



# YÖNETİM VE EKONOMİ

Yıl : 1996 Sayı: 2

## İÇİNDEKİLER

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| <b>Şenkan Aldemir</b>    | Sübvansiyon ve Anti Sübvansiyon Önlemlerine ilişkin GATT Kuralları ve GATT Çerçevesinde Türk Teşvik Sistemi |
| <b>Asena Altın</b>       | İş Doyumu, Etkenleri ve İşletmedeki İş Doyumu Düzeyine İlişkin Bir Araştırma..                              |
| <b>Pınar Sarpkaya</b>    | Modern Pazarlama Anlayışında Tüketicinin Korunması  |
| <b>Canan Ay</b>          | Değişim Mühendisliğinde Ekip Çalışması ve Liderlik  |
| <b>Nilgün Aydemir</b>    | Gelişmekte Olan Ülkelerde Ekonomik Entegrasyonun Başarısı ve Bir Uygulama                                   |
| <b>Ali Bora</b>          | Çok Uluslu Şirketlerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları  |
| <b>Gülây Budak</b>       | Kalite Çemberleri ve İşletmeye Olan Katkıları   |
| <b>Emin Çivi</b>         | Yeni Finansman Tekniklerinden Factoring ve Swapın Bir Örnek Üzerinde Karşılaştırılması                      |
| <b>Sezgin Demir</b>      | Türk Vergi Sisteminin Yapısal Sorunları ve Çözüm Önerileri  |
| <b>Ali Rıza Gökbunar</b> | Türkiye'de ve Avrupa Birliği'nde KOBİ'lere Yönelik Devlet Yardımları  |
| <b>Ali Metin İnal</b>    | Dinazor Sendromu  |
| <b>Ramazan Gökbunar</b>  | Tam Sayılı Programlama Problemleri İçin Sezgisel Yöntemler ve Yürüyen Nokta Yönetimi                        |
| <b>Sevinç Köse</b>       | Yerinden Yönetime Dayalı Karar Alma ve Politik Rant İlişkisi  |
| <b>Aylin Ünal</b>        | Vergi Kaçakçılığına Teşebbüs Suçu   |
| <b>Tülay Muğaloğlu</b>   | Genel Üretim Giderlerinin Dağıtımında Yeni Bir Yaklaşım: Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme                |
| <b>Cengiz Yılmaz</b>     | Toplam Kalite Yönetimi'nin Dünü, Bugünü, Yarını   |
| <b>Süreyya Sakınç</b>    | Toplam Kariyer Yönetimi   |
| <b>Ahmet Sofuoğlu</b>    |   |
| <b>Türker Susmuş</b>     |   |
| <b>Hülya Tütek</b>       |   |
| <b>Aylin Ünal</b>        |   |

# YÖNETİM VE EKONOMİ

Yıl :1996 Sayı :2

## İÇİNDEKİLER

Araş.Gör.Şenkan Aldemir	Sübvansiyon Ve Anti Sübvansiyon Önlemlerine İlişkin GATT Kuralları Ve GATT Çerçevesinde Türk Teşvik Sistemi	1-14
Araş.Gör.Asena Altın Pınar Sarpkaya	İş Doymu,Etkenleri Ve İşletmedeki İş Doymu Düzeyine İlişkin Bir Araştırma..	15-29
Yrd.Doç.Dr.Canan Ay	Modern Pazarlama Anlayışında Tüketicinin Korunması	31-44
Yrd.Doç.Dr.Nilgün Aydemir	Değişim Mühendisliğinde Ekip Çalışması Ve Liderlik	45-52
Ali Bora	Gelişmekte Olan Ülkelerde Ekonomik Entegrasyonun Başarısı Ve Bir Uygulama	53-64
Yrd.Doç.Dr.Gülây Budak	Çok Uluslu Şirketlerde Yönetim Ve Organizasyon Sorunları	65-75
Araş.Gör.Emin Çivi	Kalite Çemberleri Ve İşletmeye Olan Katkıları	77-88
Araş.Gör.Sezgin Demir	Yeni Finansman Tekniklerinden Factoring ve Swapın Bir Örnek Üzerinde Karşılaştırılması	89-108
Öğr.Gör.Ali Rıza Gökbunar	Türk Vergi Sisteminin Yapısal Sorunları Ve Çözüm Önerileri	109-124
Yrd.Doç.Dr.Ali Metin İnal Araş.Gör.Ramazan Gökbunar	Türkiye'de Ve Avrupa Birliği'nde KOBİ'lere Yönelik Devlet Yardımları	125-144
Doç.Dr.Seviņ Köse Araş.Gör.Aylin Ünal	Dinazor Sendromu	145-168
Öğr.Gör.Tülay Muğaloğlu Prof.Dr.Cengiz Yılmaz	Tam Sayılı Programlama Problemleri İçin Sezgisel Yöntemler Ve Yürüyen Nokta Yöntemi	169-182
Yrd.Doç.Dr.Süreyya Sakıncı	Yerinden Yönetime Dayalı Karar Alma ve Politik Rant İlişkisi	183-193
Araş.Gör.Ahmet Sofuoğlu	Vergi Kaçakçılığına Teşebbüs Suçu	195-210
Araş.Gör.Türker Susmuş	Genel Üretim Giderlerinin Dağıtımında Yeni Bir Yaklaşım:Faalıyet Esasına Dayalı Maliyetleme	211-239
Prof.Dr.Hülya Tütek	Toplam Kalite Yönetimi'nin Düntü,Bugünü,Yarını	241-248
Araş.Gör.Aylin Ünal	Toplam Kariyer Yönetimi	249-255



# CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ

Adına Sahibi, Rektör:

*Prof.Dr.Tuna TANER*

## YAYIN KURULU:

Prof.Dr.Cengiz YILMAZ  
Prof.Dr.Hülya TÜTEK  
Prof.Dr.İbrahim EROL  
Doç.Dr.Sevinç KÖSE  
Yrd.Doç.Dr.A.Kemal ÇELEBİ  
Araş.Gör.Erkal FİDAN  
Araş.Gör. Ramazan GÖKBUNAR

## YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ:

Yrd.Doç.Dr.A.Kemal ÇELEBİ

### Yazışma Adresi

Celal Bayar Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığı  
45030/MANİSA

Tel:0-(236)2330657

Fax:0-(236)2332729

Basım : Emek Matbaası

Tel : 0-(236)2311301



**T.C. CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ**  
**YÖNETİM VE EKONOMİ DERGİSİ**  
**YAYIN VE YAZIM ESASLARI**

C.B.Ü. Yönetim ve Ekonomi Dergisi,bilim adamlarının ve uygulamacıların çalışmalarını yayımlayarak ilgili kişiler arasındaki iletişimi sağlamak amacını gütmektedir. Makaleler; betimleyici, çözümlüyci ve/veya kuramsal olacaktır. Karşılaştırmalı bir bakış açısına sahip ve/veya amprik bir yöntem ile yapılmış çalışmalar önceliğe sahiptir.

Dergide çıkacak yazılar öncelik sırasına göre aşağıdaki türden olabilecektir.

1.Araştırma Makalesi,

Özgün bir çalışmayı/araştırmayı model, bulgu ve sonuçlarıyla yansıtan veya teorik düzeyde katkılar getiren makaleler.

2.Derleme Yazıları.

Yeterli sayıda literatür tarayarak, konuyu bugünkü bilgi düzeyinde özetleyen, değerlendiren, bulguları karşılaştıran ve eleştiren inceleme yazıları.

3.Kısa Bildiriler ve Bilimsel Kitapların Tanıtımı.

- a) Dünya’da ve Türkiye’de önemli bilimsel olaylar hakkında bilgiler.
- b) Bilim adamlarının kitaplarının tanıtımı.
- c) Yeni yayımlar taraması.

Dergi’de Türkçe ve geçerli bir yabancı dilde yazılmış araştırma ve makaleler, yer alacaktır.Dergi’de yayımlanması istenilen yazılar en geç Eylül ve Mart ayı sonuna kadar gönderilmelidir. makaleler ve araştırma notları ile birlikte diğer dilde 100 kelimeyi geçmeyecek biçimde bir özet yayımlanacaktır. dergi’de ayrıca yazarları tarafından gönderilen kitapların tanıtımı yapılacaktır. Dergi’ye gelen tüm kitaplar, derginin “Yeni Çıkan Kitaplar” bölümünde yer alacak ve Fakülte Kütüphanesine devredilecektir.

Yönetim ve Ekonomi Dergisi yayın esaslarına göre yazarlar tarafından hazırlanmış olan yazılar, konu ve içeriklerine göre Dergi Komisyonu tarafından belirlenecek iki öğretim elemanı tarafından değerlendirilerek ön elemeye tabi tutulacaktır. Ön elemeye tabi tutulan yazıların değerlendirilmesine ilişkin form ilgili yazarlara gönderilecek gerekli değişikliklerin yapılması istenecektir. Bu aşamadan sonra, yazıların yayımlanmasındaki son karar, Dergi Yayın Komisyonuna aittir. Gönderilen yazılar yayımlansın veya yayımlanmasın iade edilmez.

Çıkacak dergiler şekil ve teknik özellikler bakımından T.C. Celal Bayar Üniversitesi Bilimsel Dergilerle İlgili Esasları Düzenleyen Yönerge’ye bağlıdır.

**YAZARLARA BİLGİLER**

1.Eserler Winword 2.0 veya Winword 6.0 da yazılacak ve 3.15”lik bir diskete kopyalanarak 1 nüsha kağıda çıktısı alınmış olarak diskette beraber gönderilecektir.

2.Yazılar,kaynaklar,çizelgeler ve çizimler ile birlikte 12 punto ile 20 sahifeyi geçmemelidir.Özgün araştırmalar için bu sınırlar ancak dergi Yayın Komisyonunun kararı ile genişletilebilir.

3.Makalelerin başlığı metne uygun, kısa ve açık anlatımlı olmalıdır.

4.Dergiye sunulan tüm yazılar isimsiz olarak en az iki eleştirmene yollanacağından, yazının birinci sahifesinde yalnızca yazının başlığı yer almalı, yazarın ismi belirtilmemelidir.

Eserin yazar veya yazarlarının ad, soyad, ünvan ve adresleri ayrı bir kağıda yazılarak metne eklenmelidir.

5.Eserin bölümleri, Başlık, Metin, kaynakça sırasmda olmalıdır.



6. Metinde bir kaynağa atıfta bulunmak için aşağıdaki kurallara uyularak yalnızca yazarın adı ve basım yılı belirtilmelidir.

a) Metinde yazarın adı geçiyorsa, parantez içindeki yalnızca basım yılı belirtilmelidir.  
Örnek ".....Efe (1990)....".

b) Yazarın adı metinde yer almıyorsa parantez içinde hem yazarın soyadı, hem de basım yılı virgülle ayrılarak belirtilmelidir. Birden fazla kaynağa aynı anda atıf yapıyorsa yazarlar soyadlarına göre alfabetik sıraya konmalı ve birbirlerinden noktalı virgülle ayrılmalıdır.  
Örnek ".....(Aracı,1996; Çeral, 1997)....."

c) Belirtilen kaynağın ikiden fazla yazarı varsa, yalnızca birinci yazarın soyadı verilmeli ve "v.d." ibaresi "ve diğerleri" anlamında kullanılmalıdır. Örnek ".....Altın v.d., 1992).....".

d) Yapılan atıfta sayfa numarasının da belirtilmesi gerekiyorsa, basım yılından sonra iki nokta, arkasından da sayfa numaraları konulmalıdır. Örnek ".....Aracı,1996: 88)....".

7. Metinde atıfta bulunulan kaynakların tam listesi, yazarların soyadlarına göre alfabetik sırada olmak üzere en sonda "kaynakça" başlığı altında yer almalıdır. kaynakça'da gözetilecek kurallar aşağıdaki örneklerde gösterilmiştir :

#### **Kitaplar**

Erlaçin, Şükrü F. (1971); **Endüstri İşletmeciliği** 2.Baskı. İzmir : Ege Üniversitesi.

#### **Makaleler**

Demir, M.Hulusi, Mete Oktav (1985); "ESM Formülünde Maliyetin Enküçükleştirilmesi Tartışmaları", Yıldız Üniversitesi Dergisi, 1: 47-54.

#### **Derlenmiş Kitaplar**

Turan, I. (1976); "Siyasi Bilimde Yöntem ". R.Keleş (der.). Toplum Bilimlerinde Araştırma ve Yöntem : 197-214. Ankara : TODAİE.

#### **Bildiriler**

Pekin, Tevfik (1981); " Tarımda Destekleme Politikası ", 2. Türkiye İktisat Kongresi Tarım Komisyonunda sunulan tebliğ, 2-7 Kasım, İZMİR.

8. Kaynakça'da yabancı dilde yayımlarla ilgili tüm bilginin o dilde verilmesi gerekir.

9. Çizimler siyah çini mürekkeple aydınlar kağıdına veya benzeri kuşe kağıdına çizilmelidir. Eserlerde kullanılan çizim ve grafikler, çizim olarak isimlendirilip numaralandırılmalı ve altlarına çizim altı yazıları konulmalıdır.

10. Çizelgeler siyah çini mürekkeple aydınlar kağıdına veya benzeri kuşe kağıdına çizilmelidir. Eserde kullanılan tablolar çizelge olarak isimlendirilip numaralandırılmalı ve başlıklar üste konulmalıdır. Çizelgelere ilişkin kaynak belirtmeleri ise alta yapılmalıdır.

Örnek

Çizelge 1 : Çalışan Başına Katma Değer (000 TL.)

Sektör	1981	1982
Gıda	1378.4	1997.3
Dokuma	958.4	1215.4

Kaynak: DİE, Yıllık İmalat Sanayi İstatistikleri 1982, Ankara 1984; 5.





YÖNETİM ve EKONOMİ Yılı: 1996 Sayı: 2

Celal Bayar Üniversitesi MANİSA

## SÜBVANSİYON VE ANTI SÜBVANSİYON ÖNLEMLERİNE İLİŞKİN GATT KURALLARI VE GATT ÇERÇEVESİNDE TÜRK TEŞVİK SİSTEMİ

Araş.Gör.Şenkan ALDEMİR  
Celal Bayar Üniversitesi  
Sosyal Bilimler.Enstitüsü

### GİRİŞ

GATT, üretim faktörleri ile mal ve hizmetlerin ülkeler arasında serbest dolaşımının sağlandığı bir ticaret ortamında, tüketicilerin de optimum fiyat ve nitelikte mal ve hizmete ulaşabileceği, dolayısıyla genel refah seviyesinin yükseleceği prensibinden hareketle oluşturulmuş bir uluslararası anlaşma olmasından ötürü, haksız rekabet oluşturan ve serbest ticareti engelleyen uygulamalara karşı tedbirler içerir.

Sübvansiyonlar ise, uluslararası ticarete rekabet avantajı yaratarak ticareti kısıtlayıcı bir etki ortaya çıkarmaları nedeniyle, tarife dışı koruma araçları arasında sayılan ve bu sebeple denetim altında tutulması öngörülen uygulamalardır.

Dünya ekonomisinde 1970'li yılların başında yaşanan enerji krizinin etkisi, uluslararası ticarete görülen nispi durgunluk ve ekonomik istikrarsızlık olurken, 1980'lere gelindiğinde, özellikle sanayi sektöründe ortaya çıkan teknolojik ilerlemeler, ülkeler arasındaki karşılaştırmalı üstünlükleri değiştirmiştir. Her ne kadar GATT çerçevesinde düzenlenen tarife indirim görüşmelerinde, sanayileşmiş batılı ülkelerin gümrük tarifeleri % 40'lar seviyesinden, 1980'lerde % 7 düzeyine gelmiş ise de, sözkonusu ülkeler, özellikle Japonya merkezli Uzakdoğu ülkelerinin artan rekabeti karşısında, zayıflayan sanayilerini yapısal önlemlerle canlandırmak yerine, dış ticaret kısıtlamaları ve sübvansiyonlar gibi yeni korumacılık tedbirlerini uygulamaya koydular.

1980'li yılların başında izlenen bu yardım ve kısıtlama politikaları, ülkelerin bütçelerinde ağır yükler oluştururken, ulaşılmak istenen amaçlar üzerindeki etkinlikleri de tartışma konusu olmuştur.

Devletlerin, amaçladıkları sosyal, bölgesel ve makro ekonomik hedeflere ulaşmaları açısından bir ekonomi politikası aracı olarak uyguladıkları sübvansiyonların gerekliliği kabul edilmekle birlikte, GATT sistemi çerçevesinde uluslararası bir denetim mekanizmasının oluşturulması sözkonusudur.

Bu çalışmada, AB ve EFTA gibi bölgesel entegrasyonlar içindeki düzenlemelere de temel oluşturan GATT sözleşmesinin sübvansiyonlar ve telafi edici önlemler ile ilgili hükümleri, sözkonusu hükümler üzerinde yapılan revizyonlar da dikkate alınarak, analitik bir sistematik içinde değerlendirilecektir.

### A) SÜBVANSİYONLARIN TANIMI VE KAPSAMI

Genel bir tanımlama ile devlet yardımları veya yaygın olarak kullanılan deyimle sübvansiyonlar, kamu otoritesi tarafından belli bir işletmeyi, üretimi, üretim yöntemini, faaliyet veya üretim konusunu etkilemek, teşvik etmek, korumak, rekabet gücünü artırmak gibi amaçlarla, eşdeğer bir karşılık beklemeden, dolaylı veya dolaysız olarak yapılan aynı ya da nakdi yardımlardır (İneci, 1993:4).

En kısa ifadesiyle, devlet tarafından herhangi bir mal yada hizmetin maliyetini düşürmeye yönelik olarak yapılan ödemeler olan sübvansiyonlar, GATT sisteminde yer alan şekliyle, dolaylı veya dolaysız olarak herhangi bir ürünün ihracatını artırmaya yada ithalatını azaltmaya dönük olarak yapılan gelir veya fiyat destekleridir.

Uluslararası karşılaştırmalarda, nakit yardımların yanında sübvansiyon kapsamına giren ve nakit yardımların yarattığı benzer etkileri ortaya koyan diğer sübvansiyon araçları, garantili borçlar, devletin ticari şirketlerle kurduğu ortaklar, sübvansiyonlu krediler ve vergi imtiyazlarıdır. Diğer taraftan, devlet satınalmaları (kamu ihaleleri) dolaylı bir sübvansiyon niteliğinde kabul edilebilirse de, uluslararası karşılaştırmalarda bu kapsamın dışında tutulmaktadır.

### B) SÜBVANSİYONLARIN AMAÇLARI

Devletlerin, uyguladıkları sübvansiyon politikaları ile hedefledikleri başlıca yedi amaç vardır.

- Zayıflayan sanayi dallarını korumak,
- Yeni kurulan yerli sanayii teşvik etmek,
- Araştırma-geliştirme gibi özel ekonomik faaliyetleri teşvik etmek,
- Ödemeler dengesi açıklarını gidermek,
- İstihdamı artırmak ve
- Ekonomi içindeki gruplar arasında gelir transferi yapmak (Karluk, 1990: 126).

Uluslararası ticarete Klasik Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisine göre ülkeler, nispi olarak ucuz ürettikleri ürünleri ihraç ederken, pahalıya mal ettikleri ürünleri ithal ederler. Böylece, ülkeler arasında sağlanacak

serbest ticaret sistemi-mukayeseli üstünlüklere göre-etkin bir uluslararası uzmanlaşma sağlayacaktır.

Ülkeler, kendilerinde oransal olarak bol olan üretim faktörünün kullanıldığı mal yada hizmetlerin üretiminde uzmanlaştıkları için, gelişmiş ülkeler genellikle sermaye-yoğun veya teknoloji-yoğun yada doğal kaynak-yoğun ürünlerin üretiminde uzmanlaşırlar.

Sübvansiyonlar böyle bir uluslararası serbest ticaret ortamında, kıt kaynakların sektörler arasında yeniden dağılımına neden olmalarından ötürü, Klasik Teoriye aykırı sonuçlar ortaya koyacak ve uluslararası işbölümünün bozulmasına neden olacaktır.

Dış ticaret üzerindeki bu tür olumsuz etkilerinden dolayı sübvansiyonlar, tarifelerle eş etkili bir koruma aracı olarak nitelenmekte ve GATT çerçevesinde düzenlenen çok taraflı ticaret görüşmelerinde, üzerinde önemle durulan konular arasında yer almaktadır.

### **C) GATT SİSTEMİNDE SÜBVANSİYONLAR VE TELAFİ EDİCİ ÖNLEMLER İLE İLGİLİ DÜZENLEMELER**

GATT felsefesine göre sübvansiyonlar, piyasa dengelerini bozucu uygulamalar olmaları ve malların serbest dolaşımını engellemeleri nedeniyle, uluslararası ticaretin liberalizasyonu önündeki önemli engellerden biridir.

Sübvansiyonlar ile ilgili hükümler, Genel Anlaşmanın VI, XVI ve XXIII. maddelerinde yer alır. Uygulamaya ilişkin esaslar ise GATT 7 olarak anılan Tokyo Round (1979) ertesinde imzalanan "Sübvansiyonlar Ve Telafi Edici Önlemler Kodu"nda düzenlenmiş olup, sekizinci GATT müzakeresi olan Uruguay Round (1994) görüşmelerinde getirilen önemli düzenlemeler ile genişletilmiş durumdadır.

Bu sebeple ilk olarak, Genel Anlaşmada yer alan hükümlere, ardından Tokyo Round ve Uruguay Round sonunda imzalanarak Genel Anlaşmanın ekini oluşturan düzenlemelere yer verilecektir.

#### **C-1) GENEL ANLAŞMA HÜKÜMLERİ**

GATT Genel Anlaşmasının VI, XVI ve XXIII. maddeleri ile getirilen düzenlemelerin amacı, sübvansiyonların uluslararası serbest ticaret kurallarına uyumunun sağlanması ve serbest dış ticarete zararlı etkileri olan sübvansiyonlara karşı alınacak koruma önlemlerinin düzenlenmesidir.

Genel Anlaşmada, sübvansiyonları tam olarak yasaklayan bir yaklaşım sözkonusu değildir. Bunun yerine, ihracat ve üretim sübvansiyonları şeklinde ikili bir ayırma konu olan sübvansiyonlar için, farklı yoğunlukta olmak üzere yasal önlemler getirilmiştir.

GATT Sözleşmesinin VI. maddesinde, üretimi veya ihracatı dolaylı yada dolaysız olarak sübvansiyon edilmiş malların ithali halinde, yerli sanayisi maddi zarara uğrayan veya maddi zarar tehlikesi altında olan ithalatçı

Aynı madde ile, sübvansiyon uygulaması sonucunda çıkarları zedelenen üye ülkelerin sözkonusu olması halinde izlenecek prosedür belirlenmiş ve tarafların yapacakları danışmalar yoluyla bu uygulamayı sınırlandırmaları amaçlanmıştır.

XVI. maddenin 3. paragrafında düzenlenen ihracat sübvansiyonları ise, birincil maddeler dışında kalan ürünlere getirilen göreceli katı bir disiplinle yasaklanmıştır.<sup>1</sup>

Şöyle ki, birincil ürünlere verilen ihracat sübvansiyonları, verildiği ürünün dünya ticareti içindeki payının artış nedeni olmamalıdır. Böyle bir

ülkeye, sözkonusu ürünün ithalatına-sübvansiyon uygulaması süresince ve sübvansiyon miktarında fazla olmamak kaydıyla-telafi edici vergi uygulama hakkı getirilmiştir.

XVI. madde ise, sübvansiyonları üretim ve ihracat sübvansiyonları olmak üzere iki gruba ayırmaktadır.

XVI. maddenin, üretim sübvansiyonları ile ilgili olan ilk paragrafında, üye ülkelerin bir malın uluslararası ticaretinde ihracatını artırması yada ithalatını azaltması yönünde yapacağı tüm yardım planlarını GATT Konseyine bildirme yükümlülüğü getirilmiştir. Amaç, yardımın niteliği, uygulanmasını gerekli kılan koşullar ve doğuracağı olası sonuçlar hakkında taraf ülkelerin bilgilendirilmesi olup, sübvansiyon kapsamının belirlenmesidir.

sonuç ortaya çıkarmadığı sürece, birincil ürünlere uygulanan ihracat sübvansiyonları yasaklanmamıştır. Buna karşın, birincil maddeler dışındaki ürünlerde ihracat sübvansiyonu yasaklanırken, sübvansiyon edilen ürünün ihraç fiyatının iç piyasa fiyatından düşük olması durumu, sübvansiyon uygulandığını gösterecek ve böyle bir uygulama yaptırma tabi tutulacaktır.

Taraflardan birinin, anlaşmadan doğan yükümlülüklerini yerine getirmemesi veya GATT'a aykırı tavır sergilemesi durumunda; diğer ülkelerin de sözkonusu ülkeye karşı, kendi yükümlülüklerini ve

<sup>1</sup> GATT açısından birincil ürünler, çiftçilik, ormancılık, balıkçılık ve mineral maddeler olup, bu ürünlerin işlenme sürecinde birincil ürünler kapsamındadır.

sağladıkları ayrıcalıkları askıya alma yetkisi XXIII. madde ile düzenlenmiştir.

Genel Anlaşma hükümlerinden anlaşıldığı gibi, ihracatı artırmak yada ithalatı azaltmak için sübvansiyon gibi dolaysız yollara başvurulmasını prensip olarak yasaklayan GATT, bu yasağın sınırlarını birincil ürünler için genişletirken, aynı yasağı yerli sübvansiyonlar üzerinde uygulamamaktadır. Oysa ürünlerin ihrac miktarları üzerinde, ihracat sübvansiyonları kadar, genel ve bölgesel sübvansiyonlar ile yapısal uyuma ve girdilere verilen sübvansiyonlar olarak nitelendirilen yerli sübvansiyonlar da etkilidir.

### **C-II) SÜBVANSİYONLAR VE TELAFİ EDİCİ ÖNLEMLER KODU (TOKYO ROUND)**

Sübvansiyonlarla ilgili olarak Genel Anlaşmada yer alan hükümler, farklı yorum ve uygulamalara neden olmaları sebebiyle taraflar arasında tam bir görüş birliği oluşturulamamış ve ilgili maddeler yeniden görüşülerek açıklığa kavuşturulmak amacıyla, Tokyo Çok Taraflı Ticaret Görüşmelerinin gündemine alınmıştır.

a) Oluşturulan Sübvansiyonlar Ve Telafi Edici Önlemler Kodu ile, Genel Anlaşmada olduğu gibi açık bir sübvansiyon tanımı yapılmamakla birlikte, sübvansiyonlar biri ihracat, diğeri bunun dışında kalanlar olmak üzere iki başlık altında sınıflandırılmaktadır. Bunun yanında, önemli ekonomik ve sosyal politika hedeflerine hizmet eden bir araç olarak değerlendirilen yerli sübvansiyonların, yaygın olarak kullanıldıkları kabul edilmekte, tarafların yerli sübvansiyonlara başvurma haklarının kısıtlanmaması gerektiği belirtilmektedir. Dolayısıyla yerli sübvansiyonlar, dünya ticareti üzerinde doğrudan doğruya bir etkide bulunmadıkları gerekçesiyle, uluslararası ticarete tek başına bir eylemi gerektirmezler.

b) Tokyo Round'da yeniden ele alınan sübvansiyonlar konusunda GATT, tarafların yerli sübvansiyonlara başvurma özgürlüğünü, ihracat sübvansiyonu uygulama özgürlüğünden daha geniş tutmuştur.

Çünkü bir sübvansiyonun, uygulandığı ülkede ihracatı artırarak, diğer üye ülkelerin yerli sanayilerine zarar vermesi yada zarar tehlikesi oluşturması durumunda GATT kuralları, zarar gören tarafa tek taraflı olarak telafi edici vergi uygulayabilme hakkı tanıyor iken; aynı hakkı, bir ülkenin yerli sanayiine sübvansiyon vermesi (iç sübvansiyon) nedeniyle ithalatında ortaya çıkan azalma üzerine, sözkonusu ülkeye ihracat yapan taraflara tanımamaktadır. Bunun yerine, "anlaşmazlıkların çok taraflı çözümü" prosedürü olanağı getirilmektedir.

Aynı prosedüre bağılı olarak çözümlenmesi öngörülen bir diğere durumda, bir ülkede sübvansiyon edilmiş olan bir malı, ihracat eden diğere ülkelerin çıkarlarında ortaya çıkan zedelenmedir.

Anlaşmazlıkların çözümü adını taşıyan bu prosedür, çok taraflı bir nitelik taşıır ve üç aşamada gerçekleşir. İlk aşama, sübvansiyon nedeniyle çıkarlarının zedelenmesini öne süren tarafın, sübvansiyon uygulayan ülke ile danışmalar yapmayı talep etmesidir. Danışmalardan bir sonuç elde edilemezse, ikinci aşama olarak sorun, sübvansiyon komitesine götürülür ve uzaklaştırıcı bir çözüm yolu aranır. Üçüncü aşama ise, danışmalar ve uzlaşmalar yoluyla çözüme ulaştırılamayan soruna, sübvansiyon komitesinin uygun gördüğü bir çözüm yolunu kesinleştirmesidir.

Ancak bu prosedür, telafi edici vergi uygulamasına olanak tanıyan tek taraflı prosedüre göre oldukça uzun bir zaman sürecini gerektirir. Bunun yanında, sübvansiyon uygulamasına karşı yaptırım oluşturacak önlemlerin caydırıcılığı da tartışma konusu olmuştur. Çünkü, tüm tarafların eşit oy hakkının bulunduğu bir oylamada, alınacak karşı önlemlerin "oybirliği" ile karara bağlanması sözkonusudur.

