

# YÖNETİM VE EKONOMİ

## CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ

Yıl: 2004 Cilt: 11 Sayı: 1

ISSN-1302-0064

### İÇİNDEKİLER

• Ahmet ÖZTÜRK	Modern Siyasal Sistemlerde Medyanın İşlev ve Sorunları .....	1
• Ali Rıza FİRUZAN Yusuf Yüksel AYVAZ	Yeni Bir Felsefe Işığında Yan Sanayilerden Beklenenler ve Tam Zamanında Üretim .....	19
• Ali Rıza GÖKBUNAR	Atçalı Kel Mehmed Ayaklanması: Vergiye Farklı Bir Başkaldırı Örneği .....	27
• Burcu GEDİZ Hakan YALÇINKAYA	Türkiye’de İhracat Projeksiyonu .....	35
• Bülent SEZEN	Tedarik Zincirinde Stok Yönetimi Problemleri İçin Elektronik Tablolar Yardımı ile Simülasyon Uygulaması .....	57
• Ercan UŞUN	Avrupa Birliği’nde İşsizlikle Mücadele .....	69
• Erdoğan GAVCAR Savaş TAVŞANCI	Pazarlama İşletmelerinde Satış Elemanlarının İş Memnuniyeti ve Sorunları .....	83
• Esenay AYDOĞAN	1980’den Günümüze Türkiye’de Enflasyon Serüveni.	91
• Feriştah SÖNMEZ	11 No’lu Türkiye Muhasebe Standardı–Finansal Bilgilerin Bölümlere Göre Raporlanması (UMS-14 ile Karşılaştırmalı Olarak).....	111
• Gülten Eren GÜMÜŞTEKİN	İşletmelerde Yönetim Bilişim Sistemleri .....	125

• Hilmi YÜKSEL	Tedarik Zincirleri İçin Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımı .....	143
• Ozan BAHAR	Türkiye’de Atatürk Dönemi’nde (1923-1938) Uygulanan Para Politikaları .....	155
• Salih Zeki İMAMOĞLU Halit KESKİN Serhat ERAT	Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama .....	167
• Serkan AYDIN Rahmi YÜCEL Murat ÖZCAN	Ilımlaştırıcı Değişken Olarak değiştirme Maliyetinin Müşteri Sadakati Üzerindeki Etkisi: Türk GSM Sektöründe Bir Uygulama .....	177
• Ufuk DURNA	Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma .....	191
• Yasemin ORAMAN	KOBİ’lerde CRM’in (Müşteri İlişkileri Yönetimi) Önemi .....	207
YAZIM KURALLARI VE YAYIN İLKELERİ.....		219

## Modern Siyasal Sistemlerde Medyanın İşlev ve Sorunları

Yrd. Doç. Dr. Ahmet ÖZTÜRK

Celal Bayar Üniversitesi, Tütün Ekspertiği YO, AKHİSAR

### ÖZET

Siyasal sistemlerle iletişim araçları ve iletişim sistemleri arasında uzun bir geçmişe sahip ilişki ve karşılıklı etkileşim, evrensel değişime paralel olarak özellikle 20. Yüzyılın ikinci yarısında farklı bir nitelik kazanmaya başlamıştır. Yeni liberalizasyon ve küreselleşme süreci siyasal sistemlerin ve unsurlarının yeniden yorumlanması ve tanımlanması gereğini beraberinde getirmiştir. Demokrasilerin temel unsurlarından medya sistemleri ve iletişim özgürlüğünün kapsam ve niteliği de Pazar sisteminin işleyişinden önemli ölçüde etkilenmiştir. Medyanın sermaye yapısında meydana gelen değişim bu sektördeki kapitalistleşme eğilimlerini artırmıştır. Medyanın tekelleşmesi ise, iletişim özgürlüğünün ve bireylerin haber alma özgürlüklerinin kısıtlanması anlamına gelmektedir

**Anahtar Kelimeler:** Siyasal sistemler, iletişim sistemleri, medya, pazar ekonomisi

### The Problems and the Functions of Media in Modern Political Systems

#### ABSTRACT

The mutual interaction and relation which have long past between the political systems communication tools and communication has started to have a different quality parallel nal changing especially in the second half of the 20 th century. The period of new ralisation and globalization have carried the new explanation and interpretation of political and its companets together. Media systems which is of the basic companets of racies and aiso the auality and extent of communication freedom have been considerably fedfrom the study of market system. The changing which have occured in the construction of capital has increased the tendencies of becoming capitalist in this sector. However the monopolization of media means the restriction of men's freedom of getting news.

**Key words:** Political systems, communication systems, media, market economy

### GİRİŞ

Günümüzün çoğulcu ve özgürlükçü demokrasileri, uzun bir geçmişe dayanan siyasal, ekonomik, sosyal ve hukuki alanda örgütlenme mücadele ve arayışlarının sonucunda ortaya çıkan – tüm yetersizlik ve kusurlarına rağmen – en gelişmiş siyasal rejimlerdir. Çağımızın demokratik sistemlerinin bir genel çerçeve içinde, uygulandıkları tüm toplumlarda türdeş özelliklerle var olduklarını söyleyebilme olanağı yoktur. Başka bir deyişle, gelişmiş demokratik sistemlerin belirli bir standardizasyona sahip olduğunu söyleyebilmek oldukça zordur. Ülkelerin tarihi sosyo – ekonomik ve kültürel yapıları, siyasal kurumlar ve bunların işleyişi gibi değişkenler demokratik rejimin niteliğinin belirlenmesinde etkin rol oynamaktadır. Pazar ekonomisi, hukukun üstünlüğü ilkesi, sosyal ve laik devlet anlayışı, insan temel hak ve özgürlüklerinin en ileri düzeyde güvence altına alınması, ifade ve iletişim özgürlüğünün varlığı bu siyasal sistemlerin temel dayanaklarını oluşturmaktadır. Buna rağmen gelişmiş demokratik sistemleri bir tanım içinde açıklayabilmek oldukça zordur.

Yirminci yüzyılın sonlarında uluslararası ilişkilerin ve küreselleşmenin meydana getirdiği değişim ve yeni bakış açıları başta ulus – devlet, milliyetçilik, özgürlük, bağımsızlık ve sermaye gibi birçok temel kavramın yeniden tanımlanması gerekli kıldığı gibi demokrasinin tanımı ve siyasal boyutunu da önemli ölçüde değişime zorlamıştır.

Demokrasinin değişen ve genişleyen içeriğinden dolayı adeta ne olduğundan çok, ne olmadığıyla ifade edebilmek daha kolay hale gelmiştir. Bu anlamda çağdaş demokrasilerin her türlü baskı ve kısıtlamaları reddettiğini ve kesinlikle “totalitarizm, otoriterizm, mutlakiyet, diktatörlük ve otokrasi” olmadığını belirtmek gerekir. Gelişmiş demokrasilerin siyasal boyutunda seçimler ve siyasal partilerin yanısıra yerel demokrasi, katılım, sivil toplum, açık toplum, şeffaf ve birey odaklı yönetim gibi kavramlar önemli yer tutmaktadır. (Atar,1997,73)

Küreselleşmenin siyasal sistemler üzerinde meydana getirdiği değişimden tüm alt ve üst yapı kurumları gibi demokrasinin temel unsurlarından siyasal iletişim sistemleri de önemli ölçüde etkilenmiştir.

Çalışmamızda, geride bıraktığımız yüzyılda siyasal sistemlerde çeşitli etkilerle meydana gelen değişimlerin bireysel ve toplumsal özgürlüklerin esasını oluşturan iletişim özgürlüğünü nasıl etkilediği araştırılacaktır. Pazar sisteminin özünde ve teorisinde var olan özgürlükçü anlayışın, uygulamadaki yansımaları günümüzün tartışmalı konularından biridir.

## 1. KAVRAMSAL OLARAK SİYASAL SİSTEMLER

Modern demokrasi kavramının tanımlanmasında karşılaşılan güçlük, demokratik rejimlerdeki çeşitli sorunların irdelenmesinde ve çözüm üretilmesinde de kendini göstermektedir. Demokrasinin evrensel nitelikleri ve kriterleri, modern siyasal sistemler için ortak referans alanı oluşturmada, sistemin sorunları da, çözüm yolları da global nitelik taşımaktadır.

Küreselleşme olgusu, ülkeler ve toplumlar arasındaki farklılıkları azaltarak ekonomik sistem, siyasal rejim, hukuk düzeni ve teknoloji alanındaki ve sistemin diğer unsurlarında da türdeşliği arttırmış, sorunlara ve çözüme yönelik global bakış açısını da beraberinde getirmiştir. Yerel nitelikli görünen sorunların evrensel çözüm yollarının var olduğu görülmeye başlanmıştır.

Farklılıkları içeren demokrasinin bizzat kendisi, siyasal iktidarın, serbest ve özgür tartışmanın geçerli olduğu toplumlarda esenliği sağlamak, geliştirmek ve kalıcı olmasını sağlama misyonunu üstlendiği, bireylerin asgari müştereklerde birleşebilme düşüncesini içeren siyasal düzenin adıdır. (Wolin,1997,51)

Siyasal düşünce biçimi olarak demokrasinin gelişim sürecinde, bireysel özgürlüklerin belirli kurallar çerçevesinde kısıtlanmasının kabul edilmesi ve bunların kullanımının ve denetlenmesinin toplum yararına bir sistem içinde kurumsallaştırılması, gerekli demokratik alt yapıyı oluşturmuştur. Başka bir deyişle bunu, demokrasinin ortaya çıkışı ve gelişme süreci olarak ifade edebiliriz. Eski Yunan Sitelerinde Agora toplantılarında yapılan ilk seçimler ilk demokrasi denemelerini oluştururken, İngiltere’de 1215 tarihli Magna Carta, anti –

demokratik niteliğine rağmen kişisel özgürlükleri güvence altına alması, yine İngiltere’de 1689’da İnsan Hakları Bildirgesinin kabul edilmesi, 18. Yüzyılda Fransa’da Contrat Social (Toplum Sözleşmesi) düşünce akımı, yine Fransa’da 1789 Fransız İhtilali ve İnsan Hakları Beyannamesinin İlanı, Sanayi Devrimi ve Liberalizm akımı, İkinci Dünya Savaşı sonrası 1948’de Birleşmiş Milletler’in İlan ettiği İnsan Hakları Evrensel Beyannamesinin kabul edilmesi, demokrasinin doğuşunda ve 20. Yüzyılın sonlarına kadar gelişiminde belirleyici rol oynayan olaylar olmuştur. Özellikle Sovyetler Birliği ve katı siyasi rejiminin çökmesiyle serbest piyasa ekonomisi ve demokrasi alanındaki gelişmeler en ileri düzeye ulaşmıştır. (Me- len,1997,21)

Geniş anlamıyla, çeşitli toplumlarda sosyal yapı değişkenleri farklılık gösterse de genel olarak yöneten – yönetilen bağlamında var olan ayırım ve ilişkilerin aldığı şekle siyasal rejim denilmektedir.

Dar anlamda ise, toplumun daha büyük modeli olan ulusun yönetim şeklinin ifadesi olmaktadır. (Duverger,1986,9) Siyasal rejimlerin niteliği, üretim ve paylaşım sistemlerindeki değişim ve teknolojik gelişme paralelinde, toplumların siyasallaşmasıyla her dönemde farklı niteliklere sahip olmuştur. Ancak tarihi süreç içinde gelişimi istikrarlı şekilde “çoğulcu ve özgürlükçü demokrasi” modeli doğrultusunda gerçekleşmiştir.

Totaliter karakterli monarşik rejimlerden, sanayi devrimi ürünü olan klâsik demokrasiye, günümüzde ise sanayi toplumundan iletişim çağına ve bilgi toplumuna geçiş, toplumların dinamizminin ve değişim realitesinin somut göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bu dinamizm ve değişim olgusu, klasik demokrasi anlayışının çoğulcu ve özgürlükçü modern demokrasiye dönüşmesinde önemli etken olmuştur.

Siyasal düşünceler tarihi incelendiğinde Aristo’nun yönetim anlayışı ve niteliğine göre yaptığı; “monarşi, aristokrasi ve demokrasi” sıralaması bu alanda uzun süre geçerliliğini koruyan bir görüş olmuş, siyasal sistemlerin bu sıralanışı Montesquie tarafından “cumhuriyet, monarşi ve despotluk” şeklinde düzenlenmiştir. (Çam,1990,473)

M.Duverger ise, siyaset sosyolojisi çerçevesinde yaptığı ayrımla tüm siyasal sistemleri iki kategoride ele alıp incelemektedir (Duverger,1986,11);

-Yönetenlerin otoritesini, yönetilenlerin özgürlüğü yararına sınırlayan liberal eğilim,

-Yönetenlerin otoritesini, yönetilenlerin aleyhine güçlendiren otoriter eğilim.

Bu ayrımla Duverger, siyasal sistem tasnifini “özgürlükçü – baskıcı” gibi genel ve yalın bir şekilde gerçekleştirmektedir.

Sanayi devrimini gerçekleştirip günümüzde bilgi toplumuna ulaşan Batı Avrupa ülkelerinde modern demokrasinin tek tip olarak değil, belirli farklılıklarla uygulandığı görülmektedir. Ülkelerin gelişmişlik düzeyi, geçmişten bu güne uzanan mülkiyet rejimleri gibi sosyo – ekonomik faktörlerin yanında coğrafi konumları ve demokratik birikimleri bu konuda belirleyici olmuştur (Çam,1986,474).

Eski çağların siyasal modellerinden günümüzün özgürlükçü demokrasilerine kadar yaşanan uzun değişim ve gelişme sürecinde önce yazılı basın daha sonra diğer kitle iletişim araçları, siyasal sistemlerin önemli bir parçası olarak etkin rol oynamıştır. Bugün de kapsayıcı ismi ile medyayı siyasal sistemler ile çok yakın ilişki ve etkileşim içinde bulunan gelişmiş iletişim düzenlerinin bir unsuru olarak kabul etmek ve modern demokrasiler için vazgeçilmez olarak nitelenmek olasıdır. Bu yönüyle demokratik sistemlerin yeni açılımlarında da medyanın önemli bir işlev gördüğü, değişimin öncüsü rolünü oynadığı bir gerçektir.

Basının / medyanın siyasal işlevlerini yerine getirebilmesi her şeyden önce, iletişim alanının çok iyi düzenlenmiş olmasına bağlı bulunmaktadır. İfade özgürlüğünün kapsamı ve niteliği, iletişim (basın / medya) özgürlüğünün genişliği, siyasal iktidar – medya ilişkilerinin şekli, sermaye – medya ilişkileri, basında / medyada tekelleşme, medyanın profesyonelliği, basının kamusal görevlerini algılama ve yerine getirme şekli, siyasal iletişimin niteliğini ve demokratik sürece katkısını belirleyen temel etkenlerdir.

Etkin siyasal iletişimin temelinde geniş ancak bireysel hak ve özgürlüklerle kesişmeyecek şekilde sınırları belirlenmiş iletişim özgürlüğünü de kapsayan siyasal liberalizmin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Siyasal liberalizmin, farklılıkların bir arada yaşayabilecekleri şartları belirleyen ve düzenleyen çoğulculuk anlayışı (Mouffe,1999,352-353) siyasal iletişim açısından da elverişli bir zemin oluşturmaktadır.

Bazı düşünürler, siyasal liberalizmi ve onun iletişim sistemini “müzakereci demokrasi”, “iletişimsel demokrasi” kavramlarıyla ifade etmektedir (Young,1999,174).

Antik çağ demokrasisi ile modern liberal demokrasisinin arasındaki belirgin temel farklılığın çoğulculuk özelliğinde yatmakta olduğu, bunun da çağdaş modern demokrasilerin temel kriteri olduğu görülmektedir. (Mouffe,1999,348).

## **2. MODERN DEMOKRASİLERİN TÜRLERİ VE NİTELİKLERİ**

Düşünce alanında Eski Atina'ya kadar geçmişi olan demokrasinin gerçek doğum yeri Avrupa'da başta İngiltere olmak üzere Fransa ve Almanya olmuştur. Avrupa ülkelerinin her birinde demokrasi düşüncesini geliştiren düşünürler, demokrasinin kavramsal olarak gelişmesinde ve kurumların oluşmasında ve bunların tanımlanmasında etkili olmuşlardır.

İngiltere'de John Locke, “Hükümet Üzerine Bir İnceleme” adlı eserinde demokrasinin tanımını yapmaya çalışarak, “özgürlük insanın doğal hakkıdır, bir hükümet ancak halkla yaptığı sözleşmeye dayanırsa yasalıdır” demiştir.

Fransa'da Montesquie, De l'esprit des lois (Kanunların Ruhı) adlı eserinde, günümüz demokrasilerinin de temel dayanağını oluşturan “kuvvetler ayrılığı” ilkesini geliştirmiş, bununla demokrasi tarihi açısından belirleyici olan Fransız İhtilalinin fikri zeminini oluşturmuştur.

Yine Fransa'da 18. Yüzyılda Jean – Jacques Rousseau, Contrat Social (Toplum Sözleşmesi) adlı yapıtı ile siyasal düşünce alanında yasama ve yürütme erkleri arasında bir denge sağlanmasına, bireylerin yasalar etrafında birleşmelerine katkıda bulunmuştur.

Ancak başta Karl Marx olmak üzere diğer sosyalist düşünürler genel olarak parlamenter sistemi biçimsel demokrasi olarak nitelemişler, savundukları proleterya diktatörlüğü açısından güçler ayrılığının bir anlam taşımadığı tezini işlemişlerdir (Melen,1997,22-23).

Avrupa'da demokrasinin alt yapısını oluşturan bu çalışmaları 19.Yüzyılın ortalarında gerçekleşen Sanayi devrimi izlemiş, bu ise demokrasi düşüncesinin somutlaşmasına olanak sağlamıştır. Sanayi devrimi sonrasında ortaya çıkan klasik (liberal) demokrasi anlayışının 20. Yüzyılda önemli değişim ve gelişmelerle farklı boyutlar kazandığı görülmüştür. Klasik demokrasi kavramının yerini yeni demokrasi anlayış ve modelleri almaya başlamıştır. Demokrasi kavramının içeriğinde önemli değişimler gözlenmiş, özellikle bireye duyulan güven özgür tartışmanın erdemine olan inanç ve rasyonellik giderek ön plana çıkan unsurlar haline gelmiştir. Yirminci yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıkan pazar sitemine dayalı demokrasi modellerinde de birey odaklı anlayış – pratikteki eksiklik ve sakıncalarına rağmen – devam etmektedir. Pazar ekonomisinin şekillendirdiği medya / iletişim düzeni demokrasinin bu değişiminde önemli etkenlerden biri olmuştur.

Özgürlükçü ve çoğulcu demokrasiler, iletişim araçlarının yaygınlaşması ve bilginin de iletişim araçlarıyla yayılıp evrenselleşmesinin bir ürünüdür. Klasik demokrasilerin modern demokrasiye dönüşümü, kavramın tanım ve içeriğinin geçirdiği değişimi de ifade etmektedir.

Genel olarak bakıldığında özellikle “siyasal katılım” açısından bir değişimin yaşandığı görülmektedir. Bunun anlamı, siyasal otoritenin bireylerce doğrudan doğruya değil, seçimlerle belirleyeceği temsilcileri aracılığıyla kullanılmasıdır. Ancak yinede standart bir ileri demokrasi anlayışının varlığından söz etmek olanaksızdır. Yönetenlerin serbest ve özgür seçimlerle belirlenmesi, kitlelere alternatif yönetim seçeneklerini sunan çok partili sistemin fiilen ve hukuken egemen olması, hükümet biçiminin temsili olması, sistemin demokratik kabul edilmesinin asgari varolma göstergesi kabul edilmektedir. Demokrasinin temsili olma niteliği, toplumların siyasal bir elit tarafından yönetilmesi sonucunu doğurduğundan, demokrasi düşüncesinin özüne uygun olmadığı gerekçesi ile eleştirilmektedir(Çam,1990,15).

Jurgen Habermas, modern siyasal rejimleri “liberal demokrasi” ve “cumhuriyetçi demokrasi” şeklinde ikili bir ayrımla ele almakta, her iki modelin “devleti” esas alan yaklaşımına dikkat çekmekte ve eleştirmektedir. Habermas, liberal ve cumhuriyetçi demokrasi modellerinin özelliklerini karşılaştırmalı olarak şöyle ifade etmektedir (Habermas,1999,37-49) ;

-Liberal demokrasilerde bireyin konumunu belirleyen, devlet ve öteki bireyler karşısında sahip olduğu, yasayla tanınmış haklardır. Bunlar devletin güvencesi altında olup, siyasi otoritenin müdahalesinden korunmayı da

içermektedir. “oy hakkı” ve “ifade özgürlüğü” gibi siyasal haklar, devletin korunması altında bulunan temel yurttaşlık haklarıdır. (verilen ve korunan haklar)

-Cumhuriyetçi görüş ise, bireylerin konumunu hak iddia edebilecekleri negatif özgürlüklere göre değil, daha çok siyasal haklar – başta siyasal katılım ve iletişim hakkı – olmak üzere pozitif özgürlükler niteliğini taşır.

Pozitif özgürlükler, dışarıdan ihlal edilmeme özgürlüğünü değil, yurttaşların “olmak istedikleri duruma, konuma gelmelerini” , yani özgür ve eşit bireylerden oluşan bir toplumun siyasal özerkliğe sahip yaratıcıları olmalarını sağlayarak güvence altına alır.

-Liberal sistemde bireylerin her durumda hangi haklara sahip oldukları yasalarla belirlenmiştir.

-Cumhuriyetçi modelde ise devletin varlık nedeni “eşit – özel” hakların korunmasında değil, “irade oluşumunu” güvence altına almasında yatmaktadır.

-Liberal düşünce, hakların temelini her zaman aklın ortaya çıkardığı daha yüksek bir yasa olarak görmektedir.

-Cumhuriyetçi görüş, kişi haklarının genelde karşılıklı saygı temeli üzerinde ve objektif yasal düzende sağlayacağını ön görmektedir.

-Liberal görüşe göre, demokratik süreç, çelişen (çatışan) çıkarlar arasındaki uzlaşmalar şeklinde ortaya çıkar ve işler.

-Cumhuriyetçi düşünce, hakların, geçerli siyasi iradenin (siyasi otoritenin) belirlediği düzenlemeler olduğunu kabul etmektedir.

-Cumhuriyetçi görüş “halk egemenliği” kavramını benimsemektedir. Buna göre, halk ilke olarak başkasına devredilemeyen bir egemenliğin sahibidir. Başkalarının onu temsili, egemenlik karakteri ile bağdaşmamaktadır.

-Liberalizm, demokrasinin temsili niteliği ile ilgili cumhuriyetçi demokrasiye göre daha gerçekçi bir tezle buna karşı çıkmakta, anayasal devlette, halktan kaynaklanan her yetkinin ağırlıklı olarak yasama, yürütme ve yargı organları aracılığı ile kullanılabilmesini ön görmektedir.

İkinci Dünya Savaşı sonrasındaki gelişmeler, ekonomik ve siyasal sistemlerin keskinleşerek ayrışmasına, bloklara dayalı yeni dünya düzeninin oluşmasına neden olmuştur. Siyasal anlamda “soğuk savaş” dönemi olarak da isimlendirilen bu dönem 1990’lı yılların başlarına kadar devam etmiştir. Doğu Blokunda Sovyetler Birliğinin 1980’li yılların ortalarından itibaren girdiği çözümlü süreci, 1990’ların başında dağılma ile sona ererken, Batı Dünyasının ekonomik modeli kapitalizm tek egemen sistem olarak ayakta kalmıştır. İki kutuplu dünya Batının ekonomik ve demokratik siyasal sistemi ile ayakta kaldığı tek kutuplu dünyaya dönüşmüştür. Bu tarihsel değişim aynı zamanda Batının ekonomik ve siyasal değerlerinin benimseneceği yeni bir dünya düzeninin de başlangıcı olmuştur.

Çağdaş siyasal sistemler olarak ifade edilen liberal – cumhuriyetçi demokrasi kavramlarından daha çok küreselleşmenin etkisi ile ekonomik içerikli “pazar sistemi” kavramının ağırlıklı olarak kullanıldığı görülmektedir. Siyasal demokrasinin ve temel unsurlarının da pazar sisteminden etkilendiği ve görece bir değişime uğradığı dikkati çekmektedir. Demokrasinin asli unsuru kabul edilen



siyasal iletişim alanında da bu değişimin etkileri görülmektedir. Medyanın sermaye yapısında meydana gelen değişim, onu demokratik işlevlerini de bir ölçüde etkilemiştir.

### **3. KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE PAZAR DEMOKRASİLERİ VE MEDYA**

#### **A. Liberal Demokrasilerde İletişim Özgürlüğünün Esası: İfade Özgürlüğü**

Ondokuzuncu yüz yıl klâsik liberalizminin bazı ilke ve yaklaşımları, gittikçe artan üretim hacmi ve sermayenin olağan üstü ölçülerde yoğunlaşım yaygınlaşımının da etkisiyle ekonomik ve sosyal alandaki bazı gelişmeleri açıklamada yetersiz kalmaya başlamıştır. 20.Yüzyıl bireyciliğın yanında örgüt ve grupların da demokratik sistem içindeki öneminin arttığı, sermayenin siyasal, ekonomik ve sosyal alanda daha fazla belirleyici olduğu modern liberalizmin ortaya çıktığı dönem olmuştur.

Klasik (liberal) demokrasiden, yirminci yüzyıl liberalizmine geçişte ve onun tabanını oluşturan serbest pazar sisteminin gelişmesinde medya, bilgi ve bilişim sistemleri önemli etkenler olmuştur. 1980’li yılların ortalarından itibaren Sovyetler Birliği’nin ve sosyalizminin girdiği büyük kriz bu sistemin çökmesine, sosyalist rejimlerin tasfiyesine neden olurken demokrasi ve pazar sistemi evrenselleşmeye başlamıştır. Hukuk ve hukukun üstünlüğü, sosyal devlet ve sosyal adalet ilkeleri, insan hakları kapsamında düşünce ve ifade özgürlüğü, çoğulcu ve sivil demokrasi ve pazar ekonomisi, globalleşen dünyada modern siyasal sistemlerin temel değerleri ve kriterleri haline gelmiştir.

Pazar sistemi rekabet ve çoğulculuğa dayanmakta, özgürlük ise modern demokrasinin özünü oluşturmaktadır. Yeni liberalizasyon sürecinde ekonomik alanın yanı sıra sosyal ve siyasal yaşamın işleyişinde de “pazar mentalitesi” geçerlidir. İnsan haklarının temelini oluşturan “ifade özgürlüğü” ve diğer demokratik özgürlüklerin anası olan “iletişim / basın özgürlüğü” de pazar sistemi mantığı ile uygulanmaktadır.

Serbest pazar sisteminin demokrasi anlayışı, kimsenin bir başkasının iradesine boyun eğmeyeceği, özgürce düşünüp, düşündüğünü serbestçe ifade edebileceği bir kültür oluşturma idealine sahiptir. Bireyin kendisini ifade edebilmesi ve geliştirebilmesi bakımından önemli olan düşünce ve bunu ifade edebilme özgürlüğü demokratik düzende iletişim araçları ile yayımlayabilme hakkının kullanılmasıyla geçerlilik kazanmaktadır. Pazar sisteminin iyi işlememesi veya zayıflaması, ifade özgürlüğünün kısıtlanması sonucunu doğurabilmektedir(Curran,1997,166-167).

Evrensel boyutta temel insan haklarının başında öncelikle ifade özgürlüğü gelmektedir. Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesinin 10.maddesi; herkesin ifade özgürlüğü hakkına sahip olduğunu, kamu makamlarının müdahalesine uğramaksızın ve ulusal sınırlara bakılmaksızın bir görüşe sahip olma, haber ve düşünceleri elde etme ve bunları ulaştırma özgürlüğünü kapsayacak şekilde düzenlemiş (Lawson, 2001, 79) ve bu temel bireysel hakkı evrensel düzeyde

güvence altına almıştır. AİHS’ni imzalayıp kabul eden devletler, bu özgürlüğün ihlali halinde Avrupa İnsan Hakları Mahkemesinde yargılanmayı da kabul etmiş olmaktadır.

Demokrasilerde iletişim / basın özgürlüğü, demokratik sistemin işleyişi, bireysel hak ve özgürlüklerin niteliğini yansıtan temel göstergelerden biri kabul edilmektedir. Basın özgürlüğünün varlığından söz edebilmenin önemli koşulu ise her şeyden önce gerçek anlamda ifade özgürlüğünün sağlanmış olmasıdır. Bu temel özgürlüğün yeterli derecede güvence altında bulunmaması, diğer bireysel özgürlüklerin de baskı altında tutulması anlamı taşımaktadır.

İfade özgürlüğü demokrasinin “olmazsa olmaz” şartlarından olup anayasal demokrasilerin temel taşlarından biridir. Demokratik sistemde devlet bu özgürlüğü sağlayarak bizzat kendi otoritesinin özgürce eleştirilebilmesine olanak sağlamak durumundadır. Liberal düşünceye göre ifade özgürlüğünün devlete yüklediği ödev negatif karakterli olup, bu özgürlüğün varlığından söz edebilmek için başta anayasa olmak üzere tüm yasal düzenlemelerin bu hakkı sağlaması ve güvence altına alması gerekmektedir(Erdoğan,2001,9).

Devletin ifade özgürlüğü alanındaki engelleyici olmayan negatif yükümlülüğünü savunan görüşe karşı, bunu yeterli görmeyen ve devletin bu konudaki sorumluluğunun daha fazla olması gerektiği (pozitif yükümlülük) savunulmaktadır. Bu görüşü benimseyenler, devleti ifade özgürlüğünün etkin şekilde kullanılabilmesi bakımından gerekli tedbirleri almakla ve uygulanmasını denetlemekle de yükümlü kabul etmektedir. Süreli ve süresiz yayınların dağıtımının engellenmesini önleme, ifade özgürlüğünün kullanılmasını izin vermeyen normların kaldırılması, bu özgürlüğün geliştirilmesine yönelik olarak anayasal, yasal ve idari güvencelerin geliştirilip güçlendirilmesi bu bağlamda değerlendirilmektedir. (Bıçak, 2001, 75-76)

Kamusal sorunların sağlıklı tartışma süreçlerinden geçirilerek gerçekçi çözümler üretilmesi, ancak doğru bilgi ile bilgilendirme, özgür eleştiri ve meşru muhalefetin varlığı ile gerçekleşir. Bir siyasal sistemde üstün otoritenin halk olduğu geçerli ise, ona ulaşacak bilgi ve düşünceleri engelleyecek bir mercii bulunmaması gerekir. İfade ve eleştiri yapma özgürlüğünün toplumsal değerleri tahrip edebileceği doğrultusundaki görüşler demokratik eleştiri çerçevesinde olmakla birlikte demokrasiden yana değildir.(Erdoğan,2001,9).

Pazar sistemiyle uyumlu olan demokratik kültür, çoğulcu karakteri nedeniyle tekelciliği reddeder. Çoğulcu demokrasilerde subjektif değerlendirmelere dayalı palyatif bahanelerle düşünce açıklama özgürlüğü kısıtlanmaz. Çoğulcu ve özgürlükçü bir demokrasi bireylerin değerlendirme gücüne inanma ilkesine dayanır. (Selçuk, 1997, 244, 249)

Belirtmek gerekir ki, düşünce ve düşünceyi açıklama özgürlüğü bireylerin sahip oldukları düşünce, kanaat ve inançlarını açıklayabilme kadar, açıklamama, başka bir deyişle bunları açıklamaya zorlanmama hak ve özgürlüğünü de içermektedir.

Düşünce ve düşünceyi ifade edebilme özgürlüğünün gerekliliği pazar sistemiyle örtüşmektedir. Pazar sisteminde ifade özgürlüğünün anlamı, farklı

düşüncelerin özgür ortamda, eşit koşullarda serbestçe tartışılması ve yayımlanabilmesi ile kamuoyunun düşüncesini yansıtan gerçeğin ortaya çıkmasıdır.

Ekonomik mal ve hizmetlerde olduğu gibi, fikir ürünlerinde de rekabetçi bir piyasaya ihtiyaç vardır. Pazar sisteminin rekabete dayalı koşulları, farklı düşüncelerin yarışmasıyla doğru düşüncelerin oluşmasını, gelişmesini ve yaygınlaşmasını sağlayacaktır.(Erdoğan, 2001,10 ).

Burada liberal düşüncenin ve sistemin öznesi olan bireye ve onun düşüncesine güven, temel ilke olma durumundadır. Bazı düşüncelerin özgürce ifade edilebilme olanağının bulunmayışı, diğer bazı fikirlere rekabette üstünlük ve doğruluk kazandırmış olur ki, bu durumda hem pazar sisteminin özü ile çelişen haksız rekabet olgusundan söz edilebilir, hem de tartışılmadan doğru kabul edilen düşüncelerin kamuoyunu ne kadar yansıttığı tartışmalı hale gelir.

Demokrasi özgürlükler rejimi olmakla birlikte bu özgürlüklerin sınırsız olmadığı, geçerli sınırlamanın ise diğer bireylerin negatif hakları olduğu şeklinde sistematik bir mekanizmanın varlığı kabul edilmektedir. İfade özgürlüğünün kapsamı ve sınırları konusunda farklı görüşlerin bulunduğu görülmektedir. Ancak, barışçı nitelikteki görüş ve ifadenin hukuken korunması, buna karşılık şiddeti tahrik ve teşvik eden düşünce açıklamalarının cezai yaptırıma bağlanmaları gerektiği doğrultusunda geniş bir mutabakat söz konusudur(Erdoğan, 2001,11).

Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi de, taraf devletlere ağır bir sosyal ihtiyacın ve zorunluluğun varlığı halinde amaca uygun şekilde ve meşru araçlarla ifade özgürlüğü alanında sınırlandırma yapabileceği olanağı sağlamaktadır. (Bıçak, 2001, 75) Ancak ifade özgürlüğünün sınırlandırılması yetkisinin kötüye kullanılmaması temel ilkedir. İfade özgürlüğü ancak yasa ile ve AİHS'nin ikinci maddesinde sıralanan; ulusal güvenlik, ülke bütünlüğü, kamu güvenliği, sağlığın ve ahlakın korunması, düzensizliğin önlenmesi, yargı bağımsızlığı ve saygınlığının korunması ile gizli belgelerin açıklanmasının önlenmesi gibi konularda "demokratik toplumun gerekleri" ne uygun şekilde kısıtlanabilmesine izin verilmektedir. (Lawson, 2001, 79)

İfade özgürlüğü diğer bireysel özgürlüklerin esasını oluşturmakla birlikte uygulamada basın özgürlüğünün var olmasıyla geçerlilik kazanan bir niteliğe sahiptir. Aynı zamanda basın özgürlüğünün de temel şartıdır.

Günümüzde düşünce ve düşüncenin açıklanmasının engellenmesi modern demokrasilerin çoğulculuk anlayışına aykırı olmanın ötesinde, özellikle siyasal otorite açısından da gittikçe olanaksız hale gelmektedir. Küreselleşme ile giderek küçülen bir dünyada gelişen ve hızla ilerleyen iletişim olanakları, düşüncenin açıklanması ve yayılması ile ilgili var olan birçok engeli de geçersiz ve anlamsız hale getirebilmektedir. (Selçuk, 1997, 246) Ne varki, siyasal iktidarlardan olmasa da, Pazar sisteminin işleyişinden kaynaklanan bir takım nedenlerle ifade özgürlüğünün kısıtlandığı görülmektedir. Medyanın sermaye yapısındaki değişim ve iletişim sektörünün kapitalizmle eklemlenmesi bu bağlamda ifade edilebilir.

## B. Modern Siyasal Sistemlerde Medyanın Görevi

Siyasal rejimlerin monarşiden demokrasiye uzanan gelişme çizgisinde basının önemli etkisi olmuştur. Basının / medyanın ortaya çıkış ve var oluş nedenleriyle sahip olduğu evrensel işlevleri, siyasal sistemlerin totalitarizmden modern bireyci demokrasiye dönüşmesinde önemli rol oynamıştır. Uygulamada farklılıklar göstermekle birlikte esas itibarıyla modern demokrasiler kategorisinde yer alan ülkelerde siyasal düzenin işleminde basın / medyanın temel unsur olduğu artık tartışılmayan bir gerçektir. Basının / medyanın var olmadığı bir siyasal modelin düşünülmemesi bir yana, iyi düzenlenmeyen ve işlevsiz bir medya düzeni, demokratik rejimin çeşitli boyutlarda sorunlarla karşılaşmasına neden olmaktadır. Medya modern demokrasilerin temel kurumları arasında yer almakta, özgür basının varlığı, iletişim ve ifade özgürlüğünün yasalarla düzenlenip pratikteki geçerliliği sistemin işleyiş göstergesi kabul edilmektedir.

Medyanın öncelikle demokrasiye hizmet bağlamında bir takım görevlerinin varlığından söz edilebilir. Bu anlamda basın / medyanın temel işlevi sağlıklı siyasal iletişim ortamını oluşturmaktır. Yöneten – yönetilen ilişkisinde doğru bilgilendirme ve tarafsız habercilikle kurulacak iletişim, özgür tartışma ortamının yaratılmasına, kamuoyunun aydınlanmasına ve serbestçe oluşumuna katkıda bulunacaktır.

Gelişmiş birçok ülkede iletişim sistemleri genellikle toplumun uzun dönemdeki amaçlarının gerçekleşmesi, kamu hizmetlerinin etkinliğinin artırılması, kaliteyi yükseltip evrensel standartlara ulaşmak, pazar sisteminin istenilen nitelikte olmadığı durumlarda bireyi korumak amacıyla düzenlenmiştir.(McQuail-Windahl,1997,243). Özgür basının varlığı siyasi otoriteyi (yönetenleri) bireye ve topluma karşı siyasal sorumluluklarını yerine getirmeye yönelmektedir. Basının yönetilenlerin gözcüsü olma göreviyle simgesel olarak “kamuoyu temsilciliği” rolünü üstlendiği ve bunun medyanın evrensel niteliği olduğu tarihsel bir gerçektir.

Kamuoyu gözcülüğü ile basın / medyanın kitleleri, toplumu ilgilendiren sorunlarla ilgili olarak siyasi iktidarın neler yaptığını sorgulamaya yönelterek siyasal habercilik yaptığı, bu misyonuyla modern demokrasinin öznesi olan bireyi özerkleştirdiği görülmektedir(Gurevitch-Blumler, 1997, 203).

Basın kamuoyu gözcülüğü görevinin yanı sıra, siyasal alanda karmaşık ve kompleks bir nitelik taşıyan, kitlelerin algılamada zorlanabileceği politik mesaj, karar ve uygulamaları anlaşılabilir formatta aktarma gibi bir işleve de sahiptir. Medya yaptığı siyasal habercilikle iktidarı kendi iradesi ile araştırmadığı kamusal olayların üzerine gitmeye zorlamaktadır. Ancak birçok demokratik ülkede basın / medyanın demokrasiye yeterli desteği sağlamadığı doğrultusunda görüşler de vardır.(Gurevitch-Blumler,1997, 204-205).

Tarafsız medya bulunduğu toplumun farklılıklarını, çatışan görüşleri yansıtarak demokratik düşünce platformu meydana getirmektedir. Bunun dışında birçok konuyla ilgileniyor olsa da bu yönüyle siyasal iletişimin en önemli kanalını oluşturmaktadır. Bu işlevi onu, eski siyasal sistemlerde olduğu gibi günümüzün çağdaş demokratik rejimlerinin de ayrılmaz bir parçası haline getirmektedir.

Kitle iletişim araçlarının içinde buldukları sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik ortama göre birey ve kitleler üzerinde belli derecelerde etkileri söz konusudur. Bunlardan en önemlisi, iletişim sisteminin bireylerin siyasal süreçte katılımını yönlendirmede oynadığı roldür. Liberal demokrasilerde kitle iletişim araçları enformasyonun topluma sunulması ve bunların özgür bir platformda tartışılması ile bireylerin bilgiye dayalı seçim yapabilme bilincine ulaşmalarında önemli bir işlev görmektedir. Ancak iletişim sektöründeki kapitalistleşme eğilimleri medyanın ticari niteliğe bürünmesi ile bu işlevinden önemli ölçüde uzaklaşma eğilimi içinde olduğu dikkati çekmektedir. (Durgun, 1997, 63)

Siyasal sistemin aktörleri, mesajlarını medyanın haber kalıpları ile kodlayarak (görüşme, haber, yorum vb.) kamuoyuna (hedef kitlelere) iletmektedir.(Gurevitch-Blumler, 1997,210)

Bu gücünden dolayı basın ortaya çıkışından günümüze kadar siyasal bir kimliğe ve öneme sahip olmuştur. Yönetenler bu iletişim aracından propaganda yapabilme amacıyla üst düzeyde yararlanma ve onu kontrol etme çabası içinde bulunmuşlardır.

Basının / medyanın toplumsal nitelikli görevlerinin yanı sıra özellikle siyasal kimliğinden kaynaklanan ve demokratik düzenin işleyişine katkıda bulunması beklenen işlevlerinden bazıları şöyle özetlenebilir (Gurevitch-Blumler,1997,200-201);

-Sosyal ve siyasal çevrenin gözetilmesi, toplumu ve bireyleri ilgilendiren konulardan habercilik görevini yerine getirmek,

-Toplumu ilgilendiren önemli konuların ve sorunların özgür ve tarafsızca tartışılabileceği bir platform oluşturarak anlamlı gündem koyma,

-Siyasetçilerin, demokratik örgütler ile baskı ve çıkar gruplarının kamuoyu aydınlatıcı nitelikteki görüşlerini aktarmalarına olanak sağlamak,

-Toplumdaki farklı görüşler arasında ve siyasal otoriteyi elinde bulunduranlar – ve ileride bu gücü kullanacaklar – ile kitleler arasında iletişim ortamı oluşturma,

-Yönetenlerin ellerindeki devlet gücünü nasıl kullandıklarının gözlenmesi, kamuoyu adına denetlenmesi,

-Bireylerin siyasal süreci yalnızca pasif konumda izleyen değil, aynı zamanda bilgilendirilerek katılımcı olmalarını sağlamak,

-Medya dışındaki güçlerin basın özgürlüğünü ortadan kaldırmak çabalarına karşı ilkeli şekilde karşı koyma.

Basının bu işlevlerini yerine getirebilmesi öncelikle devletin ve siyasi otoritenin etki ve baskısının hissedilmeyeceği liberal karakterli iletişim rejimini gerekli kılmaktadır. Modern demokrasilerde liberal anlayışla düzenlenen basın özgürlüğünün koşullarından bazıları şunlardır;

-Basın – yayın sektörüne giriş ve faaliyette bulunma hak ve özgürlüğü sağlanmalı ve belirli koşullarla (ön izin, ruhsat alma vb.) sınırlandırılmamalıdır.

-Siyasi iktidarın özgürlükleri kısıtlamayan, aksine güvence altına alan düzenleme yapma dışında medya üzerinde bir etkisi bulunmamalıdır.

-Haber kaynağına ulaşmak ve kaynağı gizli tutabilme hakkının korunması, bunu engelleyen düzenlemelerin kaldırılması gerekir(Özek,1989,14).

-Basın ve yayın kuruluşlarının iradeleri dışında yayın yapmaya zorlanmaması,(Özek, 1989, 14)

-Basım ve yayımdan / yayından önce ön denetim vb. sansür çağrışımı yapacak uygulamaların bulunmaması,(Özek, 1989, 14)

-İletişim ve demokratik toplumun bilgi edinebilme özgürlüğünün gereği olarak haberlerin serbest dolaşımının sağlanması (Topuz ve d., 1989, 5) gereklidir.

Siyasal sistemlerin özgürlükçü ve çoğulcu karakterine ve bunu yasalarına da yansıtılmalarına rağmen teori ile uygulamanın uyumsuzluğu ile ortaya çıkan bir takım nedenler medyanın demokratik işlevlerini yerine getirmesini zorlaştırmaktadır.

### **C. Pazar Sisteminin İletişim Özgürlüğünü Kısıtlayıcı Etkileri**

Büyük ekonomik krizin etkisiyle 1930'lu yılların başlarından itibaren içine kapanan ve belirli ölçüde devlet müdahalesine izin veren gelişmiş ekonomiler İkinci Dünya Savaşından sonra dışa açılmaya başlamışlardır. Her alanda tam rekabeti öngören ve devlet müdahalesini en alt düzeye indirmeyi hedefleyen Batılı ülkelerin yöneldiği bu sistemin esası, liberalizmin temel ilkeleri ile şekillenen pazar ekonomisi modelidir.

Ekonomik sistemler, siyasal ve toplumsal düzenin bir parçası olduğu için bu dinamikleri etkilemesi kaçınılmazdır. Nitekim bir süre sonra pazar sisteminin siyasal ve sosyal yaşam ile bunların diğer unsurlarını belirgin şekilde etkisi altına almaya başladığı görülmektedir. Doğal olarak iletişim sektörü de pazar sisteminin işleyişi ile bütünleşmiş, kapitalizme eklenmiştir.

Pazar sistemi, iletişim sektöründe önemli değişimler meydana getirmiştir. Özünde rekabet olgusu ve tüketici egemenliğinin bulunduğu bu yeni ekonomik düzen ve anlayışın, uygulamada öngördüklerinden belirli ölçüde farklı birtakım sonuçlarla karşılaştığı görülmüştür. Medyanın değişen sermaye yapısı, profesyonelliğin gelişmesi, iletişim sektöründe kapitalistleşmenin ilk önemli adımları olmuştur.

Pazar sisteminin mantığı, piyasada görülmeyen “gizli bir el” in varlığına dayanmakta ve sistemin işleyişi bu gizli el aracılığı ile düzenlenmektedir. Buna göre serbest pazardaki gizli el, medya alanında, basının yapısını ve faaliyetlerini etkileyen ve belirleyen okuyucu ve izleyiciler olmaktadır. Kapitalistleşen medya işletmeleri, basın – yayın faaliyetlerini devam ettirebilmek için kitlelerin isteklerini yerine getirmek zorundadırlar. Toplumun bu anlamda medya kuruluşlarından en önemli beklentileri ise; görüşlerini ve değerlerini yansıtması ve onların sözcüsü olarak hareket etmesidir(Curran,1997,155). Serbest piyasada medya, farklı görüş ve değer yargılarının özgürce ve tarafsız şekilde tartışılıp sergilendiği bir “düşünce pazarı” niteliğindedir(Gurevitch-Blumler,1997,214). Düşünce pazarının rekabete dayalı ortamında üstünlük sağlayan düşünce ve görüşler kamuoyu oluşumuna katkıda bulunmaktadır. Pazar medyası, bireyleri

farklı bakış açılarıyla doğru bilgilendirip sağlıklı kamuoyu oluşumunda tarafsız bir alan oluşturur.

Sanayi devriminin öncüsü olan İngiltere aynı zamanda liberal demokrasinin, basın ve basın özgürlüğünün sağlandığı ilk ülkelerden biri olma özelliğine sahiptir. İngiltere’de basının üç temel aşamadan geçtiği kabul edilmektedir. Bunlar (Curran,1997,156 );

-Basının devlet sansürüne tabi olup, onun uzantısı olarak işlev gördüğü ilk dönem,

-Siyasal partilerin egemenliği altına girip, parti sisteminin uzantısı olarak görev yaptığı ikinci dönem,

-Ve nihayet 1940’lardan itibaren siyasal bir görüşün savunuculuğundan biraz uzaklaşıp, satışlarını maksimize etmeye çabalayan ve pazar sisteminin öncüleri tarafından yönetilmeye başlandığı dönemdir.

Belirtilen son aşama, tüketiciyi (okuyucu / izleyici) medyanın nihai denetimcisi haline getirerek, özellikle yazılı basını örgütlenmiş belirli siyasal çıkarların savunuculuğu yerine kamunun temsilcisi haline dönüştürmüştür.

İkinci Dünya Savaşı sonrasında pazar sisteminin hızla yaygınlaşması, demokrasi anlayışında ve demokratik kurumların yapısında da gözlenebilen bir değişimin başlamasına neden olmuştur. Yoğunlaşan sermaye hareketleri yeni yatırım alanları arayışında medya sektörünü de kapsamına almıştır. İletişim sektörü dışındaki sermaye medyaya yönelmiş ve özgürlükçü demokrasinin bu özelliğini zayıflatan bir takım sakıncalar doğuran “basında tekelleşme / kartelleşme” olgusu gündeme gelmiştir. Medyada tekelleşme olgusu, özgürlükçü demokrasinin işleyişinin kısıtlanması, düşünce alanındaki çoğulculuğun kısırlaşarak azalması ve farklı bireysel tercihlerin belirli kalıplar içinde toplanmaya çalışılarak daraltılması gibi liberalizmin özüyle çelişen olumsuz bir tablo meydana getirmiştir.

Öncelikle Batılı kapitalist ülkelerde 1970’li yılların başlarından itibaren medya mülkiyetinin belirli ellerde (kuruluşlarda) artan oranda yoğunlaştığı ve basın kuruluşlarının sektör dışındaki finans ve endüstri kuruluşları tarafından kontrol edilen bir yapıya dönüştürüldüğü ve holdinglere, kartellere bağlanmaya başladığı görülmektedir(Guravitch-Blumler,1997,207). Örneğin; İngiltere’de toplam tirajı kırkaltı milyonu bulan iki yüzün üzerindeki gazete ve dergiyi 1969 – 1986 yılları arasında dokuz çok uluslu kartel satın almıştır.

Medyada tekelleşme – kartelleşme olgusu ABD, Almanya, Fransa, İsveç ve Avustralya’da da görülmüş, basın sektörü dışındaki şirketler gazetelerin büyük çoğunluğunu ya satın almışlar veya hisselerinin büyük kısmına sahip olmuşlardır. Medyanın sermaye yapısındaki değişim, tekelleşme sürecinin dinamiğini oluşturmuştur.

Medyanın mülkiyet yapısındaki değişim, basının evrensel nitelikli işlevlerini yerine getirmede kısıtlayıcı etkiler meydana getirmiştir. Serbest Pazar sisteminin iletişim alanını da etkisi altına alması medyanın “editöryal bağımsızlığı” nı önemli ölçüde zedelemekte bu ise, basının “eleştiri” ve “gözetim” işlevlerini büyük ölçüde etkisizleştirmektedir. Örneğin; medya kuruluşları bağlı

buldukları kartellerin faaliyetlerini araştırmaktan veya uygulamalarını eleştirmekten kaçınabilmektedir.(Curran,1997,147-148).

Basının / medyanın kapitalizmle eklemlenmesi en eski ve geleneksel işlevi olan “kamu gözcülüğü” işlevini olumsuz etkilemiştir. Yeni medya anlayışı, sermayeyi destekleyici söylemleri desteklerken, hükümet üzerindeki denetimden daha çok, sermaye gruplarının devlet ve siyasi iktidar üzerinde baskı oluşturma araçlarına dönüşmüştür. Medya kartellerinin, şirket kârlılığını arttırmak için siyasal baskılar yapan bağımsız güç merkezleri haline geldiğini savunan görüşler de yaygınlaşmaktadır(Curran,1997,149).

Medya sahiplerinin, yayın politikalarını etkileme potansiyelinin varlığı, profesyonelleşen medya dünyasının mesleki değerleri (nesnellik, tarafsızlık, hakkaniyet ve haber değeri kriterleri vb.) rating ve tiraj ile somutlaşan sektör içi rekabet, savunulan ideolojiler, toplumsal ve siyasal sorunların medyaya yansımada engeller oluşturmaktadır.(Guravitch-Blumler,1997,213).

Bu değişim, tarih boyunca siyasal kimliğe sahip olan basının, Pazar sisteminde daha çok ticari bir ürün ve hizmet niteliğine dönüşümünü de yansıtmaktadır.

Kapitalist sistemde ticari kimliği ön plana çıkan medyanın demokratik işlevlerini ne ölçüde yerine getirdiği tartışmalı konulardan biridir. Pazar sisteminin profesyonelleşmeye yönelttiği medya dünyasının mesleki değerleri, demokratik bir iletişim sistemi için gerekli unsurlar olarak kabul edilmektedir. Buna karşılık bir çok demokratik ülkede ise medya kuruluşlarının demokrasiye yeterli ölçüde katkıda bulunmadıkları yönünde eleştiriler yapılmaktadır(Guravitch-Blumler,1997,205-214).

Serbest pazar sisteminde tüketicinin temel aktör olarak tercihleri ve genel anlamda egemenliği söz konusudur. Serbest pazarın iletişim sisteminde de izleyici ve okuyucular tüketici kimlikleri ile egemen unsurdur. Bu nedenle pazar sistemi, bireylerin tercihlerini dikkate alan, görüşlerine yer veren ve onları savunan bir medya sistemi üretmektedir. Ancak sistemin işleyişinden kaynaklanan bazı nedenlerle tüketicinin ön planda olduğu demokratik medya anlayışı uygulamada gerçekleşmemektedir.

Serbest Pazar ekonomisinin basında tekelleşmeye olanak sağlayan işleyişinin, tüketici egemenliği ve demokratik medyanın varlığı açısından meydana getirdiği sakıncalardan bazıları şunlardır(Curran,1997,157-164);

-Pazar sisteminin özünü oluşturan tam rekabet koşullarının eksikliği ve oligopollerin pazardaki egemenliği medya çeşitliliğini, izleyici seçeneklerini ve kamusal denetimi azaltmıştır. Birçok Batı ülkesinde basında tekelleşme olgusu nedeniyle rekabet eden gazete sayısında azalma olmuş, zincirleme medya mülkiyeti artmıştır.

-Medya sektöründeki kapitalistleşme pazara girişi, büyük maddi gücü gerektirmesi nedeniyle zorlaştırmıştır. Teorik olarak pazara girişte var olan eşitlik, uygulamada gerçekleşmemiştir.

-Tüketici temsili tezini esas alan pazar sistemi, medya izleyicilerinin çoğalmış, sosyal ve siyasal açıdan ayrılmış olduğunu, onların artık “temsil



edilebilecek” ortak inanç ve çıkarlara sahip olmadıkları gerçeğini görmezden gelmektedir.

-Medyayı kontrol edenlerin kendi ideolojik bakışlarını pazarın beklentilerine uygun hale getirebilmeleri olasıdır. Bu görüş medya sahipleri içinde geçerli olabilir.

-Reklamcılar, reklamları geri çekme tehdidi yoluyla, medya içeriğini doğrudan etkilemeye ve hatta belirlemeye yönelik baskı oluşturma eğilimindedir.

İdealleştirilmiş pazar demokrasisi fikri reklam sektörünün, basının bağımsızlığını ve özgürlüğünü tehdit eden mali rolünün önemini görmezden gelmektedir.

### SONUÇ YERİNE

İletişim aracı olarak yazılı basının, ortaya çıktığı dönemden günümüze kadar yönetim erkini kullananlar ile sürekli birbirini etkileme çabası içinde oldukları görülmüştür. Tarihsel gelişim sürecinde siyasal düşünce ve yönetim sistemlerinde meydana gelen gelişme ve değişimler iletişim araçlarına da yansımış, sürekli etkileşim halinde olan iki gücün ilişkileri, zaman içinde farklı nitelik ve boyutlar kazanmıştır.

Siyasal yönetim şeklinin henüz kurumsallaşmadan yoksun ve uzak olan monarşilerde basının dar bir yönetim mekanizmasına veya bir kişiye mutlak bağlılığı söz konusudur. Yönetim aygıtının genişlemeye, sistemleşmeye başladığı totalitarizmin egemenliğinin yaygınlaştığı dönemlerde, basının yönetenlerin elinde etkin bir propaganda aracına dönüştüğü görülmektedir.

Basının gerçek kimliği, varlık nedeni ve siyasi yönetimler üzerindeki etkisi liberalizmin özgürlükçü ortamında netleşmiştir. Modern liberal düşüncenin şekillendirdiği günümüzün özgürlükçü ve çoğulcu demokrasilerinde ise çeşitlilik kazanan kitle iletişim araçları (mass-media) siyasal modellerin önemli “alt-sistem”lerinden biri olarak varlığını, gücünü kabul ve tescil ettirmiştir. Her dönemde önemli bir güç olmasına karşılık günümüzde demokrasinin temel erklerinin (yasama, yürütme, yargı) ardından adeta dördüncü kuvvet gibi siyasal sistemlerin ayrılmaz parçası haline gelmiştir.

Fransız İhtilali ve Sanayi Devriminin etkileriyle ortaya çıkan liberal düşünce akımı günümüzün modern demokrasilerinin alt yapısını oluşturmuştur. 19. yüzyıl liberalizmi, 20. yüzyılın ikinci yarısında yeni liberalizasyon sürecinin başlamasıyla önemli ölçüde değişime uğramış, pazar sisteminin evrenselleşmesi yeni bir dünya düzeninin oluşumunu hazırlamıştır. Söz konusu değişim küreselleşme kavramı ile açıklanmaya çalışılmaktadır.

İletişim teknolojisinin hızla gelişmesi, bilginin iletişim araçlarıyla hızla yayılması, küreselleşme sürecinin dinamiğini oluşturmaktadır. Hukuk, insan hakları, ifade özgürlüğü ve pazar ekonomisi gibi liberal demokrasinin temel değerlerin hızla evrenselleştiği, düşünce, eğlence, moda gibi bireysel tercihlerin homojenleştiği yeni bir dünya düzeni şekillenmektedir. Marshall McLuhan’ın ifadesi ile dünya global bir köy haline dönüşmektedir.

Ekonomik ve siyasal sistemlerin globalleşmesine paralel olarak yeni iletişim sistemleri de pazar sisteminin işleyişi doğrultusunda şekillenmeye başlamaktadır. Pazar sistemi içinde medya kuruluşları da ticari bir niteliğe dönüşmüştür. Pazar kurallarına göre faaliyet gösteren medya sistemi, kitle iletişiminde bireysel farklılıkları ve tercihleri görmezden gelme gibi bir takım olumsuzlukların taşıyıcısı haline gelmektedir. Pazar anlayışına göre, medyanın topluma sunduğu ürün ve hizmetlerin, diğer ticari kuruluşların üretilen pazara sundukları ekonomik mal ve hizmetlerden farklılığı uygulamada fazla bir anlam ifade etmemektedir.

Medya sistemini pazar ortamından soyutlamanın tüm güçlüğüne rağmen, idealleştirilmiş pazar sistemi düşüncesinde, sosyal ve siyasal işlevleri açısından iletişimin “nitelikli bir sektör” olarak konumlandırılması gereği hissedilmektedir. İşletmecilik yönüyle medya kuruluşlarının pazarın eşit üyelerinden olması doğaldır. Ancak habercilik işlevi başta olmak üzere medya içeriğinin piyasa anlayışından uzak tutulması, ekonomideki ve sektördeki rekabetin olumsuz etkilerinin medya içeriğine yansımalarının önlenmesi gerekmektedir.

Medya, ürün ve hizmetini pazara sunarken, sektörel rekabetin zorlayıcı etkilerine rağmen, objektiflik, nesnellik, meslek etiği ve editoryal bağımsızlık gibi iletişimi etkin kılan meslek ilkelerinden ödün vermemek durumundadır. Sektördeki sorunlar şeffaflık ilkesi çerçevesinde kendi içinde tartışılıp, çözüm üretilebilmeli, üst yapı kurumlarından telkin, öneri, müdahale gibi çözümler beklenmemelidir.

Küreselleşme engellenmesi olası görülmeyen tarihsel olgudur. Küreselleşmenin getirdiği çeşitli olumsuzluklara karşı muhalif düşünce ve görüşlerin gelişmesi olağandır. Ancak gerçekçi yaklaşım, bilgi ve iletişimin daha fazla önemsenerek etkin hale getirilmesiyle pazar sisteminin olumsuzluklarının en aza indirilmesidir. Bilginin ve iletişim sisteminin piyasanın sıradanlığına dönüşmesini önleyici önlemlerin alınması, özgürlükçü ve çoğulcu demokratik sistemin korunması ve gelişmesi açısından önem taşımaktadır.

Haksız rekabetin önlenerek rekabetin korunması, sermayenin meşru rekabeti zayıflatan veya ortadan kaldıran kontrolsüz büyümesi, medya kuruluşlarının bir sınırlama olmaksızın belirli ellerde toplanarak tekelleşmenin önlenmesi, medya ile finans kuruluşlarının aynı kişi veya kuruluşların elinde bulunmasının önlenmesi, medya sahipliği ve sermaye yapısının şeffaflık ilkesine dayandırılması yönündeki yasal düzenlemelerin yapılmasının siyasal iktidarın sorumluluğunda bulunması gerekir.

Medya ve iletişim sektörü, yeni dünya düzeninde sivil demokrasi ve sivil toplumun savunuculuğunu benimsemek ve desteklemek durumundadır. Çoğulcu ve özgürlükçü demokrasiye katkısı her şeyden önce “insan (birey)” odaklı medya içeriğinin oluşturulmasıyla olanaklı hale gelecektir.

## KAYNAKÇA

- ATAR Yavuz, “**Çağdaş Demokrasinin Siyasal Boyutu: Türkiye’de Demokratikleşme ve Anti – Demokratikleşme Göstergeleri**”, Yeni Türkiye Dergisi, Sayı:17, Eylül – Ekim 1997.
- BIÇAK Vahit, “**Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi Kararları Işığında İfade Özgürlüğü**”, Liberal Düşünce Dergisi, Yıl: 6, Sayı: 24, Güz 2001.
- CURRAN James, “**Medya ve Demokrasi: Yeniden Değer biçme**”, Der. : Süleyman İrvan, Medya Kültür Siyaset, Ark Yayınevi, Ankara, 1997.
- ÇAM Esat, **Siyaset Bilimine Giriş**, Der Yayınları, İstanbul, 1990.
- DURGUN Şenol, “**Medya İletişimin Neresinde?**”, Türkiye Günlüğü Dergisi, Sayı: 46, Yaz 1997.
- DUVERGER Maurice, **Siyaset Bilimine Giriş**, Çev. : Teoman Tunçdoğan, Sosyal Yayınlar, İstanbul, 1986.
- ERDOĞAN Mustafa, “**Demokratik Toplumda İfade Özgürlüğü: Özgürlükçü Bir Perspektif**”, Liberal Düşünce Dergisi, Yıl: 6, Sayı: 24, Güz 2001.
- GUREVİTCH Michael – BLUMLER Jay G., **Siyasal İletişim Sistemleri ve Demokratik Değerler**, Der. : Süleyman İrvan, Medya Kültür Siyaset, Ark Yayınevi Ankara, 1997.
- HABERMAS Jurgen, “**Demokrasinin Üç Normatif Modeli**”,Yay.Haz.:Seyla Benhabib, Demokrasi ve Farklılık – Siyasal Düzenin Sınırlarının Tartışmaya Açılması, WALD Yayını, İstanbul, 1999.
- LAWSON Rick, “**İfade Hürriyetini Güvenceye Almak – Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi İçtihatlarında Üç Eğilim**”, Liberal Düşünce Dergisi, Yıl: 6, Sayı: 24, Güz 2001.
- MCQUAIL Denis – WINDAHL Sven, **Kitle İletişim Modelleri**, Çev. : Konca Yumlu, İmge Kitapevi, Ankara, 1997.
- MELEN Mithat, “**Demokrasi**” Yeni Türkiye Dergisi, Sayı: 17, Eylül – Ekim, 1997.
- MOUFFE Chantal, “**Demokrasi, İktidar ve Siyasal Düzen**”,Yay.Haz.:Seyla Benhabib, Demokrasi ve Farklılık – Siyasal Düzenin Sınırlarının Tartışmaya Açılması, WALD Yayını, İstanbul, 1999.
- ÖZEK Çetin, “**Siyasal İktidar, Ceza Yasası ve Basın Özgürlüğü**”, Türk Basınının Beş Sorunu, Basın Konseyi Yayını, İstanbul, 1989.
- SELÇUK Sami, “**İnsan Hakları, Hürriyetler ve Demokrasi**”, Yeni Türkiye Dergisi, Sayı: 17, Eylül – Ekim 1997.
- TOPUZ Hıfzı, ALEMDAR Korkmaz, KAYA Raşit, KURTBÖKE Oktay, ÖRKİ Nalan, **Basında Tekelleşmeler**, Tüses ve İlad Ortak Yayını, İstanbul, 1989.
- WOLIN S.Sheldon, “**Elle Tutulmaz Demokrasi**”, Yay.Haz.:Seyla Benhabib, Demokrasi ve Farklılık – Siyasal Düzenin Sınırlarının Tartışmaya Açılması, WALD Yayını, İstanbul, 1999.
- YOUNG Iris Morion, “**İletişim ve Öteki: Müzakereci Demokrasinin Ötesinde**”, Yay. Haz.: Seyla Benhabib, Demokrasi ve Farklılık – Siyasal Düzenin Sınırlarının Tartışmaya Açılması, WALD Yayını, İstanbul, 1999.

## Yeni Bir Felsefe Işığında Yan Sanayilerden Beklenenler ve Tam Zamanında Üretim

Yrd. Doç. Dr. Ali Rıza FİRUZAN

Dokuz Eylül Üniversitesi, Fen&Edebiyat Fakültesi, İstatistik Bölümü, İZMİR

Yrd. Doç. Dr. Yusuf Yüksel AYVAZ

Celal Bayar Üniversitesi, Köprübaşı Meslek Yüksekokulu Müdürü, KÖPRÜBAŞI

### ÖZET

Günümüzde bir ülke ekonomisinin can damarını teşkil eden üretim sektörü, gerek mal gerekse hizmet üretimi olsun, önemini artırarak sürdürmektedir. Artan rekabet ortamında, üretime verimliliğin, üretkenliğin ve kalitenin yükseltilmesi zorunluluğu işletmeleri üretim sistemlerinin daha titiz ve bilimsel olarak analizine, planlanmasına ve kontrolüne doğru yöneltmiştir. Bu ortamda, ortaya çıkan yeni yaklaşımlardan biri olan Tam Zamanında Üretim Sistemi, II. Dünya Savaşından sonra Japonya'da uygulanmaya başlayan, stok maliyetini en aza indirgeyerek kaliteyi maksimum noktaya getirmeye çalışan bir sistemdir. Tam Zamanında Üretim, gereken miktarda, gereken zamanda ve gereken yerde ve istenilen kalitede üretim yapma felsefesi üzerine kurulu bir sistemdir. Tam zamanında üretim yaklaşımında amaç, ürün ya da süreçte sürekli iyileştirmeler yapma çabasının yerleştirilmesidir. Bu çalışmada TZÜ'nün başarılı olabilmesi için ana sanayi ve yan sanayide Toplam Kalite Yönetimi ile birlikte uygulanması zorunluluğu üzerinde durulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Tam Zamanında Üretim, Toplam Kalite Yönetimi, Üretim Sistemleri

### ABSTRACT

Today, one of the most important sector in an economy is the production sector, the importance of goods and services sectors are increasing at a fastly every day. Until today, competitive conditions, efficiency, productivity and quality of production, forced to the firms to put more emphasis on production systems. Therefore, the firms are more interested in scientific analysis, planning and controlling of their production systems.

As a result, one of the newest approaches is 'Just in Time (JIT)' production system which emerged after WWII in Japan and aims to decrease the inventory cost and maximize the quality. The philosophy of this approach is to produce the necessary amount of production, when and where needed at the required quality. The aims of JIT is to improve the product and the process continuously. The aim of this study is to investigate JIT as a new approach for Turkey in all aspects and analyze its applicability for firms.

**Key Words:** Just In Time, Total Quality Control, Production Systems

### GİRİŞ

Çağımızın rekabet ortamında firmaların en önemli hedefi maliyetlerini minimize ederek, kaynaklarını en verimli şekilde kullanmaktır. Yine firmaların en başlıca amaçlarından biri de müşterisine kaliteli ve ucuz ürün sunmaktır. Bu amaçları gerçekleştirebilmek için firmalar günün şartlarına uygun yeni çalışmalar başlatmışlardır. Tam Zamanında Üretim (Just in Time) ve Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management) bu çalışmalardandır.

Bu çalışmada Tam Zamanlı Üretim hakkında bilgi verilerek, ana sanayi ve yan sanayilerde Klasik, TZÜ ve Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları irdelenecektir.

## **TAM ZAMANINDA ÜRETİM SİSTEMİNİN GELİŞİMİ**

Tam Zamanında Üretim (TZÜ) yaklaşımı ilk kez, Toyota Motor Fabrikası Başkanı, Taiichi Ohno tarafından 1940 yıllarında geliştirilmiş, savaşın izlerini taşıyan Japon'ların içinde buldukları ekonomik koşulların bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

Japonya, ekonomik varlığını sürdürebilmek için işgücü ve sermaye kaynaklarının yetersiz olduğu II.Dünya Savaşı sonrası kısıtlı olan doğal kaynaklarını mümkün olan en düşük maliyetle kullanmayı öğrenmiştir.

TZÜ felsefesi, Amerikan imalat sistemindeki temel ilkelerin Japonya ortamında şekillendirilmesi ile geliştirilmiştir. T. Ohno Amerikan 'süpermarket' fikrinden etkilenmiş ve süpermarketlerin işletilmesindeki temel ilkeler TZÜ sisteminin kavramsal alt yapısını oluşturmuştur (ACAR, 1995;s:3)

TZÜ 1970'li yıllarda yaşanan petrol krizinden sonra bir çok Japon firması tarafından kullanılmaya başlanmıştır ve TZÜ sisteminin üstünlüğü; bu sıkıntılı dönemlerde dünya çapındaki zayıf ekonomik gelişme sırasında verimlilikte ve uluslararası rekabette Japonya'nın çarpıcı gelişmesi ile kanıtlanmıştır.

TZÜ sistemleri 1980'lerin başından itibaren Amerika ve Avrupa'da uygulanmaya başlanmıştır. Amerika'da 1987 yılında yapılan bir çalışmada imalatçıların %25'inin TZÜ'ü uyguladıkları ve bu oranın 1982 yılında %55'ten daha yüksek düzeyde gerçekleştiğini ortaya koymaktadır (BOCKERSTETE, 1988;s:54).

TZÜ'nün başarısında Japon'larda bireycilik yerine grup ruhunun hakim olması, pratikte 'sınıf bir toplum' niteliği taşımaları, eğitime önem vermeleri, yüksek düzeyde meraklılık gibi özellikleri önemli unsurlardır (TINAR, 1994; s:23).

TZÜ sistemi, Japon endüstrisindeki yüksek verimliliğin en önemli nedenlerinden biri olarak kabul edilmiş; Amerika Birleşik Devletleri'nde, Avrupa'da benimsenmiş ve kısa sürede özellikle elektronik ve otomotiv endüstrisi gibi yüksek hacimli, tekrarlamalı üretim sistemlerinde savunulan, benimsenen bir üretim felsefesi haline gelmiştir (ÜRETEN, 1990; s:54).

TZÜ sistemi, Frederick Taylor'un zaman etüdü çalışmalarından bu yana verimliliği arttırmayı hedefleyen yönetim buluşlarının en önemlisi olarak kabul edilebilir (GAITHER, 1984; s:536).

TZÜ sistemi son yıllarda önemli ölçüde değer kazanan bir üretim tekniği haline gelmiştir.

1983' de Hall bir üretim sistemi ve felsefesi olarak TZÜ'nün tanımını şöyle yapmıştır; 'Dar anlamıyla TZÜ; gerekli zamanda, gerekli yerde, yalnızca gerekli malzemeyi bulundurmaya amaç edinen malzeme hareketi ve iletimidir. Geniş anlamıyla TZÜ; gerekli malzeme hareketini tam zamanında yapan bütün imalat faaliyetlerini kapsar.' (EMRE, 1995; S.3)

Gottesman tarafından TZÜ şöyle tanımlanmaktadır; 'TZÜ, sadece gerekli olan parçaların gerekli olan miktarlarda, gerekli görülen zamanda ve yerde üretilmesidir.' (GOTTESMAN, 1991; S.19)

TZÜ, faaliyetlerin ihtiyaç duyulduğu yada talep edildiği anda gerçekleştirilmesi temeline dayanan bir sistemdir. TZÜ felsefesinde klasik 'İnsanlar tembeldir ve sürekli kontrol edilmelidir' kuramı yerine 'İnsanlar düşündüğümüzden daha akıllıdır ve kendilerine üstlerinden daha yüksek standartlar koyarlar' prensibi geçerlidir. Bu prensibe göre kontrol mekanizmasında güvensizlik ve gözetim yerine güven ve öz kontrol önem kazanmaktadır. TZÜ felsefesi, bireysel çalışma yerine ekip çalışmasını benimsemektedir. (TÜTEK-ÖNCÜ, 1992; S.86-87)

1) Gözetim katmanları ve kontrol noktalarının ortadan kaldırılması ile kontrolün işlem noktalarına yerleştirilmesi.

2) İşlem gerçekleşikten sonra kontrol yapılması yerine kontrolün işlem anında gerçekleştirilmesi.

3) Aynı düzeydeki grup üyelerinin kontrolüne dayanan kontrol ölçütlerinin kullanılması.

4) Teşvik sisteminin ekip çalışmasını ve müşteriye sunulacak ürünün değerini artırmayı ölçümleyecek şekilde yeniden düzenlenmesi.

TZÜ' nün iki amacı vardır. Bunlar;

1) Sıfır Stok ( Zero Inventory )

2) Sıfır Hata ( Zero Waste ) olarak belirtilmiştir. ( EMRE, 1995; S.3 )

### **TZÜ SİSTEMİNİN İLKELERİ VE HEDEFLERİ**

TZÜ sisteminin ihtiyaçları aşağıdaki gibi özetlenebilir;

- Kararlı bir kesikli üretim
- Esnek makineler ve çok fonksiyonlu işçiler,
- Teknoloji ayarlaması ve organizasyonel değişiklikler,
- Esnek çalışma saatleri,
- Montaj çizelgelemede doğru ürün karışımı,
- Karar vermede yeterli miktarda atölye grup çalışması
- Kısa hazırlama zamanı ve maliyeti, dolayısıyla öbek büyüklüğünde ve ön sürelerde azalma.

TZÜ ortamında; üretimin tüm aşamalarında israfın ortadan kaldırılması hedefine ulaşabilmek için, aşağıda belirtilen ikincil hedeflerin gerçekleştirilmesi gereklidir.

1) Miktar ve çeşit açısından talepteki günlük aylık dalgalanmalara sistemin adaptasyonunu sağlamak üzere; kalite kontrol fonksiyonunun geliştirilmesi,

2) Her sürecin, sonraki süreçlerde sadece iyi (hatasız) parçaları göndermesini sağlamak üzere; kalite güvencesi sisteminin kurulması ,

3) Sistemin insan kaynağını kullanarak, maliyet azaltma hedefine ulaşabilmesini sağlamak üzere, insana saygının egemen olduğu bir örgüt kültürünün oluşturulması,

Temel hedefe ulaşabilmek için öncelikle TZÜ sisteminde bu ikincil hedeflerin, birbirleriyle olan ilişkileri de göz önüne alınarak gerçekleştirilmesi gereklidir.

TZÜ sistemi aşağıdaki dört temel ilkedен oluşur ( LUBBEN, 1988; S.8 )

• Her iş ünitesi hem müşteri, hem tedarikçidir. Üretim sürecindeki materyalin kaliteli olması gerekir.

• Yalın bir sistemin oluşturulması temel hedef olmalıdır.

• Sorunların giderilmesinden çok soruna yol açan nedenlerin giderilmesi önem taşır.

• Materyalin gereksinim duyulunca tedarik edilmesi, yapının istem oluşunca üretilmesi önemlidir. Toplam üretim miktarı ne olursa olsun parti üretim miktarlarına göre materyal tedariki gerçekleştirilmelidir.

Bu ilkeler TZÜ sisteminin en önemli işletim ilkeleridir. Herhangi birinin gözardı edilmesi sistemin uygulanmasında önemli sorunlara yol açar.

Sistemin dayandığı varsayımlar ise şöyle sıralanabilirler;

• Üretim kanban olmadan hiçbir aşama üretime başlayamaz,

• Günlük üretim çizelgelemesi hemen hemen özdeş olmalı,

• Gerçek günlük üretim çizelgelemeye oldukça yakın olmalı,

• Parçalar mümkün olan en küçük taşıyıcılarda standart miktarda taşınmalı ve üretilmelidir.

Bütün sayılan özelliklere sahip olan kesikli üretim, TZÜ sistemi için idealdir. Fakat, TZÜ sisteminin kesintili üretime uygulanabilir olmasındaki en önemli etken kararlı tesis yükü olduğundan, eğer bu özellik diğer sistemlerde de yerleştirilebilirse, TZÜ sistemi bu sistemlerde başarıyla uygulanabilir.

TZÜ sisteminin amaçları temelde; üretimdeki gereksiz verimliliği önleyen işleri gidererek toplam üretim sisteminin optimizasyonuna yönelik politika ve yöntemlerin geliştirilmesidir. Bu amaçlar şu şekilde özetlenebilir. ( LUBBEN, 1988; S.10 )

1) Optimum kalite, maliyet ve üretim için sistem tasarımı,

2) Ürünün üretim ve tasarımında kullanılan kaynak miktarını en aza indirme,

3) Alıcının isteklerini anlama ve karşılayabilme,

4) Tedarikçi ve alıcılarla açık ve güvене dayalı ilişkiler geliştirme,

5) Toplam üretim sistemini geliştirmek için herkesin katılacağı gelişim politikasını oluşturma.

TZÜ sisteminin amaçlarına ek olarak şu maddeler sıralanabilir. ( FINCH-COX, 1986; S.331)

1) *Sıfır Envanter*: Stok düzeylerini ( hammadde, ara ve mamul stokları ) en azlamak,

2) *Sıfır Hata*: Satın alınan veya imal edilen parça ve mamullerde hatalı üretim ve malzeme girişini en azlamak.

3) *Sıfır Temin Süreleri*: Temin sürelerini en azlamak.

4) *Etkin Üretim Kontrolü*: İmalatta merkezi olmayan bir üretim kontrol sistemi ile kontrol fonksiyonunu etkin bir düzeyde gerçekleştirmek.

5) *Etkin Envanter Kontrolü:* İmalat ara stok düzeylerindeki dalgalanmaları ortadan kaldırarak envanter kontrollerini kolaylaştırmak.

6) *Akıcı Proses:* İmalat içi operasyonlar arasında talep dalgalanmalarından kaynaklanan dengesizlikleri azaltarak, düzgün üretim akışlarını gerçekleştirmek..

TZÜ sisteminin dayandığı temel ilkeler Browman tarafından aşağıdaki gibi maddeleştirilmiştir. ( BROWMAN, 1991; S. 38-39 )

- 1) Ürünleri ekonomik üretime yönelik dizayn etmek
- 2) İmalat akışını kolaylaştırmak için işyeri düzenlemesini yapmak.
- 3) Çalışanların desteğini içeren programlar oluşturmak.
- 4) Verilerin doğru olmasına yönelik çalışmalar yapmak.
- 5) Raporları azaltmak.
- 6) Iskartayı azaltmak.
- 7) Stokları azaltmak.
- 8) Bütün alanlarda sürekli gelişmeyi ve iyileştirmeyi sağlamak

### **SATIN ALMADA VE ENDÜSTRİYEL İLİŞKİLERDE TKY VE TZÜ YAKLAŞIMI**

TZÜ'yu tek başına bir teknik olarak görmek çok sık tekrarlanan hatalardan biridir. TZÜ yaklaşımının başarılı olması, bu konudaki fikirlerin ve uygulamaların bir işletmede oluşturulabilmesi için, ortamın hazır olması gerekir.

TZÜ' nün bir işletmede başarılı olması için gerekli ortam, Toplam Kalite Yönetimi tarafından hazırlanır.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), küreselleşmenin ve artan rekabetin uygulanmasını zorunlu hale getirdiği çağdaş yönetim tekniğidir. Müşteri tarafından istenen kalitedeki ürünün en az maliyetle ve istenen zamanda teslimi için satın alma ve endüstriyel ilişkilerin yapısında da değişikliğe gidilmelidir. Çağdaş kalite yönetimi anlayışı doğrultusunda üretim olgusu artık bir işletmenin sınırlarını aşarak, onun yan sanayilerini de kapsamaktadır.

TZÜ' nün amacı satın alanın şirketinde oluşacak stokları satıcının ambarlarında tutturmak değildir. TZÜ' nün amacı, görünüşte minimum mamul stoku ve ara stokla çalışmayı gerçekleştirmek ise de, bunu satın alınan ve satıcının

**Tablo 1 :** Satın alma anlayışının değişmesi gösterilmektedir.

<b>KLASİK YAKLAŞIM</b>	<b>TKY ve TZÜ YAKLAŞIMI</b>
Çok satıcı	Ürün bazında tek ya da bir kaç satıcı
Fiyat öncelikli	Kalite öncelikli
Büyük kafiye miktarları ile seyrek satınalma	Küçük kafiye miktarları ile sık satın alma
Kısa / Orta dönemli sözleşmeler	Uzun dönemli sözleşmeler



**Tablo 2** : Endüstriyel ilişkilerin ise yeni felsefe ışığında gösterdiği değişim açıklanmaktadır.

<b>KLASİK YAKLAŞIM</b>	<b>TKY ve TZÜ YAKLAŞIMI</b>
Giriş muayenesiyle performans değerlendirilmesi	Yan sanayi denetimleriyle performans değerlendirilmesi
Problem çıktıkça tepki göstermek ve çözüm aramak	Problemleri önlemeye yönelik sistemler kullanmak
Ayrı ' kamplarda ' problem çözme	Ortak ( ana sanayi-yan sanayi ) ekipler kurarak problem çözme

birlikte sağlaması esastır. Özellikle ara stokların minimum yapılması için uzun hazırlık sürelerinin kısaltılması, tezgahlardaki arızaların yok edilmesi ve plansızlığın ortadan kaldırılması gerekir. Dolayısıyla işletmelerde TZÜ' nün uygulanabilmesi için hem ana sanayinin hem de yan sanayinin kalite güvence sistemlerini kurmaları gerekmektedir.

Bunun için yapılması gereken bir uygulama da, ana sanayilerin yan sanayilerine kalite sistem denetimleri yapmalarıdır. Bu denetimler hem mevcut tedarikçi bazının daraltılması hem de listeye yeni girecek firmaların seçimi ve kabulü için yapılmalıdır. Bu denetimler sonucunda yan sanayilerin yeterlilikleri ölçülüp, izlenmekte ve belli bir not esasına göre firmalar sıralamaya tabi tutulmaktadır.

TZÜ çerçevesinde ana sanayinin yan sanayi firmasından bekledikleri şöyle özetlenebilir:

- 1) Tam zamanında, istenen miktar ve fiyatta, ana sanayi spesifikasyonlarına uygun sevkiyat,
- 2) Giriş muayenesini kaldırarak şekilde kaliteli üretim, ambalajlama ve etiketleme,
- 3) Kısa üretim zamanları
- 4) Uzun dönemli sözleşmeler,
- 5) Sağlıklı endüstriyel ilişkiler,
- 6) Açık iletişim kuralları,
- 7) Ürün tasarım sorumluluğunun üstlenilmesi,

Buna karşılık, yan sanayinin ana sanayiden sağlayabileceği yararlar şöyle sıralanır:

- 1) Tek satıcı olma
- 2) Uzun dönemli sözleşme
- 3) Düzenli ödemeler
- 4) Talepteki belirsizliğin en aza indirilmesi
- 5) Teknik yardım
- 6) Mali yardım
- 7) Açık iletişim kuralları

## SONUÇ

TZÜ sistemi ülkemizde yeni olmasına rağmen firmaların bu konuya yaklaşımları ve bu konuda yapılan çalışmalar umut vericidir. Yeniliklere açıklık ve dinamik bir yapıda olmak geleceği yakalamanın en önemli ön koşuludur.

Ek maliyetlere rağmen TZÜ sistemini uygulayan işletmeler kalitede yükselme, işletme stokunda, depolama alanında, tekrar işlemlerinde, azalma gibi pek çok yarar sağlamıştır. Firmalar TZÜ uygulamasına geçerken tedarikçilerinde sisteme uyum sağlaması için özel çaba harcamaktadır.

TZÜ' nün başarılı olabilmesi için tek başına değil, Toplam Kalite Yönetimi ile birlikte uygulanıyor olması şarttır. Yine TZÜ de tek yönlü başarı gerçekleştirmek zordur; ana sanayi ve yan sanayinin aynı kalite anlayışında olmaları şarttır. Ancak böyle uygulanırsa hem ana sanayi hem de yan sanayinin kalitesinin gelişmesi ve israfın azaltılması sağlanır.

- ACAR , N. , “Tam Zamanında Üretim Ortamında Kalite Kontrol” MPM Yayını, **Verimlilik Dergisi** ,Ankara ,1991
- ACAR , N. , “Sürekli Gelişme ve Sonrası Siparişe Göre Seri Üretim” MPM Yayını, **Verimlilik Dergisi** , 1994
- ACAR , N., “Tam Zamanında Üretim Ortamında Satınalma ve Yan Sanayi ile İlişkiler” MPM Yayını, **Verimlilik Dergisi** ,1993
- ADAM, E.E-EBERT J., **Production and Operations Management** , 3.Baskı,1986
- ANSARI, A., “Survey Identifies Critical Factors In Successfull Implementation of Jus-In-Time Purchasing Techniques”, **Industrial Engineering**, C:18, S:10, s.44-50,1986.
- AULL, R.H., "Procurement Policies In The U.S. Broiler Industry: Shall We Can Them JIT", **Production and Inventory Management Journal**, Vol:35 ,No:2, s.11-15,1994.
- BOCKERSTETTE, J.A.,” Misconceptions Abaund Concerning Just-In-Time Operating Philosophy”, **Industrial Engineering**, Vol:20, No:9,s.54-58,1988.
- BROWMAN, J.,” If You Don't Understand JIT How Can You Implement It?” **Industrial Engineering** , Vol:3 , No:2, s.38-39,1991.
- CROSBY, L.B., “The Just-In-Time Manufacturing Process:Control of Quality and Quantity, **Production and Inventory Management J.**, s.21-33,1989.
- DİKMEN, N., “JIT Sisteminde Üretim Prosesinin Basitleştirilmesi”, **Standard** , Y:34, Sayı:397, s.54-58,1995
- ECZACIBAŞI , B., "Önce Siz Değişmelisiniz ", **Kalite Dergisi** , Kalder Yayınları ,Y:2 , S:2 , s.7 ,1993
- EMRE, A., **TZÜ Sistemlerinin Ülkemizdeki Uygulamaları ve Sorunları**, MPM Yayınları No:543, Ankara, 1995.
- FINCH, B.J.,COX , J.F., “An Examination of Just-In-Time Management For The Small Manufacturer:With and Illustration”, **International Journal of Production Research** ,Sayı:2,s.331,1986.
- FİRUZAN, E., “**Tam Zamanında(Just-In-Time)Üretim ve Bir İstatistiksel Uygulama**”,Yüksek Lisans Tezi,İzmir,1997
- GAITHER, N., **Production and Operations Management** , The Dryden Press, 1984
- GOTTESMAN, K., “JIT Manufacturing Is More Than Inventory Programs and Delivery Schedules “, **Industrial Engineering** ,Vol:23,No:5, s.19-20-58,1991.
- İM, J.H.,

- HARTMAN, S.J.,  
BONDI, P.J., "How do JIT System Affect Human Resource Management?", **Production and Inventory Management J.**, Vol:35, No:1, s.1-4, 1994.
- LUBBEN, R.T., **JIT Manufacturing: An Aggressive Manufacturing Strategy**, McGraw-Hill, U.S.A, 1988.
- MORTIMER, J., **Just-In-Time An Executive Briefing IFS Publications LTD.**, UK, 1986.
- TINAR, M.Y., "Japon Ekonomik Başarısının Temelleri", **Yeni İş Dünyası**, No :54, s.23, 1994
- TÜTEK, H., ÖNCÜ, S "JIT Felsefesinin İşletme Fonksiyonları ve Verimlilik Üzerindeki Etkileri", **Verimlilik Dergisi**, Sayı:4, s.112-128, 1992.
- ÜRETEK, S., **Modern Üretim Planlaması ve Denetiminde Uygulanan Modern Sistemler**, Gazi Üniversitesi, 1990

## Atçalı Kel Mehmed Ayaklanması: Vergiye Farklı Bir Başkaldırı Örneği

Yrd. Doç. Dr. Ali Rıza GÖKBUNAR

Celal Bayar Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksek Okulu, MANİSA

### ÖZET

Tüm toplumlarda, ağır vergi yüküne karşı tarihsel gelişim sürecinde ayaklanmalar olmuştur. Bu ayaklanmalar toplumların bağımsızlıklarını kazanmasında bir araç olmuş ya da adil bir vergi sisteminin oluşturulmasını sağlamıştır. Bununla birlikte ayaklanmaların hiçbirinde isyancılar, vergileri yasal olarak kurallara göre toplayıp merkezi devlete teslim etmemişlerdir. Bunun için Atçalı Kel Mehmed Ayaklanması maliye tarihi açısından farklı bir olaydır.

Bu çalışmada, tarihte vergiyle ilgili ayaklanmalar içinde farklı bir örnek olan Atçalı Kel Mehmed Olayı incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Vergileme, Atçalı Kel Mehmet Ayaklanması

### The Riot of Atçalı Kel Mehmet: An Example of a Different Opposition to Taxing.

#### ABSTRACT

In most societies, there has been incidences of rebellion against severe tax burden during throughout history. After these insurgencies, either societies have declared their independencies or they have received certain privileges from the central states. However, in none of these cases, insurgents have collected taxes according to current laws and handed to central state. Therefore, the Atçalı Kel Mehmet Case exhibits a special case in fiscal literature.

This paper studies the Atçalı Kel Mehmet Case, which present a different example of tax related insurgencies in the history.

**Key Words:** Taxation, The Riot of Atçalı Kel Mehmet

### GİRİŞ

Maliye teorisyenleri ve uygulamacıları hem vergi gelirlerini artırmak hem de mükelleflerin vergiye karşı tepkilerini azaltmak/engellemek için sürekli yeni arayışlar içinde olmuşlardır. Kimlerin vergi dışı bırakılacağını ve kimlerin ne ölçüde vergi vereceklerini adil bir biçimde belirlemek vergiciliğin en zor alanlarından birisidir. Dolayısıyla vergilemenin adil olup olmadığı üzerindeki karşılıklı tartışmalar insanlık tarihinde devleti idare edenler ile edilenler arasında süregelen çekişme konularından birisini oluşturmuş/oluşturmaktadır. Bu durum zaman zaman halk-devlet ilişkilerini olumsuz yönde etkileyerek ülkeleri toplumsal bunalımlara sürüklemiştir.

Yüzyıllar boyunca vatandaşların devlete karşı ayaklanmaları iki esaslı nedene bağlanır: “devletin iktidarı kötüye kullanması” ve “otoritenin düşkünlüğü”. Örneğin; Romalıların, kendilerine her şeyin meşru olduğunu sanan vergi memurlarının kural dışı davranışlarına karşı ayaklanmaları, İmparatorluğun gittikçe zayıflamasına yol açmıştır. Montesquieu'nun da “Ancak zayıflamakta olan devletlerde daha çok haraca (vergiye) ihtiyaç duyulur ve o suretle ki yükler, onu daha az taşıyacak durumda oldukça artırılmak zorunda kalınır” şeklinde işaret ettiği gibi Roma'nın zayıflaması, haksız/yanlış vergi uygulamaları nedeniyle

gittikçe artarken, mali sorunlara çözüm bulmak için vergiler daha da ağırlaştırılmış ve Roma savaşının sonunda Barbarlar tarafından istila edilmiştir (Launfenburger, 1967:285).

İngiltere’de Yüz Yıl Savaşları’ndan sonra vergilerin artırılması, rahip ve asiller sınıfının toplumdaki eğitici ve askerlik görevleri dolayısıyla vergiden muaf tutulmaları burjuva ve köylü sınıfının üzerinde büyük baskılara yol açmıştır. İngiltere’de Büyük Özgürlük Fermanı’ndan (1215) başlayarak, Haklar Bildirgesi (1688) biçiminde devam eden gelişmeler, kralın bazı vergileme yetkilerinin parlamentoya devredilmesiyle sonuçlanmıştır. İngiltere’de siyasal iktidarın vergilendirme gücünün sınırlandırılması 17. yüzyılda, Kara Avrupa’ında ise 18. ve 19. yüzyıllarda gerçekleştirilebilmiştir. 1789 Fransız Devrimi’nin önemli nedenlerinden birisi keyfi vergiler konulması olmuştur. Devrimden sonra ilan edilen İnsan ve Vatandaş Hakları Demeci’nde vergilemede eşitlik ve genellik ilkeleri ile vergilerin yasallığı ilkesi hükme bağlanmıştır (Öncel vdğ,1992:8). Amerikan ayaklanmasının nedenleri arasında da ağır ve adil olmayan vergiler ilk sırada yer almıştır.