Sayılan sebeplerle etkin işletemeyen prosedür, üye ülkelere de, yerli sübvansiyon uygulamaları konusunda daha geniş bir hareket serbestisi tanımış olmaktadır (Ineci, 1993: 55-58).

Böylece Tokyo görüşmelerinde oluşturulan Sübvansiyonlar Ve Telafi Edici Önlemler Kodu, getirdiği yaptırımlar açısından da ihracat sübvansiyonları ile yerli sübvansiyonlar arasındaki ayırımı belirginleştirmiş durumdadır.

c) Önemli bir gelişme olarak Kod'da yer alan bir diğere konu da, gelişme yolundaki ülkelerin kendilerine özgü ticaret, kalkınma ve finansman ihracatlarının bulunduğu gerçeğinden hareketle, sözkonusu ülkelere ihracat dahil, sübvansiyon verme imkânının rekabet ve kalkınma ihtiyaçları ile bağdaşan ölçülerde tanınmasıdır.

d) Sübvansiyonlar Ve Telafi Edici Önlemler Kodu ile getirilen diğere bir ilerleme, birincil ürünler dışındaki ürünlerin ihracat sübvansiyonu ile ilgilidir. Genel Anlaşmada birincil maddeler dışında kalan ürünlere uygulanan ihracat sübvansiyonları yasaklanmış ve bu yasağın sınırlarını çizen kriter olarak da, "ürünün iç piyasa fiyatından düşük bir ihracat fiyatı ile satılması" durumu belirlenmişti.

Oysa belli bir ürünün sübvansiyon edilmesi, mutlaka onun iç piyasa fiyatının altında bir bedelle ihracat edilmesini gerektirmez. Çünkü tercihli ihracat kredileri, garantiler ve sigorta uygulamaları ile de ihracatçının kâr oranını artırmak mümkündür (Ineci, 1993: 59). Kod, bu koşulu kaldırmakta ve tarafların sözkonusu ürünlere ihracat sübvansiyonu veremeyeceklerini ifade etmektedir. Böylece, fiyat farklılaştırma

stratejisine (damping) atıfta bulunulmaktan kaçınılmış ve yasaklanan ihracat sübvansiyonları örneklerle sıralanmıştır.

GATT, anti-sübvansiyon önlemlerine başvurulmasını, sübvansiyonlu ithalatın, "taraplardan birinin toprakları üzerinde kurulu olan bir sanayide" gerçek veya olası bir maddi zarara sebebiyet vermesi halinde mümkün kıldığı için; sadece ithalatla rekabet eden yerli üreticilerin çıkarlarını ön planda tutmakta ve sözkonusu malın tüketicileri ile bunları sanayide kullananların çıkarlarından söz etmemektedir. Bu sebeple GATT kapsamında düzenlenmiş olan telafi edici önlemlerin, ithalatla rekabet eden yerli sanayinin korunması amacını taşıdığı söylenebilir (Messerlin, 1993: 81). Gerçekte, belli bir sanayinin korunması veya korunmaması ile ilgili verilecek karar, üretici ve tüketici çıkarları arasında sağlam bir denge kurulduktan sonra sözkonusu olmalıdır. Fakat GATT anlaşma metinleri, tarafların böyle bir iç disiplin uygulamasını öngörmemekte, dolayısıyla gerekli yasal ortamı da sağlamamaktadır.

GATT'ın tüketici çıkarlarından çok, üretici çıkarlarını ön planda tutarak ekonominin üretim kesimini gözetten bir kurallar bütünü olduğu tartışmaları yapılırken gerçekleştirilen Uruguay Round, Sübvansiyonlar Ve Telafi Edici Önlemler ile ilgili önemli düzenlemeler getirmiştir.

### **C-III) URUGUAY ROUND'UN SÜBVANSİYONLAR VE TELAFİ EDİCİ ÖNLEMLER İLE İLGİLİ HÜKÜMLERİ**

Genel Anlaşmanın VI, XVI. ve XXVIII. maddelerinin Tokyo Round'da görüşülerek "Sübvansiyonlar Ve Telafi Edici Önlemler Kodu" adı altında yapılan yorumu, Uruguay Round'da yeniden ele alınmış ve Uruguay Round Nihai Senedine dahil edilerek anlaşmayı imzalayan ülkelerin uyma zorunluluğu otomatik hale getirilmiştir. (Bilindiği gibi Tokyo Round'da ele alınan konular "kod"lar halinde sınıflandırılmış ve ülkelere, sözkonusu kodların tamamına taraf olma yükümlülüğü getirilmemiştir).

Giderek saklı bir korumacılık uygulamasına dönüşen anti-damping ve anti-sübvansiyon önlemlerinin serbest ticareti bozucu etkilerini gidermek amacıyla Uruguay Round'da oluşturulan ilgili kriter ve prosedürler, oldukça ayrıntılı tanım ve yöntemler içerir.

a) Uruguay Round sonunda imzalanan Sübvansiyonlar Ve Telafi Edici Önlemler Anlaşması, herşeyden önce GATT tarihinde ilk kez sübvansiyonları tanımlamaktadır. Böylece detaylı ve net bir sübvansiyon tanımı yapılmakta, kamu otoritesi tarafından sağlanan maddi katkıların hangi hallerde sübvansiyon sayılacağı açık bir biçimde belirlenmiş olmaktadır.

b) Önceki düzenlemelerden farklı olarak, Uruguay Round ile "spesifik sübvansiyon" kavramı getirilmiş; sadece belli firmalara, belli bir



sanayiye yada firma veya sanayi gruplarına yarar sağlayan sübvansiyonlar, spesifik sübvansiyon olarak tanımlanmıştır.

Anlaşmaya göre sadece spesifik nitelikteki sübvansiyonlar GATT'ın yetki alanına girmekte ve üç kategori halinde sınıflandırılmaktadırlar. Aslında, sözkonusu anlaşmanın özü, sübvansiyonları üçlü bir ayrıma tabi tutmasında yatmakta, buna göre sübvansiyonlar a) Yasaklanan, b) Karşı Önlem Alınabilen, c) Karşı Önlem Alınmasını Gerektirmeyen Sübvansiyonlar olarak üç kategoriye ayrılmış olmaktadır.

Yasaklanan sübvansiyonlar, verilmesi belli bir ihracat performansının gösterilmesine veya yabancı mallar yerine yerli malların kullanılması koşuluna bağlı olan sübvansiyonlardır. Anlaşmaya göre bu tür sübvansiyonlara hemen son verilmesi gerekmekte, aksi halde şikayetçi tarafın karşı önlem alabilmesi mümkün olmaktadır.

Karşı önlem alınabilen sübvansiyonlar ise, taraflardan birinin çıkarlarının "ciddi zarar" görmesi durumunda sözkonusudur. Verilen sübvansiyonun, ürün değerinin % 5'inden büyük olması halinde ciddi zarar durumunun oluşabileceği varsayılmaktadır. Bu durumda, sübvansiyon sağlayan ülkenin, şikayetçi olan ülkeye ciddi zarar vermediğini kanıtlaması gerekmektedir.

Belli koşullar altında, dezavantajlı bölgelere bölgesel kalkınma genel çerçevesi içinde verilen sübvansiyonlar ile sınıai araştırma-geliştirme faaliyetlerinin desteklenmesine ve çevrenin korunmasına yönelik sübvansiyonlar; üçüncü gruba girmektedir (Ongun, 1994: 28).

c) Anlaşmanın bir bölümü de, telafi edici önlemleri düzenlemektedir:

- Soruşturmalar bir yıl içinde tamamlanacak, hiçbir durumda 18 ayı aşmayacaktır.

- Tüm telafi edici vergiler, konulmalarından itibaren beş yıl içinde kaldırılmak zorundadır.

- En az gelişmiş ülkeler ile kişi başına GSMH'sı 1000 ABD Dolarının altında olan gelişmekte olan ülkeler, yasaklanmış sübvansiyonlarla ilgili disiplinlerden muaftırlar.

-Yasaklanmış sübvansiyon kategorisine giren sübvansiyonlardan , ihracat performansına bağlı olanlar , gelişmekte olan ülkeler tarafından anlaşmanın yürürlüğe girmesinden itibaren sekiz yıl içinde kaldırılacaktır.

Aynı sübvansiyon kategorisinde olan ve yerli mallarını gözeten sübvansiyon uygulamaları ile ilgili disiplinler ise, sözkonusu ülkeler için beş yıl sonra işlerlik kazanacaktır.

- Gelişmekte olan ülkelerden yapılan ithalata karşı açılan anti-sübvansiyon soruşturmaları, sübvansiyon oranı % 2'yi aşmadıkça veya ithalatçı ülkede, benzer bir ürünün tüplam ithalatı içinde en az % 4'lük bir pay tutmadıkça durdurulmaktadır.

- Türkiye için önem taşıyan bir düzenleme de, gelişmekte olan ülkelerin, herhangi bir ürünün ihracatında rekabet üstünlüğü sağlamaları halinde, bu ürünle ilgili sübvansiyonları iki yıl içinde sıfırlamak zorunda olmalarıdır.

Rekabet üstünlüğünün ölçütü, gelişmekte olan ülkenin, belli bir ürünlerdeki ihracatının dünya ticareti içindeki payını ardarda gelen iki yıl içinde en az % 3.25'e ulaştırmasıdır.

- Ayrıca Anlaşmaya taraf olan tüm ülkeler, uyguladıkları sübvansiyonların niteliğini, birim başına düşen miktarını, sübvansiyonun amacını, süresini ve ticaret üzerindeki etkilerini değerlendirmeye elverecek tüm istatistik bilgileri yıllık olarak komiteye bildirmekle yükümlüdürler.

Yeni Kod ile sübvansiyon türlerinden çok , sübvansiyon amaçlarının önem kazandığı dikkat çekmektedir.GATT düzenlemelerinde, Uruguay Round'a kadar yapılan yerli sübvansiyonlar ile ihracat sübvansiyonları arasındaki ayırım devam etmekle birlikte, sübvansiyonların bir bütün olarak ele alınması ve verilmiş amaçları dikkate alınarak sınıflandırılması önemli bir gelişmedir. Ayrıca, sübvansiyon kapsamına giren uygulamalar net olarak ortaya konmuş ve en önemlisi, spesifik sübvansiyon kavramı geliştirilmiştir.

#### **D) TÜRK TEŞVİK SİSTEMİNİN GATT NORMLARINA GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ**

Türkiye Tokyo Round'da kabul edilen Sübvansiyonlar Ve Telafi Edici Önlemler Kodu'na gelişmekte olan ülke sıfatı ile 1985 yılından bu yana taraftır. Ülkemiz, 3 Mart 1985 tarihinde taraf olduğu Kod'un 14/5 maddesi gereğince, uygulamakta olduğu tüm ihracat sübvansiyonlarını 1989 yılı sonuna kadar kaldırmayı ve ihracatı artırıcı yada ithalatı azaltıcı etkisi olan yeni sübvansiyonlar uygulamaya koymamayı taahhüt etmiştir.

Türkiye, 1985 yılında yürürlükte olan teşvik araçlarından Kaynak Kullanımı Destekleme Primi teşviğini 1986 yılında, vergi iadesi teşviğinin ise 1988 yılında kaldırmıştır. Kurumlar Vergisi İstisnası teşviği, ekonomik ihtiyaçların elvermediği gerekçesiyle, yıllar içerisinde sağlanan önemli indirimler neticesinde 1993 yılı sonu itibariyle kaldırılmış durumdadır. Yine, Kod çerçevesindeki yükümlülüklerimizden biri olan sübvansiyon bildirimleri, komiteye düzenli olarak yapılmaktadır.

Ancak, 1986 yılında ihracatımızın azalma eğilimi göstermesi üzerine, verdiğimiz taahhütlere aykırı olarak Destekleme Ve Fiyat İstikrar Fonu (DFİF) teşviği uygulamaya konmuştur. İhracatçılara, ihraç ettikleri ürünler oranında parasal ödeme yapılmasına imkân veren DFİF teşviğinin kaldırılması ise Şubat 1992 itibarıyla gerçekleşmiştir.

Diğer taraftan, ihracat desteklerinin parasal teşvikler yerine, ihracat kredi garantisi ve sigorta sistemleri ile yapılması ana hedefi doğrultusunda, ilk olarak Merkez Bankası nezdinde, 1987 sonrasında ise Eximbank tarafından, ticari bankalara göre oldukça uygun şartlarda verilen ihracat kredileri de mevcut taahhütlerimize aykırıdır (Us, 1994: 94).

Aslında gelişmekte olan ülkeler ve bu arada Türkiye, içinde buldukları ekonomik zorlukları ve dış ticaret açıklarını öne sürerek, uzun süredir GATT'a aykırı hareket etmektedirler. Dolayısıyla bir yandan uyguladıkları ithalat kısıtlamaları ve yasakları ile ithalatlarını azaltmaya çalışırken, diğer yandan da yüksek teşvik ve sübvansiyonlarla ihracatlarını artırma çabası içinde bulunmaktalar (Hiç, 1988: 215).

Bu bağlamda GATT'ın, sübvansiyon uygulamaları ile ilgili olarak gelişmekte olan ülkelere bir takım muafiyetler ve kolaylıklar tanıdığı belirtilmelidir.

Yeni Kod ile, ülkemize mevcut sübvansiyonları kaldırma konusunda ek süreler verilmiş durumdadır. Buna göre, ihracat dahil tüm sübvansiyonlar sekiz yıl süre ile uygulanabilecek ve belli bir üründe rekabet gücü kazanılması durumunda, sözkonusu ürüne sağlanan sübvansiyon uygulaması iki yıl içinde kaldırılacaktır. Böylece, sübvansiyonların kaldırılması konusunda, Türkiye'nin de içinde bulunduğu bir kısım gelişmekte olan ülke grubuna fiilen on senelik bir süre verilmiş olmaktadır.

Ayrıca, yasaklanmış sübvansiyonların ülkemizde uygulanması durumunda aşılacak olan soruşturmalarda bile, karşı önlem alınabilen sübvansiyonlara uygulanan prosedür işletilecektir.

Yatırım teşvikleri, hiçbir zaman GATT'a yaptığımız bildirimlere konu olmamış ve müzakere kapsamına alınmamış olduğu için, Türkiye'nin GATT normları çerçevesindeki sübvansiyon politikası, ihracat teşvikleri bazında incelenmiştir. Halen ülkemizde uygulanmakta olan ihracat teşvikleri aşağıdadır.

- Vergi, resim, harç istisnası
- Gümrük muafiyetli döviz tahsisi
- Enerji indirimi ve/veya muafiyeti
- Geçici kabul rejimi ile mal ithali

- İhracat sayılan satış ve teslimler ile döviz kazandırıcı hizmet ve faaliyetlere tanınan gümrük muafiyetli döviz tahsisi, vergi, resim, harç istisnası

- Konut fonu muafiyeti

- İhracat dövizlerinden mahsup

- İhracat kredileri

- Sevk öncesi ihracat kredisi

- Ülke alıcı kredileri

- Sigorta kapsamında ülke kredileri

- Hedef pazar ihracat kredisi

- Dış ticaret sermaye şirketleri ve sektörel dış ticaret şirketleri kısa vadeli senet reeskont ve döviz ihracat kredileri

- İlk adım ihracat kredisi

- Kalkınmada öncelikli yöreler kredisi

- Küçük ve orta boy işletmeler ihracat kredisi

- İhracat ve performans döviz kredileri

- İhracat döviz kredisi

- İhracat kredi sigortası

- İhracata yönelik devlet yardımları

Türkiye'deki ihracat teşvikleri, GATT Uruguay Raundu düzenlemelerine de uygun olacak şekilde 11 Ocak 1995 tarihli ve 22168 sayılı Resmî Gazete'de yayınlanan "İhracata Yönelik Devlet Yardımları" kararı ile yeniden düzenlenmiştir.

Karar, bölgelerarası farklılıklardan kaynaklanan ekonomik ve sosyal dezavantajların ortadan kaldırılmasına, yeni eğitim olanakları ile istihdamın güçlendirilmesine, özellikle yeni ürün, üretim sistemi ve teknoloji kullanan sektörlerde AR-GE programlarının uygulanmasına, GATT taahhütleri çerçevesinde tarım ürünlerinin desteklenmesine, ürünlerin uluslararası alanlarda tanıtımı ve pazarlanmasına ilişkin devlet yardımlarını kapsamaktadır. Böylece, bu güne kadar gündeme getirilmemiş olan yedi yeni teşvik aracı oluşturulmuştur:

- AR-GE yardımları,

- Çevre koruma yardımları,

- Uluslararası nitelik taşıyan yurtiçi ve yurtdışı ihtisas fuarlarına ilişkin yardımlar,

- Pazar araştırmasına yönelik yardımlar,
- Eğitim yardımları,
- Yurtdışı ofis kurma, mağaza açma ve tanıtım faaliyetlerini destekleme yardımları,
- Tarımsal ürünlerde ihracat iadesi yardımları.

Teşviklerin verilmesi sırasında ise yüksek yerli katkı oranı, yüksek katma değer ve ileri teknoloji, tüketicieye yönelik nitelikli nihai ürün, istihdam yaratacak nitelikte üretim ve uluslararası kaliteye uygunluk kriterleri gözönünde bulundurulacaktır (Karlık, 1995: 267-268).

Ancak, mevcut teşvik sistemimiz GATT düzenlemelerinden önce, AB ile gerçekleştirdiğimiz gümrük birliği çerçevesinde AB teşvik sistemi ile uyumlaştırılmak durumundadır. Bunun için GATT normlarına uygun olduğu halde AB ile mevcut ilişkilerimiz dolayısıyla kaldırmamız gereken sübvansel araçları sözkonusudur. Bunlardan bir tanesi, ham ve yardımcı maddelere ihraç edilme koşulu ile tanınan gümrüksüz ithalat hakkıdır. Sözkonusu uygulama, ülkemiz ile AB arasında trafik sapmasına neden olduğu gerekçesiyle 1994 yılında AB Gümrük Kodu çerçevesinde değiştirilmiştir. Ayrıca AB; OECD tarafından altı ayda bir yayınlanan ihracat kredi faiz oranlarına uyum sağlamıştır. Türk teşvik sisteminin AB'ne ihracat kredi faizleri bazındaki uyumu, ülkemizdeki ihracat faiz oranlarını önemli ölçüde yükseltecektir. Yani ihracat teşvik sistemimizde, AB ve GATT ilkelerine aykırı düşen mahsup sistemi (ihracatçıların, kamu kurum ve kuruluşlarına olan borçlarına karşılık Hazine'den birikmiş alacaklarının indirilmesi) yer almayacaktır.

AB ve Türkiye'de uygulanan ihracat kredileri araçlarına baktığımızda ise şunları görmekteyiz: Ülkemizde ihracat kredileri, devlet kaynağına dayalı düşük faizli krediler olmakta iken; AB'de devlet garantisi altında dış kaynaklı kredi kullanımı oldukça yaygındır, ayrıca özel banka ve finans kurumları kaynaklarının ihracata yönlendirilmesi sözkonusudur. Toplulukta uygulanan teşvik araçları daha çok kredi programları, garanti programları ve ihracat sigortası üzerinde yoğunlaşmaktadır. Türkiye ile kıyasladığımızda, ülkemizde de benzer teşvik araçlarının bulunduğunu, ancak AB'de kredi, sigorta ve garanti programlarının çok daha çeşitli bazlarda uygulandığını görmekteyiz. Bunun nedeni, topluluk üyesi ülkelerin ağırlıklı olarak yatırım ve sermaye malları üzerinde yoğunlaşmış olan ihracat yapılarıdır. (DPT, 1995:146)

Dolayısıyla Türkiye, Uruguay Round'da sübvansiyonlar ile ilgili olarak getirilen disiplinlerden "gelişmekte olan ülke" statüsü nedeniyle sekiz yıl boyunca muaf tutulacak iken; AB ile gümrük birliğine gitmesi nedeniyle, topluluk üyesi ülkeler karşısında bu avantajından yoksun kalmış olacaktır (Kural v.d., 1995: 113).

Bununla birlikte Türkiye ile AB arasında kurulan gümrük birliği, GATT Uruguay Round ile getirilen düzenlemelerin orta ve uzun vadeli etkilerini daha kısa bir vadeye çekeceği için; özellikle rekabet gücü yüksek ve teşviğe duyarlı olan sektörlerin desteklenmesi gerekmektedir ki, böyle bir yaklaşım da, gelişmekte olan bir ülkede kaynakların etkin kullanımı ile eş anlamlıdır.

## SONUÇ

Kıt kaynakların ve kıyasıya bir rekabetin sözkonusu olduğu uluslararası ticaret ortamında sübvansiyonlar, kimi zaman belli alanlardaki rekabet gücünü artırma, kimi zaman da belli bir alanı koruma amacına hizmet etmelerinden dolayı, dünya ticareti üzerinde bozucu etkiler yaratmaktalar.

Uluslararası ticareti daha kapsamlı ve disiplinli bir çerçeve içine almayı hedefleyen GATT Uruguay Round görüşmelerinin, bu hedef doğrultusunda oluşturduğu hukuki zeminin başarısı, zaman içinde ortaya çıkacaktır.

Bugün dünya üzerindeki gelişmiş ekonomiler, sanayi sonrası bilgi toplumu olma yolunda ilerlemekte ve bu alandaki sektör ve teknolojilerini teşvik etmekte. Yüksek maliyetli işgücü faktörü kullanan klasik sanayi dallarında korumacı politikalar izleyerek, sözkonusu sektörlerin asgari sosyal maliyetle tasfiyesini sağlamaya çalışan gelişmiş ülkelerin, bu alanlara sağladığı sübvansiyonları, bir teşvik aracından çok koruma önlemi olarak değerlendirmek gerekmektedir.

Gelişmiş ekonomilerin, klasik ürün ve sanayiler üzerinden çekilmelerine karşılık, bilgi ve ileri teknoloji üzerinde söz sahibi olmaları, GATT Uruguay Round ile bir kez daha ortaya çıkan bir dünya gerçeğidir. Nitekim Uruguay Round ile, bugüne kadar GATT kapsamında serbest ticareti sağlanamayan tarım ve tekstil ürünleri üzerindeki sınırlamalar tedrici olarak kaldırılıyorken, hizmetler sektörü ile fikri mülkiyet hakları GATT disiplinine alınmakta ve AR-GE faaliyetlerinin geniş bir çerçevede desteklenmesine izin verilmektedir.

Henüz gelişmekte olan bir ülke niteliği taşıyan Türkiye'de ise üretim faktörlerinin bileşimi farklıdır. Bol ve ucuz olan emek faktörü karşısında, sermaye ve teknoloji girdileri kıt ve dolayısıyla pahalı olduğu için teşvik sistemimiz de, mevcut olan bu yapı çerçevesinde oluşturulmak durumundadır.

Unutulmamalıdır ki, bugün için uluslararası ticarete Türkiye'nin rakibi gelişmiş ülkeler değil, emek-yoğun mallar üreten ve ihraç eden gelişmekte olan ekonomilerdir. Dolayısıyla rekabet gücü yüksek olan sektörlerde üretim artışını, verimliliği ve uzmanlaşmayı sağlayacak teşvik önlemleri uygulamaya konmalıdır.

Türkiye, Karşılaştırmalı Üstünlükler esasına göre ve dünya ekonomisinin ilerlediği yöde ekonomisini yeniden yapılandırırken, teşvik politikasını da globalleşen dünya realitesi çerçevesinde şekillendirmek zorundadır.

#### KAYNAKÇA

- 1) DPT, Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu, **Türkiye ve Avrupa Entegrasyonu**, DPT Yay.No:2377, ÖİK:441.
- 2) HİÇ, Süreyya; **Türkiye Ekonomisi 1**, Mentesh Kitabevi, İstanbul, 1988.
- 3) KURAL Koray, KARAKEÇİLİ Feridun, SAKIZOĞLU Aylin; **GATT Normları Ve Uluslararası Bütünleşmeler Açısından Devlet Yardımları**, DPT AB İle İlişkiler Genel Müdürlüğü Politikalar Ve Uyum Dairesi Başkanlığı, Ankara, 1995.
- 4) MESSERLIN, Patric A., "Türkiye Açısından Antidamping Ve Antisübvansiyon Politikaları", **Türkiye İçin Rekabet Politikaları** Yenilik Basımevi, İSO Yayın No: 9, İstanbul, 1993.
- 5) İNECİ, Barbaros, **Avrupa Topluluğu Ve Türkiye'de Sübvansiyonlar**, Marmara Üniversitesi Avrupa Topluluğu Enstitüsü Doktora Tezi, İstanbul, 1993.
- 6) İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi Araştırma Ve Geliştirme Başkanlığı; **Avrupa Birliği'nde Uygulanan Devlet Yardımları, Teşvikler Ve Türkiye İle Mukayeseli İncelenmesi**, İGEME, İstanbul, 1995.
- 7) KARLUK, Rıdvan, **Dünya Ekonomisinde Uluslararası Ekonomik Kuruluş Ve Birleşmeler**, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1990.
- 8) KARLUK, Rıdvan, **Türkiye Ekonomisi Tarihsel Gelişim-Yapısal Değişim**, Beta Basım, İstanbul, 1995.
- 9) ONGUN, Tuba; "Uruguay Round Anlaşmalarının Özü", **GATT Uruguay Round Müzakerelerinin Sonuçları Ve Etkileri**, TÜİSAV Uluslararası İlişkiler Ekonomik Araştırmalar Merkezi, Ankara, 1994.
- 10) US, Melek, "Uruguay Roun'un Teşvik Sistemimiz Ve Döviz Kazandırıcı Faaliyetler Üzerine Etkileri", **GATT Uruguay Round Müzakerelerinin Sonuçları Ve Etkileri**, TÜİSAV Uluslararası İlişkiler Ekonomik Araştırmalar Merkezi, Ankara, 1994.

4. Yöntem  
4.1 Araştırmanın Kapsamı  
4.2 Araştırmada Kullanılan Ölçekler  
4.3. " " İstatistiksel Yöntemler  
5. Bulgular

YÖNETİM ve EKONOMİ Yılı :1996 Sayı : 2

Celal Bayar Üniversitesi MANİSA

## İŞ DOYUMU,ETKENLERİ VE İŞLETMEDEKİ İŞ DOYUMU DÜZEYİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Araş.Gör. Asena ALTIN  
Celal Bayar Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Pınar SARP KAYA  
Celal Bayar Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lis.Öğr.

### 1.GİRİŞ

Birey , yaşamı boyunca biçimsel veya biçimsel olmayan çeşitli örgütlere girer.Bunun nedeni , çeşitli gereksinimlerini karşılama isteğidir. Bu, bireyin , örgütten bir takım çıkarlar sağlamayı beklediği anlamına gelir. Bireyin örgütten bekledikleriyle , bir başka deyişle , örgüte katılma amaçlarıyla örgütün amaçları her zaman örtüşmeyebileceğinden örgütün , bireyin beklentilerini karşılama da her zaman mümkün olmayabilir.

İşletmede insana yönelik ve onun davranışlarını inceleme,Western Elektrik Şirketi'nde yapılan ve yıllarca süren bir dizi deneyin genel adı olan Hawthorne araştırmalarıyla başlar. "Bu araştırmalar örgüt içinde yer alan insan ve onun oluşturduğu sosyal ilişkiler konusunun önemini vurgulamıştır." (Can,1991:48).Bunun yanında dikkatler bireyin yaptığı işin tekdüze olup olmadığı,fiziksel koşulların verimi etkileyip etkilemediği gibi daha önceki dönemlerde göz ardı edilmiş olan önemli konulara yönelmiştir.

Bugün her işletme örgütünün , çalışanına , kendisine , topluma ve çevresine karşı yerine getirmek zorunda olduğu çeşitli yükümlülüklerinin olduğu bilinmektedir. "İşgörene karşı iki yükümlülüğü vardır. Birinci yükümlülük , ruhsal , toplumsal ve yasal sözleşmelere göre , işgörenlerin geçimsel,ruhsal ve toplumsal gereksinimlerini karşılamaktır. İkinci yükümlülük ise , işgörenlerin kendilerini yetiştirme haklarını kullanmalarına olanak yaratmaktır. Bu iki yükümlülük ,işgörenlerin işten doyumlarının kaynağıdır." (Başaran,1992:178). Buradan hareketle , çalışanlarının doyumsuzluk düzeyinin yüksek olduğu örgütlerin , yükümlülüklerini tam olarak yerine getiremediklerini söyleyebiliriz.

Bu çalışma ,elektrikli ev aletleri üreten büyük bir işletmedeki çalışanların iş doyumunu düzeyini belirlemek için yapılan araştırmanın



sonuçlarını yansıtmaktadır. Bu nedenle önce iş doyumu kavramı açıklanmış ,daha sonra araştırmada ele alınan iş doyumu etkenleri sıralanmıştır.

Araştırmada işgörenlere yöneltilen sorular ilgili oldukları etkenlere göre gruplandırılmış ve yanıtlar araştırmanın bulguları olarak sunulmuştur. Son bölümde ise sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

## 2 İŞ DOYUMU KAVRAMI VE ETKENLERİ

İş doyumu, işgörenlerin işleri için duydukları olumlu veya olumsuz duygularıdır. (Werther, Davis, 1985:410). Başka bir deyişle iş doyumu, işin özellikleriyle işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. (Davis, 1982:96). İşgörenlerin tüm isteklerinin ve gereksinmelerinin örgütçe karşılanması doğaldır ki beklenemez. İşten doyum, işgörenin örgütten beledikleri ile örgütten alabildiklerinin dengelenmesiyle sağlanabilir.

Çalışanların örgütten beklentilerinin çeşitliliği , işdoyumu etkenlerinin de çeşitliliğine neden olmaktadır. Bu etkenleri , örgütün amaçlarını da dikkate alarak doyumu artıracak şekilde düzenlemek yönetimin önemle üzerinde durması gereken görevlerinden birisidir.

Çalışanlar ve yöneticiler genellikle, iş doyumu ile verimlilik arasında yakın ilişki olduğunu düşünseler de yapılan araştırmalar bunun her zaman doğru olmadığını göstermektedir. Hatta Davis'e göre yöneticinin örgüt amaçlarını düşünmeden işçileri mutlu kılmak istemesi işgörenin az iş yaparak yüksek doyum elde etmesine neden olabilir. Bir başka deyişle işgören "çalışmak istemeyecek kadar mutlu" olabilir. Diğer yandan yüksek verimlilikle düşük iş doyumunun birlikte olması olanaklıysa da bu durum uzun dönemde korunamaz. Çünkü insanlar insan oldukları için doyumсузluk getirecek şeylerden kaçınırlar. Bu nedenle özlenen durum yüksek doyum yüksek verimliliklidir. (Davis, 1982:98-99) İş doyumu, verimi her zaman artırmasa da her işletme, çalışanlarının gönüllülüğünü ve moralini yükseltmek için iş doyumuna eğilmek zorundadır.

Bu çalışmada ele alınan iş doyumu etkenleri şunlardır:

*A-İşin kendisi*

*B-Yükselme olanakları*

*C-Yöneticiler*

*D-Kararlara katılma*

*E-Çalışma koşulları*

*F-Eğitim*

*G-Ücret*

*H-Denetim*

*I-İletişim*

*J -Diğer değişkenler*

### 3.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Zamanının önemli bir kısmını iş yerinde geçiren çalışan insanın yaşamında işten doyumun önemli bir yeri vardır.İşten yeterli doyum sağlayan bir işgören yaşamdan da, yaşamdan yeterli doyum sağlayan birey işinden de zevk almaktadır.Yani"iş doyumunu ile yaşam doyumunu genellikle yakından ilişkilidir buna **saçılma etkisi** denir.Bundan değişik ve daha az rastlanan bir ilişki ise düşük iş doyumunu olan bireylerin bunu yüksek yaşam doyumunu elde etmeye çalışarak giderme yönünde çaba göstermeleridir.Buna **giderme etkisi** denir.(Davis,1982:96)

İş doyumsuzluğu kısaca,bireyin işine karşı duyduğu olumsuz duygu ve düşüncelerinin bir sonucudur ve kişisel bir tutumdur.Bir işletmenin başarısı çalışanlarına bağlı olduğundan bu kişisel tutum,bireyin bütün yaşamını etkileyebileceği gibi işletmenin varlığı için de yaşamsal önem taşıyabilir.Bu nedenle çalışanları mutlu birer birey yapma çabası da ,işletmelerin sosyal sorumluluklarından birisi olmalıdır.

.Araştırmanın amacı, araştırmanın yapıldığı Z işletmesindeki tüm çalışanların iş doyumunu düzeylerini saptamak ve gerekiyorsa, iş doyumunun nasıl düzeltilebileceği konusunda çözüm önerileri geliştirmektir.

### 4.BİLGİ TOPLAMA KAYNAKLARI YÖNTEMİ VE VERİLERİN ANALİZİ

İş doyumunu bireyin işten beklentisi ve alabildikleri ile ilgili olduğundan, bu çalışmada birincil kaynaklara başvurulmuş, yani veriler işletme çalışanlarından sağlanmıştır.

Araştırmada, veri toplamak için anket yöntemi ve ölçek türü sorular tercih edilmiştir. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde iş doyumunu belirlemeye yönelik soru, ikinci bölümde ise kişisel bilgileri almaya yönelik dört soru yer almaktadır. İş doyumunu belirlemeye yönelik sorular çeşitli kaynaklardan derlenerek hazırlanmıştır.

Araştırmanın yapıldığı işletmede çalışan yöneticiler , az sayıda olduklarını bu nedenle de yanıtlarının anlaşılabilirliğini ileri sürerek anket formunda yönetici-işgören ayrımının yer almasına karşı çıkmışlardır. Yöneticilerin bu isteği araştırmanın amacı ile çelişmediğinden anket bu haliyle gerçekleştirilmiştir..

Ana kütle çok büyük olmadığı için örneklem yerine tam sayım yöntemi kullanılmıştır. İşletmede çalışan 500 kişinin tümüne anket dağıtılmış, çalışanlardan bu anketleri yanıtlamaları ve işletme içinde kendilerine gösterilen kutuya atmaları istenmiştir. 253 anket geri dönmüş,

inceleme sonunda 210 anketin değerlemeye alınabileceği görülmüştür. Bu sayının ana kütleyi temsil etmek için yeterli olduğu düşünülmüştür.

Verilerin analizi, bilgisayarda, MICROSTA paket programından yararlanılarak yapılmıştır.

### 5.BULGULAR VE YORUMLANMASI

Ankete katılanların kişisel özelliklere göre dağılımı aşağıdaki gibidir.

CİNSİYET	Kadın	%35	Erkek	%65
YAŞ	18-30 yaş	%67	31-40 yaş	%28.5
	41 ve üzeri	%4.5		
ÖĞRENİM	İlkokul	%29	Ortaokul	%10
	Lise	%15.2		
	Mes. L..	%26.6	M.Y.O	%6
	Fakülte	%13.2		
KIDEM	1-5 yıl	%69.5	6-10yıl	%15.7
	11 ve üzeri	%14.8		

### A-İŞİN KENDİSİ

Tablo 1a Yaptığım işin tekdüze olduğunu düşünüyorum.

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	Toplam
<b>Kişi</b>	35	35	37	59	44	210
<b>Oran (%)</b>	16.6	16.6	18	28	20.8	100.0

Tablo. 1b Sık sık yaptığım işin bir işe yaramadığını düşünüyorum.

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	Toplam
<b>Kişi</b>	12	19	29	72	78	210
<b>Oran (%)</b>	6	9	14	34	37	100.0

Tablo 1a' da görüldüğü gibi anketi yanıtlayanların yaklaşık olarak yarısı (%28+%20.8) işlerinin tek düze olmadığını düşünmektedir. Öte

yandan %33.2 si (16.6+16.6) işlerinin tek düze olduğundan yakınmaktadır. Kanımızca bu oranın gözardı edilmemesi gerekir.

Çünkü "İşin tek düzeliği psikolojik yorgunluğa yol açar. Bu işe bireyin çalışma isteğini etkiler". ( Eren,1993:191) İş içeriğinde değişme büyüdükçe ve görevlerin yapımında tekrarlılık azaldıkça ilgili bireyin doyumunun arttığını gösteren araştırmalar vardır. (Korman, 1978:175)

Tablo 1b' de görüldüğü gibi işgörenlerin %71 i işlerinin bir işe yaramadığı görüşüne katılmamaktadır. Bu, çalışanların büyük bir bölümünün işlerini anlamlı bulduklarını göstermektedir.

Her iki tablodan çıkan sonucu değerlendirdiğimizde, işin tekdüze olması nın anlamsızlık duygusu doğurmayabileceğini söyleyebiliriz. Nitekim işgörenlerin bazılarının işlerini tekdüze olarak görmelerine karşın, büyük bir çoğunluğu anlamlı bulmaktadır.

## B-YÜKSELME OLANAKLARI

**Tablo-2 Mesleğim yükselme olanakları bakımından bana yeterli gelmiyor.**

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	Toplam
<b>Kişi</b>	50	62	34	48	16	210
<b>Oran (%)</b>	24	29.5	10	23	7.5	100.0

Tabloda görüleceği gibi mesleğinde yükselme olanaklarını yetersiz bulanların oranı yüksek sayılabilir(%24+%29.5).Yükselme olanaklarını yeterli bulanların oranı ise daha düşüktür.Her ne kadar ,işçi düzeyinde yükselme olanakları sınırlı sayılsa da her kademedeki çalışanın yükselme arzusu taşıyabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Bir işletmenin başarısı , elemanlarının teker teker başarılarına bağlıdır. Bireye yeteneklerini geliştirme , yükselme ve başarı sağlama olanakları tanındıkça , işletmeye daha çok bağlanır ve işletme tarafından tek yönlü sömürüldüğü duygusuna kapılmaz. Bu arada kendisine olan güven duygusu, işinde gösterdiği başarı oranında yükselir. (Sabuncuoğlu ,Tüz 1995 : 119 )

.Ayrıca yükselme olasılığının yüksekliği,sıklığı,adil olması ile yükselme isteğinin işgörence duyulması bu değişkenin doyum sağlayıcılık niteliğini artıran öğelerdir.(Başaran,1991:203)

Bir işletmede bir üst düzeye yükselmek, aynı zamanda ücrette ve saygınlıkta artış getirebileceğinden,yükselme şansının az olduğunu düşünen bireyin iş doyumunun azalabileceği bilinmelidir.

### C- YÖNETİCİLER

**Tablo-3 Üstlerim hem iyi birer yol gösterici, hem de herhangi bir sorunum olduğunda kapısını çalabileceğim birer arkadaş gibidirler.**

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	Toplam
<b>Kişi</b>	58	55	31	25	41	210
<b>Oran (%)</b>	28	26	15	12	19	100.0

Tablo incelendiğinde çalışanların %54 (%28+%26) gibi yüksek sayılabilecek bir oranının üstlerinin iyi birer yol gösterici ve iyi birer arkadaş olduğunu ifade ettikleri görülür. Buna karşın %31(%12+%19) 'i yöneticileri için bu konuda olumsuz görüş bildirmişlerdir.

Yöneticilerin seçecekleri yönetim biçiminin ve yaklaşımının duruma ve koşullara göre değişebileceği ileri sürülse de Litwin ve Stringer tarafından yapılan deneysel çalışma, arkadaşça ilişkilere dayalı önderlik biçiminin yüksek doyum sağladığını göstermiştir.(Ertekin,1978:18)

Bir işletmenin başarısı her ne kadar tüm çalışanlarına bağlıysa da başarıya ulaşmada yöneticilerin sorumluluğunun çok daha fazla olduğu kabul edilmelidir. Yöneticilerin davranışlarına ilişkin olumsuz algı ve tutumları astların çalışma isteğini ve moralini etkileyerek iş doyumunu düzeyini düşürebileceğinden, olumlu görüş bildirmeyenlerin görüşleri yöneticiler için yol gösterici olmak zorundadır.

### D- KARARLARA KATILMA

**Tablo.4 Yönetim alanımla ilgili kararlarda bile düşüncelerimi almaz.**

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	Toplam
<b>Kişi</b>	50	38	39	60	23	210
<b>Oran (%)</b>	24	18	18.5	28.5	11	100.0

Tablodan izleneceği gibi kararlara katılmayla ilgili olumlu görüş bildirenlerle (%28.5+%11), olumsuz görüş bildirenlerin (%24+%18) oranı birbirine çok yakındır. Bu konuda kararsız olanların %18.5 gibi azımsanmayacak oranda oluşu dikkat çekicidir. Bu kararsızlık, yönetimin belirsiz tutumuna bağlanabileceği gibi kararsız kişilerin daha önce, karara katılma gereksinimi duymadıkları için bu konuda değerlendirme yapmamış olmalarına da bağlanabilir.

İşyerinde kararlara katılmanın sonuçlarıyla ilgili çok sayıda araştırma ve deney yapılmış, karara katılımın iş doyumunu artırdığı saptanmıştır. Örneğin Baumgartel tarafından yapılan araştırmada laissez faire (başiboş - boşvermiş), yetkeci, katılımacı olmak üzere üç tip liderin astları ile ilişkileri araştırılmış ve katılımacı liderin astlarının daha yüksek doyuma sahip oldukları görülmüştür.(Açıkgöz,1984: 38-39, Dicle, 1980:57) Ayrıca kendilerini ilgilendiren kararların alınmasına katkıda bulunan bireylerin genellikle bu kararlara daha istekle uydukları hatırlanırsa bu işletmenin, çalışanları kararlara katma konusundaki yetersizliğinin önemli olduğu görülebilir.

### E- ÇALIŞMA KOŞULLARI

**Tablo-5a Yönetim,cihaz,makina vb. araç gereçlere ve alanımla ilgili kaynaklara ulaşmam konusunda elinden geleni yapıyor.**

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	Toplam
<b>Kişi</b>	37	60	48	33	32	210
<b>Oran (%)</b>	18	28.5	23	16	14.5	100.0

**Tablo-5b Çalışma ortamının yeterince aydınlık ,temiz ve sakin olmaması beni rahatsız ediyor.**

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	Toplam
<b>Kişi</b>	80	53	16	39	22	210
<b>Oran (%)</b>	38	25	8	18.5	10.5	100.0

Tablo 5a da görüldüğü gibi yönetimin araç gereç ve kaynak sağlama konusunda elinden geleni yaptığına ilişkin olumlu görüş bildirenlerin oranı %46.5(%18+%28.5)'tur.Kararsızların oranının yüksek,olumlu görüş bildirenlerin oranının %50'yi bile bulmuyor olması yönetimin bu konu üzerinde düşünmesini gerektirmektedir.Çünkü yönetimin ,araç ve gereçleri zamanında sağlamamasından doğacak aksaklıklar işgörende kendisine ya da yaptığı işe önem verilmediği duygusunu yaratabilir ; bu durum isteksizliğe ve doyumсуuzluğa neden olabilir.

Tablo 5b 'de izlendiği gibi çalışma ortamının aydınlık,temiz ve sakin olmaması beni rahatsız ediyor diyenlerin oranı oldukça yüksektir.(%38+%25) .Çalışan insan gününün oldukça önemli bir bölümünü iş yerinde geçirdiğinden , iş yerinin fiziksel koşulları onu bedensel ve ruhsal açıdan etkileyecektir.Fiziksel koşulların olumlu olması,genellikle doyumunu artırmasa da ,doyumun oluşmasına zemin hazırlar.Bu nedenle söz konusu

işletmenin fiziksel koşullarını iyileştirme yönünde bazı tedbirleri alması gerekir.

### F- EĞİTİM

**Tablo 6. Koşullarımın mesleki eğitim alma,kendimi geliştirme konusunda yeterince elverişli olmadığını düşünüyorum.**

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	Toplam
<b>Kişi</b>	48	55	32	49	26	210
<b>Oran (%)</b>	23	26	15	23.3	12.7	100.0

Tablo 6,'ya göre ankete katılanların %49'u (%23+%26) eğitim konusunda verilen ifadeye katıldığını belirtmiştir.Yani çalışanların %49 'u mesleki eğitim alma ve kendini geliştirme konusunda yeterince elverişli koşullara sahip olmadığını düşünmektedir. Tabloya göre , bu konuda, koşullarının yeterince elverişli olduğunu düşünenlerin oranı %36 dır. Bu oranın oldukça düşük bir oran olduğunu söyleyebiliriz.

Yararlı ve planlı eğitim programlarını katılan ve yükslebilen işgören elde ettiği yeni bilgi ve becerilerle kişiliğini giderek geliştirebilir, örgütsel yapı içinde kazandığı yeni görevinden dolayı hoşnutluk duygusu kazanır. (Sabuncuoğlu,1995:126) Bu nedenle eğitim ve geliştirme programları çalışanların çoğu için özel önem taşır. Araştırmanın yapıldığı işletmede eğitim ve geliştirme çalışmalarının yetersiz olduğundan yada çalışanlarca yetersiz algılandığından sözedebiliriz.

### G- ÜCRET

**Tablo 7a Yaptığım işe karşı aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.**

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	Toplam
<b>Kişi</b>	10	15	25	68	92	210
<b>Oran (%)</b>	5	7	12	32	44	100.0

**Tablo. 7b. Mümkün olsa aynı ücretle başka bir işe geçerim**

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	Toplam
<b>Kişi</b>	11	23	54	56	66	210
<b>Oran (%)</b>	5	11	26	26.6	31.4	100.0

Tablo 7a da, yaptığı işe karşın aldığı ücretin yeterli olduğunu düşünenlerin oranının çok düşük (%5+%7), yetersiz olduğunu düşünenlerin oranının ise oldukça yüksek olduğu (%32+%44) görülmektedir.

Ücret sadece geleneksel kuramcılarının değil, bugün bile birçok yöneticinin, güdülemeyi sağlayan en etkili araç olduğu inancını yansıtır. Yüksek ücret işgörenin sadece ekonomik gücünü artırmakla kalmaz, onun toplum içindeki saygınlığını ve otoritesini de artırır. Ayrıca geleceğin güvence altına alınmasını sağlayabilir. Bu nedenle ücret artışının işgörenler üzerinde bir doyum sağladığı kabul edilebilir. (Sabuncuoğlu,1995:109) Lawler'a göre, işgörenin bireysel özellikleri ile (yaş,kıdem, öğrenim gibi), bireysel eylemleri ile (harcadığı çaba, üretiminin niteliği gibi), görev özellikleri ile (sorumluluk, yeterlik gibi), ücretin denge sağlaması ve bu dengenin işgörence algılanması doyum sağlamaktadır. (Başaran, 1991:203)

Bu durumda tablo 7a'ya bakarak ücret konusunda büyük bir doyumсуzluğun varlığından söz edebiliriz.

Tablo 7b'de ise, ilginç ve işletme için sevindirici bir durumu göremekteyiz. Ücret doyumсуzluğunun çok yüksek olmasına karşın mümkün olsa aynı ücretle başka bir işe geçebileceğini belirtenlerin oranı, görece olarak düşüktür. İki tablo arasındaki farkın, işin ücret dışındaki boyutları ile ilgili genel doyumсуzluğun ciddi düzeyde olmamasından kaynaklandığı söylenebilir.

## H. DENETİM

**Tablo 8. Her an denetlendiğim duygusu beni rahatsız ediyor**

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	Toplam
<b>Kişi</b>	36	44	20	74	36	210
<b>Oran (%)</b>	17	21	9.5	35.5	17	100.0

Tablo 8'de görüldüğü gibi, heran denetlendikleri duygusu ankete katılanların %39'unu rahatsız ederken, %52'sini rahatsız etmemektedir.

İşgörenler aşırı baskı altında çalışmayı sevmezler. Her konuda işlerine karşılmasından, emir verilmesinden yada etkilenmekten kaçınırlar. Bu nedenle merkezci yönetim anlayışını benimseyen katı yöneticilerin bulunduğu işletmelerde çalışan kişilerin pek verimli olmadıkları ve ilk fırsatta başka işletmeye geçmek istedikleri bilinir. (Sabuncuoğlu,1995:116) Denetim düzeltici, yardım edici, birlikte yapıcı olmaktan çok kusur arayıcı, üstünlük gösterici, küçük düşürücü olduğundan işgörenlerin işten doyumlarına engel olmaktadır. (Başaran,1991:204)



Yöneticilerin davranışları ile ilgili soruya verilen yanıtlar olumlu görüşlerde yoğunlaşmıştı (Tablo 3). Üstlerine hem iyi birer yol gösterici, hem de iyi birer arkadaş gibi gören insanların denetim konusunda rahatsızlıklarının olmaması gerektiğini düşünerek denetim (Tablo 8) ve yöneticiler (Tablo-3) tablolarını çaprazladığımızda, iki tablo arasındaki ilişkinin 0.01 düzeyinde anlamlı olduğunu görüyoruz. Yani denetimden yakınma ile astlarını iyi birer yol gösterici ve arkadaş olarak görmeme arasında önemli bir ilişki bulunmuştur (Tablo A).

Tablo-A

Satır: Denetim

Sütun: Yöneticiler

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	Toplam
T. Katılıyorum	9	4	3	3	17	36
Katılmıyorum	12	13	9	6	4	44
Kararsızım	7	7	4	2	0	20
Katılmıyorum	17	23	9	12	13	74
Hiç Katılmıyorum	13	8	6	2	7	36
Toplam	58	55	31	25	41	210

Ki-Kare =33.158

S.d=16

 $\alpha=0.01$ 

## I - İLETİŞİM

Tablo- 9 İşletmedeki değişiklikler üstlerim tarafından yazılı ya da sözlü kanallarla bizlere zamanında iletilir.

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	Toplam
Kişi	26	47	30	53	54	210
Oran (%)	12	23	14	25	26	100.0

Tabloda da görüldüğü gibi işletmedeki değişikliklerin üstleri tarafından kendilerine zamanında iletilip iletilmediği konusunda olumsuz görüş bildirenlerin oranı (%25+%26), olumlu görüş bildirenlerin oranından daha yüksektir.

İletişim kanallarının sürekli açık tutulması ve işgörenlere bu kanallardan sürekli bilgi verilmesi, işgörenlerin en çok üzerinde durdukları

isteklerden biridir. Bir bakıma, işgörenlere bilgi sunmakla ona ilgi göstermek eş anlama gelir. Çünkü "iletişim, insancıl ilişkilerin temel ögesidir ve bu kavram gerçek yaşamda birbirinden ayrılmaz bir bütündür." İşgörenlere açık bir iletişim politikası izlenmesi, iyi bir atmosferin oluşmasına, iyi bir atmosferin oluşması ise işgörenlerin işe daha verimli ve etkin biçimde yönltilmesine yardımcı olur. (Sabuncuoğlu, 1995:127) Bu açıdan bakıldığında araştırmamızın yapıldığı işletmede sorunların olduğu söylenebilir.

### Tablo-B

**Satır:** İşimin bir çok işin sağlayabileceğinden daha fazla doyum sağladığını düşünüyorum.

**Sütun:** İşletmede yapılan bazı değişiklikler üstlerim tarafından yazılı ya da sözlü kanallarla bizlere zamanında iletilir.

	Tamamen Katılıyorrum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	Toplam
T.Katılıyorum	11	3	9	5	12	40
Katılmıyorum	3	23	11	17	12	66
Kararsızım	6	8	5	14	13	46
Katılmıyorum	5	10	4	12	5	36
Hiç Katılmıyorum	2	3	1	5	11	22
Toplam	27	47	30	53	53	210

Ki-Kare=39.600

S.d=16

$\alpha=0.01$

Tablo B'de de görüleceği gibi iletişim konusu ile doyumla ilgili verilen yanıtlar arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı 0.01 önem derecesinde belirlenmiştir. Buradan hareketle iletişimin doyumunu etkilediği söylenebilir.

### DİĞER DEĞİŞKENLER

Yukarıda en önemli gördüğümüz örgütsel etkenlerle iş doyumları arasındaki ilişkiyi vermeye çalıştık. Örgütsel etkenlerin yanında kişisel özelliklerde iş doyumunu etkiler. İş doyumunun bazı istisnalar olmakla birlikte, yaş ve kıdemle doğru orantıda olduğunu gösteren çalışmalar vardır. Yaş ve kıdem arttıkça beklentilerin azalması ve deneyim kazanarak anlaşmazlıkların üstesinden gelebilme gibi nedenler, doyumda artış sağlayabilmektedir. (Werther, Davis, 1985: 413-414)

Yaptığımız çalışmada Z işletmesindeki çalışanların yaşları ve kıdemleri ile iş doyumunu düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Ülkemizin nüfus yapısının büyük bir bölümünü gençler oluşturduğundan ,çalışanların da büyük bir kesimi gençlerden oluşmaktadır.Buna bağlı olarak Z işletmesinde ,50 yaşın üzerinde ve 15 yıldan çok kıdemi olan çalışan bulunmamaktadır.Yapılan çalışmada,iş doyumununun kıdemle ve yaşla ilişkisinin bulunmaması,bu duruma bağlanabileceği gibi,çalışanın,ülkemizdeki yüksek işsizlik oranını göz önüne alarak "hiç olmazsa bir işte çalışıyor olma " düşüncesine de bağlanabilir.

İş doyumuyla meslek düzeyi arasında da olumlu bir ilişki vardır.(Korman,1978:173) Meslek düzeyi yükseldikçe, genellikle, toplumun işe ilişkin olumlu görüşleri artmakta, saygınlık ve ücret de yükselmektedir. Bunlar da iş doyumunda artışı sağlayabilmektedir.Cinsiyetle iş doyumuna arasındaki ilişki ile ilgili bilgiler tam olarak aydınlatıcı değildir. Ancak görüşlerdeki eğilim, bu iki değişken arasında ilişki olmadığı yönündedir.

."Meslek düzeyi sabit tutulmak kaydıyla", bieryin eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasında olumsuz bir ilişki olduğunu gösteren çalışmalar vardır.(Korman,1879:173-179) Ancak öğrenim düzeyi yükseldikçe meslek düzeyinin de yükselmesi sık rastlanan bir durumdur. Bu tür durumlarda, söz konusu değişkenlerdeki yükselme doyumda da yükselmeye neden olabilecektir.

**Tablo- C**

**Satır: Öğrenim düzeyi**

**Sütun:Mesleğimi seviyorum**

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	Toplam
İlk Okul	44	11	5	0	1	61
Orta Okul	15	4	0	1	1	21
Lise	12	16	3	1	0	32
Meslek Lisesi	30	14	10	2	0	56
M.Y.O	7	4	0	2	0	13
Fakülte	20	4	2	1	0	27
<b>Toplam</b>	<b>128</b>	<b>53</b>	<b>20</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>210</b>

**Ki-Kare=36.690**

**S.d=20**

**$\alpha=0.01$**

İşletmelerde öğrenim durumu meslek düzeyinde değilse de işgörene sorumluluk vermede, işgörenin yaklaşımlarında, dolayısıyla da yöneticilerle ve diğer çalışanlarla ilişkilerinde değişiklik yaratabileceğinden, doyum üzerinde etkili olabilecektir.Tablo B, bu düşüncenin yanlış

olmadığını göstermektedir.Yani öğrenim durumuyla iş doyumunu arasında, istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Yukarıdaki tabloda fakülte mezunlarının (orta ve üst düzey yöneticilerin) kendilerine yöneltilen ifadeye verdikleri yanıtların %89'u (24 kişi) mesleğimi seviyorum" şeklindedir..Diğer gruplar birlikte düşünüldüğünde ise (işgörenler ve alt düzey yöneticiler) bu oran %85.5 (120+49) olarak gerçekleşmiştir.Buradan hareketle, meslek düzeyinin yükselmesiyle mesleği sevme,dolayısıyla da doyum doğru orantılıdır, denilebilir.

### SONUÇ VE ÖNERİLER

İş doyumsuzluğunun etkileri hem birey hem örgüt açısından değerlendirilebilir.

Birey için, iş doyumunun yaşam doyumunu ile ilişkisi vardır.İş doyumunu düşük olan birey, yaşamına bunu yansıtarak yaşam doyumunu düşürebileceği gibi, bu doyumunu yükseltmeye çalışarak iş doyumunu yetersizliğini giderme yoluna da gidebilir.Eğer birey yaşam doyumunu düşürecek bir eğilim içine girerse,doğal olarak yaşamının her alanında, daha az mutlu, daha az coşkulu, daha az istekli olacaktır .

Diğer yandan, iş doyumunu düşük olan birey,bu doyumsuzluğu giderecek başka işler aramaya yönelebilir ya da işyerinde kalıp üretimi artırarak doyumunu artırmayı deneyebileceği gibi,üretimi aynı şekilde sürdürerek doyumunu farklı yollardan elde etmeye çalışabilir.Örneğin çeşitli grupların normlarını (işe geç gelme, devamsızlık,suçlama,dedikodu vb.)benimseyerek-ki bu normlar işletmenin amaçlarıyla çelişir- politika yapabilir.(March,Simon, :57-120)

İşletmeler için yüksek doyum, genellikle,örgütün iyi yönetildiğinin bir belirtisi olsada kolaylıkla gerçekleştirilemez ve satın alınamaz; temelde etkin davranışsal yönetimin sonucu olarak ortaya çıkar. Bu nedenle örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş doyumunun düşük olmasıdır. (Dawis,1982:95)

İşdoyumsuzluğunun sonuçları, örgütte huzursuzlu, moral düşüklüğü, devamsızlık, disiplin sorunlarında ve işgören devir hızında artış şeklinde ortaya çıkabilir.

Son tahlilde, işdoyumsuzluğunun işletmenin amaçlarından uzaklaşması bireyinde amaçlarının gerçekleşmemesi anlamına geldiği söylenebilir.Çünkü işletmeler,kendi amaçlarını, bireylerin amaçları haline getirebildikleri oranda başarılı olurlar.

İçinde bulunduğu sektör ve ülke koşulları değerlendirildiğinde, araştırmaya örnek olan Z işletmesinin, olabileceği durumdan çok uzak

olmadığı söylenebilir. Nitekim ücret dışındaki doyum etkenlerinde, orta düzeyde bir doyumun olduğu daha önce verilen tablolarda izlenebilir.

İşletme için önerilerimiz, şu noktalarda toplanabilir:

- Çalışanların azımsanmayacak bir oranı, işlerinin tekdüzeliğinden yakınmıştır. İşletme bu durumu iyileştirmek için, iş zenginleştirme rotasyon gibi yöntemlere başvurabilir.

- İşletmede çalışanların tümünün yöneticilerinin davranışlarını olumlu ve dostça algılamaları mümkün olmasada bu konuda kararsız olanların ve olumsuz görüş bildirenlerin düşüncelerini nelerin etkilediği araştırılabilir. Ayrıca bu kesimim hoşnutsuzluğunun belli bölümlerde yoğunlaşmış yoğunlaşmadığı araştırılarak gerekiyorsa iyileştirmeler yapılabilir.