Etkin olmayan devlet politikaları, halk üzerindeki baskılar, bir kısım sosyal grupların öteki sosyal grupları yoksulluğa götürecek kadar sömürmesi, savaşlar sonucu ekonomik kaynakların tükenmesi ve halkın ekonomik darboğaza düşmesi v.b. nedenlerle Anadolu yüz yıllar boyunca büyük sosyal ve politik patlamalara sahne olmuştur (Tökin, 1968:5). Türk tarihinde de devlet adamları ile reaya (halk) arasında bitmez tükenmez çekişmelerin önemli nedenlerinden birisi de vergi salmanın oluşturduğu anlaşmazlıklardır (Akdağ, 1999:199). Osmanlı Devleti’nde de vergiler, pek çok ayaklanmanın meydana gelmesinin nedenlerinden birisi olmuştur. Örneğin, 16. ve 17. yüzyıl boyunca süren Celali Ayaklanmaları’nın temel nedenlerinin birisi ağır vergi yüküdür.

Bu çalışmada ağır vergi yüküne ve vergi toplayıcılarına karşı başkaldırı hareketi olan Atçalı Kel Mehmed Ayaklanması\* incelenmiştir.

## I-AYAKLANMANIN ÇIKIŞ NEDENLERİ

Atçalı Kel Mehmed Ayaklanması’nda yerel yöneticilerin halka karşı kötü tutumları ve artan vergilere karşı Zeybekler, Yörükler<sup>1</sup> ve şehir esnafı ortak hareket ederek ayaklanmışlardır (Uluçay,1968: 8).

## A-Artan Vergi Yükü ve Vergi Toplayıcılarının Tutumları

II. Mahmut Dönemi’nde Osmanlı-Rus Savaşı’nın bitmesinden sonra 1821 yılında Mora İhtilali ve 1828-1829 yıllarında tekrar Osmanlı Rus Savaşı olmuştur.

---

<sup>1</sup>Aydın Ayaklanması’nda ve bu bölgede yaşanan pek çok ayaklanmada Yörükler önemli rol oynamışlardır. Toplumsal statüleri "hür insanlar"a en çok yaklaşan topluluklar” olarak nitelendirilen Yörükler, Osmanlı Devleti’nin kurucu unsurlarından olmakla beraber, genellikle yerleşmeye karşı büyük bir direnç göstermişler ve merkezi iktidara karşı mümkün olduğu kadar bağımsız kalmaya çalışmışlardır. Osmanlı Devleti devamlı bunları yerleştirme savaşı vermiş, bunu başaramadığı hallerde de kendilerine vergi, askerlik ya da diğer hizmetler biçiminde çeşitli mükellefiyetler yüklemiştir (Timur, 1994:240).

Bu savaşların on yıl sürmesi, Osmanlı Devleti'nin mali ve ekonomik yapısını zayıflatmıştır. Diğer yandan, bu dönemde merkezi devleti güçlendirmeyi amaçlayan reform çabaları hız kazanmıştır. Askeri reform süreci, 1826 yılında Yeniçeri Ocağı'nın kapatılmasından sonra kurulan yeni orduyla hızlanmıştır. Yeni bir ordunun hızlı genişleme süreci maliye için büyük sorunlar yaratmıştır. 18. yüzyıldan 1840'lara kadar, merkezi devlet bütçelerinin yaklaşık yarısı askeri harcamalar için kullanılmaktaydı, bu oran savaş dönemlerinde daha çok artmıştır. 1820'lerden itibaren reform süreci yönetim, adalet, eğitim ve diğer alanlara doğru genişlerken, kaynak ihtiyacı da hızla büyümüş, kamu harcamaları da artmıştır. Artan kamu harcamalarını karşılayabilmek için ilk önce tağşiş<sup>2</sup> başvurulmuştur (Pamuk, 2000:205-215). Tağşiş'in yanısıra savaş ve yapılan reformların giderlerini karşılamak için vergiler sürekli arttırılmıştır.

Vatandaşların giderek artan bir şekilde ödediği avarız<sup>3</sup> ve salariyenin<sup>4</sup> yanı sıra, 1826 tarihinde kaldırılan yeniçerilerin yerine kurulan Asakir-i Mense-i Muhammediye Ordusu'nun finansmanı için oluşturulan "Mansure Hazinesi"ne gelir olarak tahsis edilen "İktisap Rüsümü"<sup>5</sup> nun kapsamı genişletilmiştir. Ayrıca bu verginin toplanmasında yaşanan yolsuzluklar, deneyimsizlikler vatandaşların devlete karşı tepkilerini artırmıştır (Rasim, 1999:1329).

## B-Yöneticilerin Tutumları

<sup>2</sup> Tağşiş, madeni paradaki değerli madenlerin seviyesinin düşürülmesidir.

<sup>3</sup> Avarız, olağanüstü durumlarda özellikle savaş dönemlerinde, savaş giderlerini karşılamak için toplanılan bir vergi olup Tanzimatı Hayriye ile kaldırılmıştır.

<sup>4</sup> Salariye, emirler, vezirler ve diğer yöneticiler için toprak mahsullerinden alınan paydır. Salariye öşürün tahsiliyle görevli memurların, hasat devresi boyunca yiyecek ve hayvan yemi ihtiyaçlarını karşılamak üzere köylülerden almaya yetkili oldukları bir tahıl mükellefiyetidir. Başlangıçta öşür tahsilatı tahsildarların giderlerini köylüye yükleyen bir vergi olarak kabul edilmiş olan salariye zamanla öşüre ek ve onunla birlikte dirlik sahibinin belirli bir köyden tahsil ettiği ek vergiler haline gelmiştir. Bu ek vergi Tanzimat'tan sonra kaldırılmıştır.

<sup>5</sup> İhtisap vergisi, tüccar ve zanaatkarlar dahil şehir ve kasabalarda faaliyetlerde bulunan bütün iş kollarını kapsayan ve kentten kente esnafın gücüne göre değişen oranlarla ilgililerce belirlenip toplanan bir vergidir. İktisat Resmi 1826 yılına kadar önemli bir gelir kalemi değildi. Ancak yapılan düzenlemeler sonucunda önemli bir gelir kalemi haline gelmiştir. 1826 yılında ilk kez İstanbul'da uygulamaya konulan bu vergi, 1827 yılında Aydın Vilayeti'nde de yürürlüğe girmiştir. Vergi, savaş hazırlıklarının etkisiyle "rüsüm-ı cihadiye" adıyla da anılmıştır. Yeni yapılan düzenleme ile oranları artırılmış, resmin kapsamı genişletilmiştir. İhtisap resmi, tahsil ve takibi zor bir vergi türü olmuştur. Bu verginin toplanmasında tahsildarların yanlış uygulamaları ve yolsuzlukları bu verginin antipatik karşılanmasına neden olmuştur. 1828 yılında İstanbul'da yaşanan karışıklıkların nedenlerinden birisi olarak bu vergi gösterilmektedir (Cezar, 1986:250-251).

Osmanlı Devleti'nin çöküş dönemlerinde mütesellimler<sup>6</sup>, valiler, kadılar, âyanlar ve diğer yöneticilerin büyük bir bölümünün halka zaman zaman kötü davranarak kanunlarda belirtilen miktarlardan daha fazla vergi tahsil ettikleri, ayrıca yasal olmadığı halde çeşitli adlarla bazı vergileri<sup>7</sup> toplamaları söz konusu olmuştur (Akçam,1995:77). Valilerin savaş olmayan yıllardaki giderlerinin bir kısmını karşılamak için gerek görüldükçe toplanan "İmdad-ı Hazeriye" adlı vergi, 19 yüzyılın ilk yarısında kent-köy ayrımı yapılmaksızın düzenli olarak her yıl iki eşit taksitte toplanmaya başlanmıştır. Halkın en çok yakındığı belirlenip toplanmasına kadar her aşamasında kural dışı uygulamaların yapıldığı vergilerin başında bu vergi gelmekteydi. III. Selim ve II. Mahmut, vali ve diğer yerel yöneticilerin kendilerine ayrılan "Hazeriye Vergisi"ni toplatırken yolsuzluk yapılmaması için sık sık emir ve fermanlar göndermişlerse de istenen düzenlemeyi hiçbir zaman yaptırılmamışlardır (Çadircı, 1991:147).

Yöneticilerin halka karşı kötü davranışları Atçalı Kel Mehmed Ayaklanması'nın oluşumunda en etkili unsurdan birisidir. Atçalı Kel Mehmed İzmir Nazırı'na gönderdiği bir mektubunda ayaklanmanın amacının "... Acizane niyetim ve inançlı hareketim yöre halkının ve el altındaki yoksul halkı, kimi insafsız yöneticilerle gaddar ve zalim mültezimlerin şiddet ve baskısından kurtarmak" olduğunu ileri sürmüştür (Uluçay,1968:17).

### C-Ayanların Tutumları

Tanzimat öncesi dönemde, şehir ve kasaba halkından çeşitli adlarla vergilerin toplanmasında meydana gelebilecek aksaklıklar ve haksızlıklara engel olunması; bazı vergilerin toplanarak ilgililere teslim edilmesi; bazı şehirlerde devlet görevlileri için yapılması zorunlu harcamaları önce kendi gelirlerinden karşıladıktan sonra bu harcamaların altı ayda bir faizi ile birlikte halktan tahsil edilmesi; bölgenin ekonomik özelliğine göre madenlerin işletilmesi; sayım yapılması, asker yiyeceği hazırlanıp depolanması gibi işlerde ayanlardan yararlanılmaktaydı. Yaptıkları hizmetler karşılığında sancak halkı ayanlara belirli bir ücret ödemekle yükümlüydü (Ortaylı, 1983:18).

<sup>6</sup> Mütesellim, Sancaklarda yerel hizmetleri de yerine getiren yöneticilerdir. Mütesellimlerin görevleri iki ana başlıkta toplanabilir: "İktisadi bir birim olan sancağın devlet hazinesine çeşitli ad ve biçimlerde ödemek zorunda olduğu vergilerin ve gelirlerin toplanıp zamanında gönderilmesini sağlamak" ve "iç güvenliği sağlamak". 'Ehl-i Örf' denilen yürütücü (idareci) sınıfı içinde halkla en çok ilişkileri olanlar mütesellimlerdi. Sancak sınırları içinde bulunan ve hazineye gelir getiren bütün kaynakların işletilmesi, denetimi ve en önemlisi vergilerin dağıtımı ve toplanması, güvenliğin sağlanması, gerektiğinde asker yazılması gibi halkı doğrudan doğruya ilgilendiren hizmetlerin yürütülmesi onlara bırakılmıştı (Çadircı, 1991:25).

<sup>7</sup> Osmanlı Kanunnameleri'nde mükelleflerin ödeyecekleri vergiler üç grupta sınıflandırılır: Birinci grup tekalif-i şeriyye (haraç, cizye, zekat ve öşür oluşan vergi grubu); İkinci grup tekalif-i örfiye (resm-i mücerred, resm-i arus, resm-i bennak); Üçüncü grup tekalifi divaniyedir (olağanüstü hallerde ve savaş yapılan yıllarda toplanılan vergiler). Kanunnamelerde öngörülmediği halde devlet hizmeti yürüten görevlilerce halktan salgun, salma, ayak bastı parası ... gibi çeşitli adlarla anılan vergiler ise tekallif-i şakka olarak adlandırılmaktadır (Ünal, 2002:176). Valilerin özellikle vergiyi toplamakla görevlendirdikleri mübaşirlerin "Hizmet-i Mübaşiriye" adlı ile çok fazla para aldıkları, halktan bedelsiz yem ve yiyecek istedikleri belgeler açıkça ortaya konulmuştur (Çadircı, 1991:147).

Sorumlu oldukları bölgenin vergilerini toplayan, güvenliğini sağlayan derebeyleri olarak da nitelendirilen âyanlar (Ortaylı, 1983:18), devlet nezdinde çok önem kazanan ve sık sık kendilerine baş vurulan bir güçtü. Ayanlar, devletin yahut sancakbeyinin istediği vergileri toplarken zaman zaman çeşitli suistimaller yapmaktaydılar. Ayanlar "âyaniye", "âyanlık ücreti" ya da "âyan caizesi" adı ile kendileri adına para topladıkları gibi "tevzi defterlerine" kendileri için vergi eklemekteydiler. Bu uygulamalar halkın hoşnutsuzluğuna yol açmıştır (Özkaya,1994:12-147).

#### **D-Bölgede Artan İşsizlik**

Bu dönemde, Fransa'nın Cezayir'i işgaliyle Anadolu'dan işsiz gençlerin Cezayir'e gönderilmelerinin durdurulması sonucunda<sup>8</sup>, iş kapıları kapanan genç nüfus ve Batı Anadolu'daki nüfusunun fazla nüfus bu bölgedeki eşkıyalık hareketlerinin artmasına neden olmuştur (Yetkin, 1997:52).

İşsizlerin sayısının artmasında, Zeybeklerin<sup>9</sup> yapmış oldukları faaliyetlerin yasaklanması da etkili olmuştur. Nitekim, Kel Mehmed'in ayaklandığı sırada Zeybeklerin yaşam koşulları çok kötü bir durumdaydı. Zeybekler, İzmir-Aydın-Kuşadası-Manisa yolları üzerinde birbirine birer saat uzaklıkta kahvehaneler açarak yollardan gelip geçenlerin istirahatlarını sağladılar, onları eşkıyadan korurlar, buna karşılık yolculardan ve tüccarlardan geçit akçesi olarak belirli miktarda para ve mal alırlardı. Seyahat edenler, tüccarlar ve esnaflar sık sık Zeybeklerin yolsuzluklarından hükümete şikayette bulunmuşlardır. Hükümet, Yeniçeri Ocağı'nı kaldırdıktan iki yıl sonra gönderdiği yeni bir fermanla yollar üzerindeki kahveleri kapatmış, bu nedenle sayıları binleri aşan eli silahlı binlerce zeybek de açıkta bırakılmış, bunların pek çoğu bölgede eşkıyalık faaliyetine girişmişlerdir (Uluçay:1968:20).

Anadolu'da işsizlerin artması da sosyal sorunları giderek artırmıştır. Bütün bu gelişmeler, halkın devlete karşı olan güvenini sarsmış ve sonuçta Anadolu'da yer yer ayaklanmalar çıkmıştır (İlgürel, 1969:14).

## **II-AYAKLANMANIN GELİŞİMİ**

---

<sup>8</sup>16. yüzyıldan itibaren on beş bin civarındaki Batı Anadolu delikanlısının Cezayir'de görev yaptığı bilinmektedir. Bu ocaklara hemen hemen her sene emekli olan, ölen ya da sakat kalanların boşlattığı kadrolar için İzmir'deki Cezayir Hanı'ndan birkaç bin genç gönderilmekteydi. Bu işsiz ve topraksız dinamik gençlerin, potansiyel eşkıya çetelerinin bölgeden "ihracı", bir anlamda Batı Anadolu'da asayiş ortamının sigortasıydı.

<sup>9</sup>18. yüzyıldan itibaren Zeybekler Aydın, Manisa ve İzmir arasında yol üstü kahveleri ile derbentler açmışlar, buralardan geçen kervan ve tüccarlardan yol güvenliği adıyla vergi almalarına Osmanlı yöneticileri izin vermiştir. 18 yüzyılın sonlarına doğru ise Osmanlı yönetimi Zeybeklerin etkinliğini kaldırmak isteyen yerel yönetici, mültezim ve mütesellimlerin istemi üzerine Zeybeklerin işlettikleri derbent ve konaklama yerlerini kapatma yoluna gitmiş ve 1829 yılında bu yerler tamamen kapatılmıştır (Avcı, 2001:143).



Sosyal eşkıya<sup>10</sup> olarak nitelendirebileceğimiz Atçalı Kel Mehmed yoksul bir köylünün oğlu olup, zengin bir köylünün kızıyla evlenmek istemiş, fakat evliliğinin engellenmesi üzerine de dağa çıkmıştır. Mehmed, kızı dağa kaçırdıktan sonra eşkıyalığa başlamış ve kısa sürede etrafında 7000 kişi toplanmıştır (Gökbel-Şölen, 1936:107).

Aydın yöresinde bulunan kasabalar ahalisi ve esnafları, yöneticilerin kötü tutumlarından ve ekonomik nedenlerden dolayı bunalıma düşmüşlerdi. Bu durumu çok iyi bilen Kel Mehmed, ilk olarak Koyucak voyvoda<sup>11</sup> vekili üzerine saldırarak ayaklanmayı başlatmış, Kuyucak, Nazilli, Tire, Bayındır, Beydağ, Birgi Ödemiş'i ele geçirmiştir. Ayaklanma sırasında Kel Mehmed'in kuvvetlerine karşı sadece Aydın Mütesellimi direniş göstermiştir.

Buralarda Kel Mehmed, ilk olarak halkı bunaltan savaş vergileri ve tekliflerini kaldırdığını ilan etmiş, daha sonra, yerel yöneticilerin halktan keyfi olarak topladıkları vergileri azaltmış, bazılarını da tamamen kaldırmıştır. **Merkezi Hükümet için toplanan vergileri ise kanunların emrettiği şekilde toplatıp İstanbul'a göndermiştir.**

Aydın, Kütahya, Manisa ve Denizli'nin bazı ilçelerinin ileri gelenleri onun yaptıklarını sevinçle karşılayıp ona kapılarını açmışlar, onu kendilerine yönetici yapmışlardır. Aydın'a bir vali gibi yerleşen Kel Mehmed, bölgeden kaçan yöneticilerin yerine kendi adamlarını yönetici olarak atamıştır. Böylelikle Atçalı Kel Mehmed, Aydın ve sancaklarındaki tüm kötü idareciler ve âyanların bölgeden kaçmasına neden olmuştur (Oğuz:1997:288).

Kel Mehmed'in Aydın kazaları ile Manisa'nın Turgutlu, Denizli'nin Buldan, Kula, Eşme kazalarını da zaptetmesi çevre kasaba ve sancaklarda korku ve tepki yaratmıştır. II. Mahmut gelen şikayetlerin artması üzerine İbrahim Paşayı ayaklanmayı bastırmakla görevlendirmiştir. İbrahim Paşa kendi kuvvetleri ve Aydın Mütesellimi İlyas Ağa, Saruhan Mütesellimi Hacı Mehmed Ağa ve Tavaslı Osman Ağa'nın kuvvetleri ile birlikte 19 Aralık 1829 günü Aydın'ı Atçalı Kel Mehmed'in kuvvetlerinden arındırmış ve 10 Haziran 1830 tarihinde Aydın'a

---

<sup>10</sup>Eric J Hobawm, "Erdemli bir eşkıya suç işleyerek değil, adaletsizliğin kurbanı olarak kanun dışına düşer. Ya da halk tarafından değil, otoritelerce suç kabul edilen bazı eylemlerden ötürü hüküm giyer. Adaletsizliğe karşı çıkar, zenginlerden alır fakirlere verir, nefsi müdafaa ve oç alma dışında adam öldürmez, adil olan yöneticilerin değil, baskı yapanların düşmanıdır" (Hobsbawm, 1973:43). Bu ayaklanmaya ilişkin olarak Manisa Seriyeye Sicillerini inceleyen Uluçay (1968:39): eşkıyaların genellikle soygun, adam öldürme, ırza tecavüz etme gibi her türlü kötülüğü yaparken Atçalı Kel Mahmed'in bu tip eşkiyalık faaliyetlerinde bulunmadığını tespit etmiştir (Halkın bir sosyal eşkıya olan Atçalı Kel Mehmed'i bir lider olarak benimsediğini onu türkü ve destanlarla anmıştır). Burdur Halk Ayaklanmasıyla ilgili destanda Atçalı'dan söz edilmektedir (Bayrak, 1980:313):

"Dururken önce erazil yürüdü,  
Ol vakit dağları duman bürüdü,  
Kahbe beyler, Atçalı kel yürüdü,  
Şol beylerde yüz yalanı seyrettim"

Günümüzde ise onun adına bir tiyatro eseri yayınlanmış hatta Aydın'ın Atça ilçesinin girişinde bir heykeli yer almaktadır.

<sup>11</sup>

yakın bir köyde Atçalı Kel Mehmed'i öldürerek ayaklanmayı tamamen sona erdirmiştir (Uluçay, 1968:45-59).

## SONUÇ

Tarihsel süreç içerisinde tüm toplumlarda çeşitli nedenlerle özellikle ağır vergi yükü ve kötü vergi idaresi nedeniyle pek çok ayaklanma yaşanmıştır. Bu ayaklanmaların sonucunda ya toplumlar bağımsızlıklarını ilan etmişler ya da merkezi otoriteden bir takım ödünler elde etmeyi başarmışlardır. Ayaklanmalar sonucunda halk vergilerin bir kısmını ödemiş veyahut yeni yürürlüğe konulan pek çok vergi uygulaması iptal edilmiştir. Ancak ayaklanmaların hiçbirisinde ayaklananlar Atçalı Kel Mehmed Ayaklanması'nda olduğu gibi vergileri yasal olarak kurallara göre toplayıp devlete teslim etmemişlerdir. İşte bu nedenle, bu olay maliye tarihi açısından önemli bir gelişme olarak mali literatürde yer almalıdır.

Osmanlı Devleti, Aydın İhtilali dolayısıyla yayınladığı fermanla, memurlarını ve idari düzenini savunmuş ise de bu ihtilalden sonra yaptığı yeni ıslahat hareketleri ve yayınladığı Tanzimat Fermanı'yla getirdiği düzenlemelerle Kel Mehmed'in ve Aydınlıların ileri sürmüş olduğu fikirleri aynen kabul etmiştir. Zulmü azaltmak, keyfi yönetimi yok etmek, herkesin servetine ve malına göre vergi vermesini temin amacıyla eski statüko kökünden yıkılmış ve yeni normlara bağlanmıştır.

## REFERANSLAR

- AKDAĞ, Mustafa (1999). **Türkiye'nin İktisadi ve İçtimai Tarihi II (1453-1559)**, Ankara: Barış Kitabevi.
- AKÇAM, Taner (1995). **Siyasi Kültürümüzde Zulüm ve İşkence**, İstanbul: İletişim Yayınlar.
- AKTAN Çoşkun CAN, DİLEYİCİ Dilek, ŞARAÇ Özgür (2002). **Vergi, Zulüm ve İsyân**, Ankara: Phoenix Yayınevi.
- AVCI, Haydar (2001). **Zeybeklik ve Zeybekler**, Almanya: Verlag Anadolu.
- BAYRAK, Mehmet (1980). **Eşkiyalık ve Eşkiya Türküleri**, Ankara: Yorum Yayınları.
- BÜYÜK LAROUSSE (1986). 2 Cilt, İstanbul: Interpress Basın Yayıncılık.
- CEZAR, Yavuz (1986). **Osmanlı Maliyesinde Bunalm ve Değişim**, İstanbul: Alan Yayıncılık.
- ÇADIRCI, Musa (1991). **Tanzimat Döneminde Anadolu Kentleri'nin Sosyal ve Ekonomik Yapıları**, Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayınları-VII Dizi.
- FALAY, Nihat (1989). **Maliye Tarihi**, İstanbul: Filiz Kitabevi.
- GÖKBEL, Asaf-Hikmet ŞÖLEN (1936). **Aydın İli Tarihi**, (Cilt I), İstanbul: Ahmet İhsan Basımevi.
- HALAÇOĞLU, Yusuf (1997). **XVIII. Yüzyılda Osmanlı İmparatorluğu'nun İskan Siyaseti ve Aşiretlerin Yerleştirilmesi**, Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayınları, 3.Baskı, VII Dizi.
- HOBSBAWM, Eric J. (1973). **Sosyal İsyancılar**, İstanbul: Yöntem Yayıncılık.
- İLGÜREL, Müctebe (1969). "Pehlivanlı Aşireti Beyi Halid'in İsyanı", **Tarih Dergisi**, Cilt: XXIII, Sayı:23.
- LAUFENBURGER, Henry (1967). **Maliyenin Ekonomik ve Psikolojik Teorisi**, (Çev. İsmail Hakkı ÜLKEMEN), İstanbul: Maliye Enstitüsü Yayınları No:25.
- OĞUZ, Burhan (1997). **Türk Halk Düşüncesi ve Halk Hareketlerini İdeolojik Kökenleri III**, İstanbul: Simurg Yayıncılık.
- ÖNCEL, Mualla, KUMRULU, A, ÇAĞAN, Nami ÇAĞAN (1992). **Vergi Hukuku**, Ankara: AÜ Hukuk Fakültesi Yayınları No:494/12.
- ÖZKAYA, Yücel (1994). **Osmanlı İmparatorluğu'nda Ayanlık**, Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayınları.

- ÜNAL, Mehmet Ali (2002). **Osmanlı Müesseseleri Tarihi**, Isparta:Fakülte Kitabevi.
- PAMUK, Şevket (2000); **Osmanlı İmparatorluğu'nda Paranın Tarihi**, İstanbul:Tarih Vakfı-Yurt Yayınlar, 2. Baskı.
- RASİM, Ahmet (1999). **Osmanlı Tarihi**, (Derleyen: Metin HASIRCI), Cilt IV, İstanbul:Emir Yayınları.
- TÖKİN, F. Husrev (1968). **Türkiye'de Halk Hareketleri**, İstanbul.
- ULUÇAY, Çağatay (1968). **Atçalı Kel Mehmed**, İstanbul.
- YAVUZ, B Galip (1998). **Ödemiş'in Tarihi**, Ödemiş.
- YETKİN, Sabri (1997). **Ege'de Eşkıyahık**, İstanbul:Tarih Vakfı Yurt Yayınları, 2. Baskı.

## Türkiye’de İhracat Projeksiyonu

Arş. Gör. Burcu GEDİZ

Celal Bayar Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Maliye Bölümü, MANİSA

Arş. Gör. M. Hakan YALÇINKAYA

Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. İktisat Bölümü, MANİSA

### ÖZET

1980 yılı, Türkiye’de “ihracata dayalı sanayileşme stratejileri” benimsendiğinden, ekonomi ve dış ticaret politikaları açısından çok önemli bir dönüm noktası olmuştur. Özellikle 1980 sonrasında ihracatımızın karşı karşıya kaldığı temel sorunları; sektörel bağımlılık, bölgesel bağımlılık, ve istikrarlı ihracat artışının sağlanamaması olarak sıralayabiliriz. Kısa vadede, ihracatı ithalata daha az bağımlı sektörlerde üretim artışı sağlamaya çalışmak, uzun vadede ise sanayide yapısal bir değişim sağlayacak yeni teknolojiler içeren yatırım mallarına yönelik üretimi arttırmak bir çözüm olarak görülebilir. İzlenecek ihracat odaklı politikalar yanında ülkede istikrarlı büyüme ve fiyat istikrarının sağlanabilmesi de önem taşımaktadır.

*Anahtar Kelimeler:* Türkiye’de İhracat ve Sorunları, İhracata Dayalı Sanayileşme Stratejileri, İhracat Politikası Araçları

### ABSTRACT

The industrialization strategies depending on the exportation in Turkey in 1980, was the turning point of economic and commercial policy. Especially, after 1980, the basic problems which our exportation came face to face are; sectoral dependency, regional dependency and unstable exportation. It can be seen as a solution for trying to provide an increase production of the sectors whose exportation is less depending on importation in short time period, however in long time period new technology that will provide a change in construction of industry through increasing production of investment properties can be seen as a solution. Besides exportation focused politics, stable growth in the country and providing stable prices are important.

*Key Words:*

### GİRİŞ

Türkiye ekonomisinde 1980 sonrası dönemde en önemli değişimler dış ekonomik ilişkiler alanında gerçekleşmiştir. Dış ticaret işlemlerinde serbestleşme ve ekonominin dışa açılması bu değişimin en önemli öğeleri olmuştur.

Dış ticaretin serbestleşmesi iki açıdan önemlidir. Bunlardan birincisi, ekonominin belirli bir süreç içinde dış rekabete açılmasıdır. İthalatın liberalleşmesi, yabancı ürünlerin iç pazara girmesini ve uluslararası rekabet baskısının bu pazarlara taşınmasını, ihracatın özendirilmesini ve yerli ürünlerin dış pazarda rakipleriyle rekabete girmesini sağlayacaktır (İTO, 1993: 12). Dış ticarete liberalleşmenin ikinci yönü ise, gelenekselleşmiş sanayi stratejisinden uzaklaşılmasıdır.

24 Ocak 1980 kararları ile “İhracata Yönelik Büyüme” modelini benimseyen Türkiye, bu politikanın uygulama bulmasıyla hem ihracat hem de ithalat yapısında önemli değişimleri de yaşamaya başlamıştır.

24 Ocak Ekonomik İstikrar Tedbirleri bir yandan enflasyonla mücadele için tasarrufu özendirirken diğer yandan dış ticaretin artmasına yönelik bir dizi önemleri getirmiştir. Buna göre ihracat dövizlerinin hızla artırılması için ihracatın ve ithalatın bu alanda ihtisas yapmış şirketlere verilmesi kararlaştırılmıştır (Keskin, 1986: 106). 1980 yılından itibaren çok önemli bir ihracat artışı yaşanmış, döviz darboğazı önemli ölçüde aşılmış, dış pazar ve yabancı mallarla rekabet ilk kez Türk sanayicisinin gündemine gelmiştir (DPT, 1993: 102-117). İhracatın gelişmesinde 1980’li yıllardan itibaren uygulanan kur politikası ve ihracatı teşvik tedbirlerinin önemli rolü olmuştur. İhracat, teşvik tedbirlerine oldukça duyarlılık göstermiştir (TOBB, 1992: 216).

### **1.TÜRKİYE’DE İHRACATIN GELİŞİMİ**

1980 yılı, Türkiye için ekonomi ve dış ticaret politikaları açısından çok önemli bir dönüm noktasıdır. 1980’li yıllara kadar ithal ikamesine dayalı stratejiler benimsenip uygulanmıştır. Birinci ve ikinci petrol krizleri sonrasında dünya ekonomik konjonktüründeki olumsuzluklara paralel olarak Türk ekonomisinde yaşanmaya başlayan dış ödeme ve enflasyon sorununun aşılması için, “24 Ocak Kararları” olarak bilinen ekonomik istikrar programı uygulanmasına neden olmuştur. Bu kararlar ile birlikte Türkiye, “İthal İkamesine Dayalı Sanayileşme Stratejisi”ni terk ederek, “İhracata Dayalı Sanayileşme Stratejisi”ni benimsemiştir. 24 Ocak 1980 istikrar programı ile; sanayileşme stratejisi olarak emek-yoğun, yerli hammaddelere dayanan ve dünya pazarlarında Türkiye açısından rekabet gücü olduğu varsayılan sektörlerin desteklenmesi hedeflenmiştir. Bu strateji değişikliğinin arkasında yatan temel neden, hem dünyadaki yapısal değişimlere uyum sağlama hem de ithal ikameci sanayileşme politikasının yarattığı yüksek gümrük duvarları ile korunan ve bu nedenle de rasyonel kaynak dağılımının gerçekleşmediği iç pazara dönük ve dünya pazarlarında rekabet şansına sahip olmayan bir yapıdaki sanayinin, dış rekabete açık bir üretim yapısına kavuşturulmasıdır (MOLLASALİHOĞLU, [www.dpt.gov.tr](http://www.dpt.gov.tr)).

Dış ticaret rejiminin liberalleştirilmesi 1983 yılından sonra artan bir hızla sürdürülmüş, miktar kısıtlamaları yerine tarife uygulaması ön plana çıkarılmış, koruma oranları düşürülerek, dış ticaretimize liberal bir yapı kazandırılmaya çalışılmıştır (AREN, 1986: 31).

**Tablo 1 : Türkiye'nin Dış Ticaret Veri ve Göstergeleri (1980-2001) (Milyon Dolar)**

YILLAR	İHRACAT	İTHALAT	DIŞ TİCARET AÇIĞI	İHRACATIN İTHALATI KARŞILAMA ORANI %
1980	2.910	7.909	-4.999	36.8
1981	4.703	8.993	-4.230	52.6
1982	5.746	8.843	-3.097	65.0
1983	5.728	9.235	-3.507	62.0
1984	7.134	10.757	-3.623	66.3
1985	7.958	11.343	-3.385	70.2
1986	7.457	11.105	-3.648	67.1
1987	10.190	14.158	-3.968	72.0
1988	11.668	14.335	-2.273	81.0
1989	11.625	15.792	-4.167	73.6
1990	12.959	22.302	-9.343	58.1
1991	13.593	21.047	-7.454	64.9
1992	14.715	22.871	-8.156	64.4
1993	15.349	29.429	-14.080	52.2
1994	18.106	23.270	-5.160	77.8
1995	21.637	35.709	-14.072	60.6
1996	23.224	43.627	-20.402	53.2
1997	26.246	48.657	-22.412	53.9
1998	26.974	45.921	-18.947	58.7
1999	26.588	40.691	-14.103	65.3
2000	27.774	54.502	-26.728	50.9
2001	31.186	40.506	-9.320	77.0

Kaynak : İSO, Türkiye Ekonomisi 2002, ISSN 1303-4030, s. 106.

İhracatın ithalatı karşılama oranına bakıldığında 1988 yılına kadar bu oranda bir artış meydana gelmiş, 1988 yılından sonra %81 ile maksimum değere ulaşmıştır. 1988 yılından sonra ihracatın ithalatı karşılama oranı hızla düşmeye başlamış, 1991 yılından sonra ise çok düşük oranda artışlar meydana gelmiştir. 1993 yılında bu oran %52.2 olarak gerçekleşmiştir. 1994 yılında tekrar artarak %77.8 olarak gerçekleşmiştir. 2001 yılına kadar düşüşle seyreden bu oran 2001 yılında artarak %77.0 olarak gerçekleşmiştir.

**Tablo 2 : Gayri Safi Milli Hasıla İçinde İhracatın Payı (1980-2001)**

YILLAR	İHRACAT/GSMH( %)
1980	4.1
1981	6.6
1982	8.8
1983	9.2
1984	11.5
1985	11.5
1986	9.6
1987	11.6
1988	12.8
1989	10.6
1990	8.6
1991	9.2
1992	9.5
1993	9.1
1994	13.7
1995	12.7
1996	16.5
1997	13.6
1998	13.0
1999	14.3
2000	13.8
2001	21.1

Kaynak : DİE. Türkiye İstatistik Yılığ 1996, DPT Temel Ekonomik Göstergeler (1950-1998), İTO Ekonomik Rapor 2002’deki verilerden yararlanılarak hazırlanmıştır.

1980 yılında ihracatın GSMH içindeki payı %8.6, 1988’de %12.8, 1993 de %9.1, 1996 yılında ise %16.5’dir. 1997 ve 1998 yıllarında ise bu oranlar %13.6 ve %13.0’a gerilemiştir. İhracatın, Gayri Safi Milli Hasıla içindeki payına baktığımızda en yüksek değer 2001 yılında %21.1 olarak gerçekleşmiştir.

**Tablo 3 : 1980, 1990, 1999 ve 2000 Yılı Dünya ve Türkiye İhracatının Sektörel Dağılımı (Yüzde Paylar)**

	1980		1990		1999		2000	
	Dünya	Türkiye	Dünya	Türkiye	Dünya	Türkiye	Dünya	Türkiye
<b>TARIM ÜRÜNLERİ</b>	15,0	64,6	12,2	25,5	9,9	16,7	9,0	13,9
Gıda Ürünleri	11,2	51,1	9,3	22,4	8,0	15,4	7,2	12,8
Hammaddeler	3,8	13,6	2,9	3,0	2,0	1,3	1,9	1,1
<b>MADENCİLİK ÜRÜNLERİ</b>	28,5	9,5	14,2	6,8	10,2	4,1	13,1	4,2
Maden Cevher.	2,1	6,9	1,6	2,7	1,0	1,6	1,0	1,6
Yakıtlar	23,7	2,0	10,5	2,3	7,3	1,3	10,2	1,2
Demir dışı metaller	2,6	0,5	2,1	1,8	1,8	1,2	1,9	1,3
<b>SANAYİ ÜRÜNLERİ</b>	55,1	25,8	70,5	67,7	76,5	79,0	74,9	81,7
Demir-Çelik	3,9	1,0	3,1	11,5	2,3	6,5	2,3	6,7
Kimyasal Ürünler	7,7	1,6	8,7	5,8	9,6	4,2	9,3	4,5
Diğer Yarı Mamul Sanayi	4,1	3,6	7,8	5,2	7,6	7,7	7,3	8,2
Makine ve Ulaşım Araçları	29,8	2,9	35,8	6,6	41,9	18,9	41,5	20,7
Otomotiv Ürünleri	6,4	1,7	9,4	1,2	10,0	5,4	9,2	5,5
Büro ve Haberleşme	2,9	0,1	8,8	2,0	14,1	3,1	15,2	3,7
Diğer Mak. Ve Ulaşım Araç.	20,5	1,0	17,6	3,4	17,8	10,4	17,1	11,5
Tekstil	2,8	11,8	3,1	11,1	2,7	13,1	2,5	13,3
Hazır Giyim (Deri dahil)	2,0	4,5	3,2	25,7	3,4	24,5	3,2	23,7
Diğer Tüketim Malları	4,2	0,5	8,9	1,9	9,0	4,1	8,8	4,6
<b>DİĞER ÜRÜNLER</b>	1,4	0,0	3,1	0,0	3,4	0,2	3,0	0,2
<b>TOPLA</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

<http://www.dtm.gov.tr/ead/strateji/Strateji.doc>

1980 yılındaki Türkiye ve dünya sektörel ihracat yapısı incelendiğinde, dünya ihracatı ile Türkiye ihracatının sektörel dağılımının önemli ölçüde farklı olduğu görülmektedir. Türkiye'nin ihracatında en büyük payı %65'lik oranla alan tarım ürünlerinin (gıda dahil) dünya ihracatındaki payı (%15) ile karşılaştırıldığında çok yüksek görünmektedir. Türkiye'nin ihracatının ikinci büyük ürün grubunu ise, 1980 yılı itibarıyla %12 oranındaki payı ile "tekstil" ürünleri oluşturmaktadır. Diğer ürün grupları ihracatında ise Türkiye'nin 1980 yılında "yok" sayılabilecek bir konumda olması, 1980 yılı başında ihracatın kompozisyonunun iki ürün grubuna aşırı ölçüde bağlı olduğunu (tarım ve tekstil) ortaya koymaktadır.

1980-2000 döneminde, Türkiye'nin ihracatının sektörel yapısında önemli değişiklikler meydana gelmiş ve tarım ürünlerinin (gıda dahil) 1980 yılında %65 olan payı, 2000 yılında %14'e gerilerken, sanayi ürünlerinin payı %26'dan %82'ye yükselmiştir.

Türkiye'nin 2000 yılı ihracatı içinde önemli yere sahip ürün grupları sırasıyla; hazır giyim (%23,7), tarım (gıda dahil) (%13,9), dokumacılık ürünleri (%13,3), makine ve ulaşım araçları (%20,7) ve demir-çelik (%6,7) olmuştur.

1990-2000 yılları arasında %10'luk bir büyüme performansı ile sanayi ürünleri ihracat içerisindeki payını da artırmıştır. Sanayi ürünleri ihracatı içinde en hızlı gelişen ürün grubu ise, anılan dönem zarfında %23,6 oranında büyüyen



işlenmiş deri ve deri mamulleri ile %21 oranında büyüyen makine ve ulaşım araçları (özellikle otomotiv ürünleri, elektrikli ve elektronik makine ve cihazlar) ve diğer tüketim malları olmuştur.

1980 sonrası dönemde, hammadde ve emek yoğun mal ihracatının artması şeklinde yaşanan gelişmeler, makul bir gelişme olarak kabul edilebilirse de 15 yılı aşan bir süreçte, birkaç sektöre bağımlı hale gelen bir yapının, yeterince olumlu bir gelişme olmadığını kabul etmek gerekmektedir. Bu nedenledir ki, ihracatın bağımlı olduğu tekstil ve hazır giyim ile demir-çelik gibi sektörlerde yaşanan sıkıntılar, etkisini tüm ihracat üzerinde hissettirmektedir. 1980’den itibaren uygulanan politikalar neticesinde önemli oranda artış gösteren ihracatın, sanayileşmenin ilk aşamaları olarak kabul edilen tekstil-hazır giyim sektöründe gerçekleştirdiği atılımın bir benzerini 2000’li yıllarda başka sektörlerde de gösterebilmesi, Türkiye’nin yatırım-üretim-ihracat politikalarının dünya ticaretinde yaşanan sektörel gelişmelere paralel bir şekilde belirlenmesiyle mümkün olabilecektir. (<http://www.dtm.gov.tr/ead/strateji/Strateji.doc>).

**Tablo 4 : Türkiye'nin 1990-1999-2000 İhracatının Bölgesel Yapısı**

	1990		1999		2000	
	Milyon \$	Yüzde Pay	Milyon \$	Yüzde Pay	Milyon \$	Yüzde Pay
<b>A. OECD ÜLKELERİ</b>	9.069	70,0	18.056	67,9	18.985	68,4
AB Ülkeleri	7.177	55,4	14.348	54,0	14.510	52,2
EFTA Ülkeleri	333	2,6	362	1,4	324	1,2
Diğer OECD Ülkeleri	1.508	11,6	3.346	12,6	4.151	14,9
<b>B. OECD ÜYESİ OLMAYAN</b>	3.890	30,0	7.751	29,2	8.790	31,6
Avrupa + BDT Ülkeleri	1.011	7,8	2.736	10,3	3.007	10,8
Afrika Ülkeleri	748	5,8	1.657	6,2	1.373	4,9
Amerika Ülkeleri	42	0,3	243	0,9	247	0,9
Ortadoğu Ülkeleri	1.611	12,4	2.204	8,3	2.211	8,0
Diğer Asya Ülkeleri	451	3,5	696	2,6	672	2,4
Diğer Ülkeler	27	0,2	215	0,8	1280	4,6
<b>C. TÜRKİYE SERBEST</b>	51	0,4	780	2,9	983	3,5
<b>GENEL TOPLAM</b>	12.959	100,0	26.587	100,0	27.775	100,0
<b>Özel Ülke Grupları</b>						
Karadeniz Ekonomik	239	1,8	2.172	8,2	2.368	8,5
Ekonomik İşbirliği Teşkilatı	545	4,2	866	3,3	874	3,1
Bağımsız Devletler	0	0,0	1.532	5,8	1.649	5,9
Türk Cumhuriyetleri	155	1,2	574	2,2	844	3,0
İslam Konferansı Teşkilatı	2.348	18,1	3.948	14,8	3.568	12,8

<http://www.dtm.gov.tr/ead/strateji/Strateji.doc>

İhracatımızın ülkelere göre dağılımın incelediğimizde, büyük bir bölümünün OECD Ülkeleri ile gerçekleştirildiği görülmektedir.

1990’lı yıllarda Türkiye ihracatının bölgesel dağılımı ile dünya ithalatının bölgesel dağılımı karşılaştırıldığında, dünya ithalatında önemli paya sahip olan Kuzey ve Latin Amerika ile Asya bölgelerinde makul düzeyde pazar payına ulaşamadığı görülmektedir. Diğer taraftan, Türkiye’nin yakın çevresinde yer

alan ülkelerle ticari ilişki yoğunluğunun daha fazla olmasından ötürü, eski Doğu Bloku, Ortadoğu ve Afrika ülkelerinin ihracat içindeki payının dünya ortalamasının üstünde gerçekleştiği görülmektedir.

**Tablo 5 : İhracatın Teknolojik Yapısı**  
**YÜZDE PAYLAR**

Dünya İhracatı	1980	1985	1990	1995	1996
Doğal Kaynak Yoğun	19,5	19,3	15,6	14,0	13,7
Düşük Teknoloji Yoğun	25,3	23,4	23,7	22,0	21,4
Orta Teknoloji Yoğun	38,6	37,2	38,5	36,9	37,2
Yüksek Teknoloji Yoğun	16,6	20,1	22,2	27,1	27,7
Diğerleri	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>TOPLAM</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Türkiye'nin İhracatı	1980	1985	1990	1999	2000
Doğal Kaynak Yoğun	73,6	37,7	30,4	19,5	16,6
Düşük Teknoloji Yoğun	20,9	48,1	55,2	55,0	55,4
Orta Teknoloji Yoğun	4,7	12,1	10,0	15,7	16,7
Yüksek Teknoloji Yoğun	0,8	2,1	4,3	9,7	11,3
Diğerleri	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>TOPLAM</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

<http://www.dtm.gov.tr/ead/strateji/Strateji.doc>

Türkiye'nin ihracatı, malların teknolojik sınıflarına göre son 20 yıl itibariyle incelediğinde; 1980 yılında %73,6 olan doğal kaynak yoğun malların payının süratle düşerek 2000 yılında %16,6'ya gerilediği görülmektedir. Türkiye'nin aksine 1980'de dünyada doğal kaynak yoğun malların ihracatı toplam ihracatın beşte birini oluşturmaktadır. Ancak yıllar itibariyle yaşanan gelişmeler Türkiye'nin ihracatının yapısını dünya trendine çok yaklaştırmıştır. Doğal kaynak yoğun ürünler, canlı hayvan ve gıda maddeleri, sular, alkollü içkiler, tütün ve mamulleri, yenilmeyen ham maddeler (Örneğin; kauçuk, deri, metal cevherleri ve döküntüleri), mineral maddeler, petrol ürünleri, petrol gazları, doğal gaz, hayvansal ve bitkisel yağlar vb. mallardan oluşmaktadır.

1980 yılında Türkiye'nin doğal kaynak yoğun mallar ihracatının payı % 74'ler civarındayken, orta derecede teknolojiyle üretilen malların ihracatının payı sadece %4,7 idi. 2000 yılına gelindiğinde ise bu iki grubun ihracatının payı aynı düzeye gelmiştir. Öte yandan dünya ticaretinin üçte birinden fazlası 1980 yılından bu yana orta teknoloji yoğun mal grubunda meydana gelmektedir.

Türkiye'nin ihracatının günümüzde yarısından çoğunu düşük teknoloji yoğun mallar oluşturmaktadır. Son yirmi yılda düşük teknoloji yoğun malların ihracat içindeki payı %20,9'dan %55,4'e yükselmiştir. Oysa dünyada bu tür malların payı az da olsa gerileyerek %20'lere düşmüştür. Düşük teknoloji yoğun mallar; genel olarak tekstil elyafı ve mamulleri, metal dışı mineral mamulleri, demir-çelik, hazır deriler, giyim

eşyaları, ayakkabılar, mobilyalar, seyahat eşyaları, fotoğraf sinema vb. alet ve cihazları, ısıtma ve aydınlatma cihazlarından oluşmaktadır.

Türkiye’nin ihraç ettiği mallar arasında yüksek teknoloji yoğun ürünler; en düşük paya sahiptir. Başlıca yüksek teknoloji ihtiva eden ürünler arasında ise, büro makineleri, elektrikli makineler ve cihazlar (Örn:Radyo-tv, telefon telsiz vb. cihazlar, elektronik devreler, kablolar), dürbünler, teleskoplar, tıbbi cihaz ve eşyalar, vitaminler ve ilaçlar sayılabilir. Bu grubun ihracatı 1980 yılında yok denecek kadar az iken (%0,8) 2000 yılında %11,3’e ulaşmıştır. Dünyada ise ihracatta yüksek teknoloji yoğun ürünlerin payı %17’den %28’e yükselmiştir (<http://www.dtm.gov.tr/ead/strateji/Strateji.doc>).

## 2.TÜRKİYE’NİN İTHALATI

İthalatımız 1980 yılından başlatılan serbestleştirme yanında, Dünya ham petrol fiyatlarında ortaya çıkan gelişmeler, ekonominin büyüme hızı ve kur politikası gibi faktörlerin de etkisi altında kalmıştır. İthalattaki artış hızı yıllar itibari ile sürekli değişkenlik göstermiştir. Kısıtlamaların kısmen kaldırılması, sınırlı da olsa liberasyona geçilmesi dolayısıyla, ithalat 1980 yılında %56 oranında, 1981 yılında %13 oranında artmıştır (TOBB, 1992: 198-202). Bu uygulama ile ekonominin kademeli olarak dışa açılması, ithalattaki bürokrasinin azalması, tüketicinin fiyat ve kalite açısından korunması amaçlanmıştır.

Korumacılık politikasının en önemli araçlarından sayılan sabit döviz kuru uygulamasının daha önce terk edilmesi yanında, son olarak kotolarında kaldırılmasıyla ekonominin dışa açılması konusunda bir adım daha atılmıştır.

1980 yılında yatırım mallarının ithalat içinden aldığı pay %20, tüketim mallarının aldığı pay %2.1, hammaddenin aldığı pay ise %79.7 olarak gerçekleşmiştir. 1980 yılından sonra tüketim mallarının ithalat içindeki payı giderek azalmıştır. Hammadde ithalatımızın payında dönem içinde meydana gelen azalma ise, bazı yıllarda ham petrol ithalatımızda ortaya çıkan düşüş yanında, dünya petrol fiyatlarının bu dönemde genellikle bir gerileme sürecine girmiş olmasıyla açıklanabilir. Petrol ithalatımızın toplam ithalat içinde 1980’de %33 olan payının 1990’da %15.6’ya, 1993’de %9.1’ e düşmüş olması bunun bir göstergesidir (HDTM, 1993: 54).

Türkiye’nin ithalatı ile dünya ithalatı arasında paralellik, 2000 yılında, 1980 yılına göre önemli oranda artmıştır. Bu durum, 1980 öncesinde dışarıya büyük ölçüde kapalı olan ülke ekonomisinin giderek dışa açıldığı ve dünya ekonomisine entegre olduğunu göstermektedir.

Tarım ürünleri ithalat artışında, her yıl artan nüfusa ve talebe rağmen tarım ürünleri üretim miktarlarının istenilen seviyede artırılmaması, zaman zaman yaşanan olumsuz iklim koşulları, bitki ve hayvan hastalıkları nedeniyle üretimde meydana gelen düşüşler, tüketici tercihlerinin değişimi ve bazı temel tarım ürünlerinin iç piyasa fiyatlarının kontrol altında tutulabilmesi için ithalatın terbiyevi amaçlarla kullanılması önemli rol oynamışsa da, artışın asıl nedeni,

tarımsal ham madde ithalatında imalat sanayinin girdi talebinin artması ve bu artan talebin yurt içi üretimle karşılanma imkanının olmamasıdır.

Türkiye'nin ithalatında belirli ülke/ülke grupları veya bölgeler bazında bir yoğunlaşma görülmektedir. Kuşkusuz bunda, ekonomik, coğrafi, tarihsel ve kültürel faktörler etkili olmaktadır. Ekonomik açıdan ele alındığında, Türk sanayinin mevcut yapısı, teknolojik donanımı ve ithal girdi bağımlılığı doğal olarak, sanayi kesimini yabancı kaynaklara yöneltmektedir. Örneğin, sanayi üretimi teknolojik açıdan gelişmiş ülkelere, ham petrol açısından ise Ortadoğu ülkelerine bağımlılık söz konusudur. Ayrıca, gerek Avrupa gerek Ortadoğu ile olan coğrafi yakınlık, taşıma masraflarının etkisi ile ithalatın bu bölgelerden yapılmasını kolaylaştırmaktadır. Dolayısıyla, çoğunlukla gelişmiş ülkelerin içinde yer aldığı Batı Avrupa grubu ile Ortadoğu bölgesinin ithalatımız içindeki payı önemli ölçüde yüksektir.

1980 yılından bu yana sürdürülmekte olan ve son yıllarda yapılan değişikliklerle hız kazanan ithalatta liberasyonun getirdiği serbestlik ve aşırı değerlenmiş Türk Lirası politikası ithalatta 1990 yılından itibaren patlamaya neden olmuştur. Uygulanan politikalar sonucunda son yıllarda ithalatımızın ihracat gelirlerinin çok üstünde gelişme göstermesi, dış ticaret açığının endişe yaratacak ölçüde büyümesine neden olmuştur.

İthalatta liberasyonun başarılı olabilmesi için ilk aşamada Türk Lirasının aşırı değerlenmesi önlenmelidir. Tüketim malları ithalatında meydana gelen artış dikkate alındığında, bu alanda liberasyonun yavaşlatılmasının gerekliliği de ortaya çıkmaktadır. Anti-damping kanunu uygulamaları düzgün ve hızlı işletilmeli, ucuz ithalat ile sanayimizi baltalama girişimleri önlenmelidir.

### **3. İHRACAT POLİTİKASI ARAÇLARI VE POLİTİKA ÖNERİLERİ**

İhracatımızın temel sorunları üç başlık altında toplanabilir:

-Sektörel bağımlılık: Özellikle 1980 sonrası 15 yıllık bir dönemde ihracat belli başlı bir kaç sektöre bağımlı hale gelmiştir (sanayi ürünleri ihracatının dokuma-giyim ve demir çelik ürünleri ihracatına bağımlı olması...).

-Bölgesel bağımlılık: Dünya ticaretinde ağırlığı azalan Batı Avrupa bölgesine bağımlılığımız artmış, ağırlığı artan Amerika kıtası ve Sıya bölgelerinde yeterli artış sağlanamamıştır.

-İstikrarlı ihracat artışının sağlanamaması: Makro ekonomik dengeler istikrar bir artışı engellemektedir.

#### **a-Pazara Giriş Stratejisi**

Dünya ticareti 20.yüzyılın ikinci yarısında olağanüstü hızlı bir gelişme göstermiştir. Dünya ticaretinde yaşanan bu hızlı gelişmede, ülkeler arasında ikili ve çok taraflı platformlarda ticaretin liberalleştirilmesine yönelik gösterilen çabaların hiç kuşkusuz önemli payı bulunmaktadır.

GATT, Uruguay Round ve Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ)’nün kurulması dünya ticaretinin serbestleştirilmesine yönelik çabalarda önemli ve kararlı bir aşamayı oluşturmuştur. Ancak, bugün halen mal, hizmet, sermaye ve kişilerin serbest dolaşımına yönelik çok çeşitli pazara giriş engelleri bulunmaktadır. Söz konusu engeller arasında klasik gümrük tarifelerinin yanı sıra ticarete teknik engeller, sübvansiyonlar, kamu alımları, miktar kısıtlamaları, menşe kuralları gibi tarife-dışı engeller bulunmaktadır. Ayrıca, ülkeler arasında gittikçe artan entegrasyonla birlikte, yatırım koşulları, ulusal düzenlemeler, rekabet uygulamaları ve pazarların işleyişindeki yapısal farklılıklar da gümrüklerin gerisinde karşılaşılan engelleri oluşturmaktadır.

Söz konusu engellerin bertaraf edilebilmesi için bir yandan mevcut ikili ve çok taraflı anlaşmalardan kaynaklanan hakların çok iyi kullanılması, diğer yandan daha fazla pazara giriş imkanı sağlayacak uluslararası zeminler oluşturulması yönünde çaba sarf edilmesi gerekmektedir. Böylece global pazarlarda ihracatçımıza eşit şartlarda rekabet edebilme ve dünya ihracatından daha fazla pay alma imkanı sağlanacaktır. Bu amaca ulaşmak için birbiriyle koordineli, birbirini tamamlayan ve geniş kapsamlı politikalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu politikaların tamamı pazara giriş stratejisi olarak adlandırılabilir.

Çağımızın bilgi teknolojisi çağı olması nedeniyle, uluslararası ticarete rekabet edebilirlik açısından da “bilgi” ön plana çıkmaktadır. Uluslararası piyasalarda yaşanan gelişmeler hakkında anında bilgiye sahip olmak ve bu bilgiyi doğru şekilde kullanmak, rekabet edebilirliğin önemli bir unsuru haline gelmektedir. Bu nedenle, pazara giriş stratejilerinin esasını hızlı bir şekilde bilgi alış verişi oluşturmaktadır. Dünyada ticaretin liberalleştirilmesi konusunda yaşanan gelişmelere paralel olarak, Türkiye de kendi pazarını dış ticarete açarken, daha fazla dünya ticaretinden pay alabilmek için bilginin esas alındığı bir pazara giriş stratejisine ihtiyaç duymaktadır.

Türkiye için oluşturulacak pazara giriş stratejisinin ilk aşamasında elektronik ortamda bir pazara giriş veri tabanı oluşturulmalıdır. Türkiye’nin çıkarları doğrultusunda önemli ihraç pazarları seçilerek, bu pazarlarda karşılaşılan ticaret engellerinin tümü tespit edilmelidir. Bu aşamada, seçilen pazarlarla ilgili olarak Dış Ticaret Müsteşarlığı’nın ve bağlı kuruluşlarının elindeki bütün bilgiler bir araya getirilmelidir. Eksik bilgilerin temini konusunda Dış temsilciliklerimizden faydalanılmalıdır. Ticaret müşavirlikleri veri tabanının kurulması aşamasında eksik bilgilerin temini için başvurulması gereken ve bilgilerin güncelleştirilmesi aşamasında da sürekli olarak faydalanılması gereken sistemin önemli bir parçasını oluşturmaktadırlar. Veri tabanının ilk örneği oluşturulduktan sonra sektörlerin kullanımına açılarak, firmaların ilgili pazarlarda karşılaştıkları veri tabanında yer almayan engeller konusunda anılan Müsteşarlığa hızlı bir şekilde bilgi vermeleri istenmelidir.

Sistemin çift yönlü olarak çalışması için firmalara, mevcut ikili ve çok taraflı anlaşmalardan kaynaklanan hakları ve yükümlülükleri duyurularak, söz

konusu uluslararası yükümlülüklerin yerine getirilmemesinden veya bazı alanların uluslararası kurallarla düzenlenmemiş olmasından kaynaklanan engeller konusunda firmalar ile karşılıklı olarak ve hızlı bir şekilde bilgi akışı sağlanmalıdır.

Stratejinin ikinci aşamasını, karşılaşılan ticaret engellerinin mevcut ikili anlaşmalar ve çok taraflı anlaşmalar çerçevesinde çözümüne yönelik uygun yöntemlerin tespit edilmesi oluşturmaktadır. Bundan önceki bölümlerde belirtilen amaçlar doğrultusunda, Türkiye için oluşturulacak pazara giriş stratejisinde ikili ve çok taraflı olmak üzere iki temel politika aracı kullanılmalıdır (OĞUZ, 2000, [www.dpt.gov.tr](http://www.dpt.gov.tr))

### **b-İhracata Yönelik Devlet Yardımları**

Çok genelleştirilmiş bir yaklaşımla, ihracat yardımları (desteği), ihracatçının, ihraç edeceği malın üretim öncesinden başlanarak üretim, pazarlama ve nihai tüketiciye ulaşma sürecinde çeşitli yöntemlerle özendirilmesidir (TÜRK EXİMBANK, 1997: 13-14).

İhracata yönelik devlet yardımlarının temel amacı, KOBİ niteliğindeki firmalarımız başta olmak üzere, ihracatçı firmalarımızın ihracata yönelik faaliyetlerini gerek üretim, gerekse pazarlama aşamalarında destekleyerek, uluslararası pazarlarda karşılaştıkları sorunların giderilmesine yardımcı olmak ve rekabet gücü kazanmalarına olanak sağlamaktır (TOBB, 2001: 2-29).

Türkiye İhracat Kredi Bankası/Türk Eximbank, 1987 yılında, Türkiye'nin artan ihracat potansiyelinin desteklenmesi amacıyla resmi ihracat destek kurumu olarak kurulmuştur. Türk Eximbank'ın temel amacı; ihracatın geliştirilmesi, ihraç edilen mal ve hizmetlerin çeşitlendirilmesi, ihraç mallarına yeni pazarlar kazandırılması, ihracatçıların uluslararası ticarete paylarının artırılması ve girişimlerinde gerekli desteğin sağlanması, ihracatçıları ile yurt dışında faaliyet gösteren müteahhitler ve yatırımcılara uluslararası piyasalarda rekabet gücü ve güvence kazandırılması, yurt dışında yapılacak yatırımlar ile ihracat amaçlı yatırım mallarının desteklenip teşvik edilmesidir (FORUM, 2001: 40-41).

Vergi sistemimizde KDV uygulamasına geçildikten sonra ihracatçılar KDV istisnasından yararlandırılmıştır. Yürürlükte olan destek sistemimizde eski adıyla "Teşvik Belgeli İhracat Teşvikleri" yeni adıyla "Dahilde İşleme Rejimi"<sup>1</sup>dir. Türkiye'nin uluslararası anlaşmalarına uygun olarak ihracata dayalı nakit teşvikler 1994 yılı sonundan itibaren kaldırılmıştır. Bunun yerine 11.01.1995 tarihinde yayınlanan karar ile "İhracata Yönelik Devlet Yardımları" yürürlüğe girmiştir (AYHAN, 2000: 21).

<sup>1</sup> ihraç ürünlerinin üretimi için ithal edilen ve ithali gümrük vergisine tabi girdilere gümrük muafiyeti sağlayan ihracatı teşvik politikası aracıdır. Firmalar, İhraç edilmesi düşünülen malların üretiminde kullanılacak olan hammadde, yardımcı madde, yarı mamul, mamul, ara malı ve ambalaj malzemelerinin başta çeşitli vergisel yüklerden muaf olmak üzere ve devlete ihracat taahhüdünde bulunmak koşuluyla, çeşitli kolaylıklar ve teşviklerden yararlanabilirler. Teşviklerden yararlanabilmek için Dahilde İşleme İzin Belgesi alınması zorunludur.

**Tablo 6 : Eximbank'ın Kısa Vadeli Kredilerinin Sektörel Dağılımı(%)**

	1997	1998	1999	2000	2001
Deri/Tekstil/Hazır Giyim	49	49	51	51	46
Makine/Elektrikli Cihazlar	11	9	7	12	11
Demir-Çelik	9	7	6	7	7
Gıda/Tarım/Hayvancılık	10	11	11	9	10
Diğer	21	24	25	21	26
<b>TOPLAM</b>	100	100	100	100	100

[www.dpt.gov.tr](http://www.dpt.gov.tr)

Tablo 6’nın incelenmesinden de görüleceği üzere, tekstil ve konfeksiyon sektörü ihracatın içindeki payının da üstünde pay almakta ve Eximbank kredilerinden etkin olarak yararlanmaktadır. Kredileri en az kullanan sektör demir-çelik sektörü olarak karşımıza çıkmaktadır.

İhracata yapılan destekler teşvik edici nitelikte olmalı, işletmelerin ürün kalite ve standartlarını artırmalı, ürün geliştirmeye yönelik taleplerini karşılayıcı, istihdam yapılarını özendirici, girdi maliyetlerini azaltıcı nitelikte olmalıdır.

Devletin ihracata yönelik yardımları artırması, faiz oranlarını düşürmesi ve bu tür yardımlardaki bürokrasiyi azaltması gerekmektedir. Bu konuda atılacak adımlar ihracatçılar kadar ülke açısından da son derece önemlidir. Döviz en çok ihtiyacın olduğu bir ortamda ihracatçıların desteklenerek dövizlerin ülkeye girişi kolaylaştırılmalıdır. Bu, ülkede yaşayan bireylerin refahı açısından da önem arz etmektedir.

### **c-Kur Politikası**

Döviz kuru politikasının dış ticaret üzerindeki etkinliğini azaltan faktörlerden biri yansıma konusundaki kayıplardır. Kur ayarlamaları sonucu ihracat sektörleri lehine gelişen nispi fiyatlar aynı oranda ithalat sektörleri aleyhinde gelişir. Yani bu politika ihracatçıların gelirlerini ithalatçıların ise maliyetlerini artırır. Kur değişimleri ihracatçıların gelirlerine ve ithalatçıların maliyetlerine yansiyabildiği oranda ihracat açısından teşvik edici, ithalat açısından ise caydırıcı olabilecektir. Bu politikanın dış ticaretin nispi karlılığı üzerindeki etkinliği yansıma konusundaki kayıplar oranında azalacaktır.

Dış ticaret dengesini iyileştirmek amacıyla düşük değerlenmiş kur politikası izlenen dönemlerde (TL ile ifade edilen ihracat ve ithalat fiyatlarının yükseldiği dönemlerde) yabancı para birimi ile ifade edilen ihracat ve ithalat fiyatlarının düşmesi (yansıma konusundaki kayıpların artması), bu politikanın nispi fiyatları ihracatçı sektörler lehine ve ithalatçı sektörler aleyhine çevirme gücünü zayıflatacaktır. Böylece düşük değerlenmiş kur politikası ile dış denge üzerinde sağlanması amaçlanan olumlu etki zayıflayacak ve yansıma konusundaki kayıplar oranında kur politikası etkisiz hale gelecektir.

Özellikle dış ticaret dengesinin iyileştirilmesi amacıyla düşük değerlenmiş kur politikası izlenen dönemlerde, ihracatçı sektörlerin dış piyasalarda rekabeti sürdürebilmeleri için, TL bazında sağladıkları nispi fiyat

avantajının bir kısmını ya da tamamını dış piyasalara yansıtmak zorunda kaldıklarını göstermektedir. Ülke ekonomisinin ithalata olan yüksek bağımlılığı nedeniyle bu zorunluluğu dış satımcıların hissetmemesi, düşük değerlenme gibi ithalatı pahalılaştırıcı politikalar da ithalatı veya dolarla ifade edilen ithalat fiyatlarını kısmaktan çok yurtiçi fiyat düzeyinin artmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla düşük değerlenmiş kur politikası hem ihracat hem de ithalat açısından kendisinden beklenen performansı gösterememekte, ancak ekonomiye yük olmaktadır. Benzer şekilde aşırı değerlenmiş bir kur politikası, TL bazında ihracatı pahalılaştırmasının yanı sıra yine ulusal parayla ifade edilen ithalatı ucuzlatacağından yerli üretimin rekabet gücünü zayıflatarak ülkede bir tüketim toplumu ortaya çıkaracaktır. Bu durum ülkeyi daha uzun vadede daha büyük oranlarda dışa bağımlı hale getirecektir.

Türkiye ekonomisinin dış ticaret politikasıyla uyumlu en uygun kur politikası “denge döviz kuru politikası”dır. Böyle bir politika hem aşırı değerlenmenin hem de düşük değerlenmenin ithalat ya da ihracat açısından yaratacağı olumsuz yansımaları da taşımayacaktır (ZENGİN, 2000, [www.dpt.gov.tr](http://www.dpt.gov.tr)).

#### **d-Euro ve Dış Ticaret Üzerindeki Etkisi**

Euro'nun, Para Birliğine üye ülkelerin oluşturduğu Euro bölgesine en temel katkısının büyüme oranını yükseltmesi olacağı ileri sürülmektedir. Euro bölgesine tek para biriminin kullanılmasıyla oluşacak mikro ekonomik etkinlik kazanımlarının ve makro ekonomik istikrarın büyümeyi olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Tek para biriminin kullanılmasıyla Euro bölgesinde döviz kurlarındaki belirsizliğin ve paraların değişim maliyetlerinin yarattığı yıllık gayri safi yurtiçi hasılanın %0,5-1'i arasında tahmin edilen kayıpların ortadan kalkacağı tahmin edilmektedir.

Öte yandan, Euro bölgesinde döviz kurlarının elimine edilmesi, para ve maliye politikalarına daha büyük ölçüde disiplin kazandırılmasıyla faiz oranları bünyesinde yer alan risk priminin düşeceği ve bölgede yatırımın özendirileceği düşünülmektedir. Risk priminin %0,5 puan düşmesinin uzun dönemde bölge ekonomilerinin büyümesine %5-10 arasında katkı yapacağı tahmin edilmektedir.

Topluluk içindeki büyümenin artması ve iş çevrimlerinin farklılaşması, Türkiye ve ihracatçı ülkeler açısından olumlu olarak değerlendirilse de Euro'nun bölgedeki artan talebin yönünü dışarıdan çok içeriye yöneltme ihtimali bulunduğunu göz ardı etmemek gerekir.

Maastricht Kriterleri (kısa ve uzun vadeli faiz oranları, enflasyon, kamu açıkları ve devalüasyon yapıp yapmama koşulları), bir anlamda tek para sistemine geçilirken Euro bölgesinde mal ve para piyasalarında fiyatları birbirine yakınlaştırarak kabul edilebilir bir marjda “tek”leştirmeyi, kamunun da bu fiyatlara müdahale yetisini sınırlandırmayı amaçlamıştır.



Euro’nun yürürlüğe girmesi, Avrupa’yı orta ve uzun vadede, büyüyen, büyürken görece olarak içine kapanan, büyük ölçekli firmaların hakim olduğu, belirli sektörlerin belirli bölgelerde yoğunlaştığı, çok daha etkin ve rekabet gücü çok daha yüksek bir piyasaya dönüştürmesi beklenmektedir.

AB’deki bu yapı Türkiye’nin daha uygun koşullarda ithalat yapmasına yol açabilir. Ancak aynı yapı ihracatta çok güçlü rekabetle karşı karşıya kalınması anlamına gelmektedir. Türkiye’nin AB’ye yönelik tekstil ve konfeksiyon ürünleri ihracatında yalnızca coğrafi yakınlık ve fiyat avantajını kullanarak istikrarlı bir büyüme sağlaması güçleşmektedir.

Türkiye, yeni ticarileşmekte olan makine teçhizat, beyaz eşya ve otomotiv sektörlerinde önceki yıllarda bu sektörleri ticarileşen ülkelere göre, çok daha zor koşullarla karşı karşıyadır. Bu şartlar altında pazarlamanın firma düzeyinde ciddi şekilde ele alınıp rekabet gücünün önemli bir unsuru olarak kavranması önem kazanmaktadır. Politika düzeyinde ise Türk firmalarının AB piyasasına yatırımlarının özendirilmesi, şirket birleşmelerinin teşvik edilmesi ve şirket ölçeğinin büyütülmesi ciddiye alınması gereken seçenekler olarak görülmektedir (ALKAÇAR, 2000, [www.dpt.gov.tr](http://www.dpt.gov.tr) )

#### **e-Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları**

Türkiye 1954 yılında Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanununu çıkarmasına rağmen, sosyal, siyasal ve ekonomik istikrarın gereği gibi tesis edilememesi sebebiyle yabancı sermaye yatırımlarından beklenen ölçüde yararlanamamıştır.

Her şeyden önce yabancı sermaye yurt içi tasarruflara ilave katkı sağlamakta, ev sahibi ülkenin yatırım/üretim potansiyelini artırmaktadır. Bu fayda, Türkiye gibi kamu harcamalarının ekonomik istikrarsızlıkların nedenleri arasında yer aldığı gelişmekte olan ülkelerde büyük önem arz etmektedir. Diğer taraftan DYSY istihdamın artırılmasında, teknoloji transferi, know-how, yabancı ortağın sahip olduğu uluslararası dağıtım kanallarına erişim imkanı ve farklı yönetim-organizasyon şekillerinin ülkeye transferinde bir araç olarak düşünülmektedir.

Türkiye’de DYSY’nin artırılması için öncelikle makro ekonomik istikrarın sağlanması, kamu açıklarının önlenmesi ve enflasyonun makul seviyelere çekilmesi gerekmektedir. Türkiye’de devam eden ekonomik istikrarsızlıklar Türk firmalarının dünya pazarlarında kalıcı olmasına, yabancı firmalarla stratejik ortaklıklar kurmasına ve marka yaratmalarına olumsuz yönde etki etmektedir.

Aslında, yabancı sermayenin Türkiye’ye girişte karşılaştığı önemli sayılabilecek bir problemi bulunmamaktadır. Şikayetleri, faaliyete başladıktan sonra karşılaştıkları ve karşılaşıcakları sorunlara ilişkin olmaktadır. Bu da, yüzde yüz yerli sermayeli şirketlerin de yatırım ve işletme dönemine ilişkin olarak aynı sorunlarla karşı karşıya olması demektir. Söz konusu sorunlara, sadece yabancı sermaye girişini artırmak için değil, aynı zamanda yerli sermayenin daha verimli çalışabileceği ortamın hazırlanması için de çözüm yolu bulunmalıdır.

Başta enerji olmak üzere girdi maliyetleri yüksektir, Türkiye'nin değil yabancı sermaye, yerli sermayenin dahi yatırım yapamayacağı bir dönemece girmiştir, şartların bir an önce iyileştirilmesi gerekmektedir.

Vergi mevzuatı sadeleştirilmesi ve vergi tabanın yaygınlaştırılması, hukuki sisteminin ve adalet mekanizmasının işleyişindeki aksaklıkların giderilmesi, kamunun karar alma sürecinin şeffaflaştırılması, teşvik sisteminde daha net/belirgin teşviklerin yer alması, yurtdışındaki vatandaşların Türkiye'de yatırım yapmaya teşvik edilmeleri bu amaçla alınması gereken önlemler arasındadır (<http://www.dtm.gov.tr/ead/strateji/Strateji.doc>).

### **f-Teknoloji**

Teknoloji politikaları, “teknolojik değişim sürecini etkilemek amacıyla devletin ekonomiye müdahalesini içeren politikalar bütünü” olarak tanımlanmaktadır (TAYMAZ, 1993: 551).

Bilim ve teknoloji politikalar bağlamında batılı ülkelerde izlenen politikalar; misyona yönelik politikalar ve teknolojik yayılmaya yönelik politikalar ile uzak doğu ülkelerinin uyguladığı ulusal teknolojik hedefler politikalarıdır (TAYMAZ, 1993: 561). Gelişmekte olan ülkeler bağlamında ise yakın zamanlara dek bir teknoloji politikasından söz edilememiş ve bu ülkelerin asıl itibarıyla teknoloji transercisi ülkeler olabileceği genel kabul görmüştür (KATZ, 1987: 15).

Bilimsel ve teknolojik seviyede gösterilen yüksek performansın temel sonuçları; yaşam standartlarının yükselmesi, verimlilikte artış, yeni enerji kaynaklarına yönelim, ekonomik büyümenin sürekliliğinin sağlanması ve ihracat sektörlerinin rekabet güçlerinin artması olarak karşımıza çıkmaktadır (FİSUNOĞLU,1993: 196).

Türkiye ekonomisi, tarihsel gelişme perspektifi içerisinde, dönüşüm süreçlerini zamanında yakalayamamış ve bunlara uyum süreçleri bakımından gerilerde kalmıştır. GSMH'nin sektörel dağılımından da görüleceği üzere, bir sanayi toplumu olma yolunda atılan adımların dahi henüz yeterince olgunlaşmadığı bir ekonomik yapı, bu kez de bilgi toplumları haline dönüşen çağdaş medeniyetleri yakalama sorunu ile karşı karşıya kalmıştır. Yaşanan bu açmazlar, Türkiye ekonomisinin üretim yapısı ve gelişim süreci ile ihracat sektörlerinin rekabet güçlerinin istenilir düzeylerin altında kalmasına yol açmıştır (YÜCEL, 1997: 5).

1980 ve 1990'lı yıllarda ekonominin dışa açık ve liberal düzenlemeler içine girmesinin sonucu olarak, yukarıda ifade edilen demotive edici unsurlar azalmaya başlamış ve bunun sonucu olarak, başta özel sektör firmaları olmak üzere, tüm ekonomik birimler bilimsel ve teknolojik gelişmeleri ürün geliştirme ve yenilik yapma arayışları bağlamında daha yoğun bir şekilde takip etmeye başlamışlardır. Ayrıca yabancı sermaye yatırımları beklenenin altında kalmakla beraber yıllık bir milyar dolar civarında yatırım yapmaya başlamıştır. Küreselleşme ve iktisadi entegrasyon çabalarının (özellikle gümrük birliği

ekseninde) neden olduğu rekabet gücünü koruma ve arttırma çabaları ise firmaları teknolojik değişim çabalarına daha fazla sevk etmeye başlamıştır. Bu süreç çerçevesinde teknoloji transferinin düzeyi hızla artmaya başlamıştır.

Ülkemizde bulunan teknolojiler listesi incelendiğinde sahip olduğumuz ve önemli sanayi ve tatbikata konu olan teknoloji alanlarımızın başlıca; tekstil, deri, cam ve ürünleri, temel kimya ve petrokimya, yapı teknolojileri, madeni eşya, makine imalat, metalurjik teknoloji, motorlu taşıt teknolojileri, haberleşme-iletişim teknolojileri, kısmen elektronik ve gıda teknolojileri alanlarında yoğunlaştığı görülmektedir (STB, 1993: 9). Asıl olarak doğrudan teknoloji transferi şeklinde gelişmektedir. İthal edilen teknolojilerin geliştirilme çabaları ve yeni teknoloji üretme arayışları ise sınırlı bir gelişme göstermektedir. Teknoloji yeteneğinin doğrudan teknoloji transferi yoluyla geliştirilmesinin ancak bir noktaya kadar mümkün olabileceği düşünülürse, var olan yapının yeterli olamayacağı da açıktır. Bu sınırlı gelişmenin perde arkasındaki en önemli faktörlerden birisi, ülkemizin bilim ve teknoloji politikaları bağlamında gösterdiği performans eksikliğidir.

1983 yılında Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu oluşturularak, Türk Bilim ve Teknoloji Politikası 1983-2003 ve daha sonra 1993-2003 belgeleri hazırlanmış, TÜBİTAK’ın işlevleri genişletilmiş, TÜBA kurulmuş, Başkanlığını Başbakan’ın yapmaya başladığı Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu etkinleştirilmiş, Patent Yasası 1995 yılında yaklaşık bir yüzyıllık gecikmeyle yenilenirken, 1996 yılında Rekabet Kurulu oluşturulmuş, ve Fikri Mülkiyet Hakları Kanunu çıkarılmıştır. Tüm bu ve benzeri çabalar ulusal bilim ve teknolojik kapasitenin geliştirilmesi yönünde çeşitli boyutlarda gelişmeler olup, gelecek açısından umut verici olarak düşünülmelidir. Bununla birlikte, önceki dönemlerden devralınan mevcut yapının kısa zamanda bir dönüşüme yol açması da beklenilmemelidir.

Bilim ve teknoloji politikaları bağlamında Türkiye’nin performans zayıflığı ekonomik yapının genel üretim ve ihracat performansının istenilir ölçülerin gerisinde kalmasına neden olmuştur. Bilimsel ve teknolojik altyapı ve diğer gelişmeler açısından yetersiz bir ekonominin genel üretim yapısının yeterince çeşitlenememesi ve doğal olarak ihracata konu olan ürün yapılarının ve çeşitlerinin de katma değer ve rekabet gücü bakımından zayıf kalması şaşırtıcı değildir.

Türkiye’nin genel üretim ve ihracat profiline bakıldığında, teknolojik derinliği az olan ve işgücünde teknolojik derinlik kazanmış sektörler hem ülke üretiminin hem de ihracatın yarısından fazlasını oluşturmaktadır. Bu da ülkemizin üretim ve ihracat yapısının asıl itibarıyla teknolojik derinliği az olan ve geleneksel (emek-yoğun) sektörlerde kısmen de sermaye yoğun sektörlerde yoğunlaştığını göstermektedir (UTESAV, 1996: 23).

Türkiye’de uygulanan bilim ve teknoloji politikalarının gerek ulusal üretim yapısı, gerekse ihracat performansı açısından yeterince yönlendirici ve geliştirici olmadığını ifade edebiliriz. Son yıllarda çeşitli özel sektör

firmalarında gözlenen teknolojik yoğun üretim ve bunların ihracat performanslarındaki başarılar ise daha çok orta ve büyük ölçekli firmalar düzeyinde olup, ulusal ekonomi açısından önemli fakat istisnai yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Teknolojik modernizasyon ve gelişmeler ise asıl itibariyle fuarlar ve benzer firmaların takip edilmesi çerçevesinde ve yine genellikle ithal teknolojilerle olmaktadır. Üniversite-sanayi ilişkileri ise neredeyse hiç bulunmamaktadır.

Bu tablonun değişmesi ise ancak etkin bilim ve teknoloji politikaları izleyen ülkelerin uygulamalarından çıkarılan sonuçların ülkemiz ekonomisine de tatbik edilmesi ile mümkün olabilecektir.

### **g-Elektronik Ticaret**

Son yıllarda Küreselleşme, Elektronik Ticaret, Yeni Ekonomi, Digital Ekonomi gibi kavramlar çok sık kullanılmaya başlanmıştır. Uydu teknolojisindeki hızlı gelişmelerle birlikte iletişim ve ulaştırma sektörleri de hızla gelişmeye ve “klasik ekonomide” lokomotif olan sektörlerin ve “klasik ekonominin” yerini almaya başlamıştır.

Türkiye, hızla küreselleşen dünyada hak ettiği yeri alabilmek ya da en azından mevcut yerini koruyabilmek için bu gelişmeleri yakından izlemek ve hızla hayata geçirmek zorundadır.

Firmalar arasında elektronik ticaret yapılabilmesi için hızlı, iyi işleyen ve güvenilir bir iletişim altyapısı ihtiyacının karşılanması konusu büyük önem taşımaktadır. Böyle bir alt yapının oluşturulmasının başlangıç maliyeti özellikle KOBİ'lerin karşılayamayacağı kadar yüksek olacağından, bunun sağlanmasında devletin öncü rol üstlenmesi uygun olacaktır.

Ülke genelinde bilişim teknolojileri temelinde kurulacak altyapının, elektronik ticaret ile ilgili gereksinimleri karşılayabilecek nitelik ve standartta olması için devlet tarafından gerekli önlemlerin alınması ve düzenlemelerin yapılması; herkesçe, her yerden, her zaman güvenli, hızlı ve ödenebilir ücretle erişilebilir bir yapının sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir.

Ayrıca, elektronik ticaretin geliştirilebilmesi için, uluslararası düzeyde ülkeler arasında, ulusal düzeyde ise, kamu, özel sektör, üniversiteler ve sivil toplum örgütleri arasında yoğun bir işbirliğinin sağlanması, toplumun tüm kesimlerinin bilinçlendirilmesi, taraflar arasında görüş birliği sağlanarak kullanıcılara güven verecek yasal düzenlemelerin yapılması ve bu konudaki yatırımların özendirilmesi devletin görevleri arasında yer almaktadır.

Dış ticaret ile ilgili belge ve işlemlerin bilişim teknolojileriyle basitleştirilmesi ve uyumlaştırılması Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın asli görevidir (Demir, 2001, [www.dpt.gov.tr](http://www.dpt.gov.tr)).

### **h-Kobiler**

Küreselleşen dünyanın dışında kalmamak, sürekli büyüyen pazardan pay alabilmek için fırsat ve avantajlardan yararlanmak, ülkeler için öncelikli amaçlardan olmuştur. Küreselleşen dünya ile bütünleşmede ve dış pazarlara açılmada KOBİ’ler ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle KOBİ’lerin diğer işletmelerden farklı özellikleri bulunmaktadır. Bu tür işletmeler, daha az yatırımla daha çok üretim ve ürün çeşidi sağlamaktadır. Marjinal istihdam yaratma olanakları diğer işletmelere göre daha fazladır, böylece daha düşük yatırım maliyetleriyle istihdam imkanı yaratırlar. Bankalarla ilişkilerinde daha dikkatli hareket ettiklerinden ve yapıları nedeniyle ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenir ve talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kolay uyum gösterirler. Olanak yaratıldığı takdirde esneklikleri nedeniyle teknolojik gelişmelere daha yatkın ve bölgeler arası kalkınmada dengelerin bozulmasını önleyici bir rol oynarlar. Gelir dağılımına olumlu etkileri olup, ferdi tasarrufları teşvik eder, yönlendirir ve hareketlendirirler. Büyük sanayi işletmelerinin vazgeçilmez destekleyicisi ve tamamlayıcısıdır. Politik ve sosyal sistemlerin denge ve istikrar unsuru olup, demokratik toplumun ve liberal ekonominin ana sigortalarından biridir.

Dış pazarlara yönelmek durumunda olan KOBİ’lerin yönetsel açıdan karşılaştığı en önemli sorun alanını pazarlama konusu oluşturmaktadır (İPEKGİL, MARANGOZ, 2002, [www.dpt.gov.tr](http://www.dpt.gov.tr) ).

KOBİ’ler imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin %99.5’ini oluşturmaktadır. İmalat sanayindeki istihdamın %61.1 KOBİ’lerde yer almaktadır. Yaratılan katma değerde ise KOBİ’lerin payı %27.3’tür. Rakamlardan da görüldüğü gibi istihdamın % 61.1’ini sağlayan KOBİ’ler, katma değerde ancak % 27.3’lük bir oran yakalayabilmektedirler. Bunun anlamı bu işletmelerin verimsiz çalışan işletmeler olduğudur (Vizyon; 2001: 10).

KOBİ’ler gelişmiş ülkelerdeki örneklerin aksine oldukça yetersiz teknolojik değişim çabaları göstermektedirler. Etkin AR-GE politikaları izleyen, icatlar yapabilen, yenilikler getirebilen, yüksek teknolojiler geliştirebilen, ihracat yapabilen rekabet gücü yüksek KOBİ’lerimizin sayısı çok sınırlı olup, bunların gerek desteklenmesi, gerekse çeşitli araştırma kurumlarıyla olan temaslarında çok ciddi açmazlar bulunmaktadır.

Son yıllarda yeni sanayileşen ve hızlı atılımlar gösterebilen bazı illerimizdeki KOBİ’ler de bu açıdan çok farklı pozisyonda olmayıp, belirli sektörlerde yoğunlaşan ve genellikle profesyonel işletmecilikten uzak, aile işletmeciliği şeklinde örgütlenen yapılar dikkat çekmektedir.

Türk KOBİ’lerinin rekabet güçlerini geliştirmede teknolojik gelişmeleri yakından takip etmeleri, bunun için de teknoloji transferi ya da araştırma-teknoloji geliştirme faaliyetlerine ağırlık vermeleri zorunluluk arz etmektedir. Bu nedenle, ülkemizde geliştirilecek KOBİ destekleme programlarının AB’dekilerle paralellik arz ederek uygulamaya konulmasında yarar vardır. AB’nin, 1997-2000 dönemine ilişkin KOBİ’leri destekleme ve geliştirmeye yönelik olarak “Entegre

Program-1996” çerçevesinde uygulamaya koyduğu teknoloji politikaları ülkemizde uygulanacak politikalara temel teşkil etmesi açısından önemlidir (ÇETİN, 2000, [www.dpt.gov.tr](http://www.dpt.gov.tr) ).

KOBİ’lerin ihracatta bir örgütlenme modeli olan “Sektörel Dış Ticaret Şirketleri” (SDŞ), Gümrük Birliği çerçevesinde aynı üretim dalındaki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerimizin (KOBİ) ihracat sektörü içinde bir organizasyon altında toplanarak dünya pazarlarına açılmalarını, dış ticarete uzmanlaşmalarını ve bu suretle özellikle Avrupa Birliği KOBİ’leri ile yurt içinde ve yurt dışında rekabet şanslarını artırarak daha etkin faaliyet göstermelerini sağlamak amacıyla kurulmuş olan şirketlerdir.

Bugüne kadar Türkiye’nin ihracatındaki artışın büyük ölçüde geçici, konjonktürel satışlarla gerçekleştirilmiş olması, hala ülkemizin mallarının dış pazarlarda yaygın, sürekli ve kalıcı bir şekilde pazarlanamaması sorununu beraberinde getirmektedir. Kanımızca bu sorunlara KOBİ’lerin ihracatta yeni bir örgütlenme modeli olan SDŞ’ler aracılığıyla çözümler aranarak, ülke ihracatındaki gelişmelerin kalıcı, yaygın ve sürekli olması sağlanabilir.

Ihracatımızda önemli bir sıçrama yapabilmek ancak KOBİ’lerimizin ihracata yönlendirilmesi ile mümkün olmaktadır. Bu nedenle KOBİ’lerimizin dış pazarlar konusunda bilgilendirilmesi ve özellikle finansal açıdan desteklenmesi çok önemli bir konudur. Bu bakımdan öncelikle SDŞ’ye sağlanan destek ve teşvikler daha cazip hale getirilmeli ve KOBİ’lerimizin bir araya gelerek bu tür şirketler kurmaları desteklenmelidir. Ayrıca, ihracata yeni başlayan ve ihracat potansiyeli olan KOBİ’lerimizin ürün geliştirme ve teknoloji yenilemeye yönelik yatırımları, her türlü teşvik edilmelidir (YALÇIN, 1998, [www.dpt.gov.tr](http://www.dpt.gov.tr) ).

## SONUÇ

Türkiye’de dış ticaretin gelişimine baktığımızda, 1980’li yıllara kadar ulusal sanayinin gelişimini ve korumacılığı ön plana çıkaran “İthal İkametine Yönelik Büyüme Modeli” benimsenmiştir. 24 Ocak 1980 ekonomik istikrar kararlarında gerek ihracat gerekse ithalatta liberasyona gidilerek, dış ticaretteki kısıtlamalar en aza indirilmiş, ihracat teşvik edilmiştir. 1980’den sonra ihracatımızda meydana gelen artışa bağlı olarak ithalatta yükselmiştir. Bunun nedeni ihracatta bir artışın ithalat liberalizasyonu olmadan sağlanamamasıdır. Ancak ülkemizde ihracat artışının ara malı ithaline olan bağımlılığının arttığı, yatırım malı ithaline olan bağımlılığın ise azaldığı, rekabet gücünü arttırıcı yeni teknolojik gelişmelerin ülkeye hızla ve yoğun bir biçimde girmesinin sağlanamadığı görülmektedir.

1990 yılında ortaya çıkan ve artma eğilimleri taşıyan dış ticaret açığı ile ilgili olarak, kısa vadede ihracatı ithalata daha az bağımlı olan sektörlerde üretim ve ihracat artışı sağlamaya çalışmak önemli bir boyut olarak görülebilir. Uzun vadede ise sanayide yapısal değişim sağlayacak bilgi yoğun ve yeni teknolojiler içeren yatırım mallarına yönelik üretim faaliyetleri ön plana çıkarılmalıdır. Özellikle bir çok sektörde yatırım malı girdisi olarak kullanılan ve diğer

sektörlerde de verimlilik artışı sağlayabilecek olan kalite ve kantite artışı, üretim süresinin kısaltılması, üretimde esneklik ile ilgili değişimler yaratabilen ve ülkemizin kaynak yapısına ters düşmeyen stratejik sektörlerin teşviki önem taşımaktadır.

Ayrıca modern teknolojilerle donanmış, ihracata yönelik yada ihracatçı sektörlerin yoğun girdi talep ettikleri, uluslararası fiyat yapısına kısa vadede ulaşma potansiyeli gösteren sektörlerin öncelikli olarak, belli bir süre için proje ve üretim aşamasında teşviki ve desteklenmesi olumlu bir yaklaşım olacaktır.

İktisadi büyümenin ve ihracatın devamlılık kazanarak artması için firmalarımızın AR-GE çalışmalarına önem vermeli, pazar araştırmalarını iyi yapmalı, üretimde verimliliği ve standardizasyonu sağlamalı, katma değeri ve gelir esnekliği yüksek malların imalatına yönelmelidirler. Ayrıca yeni pazarlar aramalı, dış ticaretin en kolay yapılabildiği ülkelerin komşu ülkeler olduğu göz önüne alınırsa komşularla olan ticaret ilişkilerimizi geliştirmeliyiz.

Türkiye’de öncelik fiyat istikrarıdır. Fiyat istikrarına ulaşmadan Türkiye’de hiçbir şey yapmak mümkün değildir. İstikrarlı büyüme sağlanamaması, ihracat odaklı politikalar sadece belli bir dönem ihracatı arttırabilmesinin sebebi ‘enflasyon’dur. Türkiye’de enflasyon olduğu sürece ne büyüme ne istihdam ne ihracat ne mali sistemin sağlığı ne de kamu maliyesinde işlerlik mümkün değildir.