- Kararlara katılma konusundaki olumsuz durumun hangi karar alanları ile ilgili olduğu ortaya çıkarılarak çalışanların kararlara katılabilecekleri alanlar tekrar gözden geçirilebilir.

- Bir işletmenini fiziksel koşullarından rahatsızlık nedenleri somut olduğu için giderilmesi de daha kolaydır. Bu nedenle yönetim çalışma koşulları ile ilgili fiziksel koşulları çalışanlarda rahatsızlık yaratmayacak şekilde düzenleyebilir.

-İşletmede çalışanların yaklaşık olarak yarısı, eğitim konusundaki yetersizlikten yakınmaktadır. Var olan eğitim programları gözden geçirilebilir ve eğitim gereksinmelerinin saptanmasında, çalışanların düşüncelerine de başvurularak eğitimin yaygınlaştırılması yönünde yeni düzenlemelere gidilebilir.

-Yapılan araştırmada doyumsuzluğun ücrette yoğunlaştığı görülmüştür. Araştırmanın bulguları aynı ücretle başka işe geçmeyi düşünenlerin oranının düşük olduğunu göstermektedir. Diğer bir deyişle, işletmede çalışanların ücret dışındaki doyum etkenlerinden çok önemli derecede rahatsızlık duymadıkları söylenebilir. Ülkenin ekonomik koşulları gözönünde bulundurulduğunda ücret doyumsuzluğunun gelişmiş ülkelerdekini tersine birinci sırada yer alması doğal karşılanabilir. Ancak unutulmamalıdır ki özellikle, gelişmemiş ülkelerde ücretin, yaşamın temel gereksinimlerini karşılamada çok önemli bir etmen olması, ücret doyumsuzluğunun uzun süre bu noktada tutulmasını sakıncalı duruma getirmektedir. Bu nedenle ücret doyumsuzluğunun giderilmesi için olanak yaratılmaya çalışılabilir.

İşletmede iletişim konusundaki rahatsızlığın giderilmesi yönünde bir takım çalışmalar yapılarak iletişim kanallarının daha iyi çalışması için önlemler alınabilir ve bu konuda gerekirse yöneticileri yazılı ya da sözlü iletişim araçlarını daha etkin kullanarak işgörenlerin özellikle kendilerini ilgilendiren konularda bilgilendirmelerini sağlayabilirler.

Son olarak bütün işletmelerin işdoymu taramalarını belirli zaman aralıklarıyla yaparak doymu aynı düzeyde tutmaya veya gerekiyorsa yükseltmeye yönelik önlemler almalarının zorunlu olduğu söylenebilir. Çünkü, bir ülkenin refah düzeyini yükseltmede, verimli çalışan, doyurucu ücret alan, üretken, işdoymu yüksek bireylerden oluşan işletmelere gereksinim olduğu tartışılmaz bir gerçektir.

### KAYNAKÇA

Açıkgöz, Kemal. **Öğretmenlerin Okuldaki Kararlara Katılımı**. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara, 1984

Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**. Gül Yayınevi, Ankara, 1991

..... **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış**. Gül Yayınevi, Ankara, 1992

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Adım Yayıncılık, Ankara, 1991

Davis, Keith. **İşletmede İnsan Davranışı Örgütsel Davranış**. (Çev: Kemâl Tosun v.d.), 5.Baskı, İstanbul Matbaası, İstanbul, 1982

Dicle, Atilla İ. **Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma**. ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayın No:35, Ankara, 1980

Eren, Erol. **Yönetim Psikolojisi**. 4. Baskı, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul, 1993

Ertekin, Yücel. **Örgüt İklimi**. TODAİE Yayın No:174, Ankara, 1978

Korman, Abraham. **Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji**. (Çev: İlhan Akhun ve Cevat Alkan), Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 1978

March, James G. and Herbert A. Simon. **Örgütler**. (Çev: Ömer Bozkurt ve Oğuz Onaran), TODAİE Yayın No: 144, Ankara, 1975

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. Ezgi Kitabevi, Bursa, 1995

Werther, William B. and Keith Davis. **Personnel Management and Human Resources**. 2nd. Ed. McGraw-Hill, Inc., New York, 1985



YÖNETİM ve EKONOMİ Yılı :1996 Sayı : 2

Celal Bayar Üniversitesi MANİSA

---

## MODERN PAZARLAMA ANLAYIŞINDA TÜKETİCİNİN KORUNMASI

Yrd.Doç.Dr.Canan AY  
Celal Bayar Üniversitesi  
İ.İ.B.F İşletme Bölümü

### 1.GİRİŞ

20.yüzyılı geride bıraktığımız bu günlerde, tüm dünyayı önemli boyutlarda etkileyen bir değişim sürecine girildiği herkes tarafından kabul edilen bir gerçektir. Özellikle II. Dünya Savaşından sonra otomasyon, iletişim, ulaşım, üretim teknolojilerindeki gelişmeler sonucu olanaksız gibi görünenler, rutin işlerimiz arasına girmiş, dünya küçülmüştür. Bu itibarla savaş sonrası dönemin tüketim çılgınlığı yerini genelde zor beğenen, bilinçli ve kısıtlı gelire sahip tüketicilerin yer aldığı küresel bir pazara bırakmış ve bu şartlar altında işletme başarısının sırrı müşteri tatminini hedef alan modern pazarlama anlayışına dayandırılmıştır. ( Öğütçü, 1994 ;s. 29 ) Ancak 1990' lı yıllardan itibaren özellikle teknoloji alanında yaşanan hızlı ilerlemeler bilinçlenen tüketici karşısında işletmeleri daha da büyütüp güçlendirmiş, tüketiciler ise gelişmiş ülkeleri karakterize eden "tüketim toplumu" içerisinde adeta bir köle haline gelmişlerdir.

Bu nedenle her ne kadar modern pazarlama anlayışının en başta gelen özelliği; işletme yönetiminin tüketicilere sunduğu mal ve hizmetlerin mübadele edilmesiyle ilgili olarak yapılan kapsamlı çalışmalarda herşeyden önce tüketiciye ve tüketici tatminine önem vermek ise de ( Mucuk; 1994; s.10 ), günümüzde tüketicilerin hala devlet tarafından yasal düzenlemelerle korunmaya ihtiyacı vardır.

### 2. MODERN PAZARLAMADA TÜKETİM VE TÜKETİCİNİN KORUNMASI KAVRAMLARI:

Modern pazarlamada tüketicinin korunması kavramı; tüketici ve tüketim kavramları üzerine kurulmuş olduğundan, öncelikle bu kavramların açıklanması gerekir.Tüketim ve tüketicinin korunması kavramları, ilk kez ekonomistler tarafından tanımlanmış, daha sonra işletme literatürüne kazandırılmıştır.



Bilindiği gibi insanoğlunun fiziki, sosyal ve kültürel yaşamını sürdürebilmesi ve yaşam kalitesini sürekli yükseltebilmesi ile ilgili ihtiyaçları sonsuzdur. Bu sonsuz ihtiyaçlar karşısında ise kaynaklar sınırlıdır. Dolayısıyla bu ihtiyaçların karşılanması ekonomik bir faaliyettir ve "tüketim" bu ekonomik sürecin son evresini teşkil eder. Bu kapsamda tüketici tanımı ise çok değişik şekillerde yapılmaktadır. Örneğin; Ö. Tek tüketiciyi "mal ve hizmetleri başka mal ve hizmetlerin üretimi için değil de tamamen kişisel veya aile ihtiyaçları için kullanan veya tüketen kişiler" olarak tanımlarken, DPT bir yayınında "ekonomik, sosyal ve kültürel gereksinimlerini karşılayabilmek için bir mal ve hizmeti satın alıp kullanan yada kendi kendine üretilen ve hiç bir mübadeleye sokmayan her kişi, kurum veya ailedir" şeklinde tanımlamıştır. Ancak burada hemen vurgulamak gerekir ki bu tanımlardan çıkan ortak özellik aslında toplumların var olmasından bu yana herkesin aynı zamanda bir tüketici de olduğudur. Bu kapsamda tüketicinin korunması terimi çoğunlukla üretici ve satıcıların karşısında zayıf kalan tüketicilerin gücünü arttırmayı hedefleyen toplumsal tepkiler ( Okur; 1993;s.12-13 ) olarak açıklanabilir.

Tüketicinin korunması kavramı yeni bir kavram olmaktan öte, aslında tarihin her döneminde varolan bir kavramdır. İlk kanuni düzenlemeler Babil İmparatorluğu döneminde gerçekleştirilmiş günümüzde taşıdığı önem ve anlamı ise Endüstri Devrimi ile ilk kez karşımıza çıkmıştır. Endüstri Devrimine kadar olan dönemde, işletmelerin küçük ölçekte ve az sayıda olması, dolayısıyla üretimin yetersiz kalması, buna karşın talebin fazla olması, tüketici ve üretici arasındaki dengeyi korumuş ve bu dönemde tüketici başta edilmştir. Endüstri Devrimi ile ortaya çıkan sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmelerle tüketicilere sunulan mal ve hizmetlerin sayısı ile birlikte çeşitliliğindeki hızlı artış, tüketici ve üretici arasındaki dengeyi tüketici aleyhine bozmaya başlamıştır.

1929'dan sonra başlayan ekonomik krizin de etkisiyle, tam rekabet piyasaları pratikte uygulanabilirlik özelliğini tamamen yitirmiş; bu dönemde her koşulda satış anlayışı işletmeler tarafından benimsenmeye başlamış ve tüketici ve hakları hiçe sayılmıştır. II. Dünya Savaşı sonrasında ve özellikle 1950'li yıllarda Liberalizmin güç kazanması ve küreselleşme bir yandan tüketicilerin daha bilinçli bir şekilde tüketime yönelmeleri yani kendi kendilerini korumaları, diğer yandan da işletmelerin modern pazarlama anlayışı içerisinde tüketicilerin tatmin edilerek kar elde edilebileceği görüşü sonuçta "**Tüketici ve Tüketicinin Korunması**" konuları çağdaş anlamına kavuşturmuştur. ( Pirinti, 1993, s.32 )

Böylece ilk defa ABD 'de önem kazanmaya başlayan "tüketici hareketi", 1970'li Tüketici hakları savunucusu Ralph Nader ile güçlenmiş ve ABD' den Batı Avrupa'ya sıçramıştır. ( Baykan, 1996; s.16-17 ) Bu dönemde çok sayıda tüketici birlikleri kurulmaya başlamıştır. Dünyaca ünlü

tüketici hakları savunucusu Peter Drucker gibi yazarların halen işletmelerin tüketiciye yeterince önem vermediklerinden ve modern pazarlama anlayışının tam anlamıyla uygulanamadığı haklı eleştirilerinin devletlerce kabulü ile günümüzde hemen hemen her ülke pek çok tüketici koruma yasası çıkarmıştır.

### 3. MODERN PAZARLAMADA TÜKETİCİNİN KORUNMASI GEREKLİLİĞİ:

19 ve 20. yüzyılda piyasa ekonomisindeki gelişmeler, tüketicilerin bu sistemin "kralı" olduğu tezini ortaya çıkarmıştır. Ancak son yıllarda özellikle işletmelerin cesametlerinin artması, üretilen mal ve hizmetlerin özelliklerinin giderek karmaşık hale gelmesi, satın alma kolaylıklarının çeşitlenmesi ve reklam faaliyetlerinin gittikçe etkinleşmesi alıcı ve satıcı arasındaki dengeyi yine satıcı lehine bozmuştur.

Öte yandan tüketici kitleleri sayıca çok dağınık bireylerden oluşmaktadır. Bu nedenle de bireysel olarak tüketiciler hak ve yararlarını koruyup geliştirebilmede satıcılar gibi kolay örgütlenememekte dolayısıyla tarihin her döneminde olduğu gibi günümüzde de satıcılara oranla bir baskı grubu olarak ekonomik ve politik yaşamda daha güçsüz kalmaktadırlar. ( Baykan, 1996;s.14-16 ) Tüketicilerin piyasada zayıf kalmasına yola açan diğer etmenler ise şunlardır:

-Tüketici, alımları açısından ürün ve hizmetlerin kalitesini her zaman rasyonel değerlendirmeler ile gerçekleştirememeleri, bazı ürünlerin fiziksel ve kimyasal özelliklerinin analizinin teknik bilgi ve beceri gerektirmesi sorun yaratmaktadır. Örneğin: deterjanın, yağın içeriğini, elektronik cihazın güvenilirliğini tüketicinin ölçmesi mümkün değildir.

- Tüketicinin aynı ihtiyacını karşılamak üzere çok çeşitli marka, etiket ve ambalaj içerisinde birbirine benzer malların piyasada bulunması, benzer malların farklı ağırlık ve farklı fiyatlarla satıcıya sunulması, aynı malın farklı yerlerde farklı fiyatlarla satılması tüketiciyi yanıltmaktadır.

- İşletmelerin yanıltıcı reklam uygulamaları, rasyonel seçim yapmaya çalışan tüketicileri çeşitli biçimlerde etkilemektedir. Aydınlatıcı, bilgi verici olması gereken reklamlar daha çok hissi, yanlış bilgilerle tüketiciyi yönlendirmeyi amaçlamaktadır.

- Günümüzde büyük hiper marketlerin sayısındaki hızlı artış, postayla satış sistemleri gibi yeni pazarlama yöntemlerinin doğması, tüketicinin konuyu bilen kişilerce aydınlatılması faktörünü de ortadan kaldırmakta dolayısıyla

tüketicinin korunması faaliyetlerini her zamankinden daha fazla gerekli kılmaktadır.

#### 4. ÜLKEMİZDE MODERN PAZARLAMA ANLAYIŞINDA TÜKETİCİNİN KORUNMASI:

##### 4.1. 4077 SAYILI KANUN ÖNCESİ

Ülkemizde tüketicinin korunması ile ilgili ilk ciddi çalışmalar Selçuklu ve Osmanlı döneminde Ahilik teşkilatının esnafı kontrolü şekliyle başlamıştır. Esnafın kalitesiz mal satması halinde bu görünür bir yerde teşhir edilerek tüketicinin korunması sağlanmıştır. Daha sonraki dönemlerde ise yabancı işletmeler karşısında esnaf ve esnaf örgütleri ekonomik ve sosyal yönden zayıflamış bunun üzerine devlet hem yerli işletmeleri hem de tüketiciyi korumak amacıyla bazı tedbirler almışsa da değişen koşullar karşısında bu mekanizma zaman içerisinde yetersizleşmiştir.(Battal ve Gümüş; 1995; s.2 )

Cumhuriyet döneminde, 1923 yılında toplanan İzmir İktisat Kongresinde bu konular gündeme getirilmiş, 1926 yılında yürürlüğe giren Borçlar Kanununda bazı düzenlemeler yapılmış fakat bunlar da yetersiz kalmıştır.

Modern pazarlama anlayışı ve bu anlayış içerisinde tüketicinin korunması konusu ise özellikle 1970' li yıllarda düzenlenen " Tüketici Sorunları Semineri" ile tartışılmaya ve önem kazanmaya başlamıştır. Bu tarihten günümüze kadar "Tüketici Sorunları Şubesi", "Tüketici Birlikleri", "Tüketici Birlikleri Federasyonu", "Pazar Mahkemeleri" kanun tasarıları hazırlanmış ancak hiç biri tam olarak yürürlüğe ve işlerliğe kavuşturulamamıştır. Anayasanın 172. maddesine göre tüketicinin korunması devletin temel sorumluluklarından biri olmasına rağmen tüketici örgütlenmelerinin teşvik ve devletçe desteklenmeleri konusunda önemli gelişmeler sağlanamamıştır. TSE ve Ticaret Odaları tüketicilerin korunmaları konusunda faaliyetlerini sürdürmektedir. DPT VI. ve VII. Beş Yıllık Kalkınma Planlarında " Tüketim Piyasası ve Tüketicinin Korunması", "Tüketici Güvenliği Hukuku; Denetimi", "Tüketicinin Örgütlenmesi ve Temsili", "Tüketicinin Korunmasında Uluslararası Uyumlaştırma", "Tüketicinin Bilgilendirilmesi ve Reklamlar" alt komisyonları oluşturularak raporlar hazırlanmıştır. 1973 yılında Tüketicinin ve Rekabetin Korunması Genel Müdürlüğü kurulmuştur.

1994 yılında DPT koordinatörlüğünde "Türk-AT Mevzuat Uyumu Sürekli Özel İhtisas Komisyonu " kapsamında "Tüketicinin Korunması Alt Komisyonu " kurulmuştur. Türk- İş'te de bir tüketici bürosu vardır.Dolayısıyla ülkemiz tüketicinin korunmasına yönelik yasal düzenlemeler bakımından fakir bir ülke değildir. Bugün için 60'dan çok yasa, kararname, yönetmelik ve tebliğ bulunmaktadır.

Ancak gelişmiş ülkelerde yalnızca yasalar değil, tüketici eğitiminde modern pazarlama anlayışı içerisinde firmalar ve tüketici örgütleri etkin rol oynamaktadır. ABD' de yapılan bir araştırmanın 500'e yakın tüketici eğitim programının yürütüldüğünü ortaya çıkarması ülkemizde bu konuda bu güne kadar yapılan çalışmaların ne derece yetersiz kaldığını bir kez daha gözler önüne sermektedir.

Gelişmiş ülkelerde tüketicinin korunması eylemlerinin kurumsallaşması belirli bir süreç içerisinde oluşmuş ve bu sürecin temel dinamikleri eğitim ve hukuk sistemindeki dinamiklerle hazırlanmıştır. Dolayısıyla tüketicilerin korunması eğitimle birlikte yasal ve düzenleyici önlemleri de bünyesinde barındırmaktadır.( Pirinti, 1993; s.34 )

#### **4.2. 4077 SAYILI KANUN:**

1994 yılından önce 4054 sayılı Rekabetin Korunması hakkındaki Kanun kabul edilmiş, böylece mal ve hizmet piyasasında faaliyet gösteren teşebbüslerin piyasadaki reketi engellemek, bozmak veya kısıtlamak yönünde anlaşmalar ve uygulamalar yapmalarını önlemek suretiyle tüketicilerin korunması sağlanmaya çalışılmıştır. Daha sonra 23.02.1995 tarihinde kabul edilen 4077 sayılı tüketicinin korunması hakkındaki kanun ile tüketiciyi korumaya yönelik ayrıntılı düzenlemeler yapılmıştır

Bu kapsamda söz konusu kanun ile ekonominin gereklerine ve kanunun yararına uygun olarak tüketicinin sağlık ve güvenliği ile ekonomik çıkarları koruyucu, aydınlatıcı, eğitici, zararlarını tazmin edici, çevresel tehlikelerden korunmasını sağlayıcı önlemler almak ve tüketicilerin kendilerini koruyucu girişimlerini özendirme ve bu konudaki politikaların oluşturulmasında gönüllü örgütlenmeler teşvik etmek amaçlanmaktadır.

Kanunun maddeler ve genel olarak değerlendirilmesi aşağıdaki gibidir:

#### **4.2.1.TÜKETİCİNİN KORUNMASI ve AYDINLATILMASI:**

##### **Ayıplı Mal ve Hizmetler:**

Ambalajında , etiketinde, tanıtma ve kullanım a kılavuzunda yer alan veya satıcı tarafından vaad edilen veya standardında tesbit edilen nitelik ve/veya niceliğe aykırı olan ya da tahsisi ve kullanım amacı bakımından değerini veya tüketicinin ondan beklediği faydaları azaltan veya ortadan kaldıran maddi, hukuki veya ekonomik eksiklikler içeren mal ve hizmetler ayıplı sayılır.

Maddi ayıp; malın fiziksel olarak bozuk, yırtık olması hukuki açıdan marka kanununa muhalefet etmesi, ekonomik olarak kapasitesinin düşük olması örnek verilebilir.

Satın alınan malın ayıplı olduğunun anlaşılması durumunda, tüketici 15 günlük süre içerisinde;

- Malın, satıcıya geri verilerek ödediği bedelin iadesini,
- Malın satıcıya geri verilerek değiştirilmesini ,
- Ayıbın neden olduğu değer kaybının bedelden indirilmesi,
- Ücretsiz olarak tamiri talep edilebilir.

Tüketici, bu taleplerden birini seçme hakkına sahiptir ve satıcı bu talebi yerine getirmek zorundadır.Satıcı, üretici, bayii, acenta, ithalatçı, müşterek ve müteselsilen sorumlu olmaktadırlar. "Malın ayıbı gizli nitelikte ve hile ile saklanmış ise 15 günlük süre uygulanmaz.Ayıplı olduğu bilinenek alınan mallarda satıcı sorumlu değildir. Bu malların üzerineözürdür etiketi koymalı ve bu durum satıcı belgesi fiş, vb. üzerinde de gösterilmelidir.Ayıplı mal dolayısıyla açılan davalarda zaman aşımı süresi 2 yıldır.

### **Satıştan Kaçınma:**

Ticari bir kuruluş vitrininde, rafında, açıkca görülebilir herhangi bir yerinde teşhir ettiği malın satışından kaçınmaz. Satılmadığı halde satılmış gibi gösteremez. "Numunedir",Satılık Değildir", levhası koyarak satışı yapmayabilir.

Bir mal veya hizmetin o mal veya hizmetten belirlenen miktar kadar satın alınması yada başka bir mal veya hizmetin satın alınması koşuluna bağlayamaz. "İstisnai olarak, ticari örf ve teamüllerde malın satışı belli miktarlarda yapılıyorsa uygulanabilmektedir."

### **Taksitli Satışlar:**

Taksitli satışlarda tüketici borcunu vadesinden önce ödemek hakkına sahiptir.Bu durumda satıcı ödenen miktara göre gerekli faiz indirimini yapmak zorundadır.Bunun nasıl yapılacağı açık değildir.Taksitli satışlarda taraflarca belirlenen ve tüketiciye yazılı olarak bildirilen toplam satış fiyatı hiç bir şekilde atırlamaz. Taksitli satışta; mal ve hizmetlerin peşin satış fiyatı, vadeye göre faizle birlikte ödenecek toplam satış fiyatı, faiz miktarı, yıllık gecikme faiz oranı ön ödeme tutarı, ödeme planı içeren belgenin bir nüshası tüketiciye verilecektir.

Tüketicinin, satıcının bütün koşullarını yerine getirmesine rağmen, borcunu ödememesi durumunda , borcun ödeme tarihinden 4 hafta geçmesi satıcının 1 hafta süreli muacceliyet uyarısı yapması ile borcunun tümünü ifa etmek zorundadır.

### **Kampanyalı Satışlar:**

Gazete, dergi, radyo, TV ilanı ile halka duyurularak düzenlenen kampanyalara iştirakçi kabul etmek yoluyla mal veya hizmetin sonradan teslimi vadiyle yapılan satışlardır. Bu tür satışlarda teslim zamanı, fiyat, nitelik ve miktarlardaki anlaşmazlıklarda üretici-satıcı-acent-a-ithalatçı müştereken ve müteselsilen sorumludur.

Bu tür satışlarda; mal ve hizmetlerin peşin satış fiyatı, vadeye göre faiz miktarı, faizle birlikte toplam satış fiyatı, ödeme planı, geçikme faizi, malın ve hizmetin teslim zamanı ve koşulları tüketiciye yazılı olarak bildirilmelidir.

### **Kapıdan Satış:**

Belirli bir değeri aşan (1995 yılı için 1 milyon TL.) sabit yada geçici satış mekanları dışında yapılan satışlarda , alıcı 7 günlük tecrübe ve muayene süresi içerisinde malı hiçbir gerekçe göstermeden reddetmek hakkına sahiptir. Tüketici cayma beyanını yazılı olarak iadeli taahhütlü mektup, noter aracılığıyla yapabileceği gibi elden teslim de yapabilir. Satıcı cayma bildirimini aldıktan sonra 10 gün içerisinde almış olduğu bedeli, kıymetli evrakı, her türlü belgeyi iade etmek ve 20 gün içerisinde malı geri almak zorundadır. Tüketici malı kendisine teslim ettiği haliyle geri vermek zorundadır. Kullanımdan dolayı bir kayıp olmuşsa bu tazmin edilmelidir.

### **Kapıdan Satışlarda Satıcının Yükümlülüğü:**

Satıcı, kapıdan satışlarda hazırladığı sözleşme, fatura teslim makbuzu ile 12 punto koyu harflerle yazılmış cayma hakkına ilişkin açıklamayı içeren bir belgeyi tutanakla tüketiciye vermek zorundadır. Satıcı, uyuşmazlık halinde bu belgeyi mahkemeye ibraz etmek zorundadır.

### **Tüketici Kredisi:**

Banka vb. gibi kredi kurumlarından alınacak olan tüketici kredileri için yazılı sözleşme yapılması ve bunun bir nüshasının tüketiciye verilmesi gerekmektedir. Sözleşmelerde öngörülen kredi şartlarının tüketici aleyhine değiştirilmesi yasaklanmıştır. Sözleşmede faiz, geçikme faizi, ödeme zamanları, kredinin vadeden önce kapatılmasında uygulanacak yüzdenin miktarı da belirlenecektir. Bu kanuna kadar bankalar tek yanlı olarak faiz değişikliği yapabilmekteydiler, ancak bankalar başlangıçta sözleşmeye koyacakları maddelerle bunu yine yapabilirler.

### **Sürelili Yayınlar:**

Satıcının abonelik sözleşmelerinde yer alan fiyat ve niteliğe ilişkin şartlara aykırı davranması halinde tüketici aboneliğe tek yanlı olarak son verebilir. Satıcı abone ücretlerinin geri kalan kısmını hiçbir kesinti yapmadan iade etmek zorundadır.

### **Etiket Bulundurma Zorunluluğu:**

Malların, ambalajlarının, kapların üzerine etiket koyması, etiket konulmuyorsa, kolaylıkla görünebilir, okunabilir, listelerin asılması gerekmektedir.Tarife ve fiyatları gösteren listeler de asılmalıdır.

Etiketlerde malın cinsi, üretim yeri, satış fiyatı, ithal ise ithal yeri bulunmalıdır.Ambalaj içinde sunulan gıda, yiyecek, içecek, ve temizlik maddelerinin etiketlerinde net ağırlık, hacimleri de bulunmalıdır.

### **Garanti Belgesi:**

Sanayi mallarında, malın teşhiri ile başlayan ve 1 yıldan az olmayacak süre için garanti belgesi düzenlenmek zorundadır.Sorumluluk satıcı, üretici, bayiye aittir.Sanayi malının azami tamir süresi 1 aydır, bu süre garanti süresine eklenir. Tamir ücretsiz olarak yapılır.Servis, montaj, nakliye ücreti gibi herhengibi bir ücret talep edilemez.

Sanayi malının tüketiciye teslim edildiği tarihten itibaren belirlenen garanti süresi içinde 1 yılda iki defa aynı arızanın tekrarlanması veya farklı arızaların dörtten fazla ortaya çıkması, tamir için gereken azami sürenin aşılması durumlarında tüketici malın ücretsiz olarak değiştirilmesini talep edebilir.

Burada tesbit TüketiciSorunları Hakem Heyeti tarafından yapılacaktır.

### **Tanıtma ve Kullanma Kılavuzu:**

Sanayi malları tanıtım ve kullanma kılavuzu ile birlikte satılmak zorundadır.lthal edilmiş ürünlerde tercüme edilmiş kılavuzların bulunması zorunludur.

### **Servis ve Hizmetler:**

İmalatçı ve ithalatçılar sattıkları sanayi malları için o malın Bakanlıkça tesbit ve ilan edilen kullanım ömür süresince bakım onarım ve servis istasyonları kurmak ve yeterli teknisyen kadrosu ile yedek parça stokunu bulundurmak zorundadırlar.

### **Ticari Reklamlar ve ilanlar :**

Ticari reklam ve ilanların genel ahlaka uygun, dürüst ve doğru olmaları esastır.Tüketiciyi aldatıcı, yanıltıcı, can ve mal güvenliğini tehlikeye sokan, kamu sağlığını bözucu, hasta, yaşlı ve çocukları istismar eden reklam ve ilanlar yapılamaz.

### **Reklam Kurulu:**

Ticari reklam ve ilanlarda uyulması gereken ilkeleri belirlemek ve bu ilkelere uyulup uyulmadığını incelemek üzere reklam kurulu

kurulmuştur.Kurul, Bakanlıktan, TRT; Üniversitelerden, Barolar Birliği, Odalar Birliği, Tabipler Birliği, Ankara, İstanbul, İzmir Gazeteciler Cemiyeti , Ziraat Odaları Birliği , Mühendis Odaları Birliği, Diyanet İşleri Başkanlığı , TSE ; İşçi Konfederasyonları ve İdari Hakimler arasından seçilip görevlendirilen birer üyeden oluşur. ( 17 üye ) Bu kurul ayda en az bir defa yada başkanın çağrısı üzerine gereken zamanlarda ve en az dokuz üyenin toplanması ile oluşur ve kararlar oy çokluğu ile alınır.

#### **Zararlı ve Tehlikeli Mal ve Hizmetler:**

Tüketicinin kullanımına sunulan mal ve hizmetlerin kişi ve çevre sağlığına zararlı veya tehlikeli olabilmesi durumunda, bu malların emniyetle kullanılabilmesi için üzerine veya ekli kullanım kılavuzlarına açıklayıcı bilgi ve uyarıları açıkça okunacak şekilde yazmalıdırlar.

#### **Kalite Denetimi:**

Bakanlık, tüketicinin can ve mal güvenliği ve fiziki ve çevre sağlığına ve bu konularda bilgilendirilmesine ilişkin standardına göre veya standardı esas teşkil etmek üzere belirlenecek özelliklere göre yapılacak kalite denetimi ve mal, hizmet ve tesislerini belgelenmesi ile ilgili usul ve esasları TSE'nin görüşünü alarak tesbit eder.

#### **Tüketicinin Eğitilmesi:**

Tüketicinin eğitilmesi konusunda her dereceden okulların ders programlarına Milli Eğitim Bakanlığınca ,gerekli ilaveler yapılır . Bu konuda kitap, dergi, broşür çıkarılmasına Radyo ve Televizyonda programlar düzenlenmesine, Tüketici Konseyinin önerisi ile Bakanlık karar verir.

#### **4.2.2.TÜKETİCİ KURULUŞLARI:**

##### **Tüketici Konseyi:**

Tüketici Konseyi Sanayi ve Ticaret Bakanlığının Koordinatörlüğünde kurulan ve çalışmalarını sürdüren bir konseydir.Bakanlıklardan bir temsilci, TSE;MPM;YÖK; Barolar Birliği,Meslek Odaları, Ahilik Araştırma ve Kültür Vakfı ve Tüketici Örgütlerinin temsilcilerinden oluşur.Konsey en az yılda bir defa toplanır.Konsey, tüketici çıkarlarını korumak için alınacak tedbirleri araştırmak teklif, yönetmelik ve tebliğler hakkında görüş oluşturmak, önerilerde bulunmak kitap, dergi, broşür, TRT yayınları esasları için öneriler hazırlamak, gelişmeleri izlemek, kanunun uygulanmasına ilişkin önerileri karara bağlamak ve ilgili mercilere iletmekle yükümlüdür.

##### **Tüketici Sorunları Hakem Heyeti:**

İcra organıdır.Ticaret ve Sanayi Bakanlığı, il ve ilçe merkezlerinde tüketiciler ve satıcılar arasında çıkan uyuşmazlıklara çözüm amacı ile belediyelerle koordineli olarak en az bir tüketici sorunları hakem heyeti



oluşturmakla görevlidir. Heyetin başkanlığını illerde Ticaret ve Sanayi İl Müdürü veya görevlendireceği bir memur, ilçelerde kaymakam yada görevlendireceği bir memur, belediyeden bir uzman personel, barodan bir avukat, Tüketici örgütlerinin seçeceği bir üye, Ticaret ve Sanayi Odası ve Esnaf ve Sanatkarlar Odalarından birer üye ile komisyon oluşur.

Uyuşmazlıklarda başvurular satıcının bulunduğu yerdeki hakem heyetine, kapıdan satışlarda tüketicinin bulunduğu yerdeki hakem heyetine yapılır. Müraacatlar başvuru sırasına göre 1 ay içerisinde karara bağlanır. Bilirkişi gerektiren durumlarda bilirkişi incelemesi yapılabilir. Uyuşmazlık ile ilgili verilen kararlar yalnız verdikleri uyuşmazlıklara ilişkin olarak hüküm ifade eder.

Bu kararlar Tüketici Mahkemelerine delil olarak sunulabilir. Uyuşmazlık konusu mal ve hizmetin değeri 5 milyon TL.sını aşmadığı sürece bu heyetlerce verilmiş bir karar olmaksızın tüketici mahkemelerine başvurulamaz.

#### **4.2.3.YARGILAMA ve CEZALAMAYA İLİŞKİN HÜKÜMLER:**

##### **Tüketici Mahkemeleri:**

Bu kanunun uygulanması ile ilgili olarak çıkacak her türlü ihtilaflara Tüketici Mahkemeleri bakar. Bu mahkemelerin yargı çevresi Hakimler ve Savcılar Yüksek Kurulunca belirlenir. Bu mahkemelerde tüketiciler, Tüketici Örgütleri ve Bakanlıkça açılan davalar her türlü resim ve harçtan muaftır.

##### **Üretim; Satışın Durdurulması ve Malın Toplatılması:**

Satışa sunulan bir seri malın ayıplı olması durumunda Bakanlık ve Tüketici Örgütleri, ayıplı seri malın üretimini durdurma ve satış amacıyla elinde bulunduranlardan toplatma kararı almak için dava açabilir. Toplatmada her türlü masraf aleyhine karar verilen kişiye aittir. Ayıplı malları satın alan tüketicilerin tek tek dava açma hakları saklıdır.

##### **Ceza Hükümleri:**

Kanun yükümlülüklerini yerine getirmeyen satıcı para cezası ile cezalandırılır. "Özürdür" etiketinin kullanılmaması, etiket bulundurulmaması, bilgilerin asılmaması, "satılık değildir" ibaresinin bulunmadığı malın satılmak istenmemesi, 7 gün içerisinde iade alınmaması, tüketiciye taksitli satışa bir örnek sözleşme verilmemesi, şartların tüketici aleyhine çevrilmesi durumunda 5 milyon TL., garanti belgeli sanayi mallarında garanti belgesi verilmezse, kapıdan satışlarda 10 gün içinde para iade edilmezse, ithal mallarda Türkçe açıklama kılavuzu bulunmazsa, resmi denetimlerde tüm bilgi ve belgeler gösterilmezse 10 milyon TL., kişi ve çevreye zararlı malların kullanma kılavuzunda bildirilmemesi durumunda

100 milyon TL., ticari reklam ve ilanlarda yasaya aykırı hareket edenlerde 200 milyon TL. ceza uygulanır.

#### **Cezalarda Yetki; İtiraz ve Zaman Aşımı:**

Bu cezalar Belediye Encümenleri , Mülki Amir ve Bakanlık tarafından verilmektedir.İdari para cezaları olduğu için yedi gün içinde yetkili idare mahkemesine itiraz edilebilir.Zaman aşımı süresi iki yıldır.

#### **4.2.4.ÇEŞİTLİ HÜKÜMLER:**

##### **Denetim:**

Bu kanun uyarınca denetimleri Sanayi ve Ticaret bakanlığı müfettişleri, kontrolörleri ile Bakanlıkça ve Belediyece görevlendirilecek personel yapacaktır.

##### **Laboratuar:**

Bakanlık bu konunun uygulanması için laboratuarlar kurabilir, kurulu laboratuarlardan yararlanabilir. Bu laboratuarların bulundurması gereken asgari nitelikler ilgili Bakanlıklarca tesbit ve ilan edilir.

##### **Ödenek:**

Bu kanuna ilişkin kurulacak birimlerle ilgili masraflar Bakanlık bütçesine konan ödeneklerden karşılanır. Yeni kurulacak ve sermayeleri 100 milyon TL nin üzerinde olan anonim ve limited şirketlerin sermayelerinin % 0.02 si TC Merkez Bankasında açılacak bir hesapta toplanır. Bu paranın % 5 i bu amaçla kullanılır.

#### **4.2.5.DİĞER HÜKÜMLER:**

Bu kanuna ilişkin yönetmelikler bir yıl içerisinde ilgili kamu kuruluşları, mesleki üst kuruluşlar ve Tüketici Örgütlerinin görüşleri alınarak Bakanlıkça çıkarılır. Tüketici mahkemeleri kurulunca ya kadar bu mahkemelerde görülmesi gereken davalara bakacak mahkemeleri Hakimler ve Savcılar Yüksek Kurulu belirler. Bu kanun hükümlerini Bakanlar Kurulu yürütür.

#### **4.3. 4077 SAYILI KANUN ve SONRASI:**

Kanun açık bir dille yazılmıştır, anlaşılması kolaydır. Ancak uygulamada bazı sorunlar yaratacak gibi görünmektedir:

-Taksitli satışlarda ve tüketici kredilerinde önceden ödeme durumunda faiz indirimi nasıl hesaplanacaktır ? Bu uygulamayı satıcı ve bankacı yapacak, ancak tüketiciye Hakem Heyetine başvurmak yada dava açmak yolu açılacaktır.

-Kapıdan satışlarda iade edilen mallarda ne kadar fayda sağlanmış olduğu, bedelin ne kadar düşülmesi gerekeceği, bu tesbit edilinceye kadar özellikle yüksek enflasyon ortamında geriye alınan paranın hiç bir değeri kalmayacağı açıktır.

-Reklam ve ilanlar konusunda yayıncıya bir sorumluluk getirilmemektedir.

-Satıcı kamu kurum ve kuruluşları dikkate alındığında yine Tüketici Hakem Heyetine mi başvurulacaktır ?

-Tüketici mahkemelerinin kurulması kolay olmayacak gibi görünmektedir.

-Açılacak davaların harçtan muaf olması tüketici açısından kolaylık yaratmakla birlikte Anayasanın eşitlik ilkesine uymamaktadır.

-Uyuşmazlığı giderecek mahkemenin tesbitini Hakim ve Savcılar Yüksek Kuruluna vermek yasa koyma yetkisinde karışıklığa yol açacaktır.

-Ayıplı malda müteselsil sorumlu olan tarafların aralarında nasıl uzlaşabilecekleri açık değildir.

-Tüketici kredilerini banka ve firmanın birlikte vermesi durumunda, bankanın da sorumlu olması, bankalar açısından sorun yaratacak gibi görünmektedir.

-Ayıplı hizmette sadece bedelin iade edilecek olması eksik bir uygulamadır. Başka bir güvence, tazminat yoktur.

-Sağlığa zararlı bir malın, kullanılmış kısmının değeri düşülerek geri kalan kısmının tüketiciye iade edilmesi, zehirlenen kişinin sağlığına kavuşması için gereken hastahane ve benzeri yükümlülükleri dikkate almaması uygun değildir.

-Taksit ve kredilerde faizin değiştirilememesi, faizin düşmesi halinde tüketiciye zarar verecektir.

-Tazminat sisteminin olmayışı yasaı zayıflatmaktadır.

-Yasa, garanti belgesi ile bir yıl garanti vermekte ancak malın iadesi 30 günle sınırlı tutulmaktadır.

-Tüketici hakem heyetlerinin, bakanlığın çıkardığı yönetmeliğe göre hareket etmesi yasanın demokratik, katılımcı yönünü gölgelemektedir.

## SONUÇ:

Özellikle Gümrük Birliği sürecinde Tüketicinin Korunması Kanununun uygulanmasında sorunlar çıkabilecektir. Bu yasadaki hakem ve yargı kurumları, ceza yaptırımları Türk hukuk sistemi açısından geçerlidir. Gümrük Birliği serbest dolaşımı içerisinde diğer ülkelerin üretici ve

tüketicileri ile aramızda çıkacak sorunlar nasıl çözümlenecektir. Avrupa Birliği üyesi ülkeler, Türkiye ile anlaşmazlığa düştüğünde bizim aleyhimize kendi kurumlarına başvuruda bulunabilecekler ancak biz tam üye olmadığımız için Türk üretici ve tüketicisinin bu kurumlara şikayette bulunması sorun yaratabilecektir. Tüketicinin Korunması Kanunu yanında Rekabetin Korunması hakkındaki kanun da piyasada etkinliğin sağlanmasında önem taşımaktadır.

Bu sorunların bir kısmının zamanla çıkarılacak yönetmelikler, oluşacak uygulama ve yargı içtihadları ile azalabileceği, standart ve ölçütlerin oluşacağını söylemek mümkündür. Karşılaşılan her olay bu konuda yeni düzenlemeler getirebilecektir.

Devlet bu konuda gerekli düzenlemeleri yapmaya çalışmaktadır. Asıl önemli olan tüketicilerin kendi haklarını koruma konusunda duyarlı olmalarıdır. Kanunun yaptırımları olmasına rağmen tüketicilerin gereken özeni göstermemeleri örneğin satın aldıkları malın etiketini okumamaları, garanti belgesi kılavuzunu okumadan aletleri çalıştırmaları, hangi malların bu tür belgelerle satılması gerektiğini bilmemeleri, sorunların asıl kaynağını teşkil etmektedir.

Özellikle kendi haklarından habersiz tüketicilerin herşeyden önce bilinçlendirilmesi gerekir. Diğer ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de eğitim programlarında bu konuya yer verilmesi gerekmektedir. Tüketicilerin kendi haklarını araması ile gelecekte işletmelerin de güvenilirlik ve saygınlığını arttıracak, işletmelerin daha kaliteli mal ve hizmet üretmelerini sağlayarak, tüketiciye saygısı olmayanlar pazardan silinecektir.

Öte yandan sosyal sorumluluk anlayışına sahip olan işletmeler arttıkça tüketiciler de daha mutlu olacaktır. Sağlık, güvenlik, doğal kaynakların korunması, ülkenin ekonomik yapısının dengeye kavuşması, tüketicinin bilinçlenmesi, işletmelerin daha etkin ve verimli çalışması devlet, üretici, tüketici işbirliği ile gerçekleşecektir.

Sonuç olarak modern pazarlama yaklaşımı içerisinde işletmelerin standartlaştırma ve kalite kontrolünü gerçekleştirip, dağıtım kanallarını tüketiciye hizmet anlayışı ile oluşturup, tutundurma ve fiyatlama uygulamalarını toplumsal ve ahlaki sorumluluk anlayışı ile yürütmeleri de bu konuda büyük önem taşımaktadır.

**KAYNAKÇA:**

"AT Rekabet Hukuku Mevzuatı", AT Araştırma ve Uygulama Merkezi, 1993

BATTAL Ahmet, GÜMÜŞ İzzet, "Tüketicinin Korunması Hakkında Kanunun Getirdiği Yenilikler", Pazarlama Dünyası, Kasım, 1995

BAYKAN Renan, "Tüketicinin Korunması:Sorunlar, Öneriler ve Ekonomik Etkiler", İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No:96- 23, İstanbul, 1996

DPT, " Tüketici Politikaları Özel İhtisas Komisyonu" Raporu, 1994

MUCUK İsmet, " Pazarlama İlkeleri ", Der Yayınları, İstanbul, 1994

ÖĞÜTÇÜ Mehmet, "Pazarlamada Üçüncü Dalga: Müşteri Parasının Karşılığını İstiyor ", Pazarlama Dünyası, Ocak- Şubat, 1994

OKUR Ahmet, "Tüketicinin Korunmasında Rekabetin Rolü" , Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,İzmir, 1993

PIRİNTİ Serdar, "Sosyal Pazarlama Yaklaşımında Tüketicinin Korunması ", Pazarlama Dünyası, Mart- Nisan, 1993

T.C. Resmi Gazete, " Tüketicinin Korunması Hakkındaki Kanun" Kanun No: 4077, 23.02.1995

" Türkiye' de ve Batılı Ülkelerde Tüketicinin Korunması ", EBSO, Panel, 21.Ekim.1995

## DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİNDE EKİP ÇALIŞMASI VE LİDERLİK

Yrd.Doç.Dr.Nilgün AYDEMİR  
Yıldız Teknik Üniversitesi  
Meslek Yüksek Okulu

### GİRİŞ

Müşteri tercihlerindeki değişimin artması, müşterilerin kullanabilecekleri ürün yelpazesinin genişlemesi ve piyasada aynı mal/hizmeti üreten birden fazla işletmenin bulunması, işletmelerin piyasa paylarını azaltmakta, onları kalitelerini arttırmak suretiyle rekabet yapmaya yöneltmektedir. Bu gelişmeler karşısında işletmelerde etkin ve tatmin edici bir yönetsel yaklaşım arayışı doğmakta ve günümüzde yeni bir yaklaşım olan "süreç odaklılık" anlayışı bu arayışlara bir ölçüde de olsa yanıt verebilmektedir.

İşletmelerin, süreçler üzerinde odaklanmaları ve süreç odaklı bir yaklaşım olan "değişim mühendisliği"ni uygulamaları, süreçlerin doğru olarak saptanmasına, görevlerin doğru bir şekilde tamamlanmasına, süreç odaklı ekiplerin oluşturulmasına ve iyi bir liderlik sürecinin geliştirilmesine bağlıdır.

### 1. DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ VE SÜREÇ EKİPLERİ

Değişim mühendisliği, organizasyonun etkinliği üzerinde yoğunlaşmış işlemlerin, süreçlerin ve örgütsel yapıların yeniden düşünülmesi ve dizaynını içerir (Lowenthal, 1994). İşletme literatürüne 1990'lı yıllarda giren bu yaklaşım (Glasson, 1994), yoğun rekabet ve ekonomik baskılar karşısında işletmelere stratejik avantajlar sağlamak amacıyla eski süreçlerin köklü değişimlerini içerir. Bu değişimlerde bilgi teknolojisi yanında etkin bir ekip çalışması ve liderlik olgusu da büyük önem taşımaktadır (Grover v.d., 1994).

İşletmeler tarafından yaygın bir şekilde benimsenen değişim mühendisliği yaklaşımının uygulanma nedenleri şunlardır (Tomasko, 1993):

- verimliliği arttırmak,
- maliyetleri azaltmak,
- nakit akışında düzeltmeler sağlamak ve
- bürokrasiyi azaltarak karar vermeyi hızlandırmaktır.

Değişim mühendisliği, süreçlerin saptanmasını, faaliyetlerin süreçler çerçevesinde organize edilerek süreç ekiplerinin oluşturulmasını ve bunlarla

birlikte iyi bir liderin, uygulamalarda rehberlik etmesini gerektirir (Greengard, 1993).

### 1.1. Süreç Ekiplerinin Oluşturulması ve Ekip Üyelerinin Seçimi

Geleneksel dik örgütsel yapıyı kaldırarak onun yerine otokratik yapıyı minimize eden yatay örgüt yapısını getiren değişim mühendisliği, kontrol ve denetimi azaltmakta, çalışanlara daha fazla yetki vererek karar verme sürecini aşağı kademelere doğru taşımaktadır. Dolayısıyla çalışanlar kişisel olarak bir görevden sorumlu olmak yerine süreç ekiplerinin diğer üyeleriyle ortak sorumluluğu paylaşmaktadırlar (Belbin, 1993).

Değişim mühendisliği, teknik ve idari olmak üzere işletmenin farklı düzeylerinden birçok kişinin projede çalışmasını gerektirir. Bu kişilerin tespiti, organizasyonu ve eğitimleri uygulamanın temelini oluşturur.

Değişim mühendisliği projelerinde başarının anahtarı olarak nitelendirilen ekip üyelerinin, kimlikleri, otorite düzeyleri ve sayıları oldukça önemlidir (Wrenthal, 1994).

Düşük potansiyelli, tek fonksiyonlu ekiplerin yerini alan çok fonksiyonlu süreç ekipleri, birçok yeteneğe sahip az kişiden oluşurlar. Ortalama yedi-sekiz kişiden oluşan bu ekipler (Petrezoud, 1995), süreci bir bütün olarak algılayabilmekte, oluşabilecek aksaklıklara etkin çözümler getirebilmekte (Quick, 1992) ve maliyetlerde düşüşler sağlayabilmektedirler (Teng v.d., 1994).

Süreç ekiplerinin üyelerinin seçimlerinde;

- bireysel yetenekler,
- ekip oluşturabilme becerileri,
- üyelerin sorun çözebilme yetenekleri ve
- diğer çalışanların bu kişiler hakkındaki düşünceleri dikkate alınmalıdır (Woodcock v.d., 1994).

Değişim mühendisliği başarısında dikkate alınması gereken bir başka faktör, ekip üyelerinin hem yaratıcı ve hem de analitik düşünceye sahip olmalarıdır (Schonberger, 1994).

Ekiplerin başarı olasılığını, dolayısıyla değişim mühendisliği uygulamalarının etkinliğini arttıran bir başka nokta, raporlama düzeyleridir. İşletmelerde, ekipler bir üst düzey değişim liderine, farklı fonksiyonel yöneticilere veya bir fonksiyonel yöneticiye rapor verebilirler. İdeal olan durum, doğrudan doğruya bir sponsor yöneticiye rapor verilmesidir. Böylece sponsor yöneticinin konumu güçlenecek, değişim mühendisliği uygulamalarında kararların etkinliği artabilecektir.

### 1.2. Ekiplerin Organizasyonu

Her bir değişim mühendisliği organizasyon süreci, ekip üyelerinin kalifikasyon ve davranışına göre bir endişeler yumağı oluşturabilir. İyi

kurulmuş bir ekipte; ekip lideri, sponsor yönetici, dış danışman(lar), değişim mühendisliği koordinatörü ve süreç sorumlusu ile süreç uzmanları yer alır (Lon, 1994).

**Ekip lideri:** Proje yöneticisinin rolünü gerçekleştiren ekip lideri, çoğunlukla projeyi full-time destekler. Ekip lideri, bir iletişimci ve organizatör olabilmeli, çatışmaları çözebilmeli ve bireylerarası ilişkileri yönetebilmeli, değişim mühendisliği konusunda tecrübeli olmalıdır. Tecrübesi yoksa değişim mühendisliği sürecinin felsefe ve kavramları konusunda eğitilerek, bilgi düzeyi artırılmalıdır.

**Süreç sorumlusu:** Değişim mühendisliği sürecinin günlük yönetiminden başından sonuna kadar sorumlu olan bireydir. Süreç sorumlusu, tüm sürecin performansında önemli role sahip olup büyük risk taşımaktadır. Ancak öncelikle işletmenin süreç temeline göre organize olması gerekmektedir.

**Süreç uzmanı(ları):** Süreç uzmanı(ları), değişim gerçekleştirilen süreçte uzmanlık bilgisine sahip olan kişidir. Eğer sürecin uzmanı mevcut değilse mutlaka ekibe katılmalıdır. Çünkü hiç kimse mevcut süreci bir süreç uzmanından daha iyi anlayamaz. Süreç uzmanı, değişim mühendisliği sürecinin uygulanmasında ve arzulanan değişimleri diğer çalışanlarına anlatma ve kabul ettirmede önemli rol oynar. Ayrıca sürecin performansı ile ilgili veri toplama ve analiz gerektiğinde süreç uzmanının süreç ekibine katkısı çok daha önemli hale gelmektedir. Projenin büyüklüğüne ve karmaşıklığına göre proje ekibinde iki veya daha fazla süreç uzmanına gereksinim vardır.

**Dış danışman(lar):** Bir dış danışman, organizasyondan bağımsız, aynı zamanda değişim mühendisliği konusunda eğitilmiş uzman kişidir. Bu nedenle değişim mühendisliği uygulamacısı olarak gösterilen dış danışmanlar, süreçleri yeniden inşa etmede ve sözkonusu süreçlerle ilgili sorunları çözümlenmede anahtar bir rol oynarlar. Ayrıca proje ekibinde tek başına hareket etmeden ziyade grup olarak düşünüp hareket edebilme düşüncesini işletmeye yayan dış danışmanlar, potansiyel sorunları da görerek çözüm önerileri de geliştirebilmektedirler.

**Süreç koordinatörü:** Bazı işletmelerde, özellikle büyük işletmelerde bir kaç değişim mühendisliği projesi eş-anlı olarak uygulanabilmektedir. Bu durumlarda, süreç koordinatörü çeşitli değişim mühendisliği projelerini koordine ve entegre eder. Projede ekip lideri ile yakın bir şekilde çalışan süreç koordinatörünün rolü, liderlikten ziyade global görüşü sağlamak ve desteklemektir.

## 2. DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ VE LİDERLİK

### 2.1. Değişim Mühendisliği Sürecinde Lider ve Liderlik

Son yıllarda çalışma hayatında gözlemlenen "hızlı değişim", işletmelerin daha esnek olmalarını, değişen mikro ve makro çevre



koşullarına hızla adapte olabilmelerini gerektirmektedir. Oysa planlama, organize etme, koordinasyon ve kontrol şeklinde özetlenen klasik kontrol anlayışının yarattığı "hiyerarşi" ve "bürokrasi", işletmelerin hareket yeteneklerini kısıtlamaktadır. Bu nedenle günümüz işletme yöneticileri, vizyon ve strateji belirleyebilme, çalışanları bu vizyon ve stratejileri gerçekleştirmeye ikna edebilme gibi liderlik becerilerine sahip olmalıdırlar. Ancak uygulamaya bakıldığında başarısızlıkla sonuçlanan değişim mühendisliği uygulamalarının bir kısmının liderlikteki çözülmeden kaynaklandığı görülmektedir. IBM, Philips, Xerox, Boing, Daimler-Benz, Dupont, Pan-Am... gibi dev işletmeler iyi bir liderlik süreci oluşturarak geleneksel olmayan rekabet ortamında büyük üstünlükler elde etmişlerdir (Hamel Gary v.d., 1995).

Değişim mühendisliğinde, işletmeleri yöneten ve o işletmelerde çalışan insanların çalışma tarzlarının yanısıra düşünce tarzlarının da değiştirilmesi gerekir. Dolayısıyla işletmelerde kültürel değişim yaratılmalıdır. Herhangi bir süreç değişiminde kültürel faktörler dikkate alınmadığı takdirde sistemi uygulamaya koymak zorlaşabilmektedir (Lowenthal, 1994). Bu işletmelerde yenilikler, ancak liderlik özelliklerine sahip kişiler tarafından gerçekleştirilebilir.

Değişim mühendisliğinde değişim ve liderlik arasındaki ilişkiyi görebilmek için lider ve liderliği iyi algılamak gerekir.

Değişim mühendisliğinde liderlik, çalışanların moral ve verimliliğini arttırmak için uygun bir çalışma ortamı ve değerler sistemi oluşturmaya, öncülük yapmaya, kişisel geliştirmeye, kişisel ilerleme ve bilgilendirmeye dayalı bir olgudur (Petrezzo v.d., 1995).

Lider ise ortak bir hedefe ulaşmak için tek tek veya grup olarak insanları etkileyen, öncülük eden ve örnek olacak davranışlar gösteren kişidir. Bir lider; otokratik davranışlar gösterebildiği gibi, danışmanlık yapabilir veya süreç ekipleriyle grup kararları alabilir (Yukl, 1990).

## 2.2. Değişim Mühendisliğinde Liderin Özellikleri

Değişim mühendisliği projelerinde lider, tüm proje çalışmalarını onaylayan, motive eden, mevcudu sürdürmek yerine farklı olan şeyleri mümkün hale getirerek risk yüklenen en üst düzey yöneticidir.

Her üst düzey yönetici değişim mühendisliği projesi lideri olamaz. İyi bir değişim mühendisliği liderinin sahip olması gereken özellikler şunlardır:

- Değişim mühendisliği projelerini bir bütün olarak görmek ve algılayabilme,

- Proje çalışanlarını motive edebilme,
- Vizyona sahip olma,
- İyi bir dinleyici olma,
- Eleştirilere açık olma,
- Esnek olma,

- Çalışanları ikna edebilme ve
- İnsan ilişkilerine özel önem vermedir.

Liderin değişim mühendisliği projesindeki başarısı, öncelikle, bireysel kapasiteye, aldığı kararların astları tarafından kabulüne ve karar vermeye ayırdığı zaman süresine bağlıdır. Lider, bu kriterlerin her birini ayrı ayrı düşünmeli, daha sonra bunları kombine eden bir model geliştirmelidir.

Böylesine önemli bir rolü kimler üstlenmelidir? Değişim mühendisliğinde lider, değişim mühendisliğini anlamalı, doğru bir bakış açısına sahip olmalı, süreç odaklı üretim kavramından satış ve hizmete kadar sistemin bütününe düşünmeli, uygulama ve sonuçlar arasındaki bağlantıyı görebilmelidir. Değişim mühendisliği lideri her zaman üst düzey yönetici de olmayabilir. Değişim mühendisliği uygulamalarında patronlarını, projenin çabalamaya değer bir yaklaşım olduğu konusunda yeteri kadar ikna etme gücüne sahip olabilen daha alt düzeyde bir yönetici de liderlik yapabilir. Çünkü bu kişiler, alt kademelerdeki çalışanların yeni fikirlerini teşvik etmede, engelleri ortadan kaldırarak etkin bir iletişim sağlamada önemli rol oynayabilirler.

Değişim mühendisliği projelerinde liderler öncelikle değişime karşı ve taraf olan faktörleri saptamalıdır. Bu faktörler;

- kişisel faktörler,
- toplumsal faktörler ve
- kuramsal faktörlerdir.

Çalışanların değişimler karşısında olan tepkilerini red ve yalanlama, direnme, kabul ve uzlaşma olarak sıralayabiliriz. Bu tepkileri organizasyonel hedef ve amaçlar doğrultusunda kanalize edebilme çabaları liderleri 1990'lı yılların yerli ve yabancı literatürünün güncel konularından birisi olan "değişim yönetimi"ni (change management) gerçekleştirmeye yöneltmektedir. Liderler, değişim yönetimine ilişkin dirençleri, bilgi vererek, katılımları teşvik ederek, güven sağlayarak ve danışmanlık yaparak azaltabilirler (Aydemir, 1994). Liderler bu faaliyetleri gerçekleştirirken tüm ikna ve iletişim yeteneklerini kullanmalıdırlar.

### 2.3. Değişim Mühendisliğinde Liderin Sahip Olduğu Roller

Değişim mühendisliği birçok konu ve alanla ilgilidir. Süreçler, sistemler, organizasyon ve ödüllendirme sistemleri hepsi, eş-anlı olarak değiştirilir. Uygulamalara bakıldığında değişim mühendisliğinin genellikle uzun vadeli bir süreç olduğu ve iki yıldan daha fazla süreyi kapsadığı görülmektedir (Champany, 1995). Bu durum birçok riski de beraberinde getirmekte, işletmeyi yönetmede karmaşıklık yaratarak liderlik rol ve becerilerinin önemini arttırmaktadır. Ancak Serge, süreç ekipleri oluşturarak onlara yetki vermenin savunulduğu değişim mühendisliğinde, açık yönetim

tarzi ve liderlik olmaksızın çalışanlara yetki vermenin korkunç sonuçlar yaratabileceğini de ileri sürmektedir (Petrezzo v.d., 1995).