#### KAYNAKÇA

- Alkaçar, Bak Türk Dış Ticareti Açısından Euro:Fırsatlar Ve Darboğazlar  
<http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/ocak2000/euro.htm> SAYI:16
- Aren, Sadun 24 Ocak Programı ve Alternatifleri, Der. Bilim ve Sanat, İşbitiren Ekonomi Liberalizm, Devlet Müdahalesi ve 24 Ocak, 1. Baskı, Bilim ve Sanat Yayınları, İstanbul, Ocak1986.
- Ayhan, Haluk Geçmişten Günümüze İhracat Teşvikleri, İGEME’den Bakış Dergisi, Ağustos-Eylül 2000.
- Çetin, Murat Avrupa Birliği’nde Kobi’lere Yönelik Teknoloji Politikaları[http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/ekim2000/avrupa\\_birligi.htm](http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/ekim2000/avrupa_birligi.htm) SAYI:19.
- Demir, Recep Ülkelerin Elektronik Ticarete Hazırlık Değerlendirmesi (Türkiye İçin Bir Değerlendirme) <http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/tem2001/elektronik.htm> SAYI:22
- DPT Yayın No: 975-19-0674, Cilt 6, Anadolu Üni. Basımı, 1993
- DPT Genel Ekonomik Hedefler ve Yatırımlar,1994
- DPT Genel Ekonomik Hedefler ve Yatırımlar,1997, DPT , Yayın No: 975-19-0674, Cilt 6 Anadolu Üniversitesi, Basımevi 1993.
- Ekonomik Forum İhracata Dört Koldan Teşvik, Ekonomik Forum, 15 Nisan 2001.
- Ekonomik Vizyon KOBİ’lere Yönelik Finansal Destekler ve Yardımlar; İZTO Yayınları, Yıl:73, Sayı.47, 2001.
- Eximbank Dış Ticaretin Finansmanında 10 yıl, Türk Eximbank 1987-1997.
- Fisunoğlu, M. Sanayileşme ve Teknoloji Politikaları, Türkiye Kalkınma Bankası Sanayi Yıllığı, Ankara. 1993.
- HDTM Başlıca Ekonomik Göstergeler, Aralık 1997.  
<http://www.dtm.gov.tr/ead/strateji/Strateji.doc>

- İpekçil Doğan, Özlem, Marangoz, Mehmet Kobi'lerin Dış Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Sorunlar Ve Çözüm Önerileri Ve Bir uygulama  
<http://www.dtm.gov.tr/ead/dtdergisi/nisan2002/kobi.htm> s:24
- İSO Türkiye Ekonomisi 2002, ISSN 1303-4030, Boyut Matbaacılık, Mart 2002.
- İTO Ekonomik Rapor, 1991-1997
- İTO İstanbul Halkının İthal Mallarına Yönelik Tercihleri, Yayın No:1993-30 İstanbul. 1993
- Katz, J. Domestic Technology Generation in LDCs. A Review of Research Findings, J.Katz (Edt.), Technologic Generation in L.American Manufacturing Industries içinde, London: McMillian Press.1987.
- Keskin, Fahrettin 63. Yılında Türkiye Ekonomisi, Tükelmat A.Ş., İzmir, 1986
- Mollasalihoğlu, Yavuz İhracat Teşvikleri, [www.dtm.gov.tr/ticaret/ihrstr/tarih.htm](http://www.dtm.gov.tr/ticaret/ihrstr/tarih.htm). s.1.
- Oğuz, Okan İhracat Destekleri Nasıl Olmalı”, **İhracatta Görünüm Dergisi**, Kasım 2000, s.23
- Oğuz, Serpil Pazara Giriş Stratejileri Ve Türkiye İçin Bir Pazara Giriş Modeli  
<http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/ekim2000/pazara.htm> SAYI:19
- STB Sanayi ve Teknoloji Envanteri”, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Yayın No: 199, Ankara, 1993.
- Şahin, Arif İhracat Mevzuatı 2001, İGEME Yayınları, Temmuz 2001, Ankara, s.6.
- Taymaz, Erol Sanayi ve Teknoloji Politikaları: Amaçlar ve Araçlar”, ODTÜ Gelişme Dergisi, sayı: 20(4), 1993.
- TOBB Ekonomik Forum, Temmuz 1998.
- TOBB Ekonomik Rapor, 1996
- TOBB Türkiye’de Yatırımlara ve İhracata Yönelik Devlet Destekleri, **TOBB Rehberi**, Nisan 2001, ss.2-29
- UTESAV Türkiye’nin Teknolojik Gelişim ve Üretim Yapısı için Yeni Bir Süreç Önerisi”, UTESAV Araştırma Raporu, Ankara, 1996.
- Yalçın,İbrahim Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Olarak Örgütlenmeleri <http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/ocak1998/sdts.htm> SAYI:8
- Yücel, İ.H. Bilim-Teknoloji Politikaları: Ülke Örnekleri, DPT, Ankara, 1997.
- Zengin, Ahmet Reel Döviz Kuru Hareketleri Ve Sektörel Dış Ticaret Fiyatları (Yansıma Üzerine Var Analizi) <http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/nisan2001/reel.htm> SAYI:21



# Tedarik Zincirinde Stok Yönetimi Problemleri için Elektronik Tablolar Yardımı ile Simülasyon Uygulaması

Yrd. Doç. Dr. Bülent Sezen

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, GEBZE

## ÖZET

Bu çalışmada, tedarik zinciri stok problemlerinin simülasyon yaklaşımı ve elektronik tablolar kullanılarak nasıl ele alınabileceğinin örnek uygulamalarla gösterilmesi amaçlanmıştır. İş hayatında benzer stok problemleri ile karşılaşabilecek üretim yöneticilerine pratik çözümler bulmada yol gösterici iki farklı örnek uygulama geliştirilerek, farklı senaryolar için elektronik tablo simülasyonlarının kolayca oluşturulabileceği vurgulanmış ve elektronik tablolar kullanılarak modellenilebilecek daha karmaşık stok sistemlerine de örnekler verilerek gelecek araştırmalara konu olabilecek hususlara değinilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Tedarik Zincirleri, Stok Yönetimi, Simülasyon, Elektronik Tablolar

## ABSTRACT

The aim of this study is to demonstrate how supply chain inventory problems can be handled by using the simulation approach and spreadsheets. Two different case studies are used to guide the operations managers in finding some practical solutions to the similar inventory problems that they may encounter. By this way, spreadsheet simulations are shown to be easily applicable to different operations scenarios. In the final section, future possibilities for applying the spreadsheet simulation to the more complex inventory systems are discussed.

**Keywords:** Supply Chains, Inventory Management, Simulation, Spreadsheets

## I. Giriş

Tedarik zinciri, malzeme ve/veya ürünlerin son kullanıcıya (nihai müşteriye) ulaşana dek geçtikleri aşamaları ve birbirinden bağımsız olarak ürüne değer katan tüm zincir üyelerini içine alan bir sistemdir (Seppälä ve Holmström, 1995). Dünya çapında ticaretin yoğunlaşması ve uzak bölgelerdeki pazarlara ulaşmada tedarik zincirlerinin öneminin artması nedeniyle, tedarik zinciri yönetimi hem ticari çevrelerin hem de akademik çevrelerin artarak önem vermeye başladığı bir konu olmuştur. Son zamanlarda, üretim yönetimi alanındaki akademik çalışmaların büyük bir kısmı özellikle tedarik zinciri yönetiminde stok ve stok politikalarının rolü üzerinde odaklanmıştır (Ganeshan ve diğerleri, 2001).

Stok problemi, en basit anlamda ele alındığında, bir ürün/malzemenin tedarik zincirinde bir aşama geride olan zincir üyesinden (işletmeden) *ne zaman* ve *ne miktarda* sipariş edilmesi gerektiğine ilişkin problemi içermektedir. Fakat stok yönetimine ilişkin problemler, talepteki belirsizlikler, üretim aşamalarındaki varyasyonlar ve tedarik zincirindeki üyeler arasındaki sevkiyat sürelerindeki değişkenlikler ve aksamalar nedeniyle oldukça karmaşık hale gelebilmektedir. Her ne kadar, farklı stok modelleri ve tedarik zinciri yapıları için çok sayıda matematiksel algoritma ve en iyi (optimum) çözüm yöntemleri öne sürülmüş olsa

da, ele alınan örnek modellerin büyüklüğü ve gerçek hayata yakınlığı arttıkça oluşturulan matematiksel yaklaşımların karmaşıklığı da o derece artmakta ve anlaşılması güçleşmektedir.

Pratik iş hayatında, tedarik zincirindeki her bir üye firmanın stoklarını yöneten ve karar verici konumunda olan stok yöneticilerinin bu tür karmaşık modelleri denemek ve uygulamak için vakti olmadığı gibi, kendi stok sistemlerini en etkin şekilde yönetebilmek için ellerindeki mevcut imkanları ve araçları en iyi şekilde kullanabilmesi gerekmektedir. Bu noktada, hemen hemen her işletmede kullanılan PC sistemlerinde bulunan ve ucuz elde edilebilen *elektronik tablo* (spreadsheet) programları birçok stok yöneticisi için vazgeçilmez bir yazılım aracı olmaktadır.

Elektronik tablolar (MS Excel, Quattro Pro, Lotus 123, vb.), nispeten daha kolay elde edilebilir ve kolay öğrenilebilir olmaları nedeniyle, genellikle pahalı entegre programlara (Enterprise Resource Planning, ya da kısaca ERP, yazılımlarına) yatırım yapmak istemeyen küçük ve orta ölçekli işletmelerde yaygın olarak kullanılmaktadır. Ayrıca son versiyon elektronik tablolar oldukça fazla özelliği içinde barındırabilecek seviyelerde geliştirilmiş olup, birçok istatistik araçları sayesinde çok farklı amaçlar için kullanılabilir. Bu tablolarla hazırlanmış önceki çalışmaların işleyiş şekli ve kullanımı sonraki kullanıcılar tarafından kolayca öğrenilebilir ve her sistemin özel ihtiyaçlarına göre kısa sürede değiştirilebilir.

Bu çalışmada, tedarik zincirindeki stok problemlerinin *simülasyon* yaklaşımı ve elektronik tablolar kullanılarak nasıl ele alınabileceğinin örnek uygulamalarla gösterilmesi amaçlanmaktadır. Simülasyon yöntemi ile, bir stok sistemine ait girdi parametreleri (örneğin, eldeki stok, sipariş miktarı, sipariş geliş zamanı, vb.) verilmişken, bilgisayarda söz konusu stok sisteminin basit bir modeli canlandırılarak belirli bir dönem için yürütülmekte ve sonuçta da birtakım performans değerleri (örneğin, ortalama stok seviyesi, stoksuz kalma sıklığı, vb.) elde edilmektedir. Bu sayede, gerçek sistemin çeşitli senaryolarda nasıl davranabileceği önceden tespit edilebilmektedir.

Bunu izleyen kısımlarda, önce, literatürde konuyla ilgili geçmiş çalışmalara yer verilmiştir. Ardından, iki örnek uygulama ile elektronik tabloların tedarik zinciri stok sistemlerinin simülasyonunda nasıl kullanılabileceği gösterilmektedir. Son kısımda ise, elektronik tablolar kullanılarak modellenebilecek daha değişik ve karmaşık stok sistemlerine örnekler verilerek gelecek araştırmalara konu olabilecek bazı hususlara değinilmektedir.

## II. Literatürde Tedarik Zinciri ve Stok Sistemlerine Yönelik Simülasyon ve Modelleme Çalışmaları

Tedarik zincirlerinde en iyi stok kararlarının verilebilmesi amacına yönelik (özellikle üretim yönetimi ve yöneylem araştırması alanlarında) çok sayıda matematiksel model önerilmiştir (örneğin, Chen ve diğerleri (2000), Chandra ve Kumar (2001), Herer ve diğerleri (2002), Khouja (2003) ve Lau ve Lau (2003)). Fakat, belirsizliğin yüksek olduğu ve gerçek hayatı yansıtmak

amacıyla çok sayıda değişken ve parametrenin hesaba katılması gerektiği durumlarda, matematiksel eniyileme (optimizasyon) modelleri karmaşık hale gelebileceğinden, bu tür belirsizlik ortamlarında simülasyon modelleme yaklaşımı tercih edilebilmektedir. Tedarik zinciri stok problemlerindeki talep belirsizlikleri ve kullanılması gereken stok parametrelerinin ve faktörlerin çok sayıda olduğu göz önünde bulundurulursa, bu sistemlerin modellenmesinde simülasyon yaklaşımının kullanımının neden bu kadar yaygın olduğu anlaşılabilir.

Örneğin, Zhao ve diğerleri (2002) tek bir üretici ve birden çok perakendecinin bulunduğu bir tedarik zinciri sistemini belirsiz talep durumunda simüle ederek, talep tahminindeki hatalar ile erken sipariş verme durumu arasındaki karmaşık ilişkileri incelemişlerdir. Benzer şekilde Bhaskaran (1998), bir otomobil üreticisi olan General Motors şirketinden temin edilen gerçek verilere dayalı bir üretim tedarik zinciri simülasyon modeli geliştirerek iki farklı üretim planlama sisteminin (Kanban ve MRP) stok performans kriterleri açısından bir karşılaştırmasını yapmıştır.

Taylor III (1999) üç farklı stok yönetim sisteminin (itme sistemleri, çekme sistemleri ve karma sistemler olmak üzere) potansiyel faydalarının ve yarı mamul stok tampon (buffer) özelliklerinin karşılaştırılması amacıyla SimFactory 6.1 programı ile bir simülasyon uygulaması gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada, diğer çoğu simülasyon çalışmasında olduğu gibi Ayrık Olay (Discrete Event) simülasyon yaklaşımı kullanılmıştır. Bu yaklaşımda, gerçek hayatta gerçekleşen *sürekli* prosesler birtakım önemli (anahtar) *olaylara* ya da bu olayların gerçekleşme durumuna göre bölümlendirilir. Gerçek hayattaki işlemler burada bazı istatistiksel dağılımlara (normal dağılım ya da üstel (exponansiyel) dağılım gibi) dayandırıldığından, gerçekte olan tüm rastsal olaylar da bu tür istatistiksel dağılımlarla temsil edilir.

Banerjee ve diğerleri (2003), üçüncü nesil programlama dillerinden olan Pascal dilini kullanarak bir simülasyon modeli oluşturmuş ve tedarik zincirlerinde iki farklı yatay mal paylaşımı (transshipment) yaklaşımını (biri acil durumlarda gerçekleştirilen yatay mal paylaşımı, bir diğeri de stokların dengelenmesi amacıyla gerçekleştirilen yatay paylaşımı) birbiriyle karşılaştırmıştır. Bu çalışmada, çeşitli seviyelerdeki perakendeci sayısı, sipariş miktarı ve talep belirsizliği gibi farklı senaryolar altında her iki yaklaşıma ait stok performans değerleri tespit edilmiştir. Benzer bir senaryo yaklaşımı ile, Hong-Minh ve diğerleri (2000) dört farklı tedarik zinciri stratejisini (1- elektronik satış noktası (EPOS) stratejisi, 2- excel stratejisi, 3- acil yatay mal paylaşımı (emergency transshipment) ve 4- bir zincir üyesini ortadan kaldırma stratejisi) birbirleriyle karşılaştırmak amacıyla bir simülasyon uygulaması geliştirmiştir. Bu tür senaryolar üretilerek, tedarik zinciri sistemlerinin farklı koşullar altında nasıl farklı davranışlar gösterebileceği görülebilmektedir.

Tedarik zincirlerinde stok sistemlerini ele alan benzer simülasyon uygulamalarının tamamına burada yer verilmemekle beraber, konunun ne kadar yaygın olduğunu göstermek açısından sadece yakın geçmişteki birkaç örneği daha şu şekilde sıralayabiliriz: Banerjee ve diğerleri, (2001), Chan ve diğerleri, (2002),

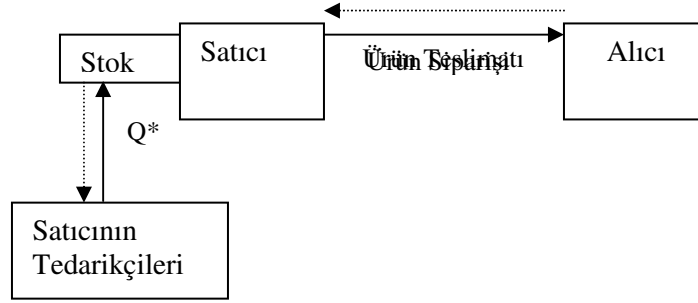
Ganeshan, ve diğerleri, (2001), Lau ve diğerleri, (2002), Persson ve Olhager, (2002). Fakat, tüm bu simülasyon çalışmalarının ortak bir noktası; bu uygulamaların geliştirilebilmesi için araştırmacı ya da uygulayıcının en azından bir simülasyon paketini ya da (C ya da Pascal gibi) programlama dilini öğrenmesi ve uygulama yazılımını geliştirmek için de zaman ve çaba harcaması gerektirir. Bu probleme bir alternatif olarak, çoğumuzun yaygın olarak kullandığı elektronik tabloların kullanımı öne sürülebilir. Nitekim, sayısı az da olsa, tedarik zincirlerinde stok yönetimine ilişkin birtakım çalışmalarda elektronik tablolar kullanılmaya başlanmıştır.

Örneğin, Lebel ve Carruth (1997) Quattro Pro for Windows 5.0 programı ile, ağaç ürünleri alıp satan tüccarların çeşitli stok senaryolarının ve farklı stok seviyelerinin karşılaştırmasına yönelik bir simülasyon için elektronik tabloları nasıl kullanabileceklerini basit örneklerle göstermişlerdir. Diğer bir örnek olarak, Seppälä ve Holmström (1995) tedarik zinciri sistemleri için basit bir modelleme yaklaşımı öne sürmüş ve çok basit hesaplamalar ile birlikte değişim ve varyasyonlar ile baş etmede senaryolar üretme yaklaşımını kullanmışlardır. Eniyileme (optimizasyon) tekniklerinin kullanılmadığı problemlerde bunun gibi bir senaryo yaklaşımı daha uygun olmaktadır. Burada, kullanıcı farklı senaryolar üretmek mevcut tedarik zinciri sistemine alternatifler geliştirir ve birtakım performans kriterleri açısından bu farklı senaryoları birbirleriyle karşılaştırır. Seppälä ve Holmström'un (1995) yaklaşımı aynı zamanda elektronik tabloların kullanılmasına da uygundur.

Mevcut çalışmamızda ise, elektronik tabloların basitliğinin ve tedarik zinciri stok problemlerine uygulanabilirliğinin gösterilmesi amacıyla, hemen hemen herkesin kolayca temin edebileceği Microsoft EXCEL elektronik tablo programı kullanılarak iki örnek simülasyon uygulaması geliştirilmiştir. Bu örneklerden ilki, tek alıcı ve tek satıcıdan oluşan basit bir ikili tedarik zincirinden oluşmakta, ikincisi ise birden çok alıcı (perakendeci) ve tek bir satıcıdan oluşan biraz daha karmaşık bir modeli temsil etmektedir.

### III. Örnek Bir Elektronik Tablo Uygulaması

Tedarik zinciri üyeleri içinde birbirini izleyen (ardışık) iki üye arasındaki alış veriş ilişkilerine ve özellikle de satıcı konumundaki üyenin stok bulundurmaya ilişkin çeşitli politikalarına odaklanan bir örnek ele alalım. Basit olması açısından sadece tek bir ürün için alım satım ilişkilerini göz önünde tutarsak, canlandıracağımız senaryo kısaca alıcının belirli bir dağılıma uygun siparişlerinden ve satıcının da bu siparişleri elindeki stoklardan ya da geriye doğru (kendi tedarikçilerine) vereceği siparişler yoluyla karşılayacağı durumdan ibarettir. Yine basitlik için, alıcı ile satıcının birbirlerine çok yakın bölgelerde olduklarını ve aralarındaki sevkiyat süresinin ihmal edilebileceğini varsayalım. Şekil 1 örnek olarak seçtiğimiz bu ikili ilişkiyi göstermektedir.



**Şekil 1-** Örnek Tedarik Zinciri Modeli

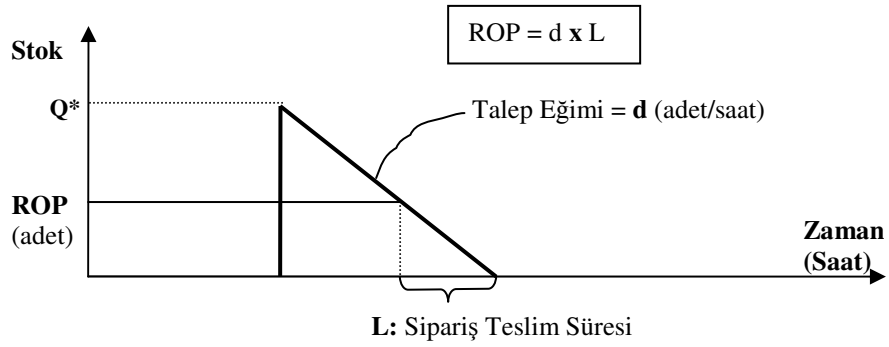
Burada satıcı yeniden sipariş noktası (ReOrder Point, ROP) stok politikasını izlemektedir. Stok seviyesi belirli bir seviyenin ya da diğer bir deyişle yeniden sipariş noktasının (ROP) altına düştüğü anda satıcı kendi tedarikçilerine sipariş vermektedir. Bu politikada bir de ekonomik sipariş miktarı ( $Q^*$ ) belirlenmektedir ki, her defasında bu miktar kadar sipariş verilmektedir. Bu stok politikası ile satıcı ne zaman sipariş vermesi gerektiğini tespit edebilir. Bu zamanın belirlenebilmesi için satıcının tedarikçilerine siparişi verdiği andan itibaren ne kadar sürede siparişin kendisine teslim edileceğini (Lead Time, ya da kısaca “L”) ve söz konusu ürüne olan talebin erime hızını ( $d$ ) bilmesi gereklidir:

$$\text{ROP (adet)} = (\text{Birim zamandaki talep}) \times (\text{Sipariş Teslim Süresi})$$

Örnek olarak zaman dilimini “saat” alırsak,  $\text{ROP} = d \text{ (adet/saat)} \times L \text{ (saat)}$  olacaktır.

Şekil 2’de görüldüğü gibi, stok seviyesi ROP noktasına geldiğinde satıcı yeni bir sipariş verecektir. Siparişin gelme süresi ( $L$ ) hesaba katıldığı için, satıcı stoksuz kalma riskini azaltacaktır.

Burada, saatlik talep erimesinin ( $d$ ) kabaca hesaplanabilmesi için aşağıdaki formül öne sürülebilir: ( $d = \text{Ürünün toplam dönemlik talebi} \div \text{Bir dönemdeki toplam süre}$ ). Örneğin simülasyonun uygulanacağı toplam süre 300 saat ise ve bu dönem boyunca ürünüme olan toplam talep 1500 adet ise saatlik talep erimesi ( $d$ ) =  $1500/300 = 5$  adet/saat olacaktır. Tedarikçiden siparişin geliş süresi ( $L$ ) ortalama olarak 6 saat sürmekte ise, bu erime değerine göre satıcının yeniden sipariş noktası ( $\text{ROP} = d \times L = 5 \times 6 = 30$  adet olmalıdır. Yani, ne zaman satıcının stok seviyesi 30 adet altına düşse, yeni bir sipariş vererek stoklarını yeniden doldurmalıdır.



Şekil 2- Yeniden Sipariş Noktası Stok Modeli

Basit örneğimizde,  $L=6$  saat,  $ROP=30$  adet ve Ekonomik Sipariş Miktarı( $Q^*$ )= 100 adet olarak seçilmiştir. Bu parametrelere ilaveten, alıcının satıcıya ne zaman ve ne kadar sipariş vereceği ve tedarikçinin ilk başlangıçta elinde ne kadar stok bulunduğuna ilişkin bilgileri de simülasyona başlayabilmek için belirlememiz gereklidir. Alıcıdan satıcıya gelen ardışık iki sipariş arasındaki sürenin Poisson dağılımına uygun bir model izlediğini ve Lambda ( $\lambda$ ) değerinin 10 saat olduğunu varsayalım. Benzer şekilde, alıcıdan gelen siparişlerin miktarlarının da Normal dağıldığını ve parametrelerinin *ortalama* ( $\mu$ ) = 50 adet ve *standart sapma* ( $\sigma$ ) = 20 adet olduğunu varsayalım. Yine bizim tarafımızdan belirlenecek olan bir diğer parametre olarak, simülasyon başlangıcında satıcının elinde bulunan stoklarının 50 adet olduğunu düşünelim.

Elektronik tablolar (MS EXCEL) kullanılarak yukarıda detaylandırmış olduğumuz iki üyeli basit tedarik zincirine ait ürün akışları, *ayrık olay (discrete event) simülasyon* yöntemi ile canlandırılmıştır (Bakınız Şekil-3). Excel'in "Veri Çözümleme" modülünün "Rastsal Sayı Üretme" seçeneği kullanılarak, alıcının siparişleri arası süre için Poisson dağılımına uygun ve sipariş miktarları için de Normal dağılıma uygun rastsal veriler oluşturulmuştur. Bu veriler Şekil 3'ün B1 ve F1 hücrelerinde bulunan başlıkların altında görülebilmektedir.

İlk satırdan başlayarak simülasyonun ilerleyişine bakacak olursak, başlangıçta satıcının elindeki stok miktarı 50 adettir. Alıcıdan ilk sipariş 8. saatte gelmiştir ve miktarı 46 adettir. İlk başta elimizde bulunan 50 adet stoktan 46 adet alıcıya gönderildiğinde geriye 4 adet kalır (Satıcının Kalan Stoku başlıklı sütuna bakınız). Bu siparişin sağlanmasından sonra stokta 30 adetten (ROP) az ürün kaldığı için satıcı kendi tedarikçisine 100 adetlik yeni bir sipariş verir. Bu siparişin satıcıya ulaşma süresi (Lead Time) 6 saattir. Ardından, alıcıdan ikinci sipariş 4 saat sonra (yani 12. saatte) gelir ve sipariş miktarı 47 adettir. Fakat, satıcı stoklarını yeniden doldurmak için simülasyonun 8. saatinde (bir önceki işlemde) kendi tedarikçisine sipariş verdiği için ve bu sipariş ( $8+6=$ ) ancak 14. saatte satıcıya ulaşacağı için 12. saatte gelen alıcı siparişi beklemeye alınacaktır. Bu nedenle H1 hücresindeki "Bekleme Oldu mu?" başlıklı sütuna bakıldığında bu siparişe karşılık gelen hücrede "evet" yazılıdır. Bunun anlamı, söz konusu sipariş

için elde bulunan 4 adet ürünün hemen gönderileceği ve geri kalan kısmın ise tedarikçiden malın geliş zamanına kadar (yani 14. saate kadar) bekletileceğidir. Bu durumda alıcı siparişinin (47-4=) 43 adetlik kısmını (14-12=) 2 saat sonra alabilecektir. Dolayısıyla, “Stoksuz Kalınan Miktar” sütununda **43**, “Stoksuz Kalınan Süre” sütununda **2**, “Stoksuz Kalma Vakası Oldu mu?” sütununda ise **“evet”** yazdırılmıştır. Tüm bu mantık ve hesaplamalar MS Excel’in içinde bulunan matematik ve mantık işlevleri kullanılarak otomatik olarak yapılabilmektedir.

“Stoksuz Kalınan Miktar”, “Stoksuz Kalınan Süre” ve “Stoksuz Kalma Vakası” başlıklı sütunların alt kısımlarında toplamları alındığında, bu ikili tedarik zincirinde satıcının stok performansı hakkında anlamlı bilgilere ulaşmak mümkün olmaktadır:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Tek Alıcı - Tek Satıcı - Lead time = 6 saat								
2	Sipariş No	Alıcıdan Gelen Siparişin Saati	Satıcının Elindeki Stok	Alıcıdan Gelen Sipariş Miktarı	Satıcının Kalan Stoku	Bekleme Oldu mu?	Stoksuz Kalınan Miktar	Stoksuz Kalınan Süre	Stoksuz Kalma Vakası Oldu mu?
3	1	8	50	46	4	hayır			
4	2	12	4	47	-43	evet	43	2	evet
5	3	26	57	76	-19	hayır	19	6	evet
6	4	35	81	37	44	hayır			
7	5	41	44	46	-2	hayır	2	6	evet
8	6	50	98	34	64	hayır			
9	7	53	64	47	17	hayır			
10	8	78	17	16	1	evet			
11	9	83	101	66	35	hayır			
12	10	100	35	26	9	hayır			
13	11	114	109	54	55	hayır			
14	12	127	55	88	-33	hayır	33	6	evet
15	13	143	67	62	5	hayır			

**Şekil 3-** İki Üyeli Tedarik Zinciri için Excel’de Oluşturulan Simülasyon Sayfası

Toplam 30 sipariş için bakıldığında, siparişlerin karşılanamadığı (stoksuz kalınan) miktar toplamda 210 adet olup, bunu toplam sipariş miktarı olan 1342 adete oranladığımızda siparişlerin yaklaşık %16’sının ilk anda karşılanamadığını görebiliriz. Diğer yandan, aynı simülasyon sonuçlarına göre, stoksuz kalınan toplam süre 87 saat ve stoksuz kalma vakalarının sayısı 8 olup, bunları toplam süreye ve sipariş sayılarına oranladığımızda da siparişlerin (87/310=) %28 oranında süreyle bekletildiği ve alıcının her sipariş verişinde (8/30=) %27 olasılıkla bekleyeceği sonucuna varılır. Son olarak, satıcının ortalama stok seviyesini hesaplamak için “Satıcının Elindeki Stok” başlıklı sütundaki tüm değerler alt alta toplanıp, toplam sipariş sayısı olan 30’a bölüldüğünde, satıcının ortalama olarak 70 adet stok bulundurduğu ortaya çıkar. Görüldüğü gibi elektronik tablolar yardımı ile herhangi bir simülasyon paketinden beklediğimiz tüm istatistik bilgiler kolayca elde edilebilmektedir.

Aynı örnek biraz daha uzun vadeli bir sipariş dönemine yayılarak bu defa da 300 sipariş için tekrar çalıştırılmıştır. Bütün işlemler aynı elektronik tablo üzerinde gerçekleştirilmiş olup sadece parametre değerleri değiştirilmiştir. Excel içerisinde üç ayrı çalışma tablosu oluşturulmuş olup, bunlardan ilki girdi parametreleri için, ikincisi yukarıdaki şekilde görülen ana simülasyon tablosu için, sonuncusu da istatistik çıktıları içindir. 300 sipariş için simülasyonu tekrar çalıştırdığımızda, 2978 saat boyunca alıcıdan toplam olarak 14665 adetlik sipariş alınmıştır. Talep erime değerini (d) hesapladığımızda yine yaklaşık olarak ( $14665 / 2978 = 5$ ) 5 adet/saat çıkmaktadır ki, bu da yeniden sipariş verme noktasının yine (ROP =  $5 \times 6 = 30$ ) adet olduğu anlamına gelmektedir. Bu yeni durumda, simülasyon istatistikleri aşağıdaki gibi çıkmıştır:

- a) Siparişlerin yaklaşık %14'ü ilk anda karşılanamamıştır.
- b) Genel olarak bakıldığında siparişler %28 oranında süreyle bekletilmiştir.
- c) Alıcı her sipariş verişinde %28 olasılıkla beklemektedir.
- d) Satıcının ortalama stok seviyesi 74 adettir.

Simülasyon daha uzun süre ile çalıştırıldığı için bu ikinci bulduğumuz istatistikler daha doğru sonuçlardır diyebiliriz çünkü sistemin durgun haline (steady-state) geçmesi için gerekli süre ikinci örnekte daha fazla olasılıkla aşılmıştır. Daha da kesin oranlar elde edebilmek için elektronik tablo simülasyonu birer kere de 1000 ve 3000 sipariş için denenmiştir. Bu denemede elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir:

1000 sipariş için deneme sonuçları:

- a) Siparişlerin yaklaşık %11'i ilk anda karşılanamamıştır.
- b) Genel olarak bakıldığında siparişler %27 oranında süreyle bekletilmiştir.
- c) Alıcı her sipariş verişinde %24 olasılıkla beklemektedir.
- d) Satıcının ortalama stok seviyesi 75 adettir.

3000 sipariş için deneme sonuçları:

- a) Siparişlerin yaklaşık %11'i ilk anda karşılanamamıştır.
- b) Genel olarak bakıldığında siparişler %26 oranında süreyle bekletilmiştir.
- c) Alıcı her sipariş verişinde %24 olasılıkla beklemektedir.
- d) Satıcının ortalama stok seviyesi 75 adettir.

Sonuçlara bakılırsa, 1000 sipariş ve 3000 sipariş durumları arasında pek fark görülmemektedir. Diğer bir deyişle, 1000 siparişin üzerindeki sipariş sayıları ile yapılan denemelerde hemen hemen yakın sonuçlar elde edilecektir.

#### IV. Birden Çok Alıcı (Perakendeci) ve Tek Üretici Örneği

Elektronik tablolar ile daha karmaşık stok sistemlerinin de modellenebileceğini gösterebilmek amacıyla yukarıdaki örneği biraz daha genişleterek 3 alıcı ve tek bir üreticinin bulunduğu bir tedarik zinciri örneğini ele alalım. Gerçek hayat ile bağdaştırmak açısından da, bu örneğin bir evrak çantası üreticisinin 3 farklı perakendeci ile birlikte çalıştığı ve her sipariş döneminde



(örneğin haftada bir) bu perakendecilerin çanta taleplerini karşıladığı durumdan ibaret olduğunu düşünelim.

Çanta üreticisinin dönemlik üretim kapasitesi sınırlı olup sadece 40 çanta üretebilmektedir. Her sipariş dönemi başında perakendecileri ziyaret eden çanta imalatçısı perakendecilerin siparişlerini almakta ve bir sonraki dönem bu siparişleri kendilerine ulaştırmaktadır. Herhangi bir dönemde karşılanamayan siparişler bir sonraki dönemde temin edilmektedir. 3 perakendeci içerisinde 1. perakendeci en önemli müşteri olup, perakendecilerin taleplerini karşılama hususunda ortaya çıkabilecek herhangi bir arz eksikliği durumunda 1. müşterinin siparişi öncelikli olarak karşılanmaktadır. Benzer şekilde 2. ve 3. perakendeciler de 2. ve 3. önceliğe sahiptir.

Perakendecilerin her birinin dönemlik taleplerinin 0 ila 30 adet arasında Uniform dağılıma uyduğu varsayılmıştır. Yani, her bir perakendecinin dönemlik talebinin 0 ve 30 değerleri arasında herhangi bir değer olma olasılığı eşit dağılmıştır. Simülasyonun başlangıcında çanta üreticisinin elinde 40 çanta olduğu varsayılmış ve her dönem 40 yeni çanta üretimi yapıldığı düşünülerek, mevcut stok bu miktar kadar artırılmıştır. Aşırı stok durumunu engellemek amacıyla, çantacının elindeki mevcut stok 100 adedin üstünde olduğu zamanlarda üretim yapılmadığı ve bir sonraki döneme aynı stok seviyesi ile girildiği varsayılmıştır. Diğer taraftan, eğer çantacının zamanında temin edemediği ve sonraki döneme bıraktığı toplam sipariş adedi 100'ü aşarsa, bu sefer de fazla mesai yapılarak 40 adet yerine 80 adet üretildiği düşünülmüştür.

Elektronik tablolar yardımıyla bu tedarik zinciri örneği için oluşturulan simülasyon modeli Şekil 4'de görülebilmektedir. Sol taraftaki pencerede ("Girdiler" isimli çalışma sayfasında) perakendecilerin dönemlik talepleri Uniform dağılıma uygun olarak üretilmekte ve bu değerler sağ taraftaki asıl simülasyon penceresinde girdi olarak kullanılmaktadır. Örneğin, 1. hafta perakendecilerin talepleri sırayla 11, 3 ve 17 olarak gerçekleşmiştir. Bunların toplamı 31 olup bu değer "simülasyon" isimli çalışma sayfasının C3 hücresinde hesaplanmakta ve sonra da eldeki stoktan çıkarılmaktadır. Eğer eldeki stok yeterli değilse, perakendecilerin öncelik sıralarına göre siparişlerin bir kısmı karşılanıp bir kısmı bir sonraki haftaya bırakılmaktadır. Örneğin, 2. hafta toplam talep 80 adet olup eldeki stok (49 adet) bu talebi karşılamaya yetmemektedir. Bu durumda, üretici 31 adetlik siparişi karşılayamayacaktır ki, öncelikler göz önünde tutulduğunda bunun 28 adedi 3. perakendeci için stoksuz kalınan miktar hanesine (G4 hücresi) yazılacak ve geri kalan 3 adedi de 2. perakendecinin stoksuz kalınan miktar hanesine (F4 hücresi) yazılacaktır. Buna ilaveten, iki perakendeci için de aynı satırın devamındaki "stoksuz kalma sıklığı" sütununa "1" yazılarak (I4 ve J4 hücreleri) bu perakendecilerin 1 defa daha stoksuz kaldıkları istatistiklere kaydedilecektir.

A					B											
					Alıcılardan			1.			2.			3.		
					Satıcının	Gelen	Satıcının	Alıcının	Alıcının	Alıcının	Alıcının	Alıcının	Alıcının	Alıcının	Alıcının	
					Elindeki	Toplam	Kalan	Stoksuz	Stoksuz	Stoksuz	Stoksuz	Stoksuz	Stoksuz	Stoksuz		
					Sipariş	Sipariş	Sipariş	Kaldığı	Kaldığı	Kaldığı	Kalma	Kalma	Kalma			
					Miktarı	Miktarı	Miktarı	Miktar	Miktar	Miktar	Sıklığı	Sıklığı	Sıklığı			
					2	3	4	5	6	7	8	9	10			
					Hafta No	Stok	Stok	Stok	Stok	Stok	Stok	Stok	Stok			
3	1	11	3	17	1	40	31	9	0	0	0	0	0			
4	2	26	26	28	2	49	80	-31	0	3	28	0	1			
5	3	0	12	25	3	9	37	-28	0	3	25	0	1			
6	4	4	7	1	4	12	12	0	0	0	0	0	0			
7	5	0	4	8	5	40	10	30	0	0	0	0	0			
8	6	0	8	10	6	70	18	52	0	0	0	0	0			
9	7	10	10	11	7	92	37	55	0	0	0	0	0			
10	8	10	27	13	8	95	50	45	0	0	0	0	0			
11	9	12	0	20	9	85	90	35	0	0	0	0	0			
12	10	24	29	7	10	75	60	15	0	0	0	0	0			
13	11	28	1	21	11	55	50	5	0	0	0	0	0			
14	12	24	29	13	12	45	88	-21	0	9	13	0	1			
15	13	9	22	10	13	19	41	-22	0	12	10	0	1			
16	14	23	2	5	14	18	30	-12	5	2	5	1	1			
17	15	1	10	14	15	28	25	3	0	0	0	0	0			
18	16	15	11	29	16	43	55	-12	0	0	12	0	1			
19	17	1	6	0	17	28	7	21	0	0	0	0	0			
20	18	27	3	7	18	81	37	24	0	0	0	0	0			
21	19	23	20	24	19	64	67	-3	0	0	3	0	1			
22	20	21	2	3	20	37	28	11	0	0	0	0	0			
23	21	22	18	5	21	51	45	6	0	0	0	0	0			
24	22	12	16	21	22	46	49	-3	0	0	3	0	1			
25	23	18	5	29	23	37	60	-13	0	0	13	0	1			
26	24	20	15	23	24	27	68	-31	0	8	23	0	1			
27	25	24	7	5	25	9	38	-27	15	7	5	1	1			
28	26	26	3	1	26	13	30	-17	13	3	1	1	1			

Şekil 4- İkinci Tedarik Zinciri için Geliştirilen Simülasyon Modeli

Önceki örneğe benzer şekilde, ilk denemede simülasyon 30 sipariş dönemi için yürütülmüş ve sonra da sırayla 300, 1000 ve 3000 dönem için aynı model tekrar yürütülmüştür. Bu örnek için de, simülasyon sonu istatistikleri olarak her bir perakendecinin ortalama stoksuz kaldığı miktar ve stoksuz kalma olasılıkları hesaplanmıştır. Tablo 1’de her bir simülasyon denemesi için söz konusu istatistik raporlarının sonuçları verilmektedir.

Tablo-1: İkinci Modelde Farklı Simülasyon Süreleri için Simülasyon Sonuçları

30 dönem	Ortalama Stoksuz Kalınan Miktar			Stoksuz Kalma Olasılığı		
	1. perakendeci	2. perakendeci	3. perakendeci	1. perakendeci	2. perakendeci	3. perakendeci
	2,63	3,83	7,43	%20	%40	%53
300 dönem	Ortalama Stoksuz Kalınan Miktar			Stoksuz Kalma Olasılığı		
	1. perakendeci	2. perakendeci	3. perakendeci	1. perakendeci	2. perakendeci	3. perakendeci
	4,57	5,93	7,16	%34	%42	%49
1000 dönem	Ortalama Stoksuz Kalınan Miktar			Stoksuz Kalma Olasılığı		
	1. perakendeci	2. perakendeci	3. perakendeci	1. perakendeci	2. perakendeci	3. perakendeci
	5,51	6,81	7,98	%38	%45	%53
3000 dönem	Ortalama Stoksuz Kalınan Miktar			Stoksuz Kalma Olasılığı		
	1. perakendeci	2. perakendeci	3. perakendeci	1. perakendeci	2. perakendeci	3. perakendeci
	5,58	6,94	8,27	%40	%48	%57

## V. Sonuç ve Tartışma

Örnek uygulamalar göstermektedir ki, tedarik zincirindeki üyelerin stok sistemlerinin simülasyonunda elektronik tablolar etkin şekilde kullanılabilir. Her ne kadar, anlaşılması kolay olması açısından burada özellikle basit örnekler ele alınmış olsa da, bu örneklerin kolayca modellenmiş olması, daha büyük ve karmaşık yapıdaki tedarik zinciri sistemlerinin de elektronik tablolar ile modellenebileceği konusunda bizleri cesaretlendirmektedir.

Örneğin, buradaki örneklerde hesaba katılmamış olan maliyet unsurları, ki bunlar taşıma maliyetleri, yok satma maliyeti, stok bulundurma maliyeti, vb. maliyetleri kapsamaktadır, ve stok yönetim politikası ile ilgili diğer bazı faktörler (örn: fazla alımlarda indirim uygulaması gibi) de düşünülerek daha geniş kapsamlı modeller oluşturulabilir. Buna ilaveten, tedarik zinciri sadece ikili (tek alıcı ve tek satıcı) bir sistem gibi düşünülmeyip, zincirin tamamını oluşturan tüm üyelerin birbirleri ile olan stok ilişkilerinin incelendiği yeni çalışmalar yapılabilir. Bu tür bir yaklaşım ile tedarik zincirindeki üyelerin ayrı ayrı performansları ile tedarik zincirinin tamamının performansı birbiri ile karşılaştırılarak sistemin neresinde eksiklik ve problemler olduğu ya da olabileceği belirlenebilir.

Elektronik tablolar ile özellikle simülasyon için tasarlanmış hazır paket programlar arasında bir karşılaştırma yapmak gerekirse, programın satın alma maliyeti, kullanım kolaylığı, amaca hizmet etme kabiliyeti vb. açılardan bakarak bir değerlendirme yapmak gerekecektir. Paket programlar belirli bir satın alma maliyeti ile ilk bakışta sistem tasarımcısının gözünü korkutabilmektedir. Bu tür programlarda, programın kullanım kolaylığı ve animasyon vb. özellikleri arttıkça fiyatı da artmaktadır. Daha basit ve daha ucuz (ya da kolay elde edilebilir) simülasyon programları ise, ciddi bir öğrenme süresini ve çabasını gerektirmekle birlikte, modelleme aşamasında da kullanıcıyı oldukça fazla zorlayabiliyor. Bu açıdan bakıldığında, MS Excel gibi elektronik tablo programları çok kolay ve ucuz temin edilebilmekte ve her bilgisayarda Windows işletim sistemi ile birlikte gelmektedir. Dolayısıyla, diğer amaçlarımız için zaten kullandığımız bu “el altı” programı simülasyon amaçlı olarak da rahatça kullanabiliriz. Öğrenme süresi ve çabası da daha az olacağından, profesyonel simülasyon paketleri ile olmasa bile, ucuz ve genel amaçlı simülasyon programları ile boy ölçüşebilecek seviyede oldukları söylenebilir.

Ayrıca, elektronik tablo programlarının bazılarında doğrusal programlama modülleri sayesinde eniyileme modelleri kurmak da mümkün olabilmektedir. Bazı stok simülasyon modellerinde (örneğin, Petrovic, 2001) birtakım stok parametreleri (örneğin, ekonomik sipariş miktarı ya da yeniden sipariş verme noktası gibi) önceden eniyileme (optimizasyon) modelleri ile tespit edilerek sonra mevcut model simülasyona tabi tutulmakta ve böylece dinamik bir modelleme yaklaşımı sağlanabilmektedir. Bu tür durumlarda da elektronik tabloların hem doğrusal programlama modülleri hem de simülasyon aracı kullanılarak her iki işlem de aynı program içerisinde daha hızlı ve verimli bir biçimde yürütülebilir.

Bütün bunların geniş ölçekli sistemler için yapılabilmesi için bilgisayar hızlarının çok iyi seviyelerde olması da gerekmektedir. Örneğin, son örneğimizde

3 ayrı perakendeci için 3000 günlük dönem boyunca toplam 9000 adet talep miktarı verisinin (uniform dağılım) oluşturulması Pentium 4 işlemcide yaklaşık 20 saniye kadar bir zaman almıştır. Problemin boyutları ve kapsamı arttıkça bu süreler daha da uzayabilecektir. Fakat, bilgisayar zamanı için bu tür performans değerlendirmeleri diğer simülasyon programları için de yapılmakta ve bu programlar için de benzer problemler rapor edilmektedir.

#### **REFERANSLAR**

- BANERJEE, A., BURTON, J. ve S. BANERJEE (2003), "A Simulation Study of Lateral Shipments in Single Supplier, Multiple Buyers Supply Chain Networks", *International Journal of Production Economics*, 81-82, 103-114.
- BANERJEE, S., BANERJEE, A., BURTON, J. ve W. BISTLINE (2001), "Controlled Partial Shipments in Two-echelon Supply Chain Networks: A Simulation Study", *International Journal of Production Economics*, 71, 91-100.
- BHASKARAN, S. (1998), "Simulation Analysis of a Manufacturing Supply Chain", *Decision Sciences*, 29(3), 633-657.
- CHAN, F.T.S., TANG, N.K.H., LAU, H.C.W. ve R.W.L. IP (2002), "A Simulation Approach in Supply Chain Management", *Integrated Manufacturing Systems*, 13(2), 117-122.
- CHANDRA, C. ve S. KUMAR (2001), "Taxonomy of Inventory Policies for Supply-chain Effectiveness", *International Journal of Retail and Distribution Management*, 29(4), 164-175.
- CHEN, F., DREZNER, Z., RYAN, J.K. ve D. SIMCHI-LEVI (2000), "Quantifying the Bullwhip Effect in a Simple Supply Chain: The Impact of Forecasting, Lead Times, and Information", *Management Science*, 46(3), 436-443.
- GANESHAN, R., BOONE, T. ve A.J. STENGER (2001), "The Impact of Inventory and Flow Planning Parameters on Supply Chain Performance: An Exploratory Study", *International Journal of Production Economics*, 71, 111-118.
- HERER, Y.T., TZUR, M. ve E. YÜCESAN (2002), "Transshipments: An Emerging Inventory Recourse to Achieve Supply Chain Leagility", *International Journal of Production Economics*, 80, 201-212.
- HONG-MINH, S.M., DISNEY, S.M. ve M.M. NAIM (2000), "The Dynamics of Emergency Transshipment Supply Chains", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 30(9), 788-815.
- KHOUJA, M. (2003), "Optimizing Inventory Decisions in a Multi-stage Multi-customer Supply Chain", *Transportation Research Part E*, 39, 193-208.
- LAU, A.H.L. ve H. LAU (2003), "Effects of a Demand-curve's Shape on the Optimal Solutions of a Multi-echelon Inventory/Pricing Model", *European Journal of Operational Research*, 147, 530-548.
- LAU, J.S.K., HUANG, G.Q. ve K.L. MAK (2002), "Web-based Simulation Portal for Investigating Impacts of Sharing Production Information on Supply Chain Dynamics from the Perspective of Inventory Allocation", *Integrated Manufacturing Systems*, 13(5), 345-358.
- LEBEL, L. ve J.S. CARRUTH (1997), "Simulation of Woodyard Inventory Variations using a Stochastic Model", *Forest Products Journal*, 47(3), 52-57.
- PERSSON, F. ve J. OLHAGER (2002), "Performance Simulation of Supply Chain Designs", *International Journal of Production Economics*, 77, 231-245.
- PETROVIC, D. (2001), "Simulation of Supply Chain Behaviour and Performance in an Uncertain Environment", *International Journal of Production Economics*, 71, 429-438.
- SEPPALA, U. ve J. HOLMSTRÖM (1995), "Rough Modelling of Logistics Networks", *Integrated Manufacturing Systems*, 6(5), 13-20.
- TAYLOR III, L.J. (1999), "A Simulation Study of WIP Inventory Drive Systems and Their Effect on Financial Measurements", *Integrated Manufacturing Systems*, 10(5), 306-315.
- ZHAO, X., XIE, J. ve J.C. WEI (2002), "The Impact of Forecast Errors on Early Order Commitment in a Supply Chain", *Decision Sciences*, 33(2), 251-280.

# Avrupa Birliği'nde İşsizlikle Mücadele

Arş. Gör. Ercan UŞUN

Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, MANİSA

## ÖZET

1990'lı yıllarda Avrupa Birliği'nin temel sorunlarından biri işsizliktir. Dolayısıyla, AB Zirve Toplantıları'ndaki kararların temel hedefi işsizlikle mücadele olmuştur. Bu çalışmada, 1990'lı yıllarda AB'nde tartışılan kararlar ve bu kararların sonuçları incelenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İşsizlik, Avrupa Birliği, İşsizlikle Mücadele, Avrupa Birliği Zirve Toplantıları

## Struggle with Unemployment in European Union

### ABSTRACT

During 1990s, one of the basic problems in European Union has been unemployment. Consequently, main goal of decisions at the Summit Meeting of EU has also struggled with unemployment. In this study, decisions discussed at EU in 1990s and their conclusions are examined.

**Key Words:** Unemployment, European Union, Struggle With Unemployment, Summit Meeting of EU

## I. GİRİŞ

Avrupa Birliği'nde 70'li yıllardan itibaren gündemde olan işsizlik, özellikle 90'lı yılların ilk yarısında en yüksek oranlara ulaşmıştır. 1997 yılında gerçekleştirilen Amsterdam Zirvesi, AB'nde işsizlik sorununa bakış açısını önemli ölçüde değiştirmiş ve işsizlik, Birliğin temel sorunlarından biri olarak kabul edilmeye başlanmıştır. İşsizlik sorununa ilişkin bu yeni yaklaşım, başta AB'ni kuran Anlaşma olmak üzere birçok alanda yeni düzenlemeleri beraberinde getirmiştir.

Çalışmamızda, öncelikle, AB'nde işsizliğin genel olarak nasıl bir gelişim gösterdiği; 90'lı yıllarda yaşanan işsizliğin yapısı; işsizlikle mücadeleye yönelik ortak kararlar çerçevesinde işsizliğin Birlik açısından ortak bir sorun olarak kabul edilişi ve oluşturulan istihdam stratejisi açıklanmaktadır. İkinci adım, benimsenen istihdam stratejinin uygulamadaki görünümüdür.

Amacımız, ülkemizde son dönemlerde işsizlikle mücadele konusunda özellikle işveren kesiminin AB'ni örnek göstererek ısrarla savunduğu önlemlerin hangi gerekçelerle, nasıl uygulandığı konusunda bir bakış açısı ortaya koymaktır.

## II. AB'NDE İŞSİZLİK SORUNU

AB'nde, 70'li yıllardan itibaren yaşanan işsizlik, başlıca iki nedenle açıklanmaktadır (Commission Européenne; 2000):

- Birinci neden, makro ekonomik şokları önleyecek kapasiteye sahip olunamamasıdır. Son 25 yılda işsizlik, 1970 ve 1980 yıllarında yaşanan iki büyük petrol şoku ve 1990'lı yılların başında yaşanan parasal karışıklık nedeniyle artmıştır. Avrupa'da, yaşanan bu olaylar karşısında istihdam kayıpları

önlenebilmiş; büyüme ve istikrara yönelik ekonomi politikaları oluşturulamamıştır. Avrupa'nın makro ekonomik sorunlara karşı önemi, Avrupa ekonomik ve parasal birliğinin yaratılması olmuştur.

- İkinci neden ise, işgücü piyasasının tranformasyonunu sağlayacak yeteneğe sahip olunamamasıdır. İşsizliğin uzun dönemli işsizliğe dönüşümü, izlenen işgücü piyasası politikaları ve sosyal koruma sistemleri ile açıklanabilir. Avrupa, işsizlik döneminde gelir kaybına karşı iyi bir güvence sistemine sahiptir; fakat, genel olarak, pasif niteliğe sahip bu yardım, işsizleri yeni bir tercihte bulunmadan önce uzun süreli bir işsizliğe yöneltmektedir. Avrupa, yeni nitelik ve işlere yönelik bir başlangıç noktası arz edememektedir.

AB'nde işsizliğin gelişimini incelediğimizde; 70'li yılların ilk yarısında ortalama %2.6 olan işsizlik oranının sürekli artarak 90'lı yılların ilk yarısında %10'lara ulaştığı görülmektedir (Bkz. Tablo 1). İşsizlik oranı, özellikle 1993-96 yılları arasında %10'ları aşarak en yüksek düzeylere ulaşmış; buna karşın, 1997 yılından itibaren sürekli azalma eğilimi göstermiştir (Bkz. Tablo 2).

**Tablo 1) AB'nde 1970-2001 Dönemi Ortalama İşsizlik Oranları (%)**

	1970-1974	1975-1979	1980-1984	1985-1989	1991-1995	1996-2001
Belçika	2.0	6.0	10.0	9.4	8.5	8.6
Danimarka	1.2	5.3	8.0	6.3	8.6	5.4
Almanya	0.9	3.1	5.2	6.4	7.3	8.7
Yunanistan	2.7	1.9	5.4	6.8	8.3	10.6
İspanya	2.9	6.1	16.0	20.0	20.9	17.5
Fransa	2.7	4.8	7.9	10.0	11.1	11.0
İrlanda	6.2	8.8	12.1	16.2	14.5	7.1
İtalya	5.4	6.5	7.6	9.3	10.1	11.1
Lüksemburg	0.0	0.7	2.8	2.4	2.5	2.6
Hollanda	2.0	5.6	9.2	7.8	6.4	4.0
Avusturya	1.6	2.0	3.2	3.1	3.6	4.1
Portekiz	2.4	6.7	7.8	7.3	5.7	5.3
Finlandiya	2.4	5.2	5.1	4.5	13.3	11.3
İsveç	2.2	1.9	3.0	2.2	7.2	7.7
İngiltere	2.4	4.5	9.4	9.9	9.5	6.4
AB	2.6	4.8	8.1	9.4	10.0	9.4

Kaynak: Commission Européenne, 2002, s.48

**Tablo 2) AB'nde İşsizlik Oranları (15-64 Yaş Arası Nüfusa Oranla %)**

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Belçika	6.6	6.4	7.1	8.6	9.8	9.7	9.5	9.2	9.3	8.6	6.9	6.6
Danimarka	7.2	7.9	8.6	9.5	7.7	6.7	6.3	5.2	4.9	4.8	4.4	4.3
Almanya	-	-	6.6	7.9	8.4	8.2	8.9	9.9	9.3	8.6	7.9	7.9
Yunanistan	6.4	7.1	7.9	8.6	8.9	9.2	9.6	9.8	10.9	11.6	10.9	10.2
İspanya	13.1	13.2	14.9	18.6	19.8	18.8	18.1	17.0	15.2	12.8	11.3	10.6
Fransa	8.6	9.1	10.0	11.3	11.8	11.3	11.9	11.8	11.4	10.7	9.3	8.6
İrlanda	13.4	14.7	15.4	15.6	14.3	12.3	11.7	9.9	7.5	5.6	4.2	3.8
İtalya	8.9	8.5	8.7	10.1	11.0	11.5	11.5	11.6	11.7	11.3	10.4	9.4
Lüksemburg	1.7	1.6	2.1	2.6	3.2	2.9	2.9	2.7	2.7	2.4	2.3	2.0
Hollanda	5.8	5.5	5.3	6.2	6.8	6.6	6.0	4.9	3.8	3.2	2.8	2.4

Avusturya	-	-	-	3.9	3.8	3.9	4.4	4.4	4.5	3.9	3.7	3.6
Portekiz	4.8	4.2	4.3	5.6	6.9	7.3	7.3	6.8	5.1	4.5	4.1	4.1
Finlandiya	3.2	6.6	11.7	16.4	16.6	15.4	14.6	12.7	11.4	10.2	9.8	9.1
İsveç	1.7	3.1	5.6	9.1	9.4	8.8	9.6	9.9	8.3	7.2	5.9	5.1
İngiltere	6.9	8.6	9.8	10.2	9.4	8.5	8.0	6.9	6.2	5.8	5.4	5.0
AB	-	-	-	10.2	10.5	10.2	10.3	10.1	9.5	8.7	7.9	7.4

Kaynak: Commission Européenne, 2002, s.173-188'deki tablolardan yararlanılarak düzenlenmiştir.

90'lı yıllarda yaşanan işsizliğin yapısını incelediğimizde; başlıca üç unsur ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki, işsizliğin özellikle kadınlarda yaygın olarak gözlenmesidir. Tablo 3 ve 2'yi kıyaslamalı olarak incelediğimizde; kadın işsizlik oranlarının genel işsizlik oranlarına nazaran yüksek olduğu açıkça görülmektedir. İşsizlik oranının %10.5 olmak üzere en yüksek düzeye ulaştığı 1994 yılında kadın işsizlik oranı %12 düzeyinde gerçekleşmiş; işsizlik oranının %7.4'e düştüğü 2001 yılında ise kadın işsizlik oranı %8.7'e inebilmiştir.

**Tablo 3) AB'nde Kadın İşsizlik Oranları (15-64 Yaş Arası Aktif Nüfusa Oranla %)**

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Belçika	10.4	9.8	10.0	11.5	12.7	12.7	12.5	11.9	11.6	10.3	8.5	7.4
Danimarka	7.6	8.6	9.2	9.9	8.5	8.1	7.5	6.2	6.0	5.4	4.8	4.9
Almanya	-	-	8.5	9.6	10.1	9.6	9.8	10.7	10.0	9.1	8.3	8.1
Yunanistan	10.8	11.9	12.9	13.6	13.7	14.1	15.2	15.2	16.7	17.6	16.5	15.4
İspanya	19.8	19.5	21.0	24.1	26.1	25.3	24.4	23.4	21.8	18.7	16.7	15.5
Fransa	11.3	11.6	12.4	13.2	13.8	13.5	13.9	13.7	13.4	12.6	11.2	10.5
İrlanda	14.6	15.8	16.0	16.0	14.6	12.5	11.8	9.9	7.3	5.5	4.2	3.7
İtalya	13.5	12.9	13.0	14.5	15.4	16.1	15.9	16.1	16.1	15.5	14.3	12.9
Lüksemburg	2.5	2.3	2.8	3.3	4.1	4.3	4.2	3.9	4.0	3.3	3.1	2.4
Hollanda	8.5	7.9	7.2	7.5	7.9	8.1	7.7	6.6	5.0	4.3	3.6	3.0
Avusturya	-	-	-	5.0	4.9	5.0	5.2	5.4	5.4	4.7	4.3	4.3
Portekiz	6.7	5.9	5.1	6.7	7.9	8.2	8.2	7.6	6.4	5.2	5.0	5.1
Finlandiya	2.7	5.2	9.6	14.4	14.9	15.1	14.9	13.0	12.0	10.7	10.6	9.7
İsveç	1.7	2.8	4.4	7.3	7.8	7.8	9.0	9.5	8.1	7.1	5.8	4.9
İngiltere	6.4	7.3	7.5	7.8	7.2	6.7	6.3	5.8	5.3	5.0	4.7	4.4
AB	-	-	-	11.5	12.0	11.8	11.8	11.7	11.1	10.2	9.3	8.7

Kaynak: Commission Européenne, 2002, s.173-188'deki tablolardan yararlanılarak düzenlenmiştir.

**Tablo 4) AB'nde Genç İşsizlik Oranları (15-24 Yaş Arası Aktif Nüfusa Oranla %)**

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Belçika	14.6	14.2	15.4	20.7	23.2	22.9	22.1	22.0	22.1	22.7	17.0	17.6
Danimarka	10.5	10.7	11.7	12.8	10.2	9.6	9.7	7.7	7.3	8.8	7.0	8.5
Almanya	-	-	6.5	8.0	8.8	8.8	10.0	10.8	9.8	9.1	9.1	9.4
Yunanistan	21.5	22.7	25.2	26.8	27.7	28.5	31.0	30.8	30.1	31.3	29.4	28.1
İspanya	28.1	27.1	30.2	38.5	40.2	37.8	37.1	34.5	31.1	25.6	22.6	21.5
Fransa	19.2	21.0	23.1	27.1	28.7	26.9	28.4	28.3	25.6	23.3	19.7	19.5
İrlanda	19.4	22.4	24.4	25.3	23.0	19.5	18.2	15.3	11.3	8.4	6.5	6.6
İtalya	26.9	25.5	26.7	30.1	31.9	33.3	33.6	33.5	33.5	32.3	30.7	28.1
Lüksemburg	3.8	3.1	3.8	5.2	7.1	7.2	8.2	7.9	6.9	6.9	7.2	7.5
Hollanda	8.1	7.8	8.1	10.6	10.9	11.4	11.1	9.1	7.6	6.7	5.6	5.5
Avusturya	-	-	-	6.3	5.7	5.6	6.3	6.7	6.4	5.4	5.3	5.8

<b>Portekiz</b>	10.7	9.4	10.4	12.8	15.0	16.5	16.7	15.1	10.5	8.9	8.8	9.3
<b>Finlandiya</b>	9.3	16.3	26.4	33.6	34.0	29.7	28.0	25.2	23.5	21.4	21.3	19.7
<b>İsveç</b>	4.4	7.6	13.2	22.0	22.0	19.0	20.5	20.6	16.6	13.6	11.3	11.1
<b>İngiltere</b>	10.4	13.9	16.3	17.5	16.4	15.3	15.0	13.7	13.1	12.8	12.3	11.9
<b>AB</b>	-	-	-	20.3	21.0	20.4	20.8	20.1	18.6	17.0	15.5	14.9

Kaynak: Commission Européenne, 2002, s.173-188'deki tablolardan yararlanılarak düzenlenmiştir.

90'lı yıllarda yaşanan işsizliğin ikinci temel unsuru, toplam işsizler içerisinde genç işsizlerin payının oldukça yüksek olmasıdır. Tablo 4'ü Tablo 2 ile kıyaslamalı olarak incelediğimizde; genel işsizlik oranının %10'lara ulaştığı yıllarda, genç işsizlik oranının %20'yi aştığı görülmektedir. Ayrıca, Genç işsizliğin en düşük olduğu ülkeler, Lüksemburg, Danimarka ve Avusturya iken; en yüksek olduğu ülkeler Yunanistan, İtalya ve İspanya'dır.

**Tablo 5) AB'de Uzun Süreli (En az 1 Yıl) İşsizlik Oranları (Aktif Nüfusa Oranla %)**

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
<b>Belçika</b>	4.8	4.2	4.0	4.5	5.6	5.8	5.7	5.5	5.6	4.9	3.8	3.0
<b>Danimarka</b>	2.9	3.2	2.9	3.1	2.9	2.3	2.1	1.7	1.5	1.2	1.0	0.9
<b>Almanya</b>	-	-	2.3	3.2	3.8	4.0	4.3	4.9	4.9	4.4	4.0	3.9
<b>Yunanistan</b>	3.4	3.5	3.8	4.2	4.4	4.6	5.2	5.3	5.9	6.5	6.1	5.4
<b>İspanya</b>	8.2	7.9	8.1	10.7	12.9	12.3	11.7	10.8	9.4	7.3	5.9	5.1
<b>Fransa</b>	3.6	3.5	3.6	4.1	4.7	4.7	4.8	5.0	4.9	4.4	3.7	2.9
<b>İrlanda</b>	9.8	9.9	9.4	9.7	9.4	7.8	7.1	6.1	3.9	2.6	1.6	1.3
<b>İtalya</b>	-	-	-	5.8	6.7	7.3	7.5	7.5	7.0	6.9	6.4	5.9
<b>Lüksemburg</b>	0.5	0.4	0.4	0.7	0.9	0.7	0.9	0.9	0.8	0.7	0.5	0.5
<b>Hollanda</b>	3.3	2.9	2.5	2.9	3.1	3.1	2.8	2.3	1.7	1.3	1.1	0.8
<b>Avusturya</b>	-	-	-	-	1.0	1.0	1.1	1.2	1.3	1.1	1.0	0.9
<b>Portekiz</b>	2.0	1.6	1.2	1.8	2.6	3.1	3.3	3.2	2.1	1.7	1.6	1.5
<b>Finlandiya</b>	1.2	2.5	4.3	6.0	6.1	5.7	5.4	4.7	4.0	3.0	2.8	2.5
<b>İsveç</b>	0.1	0.2	0.6	1.5	2.5	2.5	2.9	3.4	3.1	2.2	1.8	1.2
<b>İngiltere</b>	2.3	2.5	3.5	4.3	4.2	3.7	3.2	2.6	1.9	1.7	1.5	1.3
<b>AB</b>	-	3.2	3.7	4.6	5.2	5.2	5.2	5.1	4.7	4.2	3.7	3.3

Kaynak: Commission Européenne, 2002, s.173-188'deki tablolardan yararlanılarak düzenlenmiştir.

İşsizliğin bir diğer unsuru ise, işsizlik sürelerinin uzunluğudur. Tablo 5'i incelediğimizde, en az 1 yıldan fazla işsiz olanların aktif nüfusa oranının %5'leri aştığı görülmektedir. Bunun anlamı, AB'nde toplam işsizlerin yarısı ve hatta Yunanistan, İtalya ve İspanya gibi ülkelerde yarısından fazlasının 1 yıldan fazla süreli işsiz olmasıdır.

### III. AB'DE İŞSİZLİKLE MÜCADELEYE YÖNELİK ORTAK KARARLAR

1993 yılında Komisyon tarafından hazırlanan "Büyüme, Rekabet ve İstihdam" başlıklı "Beyaz Kitap" Avrupa Birliği'nin işsizlikle mücadele konusundaki başlangıç aşaması olarak kabul edilebilir. Nitekim, Essen Zirvesi'nde "Beyaz Kitap"a dayanarak "Birinci Eylem Planı" oluşturulmuştur.



### 1) Essen Zirvesi (9-10 Aralık 1994)

Zirve'de kabul edilen Eylem Planı şöyle özetlenebilir (Conseil Européen; 1994):

a) Mesleki eğitime yatırımı teşvik ederek çalışanların istihdam perspektiflerinin iyileştirilmesi.

Mesleki nitelik, özellikle gençler açısından önemli bir rol oynayacaktır. Teknolojik gelişime uyum sağlama ve sahip olunan işi yitirme riskinin azaltılması amacıyla sürekli maksimum düzeyde kimse bir mesleki eğitimden yararlanmak zorundadır.

b) Büyümenin istihdam ağırlıklı olması.

Bunun için;

ba) Çalışanların rekabet gereğine uyumunun sağlanması açısından daha esnek bir iş organizasyonu,

bb) İstihdam yaratıcı yatırımları teşvik edecek ve verimlilik artışına dayalı bir ücret politikası,

bc) Özellikle bölgesel düzeyde ve yeni ihtiyaçlara cevap veren (örneğin çevre ve sosyal hizmetler alanında) teşvik tedbirlerinin uygulanması gerekmektedir.

c) Dolaylı işgücü maliyetlerinin, özellikle nitelikli olmayan çalışanların işe girme kararlarını etkilemek amacıyla yeterli ölçüde azaltılması.

Dolaylı işgücü maliyetleri sorunu, ancak güçlü bir ekonomi, sendikalar ve politik çevreyle çözümlenebilir.

d) İşgücü piyasası politikasının etkinleştirilmesi.

Bunun için, işgücünün motivasyonunu bozan uygulamaların terkedilerek, pasif politikalardan aktif işgücü piyasası politikalarına yönelmesi uygun olacaktır.

Bir iş aramaya yönelik kişisel motivasyon işgücü piyasasının geneli üzerinde etkili olacaktır. Özellikle gelir yardımlarının tanımlanmasında bu unsurun göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

İşgücü piyasası araçlarının belirli aralıklarla saptanması zorunlu ve etkili bir yöntemdir.

e) İş bulma yeteneğinden yoksun (dışlanmış) gruplara yönelik önlemlerin teşviki.

Eğitimden yoksun kalan ve hiçbir niteliğe sahip olmayan gençlerin bir işe veya mesleki eğitime yerleştirilmesi uygun olacaktır.

Uzun süreli işsizlikle mücadele işgücü piyasası politikasının bir önceliği olmalıdır. İşsizlik sürelerinin uzunluğu ve ihtiyaçları açısından işgücü piyasasının dışında kalan gruplar büyük ölçüde farklılık gösterdiğinden, işgücü piyasasında bu gruplar için farklı politik önlemlere gerek vardır. Yaşlı çalışanlar ve işsiz kadınların içinde buldukları zor durum da aynı ölçüde dikkati gerekli kılmaktadır.

Madrid ve Dublin Zirveleri'nde alınan kararlar, Essen Stratejisinin devamı niteliğindedir.

## 2) Madrid Zirvesi (15-16 Aralık 1995)

Madrid Zirvesi'nde AB Konseyi üye devletlere yıllık programlarında istihdam için aşağıdaki eylem alanlarına yer vermelerini tavsiye etmiştir (Conseil Européen, 1995):

- a) Özellikle işsizler için mesleki eğitim programlarına yer verilmesi,
- b) Çalışma biçimleri ve süreleri açısından işletme düzeyinde esnek stratejilerin geliştirilmesi,
- c) İşsizliğin önlenmesi için dolaylı işgücü maliyetleri konusunda gelişme sağlanması,
- d) İşgücü yoğun istihdamı teşvik etmek açısından gerekli bir unsur olarak, verimliliğe dayalı ücret ılımlılığının sürdürülmesi,
- e) Bir iş arama gayretini ortadan kaldırma boyutuna varmayacak ölçüde, sosyal koruma sistemlerinin etkinliğinin maksimum düzeye ulaştırılması,
- f) Pasif işsiz koruma politikalarından istihdam yaratan aktif önlemlere geçilmesi konusunda ısrarlı davranılması,
- g) İşgücü arz ve talep edenler arasındaki enformasyon mekanizmalarının önemli ölçüde iyileştirilmesi,
- h) Bölgesel istihdam girişimlerinin teşvik edilmesi.

## 3) Dublin Zirvesi (13-14 Aralık 1996)

Dublin Zirvesi'ne göre (Conseil Européen, 1996):

- a) Ekonomi politikasında, ekonomik büyüme ve istihdama dayalı makro ekonomik stratejinin sürdürülmesi,
- b) Mal ve hizmet piyasalarını modernize etmeye yönelik gayretlerin artırılması ve yeni istihdam kaynaklarından yararlanılması,
- c) İşgücü piyasasının etkinliği ve insan kaynaklarına yatırım konusuna ağırlık verilmesi,
- d) Üye ülkelerce hazırlanan istihdam programlarında, makro ekonomik politika ile yapısal politikalar arasındaki bağın güçlendirilmesi gerekmektedir.

## 4) Amsterdam Zirvesi (16-17 Haziran 1997)

AB'nde istihdam konusunda atılan en önemli adım ise, 1997 yılında gerçekleştirilen "Amsterdam Anlaşması" olmuştur. Bu anlaşmanın temel özelliği, istihdamı "Birliği ilgilendiren bir sorun" olarak kabul etmesi ve Birlik Anlaşmasına "İstihdam" başlığı altında yeni maddelerin (m.125-130) ilave edilmesidir. Buna göre (Commission Européenne; 1997; s.97-98):

- a) Üye ülkeler, istihdamı artırmayı bir Birlik sorunu olarak kabul edecekler ve bu açıdan politikalarını Birlik'le koordineli olarak yürüteceklerdir. (m.126)
- b) Birliğin faaliyet alanlarının bütününde istihdam üzerindeki etki gözönünde bulundurulacak ve yüksek bir istihdam düzeyini gerçekleştirme amacı hesaba katılacaktır. (m.127)
- c) Anlaşma çokyanlı bir denetim prosedürünü tanımlamakta; "İstihdam Klavuzları", "Ulusal İstihdam Eylem Planları" ve "AB Ortak İstihdam Raporu"

olmak üzere üç dokümana yer vermektedir. Üye ülkeler, Komisyonun önerileri doğrultusunda Konsey tarafından hazırlanan İstihdam Klavuzu'na uygun olarak Ulusal Eylem Planlarını belirleyeceklerdir. Komisyon bu sonuçlara dayanarak Birliğin istihdam durumunu ve istihdam için ilkeler içeren AB Ortak İstihdam Raporu'nu Birlik Konseyi'ne sunacaktır. Böylece, üye ülkelere farklı önerilerde bulunulabilecektir. (m.128)

### 5) Lüksemburg Zirvesi (20-21 Kasım 1997)

Lüksemburg Zirvesi'nde, Amsterdam Anlaşması'ndaki yeni istihdam bölümü esas alınarak bir "Avrupa İstihdam Stratejisi" oluşturulmuştur.

19 tedbiri içeren bu strateji 4 başlık altında toplanmıştır.

a) İstihdam edilebilirliğin (meslek edinme kapasitesinin) iyileştirilmesi

aa) Üye ülkeler, genç işsizliği ve uzun süreli işsizliği önleyici ve kişisel ihtiyaçlara uygun olarak erken tercihe dayanan bir mesleğe yerleştirme stratejisi geliştireceklerdir.

Bunun için her üye devlet 5 yıl içerisinde -bu süre işsizlik oranı yüksek olan ülkelerde daha uzun olabilir- aşağıdaki hedeflere ulaşmalıdır:

- Her gence 6 ay boyunca işsiz kalmadan önce yeni bir iş, mesleki eğitim veya staj imkanı sağlanması,
- Yetişkin işsizlere 12 ay boyunca işsiz kalmadan önce kişisel mesleki eğilimlerini geliştirme ve yeni bir başlangıç imkanı sağlanması.

ab) Pasif önlemlerden aktif önlemlere geçilmesi

Tazminat ve mesleki eğitim sistemleri işsizleri bir iş aramaya veya bir mesleki eğitim almaya yönlendirmelidir. Bu nedenle, her üye devlet;

- Bir işe yerleşmelerini kolaylaştırmaya yönelik aktif önlemlerden yararlanan kişi sayısını arttırmalıdır.

ac) Bir ortak yaklaşımın oluşturulması

İşsizlerin bir işe yerleştirilmesi konusunda sadece üye devletlerin gayretleri yeterli olmayacaktır.

- Mesleki eğitim imkanları, iş deneyimi, staj ve bir işe yerleştirmeye yönelik diğer önlemler konusunda, farklı eylem sorumluluklarına sahip olacak biçimde, sosyal ortakların da (işveren ve sendikalar) davet edilmesi kaçınılmazdır.
- Üye devletler ve sosyal ortaklar hayat boyu eğitim imkanlarının geliştirilmesi konusunda daha fazla gayret sarf edeceklerdir.

ad) İşe yönelik okul döneminin kolaylaştırılması

Okuldan ayrılan gençlerin işgücü piyasasına girme yetenekleri oldukça düşüktür. Bu nedenle, her üye devlet:

- Okuldan ayrılan gençlerin sayısını azaltacak biçimde mevcut eğitim sistemlerini iyileştirmeli,
- Çıranklık eğitim sistemleri geliştirerek, gençlerin teknolojik ve ekonomik değişime uyum kapasitesini ve işgücü piyasasının ihtiyaç duyduğu nitelikleri arttırmalıdır.

b) Girişimciliğin geliştirilmesi

ba) Sermaye piyasalarının gelişimini sağlayan risk koşullarını iyileştirerek işletmelerin çalışma ve yönetimlerinin kolaylaştırılması

Avrupa Yatırım Bankası tarafından sağlanacak kolaylıklar ve üye devletlerin gayretleriyle yeni işletmeler daha kolay yaratılabilecektir. Üye devletler, KOBİ'lerin üzerindeki idari ve mali yükümlülükleri azaltmak ve basitleştirmek zorundadırlar. Bu amaçla, her üye devlet;

- KOBİ'lerin özellikle ek istihdam yaratmaları açısından idari yükümlülüklerinin ve genel masraflarının azaltılmasına büyük bir dikkat göstereceklerdir.
- Yeni KOBİ'lerin oluşturulması ve bağımsız çalışmanın teşviki amacıyla, özellikle ücretliler üzerindeki vergi ve sosyal yükümlülükleri azaltacaklardır.

bb) Yeni istihdam biçimlerinden yararlanılması

AB eğer istihdam açığını ortadan kaldırmak istiyorsa, yeni teknoloji ve diğer yeniliklerden yararlandığı gibi, potansiyel istihdam kaynaklarının tamamından da etkin bir biçimde yararlanmalıdır. Bu amaçla, üye devletler;

- Bölgesel düzeyde, sosyal ekonomide ve henüz piyasa tarafından karşılanmayan ihtiyaçları gidermeye yönelik yeni istihdam alanları yaratmak amacıyla bütün imkanları ve bu konudaki engelleri araştırmalıdır.

bc) Mali sistemin istihdama daha elverişli duruma getirilmesi ve işgücü üzerindeki vergi ve diğer yasal yükümlülüklerin ağırlığının azaltılması (1980'de %35 olan yasal yükümlülük oranı, 1995'te %42'ye ulaşmıştır). Her üye devlet;

- Kamu finansmanı ve sosyal güvenlik sistemlerinin finansman dengelerini gözardı etmeksizin, düşük ücretli ve özellikle kalifiye olmayan çalışanlar üzerindeki mali yükün ve ücret dışı maliyetlerin azaltılmasını sağlamalıdır. Gerektiğinde, enerji ve kirlenmenin vergilendirilme yöntemleri araştırılacaktır.
- Zorunlu olmaksızın ve sınır ötesi rekabete yol açmayacak ölçüde, hizmetler üzerindeki KDV'nin azaltılması araştırılacaktır.

c) İşletmelerin ve çalışanların uyum yeteneğinin arttırılması

ca) İş organizasyonu ve çalışma biçimlerinin modernleştirilmesi.

Bunun için;

- Sosyal ortaklar, işletmelere verimlilik ve rakabet gücü kazandırılması ve esneklik ve güvence arasında gerekli dengenin sağlanması amacıyla, özellikle sektörel ve işletme düzeyinde, iş organizasyonlarının modernleştirilmesi ve esnek çalışma formülleri konusunda uzlaşmaya davet edilmelidirler. Örneğin, çalışma sürelerinin yıllık olarak belirlenmesi, çalışma sürelerinin azaltılması, ek çalışma saatlerinin azaltılması, kısmi süreli çalışmanın geliştirilmesi, hayat boyu eğitim ve kariyerin kesintiye uğraması gibi konularda anlaşmalar sağlanabilir.
- Her üye devlet, farklı çalışma biçimlerine uyumlu sözleşme türlerine ilişkin yasal mevzuatın oluşturulmasını araştıracaktır. İşletme

ihtiyaçlarıyla uyumlu bu tür sözleşmelerle çalışan kimseler daha tatmin edici bir güvence ve daha iyi bir mesleki statüden yararlanmalıdır.

cb) İşletmelere uyum yeteneği kazandırılması

- İşletmelerin nitelik düzeyini yükseltmek amacıyla üye devletler, insan kaynaklarına yatırım yapılabilmesinin önündeki engelleri (özellikle mali engelleri) araştırarak ve gerektiğinde, işletme oluşumunu geliştirmek için mali ve diğer teşvik tedbirlerine yer vereceklerdir. İstihdama yönelik engelleri azaltmak ve işgücü piyasasının ekonominin yapısal dönüşümüne uyum kapasitesini arttırmak için yeni düzenlemeleri araştıracaklardır.

d) Fırsat eşitliği politikalarının güçlendirilmesi

da) Kadın ve erkek arasındaki ayrımın ortadan kaldırılması

Üye devletler, kadınların istihdam oranını arttırmak için fırsat eşitliğini sağlamalıdır. Belirli sektör ve mesleklerde kadın veya erkeklerin katılımındaki dengesizliğe eşit ölçüde dikkat edilmelidir. Üye devletler;

- Kadın ve erkek işsizlik oranları arasındaki farkın azaltılmasına gayret edecekler; belirli sektör ve mesleklerde kadınların düşük veya diğerlerinin üzerinde katılımına karşı harekete geçeceklerdir.

db) Çalışma hayatı ile aile hayatının uyumlaştırılması

Kariyerin kesintiye uğraması, ailesel işten ayrılma ve kısmi süreli çalışma alanındaki politikalar kadın ve erkekler için önemli bir unsurdur. Kadınların çalışma hayatına girmelerini ve orada kalmalarını kolaylaştırmak için çocuk ve yaşlılara yönelik bakım hizmetlerinin kalitesinin yeterli düzeye ulaştırılması gerekmektedir. Bu nedenle üye devletler;

- Çocuk ve yaşlı bakımı alanındaki mevcut yetersizlikleri gidermeye yönelik gayret sarfedeceklerdir.

dc) Aktif hayata yeniden katılımın kolaylaştırılması

Üye devletler;

- Kadın ve erkeklerin bir süre ayrıldıktan sonra aktif hayata yeniden katılımının sağlanmasına ve yeniden katılımı engelleyen faktörlerin ortadan kaldırılmasına büyük önem göstereceklerdir.

dd) Özürlü kimselerin aktif hayata katılımının desteklenmesi

Üye devletler;

- Özürlülerin aktif hayata katılmada karşılaştıkları güçlüklerle de büyük önem göstereceklerdir. (Conseil Européen, 1997)

AB'nde işsizlikle mücadele konusundaki bir diğer önemli gelişme, 23-24 Mart 2000 tarihinde gerçekleştirilen Lizbon Zirvesi'nde alınan ortak kararlardır.

### 9) Lizbon Zirvesi (23-24 Mart 2000)

Lizbon Zirvesi'nde AB için yeni bir stratejik hedef belirlenmiştir. Buna göre; AB, gelecek 10 yıl içinde dünyanın en yüksek rekabet gücüne sahip, dinamik ve bilgiye dayalı, istihdamın nitelik ve miktarını artıran sürdürülebilir bir ekonomik büyüme yeteneğine sahip ve daha geniş sosyal bütünleşmeyi içeren bir

ekonomisi haline gelecektir. Bu hedefin gerçekleşmesi, aşağıdaki unsurları içeren bir stratejiyi gerekli kılmaktadır:

- a) Rekabet ve yenilik gücünü artırmak için yapısal reformların gerçekleştirilmesi ve iç piyasanın bütünleşmesi gibi, enformasyon toplumunun ve AR-GE ihtiyaçlarına cevap veren politikalar aracılığıyla, bilgiye dayalı bir toplum ve ekonomiye dönüşümün gerçekleştirilmesi,
- b) İnsan kaynaklarına yatırım yapan ve sosyal dışlanmaya karşı savaşan Avrupa Sosyal Modelinin modernize edilmesi,
- c) Ekonomi alanında gelişimin koşullarının ve makro ekonomik politikalarla uyumlu büyüme perspektiflerinin sürdürülmesi (Conseil Européen, 2000).

Lizbon Zirvesi'nde benimsenen bu strateji, Stokholm (23-24 Mart 2001), Barselona (15-16 Mart 2002) ve Brüksel (20-21 Mart 2003) Zirvelerinde alınan kararlarla desteklenmiştir.

#### **IV. AB'NDE İŞSİZLİKLE MÜCADELEYE YÖNELİK UYGULAMALAR**

AB'nde 90'lı yıllarda gerçekleşen zirve toplantılarında işsizlikle mücadeleye yönelik alınan ortak kararların şekillendirdiği düzenlemeler, “ücret artışlarında ılımlılık”, “pasif politikalardan aktif istihdam politikalarına yönelme” ve “işgücü piyasasının esnekleştirilmesi” olmak üzere üç başlık altında ele alınabilir.

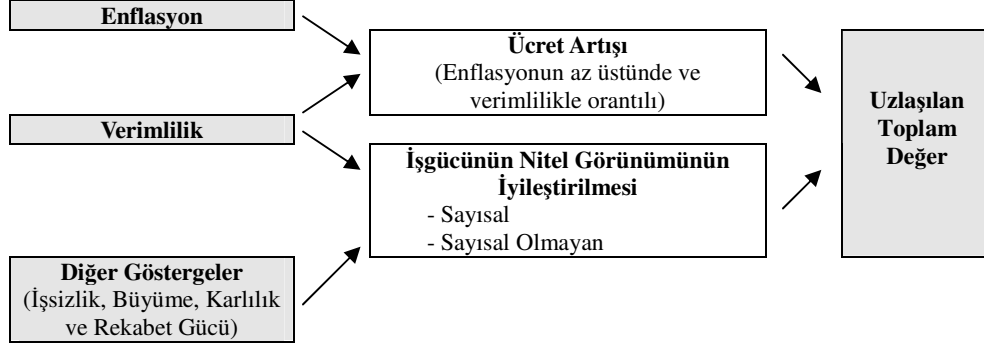
##### **1) Ücret Artışlarında İlimlilik**

İşgücünün verimliliği ölçüsünde bir reel ücret artışı hedefi, 1993 yılındaki resesyon sürecinde büyük önem taşımıştır. Bu uygulamayla, üretim ve yatırımlarda bir hareketlilik sağlanarak işletmelerin rekabet gücü ve verimliliği artırılmaya çalışılmıştır (FREYY SINET, 2002, s.13).

Ücret artışlarında ılımlılığın sağlanması açısından birçok ülkede oluşturulan sosyal paktlar etkili olmuştur. Örneğin İrlanda'da, 1987'de hükümet değişiminden sonra merkezi düzeydeki düzenlemelerle uygulama arasında ilişki kurmak üzere, işverenler, sendikalar ve hükümet arasında ülkenin ekonomik durumu (yüksek işsizlik, kamu açığı ve yüksek kamu borcu ve faiz oranı) görüşülmüş ve ülkenin dış rekabet gücünü artırmak amacıyla bir “Ulusal Ekonomiye Kurtarma Paktı (Programme for National Recovery)” oluşturulmuştur. İlimli ücret artışı, vergileme, sosyal mevzuat vb. konularda anlaşmaya dayanan pakt, reel etkilerin eşit olarak dağıtılmasında belirleyici olmuş ve başarı sağlanmıştır. Yine, 1990-1993 döneminde uygulanan ve ılımlı ücret koşulunu içeren pakt (Programme for Economic and Social Progress) ve işten çıkarma koşullarını düzenlemek, kısmi süreli çalışanların korunmasını iyileştirmek vb. amaçlarla uygulanan paktların (“Programme for Competitiveness and Work (1994-1996)”; “Partnership 2000 (1997-2000)”; “Programme for Prosperity and Fairness (2000-2002)”) etkili olduğu kabul edilmektedir (UGHETTO, 2002, s.88).

Ücret artışlarının ılımlılığı sadece işverenler tarafından değil; aynı zamanda işçi sendikaları tarafından kabul görmüştür. Örneğin, Avrupa Sektörler Federasyonu (Fédération Sectorielles Européennes-FSE) tarafından, bir Avrupa ücret referans normu tanımlanmıştır. Oluşturulan ücret normu şöyledir:

Şekil 1) Avrupa Ücret Referans Normu



Kaynak: DUFRESNE, 2001, s.7

Bu normun belirlenmesindeki amaç, ücretlilerin enflasyon karşısında satın alma güçlerinin korunması, sermaye ve işgücü arasında verimlilik dağılımına bağlı bir artış sağlanmasıdır (DUFRESNE, 2001, s.8).

Ücret normu, sadece bir federasyon tarafından belirlenmemiş; Şekil 2’de birkaç örneği yer alan diğer federasyonlarda kendi normlarını belirlemişlerdir.

Şekil 2) Ücret Düzenleme Önerileri

Kurumlar	Ücretin Belirleyicileri	Yararlanma Biçimi
La CES <sup>1</sup>	Enflasyon + Ulusal Ortalama Verimlilik Oranında	Uzlaşılabilir Toplam Değer (Ücretler + Niteliksel Görünüm)
Les FSE <sup>2</sup>		
FEM <sup>3</sup>	Minimum Enflasyon + Verimlilik Oranında	Uzlaşılabilir Toplam Değer (Ücretler + Niteliksel Görünüm)
FSE-THC <sup>4</sup>	Minimum Enflasyon + Ulusal Ort. Verimlilik eğer Sektörel Verimlilik Ulusal Ortalamanın üzerinde ise <b>Sektörel Verimlilik</b> oranında	Uzlaşılabilir Toplam Değer (Ücretler + Niteliksel Görünüm)

Kaynak: DUFRESNE, 2001, s.7 Not:(1):Confédération Européenne des Syndicats (Avrupa Sendikalar Konfederasyonu); (2):Fédération Sectorielles Européennes (3)La Fédération Européenne des Métallurgistes (Avrupa Madenciler Federasyonu); (4):Fédération Syndicale Européenne du Textile, de l’Habillement et du Cuir (Avrupa Tekstil, Hazır Giyim ve Derici Sendikaları Federasyonu)

## 2) Pasif Politikardan Aktif İstihdam Politikalarına Yönelme

1993 resesyondan sonra bütün ülkeler pasif istihdam politikası harcamalarının ve sosyal transfer niteliğindeki yan ödemelerin etkinleştirilmesine yönelik reformlar gerçekleştirmişlerdir (FREYYSINET, 2002, s.14).

Örneğin, İngiltere 1996’dan sonra “Jobseeker’s Allowance (iş arama

ödeneği)” girişimi ile, tazminat koşullarını oldukça azaltmıştır. Bu reform tartışma konusu olmaksızın, 1997’den başlayarak uygulanan “New Deal” programı, farklı işsiz kategorilerine dört seçenekten birini tercih etme imkanı sunmaktadır. Bunlar: sübvans edilmiş istihdam; bir gönüllü çalışma organizasyonuna yerleştirme; çevreyle ilgili veya tüm gün eğitimi içeren bir projeye iştiraktır (LEFRENSE, 1998, s.2).

Yine, Danimarka’da 1994 yılında başlayan genel işgücü piyasası reformu kapsamında, Nisan 1996’dan itibaren, pasif yardımların dışında, gençlere eğitim ve istihdam sağlamaya yönelik özel bir program uygulanmaya başlanmıştır. Bu program, başlangıçta 25 yaşın altındaki, işsizlik sigortasından yararlanmayan ve zorunlu eğitimini tamamlamayan genç işsizleri kapsarken; Ocak 1999’dan itibaren kapsamı genişletilmiş ve 25 yaşın altındaki düzenli işsizlik ödeneği alan bütün gençler kapsama alınmıştır. Programa göre, 6 aydan fazla süre işsiz kalan gençler, hem bir hakka sahip olacaklar, hem de bir yükümlülükle karşı karşıya bulunacaklardı. Kazanılan hak, işsizlik yardımı adı altında bir gelir elde etmek; karşı karşıya bulunulan zorunluluk ise, 18 ay süreyle belirli kurslara katılmaktır. Bu programın temel amacı, genç işsizleri motive etmek, eğitim almalarını sağlamak ve onlara sıradan bir iş bulmaktır. Danimarka genç istihdamı programının kısa ve uzun dönemli sonuçları üzerine yapılan çalışmalar, bu programın Danimarka’daki genç işsizliğinin düşürülmesinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucunu ortaya koymaktadır (GÜNDOĞAN, 2001, s.79).

### 3) İşgücü Piyasasının Esnekleştirilmesi

Bir diğer önemli uygulama ise, farklı ülkelerde kendi koşulları içerisinde, işgücü piyasalarının esnekleştirilmesidir. Ücretin verimliliğe endekslenmesi, ücret esnekliğine katkı sağlarken, çalışma süreleri de esnekleştirilerek yeni istihdam imkanları yaratılmaya çalışılmıştır.

15 üye ülkede, 2000 yılı ilkbaharında çalışma koşulları konusunda gerçekleştirilen ankete göre; Avrupa ortalaması olarak haftalık çalışma süresi 1995 yılında 38 saat iken, 2000 yılında bu süre 36.7 saate düşmüştür. 1995-2000 döneminde ücretli ve bağımsız çalışanların haftalık çalışma süresi oldukça farklı bir gelişim göstermiştir (BODIN, 2001, s.2).

**Tablo 6) Avrupa Birliği’de İstihdamın Haftalık Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı (%)**

	10 saatten az	10-19 saat	20-29 saat	30-39 saat	40-44 saat	45 saatten fazla
1995	1	5	9	36	26	23
2000	2	5	9	35	28	20

Kaynak: BODIN, 2001, s.10

Ülke bazında incelediğimizde, Hollanda, İngiltere ve Belçika haftalık 30 saatten az çalışma süresi bakımından, diğer ülkelerden daha fazla gelişim göstermiştir. Ayrıca, kısmi süreli çalışma açısından Hollanda ve İrlanda 1995-2000 döneminde %7 oranında bir gelişim gösterirken, bu ülkeleri %4 gelişme hızıyla Belçika ve Avusturya izlemiştir (BODIN, 2001, s.10).

Sektörel açıdan bakıldığında ise, kısmi süreli çalışma içerisinde hotel-



restoran işletmeciliğinin payının %32 olduğu, diğer hizmetlerin payının %28, büyük alışveriş merkezlerinin payının ise %21 olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra, gece çalışmanın sırasıyla, hotel-restoran işletmeciliği, sağlık hizmetleri, taşımacılık ve haberleşme hizmetlerinde yoğunlaştığı; Pazar günleri çalışmanın ise, yine başta hotel-restoran olmak üzere, tarım, taşımacılık, haberleşme ve diğer hizmet sektörlerinde yoğunlaştığı görülmektedir (BODIN, 2001, s.12).