Lider değişim projelerinin uygulanmasına yardımcı olacağı bir ortam yaratmalı, projeyi çalışanları zorlayarak değil, süreç sorumlusu ve değişim mühendisi ekipleriyle işbirliği sağlayarak, onları destekleyerek uygulamaya çalışmalıdır. Bir değişim mühendisliği projesinde liderin sahip olması gereken roller şunlardır (Lon, 1994):

- Değişim mühendisliği sürecinin amaçlarının stratejik amaç ve özellikleri ile uyumlu olduğundan emin olmalıdır.
- Birimlerarası sorunların ve uyumsuzlukların projenin ilerlemesini engellemediğinden emin olmalıdır.
- Projenin veya proje ekibinin ilerlemelerini engelleyebilecek bürokratik engelleri ortadan kaldırmalıdır.
- Proje ekibi liderlerini ve proje ekibindeki en iyi ekip üyelerini saptamalıdır.
- Yeni süreçlerin arzulanan sonuçları gerçekleştirip gerçekleştirmediğinden emin olmalıdır.

## SONUÇ

Global ekonomik entegrasyon süreci, ekonomilerin birbirleriyle olan rekabetini hızlandırmış, ekonomilerde dolayısıyla işletmelerde zaman kullanımını ve yeni yönetim tarzlarını uygulamayı stratejik bir faktör haline getirmiştir. Bu nedenle çağdaş işletmeler rijitlik, hantallık, üretime odaklanma, bürokratik çıkmaz, değişim korkusu gibi performanslarını düşüren faktörleri incelemeli, bu incelemeleri yaparken kendilerine globalleşme ve rekabet yolunu açan değişim mühendisliğini uygulamalıdır.

Değişim mühendisliğinde organizasyon, yalın olup süreç ekiplerine dayalıdır. Bu nedenle iş süreçlerine ilişkin sorunların çözümü yoğun bir ekip çalışmasıyla gerçekleştirilir. Süreç ekiplerinin oluşturulmasında ekiplerin büyüklüğü ve bileşimini etkileyen çok sayıda faktör vardır. Bu faktörlerin bazıları; süreçlerin karmaşıklığı, süreçleri destekleyici role sahip olan kişilerin sayısı ve yeniliğe yönelik kültürel davranışlardır.

Ekip çalışmalarında, ekip üyelerinin ilgili projeyi uygularken, teker teker birey olarak yaptıkları öneriler bir sistem içerisinde değerlendirilmeli ve uygun bulunanlar standart hale getirilerek uygulamaya konulmalıdır. Bu nedenle öncelikle tüm ekip üyelerinde ortak bir inanç ve vizyon oluşturulmasına dikkat edilmelidir. Bu konuda süreç ekiplerine yardımcı olacak kişiler klasik yöneticiler değil, liderlerdir. Liderler, ekiplere yardımcı olmak suretiyle yaratıcılığı sağlayabilmeli, kemikleşmiş eski yapıları kırabilmelidirler.

Liderlik rolü, genellikle bakış açısı hem müşteriye hem de işletme faaliyetlerine yönelen üst düzey yöneticiler tarafından üstlenilmektedir. Proje

tek bir birimle sınırlı olduğu zaman bu kişi hiyerarşide biraz daha alt düzeylerde olan bir yönetici (örneğin birim müdürü) olabilir. Ancak her yönetici bu rolleri gerçekleştiremeyebilir. Çünkü, liderlik sadece pozisyon değil, aynı zamanda karakteristiktir.

Liderlik ise tek bir kişilikle ilgili bir olgu değildir. Değişim mühendisliği yaklaşımını uygulayan bir çok kişinin bu özelliklere belirli oranlarda sahip olması gerekir. O nedenle değişim mühendisliğinde liderden değil, liderlikten söz etmek daha doğru olacaktır.

Sonuç olarak işletmeler; değişim mühendisliği projelerinde başarılı sonuçlar elde etmek isterlerse; uzun vadeli düşünmeli, işletmelerini süreç ekipleri çerçevesinde etkin bir şekilde organize etmeli, çalışanların değerlerine ve inanışlarına önem vermeli, işletme kültürlerinde gerekli değişimleri yapabilmeli ve tüm değişim mühendisliği çalışmalarını güçlü bir liderliğe dayandırmalıdır.

## KAYNAKÇA

Aydemir Nilgün (1994); *"21. Yüzyıl Atılım Stratejisi: Değişim"*, MÜ İstatistik ve Ekonometri Araştırma ve Uygulama Merkezi Dergisi, S.2, s.83

Belbin Meredith (1993); *Team Roles at Work*, Trombridge: Redwood Books, p.10

Champy J. (1995); *Reengineering Management*, New York: Harper & Row Publishing, p.40

Dixon Robb (1995); "Business Process Reengineering Improving New Strategic Directions", *California Management Review*, V.3, p.23

Glasson C. Bernard & Hawryszkievycz T. Igor & Underwood B. Alen & Weber A. Ron (1994); *Business Process Re-engineering Information Systems: Opportunities and Challenges*, Netherlands: Elsevier Publishing , p.15

Greengard Samuel (1993); *"Re-engineering: Out of the Rubble"*, *Personnel Journal* , V.4, p.18

Grover Varun & Fiedler D. Kirk & Teng T. C. James (1994); *"Exploring the Success of Information Technology Enabled Business Reengineering"*, *IEEE Transactions on Engineering Management*, V.12, p.38

Hamel Gary & Prahalad C. K. (1995); **Competing for the Future**, USA: Harward Business School Press, p.45

Lon Robert (1994); **Process Reengineering: The Key to Achieving Breakthrough Success**, Wisconsin: ASQC Quality Press, p.32

Lowenthal N. Jeffrey (1994); *"Reengineering the Organization: A step-by-step Approach to Corporate Revitalization"*, **Quality Progress.**, V.1, p.12

Lowenthal N. Jeffrey (1996); **Reengineering the Organization A Step by Step Approach to Corporation Revitalization**, Wisconsin: ASQC Press, p.72

Patten JR Thomas (1994); *"Reengineering Turns Company Toward the Customer"*, **Strategic Direction**, V.4, p.28

Petrezzo Stepper (1995); **Successfull Reengineering**, New York: V.N.R. Publishing, p.90

Quick L. Thomas (1992); **Successfull Team Building**, New York: AMACOM, p.66

Schanberger J. Richard (1994); *"Human Resource Management Lessons from a Decade of Total Quality Management and Reengineering"*, **California Management Review**, V.3, p.48

Teng James & Grover Varun & Fiedler D. Kirk (1994); *"Business Process Reengineering: Charting a Strategic Path for Information Age"*, **California Management Review**, V.2,p.33

Tomasko Robert (1993); **Rethinking the Corporation: The Architecture of Change**, New York: American Management Association (AMACOM), p.81

Woodcock Mike & Francis Dave (1995); **Teambuilding Strategy**, Cambridge: University Press, p.23

Wrennall William (1994); *"Productivity Reengineering for Competitiveness"*, **Industrial Engineering.**, V.4, p.13

Yukl Gary (1990); **Skills for Managers and Leader: Text, Cases and Exercises**, New Jersey: Prentice Hall., p.53

**YÖNETİM ve EKONOMİ Yılı:1996 Sayı : 2**  
**Celal Bayar Üniversitesi MANİSA**

---

**GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERDE EKONOMİK  
ENTEGRASYONUN BAŞARISI VE BİR UYGULAMA:  
LAFTA(LAIA)**

**Ali BORA**  
Marmara Üniversitesi  
Sigortacılık ve Bank. Ens.  
Bankacılık Anabilim Dalı  
Yük.Lis.Öğr.

**Giriş**

Bu çalışmada gelişmekte olan ülkeler açısından ekonomik entegrasyonun değerlendirilmesi yapılmaya çalışılacaktır. Ekonomik entegrasyon teorilerinden özellikle geleneksel (statik) gümrük birliği teorisi gelişmiş ülke varsayımına göre yapılmış, gelişmekte olan ülkeleri modele katmamıştır. Bu eksiklikten dolayı gelişmekte olan ülkeleri hesaba katan dinamik entegrasyon teorisi ortaya çıkmış ve bu teori statik teoriden bağımsız olarak ele alınmaya, geliştirilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde konu ile ilgili tanımlara yer verilmiş, statik entegrasyon teorisi ile dinamik teori arasındaki fark belirtilmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde gelişmekte olan ülkelerin entegrasyona gitme sebepleri, karşılaşılabilecek problemler ve çözüm yolları anlatılmaya çalışılmış, son bölümde uygulama olarak LAFTA (LAIA) örneği verilmiştir.

**I. Gelişmekte Olan Ülke Tanımı ve Ekonomik  
Entegrasyonun Genel Çerçevesi**

Burada yapılacak tanımlar gelişmekte olan ülke ve ekonomik entegrasyon ile ilgili tanımlara genel bir bakış olacaktır.

**A. Gelişmekte Olan Ülkelerin Genel Özellikleri**

Gelişmekte olan ülke tabiri genellikle az gelişmiş ülke yerine kullanılmaktadır ve henüz ekonomik kalkınmalarını sağlayamamış, gelişmiş ülkeler ile aralarında çok büyük ekonomik refah düzeyi farkları bulunan ülkelerdir (Seyidoğlu,

1992:59). Bu ülkeler için bir takım kriterler vardır. Bu kriterler; kişi başına düşen milli gelirin düşük olması, adil olmayan gelir dağılımı, yavaş ekonomik büyüme, tarım kesiminin ekonomide yüksek pay sahibi olması, tasarruf meylinin ve buna bağlı olarak yatırım hacminin düşük olması, alt yapı yetersizliği ve çok yüksek nüfus artış oranına sahip olmalarıdır (Demir, 1993:43). Bunlara ek olarak; kişi başına düşen çelik ve elektrik üretiminin düşük olması, gizli ve açık işsizliğin yaygın olması, faktör verimliliğinin düşük olması, okur yazar oranının düşüklüğü, ihracatın hammadde ve tarım ürünlerinden oluşması gibi ekonomik ve sosyal kriterler sayılabilir. Bu kriterlerde belirtilen kişi başına düşen milli gelir ile ilgili bir açıklamada bulunmakta fayda vardır. Bazı ülkeler az gelişmiş ülkeler sınıfında sayılırken yüksek milli gelire sahip olduğu görülmektedir. Bu ülkeler yüksek milli gelire sahip olsalar bile gelişmiş ülke kabul edilebilmesi için bir takım ekonomik ve sosyal kriterlere de sahip olmaları gerekmektedir. Tek başına yüksek milli gelir gelişmiş ülke sayılabilmesi için yeterli kriter olamamaktadır (Seyidoğlu, 1992:60). Az gelişmiş ülkelerin çok az sayıda mal ile yapılan ihracatı geleneksel bir veya bir kaç pazarın dışına çıkamaz iken gelişmiş ülkelerin gümrük pozisyonları 5-6000'i bulmakta ve ihracatı tüm dünyaya yönelmektedir. Buna Birleşmiş Milletler tarafından 1953-55 döneminde yapılan istatistik örnek verilecek olursa; 36 az gelişmiş ülkenin ihracat gelirlerinin %80'i üç üründen elde edilmesine rağmen Amerika Birleşik Devletleri Kennedy Turu görüşmelerine 6000'e yakın, zamanın Avrupa Ekonomik Topluluğu ülkeleri 3000'e yakın mallık listelerle gelmişlerdir (Yüksel, 1979:58).

## B. Ekonomik Entegrasyonun Genel Çerçevesi

Burada yapılacak tanımlar ekonomik entegrasyon ile ilgili tanımlardır. Ekonomik entegrasyon, genellikle birbirine yakın veya aynı coğrafi bölge üzerinde bulunan, aralarındaki ekonomik ilişkileri ve işbirliğini arttırmak amacıyla kalkınma düzeyleri, siyasal rejimleri ve tarihi geçmişleri birbirine benzeyen ülkelerin oluşturdukları bir birlik (entegrasyon) şeklinde tanımlanabilir (Seyidoğlu, 1992:382). Entegrasyon çeşitleri olarak; ulusal (bölgelerarası) entegrasyon, uluslararası (bölgesel) entegrasyon ve dünya (evrensel, bütünsel) entegrasyon şeklinde sayılması mümkündür. Ulusal (bölgelerarası) entegrasyon; herhangi bir ülke içinde bölgelerarası farklılıkların giderilerek bölgelerin ekonomik yönden bütünleşmesi, farklı yapının giderilerek iç

entegrasyonun sağlanması olmaktadır. Uluslararası (bölgesel) entegrasyon, coğrafi olarak dünyanın herhangi belirli bir bölgesinde bulunan ülkelerin ekonomik olarak bütünleşmesini sağlayan entegrasyondur. Dünya (bütünsel) entegrasyon ise dünyadaki tüm ülkelerin uluslararası işbirliği yoluyla oluşturulan serbest ticaret politikaları uygulayarak ekonomik bütünleşmelerini sağlayan dünya entegrasyonu olmaktadır. Birincisine ülke içinde bölgelerarası dengesizliklere sahip herhangi bir ülke (Türkiye gibi) örnek olarak verilebilir. İkincisine ise örnek olarak belli bir bölgede ortaya çıkan entegrasyonlardan şu andaki Avrupa Birliği veya serbest ticaret bölgelerinden NAFTA (North American Free Trade Area) verilebilir. Üçüncü çeşide ise örnek GATT (General Agreement of Tariff and Trade) olmaktadır (Uludağ:10). Burada üzerinde durulacak entegrasyon çeşidi ikincisi yani bölgesel entegrasyon olacaktır. Unutulmaması gereken önemli bir konu şudur ki; ülke içi (ulusal) entegrasyonun sağlanması bölgesel entegrasyonun başarılı olmasında önemli bir rol oynamaktadır. Ekonomik entegrasyonun aşamaları tanımları yapılmadan verilecek olursa; serbest ticaret bölgesi, gümrük birliği, ortak pazar, ekonomik entegrasyon, tam ekonomik entegrasyon şeklinde sıralanabilir.<sup>1</sup>

İleriki konularda bahsi geçecek olan statik (geleneksel) gümrük birliği teorisi veya gümrük birliğinin statik etkileri ve dinamik entegrasyon teorisi veya gümrük birliğinin dinamik etkileri tabirlerini kısaca tanımlamak gerekirse, statik entegrasyon teorisi; sadece mal hareketlerinin kolaylaştırılmasını ve oluşturulan entegrasyonun statik etkilerini incelemiş, uzun dönemde ortaya çıkan dinamik etkilere analizde yer vermemiş, gümrük birliği sonucu dünya gelir dağılımında ortaya çıkacak yeni durumu ve az gelişmiş ülke ekonomilerini inceleme dışı bırakmıştır. Statik etkiler; ekonomik entegrasyonun ticaret oluşturucu etkisi ve ticaret saptırıcı etkisi başlıkları altında ekonomide ortaya çıkan üretim üzerindeki etkiyi, tüketim üzerindeki etkiyi ve dış ticaret hadleri üzerindeki etkiyi incelemektedir. Statik teori geliştirilerek dinamik entegrasyon teorisi ortaya çıkmıştır. Dinamik teori, dışsal ekonomiler, ölçekten istifadeler, kaynak dağılımı, teknolojik ortam gibi dinamik araçların kullanımını gerektiren konuları incelemeye dahil etmiştir. Ayrıca,

<sup>1</sup> Daha fazla açıklama için bkz. Ali Bora, "Ekonomik Entegrasyon Sürecinde Gümrük Birliğinin Etkileri", *Öneri*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı. 4, Yıl. 3, Cilt. 1, Ocak 1996, s. 212.



kullandığı araçlarla büyük piyasa analizleri yapmakta, ortaya çıkacak yeni dünya gelir bölüşümünü açıklamakta ve az gelişmiş ülke ekonomilerini inceleme içine almaktadır (Manisalı, 1971:1-3). Bu sebeplerden dolayı dinamik entegrasyon teorisi az gelişmiş ülkeler açısından önem arz etmektedir.

## **II. Gelişmekte Olan Ülkelerarasında Oluşturulan Ekonomik Entegrasyonun Başarısı**

### **A. Gelişmekte Olan Ülkelerin Ekonomik Entegrasyon Oluşturma Sebepleri**

Gelişmekte olan ülkelerde uygulanan kalkınma ve dış ticaret politikalarının sebep olduğu yüksek yurtiçi maliyet sonucu ortaya çıkan maliyet kaybı bu ülkelerde karşılaşılan önemli problemlerden biri olmaktadır. Yüksek değerlendirilmiş kur politikaları ve korumacılık sebebiyle ulusal sanayiler dış rekabetten uzaklaşmakta, iç piyasanın sınırlı olması sebebiyle sanayi dallarında bulunan firma sayısının az olması iç rekabetin sönük olması durumunu ortaya çıkarmaktadır. Bunların sonucunda girişimcilerin maliyet düşürme ve kaliteyi artırma çabaları giderek önemini kaybetmektedir. İzlenen politikalar sebebiyle küçük sınıai tesislerin kurulması teşvik edilmekte bu da verimlilik artışını yavaşlatmaktadır. Düşük verimlilik, yüksek maliyet ve ihracat çıkmazı içinde bulunan bu ülkeler içinde buldukları bu kısır döngüyü kırmak için ekonomik entegrasyonu bir çıkış yolu olarak görebilmektedirler (Balkır, Demirci, 1989:160).

Gelişmekte olan ülkeleri ekonomik entegrasyona iten en büyük sebep sanayileşmelerini hızlandırma düşünceleridir. Ufak piyasalar yerine geniş piyasaya geçilmesi sonucu ortaya çıkan ölçek ekonomileri, teknolojik gelişme, kaynak etkinliğinin arttırılması yabancı sermayeyi özendirme gibi olumlu etkiler sayesinde bu ülkelerin kalkınmalarını hızlandırmaları mümkün olabilmektedir. Bunların sonucunda tek başlarına başaramadıkları bu işi geliştirmekte olan ülkeler aralarında ekonomik entegrasyona giderek gerçekleştirme imkanını elde edebileceklerdir (Seyidoğlu, 1994:467).

### **B. Ekonomik Entegrasyon Oluşturmanın Gelişmekte Olan Ülkelere Etkileri**

Geleneksel gümrük birliği teorisinde, kaynakların tam istihdamını ve gümrüksüz yurtiçi fiyatların fırsat maliyetlerini yansıtan varsayımlar bulunduğundan gelişmekte olan ülkeler açısından bu teorisin faydalı olup olmayacağı kesinlik kazanmamış olmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde uygulanacak olan gümrük birliği teorisinde bazı sorunlarla karşılaşılması mümkündür. Bu sorunlar, ekonomik entegrasyona giden gelişmekte olan ülkelerin ekonomik entegrasyonun etkilerinden olan ticaret oluşturuıcı etkiyi ortaya çıkarıp çıkarmayacağı ve oluşturulan ekonomik entegrasyonun sağladığı yararları ölçmek için ele alınacak temel kriterin ne olacağı, bu kriterin ticaret oluşturuıcı etki olup olmayacağı sorunlarıdır. Ticaret oluşturuıcı etki, oluşturulan entegrasyon üyelerinin milli gelirlerinde dış ticaretin oranının düşük olduğu ve bunun çoğunluğunun entegrasyon oluşturulmadan önce de üye ülkelere yöneltilmiş olduğu koşullarda görülebilmektedir. Yurtiçinde yapılan ticaretin nisbeten fazla olduğu bu durumda entegrasyonun oluşturulması yüksek maliyetli yurtiçi üretimin düşük maliyetli üye ülke üretimine kaymasını ortaya çıkaracaktır. Üçüncü ülkelerle yapılan ticaretin nisbeten az olması durumu da ticaret saptırıcı etkiyi azaltabilecektir (Balkır, Demirci, 1989:156; Robson, 1980:145-146).

Gelişmekte olan ülkelerarasındaki ekonomik entegrasyonun sonucunda üretim ve ticaret kalıpları üzerinde meydana getirdiği etkilerin ölçülmesi yerine entegrasyondan önceki duruma göre üye ülkelerde görülecek olan refah farklılaşması konusunda incelenmesi daha uygun görülebilmektedir. Bu ülkelerarasında oluşturulacak entegrasyonun önemi uluslararası ticarete etkisi yönünden değil, üye ülkelere etkisi açısından değerlendirilmesi uygun olabilmektedir. Oluşturulan ekonomik entegrasyon gelişmekte olan ülkeler açısından iki etkininde yani hem ticaret oluşturuıcı etki hem de ticaret saptırıcı etki olumlu sonuçlar ortaya çıkarabilir. Bunun sebebi ise; gelişmekte olan ülkelerde tam istihdam varsayımı geçerli olmadığından ticaret saptırıcı etki sonucu gelişen sanayi dallarında daha önce istihdam imkanı bulamayan emeğin kullanılmasıyla kaynak kullanımı iyileşebilmektedir. Bu ülkelerde ticaret saptırıcı etki, ölçek ekonomileri sağlamak, istihdamı artırmak ve entegrasyon dahilinde gelir akımını hızlandırmak gibi sebeplerden dolayı dinamik ticaret oluşturuıcı etkiye dönüşebilecektir. Buna ek olarak bu ülkeler yavru sanayilerini korumak gayesi ile gümrük uyguladıkları için oluşturulan ekonomik entegrasyondan sonra

ortak tarife uygulanması ortaya daha fazla ticaret saptırıcı etki çıkarmayacaktır (Balkır, Demirci, 1989:157).

Gelişmekte olan ülkelerin oluşturacağı ekonomik entegrasyonda etkili olacak bazı faktörler vardır (Robson, 1980:147; Balkır, Demirci, 1989:158). Bu faktörler şu şekilde sayılabilir:

- Ekonomik kalkınmada sanayileşmenin önemi,
- Üçüncü ülkelere ihracatta mamul malların oranı,
- Bölgedeki sanayi seviyesi,
- Üye ülkelerde sınai üretim maliyet farkı,
- Üye ülkelerde pazar durumu,
- Bölge içinde hammadde ve mamül ürün ulaştırma masrafları,

Gelişmekte olan ülkeler bu faktörleri de göz önünde bulundurarak tamamlayıcı ekonomiler özelliğini gösteren ekonomik entegrasyon şekillerini, ölçek ekonomilerinden yararlanmak ve atıl kapasiteyi kullanmak için ihtisaslaşmayı artırmak amacıyla tercih etmektedirler. Fiyatların fırsat maliyetini yansıtmadığı gelişmekte olan ülkeler için tamamlayıcı sanayilerin rakip sanayiler yerine tercih edilmesi daha faydalı bir yöntem olmaktadır. Bu yöntemde bazı yatırımların bölgesel sanayiler olarak ölçek ekonomilerinden yararlanabilecek şekilde gerçekleştirilmesi ve ekonomik entegrasyona dahil ülkelerin toplam tüketiminin karşılanması öngörülebilmektedir.

### **C. Ekonomik Entegrasyon Oluşturan Gelişmekte Olan Ülkelerde Ortaya Çıkabilecek Problemler ve Çözüm Yolları**

İhtisaslaşma için seçilecek konuların tesbit edilmesi, üye ülkelerarasında entegrasyonun ortaya çıkaracağı yararların dağılımı, kurulacak yeni sanayilerin entegrasyon içinde dağılımının planlanması gelişmekte olan ülkelerarasında oluşturulan entegrasyonda ortaya çıkabilecek problemlerdir. Bu problemlerin büyümesi parasal maliyetin sosyal maliyeti aksettirmemesi, yavru sanayici korumacılığının yaygın olması ve üye ülkelerin döviz kıtlığı çekmesi gibi durumlara bağlıdır (Balkır, Demirci, 1989:158).

Kalkınmayı amaçlayan gelişmekte olan ülkelerarasında oluşturulacak ekonomik entegrasyonda önemli yeri olan konulardan biri, ekonomik entegrasyon sonucunda ortaya çıkacak yararların üye ülkelere dağılımıdır. Kendi uzmanlaştığı

ürünleri üreten ülke üretim faktörlerine ek gelir sağlama, istihdamı artırma, ekonomik yapısını güçlendirme, döviz ihtiyacını karşılama, ekonomik büyümesini hızlandırma gibi bir takım avantajlar elde etmiş olacaktır. Bu avantajların diğer ülkelere dağıtılmaması durumunda entegrasyonu oluşturan ülkelerarasında bazı anlaşmazlıklar ortaya çıkabilecektir. Bu durum serbest piyasa mekanizması ile düzeltilmesi güç olduğundan bunun düzenlenmesi için bir mekanizma kurulması gerekebilir. Bu düzenleyici mekanizma oluşturulmuyor ise entegrasyon içerisinde bölgesel dengesizliklerin ortaya çıkması sonucunu verecek olan belirli ülkelerin sanayilerinde gelişme meydana gelmesi kaçınılmaz olacaktır (Balkır, Demirci, 1989:159).

Planlı uzmanlaşma geliştirmekte olan ülkelerin ekonomik entegrasyonda başarılı olmalarında önemli bir etken olmaktadır. Planlı uzmanlaşmada iki yöntem vardır. Birinci yöntem, uzmanlaşma konusu olan projelerin ortaya çıktıkça tartışıldığı yöntemdir. Bu yöntemde her proje bütün üyeleri ilgilendirmediklerinden hükümetlerin özveride bulunurken çekingen davranmalarını ve uzun dönemde faydasını dolaylı olarak görebilecekleri projeler için şimdiden maliyeti yüklenmek istememelerine yol açmaktadır. İkinci yöntem bölgesel programın bir dizi sanayi projesi için planlanmasıdır. Entegrasyona üye ülkeler bir kaç projeyi kapsayan program üzerinde anlaşmaya varabilirler. Bu sayede projelerin üye ülkeler arasında daha adil dağılımı sağlanmış olur. Bu ülkelerde piyasanın küçük olması firmaları optimum ölçeğin çok altında çalışmaya zorlamaktadır. Ekonomik entegrasyon oluşturulmasıyla ortaya çıkan geniş piyasa sayesinde sanayiler gelişme imkanı elde ederler ve büyük ölçekli üretim avantajlarını kullanabilir hale gelebilirler. Piyasanın büyümesi sonucunda üye ülkeler ortak gümrük tarifesi ile sanayilerini dışa karşı korumak, hem de ithal ikamesinin avantajlarını en aza indirmek gibi avantajlar elde etmektedirler. Ayrıca üye ülkeler, karşılaştırmalı üstünlüğe sahip oldukları sanayi dallarında dışa dönük uzmanlaşma politikası da uygulayabilmektedirler (Balkır, Demirci, 1989:159-160).

### III. Bir Uygulama: Latin Amerika Serbest Ticaret Bölgesi (LAFTA-LAIA)

Yukarıda açıklanan ekonomik entegrasyona gidilme sebeplerine dayanarak 18 Şubat 1960'da yedi Latin Amerikan ülkesi, Arjantin, Brezilya, Şili, Meksika, Paraguay, Peru,

Uruguay, LAFTA'yı kuran Montevideo anlaşmasını imzalamışlardır. Anlaşma 1 Ocak 1961'de yürürlüğe girmiştir. Daha sonra katılan ülkeler; 1961 yılında Kolombiya ve Ekvator, 1966'da Venezuela, 1967'de Bolivya'dır (O'Hop, 1995:133). LAFTA'nın amacı tüm bölge içi ticaret engellerini 12 yıl içinde aşamalı olarak kaldırılmasını sağlamak, bu sayede taraflar arasında ticareti artırmak bölgesel entegrasyonun gelişmesini sağlamak, bunun sonucunda üye ülkelerin ekonomik ve sosyal gelişmelerini sağlamaktır. Anlaşma Latin Amerikan Ortak Pazarı temeline göre şekillenecek olan serbest ticaret bölgesinin kademe kademe kurulmasını sağlayacaktır (The European World..., 1994:171).

Başlangıçta, yüzlerce tarife madde madde müzakerelerle azaltılmıştır. Esas olarak üye ülkeler arasındaki ürünlerde ticaret ya çok azdı veya bulunmamaktaydı. LAFTA ticaret engellerini ürünler üzerinden kaldırınca üyelerin rakip durumda olmasıyla bazı gelişmeler sağlanmıştır (Grunwald, 1993:55). Bu gelişmelere rağmen LAFTA içi ticaret, LAFTA toplam ticaretin %9'unu oluşturmaktaydı. Güney kısmının kendi içindeki ticarete daha fazla pay sahibi olmasına rağmen bu oran %11'i geçmemekteydi. Bu ticarete ağırlık hammaddelerde bulunmakta, sanayi ürünleri fazla bir yer tutmamaktaydı (Balassa, 1965: 54).

Kurulan ekonomik entegrasyonda üye ülkelerin tamamı aynı gelişmişlik düzeyine sahip olmadığı LAFTA'da anlaşmanın yürürlüğe girmesinden sonra az gelişmiş üye ülkeler kendi açık pazarlarının avantajından büyük üç ekonominin, Arjantin, Meksika ve Brezilya'nın haksız (adaletsiz) kazanç elde edeceği korkusuna kapılmışlardır. Az gelişmiş ülkeler, üye ülkelerin eşit kazanç elde etmeleri garanti altına alınmadığı ve endüstriyel büyümenin bölüşüm kontrolü paralel olmadığı taktirde ticaret engellerini azaltmaya karşı koyacakları yönünde tavır belirlemişlerdir. Üye ülkelerin bazı sektörlerde uzlaşmaya ulaşmalarına rağmen, ortaya çıkan büyük engeller değişmemiş ve LAFTA üyesi ülkeler arasında önemli derecede ticaretin artırılması başarılı olamamıştır. 1966'da memnun olmayan 5 And ülkeleri (Bolivya, Ekvator, Şili, Peru, Venezuela) kendi altbölgesel alternatifi oluşturmaya başlamışlardır. 1969'da LAFTA üyeleri, genişlemenin son süresi 1980'de olacak şekilde serbest ticaret bölgesi kurmak için Caracas Protokolü'nü imzalamışlar, fakat Kolombiya ve Uruguay imzalamayı reddetmişlerdir. 1970'li yıllar boyunca tarife azaltmalarında ufak ilave ilerlemeler kaydedilmiştir. Aynı gelişmişlik düzeyine sahip olmayan ekonomilerin

entegrasyona gitmeleri sonucunda ortaya çıkması muhtemel olan bir tarafın sürekli gelişmesi gibi bir durumla LAFTA karşılaşmaya ve bazı ülkelerin kendi kendilerine dezavantajlı olduklarını düşünmesi bunun sonucunda diğer üyelere ticaret tercihlerini azaltmaya başlaması veya geri çekmesiyle bölünmeye başlamıştır (O'Hop, 1995:133).

Bu bölünmeler sonucunda Haziran 1980'de kaçınılmaz olan ve LAFTA'ya göre daha az büyük beceri isteyen bununla birlikte daha fazla esnek organizasyonla yer değiştirmesi kararı alınmıştır. Bu karar Latin Amerika Entegrasyonu İşbirliği (Latin American Integration Association-LAIA) olmuştur. LAIA, 1980 yılında Montevideo Anlaşması ile kurulmuş, Mart 1981'de yürürlüğe girmiş ve Mart 1982'de de tamamen onaylanmıştır. Anlaşmada, karşılıklı sınır tarifeleri indirimi yerine ekonomik tercihler bölgesi ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Anlaşmayı, üye ülke kaynaklı mallar için bölgesel tercihli tarife (1 Ocak 1984'ten itibaren), bölgesel ve kısmi konu anlaşmaları (ekonomik tamamlayıcılık, ticaretin geliştirilmesi, tarımsal malların ticareti, bilimsel ve teknolojik işbirliği, çevre, turizm ve diğer konular) oluşturmakta, tam ortak pazarın kurulması için açık olmayan program ile üyelerin farklı kalkınma seviyeleri hesaba katılmaktadır (The European World, 1994:171).

LAFTA'nın yapısından farklı olarak üyeler gelişmişlik seviyelerine göre gruplara ayrılmış ve bu seviyeye bağlı olarak tarifelerin uyumlaştırılması öngörülmüştür. Buna göre; Arjantin, Brezilya, Meksika gelişmiş ülke, Şili, Kolombiya, Peru, Uruguay, Venezuela orta derecede gelişmiş ülke, Bolivya, Ekvator ve Paraguay da az gelişmiş ülke olarak üç gruba ayrılmış olup, orta ve az gelişmiş üye ülkelere özel koruyucu düzenlemeler öngörülmüştür. Brezilya, 4 Mayıs 1983 tarihinde Latin Amerika Entegrasyon Birliği'nden ayrılmış olmasına rağmen ileride bu kuruluşla ticaret yapmasının mümkün olduğunu bildirmiştir (Güran,Aktürk, 1992:361).

1983 yılının sonunda LAFTA'dan LAIA'ya geçiş, 1962'den beri olan ortaklar arasında 23.000'in üzerinde tarife azaltma müzakerelerinin tekrarı ile tamamlanmıştır. LAFTA'nın temel kurumları LAIA ile korunmuştur (The European World..., 1994:171).

LAIA'nın önemli özelliği, üye ülkelere, üye olmayan Latin Amerikan ülkeler ve entegrasyon organizasyonları ile kıtanın dışında diğer gelişmekte olan ülkelerle veya gruplarla

çok taraflı bağlantılar veya anlaşmalar yapılmasına izin verilmesidir. 1991 yılının ortasında birbirini izleyen anlaşmalar yürürlüğe girmiştir. Bunlar 32 yeniden müzakere anlaşmaları (resmi LAFTA tarife indirimleri ile ilgili), 22 ticaret anlaşması (çoğunlukla resmi LAFTA endüstriyel tamamlayıcı anlaşmaların temelinde dayalı), 15 ekonomik tamamlayıcı anlaşma, bir tarımsal anlaşma, iki turizm üzerine anlaşma, kültürel işbirliği üzerine bir anlaşma, üye olmayan Latin Amerika ülkeleri ile 22 anlaşma, az gelişmiş ülkelerle üç bölgesel piyasa açma anlaşması, bölgesel tarife tercihleri üzerine bir anlaşma, uluslararası karayolu taşımacılığı üzerine bir anlaşma, LAIA içi ticareti eski hale getirme ve geliştirmek için bir bölgesel anlaşmadır.

### Sonuç

Geleneksel (statik) gümrük birliği teorisi gelişmiş ülke varsayımı üzerine tasarlanmış, gelişmekte olan ülkelere modelde yer vermemiştir. Daha sonra statik entegrasyon teorisinin geliştirilmesi ile dinamik entegrasyon teorisi ortaya çıkmış bu teori zamanla bağımsız olarak ele alınmaya başlanmıştır. Dinamik entegrasyon teorisinin özelliği gelişmekte olan ülkelere modelde yer vermiş olmasıdır.

Gelişmekte olan ülkelerin entegrasyona gittiklerinde karşılaşılabilecekleri en büyük problem entegrasyonun faydalarının ülkelerarasında eşit dağılımının sağlanamamış olmasıdır. Bunun sonucunda entegrasyonda sanayileşmesi (gelişmişlik durumu) diğer üyelere göre nisbeten iyi olan ülkelerin elde edeceği fayda daha büyük olacak, bu durum üyeler arasında uyumun bozulmasına hatta entegrasyonun dağılmasına sebep olabilecektir. Bunun önlenmesi için sanayileşmenin ülkelerarasında planlı yapılması, elde edilen faydadan her üyenin eşit faydalanma imkanının sağlanmaya çalışılması gerekmektedir. Bu ne kadar güç olsa da entegrasyon sonucunda ortaya çıkan büyük pazar avantajından faydalanma isteği ve uluslararası sahada entegrasyon sayesinde yüksek pazarlık gücüne sahip olunması gibi ekonomik entegrasyonun ortaya çıkardığı cazibeler üye ülkelerin kendi aralarında uyumu sağlamasına yardımcı olabilecek, bunu teşvik edebilecektir.

**Önemli Not:** Bu çalışmada genel anlamda gelişmekte olan ülkelerarasında oluşturulan ekonomik entegrasyon ve başarısı incelenmeye çalışılmıştır. Fakat bu ülkelerinde kendi aralarında gelişme düzeylerinin farklı olduğu görülmekte, bunun sonucunda gelişmekte olan ülkelerle nisbeten gelişmiş

lkelerarasında ekonomik entegrasyon gibi bir sonuç ortaya çıkabilmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde ekonomik entegrasyon entegrasyon oluşturulurken en önemli problemlerden biri belkide bu ülkelerin gelişme düzeylerinin birbirlerinden farklı olmasdır. Gelişmiş lkelerarasında ekonomik entegrasyonda bu problem açık bir Şekilde ortaya çıkamamaktadır. Çünkü bu ülkelerin hepsi birbirine yakın gelimilik düzeyindedirler ve genel anlamıyla da gelimi ülke konumundadırlar.

### KAYNAKÇA

- Balassa, Bela (1965); *The Theory of Economic Integration*, London: George Allen & Unwin.
- Balkır, Canan, Muzaffer Demirci (1989); *Uluslararası Ekonomik Bütünleşme ve Avrupa Topluluğu*, İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Bora, Ali (1996); "Ekonomik Entegrasyon Sürecinde Gümrük Birliğinin Etkileri", *neri*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı. 4, Yıl. 3, Cilt. 1.
- Demir, Ömer, Mustafa Acar (1993); *Sosyal Bilimler Sözlüğü*, İstanbul: AĞaç Yayıncılık.
- Grunwald, Joseph (1993); "Implication of the NAFTA for Development", Richard Belous (Ed.). *NAFTA as a Model of Development*, Jonathan Lemco, Washington: National Planning Association.
- Güran, Nevzat, İsmail Aktürk (1992); *Uluslararası İktisadi Kuruluşlar*. İzmir.
- Manisalı, Erol (1971); *Uluslararası Ekonomi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, No. 299.
- O'Hop, Paul A. Jr. (1995); "Hemispheric Integration and the Elimination of Legal Obstacles Under a NAFTA-Based System", *Harvard International Law Journal*, V. 36, No. 1.
- Robson, Peter (1980); *The Economics of International Integration*. London: George Allen&Unwin Ltd.
- Seyidoğlu, Halil (1992); *Ekonomik Terimler Sözlüğü*, Ankara: Güzem Yayınları.
- \_\_\_\_\_ (1994); *Uluslararası İktisat*. İstanbul: Güzem Yayınları.
- The European World Year Book (1994); London: Europa Publications, V.1.
- Uludağ, İlhan; *Ekonomik Entegrasyon Teorisinin Reel ve Parasal Analizi*, Yayınlanmamış Eser.
- Yüksel, Ali Sait (1979); *Türkiye İlişkileri Açısından Avrupa Ekonomik Topluluğu*. İstanbul: İstanbul İktisadi Ticari İlimler Akademisi Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No. 309-537.





## ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERDE YÖNETİM VE ORGANİZASYON SORUNLARI

Yard.Doç.Dr.Gülay BUDAK  
 Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F  
 İşletme Bölümü

### 1.GİRİŞ

Çok Uluslu Şirketlerin (ÇUŞ) gelişme ve yaygınlık eğilimi kazandığı yıllar aynı zamanda uluslararasılaşmanın da yaşandığı bir dönemdi.

ÇUŞ'in yatırımlarındaki büyük artış, özellikle II. Dünya Savaşından sonraki döneme rastlamaktadır.ÇUŞ'in yatırımlarının yaklaşık %25'i Yeni Gelişmekte Olan Ülkelere, %75'i ise sanayileşmiş ülkelerin kendi aralarında olmaktadır<sup>1</sup>.

Son yıllarda farklı ülkelerdeki üretimleri ile yatırımın yapıldığı ülkelerde oluşturdukları ekonomik, sosyal ve hatta siyasi etkiler ÇUŞ konusunda yapılan araştırmaların ve ortaya konulan istatistiklerin yoğunluk kazanmasına neden olmaktadır<sup>2</sup>.

Son otuz yıldır, endüstrileşmiş ülkeler yatırımlarının çoğunu dünyanın tümüne yaymıştır. Örneğin,1990'larda ABD 1.2 trilyon \$ serveti yurt dışına aktarmıştır<sup>3</sup>.Uluslararası yatırımların çoğu ABD, Japonya ve AT arasındadır. Bununla beraber paranın önemli bir kısmı HongKong, Güney Kore, Tayvan gibi yeni endüstrileşen ülkelere ve Hindistan, Orta Doğu gibi az gelişmiş ülkelere yatırılmıştır<sup>4</sup>. Bu yatırımların bir sonucu olarak tüm uluslar finansal olarak karşılıklı bağımlı hale gelmiştir.

ÇUŞ'in dünyaya yayılışında rol oynayan etmenlerden biri "pazar genişletmek" , diğeri ise "çeşitli ülkelerin sahip olduğu olanaklardan (ucuz ve bol işgücü ve hammadde vd.) yararlanmaktır<sup>5</sup>. Eğer ÇUŞ esas olarak pazarlarını genişletmek için dışa açılıyorsa, bu durumda şirket daha çok içinde faaliyette bulunduğu ülkede yerel satışlarını geliştirmeye ağırlık verecek ve oradan başka ülkelere ihracat yapmayı ikincil bir amaç olarak görecektir. Bu durumda ÇUŞ'in temel ilkesi, "ürettiğin yerde sat" olacaktır. Diğer yandan, eğer ÇUŞ başka ülkelerin sahip olduğu ucuz işgücü, hammadde vb. kaynakları kullanarak üretim maliyetlerini düşürmek ve böylece kendi anavatanı ve diğer ülke pazarlarına buradan ihracat yapmak amacıyla dışarı gidiyorsa, bu halde temel ilkesi, "maliyetler bakımından en elverişli ülkede üret ve oradan dünyaya sat" olacaktır.

Sonuç olarak, Dünyada artan kar fırsatlarının farkına varılması gibi dışsal nedenler ve firmanın olgunluk dönemi gibi içsel nedenlerden dolayı güçlü firmaların önemli bir kısmı II. Dünya savaşından sonra ÇUŞ haline gelmiştir.

## 2. ÇUŞ'UN TANIMI

ÇUŞ tanımı üzerinde genel bir görüş birliği yoktur. Bazı tanımlar, bir işletmenin iş yaptığı ülkelerin sayısı veya birkaç farklı ulustan gelen kişilerin sahipliği veya tepe yönetimin uluslararası bileşimi gibi yapısal kriterler üzerinde durmaktadır<sup>6</sup>.

Bazı tanımlar, dış işlemlerle yapılan veya dış işlemlerden türeyen kazançların mutlak değeri veya göreceli payı, satışlar, alacaklar ve işçiler gibi başarı ölçütleri üzerinde durur<sup>7</sup>. Diğer tanımlar ise "*Global Düşünme*" gibi tepe yönetimin davranışsal ölçütlerine dayanır.

ÇUŞ ile ilgili olarak yapılan bazı tanımlara aşağıda yer verilmektedir:

Bazı iktisatçılar konuya geniş bir açıdan yaklaşım yaparak, "*üç veya daha çok ülkede üretimleri bulunan işletmeleri*" ÇUŞ olarak tanımlamaktadır<sup>8</sup>.

ÇUŞ, değişik ülkelere ait işletmelerin tek bir mülkiyet ve genel bir yönetim stratejisi altında bir araya gelmesinden oluşmaktadır<sup>9</sup>.

Günümüzde birçok işletmenin ülke dışı faaliyetleri vardır. Örneğin, bir işletme ABD, Fransa ya da bir başka ülkede şube açabilir. Diğer ülkelerle lisans anlaşması yapabilir, böylelikle patent ve knowhow ile ilgili girişimlerde bulunabilir. Özalp'e göre, bunlardan hiçbiri yabancı ülkede dolaysız yatırımı gerektirmez<sup>10</sup>. Kendi mallarını yabancı bir ülkede üreten ve pazarlayan bir işletme çok uluslu kavramı içine girer. Her ne kadar ÇUŞ, birçok ülkede mülkiyet sahipliği ve yönetimde bulunma olarak tanınmıyorsa da, gerçekte bu, çok uluslulaşmanın bir aşamasını oluşturmaktadır. Genişleyen bir işletme aşağıdaki evreleri geçirmektedir<sup>11</sup>:

- Ürünlerini yabancı ülkeye ihraç eder.
- Dış ülkelerde satış organizasyonları kurar.
- Kendi ürünlerini yapan yabancı firmaya patent ve knowhow'ı kullanması için lisans sağlar.
- Ülke dışı imalat tesislerini kurar .
- Yönetimini en üst kademeden en alt kademeye kadar çok uluslu hale getirir.

ÇUŞ hakkında yapılan tanımlar içerdikleri özelliklere göre aşağıdaki gruplar içinde toplanabilir<sup>12</sup>:

-Birinci grupta yer alan tanımlamalar, şirketin mali ve ekonomik durumunu göz önüne almaktadır. Birden çok ülkede gelir yaratıcı üretken çabaları sürdüren şirketler ÇUŞ olarak tanımlanmaktadır.

-İkinci grupta bulunan tanımlara göre, farklı ülkelerde üretim faaliyetinde bulunan şirketlerin üretimle ilgili kararlarının ana şirketin bulunduğu ülkede saptanması ve geliştirilmesi çok uluslu olma niteliğini belirlemektedir. Ana şirketin sermaye payı, kendisine bu özelliği kazandırmaktadır.

-Üçüncü grup içinde verilen tanımlamalar, şirket yöneticilerinin yönetimle ilgili kararlara yaklaşımları üzerinde durmaktadır. Perlmutter'a göre şirket yöneticileri, her yatırım yaptıkları ülkeyi kendi ülkeleri olarak kabul ediyor ve yönetimde milliyetsiz bir politika izliyorlarsa, şirket çok uluslu olma niteliğindedir.

ÇUŞ'in tanımları aynı zamanda onların özelliklerini de göstermektedir. Yukarıda verilen tanımlardan yola çıkılarak, ÇUŞ'in kısa bir tanımını yapmak gerekirse, "*Yatırım faaliyetlerini birden çok ülkede sürdüren ve üretimle ilgili kararları bir merkezden alan ve çeşitli yollarla bağlı şirketlerin kararlarını etkileyebilen şirketler çok ulusludur*"<sup>13</sup>.

### 3.ÇUŞ'LARIN ÖRGÜTLENME BİÇİMLERİ

ÇUŞ'lerin örgütlenme biçimleri, faaliyette buldukları ekonomilerin geçirdikleri yapısal değişimlere paralel olarak zamanla önemli değişimlere uğramıştır.

ÇUŞ kaynaklarının yarısına sahip olan ABD firmaları bakımından gelişim (evrim) çizgisi başlıca üç aşamada izlenebilir<sup>14</sup>:

**I. Aşama:** 1850'lerden önce görülen "*Aile firma*" tipini temsil etmektedir. Sahibi tarafından yönetilen bu firmalar hacim olarak küçük, tek ürün üreten firmalardır. Profesyonel yönetici henüz bulunmamakta ve buna gereksinim duyulmamaktadır.

**II. Aşama:** Nüfus artışı, şehirleşme, teknolojik gelişmeler sonucu, 1850'lerden sonra hızla genişleyen ABD iç pazarına mal yetiştirebilmek için, ABD firmaları zorunlu olarak yeni bir aşamaya geçtiler. Bu yeni firma tipi hacimce büyük, ailesel sermaye boyutlarını aşan, aynı anda birkaç farklı ürünü üreten, çoğu dikey bütünleşmeye gitmiş, profesyonel veya yarı profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen firmaları temsil etmektedir. II. aşamanın en belirgin özelliği, girdi temini, üretim, pazarlama vb. temel işlevlerden her birinin ayrı bir bölümde organize edilmesi ve bu bölümlerin tek merkezden koordinasyonudur. Bu nedenle II. aşamanın temsil ettiği firma tipine "*merkezleşmiş ve işlevsel olarak bölümlendirilmiş firma*" adı verilmektedir. Bu aşamanın yönetici tipi, işletmeciliğin çeşitli alanlarında uzmanlaşmış işlevsel yöneticilerdir. Ayrıca bu aşamada yöneticilik profesyonel bir uğraşı alanı haline gelmiştir.

**III. Aşama:** 19. yüzyılın sonu ve 20. yüzyılın başında ABD ekonomisinin ulaştığı boyutlar, II. aşama tipi firmaları yetersiz hale getirmeye başlamıştı. Otomobil, kimya gibi endüstrilerde ve lastik, tarım araçları gibi eski, fakat iç pazarın genişlemesi, büyük teknik yenilikler vb. dolayısıyla önemli yapısal değişiklikler geçirmekte olan endüstride çalışan firmalar II. aşamanın merkezi yapısı içinde gittikçe artan yönetsel sorunlarla karşılaşıyorlardı. 1920'lerden itibaren Standard Oil, General Motors gibi birkaç firma III. aşama firma tipini geliştirmeye başladı. III. aşama, çok sayıda endüstriye ve çok geniş bir coğrafik alana yayılmış, tamamıyla profesyonel kadrolar tarafından yönetilen, iletişimin ve esnek ve hızlı karar almanın çok önem kazandığı firmaları temsil etmektedir. Firmada üretilen her ürün için ayrı bir kısım bulunmaktadır. Gerektiğinde coğrafik esasa göre de örgütlenme olabilmektedir. Her kısım için girdi temini, üretim, pazarlama gibi temel işlevler için ayrı bölümler bulunmaktadır. Stratejik planlama, Ar-Ge, finansman gibi tüm firma için yaşamsal önem taşıyan işlevler tepedeki merkeze aittir. Bu firmalar II. aşamadakilere göre daha az merkezidir. Bu nedenle III. aşama firma tipine "Çok kısımlı ve merkezi olmayan firma" adı verilmektedir.

ABD'de firmaların III. aşamaya geçişi özellikle 1960'lı yıllara rastlamaktadır. Yapılan araştırmalarda, II. aşamadaki firmaların kar oranları ve büyüme hızlarının III. aşamadakilere göre daha düşük olduğu görülmektedir.

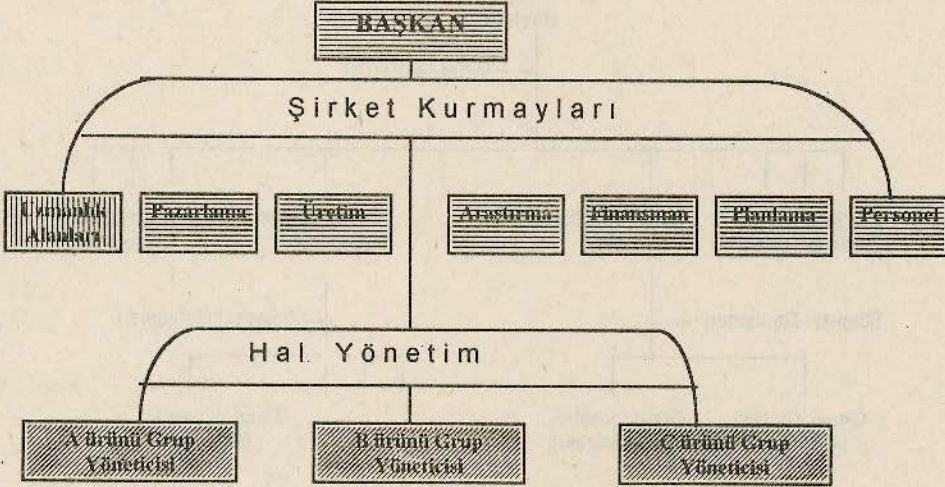
ABD ÇUŞ'nin dış faaliyetlerini örgütlenme biçimleri başlıca şu aşamalardan geçmektedir:

ÇUŞ'in ilk dışa açıldıkları yıllarda dışarda kurdukları birimler büyük ölçüde özerkliğe sahiptir. Sonra dış faaliyetlerin artması ile firma içinde bir uluslararası kısım kurulmaktadır. Ancak firmanın uluslararası olma derecesi yükseldikçe, firma faaliyetlerinin ulusal ve uluslararası olarak ikiye ayrılması mümkün olmamakta, firma tüm işlevlerini uluslararası bakış açısı içinde ele almak zorunda kalmaktadır. Bu üçüncü aşamadaki firmaları örgütlenme biçimine "göbal yapı" adı verilmektedir.

Dışarıdaki yavru şirketlerin başlangıçta özerk bırakılma dönemleri oldukça kısa ve geçicidir. 1967 yılından önce 170 ABD ÇUŞ'nin tümünün yavru şirketleri kurmadan önce firma içinde bir uluslararası kısım kurma aşamasından geçtikleri saptanmıştır<sup>15</sup>.

1960'lardan itibaren, dış faaliyetlerin uluslararası kısım ile yönetilmesi pekçok ABD ÇUŞ'ni tatmin edemez hale gelmiştir. Çünkü firma içinde ayrı ve bağımsız bir uluslararası kısım bulunması, iç ve dış faaliyetlerin kesin ayrımı, ÇUŞ'in merkez yönetiminin tüm dünya ölçeğinde üretimden rasyonelasyonu açısından engelleyici bir karakter arz ediyordu. Bu durumda daha kapsamlı bir planlama ve daha etkin bir denetim mekanizması gerekiyordu. Bundan dolayı,

Çizim 1. ÇUŞ'lerde Dünya Düzeyinde Ürün Kısımları Esasına Göre Örgütlenme<sup>16</sup>.



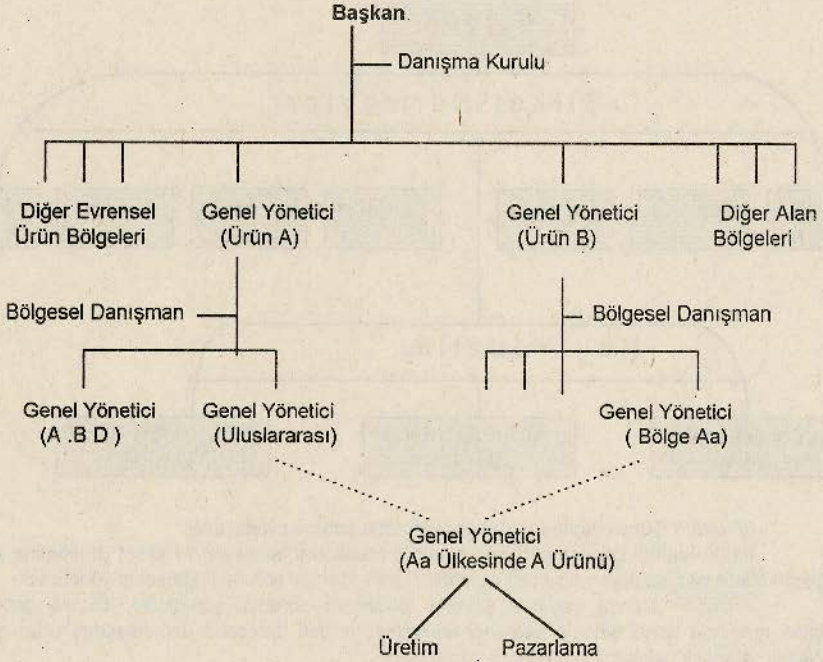
////// Dünya çapında ürün gruplarından sorumlu yöneticiler.

||||| Başlıca potansiyel yatırım fırsatlarını belirleyen ve şirket yönetimine ve ayrı ayrı bağlı şirketlere bilgi sağlayan belirli bir coğrafik alanda kurmay sorumluluğa sahip yöneticiler.

==== Dünya çapında şirketin tümünden sorumlu yöneticiler. Dünya çapında ürün grupları arasında temel şirketin personel faaliyetleri ve ileri derecede uzmanlaşmış ürün gruplarında politikalar, stratejik planlama ve koordinasyonu içerir.

ÇUŞ'ler global yapı denilen yeni bir örgütlenme biçimine yönelmeye başladılar. Bu global yapı, bazı ÇUŞ'lerde "Dünya düzeyinde ürün kısımları" (Çizim 1) kurularak her bir ürünle ilgili iç ve dış faaliyetlerin ayrı bir kısımda toplanması şeklinde olmuştur.

Bazı ÇUŞ'de ise dünya pazarının coğrafik esasa göre bölünmesi ve her bir bölgedeki faaliyetlerin bir "bölge kısmı"nda toplanması söz konusudur. Bir takım ÇUŞ'lar ise bu iki stratejinin bir karmasını uygulamışlardır. Son yıllarda bazı ABD'li ÇUŞ'lar ise iletişim ve koordinasyonu kolaylaştırmak için matriks yapı adı verilen tamamen yeni bir örgütlenme biçimini geliştirmişlerdir (Çizim 2). Bu modelde daha önce sözü geçen yapılarda geçerli olan tek kişi kumandası esası kaldırılmakta, bunun yerine yetkileri oldukça geniş yönetici komiteleri oluşturulmaktadır<sup>17</sup>. Çizim 2, ayrılmış birimlerden bazılarının nasıl ilişkilendirildiğini ve sorumluluğun nasıl paylaşıldığını göstermektedir.

Çizim 2. ÇUŞ'larda Matriks Örgütlenme Yapısı<sup>18</sup>.

\_\_\_\_\_ Sorumluluğun paylaşılmadığı raporlama ilişkilerini gösterir.

----- Sorumluluğun paylaşıldığı raporlama ilişkilerini gösterir.

Bu modelde ürün ve alan bölgeleri eşit statülere sahiptir. Bununla beraber bu bölgelerin bağlantılı etki derecesi değişebilir ve yönetim sürecinin yürütülme biçiminden etkilenebilir. Ayrıca, bölgesel yöneticilerle birlikte kurmay uzmanlara, bölümler arası ilişkilerin koordinasyonu ve yeni tip koordinasyonlardan doğan potansiyel yararların dikkate alınmasını garanti eden kolektif bir sorumluluk yüklenmiştir<sup>19</sup>. Bölgesel alanlar ile firmalardaki ürün komiteleri veya evrensel ürün bölgeleri ile firmadaki bölgesel komiteler, yönetimin dikkatini uygun bir dengeyi kurmaya yönelmektedir.

Harvard araştırması sonuçlarına göre, 1966 yılı itibarıyla 187 ABD ÇUŞ'lerine ait dışarıdaki 4775 üretim amaçlı birimden 269'unun ana firması I. aşama, 2409'unun ana firması "uluslararası kısmı II. aşama ve geri kalan 2097'sinin ana firması da "global yapılı III. aşama" örgüt yapısına sahiptir<sup>20</sup>.

II. aşama tipi firma örgütlenmesi , dışarı açılan ve diğer endüstrilere yayılan şirketler için uygun bir yapı değildir. Çünkü, şirketin yeni coğrafi alanlara ve endüstrilere yayılarak büyümesi için , firma yapısının büyümeden dolayı önemli olumsuz ekonomiler yaratmaması gerekir. Oysa iletişim, hızlı ve esnek karar alma, denetim vb. alanlarda II. aşama örgütlenme biçimi büyümeyle beraber hızla artan olumsuz ekonomiler yaratmaktadır.