1995-2000 döneminde haftalık 10 saatten az süreli çalışmada kadınların payı daha güçlü bir artış göstermiştir (BODIN, 2001, s.16).

## VI. SONUÇ

AB'nde, işsizlikle mücadele konusunda benimsenen ücret normu, işgücünün verimliliğini esas almakta ve enflasyonun altında bir ücret artışı kesinlikle öngörülmektedir. Ücret normunun belirlenmesindeki temel amaç, işgücü maliyetini düşürmek değil, sermaye ve işgücü arasında verimliliği esas alan bir bölüşümü sağlamaktır.

İşsizlik ödeneği ve diğer işsizlik sürecinde yapılan yardımlar, yeniden bir iş sahibi olunmasını kolaylaştırmaya yönelik eğitim harcamalarına dönüştürülmeye çalışılmaktadır. Yine burada temel amaç, söz konusu ödemelerin ortadan kaldırılarak işverene avantaj kazandırmak olmayıp; yapılan harcamaların bir iş sahibi olmayı kolaylaştıracak biçimde yeniden yapılandırılmasıdır.

Çalışma sürelerinde esnekliğin gerekçesi, işgücü maliyetini azaltmak değil; çalışma koşullarının istihdama katılımı artıracak biçimde yeniden düzenlenmesidir. Nitekim, özellikle kadın istihdamı açısından bu konuda başarıdan söz edilebilir.

Ülkemiz açısından bakıldığında, işsizliğin temel nedenlerinin AB'de olduğu gibi, konjonktürel nitelikteki şoklar (petrol şokları gibi) ve sosyal koruma sistemlerinden kaynaklandığını söylemek oldukça zordur. Zira, işsizlik sürecinde işsizlere yardım, sosyal güvenlik sistemimize henüz yeni dahil edilmiş bir uygulama olduğu gibi; işsiz kalmanın işsizlere yapılan yardım açısından herhangi bir avantaj sağladığını söylemek de mümkün değildir. Kısacası, ülkemizde işsizlik sürelerinin uzamasının gerekçesi sosyal koruma sisteminin sağladığı avantajlar değildir. İstihdamın yaklaşık yarısına yakın bir kısmının tarımsal alanda faaliyet gösterdiği gerçeğini dikkate alırsak; çalışma sürelerinde sağlanacak esneklik, sadece istihdamın yarısını ilgilendiren bir düzenleme olacaktır. Üstelik, mevcut enflasyon ortamında çalışma sürelerinin azaltılarak ücret düzeyinde buna paralel ortaya çıkacak azalış, kısmi süreli çalışanları potansiyel birer işsiz olmaktan kurtaramayacaktır. Oysa, ülkemizde işsizlik, büyük ölçüde kırsal kökenlidir. Dolayısıyla, işsizlik, kırsal yörelerde istihdam yaratılamamasının bir sonucudur. Bu durum kentleşme sorununun da nedenini oluşturmaktadır. Toplam istihdam içerisinde tarım sektörünün payı her geçen gün azalıyor olmasına karşın; bunun yansımaları kentsel işsizlik oranlarındaki artıştır. Kısacası, ülkemizde işsizliğin nedenleri yapısal bir nitelik taşımaktadır.

### **KAYNAKÇA**

- BODIN Raymond-Pierre** (2001), “Hétérogénéité des Formes de Travail et d’Emploi en Europe: Etat des lieux et défi pour les acteurs”, Conférence sur “L’Avenir du Travail, de l’Emploi et de la Protection Sociale”, Annecy, 18-19 Janvier
- Commission Européenne** (1997), “Version Consolidée Du Traité Instituant La Communauté Européenne”, Office Des Publications Officielles Des Communautés Européennes, ISBN: 92-828-1641-9, Luxembourg, s.97-98
- Commission Européenne** (2000), “La stratégie européenne pour l’emploi: Investir dans les ressources humaines, investir dans des emplois plus nombreux et de meilleure qualité” ([http://www.europa.eu.int/comm/employment\\_social/empl\\_esf/empl2000/invest\\_fr.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/empl_esf/empl2000/invest_fr.pdf))
- Commission Européenne** (2002), “L’emploi en Europe 2002: Evolution récente et perspectives”, Office des publications officielles des Communautés européennes, ISBN 92-894-3889-4, Luxembourg
- Conseil Européen** (1994), “Conseil Européen Réunion des 9 et 10 Décembre 1994 à Essen”, Press:0, Nr:00300/94, 09.12.1994 (<http://ue.eu.int/newsroom/LoadDoc.asp?BID=76&DID=54761&from=&LANG=1>)
- Conseil Européen** (1995), “Conseil Européen De Madrid: 15 et 16 Decembre 1995: Conclusions De La Présidence”, Press:0, Nr:00400/95, 16.12.1995 (<http://ue.eu.int/newsroom/LoadDoc.asp?BID=76&DID=54769&from=&LANG=1>)
- Conseil Européen** (1996), “Conseil Européen De Dublin: 13 et 14 Décembre 1996: Conclusion De La Présidence”, Press:0, Nr:SN401/1/96, 16.12.1996 (<http://ue.eu.int/newsroom/LoadDoc.asp?BID=76&DID=44225&from=&LANG=1>)
- Conseil Européen** (1997), “Conseil Européen Extraordinaire Sur L’Emploi Luxembourg: 20 et 21 Novembre 1997: Conclusions De La Présidence”, Press:0, Nr:SN300/97, 20.11.1997 (<http://ue.eu.int/newsroom/LoadDoc.asp?BID=76&DID=56856&from=&LANG=1>)
- Conseil Européen** (2000), “Conseil Européen De Lisbonne: 23 et 24 Mars 2000: Conclusions De La Présidence”, Press No:0, Nr:100/1/00, 24.03.2000 (<http://ue.eu.int/newsroom/LoadDoc.asp?BID=76&DID=60940&from=&LANG=1>)
- DUFRESNE Anne** (2001), “Le Branche, Niveau Stratégique Dans La Coordination Des Négociations Collectives?”, Chronique Internationale de l’Institut de Recherches Economiques et Sociales, n° 73, Novembre
- FREYSSINET Jacques** (2002), “Trou d’ Air, Récession ou Rupture? Continuités et Inflexion Dans Les Politiques de l’Emploi”, Chronique Internationale de l’Institut de Recherches Economiques et Sociales, n° 78, Septembre
- GÜNDOĞAN Naci** (2001), “Genç İşsizliği”, Anadolu Üniv. Yayın No:1320, İİBF Yayın No:173, Eskişehir
- LEFRENSE Florence** (1998), “Un New Deal en faveur des jeunes et des chômeurs de longue durée: Royaume-Uni”, Chronique Internationale de l’Institut de Recherches Economiques et Sociales, n°:50, Janvier
- UGHETTO Pascal** (2002), “Priorité à la compétitivité ou aux niveaux de vie? (Irlande)” Chronique Internationale de l’Institut de Recherches Economiques et Sociales, n°:78, Septembre

## **Pazarlama İşletmelerinde Satış Elemanlarının İş Memnuniyeti ve Sorunları**

**Prof. Dr. Erdoğan Gavcar**

*Muğla Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, MUĞLA*

**Savaş TAVŞANCI**

*Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enst. İşletme A.B.D. Mezunlu*

### **ÖZET**

*Modern bir pazarlama sistemi, pazardaki dinamiklerle, tüketicilerin sonsuz arzuları arasında uyum sağlamakla yükümlüdür. Tüketici ile pazardaki dinamikler arasındaki bu uyumun sağlanmasında işletmeler çeşitli pazarlama araçlarından yararlanmaktadır. Bu araçlardan birisi olan satış gücü, özellikle satışlarını satış elemanları aracılığıyla yapan işletmeler için önemli bir kriterdir. İşletmeler için önemli bir kriter olan satış elemanlarının iyi bir şekilde etkinliğinin sağlanması gereklidir.*

*Pazarlama kuruluşlarında yapılan bu araştırmada, satış gücünün önemi ve etkinlik sağlanamaması halinde satış elemanlarının ortaya çıkan sorunları ve bütün bunların satış elemanlarının iş memnuniyetini nasıl etkilediği araştırılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Pazarlama, Satış Elemanı, İşletme, Ki-Kare Test

### **Job Satisfaction And Problems Of Salespersons in Marketing Companies**

#### **ABSTRACT**

*Modern marketing system is responsible for the adaptation of the dynamics in the market and endless demand of consumers. To do so, companies benefit from different marketing instruments. Saleforce which is one of these instruments is especially important to the companies which is market their products by salespersons. A good performance of salespersons which is an important criteria for the companies should be provided.*

*In this research which is carried out in marketing companies, the importance of saleforce and problems of salespersons which arise from uneffectiveness is examined and how all of these effect the satisfaction is analysed.*

**Key Words:** Marketing, Salespersons, Companies, Khi-Square Test

### **GİRİŞ**

Pazarlamadaki dinamikler ile tüketicilerin sonsuz arzuları arasında uyum sağlamada bir köprü görevi gören satış elemanları, pazarlama eylemlerinde en etkin ve en aktif rolü oynayan birimdir. Bu nedenle söz konusu satış elemanlarını çok iyi şekilde bilgiyle donatmak, onların sorunlarını gidermek ve motive etmek pazarlama eylemlerinin başarısı açısından büyük önem taşımaktadır.

Eskiden bu satış elemanlarının görevi, sipariş alıp yerine getirmek ve bunların kayıtlarını tutmak iken, artık modern yönetim anlayışına göre insanın öneminin anlaşılması nedeniyle müşteri ile daha yakından ilişki kurmak ve yaratıcılığa dayalı satış yapmak olmuştur. Bunun yanında satışlarını büyük ölçüde ya da tamamı ile satış elemanı aracılığıyla gerçekleştiren işletmelerde satış gücü temel pazarlama aracı olarak karşımıza çıkmıştır.

## I. SATIŞ GÜCÜ KAVRAMI

İşletmenin satış işlemine kullandığı tüm elemanlar onun satış gücünü oluşturmaktadır. Satış gücü kavramında kişisel satış işlemi ağırlık kazanmaktadır (Küheylan, 1987: 16-17). İnsanlar gördükleri işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar (Eren, 1996 :411)

Kişisel satış, bir satış elemanının, bay-bayan ürün ve hizmetlerine ihtiyacı olan muhtemel alıcılar ile onların etkilerini ortaya koyduğu karşılıklı bir iletişim şeklidir. Bu tanımdaki en önemli özellik, kişisel satışın karşılıklı etkileşim içerdiği düşüncesidir (Shimp, 1990: 603). Bu etkileşim sırasında, potansiyel alıcılara bilgi verilip, satın almalarına yardım edilir ve potansiyel alıcılar satın almaya ikna edilir.

İşletmeleri pazarlama araçlarına ulaştırmada en önemli tutundurma aracı olan kişisel satışın diğer tutundurma metodlarından en önemli farkı, bunun kişisel iletişimden, reklamın ise kitlesel iletişimden oluşmasıdır. Bu yüzden de kişisel satış, uygulamada çok daha fazla esnekliğe sahiptir; satış elemanı mal veya hizmetin takdimini, tüketicinin istek ve ihtiyaçlarıyla, tutum ve davranışlarına göre ayarlayabilir. Tüketicinin tepkisini görüp, satış yerinde ve anında en uygun yaklaşıma yönelir; kendi davranış biçimini en etkili ve ikna edici yönde ayarlar (Mucuk, 1994: 200-201).

Son yıllarda ABD 'de satın alma üzerine yapılan bir araştırmaya göre alıcıların, bir kişisel satışçıda, en çok ve en az olmasını bekledikleri özellikler aşağıdaki bulunmuştur:

### En Çok Olmasını Bekledikleri Özellikler

- Güvenirlilik % 98,6
- Profesyonellik/Doğruluk % 93,7
- Mamül hakkında bilgi sahibi olma % 90,7
- Problem çözmeye yaratıcılık % 80,5

### En Az Olmasını Bekledikleri Özellikler

- Bir şeyi sık sık tekrarlama % 27,3
- İkâme mallar hakkında bilgi sahibi olma % 31,2
- Alıcıların özelliklerini bilme( Shimp, 1990: 601). % 45,8

Sonuçta bir kişisel satışçı bu beklentileri dikkate alıp ona göre hareket etmelidir.

## II. SATIŞ ELEMANLARININ ÇEŞİTLERİ VE GÖREVLERİ

İşletmelerde satış elemanları farklı amaçlarla kullanılmaktadır. Her işletme kendi ürettiği ürün ya da hizmete uygun bir satış elemanı çeşidini benimsemekte ve onlardan beklediği hizmetler farklılık göstermektedir (Küheylan, 1987: 17-18).

Satışla ilgili görevlerin, satış elemanından en az yaratıcılık isteyen türünden çok yaratıcılık isteyen türüne doğru gelişen bir sıra içinde ele alınmasıyla, satış elemanları (ve dolayısıyla görevleri) başlıca 7 çeşide ayrılabilirler.

**A- Esas itibariyle mal teslimi yapan satış elemanı :** Meşrubat , benzin ve benzeri malların dışında teslim işini yapar. Satış hükümlülüğü yoktur;olsa da, ikinci derecede olup yeni satış yaratması pek söz konusu olmaz . Ama müşteriye iyi hizmet ve has davranış daha çok satışa yol açar.

**B-Tezgahta satış elemanı :** İçeride tezgah arkasında , çoğu kez neyi alacağına karar vermiş olan müşteriye istediklerini verir.

**C-Dışarıda sipariş alan satış elemanı :** Görevi dışarıda sipariş almak olan perakende satış mağazalarıyla ilişki kuran satış elemanıdır. Yaratıcı satışçılık yanı azdır.

**D-Misyoner satış elemanı :** Sipariş olmadan mevcut ve potansiyel alıcılara iyi niyet ziyareti yaparak bilgi veren satış elemanıdır. İşletmeye karşı olumlu ve iyi duygular yönetme amacı güder. İlaç fabrikasında “özel görevle” görevlendirilen bir doktor gibi.

**E-Teknik danışman satış elemanı :** Teknik bilginin çok önem kazandığı durumda görülen satış elemanı tipidir. Teknik eğitim görmüş, satış mühendisi denilen elemanlarca satış işi yapılır.

**F-Fiziksel mallarda yaratıcı satış elemanı :** Buzdolabı, çamaşır makinesi, ansiklopedi gibi somut mallarda talebi teşvik ederek,talep yaratarak satış yapan satış elemanıdır.

**G-Hizmet satışı yapan yaratıcı satış elemanı :** Eğitim ,sigorta ve reklam hizmetleri gibi soyut maların satışını yapar Fiziksel (somut) mallara göre bu tür malların faydalarını ortaya koymak daha güç olduğundan satışı da çok daha güçtür (Mucuk, 1994: 202-203).

Belirtilen bu satış elemanı çeşitleri ve görevlerinin yanında bu satış elemanlarının satış işlevi sırasında ve satış sonrası olarak görevlerini de 2 gruba ayırmak olanaklıdır.

#### **A) Satış işlemi sırasında satış elemanının görevleri**

- **Ön hazırlık :** Satış elemanının ürünün nitelikleri, pazarın özelliklerini, ürünün pazarda tanınmışlık durumunu ,pazardaki rekabeti ve işletmenin olanaklarını iyice öğrenmesi gerekmektedir.

- **Potansiyel alıcıları saptamak :** Satış elemanının işletme kayıtlarını inceleyerek, alıcı türü ve özellikleri ,pazardaki potansiyel alıcıların sayısı ve niteliği ,buldukları yerler konusunda bilgi edinmesi gerekmektedir.

- **Alıcıya başvurma :** Satış elemanının dağıtım kanalı üyeleri ile çalışması durumunda alıcılara gitmeden, her birinin kuruluş özelliklerini , satış kapasitelerini , yerleşim bölgelerini ve ürüne karşı gösterdikleri tepkileri inceleyerek alıcıya başvurusudur (Küheylan, 1987 :19). Alıcıya başvurduktan sonra satış görüşmesi sırasında satış elemanı,istediğini anlatması için karşısındakini önce dikkatlice dinleyip,sonra kontrollü bir şekilde konuşarak satış yapması gerekir (Davidoff, 1994: 297).

### **B) Satış işlemi sonrasında satış elemanının görevleri**

Modern pazarlamada satış elemanının görevi, satışı gerçekleştirmekle bitmez. Satış sonrası tüketici (alıcı) davranışları incelenerek ortaya çıkan tepkiler ölçülür. Satışlarda süreklilik sağlayabilmek için karşılaşılan bu olumsuz görüşlerin giderilmesine çalışılır (Küheylan, 1987: 19).

### **III. SATIŞ ELEMANLARININ GÜDÜLENMESİ**

Yönetim satış elemanları için yalnız birtakım çalışma ilkeleri saptamakla yetinmemeli, ayrıca, onların en üstün düzeyde iş görmeleri için onları harekete geçirmelidir. Herhangi bir satış gücündeki satış elemanlarının küçük bir yüzdesi, yönetim tarafından herhangi bir özel özendiriciye gerek duymadan görevlerini en iyi biçimde yürütürler. Onlar için satıcılık, dünyadaki en büyüleyici görevlerden birisidir. Bu kişiler sonu gelmeyen bir istek sahibidirler ve başkalarının uyarısına gerek duymadan kendi işlerine kendileri başlarlar, yürütürler ve bitirirler. Ancak, hemen hemen her satış gücündeki satış elemanlarının çoğunluğu, en üstün düzeyde iş görmek için kişisel yüreklendirmelere ve özel özendiriciler gerek duyarlar. Bu özendiricilerin ortalama etkinlikleri tablo halinde aşağıda verilmiştir (Kotler, 1976: 420).

<b><u>Etmeler</u></b>	<b><u>Boylandırma</u></b>
Temel ücret planı	100
Satış yarışmaları	58
İkramiye ödemeleri	55
Arkadaş canlı gözetimciler	44
Satış kotaları ve bölgelerin bilimsel planlanması	34
Onur ödülleri ve övme mektupları	23
Satış toplantıları	18
Kar paylaşma planı	17
Sosyal yardımlar, emeklilik, hastane hizmetleri	14
Ücretli izin	11
Öneride bulunma sistemleri (Kotler, 1976: 424).	2

Tabloda görülen bu özendiriciler etkinlik açısından yöneticilere yol gösterebilir. Anlaşılan o ki, personel etkin olarak çalışacaksa, yöneticilerin, onların gereksinmelerinin hiyerarşisinden haberdar olmaları ve sağladıkları işte onlar için bunun duyurulmasını mümkün kılmaları gerekir (Finnigan, 1997: 82). Sonuçta iyi motive olup tatmin olmuş bir personelin, tatmin olmuş müşterilere yol açacağı ve tatminkar müşterilerinde, personelin işlerinde tatmin olma duygusunu güçlendireceği kanıtlanmış olarak karşımıza çıkmaktadır (Öztürk, 1998: 85).

### **IV. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ**

Araştırma Muğla ve Aydın'da faaliyet gösteren pazarlama işletmelerinde yapılmıştır. Araştırmaya 19 işletme katılmış olup, araştırmaya katılan bu 19 işletmeden 44 satış elemanına anket uygulanmıştır. Örnek kitle, işletmede işgören

satış elemanı sayısının %72'sini oluşturmaktadır. Verilerin elde edilmesinde yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya katılan 19 işletmenin sektörlere göre dağılımı Tablo 1'deki gibidir.

**Tablo 1 : Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı**

SEKTÖRLER	ANKETE KATILAN İŞLETME SAYISI
Gıda ve tekel maddeleri	7
Dayanıklı tüketim malları	5
Giyim eşyası	4
Yayın pazarlama	2
Sigorta şirketi	1

Anket formu 18 soru ve 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde satış elemanın demografik özelliklerini ortaya koyan 4 soru yer almaktadır.

İkinci bölümde satış elemanlarının sorunlarının neler olduğunu , bunlara nelerin sebep olduğunu ve bunların satış elemanlarının iş memnuniyetini nasıl etkilediğini tespit etmek amacıyla genellikle 4 ölçekli likert tipi 13 soru yer almaktadır.

Son bölümde ise yine satış elemanlarının daha başka mevcut olan sorunları varsa bunları ortaya koymak amacıyla açıklı uçlu 1 soru sorulmuştur.

#### V. ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM ve VERİLERİNİN ANALİZİ

Araştırmanın verileri Ki-Kare testi ile 0,05 anlam düzeyinde analiz edilmiştir. Ayrıca araştırmada Ki-Kare analizinin yanında, varyans analizi ile tamamlayıcı olarak yüzde analizine başvurulmuştur.

Bir pazarlama işletmesinde, satış elemanlarının yaptığı bir olumsuz hareket direkt satışlara yansiyebileceğinden satış elemanlarının mümkün olduğunca eğitilmiş olmaları gereklidir. Eğitim düzeyi yüksek bir satış elemanı işletme içinde yöneticileri ile iyi ilişkiler içinde olur ve bunu satış işlemini de yansıtır. Tablo 2'de görüldüğü gibi yöneticiler ile ilişkilerinin "normal" olduğunu söyleyenlerin %80'nini Lise mezunu satış elemanları oluştururken, %20'sini de Üniversite mezunu satış elemanı oluşturmaktadır. Yöneticilerle ilişkilerin "iyi" olduğunu söyleyenleri ise %42,11'ini Lise mezunu satış elemanları, %57,89'unu üniversite mezunu satış elemanları oluşturmaktadır. Son olarak da yöneticilerle ilişkilerde en uç noktalar olan "çok kötü" ve "çok iyi" şikkını ankete katılan satış elemanlarının hiçbiri işaretlemediği için bu tabloda dikkate alınmamıştır.

**Tablo 2: Satış Elemanlarını Ücret Seviyeleri İle Yöneticiler İle İlişki Düzeyleri Arası Bağını**

Yöneticilerle İlişki düzeyi Öğrenim	Normal		İyi		Toplam
	Kişi	%	Kişi	%	
Lise	20	80	8	42,11	28
Üniversite	5	20	11	57,89	16
Toplam	25	100	19	100	44

$\chi^2$ : 6,699

Yöneticiler ile ilişkide ilişki düzeyinin artmasında öğrenim düzeyinin etkili olup olmadığı araştırılmıştır.

Yapılan Ki-Kare testi sonucunda  $\chi^2_{hes}=6,999 > \chi^2_{tab}=3,841$  bulgusu elde edildiği için öğrenim düzeyinin etkili olduğu bulunmuştur.

Tablo 3'te görüldüğü üzere iş tatmininin “hiç olmadığı” söyleyen satış elemanlarının %53,84 'ünde baskın olarak ücret seviyesinin çok düşük olduğu görülmektedir. Yine iş tatmininin “biraz” olduğunu söyleyen satış elemanlarını %53,33 'ünde, baskın olarak ücret seviyesinin düşük olduğu görülürken iş tatmini “normal” olanların %62,50 'da ücret seviyesinin “normal” seviyede olduğu görülmektedir. Tablonun geneline baktığımızda ücret seviyelerine göre iş tatmininin, çok fazla olmasa da yine normal düzeyde varolduğu görülmektedir.

**Tablo 3: Satış Elemanlarının Ücret Seviyeleri İle İş Tatminleri Arası Bağını**

İş Tatmini Ücret Seviyesi	Hiç Yok		Biraz Var		Normal Düzeyde Var		Toplam
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	
Çok Düşük	7	53,84	3	20,00	3	18,75	13
Düşük	3	23,08	8	53,33	3	18,75	14
Normal	3	23,08	4	26,67	10	62,50	17
Toplam	13	100	15	100	16	100	44

$\chi^2$ : 11,260

Tablo 3 'teki veriler ışığında ücret seviyelerinin iş tatmininde etkisi olup olmadığı araştırılmıştır.

Yapılan Ki-Kare analiz sonucunda,  $\chi^2_{hes}=11,260 > \chi^2_{tab}=9,488$  bulgusu elde edildiğinden ücret seviyesinin iş tatmininde etkisi olduğu bulunmuştur. Yapılan basit varyans analizi sonucunda ücret seviyeleri arasında (eğitim seviyelerine göre) bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır.

Anket çalışmasında yine pazarlama işletmelerinde çalışan satış elemanlarını bu işi yapmaktan dolayı ortaya çıkan ve yöneticilerine yansıttıkları iş sorunlarını belirlemeye yönelik olarak açık uçlu bir soruya yer verilmiştir. Elde edilen yanıtların belirli başlıklar altında toplanmasıyla yapılan döküm, Tablo 4'te gösterilmektedir.

**Tablo 4: Satış Elemanlarının İş Sorunları**

BELİRTİLEN SEÇENEKLER	KİŞİ SAYISI
Alınan ücretle geçim sıkıntısı çekme	6
Yöneticilerin tutarsızlığı	3
Çalışanların haklarının çiğnenmesi	3
Paramızı zamanında alamama	3
Gereğinden fazla çalışma	2
Bilinçsiz tüketicilerin açtığı sorunlar	2
Çok fazla kişiyle diyalog halinde olmak	2
Satış yapamama korkusu	1



Kurumsallaşmamış olmak	1
Çalışanların yaptığı işi tam bilmemesi	1
Sık sık yolculuğa çıkma korkusu	1
Yeterince sorumluluk verilmemesi	1
Geçici personel politikası	1

Tablodan da izlendiği gibi, satış elemanlarının iş sorunlarının başında “alınan ücretle geçim sıkıntısı çekme” gelmektedir. İkinci olarak satış elemanları iş sorunu olarak “haklarının çiğnendiğini” belirtmişlerdir. Bunları sırasıyla “yöneticilerin tutarsızlığı”, “paralarını zamanında alınamaması” vb. sorunlar izlemektedir.

Elde edilen bulgulardan da anlaşıldığı gibi, satış elemanlarının iş sorunlarının başında yine ekonomik koşullar gelmektedir.

## VI. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan analizler sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

- İşletme içinde yöneticilerle ilişkisinin derecesini belirlemede satış gücünü oluşturan satış elemanlarının öğrenim düzeyi etkili olmakta ve bu öğrenim düzeyinin artması ile birlikte yöneticilerle olan ilişki derecesi de artmaktadır.

- Anket kapsamındaki işletmelerin verdikleri ücretler sektör ortalamalarına göre ağırlıklı olarak (yüksek veya çok yüksek olmasa da) normal düzeyde olmaktadır. Ayrıca bu ücret seviyesi işletmenin iş tatminini etkilemektedir.

- Satış gücünü oluşturan satış elemanlarının iş sorununun (satış elemanlarının açık uçlu sorulara verdikleri yanıtlara göre) genelde ekonomik olduğu anlaşılmaktadır.

Modern pazarlama anlayışını benimsemiş işletmeler için elde edilen bu bulgular sonucunda aşağıdaki öneriler yapılabilir:

İşletmelerin tüketici veya aracı kurumlarla iletişim sağlamasında satış gücü, önemli bir rol oynamaktadır. Bu satış gücünü oluşturan pazarlama personelinin işletme içindeki yöneticilerle iletişim düzeyinin iyi olması, tüketici ve araçlarla iletişim halindeyken de iletişim düzeyinin iyi olmasının bir göstergesidir. Bu durumda işletmeler, satıştan en yüksek verimi elde edebilmeleri için, satış elemanlarını işe alırken daha seçici davranmalıdırlar ya da işe yerleştirdikten sonra eğitim programı uygulamalıdırlar. Aksi halde hem satış elemanları işinden yeterince memnun olamaz, hem de işletme satıştan ve satış elemanından istediği verimi alamaz.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde de en büyük sorun ekonomik olduğundan bu sorunun giderilmesi gerekir. Giderilmediği takdirde satış elemanları, işinden memnuniyet duyamayacaklardır. Bu memnuniyetsizlik satışlara olumsuz bir şekilde yansımaya sebep olacaktır. Özellikle hizmet satışı yapan satış elemanlarının memnuniyetsizliği, yukarıda bahsedilen sorunlardan dolayı satışları ve dolayısıyla işletmenin geleceğine ağır tehlikeler verebilir. Çünkü sunulan mal, soyut bir mal olduğundan, satış yapmak fiziksel mallara göre çok güçtür.

Bütün bu tespitlerden sonra yapılan önerilerin dikkâte alınmasıyla uyum ve ilişkilerde ortaya çıkabilecek bir çok sorun büyük ölçüde azalacak ve çağdaş yönetimin insana verdiği önem çok daha iyi kavranmış olacaktır. Unutulmamalıdır ki, özellikle dünyada hizmet sektöründe hızlı bir çıkış yaşanmakta ve bunun Türkiye’de de yaşanması büyük oranda satış elemanlarının etkin çalışmasına bağlı olmaktadır.

#### **KAYNAKÇA**

- **DAVIDOFF** G.Philip,Doris S.Davidoff; **Sales and Marketing for Travel and Tourism**, Prentice Hall Career&Technology, Englewood Cliffs, New Jersey, U.S.A., 2E, 1994.
- **EREN**, E., **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996.
- **FİNNİGAN** John; **Doğru İşe Doğru Eleman**; Çev.Mehmet **Kılıç**; Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti.; Bireysel Yatırım Dizisi 1, İstanbul, 1997.
- **KOTLER** Philip; **Pazarlama Yönetimi**; Çev.Yaman **Erdal** (M.B.A.), Bilimsel Yayınlar , Derneği; Ayyıldız Matbaası A.Ş.;Ankara;1976
- **KÜHEYLAN** Esin; *Pazarlama İşletmelerinde Satış Elemanlarının Sorunları ve Yöneticilerin Beklentileri*, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt2, Sayı 1, İzmir, 1987.
- **MUCUK** İsmet; **Pazarlama İlkeleri**, Der Yayınları, İstanbul, 1994.
- **ÖZTÜRK** A.Sevgi; **Hizmet Pazarlaması**, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No:3, Eskişehir, 1998.
- **SHİMP** Terence; **Promotion Management and Marketing Communications**; Dryden Press, Second Edition, U.S.A, 1990.

## 1980'den Günümüze Türkiye'de Enflasyon Serüveni

Araş. Gör. Esenay AYDOĞAN

Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, İktisat Bölümü, MANİSA

### ÖZET

Şişkinlik, aşırı derecede para basılması ve fiyatların yükselmesi anlamına gelen enflasyon ile Türkiye ilk kez 1939 yılında karşı karşıya gelmiştir.

1970'lerde yaşanan bunalım, ülke ekonomisini zor duruma düşürmüştür. İşte ülke ekonomisini içine düştüğü bunalımdan kurtarmak amacıyla yeni ekonomi politikaları uygulanmaya başlanmıştır. 1980 yılında enflasyon oranı %107,2 olarak gerçekleşmiştir.

1980 yılında yaşanan ekonomik istikrarsızlık ve enflasyon oranlarındaki artış, on yıl sonra da (1990 yılında) kendini hissettirmeye devam etmiştir. Türkiye ekonomisi 1980 yılından sonra ikinci kez (1994 yılında) %149,6 olan yüksek oranlı enflasyonla karşı karşıya kalmıştır.

Ülkede art arda yaşanan politik ve mali krizler, yüksek oranlı enflasyonu günümüze kadar taşımıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Enflasyon, Türkiye Ekonomisi, IMF, Kriz, Stund-by

### ABSTRACT

Turkey first encountered in 1939 with inflation which means bulge, coining much more money and increasing prices.

Predicaments which depressed Turkish economy occured in 1970's. Thus, in order to relieve the country's economy in depression, new economic policies were launched. In 1980 inflation rate reached at 107,2%.

Economic instability occurring in 1980 and increasing inflation rates made itself feel in ten years later (in 1990). After 1980 Turkish economy encountered, the second time in 1994, with the high rate inflation which was 149,6%.

Politic and financial crisis occurring in sequence brought the high rate inflation up to present time.

**Keywords:** Inflation, Economy of Turkey, IMF, Crisis, Stund-by

### Giriş

İnsanlar ve toplumlar arasındaki mal ve hizmet değişimlerinin, bedel ödenerek sağlandığı dönemlerde, enflasyon, az da olsa kendini göstermeye başlamıştır. İlk enflasyon, onaltıncı yüzyılda, Avrupa'da yaşanırken, Türkiye'de 1939 yılında kendini hissettirmiştir.

Türkiye, 1970 yılında, enflasyonun yıkıcı etkisiyle yüz yüze kalmıştır. 1970-1980 yılları arasında petrolün varil fiyatının 2,74 dolardan 11,65 dolara yükselmesi ve ekonomilerin ihracat ayağında yaşanan sıkıntı nedeniyle dünya bunalıma sürüklenmiştir. Türkiye, dış gelişmelerin de etkisiyle giderek artan bir enflasyon sorunuyla karşı karşıya kalmıştır.

Yine bu dönemde döviz darboğazına girilmiş ve enerji sıkıntısı yaşanmaya başlamıştır. 1978 yılına gelindiğinde, enflasyon oranı %52,6 seviyesine ulaşmıştır.

1980 yılında fiyat artışlarını istikrarlı hale getirmek için 24 Ocak 1980 kararları alınmıştır. Çok yüksek oranlı devalüasyon ve KİT ürünlerine zam

yapılmış, tarıma sübvansiyonlar azaltılmış ve faiz hadleri yükseltilmiştir. Böylece 1980'de fiyat artışı %107.2 olarak belirlenmiştir.

1980'den sonra, yaşanan siyasi istikrarsızlıklar ekonomiyi bunalıma sokmuş, ekonomiyi içine düştüğü zor durumdan kurtarmak için IMF ile Stand-by anlaşmaları imzalanmaya başlanmıştır.

### **Enflasyonun Tanımı**

Ekonomi tarihinden elde edilen bilgilere göre, ilk ciddi enflasyon olayı, onaltıncı yüzyıl Avrupa'sında ortaya çıkmıştır. Amerika'nın bulunmasından sonra, Orta Amerika'nın İnka ve Aztek uygarlığına son veren İspanyol'ların getirdikleri altınlar ile İspanyol Hindistan'ından Avrupa'ya gelen çok miktarda altın, fiyatları harekete geçirmiş ve enflasyon olayını yaratmıştır. Türkiye'de 1939 yılında başlayan enflasyon, halen süregelmektedir.

Enflasyon dinamik bir olgu olup, çeşitli öğelerin birbiriyle ilişkisine dayanan bir olaydır. Enflasyon; para, talep, ücretler ve fiyatların birbiriyle olan ilişkisinden etkilenir ve bu etkileşimler sonucu da değişiklik gösterir. Ekonomistler için enflasyon tanımı temelde aynı olmakla birlikte, bu tanım çeşitli şekillerde yapılmaktadır. Keynesyen kurama göre enflasyon, “ tam istihdam durumunda, toplam arza oranla, toplam talepteki bir fazlalıktır. Fiyatlar genel düzeyinin artması ve para değerinin düşmesidir” (Karakayalı, 2002:s.334-335).

Temelde aynı ancak anlatım biçimi farklı olan enflasyon tanımları şöyledir:

- Bir ekonomide para miktarındaki artışın üretilen mal ve hizmet miktarından daha fazla artması nedeniyle ortaya çıkan sürekli fiyat artışlarına enflasyon denir. Yani fiyatlardaki artışın nedeni para miktarındaki sürekli artışlardır. Eğer üretilen mal ve hizmet miktarının parasal değeri kadar dolaşımda para bulunuyorsa, fiyatlarda bir artış görülmeyecektir (Erol, 2002:s.52).

- Enflasyon, câri fiyat düzeyi üzerinde toplam talebin toplam arzı aşmasından dolayı fiyatlar genel seviyesinin sürekli artmasıdır (Kılıçbay, 1984: s.3).

- Enflasyon, fiyatlar genel seviyesinin hissedilir ölçüde ve sürekli olarak artmasıdır. Enflasyonda fiyat artışları genel kümülatif niteliktedir. Başlangıçta bir takım mal ve hizmetlerin fiyatları genel fiyat artışı eğilimine uymasalar da bir süre sonra bu malların fiyatları da artış eğilimine girerler. Fiyat artışının nedenleri şunlardır:

- Toplam talebin toplam arzdan yüksek olması,
- Yüksek faiz hadleri,
- Bilinçsiz yapılan devalüasyon,
- Zarar eden kamu kuruluşları,
- Tasarrufların yatırımlardan az olması,
- Dolanımdaki para miktarının hızla artması,
- Yüksek tabanlı fiyat politikaları,
- Yanlış uygulanan ekonomi politikalarıdır.

Türkiye’de 1980 yılından itibaren, enflasyonu önlemek, dış açıkları kapatmak ve ekonomiyi yeniden çalışır hale getirmek amacıyla, ekonomik istikrar programı uygulanmaya başlanmıştır. İstikrar programı çerçevesinde fiyatların idari kararlarla tespiti esası terkedilmiş, temel mal ve hizmet kapsamı daraltılmış, temel mal ve hizmet kapsamı dışında kalan ürün fiyatlarını serbestçe tespiti ilkesi getirilmiş, piyasada çift fiyatların oluşması önlenmiştir. Ekonominin gerektirdiği ithalatın yapılabilmesi sonucunda üretim arttırılmış, mal kısıtlıkları giderilmiştir (DPT, 1990: s.12). Ayrıca, esnek kur politikası uygulanmış, yeni liberal ve esnek iktisadi politikalar yardımıyla yabancı sermaye girişi özendirilmiştir.

### **Türkiye’de Enflasyonun Gelişimi ve 1980 Sonrası Enflasyon**

Ülkemizde 20 yılı aşan bir süredir, yüksek oranlı enflasyon yaşanmaktadır. Buna göre; 1939-1949 döneminde ortalama yıllık enflasyon %14.3 iken 1950-1959 döneminde %8.8’e gerilemiştir. 1939-1996 döneminde, en düşük ortalama enflasyon 1960-1969 yılları arasında %4.4 olarak gerçekleşmiştir. Bundan sonraki dönemlerde enflasyon oranı giderek yükselmiş ve 1980-1989 döneminde %50.7 ; 1990-1996 döneminde %78.7 düzeyinde olmuştur (Kılıçbay, 1984: s.4-8).

Türkiye 1970’lerin başlangıcında elverişli dünya konjonktürü, 1970 devalüasyonu ve devalüasyona paralel ekonomik tedbirlerin ödemeler dengesine olumlu katkıları sonucu, artan döviz rezervlerinin verdiği avantajları kullanarak kalkınma çabasını devam ettirmiştir. 1973-74 yıllarında ortaya çıkan petrol krizi, eldeki mevcut döviz rezervleri kullanılarak ve kısa vadeli borçlanmaya gidilerek, belli bir süre ertelenebilmiştir (DPT, 1990: s.4). Ancak değişen dünya konjonktürüne uyum sağlayamama ve özellikle de 1974 Kıbrıs hareketinde uygulanan ambargo, 1977’den sonra ödemeler dengesinde büyük açıklara neden olmuştur. Türk ekonomisinde 70’li yılların sonlarında ağırlaşan ekonomik koşullar hayatın her alanında kendini göstermiş ve bu da enflasyonu 1980’li yıllarda üç rakamlı boyutlara yükseltmiştir. 1970-80 döneminde görülen enerji ve döviz darboğazları özellikle sanayi sektöründe kendini hissettirmiş, bu da eksik kapasite kullanımına yol açmıştır. Sanayi sektöründeki bu gerileme GSMH’ya yansımış ve buna paralel olarak halkın refah düzeyinde düşüslere neden olmuştur. Bu darboğazlardan hizmetler sektörü de etkilenmiş ve 1980 yılında %0.22 oranında gerilemiştir. Artan ekonomik bunalım ve enerji darboğazları sanayi sektöründe etkili olurken bu doğrultuda işsizlik oranlarında da artış kaydedilmiştir. 1979 yılında %9.7 olan işsizlik oranı 1980’de %14.4 , 1981 yılında da %14.8’e yükselmiştir (Oktay, 1998: s.217).

1980’li yıllarda görülen enflasyonun artış nedenleri, baştaki hükümetin izlediği yanlış ekonomi politikaları ile para arzının arttırılması, kamu sektöründe görülen açıkların fazlaşması, iç ve dış borç faizlerinin sürekli artmasıdır. Hükümetin, artan harcamaları finanse edebilmek için başvurduğu borçlanma stratejisi ile Türkiye’nin dış borç stoku 1981’de 14,6 Milyar Dolar iken iç borç stoku 93,643 Milyar TL.’ye yükselmiştir. Hükümetin borçlanma politikası faiz hadlerini yükseltmiş buna paralel olarak özel kesim reel yatırımlarının azalmasına

neden olmuştur. Özel kesim, yatırımlarını kısa dönemde sonuç verecek alanlara kaydırarak turizm sektörüne yönelmiştir (Kumcu, 2000: s.160-180).

İşte ekonomide yaşanan bu olumsuzluklar ve bunalımdan kurtulmak amacıyla dönemin hükümeti, IMF'nin temsil ettiği yabancı sermaye çevrelerinin kredi desteğini arkasına alarak ekonomide köklü değişiklikler yapmak amacıyla 24 Ocak 1980'de IMF ile istikrar programı imzalamıştır. 24 Ocak 1980 istikrar programı öncelikle enflasyon ve ödemeler dengesi güçlükleri ile mücadele için hazırlanmış bir tedbirler paketi olarak sunulmuştur. Bu program ile kısa ve uzun vadeli amaçlarla beraber ekonominin kurumsal yapısında ve geleneksel sanayileşme stratejisinde değişiklikler amaçlanmış, özelleştirmeye ağırlık verileceği açıklanmıştır (Şahin, 1995: s.197).

24 Ocak istikrar programı uygulamalarının ilk döneminde kısa vadeli amaçlara öncelik verilmiştir. Enflasyon baskısının kırılması ve piyasaların düzene sokulması hedeflenmiştir. 1980 yılındaki %107.2'lik enflasyon oranının 1981'de %36.8'e, 1982 yılında ise %27'ye düştüğü görülmektedir. 1983'de %30.5 olan enflasyon oranı, bir yıl aradan sonra %50'ye ulaşmıştır (DPT, 1990: s.109).

1981-83 dönemi yeniden toparlanma dönemiydi. Türkiye ekonomisinde 1980-1983 arasındaki dört yıllık dönemde ortalama %2.7 oranında, yaklaşık olarak nüfus artış hızı düzeyinde bir büyüme hızı gerçekleşmiştir. 1984-1997 yıllarını kapsayan ikinci dönemde büyüme hızında yüksek artışlar sağlanmış ve dönem içinde yıllık ortalama büyüme hızı %6.6 olarak gerçekleşmiştir. 1988 ve 1989 yıllarında ise ekonominin görece bir yavaşlama içine girdiği görülmektedir (Karakayalı, 2003:s.189-190).

1988'e kadar ortalama %40'lar civarında olan enflasyon oranları, 1988'de %75'e çıktıktan sonra %60'lara yerleşmiştir. Bu durum 1994 yılına kadar aynı oranda seyretmiştir (Oktay, 1998: s.217).

Buna göre öncelikle izlenen parasal politikalar neticesinde enflasyon oranı düşmüştür. Enflasyonun yavaşlamasında en önemli etken, halkın reel alım gücünün azalması ve işsizlik oranının artmasıdır (Tunay, 2001:s.172). Alım gücünün azalmasıyla ortaya çıkan enflasyon oranlarındaki azalış iç piyasayı daraltmış ve ihracatta büyük bir artış yaşanmıştır. Bununla birlikte, 1980'den sonra Merkez Bankası'nın kredilerinde reel bir azalış olurken ihracat kredileri ise reel bir artış kaydetmiştir. Yine bu dönemde banka kredilerinde de reel bir artış kaydedilmiştir (Akgüç, 1991:s.254-255).

### **1990 Dönemi ve Enflasyon**

1990'lı yıllarda Türkiye ekonomisinde istikrar bozulmaya başlamış ve enflasyon oranlarının arttığı gözlenmiştir. Ekonomi tam bir belirsizlik içindedir. Öyle ki 1991 yılında büyüme hızı %2'nin altında kalırken, 1990-1993 yılları arasında %7 olarak gerçekleşmiştir. Bu belirsizlik ekonomiyi riskli hale getirmiş ve bunun sonucunda da ülkeden yabancı sermaye çıkışları olmuştur.(ŞAHİN, 1995: s.212) Yine bozuk istikrar ve belirsizlik, halkın Türk Lirası'na olan güvenini sarsmış ve devalüasyon beklentisi içinde dövize olan talep artmıştır. Bu nedenle Merkez Bankası'nın döviz rezervleri bu talebi karşılayamaz hale gelmiş

ve sonuçta döviz açığı büyümüştür. Türkiye artık yatırım yapılabilir bir ülke değil, spekülataf amaçlı bir ülke haline gelmiştir.

**Tablo-1: Altıncı Plan Döneminde Ekonomik Durum (Milyar \$)**

Yıllar	Enflasyon (Top. %)	Büyüme Hızı (%)	Dış Ticaret Açığı	Cari İşlemler Açığı	Dış Borç Toplamı
1990	48.6	9.4	-9,3	-2,6	49,0
1991	59.2	0.3	-7,5	0,3	50,5
1992	61.4	6.4	-8,2	-0,9	55,6
1993	60.3	8.1	-14,1	-6,4	67,4
1994	149.6	-6.1	-5,2	2,0	65,6
1995	64.9	8.0	-14,1	-2,3	73,2

**Kaynak:** Erdiç Tokgöz, Türkiye'nin İktisadi Gelişme Tarihi (1914-2001), İmaj Yayıncılık, Ankara, 2001, s. 250.

1994 yılına gelindiğinde enflasyon en yüksek düzeye ulaşmış, 24 Ocak kararlarıyla uygulanmak istenen sıkı para politikasına rağmen para arzı arttırılmış, kamu açıklarının T.C. Merkez Bankası kaynaklarınca finanse edilmesi hem para arzını arttırmış hem de enflasyonun yükselmesine neden olmuştur. Bu dönemde yine enflasyonu körükleyen nedenlerden biri de etkin olmayan vergi politikalarıdır. Vergiler, devlet harcamalarını karşılayacak düzeye getirilememiş ve bunların tahsili gerçekleştirilememiştir. Bunun sonucunda ise gelir gider eşitsizliği gerçekleşmiş, bunu gidermek için de ya T.C. Merkez Bankası kaynaklarına başvurulmuş ya da borçlanma yoluna gidilmiştir. Türkiye artık borcu borçla kapatan ülke haline gelmiştir. Bu etkenler ise enflasyonun iyice artmasına neden olmuştur. Belirtilen nedenlerin hepsi, kısa dönemde fiyatlar genel düzeyinin yükselmesine neden olmuştur. Yine bu dönemde faizler yüksek seviyede gezdiği için özel sektörün kredi imkanı daralmış ve yatırımlarda azalmalar meydana gelmiş, işsizlik oranlarında artışlar kaydedilmiştir.

1994 yılının ilk dönemi, Mart ayında yapılacak yerel seçimlerin etkisinde geçmiştir. Artan istikrarsızlığa rağmen para piyasalarında faiz oranlarının düşürülmesine yönelik politikalar sürdürülmüş ve yine kamunun finansmanı amacıyla Merkez Bankası kaynakları kullanılmıştır. Gerek faiz oranlarındaki düşme ve gerekse Merkez Bankası kaynaklarının kullanımı piyasada likidite miktarını arttırmış, dövizde doğru yoğun bir talep yaşanmıştır. Hatta Merkez Bankası'nın kısa vadeli faiz oranlarını çok yüksek düzeylere çıkartması bile, dövizde olan talebi ve buna bağlı olarak devalüasyonu durduramamıştır.

27 Mart 1994 seçimleri sona erdiğinde, mali piyasalarda başlayan paniğin ciddi bir krize dönüştüğü ve artık sektörleri içine aldığı bir ortam doğmuştur (Tunay, 2001: s.187). İşte ekonominin bu olumsuzlukları ve darboğazları, döviz kurunun sürekli artması ve Merkez Bankasının rezervlerinin bunu karşılayamaması üzerine dönemin hükümeti, 5 Nisan 1994'te yeni bir istikrar programı hazırlamak üzere tekrar IMF ile masaya oturmuştur. Bu programın öncelikli hedefi, piyasalardaki istikrarı sağlamak ve döviz kurlarındaki artış beklentisini önlemektir. Ancak hükümet devalüasyon yaparak bunu kendi önlemeye çalıştı. Programın diğer amaçları arasında fiyat istikrarının sağlanması,

kamu açıklarının giderilmesi, borç oranlarının düşürülmesi, ihracat arttırılarak ödemeler bilançosunun dengeye getirilmesi, özelleştirmeye ağırlık verilmesi (özellikle KİT'ler) ve ekonomide yapısal değişiklikler yapılarak dengeli bir büyüme ve gelişmenin gerçekleşmesi.

1994 yılının ilk yarısında piyasalardaki ve döviz kurlarındaki belirsizlikler ve bunu gidermek için kamu harcamalarının kısılması üretimde ve iç talepte daralmaya neden olmuş bunun sonucunda da GSMH %6.1'e gerilemiştir. Yine bu dönemde enflasyon oranı %149.6 seviyelerindedir.

Uygulanan istikrar programının etkisi ile 1994 yılının ikinci yarısına gelindiğinde ekonomide canlanma meydana gelmiş enflasyon oranının da giderek düştüğü gözlenmiştir. 1995 yılına girerken halkı iyimser düşünmeye iten iki büyük beklenti vardır: Birincisi, özelleştirme yasasının çıkmasıyla özelleştirme hızlanacak, KİT'lerin yükü azalacak ve dolayısıyla da kamunun borçlanma gereği düşecektir. İkincisi, "Gümrük Birliği" gerçekleşecek, ekonomi, yeni bir ivme kazanacaktır (Tokgöz, 2001: s.252). Yine bu yılda, iç talepteki artışlar meydana gelmiş ve bu yılın sonlarına doğru kapasite kullanımı ve üretimdeki artışlar neticesinde ekonomi tekrar büyüme sürecine girerek yıllık %8'lik bir büyüme oranı sağlanmıştır. Enflasyon oranı ise azalmaya devam etmiş ve %64.9 olarak tespit edilmiştir.

1990'lı yılların sonlarına gelindiğinde ekonomideki iyimser hava yerini tekrar olumsuzluğa bırakmaktaydı. Enflasyon düşüyor derken yeniden baş kaldırmaya başladı. Yapılan fiyat ayarlamalarında, 1998 yılında enflasyonun düşmesine yardımcı olmuyor diye suçlanan özel sektör, 1999 yılında kamu sektöründen daha az zam yapmıştır. Yani enflasyonu artıran yine kamu sektörü olmuştur. Yine bu dönemde bütçe açıkları artmış, devletin iç borcu 25 milyar Dolar civarında olmuştur. Buradaki sorun borcun miktarında değil, vadesindedir. Şöyle ki; devlet bir yıl içinde milli gelirimizin %30'u kadar iç borçlanma yapmak zorunda kalıyor ve yine borçlarımızı yüksek faizle alınan borçlarla kapatmaya çalışıyordu. Enflasyon tekrar yükseliş sürecine girmektedir.

**Tablo-2: Yedinci Plan Döneminde Ekonomik Durum (Milyar \$)**

Yıllar	Büyüme Hızı (%)	Enflasyon (%)	Dış Açık (Milyar \$)	Dış Açık (Milyar \$)	Dış Borç (Milyar \$)
1996	7.1	84.9	-20,4	-2,4	84
1997	8.0	91.0	-22,3	-2,6	91
1998	3.9	54.3	-19,0	+1,9	103
1999	-6.4	62.9	-14,0	-1,4	104
2000	6.1	32.7	-26,6	-10,5	115

**Kaynak:** Erdiç Tokgöz, Türkiye'nin İktisadi Gelişme Tarihi (1914-2001), İmaj Yayıncılık, Ankara, 2001, s. 277.

Bu olumsuzlukların giderilmesi için IMF ile Stand-by anlaşması yoluna gidildi. Aslında IMF ile görüşmeler 1997 yılı sonbaharından başlamış ancak IMF'nin Türkiye'den yapmasını istediği bir dizi yapısal reformlar, dönemin ANASOL-D hükümeti tarafından kabul edilmemiştir. Yapısal reformlar yerine bir



takım makro ekonomik hedefler üzerinde uzlaşma sağlanmıştır. Bunun sonucunda 1998'in Haziran ayında IMF ile yakın izleme anlaşması imzalanmıştır. Bu anlaşmanın ana teması; bütçe büyüklüklerinde ve kamu sektörü açığında belli hedeflere ulaşabilmektir. Fakat kendisinden bekleneni veremedi (Kumcu, 2000: s.375-376).

IMF ile başlatılan görüşmeler 1999 seçimlerinden sonra kurulan DSP-MHP-ANAP koalisyon hükümetinin kurulmasının hemen ardından finansal piyasalarda ekonomik istikrarın yakalanabileceği umudunu doğurdu. 1999 Temmuz ayı başında daha Stand-by anlaşması yapılmamışken IMF'ye niyet mektubuna benzer bir mektup verilmiş ve IMF'nin Türkiye'den talep ettiği yapısal reformların yapılacağı, ek olarak gerekli diğer ekonomik önlemlerin alınacağı konularında taahhütler verilmişti. IMF ile yapılacak Stand-by anlaşması Türkiye'nin son şansı olarak görülmekteydi. Öyle ki; 17 Ağustos deprem felaketi bir yandan ülkenin moralini bozarken, diğer yandan depremin neden olduğu zararlar kamu finansının geleceğini içinden çıkılmaz hale getirmişti. Bir anlamda hükümet köşeye sıkışmıştı. Artık, IMF ile uzlaşmaktan başka bir seçenek kalmamıştı. Nitekim bunun sonucunda 9 Aralık 1999'da IMF ile üç yıllık Stand-by anlaşması imzalanmıştır (Kumcu, 2000: s.377-378).

1 Ocak 2000'de uygulamaya konulan Enflasyonu Düşürme Programı'nın temel amaçları şunlardır:

- Tüketici enflasyonunu, yapısal reformlarla desteklenen, birbirleriyle tutarlı, güçlü, itibarlı ve süreklilik arz eden maliye, gelir, para ve kur politikalarının eş güdümlü uygulanması ile 2000 yılı sonunda %25, 2001 yılı sonunda %12 ve 2002 yılında ise %7'ye indirmek,
- Reel faiz oranlarını makul seviyelere indirmek,
- Ekonominin büyüme potansiyelini arttırmak,
- Ekonomideki kaynakların daha etkin ve adil dağılımını sağlamak.

Bu amaçlar doğrultusunda hazırlanan Enflasyonu Düşürme Programı'yla, 1998'in son çeyreğinde başlayan ve 1999'da devam eden yüksek reel faizlerin etkisiyle, hızla bozulan kamu maliyesinin sağlıklı bir yapıya kavuşması hedeflenmiştir.

Program genelde üç temel unsur üzerine kurulmuştur.

- Sıkı bir maliye politikası uygulayarak faiz dışı fazlanın artırılması, yapısal reformların gerçekleştirilmesi ve özelleştirmenin hızlandırılması birinci temel unsuru oluşturmaktadır.

• İkinci temel unsur, enflasyon hedefi ile uyumlu gelirler politikasıdır.

- Bu unsurların enflasyon ve reel faizlerin düşürülmesine yapacağı katkıyı desteklemek ve ekonomik birimlere uzun vadeli bir bakış açısı kazandırmak için enflasyonun düşürülmesine odaklanmış kur ve para politikası uygulaması, programın üçüncü temel unsurunu oluşturmaktadır (Yıldırım, 2003: s.4).

İmzalanan istikrar programının tek hedefi kalıcı bir reel ekonomik büyümeyi sağlamak amacıyla enflasyonu tek haneli rakamlara indirmektir. Enflasyonun 2000 yılında, TEFE bazında %64'ten %20'ye, TÜFE bazında %69'dan %25'e indirilmesi hedeflenmekteydi (Tokgöz, 2001: s.270).

Enflasyonun bu denli hızlı bir şekilde düşmesi 1999 yılında -%6 civarından olan reel ekonomik büyümenin 2000 yılında %5.5'e yükseltilmesi, 2001 ve 2002'de de %5-6 olması hedeflenmiştir. 1999'da GSMH'nin %0.5'i olan cari işlemler açığının 2000'de GSMH'nin %1.5-2'sine ulaşması ve 2001 ile 2002'de aynı büyüklükte açıklar gerçekleşmesi beklenmektedir (Tunay, 2001: s.202).

Hükümetin bu hedefler doğrultusunda 2000 yılı bütçesinde maaş ve ücretlerin programda öngörülen enflasyon kadar artırılması, Merkez Bankası'nın 2000 yılında uygulayacağı kurları günlük olarak ilan etmesi ve Türk Lirası'nı 1 Dolar + 0,77 Euro'dan oluşan sepet karşısında yalnızca %20 değer kaybedeceğini açıklaması, IMF ile hazırlanan programa sahip çıktığının en önemli kanıtıydı. Bunun yanında IMF'nin üzerinde durduğu diğer bir konu da bankacılık sektörünün yeniden yapılanmasıydı. Bu nedenle hükümet bir an önce bankalar kanununu hazırlayıp meclisten geçirdi (Kumcu, 2000: s.377-381).

Her istikrar programında olduğu gibi IMF ile yapılan anlaşmanın da en önemli unsurlarından biri, programın kamuoyu tarafından inandırıcılığının sağlanmasıydı. Kamuoyu tarafından inandırıcılığı olmayan bir programın başarı şansı olmamaktadır. Nitekim bu program IMF ile yapılan ilk program olmadığından ve daha önceki sonuçların olumsuzluklarından dolayı halkın desteğini yeterince alamamıştır.

Bu amaçlara yönelik olarak programın içine yerleştiren ana öğeler şöyledir:

1) Programın makro ekonomik hedefleri oldukça iddialıdır.

2)Orta dönemde kalıcılığı sağlanabilecek bir kamu sektörü dengesi hedeflenmektedir.

3)Programın finansmanı için değişik kaynakların kullanılması hedeflenmektedir. Bunlar vergi gelirleri, iç ve dış borçlanma, özelleştirme gelirleridir. Bunlardan birinin yada birkaçının program hedeflerinin altında performans göstermesi durumunda diğer kaynaklar harekete geçirilerek finansman hedefi tutturulacaktır.

4) Program kur politikasını nominal çıpa olarak kullanmakta ve bununla tutarlı para ve gelirler politikalarının uygulanmasını hedeflemektedir.

5) Kredibilitesini (inandırıcılığını) artırabilmek için program öden yüklemeli olarak şekillendirilmiş ve birçok önlem program başlamadan alınmıştır (Kumcu, 2000: s.386-387).

Kalıcı ve tek haneli enflasyonla tutarlı bir kamu dengesini sağlayabilmek için çeşitli yapısal reformların uygulanmaya konması hedeflenmiştir. Bunlardan bankacılık ve sosyal güvenlik reformları daha program başlamadan yürürlüğe konulmuştur. Bundan sonra tarım ve bütçe reformlarıyla özelleştirme reformları yapılacaktır. Tarım reformu; tarımda fiyat desteklemesinden gelir desteklemesine gidilmesini hedeflemektedir.

Bütçe reformu; bütçenin hazırlanma aşamasından uygulanmasına kadar olan dönemde uyulacak kuralların konulmasını ve bütçe uygulamasının şeffaflaşmasını hedeflemektedir.

Bir finansman kaynağı olarak özelleştirme; 2000 yılında uygulanacak istikrar programının en önemli parçasıdır. 2000 yılı programında 7,6 milyar Dolar tutarında özelleştirme geliri hedeflenmekteydi. Özelleştirme kapsamına alınan kuruluşlar arasında Türk Telekom, Petkim, Petrol Ofisi ve Türk Hava Yolları bulunmaktaydı (Kumcu, 2000: s.387-390).

Bu programda alınan tedbirler ve amaçlanan hedefler oldukça kararlı olmasına karşın yüzyıllık çınar gibi olmuş siyasetçilerimiz yüzünden tam uygulanma şansı bulamamış nitekim ekonomiyi çıkmaza sürükleyen yeni krizlere neden olmuştur.

Bugüne kadar IMF ile onyediyane Stand-by anlaşması yapılmıştır. Yapılan anlaşmaların çoğu gerekli şartları yerine getirmediğimiz için yarıda kesilmiştir. 1960, 1970 ve 1980'li yıllar hep IMF' ile geçmiş ve bu yıllar arasında verdiğimiz sözleri tam olarak tuttuğumuz yıllar ise 1980-85 yılları arasında olmuştur. IMF' siz geçirdiğimiz en uzun dönem ise 1985-94 yılları arası olmuştur. Dokuz yıl işleri IMF' siz yürütebildiğimizi sanırken 1994 krizi çıkmıştır. Uygulanan program başarısız olmuş ve 9 Aralık 1999 tarihinde tekrar IMF ile Stand-by anlaşması imzalanmıştır. Aşağıda 9 Aralık 1999 tarihinde imzalanan Stand-by anlaşmasının uygulanma sonrası geçen bir yıllık süreçteki program analizi yapılacaktır.

#### **Programın Geçen Bir Yıllık Süreçteki Analizi**

2000 yılı programında yer alan bilgiye göre, 1 Ocak 2000'de dolar 542 182 TL. ve 31 Aralık'ta 649 661 TL. olacaktı (Tokgöz, 2001: s.270). Ancak 2000 yılı sonunda ortalama döviz kuru (dolar bazında) 623 419 olmuştur (DPT, 2002: s.78).

Ancak 2000 yılı için esas kur hedefi, 1 dolar ve 0.77 euro'dan oluşan döviz sepeti bazında belirlenmişti. Merkez Bankası, uyguladığı para ve kur programı çerçevesinde, bu döviz sepetindeki artış oranının %20 olarak gerçekleşeceğini beyan etmişti. Dolar kurundaki artış beklenenin üzerinde olmasına rağmen, Merkez Bankası günlük kur hedefini tutturdu. Kasım ve Aralık aylarında yaşanan mali kriz sırasında bile kur hedeflerinden sapma olmadı (Tokgöz, 2001: s.275).

Aralık ayında Tefe enflasyonu %1.9, Tüfe enflasyonu ise %2.5 olarak gerçekleşti. Yıllık enflasyon ise 2000 yılını Tefe' de %32.7, Tüfe' de ise %39 düzeyinde kapattı (İTO, 2001/45: s.19). Yani 2000 yılı enflasyon oranları hükümetin yılbaşında koyduğu hedeflerin üzerinde gerçekleşti ve Tefe' de 12.7, Tüfe' de ise 14 puanlık bir sapma oldu. Ancak hedeflerin aşılmasına rağmen 2000 yılı enflasyon oranları genelde olumlu karşılandı. Bunun nedenlerini ise şöyle sıralamak mümkün.

- Geçen yıla göre yaklaşık 30 puanlık bir düşüşün gerçekleşmesi,
- 2000 yılı enflasyonunun ekonomik kamu oyunun beklentilerine uygun çıkması,
- Enflasyonun yılı %40'ın altında kapattığı son yılın 1986 olması ve 14 yıllık bir süre sonunda ilk defa bu kadar aşağıya düşmesiydi.

Türkiye 2000 yılında dış dünyaya 27,4 milyar dolarlık mal sattı ve 1999 yılındaki ihracat tutarı 26,5 milyar dolar oldu. Buna göre 2000 yılında ihracat 1999 yılına göre sadece %3.4 arttı. İthalat ise 2000 yılında 54,1 milyar dolar olarak gerçekleşti ve 1999 yılı ithalatı ise 40,6 milyar dolar oldu. Bu gelişmeler sonucu 1999 yılında 14,098 milyon dolar olan dış ticaret açığı 2000 yılında %89.1 oranında artarak 26,664 milyon dolara çıktı. Bu dönemde ihracatın ithalatı karşılama oranı ise %65.3'ten %50.6'ya gerilemiştir (İTO, 2001/45: s.114).

Büyüme oranlarındaki değişmeye bakacak olursak: Tarım sektörü sabit fiyatlarla 1996 yılında %4.4, 1998 yılında %8.4 ve 2000 yılında %4.1 artış, 1997 ve 1999 yıllarında sırasıyla %2.3 ve %4.6 oranlarında düşüş göstermiştir. İç ticaret hadleri, yani tarım ve sanayi malları fiyatlarının nispi değişim farkları nedeniyle tarım sektörünün cari fiyatlarla hesaplanan GSYİH içindeki payı ise farklı bir gelişme göstermekte, 1998 yılında %17.5 ile son beş yılın en yüksek seviyesine ulaştıktan sonra 2000 yılında %14.4'e düşmektedir. Son beş yıllık dönemde sanayi sektörünün GSYİH içindeki payında da gerileme görülmekte, 1995 yılında %26.3 olan sanayi payı 1999 ve 2000 yıllarında %23'e inmektedir. Hizmetler sektörü ise son beş yıl içinde, tarım ve sanayi sektörlerine göre daha fazla gelişmiştir. 1995 yılında GSYİH içindeki payı %58 iken 2000 yılında %62.6'ya ulaşmaktadır (İTO, 2001/45: s.50-51). Ekonomideki diğer gelişmelere bakacak olursak 1999'da iç borçlanma faiz oranları %100'ün üzerinde iken 2000 yılı içinde %30'lara inmektedir (DPT, 2001: s.103). Borsa yılın ilk çeyreğinden itibaren inanılmaz bir performans göstermiştir. Son üç yıldır yüksek faiz altında ezilen özel sektörde biraz olsun rahatladı ve otomotivden beyaz eşyaya, gıdadan bilişime kadar düşen faizlere paralel olarak büyük bir canlanma yaşandı. 1999'da GSMH'nin %15.3 düzeyinde olan kamu kesimi borçlanma gereksinimi, 2000'de %10.9'a indi\*. İlk kez 1990 yılında 2682 dolarla 2000 dolar sınırını aşan kişi başına düşen milli gelir 1993 yılında 3000 doların üzerine çıkmış, 1994 yılında meydana gelen %27.3 gerileme 1997 yılına kadar telafi edilerek 1998'de 3256 dolara ulaşmıştır. 1999 yılında meydana gelen %11.5 gerileme 2000 yılında %3.7 artışla ancak kısmen giderilebilmiş ve 2986 dolarla yeniden 3000 dolar sınırına yaklaşmıştır (İTO, 2001/45: s.51-52-91).

Kısacası uygulanan ekonomik programın öngördüğü hedeflerin bir kısmı 2000 yılı sonunda gerçekleşti ya da tahminlere yakın çıktı. Ama genel anlamda geçen bir yıllık süreçte program kendisinden bekleneni tam olarak veremedi. Özellikle cari işlemler dengesinin beklenilenin çok üzerinde açık vermesi 2000 yılının son iki ayında piyasalardaki mali krizin boyutlarını daha da büyüttü. Cari işlemler açığının Merkez Bankası rezervlerine oranı 1999 sonunda %5.9 düzeyindeydi. Bu gösterge 2000 yılı boyunca hızla bozulmaya itilmiş ve Haziran'da %28'e, yıl sonunda %0.7 iken 2000 sonunda %5'e yükselmiştir (Yeldan, 2000).

---

\* Kamu kesimi dengesi ve finansmanın 2005 yılında, AB'ye tam üyelik sürecinin önemli bir aşaması olan Maastricht kriterlerini sağlaması ve 2005 yılında toplam kamu kesimi borçlanma gereğinin %3 olarak gerçekleşmesi öngörülmektedir (DPT, 2001-2005: s.41-42).

Şimdi de bu krizin nedenlerini, etkilerini ve kriz sonrası IMF' ye verilen ek niyet mektubunun içeriğini inceleyelim.

### **Krizin Nedenleri**

Krizin nedenlerinin başında yapısal reformlardaki gecikme gelmektedir. Kamu bankalarının özelleştirilmesindeki gecikme piyasaları olumsuz etkilemiştir.

Piyasaların dengesini bozan bir başka konu "kasırğa operasyonu" olmuştur. Kasırğa operasyonunun giderek genişlemesi ve her gün tutuklamaların yaşanması ekonomide tedirginlik yaratmıştır.

Ellerinde ciddi oranda bono bulunan ve bu bonoları mevduat ve repo yoluyla müşteriden elde ettikleri paralarla fonlayan bankalar, bu süreçte ciddi bir likidite sıkışıklığı yaşamaya başlamış, bankalardan çıkan para dövize yöneldi. Özellikle Türkiye'deki olumsuz söylentilerden ve yurt dışındaki gelişmelerden rahatsız olan yabancı yatırımcılardan yoğun döviz talebi gelmeye başlamıştır. Bu talebin yanı sıra bankalar da yıl sonu bilanço kaygılarıyla açık pozisyonlarını kapatmak için dövize yönelince piyasada normalin üzerinde bir sıkışıklık yaşanmıştır. Bankaların ve yabancı yatırımcıların birden dövize yönelmeleri üzerine artan talebi karşılamak için Merkez Bankası IMF'den yardım istemiş, ancak yardım zamanında gelmemiştir. Krizin ilk iki gününde (27-28 Kasım) T.C. Merkez Bankası'ndan çekilen para 3 Milyar Dolara ulaşmıştır. Piyasalarda TL sıkıntısı başlayınca Bankalararası Para Piyasası'nda gecelik repo faizi %200'e yükselmiş, yüksek faizden yararlanmak için hisse senedi satışları hızlanınca İMKB'de endeks yılın en düşük düzeyine inmiş, buna rağmen döviz kurlarında ciddi dalgalanma olmamıştır.

Bankacılık sisteminin iyi işlememesinden kaynaklanan kriz, daha da boyutlarını genişleterek Aralık ayının başına kadar devam etmiştir.

IMF'nin tereddütleri yüzünden Türk özel sermayeli büyük bankaların beşincisi olan Demirbank, fon yetersizliği nedeniyle yükümlülüklerini yerine getiremez hale gelmiş ve Bankacılık Kurulu (BDDK) tarafından 6 Aralık'ta Fon'a devredilmiştir. Aynı gün Park Yatırım Bank'ın faaliyet izni kaldırılmıştır (Tokgöz, 2001: s.275-276).

Piyasalardaki bu olumsuz gelişmeler sonucu koalisyon hükümeti mali krizi çözmek ve likidite sıkışıklığını giderebilmek için IMF' ye 62 maddelik "3. Ek Niyet Mektubu"nu göndermiştir. Aşağıda bu ek niyet mektubunun içeriği yer almaktadır.

### **Ek Niyet Mektubu**

Hükümetin 18 Aralık' da IMF' ye gönderdiği ek niyet mektubuna göre 2001 yılında yapılması planlanan yapısal reformlar şunlardır;

- Türk Telekom'un özelleştirilmesi Mayıs ayı sonuna kadar tamamlanacak,
- THY' nin %51 hissesinin satışı Mart ayı sonuna kadar bitecek,
- Elektrik piyasası kanunu Ocak ayı sonuna kadar çıkarılacak,

- KİT'lere ilişkin 223 sayılı kanun TEAŞ' ın birbirinden farklı elektrik üretim, dağıtım ve satış şirketleri olarak yeniden yapılandırılması amacıyla, Ocak ayı sonuna kadar değiştirilecek,
- TEAŞ' ın yeniden yapılandırılmasına ilişkin bir kararname Ocak ayı sonuna kadar çıkarılacak,
- Sosyal güvenlik reformu tamamlanacak,
- 2000 yılının ikinci yarısında yapılamayan 21 bütçe içi ve 4 bütçe dışı fonun kapatılması Şubat ayı ortasına kadar gerçekleştirilecek, kalan 15 bütçe içi ve 1 bütçe dışı fonun kapatılması için ise Haziran ayı sonuna kadar kanun çıkarılacak,
- DFİF dışında tüm bütçe fonları 2002 bütçesinde kaldırılacak. Bütçe dışı fonların sayısı 6 ile sınırlandırılacak. Yeni bütçe içi ve dışı fon yaratılmayacak,
- Kamu finansman ve borç yönetimi kanunu Haziran ayı sonuna kadar meclise sunulacak,
- 2001 yılında buğday destek alım fiyatları %12'den fazla artmayacak. Dünya fiyatlarıyla arasındaki fark en fazla %20 olacak,
- 2001 yılı sonuna kadar 6 şeker fabrikası özelleştirilecek,
- Şeker Kanunu 15 Mart 2001'e kadar çıkarılacak,
- Tekelin yeniden yapılandırılması için düzenlemeler yapılacak. Alkollü içkiler kanunu ile tütün kanunu Ocak ayı sonuna kadar çıkarılacak,
- 15 Ocak tarihine kadar, mevduat sahiplerini ve bankalara kredi verenleri güvence altına alan garantiyle ilgili açıklama yapılacak ve bu garantinin işleyişi ve finansmanı ile ilgili olarak Hazine ve TSMF arasında protokol düzenlenecek,
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu hangi bankaları satışa sunacağını veya başka şekilde çözüme kavuşturacağını 20 Ocak tarihine kadar açıklayacak,
- Bankaların mevduat münzam karşılıkları 12 Ocak 2001'den itibaren TL. mevduatı %6'dan %4'e indirilecek.

IMF' ye sunulan bu ek niyet mektubu neticesinde 10,4 milyar dolarlık kredinin kapısı aralanmış oldu. Ve piyasalarda yaşanan mali kriz ve güven bunalımı biraz olsun duruldu. Geçici bir sürelikte olsa likidite sıkışıklığı önlenmiş oldu.

Fakat yeni yılın ilk aylarında (Şubat) MGK toplantısında yaşanan siyasi kriz piyasaları tekrar bir belirsizlik içine sokarak ekonomik krize dönüştü. 19 Şubat 2001'de Cumhurbaşkanı ile Başbakan arasında MGK toplantısında meydana gelen karşılıklı sert tartışmanın, toplantı sonrasında Başbakan tarafından basın açıklamasıyla bir anda TL.'den kaçış ve dövize geçiş işlemleri büyük boyutlara ulaştı. İMKB' de endeks %14.6 oranında şok olarak nitelenen bir düşüş gösterdi.

20 Şubat günü 27,9 milyar dolar olan T.C. Merkez Bankası döviz rezervi, 23 Şubat'ta 5,3 milyar dolar azalarak 22,6 milyar dolara indi. "Kasım Krizi" nde

tasarruflularla birlikte bankalarında yoğun döviz talep ettikleri görüldü. Bu büyük panik karşısında Bankalararası Para Piyasası'nda gecelik faiz önce %3.000'e sonra %7.500'e çıkarken, Hazine %144 faiz ile borçlanabildi. Oysa bir ay önce borçlanma faizi %65 idi. Bu yüksek faiz, döviz piyasalarında kısa sürede görece bir denge sağladı ve TL.'den kaçıışı durdurdu (Tokgöz, 2001: s.282-283). 16 Şubat'ta 10 169 puan olan borsa endeksi, 19 Şubat'ta 8 683 puana inmiştir (Altunoğlu-Güloğlu, 2002: s.25).

Krizin etkilerinin bu kadar büyük olması ise giderek büyüyen ve hiçbir önlem alınamayan cari işlemler açığıydı. Koalisyon hükümeti kısa bir süre içinde krize neden olan cari işlemler açığını kapatabilmek ve krizin etkilerini azaltmak için dalgalı kur sistemine geçiş kararı aldı. Aslında bu karar bir nevi devalüasyondur. Bu kararın dalgalı kura geçiş değil de devalüasyon olarak nitelendirilmesinin sebebi ise dalgalı kur sisteminde bir kur bandının oluşturulacak olmasıdır. Yani kurlar tamamen kendi haline bırakılmayacak sadece belli fiyat aralıklarında serbest piyasada işlem görecekti ve Merkez Bankası kurların bu aralıkta kalmasını sağlayacak şekilde piyasaya müdahale edecekti. Böyle bir kur bandı ve Merkez Bankası müdahalesi olmadığı için dalgalı kur sistemine geçiş devalüasyon olarak nitelendirilebilir.

Şubat 2001'de ise, mali piyasalardaki güvenin kırılma yapısı bir kez daha finansal krize yol açmış, bunun bir sonucu olarak 2000 Enflasyonu Düşürme Programı'nda öngörülen para ve kur politikaları terk edilerek 22 Şubat 2001'de dalgalı kur sistemine geçilmiş, böylelikle Enflasyonu Düşürme Programı da sona ermiştir (Yıldırım, 2003: s.7). Böylece Türkiye ekonomisi yeni bir döneme girdi. 15 Nisan 2001 tarihinde açıklanan ve Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı olarak adlandırılan yeni bir program yürürlüğe girmiştir (Altunoğlu-Güloğlu, 2002: s.26). Bu ekonomik programın içeriği ise şöyledir.

### **Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı**

Yeni programın temel hedefi; sabit döviz kuru sisteminin terk edilmesi nedeniyle ortaya çıkan güven bunalımı ve istikrarsızlığı süratle ortadan kaldırarak, kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasına yönelik altyapının oluşturulması çerçevesinde, kamu borçlarının sürdürülemez boyutlara varmasına neden olan "borç dinamiğini kırmak" olarak açıklanmıştır. Bu hedeflerin üçlü bir yaklaşıma dayandırılarak gerçekleştirilmesi öngörülmüştür. Bunlar;

• Bankacılık sektöründeki bozulmalar başta olmak üzere, son finansal krizin doğrudan temelinde yatan bozulmaların düzeltilmesi ve ekonomi yönetiminin şeffaflığının ve özel sektörün ekonominin yeniden yapılandırılması sürecindeki rolünün geliştirilmesine yönelik yapısal politikalar,

• Finansal istikrarı sağlamaya ve enflasyonla mücadelede devam edilmesine ilişkin maliye ve para politikaları,

• Makroekonomik istikrar, büyüme ve toplumun ve muhtaç kesimlerini koruma hedefleri ile örtüşen ücret ve maaş politikaları oluşturulması yönünde geliştirilmiş sosyal diyalog (Yıldırım, 2003: s.8).

Bu ilkeler çerçevesinde programın alt hedefleri şu şekildedir;

- Dalgalı kur sistemi içinde enflasyonla mücadeleyi kesintisiz ve kararlı bir biçimde sürdürmeyi,
  - Bankacılık sektöründe kamu ve TMSF bünyesindeki bankaların yeniden yapılandırılmasını, bankacılık kesimi ile reel sektör arasında sağlıklı bir ilişki kurmayı,
  - Kamu finansman dengesini güçlendirmeyi,
  - Enflasyon hedefleri ile uyumlu bir gelirler politikası sürdürmeyi
- Bütün bunları sağlayacak yapısal unsurların yasal alt yapısını oluşturmayı hedeflemiştir.

### **Programın Öngördüğü Yapısal Yenilemeler**

- Mali sektörün yeniden yapılandırılması
- Kamu finansmanının güçlendirilmesi
- Ekonomide rekabetin artırılması
- Sosyal dayanışmanın güçlendirilmesi

### **Programın Öngördüğü 14 Yasal Düzenleme**

1. 2001 Mali Yılı Bütçe Kanun'unda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun;
  2. Görev Zararlarını Kaldıran Kararname ve Kanun;
  3. Borçlanma Yasası;
  4. Kamulaştırma Yasası;
  5. Onbeş Bütçe ve İki Bütçe Dışı Fonun Kapatılması;
  6. 4650 Sayılı Kamulaştırma Kanun'unda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun;
  7. 4651 Sayılı T.C. Merkez Bankası Kanun'unda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun;
  8. 4672 Sayılı Bankalar Kanun'unda Değişiklik Yapılmasına İlişkin Kanun;
  9. İş güvencesi yasası,
  10. 21 Nisan'da yürürlüğe giren 4641 Sayılı Ekonomik ve Sosyal Konseyin Kuruluş Çalışma Esas ve Yöntemleri Hakkında Kanun;
  11. 4647 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanun'unda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun;
  12. 4673 Sayılı Telgraf ve Telefon Kanunu, Posta, Telgraf ve Telefon İdaresinin Biriktirme ve Yardım Sandığı Hakkında Kanun ile Ulaştırma Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanunda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun;
  13. 19 Nisan'da yürürlüğe giren 4634 Sayılı Şeker Kanunu. Bu yasa şeker piyasasının işleyiş koşullarını belirlemede ve piyasayı rekabete açmaktadır;
  14. 4650 Sayılı Doğal Gaz Piyasası Kanunu uygulamaya konuldu.
- Yeni istikrar programının öngördüğü ve TBMM tarafından kabul edilen "Reform Yasaları"ndan sadece "Tütün Yasası" nı Cumhurbaşkanı A. N. Sezer



veto etti. TBMM tatile girdiğinden yasanın yeniden görüşülmesi mümkün olmadı (Tokgöz, 2001: s.288-290).

### **Programın Makro Hedefleri**

“Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı”, 15 Nisan’da dünya ve Türkiye kamuoyuna açıklandı. Buna göre programda yer alan makroekonomik göstergeler şöyleydi: Büyüme 2001 yılında  $-%3$ , 2002’de  $%5$  ve 2003’de ise  $%6$  olarak gerçekleşecek. Enflasyon oranı ise 2001’de  $%57.6$  (TEFE), 2002’de  $%16.6$  ve 2003’de  $%12.4$  olacak. Önce daralan sonra istikrar içinde yeniden büyüyecek ekonomide cari işlemler açığının üç yıl üst üste yaklaşık bir milyar dolar civarında açık vereceği öngörüldü. Olumlu gelişmelere bağlı olarak dış borç stoku toplamının GSMH’ ya oranı 2001 yılında  $%66.2$ ’den 2003 yılı sonunda yeniden 2000 yılı düzeyine yani  $%56.8$  düzeyine ineceği tahmin edildi (Tokgöz, 2001: s.286).

Enflasyonun tek haneli düzeye indirilmesi amacıyla, sürdürülebilir kamu kesimi dengesine ulaşıncaya kadar mali uyum ve uygun gelirler politikaları sürdürülecek ve özelleştirme programı hızlandırılacaktır. Enflasyonun 2002 yılı sonuna kadar düşürülmesi için kullanılan kur hedeflemesi politikası, 2003 yılından itibaren fiyat istikrarını ön planda tutan bir para politikasıyla ikame edilecektir.

GSMH büyümesi, artan ölçüde yatırıma ve dış talebe dayalı olacak, faktör verimliliğinin büyümeye katkısı giderek arttırılacaktır. Plan döneminde yıllık ortalama büyüme oranının  $%6.5$  dolayında gerçekleşeceği tahmin edilmektedir.

Vergi sisteminin basit ve anlaşılır hale getirilmesi, yeterli ve etkin belge düzeninin ve otokontrol mekanizmalarının geliştirilmesi, vergi kayıp ve kaçığının azaltılması ve verginin tabana yayılmasının sağlanması esas olacaktır.

Bütçe içi fonlar tümüyle kaldırılacak, bütçe dışı fonlardan kuruluş amaçları doğrultusunda çalışmayanlar tasfiye edilecek, fonlara ek mali yükümlülükler getirilmeyecek ve yeni fon kurulmayacaktır.

Para politikası, enflasyonla mücadele hedefiyle uyumlu şekilde yürütülecektir.

Sermaye piyasası uzun vadeli fon teminine elverişli bir yapıya kavuşturulacak ve piyasanın arz yönünden gelişmesini sağlayacak düzenlemelere ağırlık verilecektir.

İhracatta, rekabet gücünün verimlilik ve kalite artışıyla geliştirilmesi ve dünya ticaretindeki eğilimlere paralel yapısal bir dönüşümle Türkiye’nin dünya ticaretinden daha fazla pay almasının sağlanması esas olacaktır.

Özelleştirme yoluyla, devletin doğrudan mal ve hizmet üretimi yerine asli görevlerinde yoğunlaşması ve kaynakların etkin bir biçimde kullanılması sağlanacaktır (DPT, 2000: s.220-222).

Mayıs 2001’de sunulan Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı (GEGP) Türkiye’yi bunalımdan çıkacak yeni bir program olma iddiası ile hazırlanmıştı. GEGP’yi hazırlayanlar, sürdürülemez iç ve dış borç dinamiğine son verilmesi ve siyaset/ekonomi ilişkilerinin piyasa gereklerine uygun biçimde yeniden

oluşturulması ile bunalımın aşılacağı öngörüsünü savunmaktaydılar. Ancak GEGP'nin ilanından bu yana geöen dönemde ekonominin sorunları ağırlaşmış ve Ulusal Gelir yıl toplamında %8.5 gerilemiş, aöık işsizlik oranı ise resmi rakamlarda %10 düzeyini aşmıştır.

şubat 2001-şubat 2002 arasında kalan bir yıllık dönemde, bazı teknik yasalar hariö tutulursa, 65 civarında yapısal düzenleme yapılmıştır. Bunların yaklaşık yarısı doğrudan doğruya “yapısal uyarlama” kapsamı iöindedir.

18 Ocak 2002 tarihinde IMF'ye sunulan ve 4 şubat'ta onaylanan yeni Niyet Mektubu da bu amaöları sürdürmekte ve Türkiye'nin dünya ekonomisiyle düşük vasıflı emek yoğun teknolojiler ile öalışan bir öevre ekonomisi biçiminde bütünleştirilmesi amacını sürdürmektedir.

18 Ocak 2002 tarihli Niyet Mektubu'nda somutlanan makroekonomik hedefler, GEGP'de öngörülen yaklaşımı esas olarak benimsemektedir. Ancak bir farkla: Niyet Mektubu'nda esas alınan kamu kesimi faiz dışı fazla hedefleri aynen korunmasına karşın, makroekonomik genel denge artık daha yüksek enflasyon, daha yüksek reel faizler ve daha düşük büyüme oranları ile sağlanmaktadır.

GEGP gayri safi milli gelir artış hızını 2001'de -%3.0 olarak öngörmüş ve 2002'de %5.0, 2003'de ise %6.0'lık bir büyüme patikası tasarlamış idi. GEGP'nin kamuoyuna sunulmasından sonra “15 Günde 15 Yasa” şantajı ile uygulamaya konulan yapısal dönüşümlere ve kamu kesiminde sağlanan faiz dışı fazla hedeflerinin de tutturulmasına rağmen sözü edilen büyüme hedefleri yakalanamamıştır (Yeldan, 2002).

2001 yılı için GSMH'nin %5.5'i olarak hedeflenen kamu sektörü faiz dışı fazlasının, 2002 yılında GSMH'nin %6.5'ine yükseltmek amacıyla mali bir öeröeve oluşturulmaktadır.

Para politikasının başlıca hedefi enflasyonu 2002 sonuna kadar %35 seviyesine düşürmek olacaktır. T.C. Merkez Bankası, sözkonusu amaca, başlangıöta parasal tabana yönelik hedefler belirleyerek, daha sonra da ön koşulların oluşturulmasıyla resmi enflasyon hedeflemesi rejimine geöerek ulaşacaktır. Bu amaca yönelik olarak, parasal taban seviyesine ilişkin performans kriterleri ortaya koyan bir para programı oluşturulmuştur. 2002 yılı süresince, %3 reel büyüme tahmini ve %35'lik enflasyon hedefimize tutarlı olarak parasal tabanın %40 büyümesi hedeflenmiştir (T.C. Merkez Bankası, 2002: s.5).

GEGP'nin 2002 öngöröleri TEFE'de %16.6, TÜFE'de %20 olarak planlanmıştı. Niyet Mektubu'nun 2002'ye ait enflasyon hedefleri ise, sırasıyla %31 ve %35'dir.

Türkiye'nin 2002'deki brüt dış borcunun gayri safi milli hasılaya oranı, Niyet Mektubu'nda %71.7 olarak planlanmıştır. Oysa aynı hedef GEGP'de %59.6 olarak belirlenmişti. Niyet Mektubu, dış borölanma temposunu değiştirmeden korumakta ve programın nihai yılı olan 2004'de dış borö-GSMH oranını %63.3 ile ancak 2001 düzeyine geri getirmeyi hedefleyebilmektedir. Benzer şekilde kamu sektörü net dış borcunun GSMH'ye oranı 2002'de %35 olarak planlanmakta ve 2004'de %28'e indirileceği öngörülmektedir. Oysa aynı oran GEGP metninde 2002 için %28'dir. Dolayısıyla Niyet Mektubu, GEGP'nin kamu

kesimi net dış borçlanması 2002 hedefini ancak iki yıl sonra, 2004'de, gerçekleştirmeyi taahhüt edebilmektedir.

Niyet Mektubu'nda öngörülen makroekonomik hedefler, bu politikanın GEGP'ye görece daha yüksek enflasyon, daha yüksek reel faizler, daha düşük reel büyüme ve daha yüksek dış borçlanma sayesinde sürdürülmeye çalışılacağını belgelemektedir(Yeldan, 2002).

2002 yılı sonuçlarını değerlendirmek gerekirse Konsolide Bütçe'de Ocak-Ekim döneminde nakit bazda toplam 56,4 katrilyon TL. faiz dışı fazla oluşmuştur. Toplam 36,4 katrilyon TL. faiz ödemesinden sonra nakit dengesi 23,8 katrilyon TL. açık vermiştir.

Ocak-Ekim 2002 döneminde nakit açığı ağırlıklı olarak net borçlanma ile finanse edilmiş, aynı dönemde kasa/banka hesaplarında 4,7 katrilyon TL.'lik değişik gerçekleşmiştir.

Eylül ayı sonu itibariyle Türkiye'nin iç borç stoku 140,3 katrilyon TL.'dir. İç borç stokunun yarısından fazlasının kamuya ait olması borcun sürdürülebilirliği açısından avantaj teşkil etmektedir. 2002 yılı Eylül ayı itibariyle iç borç stokunun %20'si Merkez Bankası'nın, %17.2'si kamu bankalarının, %7.9'u TMSF kapsamındaki bankaların, %10.2'si ise diğer kamu kuruluşlarının portföyündedir.

Dış borç stoku Haziran sonu itibariyle 125,9 milyar dolardır. Kamu kesiminin dış borcu 80,1 milyar dolar iken özel kesimin borç stoku 45,8 milyar dolar olmuştur.

Sürdürülebilir bir borç stokuna ulaşmanın temel unsurlarından biri de ekonomik büyümenin sağlanması olmuştur. Türkiye ekonomisi 2001 yılında yaşanan derin daralmadan sonra özellikle 2002 yılının ikinci çeyreğinden itibaren toparlanma dönemine girmiştir. Yılın ilk yarısında büyüme GSYİH'da %5.2, GSMH'da %4.7 oranında gerçekleşmiştir. Dış talebin canlanması ve stok birikiminin artması yılın ilk yarısındaki büyümeye katkı sağlayan temel unsurlar olmuştur.

Aylık sanayi üretim endeksi Ağustos ayında bir önceki yılın aynı ayına göre %7.2, imalat sanayi üretimi ise %8.7 oranında artmıştır. İmalat sanayi kapasite kullanım oranı ise Eylül ayında bir önceki yılın aynı ayına göre %6.6 oranında artmıştır. Bu veriler çerçevesinde ekonomideki canlanmanın üçüncü çeyrekte de sürmesi beklenmektedir. Ekonomideki olumlu gidişat sonucunda 2002 yılı için öngörülen %3'lük büyüme hedefi %4 seviyesine revize edilmiştir.

Dış ticaret açığı geçen yıla göre %17.5 oranında artarak 4,2 milyar dolar olmuştur. Bu dönemde cari işlemler dengesi 246 milyon dolar açık vermiştir. Öte yandan, 2001 yılının Ocak-Ağustos döneminde 10,9 milyar dolar fon çıkışı gerçekleşirken, bu yılın aynı döneminde sermaye hareketleri kanalı ile 946 milyon dolar tutarında bir kaynak girişi görülmüştür.

Enflasyon 2002 yılı Ocak-Ekim döneminde azalan bir seyir izlemiştir. Bu dönemde TEFE'de %25.5 ve TÜFE'de %24 olarak gerçekleşen enflasyon rakamları, yıl sonu için TEFE ve TÜFE 'de sırasıyla %31 ve %35 olan enflasyon hedeflerinin gerçekleşeceğini göstermektedir. 2002 yılının başında itibaren

uygulanana sıkı maliye ve para politikası, yılın özellikle ilk aylarında iç talepte yaşanan durgunluk, Türk Lirasının istikrarlı bir seyir izlemesi ve enflasyon hedefiyle uyumlu kamu zamları enflasyonun düşmesinde etkili olan unsurlar olmuştur.

Uygulanmakta olan program kapsamında rekabeti ve özel sektörün etkinliğini artırıcı düzenlemelere devam edilmiş, tarım, enerji, telekomünikasyon ve ulaştırma alanlarında kanunlar çıkarılmış, yatırım ortamının iyileştirilmesine yönelik çalışmalara hız kazandırılmıştır. Çıkarılan borçlanma kanunu ile kamu bankacılık sektörünün yeniden yapılanmasına yönelik düzenlemelere devam edilmektedir (Türker, 2002: s.3-4).

Merkez Bankası Yasası'na göre enflasyon hedefi Hükümet ve Merkez Bankası tarafından ortaklaşa belirlenmektedir. 2003 yılı enflasyon hedefi, 17 Aralık 2002 tarihli Devlet Bakanlığı ve Merkez Bankası ortak basın duyurusunda açıklandığı üzere %20 olarak belirlenmiş, büyüme öngörüsü ise %5 olarak açıklanmıştır.

Merkez Bankası para politikası 2002 yılında olduğu gibi, 2003 yılında da Yasasında belirtilen fiyat istikrarı temel amacı çerçevesinde oluşturulacak, temel para politikası aracı olan kısa vadeli faiz oranları sadece ve sadece enflasyon hedefine ulaşmak amacıyla etkin olarak kullanılacaktır. Enflasyon hedeflemesine geçilene kadar, başarısı 2002 yılında açıkça görülen, "örtük enflasyon hedeflemesi" stratejisine devam edilecek, kısa dönemli faiz oranları gelecek dönem enflasyonuna odaklı olarak belirlenecektir. Para tabanı yine ek bir çapa işlevi görecektir. Ancak, tek başına para politikası yoluyla enflasyonla mücadele etmek mümkün değildir. Mali disiplin ve reformların aksatılmadan sürdürülmesi, 2003 yılındaki enflasyonla mücadelenin başarısında belirleyici faktörler olacaktır (T.C. Merkez Bankası, 2003).

2003 yılı başlarında 58. Hükümet, Stand-by Düzenlemesi'nin 4. Gözden Geçirmesinin tamamlanmasına yönelik ana politika çerçevesini oluşturmuştur. Bu gelişmeden destek alarak, 23 Mart 2003 tarihinde Meclis'ten güven oyu alan 59. Hükümet ise program uygulamalarına hızla devam edecektir.

2002 yılındaki kuvvetli toparlanma yılın ilk aylarında sanayi üretiminde görülen güçlü performans ışığında ve Irak'taki savaştan kaynaklanabilecek olumsuz etkilere rağmen %5 olarak tahmin etmeye devam ettiğimiz 2003 yılı büyümesiyle de uyumludur. Enflasyon cephesinde, TÜFE enflasyon oranı 2001 yılındaki %68.5'lik orandan 2002 yılında %29.7'ye düşmüş olup, 2003 yılına ait %20'lik hedefin uygun olduğunu göstermektedir. 2002 yılındaki büyümenin ana kaynağı stoklardaki artış olmuştur. Ancak 2003 yılındaki büyümenin daha çok özel sabit sermaye yatırımları ve özel tüketim kaynaklı olması beklenmektedir.

2003 yılı için %5 oranındaki reel büyüme tahmini ve %20 oranındaki yıl sonu enflasyon hedefi ile uyumlu üçer aylık bir para tabanı programı geliştirilmiştir (T.C. Merkez Bankası-4, 2003: s.1-5-18).

Uluslararası Para Fonu (IMF) ile üzerinde mutabakata varılan Stand-by Düzenlemesi ile desteklenen ekonomik programımız olumlu sonuçlar vermektedir.

Bu yıl büyümenin temel kaynağının, stok birikiminin yerini alacak özel tüketim ve sabit sermaye yatırımı olması beklendiği için, tüketici ve yatırımcı güveninin programın sıkı bir biçimde uygulanması suretiyle arttırılması, büyüme hedefinin gerçekleşmesinde önemli bir rol oynayacaktır. Özel sektör talebinin daha güçlü olacağı yönündeki beklenti ve Irak Savaşı'nın turizm gelirlerine olan etkisi nedeniyle, cari işlemler açığı tahmini, GSMH'nın %1.9'u olan orijinal seviyesinden, GSMH'nın yaklaşık %3'ü seviyesine yükseltilmiştir.

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nın para politikası, bu seneye ilişkin %20'lik enflasyon hedefinin tutturulması üzerine odaklanmaya devam edecektir (T.C. Merkez Bankası-5, 2003: s.1-3-5).

### **Sonuç**

Türkiye ekonomisi uzun yıllardan beri enflasyon olgusu ile iç içe yaşamaktadır. Hükümetler, aldıkları siyasi kararlarla ülkeyi daha da içinden çıkılmaz ekonomik bunalımlara sürüklemektedirler. Yaşanan krizler sonucu artan enflasyon, işsizlik sorunuyla beraber büyüme hızını ve kişi başına düşen milli geliri azaltmaktadır.

1980 yılında enflasyonun %107.2'ye çıkmasından sonra, 1981 yılında hem büyüme hızı hem de enflasyon düşmüştür. 1983-1984 yıllarında enflasyon tekrar yükselmeye başlamış, hem talep hem de maliyet enflasyonu birlikte görülmüştür. 1984-1990 yılları arasında ise hem enflasyon hem de büyüme hızı artmış, dış borçlanma yükselmiş, maliyet ve talep enflasyonu birlikte görülmüştür. 1990 yılından sonra enflasyon giderek artmaya devam etti ve 1997 yılında üç haneli rakamlara ulaştı. İki yıl sonra, yani 1999'da, tekrar iki haneli rakamlara ulaştı ve %60 seviyesine çekildi.

1990-2000 döneminde enflasyonla mücadelede Türkiye ekonomisindeki başarısız uygulamalar, dışsal faktörlerinde etkisiyle, birbiri ardına ekonomik krizlerle sonuçlanmış ve kura dayalı istikrar politikası uygulamaları olan 5 Nisan Kararları ve 2000 Enflasyonu Düşürme Programı'nda istenilen başarıyı ve istikrarı sağlayamamıştır(Yıldırım, 2003:s.10).

Bugüne kadar geçen sürede enflasyonu düşürme, ekonomiye tekrar ivme kazandırmak adına birçok kez IMF ile masaya oturulmuş, IMF'den alınan krediler, tekrar borçlanılarak ödenmiştir. Bu ise ekonominin sırtına binen yükü daha da ağırlaştırmaktadır.

### **Kaynakça**

- AKGÜÇ, Öztin; *Ekonomide Gerçeği Arayış*, Bağlam Yayınları, İstanbul, 1991.  
ALTUNOĞLU, Ender A.- GÜLOĞLU, Bülent; *Finansal Serbestleşme Politikaları ve Finansal Krizler:Latin Amerika, Meksika, Asya ve Türkiye Krizleri*, İstanbul Üniv. Siyasal Bilgiler Fak. Dergisi, No:27, İstanbul, Ekim, 2002.  
DPT; 1980'den 1990'a Makroekonomik Politikalar Türkiye Ekonomisindeki Gelişmelerin Analizi ve Bazı Değerlendirmeler, Ankara, 24 Temmuz 1990.  
DPT; *Temel Ekonomik Göstergeler*, Ankara, Aralık, 2001  
DPT; *Temel Ekonomik Göstergeler*, Ankara, Mayıs, 2002.  
DPT; *Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 2001-2005*, Ankara, 2000.

- EROL, İbrahim; Para-Banka Teori ve Politika, 4.Baskı, Manisa, 2002.
- İTO, Ekonomik Rapor, Ayhan Matbaası, Yayın No:2001/45, İstanbul, Kasım,2001.
- KARAKAYALI, Hüseyin; Makro Ekonomi, 4.Baskı, Manisa, 2002.
- KARAKAYALI, Hüseyin; Türkiye Ekonomisinin Yapısal Değişimi, Güleç Matbaacılık, 2.Baskı, İzmir, 2003.
- KILIÇBAY, Ahmet; Türk Ekonomisinde Enflasyonun Anatomisi, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayını, No:507, İstanbul,1984.
- KUMCU, Ercan; İstikrar Arayışları, Doğan Kitapçılık A.Ş., 2000.
- ŞAHİN, Hüseyin; Türkiye Ekonomisi, Ezgi Yayınları, No:167, Bursa, 1995.
- TOKGÖZ, Erdinç; Türkiye'nin İktisadi Gelişme Tarihi (1914-2001), İmaj Yayın., Ankara, 2001.
- TUNAY, Batu K.; Hiperenflasyon ve Hiperenflasyon Sürecinde Para İkamesi, Beta Basım A.Ş., İstanbul, Mayıs, 2001.
- TÜRKER, Masum; "Son Ekonomik Durum Değerlendirmesi Bankalar Kurulu Sunumu", [http://www.treasury.gov.tr/duyuru/basin/turker\\_sunus\\_6kasim2002\\_.pdf](http://www.treasury.gov.tr/duyuru/basin/turker_sunus_6kasim2002_.pdf).
- YELDAN, Erinç; "Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı Üzerine Değerlendirmeler", <http://www.ileri2000.org/yeldan4.htm>.
- YELDAN, Erinç; "Niyet Mektubu ve 2002 Başında Türkiye Ekonomisi", [http://www.bilkent.edu.tr/~yeldanbs/Yazilar\\_BSB/BSBSubat2002\\_tr.html](http://www.bilkent.edu.tr/~yeldanbs/Yazilar_BSB/BSBSubat2002_tr.html).
- YILDIRIM, Oğuz; Kura Dayalı İstikrar Politikası Çerçevesinde Enflasyonu Düşürme Programı ve Türkiye Ekonomisinde Yeni İstikrar Arayışları, Dış Ticaret Dergisi, Sayı:27, Ocak, 2003.
- T.C. Merkez Bankası; "2002-2004 Stand-By Düzenlemesi", <http://www.tcmb.gov.tr/yeni/paraprog/2002/standby2002-2004.pdf>.
- T.C. Merkez Bankası; "2003 Yılı Para ve Kur Politikası Genel Çerçevesi", <http://www.tcmb.gov.tr/yeni/duyuru/2003/DUY2003-2.html>.
- T.C. Merkez Bankası; "4. Gözden Geçirmeye İlişkin Niyet Mektubu", [http://www.tcmb.gov.tr/yeni/duyuru/2003/4gg\\_nm\\_tr.pdf](http://www.tcmb.gov.tr/yeni/duyuru/2003/4gg_nm_tr.pdf).
- T.C. Merkez Bankası; "5. Gözden Geçirmeye İlişkin Niyet Mektubu", <http://www.tcmb.gov.tr/yeni/duyuru/2003/5ggnmtur.pdf>.

# 11 No'lu Türkiye Muhasebe Standardı- Finansal Bilgilerin Bölümlere Göre Raporlanması (Ums-14 ile Karşılaştırmalı Olarak)

Yrd. Doç. Dr. Feriştah SÖNMEZ

Adnan Menderes Üniversitesi, Nazilli İİBF, İşletme Bölümü, NAZİLLİ

## I. Giriş

Finansal bilgilerin bölümlere göre raporlanması, işletmenin faaliyette bulunduğu farklı endüstri kollarında ve coğrafi bölgelerdeki oransal büyüklükleri, kâr dağılımları ve büyüme eğilimleri ile ilgili hususlarda bilgi verecek finansal tabloları kullananların, bölümlere ayrılmış bir işletmenin tümü hakkında daha doğru yargıya varabilmelerini sağlamak amacı gütmektedir.

Muhasebe standartları muhasebe çalışmalarının yöntemini belirler. Muhasebe standartları açık olarak uygulamaya yönelik kuralları ifade eder. Muhasebe ilkeleri genel olarak muhasebe standartları aracılığıyla uygulamaya geçirilir ve muhasebe politikalarının belirlenmesine esas olur.<sup>1</sup> TÜRMOB'un desteği ile faaliyetlerini sürdüren T.Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu (TMUDESİK)'in amacı, tüm ülkede faaliyette bulunan işletmelerin ve diğer kuruluşların finansal tablolarının düzenlenmesini esas alarak, muhasebe ilkelerinde tekdüzeni gerçekleştirmektir. TMUDESİK, ulusal muhasebe standartlarını saptarken, Türk ekonomisi ve işletmelerinin yapısı ve gereksinimlerini göz önünde bulundurmakta ve saptanan standartların uluslararası muhasebe standartları ile uyumlu olması ilkelerini göz önünde bulundurmaktadır. Kurul, günümüze kadar 19 adet muhasebe standardı yayımlamış olup, bunların arasında olan 11 no'lu standart 1.1.1997 tarihinden itibaren yürürlüğe girmiştir.<sup>2</sup>

Türk Muhasebe standartlarının saptanmasında esas alınan uluslararası muhasebe standartları, Uluslararası Muhasebe Kurulu (IASC) tarafından hazırlanmaktadır. IASC, İngiltere'de yerleşik, bağımsız ve özel sektör tarafından finanse edilen standart yapıcı bir örgüttür. Üyeleri dokuz ayrı ülkenin muhasebecilerinden oluşan Kurulun temel görevi, kamu çıkarı doğrultusunda yüksek kalitede, anlaşılır ve yaptırım gücü olan global muhasebe standartları oluşturarak genel nitelikli tablolarda şeffaf ve karşılaştırılabilir bilginin sunumunu sağlamaktır. Kurul günümüze kadar 41 adet standart yayımlamış olup, bunlardan yedi tanesi yürürlükten kaldırılmıştır. Standartların anlaşılmasını kolaylaştırmak amacıyla, standartlara ilişkin yorum belgeleri de yayımlanmaktadır.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Özgül Cemalcılar, "Muhasebenin Amaçlarına Ulaşmada Muhasebenin Kuramsal Yapısına Bağlılığın Gereği ve Önemi", Muhasebe ve Denetime Bakış Ocak 2003, s.4.

<sup>2</sup> Türkiye Muhasebe Standartları 2000, TMUDESİK, Seri no; 2, Ankara, 1999.

<sup>3</sup> Pınar Acar, "Uluslararası Muhasebe Standartları", Uluslararası Mali Standartlar, T.C.Maliye Bakanlığı, Ankara, 2002, S.253.

Uluslararası muhasebe standartlarının önemini vurgulayan IASC Başkanı Michael Sharpe XV. Dünya Muhasebe Kongresi'nde 28.10.1997 tarihli toplantıdaki tebliğinde özetle şu hususları işaret etmiştir.

\*Gelecekte küreselleşme temeldir ve kaçınılmazdır. Bu da tüm dünya için Tekdüzen muhasebeyi şart kılar.

\*Yatırımcılar, kendilerinin anladıkları ve güvendikleri piyasalara yatırımda bulunurlar. Bu nedenle, uluslararası muhasebe standartlarını kabul eden ve finansal raporlamada bunları esas alan ülkeler avantajlı duruma geçer.

\*Tüm uluslararası örgütler, ülkeler arasındaki sermaye akışındaki engelleri kaldırmak ve dünya çapında tasarrufların etkin bir biçimde tahsisine yardımcı olmak için IASC'ın yaptığı çalışmaları desteklemektedirler.

\*21. yüzyılda bir muhasebe rönesansı beklenmektedir. Tüm dünyada uygulanabilecek şeffaf ve karşılaştırılabilir finansal raporlama standartları istenmektedir.<sup>4</sup>

Gerek ulusal gerekse uluslararası muhasebe standartları, şeffaf, tutarlı, karşılaştırılabilir, ilgili ve güvenilir mali bilgi sunan bir mali raporlamayı sağlamak amacıyla oluşturulmuştur.<sup>5</sup> Bu standartlar, ekonomik etkinlik ve mali istikrar için gereklidir. Muhasebe standartları yüksek kaliteye sahip olmalı ve aynı zamanda güçlü bir altyapı ile desteklenmelidir. Bu altyapı, standartların özenli şekilde yorumlanmasını ve uygulanmasını, konuların ve sorunlu uygulamaların zamanında tanımlanmasını ve çözüme kavuşturulmasını sağlamalıdır.

## 2. Standart Tanımları

TMS-11, bu konudaki Uluslararası Muhasebe Standardı -14 ile büyük uyum içindedir. TMS-11, 5 bölüm ile 26 adet maddeden oluşmuştur. UMS-14 ise yine 26 paragraftan oluşmuştur. TMS-11'in birinci maddesi standardın amacını açıklamakta, ikinci maddede ise tanımlar verilmiştir. Tanımlarda endüstri kolları, coğrafi bölümleri, bölüm gelirleri ile giderleri açıklanmıştır.<sup>6</sup> Endüstri kolları teriminin anlamı; bir işletmenin başta işletme dışındaki müşterilere olmak üzere, her biri değişik ürün veya hizmet ya da değişik ürün veya hizmet grupları sunan ve birbirlerinden ayırt edilebilen unsurlarıdır. Bölüm gelirleri, bölümle direkt olarak ilişkilendirilebilen veya gerçekçi bir dağıtımla bölüme tahsis edilen,

---

<sup>4</sup> Yüksel Koç, Yalkın, "XV.DÜNYA Muhasebe Kongresi", MÖDAV Bülteni, Ocak 1998. S.8.

<sup>5</sup> Hamdi Bağcı, "Ulusal Muhasebe Standartları ve Uluslararası Standartlarla Uyum", XVII.Türkiye Muhasebe Kongresi Bildiriler Kitabı, TÜRMOB, İstanbul, 10-12 Ekim 2002.

<sup>6</sup> İşletmelerde büyümenin ve faaliyet alanlarındaki çeşitlenmenin yarattığı sorunlara getirilebilecek çözümlerden biri, daha küçük işletmeler (bölümler ) oluşturmaktır. Bölümsel örgüt yapısı, merkezkaç yönetim için zorunlu değildir. Merkezkaç yönetimin özünü karar verme yetkisinin göçerilmesi oluşturur. Gerçek bir bölümsel örgütten söz edebilmek için ise merkezkaç yönetim zorunludur ve böylece bir örgütte merkezkaç yönetimin temelini "kâr sorumluluğunun göçerilmesi" oluşturur. Kendisine kâr sorumluluğu verilen bölümler kâr veya yatırım merkezleridir. Finansal başarısı kârı ile ölçülen sorumluluk birimlerine "kâr merkezleri"denir. İki tür kâr merkezi varlığından söz edilebilir; a)Doğal kâr merkezleri b) Yapay kâr merkezleri. Nasuhi Bursal ve Yücel Ercan, Maliyet Muhasebesi, Açıköğretim Fakültesi Yayınları no; 476. Eskişehir, 2001.



işletme dışındaki gruplarla ve işletmedeki diğer bölümlerle gerçekleştirilen işlemlerden kaynaklanan gelirlerdir.

Bölüm giderleri, bölümle direkt olarak ilişkilendirilebilen veya gerçekçi bir dağıtımla bölüme tahsis edilebilen giderlerdir. Madde tanımında verilen direkt ilişkilendirilen veya gerçekçi bir dağıtımdan kastedilen maliyet muhasebesinde verilen dağıtım ölçüleridir.

TMS-11'in 2.maddesinde "bölüm" tanımlanmamış, buna karşın bölüm giderleri-gelirleri, endüstri kolları, coğrafi bölümler tanımlanmıştır. UMS-14'de (revize edilmiş şekliyle) bölümün tanımı verilmiştir. Buna göre, bölümler kendileri hakkında yönetim kuruluna bilgi sunulan, organizasyona ait birimlerdir. Bölüm olarak tanımlanabilmek için de, bu birimlerin ürün/hizmet (endüstri) kolları veya coğrafi bölümlere göre nitelendirilmesi gerekir.<sup>7</sup>

### 3. Standardın İçeriği

Üçüncü bölümde standardın içeriği 4 adet madde halinde açıklanmıştır. Standardın nerede kullanılacağını açıklayan 3'üncü maddeye göre, standart özellikle farklı endüstri kollarında ve farklı coğrafi bölgelerinde faaliyette bulunan işletmenin finansal bilgilerinin bölümlere göre raporlanmasında kullanılacaktır.

11 no'lu standardın 4'üncü maddesi hangi şirketlerin bu standarda tabi olacağını açıklamaktadır. İlgili maddeye göre, halka açık şirketler, bağlı ortaklıklar ve ekonomik açıdan önemli olan diğer işletmeler, işletme için önemli olduğu kabul edilen endüstri kolları ve coğrafi bölgelerle ilgili finansal bilgileri bu standart doğrultusunda açıklamak zorundadır.

Standardın 5'inci maddesi, bir önceki maddede sözü geçen bağlı ortaklıkları açıklamıştır. Standardın 6'ıncı maddesine göre, bağlı ortaklıklara ait finansal tabloların işletmenin bölümlerine ait bilgiler olarak yayınlanması durumunda, bu bilgiler bölüm bilgileri olarak tanımlanacaktır.

### 4. Standart ile İlgili Açıklamalar

11 no'lu standardın dördüncü bölümü en kapsamlı kısım olarak 18 adet madde hükmü ile birçok alt bölüm içermektedir. Bu alt bölümler sırasıyla; bölüm bilgileri, finansal bilgileri raporlanacak bölümler, raporlanacak bilgiler, bölüm faaliyet sonucu ve varlıkları, bölümler arası fiyatlandırma esasları ve raporlanan bilgilerde meydana gelen değişikliklerdir.

#### 4.1. Bölüm Bilgileri

Bir çok işletme büyüme ve faaliyet risklerini azaltmak amacına ulaşmak için birden çok alanda faaliyet gösterir. Farklı iş alanlarında faaliyet gösteren işletmelerin mali yapılarını analiz etmek oldukça zordur. Örneğin bir işletme hem bilgisayar, hem tekstil, hem de sağlık alanında faaliyet gösterebilir. Farklı faaliyet kollarında bulunan bu tip işletmelerin faaliyet sonuçları tek bir mali tabloda

<sup>7</sup> Pınar, Acar, a.g.e. s.253.

toplanır ve bu durumda bölümlerin gelecekteki başarısı için tahmin yapmak oldukça güçtür.

Farklı bölümlerin faaliyet sonuçları ekonomideki gelecekte 3-5 yıllık gidişata göre birbirinden farklılık gösterebilir. Bu tür bir işletmenin hem yatırımda ve hem bölümlerde başarılı olduğunu söylemek yanlıştır. Bu nedenle işletmeler mali bilgilerin daha sağlıklı analizini sağlamak, kredi verenlere ve mali tablo yorumcularına doğru bilgiler sunmak ve değişik bölümlerdeki risklerini azaltmak için bölümsel raporlar hazırlar.

Günümüzde mali analistler, işletmenin faaliyet gösterdiği alanlarla ilgili ilave bölümsel bilgilere ihtiyaç duyarlar. Bu ilave bilgiler, bölümlerin bütün detaylarını içermez, sadece belirli kalemlerin açıklanmasını içerir. Bölümlere ayırma, işletmenin alt bölümlerinin faaliyet sonuçlarının işletme dışına raporlanması için genel şartları belirtir.

İşletmenin kârlılık oranları, gelişme olanakları, gelecekle ilgili beklentiler ve yatırım riski çeşitli endüstri bölümlerinde ve coğrafi bölümlerde büyük farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle, mali tabloları kullananlar bölümlere ayrılmış bir işletmenin sadece tümüyle ilgili bilgileri elde ederek belirlemeyecekleri geleceğe yönelik beklentileri ve işletme riskini saptayabilmek için bölümlere göre raporlanmış mali bilgilere ihtiyaç duyarlar. Bu raporlamanın amacı, mali tabloları kullananlara bölümlere ayrılmış bir işletmenin tümü hakkında daha bilinçli yargılara varabilmeleri için, işletmenin faaliyette bulunduğu değişik bölgelerde, endüstri kollarında geçerli olan büyüme eğilimleri, elde edilen kâr tutarı, bölge ve endüstri alanlarının oransal büyüklükleri ile ilgili konularda bilgi sağlamaktır.

Bölümsel raporlama, işletmenin farklı endüstri kolları, ülke içi ve dış ülkelerdeki faaliyetleri, ihracat ve büyük müşterileri hakkında bilgi sunulmasıdır ve bu konu mali raporlamada yeni konulardan biridir.

11 no'lu standardın 7.,8. ve 9. madde hükümleri bölüm bilgilerini açıklamaktadır. 7'inci madde hükmüne göre bölümlere göre raporlama, bölümlerin bağımsız işletmeler olarak kabul edilebileceği anlamına gelmeyeceğini ifade etmektedir. Tam olarak sözü geçen madde hükmü şöyledir; "Finansal bilgilerin bölümlere göre raporlanması, bu gibi bölümlerin bağımsız işletmeler olarak kabul edilebileceği ya da farklı işletmelerin benzer niteliklerdeki bölümleri arasında yapılacak karşılaştırmaların geçerli sonuçlar verebileceği anlamına gelmez."

Standardın 8.Madde hükmüne göre, finansal bilgilerin bölümlere göre hazırlanmasında dikkate alınan esasların açıklanması tablo kullanıcılarına verileri, bilgileri daha kolay anlayabilmesini sağlayacaktır. Tam olarak ilgili madde hükmü şöyledir; "Finansal bilgilerin bölümlere göre raporlanması kısmen kişisel yargıya dayanan kararların alınmasını gerektirir. Bu gibi kararlar, bölümlerin tanımlanması ile gelir ve giderlerin bu bölümlere dağıtımıyla ilgilidir. Finansal bilgilerin bölümlere göre hazırlanmasında dikkate alınan esasların açıklanması, finansal tabloları kullananların söz konusu verileri daha kolay anlayabilmelerini sağlar."

UMS-14'ün 7. Paragraf hükmü de benzer görüş taşımaktadır. Başka bir ifade ile finansal bilgilerin bölümlere göre hazırlanmasındaki esaslarla ilgili bilgi sunulması, verilerin daha kolay anlaşılmasını sağlayacaktır. UMS-14'ün 7. ve 8. Paragraf hükmü şöyledir; "Finansal bilgilerin bölümlere göre raporlanması kısmen yargıya dayanan kararların alınmasını gerektirmektedir. Bu gibi kararlar bölümlerin belirlenmesiyle ve hasılat ile giderlerin bunlara dağıtımıyla ilgili konulara ilişkindir. Finansal bilgilerin bölümlere göre hazırlanmasında dikkate alınan esaslarla ilgili bilgilerin sunulması bunları kullananların söz konusu verileri daha kolay anlayabilmelerini sağlarlar."

8.paragraf; Finansal bilgilerin bölümlere göre açıklanmasıyla rakiplerin, müşterilerin, satıcıların ve diğer ilgili tarafların işletme hakkında elde edebilecekleri bilgi miktarının arttırması nedeniyle işletmenin rekabet gücünü azaltacağına ilişkin endişeler ileri sürülebilmektedir. Bu nedenle, bazı işletmeler bölümsel bilginin açıklanmasının işletmeye zarar vereceğini düşüldüğü hallerde, bölüme ait belirli bilgilerin sunulmamasının yerinde olacağını kabul etmektedirler.

Bazı kişiler ise, bu gibi bilgilerin açıklanmasının bu işletmeler için beraberinde getirdikleri sakıncaların diğer şekilde ortaya çıkan sakıncalardan daha önemli olmadıklarını ve söz konusu bilgilerin çoğu kez diğer kaynaklardan da sağlanabileceklerini düşünmektedirler.

Bunun yanı sıra, bölümlere ayrılmış bir işletmeye ilişkin mali bilgilerin, bölümlere göre analiz edilmeleri, genellikle mali tabloları kullananların işletmenin geçmiş faaliyetlerini daha iyi değerlemelerini ve gelecekle ilgili daha gerçekçi tahminler yapabilmelerini sağladığına inanılmaktadır.<sup>8</sup>

Yukarıdaki ifadeler, hem UMS-14'ün 8.Paragrafında hem de TMS-11'in 9.maddesinde tam olarak belirtilmiştir.

#### **4.2.Finansal Bilgileri Raporlanacak Bölümler**

11 no'lu standardın bu kısmında 7 adet madde hükmü bulunmaktadır. 10.Madde hükmüne göre, işletme raporladığı her endüstri koluna ilişkin faaliyetleri ve raporladığı her coğrafi bölgenin yapısını belirtmelidir.

11.Madde hükmüne göre, finansal bilgilerin bölümlerin faaliyetlerine göre sunulmasında genellikle endüstri kolları ve coğrafi bölümler esas alınmaktadır. Bir işletme, sürdürmekte olduğu faaliyetler açısından bir sakınca görmüyorsa bu bilgileri her iki esasa göre de raporlayabilir.

12. Madde hükmüne göre, endüstri kolları ile ilgili bilgilerin hangi esaslara göre raporlanacağını açıklamaktadır. Sözü geçen madde hükmüne göre; endüstri kolları ile ilgili bilgiler genellikle benzer ürünler ve hizmetler veya müşteri grupları dikkate alınarak sunulur. Coğrafi bölümlerle ilgili bilgiler bazen işletmenin faaliyetlerinin gerçekleştiği bölgeler, bazen faaliyette bulunan

<sup>8</sup>Çeviren Balamir, Yeni, "UMS-14 Finansal Bilgilerin Bölümlere Göre Raporlanması", Uluslararası Muhasebe Standartları (1-31) TMUD, A.Hayri Durmuş, İstanbul, 1992, s.97. ve Necdet Sağlam, Bölümsel Raporlama ve Uygulaması, T.C.Anadolu Üniversitesi Yayınları no;1282, Eskişehir, 2001, s.87.

pazarlar, bazen de bunlardan her ikisi birden dikkate alınarak sunulur. İşletmelerin yurt içinde yapmış olduğu faaliyetler genellikle ayrı bir coğrafi bölüm olarak dikkate alınmaktadır. İşletmenin yapmış olduğu ihracatların, toplam faaliyetlerin içerisinde görülebilmesi açısından ayrıca açıklanması yararlı olur. Coğrafi bölümlenmeyi başarıyla kullanabilen işletmeler dar bir üretim hattı olan, yerel Pazar talepleri, teknolojik temel ve üretim yöntemleri aynı veya benzer nihai malları üreten işletmelerdir. Örneğin petrol şirketleri genellikle bölgesel yapıyı kullanmaktadır.<sup>9</sup>

TMS-11'in 12.madde hükmüyle, UMS-14'ün 9.ve 10.paragraf hükümleri tam örtüşmektedir. Tekrar olmaması için paragraf hükmü verilmemiştir.

Endüstriyel bölümlenmeye faaliyet kollarına göre bölümlenme de denilir ve mal/mamul ve hizmet temeline göre bölümlenme yapılmaktadır. Bu konuda sorunlar vardır. Örneğin, büyük bir otomobil üreticisi sadece bir bölümü veya modeli seçmişse ve buna göre raporlama yapıyorsa, diğer işletmelerde birden çok bölümlerin var olduğu durumlarda ve buna göre raporlama yapıyorsa iki işletmenin finansal tabloları nasıl karşılaştırılır?

Bu sorunun cevabı ve diğer ihtiyaçları gidermek için standart (IAS -14) yeniden gözden geçirilmiştir. Buna göre, otomobil üreticisinin yönetimin isteği doğrultusunda ürün hatları arasında ayırım yapması ve otomobilleri küçük, lüks gibi ayrımlara tabi tutması gerekmektedir. IAS hükmüne göre, "bir işletme iç yönetime raporlama yapacak şekilde muhasebe düzenini endüstriyel ve coğrafi bölümlerin gösterilmesini sağlayacak şekilde kurmaları gerekir." Bu durum hem ana hesap hem de alt hesap esasında sunuş için geçerlidir.

Endüstriyel bölümlerle ilgili bilgiler genellikle benzer ürünler ve hizmet grupları veya müşteri grupları dikkate alınarak sunulur. Burada endüstri kolunda faaliyet gösteren işletmelerin riskleri ve fırsatları bölgesellikten çok ürünlerdir ve buna göre rapor üretilir.

İşletmelerin mali tablolarında endüstriyel bölümlenme yapma nedenlerini aşağıdaki gibi sıralanabilir;<sup>10</sup>

- Dağıtım metotlarının farklılıkları (perakende, toptan, vb.)
- Kamu düzenlemeleri
- Büyüme oranlarının farklılıkları
- Likidite riskleri
- Pazar yapısındaki farklar
- Ürün veya hizmetin yapısı
- Üretim sürecindeki farklılıklar
- Organizasyon yapısı (kâr merkezi, şube vb.)
- Kârlılık ve maliyet farklılıkları
- Ham madde teminindeki farklılık
- Çeşitli kısıtlamalar (hükümet veya askeri kısıtlamalar)

<sup>9</sup> Öznur Yüksel, uluslar arası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları, Gazi Kitabevi, Ankara, 1999, s.160.

<sup>10</sup> Necdet Sağlam, a.g.e.s.92. ve John M. Boersema, Bubah J,Vah Weyreh Financial Reporting For Segments, CICA, Canada, 1992 s.67.

TMS-11'in 13.madde hükmüyle, finansal bilgiler bölümlere göre raporlanırken, işletme faaliyetlerinin nasıl gruplandırılacağına ilişkin kararın verilmesinin işletme yönetiminin sorumluluğunda olduğu belirtilmiştir. Yönetim bu çeşit kararları verirken, çeşitli faktörleri göz önüne alır. Bunlar; işletmenin üretmiş olduğu ürünlerin, yapmış olduğu faaliyetlerin, kârlılık, risk ve büyüme oranları bakımından benzerlikleri ve farklılıkları, pazarlandığı bölgeler bu bölgelerin işletme bütünü içindeki oransal önemleri olabilmektedir. Bankacılık ve sigortacılık alanlarında olduğu gibi değişik endüstri kollarına ait farklı niteliklerin varlığı ve bazı özel düzenlemeler finansal bilgileri raporlanacak bölümlerin belirlenmesinde diğer faktörlerin de dikkate alınmasını gerektirir.

TMS-11'in 13. Madde hükmü ile UMS-14'ün 11.paragraf hükmü örtüşmektedir.

14.madde hükmü; şubeler, bağlı işletmeler, işletme bölümleri gibi örgütsel sınıflamaların, yönetimin ihtiyaçları dikkate alınarak belirleneceğini açıklamaktadır. Bu sınıflamalar, çoğunlukla işletmenin bölümleriyle benzerlik gösterdiklerinden bölümlere ilişkin finansal bilgilerin raporlanmasını kolaylaştırır.

TMS-11'in 14. Madde hükmü ile UMS-14'ün 12. Paragraf hükmü tam olarak örtüşmektedir.

15.madde hükmü, raporlama yaparken dikkate alınması gerekli faaliyetler arasındaki ilişkileri dikkat çekmektedir. Sözü edilen madde hükmüne göre, işletmenin çeşitli faaliyetleri arasındaki ilişkilerin dikkate alınması gereklidir. Bir işletmenin birbiriyle bütünleşmiş veya birbirlerine bağlı faaliyetlerinin ayrı endüstri kolları kapsamında raporlanması yanıltıcı sonuçlar verebilir. Bu durumun, coğrafi bölümlerin belirlenmesinde dikkate alınması zorunlu değildir.

TMS-11'in 15. Madde hükmü ile UMS-14'ün 13.paragraf hükmü birbiriyle tam örtüşmektedir.

TMS-11'in 16.madde hükmü, bölüm sayılarının sınırlandırılmasının ve ayrı olarak raporlanacak bölümlere ilişkin kriterlerin belirlenmesi hususunu açıklamaktadır. Sözü edilen madde hükmüne göre,"Bir bölümle ilgili finansal bilgilerin ayrı olarak raporlanabilmesi için söz konusu bölümün ne derecede önemli olması gerektiğine ilişkin kriterlerin belirlenmesi ve gereksiz birtakım karışıklıkların önlenmesi için bölüm sayılarının sınırlandırılmasının uygun olacağı görüşünde olanlar vardır. Örneğin konsolide gelirin, faaliyet kârının veya toplam varlıkların %10'una sahip olma bir kriter olabilir. Ancak bu gibi sayısal faktörlerin finansal bilgileri açıklanacak olan bölümlerin belirlenmesinde tek kriter olamayacağı da unutulmamalıdır." TMS-11'in 16. madde hükmü ile UMS-14'ün 14.paragraf hükmü, benzer yoruma sahiptir.

### **4.3. Raporlanacak Bilgiler**

TMS-11'in 17.Madde hükmüne göre, finansal bilgileri raporlanan her endüstri kolu ve coğrafi bölüm için aşağıdaki finansal bilgilerin açıklanması zorunlu tutulmuştur.

a. Satışları ve diğer faaliyet gelirleri, bunlardan işletmenin dışındaki cari işlemlerden sağlananlarla işletmenin diğer bölümlerinden elde edilenlerin ayrı ayrı açıklanması,

b. Bölümlerin faaliyet sonucu,

c. Bölümlerin varlıklarının tutarı veya konsolide tutarları içindeki oransal payı,

d. Bölümler arası fiyatlandırma esasları.

Yukarıda sözü edilen 17.madde hükmü, coğrafi bölüm için raporlanan finansal bilgileri ayrıntılı olarak düzenlediği görülmektedir. UMS-14'ün 19.paragraf hükmü de benzer şekilde finansal bilgilerin açıklanmasını zorunlu tutmuştur.

#### 4.4. Bölüm Faaliyet Sonucu ve Varlıkları

Bu kısımda 18,19 ve 20.madde hükümleri bulunmaktadır. Bölümün kârlılığının ölçüsü, onun faaliyet sonucu ile belirlenmektedir. Bölümün gelirleri ve giderleri ile kabul edilmeyen giderler de bu kısımda açıklanmıştır. Örneğin işletmenin kullandığı borçlar işletmenin bütünüyle ilgili kabul edildiğinden veya bir faaliyet sonucundan çok finansal sonuca etki yaptıkları düşünüldüğünden genellikle bölümler arasında paylaştırılmayacağı da açıklanmıştır.

Madde 18'e göre, bölümün faaliyet sonucu faaliyet kârı-zararı ile ifade edilir. Bazı hallerde diğer uygulamalar daha doğru bulunsa bile, bölüm faaliyet gelirleri ile bölüm faaliyet giderleri arasındaki farkı ifade eden faaliyet kârının kriter olarak esas alınması daha uygun olacaktır. Faiz geliri ile faiz gideri, bölüm faaliyetleri finansal nitelikte olmadıkça, normal olarak bölümün faaliyet sonucu kapsamında yer almaz.

Aynı şekilde dönem kârı ile ilgili vergiler, azınlık payları ve olağan dışı kalemler genellikle bölümün faaliyet sonucu kapsamına alınmaz.

TMS-11'in 18. Madde hükmü ile UMS-14'ün 16.paragraf hükmü birbiriyle tam örtüşmektedir.

19.madde hükmüne göre, gelirler ve giderler, doğrudan bölümle ilgili değilse, ancak bölümlere gerçekçi bir şekilde dağıtılabilmelerini sağlayacak bir yöntemin var olduğu durumlarda, söz konusu bölüme tahsis edilebilirler. Bunun yanı sıra, birçok işletmede, genel merkez giderleri gibi ortak kalemler bölümlere dağıtılmazlar, çünkü bunların dağıtımının yararlı olmayacağı kabul edilir.

TMS-11'in 19. Madde hükmü ile UMS-14'ün 17.paragraf hükmü birbiriyle tam örtüşmektedir.

20.madde hükmüne göre bölüm varlıklarının açıklanması, bölümün faaliyet sonuçlarının elde edilmesinde kullanılan varlıklar hakkında bilgi sağlar. Bu varlıklar belirli bir bölümle ilişkilendirilebilen tüm maddi ve maddi olmayan duran varlıkları kapsamaktadır. İki ya da daha fazla sayıda bölüm tarafından kullanılan varlıklar, gerçekçi bir yöntemin var olması durumunda bunlar arasında dağıtılabılır. Yukarıda bu kısmın başında sözü edildiği gibi borçlar, işletmenin bütünüyle ilgili olarak kabul edildiklerinden veya bir faaliyet sonucundan çok

finansal sonuca etki yaptıkları düşünüldüğünden genellikle bölümler arasında paylaşılamaz.

TMS-11' in 20. Madde hükmü ile UMS-14'ün 18. Paragraf hükmü birbiriyle tam örtüşmektedir.

Bir bölüm yönetiminin finansal başarısını, kârı ile yatırımı arasındaki ilişki bakımından ölçme fikri, yatırım merkezi kavramının temelini oluşturmuştur. Muhasebe yazınında ve bazı ülkelerde uygulamada yaygın olarak kullanılan iki başarı ölçüsünden biri yatırım getirisi oranı (return on investment, return on capital employed), diğeri de artık kâr (residual income) dir. YGO=Faaliyet Kârı/Faaliyetlerde Kullanılan Ortalama Varlıklar

Bölümsel başarının ölçülmesi açısından yatırım getirisi oranının paydasında yer alacak uygun niceliğin tanımlanması ve ölçülmesi önemli bir konudur. Yatırım getirisi yönteminde kâr ile yatırım arasındaki ilişkide, pay kısmı faaliyet kârı (operating income) olarak, payda kısmı ise, faaliyetlerde kullanılan varlıklar (operating assets) olarak tanımlanır. Faaliyetlerde kullanılan ortalama varlıklar, genellikle, bu varlıkların yılın başında ve sonundaki tutarları toplamı iki ile bölünerek hesaplanır. Faaliyet kârı, faiz ve vergiden önce hesaplanmış bir kâr olarak, işletme faaliyetlerinin finanslama biçiminden etkilenmeyen bir kâr kavramıdır. Böylece formülün payı ve paydası arasında bir tutarlılık mevcuttur.

Faaliyetlerde kullanılan varlıklar, işletme bilançosunun aktif kısmındaki dönen ve duran varlıklardır. Faaliyetlerde kullanılmayan varlıklar ise, gelecekte kullanılmak üzere elde tutulan arsa ve araziler, iştirakler ve işletme tarafından başkalarına kiralanmış binalar sayılabilir. Bu varlıklar, işletmenin faaliyet kârının elde edilmesinde kendilerinden yararlanılmayan varlıklardır. Yatırım getirisi oranının uygulamada benimsenmesinin nedeni bir rakamla, bir bölümün finansal statüsünü etkileyen tüm faktörlerin etkisini özetleyebilmesidir. Sözü geçen oran, bölümün hem faaliyet sonucundan (pay) hem de bu kârın elde edilmesinde kullanılan varlıklara yapılan yatırımdan (payda) etkilenmektedir.<sup>11</sup>

Bölüm yönetiminin finansal başarısını ölçen diğer yöntem olan "artık kâr" kavramında, kâr ile yatırım arasındaki ilişki, kârdan bölümün yatırımı (kullandığı varlıklar) için yapılan bir yüklemenin çıkarılması ile bulunmaktadır. Yükleme oranı, üst yönetimin, bölümün kullandığı varlıklar üzerinden elde etmesini beklediği asgari getiri oranıdır. Bölümsel başarı değerlemesi yatırım getirisi oranına dayandırılırsa, bölüm yönetimi bu oranı düşürecek yatırımları benimsememe eğilimi gösterir. Başarısı artık kâr kavramına dayanarak değerlendirilen bir yatırım merkezi yöneticisi için ise, getirisi ortaklık üst yönetimince yapılan yatırım yüklemesini aşan her yatırım çekici görünecektir.

Bölümsel başarı ölçüsü aracı olarak yatırım getirisi oranı, yatırım kararları konusunda bölüm yönetimlerini işletme açısından optimal olmayan çözümlere yönltebilmektedir. Yatırım getirisi oranının bu önemli sakıncasını önlemek amacı ile diğer bir bölümsel finansal başarı ölçüsü geliştirilmiş ve böylece artık kâr kavramı doğmuştur.

<sup>11</sup> Bursal, Nasuhi ve Ercan Yücel, Maliyet Muhasebesi, Açıköğretim Fakültesi Yayınları no; 476,Eskişehir, 2001. s.368-369

#### **4.5. Bölümler Arası Fiyatlandırma Esasları**

TMS-11'in 21.22. ve 23. Madde hükümleri bu kısmın kapsamındadır. Bölümler arasında yapılan satışlar ve diğer faaliyet gelirlerinin her zaman piyasa fiyatına göre belirlenemeyeceği, cari pazar değeri, pazar fiyatının iskontolandırılması sonucu saptanan tutar gibi fiyatlandırma esaslarının kullanıldığı zaman, bunların açıklanması gerekeceğini belirtmiştir. 21.madde hükmüne göre,"bölümler arasında yapılan satışlar ve bunlar arasındaki ilişkilerden ortaya çıkan diğer faaliyet gelirleri her zaman normal piyasa koşullarındaki geçerli olan fiyatlara göre belirlenemez. Bu nedenle, bu gibi gelir tutarlarının ve bölümler arasında geçerli olan fiyatlandırma esaslarının (cari pazar değeri, maliyet, pazar fiyatının iskontolandırılması sonucu saptanan tutar vs.) açıklanması faydalıdır."

Benzer şekilde; bölümler arasında geçerli olan fiyatlandırma esaslarının cari pazar değeri, maliyet değeri, v.s açıklanmasının gerekliliği UMS-14'ün 15. Paragrafında da yer verilmiştir.

22.madde hükmüne göre, bireysel bölümlere ilişkin toplam bilgiler ile finansal tablolarda yer alan işletmenin tümüne ait bilgiler arasında uygunluk sağlanmalıdır.

23. madde hükmüne göre, bölüme ait önemli giderler ile yatırım harcamalarının ve finansal olmayan bilgilerin de ayrıca açıklanarak işletme bütününe ait bilgilerin bölümler itibariyle değerlendirilmesi gerekmektedir. 23.madde hükmüne göre, "Her bölüme ait öz varlık yöntemine göre muhasebeleştirilen iştiraklerinden elde ettiği kârların, azınlık paylarının veya olağandışı kalemlerin tutarları gibi diğer bilgilerinde açıklanması yararlı olur. Finansal bilgileri raporlanan bölüme ait dönemin amortisman giderleri, tükenme payları, araştırma ve geliştirme maliyetleri ve yatırım harcamaları gibi bilgilerle her bölümde çalıştırılan işçi sayısı gibi finansal olmayan bilgiler de ayrıca açıklanarak, işletmenin tümüne ait bilgilerin bölümler itibariyle değerlendirilmesi sağlanmalıdır."

TMS-11'in 23. Madde hükmüne benzer şekilde, UMS-14'ün 19.paragraf hükmüne göre de, bölüme ait önemli giderler ve yatırım harcamaları, finansal olmayan bilgiler de ayrıca açıklanacaktır.

#### **4.6. Raporlanan Bilgilerde Meydana Gelen Değişiklikler**

Standardın 24'üncü maddesi uyarınca, bölümlerin niteliklerinde ve buna ilişkin finansal bilgilerin raporlanmasında kullanılan muhasebe yöntemlerinde ortaya çıkan ve raporlanan bilgileri etkileyen değişiklikler açıklanmalıdır. Yapılacak açıklamalar, değişikliğin niteliğini, nedenini ve etkisini de kapsamalıdır.

TMS-11'in 24.maddesine paralel şekilde UMS-14'ün 24.paragrafı da benzer açıklamalar istemektedir. 24. Paragrafa göre; "Bölümlerin niteliklerinde ve bunlara ilişkin finansal bilgilerin raporlanmasında kullanılan muhasebe yöntemlerinde ortaya çıkan ve bölümlerle ilgili olarak açıklanacak bilgileri önemli bir biçimde etkileyen değişiklikler açıklanmalıdırlar. Böyle bir açıklama



değişikliğin tanıtımını, nedenlerini ve gerekli bilgilerin elde edilmesi durumunda değişikliğin etkisini saptamalıdır."

11 No'lu standardın 25. Maddesi geçici madde ile ilgilidir. Söz konusu maddeye göre, standardın ilk olarak uygulandığı dönemde, karşılaştırmalı rakamların varolmaması durumunda açıklanmaları ve sunulmaları zorunlu değildir.

UMS-14'ün 25.paragrafı da, standardın ilk olarak uygulandığı dönemde karşılaştırmalı rakamlar elde edilememesi durumunda açıklanmak zorunda olmadığını belirtmiştir.

Ayrıca, TMS- 36? "Varlıkların Değer Azalışı" standart taslağının 115 ve 116.madde hükümleri bölüm raporlaması ile ilgilidir.<sup>12</sup> Adı geçen 115.madde hükmü şöyledir. Madde 115 "TMS-11, Bölüm Raporlaması uygulayan bir işletme, işletmenin ana formatına dayanan her bir raporlanabilir bölüm için aşağıdakileri açıklamalıdır. (TMS-11'de tanımlandığı gibi);

a. Dönem boyunca gelir tablosunda ve direkt olarak öz sermayede kabul edilen değer düşüklüğü zararlarının tutarını ve

b. Dönem boyunca gelir tablosunda ve direkt olarak öz sermayede kabul edilen değer düşüklüğü zararlarının iptal edilen tutarını."

Görüldüğü gibi "kamuyu aydınlatma ilkesi" gereği tüm standartlarda bilanço dipnotlarına, raporlanacak bilgilere büyük önem verilmekte, şirket finansal raporlarının "tam açıklama" genel kabul görmüş muhasebe ilkesine uygun olarak düzenlenmesine çaba gösterilmektedir.

#### **4.7. Türkiye Muhasebe Standartları Bünyesinde Yer alan "Bölümsel Raporlama" Hükümleri**

TMS-11 ile ilgili hükümler, birçok muhasebe standardının kapsamında geçerlidir. Çalışma konumuzu daha anlaşılır kılabilmek için, "bölümsel raporlamaya" ihtiyaç duyan diğer standart hükümlerine bu kısımda yer verilmiştir.

TMS-16 "Banka ve Benzeri Finansal Kuruluşların Finansal Tablolarının Kamuya Açıklanması Standardı"nın 31.madde hükmü özetle şöyledir; "Varlık, kaynak ve bilanço dışı kalemlerin;

- coğrafi bölge,
- müşteri grupları,
- Sektörel gruplar

bakımından dağılımı da önem taşıdığından bankalar bunları "Türkiye Muhasebe Standardı-11 Finansal Bilgilerin Bölümlere göre Raporlanması Standardı"nda yer alan hususlara ek olarak açıklamalıdır.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> MÖDAV, TMS-36 Varlıkların Değer Azalışı "", Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, cilt 2, sayı 2, Haziran 2000.s. 132. TMS-36, Md.116 çok geniş hüküm içerdiği için çalışmanın bütünlüğünü kaybetmemesi için konuda yer verilmemiştir. Geniş bilgi için bkz.MÖDAV,Haziran 2000.

<sup>13</sup> TMS-16 ,Madde 31 "Bir banka aktiflerinin dağılımına ve borçlarının kaynaklarına ilişkin önemli hususları açıklar. Bu açıklama, aktiflerinin paraya dönüştürülmesi ve bankanın sağlayabileceği fonlardan kaynaklanan potansiyel risklerin değerlendirilmesi bakımından önemli bir göstergedir.

SPK'na tabi olan büyük ölçekli işletmeler için en yeni düzenleme olan 25 no'lu SPK Tebliğinin 8. Madde hükmü mali tablolara ilişkin genel ilkeler hakkında açıklama içerirken, bölümsel raporlamayı öneren hükümler bulunmaktadır. 8.madde hükmü kısaca şöyledir; “Mali tablolar, finansal raporlama sürecinin bir parçasını teşkil eder ve bilanço, gelir tablosu, nakit akım tablosu, öz sermaye değişim tablosu ve mali tabloların ayrılmaz bir parçası olan dipnotlardan oluşur. Bunların yanında, mali tablolarda, mali tablo bilgilerine dayanılarak üretilmiş ilave bilgiler de yer alabilir. Bunlar; bir işletmenin coğrafi veya endüstriyel bölümlere göre raporlaması veya fiyat değişimlerinin etkileri ile ilgili bilgiler olabilir. Tebliğin kapsam maddesinde belirtilen işletmeler, mali tablolarını bu Tebliğde belirtilen standartlara uygun olarak düzenlemek zorundadır.”

Yukarıdaki hükümden de görüldüğü üzere, SPK'na tabi büyük işletmeler için yeni bir düzenleme olan 25 no'lu SPK “Sermaye Piyasası Muhasebe Standartları” Tebliğinde coğrafi veya endüstriyel bölümlere göre mali tablolarını hazırlaması önerilmektedir.

TMS-10 “Dönem Net Karı veya Zararı, Temel Hatalar ve Muhasebe Politikalarında Değişiklikler” Standardının 14.madde hükmünde durdurulan faaliyetler için açıklamalar yapılırken bölümsel raporlamayla ilgili bilgilerin gerekli olduğu belirtilmiştir. 14.madde hükmü kısaca şöyledir; “Durdurulan her faaliyet için aşağıdaki açıklamalar yapılmalıdır;

a. Durdurulan faaliyetin niteliği,

b. Bölümlere göre finansal bilgiyi raporlama standardına uygun olarak raporlar düzenlendiğinde, raporda yer alan endüstri kolları ve coğrafi bölgeler.”

Günümüzde yayımlanmış 19 adet standart dışında, yayına hazırlanan birçok muhasebe standart taslağı bulunmakta, “bölümsel raporlamaya” ihtiyaç olduğunda, yeri geldiğinde bu standartların TMS-11'e atıf yapmaları kaçınılmaz olacaktır.

#### **4.8.Revize Edilmiş Şekliyle UMS 14'ün Diğer Hükümleri**

UMS –14, Menkul kıymet ya da borç senetleri piyasada ticarete tabi olan işletmeler için uygulanmaktadır. Uygulama, menkul kıymet ya da borç senetleri piyasaya ihraç edilme aşamasında olan işletmeleri de kapsamakta olup, bunların dışındaki diğer ekonomik öneme haiz işletmeleri kapsamamaktadır.

“Bölüm” kendileri hakkında yönetim kuruluna bilgi sunulan, organizasyona ait birimler olarak tanımlanmıştır. Ancak bölüm olarak tanımlanabilmek için, bu birimlerin ürün/hizmet (endüstri) kolları veya coğrafi bölümlere göre nitelendirilmesi gerekir. Bu çerçevede, ürüne ilişkin bilgiler ile coğrafik nitelikli bilgileri rapor eden daha alt düzey bir iç bölümlere kullanılması gerekmektedir. Bölüm oluşturabilmek için % 10'luk maddi eşikler söz konusudur.

---

Bilanço dışı kalemlere ilişkin benzer analiz ve açıklamaların yapılması da önemlidir. Bu tür açıklamalar coğrafi bölgeler, müşteri ve endüstri grupları veya bankanın koşullarının gerektirdiği diğer risk yoğunlaşmaları şeklinde yapılmalıdır. Coğrafi bölgeler, ülkeleri, ülke gruplarını veya bir ülkedeki bölgeleri kapsar. ...”

Buna ek olarak bölümlerin toplamı, konsolide gelirin en az %75'ine eşit olmalıdır. Bir bölümle ilgili finansal bilgilerin ayrı olarak raporlanabilmesi için söz konusu bölümün ne derece önemli olması gerektiğine ilişkin kriterler belirlenirken, örneğin konsolide gelirin faaliyet karının veya toplam varlıkların %10'una sahip olma kriterleri olabilmektedir.

Finansal bilgilerin bölümlere göre raporlanması esasları özetle şöyledir; Kamu şirketleri finansal bilgilerini, ürün/hizmet (endüstri) kolları ve coğrafi bölümlere göre raporlamalıdır. Bölümlere ilişkin muhasebe politikaları, konsolide muhasebe politikaları ile aynıdır. Bölümlemenin, birincil ve ikincil olmak üzere iki ayağı bulunmaktadır. Buna göre aşağıda maddeler halinde verilen hususlar her birincil bölüm için açıklanmalıdır;

\*Gelirler, işletme dışı ve diğer bölümlerden elde edilen gelirler olmak üzere ayrı ayrı gösterilmelidir.

\*Faaliyet sonuçları (faiz ve vergilerden önce)

\*Bölüm varlıklarının net defter değeri tutarı,

\*Bölüm borçlarının net defter değeri tutarı,

\*Duran varlıklar, tesis ve donanım ile maddi olmayan aktiflerin edinim maliyeti,

\*Yıpranma ve amortismanlar, yıpranma dışındaki parasal olmayan harcamalar,

\*Kar payı veya sermaye kaybı ile ortak girişim yatırımları,

\*Bölümlerarası fiyatlandırma esasları,

Aşağıdaki hususlar her ikincil bölüm için açıklanmalıdır;

\*Gelirler; işletme dışı ve diğer bölümlerden elde edilen gelirler olmak üzere ayrı ayrı gösterilir,

\*Bölüm varlıklarının net defter değeri tutarı,

\*Duran varlıklar, tesis ve donanım ile maddi olmayan aktiflerin edinim maliyeti,

\*Bölümlerarası fiyatlandırma esasları..

## 5.Yürürlük Tarihi

11 no'lu standart 1.1.1997 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

## 6.Sonuç

Finansal bilgilerin bölümlere göre raporlanması standardı, farklı sanayii kollarında ve farklı coğrafi bölgelerde faaliyette bulunan işletmenin finansal bilgilerinin bölümlere göre raporlanması esaslarını açıklamaktadır.

11 no'lu standart, finansal tabloları kullananların işletme riskini ve geleceğe yönelik beklentilerini değerlendirebilmeleri için işletmenin sadece bütünü ile ilgili değil, aynı zamanda bölümler ile ilgili finansal bilgilere de gereksinim duyduklarını açıklamaktadır.

Finansal bilgilerin bölümlere göre raporlanmasındaki esaslar üretim, hizmet ve ticaret işletmelerine de daha önce uygulanmayan yeni bir düzenleme getirmektedir. Mevcut ve yeni muhasebe standartlarının uygulamaya koyulması,

işletmelerin finansal performanslarını farklı dönemler itibari ile aynı bazda karşılaştırma yapmasına ve bu karşılaştırmanın sonuçlarına bağlı olarak işletme için hayati önem taşıyan konularda isabetli kararlar alınmasına yardımcı olmaktadır. İşletmelerin finansal performansının doğru analizi ile geleceğe yönelik gerçekçi planların oluşturulması, isabetli amaçların belirlenmesi mümkün olur.

Revize edilmemiş biçimiyle UMS-14 ile TMS-11 büyük bir uyum içindedir. Ancak, UMS-14 "finansal bilgileri bölümlere göre raporlama", 1.7.1998'den itibaren revize edilmiştir. Buna uygun olarak TMS-11'de yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.

### **Kaynakça**

- ACAR, P., "Uluslararası Muhasebe Standartları", **Uluslararası Mali Standartlar**, T.C.Maliye Bakanlığı, Ankara, 2002,
- BAĞCI, H., "Ulusal Muhasebe Standartları ve Uluslararası Standartlarla Uyum", **XVII.Türkiye Muhasebe Kongresi Bildiriler Kitabı**, TÜRMOB, İstanbul, 10-12 Ekim 2002.
- BURSAL, N. ve Y. ERCAN, **Maliyet Muhasebesi**, Açıköğretim Fakültesi Yayınları no; 476. Eskişehir, 2001.
- CEMALCILAR, Ö., "Muhasebenin Amaçlarına ulaşmada Muhasebenin Kuramsal Yapısına Bağlılığın Gereği ve Önemi", **Muhasebe ve Denetime Bakış** Ocak 2003, .
- JOHN M. B., BUBAH J,V. WEYREH, **Financial Reporting For Segments**, CICA, Canada, 1992
- KOÇ, Y. Y., "XV.Dünya Muhasebe Kongresi", **MÖDAV Bülteni**, Ocak 1998.
- SAGLAM, N., **Bölümsel Raporlama ve Uygulaması**, T.C.Anadolu Üniversitesi Yayınları No;1282, Eskişehir, 2001,
- Türkiye Muhasebe Standartları 2000, T MUDESK, Seri no; 2, Ankara, 1999.
- YENİ, B., "UMS-14 Finansal Bilgilerin Bölümlere Göre Raporlanması", **Uluslararası Muhasebe Standartları (1-31)**, TMUD, A.Hayri Durmuş, İstanbul, 1992,
- YÜKÇÜ, S., P. EVRİM ve H. F. BAKLACI,"Muhasebe Standartlarının Eğitiminde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri", **Türkiye XVI.Muhasebe Eğitimi Sempozyumu**, Antalya, T.C.Anadolu Üniversitesi ESBAÇ Vakfı Yayınları No;119.1-5 ekim 1997.
- YÜKSEL,Ö.,**Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları**, Gazi Kitabevi, Ankara,1999.

## İşletmelerde Yönetim Bilişim Sistemleri

Yrd.Doç.Dr. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN

Dumlupınar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, KÜTAHYA

### ÖZET

İşletmelerde yönetimler karar almada doğru, eksiksiz, tam zamanında ve istedikleri miktarda bilgiye ihtiyaç duyarlar. Bu bilgiyi sağlamalarına yardımcı olacak elektronik iletişim teknolojilerinden destek alan bir yönetim bilişim sisteminin kurulması gereklidir. Kurulan yönetim bilişim sisteminin, yöneticiler tarafından etkin bir biçimde kullanımını sağlamak son derece önem taşımaktadır. Önceleri, bilginin işlenmesi, değerlendirilmesi, aktarılması ayrı teknoloji alanları sayılmaktaydı. Artık günümüzde aynı kuramsal ve teknolojik çerçevenin içine oturtularak yönetim bilişim sistemi kavramında toplanmışlardır..

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim Bilişim Sistemi, Bilgi Teknolojisi, Yönetim, Bilgi, Sistem

### ABSTRACT

In business organizations, managements require full information in exact time and the quantity they want in decision making. For accepting this information it must establish a management information system that backing from electronic telecommunication technologies. Using this establishing management information system on behalf of managers is invaluable important. This must have proven. At first, processing, appreciating, communicating of information were being considered different technological areas. But now these technological areas are in the same technological and theoretical frame. And these areas were gathered in management information system concept.

**Keywords:** Management Information Systems, Information Technology, Management, Information, System

### I.GİRİŞ

Yönetici bir karar alırken, kararını destekleyecek bilgilere gereksinim duyar. Gereksiz bilgi ile karar alma zorlaşır ve giderek olanaksızlaşır. Bunu önlemek için, bilgi ve veri akışının iyi düzenlenmesi gerekir. Bu aşamada geliştirilen sistem, yönetim bilişim sistemi olarak adlandırılır. Bu sistem yardımıyla, her düzeydeki yönetici, gerektiği kadar ve yalnızca kendini ilgilendiren bilgiyle donatılır. Yazışmalarla kaybolacak zamanı kazanmak için de, bilgisayarlardan yararlanır.

İnternet teknolojisi ve işletmelerdeki her türlü iş akışı günümüzde iç içe geçmiştir. Artık orta veya büyük ölçekli her işletme, İnternet'in sağladığı olanakları kendi iş yaşamına yansıtmak zorundadır. İnternet teknolojilerinin kurumsal amaçlı iş akışının düzenlenmesinde kullanılmasının teknik adı intranet'tir. Dolayısıyla intranet uygulamaları ve İnternet'lerin kullanımları pratik olarak sınırsızdır. İnternet'ler bilgi yayınlamaktan, iletişimi daha iyi bir duruma getirmeye kadar birçok amaç için kullanılabilir; düşük maliyetli groupware olarak da işlev görebilirler. Bazı kullanım biçimleri, sadece HTML yardımıyla iç web sayfaları yaratmayı gerektirecek kadar basittir. Diğer intranet uygulamalarında veritabanlarına bağlantılar gerekebilir ve daha karmaşık olabilirler. Kullanım alanı olarak,

- E-posta,
- Rehberler,
- Organizasyon çizelgeleri,
- Kısa notlar,
- İşgören el kitapçıkları,
- Yetki bilgileri ,
- Haber bültenleri ve benzer yayınlar,
- Sistem kullanıcı dokümanları,
- Eğitim materyalleri,
- Haber grupları,
- Haber çıkarsama,
- İş ilanları,
- Satış raporları,
- Muhasabe ve finans raporları,
- Müşteri bilgileri,
- Kalite istatistikleri,
- Üretici bilgileri,
- Ürün bilgileri,
- Malzeme tedarik katalogları,
- Envanter bilgileri,
- Ağ yönetimi,
- Varlık yönetimi,
- Broşürler, video'lar ve sunumlar,
- Ürün geliştirme bilgileri ve çizimler,

Kıscacası, intranet'ler, İnternet'in açık standartlarını kullanarak kurumsal LAN ve WAN'lara bağlanan Web sunucular olarak tanımlanabilir. İnternet'in anarşik ve öngörülemeyen durumlarının aksine intranet'ler, düzenli, merkezi olarak denetlenen ve güvenlik duvarları (firewall) arkasında korumaya alınmış sistemlerdir. Nasıl ki İnternet, ekonomi gibi çeşitli alanlarda küresel anlamda bir devrim yaratmışsa, intranet de insanların işletmeler içindeki çalışma biçimini değiştirerek "bir iç devrim yaratmıştır" denilebilir (CAMBAZOĞLU, 2000).

İşletmede oluşturulacak İtranet destekli yönetim bilişim sistemi ile yöneticilerin gereksinim duydukları bilgiler sağlanarak, onların sağlıklı ve doğru kararlar vermeleri, başarılı ve etkin yönetsel planlama ve denetleme yapmaları sağlanmış olur.

## **II. YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ**

### **A. TANIMI, ANLAMI VE ÖNEMİ**

Yönetim Bilişim Sistemi (Management Information Systems); bir yöntem, bir işlev, bir yaklaşım, bir işlem, bir örgüt, bir sistem ve bir alt sistem olarak nitelendirilir. İşletmelerin bilgi ile ilgili işlemlerini düzenleyen bu sistemle ilgili çeşitli yazarlar tarafından değişik tanımlar yapılmıştır.

Yönetim bilişim sistemini; bilgi sağlama ve işleme sistemi olarak gören tanımlardan bazıları şöyledir:

Yönetim bilişim sistemi; “bilginin toplanmasını, işlenmesini ve aktarılmasını uyumlaştıran bilgisayara dayalı bir ağıdır” (KREITNER, 1983: 495). Yönetim bilişim sistemi; “işletme ve çevresi hakkında, geçmiş, bugün ve geleceğe yönelik bilgiyi sağlayan bir işletme sistemidir” (KROENKE- NOLAN, 1987:19). Yönetim bilişim sistemi; “örgütte bir kaynak olarak bilginin kullanımı, işlenmesi ve yönetimi için gereken eylemler ve sistemler takımının tümüdür” (SPRAGUE, 1980:20). Yönetim bilişim sistemi; “örgütün yaşama ve gelişmesinin sağlanması ile örgütsel eylemlerin yerine getirilebilmesi için, yönetimin gereksinim duyduğu doğru, zamanlı ve anlamlı bilgiyi sağlayan ve geliştiren sistemdir” (ÜLGEN, 1990:77). Yönetim bilişim sistemi; “stratejik ve taktik planlamanın yapıldığı, yönetim düzeylerinin gereksinim duyduğu, düzenli veya düzenli olmayan aralıklarla bilgi gereksiniminin karşılanmasıdır” (TUGAY, 1990:107). Yönetim bilişim sistemi; “bir örgütün yönetimle ilgili veri kaynaklarını, bir sistem bütünlüğü içinde toplayıp, örgütün günlük işlerine bilgi desteği sağlayan, özellikle çeşitli düzeylerde yöneticilerin taktik ve stratejik kararlarını başarılı kılacak nitelikte bilgi göndermeyi amaçlayan bilgi sistemidir (DAVIS, - OLSON, 1985:4).

Yönetim bilişim sistemini; karar almayı kolaylaştıran sistemler olarak gören tanımlardan bazıları şöyledir:

Yönetim bilişim sistemi; “yönetimin karar alma sürecini destekleyen, bütünlük bilgisi sistemidir” (HOLT, 1987:138). Yönetim bilişim sistemi; “yönetimin karar almasında gerekli bilgiyi sağlamak için, değişik kaynaklardan veriyi bütünleştirebilen bilgisayar destekli bilgi sistemidir” (HICKS, 1987:39). Yönetim bilişim sistemi; “kararların alınmasında dizgeli biçimde gerekli bilgilerin zamanında, anlamlı ve kolayca hazırlanmasıdır” (KENNEDY, 1970:52). Yönetim bilişim sistemi; “örgütün planlama, denetleme ve eyleme ilişkin işlevlerini etkin bir biçimde başarabilmek ve karar alma sürecini kolaylaştırmak için, gerekli, zamanlı bilgiyi yönetim için uygun duruma getiren biçimsel bir yöntemdir” (STONER, 1982:135).

Yönetim bilişim sistemini; hem bilgi sağlama ve işleme sistemi hem de karar almayı kolaylaştıran sistemler olarak gören tanımları bazıları da şöyledir:

Yönetim bilişim sistemi; “yönetime, karar alabilmesi için bilgi toplayıp aktaran bilgisayar destekli bir sistemdir” (DARF, 1983:329). Yönetim bilişim sistemi; “işletmelerle ve dış çevre ile ilgili verileri toplayıp bilgiye dönüştüren, yönetime kullanılabilir biçimde sunan bir sistemdir” (LONGENECKER - PRINGLE, 1981:138). Yönetim bilişim sistemi, “yöneticilerin kararları alabilmeleri, yönetsel işlevleri ve eylemleri etkin biçimde yerine getirebilmeleri için zamanında ve doğru bilgileri yönetime sağlayan biçimsel bir yöntemdir” (PLUNKETT - ATTNER, 1992:486). Yönetim bilişim sistemi; “yönetim, işlemler ve karar alma işlevlerini desteklemek için, bilgi sağlayan bütünlük, insan-makina sistemidir”(DAVIS - OLSON, 1985:6).

Bu açıklamalardan sonra, yönetim bilişim sistemini, şöyle tanımlanabilir (GÜMÜŞTEKİN, 1998:158):

Yönetim bilişim sistemi; bir örgütteki tüm gerekli bilgi akışını sağlayan, iç ve dış çevreden verileri bütünleştirip, bilgi ve işleme desteği veren, gerektiği zaman yönetime karar almasını kolaylaştıracak bilgileri zamanında ve anlamlı bir biçimde sunan, bilgisayar destekli bir sistemdir.

Bu açıklamalardan sonra, yönetim bilişim sistemi tanımlarından şu sonuçlar ortaya çıkabilir: Yönetim bilişim sistemi;

-Veri toplama, kaydetme ve işleme işlevlerini yerine getirir.

-Yöneticilere karar almak için ham veri değil, seçilmiş, işlenmiş ve düzenlenmiş veri başka deyişle bilgi sağlar.

-Değişik kaynaklardan verileri, bütünleşik veri tabanında toplar.

-Bilgiyi toplayıp aktaran bilgisayar destekli bir sistemdir.

-Yöneticilerinin zamanında ve kolayca alabilecekleri yapısal bilgi sağlar.

-Örgütün değişen bilgi gereksinimlerini karşılar.

-Yönetim bilişim sistemi, yalnızca yetkili işgörenlerin bilgi alımıyla sınırlandırılmış, güvenlik sistemiyle sınırlıdır.

-Hem örgüt içinden hem de dışından geçmiş, bugün ve geleceğe yönelik bilgi sağlar.

-Bilgisayar, donanım (hardware) ve yazılım (software), geniyöntemler, incelemeler, planlama, karar alma, denetleme, veri tabanı vb. öğeleri kullanır.

Yönetim bilişim sistemi, yalnızca karar almak için bilgi sağlamaz, aynı zamanda örgütün değişik parçalarının birbirine bağlanmasına yardım eden, örgütte bilgi akışını gerçekleştiren sistemler dizisidir. Muhasebeden, ücretlerden, yükleme ve teslimden, satışlardan, karar almak için tüm düzeylerden genel müdüre akan özet raporlar, stok sistemleri, bütçeler ve finansal raporlar gibi temel olan tüm denetlemeler, örgütte yönetim bilişim sisteminin öğeleridir (PLUNKETT - ATTNER, 1992:487).

Yöneticinin dünyası, şimdiki ile gelecek zaman arasında bir değişim ve belirsizlik içindedir. Karar sürecindeki bu belirsizliği azaltmak için, örgütün iç ve dış çevredeki etkinliklerine ilişkin (uygun, anlamlı, doğru, zamanlı, uygun biçimde, incelenebilir, belirli bir içeriği olan ve eksiksiz) bilgilere gereksinimi vardır. Elde edilen bilgiler, işletmenin yönetim düzeylerini birbiri ile ilişkilendiren bir bilgi ağında, düzeylerin uyumlaştırılması ile bütünleşik bir yapıda biçimlenmelidir (EVREN,- KARPUSZ, 1988:637-638). Yönetim bilişim sistemi, örgütün önemli kayıtlarına anında ulaşmakla, yönetime işletmenin temel eylemleri üzerine hazırlanan raporları ve özetleri sağlar ve örgütün yönetim düzeylerine hizmet eder (LAUDON - LAUDON, 1996:24).

Yönetime yardımcı olan yönetim bilişim sistemlerinin gün geçtikçe önem kazanmasının çeşitli nedenleri vardır. Yönetim bilişim sisteminin önem kazanmasının nedenlerini şu biçimde sıralamak olasıdır (LONG, 1989:25).

1-Yöneticilerin; yönettikleri insan, makina, donatı, hammadde, para gibi konularla yeterince ilgilenme olanaklarının çeşitli nedenlerle gün geçtikçe



azalması ve bu konuda yöneticiyi yeterince destekleyecek bir bilgi kaynağına gereksinim duyulması.

2-Yöneticilerin karşı karşıya kaldıkları karar alma durumlarının gittikçe karmaşık bir duruma gelmesi ve dikkate alınacak etmen sayısının artması.

3-Etmenlerdeki değişiklik oranının gün geçtikçe artması.

4-İşletmelerin; büyük pazarlar, ekonomik koşullar, toplumsal sorumluluklar vb. büyük örgütlerin içinde bulunmaları ve sürekliliklerini, bu koşullarda sürdürme arzuları.

5-Örgütler geliştikçe, yöneticiler doğru ve zamanlı bilgi gereksinimlerini karşılamak amacıyla, daha iyi iletişim olukları kurma zorunluluğu doğması (ÜLGEN, 1990:96).

İşletmeler büyüyüp geliştikçe, eylemlerinin denetlenmesi, bir insanın yeteneklerini aşmıştır. Bu durumda, yönetici; aynı zamanda birden çok yerde bulunmak, planlamak, örgütlemek, yürütmek, uyumlaştırmak, denetlemek, yetiştirmek, özetle işletmenin tüm eylemlerini yönetmek zorunda kalacaktır. Bu nedenle, değişen dünya koşullara ayak uydurabilmek için, yönetim tekniklerinde bilimsel yöntemlerin kullanılması gerekir.

Örgütlerin büyümesi ile birlikte, iletişim ve örgüt sorunları önemli boyutlara ulaşmıştır. Bu arada kimin yetki ve sorumluluğu nerede başlayacak? nerede bitecek? kim kimden buyruk alacak? kime danışacak? ya da bildirim (rapor) verecek? gibi örgütsel sorunlar gelişmeye başlayacak ve bir yönetim bilişim sistemine duyulan gereksinim biçimlenmeye başlayacaktır.

Yöneticilerin doğru, etkin kararlar alabilmesi için, iç ve dış kaynaklardan çeşitli bilgilerin zamanında alınması ve değerlendirilmesi gerekir. Başka deyişle, etkin bir yönetim; eksiksiz, doğru ve zamanında sağlanan bilgilerle işlerlik kazanabilmektedir. Bir işletmede yönetimin bilgi gereksiniminin sürekli bir biçimde karşılanması; bir anlamda yönetim bilişim sisteminin kurulması ile olasıdır.

En küçüğünden en büyüğüne kadar tüm işletmelerde, bilgi toplama, kayıt saklama, yeniden bulma ve dağıtımına ilişkin bir sistemin gereği açıktır. Özellikle örgütler büyüdükçe, bilgi toplama, kaydetme, yeniden bulma ve etkin iletişime ilişkin sorunları artmaktadır. Ayrıca, işletmenin eylemlerine, pazar durumuna, rakiplere, tüketicilere ve tüm iç ve dış çevreye ilişkin bu bilgiler, işletme içinde bilgi akışını sağlayan bir iletişim ağı aracılığıyla bir yerden ötekine aktarılır. Bu karmaşık bilgi akışında, gerekli bilgilerin, hangi yöntemlerle seçileceği, kaydedileceği ve etkin kararlar alınması için yöneticinin nasıl besleneceği, etkin bir yönetim bilişim sisteminin varlığını gerektirir. Etkin bir yönetim bilişim sistemi, veriler ya da bilgileri, olabildiğince kaynağından alır ve daha sonra bunların düzenleneceği, hesaplanacağı, özetleneceği ve karar organları için, yararlı bir biçime sokulacağı bilgi işleme merkezlerine gönderir (ERKUT, 1989:25).

## B. YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMİNİN ÖZELLİKLERİ

Yönetim bilişim sistemi, yönetimin gereksinimlerini karşılamaya yönelik olmalıdır. Bu özellik, yönetim bilişim sisteminin en önemli özelliğidir. Sistem, üst düzeyden alt düzeye doğru ve yönetim gereksinimleri doğrultusunda, işletmenin amaçları gözönüne alınarak geliştirilir. Orta düzey yönetimin ya da alt düzey yönetimin gereksinimleri, sistemin temelini oluşturur. Dolayısıyla, yönetim bilişim sisteminin yönetim tarafından yönlendirilmesi zorunludur.

Bir sistemin başarıya ulaşmasındaki temel etken insandır. İyi tasarlanmış bir yönetim bilişim sistemi ile etkinlik sağlayabilmek için, gerek üst düzey yönetimin bu konuya yeterli desteği sağlaması, gerekse alt düzey yönetimin bu konuya inanmış olması gerekir.

Yönetim bilişim sistemi, genellikle, günlük etkinlikleri değil; haftalık, aylık ve yıllık sonuçlarla ilgilenen yöneticilere hizmet eder. Yönetim bilişim sistemi, önceden iyi bilinen yapısal konularla ilgili olduğu için, genellikle esnek değildir ve daha az çözümlene yeteneği vardır. Yönetim bilişim sistemi, karmaşık matematiksel modeller veya istatistiksel tekniklerin tersine, özetler ve karşılaştırmalar gibi temel yöntemleri kullanır (LAUDON - LAUDON, 1996:24).

Yönetim Bilişim Sistemine ilişkin bazı özellikleri şu biçimde sıralayabiliriz (LAUDON - LAUDON, 1996:7- 9; ERKUT, 1989:25-26):

1. Yönetim Bilişim Sistemi, Bütünleşik Bir Sistemdir: Bilgilerin bütünleşik bir biçimde işlenmesi, geniş bir sistem planı içinde gerçekleşir ve bu sistem tek bir sistemden çok, alt sistemlerin bileşimi olarak tasarlanır.

Yönetim bilişim sistemi; örgüt kaynaklarını, yönetimde etkinliği sağlayacak biçimde bütünleştirir. Örneğin; para, malzeme, işgören, makina ve donatı gibi kaynaklara ilişkin bilgileri ve her birinin bütünü üzerindeki etkilerini saptayacak biçimde sağlar. Kaynaklar arasında bilgi akışını belirler, karar almak için, gerekli bilgileri veri tabanında toplar ve örgütün bütün sistemlerine bilgi hazırlar. Yönetim bilişim sistemi, bütünleşik bir sistem olduğundan, yönetim için gerekli olan bilgiler, ortak bir veri tabanından karşılanır. Yönetim bilişim sisteminin, yerine getirilen işlevlere dayalı çok sayıda bilgi alt sistemi bulunur. Bu bilişim alt sistemlerini genellikle işletme işlevlerine göre oluşturmak en uygundur. Buna göre yönetim bilişim sistemi; pazarlama, üretim, finans, işgören, muhasebe, araştırma-geliştirme, halkla ilişkiler gibi alt sistemlerden oluşur. İşletmede bu bilişim alt sistemlerden başka alt sistemler de, yönetim bilişim sistemi içinde yer alabilirler(YILMAZ, 1988:71).

2. Yönetim Bilişim Sistemi, Bilgisayar Temeline Dayanan İnsan-Makina Sistemidir: Yönetim bilişim sistemi, bilgisayar desteği olmaksızın da oluşturulabilir. Ancak, etkin yönetim bilişim sistemi için, bilgisayar kesinlikle gerekli bir araçtır. Bilgisayar, yönetim bilişim sistemine gereken bilgileri; tutarlı ve doğru bir biçimde işleyerek, hem zaman, hem de emeğin tutumlu kullanımını sağlar. Yönetim bilişim sistemi, her ne kadar örgüt içerisinde yer alıyorsa da, bilgisayar ve ilgili iletişim araçlarını da içerdiği için, bir insan-makina sistemi olarak düşünülür. Yönetim bilişim sistemi, açık bir sistemdir ve yansıma düzeneği aracılığı ile kendi kendini denetlemeyi de sağlayan devingen bir

yapıdadır(KANTER, 1977:23). Bu özellik, yönetim bilişim sisteminin bilgisayar kullanımını temel alır ve insan ile makina ya da bilgisayar arasında karşılıklı bilgi alışverişi, etki ve tepkileşimi gerektirir. Yönetim bilişim sistemi, bilgisayar desteksiz de kurulabilir, ancak sistemin etkinliğini sağlayan, bilgisayarın gücüdür.

3. Yönetim Bilişim Sistemi, Bilgi Desteği Sağlayan Bir Sistemdir: Yönetim bilişim sisteminde, günlük işlemlere ilişkin bir çok bilgi işlenir ve yaşamsal önem taşıyan bilgi yığınağına girdi sağlanır. Böylelikle yönetici için bilgiler ya da veriler, daha düzenli ve yararlanılabilir biçimde saklanmış olur.

4. Yönetim Bilişim Sistemi, Karar Sürecine Bir Destektir: Sistem için gerekli olan ve bir kararı oluşturacak biçimde toplanan bilgilerin; işlenmesi, incelenmesi ve sunulması gerekir. Bunun için, çeşitli karar durumlarına ulaşan sayısal olan veya olmayan modellerden yararlanılarak, karar almaya destek olacak karar modelleri oluşturulur. Örneğin; yöneticilere planlama işlevinde yardımcı olacak planlama modelleriyle, sonuçları planlanan standartlarla karşılaştıracak, sapmaların nedenlerini çözümlenecek, denetleme modelleri de kurulabilir.

### **C. YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMİNİN ÖĞELERİ**

Yönetim bilişim sistemi; genyöntemler, donanım, bilgi yöntemleri, insanlar, para, örgüt vb. öğelerden oluşur (MURDICK,-ROSS, 1971:160).

Yönetim bilişim sisteminin öğeleri şunlardır (YILMAZ, 1988:59-60):

Yönetim Bilişim Sisteminin Fiziksel Parçaları: Yönetim bilişim sistemini oluşturan fiziksel parçalar, sistemin elle tutulan ve gözle görünen parçalarıdır. Bunlar; donanım, yazılım, dosyalar (veri tabanı dosyaları), kurallar ve işletme çalışanlarından oluşur. Günümüz işletmelerinde de, yönetim bilişim sistemleri, bilgisayar destekli olduğundan, donanım denildiğinde, akla ilk olarak bilgisayarlar gelmektedir.

Bilgi İşleme: Bilgi işleme sırasında yapılan eylemler; toplanan verilerin işlenmesi, işletmenin normal işlemlerinin yapılması, işlemlerle ilgili dosyaların hazırlanması, ilgili dosyaların güncelleştirilmesi, gerekli raporların düzenlenmesi ve insan-makine iletişiminin gerçekleştirilmesi çalışmalarıdır.

Kullanıcıların Elde Ettiği Çıktılar: Yönetim bilişim sistemi içinde, açıkça neler olduğunun izlenememesi nedeniyle, kullanıcıların elde ettiği çıktılara bakarak, alınması gereken önlemler belirlenir ve ileriye dönük planlama aşamalarına geçilir. Çıktılar; normal işlemlerin belgeleri, planlama raporları ve istenen bilgilerin sağlanması, olağanüstü durumlardaki hazırlanan raporlar biçiminde sıralanabilir (MURDICK – ROSS, 1971:160).

### **D. YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMİNİN ALT SİSTEMLERİ**

İşletmenin yönetim bilişim sistemini oluşturan alt sistemler; genel yönetim bilişim sistemleri ve işletme bölümlerindeki yönetim bilişim sistemleri olarak incelenebilir:

1.Genel Yönetim Bilişim Sistemleri

Genel yönetim bilişim sistemlerinin alt sistemleri; Planlama bilişim sistemi, örgütlenme bilişim sistemi, yürütme bilişim sistemi, uyumlaştırma bilişim sistemi, denetleme bilişim sistemi, yetiştirme bilişim sistemidir.

a.Planlama Bilişim Sistemi: Plan; amaca erişmek için, ne gibi işlerin yapılacağını, bunların hangi sıraya göre, nasıl ve ne zaman ve ne kadar zamanda yapılacağını ve bunların yapılma sırasını gösteren bir modeldir (AŞKUN, 1988:6). Bilindiği gibi bilgi sistemi, uygun bir biçimde veriyi toplar, düzenler, dağıtır ve bilgi olarak anlamlı bir duruma getirir. Planlama bilişim sistemi; amaca erişmek için, işlerin, sırasına göre ve zamanında yapılmasına ilişkin veriyi toplar, düzenler, dağıtır ve planlama bilgisi durumuna getiren sistemdir.

Üst düzey yöneticilerin gelecekteki kararlarını etkileyecek, bilgisayar temeline dayanan bilişim sistemlerinin uygulamasına karar verirken, birtakım çalışmalar yapmaları gerekir (ÜLGEN, 1990:183). Planlama eylemleri, yönetim bilişim sistemlerinin, örgüt içinde sağlıklı gelişimiyle orantılı olarak, daha etkin ve verimli sonuçlar doğurabilmekte, değişik düzeydeki yöneticilere bilgiler üretebilmekte ve onların daha yararlı olabilmelerine olanak tanımaktadır. Yönetim bilişim sistemi de, ayrıntılı bir planlama sonucunda oluşturulur. Doğru bir planlama, sistemin başarısı için temel koşuldur. Yönetim bilişim sistemi, veri tabanı ve işlevsel sistemleri birarada tutan bir sistemdir (KANTER, 1977:23). Planlama bilişim sisteminin koşullarına uygun olarak başarılı olabilmesi için, tüm projeyi yöneten bilgi uzmanlarına, yönetim düzeylerinin sistemden bekledikleri, bilgi gereksinimlerini tanımlamaları gerekir (ÜLGEN, 1990:183).

Planlama bilişim sisteminin girdileri; uzun, orta ve kısa dönem planlama verileri, çevreye ilişkin bilgilerden vb. oluşur. Bu veriler, işletmede, bütünlük veri tabanında işlenir. İşlenen veriler, gereken zamanda, uygun bilgi biçiminde, istenilen miktarda, yöneticilerin amaç belirlemesi, bütçe, program, politika hazırlamasına ilişkin kararlar almasına yönelik sunulur.

b.Örgütlenme Bilişim Sistemi: Örgütlenme; planda saptanan amaçlara ulaşmak üzere belirlenen yollara uygun örgüt kurmaktır (AŞKUN, 1988:18). Örgütlenme bilişim sistemi, planlar ve amaçlar doğrultusunda sağlanan verilere dayanarak uygun bir biçimde verileri işleme, düzenleme, dağıtma ve bilgi olarak anlamlı bir duruma getirmeye yarayan bir sistemdir. Örgütte kimin yetki ve sorumluluğu; nerede başlayacak, nerede bitecek, kim kimden emir alacak, kime danışılacak, ya da rapor verilecek gibi örgüt içi sorunlar; örgütlenme bilişim sistemi ile çözümlenir.

Örgütlenme bilişim sistemi, tüm örgütsel yapının her türlü gereksinimini özenle düzenleyen, bilgi sistemlerini biçimlendiren ve birbirleriyle ilişkilerini düzenleyen ve yönetime bilgi sağlayacak etkin kararlar alınmasını gerçekleştiren bir sistemdir. Örgütlenme bilişim sistemi, işletmenin örgüt yapısına yeni bölümlerin eklenmesine, yeni tür işlerin ve organların doğmasına neden olur. Örgütlenme bilişim sisteminin ilk etkisi, bilgi işlem hizmetini gerçekleştirecek yeni bir bölüm yaratılmasıdır (ÜLGEN, 1990:214). Elektronik bilgi işleme eylemi, yeni tür işleri ve uzmanlık isteyen orunları gerektirir. Örneğin; sistem analistleri, sistem tasarımcıları, sistem programlamacılar, veri tabanı yöneticileri, yönetim bilişim

sistemi planlamacıları, veri iletişim uzmanları gibi uzmanlıklara gereksinim duyulur (LONG, 1989:139).

Örgütlenme bilişim sistemi, kimi işlevlerin ya da görevlerin ortadan kalkmasına, yenilerine gereksinim duyulmasına ve yeni bir bilgi işlem bölümünün kurulmasına ve uzmanlaşmanın artmasına neden olur. Böylece, orta düzey yöneticilerin görevlerinin içeriği farklılaşırken, üst düzey yöneticilerinin ve öteki işgörenlerin işlevlerinin içeriği genişler. İletişim kanallarında biçimsellik derecesi yükselir ve işletmede, bilgi temeline dayanan bir biçimsel bilgi sisteminin kurulması sağlanır.

Örgütlenme bilişim sisteminin girdileri; işgörene, işlere, yetki ve sorumluluk yapısına, yer araç ve yönetime ilişkin olan verilerin, bütünleşik veri tabanında işlenmesi, toplanması, kaydedilmesi, sınıflandırılması ve incelenmesi gibi işlemlerin sonucu, örgüt yapısına ilişkin bilgiler, işgörenlere, yetki ve sorumluluklara, yer araç ve yöntemlere ilişkin çıktılar oluşur.

c.Yürütme Bilişim Sistemi: Yürütme, ne yapılması gerektiği konusunda işgörenlere yönerge verme anlamına gelir (AŞKUN, 1988:30). Yürütme bilişim sistemi, işgörenlere ne yapılması gerektiği, işlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda verileri işleme, düzenleme, dağıtma ve bilgi olarak anlamlı bir duruma getirmeye yarayan bir sistemdir.

Örgütte, yürütme bilişim sistemi ile yürütme eylemlerinin, bir sistem anlayışı içinde değerlendirilmesi sağlanacak, düzenli bir yürütme, emir komuta ve raporlama sisteminin kurulmasına yol açacak, kural ve disipline olan gereksinim artacaktır. Yürütme bilişim sistemi ile, biçimsel yüz yüze ilişkiler azalmakta ve bölümler arası bilgi alışverişi artmakta, bilgi akışı ve iletişim sistemleşmektedir. Bütünleşik veri tabanı ve bilgi işlem merkezi, işletmenin eylemlerinin bütünleşmesine yola açmıştır (ÜLGEN, 1990:197).

Yürütme bilişim sisteminin girdileri; işlerin nasıl yapılacağı, işgörenlerin işleri yaparken nelere uyacağı konularında verileri içerir. Bu veriler; bütünleşik veri tabanında işlenerek, yönergeler, raporlar, buyruklar (emirler), bilgiler biçiminde çıktılara dönüşür.

d.Uyumlaştırma Bilişim Sistemi: Uyumlaştırma; insanların çabalarını birleştirmeyi ve zaman hakkında ayarlamayı, ortaklaşa amaca ulaşmak için, çabaların birbiri ardı sıra gelmelerini ve iç içe geçip kenetlenerek birbirlerini bütünlemelerini sağlar (AŞKUN, 1988:40). Uyumlaştırma bilişim sistemi; insanların çabalarını birleştirmek için, zamana, amaca, çabalara ilişkin verileri toplayan, düzenleyen, işleyen dağıtan ve uyumlaştırma bilgisi durumuna getiren sistemdir. Uyumlaştırma bilişim sisteminin ürettiği bilgiler; yazılı raporlar biçiminde olup, şimdiki durum konusunda, gerekli bilgilerdir. Programların hazırlanış biçimleri, standart bilgileri, koşullara ilişkin bilgiler, işlem kağıtları ve yazılı raporlar biçimindedir.

Uyumlaştırma bilişim sistemi; örgütte işgören çabalarını uyumlaştırmaya ilişkin verilerin, bütünleşik veri tabanında işlenmesi, toplanması, kaydedilmesi, sınıflandırılması ve incelenmesi gibi işlemler sonucu, uyumlaştırma bilgilerine dönüştürür. Sistemin çıktıları; uyumlaştırma raporları, işgörenlere bilgiler,

standart bilgileri, işleyişe ilişkin bilgiler vb. sonuçlardan oluşur. Çıktılar; sistemin etkinliğini sağlayabilmek için, yansıma yoluyla geri döner.

e.Denetleme Bilişim Sistemi: Denetleme; yöneticinin, örgütü amacına ulaştıracak eylemlere girişikten ve böylece üretimin sonuçları meydana geldikten sonra, bunların gereği gibi yapıp yapılmadığı, amaca ulaşip ulaşmadığı, hangi ölçüde ulaşıldığı, hangi ölçüde ulaşılmadığı gibi önemli noktaların saptanmasına ilişkin yapılan eylemlerdir (AŞKUN, 1988:52). Denetleme bilişim sistemi; denetlemeye dönük kararların amaca erişmesine ilişkin verileri toplar, işler, düzenler, dağıtır ve denetleme bilgisi durumuna getirir. Denetleme bilişim sisteminde, yönetici, verilerin sisteme doğru olarak gönderilip gönderilmediği, doğru bilgilerin elde edilip edilmediği, denetlenen eylemlerde yer alan işlemlerin, hesaplara doğru olarak yansıtılıp yansıtılmadığı konularını inceleyecektir. Denetim bilgileri, örgüt yapısına sıkı sıkıya bağlıdır. Bu bilgiler, kısa dönemlidir, geçmişe ilişkin ve çok ayrıntılıdır.

Denetleme bilişim sisteminin girdileri olan, gerçekleşen durum verileri, standart verileri vb. gibi veriler, bütünleşik veri tabanında işlenerek, anlamlı duruma getirilir. Böylece denetleme bilişim sisteminin çıktıları; denetleme bilgilerini, karşılaştırmada kullanılacak sonuçları, raporları vb. içerir. Sistemin etkinliği için yansımadan yararlanır.

f.Yetiştirme Bilişim Sistemi: Yetiştirme; işletmelerde yönetici işgörenlerin yetiştirilmesine yönelik, yöneticinin planlanması, örgütlemesi, kurduğu örgütü yürütmesi ile harekete geçirmesi, çalışmalarını uyumlaştırması, denetleme işlevleri ile sonunda bütün bu eylemleri kendinden sonra yürütecek yönetici adaylarının yetiştirilmesi eylemleridir (AŞKUN, 1988:73). Bu tanıma bağlı olarak, yetiştirme bilişim sistemi; işletmedeki yönetici işgörenlerin yetiştirilebilmesi için, yetiştirmeye ilişkin verilerin toplanmasını, düzenlenmesini, işlenmesini, dağıtılmasını ve yetiştirme bilgisi durumuna getirilmesini sağlayan sistemdir.

Yetiştirme bilişim sisteminin girdileri; yetiştirilecek işgörelere ilişkin planlama, örgütleme, yürütme, uyumlaştırma ve denetlemeye ilişkin veriler, işgörelere ilişkin veriler, vb. oluşur. Bu veriler, bütünleşik veri tabanında işlenerek yetiştirilecek olan işgörelere ilişkin bilgilere dönüşür.

## 2. İşletme Bölümlerindeki Yönetim Bilişim Sistemleri

İşletme bölümlerindeki yönetim bilişim sistemini oluşturan alt sistemler şunlardır: Pazarlama bilişim sistemi, üretim bilişim sistemi, işgören bilişim sistemi, finans bilişim sistemi, muhasebe bilişim sistemi, araştırma-geliştirme bilişim sistemi, halkla ilişkiler bilişim sistemi.

a.Pazarlama Bilişim Sistemi: Pazarlama bilişim sistemi, mal ve hizmetleri üreticiden tüketiciye doğru akışını içeren eylemler dizisidir. Bu eylemler, gerek işletmeye, gerek tüketicilere yönelik eylemler olup; satışın planlanması, reklam, fiyatlandırma, satış sonuçlarının incelenmesi biçiminde sıralanabilir. İşletme için oldukça önemli olan bu eylemlere ilişkin bilgiler, pazarlama bilişim sisteminden sağlanır. Pazarlama bilişim sisteminin etkinliği, büyük ölçüde, pazar ile örgüt arasındaki yansıma işlevine dayanır. Çünkü, ancak bu yolla yöneticiler, geçmiş

eylemlerin uygunluğu ve doğruluğu konusunda görüşleri olabilir ve bu görüş üzerine, geleceğe yönelik eylemlerini tasarlayıp, karar verebilirler.

Bir işletme; doğru kararlar almak ve bunları başarıyla uygulamak üzere, pazarlama dış çevresini iyi tanımak, kendisinin güçlü ve zayıf yönleri ile pazarda varolan fırsat ve tehlikeleri sağlıklı olarak değerlendirebilmek için, yeterli pazarlama bilgilerinin olması gerekir. Gerçekten, işletmenin başarısı, büyük ölçüde, yönetim kararlarının dayandığı bilgilerin sağlıklı oluşuna bağlıdır. İşletmelerde pazarlama kararları için, sürekli bir bilgi toplama ve yönetime sunma görevi üstlenen pazarlama bilişim sistemi; "pazarlama kararları için gerekli bilgileri; düzenli ve sürekli bir biçimde toplamak, saklamak, incelemek ve yaymak üzere geliştirilmiş bir yöntemler dizisidir" (MUCUK, 1994:57). Pazarlama bilişim sistemi, işletme içi ve işletme dışı kaynaklardan bilgileri toplama, değerlendirme, düzeltme, saklama ve ilgili yöneticilere sunma yolunda çalışmaları sürekli ve düzenli bir biçimde yapar.

İşletme yönetiminin bilgi gereksinimini karşılayan pazarlama bilişim sistemleri, bilgileri; hızlı, etkin ve verimli bir biçimde derler, saklar, kullanılabilir biçime dönüştürür, sürekli ve isteğe bağlı olarak kullanıcılara aktarır (KAYA, 1984:21).

İş hayatının belirsizliklerle dolu, devingen ve rekabetçi ortamında, pazarlama bilişim sistemi, üreticilerle tüketiciler arasındaki uzaklığı kapatmaya yarayacak bilgileri sağlama işlevini yerine getirir. Başka deyişle, pazarlamada temel olan hedef pazarın belirlenmesi, uygun bir pazarlama karmasının oluşturulması ve dış çevrenin hızlı değişimine uyum sağlayacak biçimde sürekli olarak gözden geçirilmesi gibi kararlar için gereken bilgiler, pazarlama bilişim sistemi ile sağlanır (MUCUK, 1994:56).

Pazarlama bilişim sisteminin alt sistemleri şunlardır: Pazar araştırması, tutundurma ve reklam, satış kestirimleri ve incelemeleri, tüketici hizmetleri, satış ve sipariş izlemedir. Bu sistem, yönetim bilişim sisteminin öteki alt sistemleri olan, finans, muhasebe, işgören ve üretim ile sıkı etkileşim durumundadır.

b.Üretim Bilişim Sistemi: Üretim bilişim sistemi, ürünlerin, işletme içinde fiziksel akışlarına ilişkin bilgileri elde etmeye yöneliktir. Örneğin; üretim planlaması ve denetimi, stok kontrolü ve kalite kontrol gibi işletme eylemlerine ilişkin bilgileri içerir. Üretim bilişim sistemi, işletme içi ve geçmişteki bilgilerle ilgilidir. Böyle bir sistem, önemli ve çözüm maliyetleri çok olan sorunların çözülmesinde, büyük nicelikte bilgileri doğru ve zamanında işleyerek, yöneticilere yararlı olmaktadır. Üretimde, eylemleri yineleme özelliği olduğu için, bilgisayarların da çok kullanıldığı bir alandır (DEARDEN,- MCFARLAN, 1966:11). Üretim bilişim sistemlerinin alt sistemleri; üretim, araştırma – geliştirme, hammadde stokları ve yönetimi, ulaşım, üretim planlama ve denetimdir.

c.İşgören Bilişim Sistemi: Yönetim bilişim sistemine veri sağlayan işletme alt sistemlerinden biri, işgören bilişim sistemidir. Her türlü işgören konuları ve kendi alanıyla ilgili sonuçları, üst düzey yönetimden gelen uyarılar doğrultusunda, yönetim bilişim sistemine iletir.

Yönetim bilişim sistemi, özellikle işgören bilişim sisteminden gelen verileri daha dikkatli değerlemek durumundadır. Bunun nedeni, işgören bilişim sisteminin inceleme konusunu oluşturan işgören konularının çoğu kez davranış bilimlerinin etki alanına girmesidir.

Günümüzde eğitilmiş, işinin uzmanı olan insan; teknolojik koşullarda birbirine hızla yaklaşan işletmelerdeki tek ayrıcalıklı etmen durumundadır. İşletme herşeyden önce insanlardan oluşur. Yönetici, grup olarak bir araya gelmiş ve belli bir amaç için örgütlenmiş olan insanları, verimli ve etkin biçimde yönetmekle görevlidir. Yöneticinin temel hammadde insanıdır (TOSUN, :5). Ancak, günümüzde insan, yalın bir üretim etkeni olmaktan çıkmış, düşünce ve değer yargıları giderek değişmekte olan ve üst düzey yöneticisinin zamanının büyük bir bölümünü alan bir etmen durumuna girmiştir.

İşgören, üretim eylemlerinin gerçekleştirilmesinde önemli payı bulunan bir girdidir. Yapısal niteliği nedeniyle diğer girdilerden çok farklıdır. Verimlilik ölçülerinin birçoğu işgören bazına dayandığı için, yönetim açısından da, özelliği ve önemi bulunmaktadır (SOYSAL, - SİVRİ, - ULUKAN, 1988:617).

İnsan kaynağından en iyi biçimde yararlanmak için, önce insan kaynaklarının çeşitli yönlerini tanımak gerekir. Yöneticilerin başarısının, yönettiği kişilerin özelliklerini bilmesine bağlı olduğu da unutulmamalıdır. İşgören bilişim sistemini oluşturan çeşitli alt sistemler bulunmaktadır. Bu alt sistemler (GEYLAN, 1992:13-15); İşgücü planlaması, iş analizi, tanımı ve iş gerekleri, işgören bulma ve seçme, işgöreni işe alıştırma, işgören değerlendirme, disiplin, iş değerlendirme, ücret yönetimi, sağlık ve güvenlik, işgören hizmetleri, sendikal değişimlerdir.

d.Finans Bilişim Sistemi: Finans bilişim sistemi; yönetimin varlıkları üzerindeki yönetim sorumluluğunu yerine getiren, işletmenin varlıklarla ilgili eylemlerin denetimini sağlayan ve geleceğe ilişkin işletme eylemlerini planlamak için gerekli bilgileri sağlayan bir bilgi sistemidir (SÜRMEİ, 1988:57). Finans bilişim sistemi, işletmede iç denetimi olurlu kılmak ve yönetsel bilgileri sağlamak amacıyla kurulan, alt bilgi sistemlerinin oluşturduğu bir bütündür.

Finans bilişim sistemi, birbirinden farklı bilgi kullanıcılarının, farklı bilgi gereksinimlerini karşılar. Finans bilişim sistemi, işletmenin; iç bilgi gereksinimlerini karşılar, işletme eylemlerini ölçme ve denetleme olanaklarını sağlar, dış raporlama için, gerekli bilgileri hazırlar.

Yönetim; finans bilişim sisteminden elde ettiği bilgilerle, geçmişle birlikte, şimdiki ve geleceğe ilişkin bilgileri de sağlayabilecektir. Bunun yanında, ölçme ve denetleme işlemlerinin etkin biçimde yerine getirilmesi, finans bilişim sisteminden sağlanacak bilgilerle yakından ilgilidir. Bu tür bilgiler, işletmenin yapısına göre, farklı yöntemlerle ve değişik bilgi merkezlerinden sağlanabilecektir.

İşletmeyle ilişkileri doğrultusunda, bazı bilgileri isteyenler (işletme sahipleri, ortaklar, borç verenler, devlet, halk gibi), finans bilişim sisteminden sağlanan raporlarla bilgi sağlayabilirler (SÜRMEİ, 1988:59).



e.Muhasebe Bilişim Sistemi: Muhasebe bilişim sistemi, bir örgütün kaynaklarının oluşumunu, bu kaynakların kullanılma biçimini, örgütün işlemleri sonucunda bu kaynaklarda meydana gelen artış ve azalışları ve örgütün finansal açıdan durumunu açıklayan bilgileri üreten ve bunları ilgili kişi ve kuruluşlara ileten bir “bilgi sistemi”dir (SEVİLENGÜL, 1995:9).

Muhasebe bilişim sistemi, hem yöneticilere hem de dışsal kullanıcılara; işletmenin bütünü hakkında gerekli bilgileri sağlar. Muhasebe bilişim sisteminin amacı, işletmenin eylemlerini verimli ve ekonomik bir şekilde yerine getirmesine yardım etmektir. Muhasebe bilişim sistemi, işletme sonuçları üzerindeki kamu payını ve bunun işletme eylemleri üzerindeki etkileri konusunda oluşturduğu bilgiler ile üst yönetime karar almasında yardımcı olur (ÖZBEK, 1992:122).

Muhasebe bilişim sistemi, finansal muhasebe dışında kalan maliyet muhasebesi, planlama, denetleme ve işletme istatistiği gibi konuları içeren geniş bir bilgi sistemidir. Bu sistem genellikle işletme içi eylemlerle ilişkilidir. Muhasebe bilişim sistemlerinin çoğunda, bilgisayar ve onunla ilgili elektronik araçların kullanılması yaygındır. Bu sistemin özelliği gereği, daha çok niceliksel bilgilerle uğraşıldığından, kolaylıkla makina ile donatılabilir. Muhasebe bilişim sistemi, bilgi işlem maliyetlerinin azalmasını ve bilgilerin doğru ve zamanında elde edilmesini sağlar. İşletmenin ekonomik davranışları hakkındaki bilgiler, muhasebe işlemleriyle oluşturulur. Bu bilgiler, işletme içindeki yöneticiler tarafından, işletmenin eylemlerini yönetme ve denetlemede, işletme dışında ise, çeşitli ekonomik kararların alınmasında kullanılır (PRAKASH, - RAPPAPORT, 1975:723).

Çeşitli alt sistemleri olan muhasebe bilişim sistemi, yapısı gereği, siyasal, ekonomik ve sosyal güçlerden oluşan ve sistemi etkileyen dış çevre ile yoğun bir iletişim içindedir. Bu etkileşim içerisinde kalmak koşuluyla, muhasebe bilişim sistemi, işletme olaylarını derleyip, planlayıp, denetleyip, işleyerek; bilgiler biçiminde, bilgiyi kullanacak olan kişilere ve yöneticilere ulaştırır (ÖZBEK, 1992:117). Finans ve muhasebe işlemlerini açıklamanın belki de en iyi yolu, alt sistemler ile onların dış çevreleri (örneğin; finansal kuruluşlar) ile iç çevreleri (örneğin; yöneticiler) arasındaki etkileşimlerine odaklaşmaktır. Alt sistemler; sık sık bütünleşik veri tabanı ile etkileşimde bulunurlar. Bu etkileşimler; çok yoğun olduğundan ve bilgi akışlarında karmaşıklık yaratacağından, alt sistemlerden bazılarının önemini saklı tutarak, şu finans ve muhasebe alt sistemleri oluşturulabilir; varlıkların yönetimi alt sistemi, gelirlerin denetimi alt sistemi, giderlerin denetimi alt sistemi, finansal planlama alt sistemi, finansal raporlama alt sistemidir.

f.Araştırma-Geliştirme Bilişim Sistemi: İşletmeler bir sistemin parçası olarak içinde buldukları daha üst ve alt sistemlerden etkilenmektedirler. Bir sistem olarak işletmeler, çevrenin değişmesi ve gelişmesi ile birtakım değişikliklerle karşı karşıya kalmaktadırlar. İşletmelerin bulunduğu çevre çok hızlı bir değişme ve gelişme göstermektedir. Rekabet şiddetlenmekte, işletmeler pazara sundukları mal ve hizmetten sonra, ancak çok kısa bir süre soluk alabilmektedirler. Bunun ardından, yeni bir mal veya hizmetin pazara sunulması

bir zorunluluk olmaktadır. Dolayısıyla, işletmelerin yaşama ve gelişmeleri, araştırma geliştirme ve yenilik yapma yeteneklerine bağlıdır (DİNÇER, - FİDAN, 1996:159).

Araştırma ve geliştirme, yeni bilgiler elde etmek ya da var olan bilgileri ortaya çıkarmak amacıyla yapılan ve bilginin dizgeli biçimde toplanmasını, incelenmesini ve yorumunu gerektiren bir çalışmadır. Bu çabalar, sorunun karmaşıklığına, paraya ve zamana göre farklı boyutlar kazanır. İşletmeler, varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet gücünü artırabilmek için, sürekli ve düzenli araştırma geliştirme eylemlerine girişmelidirler (DİNÇER, - FİDAN, 1996:160).

Araştırma ve geliştirme, üst düzey yönetime veri sağlamalıdır. Araştırma ve geliştirme tarafından sunulan verinin niceliği; işletmenin öteki işlevlerinden sağlananlarla karşılaştırıldığında, küçük kalır. Araştırma ve geliştirmenin sağladığı veri, işletmeye uygun üretim süreçleri ve yeni ürünleri üretme ve geliştirme maliyetlerini içerir (SMITH, - ARNOLD, - BIZZELL, 1988:67). Araştırma ve geliştirme bilişim sistemini oluşturan çeşitli alt sistemler bulunmaktadır. Bu alt sistemler; araştırma, geliştirme ve yenilik yapmadır.

g.Halkla İlişkiler Bilişim Sistemi: Halkla ilişkiler; “işletmenin etkileşimde bulunduğu grupların ilgisini, olumlu düşüncesini ve desteğini hak etme, kazanma ve sürdürme amacına yönelik iletişimde ve bilgi alış verişinde bulunma sürecidir”. Halkla ilişkiler bilişim sistemi; hedef kitleye bilgi sağlar ve hedef kitleden bilgi alır.

Halkla ilişkilerde; bilgi alışverişinde ve iletişimde bulunulan hedef kitle; işletme yönetiminin eylem ve işlevlerinden etkilenen, düşünce ve eylemleriyle yönetimi etkileyen, ortak çıkar gruplarıdır. Bilgi alınan ve sunulan hedef kitle; işgörenler, diğer işletmeler, yöre halkı, basın yayın kuruluşları, mal ya da hizmet satanlar ve satın alanlar, işletme ile etkileşimi olan ya da olabilecek diğer gruplardan oluşur.

Halkla ilişkiler bilişim sistemi, belirli amaçları gerçekleştirebilmek için, aralarında sıkı etkileşim ve bağlılık bulunan bazı alt sistemlerden oluşur. Bu alt sistemler (KARAKOÇ, 1996:66); tanıma sistemi, iyileştirme ve geliştirme sistemi, tanıtım etkinlikleri sistemi, duyurma ve yayma sistemidir.

## **E. YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİNİN KURULUŞU VE GELİŞTİRİLMESİ**

İşletmede, yönetim bilişim sisteminin, kuruluşu ile ilgili plan hazırlanırken, sistemin tamamının bir anda kurulup uygulanması düşünülemez. Uygulamalar adım adım gelişecektir. Önemli olan bu uygulamaları başlatmaktır. Bir yönetim bilişim sisteminin gerçekleştirilebilmesi için, var olan sistemin çözümlenerek yeniden tasarımı gerekir. Böyle bir çalışma hem örgüt içinden, hem de örgüt dışından, değişik meslek gruplarından oluşmuş uzmanlarca kurulacak, bir ekip tarafından yapılmalıdır.

Yönetim bilişim sisteminin kuruluş ve geliştirilmesinde, uygulamaların gerektirdiği bilginin belirlenmesi gerekir. “Stratejik planlama, örgütlenme, yürütme, uyumlaştırma, denetleme ve yetiştirme işlemleri için hangi bilgiler

gereklidir? Bu bilgiler nasıl olmalıdır? Kimden ve nasıl elde edilebilir? Nerelerde ve hangi şekillerde saklanmalıdır?” vb gibi soruların yanıtları, sistemin kuruluş ve gelişmesinde önemli bir yer tutar. Sistemin kuruluş ve gelişmesinde, insan ögesinin önemli bir yeri vardır. İnsan- makina bütünleşmesinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi gerekir. Bilgi işlem sisteminin kurulup, uygulamaların başlamasında, bu yenilikleri benimseyip direnç gösterme eğilimi gibi olumsuzlukların yaşanmaması için, insanın bu konudaki eğitimi de çok önemlidir. Sistemi kurarken görev alanların, ortaya çıkabilecek bu ve benzeri olumsuzluklara karşı önlemler üretmesi gerekir.

Kuruluş çalışmaları için, farklı çalışmalar yapılmaktadır. En uygun sıralama şu şekilde olabilir;

1-Yönetim bilişim sisteminin amacının ana çizgileriyle saptanması,

2-Var olan sistemin çözümlenerek, girdi, süreç ve çıktılarının incelenmesiyle,

sorunların ortaya çıkartılması,

3-Sistemin, alt sistemlere bölünmesi ve incelenmesi.

Yönetim bilişim sisteminin kuruluş ve gelişiminde eylemlerin, sağlıklı bir yapıda yürütülebilmesi için, içinde bulunulan durumun belirlenmesi, sistem çözümlenme ve tasarımının gerçekleştirilmesi, gerçekleştirilen bu tasarım aşamasından sonra sistem gereksinimlerinin saptanması, uygulamaya geçiş aşamasının hazırlanması ve hazırlık tamamlandıktan sonra, pilot bir uygulamanın yapılması gibi çeşitli aşamalar gerekecektir.

Yönetim bilişim sisteminin kuruluşunda, hiç bir biçimde birbiriyle uyumu düşünülmeden, bağımsız alt sistemlerin oluşturulmasına gidilmemelidir. Bu yaklaşım, yönetim bilişim sistemi anlayışına da ters düşmektedir. Sistemdeki yeri belli olmayan bazı alt sistemlerin kurulması, daha sonraki aşamada, yönetim bilişim sisteminin işleyişini olumsuz etkileyecektir. Yönetim bilişim sistemini kurmak, yaratıcılık gerektiren bir eylemler zincirini içermektedir. Ancak, yine de bu eylemleri ve aşamaları belirleyip zamanlama yapmak, konuyu araştıran araştırmacılara ışık tutacaktır.

### III.SONUÇ

Günümüzde her alanda olduğu gibi, işletmecilik alanında da çok hızlı değişikliklerin olduğu ve değişme hızının giderek daha da arttığı görülmektedir. Böyle bir dönemde, işletme yönetiminin görevi, iç ve dış çevredeki değişme hızına ayak uydurabilmek ve yönetim bilişim sisteminden yararlanarak işletmenin etkinliği sağlayabilmektedir. İşletme yöneticilerinin, etkin bir yönetim bilişim sistemini kurup, geliştirerek, bu sistemden yararlanmaları gerekmektedir.

Etkin bir yönetim bilişim sistemi şu koşulları yerine getirebilmelidir.

-Örgütte, tüm gerekli bilgi akışını sağlamalıdır.

-İç ve dış çevreden gelen verileri bütünleştirmelidir.

-Bilgiyi işlemelidir.

-Bilgiyi, yönetimin istediği zamanda, doğru, eksiksiz ve istediği miktarda ulaştırmalıdır.

- Bilgiyi, anlamlı biçimde sunmalıdır.
  - Elektronik iletişim teknolojilerinden yararlanmalıdır.
- İşletmede bu koşullar sağlandığında, yönetim bilişim sisteminin etkinlik düzeyi yükselmektedir.

## KAYNAKLAR

- AŞKUN, İnal Cem (1988), Yönetim, Anadolu Ün. Afyon İİBF, Afyon.
- CAMBAZOĞLU Türker, Yararlı Bilgi Yönetiminde İnsan Faktörü, Bilişim 2000, 17. Bilişim Kurultayı, İstanbul.
- DARF, Richard L. (1983), Organization Theory and Design, The West Series in Management, West Publishing Company, San Francisco.
- DAVIS, Gordon B.,- OLSON, Margrethe H.(1985), Management Information Systems, Conceptual Foundations, Structure and Development, McGraw-Hill Book Company, New York.
- DEARDEN, John, - MCFARLAN, F. Warren (1966), Management Information Systems, Richard D. Irwin, Inc., Illinois.
- ERKUT, Haluk (1989) "Yönetim Bilişim Sistemleri", Bilgisayar Destekli Yönetim Sistemleri, 1988 Yılı Seminerleri- I Eğitim Kitapları Dizisi-20, MESS Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul.
- EVREN, Ramazan, - KARPUZ, Sohbet (1988), "Bir Dış Ticaret Şirketinde Yönetim Bilişim Sisteminin Kurulması", Endüstri Mühendisliği'88 Ulusal Kongre, İstanbul.
- DİNÇER, Ömer, - FIDAN, Yahya (1996), İşletme Yönetimine Giriş, B.2, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- GEYLAN, Ramazan (1992), Personel Yönetimi, MET Basım-Yayım ve Organizasyon, Eskişehir.
- GÜMÜŞTEKİN, Gülten E. (1998), İşletmenin Örgütsel Etkinliğini Artırmada Yönetim Bilgi Sistemleri, Gaziosmanpaşa Ün., İİBF Ya.No:1, Tokat.
- HICKS, James O. Jr. (1987), Management Information Systems, A User Perspective, B.2.
- HOLT, David H.(1987), Management Principles and Practices, Prentice- Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- KANTER, Jerome (1977), Management- Oriented Management Information Systems, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- KARAKOÇ, Nihat(1996), Üniversitelerde Halkla İlişkiler Örgütü ve Yapı Önerisi, Balıkesir Üniversitesi Ya. No:20, Balıkesir.
- KAYA, İsmail (1984), Pazarlama Bilgi Sistemleri, İstanbul Ün. Ya.No.3226, İstanbul.
- KENNEDY, David W.(1970), "What a President Needs to Know About MIS", Financial Executive, December.
- KREITNER, Robert(1983), Management, Houghton Mifflin Company,.
- KROENKE, David M., -NOLAN, Kathleen A. (1987), Business Computer Systems, B.3, California.
- LAUDON, Kenneth C., - LAUDON, Jane P.(1996), Management Information Systems, Organization, and Technology, B.4, Prentice-Hall, Inc, New Jersey.
- LONG, Larry (1989), Management Information Systems, Prentice-Hall International, Inc., London.
- LONGENECKER, Justin G., - PRINGLE, Charles D. (1981), Management, Charles E. Merrill Publishing Co.
- MUCUK, İsmet (1994), Pazarlama İlkeleri, B.6, Der Yayınları, İstanbul.
- MURDICK, Joel, - ROSS, E. (1971), Information Systems for Management, Prentice- Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- ÖZBEK, C. Yiğit (1992/1), "Muhasebe Bilgi Sisteminin Organizasyonu", Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayını.
- PLUNKETT, Warren R., - ATTNER, Raymond F. (1992), Introduction to Management, Pws-Kent Publishing Co., Boston.
- PRAKASH, Prem,- RAPPAPORT, Alfred (1975), "Information Indente Pendencies: Sitems

- Structure Induced by Accounting Information”, The Accounting Review.
- SEVİLENGÜL, Orhan (1995), Genel Muhasebe, B.4, Lazer Ofset, Ankara.
- SMITH, Garry D.,- ARNOLD, Danny R., BIZZELL, Bobby G. (1988), Business Strategy and Policy, Mifflin Company, Boston.
- SOYSAL, Ataç, - SİVRİ, Hüseyin, - ULUKAN, Ziya (1988), ”Personel İhtiyaç Planlaması Üzerine Bir Çalışma”, End. Müh. Ulusal’88 Ulusal Kongre, İstanbul.
- SPRAGUE, Ralph H. Jr. (1980),”A Framework for the Development of Decision Support Systems”, MIS Quarterly, No.4, S.4.
- TUGAY, M. Naci (1990),”Bütünleşik Bankacılık Sistemleri, Bildiriler”, Bilgisayar Dergisi 7. Bilgisayar Kongresi, Ser Ofset, İstanbul.
- STONER, James A. F.(1982), Management, B.2, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- SÜRMELE, Fevzi (1988), Finansal Bilgi Sistemi Ders Notları, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- TOSUN, Kemal, “Ülkemizde Örgütsel ve Yönetimsel Gecikme Sorunu”, Organizasyon Dergisi, Y.1, No.1.
- ÜLGEN, Hayri (1990), İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar, B.2, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Ya.No:225, İstanbul.
- YILMAZ, Cengiz (1988), Bilgi İşlem ve Yönetim Bilgi Sisytemi, Erciyes Ün.İİBF ya.no.2, Kayseri.

# Tedarik Zincirleri İçin Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımı

Araş. Gör. Dr. Hilmi YÜKSEL

Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, İZMİR

## ÖZET

İşletmeler, faaliyetlerinin etkinliğini ve etkenliğini artırabilmek için, faaliyetlerinin mevcut performans düzeyini belirleyebilmelidirler. Mevcut durumun belirlenmesinden sonra, işletmelerin performans düzeylerinin iyileştirilebilmesi için nelerin yapılabileceği saptanabilir. Benzer şekilde, tedarik zincirlerindeki faaliyetlerin de etkenliğinin ve etkinliğinin artırılabilmesi için tedarik zincirlerinin mevcut performans düzeylerine ilişkin bilginin sağlanmış olması gerekmektedir. Tedarik zincirlerinin karakteristikleri ve karmaşık yapıları ise, performanslarının değerlendirilmesini güçleştirmektedir. Tedarik zincirleri için performans ölçüm sistemlerinin tasarımında dikkate alınması gereken bir çok faktör bulunmaktadır ve tedarik zincirlerinin performanslarının etkin olarak değerlendirilebilmesi için bu faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada, tedarik zincirleri için performans ölçüm sistemlerinin tasarımında dikkate alınması gereken faktörlerin ve tedarik zincirlerinin performansının değerlendirilmesinde önem kazanan ölçütlerin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler :** Tedarik Zinciri Yönetimi, Performans Ölçümü

## ABSTRACT

The firms must determine their performance in order to increase the efficiency and effectiveness of their activities. After determining the present condition, the firms can determine the activities for improving their performance. Similarly, in order to improve the efficiency and effectiveness of the performance of supply chains, the information about the performance of the supply chains must be provided. Because of the characteristics and complicated structures of the supply chains, determining the performance of the supply chains become more difficult. For designing performance measurement systems for supply chains, there are many factors that must be evaluated. However, in order to evaluate the performance of the supply chains efficiently, these factors must be identified clearly.

In this study, it is aimed to determine the factors that must be considered in the design of the performance measurement systems in the supply chains and the measures that are important in the evaluation of the performance of the supply chains.

**Keywords:** Supply Chain Management, Performance Measurement

## I.GİRİŞ

Literatürde, son yıllarda, tedarik zinciri yönetimine ilişkin araştırmaların sayısı hızla artmış olmakla birlikte, tedarik zincirinin performansının değerlendirilmesine ilişkin çalışmalar sınırlı sayıda kalmıştır. Bununla birlikte, tedarik zincirleri için performans ölçüm sistemleri başarılı olarak tasarlanmadığı sürece, tedarik zincirlerinin mevcut performansı belirlenemeyecek ve dolayısıyla tedarik zincirlerinin performansını iyileştirmek için nelerin yapılması gerektiğini saptamada güçlüklerle karşılaşacaktır. Tedarik zincirlerinin etkenliğinin ve etkinliğinin belirlenebilmesinde, tedarik zincirleri için performans ölçüm sistemlerinin tasarlanmış olması gerekmektedir. Mevcut performans ölçüm sistemlerinin, tedarik zincirlerinin performansının değerlendirilmesinde yetersiz

kalmaları ve tedarik zincirlerinin kendine özgü karakteristikleri nedeniyle, tedarik zincirleri için performans ölçüm sistemlerinin tasarımına ilişkin araştırmaların önemi hızla artırmaktadır. Tedarik zincirleri için performans ölçütlerinin geliştirilebilmesi ve performans ölçüm sistemlerinin tasarlanabilmesi için tedarik zincirlerinin karakteristiklerinin anlaşılması gerekmektedir.

## II. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

1990 yılları ile birlikte, işletmeler, tedarik zincirlerinin bir üyesi olacak biçimde işletme faaliyetlerini geliştirme yollarını araştırmaya başlamışlardır (Stadler ve Kılger, 2000:8). İşletmeleri, bu alanda araştırma yapmaya yönelen en önemli gelişmelerden birisi, işletmelerin, tek bir işletme olarak bağımsız bir biçimde rekabet edebilme yeteneklerinin azalması ve rekabetin, tedarik zincirleri arasında yaşanmaya başlamasıdır. Günümüzde, işletmelerin başarısı, tedarik zincirinin üyeleri arasında işletme faaliyetlerinin karmaşık ağlarının bütünleştirilebilmesine büyük ölçüde bağlı olmaktadır.

Tedarik zinciri, malzemelerin elde edilmesi, bu malzemelerin son ürünlere dönüştürülmesi ve bu son ürünlerin de müşterilere dağıtım işlevlerini gerçekleştiren tesis ve dağıtım seçeneklerinin ağı olarak belirtilebilir (Ganeshan ve Harrinson, 1995). Tedarik zinciri; arzın ve talebin yönetilmesi, hammaddelerin tedariki, üretim ve montaj, depolama, envanter yönetimi, sipariş yönetimi ve müşterilere ürünlerin dağıtımı vb. faaliyetleri kapsamakta ve tüm bu faaliyetlerin sürdürülebilmesi için gerekli olan bilgi sistemlerini de içermektedir.

Tedarik zinciri yönetimi ise, işletmelerin, rekabet edilebilir fiyatlarla yüksek kaliteli malzemeleri ve bileşenleri sağlayabilmeleri için tedarikçileriyle birlikte çalışabilme yeteneği olarak tanımlanabilir (Davis vd., 1999: 382). Tedarik zinciri yönetimi, işletmelerin, tedarikçilerinin süreçlerini, teknolojilerini ve yeteneklerini hangi ölçüde etkin olarak kullandıkları ve işletmelerinde üretim, lojistik, malzeme dağıtım ve ulaşım fonksiyonlarının koordinasyonunu ne ölçüde başarılı olarak sağladıkları üzerinde odaklanmaktadır (Tan vd., 2002 : 615).

## III. PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMLERİ

Neely vd. (1995); performans ölçümünü; bir faaliyetin etkenliğinin ve etkinliğinin niceliksel olarak belirlenmesi olarak tanımlamışlardır. Bir faaliyetin etkenliğinin ve etkinliğinin belirlenebilmesi amacıyla kullanılan göstergeler, performans ölçütü olarak belirtilmekte ve bu göstergelerin oluşturduğu sette de performans ölçüm sistemi olarak nitelendirilmektedir (Neely vd., 1995: 80-81).

Performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesi şu üç aşamada değerlendirilmektedir (Bourne vd., 2000; 757-758)

- **Tasarım:** Ölçülecek temel amaçların tanımlanmasını ve belirlenen amaçlar doğrultusunda ölçütlerin tasarımını kapsamaktadır.

- **Uygulama:** Ölçümlerin düzenli olarak gerçekleştirilebilmesi amacıyla verilerin toplanmasını ve işlenmesi için sistemlerin ve prosedürlerin uygulamaya geçirilmesini kapsamaktadır.

- **Kullanım:** İşlemlerin etkin ve etkili olup olmadığının ve stratejinin başarılı olarak uygulanıp uygulanmadığının belirlenmesi amacı ile ölçüm sonuçlarının gözden geçirilmesini kapsamaktadır.

Performans ölçüm sistemlerinin tasarımında, neden ölçmek istiyoruz ve neyi ölçmek istiyoruz, olmak üzere iki sorunun cevaplandırılması gerekmektedir. İşletme yönetimini ölçüm yapmaya yönelten temelde beş neden bulunmaktadır. Bu nedenler, geçmiş duruma ilişkin bilgi sağlamak, mevcut durumun ne olduğunu belirlemek, faaliyet planlarının tasarımında ve amaçların ve hedeflerin belirlenmesinde destek sağlamak, tasarlanan faaliyet planlarına ve belirlenen hedeflere ve amaçlara nasıl ulaşılabileceğini saptamak ve belirlenen amaçlara ve hedeflere ne derece ulaşıldığına ilişkin bilgi sağlamak olarak belirtilebilir (Lebas, 1995: 24-26). Performans ölçüm sisteminin tasarımında neyi ölçmek istiyoruz sorusunun cevabının da, ölçüm yapma nedenleri ile kuvvetli bir ilişkisi bulunmaktadır. Neyin ölçüleceği de, ölçümün yapma nedenleri, işletmenin stratejileri, amaçları ve öncelikleri doğrultusunda belirlenebilmektedir.

1970'li yılların sonları ile birlikte ve 1980'li yıllarda; araştırmacılar, finans temelli performans ölçüm sistemlerinin eksikliklerini belirleyerek bu sistemlerin yetersizliklerini vurgulamışlardır. 1980'li yılların sonu ve 1990'lı yılların başında, geleneksel performans ölçüm sistemlerinden memnuniyetsizlik, "dengeli" ve "çok boyutlu" performans ölçümlerinin temellerinin oluşturulmasını sağlamıştır. Bu geliştirilen temeller, finansal olmayan ölçütlere ve dışsal boyutlara odaklanmakta ve geleceğe yönelik olmaktadır (Bourne vd., 2000: 754-755). Geleneksel ölçümler, performansı ve gelişim faaliyetlerini finansal ölçütler bakımından nitelenebilmektedir. Geleneksel performans ölçümlerinin, tüm bölümlerde kullanılan önceden belirlenmiş bir biçimi vardır. Bu biçimdeki bir raporlama sistemi; esnek olmamakta ve her bölümün kendine ait olan karakteristiklerini, önceliklerini ve katkılarını dikkate almamaktadır. (Ghalayini vd, 1997:209-210). Günümüzdeki dinamik çevre koşulları düşünüldüğünde ise işletmelerin hızlı geri bildirim alabilmeleri önem kazandığı için geçmiş hakkında bilgi sağlayan finansal performans ölçütlerine odaklanan geleneksel performans ölçümlerinin sağladığı katkılar sınırlı kalmaktadır (Ghalayini ve Noble, 1996:63-64).

#### IV. TEDARİK ZİNCİRİNDE PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMLERİ

Performans ölçüm sistemlerinin tasarımı için farklı kriterler ve farklı ölçüm sistemleri önerilmiştir. Son yıllarda, bir çok araştırmacı, finansal ölçütler ile finansal olmayan ölçütleri birlikte ele alan performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesi üzerinde odaklanmışlardır (Bititchi vd., 2001). Dengeli puan kartı (Kaplan ve Norton,1992), performans prizması (Kennerly ve Neely, 2000), performans ölçüm matrisi (Keegan vd., 1989) ve Smart piramidi (Lynch ve Cross, 1991) geliştirilen performans ölçüm sistem yapılarına örnek olarak verilebilir. Bu performans ölçüm sistem yapılarının amaçları, işletmelere, amaçlarını yansıtacak ve performanslarını doğru olarak değerlendirmelerine olanak sağlayacak performans ölçütlerinin belirlenmesinde yardımcı olmaktadır



(Kennerley ve Neely; 2002;1224). Ayrıca, Bititchi vd (1997) bütünleşik performans ölçüm sistem referans modelini ve Ghayalini (1997) bütünleşik dinamik performans ölçüm sistem yapısını önermişlerdir.

Tüm performans ölçümleri için uygun olabilecek sistematik bir yaklaşım ise henüz geliştirilmemiştir. Bunun temel nedeni, farklı sistemlerin belirli ölçüm sistem karakteristiklerini gerektirmesi ve buna bağlı olarak ta genel bir yaklaşımın geliştirilmesinin güçleşmesidir. Bu nedenle, araştırmalarda, genel olarak, temel özellikleri ortak olan sistemler için farklı performans ölçüm yapıları geliştirmeye odaklanılmıştır ( Beamon, 1999:276).

#### **A. Tedarik Zincirleri İçin Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Karşılaşılan Güçlükler**

Tedarik zincirlerinin; farklı stratejileri ve özellikleri olan işletmelerden oluşması ve işletmelerin, aynı zamanda birden fazla tedarik zincirinin üyeleri olabilmeleri, tedarik zincirindeki faaliyetlerin performansının ölçümünde önemli etkileri bulunmaktadır (Van Hoek, 1999:188-189). Ayrıca, tedarik zincirindeki bir işletmenin tüm süreçlerinin, tedarik zincirindeki başka bir işletmenin tüm süreçleri ile aynı oranda bütünleşik olmaması ve tedarik zincirindeki ilişkilerin düzeyinin, üyeler arasında ve zamana bağlı olarak da değişkenlik göstermesi, tedarik zincirinin performansının ölçümünü ve değerlendirilmesini güçleştirmektedir (Chan, 2003:535).

Tedarik zincirlerinin performans ölçüm sistemlerinde önemli güçlüklerle karşılaşabilmektedir. Bu güçlükler, temelde, tedarik zincirlerinin kendine özgü karakteristiklerinden kaynaklanmaktadır. Tedarik zincirini bütünsel olarak değerlendirecek bir sistem düşüncesinin eksikliği ve tedarik zincirinin bütünsel olarak görünümüne ilişkin bilgi sağlanmasında ve tedarik zincirini bütünsel olarak değerlendirecek bir analizin yapılmasında mevcut raporlama sisteminin yetersiz kalması, tedarik zincirlerinin performansının ölçülmesinde de problemlerle karşılaşılmasına neden olmaktadır. Tedarik zincirinin performans ölçümünde karşılaşılan diğer önemli problemlerden bazıları; bilgi teknolojilerinin yetersiz olması, bilgileri toplayanlar ile kullananlar arasında iletişim düzeyinin düşük olması, finansal ve finansal olmayan ölçütlerin birleştirilmesinin güçlüğü ve ölçütlerin stratejilerle bağlantısının kurulmasının zorluğudur (Lohman vd., 2004, Gunesakaran vd., 2001:72, Holmberg, 2000:848, Van Hoek, 1999:188).

Tedarik zincirinde önemli bir nokta, tedarik zincirinin genel performansının, kendine ait stratejileri ve hedefleri olan ve kendine ait yönetim yapısı olan işletmelerin performansına bağlı olmasıdır. Tedarik zincirinin üyelerinin hedefleri arasında ortak yönlerin az olmasının yanında, bu hedefler birbirleri ile de çakışabilmektedir (Lee ve Bilington; 1992:65-73). Tedarik zincirlerinin, yönetim yapıları farklı olan ve farklı hedefleri olan işletmelerden oluştuğu düşünüldüğünde, performans ölçütlerinin birbirleriyle bağlantılı olarak oluşturulmasının önemi artmaktadır.

## **B. Tedarik Zincirleri İçin Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörler**

Tedarik zincirinde kontrol, sadece bir işletmede olmamakta ve işletmeler arasındaki ağa dayalı olmaktadır. Bu nedenle de, tedarik zincirinin performansının değerlendirilmesinde, tedarik zincirinin üyelerinin ayrı ayrı performansının ölçülmesi yerine, bütün olarak tedarik zincirinin performansı ölçülmelidir (Van Hoek,1999:189-190; Handfield ve Nichols,1999:62-63). Bu kapsamda, Holmberg (2000); tedarik zincirinin performansının değerlendirilmesinde ölçütlerin uygulanması için sistematik bir bakış açısının olması gerektiğini önermiştir (Holmberg, 2000:850).

Tedarik zincirleri için performans ölçüm sistemleri geliştirilirken, tedarik zinciri tek bir süreç olarak görülmeli, yönetim tarafından kontrol edilen ayrık bileşenler olarak değerlendirilmemeli ve işletmeler, kendilerini sadece çeşitli fonksiyonların toplandığı bir organizasyon olarak görmekle kalmamalı, aynı zamanda bütünleştirilmiş süreçler olarak da değerlendirmelidirler (McCormack ve Johnson, 2001:34). Tedarik zincirinin performansının tanımlanması ve ölçülmesinde tedarik zinciri bir bütün olarak değerlendirildiğinde ve tedarik zincirinin farklı seviyeleri için farklı ölçümlerin geliştirilebildiğinde, planlanan performans düzeyine göre oluşan önemli sapmaların nedenlerinin belirlenmesi mümkün olabilecektir (Lohman vd.,2003:6). Performans sistemlerinin tasarımında sadece tek bir işletme üzerinde odaklanıldığında ve işletme bazındaki ölçüm faaliyetlerinin, daha büyük bir sistemin parçası olduğu ihmal edildiğinde ise, işletme faaliyetlerinin, tedarik zincirinin performansına nasıl katkıda bulunduğu belirlenemeyecektir (Holmberg, 2000:849-850). Örneğin; işletmeler, nakliye maliyetlerine odaklanmakta ve izlenmesi ve kontrolü çok daha güç olan envanter maliyetlerini ihmal edebilmektedirler. İşletmeler, nakliye maliyetlerini düşürmeye çalışırken, envanter maliyetlerinde artışa ve bağlı olarak tedarik zincirinin genel performansında olumsuz etkilere neden olabilmektedirler. İşletmeler, yalnızca işletme içerisindeki faaliyetlerine odaklanıp, tedarik zincirinin üyeleriyle iletişim içerisinde olmadıklarında, işletmelerin, müşteri taleplerinin karşılanamaması, yüksek envanter maliyetlerine katlanması, tedarik süresinin belirsizliği vb. bir çok problemle karşılaşma olasılıkları artacaktır. Chan (2003); vurguladığı üzere, tedarik zincirinin herhangi bir üyesinde oluşan sorunlar veya etkin olmayan faaliyetler, tedarik zincirinin performansında önemli etkileri olacağına asla gözden kaçırılmaması gerekmektedir.

Tedarik zincirlerinin etkinliğinde kritik bir faktör, tedarik zinciri boyunca gerçekleştirilen faaliyetlerin eş zamanlı olarak çalışabilmesi için zincirdeki tüm düğümler arasındaki bağlantının yönetilebilmesidir (Lummus ve Vokurka,1999). Tedarik zinciri üyeleri arasındaki işbirliğinin derecesinin en belirgin göstergesi ise, tedarik zinciri üyeleri arasında gerçekleşen bilgi paylaşımıdır (McCormack, 1999:31). Bu nedenle, tedarik zinciri için tasarlanan performans ölçüm sistemi, tedarik zincirinin üyeleri arasındaki işbirliğinin ve bütünleşmenin derecesini ve üyeler arasındaki bilgi paylaşımının etkinliğini belirleyebilme olanağına sahip olması gerekmektedir.

Tedarik zincirlerinin başarısı için tedarik zincirindeki işletmelerin birbirlerine güvenmesi şarttır. Doğru bilginin hızlı akışını sağlayabilen işletmeler, müşteri ihtiyaçlarına ve pazardaki değişimlere hızlı bir biçimde cevap verebileceklerdir. Bu nedenle, tedarik zinciri üyelerinin bilgi paylaşımına gönüllü olmaları, tedarik zincirinin performansının iyileştirilmesinde ön koşullardan bir tanesidir. Bilgi paylaşımını etkin olarak gerçekleştiren işletmeler, tedarik zincirinin faaliyetlerinin bütünleştirilmesinde ve tedarik zincirinin performansının geliştirilmesinde önemli başarılar sağlayacaklardır. Tedarik zincirinin etkinliği, tedarik zinciri üyeleri arasında “kazan-kazan” anlayışının benimsenmesi ile artırılabilir. Bu noktada, tedarik zincirinin performansının değerlendirilmesinde, tedarik zinciri üyeleri arasındaki güven unsurunun sağlanabilmesi önem kazanmaktadır.

İşletmeler, performans ölçütlerini kısa dönemli ve işletme odaklı yararlar üzerinde belirlerlerse, bu performans ölçütleri, tedarik zincirinin yönetimine ilişkin amaçlarla çakışabilmektedir. Tedarik zincirinin karmaşıklığı arttıkça, tedarik zincirinin tüm üyelerinin ihtiyaçlarının dengelenmesi güçleşmektedir ve üyeler arasında karşılıklı güvenin sağlanmasında izleme ve ölçme faaliyetleri kritik başarı unsurları olmaktadır (Tan vd.,2002 : 615). Tedarik zincirinin performansının iyileştirilmesi, tedarik zincirindeki herhangi bir işletmenin amaçları bakımından performansının da (finansal veya finansal olmayan) her zaman için iyileşeceği anlamına gelmemektedir. Bu nedenle, tedarik zinciri performans ölçütlerinin uygulanabilmesi için, tedarik zincirindeki işletmelerin, öncelikli konunun tedarik zincirinin performansının iyileştirilmesi olduğuna inanmaları gerekmektedir (Handfield ve Nichols,1999:63-64).

Tedarik zinciri için performans ölçüm sisteminin tasarımında, tedarik zincirinin tüm üyelerinin performans beklentilerinin anlaşılması gerekmektedir. (Lee ve Bilington; 1992). Tedarik zincirinde birbiri ile çakışan performans ölçütlerinin belirlenmesi, gelişmelerin gerekli olduğu faaliyetlerin saptanmasını güçleştirecektir. Tedarik zincirinin performans ölçütleri belirlenirken, ölçütler arasında uygun denge sağlanabilmelidir. Handfield ve Nichols (1999) tedarik zincirleri için performans ölçüm sistemleri tasarlanırken, amaçlar arasındaki çelişkili durumların oluşmasının önlenmesi için son müşteriye sunulan hizmetin sürekli olarak geliştirilmesi gibi tek bir amaç üzerinde odaklanılması gerektiğini önermişlerdir. Ayrıca, performans ölçütlerinin belirlenmesinde tedarik zincirlerinin öncelikleri doğru olarak ortaya konulabilmeli ve tedarik zinciri için performans ölçüm sistemlerinin tasarımında, tedarik zincirinin her bir üyesinin hedefleri de dikkate alınmalıdır.

### **C. Tedarik Zincirleri İçin Performans Ölçütleri**

Tedarik zinciri için performans ölçüm sistemlerinin tasarımında, değerlendirilmesi gereken ilk aşama; tedarik zincirinin etkinliğini ve etkenliğini belirleyecek uygun ölçütlerin bulunmasıdır (Beamon, 1999:276-277). Tedarik zincirinin performansının değerlendirilmesi için kullanılan ölçütler, geleneksel performans ölçütlerine göre farklılıklar göstermekle birlikte, tüm ölçütlerde ortak

olan nokta, sürekli gelişme ve son müşteri memnuniyetidir (Handfield ve Nichols,1999:66).

Literatür incelendiğinde, tedarik zinciri için performans ölçüm sistemlerine ilişkin çalışmaların, son yıllarda önem kazandığı görülmektedir. Araştırmalarda, finansal ölçütlere dayalı olan geleneksel performans ölçütlerinin, bu ölçütlerin, geçmişe yönelik olmaları, müşteri memnuniyeti, ürün kalitesi gibi önemli stratejik performans düzeylerini belirleyememeleri ve belirsizliğin etkilerini dikkate almamaları nedeniyle, tedarik zincirinin performansının değerlendirilmesinde yeterli kaldıkları vurgulanmaktadır. Lambert ve Pohlen (2001); tedarik zincirinin performansını değerlendirmede kullanılan bir çok ölçütün, içsel odaklanmayı sağlayan lojistik performans değerlendirme ölçütleri olduğunu belirtmişler ve bu ölçütlerin, tedarik zincirindeki bir işletmenin performansını en iyilerken, tedarik zincirindeki diğer işletmelerin performansını dikkate almadığını vurgulamışlardır. Bu nedenle, lojistik performans değerlendirme ölçütleri, tedarik zincirinin performansının değerlendirilmesinde yeterli olmayacağı gözden kaçırılmamalıdır. Tepkisel tedarik zincirlerinin temel karakteristiklerinden birisi de, müşteri ihtiyaçlarında ki değişimlere hızlı bir biçimde tepki gösterebilmesidir. Bu nedenle, tedarik zincirlerinin, müşteri ihtiyaçlarını hızlı bir biçimde karşılayabilme yeteneğini doğru olarak belirleyebilecek performans ölçütlerine gereksinimleri vardır.

Tedarik zincirinin performansının değerlendirilmesinde en çok önerilen sistem, Dengeli puan kartıdır (Schmitz ve Platt; 2003:5). Tedarik zincirinin performans ölçümünde Dengeli puan kartından yararlanılması ile, tedarik zincirinin tüm seviyelerinde kullanılan performans ölçütleri değerlendirilebilecek ve tedarik zinciri performans ölçütleri ile genel tedarik zinciri amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için belirlenen yaklaşımları ilişkilendirmek mümkün olacaktır. (Handfield ve Nichols; 1999:63). Chan ve Qi (2003) göre ise, tedarik zincirinin temel ve alt süreçleri için, tedarik sürecinin stratejileri ve öncelikleri doğrultusunda, uygun performans ölçütlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Chan ve Qi (2003); tedarik zinciri için performans ölçütlerinin kritik boyutlarını; girdi, çıktı ve karma olmak üzere üç boyutta değerlendirmiştir. Girdi ölçütleri, süre ve maliyet olabilir. Çıktı ölçütleri, son ürünle ilgili ölçütleri kapsamaktadır ve çıktı ölçütleri olarak; dağıtım güvenilirliği, üretimdeki esneklik, müşteri isteklerinin hızlı karşılanabilmesi, yeni ürün sunum oranı belirtilebilir. Karma ölçütler ise, verimlilik ve etkinlik olarak değerlendirilebilir (Chan ve Qi,2003:212-213).

Beamon (1999); literatür araştırması sonucunda, tedarik zincirinde maliyet ve maliyet ile müşteri isteklerinin karşılanabilmesinin bileşeni olmak üzere iki farklı performans ölçütünün kullanıldığını belirtmiştir. Maliyet ölçütleri; envanter maliyetini ve işletim maliyetini ve müşteri isteklerinin karşılanabilmesi ölçütleri; tedarik süresini, stok dışı kalma olasılığını ve siparişlerin karşılanma oranını içermektedir. Beamon (1999); maliyet, faaliyet süresi, müşteri isteklerinin karşılanabilmesi ve esneklik ölçütlerinin, tedarik zincirinin performans ölçümlerinde tek olarak veya birlikte kullanıldığını vurgulamıştır (Beamon, 1999: 277). Tedarik zincirinde sistematik olarak niteliksel ve niceliksel

performans ölçütlerinin formülasyonu için önemli çalışmalardan birisi de Chan (2003) tarafından yapılmıştır. Chan (2003); tedarik zincirinin performansının ölçülmesi için, niceliksel ve niteliksel olarak iki grup belirtmiştir. Niceliksel grup; maliyet ve kaynak kullanımı ölçütlerinden ve niteliksel grup; kalite, esneklik, şeffaflık, güven ve yenilik ölçütlerinden oluşmaktadır (Chan,2003:536-542).

Gunesakaran (2001); ölçüm amaçlarının ve kullanılan ölçütlerin, bütünsel olarak tedarik zinciri amaçlarını dikkate alması gerektiğini vurgulamıştır. Bu ölçütler, dengelenmiş bir yaklaşımı sunmalı ve stratejik, taktiksel ve işlemsel düzeylerde ve finansal ve finansal olmayanlar biçiminde sınıflandırılmalıdır (Gunesakaran vd., 2001:82-83). Gunasekaran vd. (2001), literatür araştırması sonucunda, tedarik zinciri için performans ölçütlerini; planlanmış siparişleri değerlendirmek için ölçütler, tedarik zincirinin üyeleri arasındaki işbirliği ile ilişkin ölçütler, üretim düzeyindeki ölçütler, dağıtım ile ilişkin ölçütler, müşteri hizmeti ve tatmini ile ilişkin ölçütler ve tedarik zincirinin finansı ve lojistik maliyeti ile ilişkin ölçütler olmak üzere altı grupta değerlendirmiştir (Gunesakaran vd., 2001:73-82).

Gunesakaran vd. (2004); tedarik zinciri için performans ölçümlerinin geliştirilmesinde yararlanılabilecek bir yapı önermişlerdir. Tablo 1’de verilen bu yapı, tedarik zincirleri için performans ölçüm sistemini tasarlayan işletmeler için bir başlangıç noktası olarak alınabilir ve işletmeler kendi ihtiyaçları doğrultusunda da farklı ölçütleri tercih edebilirler. Tablo 1 incelendiğinde Gunesakaran’ın, performans ölçümlerini ve ölçütlerini plan, kaynak, montaj ve teslim olmak üzere dört temel tedarik zinciri faaliyetini dikkate alarak belirttiği ve ölçütleri, stratejik, taktiksel ve işlemsel olarak sınıflandırdığı görülmektedir. Ölçütler, tedarik zinciri faaliyeti ve planlama düzeyine göre belirtilmiştir. Örneğin “ürün geliştirme süresi” ölçütü plan faaliyeti ile taktiksel planlama düzeyinin kesiştiği alanda bulunmaktadır. Bu nedenle, “ürün geliştirme süresi” ölçütü, planlama faaliyetleri ile ilgilenen orta düzey yöneticilerin performansını değerlendirmede yararlı olabilmektedir.

Performans ölçütlerinin gerçekçi sonuçlar verebilmesi için, bu performans ölçütlerinin, tedarik zincirinin uygun tüm boyutlarını ölçebilmesi gerektiği unutulmamalıdır. Bu nedenle, işletmeler, tekil bazda olan performans ölçütlerini kullanmak yerine bütünsel performans ölçütlerini kullanmaya yönelmelidirler (Lai vd., 2002:440). Bir işletme, tedarik zincirinin performansını değerlendirmek için sadece maliyet ölçütünü kullandığında, tedarik zinciri için elde edilen performans değerlendirme sonuçları gerçekçi olmayabilir. Örneğin, bir işletme, faaliyetlerini mümkün olan en düşük maliyetle gerçekleştiriyor olabilir ancak, işletmenin esnekliğinin düşük olması, tedarik zincirinde son müşteri isteklerinin hızlı bir biçimde karşılanma olanaklarını sınırlayabilmektedir (Beamon,1999:276-277).

**Tablo 1:**Tedarik Zinciri Performans Ölçütleri İçin Temel Bir Yapı

Tedarik Zinciri Faaliyeti	Stratejik	Taktiksel	İşlemsel
<b>Plan</b>	Müşterinin ürün değerini algılama düzeyi, Sipariş tedarik süresi, Bilgi işleme maliyeti, Net kar, Verimlilik oranı, Çevrim süresi, Ürün geliştirme süresi	Ürün geliştirme süresi, Tahmin yöntemlerinin doğruluğu, Çevrim süresinin planlanması, Sipariş giriş yöntemleri, İnsan kaynakları verimliliği	Sipariş giriş yöntemleri, İnsan kaynakları verimliliği
<b>Kaynak</b>		Tedarikçi teslim performansı, Nakit akış yöntemlerinin etkinliği, Tedarikçilerin fiyatlandırmaları	Sipariş çevrim süresinin etkinliği, Tedarikçilerin fiyatlandırmaları
<b>Montaj</b>	Ürün ve hizmetlerin çeşitliliği	Hataların yüzdesi, Kapasite kullanımı, İşletim saati başına maliyet	Hata yüzdesi, İşletim saati başına maliyet, İnsan kaynakları verimliliği
<b>Teslim</b>	Müşteri gereksinimlerini karşılamada esneklik, Bütünsel dağıtım planlamasının etkinliği	Müşteri gereksinimlerini karşılamada esneklik, Bütünsel dağıtım planlamasının etkinliği, Teslim güvenilirlik performansı	Teslim edilen ürünlerin miktarı, Ürünlerin zamanında teslimi, Acil teslimlerin oranı, Teslimde bilgi zenginliği, Teslim güvenilirlik performansı

**Kaynak:** Gunesekekan vd. (2004).

Tedarik zinciri için performans ölçüm sistemlerinin tasarımında, tedarik zincirinde elde bulunan ortalama envanter düzeyi, tedarik zincirindeki envanter dönüş sıklığı, tedarik zincirinin müşteri ihtiyaçlarına bir bütün olarak uyum gösterebilmesi ve tedarik zincirindeki ilişkilerin karşılıklı güvene dayanma derecesi dikkate alınması gereken önemli noktalar (Handfield ve Nichols,1999:62). Tedarik zincirinin etkinliğinde, tedarik zincirindeki belirsizliklerin yüksek olması nedeniyle, esneklik önemli bir faktördür. Tedarik zinciri, kaynakların etkin kullanımını sağlarken, talep miktarındaki, üretim koşullarındaki vb. değişimlere hızlı bir biçimde tepki gösterebilmelidir. Bu nedenle esneklik, tedarik zincirinin performansının değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken önemli bir ölçüttür (Beamon, 1999:284-285). Tedarik zincirinin performansının değerlendirilmesinde, tedarik zincirinin üyeleri arasındaki güven düzeyi de önemli bir performans ölçüt olmaktadır. Chan (2003); tedarik zinciri üyeleri arasında güven unsurunun sağlanmasında önemli bir yaklaşımın, paylaşma olduğunu belirtmiştir. Bu paylaşım, bilgi paylaşımı olduğu gibi risk paylaşımını da içermektedir. Chan (2003); tedarik zincirindeki

üyeler arasındaki güven unsurunun derecesinin değerlendirilmesi için tutarlılık ölçütünü belirtmiş ve bu ölçütün, izleyen noktaya geç veya yanlış iletilen teslimatların oranı ile değerlendirilebileceğini önermiştir (Chan, 2003:541). Tedarik zinciri üyeleri arasında tedarik zincirinde oluşan problemlerin çözümüne katılım ve destek düzeyi, tedarik zinciri üyeleri arasındaki güven düzeyinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Tedarik zincirinde üretici konumundaki işletme, tedarikçilerine hammadde açısından güvenmekte ve son kullanıcılar da, dağıtıcılara ürünleri zamanında sağlayacağına güvenmektedir. Bu nedenle, tedarik zincirinin herhangi bir noktasındaki gecikme tüm tedarik zincirinin performansını olumsuz olarak etkilemektedir.

## **V. SONUÇ**

Günümüzde, rekabetin, işletmeler arasında yaşanması yerine, tedarik zincirleri arasında yaşanmaya başlamasından dolayı, tedarik zincirinin bütünsel olarak performansının değerlendirilmesi ve sürekli geliştirilmesi kritik önem taşımaktadır. Mevcut performans ölçüm sistemleri, tedarik zincirinin performansının değerlendirilmesinde yetersiz kalmaktadır. Geleneksel performans ölçüm sistemleri, maliyet odaklı olmaları ve gelecek yerine geçmiş durum hakkında bilgi vermeleri nedeniyle, tedarik zincirinin performansına ilişkin gerçekçi sonuçlar sağlamamaktadırlar. Bununla birlikte, maliyetle ilişkin performans ölçütlerinin, diğer ölçütlerle yeterince bütünleşik olmaması nedeniyle, bu ölçütler, tek başlarına, performansın geliştirilmesi için tedarik zincirindeki fırsatların belirlenmesinde yeterli olmamaktadırlar. Rekabet koşullarının da artmasına bağlı olarak, maliyet, performansın değerlendirilmesinde tek ölçüt olarak alınmamalı, bütünleşik olmayan performans ölçütlerinin, sadece, tedarik zincirindeki işletmeler için bir görüntü sağladığı unutulmamalıdır. Bu nedenle, tedarik zincirinin performansının değerlendirilmesinde finansal ölçütler ile finansal olmayan ölçütler dengeli bir biçimde yer almalıdır. Günümüzde tedarik zincirlerinin çevik olması gerekmektedir ve tedarik zincirlerinin çevikliği, tahmin edilemeyen değişimler karşısında hızlı tepki verebilme yeteneğine bağlı olduğuna göre tedarik zincirlerinin performansının değerlendirilmesinde hız ve esneklik ölçütleri kesinlikle yer almalıdır. Tedarik zincirlerinin etkinliğinde, tedarik zincirinin üyeleri arasındaki ilişkilerde güven unsuru da çok önemlidir. Tedarik zincirinin tüm üyeleri bilgi paylaşımına gönüllü olmaları gerekmektedir ve tedarik zincirinin üyeleri arasındaki güven unsurunun ve bilgi paylaşımının derecesi, tedarik zincirinin performansının değerlendirilmesinde önemli bir ölçüt olmaktadır.

Tedarik zincirindeki her bir üyenin performansının ayrı ayrı değerlendirilmesi, tedarik zincirinin performansına ilişkin gerçekçi bilgiler sağlamamaktadır. Bu nedenle de tedarik zinciri bir bütün olarak ele alınarak, tedarik zincirinin performansı değerlendirilmelidir. Tedarik zinciri için performans ölçüm sistemleri tasarlanırken, tedarik zincirinin üyelerinin de hedefleri dikkate alınmalı, ancak, önceliğin tedarik zincirinin performansının geliştirilmesi olduğu unutulmamalıdır. Tedarik zincirinin herhangi bir üyesinin

performans düzeyinde oluşan olumsuzlukların, tedarik zincirinin performansını olumsuz olarak etkileyeceği de gözden kaçırılmamalıdır.

Tedarik zincirlerinin özellikleri, tedarik zincirleri için performans ölçüm sistemlerinin tasarımını güçlendirmekte ve değerlendirilmesi gereken faktör sayısının da artmasına neden olmaktadır. Tedarik zincirlerinin performansının değerlendirilmesinde, tedarik zincirlerinin özelliklerinin de dikkate alınması gerekliliği unutulmamalıdır. Tedarik zincirlerinin karakteristikleri ve karmaşık yapıları, tedarik zincirlerinin performansının değerlendirilmesinde bazı ölçütlerin daha çok önem kazanmasına neden olduğu gibi, yeni ölçütlerin de geliştirilmesini gerektirmektedir. Tedarik zincirleri için performans ölçüm sistemleri, etkin olarak tasarlanabildiğinde, tedarik zincirlerinin başarısı için fırsatların belirlenmesi de çok daha kolay olacaktır.

### KAYNAKLAR

1. BEAMON B.M., (1999), "Measuring Supply Chain Performance", International Journal of Operations & Production Management, Vol:19, No:3
2. BITITCI U.S., CARIIE A.S., Mc DEVITT L., 1997, "Integrated Performance Measurement Systems: A Development Guide", International Journal of Operations & Production Management, Vol:17/5
3. BITITCI U.S., SUWINGJO P., CARRIE A.S., 2001, " Strategy Management Through Quantitative Modeling of Performance Measurement Systems", International Journal of Production Economics, Vol:69
4. BOURNE M., MILSS J., WILCOX M., NEELY A., PLATTS K., (2000), "Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems", International Journal of Operations & Production Management, Vol:20, No:7
5. CHAN F.T.S., (2003), "Performance Measurement In A Supply Chain", The International Journal of Advanced Manufacturing Technology
6. CHAN F.T.S., Qi H.F., (2003), "An Innovative Performance Measurement Method For Supply Chain Management", Supply Chain Management, Vol:8, No:3
7. DAVIS M.M., AQUILIANO N.J., CHASE R.B., (1999), Fundamentals of Operations Management, Irwin McGraw-Hill Inc.
8. GANESHAN R., HARRINSON T.P., (1995), " An Introduction to Supply Chain", [http://silmaril.smeal.psu.edu/misc/supply\\_chain\\_intro.html](http://silmaril.smeal.psu.edu/misc/supply_chain_intro.html), (10.10.2003)
9. GHALAYINI A.M., NOBLE J.S., 1996, "The Changing Basis of Performance Measurement", International Journal of Operations & Production Management, Vol:16, No:8
10. GHALAYINI A., NOBLE J.S., CROWE T.J., 1997, "An Integrated Performance Measurement System for Improving Manufacturing Competitiveness", International Journal of Production Economics, Vol:48
11. GUNESAKARAN A., PATEL C., TIRTILOGLU E., (2001), "Performance Measures and Metrics In A Supply Chain Environment", International Journal of Operations and Production Management, Vol: 21, No:1/2
12. GUNESAKARAN A., PATEL C., MCGAUGHEY R.E., (2004), "A Framework for Supply Chain Performance Measurement" , International Journal of Production Economics, Vol:87/3
13. HANDFIELD R.B., NICHOLS E.L., (1999), Introduction To Supply Chain Management, Prentice Hall.
14. HOLMBERG S., (2000), "A Systems Perspective On Supply Chain Measurements", International Journal of Physical Distributions and Logistics Management, Vol: 30, No:10
15. KENNERLEY M. ,NEELY A.; 2002, "A Framework of the Factors Affecting the Evolution of Performance Measurement Systems", International Journal of Operations and Production Management, Vol:22, No:11



16. LAMBERT D.M., POHLEN T.L., (2001), "Supply Chain Metrics", The International Journal of Logistics Management, Vol:12, No:1.
17. LAI K. NGAI E.W.T., CHENG T.C.E., (2002), "Measures For Evaluating Supply Chain Performance In Transport Logistics", Transportation Research Part E, No:38
18. LEBAS M.J., (1995), "Performance Measurement and Performance Management", International Journal of Production Economics, Vol:41
19. LEE H.L., BILINGTON C., (1992), "Managing Supply Chain Inventory- Pitfalls and Opportunities" Sloan Management Review, 33, (3)
20. LOHMAN C., FORTUIN L., WOUTERS M., (2004) "Designing A Performance Measurement Systems: A Case Study", European Journal of Operational Research, Vol:156/2
21. LUMMUS R.R., VOKURKA R.J., (1999), "Defining Supply Chain Management: A Historical Perspective and Practical Guidelines", Industrial Management & Data Systems , Vol:99/1.
22. MCCORMACK K., (1999), "What Really Works", IIE Solutions, August.
23. MCCORMACK K., JOHNSON B., (2001), "Business Process Orientation, Supply Chain Management and the E-Corporation, IIE Solutions, October.
24. NEELY A., GREGORY M., PLATTS K., (1995), "Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda", International Journal of Operations & Production Management, Vol:15, No:4
25. SCHMITZ J., PLATTS K.W., (2003), "Supplier Logistics Performance Measurement: Indications From A Study In The Automotive Industry" International Journal of Production Economics, Article In Press
26. STADLER H., KILGER C., (2000), Supply Chain Management and Advanced Planning, Springer
27. TAN K.C., LYMAN S.B., WISNER J.D., (2002), "Supply Chain Management: A Strategic Perspective", International Journal of Operations and Production Management, Vol: 22, No:6
28. VAN HOEK R., (1999), "Measuring the Unmeasurable- Measuring and Improving Performance In The Supply Chain", Supply Chain Management, Vol:3, No,4.

## Türkiye’de Atatürk Dönemi’nde (1923-1938) Uygulanan Para Politikaları

Araş. Gör. Ozan BAHAR

Muğla Üniversitesi, İ.İ.B.F., İktisat Bölümü, MUĞLA

### ÖZET

Para politikası tedbirlerinin ekonomik istikrar ile olan ilişkileri konusunda ülkemizdeki uygulamalardan alınacak önemli dersler vardır. Özellikle 1923-1938 yıllarını kapsayan Atatürk dönemi para politikası uygulaması, asker kişiliği ve kimliği olan ulu önderin ekonomi alanında da ortaya koyduğu dehasını ifade etmek açısından önemlidir. Çünkü, günümüzde birçok bürokrat ve siyasinin yapamadığını Atatürk tek başına ve hem de yıkılan bir imparatorluğun kalıntıları üzerindeki yeni Türk Cumhuriyetinin ilk on beş yılında gerçekleştirmiştir.

Atatürk’ün ortaya koyduğu Karma Ekonomi Modeli’nin temel özellikleri makro büyüklükler açısından incelenecek olursa; ele alınan konulardan bir tanesi; enflasyonu önleyen güçlü bir Türk Lirası, iyi işleyen bir bankacılık sistemi organizasyonu ve sonuçta kaynak ve harcamaları birbirine eşit bir para politikasıdır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, Türkiye’de 1923-1938 yıllarını kapsayan Atatürk dönemi para politikasını incelemektir.

**Anahtar Kelimeler:** Para politikası, Atatürk Döneminde Para Hareketleri.

### ABSTRACT

There are important lessons to be taken from the applications in our country on the relationship between money policy precautions and economic stability. The money policy application in the period of Atatürk covering especially the years between 1923-1938 is very important in expressing the genius brought into the economics field as well, by the great leader Atatürk, who had military personality and identity. It is important because Atatürk not only managed what many current bureaucrats and politicians cannot do on his own, but also he did it in the first 15 years of the new Turkish Republic established on the ruins of the collapsed empire.

When the basic characteristics of mixed economy model which Atatürk presented are studied according to macro dimensions, one of the subjects handled is a strong Turkish Lira which prevents inflation, a banking system organization which works well and a money policy in which sources and expenses are equal. The aim of this study is to discuss the money policy in the period of Atatürk from 1923 to 1938 in Turkey.

**Key Words:** Money Policy, Money Action in The Period of Atatürk.

### Giriş

Para politikası, talebin idare edilmesi ve iktisat politikasınca tespit edilen hedefe tevcih edilmesidir (Kanyılmaz 1999:272). Para politikasının hedefi fiyat istikrarını muhafaza etmek kaydıyla üretim seviyesinin en az işsizliğe meydan verecek ya da tam istihdamı sağlayacak tarzda devamını temin etmekten ibarettir. Belirtilen uygulamaları yapabilmek için de para politikası araçları, diğer iktisat ve maliye politikası araçları ile ahenk içinde sevk ve idare edilir. Günümüzde Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası’nın (TCMB) temel amacı fiyat istikrarıdır. Banka fiyat istikrarını sağlamak için uygulayacağı para politikası ve kullanacağı para politikası araçlarını kendisi belirler. Ayrıca banka fiyat istikrarı ile çelişmemek kaydı ile büyüme ve istihdama destek verir.

Gelişmekte olan ülkelerin en önemli ekonomik sorunlarından biri, ekonomide fiyat istikrarının sağlanmasıdır. Bu da para politikasının önemini daha arttırmaktadır. Enflasyon oranı ile enflasyon oranının oynaklığı, yani belirsizlik arasında güçlü bir ilişki vardır. Enflasyondaki istikrarsızlığın yüksek enflasyon oranlarında daha fazla olduğu, dahası artan istikrarsızlığın enflasyon düzeyini de yukarı çekici bir etki yaptığı ve bu karşılıklı etkileşimin bir kısır döngü oluşturduğu iktisat literatüründe bilinen bir gerçektir. Enflasyon oranının yüksek olduğu ortamlarda gelecekteki enflasyon oranlarına dair belirsizlik de yüksek olmaktadır. Yüksek enflasyon ortamlarında, ileriye dönük öngörülerde bulunmak daha zor hale gelmekte ve artan belirsizlik zaman ufku daraltarak yatırım kararlarını güçleştirmektedir. Bu da büyümeyi engeller. Büyümeyen bir ekonomi ise, istikrarsız bir ekonomidir.

Çalışmanın amacı, Türkiye’de 1923-1938 yıllarını kapsayan Atatürk dönemi para politikasını incelemektir. İlk olarak Osmanlı dönemindeki bankacılık ve para konularıyla beraber, Osmanlı Bankası’nın bu dönemdeki para politikası ve merkez bankacılığını yürütmedeki önemli rolü ele alınmıştır. Daha sonra ise Atatürk döneminde uygulanan para politikası, 1920-1932 ve 1933-1938 yıllarını kapsayacak şekilde iki ayrı dönem olarak irdelenmeye çalışılmıştır.

### **I. Para Politikasının Değerlendirilmesi İçin Teorik Bir Çerçeve**

Para arzını değerlendirmek için, para arzının bileşenlerini belirlemek gerekmektedir. Para arzı iki bileşime ayrılabilir: Kısaca bir ekonomideki para miktarı, nakit para (C) ile mevduatların (D) toplamı olarak tanımlanabilir. Ekonomide halkın nakit veya mevduat tutma kararları, bankaların kredi politikaları ile beraber nakit paranın yaratıcısı olan merkez bankası ekonomideki para miktarının belirlerler. Bu çalışmada Atatürk dönemindeki para politikası değerlendirilmek istendiğinden, para yaratım sürecinde bankaların ve merkez bankasının rolü üstünde durulacaktır. Merkez bankasının para yaratım sürecindeki rolünün gösterilebilmesi için ekonomideki toplam para miktarı ile emisyon arasındaki ilişkinin analiz edilmesi gerekmektedir (Fischer, Dornbusch 1998:401-408).

Merkez bankasının yarattığı kağıt para, piyasada iki farklı şekilde dolaşımında bulunmaktadır. İlki emisyonudur ve C nosyonu ile gösterilmektedir. İkincisi, her hangi bir şekilde piyasa çıkmış olan paranın, merkez bankasının rezerv hesabında (R) depo edilmesidir. Ekonomideki toplam para arzına M denilirse,

$$(1) \quad M=C+D \text{ dir.}$$

Merkez bankasının yarattığı paraya parasal taban H denilirse,

$$(2) \quad H=C+R \text{ dir.}$$

1 ve 2 nolu denklem bir biri ile orantılanır ve eşitliğin sağ tarafındaki terimim pay ve paydası D ile bölünürse parasal taban veya emisyon ile toplam para miktarı arasındaki ilişkiler ortaya çıkar.

$$(3) \quad \frac{M}{H} = \frac{\frac{D}{D} + \frac{C}{D}}{\frac{R}{D} + \frac{C}{D}}$$

Üç nolu eşitliğin her iki yanı H ile çarpılırsa, ekonomideki toplam para miktarı ile parasal taban-emisyon arasındaki ilişki tanımlanmış olur. R/D oranı, merkez bankalarının para politikasına şekil vermede kullandıkları bir para politikası aracıdır. Çalışmada bu karşılık oranları politikası üzerinde durulmayacaktır. C/D oranı, yani nakit mevduat oranı da özel iktisadi birimler tarafından belirlendiği için veri büyüklüktür. Dolayısıyla 4 nolu denklemin sağ tarafındaki ilk ifadeye bir para metre olarak bakıldığında, ekonomideki toplam para miktarı emisyon hacminin bir fonksiyonu olmaktadır. Çünkü H=C+R dir. C emisyon, R de daha önce yapılmış olan emisyonun merkez bankasına dönmüş şekliinden başka bir şey değildir.

$$(4) \quad M = \frac{\frac{D}{D} + \frac{C}{D}}{\frac{R}{D} + \frac{C}{D}} H$$

Dolayısıyla Atatürk dönemindeki para politikasını anlamak için emisyondaki gelişmeye bakılmakta ancak yeterli olmamaktadır. Yeterli şart şudur: Emisyon hacmindeki gelişmeye bağlı olarak ekonomideki toplam para miktarının gelişmesine bakmak gerekmektedir. Buradaki gelişmenin sıkı ve gevşek para politikası olarak değerlendirilip değerlendirilemeyeceğinin anlaşılabilmesi içinde, toplam para miktarındaki gelişimin enflasyon oranıyla kıyaslanması gerekmektedir. Bunun daha iyi anlaşılması için, miktar teorisini logaritmik olarak göstermek gerekmektedir. Bilindiği üzere miktar teorisi MV=PY şeklinde ifade edilir. M para miktarı, P fiyatlar genel düzeyi, V paranın dolaşım hızı (ki bu analizde istikrarlı bir büyüklük kabul edilmektedir), Y de reel çıktı miktarını göstermektedir. Miktar teorisi logaritmik olarak, paranın dolaşım hızındaki değişme sifira eşit kabul (v=0) edilirse aşağıdaki 5 nolu denklem elde edilir.

$$(5) \quad m = p + y \Rightarrow m - p = y$$

Eğer ekonomi büyümüyorsa, yani y=0 ise ekonomideki para miktarı p kadar artıyorsa nötr bir para politikasının izlendiği, eğer m<p şeklinde para miktarı azaltılıyorsa sıkı, eğer m>p şeklinde para miktarı arttırılıyorsa gevşek para politikasının izlendiği rahatlıkla söylenebilir (Baro 1993:101-102).

Cumhuriyet döneminde uygulanan para politikasının daha iyi anlaşılması için bakılması gereken son bir noktada, paranın hangi kaynaklardan yaratıldığını bilmektir. Özellikle burada bütçe denkleği önemli bir kavramdır. Aşağıdaki tip bir bütçe finansmanı enflasyonisttir.

$$(6) \quad G_t - T_t = \Delta M_t + \Delta B_t - rB_{t-1}$$

6 nolu denklemden de anlaşılacağı üzere, kamu harcamaları (G) vergi gelirlerinden (T) daha büyük ise, kamu para basmak veya borçlanmak zorunda kalacaktır. Her iki durum da, para politikasının en temel amacı olan düşük enflasyon hedefi ile çelişkili finansman biçimleridir (Champ, Freeman 1994:197). Örneğin, denk bir bütçe olduğu zaman, yani  $G=T$  olduğunda, 6 nolu denklemin sol tarafı sıfıra eşit olur ki, böyle bir ekonomide karşılıksız para basılmayacağı gibi borçlanmaya da gerek kalmaz. Dolayısıyla Atatürk dönemi para politikasının değerlendirilebilmesi için de bütçenin durumuna bakmak gerekmektedir.

## **II. Cumhuriyet Öncesi Para Hareketleri ve Osmanlı Bankası**

Para politikasının en önemli kurumları, hiç kuşkusuz ki bir ülkede bankacılık sistemi içinde yer alan bankalardır. Bunların içerisinde de en önemlisi Merkez Bankalarıdır. Türk Merkez Bankacılığının geçmişi ise Osmanlı İmparatorluğu dönemine kadar dayanmaktadır. Osmanlı Devleti’nde bankacılık, Hazinesin finansman gereksiniminin karşılanması amacı ile azınlıklar tarafından başlatılmıştır. Tanzimat’ın ilanından sonra, 1847’de Bank-ı Dersaadet İstanbul Bankası kurulmuş olmakla birlikte, 1852’de faaliyetine son verilmiştir (Bakan 2002:31). Daha sonra ise modern Merkez Bankacılığının bazı görev ve yetkileri, 1856 yılında İngiliz sermayesiyle Londra’da kurulan ve 1863’te Fransız sermayesinin de katılması ile bir İngiliz-Fransız ortak kuruluşu olan, Osmanlı İmparatorluğu Bankası (Kepenek 2000:20) adındaki bir banka tarafından yerine getirilmiştir.

Osmanlı Bankası, 1863’ten itibaren Osmanlı devletinde banknot ihraç tekeli elinde tutmuş, 1875 ve 1895’te imtiyazı yenilenmişti. Önce % 50, sonra % 33 altın karşılığı banknot ihraç etme yetkisi böylece sürdürülmüştü (Kazgan 1999:61). Hükümet bu imtiyaz süresince kağıt para çıkarmamayı ve bu konuda başka kuruluşlara izin vermemeyi kabul ediyordu. İç ve dış borçlara ilişkin faiz ve anapara ödemelerini üstlenecek olan banka (Yavi 2001:74), devletin haznedarlığını yapacak, devlet gelirlerini toplayacak, Hazine ödemelerini yerine getirecek ayrıca hazine bonolarını iskonto edecekti. Banka ve şubeleri her türlü vergi ve resimden muaf tutulmuş, adeta “devlet içinde devlet” olmuştu. Çünkü başta Osmanlı Bankası olmak üzere, Osmanlı döneminde ve Cumhuriyetin kuruluş döneminde faaliyet gösteren yabancı bankaların temel amacı, yurt dışından getirilen sermaye aracılığıyla ticaretin ve özellikle de yabancı yatırımların finansman açısından desteklenmesiydi (İstanbul Menkul Kıymetler Borsası 1999:67).

Osmanlı Bankası, İmparatorluğun ve Cumhuriyet rejiminin ilk yıllarının devlet bankası olma sıfatıyla, zamanın mali ve para meselelerinin tam merkezindeydi, devletin genel olarak kamu sektörünün bütün mali ve para faaliyetleriyle ilgili birinci elden belgelere doğrudan ulaşma imkanına sahipti (Eldem 2000:2). Böylece, hem uzmanlığı hem de devlet maliyesiyle doğrudan ilgisi sayesinde Osmanlı Bankasının, Osmanlı para ve mali politikalarının oluşturulmasında etkin olduğu anlaşılmaktadır. Daha da önemlisi, Osmanlı devletinin parasal girişimlerinin çoğunun hayata geçirilmesi için kendi şube

ağıyla hizmet veren, para, bilgi, teknoloji ve personel de temin eden banka, bu politikaların uygulanmasında olağanüstü bir rol oynamıştır.

### **III. Atatürk Döneminde Uygulanan Para Politikası (1923-1938)**

#### **A. 1920-1932 Kuruluş Yılları**

Türkiye Cumhuriyeti ekonomik yönden çok güç şartlar altında kurulmuştur. Savaşın yıkıcı tesirleri, gelişmemiş bir sanayi yapısı, tarımdaki ilkel metotlara bağlı bir ekonomi, Osmanlı Devletinden kalan dış borçlar bu dönemin sıkıntı kaynakları arasında yer almıştır (Akdiş 1996: 96).

Kurtuluş savaşının kazanılması ve Cumhuriyetin ilanından sonra, ülkede bankacılık ve kredi sisteminin yabancı sermayenin denetiminde olduğu görülmektedir. Savaş ve barış döneminde ülkemizdeki çalışmalarını askıya alan Osmanlı Bankası ile Maliye Bakanlığı, Lozan Konferansından sonra yeni bir antlaşma yaparak, Cumhuriyetin kurulmasından sonraki ilk yıllarda süresi 1925 yılında dolacak olan Osmanlı Bankası'nın imtiyazının uzatılması sorununu aşmaya çalışmışlardır. Bunun üzerine Cumhuriyet yöneticileri, ekonomik durumun da yeni bir banka kurmaya olanak vermemesi üzerine, Osmanlı Bankası'nın imtiyaz süresini 1935 yılına kadar uzatmışlardır. Yalnız yeni antlaşmada, Hükümetin banknot ihraç edebilecek bir devlet bankası kurması halinde Osmanlı Bankası'nın itiraz hakkı olmayacağını belirten bir hükme yer verilmiştir (Akgönül 2001:120-121).

Atatürk ve Cumhuriyetin kurucuları, 1919'da Osmanlı İmparatorluğundan altın ve yabancı paralar karşısında değeri kuşkulu 158.518.138,60 Türk Lirası kâğıt para devralmıştı. Atatürk para değerinin istikrarlı kalmasına çok fazla önem vermiş, bunu bir prestij göstergesi saymış ve İstiklal Savaşı içinde bile savaş ihtiyaçlarının para basmak suretiyle karşılanmasına izin vermemiştir. Kaldı ki savaş dönemlerinde savaşı finanse etmenin en kolay ve ucuz yolu, para arzını arttırarak oluşturulacak enflasyon ile savaşın finanse edilmesidir (Çolak 1998:223). Atatürk birçok devlet liderinin tercih ettiği bu yöntemi tercih etmemiştir. Ayrıca, tahrip olmuş bir ülkenin yeniden yapılanması ve birçok yabancı şirkete ait kuruluşların millileştirilmesi uğraşları büyük harcamalar gerektirdiği halde ve bu dönemde Düyun-u Umumiye borç taksitlerinin ödenmeye başlanmasına ve tarım sektöründen vergilerin kaldırılmasına rağmen, Atatürk denk bütçe politikasından taviz vermeden oldukça istikrarlı bir *sıkı para politikası* uygulamıştır (Eren 2002:212-213).

**Tablo 1: Atatürk Döneminde Konsolide Bütçe İle İlgili Gelişmeler (Bin TL)**

Yıllar	Başlangıç Ödeneğine Göre			Gerçekleşen Değerlere Göre		
	Kamu Gelirleri	Kamu Giderleri	Bütçe Dengesi	Kamu Gelirleri	Kamu Giderleri	Bütçe Dengesi
1923	93.638	112.674	<b>-19.036</b>	111.271	105.927	<b>5.344</b>
1924	129.215	140.433	<b>-11.218</b>	138.416	131.628	<b>6.788</b>
1925	191.319	183.933	<b>7.386</b>	170.391	201.450	<b>-31.059</b>
1926	190.159	190.104	<b>55</b>	180.363	172.187	<b>8.176</b>
1927	194.581	194.455	<b>126</b>	202.239	198.951	<b>3.288</b>
1928	207.173	207.169	<b>4</b>	222.030	201.133	<b>20.897</b>
1929	220.546	220.411	<b>135</b>	224.143	213.367	<b>10.776</b>
1930	222.732	222.647	<b>85</b>	217.451	210.130	<b>7.321</b>
1931	186.706	186.582	<b>124</b>	165.228	181.861	<b>-16.633</b>
1932	169.355	169.147	<b>208</b>	186.817	212.011	<b>-25.194</b>
1933	170.477	170.475	<b>2</b>	174.296	173.609	<b>687</b>
1934	184.081	184.076	<b>5</b>	207.277	228.859	<b>-21.582</b>
1935	195.013	195.011	<b>2</b>	231.391	259.589	<b>-28.198</b>
1936	212.764	212.756	<b>8</b>	271.078	252.402	<b>18.676</b>
1937	231.020	231.018	<b>2</b>	314.170	287.184	<b>26.986</b>
1938	250.049	249.954	<b>95</b>	322.934	303.889	<b>19.045</b>

**Kaynak :** DİE, *İstatistik Göstergeler 1923-1990*, DİE Yayını No 1472, Ankara 1991 s.291991,

Tablo 1’de de görüldüğü gibi, Atatürk döneminde denk bütçeyi amaçlayan maliye politikasına önem verilmiş ve 1925 yılında aşar vergisinin kaldırılmasından, 1931-32’de Lozan antlaşması gereği Düyun-u Umumiye borç taksitlerinin başlamasından ve 1934-35 yılında da devlet yatırımlardaki artış nedeniyle oluşan açıklar haricinde bütçe hep fazla vermiş ve uygulanan sıkı para politikasını desteklemiştir.

Para politikası açısından ülkenin bağımsızlığını Atatürk şöyle açıklıyordu (Özgüven 1998:3298): *“Türk Lirasının yabancı paralar karşısında değerini koruması, uluslararası piyasalarda itibar kazanması, iç fiyatlarda istikrar sağlanması, ödemeler dengesindeki açıkların kapatılması ve dış borçların zamanında ödenmesi bağımsızlıktan başka bir şey değildir.”* Atatürk’ün para değerinin korunması işine verdiği önem, her türlü tartışmanın üzerinde, ekonomik politikasının temel taşlarından biridir. Atatürk’ün para değerinin düşmesine karşı gösterdiği özenin en önemli belirtisi, 1919-1938 arasındaki % 23 oranındaki artışın % 15’lik kısmının, 1938 yılının son yarısında ortaya çıkmış olmasıdır (Aysan 2000:60).

Cumhuriyet’in ilk on yılında para miktarı artırılmamış, hatta belirli bir oranda azaltılmıştır. Bundan amaç, Türk parasına karşı halkın güvenini yeniden kazanmaktır. Dolayısıyla, 1923’te 159 milyon TL. olan para miktarı (Tablo 2), 1925’te 165, 1927’de 153 ve 1929’da 159 milyon TL. dolayında olmuştur (Aysan 2000:174). 1926’da 8 milyon TL. dolaşımdan çekilmiş, 1928’e kadar piyasaya yeni para çıkarılmamıştır. 4 Şubat 1928 tarih ve 1207 sayılı yasa ile toplam değeri

5 milyon TL. olan madeni para çıkarılması kabul edilmiştir. Bu Cumhuriyet Hükümetinin açıktan çıkardığı ilk para olmuştur (Akgönül 2001:123).

Kısaca, Türkiye Cumhuriyetinde 1930'a kadar kağıt para arzı hemen hemen hiç değişmeden kalmıştır denilebilir. Bu davranışta Birinci Dünya Savaşı yıllarında yaşanan enflasyonun kötü anısı etkili olmuştur. Uygulanan oldukça sıkı olan para politikası sayesinde, 1914- 1920 yılları arasında rekor düzeye ulaşan enflasyon olayı, Atatürk döneminde hiç görülmemiş ve hatta dünya ekonomik bunalımının etkisiyle de birleşerek deflasyonist ortam yaratmıştır. Fiyatlar genel düzeyi (Tablo 3), 1923-30 yılları arasında ortalama olarak yılda % 4, 1930-38 yılları arasında ise % 2 gerileme göstermiştir (Eren 2001:20).

**Tablo 2: Atatürk Döneminde Emisyon Hacmi ve 1 Sterlin Eşdeğeri.**

Yıllar	Emisyon Hacmi (Milyon TL)	1 Sterlin Eşdeğeri (Kuruş)
1923	159	763
1924	161	836
1925	165	892
1926	153	928
1927	153	945
1928	153	956
1929	159	1009
1930	163	1032
1931	159	965
1932	164	741
1933	161	702
1934	165	636
1935	170	616
1936	179	624
1937	169	624
1938	194	616

Kaynak:M.A.Aysan, **Atatürk'ün Ekonomi Politikası**, Toplumsal Dönüşüm Yayınları, İstanbul 2000, s .174.

Teorik kısımda izah edilen  $m = p+y$  eşitliğine göre, 1923-1930 yılları arasında,  $m < p$  olduğundan sıkı para politikası uygulandığını rahatlıkla söylemek mümkündür. Çünkü; Tablo 3'de görüldüğü gibi 1923-1930 arasında,  $m=0.4$  ,  $p=(-4)$  ve  $y=8.5$ 'dir. Buradan,  $0.4=(-4)+8.5$  ise  $p > m$  olduğu görülmektedir. Aynı şekilde 1930-1938 yılları arasında;  $m=2.1$  ,  $p=(-2)$  ve  $y=6.4$ 'dir. Buradan,  $2.1=(-2)+6.4$  ise  $p > m$  olduğu ve dolayısıyla da sıkı para politikası uygulandığı söylemek çok doğru olacaktır.



**Tablo 3: Atatürk Döneminde Para-Kredi ve Enflasyon Değerleri.**

Yıllar	Emisyon Hacmi		Kredi Hacmi Milyon TL	Reel Büyüme %	Yıllık Enflasyon Oranı %
	Milyon TL	Yıllık Artış %			
1923	159	--	50	--	--
1930	163	0.4	100	8.5	-4.0
1938	194	2.1	200	6.4	-2.0

Kaynak: Aslan Eren, **Türk İktisat Tarihi Ders Notları**, Muğla 2001, s . 20.

Dönem içinde dolaşımdaki para miktarı artmamasına karşın, kaydi para hacmi ve kredilerle bunun telafi edildiği görülmektedir. Yani bu dönemde, banka mevduatlarında önemli gelişme olduğu anlaşılmaktadır. Şöyle ki, toplam banka mevduatı 1926’daki 126 milyon TL seviyesinden sürekli bir yükselme ile 1929’da 343 milyon TL’ ye ulaşmıştır. Bu yıllar arasında kağıt paranın toplam para arzı içindeki nispi payı % 56’dan % 32’ye düşmüştür. Kağıt para arzı sabit kaldığı halde, toplam para arzının 269 milyon TL’den 466 milyon TL’ye yükselerek % 73 oranında genişlemiş olması, tedavül aracına olan ihtiyacın bir ölçüde bankacılık sektörü kanalıyla karşılandığını göstermektedir (Şahin 1995:46).

1929 yılından itibaren ödemeler bilançosunda meydana gelen açıklardan dolayı hükümet, ithalatı kısıtlamış ve dış borç ödemelerini ertelemiştir. Sterlin 1929 yılının yedi ayında 10 lira civarından 10.5 liraya yükseldi. 1920’li yılların geçerli kambiyo sistemi içinde Türk lirasının değerindeki bu düşme hükümet çevrelerini ağır bir “para buhranı”ndan söz etmeye yöneltecek ve bir yıl içinde dış ticaret ve kambiyo rejimlerinde ilk ciddi devlet müdahalelerini tahrik edecekti (Tunçay vd. 1997:286). 1929 yılına kadar Türk parasında görülen nispi istikrarın, Dünya Ekonomik bunalımının etkisiyle bozulması, 20 Şubat 1930 tarih ve 1568 sayılı Türk Parasının Kıymetini Koruma Hakkında Kanun çıkarılarak döviz üzerindeki devlet kontrolü kuvvetlendirilmesine neden olmuştur (Güven 1968:47). Bu yasada döviz, tahvil alım ve satımı ile Türk parasının korunması hakkında esaslı önlemler alınmıştır. İstiklal Savaşı içinde bile savaş ihtiyaçlarının para basmak suretiyle karşılanmasına izin vermeyen Atatürk, 1929 yılında ortaya çıkan bu durum karşısında hemen hükümeti uyarılmış ve yıl içinde alınan önlemlerle Türk Lirası değeri 1931’den başlayarak sürekli artmıştır (Tablo 2). 1919’dan beri ülkeyi enflasyonsuz bir yönetimle 1931 yılına getiren Atatürk, o tarihten sonra da emisyonun bir finansman aracı olarak kullanılmasına izin vermemiştir.

Bu dönemde para politikası açısından en önemli gelişme hiç kuşkusuz ki, 11 Haziran 1930 tarihinde 1715 sayılı kanunla TCMB kurulmasıdır. Anonim bir şirket statüsünde kurulan TCMB’nın hisselerinin bir kısmı maaşlarından taksitle kesilmek üzere devlet memurlarına satılmış ve Hazinesinin payı % 15 ile sınırlandırılmıştır (Ayhan 1999:268). TCMB’nın kuruluş yasasında bankanın temel amacı, ülkenin ekonomik kalkınmasına yardım etmek olarak belirlenmiştir. Banka, banknot miktarını düzenleme, reeskont, faiz ve iskonto oranlarını saptama,

para piyasasını denetleme, hazine işlemleri yapma ve hazine ve hükümetle birlikte paranın kararlılığını sağlama gibi işlevleri üstlenmiştir (Kepenek 2000:40-41). Bankanın işlevleri 1938'de yasada yapılan bir değişiklikle kamu kuruluşlarının finansmanını sağlayacak biçimde genişletilmiştir.

TCMB'nın faaliyete geçtiği yıla kadar emisyon işleri Maliye Bakanlığı Hazine Genel Müdürlüğü tarafından yürütülmüştür. Merkez Bankasının kuruluşu ile kredi işlemleri sınırlı tutulmuş iken, özellikle kamu kesiminden gelen kredi talebinde hızlı bir artış gözlenmiş bu da kredi hacminde artışlara neden olmuştur.

### **B. 1933-1938 Planlı Devletçilik Dönemi**

1920'li yıllarda olduğu gibi bu dönemde de hükümetler sıkı ve sağlam para ve denk bütçe ilkelerinden ayrılmamıştır. Paranın dış değerini koruması bir ulusal prestij sayılmış, enflasyonist baskıların ortaya çıkmasından özenle kaçınılmıştır.

Bu dönem sanayileşme gayretlerinin arttığı, birçok sınai tesisin devlet eliyle kurulduğu yılları kapsar. Dönemin bir diğer özelliği kalkınmada devletin faal rol alması, ekonomik hayatta devletçilik prensiplerinin hakim olmasıdır.

1933-1938 döneminde devletin ekonomideki rolü artınca, para arzında devlete düşen payın daha da artması gerekmiştir. Hazine bonoları için öngörülen sınırlamalar 1936 yılında gevşetilmiştir. 1938 yılında da TCMB'na, kamu kurum ve kuruluşlarının hazine bonolarını iskonto etme ve avans verme yetkisi verilmiştir. Bu dönemde Merkez Bankası bir yandan reeskonta başvuran bankaları reeskont oranıyla kontrol etmeye çalışmış, öte yandan da devletin kredi ihtiyaçlarını gidermiştir. Devlet sektörüne açılan kredilerin miktarı devletin ekonomideki rolünün genişletilmesinden dolayı artmıştır (Akgönül 2001:124-125). Örneğin 1936 yılında kamu kesimine verilen krediler 27 milyon iken, özel sektöre açılan krediler 15.3 milyon liradır. 1937'de ise bu miktarlar, kamu kesimine 2.5 milyon, özel kesime 15.2 milyon olarak gerçekleşmiş; 1938'de 88 milyon kamu kesimine, 17.1 milyon ise özel kesime olmak üzere büyümüştür (Parasız 1993:219).

Dönem itibariyle emisyon hacminde önemli bir artış olmamış ve bu konudaki muhafazakar yaklaşım sürdürülmüştür. 1933-1938 yılları arasında emisyon hacmi 161 milyon TL. den 194 milyon TL. ye yükselmiş, yani 6 yılda sadece % 20.4 oranında bir artış olmuştur (Tablo 2). Toplam banka mevduatları aynı dönemde 129 milyon TL. den 201 milyon TL. ye çıkmıştır. Banka mevduatlarının tamamı para arzına dahil edilirse, bu dönemde para arzındaki artışın % 34.9 veya yıllık ortalama % 5.8'den ibaret olduğu anlaşılır. 1933-1938 yılları arasında GSMH yıllık ortalama % 8.8 artmıştır (Eğilmez, Kumcu 2002:103). Bu durumda, ekonomiye ihtiyacının altında para aktarıldığı belirtilebilir. Bu hükümetin, yeni kaynaklara çok fazla ihtiyacı olmasına rağmen emisyonu bir finansman aracı olarak kullanmak istemediğini göstermektedir (Şahin 1995:72). Tabii ki bu yönde bir politika izlenmiş olmasının nedeni, 1929 Dünya Ekonomik bunalımı dolayısıyla ithal edilen deflasyon ve izlenen sıkı para politikasıdır.

**Tablo 4: Atatürk Döneminde Milli Gelir, Reel Büyüme ve Kişi Başına Düşen GSMH’nın Gelişimi.**

Yıllar	Milli Gelir (Milyon)	Reel Büyüme (%)	KBGSMH (\$)
1923	570.4	0.0	47.5
1924	623.7	14.9	50.3
1925	815.8	12.8	63.2
1926	855.2	18.2	64.3
1927	750.6	-12.8	55.2
1928	828.7	11.0	59.6
1929	1.001.5	21.6	70.5
1930	745.5	2.2	51.4
1931	659.5	8.7	44.6
1932	555.1	-10.7	36.8
1933	687.6	15.8	44.6
1934	965.2	6.0	61.5
1935	1.039.7	-3.0	65.0
1936	1.345.2	23.2	82.0
1937	1.433.7	1.5	86.4
1938	1.504.5	9.5	89.0

Kaynak: Mahfi Eğilmez, Ercan Kumcu, **Ekonomi Politikası**, Om Yayınevi, İstanbul 2000, ss.102-107.

Tablo 4’e bakıldığında, Atatürk döneminin sadece para politikası açısından değil, diğer makro büyüklükler açısından da ne kadar başarılı olduğu görülmektedir. 1923 yılında 570.4 milyon dolar olan milli gelir, 1938 yılında yaklaşık üç kat artarak 1.504.5 milyon dolara, aynı şekilde 1923 yılında 47.5 \$ olan KBGSMH, 1938 yılında yaklaşık iki kat artarak 89 \$’a çıkmıştır. Reel büyümeye bakıldığında ise 1923-1938 yılları arasında 1927, 1932 ve 1935 yılları haricinde yüksek oranlı büyüme rakamları görülmektedir. Özellikle de, 1929 ve 1936 yılları, 1946 yılını saymazsak Cumhuriyet tarihi için rekor sayılan büyüme rakamlarına sahiptir (Eğilmez, Kumcu 2002:103). Yukarıda Atatürk dönemi için belirtilen bu makro büyüklükler, Türkiye’de son yıllarda meydana gelen krizlerin etkisiyle gerileme gösteren temel makro ekonomik büyüklüklerle kıyaslanacak olursa; 2002 yılında TEFE yıl sonu itibarıyla % 30.8, reel büyüme oranı 2001’deki % -9.5’lik azalmanın ardından % 6.5 ve 39 katrilyon liralık bir bütçe açığı ki bunun GSMH’ya oranı % 14.4’dür (Maliye Bakanlığı 2003:4-12), Atatürk’ün yaşadığı dönem itibarıyla ne kadar başarılı olduğu bir kez daha gözler önüne serilmektedir. Ayrıca kişi başına düşen GSMH’ya bakılacak olursa, 1998 yılındaki 3255 dolar seviyesinden sürekli düşüş göstererek 2002 yılında 2584 dolara gerilediği görülmektedir (Milliyet, 31 Mart 2003).

## Sonuç ve Öneriler

Atatürk, ülkenin tam bağımsızlığı için ekonomik bağımsızlığına kavuşması ve bunun için de kaynakların el verdiği ölçüde, ekonomik kalkınmanın hızla sağlanması gereğine inanmıştır. Ayrıca Atatürk, para arzı ile para talebi arasında denge kurulmasını istemiş, durup dururken açıktan para basımı yolu ile para arzının artmasına taraftar olmamıştır. Atatürk enflasyona başvurmadan, ülkenin kalkınmasını önermiştir. Bu nedenle Kurtuluş Savaşı yıllarında askeri olaylara verdiği önemi, Cumhuriyet yıllarında Türk Ekonomisine yönlendirmiştir. Üstelik bu alandaki düşünce ve uygulamaları ile, askeri ve siyasi alanda olduğu kadar, ekonomik alanda da büyük bir önsezi bilgi ve basiret sahibi olduğunu kanıtlamıştır. Günümüz hükümetlerinin yapması gereken ise, Atatürk döneminde uygulanan para ve maliye politikalarını çok iyi analiz ederek, onlardan bir ders almaları ve gerekli plan ve programları buna göre hazırlamalarıdır.

## KAYNAKÇA

### a. Kitaplar

- AKDİŞ, Muhammet (1996). *Para Politikalarının Ekonomik İstikrar Üzerindeki Etkinliği ve Türkiye*, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayını No:2.
- AYSAN, Mustafa (2000). *Atatürk'ün Ekonomi Politikası*, İstanbul: Toplumsal Dönüşüm Yayınları.
- BARRO, R.J. (1993). *Macroeconomics*, Newyork: John Wiley&Sons Inc.
- CHAMP, B. ve FREEMAN, S. (1994). *Modelling Monetary Economies*, Newyork: John Wiley&Sons Inc.
- ÇOLAK, Ö.Faruk (1998). *Finansal Piyasalar ve Para Politikası*, Ankara: Gazi Kitapevi.
- EĞİLMEZ, M. ve KUMCU, E. (2000). *Ekonomi Politikası*, İstanbul: Om Yayınevi.
- ELDEM, Edhem (2000). *Osmanlı Bankası Tarihi*, İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları.
- EREN, Aslan (2002). *Türkiye'nin Ekonomik Yapısı ve Güncel Sorunlar*, Muğla: Muğla Üniversitesi Yayını.
- EREN, Aslan (2001). *Türk İktisat Tarihi Ders Notları*, Muğla.
- FISCHER, S. ve DORNBUSCH, R. (1998). *Makro Ekonomi*, İstanbul: Akademi Yayınları.
- GÜVEN, Özcan (1968). *Daraltıcı Para Politikasının Teorik ve Teknik Esasları*, İzmir: İstiklal Matbaası.
- KAZGAN, Gülten (1999). *Tanzimat'tan XXI. Yüzyıla Türkiye Ekonomisi*, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- KEPENEK, Yakup (2000). *Türkiye Ekonomisi*, İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Maliye Bakanlığı (2003). *2003 Yılı Bütçe Gereçesi*, Ankara: Maliye Bakanlığı Yayını.
- PARASIZ, İlker (1993). *Para Politikası Keynesgil İktisadın Düşüşü ve Yükselişi*, Bursa: Ezgi Kitapevi.
- ŞAHİN, Hüseyin (1995). *Türkiye Ekonomisi*, Bursa: Ezgi Kitapevi.
- TUNÇAY, Mete ve Diğerleri(1997). *Türkiye Tarihi 4*, İstanbul: Cem Yayınevi.
- YAVI, Ersal (2001). *Bir Ülke Nasıl Batırılır?*, İzmir: Yazıcı Basım Yayıncılık.
- İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (1999). *Osmanlı'dan Günümüze Türk Finans Tarihi*, 2. Cilt Cumhuriyet'ten Günümüze, İstanbul: Creative Yayıncılık.

### b. Makaleler, Dergiler, Tebliğler.

- AKGÖNÜL, Hüseyin (2001). Atatürk Dönemi'nin Para Politikası, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, Ocak:117-125.
- AYHAN, Rıza (1999). Merkez Bankası ve Para Politikası, *Yeni Türkiye*, Sayı 27, Mayıs-Haziran:267-271.
- BAKAN, Sumru (2002). Osmanlı'dan Günümüze Türk Bankacılık Kesimi, *İktisat Dergisi*, Sayı 417:31-39.
- KANYILMAZ, İbrahim (1999). Para ve Finansman Politikalarında Etkinlik, *Yeni Türkiye*, Sayı 27, Mayıs-Haziran:272-278.

ÖZGÜVEN, Ali (1998). Cumhuriyetimizin 75. Kuruluş Yılında Atatürk'ün İktisadi Görüşleri ve Önerileri, *Yeni Türkiye*, Sayı 23-24, Eylül-Aralık:3293-3298.  
Milliyet, 31 Mart 2003.

## Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama

**Yrd. Doç. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU**

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, GEBZE

**Yrd. Doç. Dr. Halit KESKİN**

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, GEBZE

**Serhat ERAT**

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi Doktora Öğrencisi, GEBZE

### ÖZET

Günümüzün küreselleşen rekabet ortamında işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için kaynaklarını verimli şekilde kullanmaları gerekmektedir. Özellikle işgücüne dayalı tekstil sanayi gibi sektörlerde insan kaynağı daha da önem kazanmaktadır. Çalışanların işlerinden memnun olmaları, işletmelerin hayatta kalmalarını kolaylaştıracak ve işletmelere rekabet avantajı sağlayacaktır. Bu yüzden çalışanların iş tatminlerine etki eden faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin çalışanların istekleri doğrultusunda iyileştirilmeleri gerekmektedir. Bu makale çalışmasında çalışanların ücret beklentileri, kariyer beklentileri ve işlerindeki yaratıcılık imkanının iş tatmini üzerine olan etkisi araştırılmıştır. Literatür desteği ile birlikte araştırma modeli meydana getirilerek değişkenler arasındaki ilişkiler test edilmiştir. İlişkileri test etmek için faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizine göre iş tatmini ile bütün değişkenlerin ilişkili olduğu ve en yüksek ilişkiye kariyer beklentisinin sahip olduğu görülmektedir. Regresyon analizinde ise ücret ve kariyer beklentileri ile yaratıcılık değişkenlerinin birlikte iş tatmini üzerine olan etkisi analiz edilmiştir. Bu analiz sonucuna göre ise iş tatmini üzerinde kariyerle ilgili beklentilerin etkisi oldukça belirgin bir şekilde ortaya çıkmıştır.

**Anahtar kelimeler:** İş Tatmini, Ücret, Kariyer, Yaratıcılık

### *The Relationships Between Salary, Career, Creativity And Job Satisfaction: An Application In Textile Sector*

#### ABSTRACT

In today's globalized competitive environment, in order to survive and compete in the market, firms should use their resources productively. Especially in sectors requiring intensive labor force such as textile sector, human resource has become more important. Job satisfaction will not only enable firm's survival in the market, but also provides competitive advantage. In line with this, the factors effecting job satisfaction should be identified and improved in accordance with the expectations of employees. In this paper, the effect of wage and career expectations of employees and their potential of creativity on job satisfaction is studied. With the help of literature, a survey model is formed and the relationships between variables are tested through factor, reliability, correlation and regression analysis. According to correlation analysis, it is found that all variables are correlated with job satisfaction and career expectation has the strongest relationship. In regression analysis, the effect of wage, career expectations and creativity variables together on job satisfaction is analyzed. According to this analysis, it is found that career expectation has a significant effect on job satisfaction.

**Keywords:** Job Satisfaction, Salary (Pay), Promotion (Career), Creativity

## I. GİRİŞ

Yoğun rekabetin yaşandığı dünya pazarlarında işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve rekabet edebilmeleri, sahip oldukları kaynakları en etkili ve verimli şekilde kullanmalarına bağlıdır. Son yıllarda çalışanların işletmenin en önemli kaynaklarından biri olduğunun anlaşılması ve insan kaynağına daha fazla önem verilmesi, çalışanların iş tatminleriyle ilgili araştırmaları da gündeme taşımıştır. Özellikle işletmelerin en üst düzeyde başarıyı ancak çalışanların hedefleri ile işletme hedeflerinin uyduğu noktada yakalayabileceğine olan inanç, iş tatmininin önemini daha da artırmaktadır.

Çalışanların hedeflerini optimum düzeyde sağlayabilmeleri, onların işlerinden yeterli düzeyde tatmin olmalarına bağlıdır. Bu da ancak işletme yönetiminin onlara sağlayacağı cazip, ilginç ve zevkli işler vasıtasıyla olabilir. Bunu sağlamak, başarılı olmak isteyen işletmelerin birincil zorunluluğudur. Bunun için işletme, çalışanların tatmin düzeylerine etki eden faktörleri belirlemeli, iş tatminlerini artıran etmenleri sağlayabilmeli ve tatminsizliğe sebep olan etmenleri ortadan kaldırmalıdır. Bu sayede iş tatminsizliğinden dolayı işe devamsızlık, işten ayrılma ve iş yavaşlatma gibi birçok olumsuz faktör azaltılabilecek ve örgüt performansı artırılacaktır (Vecchio, 1995: 125).

İş tatmininin işletme performansına olan etkisinin anlaşılmasıyla birlikte, iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörler üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Özellikle iş tatmininin doğrudan çalışanın duyguları ve tecrübeleri ile ilgili olması, çalışanların işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen faktörlerin neler olduğu ve çalışanların işleri hakkında neden farklı duygular besledikleri hususları araştırılmaya başlanmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda, iş tatmininin sadece çalışanların tüm ihtiyaçlarının karşılanmasıyla değil, çalışanların kendisi için neleri önemli gördüğü ve onları ne kadar çok istediğiyle ilgili olduğu ortaya çıkmıştır (Berry, 1997). Bir çalışanın işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen değişkenler arasında ücreti, terfi imkanları, sosyal hakları, yöneticisi, iş arkadaşları, çalışma koşulları, haberleşme, güvenlik, verimlilik ve işin niteliği bulunmaktadır ve bu değişkenlerin her biri iş tatminini değişik şekillerde etkilemektedir (Friday ve Friday, 2003: 429-430; Savery, 1996: 18-26).

## II. İŞ TATMİNİ

İş tatmini genellikle işten duyulan memnuniyetin bir göstergesidir ve aynı zamanda insanların işlerinin farklı yönleri hakkında neler istediklerini de ortaya koymaktadır (Nelson ve Quick, 1995: 116). Çalışanlar işlerini bir bütün olarak düşündüklerinde, genel olarak memnun olabilirler. Fakat fiziki ortam, ücret, kariyer ve yönetim gibi herhangi bir durumdan tatmin olmayabilirler. Bu durum hem çalışanların hemde işletmenin performansını olumsuz etkileyecektir. İnsan kaynakları yönetimi iş tatmininin artırılması için bu gibi durumların üstüne giderek iyileştirmeler yapmak durumundadır (Noe vd., 1997: 235-236). İş tatmininin artırılmasıyla, kullanılan değerli insan kaynağı örgüt için daha da değerli bir konumda olacaktır ve işe devamsızlık, işi sabote ve işten ayrılma gibi

olumsuz davranışlar olmayacaktır. Böylece, örgütlerin gelişmesinin önündeki engeller kalkmış olacaktır.

Lawler'e (1973) göre, iş tatminini çalışanın işten beklentileri ile işin fiili olarak sundukları arasındaki ilişki belirlemektedir. Yani iş tatmini, kişinin ne hak ettiği düşüncesi ile ne aldığı arasındaki farktan ortaya çıkmaktadır. Bir çalışan hak ettiğine inandığı hususları elde edemezse, iş tatminsizliği söz konusu olmaktadır. İş tatmini, sosyal ve fiziki şartlar göz önünde bulundurularak bireyin işindeki görevine karşı duygusal bir cevabı olarak da tanımlanabilir (Locke, 1969: 317). Diğer bir ifade ile, iş tatmini kişinin işindeki beklentilerinden ne kadar tatmin olduğunun bir göstergesidir.

İş tatmini, bir tutum olarak kişilerin işleri hakkındaki negatif veya pozitif duygularının bütünüdür ve kişiye özel bir durumdur (Hochwarter vd., 1999: 299). Bir kişi için tatmin edici bir iş, başka birisi için tatminsiz olabilir. Yani, çalışanları tatmin eden iş özelliği ile algıları değişkendir. Ayrıca, iş özelliğinin tatmini kişi için zamanla değişebilir ve aynı özellik zaman geçtikçe kişiyi tatmin etmeyebilir. İş tatmini sadece iş yaşantısını etkilemez. İş hayatı, bireylerin hayatlarının büyük bir bölümünü kapsamaktadır. Böylece bireyin iş hayatı haricindeki yaşamı, iş tatminini etkileyen bir durumdur ve iş tatmini yaşam tatminini, yaşam tatmini iş tatminini etkileyebilmektedir (Smither, 1998: 236-238).

İş tatmini; işin çekici yönleri, çalışma koşulları, ücret, şirketin takınacağı tutumlar gibi sistem belirleyicileri ile yakından ilgilidir (Crossman ve Abou-Zaki, 2003: 369). Birçok endüstriyel kuruluşta etkin olan bireyin işini sevmesi yanında, işin içeriğinin sağladığı tatmine de değer verilmektedir. Bu nedenle iş tatmininin bireyi sistemde tutması gerekir. Çalışanların daha yaratıcı olmaları için uygun ortamların hazırlanması, tüm çalışanlara eşit imkanların sağlanması, yıllık izinlerin düzenli olması, çalışma ortamının ergonomik olması, çalışanların sağlık sorunlarına verilen önem, bağımsız çalışma ortamlarının hazırlanması ve işyerinde yeni bireylerin yönetimlerce korunması gibi faktörler iş tatminini etkileyen faktörlerden birkaçıdır (Lester and Kickull, 2001; Graham ve Messner, 1998: 198).

### III. ÜCRET

Ücret, tüm çalışanlar için iş tatmininde önemli rolü olan bir faktördür. Yapılan araştırmalar sonucunda, alınan ücretin iş tatminini doğrudan etkilediği bulunmuştur (Lam, 1995: 73; Feldman ve Hugh, 1986: 193). Çalışanın işe karşı tutumunu genellikle aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normalliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirlemektedir. Ancak, ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi bir noktadan sonra miktarı ile değil, çalışanlar arasındaki dengeli dağılımı açısından önem arz etmektedir. Çalışanın kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret alması, özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı çalışanlara göre ücretinin düşük olması, iş tatminsizliği yaratmaktadır (Erdoğan, 1996: 238).



**Hipotez 1: Çalışanların ücret beklentileri ile iş tatminleri arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmaktadır.**

Alınan ücretin miktarı ve şirketteki ücret sisteminin yanında ücret sistemin adilliği de iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır (Bozkurt ve Turgut, 1999: 60). Çalışan, ait olduğu işletmenin uyguladığı ücret sisteminin adil ve kendi beklentilerine uygun olmasını istemektedir. Ücret sistemi ne kadar adil ve çalışanın beklentilerini ne kadar çok karşılıyorsa, o kadar fazla iş tatminine neden olmaktadır. Alınan ücretin iş tatmini açısından diğer kişilere göre dengeli olması, yüksek olmasından daha önemlidir.

Çalışan, ücretinin adil olup olmadığını değerlendirirken kendi ücretini, kuruluştaki diğer çalışanların ve o sektördeki diğer kuruluşların çalışanlarının ücretleriyle karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırma sonucunda kendisine verilen ücretin yetersiz veya adaletsiz olduğu duygusuna kapılan çalışan huzursuz olmakta, iş tatmin düzeyi düşmektedir (İncir, 1990: 33). Ücret işin kişiden istediklerine, bireyin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına göre oluşturulmalıdır.

Bunlara ilave olarak para, tanınmanın ve başarının bir sembolü olarak görülmektedir. Para, başarı ve saygınlık için önemlidir. Paranın çekiciliğinin bir nedeni de, insana sembolik olarak verdiği ekonomik tatmindir. Psikolojik olarak insan, ne kadar paraya sahip olursa hertürlü arzusunu ve ihtiyacını o kadar çabuk gerçekleştireceğini düşünmektedir. Para ile istenilen birçok şey elde edilebilir. Doğal olarak para, insanların neredeyse tüm ihtiyaçlarını karşılaması için gerekli en önemli araçtır. Para ile yiyecek, giyecek ve barınma ihtiyaçları karşılanabilir (Eren, 1998: 408). Para çoğu zaman da çalışanın örgüte katkılarında dolayı yönetimin takdirini ifade etmektedir. Çalışanlar, parayı yöneticilerin kendileri için ne düşündüklerinin bir sembolü olarak görmektedirler (Luthans, 1973: 121).

#### **IV. KARİYER**

Kariyer (terfi, yükselme) olanakları, iş tatminini yoğun biçimde etkilemektedir. Araştırmalar sonucunda, istenilen terfiye zamanında ulaşamamanın iş tatminini olumsuz etkilediği bulunmuştur. Yükselmeyi hak ettiğine inanan çalışanların terfi edememesi nedeniyle iş tatminlerinin düşük olduğu ve devamsızlık yaptığı ortaya çıkmıştır (Savery, 1996: 18-26; Orpen, 1994: 27-29). Bu yüzden, örgütlerin çalışanlarının bireysel kariyer etkinliğini iyileştirecek politikaları ve uygulamaları devreye sokmaları gerekmektedir.

Terfi, yapılan işten elde edilen maddi geliri artırmasının yanında, işgörenin sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içindeki yerini olumlu yönde değiştirmektedir. Bu yüzden işgörenler, çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları da istemektedirler. Yükselme arzusu olan kişiler, ilerleme imkanı buldukları işten üst düzeyde tatmin olmaktadır. Her düzeydeki işgörenin başarılı olması halinde yükselme imkanı bulması, yaptığı işteki tatminini artıracaktır. İşletmedeki tüm terfi kademeleri dolu ise, işgören başarılı olsa dahi yükselme imkanı bulamayacaksa kişinin giderek iş tatmini azalacaktır (Erdoğan, 1996: 238).

Yükselme, çalışanın daha yüksek konumdaki bir göreve, dolayısıyla daha güç bir göreve getirilmesidir. Görev güçleştikçe bireye yüklenen sorumluluklar artacak, tecrübe kazandıkça iş monotonlaşacak ve çalışanlar buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme yada yükselme yolları tıkanan çalışanların çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. Kısacası, yükselme kararları parasal ve psikolojik ödülleri birlikte içeren bir çeşit ödüllendirme kararlarıdır. Bu kararlar çalışanın geleceğine ilişkin hayati kararlardır ve yükselme her şeyden önce personelin başarısını göstermektedir. Yükselme fırsatlarının bulunması, çalışanın davranışını etkilemektedir ve yükseldikçe kendini geliştirme imkanı elde eden personelin kendine olan güveni de artmaktadır (Boies ve Rothstein, 2002: 236-237).

Yükselme hem kuvvetli prestij, hemde kendilerini ilgilendiren konularda daha çok söz sahibi olmak isteyenlere bu olanağı sağladığından, psikolojik bir ödül niteliği taşımaktadır. Daha önemli bir iş, daha çok sorumluluk ve daha yüksek sosyal saygınlık anlamına gelen yükselme, personelin iş tatmin düzeyini artırmaktadır. Özellikle yönetici düzeyindeki terfilerde fazla ücret artışı söz konusu olduğu için, işgörenlere nazaran yöneticilerde iş tatmini yüksek olmaktadır (Luthans, 1973: 121). Yöneticilerin astlarına göre terfi istekleri çok daha fazladır. Terfi sonucu ulaşılan sosyal statü, daha fazla sorumluluk yüklenme ve yüksek ücret artışı ile elde edilen psikolojik gelişim; yöneticilerin elde etmek istedikleri bir durumdur. Terfi etmek sıklıkla rastlanmayan bir durum olduğu için iş tatminini daha fazla artırmaktadır. Yönetici olmayan bireylerde ise özgürlüğü kısıtlayıcı, daha çok fiziksel güç gerektiren, tekrar gerektiren ve ücretin yetersiz olması; iş tatminini negatif etkilemektedir (Feldman ve Hugh, 1986: 195).

**Hipotez 2: Çalışanların kariyer beklentileri ile iş tatminleri arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmaktadır.**

Ayrıca, terfi sisteminin adil olması ve bir temele dayanması, çalışanlar açısından önemlidir. Çalışanlar, yaptıkları iş karşılığında takdir görmeyi beklemektedirler (Bozkurt ve Turgut, 1999: 60). Çalışanların kariyer seçenekleri, bir işten diğerine geçme kararları, geleceklerini görebilmeleri ve spesifik meslek seçimleri yapmaları; işlerine karşı olan tepkilerini etkilemektedir. Kariyer beklentilerinin karşılanması düşük işgücü devrine, yüksek tatmin ve bağlılığa katkı sağlamaktadır. Bu yüzden bireylerin işteki ihtiyaçlarının iyi bir şekilde anlaşılması gerekir (Iğbaria vd., 1999).

**V. YARATICILIK**

Her insan belirli alanlarda uzmanlık kazanabilecek bazı yeteneklere sahiptir ve bu alanlarda araştırma, öğrenme ve bilinmeyen bazı şeyleri keşfetme girişimlerinde bulunmak ister. Bireysel hobileri ve tutkuları gerçekleştirmek, bazı yeni buluş ve yaratma çabalarında bulunmak kişiyi sadece örgüt içinde değil, çevresinde de tanınan bir kişi yapacaktır. Bu durumda insan, başarmak ya da çözümlenmek istediği sorunları çözerek sadece kendine değil örgüte ve topluma

yararlı sonuçlar ortaya koyacak ve böylece çalıştığı işten tatmin olacaktır (Eren, 1998: 405).

**Hipotez 3: Çalışanların işlerindeki yaratıcılıkları ile iş tatminleri arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmaktadır.**

Yaratıcılık, birçok şekilde tanımlanmış olan kompleks ve ayrıntılı bir yapıdır. En yaygın kabul gören tanıma göre yaratıcılık; üretim, kavramsallaştırma veya bir birey veya birlikte çalışan birey grubu tarafından geliştirilen yeni ve yararlı fikirler, süreçler veya prosedürler geliştirmeyi kapsamaktadır (Shalley vd., 2000: 215). Diğer bir tanıma göre ise yaratıcılık; bilimden sanata, eğitime, iş hayatına ve günlük hayata dair basit, uygun ve yeni fikirlerin üretilmesidir (Amabile, 1997: 39). Tanımlardan da anlaşılacağı gibi yaratıcılık, çalışanların kendi özgün fikirlerini örgüte ve topluma yararlı buluşlar olarak ortaya koymalarıdır.

Gerek yaratıcılık yeteneği ve gerekse bu yeteneği kullanma fırsatlarının personele verilmesi her zaman mümkün olmayabilir. Fakat, bu yetenekten yararlanma fırsatı bulunduğu durumlarda bundan iş tatmin aracı olarak faydalanmak gerekir. Kişilerin düşüncelerini uygulayabilecekleri, değişik şeyler deneyebilecekleri, kendi başlarına çalışma imkanı bulacakları ve orijinal şeyler yapabilecekleri bir ortamda çalışmalarını kendilerinin iş tatminlerini arttıracaktır.

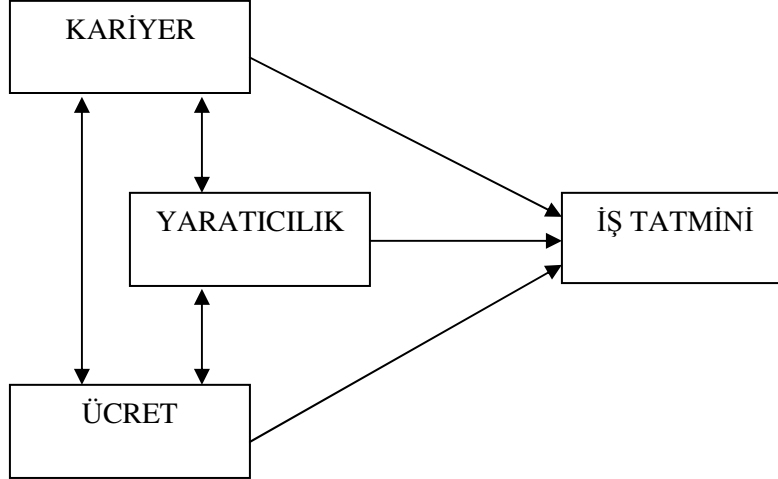
## VI. ARAŞTIRMANIN AMACI VE METODU

Konya bölgesinde faaliyette bulunan tekstil sektöründeki çalışanlar üzerinde yapılan bu çalışmada ücret, kariyer beklentileri ve yaratıcılık ile iş tatmini arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu makale çalışmasında araştırma metodu olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketin hazırlanmasında Minnesota İş Tatmin Ölçeği'nden (Weiss vd., 1967) yararlanılmıştır.

Araştırma modelinde belirtilen ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanan anketler elektronik posta, normal posta ve bizzat elden takip yoluyla çalışanlara ulaştırılmıştır. Toplam 37 firmada 470 adet anket dağıtılmış olup bunların 192 adedi geri dönmüş ve değerlendirmeye tabi tutulmuştur (dönüş oranı %40,85). Anketlerde 1-5 tipi Likert ölçeği kullanılmış (1= Hiç tatmin edici değil, 2= Tatmin edici değil, 3= Ne tatmin edici nede değil, 4= Tatmin edici, 5= Çok tatmin edici) ve elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 10.0 İstatistik programından yararlanılmıştır. Araştırma modelinde belirtilen değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizlerine yer verilmiştir.

## VII. ARAŞTIRMA MODELİ VE BULGULAR

Şekil 1'de gösterildiği gibi araştırma modeli; ücret, kariyer ve yaratıcılığın iş tatmini üzerine olan etkileri ve kendi aralarındaki etkileşimlerden oluşmaktadır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Tablo 1’de görüldüğü gibi varimax rotation kullanılarak yapılan keşifsel faktör analizi sonucunda ankette sorulan sorular; daha önceden belirtilen kariyer, yaratıcılık, ücret ve iş tatmini başlıkları altında toplanmaktadır. Bu analiz, ilgili değişkenleri ölçmek için kullanılan ölçeklerin uygunluğunu göstermektedir.

Tablo 2, değişkenler arasındaki korelasyonları, değişkenlerin ortalamalarını, standart sapmalarını ve güvenilirliklerini göstermektedir. Üç bağımsız değişkenin hem birbirleriyle ve hem de bağımlı değişken ile ilişki oldukları korelasyon analizi sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu sonuç hipotezleri desteklemektedir. Çalışanın iş tatmini ile en yüksek ilişkiye kariyer beklentisinin sahip olduğu ve onu yaratıcılık faktörünün izlediği görülmektedir. Korelasyon analizi sonucunda değişkenlerin ortalamalarına bakıldığında; çalışanların kariyer beklentilerinden ve ücret düzeylerinden memnun olmadıkları ve işlerinde yaratıcı olamadıkları görülmektedir.

Tablo 1: Faktör analizi sonuçları

	1	2	3	4
<b>KARİYER</b>				
İşteki yükselme imkanları	.813			
Kariyerde ulaşılan başarıdan memnun olma	.818			
Terfi oranından memnun olma	.879			
Elde edilen ödeme seviyesinden memnun olma	.895			
<b>YARATICILIK</b>				
Düşünceleri uygulayabilme imkanı		.732		
Kendi kendine çalışabilme imkanı		.761		
Kendi buluşu olan yeni ve orijinal şeyleri yapabilme imkanı		.696		
İşte kendi başına çalışma imkanı		.803		

Her zaman değişik bir şey deneme imkanı		.705		
<b>ÜCRET</b>				
Yapılan işin karşılığında alınan ücret			.832	
Çalışanın arkadaşları kadar ücret alması			.790	
Ücretin diğer işletmelerde benzeri işlerde verilenlerle karşılaştırıldığında, yüksek olması			.772	
<b>İŞ TATMİNİ</b>				
Çalışanların görevlerinde en iyiyi yapmak için gösterdikleri çaba				.858
Çalışanların işlerinde “en iyi” olma arzuları				.858
Eigenvalues	2.90	3.25	2.66	1.472
Cumulative variance explained (%)	72.5	54.19	66.5	73.622

**Tablo 2: Korelasyon Analizi**

	Ortalama	Standart sapma	1	2	3	4
1. Kariyer	2.92	1.1091	$\alpha=.87$			
2. Yaratıcılık	2.64	.9270	.609**	$\alpha=.83$		
3. Ücret	2.68	.9693	.455**	.370**	$\alpha=.83$	
4. İş Tatmini	3,75	.9702	.372**	.284**	.221**	$\alpha=.71$

\*\* p < .01

Çalışanın iş tatmini de vasat düzeyde görülmektedir. Uygulama çalışmasının tekstil sektöründe yapıldığı göz önüne alındığında, yapılan işlerin rutin olması son derece doğaldır. Ayrıca, bu sektörde işgücü devri de yüksek olduğu için kariyer beklentileri yeterince karşılanamamaktadır. Değişkenlerin güvenilirliklerine bakıldığında ise bütün değişkenlerin Nunnally'nin .70 olarak belirlediği sınırın üzerinde bir güvenilirliğe sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 3'de değişkenler arasındaki ilişkileri analiz etmek amacıyla dört adet regresyon modeli kurulmuştur. Birinci modelde kariyer ve yaratıcılık ile iş tatmini arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu analize göre kariyer beklentisinin iş tatmini üzerine olan etkisi ön plan çıkmakta ve yaratıcılık faktörü etkisiz kalmaktadır. İkinci regresyon modelinde ise kariyer beklentileri ile ücretin iş tatmini üzerine olan etkisi analiz edilmiştir. Bu analiz sonucuna göre de kariyer beklentisinin güçlü etkisi gözlemlenirken, ücret faktörünün etkisiz olduğu görülmektedir.

**Tablo 3: Regresyon Analizi**

	Kariyer	Yaratıcılık	Ücret	R <sup>2</sup>	F	Sig.
1	.338**	.079		.15	13.702	.000
2	.359**		.081	.16	15.154	.000
3		.236**	.132	.09	7.952	.000
4	.330**	.061	.064	.16	9.133	.000

Bağımlı Değişken: İş Tatmini

\* p < .05, \*\* p < .01

Üçüncü regresyon modelinde ise yaratıcılık ve ücret faktörlerinin birlikte iş tatmini üzerine olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre yaratıcılık faktörünün iş tatmini üzerine etkisi görülmekte ve ücret faktörünün bu modelde etkisi görülmemektedir. Dördüncü regresyon modelinde ise kariyer, yaratıcılık ve ücret faktörlerinin birlikte iş tatmini üzerine olan etkisi analiz edilmiştir. Bu analizin sonucu, çalışanların kariyer beklentilerinin iş tatminleri üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahip olduklarını ortaya çıkarmıştır.

### VIII. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu makale çalışması ülkemizde işgücü devrinin en fazla yaşandığı sektörlerden biri olan tekstil sektöründe yapılmıştır. Bu sektörde çalışanların kariyer beklentileri, yaratıcılık yeteneklerini kullanma durumları ve mevcut ücret düzeylerinin iş tatmini üzerine olan etkisi; faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak ayrıntılı bir şekilde incelenmiş ve değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılmıştır.

Korelasyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde bütün değişkenlerin bire bir olarak çalışanların iş tatmini ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Fakat kariyer beklentisinin etkisinin diğer değişkenlerin etkisinden daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Çünkü tekstil sektörü işgücü devrinin çok yüksek oranda yaşandığı ve çalışanların kariyer kaygılarının oldukça yüksek olduğu bir sektörü temsil etmektedir. Yine çalışmanın bulguları, çalışanların yaratıcılık yeteneklerini işlerinde yeterince kullanmadıklarını göstermektedir. Sektörde genellikle çalışanların rutin işler yaptıkları düşünüldüğünde, bu durum çalışanlarda monotonluğa yol açmakta ve iş tatmini kaybına sebep olmaktadır. Çalışanlardaki bu iş tatmini kaybını önlemek için iş rotasyonu, iş genişletme ve iş zenginleştirme gibi motivasyonel iş tasarım tekniklerinin uygulanması yararlı olacaktır. Ayrıca çalışanlara fiziksel ve zihinsel kapasitelerinin üzerinde iş yüklenmemesi gerekmektedir.

Tekstil sektörü oldukça sık işgücü değişiminin yanı sıra ücretlerin yeterli olmaması ile de bilinmektedir. Çalışanların çalışma saatlerinin fazla olması ve bunun karşılığı olan ücreti alamamaları durumunda, çalışanlar ücret açısından memnun olmayacak ve iş tatmini kaybına neden olunacaktır. Bu yüzden Maslow'un da belirttiği gibi, çalışanların en azından fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamaları için asgari düzeyde bir ücrete ihtiyaçları bulunmaktadır.

Bu çalışmada çalışanın iş tatmini üzerinde kariyer beklentisi, yaratıcılık faktörü ve ücret değişkenlerinin etkisi direkt olarak incelenmeye çalışılmıştır. Fakat bu değişkenlerle iş tatmini arasındaki ilişkiye kontrol değişkeni olarak etki edebilecek bir takım farklı değişkenler de bulunmaktadır. Yaş, cinsiyet, kıdem, işletme büyüklüğü ve eğitim durumu gibi faktörlerin de modele katılarak bu ilişkilerin tekrar incelenmesi yararlı olacaktır.

## KAYNAKLAR

- AMABILE, Teresa M. (1997), "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do", California Management Review, Vol. 40 No. 1, 39-58.
- BERRY, Lilly M. (1997), Psychology at Work, San Francisco: McGraw Hill Companies Inc.
- BOIES, Kathleen; ROTHSTEIN, Mitchell G. (2002), "Managers' Interest in International Assignments: The Role of Work and Career Satisfaction", International Journal of Intercultural Relations, 26, 233-253.
- BOZKURT, T.; TURGUT, T. (1999), "Çalışanların Toplam Kalite Yönetim Uygulamaları İle İlgili İş Tatminleri ve Kültürel Saygılılıları Arasındaki İlişkiler", Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, Cilt 2, Haziran.
- CROSSMAN, Alf, ABOU-ZAKI, Bassem (2003), "Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18 No. 4, 368-376.
- ERDOĞAN, İ. (1996), İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul.
- EREN, E. (1998), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş Beşinci Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- FELDMAN, Daniel; HUGH, Arnold (1986), Managing Individual and Group Behavior in Organizations, McGraw-Hill International Book Company: Auckland.
- FRIDAY, Shawnta S.; FRIDAY, Earnest (2003), "Racioethnic Perceptions of Job Characteristics and Job Satisfaction", *Journal of Management Development*, Vol. 22 No. 5, 426-442.
- GRAHAM, Michael W.; MESSNER, Philip E. (1998), "Principals and Job Satisfaction", *International Journal of Educational Management*, 12/5, 196-202.
- HOCHWARTER, Wayne A.; PERREWÉ, Pamela L.; FERRIS, Gerald R.; BRYMER, Robert A. (1999), "Job Satisfaction and Performance: The Moderating Effects of Value Attainment and Affective Disposition", *Journal of Vocational Behavior*, 54, 296-313.
- İGBARIA, Magid; KASSICIEH, Suleiman K.; SILVER, Milton (1999), "Career Orientations and Career Success Among Research, and Development and Engineering Professionals", *Journal of Engineering and Technology Management*, 16, 29-54.
- İNCİR, G. (1990), Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, MPM Yayınları, Ankara.
- LAM, Simon S.K. (1995), "Quality Management and Job Satisfaction", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 12 No. 4, 72-78.
- LAWLER, E.E. (1973), Motivation in Work Organizations, Monterey, California Brooks/Cole.
- LESTER, S.W., KICKUL, J. (2001), Psychological Contracts in the 21st Century: What Employees Value Most and How Well Organizations are Responding to These Expectations, *HR Human Resource Planning*, Vol. 24 No. 1, 10-21.
- LOCKE, E.A. (1969), "What is Job Satisfaction?", *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- LUTHANS, F. (1973), *Organizational Behavior*, Sixth Edition, New York: McGraw-Hill.
- NELSON, D.L., QUICK, J.C. (1995), *Organizational Behavior: Foundations, Realities, and Challenges*. Alternate Edition, New York: West Company.
- NOE, R.A., HOLLENBECK, J.R., GERHART, B., WRIGHT, P.M. (1997), *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. Second Edition, Chicago: McGraw-Hill.
- ORPEN, Christopher (1994), "The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success", *International Journal of Manpower*, Vol. 15 No. 1, 27-37.
- SAVERY, Lawson K. (1996), The Congruence between the Importance of Job Satisfaction and the Perceived Level of Achievement. *Journal of Management Development*, Vol. 15 No. 6, 18-27.
- SHALLEY, Christina E.; GILSON, LUCY L.; BLUM, Terry C. (2000), "Matching Creativity Requirements and The Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave", *Academy of Management Journal*, Vol. 43 No. 2, 215-223.
- SMITHER, R.D. (1998), *The Psychology of Work and Human Performance*, Third Edition, New York: Longman.
- VECCHIO, R.P. (1995), *Organizational Behavior*. Third Edition, Fort Worth: The Dryden Press.
- WEISS, D.J., DAWIS, R.V., ENGLAND, G.W., LOFQUIST, L.H. (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Vol. 12, University of Minnesota Industrial Relation Center, Minneapolis, MN.

# İlmlaştırıcı Değişken Olarak Değişirme Maliyetinin Müşteri Sadakati Üzerindeki Etkisi: Türk GSM Sektöründe Bir Uygulama

**Serkan AYDIN**

*Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Doktora Öğrencisi, GEBZE*

**Araş. Gör. Rahmi YÜCEL**

*Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, GEBZE*

**Araş. Gör. Murat ÖZCAN**

*Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, GEBZE*

## ÖZET

Günümüzde müşteri sadakati, firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde önemli bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Bir firmanın müşteri sadakatini sağlayabilmesi için ise müşteri memnuniyetini artırması ve müşterilerin firmaya güven duymasını sağlaması gerekmektedir. Diğer yandan müşteri sadakati için çok önemli derecede öneme sahip olmasına rağmen, değişirme maliyetinin müşteri sadakatinin sağlanmasındaki rolü konusunda yapılan çalışmaların sınırlı düzeyde kaldığı görülmektedir. Bu çerçevede çalışmanın amacı değişirme maliyetinin GSM sektöründe müşteri sadakatinin sağlanmasındaki rolünü ortaya koymaktır. Bu kapsamda; 1662 cep telefonu hattı abonesinden anket yoluyla elde edilen verinin regresyon analiziyle incelenmesi ile elde edilen bulgular değişirme maliyetinin, müşteri memnuniyeti ve operatör firmaya duyulan güvenin müşteri sadakati üzerindeki pozitif etkisi üzerinde anlamlı bir rol oynadığını (ilmlaştırıcı etki) göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Müşteri sadakati, güven, değişirme maliyeti, müşteri memnuniyeti, ilmlaştırıcı değişken, GSM sektörü.

## *As A Moderator Variable The Effect Of Switching Cost On Customer Loyalty: A Case In The Turkish Gsm Sector*

### ABSTRACT

Recently customer loyalty has appeared as a factor for obtaining sustainable competitive advantage. A firm, desiring to customers' loyalty, should provide customer satisfaction and acquire its customers' trust. On the other hand, though customer switching cost has a potential importance for loyalty, it's seen that studies about the effect of customer switching cost on loyalty have been very limited. In this context, current study's aim is to examine the customer switching costs' effect on loyalty in GSM sector. For this reason, data, containing 1662 GSM users, was formed via questionnaire. Findings, obtained analyzing of data with regression analysis, shows that customer switching cost plays a significant role (moderator effect) in positive effect of both customer satisfaction and trust on loyalty

**Key Words:** Customer loyalty, trust, customer switching cost, customer satisfaction, moderator variable, GSM sector.

## I. GİRİŞ

Çağımızda teknoloji ve ticarete yaşanan hızlı değişim sayesinde rekabetin bölgesel temelden uluslar arası boyuta taşınması, eskiye oranla piyasaların olgunlaşma süresini hızlandırarak büyüme hızını artırmıştır. Bu nedenle, firmalar geçmişe göre yaşam seyirleri giderek kısalan ürünlerle daha rekabetçi bir piyasada boy göstermektedir. Bu durum, firmaların yeni müşteri elde



etme maliyetini arttırmaktadır. Bu nedenle, bir firmanın yoğun rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesi veya rekabet avantajı elde edebilmesi için mevcut müşterilerini kaybetmemesi her zamankinden daha da önemli hale gelmiştir.

Gerçekten de yeni müşteri elde etmenin maliyeti mevcut müşteriyi elde tutmanın maliyetinden yaklaşık olarak altı kat daha yüksektir (Rosenberg ve Czepiel, 1983:45-51). Ayrıca müşteri sadakati arttıkça, müşterilerin fiyata olan duyarlılıklarının da azaldığı bilinmektedir (Krishnamurthi ve Raj, 1991:172-183). Şüphesiz, mevcut müşteri portföyünün korunması için müşteriler ile uzun süreli ilişkiler kurmak ve müşteri sadakatini sağlamak gerekmektedir. Özellikle telekomünikasyon hizmetlerinde, tüketicinin operatör firma tarafından elde edilip abone yapılması ve bu ilişkinin (abone-operatör) uzun süre devam etmesi, firmanın rekabet avantajı kazanmasında diğer sektörlerle göre daha önemli bir faktör olarak görülmektedir (Gerpott ve diğ., 2001:249-269).

Bütün bu koşullar altında operatör firmalar için mevcut abone portföyünü korumak, bir başka deyişle müşteri sadakati yaratabilmek, temel rekabet avantajı olarak ortaya çıkmaktadır. Oliver (1997), müşteri sadakatini rakip firmaların müşteriyi kendi ürününü talep etme yönündeki pazarlama çabalarına veya diğer durumsal faktörlere rağmen, tüketicinin gelecekte de aynı ürünü yeniden satın alma kararlılığına sahip olması olarak tanımlamaktadır. Literatürde sadakat ile ilgili çok sayıda ve farklı tanım olmasına rağmen iki temel yaklaşımın belirginleştiğini söylemek mümkündür. Bunlar stokastik (olasılık)<sup>1</sup> ve deterministik<sup>2</sup> sadakat yaklaşımlarıdır (Odin ve diğ., 2001:75-84; Fournier ve Yao, 1997:451-472). Kyner ve Jacoby (1973) iki yaklaşımı bir araya getirerek müşteri sadakatini; bir ya da daha fazla sayıda alternatif marka ile ilgili yanlış (rassal olmayan) karar verme süreci içinde zamanla ortaya çıkan, davranışsal tepki (satın alma gibi) ve psikolojik (karar verme, değerlendirme) süreçlerinin bir fonksiyonu olarak tanımlamaktadır.

Nasıl tanımlanırsa tanımlansın müşteri sadakatini sağlayabilmek için operatörün, abonesine sunduğu ürünün kalitesini yükselterek müşteri memnuniyetini arttırması (Anderson ve Sullivan, 1993:125-143; Kristensen ve diğ., 2000:1007-1015; Fornell, 1992:6-21; Oliver, 1980:460-469 vb.) ve abonelerin firmaya güven duymasını sağlaması (Fournier, 1998:343-373; Gundlach ve diğ. 1995:78-92; Morgan ve Hunt, 1994:20-38; Lau ve Lee, 1999:341-370 vb.) gerekmektedir

Diğer yandan müşteri memnuniyeti ile müşteri sadakati arasındaki ilişkinin gücü sektör, ürünlerin farklılaştırılma derecesi ve değişirme maliyeti<sup>3</sup> gibi faktörlerden etkilenmektedir (Fornell, 1992:6-21). Çeşitli sektörlerde

<sup>1</sup> Bu yaklaşımda, tüketici tercihinin tüketicinin davranışı ile yansıtıldığı varsayılmakta ve bu nedenle müşteri sadakatinin göstergesi olarak tüketicinin ürünle ilgili satın alma bilgilerine odaklanılmaktadır

<sup>2</sup> Deterministik yaklaşıma göre sadakat, zaman içinde bir markanın tutarlı bir şekilde satın alınması ile sonuçlanan bir tutumdur

<sup>3</sup> Tüketicinin ürün satın aldığı tedarikçiyi başka bir tedarikçi ile değiştirmesi halinde ortaya çıkan ve bir kez katlanmak zorunda olduğu maliyettir.

(Örneğin; Beatty ve diğ., (2000): bankacılık/kuaför hizmetleri; Feick ve diğ., (2001): GSM) yapılan çalışmalarda yüksek değiştirme maliyeti algısına sahip müşteri gruplarında; müşteri memnuniyeti ile müşteri sadakati arasındaki ilişkinin, değiştirme maliyeti algısı düşük olan müşteri gruplarına göre daha zayıf olduğu görülmüştür. Kısaca, değiştirme maliyetinin müşteri sadakatının oluşumunda ılımlastırıcı etkiye<sup>4</sup> sahip olduğu belirlenmiştir.

Bununla beraber, değiştirme maliyetinin ılımlastırıcı etkisi piyasa yapısına göre farklılık göstermektedir. Pazarın büyük bir kısmına veya tümüne tek bir firmanın sahip olduğu sektörlerde (Örneğin; sabit telefon hizmeti) değiştirme maliyetinin ılımlastırıcı etkisi çok düşük olacaktır. Çünkü böyle bir sektörde düşük ya da yüksek değiştirme maliyetine sahip, memnun olmamış müşterinin tercih edebileceği herhangi bir alternatif bulunmamaktadır (Feick ve diğ., 2001:35-48). Oysa müşterinin tercih edebileceği alternatiflerin bulunduğu sektörlerde (Örneğin, GSM sektörü) ise, sunulan hizmetten memnun olmayan müşteriler eğer değiştirme maliyeti de düşükse kolaylıkla rakip ürünleri tercih edebilirler. Yüksek değiştirme maliyetine sahip müşteriler ise tersine, sunulan hizmetten memnun olmasalar bile muhtemelen sadakat tutumu sergileyeceklerdir.

Genel olarak bakıldığında müşteri sadakati için potansiyel öneme sahip olmasına rağmen, değiştirme maliyeti konusunda yapılan çalışmalar sınırlı düzeyde kalmış, müşteri sadakati ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda güven, müşteri memnuniyeti ya da hizmet kalitesi kavramları incelenmiştir. Bu nedenle çalışmada, literatürde var olan bu eksikliği de dikkate alarak, Türk GSM sektöründe müşteri memnuniyeti ve güven faktörlerinin müşteri sadakati ile olan direkt ilişkisi ve değiştirme maliyetinin bu ilişkiler üzerindeki ılımlastırıcı etkisi incelenmektedir.

## II. TEORİK ALT YAPI VE HİPOTEZLER

### II.A. Müşteri Memnuniyeti ve Sadakat

Müşteri memnuniyeti, müşterinin belirli bir ürünü satın alması ve kullanması sonucunda zaman içinde oluşan tüm tüketim deneyimlerinin bir değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır (Johnson ve Fornell, 1991:267-286). Müşteri memnuniyeti, müşterilerin fiyat esnekliğini düşürerek fiyata olan duyarlılıklarını azaltmakta (Garvin, 1988; Anderson, 1996:42-58) ve ürün kalitesinde meydana gelecek kısa süreli dalgalanmaların neden olacağı müşteri kayıplarını minimize etmektedir (Fornell, 1992). Bu nedenle Aaker (1992), müşteri memnuniyeti firma için marka sermayesi gibi önemli bir varlık olarak ele almaktadır.

Palmer'a (1998) göre memnuniyet olmaksızın müşteriler rakipleri ile kıyaslandığında belirli bir markaya dönük olarak olumlu bir tutum sergilemezler. Bu görüşe paralel olarak bugüne kadar yapılan pek çok ampirik çalışma (Örneğin; Gronholdt ve diğ., 2000; Kristensen ve diğ., 2000; Gerpott ve diğ., 2001; Sharma; 2003; Bruhn ve Grund, 2000 vb.) müşteri memnuniyetinin müşteri sadakatini

<sup>4</sup> Bir değişkenin, iki değişken arasında var olan nedensellik ilişkisini pozitif ya da negatif yönde etkilemesidir.

pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Literatürdeki mevcut bulgular ışığında ilk hipotez aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

**Hipotez 1: Müşteri memnuniyeti arttıkça, müşteri sadakati de artacaktır.**

### **II.B. Güven ve Müşteri Sadakati**

Doney ve Cannon'a (1997) göre güven, karşı tarafın ya da markanın kendisinden beklenenleri yerine getirmesi yeteneğine dayalı, sürekli bir süreçtir. Müşteri açısından marka ya da firmadan beklenenler ise, satın alınan ürünün en azından yeterli performans gösterebilmesidir. Buna göre güvenin var olabilmesi bir tarafın diğer tarafın kendisi için pozitif çıktılarla sonuçlanacak faaliyetlerde bulunacağına (Anderson ve Narus; 1990:42-58), müşterinin marka/firmadan bugün sağladığı faydayı ileride de sağlayacağına (Doney ve Cannon, 1997:35-51) ve dürüstlüğüne (Moorman ve diğ., 1993:81-101; Morgan ve Hunt, 1994) inanmasını gerektirmektedir.

Bu kapsamda bir müşterinin belirli bir marka ya da firmaya güven duyması, güven duyduğu marka/firmadan uzun dönemde sağlayacağı fayda algısı nedeni ile kısa dönemde önüne çıkacak daha iyi alternatiflere (marka/firma) yönelmesini engelleyecek ve güven duyduğu firmanın çıkarıcı davranışlar sergilemeyeceğine inandığı için diğer marka/firmalara yönelik yüksek risk algısına sahip olmasına neden olacaktır (Morgan ve Hunt, 1994). Buna göre, daha önce yapılan pek çok ampirik çalışmayla (Örneğin; Chaudhuri ve Holbrook, 2001; Lau ve Lee, 1999; Sirdeshmukh ve diğ., 2002; Garbarino ve Johnson, 1999) da tutarlı olarak aşağıdaki hipotez ileri sürülebilir:

**Hipotez 2: Firmaya duyulan güven arttıkça, müşteri sadakati de artacaktır.**

### **II.C. İhlamlştırıcı Değişken Olarak Değiştirme Maliyeti**

Değiştirme maliyeti, tüketicinin ürün satın aldığı tedarikçiyi başka bir tedarikçi ile değiştirmesi halinde ortaya çıkan ve bir kez katlanmak zorunda olduğu (Porter, 1998a:) finansal, psikolojik ve prosedürel maliyet algısıdır (Klemperer, 1995:515-539). Finansal değiştirme maliyeti algısı, müşterinin kullandığı markayı değiştirmesi halinde yeni markayı kullanmak için yapması gereken harcamadır (Klemperer, 1995; Sharma ve diğ., 1997:2026-2037). Örneğin cep telefonu kullanıcısının yeni bir hat satın almak için yapması gereken harcama gibi.

Prosedürel değiştirme maliyeti algısı, tüketicinin ürün satın alma kararı vermesi ve bunu uygulaması sürecinden kaynaklanmaktadır. Ürün satın alma karar süreci; ihtiyacın/gereksinimin ortaya çıkmasının ardından, bu gereksinimi karşılayacak alternatiflerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi için enformasyon toplanması, elde edilen enformasyonun değerlendirilmesi ve bu değerlendirme ışığında hangi alternatifin satın alınacağına karar verilmesi aşamalarını içermektedir (Kotler, 1997; Etzel ve diğ., 1997). Örneğin cep telefonu kullanıcısının yeni hattı hangi operatörden satın alacağına karar vermesi için

alternatifleri değerlendirmesi satın alma işlemlerini yerine getirmesi ve yeni numarasını çevresindeki insanlara bildirmesi gerekecektir.

Psikolojik değiştirme maliyeti algısı ise zaman içinde oluşan sosyal ilişkiler (personel-müşteri ilişkisi gibi), güvenin kaybedilecek olması ve tüketicinin, satın almadan önce performansını tam olarak değerlendirememesi nedeni ile alternatif ürünü tercih etmesi halinde önemli bir riskle/belirsizlikle karşı karşıya kalacak olması nedeniyle tüketici tarafından algılanan maliyettir (Patterson ve Sharma, 2000:470-490, Sharma, 2003).

Kısaca değiştirme maliyeti, tüketicilerin rakip firmaların ürünlerini tercih etmesini maliyetli hale getirerek, firmanın mevcut müşteri portföyü üzerinde tekel gücü sağlamasına olanak tanmaktadır. Buna göre ürünün sağladığı performans memnun edici olmasa da değiştirme maliyetinin (finansal, psikolojik, prosedürel) müşteri tarafından yüksek algılanması nedeni ile müşteri, sadakat davranışı sergileyebilir. Diğer yandan hem müşterinin memnuniyet derecesi hem de değiştirme maliyeti algısı düşük ise, müşteri kolaylıkla rakip ürünleri tercih edebilecektir. Bir başka deyişle değiştirme maliyeti düşük ise, müşteri sadakatini belirleyen temel kriter müşteri memnuniyeti olacaktır. Bu nedenle düşük değiştirme maliyetine sahip müşteriler için müşteri memnuniyeti ile müşteri sadakati arasındaki ilişki daha yüksek olmalıdır.

**Hipotez 3: Değiştirme maliyeti algısı arttıkça, müşteri memnuniyetinin müşteri sadakati üzerindeki etkisi azalmaktadır.**

Bununla beraber değiştirme maliyetinin artması güven ile müşteri sadakati arasındaki direkt ilişkiyi de etkileyecektir (Sharma, 2003; Patterson ve Sharma, 2000). Bu yüzden nispi olarak yüksek değiştirme maliyeti algısına sahip müşteri grubunda firmaya duyulan güven ile müşteri sadakati arasındaki ilişki, değiştirme maliyeti algısı düşük olan müşteri grubuna göre daha zayıf olmalıdır.

**Hipotez 4: Değiştirme maliyeti algısı arttıkça, firmaya duyulan güvenin müşteri sadakati üzerindeki etkisi azalmaktadır.**

### III. VERİ SETİ VE DEĞİŞKENLERİN ÖLÇÜMÜ

#### III.A. Örneklem

Çalışma için İstanbul, Kocaeli, Bursa ve Ankara illerinde cep telefonu kullanan 1950 kişi ile yapılan anket yoluyla toplanan veri kullanılmıştır. Ankette bulunan kontrol soruları dikkate alınarak yanlış, eksik ya da özensiz doldurulmuş anketler elemine edilmiş, bunun sonucunda ulaşılan nihai örneklem hacmi 1662 olarak elde edilmiştir.

Örneklemin operatörlere dağılımı; pazar payı ile tutarlı olarak %10,1 Aria; %7,8 Aycell; %32,2 Telsim ve %50,4 Turkcell olarak gerçekleşmiştir. Yine pazar payları ile tutarlı olarak örnekleme bulunan abonelerin %43,6'sı faturalı %56,4'ü ise ön ödemeli hat kullanmaktadır. Örneklemin %37'si kadın %63'ü erkektir. Örneklemdaki abonelerin yaş ortalaması 29; ortalama cep telefonu harcaması aylık 34,8 Milyon TL ve ortalama aylık gelirleri ise 884 Milyon TL'dir.

### III.B. Değişkenlerin Ölçümü

Değişkenleri ölçmek için literatürde var olan ölçeklerden faydalanılmıştır. Müşteri sadakatini (MS) ölçmek üzere Narayandas'ın (1996) geliştirdiği müşteri sadakati ölçeği Türk GSM sektörüne adapte edilmiştir. Müşteri sadakatinin ölçümünde kullanılan operasyonel ölçütler; yeniden satın alma eğilimi, daha iyi alternatiflere karşı direnç ve ürünün çevreye tavsiye edilmesidir.

Müşteri memnuniyetinin (MM) ölçümünde ise Amerikan müşteri memnuniyet endeksi (NQRC, 1995) ile Feick ve diğ.'nin (2001) çalışmasından faydalanılmış ve toplam dört soru kullanılmıştır. Müşteri memnuniyetinin ölçümünde kullanılan operasyonel ölçütler ise genel memnuniyet ve beklentilerle uyumdur.

Genel memnuniyetin ölçülmesinde kullanılacak temel performans kriterleri ise, Consumer Reports'tan (1998) faydalanılarak sunulan genel performans ve ücretlendirme (fiyat tarifesi) olarak belirlenmiştir.

Güven (TR) kavramının ölçümünde ise birbirini tamamlayan farklı tanımlamalardan yola çıkılarak toplam beş soru ile ifade edilen bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçekte kullanılan operasyonel ölçütler şunlardır; güvenilirlik (Reliability) (Morgan ve Hunt, 1994), ahlaki davranma (Ethics) (Lee ve Lau, 1999), sunulan ürünün kalitesi (Anderson ve Narus, 1990) ve süreklilik (Doney ve Cannon; 1997).

Değişirme maliyetini ölçmek amacı ile Burnham ve diğ. (2003), Guiltinan (1989) ve Jones ve diğ.'nin (2002) çalışmasından adapte edilen toplam yedi soru kullanılmıştır. Bu ölçümde kullanılan operasyonel ölçütler ise; parasal değişirme maliyeti, belirsizlik algısından kaynaklanan değişirme maliyeti algısı, değerlendirme maliyeti algısı, öğrenme maliyeti algısı ve yeni hat satın alma sürecindeki prosedürel işlemlerden kaynaklanan kurulum maliyeti algısı.

Ölçüm modellerinde kullanılan tüm sorular beşli Likert ölçek (1: Kesinlikle katılmıyorum,..., 5: Kesinlikle Katılıyorum) ile ölçülmüştür. Veri setinde kayıp değerler seri ortalamaları ile ifade edilerek analize katılmıştır (Downey ve King, 1998).

### III.C. Ölçek Geçerliliği ve Güvenilirliği

Birden fazla gözlemlenen değişkenle ölçülen yapının tek boyutluluğu (unidimensionality) faktör analizi ile belirlenmektedir (Churchill, 1979). Müşteri sadakati, müşteri memnuniyeti, değişirme maliyeti ve güveni ölçmek amacı ile oluşturulan ölçekler keşifsel faktör analizi ile ayrı ayrı incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, değişirme maliyeti ve güveni ölçmek için kullanılan sorular birer faktöre yüklenmektedir. Tablo 1'de her bir faktöre ait öz değerler ve açıklanan varyans değerleri görülmektedir.

Değişkenleri ölçmek üzere oluşturulan ölçüm modellerinin güvenilirliklerini belirlemek amacı ile Cronbach  $\alpha$  değerleri kullanılmıştır. Elde edilen değerler Tablo 1'de görülmektedir. Her bir değişkene ait Cronbach  $\alpha$  değerleri Malhotra'nın (1993) 0,60 kabul edilebilir alt sınırından büyüktür. Tablo 1'de de görüldüğü gibi Cronbach  $\alpha$  değerleri değişkenler arasındaki korelasyon

değerlerinden büyük olduğu için, ayrıştırma geçerliliğinin de olduğunu söylemek mümkündür (Gaski, 1984:9-29).

**Tablo 1: Değişkenlere Ait Cronbach  $\alpha$  Değerleri, Korelasyonlar ve Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları**

	1	2	3	4
Müşteri Sadakati (1)	1,000			
Müşteri Memnuniyeti (2)	0,586	1,000		
Güven (3)	0,630	0,607	1,000	
Değiştirme Maliyeti (4)	0,296	0,280	0,294	1,000
Cronbach $\alpha$	0,824	0,766	0,856	0,674
Öz Değer	3,037	2,395	3,1857	2,165
Açıklanan Varyans	%60,7	%59,8	%63,7	%36,0

#### IV. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ:

Çalışmada değiştirme maliyetinin ılımlaştırıcı etkisi alt-grup analizi (sub-group) ile test edilmiştir. Bu amaçla değiştirme maliyeti algısına göre aboneler, iki gruba ayrılmıştır. Medyan değer üzerinde değerlere sahip aboneler yüksek değiştirme maliyeti, medyan değer altındaki değerlere sahip aboneler ise, düşük değiştirme maliyeti abone grubunu oluşturmuştur (Siguaw ve diğ., 2003:311-322). Buna göre oluşturulan gruplara ait ortalama değerler ve standart sapma değerleri, Tablo 2’de görülmektedir.

**Tablo 2: Abone Grupları ve Değişkenlere Ait Tanımlayıcı Veri**

	Yüksek Değiştirme Maliyetli Grup (N= 881)		Düşük Değiştirme Maliyetli Grup (N= 781)	
	Ort.	SS	Ort.	SS
<b>Müşteri Sadakati</b>	3,87	0,90	3,37	1,09
<b>Müşteri Memnuniyeti</b>	3,82	0,90	3,44	0,99
<b>Güven</b>	3,85	0,90	3,41	1,04
<b>Değiştirme Maliyeti</b>	4,13	0,43	2,83	0,52

Ort.: Ortalama; SS: Standart Sapma

Değiştirme maliyetine göre örneklem iki gruba ayrıldıktan sonra, yüksek değiştirme maliyetli ve düşük değiştirme maliyetli abone grupları için ayrı ayrı regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Regresyon modelleri arasındaki farklılık ise, Chow testi ile incelenmiştir. Oluşturulan üç ayrı regresyon modelinde de bağımlı değişken müşteri sadakati, bağımsız değişkenler ise, müşteri memnuniyeti ve operatöre duyulan güvendir. Oluşturulan regresyon modeli aşağıda görülmektedir:

$$\left( \begin{array}{l} LO = \beta_0 + \beta_1 * MM + \beta_2 * TR \\ LO : \text{Müşteri Sadakati} \\ MM : \text{Müşteri Memnuniyeti} \\ TR : \text{Güven} \end{array} \right)$$

Tablo 3’den de görüldüğü gibi tüm regresyon modellerindeki  $\beta_2$  ve  $\beta_3$  parametrelerine ait t değerleri 0.01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre müşteri memnuniyeti ve operatöre duyulan güvenin müşteri sadakati üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır. Bu sonuç, her üç model için Hipotez 1 ve Hipotez 2 ile ifade edilen hipotezleri doğrulamaktadır.

Diğer yandan Tablo 3’deki değerlere göre, yüksek değiştirme maliyetine sahip abone grubunda yer alan aboneler için müşteri memnuniyetinin müşteri sadakati üzerindeki etkisi ( $\beta_2=0,288$ ) iken, aynı parametre düşük değiştirme maliyetine sahip aboneler için 0,342’dir. Bu durum değiştirme maliyeti düşük olan aboneler açısından müşteri memnuniyetinin müşteri sadakatini etkileme düzeyinin değiştirme maliyeti yüksek olan abonelere göre daha fazla olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, yüksek değiştirme maliyetine sahip abone grubunda yer alan aboneler için operatöre duyulan güvenin müşteri sadakati üzerindeki etkisi ( $\beta_3=0,394$ ) iken, aynı parametre düşük değiştirme maliyetine sahip aboneler için 0,446’dır. Bu noktadan hareketle yüksek değiştirme maliyetine sahip abonelerde operatöre duyulan güvenin müşteri sadakatini, düşük değiştirme maliyetine sahip abonelere göre daha az etkilediğı söylenebilir.

**Tablo 3: Regresyon Analizi Sonuçları**

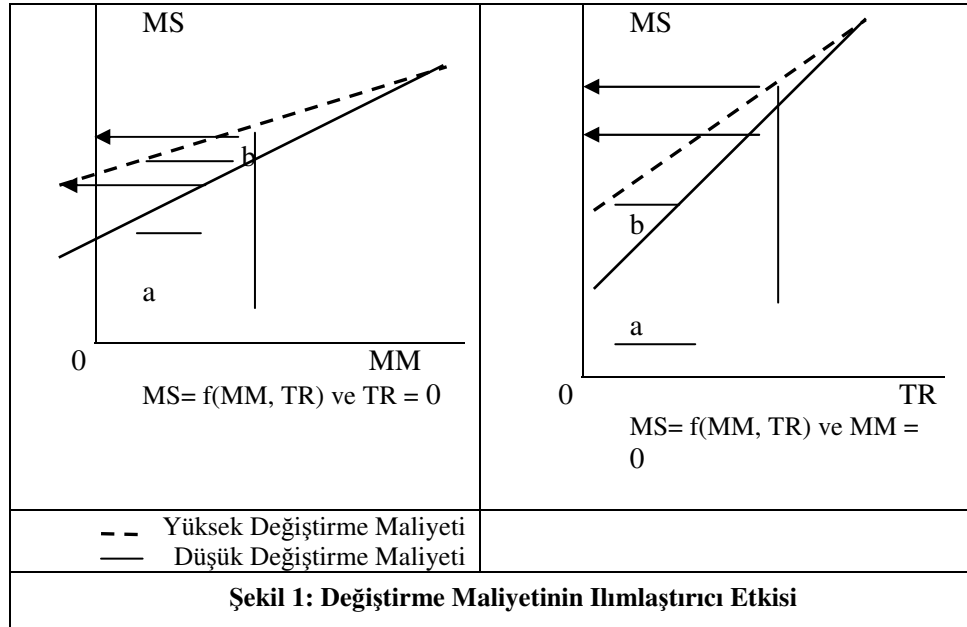
	Tüm Örneklem (N= 1662)		Yüksek Değiştirme Maliyetli Grup (N= 881)		Düşük Değiştirme Maliyetli Grup (N= 781)	
	$\beta_i$	t- Değeri	$\beta_i$	t- Değeri	$\beta_i$	t- Değeri
Sabit Katsayı (1)	$\beta_1$ : 0,744	9,418	$\beta_1$ : 1,252	10,652	$\beta_1$ : 0,470	4,301
MM (2)	$\beta_2$ : 0,321	14,179	$\beta_2$ : 0,288	8,270	$\beta_2$ : 0,342	10,839
TR (3)	$\beta_3$ : 0,463	19,275	$\beta_3$ : 0,394	11,908	$\beta_3$ : 0,446	14,142
R <sup>2</sup> Düzeltilmiş	0,462		0,370		0,495	
F	715,482		259,840		382,593	
Chow Testi (F*)	12,85					

Tabloda yer alan tüm parametreler %1 düzeyinde anlamlıdır.  
Regresyon katsayıları ( $\beta_i$ ) standardize edilmiş değerlerdir.

Bu çerçevede iki regresyon modelinde bulunan parametrelerin ve dolayısı ile regresyon modellerinin farklılığını ortaya koymak amacı ile yapılan Chow testine göre, yüksek değiştirme maliyetine sahip abone grubu ile düşük değiştirme maliyetine sahip abone grubu için oluşturulan regresyon modelleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre, yüksek değiştirme maliyetine sahip abonelerdeki müşteri memnuniyeti ve güvenin müşteri sadakati üzerindeki etkisi, düşük değiştirme maliyetine sahip abonelerdeki etkisinden anlamlı bir şekilde küçüktür. Bu farklılık, değiştirme maliyeti arttıkça müşteri memnuniyeti-müşteri sadakati ve güven-müşteri sadakati arasındaki ilişkinin görece olarak azaldığını ortaya koymaktadır. Ulaşılan bu sonuç, değiştirme maliyetinin gerek müşteri memnuniyeti (MM) ile müşteri sadakati (MS) gerekse güven (TR) ile müşteri sadakati (MS) arasındaki ilişkide ihlamlştırıcı etkiye sahip olduğuna

işarete etmektedir. Bu bulgular, Hipotez 3 ve Hipotez 4 ile ifade edilen hipotezlerin geçerliliğini ispatlamaktadır.

Değiştirme maliyetinin ılımlaştırıcı etkisinin daha kolay anlaşılabilmesi için yüksek ve düşük değiştirme maliyetine sahip abone grupları için müşteri memnuniyeti (MM) ile müşteri sadakati (MS) ve güven (TR) ile müşteri sadakati (MS) arasındaki ilişkiler, Şekil 1'deki gibi ifade edilmiştir. Şekil 1'den de anlaşıldığı gibi yüksek değiştirme maliyetine sahip abone grubunda müşteri memnuniyetine bağlı müşteri sadakati eğrisinin eğimi (a) düşük değiştirme maliyetli abone grubundaki müşteri memnuniyetine bağlı müşteri sadakati eğrisinin eğiminden (b) daha küçüktür. Benzer ilişki, güven değişkenine bağlı müşteri sadakati eğrisi içinde geçerlidir. Buna göre değiştirme maliyetinin artması, abonelerin müşteri memnuniyetine ve güvene olan duyarlılıklarını azaltmaktadır.



## V. SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Çalışmadan elde edilen bulgular, GSM sektöründe müşteri sadakatinin sağlanmasında güvenin ve müşteri memnuniyetinin önemli kriterler olduğunu göstermektedir. Bu yönü ile çalışma literatürde var olan araştırmaları desteklemektedir. Diğer yandan çalışmada incelenen üç regresyon modelinde de (tüm örneklem, yüksek değiştirme maliyetli grup ve düşük değiştirme maliyetli grup) standardize edilmiş regresyon katsayılarına ( $\beta_i$ ) göre operatöre duyulan güvenin müşteri sadakati üzerindeki etkisi müşteri memnuniyetinin müşteri sadakati üzerindeki etkisinden daha büyük olduğunu ortaya koymaktadır.



Ulaşılan bu bulgu, literatürdeki çalışmalardan farklılık göstermektedir. Bu farklılığın nedenini ise, sektörün yapısında aramak mümkündür. GSM sektöründe aboneye sunulan hizmetlerin ücretlendirilmesi iki şekilde yapılmaktadır. Faturalı hat kullanan aboneler için ücretlendirme belirli bir dönemin sonunda yapılmakta abone aldığı hizmetin ücretini daha sonra ödemektedir. Ön ödemeli hat kullanan aboneler ise satın aldıkları kontörü kullanarak hizmet almakta bir başka deyişle kendilerine sunulmayan hizmetin bedelini ödemektedirler. Her iki alternatifte de abonenin operatör firmanın ahlaki davranış sergileyeceğine inanması gerekmektedir. Aksi yönde bir abone algısı abonenin farklı bir operatöre yönelmesine neden olacaktır. Ayrıca güven müşteri için ürünün bugün sağladığı pozitif çıktının gelecekte de sağlanacağına dair (süreklilik) algıyı içermektedir. Bu yönü ile güven müşteri memnuniyetinden farklı olarak geleceğe dönük olumlu beklentileri de kapsamaktadır. Dolayısı ile operatöre duyulan güvenin müşteri sadakati (gelecekte sergilenecek olası tutum) üzerindeki etkisi, müşteri memnuniyetinin etkisinden daha büyük olmaktadır.

Değişirme maliyetinin gerek müşteri memnuniyeti (MM) ile müşteri sadakati (MS) gerekse operatöre duyulan güven (TR) ile müşteri sadakati (MS) arasındaki doğrudan ilişkilerde ılımlaştırmacı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Yüksek değişirme maliyetine sahip abone grubunda müşteri memnuniyetinin müşteri sadakati üzerindeki etkisi diğer abone grubuna (düşük değişirme maliyetli grup) kıyasla daha düşüktür. Elde edilen bu sonuç literatürde farklı sektörlerde yapılmış olan çalışmalardan elde edilen bulgularla (örneğin; Sharma, 2003; Patterson ve Sharma, 2000 vb.) paralellik arz etmektedir.

Ancak değişirme maliyetinin operatöre duyulan güven (TR) ile müşteri sadakati (MS) arasındaki ilişkide oynadığı ılımlaştırmacı etki ile ilgili bulgu, yukarıda sözü geçen çalışmalardan elde edilen bulgulardan farklıdır. Sharma'nın (2003) bireysel finansal danışmanlık sektöründe yapmış olduğu çalışmada değişirme maliyetinin güven (TR) ile müşteri sadakati (MS) arasındaki ilişkide ılımlaştırmacı bir etkiye sahip olmadığı, Patterson ve Sharma'nın (2000) bireysel finansal danışmanlık alanında yaptığı araştırma da ise yüksek değişirme maliyetli müşteri grubunda güven (TR) ile müşteri sadakati (MS) arasındaki ilişkinin düşük değişirme maliyetli müşteri grubuna göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Oysa Türk GSM sektöründe gerçekleştirdiğimiz bu araştırmada değişirme maliyetinin operatöre duyulan güven ile müşteri sadakati arasındaki ilişkiyi negatif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Değişirme maliyetinin gerek müşteri memnuniyetinin gerekse operatöre duyulan güvenin müşteri sadakati üzerindeki etkisini negatif yönde etkilemesi sektördeki karar vericiler için oldukça önemli bir enformasyondur. Sadakat davranışı sergileyen herhangi bir abonenin sadakati, kullanılan cep telefonu hattından duyulan memnuniyetten ve/veya operatör firmaya duyulan güvenden kaynaklanmayabilir. Eğer abonenin değişirme maliyeti algısı yüksekse bu algı abone için çıkış engeli oluşturacaktır (exit barrier). Bu durumda abone aldığı hizmetten memnun olmasa ve/veya operatöre güvenmese bile sadakat eğilimi sergileyecektir. Değişirme maliyetinin taşıdığı bu potansiyel önem nedeni ile

operatörler değiştirme maliyeti içinde önemli olan faktörleri belirleyerek bunların arttırılmasına yönelik çabalar üzerinde yoğunlaşabilirler.

Bu çalışmadan elde edilen bulgular arasında sektördeki karar vericiler açısından en önemli enformasyondan bir diğeri de müşteri sadakatinde operatöre duyulan güvenin her iki abone grubu (yüksek değiştirme maliyetli ve düşük değiştirme maliyetli abone grubu) için de müşteri memnuniyetinden daha fazla önem arz etmesidir. Buna göre mevcut müşteri portföyünü korumak isteyen operatörler uzun dönemde bunu gerçekleştirebilmek için abonelerinin güvenini kazanmak zorundadırlar.

#### **V.A. Çalışmanın Kısıtları ve Gelecekteki Çalışmalar İçin Öneriler**

Bu çalışmada müşteri sadakatini etkilediği düşünülen müşteri memnuniyeti, güven ve değiştirme maliyetleri faktörlerinin müşteri sadakati üzerindeki etkileri regresyon analizi ile incelenmiş ve ileri sürülen hipotezlerin tümü ispatlanmıştır. Ancak çalışma kendi içinde bir takım kısıtları da taşımaktadır. İlk olarak değiştirme maliyeti toplam yedi sorudan oluşan global bir ölçekle ölçülmüştür. Oysa değiştirme maliyeti çok farklı niteliklere sahip alt boyutlardan oluşmaktadır. Dolayısı ile değiştirme maliyetini tüm alt boyutlarının (finansal, prosedürel ve psikolojik) ayrı ayrı ölçülerek bunların ılımlastırıcı etkisinin incelenmesi gerek teori gerekse uygulama için daha detaylı enformasyon sağlayacaktır. Diğer yandan rakiplerin operatörün abonelerini kazanabilmek amacı ile gerçekleştirdiği faaliyetlerin (ücretsiz hat verilmesi, düşük ücret tarifesi sunulması gibi) abone tercihleri üzerinde etkili olacağı şüphe götürmez bir gerçektir. Bu nedenle rakiplerin bu faaliyetlerine ilişkin abone algıları da ölçülerek müşteri sadakati, değiştirme maliyeti, müşteri memnuniyeti, güven üzerine direkt ve/veya ılımlastırıcı etkileri incelenmelidir. Ayrıca bu çalışmanın farklı sektörlerde gerçekleştirilmesi de burada ulaşılan bulguların genelleştirilebilmesine anlamlı katkılar sağlayacaktır.

#### **KAYNAKÇA**

- 1.Aaker, D.A.; 1992. Building Strong Brands, Free Press, NewYork.
- 2.Anderson, E.W. 1996. Customer Satisfaction and Price Tolerance; Marketing Letters, 7, 3 (July), 19,30.
- 3.Anderson, E.W. ve Sullivan, V.W.; 1993. The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms; Maketing Science, Vol:12, No:2, Spring, 125-143.
- 4.Anderson, J.C. ve Narus, J.A.; 1990. A Model of Distributer Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, Journal of Marketing, 54, January, 42-58.
- 5.Beatty, S. E.; Jones, M. A.; Mothersbaugh, D. V.; 2000. Switching Barriers and Repurchase Intentions in Services; Journal of Retailing; Vol: 76(2); 259-274.
- 6.Bruhn, M. ve Grund, M.A.; 2000. Theory, Development and Implementation of National Customer Satisfaction Indices: The Swiss Index of Customer Satisaction, Total Quality Management, Vol:11, No:7, 1017-1028.
- 7.Burnham, T. A.; Frels, J. K.; Mahajan, V.; 2003. Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents and Consequences; Journal of The Academy of Marketing Science; Vol: 31, No: 2, 109-126.
- 8.Chaudhuri, A. and Holbrook, M. B.; 2001. The Chain Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty; Journal of Marketing, Vol: 65 (April), 31-93.

9. Churchill, G.A. Jr 1979. A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, *Journal of Marketing research*, Vol:16, February, pp.64-73.
10. Consumer Reports, 1998. Buying Guide Issue, Consumers Union of United States, New York, September.
11. Doney, P. M. and Cannon, J. P.; 1997. An Examination of The Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships; *Journal of Marketing*, Vol: 61 (April), 35-51.
12. Downey, R.G. ve King, C.V. 1998. Missing Data<in Likert Ratings: A Comparison of Replacement Methods, *Journal of General Psychology*, 125, 175-191.
13. Etzel, M. J.; Stanton, W. J.; Walker, B. J.; 1997. *Marketing*, The McGraw-Hill Companies
14. Feick, L.; Lee, J.; Lee, J.; 2001. The Impact of Switching Costs On The Customer Satisfaction-Loyalty Link: Mobile Phone Service In France; *Journal of Services Marketing*; Vol: 15; No: 1; 35-48.
15. Fornell, C.; 1992. A National Customer Barometer: The Swedish Experience; *Journal of Marketing*, 56 (January), 6-21.
16. Fournier, S. ve Yao, J.L.; 1997. Reviving Brand Loyalty: A Conceptualization within the Framework of Consumer-Brand Relationships; *International Journal of Research in Marketing*; Vol:14, No:5, 451-472.
17. Fournier, Susan; 1998. Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research; *Journal of Consumer Research*, 24 March, 343-373.
18. Garbarino, E. and Johnson, M. S. (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships; *Journal of Marketing*, Vol:63 (April), 70-87.
19. Garvin, D.A.; 1988. *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*; Free Press, New York.
20. Gaski, J.F., 1984. The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution, *Journal of Marketing*, 48, pp. 9-29.
21. Gerpott, T.J.; Rams, W.; Schindler, A.; 2001. Customer Retention, Loyalty and Satisfaction in the German Mobile Cellular Telecommunications Market; *Telecommunications Policy*, 25, 249-269.
22. Gronholdt, L., Martensen, A. and Kristensen, K. (2000) The Relationship between Customer Satisfaction and Loyalty: Cross-Industry Differences, *Total Quality Management*, 11, 4/5&6, 509-514.
23. Gultinan, J.P.; 1989. A Classification of Switching Costs with Implications for Relationship Marketing, in Childers, T.L., Bagozzi, R.P. *et al.* (Eds), *AMA Winter Educators' Conference: Marketing Theory and Practice*, Chicago, IL, pp. 216-20.
24. Gundlach, G.T.; Achrol, R.S.; Mentzer, J.T.; 1995. The Structure of Commitment in Exchange, *Journal of Marketing*, 59, January, 78-92.
25. Johnson, M.D. ve Fornell, C.; 1991. A Framework for Comparing Customer Satisfaction Across Individuals and Product Categories; *Journal of Economic Psychology*; 12(2), 267-286.
26. Jones, M. A.; Beatty, S. E.; Mothersbaugh, D. V.; 2002. Why Customers Stay: Measuring The Underlying Dimensions of Services Switching Costs and Managing Their Differential Strategic Outcomes; *Journal of Business Research*; 55; 441-450.
27. Klemperer, P., 1995. Competition When Consumer Have Switching Costs: An overview with applications to industrial organization, macroeconomics and international trade, *Review of Economic Studies*, 62, 515-539.
28. Kotler, P. 1997. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*; 9th Edition; Prentice Hall International Inc.
29. Krishnamurthi, L. ve Raj, S.P.; 1991. An Empirical Analysis of the Relationship Between Brand Loyalty and Consumer Price Elasticity; *Marketing Science*; Vol:10, No:2, Spring, 172-183.
30. Kristensen, K., Martensen, A. and Gronholdt, L. (2000) Customer Satisfaction Measurement at Post Denmark: Results of Application of the European Customer Satisfaction Index Methodology, *Total Quality Management*, 11, 7, 1007-1015.

31. Kyner, D.B. ve Jacoby, J.; 1973. Brand Loyalty Measurement and Management. John Wiley and Sons, NewYork.
32. Lau, G. and Lee, S.; 1999. Consumers' Trust in a Brand and Link to Brand Loyalty; *Journal of Market Focused Management*, 4, 341-370.
33. Malhotra, N.K.; 1993. *Marketing Research*, Prentice-Hall, New-Jersey.
34. Moorman, C.; Deshpande, R.; Zaltman, G.; 1993. Factors Affecting Trust in Market Research Relationships; *Journal of Marketing*, 57, January, 81-101.
35. Morgan, R. M. and Hunt, S. D.; 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing; *Journal of Marketing*, Vol:58 (July), 20-38.
36. Narayandas, N.; 1996. The Link Between Customer Satisfaction and Customer Loyalty: An An Empirical Investigation, Working Paper: 97-017, Harvard Business School.
37. NQRC; 1995. American Customer Satisfaction Index Methodology Report, University of Michigan Business School.
38. Odin, Y.; Odin, N.; Valette-Florence, P.; 2001. Conceptual and Operational Aspects of Brand Loyalty An Empirical Investigation; *Journal of Business Research*, 53, 75-84.
39. Oliver, R.L.; 1980. Satisfaction: A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, *Journal of Marketing Research*, 17, November, 460-469.
40. Oliver, R.L.; 1997. Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer. McGraw-Hill Comp., USA.
41. Palmer, A.; 1998. *Principles of Services Marketing*, McGraw Hill Comp., 2th Edition.
42. Patterson, P.G. and Sharma, N.; 2000. Switching Costs, Alternative Attractiveness and Experience as Moderators of Relationship Commitment in Professional, Consumer Services; *International Journal of Service Industry Management*, Vol: 11, No: 5, 470-490.
43. Porter, M.; 1998a. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*; The Free Press, New York.
44. Rosenberg, L.J. and Czepiel, J.A. (1983) A Marketing Approach to Customer Retention, *Journal of Consumer Marketing*, 2, 45-51.
45. Sharma, N.; 2003. The Role Pure and Quasi-Moderators in Services: An Empirical Investigation of Ongoing Customer-Service-Provider Relationships; *Journal of Retailing and Consumer Services*; Forthcoming.
46. Sharma, N.; Patterson,P.G.; Cicic, M., Dawes, P.; 1997. A Contingency Model of Relationship Commitment For Professional Consumer Services: A Conference Paper The EMAC Conference, May, 2026-2037.
47. Siguaw, J.A.; Baker, T.L.; Simpson, P.M.; 2003. Preliminary Evidence on the Composition of Relational Exchange and its Outcomes: The Distributer Perspective; *Journal of Business Research*, 56, 311-322.
48. Sirdeshmukh, D., Singh, J. and Sabol, B. (2002). Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges, *Journal of Marketing*, 66, January, 15-37.

## Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma

Yrd. Doç. Dr. Ufuk DURNA

Niğde Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, NİĞDE

### ÖZET

İnsanlar çeşitli nedenlerden dolayı strese maruz kalmaktadırlar. Bunları iki grup içinde sınıflandırabiliriz: örgütsel ve örgüt dışı stres nedenleri. Günümüzde stresle başa çıkmayı amaçlayan pek çok teknik geliştirilmiştir. Fizyolojik, psikolojik, davranışsal ve çevresel tekniklerle stres yönetilebilmekte ve denetlenebilmektedir.

*A tipi davranış biçimine sahip birey aşırı rekabetçi, sabırsız, kendisini işine adanmış ve zamana karşı duyarlıdır. B tipi davranış biçimine sahip bireyse, zamanla daha az çatışma halinde, yaşama karşı daha dengeli ve rahat bir yaklaşım içersindedir.*

Araştırmamız bireysel stres düzeyi ile A ve B tipi kişilik yapısı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Stres düzeyi yüksek olanların daha çok A tipi kişilik özellikleri gösterdikleri belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Stres, Stres Kaynakları, Stres Yönetimi, A ve B tipi Kişilik Yapısı

### *Stress, Type A And Type B Personality Characteristics And A Research On The Relationship Between Stress And The Two Types*

#### SUMMARY

People are exposed to the stress due to various reasons. We can classify these reasons into two groups: organizational reasons and extraorganizational reasons. Today many techniques which aim to cope with stress have been developed. Stress could be managed and controlled by physiological, psychological, behavioral, environmental techniques.

Type A individuals are extremely competitive, highly work oriented, impatient and sensitive to time. Type B individuals are with less conflict with both other people and time and have a more balanced and relaxed life style.

Our research attempts to explore relationship between the individual stress level and Type A and Type B personality. It has been found that, individuals who have a high stress level show mostly Type A personality characteristics.

**Keywords:** Stress, Sources of Stress, Stress Management, Type A and Type B Personality Characteristics.

## I. GİRİŞ

Günümüzde modern eğilimlerin getirdiği ve teşvik ettiği koşturmacalı, yarışmacı ve telaşlı yaşam biçimi insanları sürekli gerilim içinde yaşamaya mecbur bırakmıştır. Bu tarz bir yaşantı, çok şeyi bir anda yapmaya çalışan, sabırsız, benmerkezci, zaman yoksunu, başkalarıyla hatta kendiyile yarışan bir kişilik yapısını teşvik etmektedir. Böyle bir kişilik yapısı başlıbaşına insanlarda strese kaynaklık etmektedir. Bireyin kişilik yapısının temel özellikleri arasında zamanla yarışmak, agresiflik, aşırı rekabetçilik, ihtiras ve sürekli telaş varsa, böyle bir kişilik yapısı stresle mücadeleyi derinden etkilemektedir. Stresi yönetmedeki başarı öncelikle kişinin kendisini tanımasına bağlıdır. Bireyin sözcüğüne sahip olduğu kişilik yapısı, psikolojisi, yetenekleri, bilişsel süreçleri

hakkında bilgi sahibi olması stresle mücadele etmesine önemli bir katkı yapacaktır.

## **II. TANIMLAR**

Stres değişik yazarlar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımların bazılarına göre stres, “fiziksel ve psikolojik taleplere karşı vücudun fizyolojik olarak vermiş olduğu karşılıktır” (Sdorow, 1998: 558), “bireyin üzerine belirli talepler yükleyen eylem, durum ve olayların sonucu olan ve bireysel farklılıkları azaltan bir uyum tepkisidir” (DeFrank ve Ivancevich, 1998: 55), organizmanın fiziksel ve ruhsal sınırlarının zorlanması ve tehdit edilmesiyle ortaya çıkan bir durumdur” (Baltaş ve Baltaş, 2000: 26).

Kişiliği, belirli bir bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerinde görülen farklılıklar ve bu farklılıkların kişinin davranış ve düşüncelerine yansımaları biçimi olarak tanımlanmamız mümkündür (Erdoğan, 1991: 236). Kişilik bir kişinin veya kişilerin girdikleri davranışlarının yapısal ve dinamik özelliklerini gösterir (Arkonaç, 1998: 379). Bir insanın bütün ilgilerinin, tutumlarının, yeteneklerinin, konuşma tarzının, dış görünüşünün ve çevresine uyum biçiminin özelliklerini içeren bir terimdir. Diğer bir husus da kişiliğin kendine özgü ve ahenkli bir bütün olmasıdır. Öyle ki, bir insana ilişkin her nitelik, o insanı anlamada bize bir ip ucu verir. Kişinin belleği, dış görünüşü, sesi ve konuşma tarzı, tepkisi, ilgileri vb. gibi pek çok özelliği bu bireyin kişiliği hakkında bize bir takım veriler sağlar (Baymur, 1994: 253). A tipi davranış biçimi aşırı rekabetçilik, fazlasıyla işe odaklanmış olma ve zamana karşı olabildiğince duyarlılık şeklinde kendini gösterir. B tipi davranış biçimi ise, yaşama karşı daha dengeli olma, sabırlılık ve asla acele etmeme şeklinde ortaya çıkar (Moorhead/Griffin, 1992: 463).

## **III. STRES KAYNAKLARI**

### **A. Örgüt Dışı Stres Kaynakları**

Gündelik yaşantıda karşılaşılan olaylar ve kişilerin her biri stres potansiyeli taşır. Evde, işyerinde, sokakta, randevuda, toplantıda, otobüste ya da hiç beklenmeyen bir anda karşımıza çıkıverir. Çoğu zaman nerede, ne zaman ve nasıl ortaya çıkacağı önceden kestirilemez. Stresin doğal yapısında bulunan bu belirsizlik, değişkenlik ve bilinmezlik aynı zamanda tehdidin boyutunu da genişletmektedir.

Günlük yaşantı içerisindeki acelecilik, sürekli hareket, hızlı kentleşme, kalabalıklar potansiyel bir stres kaynağıdır. Karı-koca beraber çalışan bir çift işteki streslerini birbirlerine geçirebilirler. Çeşitli nedenlerden ötürü bir kentten başka bir kente taşınma da strese neden olabilir. Maddi sıkıntılardan dolayı günümüzde çoğu insan ikinci bir işte çalışmaktadır ya da eşlerden her ikisi de iş yaşamı içerisinde yer almaktadır. Bu durum eğlenceye ve aileye ayrılacak zamanı oldukça kısaltmaktadır ve başlı başına stres kaynağı olmaktadır. Özellikle çalışan evli kadınlar evde ve işyerinde farklı roller üstlenmek durumunda kalmaktalar ve bunun sonucunda da strese yol açan rol çatışması yaşayabilmektedirler (Luthans, 1995: 299).

İnsanların strese maruz kalması için mutlaka bir etki gerekmiyor. İçinde bulunulan durumdan hoşnut olmamak veya sürekli tatminsizlik de kişi için başlı başına bir stres kaynağı olabilir. Nitekim insanların çoğu başka bir yerde, başka bir iş yaparak, başka birisiyle ve bol para ve zamana sahip olarak yaşamayı hayal ederek hayatlarını geçirirler (Bland, 1999: 45).

### **B. Örgütsel Stres Kaynakları**

Örgüt içerisinde yaşantısını sürdüren birey örgütün çeşitli özelliklerinden kaynaklanan bir takım olay ya da davranışlara maruz kalır. Örgüt içi yapısal faktörler, politikalar, örgütsel süreçler ya da çalışma koşulları strese neden olabileceği gibi, bu tür etkenlerin zamanla değişmesi de strese kaynaklık edebilir.

*Görev beklentisi* kişinin yapmış olduğu işle ilgili bir stres kaynağıdır. Bazı meslekler doğaları itibariyle diğerlerine göre daha streslidirler. Cerrahlık, hava trafik kontrolörlüğü, teknik direktörlük gibi meslekler, havayolu bagaj yükleyiciliği, spor kulübü malzemeciliği ya da piyango satıcılığı gibi mesleklerden stres yapmaya daha yatkındır. Güvenlik arzusu strese yol açan diğer bir beklentidir. Nispeten güvenli bir işe sahip kimse pozisyonunu kaybetme endişesini çok fazla duymayacaktır. Başka bir deyişle şayet iş güvenliği tehlikeye girerse kişinin stres oranı bir hayli yükselecektir. Sözelimi, işten çıkartmaların ya da şirket birleşmelerinin olduğu örgütlerde çalışanlar daha fazla strese girerler. Stres oluşturan son görev beklentisi aşırı iş yüklemesidir. Aşırı iş yüklemesi çok sayıda işin yapılması ya da işin çok kısa sürede bitirilmesinin istenmesi şeklinde sayısal olabileceği gibi, kişinin yetenek ve becerilerinin ötesinde iş istenmesi şeklinde niteliksel de olabilir. Bu durumun tersi düşük iş yüklemesi de can sıkıntısına ve ilgisizliğe yol açar ki, kaygı ve gerilim oluşturabilir (Moorhead, Griffin, 1992: 457). Özellikle yöneticiler yüksek performans beklentisinden kaynaklanan büyük bir baskı altındadırlar. Çoğu kendilerini kısa zamanda çok iş yapmaya adanmışlardır. Yapılan araştırmalarda insanlardan sorumlu olmanın eşyalardan sorumlu olmaya göre daha yüksek oranda kalp hastalıklarına neden olduğu ortaya çıkmıştır (Menon ve Akhilesh, 1994: 14).

*Fiziksel beklentiler*, işin düzenlenmesiyle ilişkilidir. Bunlardan sıcaklık önemli bir unsurdur. Açık havada yüksek sıcaklık altında çalışmak, soğuk ya da çok sıcak bir ofiste çalışmak gibi kişiyi strese sokabilir. Kargo yükleme, yük kaldırma gibi ağır işler yine aynı şekilde sonuçlanabilir (Moorhead, Griffin, 1992: 458). Çalışma ortamının istenilen düzeye getirilememesi çalışanların kısa sürede yorulmaları, işten tatmin olmamaları ve çalışma ortamından hemen uzaklaşma isteği duymaları gibi sonuçlar doğuracaktır (Güney, 2000: 437). Aynı şekilde, loş ışık, aşırı gürültü, havasızlık gibi olumsuz çalışma şartları iş konsantrasyonunu ve performansını düşürür ve strese neden olur.

*Rol belirsizlikleri ve rol çatışmaları* strese kaynaklık edebilir. Bireyler rolleri hakkında yetersiz bilgi sahibi oldukları zaman rol belirsizliği yaşarlarken, aynı zamanda ortaya çıkan iki ya da daha fazla olayın baskısı olarak rol çatışmasıyla karşılaşabilirler (Şimşek vd., 2003: 260). Kişinin yapması gereken rolünün açık bir şekilde tanımlanmamış olması, rolün doğru kişiye ya da kişinin

doğru role verilmemiş olması, üst ile ast arasında rolle ilgili beklenti ve ihtiyaçlar noktasında bir anlayış birliğinin oluşmaması rol belirsizlik ve çatışmalarına neden olur ve sonuçta stres kaçınılmaz hale gelir.

*Kişiler arası beklentiler* üç şekilde stres oluşturur. Grup baskısı örgütte üretimin sınırlandırılması, yönetime tavır alma, grup normlarına uymaya zorlama vb. gibi şekillerde ortaya çıkar. . Liderlik tarzı da strese neden olabilir. Bir işgören liderinden sosyal destek beklentisi içinde bulunabilir. Bununla birlikte, lider oldukça ters, ilgi göstermeyen ya da dostça yaklaşmayan biri olabilir. Böyle bir liderle çalışmak durumunda kalan birey strese girebilir. Son olarak çatışan kişilikler ve davranışlar da strese kaynaklık edebilir. Çatışma, iki ya da daha fazla bireyin kişilikleri, tutum ve davranışları farklı olsa da, birlikte çalışmak zorunda kaldıklarında ortaya çıkar (Moorhead, Griffin, 1992: 459). Örneğin, içe kapanık bir kişilik yapısına sahip biriyle sosyal bir kişilik yapısına sahip biri ya da konuşkan biriyle sessiz sedasız biri aynı ortamda çalıştıklarında çatışma ya da stres kaçınılmaz hale gelebilir.

Yukarıda sıraladıklarımızdan başka, örgüt içinde strese kaynaklık eden başka faktörler de bulunmaktadır: Çalışmanın karşılığı olarak alınan ücretin yetersiz olması, işgörenin ailesini gerektiği gibi besleyemeyeceği ve giydiremeyeceği anlamına gelir. Parasal yetersizlikler stresin oluşmasında güçlü bir etkidir. Meslekte yeterince ilerleyememe, kişinin yetenek ve niteliklerinin değerlendirilmemesi, yetki ve sorumluluk verilmemesi anlamına gelebilir. Böyle bir durumda kişinin yaptığı görevin gerekleri, kişinin kapasitesine oranla daha düşük düzeyde kalmakta ve kişi kendini geliştirmemektedir. Tatminsizlik yaratan bu durum, kişinin stres düzeyinin yükselmesine neden olmaktadır. Kişinin değerlendirilmesinde belirsizliklerin ve haksızlıkların olması veya değerlendirmenin hangi kriterlere göre yapıldığının tam olarak belli olmaması kişilerde stres yaratır. Örgütteki iletişim bozuklukları ya da yetersizlikleri de strese kaynaklık edebilmektedir. Dedikodu, çalışan bireylere iş yaşamlarından yansıyan önemli bir stres kaynağıdır (Güney, 2001: 521-527).

#### IV. STRES YÖNETİMİ

Çağımızın önemli sorunlarından biri olarak kabul edilen stres, insanları mükemmel olmaya motive edebildiği gibi, çok ciddi rahatsızlıklara da neden olmaktadır. Çok az ya da çok fazla strese girildiğinde performans düzeyi etkilenmektedir (Warrick, 37: 1981). İlmli bir stres düzeyi motive edici olabildiği gibi, ilgi ve dikkati de artırabilir. Ancak aşırı hale geldiğinde dikkat dağılması, motivasyon düşüklüğü ve çeşitli rahatsızlıklara neden olabilir (DeFrank ve Ivancevich, 1998: 61). Bu nedenle önemli olan kişinin stres düzeyinin belirlenmesi ve mümkün olduğu kadar stresin belirli bir düzeyde tutulup yönetilebilir olmasıdır.

Stres yönetimiyle ilgili dört temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar; fizyolojik yaklaşım, davranışsal yaklaşım, psikolojik yaklaşım ve çevresel yaklaşımdır.



### **A. Fizyolojik Yaklaşım**

Fizyolojik yaklaşımlardan en yaygın kullanılanı Edmund Jacobson tarafından geliştirilen aşamalı kas gevşetme tekniğidir (Sdorow, 1998: 575). Bu teknik insan vücudundaki büyük kas gruplarının iradeli olarak gerilmesini ve gevşetilmesini içerir. Kasların aşırı gerginlik durumları ile bu gerginliğin ortadan kalkması durumundaki farkı öğrenmek mümkün olmaktadır. Bir kas gergin durumda olduğunda, bu gerginlik ne ölçüde yoğunsa, serbest bırakıldığında yaşanacak olan gevşeme aynı ölçüde derin olacaktır. Bu teknik, gevşetme ve yumuşatma için vücuttaki büyük kas gruplarını (alın, çene, ense, omuz, kol, el ve bacak kasları gibi...) harekete geçiren bir dizi egzersizden ibarettir (Baltaş ve Baltaş, 2000: 196).

İkinci teknik biyolojik geri besleme tekniğidir. Bu teknik, insanın normal ve normal dışı olan ve kendisinin farkında olmadığı fizyolojik tepkilerinin bir araç yardımı ile farkında olduğu ve bir eğitim programı içinde otonom faaliyetlerini (beden sıcaklığı, ter bezi salgısı vb. gibi) istenilen yönde düzenlemeyi öğrendiği bir yöntemdir (Baltaş ve Baltaş, 2000: 194).

Diğer bir teknik olan gevşeme tepkisi vücudun fizyolojik rahatlığını sağlar. Meditasyon da denen bu tekniğin uygulamasında sessiz bir yerde rahat bir şekilde oturulur. Gözler kapanır, burun deliklerinden alınıp verilen nefes hareketine konsantre olunur. Her bir nefesten sonra sessizce bir rahatlama kelimesi ya da ifadesi tekrar edilir. Nefes verirken huzur ve rahatlama hissedilmelidir. Her defasında düşünce dağılır ve konsantrasyon bozulur, dikkat, basitçe nefesin rahat ve pürüzsüz ritimlerine döner (Hart, 1990: 13).

Stresin zararlı fizyolojik etkilerinden korunmanın başka bir şekli de kendi kendine gevşeme eğitimi tekniğidir (Autogenic Training). Schulz ve Luthe adlarında iki Alman hekimi, geliştirdikleri bu tekniği bir çok hastalıkta denemiş ve elde ettikleri olumlu sonuçları yayımlamışlardır (Baltaş ve Baltaş, 2000: 194). Hipnoza benzeyen bu yöntemde kişi kendine telkin verir. Odaklanmış bir konsantrasyon gerektirir. Kişi vücudunun çeşitli bölümlerinde içten, sıcak ve manevi duygularının idrakini sistematik bir şekilde arttırmaya çalışır (Hart, 1990: 13).

Fizyolojik yaklaşımlardan diğeri de gevşeme hayali tekniğidir. Uygulamanın temeli hayal gücünden yararlanmaya ve rahatlatıcı zihinsel aksiyonları akılda aksettirebilmeye dayanmaktadır. Bu mini zihinsel gezintilerden günde 5-6 kere yapılır ve bu 5 dakikalık stres yönetim tekniği süresince, kişi hoş ve rahatlatıcı bir sahneyi akıl gözünde canlandırır. Bu eğlenceli sanal hayallerin; nabızı, kan basıncını ve adrenalini düşürdüğü belirlenmiştir (Hart, 1990: 13).

### **B. Davranışsal Yaklaşım**

Stres yönetiminde ikinci yaklaşım davranışsal yaklaşımdır. Zaman yönetimi stresle başa çıkmada çoğu zaman tavsiye edilen bir yöntemdir. İşlerini yaparken zamanı etkin kullanan bir kimse gündelik iş ve zaman baskısına daha az maruz kalır (Moorhead ve Griffin, 1992: 469).

Çatışma çözümü ve tartışma yeteneğini geliştirme diğer yöntemlerdir. Bu teknikler başkalarıyla ilişki sonucunda ortaya çıkan stresin azaltılmasında oldukça etkilidir. Düşük stresli ilişki, iki insanın, ne türde olursa olsun ihtiyaçlarını karşılayabildikleri, etkili bir biçimde temas kurabildikleri ve diğer insanların ihtiyaçlarını tehlikeye düşürmeden ve karşılıklarında gereksiz stres ya da endişe yaratmadan kurulmuş bir ilişki olarak tanımlanabilir (Hart, 1990: 14). Çatışma çözümü yeteneği, yüksek başarıyla düşük stresi bağdaştırabilme becerisini büyük ölçüde belirleyen bir faktördür. Her düzeyde gereksiz ve uzun süren çatışmalar örgütsel etkinlik sağlayamamanın ve kişisel stresin başlıca nedeni olmaktadır. Çatışmaları tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. İnsanlar karşılaştıkları sorunları ve kendileri arasındaki açık farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlıkları, üretkenliği zedeleyen ve hiçbir şeye faydası olmayan kişiler arası kavgalara başvurmadan halletmenin yollarını aramalıdır. Örneğin, çalışanların rolleri, ilişkileri, sorumlulukları ve yetki düzeyleri açıklığa kavuşturularak birbirleriyle gereksiz kavgalardan kaçınmaları sağlanabilir (Albrecht, 1988: 320-323). Örgüt içerisinde oluşturulan sosyal dengenin devamı ve bozulmaması tüm tarafların menfaatinedir. Adı konulmamış fakat herkesçe hissedilen, biçimsel olarak tanımlanmasına gerek olmayan sosyal uzlaşma, faaliyetlerin başarısı ve beşeri ilişkilerin devamı için oldukça önemlidir.

### C. Psikolojik Yaklaşım

Stres yönetimine *psikolojik yaklaşım*, kendilerine rağmen yine kendileri için nasıl düşünebileceklerini insanlara öğretmeyi hedeflemektedir. Kişiyi stresli hale getiren durumların nasıl algılanması gerektiği bu noktada önemli hale gelmektedir. Diğer bir deyişle stres, pozitif ya da negatif düşünme şekline göre ya önlenir ya da tetiklenir. Örneğin bir kişi çıkan bir yangını içinden gizlice kendisi için olumlu bir sonuç olarak görebilir. Bu olay ona daha iyi bir işe sahip olma fırsatı sunacaktır. Başka bir yönden, ikinci bir kişi yangını tekrar kazanılması mümkün olmayan bir kayıp, bir felaket olarak görebilir (Hart, 1990: 15). Olumsuz bir olayla karşılaşan bir kimse bu olayın sonucunun kendisi için mutlaka olumsuz olduğunu düşünmemelidir. İlk bakışta kötü olarak görülen bir olayla ilgili olarak daha etraflıca düşünüldüğünde, bu olayın o kadar da kötü olmadığı görülmeli ya da zaman geçtikçe seyrinin de değişebileceği düşünülmelidir. Böyle bir düşünce şekli stresi azaltıcı etkiye sahiptir. Bir olayın olumlu ya da olumsuz olduğunun değerlendirilmesi bireysel algılama biçimlerine göre değişebilmektedir.

Beklentiler, inançlar ve ön kabuller şeklinde oluşan düşünceler durumlara uygulanan birer kalıptır ve oluşumlara göre duygusal tepkileri ortaya çıkarır. Kızgınlık, üzüntü ve engellenme gibi duygusal tepkiler durumun kendisi değil, algılanış biçimidir. Sözgelimi işini kaybeden birisi bunu bir felaket olarak niteler ki, bu stres tepkisi durum değil, bir algılama şeklidir. Kullanılan çeşitli tekniklerle kişi durumları farklı olarak değerlendirir ve olayları algılama biçimlerini ve bilişsel süreçlerini değiştirerek stres tepkisini azaltır (Matteson ve Ivancevich, 26).

Gerilim altındaki insanlar olayları bazen kötümser olarak yorumlama eğilimindedirler. Kendileriyle ilgili tatsız olayları kendi iç, global ve durağan karakteristiklerine atfetmektedirler. Diğer bir deyişle, gerilimli insanlar kötü olayların nedenlerini sözgelimi zeka eksikliği gibi kendi değişmeyen, yaygın ve kişisel niteliklerinde ararlar. Bu tür insanlar hayatın getirdiği olumsuz olayların etkilerine karşı koyma davranışını çok daha az göstermektedirler ve bu ortamda aşırı strese maruz kalmaktadırlar. Ayrıca zayıf sağlık durumları nedeniyle hastalıklara karşı dayanırlıkları da iyi değildir (Sdorow, 1998: 571).

#### **D. Çevresel Yaklaşım**

Stres yönetimindeki son yaklaşım, dış koşulların objektif niteliklerini değiştirmeyi ve daha az stresli hale getirmeyi hedefleyen *çevresel yaklaşımdır*. Bu yaklaşımda, insanların içinde yaşadıkları çevreye özgü koşullar değiştirilerek strese başa çıkılmaya çalışılır. Çevresel yaklaşım evde ya da işyerinde uygulanabilir. Bu yaklaşıma, yönetim uygulamalarında veya örgütsel yapıda değişim, daha açık iş tanımları ya da iş zenginleştirme gibi örnekler verilebilir (Hart, 1990: 15-16). İş yerlerinde eksiksiz tasarlanmış işler ve iş çizelgeleri bazı bireyler için stresin yatışmasına yardımcı olabilir.

Örgütsel kültür de stres yönetimine katkıda bulunabilir. Sözgelimi, işbirliği, yardımlaşma, anlayış, güven ve açıklık temeline dayanan bir örgütsel kültürün stresi azaltıcı etkisi olacaktır. Tersine, işyerinde işle ilişkili ekip çalışmasının olmadığı, herkesin kişisel davrandığı, yardımlaşma ve birlikte sorun çözme yerine kişisel yarışma, kayırma ve güç mücadelesinin hakim olduğu örgüt içi durumlar önemli bir stres kaynağıdır. Bireyler bir örgüte girdiklerinde, o örgütün ortak değer ve normlarına uyum sağlamak ve örgüt içinde üyesi oldukları alt grup ile özdeşleşmek durumunda kalırlar. Bireylerin grubun değer ve normlarını kabul süresince yaşadığı durumlar strese karşı pozisyonlarını da belirleyecektir (Güney, 2000: 440-441). Örneğin bazı örgütlerde tatile çıkma ya da iş arasındaki molaların aleyhine güçlü bir norm gelişmiştir. Uzun vadede bu tür normlar strese neden olabilir. Bu yüzden örgütlerin, dengeli bir iş ve iş dışı faaliyet karışımını sağlayacak bir örgütsel kültürü oluşturmaları gerekir (Moorhead ve Griffin, 1992: 471). Çalışanların işlerine ilişkin statü algıları veya olduklarından daha düşük ya da yüksek bir statüde çalıştırılıyor olmaları stres durumlarını etkilemektedir (Güney, 2000: 441).

Çoğu örgütler insanı dikkate almayan iklim, katılık ve durağanlıkla temsil edilen aşırı biçimsel olma eğilimindedirler. Bu tip bir iklim önemli ölçüde strese neden olacaktır. Stresle baş edebilmek için, katılımcı karar verme ve çok yönlü iletişim şebekelerine olanak verecek şekilde örgütsel yapının daha merkezleşmemiş ve organik olması gerekir. Bu süreçle ilgili ve yapısal değişimler; işgörenler için daha destekleyici bir iklimin oluşmasını sağlayacak, kendilerine iş üzerinde daha fazla kontrol sahibi oldukları hissini verecek, stresi azaltacak ya da yok edecektir (Luthans, 1995: 313). Yöneticilerin çalışanlarla iyi bir iletişim kurması stres yönetiminde önemlidir. İşleriyle ve kendilerini etkileyen diğer koşullarla ilgili çalışanlara bilgi verilmesi durumlarını denetimleri altında

bulundurma hissini onlara verecek ve örgüte bağlılıklarını arttıracaktır (Crampton.vd., 1995: 17-18). Çalışanların çoğu için örgüte önemli bir katkı sağlamak ve kendini örgütün önemli bir parçası olarak görmek oldukça önemlidir.

Örgüt içinde çalışanlar arasında ekip kurma faaliyetleri de stresin azalmasına ya da elimine edilmesine yardımcı olabilir. Bir ekibin her bir üyesinin toplamından daha fazla katkı sağladığı bilinmektedir. Etkili bir ekip açık hedefler, sağlam prosedürler, ortak bir güven ve destek ortamı, uygun liderlik ve etkin bir işbirliği ile başarılı olur. Ayrıca bu tür faaliyetlerle çalışanlar arasındaki ilişkiler daha olumlu hale getirilir (Sutherland, 1995: 26). Paylaşılan ortak değerler ve misyonla birlikte bir ekip örgüt içerisinde daha katılımcı ve demokratik bir yapının oluşmasına katkıda bulunur. Bu şekilde çalışanlar hem beşeri ilişkilerinde sosyal destek sağlamış olurlar, hem de bireysel fikir ve çabalarını değerlendirme olanağı elde ederler.

İşyerindeki stresin en temel nedenlerinden birisi kötü yönetimdir (Flanagan ve Finger, 2000: 12). Yöneticilerin çalışanlara karşı tutum ve davranışları, uyguladıkları liderlik biçimleri stres potansiyeli taşımaktadır. Yöneticilerin hangi davranış, huy, alışkanlık ve uygulamalarının çalışanlarda stres oluşturduğunu bilmeleri, örgüt içinde stresle mücadelede önemli bir katkı sağlayacaktır (Hulett, 2003: 72). Örgütsel ortamda çalışanlar görevin gerektirdiklerinden ziyade yönetim kademesinde bulunanların istediklerini yapmak zorunda kalmaktadırlar. Bu farklılık karşısında çalışanların da farklı davranışları gerekmekte ve bu durum da strese neden olmaktadır. Genellikle yöneticilerin büyük çoğunluğu, astların kararlara katılmasını istemezler. Böyle bir durumda astların kendileriyle yarışacaklarına inanarak, astlarla ilişkilerini geliştirmeyi sakıncalı görürler. Bu durum ise, astlarda stres yaratır. Sorumluluk alanının geniş tutulmasına karşılık yetkinin yetersizliği, kişinin sorumluluğunun çok yüksek olması ya da olduğundan daha yüksek algılanması örgütlerde stres oluşturan konuların başında gelmektedir (Güney, 2000: 437-438). Sonuçta katılımcı, görev gereklerine uygun, astların niteliklerini karşılayan ve birbirine denk yetki ve sorumlulukların verildiği, terfilerde ve ödüllendirmelerde objektif ve tarafsız, astlara ilgi, sevgi ve samimiyetle yaklaşan bir yönetim anlayışı stresle mücadelede başarılı olacaktır.

#### V. A TİPİ ve B TİPİ KİŞİLİK YAPISI

**A tipi ve B tipi kişilik ilk olarak iki kardiyolog Meyer Friedman ve Rosenman tarafından gözlemlenmiştir. Fikir ilk defa, oturma odasının sandalyelerini tamir eden döşemecinin sandalyelerin çoğunun sadece önden yırtıldığını söylemesi üzerine ortaya çıktı. Bu durumdan, iki kardiyolog da kalp hastalarının çoğunun endişeli olduklarını ve otururken zor zamanlar geçirdiklerini anladılar. Bu gözlemi başlangıç noktası olarak kullanan ve kendi klinik uygulamalarını da temel alan Friedman ve Rosenman hastalarının iki çok farklı davranış model tipi sergilediği sonucuna vardılar. Araştırmaları onları farklılıkların kişilik esaslı olduğu sonucuna götürdü (Moorhead/Griffin, 1992: 463).**

A tipi davranış biçimine sahip birey agresif, sabırsız ve işe çok fazla yöneliktir. Pek çok güdüye sahiptir ve mümkün olduğu kadar çok kısa sürede ve mümkün olduğu kadar çok fazla başarılı olmak istemektedir (Moorhead/Griffin, 1992: 463). Zaman baskısından hoşlanır ve aceleci tavır takınarak kendini sürekli bir şeyler yapmak zorunda hisseder. Zamanını çok iyi yönettiği söylenemez (Aytaç, 2002). Tatilde bile hareketsizliği sevmez, çabuk olmayan insanlara kızar ve oldukça yoğun çalışır ve mesai arkadaşlarından da aynı şeyi bekler. Kendini çoğu zaman başka insanlara göre daha enerjik hisseder. Beklemeye hiç tahammülü yoktur. A tipi bireye karşı açık olunması, hoşgörü gösterilmesi, güveninin kazanılması, anlamsız rekabete girilmemesi bu tip kişilerle ilişkide yararlı olacaktır (Turul, 2000).

**A tipi davranış biçimine sahip bir yaşantı günümüzün modern yaşama biçimi ile teşvik edilen ve ödüllendirilen bir tavrıdır. Çünkü, çevrelerindeki insanlardan daha hızlı ve saldırgan olarak düşünen, konuşan, hareket eden, yaşayan ve hatta oynayan insanlara dünyada bundan önce hiç görülmediği biçimde değer verilmektedir. A tipi davranış biçiminin temel özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Baltaş/Baltaş, 2000: 147-148):**

1. *Hareketlilik*: A tipi davranış biçimini benimsemiş bir kişinin kesin bir konuşma tarzı vardır. Bu kimseler konuşmalarını belirli bir noktaya yönelik sürdürürler ve bazı kelimelere aşırı vurgu yaparlar, sık ve kuvvetli jestlerle konuşurlar. Cümleler arasında kuvvetli nefes aralıkları bulunur.

2. *Dürtü ve İhtiras*: **A tipi davranış biçimine sahip kişiler, kendileri ve başkaları için yüksek bir beklenti düzeyleri koyar ve bunun gerçekleşmemesi durumunda büyük ölçüde rahatsızlık duyarlar. Bu kimseler başarıların az ve kısa mutluluk verdiği, harekete yönelik insanlardır.**

3. *Rekabet, Saldırganlık ve Düşmanlık Duyguları*: A tipi davranış biçimi içindeki birey, kendisi ve başkalarıyla sürekli bir yarış içindedir. Kendilerini zaptetmek için gösterdikleri gayrete rağmen, düşmanlık ve öfke gibi duygu ve davranışları kolayca ortaya çıkartılabilir.

4. *Tek Açılı Kişilik*: A tipi davranış biçimine sahip bir kişi, çoğunlukla kendisi ile meşgul ve “benmerkezci”dir. Bu kimseler büyük çoğunlukla, hayatın diğer cephelerini ve ailelerini ihmal edecek ölçüde kendilerini işlerine vermişlerdir.

A tipi kişiliğe sahip kimseler bir arkadaşlarını ziyarete veya doktora gittikleri zaman bile telefonla iş görüşmesi yaparlar. Doktora çok seyrek olarak giderler. Bu kimseler bir ruh sağlığı uzmanına neredeyse hiç gitmezler. Çoğunlukla geçimi zor insanlardır. Çevrelerindeki insanların problemleriyle vakit kaybetmek istemedikleri için çevrelerine sevimsiz göründükleri çok olur. Sevilmek yerine kendilerine saygı gösterilmesini tercih ederler. Bu kişiler işten çıkarılmışsa, bu hiçbir zaman kişisel başarısızlık sebebiyle olmayıp, iş arkadaşları veya amirlerle olan kişilik çatışması nedeniyledir (Baltaş/Baltaş, 2000: 153-154-254).

Üst düzeydeki yöneticilik pozisyonları için yapılan mücadelelerde, çok kere A tipi kişilikler, B tipi kişiliklere yenilirler. Çünkü içinde buldukları şiddetli rekabet duygusu ve ihtiras görüş alanlarını daraltır, zekalarından gerektiği ölçüde yararlanmalarını engeller. Günler içinde alınması gereken bir karar, hızla birkaç dakika içinde alınabilir. Bu durum da taktik ve stratejik hataların ortaya çıkmasına sebep olabilir. (Baltaş/Baltaş, 2000: 154).

B tipi davranış biçimine sahip birey, insanlar ya da zamanla daha az çatışma halindedir ve yaşama karşı daha dengeli ve rahat bir yaklaşım içersindedir. Kararlı bir hızda çalışır ve kendini daha fazla güven içinde hisseder. B tipi kişinin A tipi kişiden daha çok ya da daha az başarılı olduğu söylenemez (Moorhead/Griffin, 1992: 463).

Friedman ve Rosenman insanların tamamen saf bir şekilde A tipi ya da B tipi olamayacağını, bunun yerine bu iki tipten birine karşı daha fazla eğilimli olabileceklerini ifade etmişlerdir. Örneğin bir kimse çoğu zaman A tipi kişilik özelliklerini sergilemektedir, ancak bir anda kısa bir süre için sakin ve durgun olabilir ve bazı durumlarda zamanı bile unutulabilir (Moorhead/Griffin, 1992: 463).

Friedman ve Rosenman tarafından A tipi ve B tipi kişilik farklılıkları üzerine ilk zamanlarda yapılan araştırmalarda çarpıcı bulgulara ulaşıldı. Özellikle A tiplerinin B tiplerinden daha fazla koroner kalp hastalıklarına maruz kaldıkları üzerine tartışmalar yapıldı. Bununla birlikte son yıllarda diğer bilimciler tarafından takip eden araştırmalar, A tipi davranışla kalp hastalıkları arasındaki ilişkinin tam olarak paralel olmadığını işaret etmektedir (Moorhead/Griffin, 1992: 463-464). Friedman ve Rosenman 3500 kişi üzerinde 8.5 yılı aşkın bir süre çalışmış ve A tipindeki kişilerin kalp hastalığına daha eğilimli olduğu, ikinci bir kalp krizine eğilimin beş kat daha fazla olduğu ve B tipi bireylerle karşılaştırıldığı zaman kalp krizinin iki kat daha fazla tehlikeli olduğu sonucuna varmışlardır. Jenkins, 3000 kişi üzerinde yaptığı çalışmaya göre, kalp damarlarının kan pıhtısı ile tıkanmasından ızdırap çeken 133 kişiden 94'ünü açıkça A tipi olarak tesbit etmiştir (Şimşek vd., 2001: 222).

**2 Kasım 1988'de "Demir Mike" olarak adlandırılan ve Chicago Bears Amerikan Futbol takımının koçu olan Mike Ditka kalp krizi nedeniyle hastaneye kaldırılmıştı. ESPN televizyon kanalında yapılan bir röportajda Ditka'nın sigara, aşırı yeme – içme, hareketsizlik gibi kalp krizine neden olan genel fiziksel risk faktörlerinden hiç birine sahip olmadığı anlatılmıştı. Onun tek bir risk faktörü vardı, bu da psikolojikti, yani A tipi davranış biçimine sahipti (Sdorow, 1998: 586).**

Yöneticilerin büyük çoğunluğu A tipi kişiliğe sahiptir. Yapılan bir çalışmada yöneticilerin % 60'ının A tipi, buna karşılık % 12'sinin B tipi olduğu tesbit edilmiştir (Luthans, 1995: 303). A tipi kişiliğin, organizasyon içinde herhangi birinin yükselmesine yardımcı olan en uygun yol olduğu ileri sürülmektedir. A tipi bireylerin yöneticilik mevkilerine yükselebilmelerine rağmen, en başarılı tepe yöneticilerin B tipi olduğu bazı araştırmalarda iddia edilmektedir. Bir karar verirken sakin ve rahat olmak başarı ve verimliliği arttırabilmektedir. Ayrıca A tipi yöneticiler için değişiklik yapmak veya bir

problemin varlığını kabul etmek kusurdur. Bu durum da verimsizliğe neden olur (Şimşek vd., 2001: 222-223). Yöneticilerin dışında satış elemanı, uzman personel ve sekreterlerde A Tipi kişiliğe daha yüksek bir oranda rastlanmaktadır. A Tipi kişiler: (Luthans, 1995: 303)

1. İşi bitirme baskısı altında, zor koşullarda uzun müddet çalışırlar.
2. Çoğu zaman eve iş getirirler, geceleri ve hafta sonları çalışırlar, dinlenmeyle araları pek iyi değildir.
3. Sürekli kendileriyle ve başkalarıyla rekabet halindedirler. Kendilerine ulaşılması güç standartlar koyarlar.
4. Zor iş koşulları yüzünden engellenme eğilimine girebilir, başkalarının çalışma şekillerine kızabilir ve bazen denetçiler tarafından yanlış anlaşılabilirler.

**Tablo 1:** A ve B Tipi Kişilik Yapıları (Luthans, 1995: 304)

<b>A Tipi Kişilik Yapısı</b>	<b>B Tipi Kişilik Yapısı</b>
Daima eylem halindedirler.	Zamanla ilgileri pek yoktur.
Hızlı yürürler.	Sabırlıdırlar.
Hızlı yerler.	Övünmekten hoşlanmazlar.
Hızlı konuşurlar.	Oyunları ve sporları kazanmak için değil eğlenmek için yaparlar.
Sabırsızdırlar.	İçleri rahat bir şekilde dinlenirler.
Bir anda iki şey yaparlar.	İşi hemen bitirme baskısı altında değildirler.
Boş zamanları pek yoktur.	Yumuşak başlıdırlar.
Sayılarla başarıyı ölçme eğilimindedirler.	Asla acele etmezler.
Agresifdirler.	
Rekabetçidirler.	
Sürekli zaman baskısı altındadırlar.	

A tipi davranış biçimi uygun terapi programlarıyla değiştirilebilir ve bu davranışlarını azaltabilen kişiler koroner kalp hastalıkları riskini azaltabilirler. Bilişsel ve davranışsal bir teknikler bileşimi A tipi davranışı etkin bir biçimde azaltabilir. Kullanılan tekniklerde bu kişilere hiçbir şey yapmayarak ve normal zamanlarda düşünmeye fırsat bulamadıkları şeyleri düşünerek, insanları seyrederek ya da bir yabancıyla konuşarak vakit geçirmeleri söylenir (ki bu durumu A tipi kişiler son derece rahatsız edici bulur). Bu tedavi teknikleri başkalarına öfkelenmeden kendini ifade etmeyi ve bazı kendine özgü davranışları (başkalarının sözünü kesmek, hızlı konuşmak ya da hızlı yemek yemek gibi...) değiştirmeyi kapsamaktadır. Sonunda bu kişiler ev ve işyerlerini daha az stres oluşturu hale getirmenin yollarını bulmaktadırlar (Atkinson vd., 1996: 509 – 518).

Friedman ve Rosenman'ın çalışmaları nedeniyle çoğu zaman A Tipi kişilerin kalp krizi gibi stresin en kötü sonuçlarına maruz kaldıkları

düşünülmekteydi. Son zamanlarda yapılan bazı çalışmalar bu bulguları pek doğrulamamaktadır. Örneğin A Tipi kişilerin, B Tiplerine göre stresle çok daha iyi baş edebildikleri ifade edilmektedir. A Tipi'nin karakteristik özelliği olan sabırsızlıktan daha çok, kızgınlık ve düşmanca hisler kalp problemlerine neden olmaktadır. İşkolin olma, acele etme ve insanların sözünü yarıda kesme kalp için çok fazla sorun olmamakta, asıl sorun aşırı derecede sinirlenme ve düşmanca hisler beslemekten kaynaklanmaktadır. (Luthans, 1995: s. 304).

## **VI. STRES İLE A VE B TİPİ KİŞİLİK YAPISI ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

### **A. Araştırmanın Önemi**

Belirli bir kişilik yapısına sahip olmak insanların strese karşı eğilimlerini etkilemektedir. İnsanların yaşantısını derinden etkileyen strese karşı belirli bir bilinç ve anlayış geliştirilmesi onun yönetilmesini kolaylaştıracaktır. Strese daha yakın bir kişilik yapısına sahip olan birey tutum ve davranışlarında daha dikkatli olacak, ona karşı çeşitli önlemler alacaktır. Stres oluşturan kişilik yapısının ne olduğunun bilinmesi, bunlara karşı alınacak önlemlerin de neler olabileceğine ışık tutacaktır. Stresle kişilik yapısı arasındaki ilişkilerin irdelenmesi stresin yönetilebilmesine ve denetlenebilmesi çabalarına katkı sağlayacaktır.

### **B. Araştırmanın Amacı**

Araştırmamızın amacı, araştırmamızın konusu olan üniversite öğrencilerinin içinde buldukları stres düzeyi ile ve sahip oldukları A ve B tipi kişilik yapısı arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasıdır. Bu şekilde stres düzeyi yüksek ve düşük olan öğrencilerin ağırlıklı olarak daha çok hangi kişilik yapısı içinde buldukları belirlenmeye çalışılmıştır.

### **C. Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anketler üniversite öğrencileri tarafından yüz yüze görüşülerek cevaplandırılmıştır.

Ankette, araştırmanın kuramsal yapısına uygun biçimde öğrencilerin stres düzeylerinin ve kişilik yapılarının belirlenmesiyle ilgili konulara yer verilmiştir. Nitekim bu bölümde ilk olarak, öğrencinin stres düzeyini belirlemeye yönelik; (Moorhead ve Griffin, 1992: 476-477) çeşitli sorunlar karşısındaki tepkileri, olayları algılama biçimleri, çeşitli durumlar karşısındaki tutum, davranış ve duyguları, duyarlılıkları, motivasyon, dikkat ve iletişim gibi çeşitli konular ele alınmıştır. İkinci olarak da öğrencinin kişilik yapısını belirlemeye yönelik; (Moorhead ve Griffin, 1992: 465; Baltaş ve Baltaş: 2000: 148-150) alışkanlıkları, zamana karşı tutumları, çeşitli koşullar altında takındıkları tavırları, çevreyle ilişkileri, kişisel özellikleri hakkındaki duygu ve düşünceleri gibi çeşitli konular üzerinde durulmuştur. Anket içinde bu konular yargılar şeklinde yer almış olup, cevaplayıcıdan kendisi ile ilgili olarak “daima doğru”, “genellikle doğru”, “fikrim yok”, “nadiren doğru” ve “asla doğru değil” şeklindeki seçeneklerden birisini işaretlemesi istenmiştir. Araştırmada temel ölçekleme yöntemi olarak “Likert Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma 03. 06. 2003 ile 05. 07. 2003 tarihleri arasında yapılmıştır.



#### D. Araştırmanın Sınırlaması ve Örneklemi

Araştırma Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ve Niğde Meslek Yüksekokulu'ndaki öğrencilerle yapılmıştır. Araştırmada öğrencilerin stres düzeylerine ve kişilik yapılarına etki edebileceği düşünülen öğrenim yılları farklı (biri dört yıllık, diğeri iki yıllık okul) okullar özellikle seçilmiştir. Araştırmanın ana kümesini bu iki okulun öğrencileri oluşturmaktadır. Bu okulların toplam öğrenci sayıları ve araştırmada yer alan öğrenci sayıları Tablo 2'de görülmektedir. Araştırma bütün bir ana kütle üzerinde yapılmamıştır. Bu ana kütlede bir örnek kütle alınmıştır. Ana kütlede toplam hacmi 3255, örnek kütle hacmi ise 378'dir. Örnek kütlede ana kütleyle oranı % 12'dir. Örnek kütle seçiminde gerekli temsil yeteneğini taşıması için Olasılık Örneklemesi Tekniği'nden, Yalın Rastlantılı Örnekleme Yöntemi seçilmiştir. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinin toplam öğrenci sayısı 1143 ve araştırmada yer alan öğrenci sayısı da 135'tir. Yani fakültedeki toplam öğrencilerin % 12'si araştırmada yer almıştır. Meslek Yüksekokulunun toplam öğrenci sayısı 2112 ve araştırmada yer alan öğrenci sayısı da 243'tür. Yani bu okuldaki toplam öğrencilerin yine % 12'si araştırmada yer almıştır. Araştırmada yer alan kız ve erkek öğrencilerin oranı, toplam öğrenci içindeki kız ve erkek öğrenci oranına oldukça yakındır.

**Tablo 2: Araştırmada Yer Alan İki Okuldaki Öğrenci Sayıları**

Okul	Cinsiyet		Topl. Sayı S	Araştırmadaki Cinsiyet Dağılımı		Araştırmadaki Topl. Öğrenci Sayısı
	Erkek	Kız		Erkek	Kız	
<b>İkt..İd..B.Fk.</b>	<b>716</b>	<b>427</b>	<b>1143</b>	<b>84</b>	<b>56</b>	<b>140</b>
%	% 63	% 37	% 100	% 60	% 40	% 100
<b>Mesl. Y.Ok.</b>	<b>1219</b>	<b>893</b>	<b>2112</b>	<b>135</b>	<b>114</b>	<b>249</b>
%	% 58	% 42	% 100	% 54	% 46	% 100
<b>Toplam</b>	<b>1935</b>	<b>1320</b>	<b>3255</b>	<b>213</b>	<b>165</b>	<b>378</b>
%	% 59	% 41	% 100	% 56	% 44	% 100

#### E. Araştırmanın Yapısı ve Hipotezi

Araştırmada kullanılan beşli ölçek içerisinde stres düzeylerine ve kişilik yapılarına göre öğrencilerin buldukları konum belirlenmiştir. Bu konum öğrencilerin ankete verdikleri "daima doğru"dan "asla doğru değil"e kadar verdikleri cevapların puanlamasıyla ortaya çıkmıştır. Öğrencilerin bu ölçek içerisinde sahip oldukları puan doğrultusunda ağırlıklı olarak yer aldıkları konuma göre, sahip oldukları stres düzeyi, yüksek ya da düşük şeklinde, kişilik yapıları A ve B kişilik yapısı şeklinde belirlenmiştir. Bu şekilde öğrencilerin stres düzeyleri ile kişilik yapıları arasındaki ilişki araştırılmıştır.

**Araştırmanın hipotezi “öğrencilerin içinde buldukları stres düzeyi ile ağırlıklı olarak sahip oldukları A ve B tipi kişilik yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklindedir.**

#### F. Veri Analiz Yöntemi

Araştırmada yer alan verilerin analiz edilmesinde SPSS 9.0 for Windows paket programı kullanılmıştır. SPSS 9.0 for Windows programında Alpha Modeli’nde verilerin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Çok değişkenli ölçeklerin güvenilirliğini ölçmede kullanılan Cronbach’s Alpha yöntemi güvenilirlik testinde kullanılmıştır. Araştırmanın güvenilirlik değeri 0,80 gibi yüksek bir değerdir. Araştırmada yer alan hipotezlerin analizinde de “ki kare testi” kullanılmıştır.

#### G. Hipotezlere İlişkin Bulgular

**Hipotez:** “Öğrencilerin içinde buldukları stres düzeyi ile ağırlıklı olarak sahip oldukları A ve B tipi kişilik yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.” Bu hipotez, Tablo 3 verilerine göre, ki-kare analizi yapılarak test edilmiştir. Aşağıdaki tablo verilerine göre ki-kare değeri 20.110 (df: 1) olarak çıkmaktadır. Ki-kare tablo değeri ise 3,841’dir (p < 0,05). Buna göre hipotezi kabul edilip, öğrencilerin içinde buldukları stres düzeyleri ile sahip oldukları A ve B tipi kişilik yapıları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılır.

Tablo 3: Stres Düzeyi ile A ve B Tipi Kişilik Yapısı Arasındaki İlişki

Cinsiyet	A Tipi Kişilik Yapısı	B Tipi Kişilik Yapısı	Toplam
Stres Düzeyi Yüksek	54	76	130
%	% 41,5	% 58,5	% 100
Stres Düzeyi Düşük	52	207	259
%	% 20	% 80	% 100
Toplam	106	283	389
%	% 27	% 73	% 100

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi stres düzeyi yüksek olanların % 41,5’i A tipi kişilik yapısı göstermekteyken, % 58,5’i B tipi kişilik yapısı göstermektedir. Oysa stres düzeyi düşük olanların sadece % 20’i A tipi kişilik yapısına sahipken, % 80’i B tipi kişilik yapısına sahiptir. Yani stres düzeyi yüksek olanlarda A tipi kişiliğe sahip olma oranı düşük olanlara göre iki kat fazladır. Sabırsız, zamanla yarışan, aşırı rekabetçi ve hırslı olan A tipi kişilik yapısına sahip bireylerin bu özellikleri, büyük bir olasılıkla strese neden olmaktadır.

## SONUÇ

Stres yönetiminde başarılı olabilmek için öncelikle bireyin kendisinde stres oluşturan etmenlerin farkına varması gerekir. Yaşamının her anında strese maruz kalan bireyin bunlarla başa çıkmasını kolaylaştıran pek çok teknik bulunmaktadır. Birey bu tekniklerden sosyal ve psikolojik yönden kendisine uygun olanını kullanarak stresini başarıyla yönetebilir.

Kişiliğin A ve B tipi şeklinde ayrımlanmasıyla bireyin içinde bulunduğu sosyal ve psikolojik yapısına ışık tutulmaktadır. Nitekim sahip olduğu kişilik yapısı, bireyin tutum ve davranışlarına, ilişkilerine, iş yerindeki pozisyonuna, yaşantısındaki tercihlerine, aldığı kararlara, çevreyle uyumuna ve bunun gibi pek çok olguya büyük ölçüde etki etmektedir.

Yaptığımız araştırmada içinde bulunulan stres düzeyi ile ağırlıklı olarak sahip olunan A ve B tipi kişilik yapısı arasında ilişki belirlenmiştir. Buna göre, stres düzeyi yüksek olanların daha çok A tipi kişilik özellikleri gösterdikleri ortaya çıkmıştır.

## ÖNERİLER

Öncelikle stresten olabildiğince uzak bir yaşantı için kişide ağırlıklı olarak stres oluşturan faktörlerin belirlenmesi gerekir.

Stres kaynakları belirlendikten sonra buna uygun bir stres yönetim tekniği uygulanmalıdır.

Bireyin sahip olduğu kişilik yapısı hakkında bilgi sahibi olması strese mücadelesini kolaylaştıracaktır. Sözgelimi daha çok A tipi kişilik yapısına sahip olan birey stres yapmaya daha yatkındır ve bu noktada, stres kaynakları ve strese mücadele teknikleri konusunda daha duyarlı olmak zorundadır.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- ALBRECHT, Karl (1988), Gerilim ve Yönetici, İ. Ü. İşletme Fak. Yay., İstanbul.
- ARKONAÇ, Sibel Ayşen (1998), Psikoloji: Zihin Süreçleri Bilimi, Alfa Bas. Yay., 2. B., İstanbul.
- ATKINSON, Rita L., ATKINSON, Richard C., SMITH, Edward E., BEM, Darly J. ve Susan Nolen HOEKSEMA, (1996), Psikolojiye Giriş, Arkadaş Yay., Ankara.
- AYTAÇ, Tufan (2002), "Eğitim ve Yönetimde Yeni Yaklaşımlar Zaman Yönetimi", Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, Temmuz, <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/sayi29/aytac.htm>, (24. 05. 2003).
- BALTAŞ, Acar ve Zuhul BALTAŞ (2000), Stres ve Başaçıkma Yolları, 20. B., Remzi Kitapevi, İstanbul.
- BAYMUR, Feriha (1994), Genel Psikoloji, 11. B., İnkılap Kitapevi, İstanbul.
- BLAND, Michael (1999); "A New Approach to Management of Stress", Industrial and Commercial Training, Vol. 31, Num. 2, 44-48.
- CRAMPTON, Suzanne M., HODGE, John W., MISHRA, Jitendra M. ve Steve PRICE (1995), "Stress and Stress Management", Sam Advanced Management Journal, Summer, 10-29.
- DEFRANK, Richard ve John M. IVANCEVICH (1998), "Stress on the Job: An Executive Update", Academy of Management Executive, Vol.: 12, No: 3, 55-66.
- ERDOĞAN, İlhan (1991), İşletmelerde Davranış, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yay. No: 242, İstanbul.
- FLANAGAN, Neil ve Jarvis FINGER (2000), "How to Help Reduce Stress in Your Employees", Management, September.

- GÜNEY, Salih (2001), *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yay., Ankara.
- GÜNEY, Salih (2000), *Davranış Bilimleri*, 2. B., Nobel Yay., Ankara.
- HART, Kenneth E. (1990); "Introducing Stress and Stress Management to Managers", *Journal of Managerial Psychology*, Jun, Vol. 5, Issue 2, 9-16.
- HULETT, Kirk J. (2003), "Are You Stressing Your Staff?", *Advisor*, April.
- LUTHANS, Fred (1995), *Organizational Behavior*, 7. B., Literatür Yay., İstanbul.
- MATTESON, Michael T. ve John M. IVANCEVICH, *Individual Stress Management Interventions: Evolution of Techniques, Stress Management Interventions At Work*.
- MENON, Nityamalyni ve K. B. Akhilesh (1994), "Functionally Dependent Stress among Managers", *Journal of Managerial Psychology*, Vo. 9, No. 3, 13-22.
- MOORHEAD, Gregory ve Ricky W. GRIFFIN (1992), *Organizational Behavior*, 3. B., Houghton Mifflin Company, Boston.
- SDOROW, Lester M. (1998), *Psychology*, 4. B., Mc Graw Hill, Boston.
- SUTHERLAND, Valerie J. (1995), "Stress and the New Contract for General Practitioners", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 10, Num. 3, 17-28.
- ŞİMŞEK, Şerif, AKGEMİCİ, Tahir ve Adnan ÇELİK (2001), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Geliştirilmiş 2. B.*, Nobel Yay., Ankara.
- TURUL, Özge (2000), <http://www.radikal.com.tr/2000/03/07/insan/zor.shtml>, (15. 05. 2003).
- WARRICK, D.D. (1981) "Managing the Stress of Organization Development", *Training and Development Journal*, April, 37-41.

## KOBİ'lerde CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) İçin Stratejiler

Yrd. Doç. Dr. Yasemin ORAMAN

Trakya Üniversitesi, Tekirdağ Ziraat Fakültesi, Tarım Ekonomisi Bölümü, TEKİRDAĞ

### ÖZET

Ülke ekonomilerinin itici gücü olan Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) globalleşen dünyada çevresel değişimlere uyabilmeleri ve bu değişimleri yönetebilmeleri varlıklarını sürdürebilmelerinin temel koşuludur.

KOBİ'lerin küreselleşme ile birlikte rekabet ortamında başarılı olabilmeleri değişen müşteri ihtiyaçlarına anında ve hızlı bir şekilde karşılık verebilmesi ve müşterilerle kurulmuş yakın ilişkiler sayesinde olabilir. Tarih boyunca bu şirketler kendi ortakları kadar müşterileriyle olan yakın ilişkilere de güvenmişlerdir. Geleneksel olarak müşteri ilişkileri çok yakın olmakla beraber, bu ilişkiler bilinçli olarak yönetilmedikçe zamanla daha da ileriye gitmeyecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Müşteri İlişkileri Yönetimi, KOBİ, rekabet, globalleşme

### SUMMARY

Small to medium sized businesses make up pushing power of the country economy. Based of survive for small to medium sized businesses is can be attuned to environment changes and can be control this changes in globalization world.

Success of KOBIs in the global competitive environment depending on established a closer customer relations and fast response on changing customer needs. Historically, these companies have, as much as their larger counterparts, relied on close relationships with their customers. Customer relationships are traditionally very close, but these relationships more often than not have evolved over time, rather than being consciously managed.

**Key Words:** Customer Relationship Management, SME, competition, globalization,

### Giriş

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sonucunda, içinde bulunduğumuz dünyada hızlı bir küreselleşme gerçekleşmektedir. Küreselleşen dünyanın dışında kalmak, sürekli büyüyen pazardan ya da dünya ticaretinden pay alabilmek için fırsat ve avantajlardan yararlanmak, ülkeler için öncelikli amaçlardan olmuştur. Gümrük Birliğiyle değişen rekabet şartlar göz önüne alındığında KOBİ'lere büyük pazardaki rekabet imkanını artıracak imkanların sunulması gerektiği, makro ekonomik istikrarsızlıktan doğan kısa vadeli bakış açısının Türk sektörlerinin Avrupa pazarındaki rekabet edebilirliğini olumsuz olarak etkilediği saptanmıştır (Tüzmen, 2000:7).

Değişen rekabet şartlarıyla KOBİ'lerin küresel pazarda değişen müşteri ihtiyaçlarına anında ve hızlı bir şekilde karşılık verebilmesi ancak, müşterilerle kurulmuş yakın ilişkiler sayesinde olmaktadır(Sayın, 2000:2).

KOBİ'lerin büyük işletmelerle karşılaştırıldığında daha esnek bir yapıya sahip oldukları ve pazar koşullarındaki değişmelere kolayca uyum sağladıkları göz önünde bulundurulursa KOBİ'lerin müşteri ilişkileri yönetimini daha kolay uygulama imkanına sahip oldukları göze çarpmaktadır. Çünkü KOBİ'ler

müşteriyle doğrudan pazarlama yolu ile satış yaparlar bu da işletme ve müşteri arasındaki bire bir ilişkiyi güven esasına dayalı bir ilişki sekline dönüştürerek müşterilerin sadakatini artırabilir, böylece müşteri merkezli bir örgüt yapısının oluşması büyük işletmelere nazaran daha kolaydır. “Müşteri merkezlilik” müşteriye ilişkin tüm stratejilerde, müşteriden hareket etmeyi ve bu sayede ihtiyaç/isteklerini tatmin etmeyi içerir(Papatya,2001).

KOBİ'lerin müşteri merkezlilik ekseninde hareket etmeleri sayesinde müşteriye özel ürünler sunabilme ve müşterilerin taleplerine daha kolay ve hızlı bir şekilde yanıt verebilme imkanına ulaşacaklardır.

### I.Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) Tanımı

Türkiye'de KOBİ'ler için belirli bir ölçü yoktur ve çok farklı ölçüler kullanılmaktadır(Çizelge 1). Örneğin Dünya Bankası tarafından Türkiye'deki işletmelere kredi tahsisinde baz olarak küçük işletme 1-50 işçi; orta ölçekli 51-200 işçi ve büyük ölçekli işletme 200'den fazla işçi çalıştıranlar baz alınırken KOSGEB daha farklı bir tanımlamayı baz almaktadır(Mucuk, 1997:115).

Çizelge1. Türkiye'de KOBİ Tanımları

<i>Dünya Bankası</i>	<i>KOSGEB</i>	<i>Türkiye Halk Bankası</i>	<i>Eximbank</i>	<i>DİE</i>
küçük işletme 1-50 işçi; orta ölçekli 51-200 işçi ve büyük ölçekli işletme 200'den fazla işçi	1-150 işçi çalıştıran işletmeler KOBİ, 150'den fazla işçi çalıştıranları büyük işletme	Sanayi Kredilerinde en çok 100 işçi çalıştıran küçük; en çok 250 işçi çalıştıran-orta ölçekli	İhracat Kredisinde, KOBİ, 1-150 işçi çalıştıran, Destek Kredisinde, KOBİ, en çok 100 işçi çalıştıran ve belirli sabit yatırım tutarı olan	küçük, orta ve büyük işletmeler için sırasıyla, "1-49"; "50-99" ve "100-daha fazla" işçi

### II. KOBİ'lerin Ekonomideki Yerleri

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ'ler), her ülkede olduğu gibi, ülkemizde de son derece önemli bir yer ve ağırlığa sahip olup, ülke ekonomisinin en dinamik kuruluşlarıdır. KOBİ'ler ekonomik gelişmenin ve sürdürülebilir kalkınmanın temel taşlarıdır. Ülkenin her yerine dağılmış olduklarından, milli gelirin dengeli bir şekilde yayılmasında etkin rol oynarlar.

KOBİ'ler ulusal ekonomiye sağladıkları istihdam, mal ve hizmetlerle büyük role sahip bulunmaktadırlar. Bunun yanında büyük çaplı firmaların eksikliklerinin doldurarak ekonomiye fayda sağlamış olmaktadırlar.

Genel olarak dünyada KOBİ'lerin toplam işletmelere oranı %95, istihdam oranı %50, üretim payları %50, ihracat payları da %30 civarındadır. Diğer bir ifadeyle KOBİ'ler tüm dünyada istihdam ve üretimin ana kaynağını oluşturmaktadır. Ülkemiz imalat işletmelerinin önemli bir bölümünü oluşturan KOBİ'ler, imalat işletmelerinin % 98.8'ini oluşturmaktadır. Bu açıdan ekonomide imalat sanayinin temel dinamiği KOBİ'lerdir denilebilir. Toplam istihdamın %45,6'sında ve katma değer % 38' inde pay sahibi olmaktadırlar. Üretimin

dörtte birini (%37,7) yaratan KOBİ'ler, buna karşılık ihracat payı (%8) açısından hayli düşük bir görünüm göstermektedir. Bu pay yan sanayi katkısı ile birlikte %20-25 civarına ulaşmaktadır(Hamşioğlu, 2002: 4).

### A. Sektörel Dağılımda KOBİ'lerin Yerleri

İmalat sektöründe KOBİ'ler üç grup altında toplanmaktadır:

a) *İmalatçı KOBİ'ler*: Değişik türde küçük ve orta ölçekli imalatçı firmalar bulunmaktadır. Dondurma imalatçıları, ayakkabıcılar, oyuncak imalathaneleri, mobilya üreticileri gibi.

b) *Ticaretçi KOBİ'ler*: Ürün alıp satan ticaret erbabı kurumlardır. Bu KOBİ'ler ürünleri doğrudan doğruya nihai tüketiciye satarlar, yani perakendecidirler. Ya da malları diğer perakendecilere tekrar satmak için alırlar. Bunlar da toptancılarıdır. Tipik perakendeci olarak sayacağımız örnek KOBİ'ler, bakkallar, gıda marketleri, otomobil galerileri, vb.

c) *Hizmet Arzeden KOBİ'ler*: Son dönemlerde hizmet arz eden girişimcilerin sayıları çok artmaktadır. Bu artışın bir sebebi de ortalama tüketicinin satın alma gücündeki yükselişten kaynaklanmasıdır. Kuru temizleyiciler, berber ve kuaför dükkanları, lokantalar vb.

### B. KOBİ'lerin Değişen Rekabet Koşullarındaki Durumu

Şiddeti artan küresel rekabette, daha etkin, daha verimli, daha esnek ve kaynaklara daha kolay ulaşma konusunda KOBİ'lerin önemi hızla artmaktadır. Çünkü özellikle rekabetçi üstünlük için müşteri/pazar ihtiyaç ve isteklerinin etkin olarak karşılanabilmesi, ancak KOBİ'lerin yeni üretim/pazarlama gerçeklerine uygun faaliyet ve çalışmaları ile olası görülmektedir.

KOBİ'lerin pazarlama işlevine ilişkin başlıca üstünlükleri şu şekilde sıralanabilir:

- \* *Doğrudan (direkt) pazarlama,*
- \* *Kişisel müşteri ilişkileri,*
- \* *Pahalı ve karmaşık satış örgütünüün olmaması,*
- \* *Esnekliğin yüksek olması,*
- \* *Satış giderlerinin azlığı,*
- \* *Yalın ve küçük pazarlarda faaliyet gösterme,*
- \* *Esneklik, yani müşterilerin özel arzu ve isteklerine cevap verebilme.*

Dış pazarlara yönelmek durumunda olan KOBİ'lerin yönetsel açıdan karşılaştığı en önemli sorun alanını pazarlama konusu oluşturmaktadır.

Pazarlama alanında ön plana çıkan en önemli sorun alanları;

\* *Müşteri istek ve beklentilerine uygun nitelikte mal ve hizmet üretebilmek,*

- \* *Müşterilere ulaşabilmek,*
- \* *Müşterilerle ilişkileri- uzun dönemde sürdürebilmek,*
- \* *Yetersiz pazarlama anlayışı,*
- \* *Yetersiz piyasa araştırması,*
- \* *Pazarlama araçlarından yeterince yararlanamama,*

KOBİ'ler, her ne kadar rekabetçi piyasalara daha kolay uyum gösterebilecek işletmeler olarak tanımlansa da; kıyasıya rekabetin yaşandığı günümüz koşullarında başarılı olabilmek için verdikleri uğraşta, onları başarıya itecek en önemli unsurlar pazar odaklı olunması ve müşteri ilişkilerine önem verilmesidir.

Kısaca hızla değişen piyasa koşullarına uyum sağlayabilecek esnekliğe sahip olmak gibi avantajı bulunan KOBİ türü işletmeler, pazarlama alanına ilişkin üstünlüklerini göz önünde bulundurmalı ve kendisi için sorun teşkil eden unsurları da mümkün olduğunca kısa bir zamanda telafi etme yoluna gitmelidir. Bunu sağlamada en önemli pazarlama stratejisi CRM (müşteri ilişkileri yönetimi) olacaktır (Smith,2001:6)

Müşteri İlişkileri Yönetimi, uzun vadeli değeri optimize edecek şekilde müşterilerin seçilmesi ve yönetilmesine yönelik bir işletme stratejisidir. Müşteri İlişkileri Yönetimi, etkin pazarlama, satış ve servis süreçlerini destekleyecek bir müşteri merkezli iş felsefesi ve kültürünü gerektirir. İyi bir Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin en önemli kazancı, yeni müşteriler kazanarak ve mevcut müşterilerin gereksinimlerini etkin bir şekilde karşılayarak müşteri tabanını arttırmaktır (CRM Enstitüsü, 2001: 2-4).

Her yıl firmalar ortalama %10'la %30 arasında değişen oranlarda müşteri kaybına uğramaktadırlar. Ancak kuruluşların bir kısmı; müşterileri niçin kaybettiklerini, ne zaman kaybettiklerini, hangi müşteriyi kaybettiklerini veya ne kadar gelir ve satış kaybettiklerini bilememektedirler. Özellikle bazı kuruluşlar mevcut müşterileri ellerinde tutmak yerine yeni müşteriler kazanma uğraşını içerisindedirler. Bu altında delik olan bir kova örneğine benzemektedir. Kuruluşlar deliği kapatmak yerine kovaya yeni ilaveler yapma çabasında olabilmektedir (Aktaş vd, 2000 :12)

### **III. KOBİ'lerde Pazarlama Stratejisi Olarak CRM'den Yararlanma**

İşletmelerde müşteri ilişkileri, muhtemel müşterinin şirketin adını veya markasını duymasında işletme ile ilişki kurmasına kadar geçen, müşteri ile işletme arasındaki bütün ilişkileri içine alan tutum ve davranışlar ile başlar(Barsky,1999:11). Bu başlangıç, müşteriye mal veya hizmet sunan işletmenin pazarlama iletişimi ile olabileceği gibi, başka müşterilerin tavsiyeleri ile, tahsilat veya teslimat alımını işle veya ön büro görevlisinin müşteriyi karşılamasıyla da olabilir.

#### **A. CRM kavramı**

CRM işletmelerin müşterilerle olan ilişkilerini daha da geliştirmek amacıyla müşteri ihtiyaç ve davranışları hakkında daha fazla bilgi öğrenebilmek için müşteri merkezli stratejinin oluşturulmasını amaçlayan kapsamlı bir yönetim felsefesidir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi bugünlerde genel olarak düşünüldüğü gibi bir teknolojik CRM paketini alıp uygulamak değildir. Etkin bir müşteri ilişkileri yönetimi için, organizasyonu yeniden yapılandırmak ve müşteri odaklı bir yapıya



getirmek gerekmektedir. Bu uygulamalarda satın alınan teknoloji, firmanın süreçleri ve anlayışındaki değişikliklerle desteklenir ise firmaya beklenen değeri katacaktır.

Günümüzün çok önemli yönetim stratejilerinden biri olan CRM' in ortaya çıkmasının nedenleri şöyle sıralanabilir.

\* Kitlese pazarlamanın gittikçe pahalı bir müşteri kazanma yolu olması.

\* Pazar payının değil müşteri payının önemli hale gelmesi.

\* Müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati kavramlarının önem kazanması.

\* Varolan müşterinin değerinin anlaşılması ve bu müşteriyi elde tutma çabalarına gerek duyulması.

\* Bire-bir pazarlamanın önem kazanmasıyla beraber her müşteriye özel ihtiyaçlarına göre davranma stratejilerinin gerekliliği.

\* Yoğun rekabet ortamı.

\* İletişim teknolojileri (web, e-mail...) ve veri tabanı yönetim sistemlerinde yaşanan gelişmeler.

CRM, KOBİ'lere müşteri değeri, müşterilerin davranışlarını anlama yeteneği kazandırmakta, insan kaynakları ve teknolojiden yararlanma olanaklarına yardım eden bir stratejidir. Ayrıca CRM yönetim değişikliği dolayısıyla yüksek risk içermekle birlikte işletmeler için rekabet avantajı yaratarak yüksek bir geri dönüş potansiyeli de sağlayabilmektedir (Crosby, 2003:7).

İşletme pazarlama stratejisi olarak CRM, müşterilerin bilgi ve bilinç düzeylerinin artmasına bağlı olarak isteklerinin değişimi, ortaya çıkan yeni pazarlama teorileri ve mevcut teknolojilerin birleşimi önemli bir değişimin altını çizmektedir. CRM, ister istemez işi muhafaza etmek, kazanmak ve büyümek için en iyi alternatif olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır.

### **B. KOBİ'lerde CRM'i uygulama aşamaları :**

CRM'i uygulamaya başlamadan önce bu konuyla ilgili geniş bir araştırma yapmak şarttır. Ancak CRM öncelikle teknolojik bir kavram olarak düşünmek bir hatadır. KOBİ'ler kendi firmaları ile çalışan müşterileri hakkında elde ettikleri farklı bilgileri nerede, nasıl depolayacaklarını ve nasıl kullanacaklarını araştırıp öğrenmelidirler.

CRM projesinde özellikle ilk adım olan stratejilerin belirlenmesi aşamasında çok dikkatli olunmalıdır. İlk adımın hatalı atılması projenin daha başlamadan bitmesine neden olabilir. Bu adımda KOBİ'ler tarafından KOSGEB gibi yetkin bir kurum veya kişilerden danışmanlık alınabilir.

CRM stratejisi bazı firmalara çok değişik nedenlerle ve çok değişik yollarla bazı şeyler yapma gerekliliği doğuracak bir yaklaşım sunmaktadır. Müşteri merkezli bir stratejidir. Köklerini işletme organizasyonunun kendisinden alır. Bu sebeple CRM altyapısı tüm işletmece bir takım olarak kavranmalı ve altyapının oluşumu için herkesin katılımı sağlanmalıdır.

1. Müşteri hareketlerini izlemek ve müşteriye buna dayanarak hangi mal ya da hizmeti sunacağımızı belirlemek,
2. Müşteri mevcut durumun iyi ve kötü yanlarını nasıl görüyor? Mevcut arz ettiğimiz mal ve hizmetleri nasıl tükettiklerini ortaya koymak.
3. Durduğumuz noktayı ve hedef noktalarını belirlemek gerekmektedir. Yetersiz teknoloji CRM'den kaçış için mazeret olmamalıdır.
4. Rekabette işletmenin yerini belirlemek.
5. Spesifik amaçlar oluşturulmalıdır.
6. Entegre bakış gereklidir.
7. Müşteri gözüyle bakılmalı.
8. Çabuk elde edilebilecek kazanımlar hedeflenmelidir.
9. Projede baştan sona üstlenecek bir yönetici gereklidir.
10. Değişime hazır olunmalıdır.
11. CRM güvenli müşteri bilgileri depolamayı gerektirir.
12. Hedefler ölçülebilir olmalıdır.

Belirtildiği üzere ölçülebilir, çok uzun vadeye yayılmayacak hedefler konulması gerekmektedir. Dolayısıyla yine önemli bir özellik "ölçülebilirlik"tir. Başarı faktörleri ve CRM uygulamasında gelinen noktaya dair puan tablosu "scorecard" izlenmelidir (Corner, Hinton, 2002: 243)

CRM kapsamında KOBİ'ler tarafından toplanması gerekli bilgi örnekleri:

- \* *Müşterilere geri dönme süresi*
- \* *Nakliye ve yerine teslim tarihleri*
- \* *Satış ve satın alma tarihleri*
- \* *Muhasebe bilgileri*
- \* *Web kayıt bilgileri*
- \* *Hizmet ve destek kayıtları*
- \* *Müşterilerin demografik bilgileri*

KOBİ'lerin birçoğu CRM'e hala büyük firmaların kullanabileceği, üstelik çok da maliyetli bir sistem gözüyle bakmaktadırlar. Oysa dünyada küçük ve büyük bütün şirketler CRM projelerinin de ölçekleri olduğunu ve bir yerlerden mutlaka başlanması gerektiğini kabul etmekte. Müşteriye sürekli güler yüzlü davranmanın, taze ve kaliteli ürünler buldurmanın gerekliliğini algılamış bir mahalle bakkalı bile CRM konusunda bir adım atmış sayılacağı unutulmamalıdır. CRM Proje maliyeti; şirketin büyüklüğüne, müşteri sayısına, ne yapmak istediğine, hedeflerine, vs göre değişiklik göstermektedir.

Etkili bir CRM projesi hazırlamanın sırrı, departmanların işlemlerinden başlayarak şirket içi operasyonel konular ile daha çok müşteri gereksinimlerine odaklanmış şirket dışı konular arasında bir denge oluşturmaktır (Vavra, 1999:109).

### C. Modelin uygulama aşamaları

**Hazırlık aşaması :** CRM çalışmalarının en önemli aşamasıdır. İşletme CRM projesine ihtiyaç duymakta mıdır. İşletmeniz CRM’i hangi boyutta uygulayacaktır gibi konulara karar verilmelidir.

**Planlama aşaması :** Müşteri odaklı iş stratejileri belirlenecektir. Planlama aşaması doğru iş stratejilerinin belirleneceği bölümdür. Yapılan firma dışı unsurlar (pazar, müşteri, rakipler...), firma içi unsurlar (iş yapış biçimi, ürünler...) incelenir ve iş stratejilerine ulaşılır.

**Tasarım aşaması:** Önce müşteriler tanımlanacak. Daha sonra ihtiyaçları ve değerlerine göre sınıflandırılacak ve onlarla en doğru ortamlarda sürekli geri beslemeli ilişki kurulacak. Bu ilişki her seferinde müşteriyi daha iyi tanınmasını ve anlaşılmasını sağlayacaktır. Sonuç olarak ürünler, hizmetler yani işletmeyi bu ihtiyaç ve talepler paralelinde değiştirerek, uyarlanacaktır.

**Uygulama aşaması:** Bu aşamada tasarlanan sistem hayata geçirilecektir. Mevcut sistem ile tasarlanan sistemin farklarını çıkartıp yeni sisteme hangi süreç içerisinde geçilebileceğinin analiz edilmesidir. *CRM bileşenler* (İnsan, proses ve teknoloji) ve *CRM mimarisi* yaklaşımları bu aşamada sıklıkla kullanılabilir. Kurulan sistemin organizasyon ile bütünleşmesi gerçekleştirilmelidir. Sistem hiçbir zaman durağan olmalıdır. İşletme müşterileri ile temas noktalarından/ilişkilere aldıkları verileri değerlendirerek sürekli öğrenmeli ve müşteri ihtiyaçlarına göre değişmelidir.

CRM mimarisi üç unsur ile tanımlanabilir(Akça, 2003:2):

**Operasyonel CRM:** İşletmenin operasyonel işleyişini içerir. Sipariş yönetimi, tedarik zinciri yönetimi, servis, satış otomasyonu, pazarlama otomasyonu, sahada servis, mobil satış. Diğer bir ifadeyle pazarlama, satış faaliyetleri ile başlayan süreçte, siparişlerin alınması ve yerine getirilmesi, satış sonrası destek hizmeti kapsamı içerisindedir.

**Analitik CRM:** İşletmenin performans yönetimi: Veri ambarı uygulamaları, operasyonel kısım ve temas noktalarında oluşan tüm bilginin derlenmesi ve analiz edilmesidir.

**İşbirlikçi (Collaborative) CRM:** Müşteri temas noktaları yönetimi: Telefon/ses, İnternet, faks/mektup, yüzyüze/doğrudan temas.

CRM arzu edilen şekilde yürütüldüğünde, KOBİ’ler şu unsurlarda başarı elde edebilirler:

- \* *Daha iyi müşteri hizmetleri sağlama*
- \* *Daha etkin müşteri hattı hizmeti sunma*
- \* *Daha etkili şekilde çapraz satış yapabilme*
- \* *Satışları hızlandırır*
- \* *Pazarlama ve satış işlemlerini basitleştirir*
- \* *Yeni müşterilerin keşfedilmesine olanak sunar*
- \* *Müşteri gelirlerini artırır*

Müşteri ile ilişkilerde KOBİ'lerin değerinin artmasına ve büyümelerine katkılarda bulunacak olan CRM pazarlama stratejisi unsurları şunlardır (Kırım, 2001:53):

- \* *İşletmeyi terk etmiş olan müşterileri geri kazanma (win-back),*
- \* *Müşteri bağlılığı yaratma (loyalty),*
- \* *Yeni müşteri kazanma(prospecting),*
- \* *Mevcut ve potansiyel müşterilere çapraz satış yapma (cros-selling).*

Günümüz rekabet koşullarında geleneksel pazarlama yolu ile müşteri bulmak ve bu yolla karlılığı artırmak işletmeler tarafından terk edilmektedir. Bunun yerine işletmeyi terk edecek olan müşterilerin bu davranışta bulunmalarını önlemek, mevcutları elde tutabilmek, bu müşterilere daha fazla satabilmek ve sadece ondan sonra yenilerini bulabilmek için çaba harcamak daha fazla bir rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Bu tarz bir pazarlama stratejisi yoğun rekabet ortamında bir çok zorluklarla karşılaşan KOBİ'ler için bir avantaj olacaktır. Bu da ancak müşteri odaklı bir örgüt yapısıyla başarılabilir. CRM sistemi, zaman yönetiminden satış yönetimine, e-pazarlamadan iş zekasına kadar bir çok fonksiyonun gerçekleştirilmesine ihtiyaç duyan bir sistemdir. Tüm bu fonksiyonlar birbiri ile entegre bir şekilde çalışacak teknolojik altyapıları da beraberinde getirecektir.

Bugün CRM alanında hizmet vermek üzere birçok yazılım programı sektörlerin hizmetine girmiştir. Bu programlar vasıtasıyla sektöründeki şirketlere çeşitli kanallarda, müşteri odaklı hizmet sunma olanağı vermekte ve müşterilerle bağlantı kurulan tüm noktalara müşteri bilgilerinin eşzamanlı olarak erişmesini sağlamaktadırlar. Böylece teknik ve ticari veriler dahil olmak üzere müşterilerle ilgili tüm bilgilere entegre biçimde erişilebilme olanağı sağlanmaktadır.

**Giden Müşterileri Geri Kazanma:** En iyi kuruluşlar için bile hizmet aksamalarının ve hataların olması kaçınılmazdır. Hizmet müşterinin önünde gerçekleştiğinden hataları gizlemek de hemen hemen olanaksızdır. Bu stratejiyi en iyi şekilde kullanmak isteyen KOBİ'lerin iyi bir örgüt yapısına ve eğitimli personele ihtiyacı vardır. Sorunu çözümlenen müşteri büyük olasılıkla sadık bir müşteri olmaya devam edecektir.

KOBİ'lerin yapması gereken her müşterinin kişiliğine uygun iletişim kullanılması gerekmektedir. Gerek iletişim alışkanlıklarının kazandırılması gerekse kendisine verilecek sorumlulukları yerine getirebilmek için müşteriyle yüz yüze gelen personelin müşteri hizmeti, müşterilerle iletişim, gibi eğitim programlarından geçirilerek personelin geliştirilmesi sağlanabilir.

**Müşteri Bağlılığı Yaratma:** Teknolojik ve rekabet şartlarının değişmesinin de etkisiyle günümüzün müşterileri de büyük değişiklikler gözlenmektedir. Pazarlama alanında yaşanan bu değişiklikler müşteri ilişkileri kavramını gündeme yerleştirmiştir. Müşteri ilişkileri çerçevesinde oluşturulan müşteri sadakati kavramı “tekrar satın alma sıklığı veya benzer malı satın alma

hacmi” şeklinde tanımlanmaktadır. KOBİ'lerin yapıları itibariyle sürekli müşterilerle kurdukları birincil ilişkiler sayesinde bu pazarlama stratejisini uygulamaları daha kolaydır. Bu pazarlama stratejisi ile KOBİ'ler sahip oldukları potansiyel müşterilere daha çok ürün/hizmet pazarlayabilecekler ve yakın ilişkiler sonucu onların değişen isteklerine daha hızlı ve etkin bir şekilde karşılık verebileceklerdir.

**Yeni Müşteriler Bulma:** Globalleşen pazarlarda yeni müşteriler bulmak her geçen gün zorlaşmaktadır. KOBİ'ler bunu ancak CRM'i etkili şekilde kullanarak yapabilirler. CRM'ni verimli kullanmasını bilen KOBİ'ler mevcut ve potansiyel müşterileri örgüt bünyesine kazandırarak yeni bir müşteri profiline sahip olabilirler. Etkin bir şekilde geliştirilen CRM küresel boyutta faaliyet gösteren KOBİ'lere rakiplerine karşın bir üstünlük sağlayacaktır. Büyük işletmelerin yapılarındaki hantallık etkin karar alma mekanizmalarının ağır çalışması ve müşteriler ile oluşturulan ikincil ilişkiler onların CRM'i etkin şekilde kullanmasını güçleştirir. Ama KOBİ'lerin esnek yapıları bire bir müşteri ilişkileri onları bu süreci etkili kullanmalarına olanak verir.

**Müşterilere Çapraz Satış Yapma:** CRM'le hedeflenen konuların başında müşteri bağlılığını sürekli kılmak, müşterileri tanıyarak değişen ihtiyaçlarına göre mevcutlardan farklı olarak beraberinde nelerin satılabileceğine karar vermektir. Diğer bir ifadeyle çapraz satış olanaklarını artırmaktır. KOBİ'ler müşterilerle ilişkileri sayesinde onların ihtiyaçlarını ihtiyaç duydukları diğer ürünleri de üreterek onlara daha fazla katkı sağlayarak hayatlarını kolaylaştırabilirler. Kendilerine sunulan hizmetten memnun olan müşterilerin işletmelere bağlılığı da sağlanmış olacaktır.

#### **IV. Sonuç ve Öneriler:**

Global rekabet, yaşanan ekonomik krizler, sürekli daha iyiyi arayan müşteri profili, ürünlerdeki çeşitlilik, müşterilere sunulan hizmetlerin kalitesi, işletmeleri sürekli yenilik peşinde koşmaya, yeni pazarlar aramaya, yeni müşteri yönetimi tekniklerini benimsemeye ve daha iyi hizmet vermeye zorlamaktadır. Sürekli müşteri memnuniyeti, müşterilerin ihtiyaç duyduğu anda işletmeyle rahat iletişim kurabilmesi, müşteri sorunlarının yakından ve sürekli izlenmesi ve müşteri odaklı hizmet sunulmasına bağlı olmaktadır. Bu nedenle, CRM'in işletmelerde kurumsallaşmasına gereksinim duyulmaktadır. Bu stratejide başarılı olabilmeleri için KOBİ'lerin CRM'i etkin ve etkili kullanması gerekmektedir.

Müşterisinin düşünce ve beklentilerini ölçemeyen firmalar mevcut değer ve anlayışlarıyla geleceği kazanamazlar(Gökaliler, 2003). Müşteriden öğrenme çok zor bir süreç olmamakla birlikte, etkili kullanıldığında firmalara sınırsız iyileştirmeler sağlayabilir. KOBİ'lerin araştırma-geliştirmeye harcayabilecekleri düşük bütçeleri göz önüne alındığında, müşteriden öğrenme yönlü faaliyetlere harcayacakları enerjilerinin ve kaynaklarının geri dönüşüm oranı azımsanmayacak bir büyüklükte olacaktır.

“Müşteriyle büyüme” vizyonu tüm KOBİ'lerin hedefi olmalıdır(Acuner, 2002:6). Hatta, memnuniyetten öte, müşteri sadakati yaratma çabaları geleceğin kazanılmasında önemli rol oynayacaktır.

KOBİ'lerde CRM'in başarı oranını arttıracak öneriler:

\* CRM projelerinde, müşteri odaklı bir şirket haline gelmek isteniyorsa kullanılabilir 3 malzeme vardır. İnsan, proses ve teknolojinin dikkatli planlanmış bir rol dağılımı ile sunulması gereklidir. Bu 3 unsurun her birinin ayrı ayrı derinlikleri var. Rol dağılımına gelince şüphesiz bunların içinde en önemlisi insan faktörüdür. Daha sonra sırası ile teknoloji ve proses gelmektedir.

\* İşletmeler, müşterileri ne kadar iyi tanırsa, onlara o kadar iyi hizmet sunabilir. KOBİ'lerin örgüt bünyesinde oluşturacakları müşteri bilgi kartları sayesinde müşteriler hakkında bilgi, toplama, saklama ve müşteri haritalarının oluşturulmalıdır. Bu şekilde müşteriler ile iyi ilişkilerin kurulması da sağlanabilir.

\* CRM projelerini yönetilebilir parçalara bölüp kısa süreli pilot programlar kurulmalı,

\* KOBİ'ler müşteri ilişkilerini elektronik ortama taşımalıdır. İnternet KOBİ'lere, bilgi edinme, haberleşme, kendini tanıma, küresel pazarlara ulaşma ve e-ticaret yapma olanağı sağlayacaktır. KOBİ'ler bilgi teknolojileri sayesinde, dünyanın her yerindeki potansiyel müşterilere direkt olarak bilgi aktarımı yapabilmekte ve milyonlarca bireysel müşterinin gereksinimlerini ve tercihlerini öğrenebilmektedir. Değişken üretim sistemleri sayesinde müşterinin taleplerine uygun biçimde, düşük maliyetle ürün ve hizmet sunabileceklerdir. Oysa ülkemizde bu geniş olanaklardan yararlanan KOBİ'lerin sayısı çok azdır.

\* Ayrıca KOBİ'ler müşteriden öğrenmeye dayalı bir sistemi tercih etmelidirler. Bu sistemin dört bileşeni olmalıdır:

- müşteriyle diyalog geliştirmek ve onun gereksinimlerini öğrenmek için *bilgi stratejisi* uygulamak;
- müşteriden öğrenilenleri hayata geçirmek üzere bir *üretim/teslimat stratejisi* yaratmak;
- müşteri gereksinimleri ile işleyişi uyumlu hale getirecek bir *yönetsel strateji* kurmak
- performansı ölçecek bir *değerlendirme stratejisi* yaratmaktır.

Bu sistemin başarısı, ileri bilgi teknolojileri, müşteri verilerini analiz edecek pazarlama profesyonelleri, kurumsal kaynak planlaması, satış gücü otomasyonu, bilgi sistemleri, veri ambarı ve veri analizi sistemlerinin etkinliğine bağlıdır.

\* Müşteri ilişkilerini geliştirmek ve daha etkili kullanmak için çalışanlara çeşitli kurum içi seminerler, konferanslar verilebilir(Özgener, 2002). Yine bu çalışmalara paralel olarak çeşitli Ticaret Sanayi Odaları işbirliği ile müşteri danışma hatları oluşturulabilir.

\* Müşteri odaklı bir organizasyon geliştirmek ve rekabetçi üstünlük elde etmek güçlü müşteri ilişkilerine bağlıdır. Mevcut müşterilerin elde tutulması,

işletmede zaman kaybını azaltır, fiyatlar konusunda eski müşteri daha az hassas davranır ve beraberinde yeni müşteriler getirebilir. Üstelik bu müşterilerin işletmeye bir giriş maliyeti olmayacaktır. Bazı sektörlerde eski müşterileri elde tutmanın önemi daha fazla olabilmekte, müşteri kaybını yılda yüzde 5 düşürmek bile işletmenin kârını ikiye katlaması için yeterli bir oran olarak görülebilmektedir.

### Kaynaklar

- ACUNER, T, 2002 “Kobi’lerde Bilgi Yönetimi: Fırsatlar, Tehlikeler ve Bir Saha Araştırması” 1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Tebliğleri, İzmit
- AKÇA U. (2003),“CRM:Müşteri İlişkileri Yönetimine Giriş” s.1-3 [http://www.erpcrm.com/crm\\_anasf/crm\\_mimarisi.htm](http://www.erpcrm.com/crm_anasf/crm_mimarisi.htm) (12/11/2003)
- AKTAŞ H, AKARSU T, BİÇİCİ Ş, GÖKÇİN G, ERKAY H, GÖKKUŞ Ş. (2000). “Müşteri memnuniyeti Yönetimi”, KalDer yayınları No: 31.s.12
- BARSKY, J., (1999). “Finding the Profit in Customer Satisfaction”, Contemporary Publishing, pp: 14
- CORNER I, HINTON M, (2002) “Customer relationship management systems: implementation risks and relationship dynamics” Qualitative Market Research: An International Journal Volume 5, Number 4, 2002, p. 239-251
- CROSBY A.L, (2003), “Exploding some myths about customer relationship management”, <http://www.emeraldinsight.com/0960-4529.htm> p.7
- CRM Enstitüsü, (2003) <http://www.crminturkey.org/crm/> (12/11/2003)s2-4
- GÖKALİLER F., (2003). “Müşteri İlişkileri Yönetimi CRM Altyapısının Oluşturulması:Yöneticiler İçin Yol Haritası”, <http://www.teknoturk.org/docking/yazilar/tt000107-yazi.htm> (12/11/2003)
- HAMŞİOĞLU B, (2002). “Pazarlama Stratejisi Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY): Kars ili Merkez KOBİ’lerinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, Small and Medium Sized Enterprises in the 21. Century: Problems, Opportunities and Solutions Conference,
- KARGÜL İ.Doğan, (1997). “Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yönetim Sorunları ve Çözümleri”, İTO, Yayın no: 1997-47.
- KIRIM A, (2001) “Strateji ve Birebir Pazarlama”, Sistem Yay., İstanbul s.53.
- MUCUK İ, 1996. “Modern İşletmecilik”, Türkmen Kitabevi, s.115, İstanbul
- ÖZGENER, Ş. (2002), “İç Anadolu Bölgesi’ndeki Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi Üzerine Bir Araştırma” <http://www.stratejiyonetim.net/makale.htm> (12/11/2003)
- PAPTAYA G, PAPTAYA N, (2001). “Rekabet Becerisi Geliştirme Modeli MIY, Infomag Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi, Aralık, 2001
- SAYIN M, 2000. “AB Komisyonu Bildirgesi, Bilgi Güdümlü Ekonomide (Information Driven Economy) Müteşebbis Politikası İçin Güçlükler, Zorluklar Müteşebbis ve Müteşebbislik (2001-2005) Üzerine Çok Yıllık Program Hakkında Konsej Kararı Önerisi” s.1-7 <http://www.kobinet.org.tr/kosgebabm/ab/003.html> (10/10/2003)
- SMITH M, 2001, “Marketing Automation: Closing the Loop”, Session 6, C R M 2001 Conference: Developing an End-to-End e-CRM Solution, Rome, May 29-31, 2001 Residenza di Ripetta via di Ripetta, 231
- TÜZMEN K, (2000). “Türkiye’de KOBİ Anlayışının Dünü Bugünü Geleceği Paneli”ODTÜ,Ankara,<http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi/ekonomi/019.html> (10/10/2003)
- VAVRA G.T, (1999), “Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları”, KalDer yayınları NO:28. s.109