#### 4. ÇUŞ'LARDA YÖNETİM

Ulusal düzeyde faaliyet gösteren firmaların yönetim ve organizasyon sorunları nisbeten kolay ve daha basittir. Ancak ihracat girişiminde bulunan firma, saptadığı pazarlama planlamasını ve pazarlama amaçlarını gerçekleştirebilmek için uluslararası pazarlamanın ekonomik, siyasi, coğrafi, kültürel , yasal vb. çoklu çevresel sorunlar bileşenini çözümlenmek zorundadır<sup>21</sup>. Örneğin, üçüncü dünya ülkelerine yatırım yapacak bir ÇUŞ'un göz önünde bulundurması gereken özelliklerden bir kısmına aşağıda yer verilmektedir<sup>22</sup>:

- Genel ekonomik yapı
- Hükümetin para ve maliye politikası
- Ekonomik durum; döngüsel dalgalanmalar, büyüme, enflasyon
- Üretim faktörleri; toprak, sermaye, ve emek
- Pazar büyüklüğü
- Sosyal sabit sermayenin yoğunluğu; sermaye, taşımacılık, iletişim vb.
- Uluslararası ilişkiler; ödemeler dengesi, kambiyo vb.

Yönetimin ilk görevi politika oluşturmaktır. ÇUŞ açısından politika saptamanın ilk adımı, uluslararası alana açılmaya veya uluslararası faaliyette bulunmaya karar vermektir. Böylece dış ülkelerde yatırım yapma kararı, yerli ve yabancı pazarlar hakkındaki beklenti, şirketin temel gereksinimi veya onun çeşitli pazarlardaki pazar payını artırması ve genel büyüme performansı tarafından saptanmaktadır<sup>23</sup>.

Bir ÇUŞ yöneticisi, ülke dışında karlı faaliyette bulunma olasılığı ile birlikte riski de göz önünde bulundurmak durumundadır. Ülke dışındaki pazarlar, firma açısından büyük fırsatlar yaratabilir.

ÇUŞ yöneticileri için önemli olan sorular aşağıdaki şekilde özetlenebilir<sup>24</sup>.

- Uluslararası araştırma ve geliştirme programlarını nasıl düzenleyelim ki ÇUŞ'lerin kuruldukları yerlerde birtakım özel fırsatlar ve koşulların üstünlüklerinden yararlanalım?
- Çok karlı ve hızlı gelişen pazarlara nasıl girebiliriz?



-İşletme sisteminin bütünlüğü bozulmadan işletmenin tüm faaliyetleri bir arada nasıl yürütülebilir?

Daha önce de belirtildiği gibi, ülke dışındaki riskler çok büyüktür. ÇUŞ'lara ait kuruluşların devletleştirilmesi veya faaliyetlerinin durdurulması ile ilgili pekçok durum vardır.ÇUŞ'lerin faaliyetleri çeşitli bölgelere yayıldıkça fırsatların artmasına koşut olarak riskler de artmaktadır.

Bilindiği gibi yönetim teknikleri evrenseldir. Ancak ÇUŞ'ler açısından durumu farklı kılan, işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevrelerdeki koşulların farklı olmasıdır. Yönetim tekniklerinin uygulanmasında farklılık yaratan nedenler, dünya üzerindeki tüketicilerin farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin, ülkelerin dinleri, inançları, dilleri, işgücünün eğitim ve düşünce yapıları, sosyal ve politik yapıları farklıdır. Bu farklılıklar ÇUŞ yönetimini değişik şekillerde etkilemektedir. Ayrıca, uluslararası ilişkilerdeki değişimler, kota sınırlamaları, politik, ekonomik ve sosyal hareketler işletmenin uluslararası faaliyetlerini etkilemektedir<sup>25</sup>.

ÇUŞ politikalarını saptadıktan sonra, hangi bölgelerde faaliyet götoreceğine karar vermelidir. Ülke dışı olarak gelişmiş mi, yoksa az gelişmiş ülkeler mi tercih konusu olacaktır, buna karar verilmelidir.

Bunların dışında, iletişim, denetim, personel seçimi ve geliştirilmesi önemlidir.ÇUŞ'lerin yönetimi, uluslararası düzeyde faaliyet gösterirken ülke dışı faaliyetlerinden olumlu sonuçlar alabilmek için yönetici seçimi ile ilgili politikaları saptamak zorundadır. Bu konuda başlıca üç yaklaşımdan söz edilebilir<sup>26</sup>.

- 1-Etnosentrizm (Ana ülke kökenli)
- 2-Polisentrizm (Yabancı ülke kökenli)
- 3-Geosentrizm (Dünya kökenli)

Etnosentrik durum, geniş çapta ülke dışı faaliyet gösteren her hangi bir ülke işletmesinde görülür. Etnosentrik kavramının en temel noktası, uygulanan politikaya göre, kilit noktalar için dünyanın her tarafında ana ülke personelinin alınması ve yerleştirilmesidir.

Pölisentrik işletmeler, üst yöneticilerin(genellikle kuruculardan biri) deneyim ve eğilimiyle yabancı ülke kültürlerinin değişik olduğu ve yabancıların kolayca anlaşamaması varsayımına dayanmaktadır. "Yerel halk kendisi için en iyi olanı bilir " zihniyeti hakimdir. Böylece, işletmenin yabancı ülkede olan kısmı mümkün olduğunca yerel özelliğe sahip olacaktır.

Geosentrizmde üst yöneticiler üstünlüğü maliyetle eşitlememektedir. Politik ve hukuki sınırlarla işletmenin, dünyanın her hangi bir bölgesindeki sorunlarını çözmek için milliyete bakmaksızın en iyi elemanı aramaktadır. Geosentrizmin nihai amacı, hem işletme merkezine, hem de yan kuruluşlara dünya çapında bir yaklaşım yapmaktır. Böylece, işletmenin yan kuruluşları ne bir uydu ve ne de bağımsız birer kuruluştur. Geosentrizm, işletme merkezi ile yan kuruluşlar arasında işbirlikçi çabaları gerektirir. Uluslararası yönetim kurulu, yan kuruluşların başkanlarından oluşur. Geosentrizm, yan kuruluş yöneticileri için, yalnızca ülke çıkarlarını değil, aynı zamanda dünya çapında işletme amaçlarını da ön plana alanları güdüleyecek bir ödüllendirme sistemine gereksinim duymaktadır. ÇUŞ'lerin Ar-Ge faaliyetlerinde daha çok geosentrik olması önerilmektedir.

Genel bir değerlendirme yapıldığında, uzun dönemde etnosentrizmin külfetinin ağır olduğu ortaya çıkmaktadır. Etnosentrizmin giderleri, başarısız planlama, etkin olmayan geribildirim, yan kuruluşlardaki iyi personelin gitmesi, yeniliklerin az olması ve iyi bir organizasyon kurmadaki başarısızlıktır. Etnosentrizmde riskler politik olmakta ve yerel değişikliklere uyum gerçekleştirilememektedir.

Polisentrizmin giderleri ise, ürünlerin yerel kullanıma bırakılması ve ana ülke deneyiminin verimsiz kullanımınıdır. Riskler, global gelişme sırasında, yerel adetlere ve genel gelişme giderlerine ağırlık verilmesini içermektedir.

Geosentrizmin giderleri, iletişim ve gezi giderleri, karar vermede harcanan zaman, uluslararası işletme merkezi bürokrasisinden oluşmaktadır. Riskler ise, kuvvet dağılımının çok yaygın olması, personel sorunu ve uluslararası yöneticilerin yer değiştirmesidir. Sonuçlar ise, daha güçlü bir işletmenin doğması, daha kaliteli mal ve hizmet üretimi, en iyi kaynakların dünya çapında kullanılması, yerel işletme yönetiminin gelişmesi, dünya düzeyindeki amaçların ilişkilendirilmesi ve daha fazla kârdır. Geosentrik işletme, dünya kökenli yeterli bir insan arzına sahip olmaya dayanır. İşletmenin bir yöneticiye gereksinim duyduğu yere yerleşmek, aile için temel uyum ve ayarlamaları gerekli kılar. Yöneticiler için yeni diller öğrenmek, kültürel üstünlük duygularını ve ulusal gururunu yenmek güç, ancak gereklidir.

Tüm dünyada faaliyet gösteren ÇUŞ'ler, ülke içi ve ülke dışı faaliyetlerde başarı sağlayabilmek için yeterli bir kadro oluşturmak zorundadır. Özellikle büyümenin getirdiği sorunlarla karşılaşan ÇUŞ'ler yönetimin her alanında nitelik yönünden bir birinden farklı sonuçlarla karşılaşmaktadır<sup>27</sup>.

## 5.SONUÇ

ÇUŞ'lerin ekonomik zorunluluklardan doğduğu ileri sürülmektedir. II. Dünya Savaşından sonra değişen uluslararası gerçekler, Amerika için uluslararası ticarete serbest sisteme dönmeyi gerektirdiğini ortaya çıkarmıştır. ÇUŞ'lerin ödemeler dengesi üzerinde yararlı etkiler yaratması ve geniş çapta istihdam hacmi sağlamanın yanı sıra, teknoloji ve bilgi alış-verişine olanak sağlaması, ÇUŞ'lerin oluşumunu gerekli kılan nedenler arasında sayılmaktadır.

ÇUŞ'ler dünya çapında faaliyet gösterdiklerinden yönetim ve organizasyon sorunları, ülke içinde faaliyet gösteren firmalara göre daha güç ve karmaşık bir karakter arz etmektedir.ÇUŞ'lerin başarısı, etkin organizasyon modellerini ve etkin yönetim tekniklerini uygulayabilmelerine bağlıdır. Bu hassas dengenin kurulmasında tepe yöneticilere çok önemli görevler düşmektedir.

## KAYNAKLAR

1. Gülten Kazgan, **Ekonomide Dışa Açık Büyüme**, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1984, s. 103.
- 2.Cem Alpar, **Çok Uluslu Şirketler ve Ekonomik Kalkınma**, Turhan Kitabevi, İstanbul, 1980, s. 32.
3. Richard M. Hodgetts ve Fred Luthans, **International Management**, McGraw-Hill Inc., New York, 1991,s. 5.
- 4.Richard M. Hodgetts ve Fred Luthans, a.g.e.,s.5.
- 5.Nuri Yıldırım, **Kapitalizmin Gelişim Sürecinde Yeni Aşama: Uluslararası Şirketler**,Kaynak Yayınları, İstanbul,1983, s.73.
- 6.Stefan H. Robock ve Kenneth Simmonds, **International Business and Multinational Enterprises**, Richard D. Irwin Inc., Boston, 1989, s. 6.
7. Stefan H. Robock ve Kenneth Simmonds, a.g.e., s.6.
- 8.Burton Teague,"Multinational Corporations Profile and Prospects", (çev. İnan Özalp), Eskişehir DMM Akademisi Dergisi, Eylül 1977, s.3.
9. Burton Teague, a.g.m.,s.3.
- 10.İnan Özalp, "ÇU'ın Yönetimi ve Organizasyon Modelleri", Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Haziran 1983,Cilt I, Sayı:2, s.43.
- 11.İnan Özalp, a.g.m., s.44.
- 12.Cem Alpar,a.g.e.,s.28-29.
- 13.Cem Alpar,a.g.e.,s.30.
- 14.Nuri Yıldırım,a.g.e.,s.119.

15. John M. Stopford ve Louis T. Wells, **Managing The Multinational Enterprise/Organization of The Subsidiaries**, Basic Books Inc., Publishers, New York, 1972, s.21.

16. S. Prakash Sethi ve Jagdish N. Sheth, **Multinational Business Operations: Long-Range Planning, Organization and Management II**, Goodyear Publishing Company Inc., California, 1973, s.105.

17. John M. Stopford ve Louis T. Wells, a.g.e., s.27.

18. John M. Stopford ve Louis T. Wells, a.g.e., s.88

19. John M. Stopford ve Louis T. Wells, a.g.e., s.86.

20. Nuri Yıldırım, a.g.e., s.122.

21. Mete Oktav, **Uluslararası Pazarlama**, D.E.Ü. İ.İ.B.F Yay. No:5, İzmir, 1984, s.37.

22. John D. Daniels ve Lee H. Radebaugh, **International Business**, Addison Wesley Publishing Company, Massachusetts, 1989, s.38.

23. "OECD Instruments on Multinational Enterprises and International Investment: Taking Stock of The Situation", The OECD Observer, London, No.117, July 1982, s.24.

24. İnan Özalp, **İşletmelerde Yönetim: Fonksiyon ve Organizasyon**, Bayles A.Ş. Yayınları, Ankara, 1985, s.569.

25. İnan Özalp a.g.e.(1985), s.573.

26. Howard V. Perlmutter, "The Multinational Enterprise in Transition", (çev. İnan Özalp), **Uluslararası İşletmecilik Seçme Yazılar**, Anadolu Üniversitesi, Yay. No:163, Eskişehir, 1986, s.76-84.

27. İnan Özalp, **Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi**, Kalite Matbaası, Ankara, 1976, s.66.



YÖNETİM ve EKONOMİ Yılı: 1996 Sayı: 2

Celal Bayar Üniversitesi MANİSA

## KALİTE ÇEMBERLERİ VE İŞLETMEYE OLAN KATKILARI

Araş.Gör.Emin ÇIVI  
Celal Bayar Üniversitesi  
İ.İ.B.F İktisat Bölümü

### GİRİŞ

Ekonomik sınırların ortadan kalkmasıyla birlikte birçok kuruluş öteden beri sahip oldukları pazarlarda yeni ve güçlü rakipleri karşılarında bulmaktadırlar. İşte mal ve hizmetlerin sınır tanımayan bu sirkülasyonu uluslararası yok edici rekabeti gündeme getirmektedir. Yıllardan beri sahip oldukları pazarlarda kan kaybeden işletmelerin bir kısmı küçülmüş veya kaybolmuş, diğerleri de rakiplerinin pazarlarından pay alma gayreti içine girmişlerdir. Böylece, iç pazarlarda artan rekabete ilave olarak dış pazarlarda da rekabet yoğunlaşmıştır.

Günümüzde olduğu gibi gelecekte de önemli olacağı düşünülen bu yok edici rekabet karşısında yüksek rekabet gücüne sahip olabilmenin başlıca şartlarından biri " Toplam Kalite Yönetimi " felsefesini benimsemek ve bu felsefeyi en ince ayrıntısıyla uygulamaktır.

İşletmeler için kalite çemberleri son derece önemli bir unsurdur. İşletmelerin rakiplerine karşı büyük kozu olan bu çemberler, sürekli yenilik ve gelişme arayışları ile işletmelerde temel dinamizm faktörüdür. Kullandıkları tekniklerle sorunları çıkmadan önlemeye çalışan ya da tüketici tatminini en üst seviyeye çıkarabilmek için nelerin değiştirilmesi gerektiğini tartışan çemberler işletmeler için bir katalizör görevi görmektedir.

Kısaca gözden geçirdiğimiz bu noktaların ışığında, çalışmada, kalite çemberlerinin ortaya çıkış felsefesinin açıklanmasına çalışılacak, kalite ve toplam kalite yönetimi tanımlanıp, çeşitli yönleriyle ele alınacaktır. Kalite Çemberlerinin kuruluş amaçlarına ve birey ve organizasyona olan yararlarına da değinilecektir.

### 1. KALİTE KAVRAMI ve KAPSAMI

Değişimin son hızla yaşandığı dünyamızda, işletmelerin rekabet edebilmeleri için kaliteyi üretmeleri ve sürekli geliştirmeleri bir zorunluluktur. Günümüzde, kalite kavramı ve kapsamı, pazar değişimlerine göre kendini sürekli yenileyen bir süreç içerisinde. Kalitenin boyutları zaman içerisinde değişmiş, kalitenin bir aksesuar olduğu görüşünden, müşterinin isteklerine uygunluk olduğu anlayışına gelinmiştir (Doğan, 1991: 1).

Kalite konusunda literatürde çeşitli tanımlar bulunmaktadır. ISO' nun 8402 numaralı Milletlerarası Standardı' na göre, kalite, bir ürün veya hizmetin

belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan özellik ve karakteristiklerin toplamıdır (Baş, 1992: 24-25). Dr. J. M. Juran ise kaliteyi, kullanıma uygunluk olarak tanımlamıştır (TSE, No:4.06\2A: 4). Ancak kalite sadece üretimin uygunluğu değil, aynı zamanda işletme içi ve dışı ilişki gruplarının ihtiyaçlarına hizmet etmektir. Dr. Juran'ın " **kullanıma uygunluk** " kriteri, kalitenin iki düzeyde tanımlanmasına yardımcı olabilir. Kalite denildiğinde akla ilk gelen, bir ürün veya hizmetin optimal tekno-ekonomik koşullar çerçevesinde tüketicilerin ihtiyaçlarını tatmin etme kapasitesi olduğudur. Ancak, gelişen kalite anlayışı, beraberinde en az bunun kadar önemli olan işletme kalitesi kavramını da getirmiştir. Bir işletmenin tüketicilere sunduğu ürün ve hizmetlerin kalitesini garanti edebilme kapasitesi de kalite tanımına eklenmesi gereken bir kavramdır (Düren, 1990: 13).

Kalitenin geniş bir kavram olması dolayısıyla bir çok tanım yapılabilir. Ortaya çıkmış olan farklı kalite tanımları, kalitenin çok boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır. David Garvin kalitenin sekiz boyutunu şöyle belirlemiştir (Garvin, 1984: 25-43; Baş, 1992: 24-26).

1. **Performans:** Ürün ve hizmette bulunan birinci derecede önemli karakteristikler,
2. **Diğer unsurlar:** Ürün veya hizmette çekiciliği sağlayan ikinci derecede önemli karakteristikler,
3. **Uygunluk:** Spesifikasyonlara, belgelere ve standartlara uygunluk,
4. **Güvenilirlik:** Kullanım ömrü içerisinde performans sürekliliği,
5. **Dayanıklılık:** Kullanılabilir ömrün uzunluğu,
6. **Hizmet Görürlük:** Sorun ve şikayetlerin kolay çözülebilirliği,
7. **Estetik:** Ürünün albenisi ve duyulara seslenebilme yeteneği,
8. **İtibar:** Ürün ya da diğer üretim kalemlerinin geçmiş performansı

### 1.1 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Kalite yönetimine modern yaklaşım, " Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management) " şeklinde ifade edilmektedir. Bu yaklaşım üretim odaklı klasik yaklaşım ile pazar odaklı neoklasik yaklaşımın stratejik yönetim yaklaşımı içinde yoğrulup genişletilmesiyle oluşmuştur (Baş, 1992: 24-26). Diğer yandan, marnul ve hizmetin sadece belirli standartlara uyumunu sağlamaya yönelik etkinliklere, kalite kontrolü denilmektedir. Kabul örnekleme, toleranslar, kontrol çizelgeleri, kalite kontrolü etkinliklerinin araçlarıdır. Kalite yönetimi, kalite kontrolünün aksine muayeneye dayanan bir yöntem olmayıp, müşteri isteklerini en iyi şekilde karşılayarak mükemmele ulaşmayı amaçlayan bir yönetim tarzıdır. Kaliteyi artırarak rekabet gücünü geliştirmenin çağdaş biçimi **Toplam Kalite Yönetimidir** (Peker, 1993: 49). Toplam kalite yönetiminde amaç, kaliteyi kontrol etmek değil, üretmektir. Kalite kontrolü ve kalite yönetimi arasındaki en önemli fark ise kalite kontrolü, önceden saptanmış bir takım standartlara

ulaşmayı amaçlarken, kalite yönetimi kullanılan sistemi sürekli olarak geliştirerek mükemmelle ulaşmayı ve bu amacı iyi kavramış işgücünü elde etmeye çalışmasıdır (Baş, 1992 : 24-26) .

Toplam kalite kavramını tüm işlerin verimli, rasyonel ve bilimsel olmasını sağlamak, müşterinin mevcut ve gelecekteki beklentilerinin tespiti ve bunların tam ekonomik şekilde karşılanması ve bunun bir iş anlayışı, bir yönetim tarzı olarak benimseyip sürekli geliştirmeyi ve iyileştirmeyi öngören bir iş anlayışıdır, diye tanımlayabiliriz (Kantaracı, 1992: 12-15). Toplam kalite yaklaşımı, üretilen ürün ve hizmetlerin yanı sıra, yönetimin bir bütün olarak kalitesini ve verimliliğini arttırmayı hedef almaktadır. Toplam Kalite, temelde üç kelime ile ifade edilebilir (Peker, 1993: 49):

**AMACI** : Müşteri isteklerinin karşılanmasıdır.

**YÖNTEMİ** :Yapılan tüm işlerin sürekli olarak iyileştirilmesidir.

**ÖZNESİ** ise : Başta üst yönetim olmak üzere tüm çalışanlardır.

Doğru üretimi, ilkinde yapmayı ve bunu her defasında tekrarlamayı hedefleyen toplam kalite felsefesi, rekabet gücünü devamlı arttırmayı amaçlayan bir yöntemdir (Peker, 1993: 49) .

## 2. KALİTE ÇEMBERLERİ

Katılımı teşvik edici bir yönetim tekniği ve insan kaynağı geliştirme aracı olan kalite çemberlerinin çok yaygın kullanım alanları bulunmaktadır. Mal ve hizmet üreten her kuruluş, kalite çember etkinliklerini gerekli gördüğü her yerde yürütebilir. Çalışanların yaptıkları işlerden tatmin olmalarını sağlayarak grup karar verme sürecini işletip örgütün verimliliğini maksimize ederek, kalitenin sürekli gelişmesinde bir katalizör görevi almaktadır. Çember çalışmaları, yönetim ve işgören arasında iyi ilişkiler kurulmasında oldukça etkilidir. Böylece atıl kapasiteler kullanılmakta ve sürekli gelişmeye kaynak sağlanmış olmaktadır.

Kalite çemberleri, bir insan kullanma (people-using) yaklaşımından çok, insan oluşturma-takım kurma (people-building) yaklaşımıdır. Kalite çemberlerinin amacı, gruplar oluşturarak çalışanların kendi işleriyle ilgili katılımını sağlamak, işle ilgili problemlerin çözümünde çalışanların bilgi ve yaratıcılıklarından yararlanmaktadır (Pekdemir, 1992, 65). Uygulamada ilk ve en başarılı örneklerini gördüğümüz Japonya' da bu kümelere " Jisru Kanri " adı verilmektedir. Jishu, Türkçe kendi, kanri ise yönetim, denetim sözcüklerinin karşılığıdır. Buradan, Japonca' da çalışanların oluşturduğu bu kümelerin adının "Özyönetim-denetim" ya da "kendi kendini yöneten, deneten" olduğu görülmektedir ( Doğan ve Avunduk, 1992: 1-2).

Kalite çemberi, genellikle sayıları 10' u geçmeyen aynı alanda ya da benzer işlerde çalışanların oluşturduğu ( Şimşek, 1982: 10), gönüllü olarak bir araya gelen, düzenli olarak problem çözmek için toplanan ( Thompson, 1982: 3) ve yönetime çeşitli çözümler öneren, çalışma gruplarıdır (Katzan, 1991: 21-22).



Kalite çemberi, iş gücünde mevcut olan yaratıcı ve yeni gücü kavramaya yarayan bir yoldur. Daha bilimsel olarak tanımlanacak olursa, aynı alanda çalışan bir grup işçinin, sorunlarını tartışmak, nedenlerini araştırmak, çözüm yolları önermek ve kendi yetki alanlarını kapsadığı zaman kurtarıcı önlemlere başvurmak üzere her hafta bir araya gelmesidir ( Dewar, 1988: 9 ).

## 2.1 KALİTE ÇEMBERLERİNİN FAALİYET ALANLARI

Kalite çemberleri, ücretler, toplu sözleşmeler, satış ve pazarlama sorunları gibi bazı konular dışında kalan, çalışanların faaliyetleriyle ilgili konularda çalışmalar yapabilirler. Kalite çemberlerinin faaliyet göstereceği konuların baştan sınırlanması, ilk bakışta katılımcı yönetim anlayışı olduğu savunulan bir tekniğin temel felsefesine aykırı görülebilir. Ancak konuya daha yakından bakıldığında, amacın çalışanların işleriyle doğrudan ilgili olarak çok çeşitli sorunların çözümü olduğu farkedilmelidir.

Kalite çemberleri uygulamalarına geçişte, kuruluşun bu uygulamalarından beklentileri doğrultusunda, çemberlerin hangi konularda etkinliklerde bulunabileceği önceden belirlenir. Bu belirlemede göz önüne alınması gereken dört temel kriter vardır:

1. Geniş anlamda kalite arayışı,
2. Çember üyelerinin faaliyetleriyle ilgili konuların tercihi,
3. Daha önce başkaları tarafından ele alınan ve incelenen konuların ayıklanması,
4. Üzerinde gerçekten düzenlemelere gidilebilecek alanların seçimi.

## 2.2 KALİTE ÇEMBERLERİNİN FAALİYET KONULARI

Kalite çemberlerinin faaliyet alanları belirlenirken, bu alanların dışında kalması gereken konular açıkça saptanmalıdır. Bu çerçeveye içinde kalmak koşuluyla, çemberler, faaliyet konularını kendileri seçerler. Böylece, hem sorunların en iyi o işi bizzat yapanlar tarafından bilindiği varsayılır; hem de çember üyelerinin motivasyonu artmış olur. Kalite çemberlerinin üzerinde çalışabilecekleri bazı konular ise (Düren, 1990 : 48). :

### 1. KALİTE:

- Ürün kalitesi ve normlara uygunluk,
- Hizmette kalite,
- İskartaların azaltılması,
- Ürün sunuşlarının geliştirilmesi,
- Kontrol testlerinin geliştirilmesi,

### 2. İŞ YAŞAMI:

- Koruyucu ve önleyici bakımın iyileştirilmesi,

- Çok yönlü çalışma düzenleri,
- Eğitim,
- Çevre geliştirme,
- Çalışılan yerdeki havanın, ortamın iyileştirilmesi,
- Hiyerarşik ilişkilerin geliştirilmesi,
- Kaza risklerinin azaltılması,
- Saat çizelgesinin organizasyonu.

### 3. VERİMLİLİK:

- İş ve görev düzenlemelerinde değişiklik,
- Enerji tasarrufu,
- Aletlerin geliştirilmesi,
- Hammadde tasarrufu,
- Tedarik geliştirme,
- Ara stokların azaltılması,
- Üretim plan ve şemalarının geliştirilmesi,
- Üretimle ilgili izleme panoları hazırlanması,
- Makinaların boş kalma zamanlarının azaltılması,
- Kalıp, maket ve teçhizat değişimlerinin geliştirilmesi,
- İşlerin otomasyonu (Düren, 1990 : 48).

#### 2.3 KALİTE ÇEMBERLERİNİN FAALİYETİ DIŞINDA KALAN KONULAR

Kalite çemberlerinin, hangi konular üzerinde çalışıp çalışamayacakları, çember faaliyetlerine başlamadan önce belirlenmeli ve tüm çalışanlara dağıtılmalıdır. Liderler ve çember üyelerinin eğitimlerinde üzerinde çalışamayacakları konular açıkça belirtilmelidir. Çemberlerin üzerinde çalışmaması gereken konular ise ( Paksoy, 1991: 13-14; Düren, 1990: 48 ):

- Ücret ve maaşlar,
- Yan ödemeler,
- Disiplin ve politikalar,
- Eleman alma,
- Şikayetler,
- Kişisel sorunlar,

- Sendikal sorunlar ( Paksoy, 1991: 13-14 ),,
- Bir başka servisin faaliyet alanlarına giren konular,
- Yönetimce sonuçları sakıncalı görülen öneriler,
- Çalışma düzenleri,
- Büyük kutuplaşma ve ikiliklere neden olan sorunlar (Düren, 1990: 48 ).

### 3. KALİTE ÇEMBERLERİNİN AMAÇ VE YARARLARI

Kalite çemberlerinin ana felsefesi, katılımcı bir yönetim anlayışı ile kaliteye ulaşmaktır. Kalite çemberleri, sadece problemleri bulup tanımlamakla kalmamakta ayrıca çeşitli çözüm yolları da önermektedir. Çalışanların, yaptıkları işleri en iyi kendilerinin bilebileceği prensibi yerleştiği için çalışanlara daha çok imkanlar sağlanmaya çalışılmaktadır ( Katzan, 1991: 22). Kalite çemberlerinin temel felsefeleri ise ( Haksever, 1993: 1-4; Efil, 1993: 10; Black Enterprise, 1992: 284):

- Şirketin iyileşmesine ve gelişmesine katkıda bulunmak,
- İnsana saygı esasına dayalı, yaşanmaya değer mutlu bir iş ortamı oluşturmak,
- İnsanın yeteneklerinin tümünü kullanmasına yardımcı olmak ve insan yeteneklerinin sonsuz olasılıklarını ortaya çıkarmak ( Haksever, 1993: 1-4),
- Çalışanları bir makine gibi düşünmeyip, motivasyonlarının artırılarak işlerinde daha mutlu olmalarını sağlamak,
- Kalite geliştirme çalışmalarına tüm çalışanların katkılarını sağlayarak, çalışanların iş yerlerini kendi mekanları gibi hissetmelerini sağlamak.
- İşletmenin piyasalarda kendini kabul ettirebilmesi ve en iyi rekabeti sağlayabilmesi için tüm personelin buna katılması ve katılma düşüncesini bireylerin beynine yerleştirmek( Efil, 1993: 10),
- İşletmelerde, zaman kaybı genellikle büyük problemlerden olmamaktadır. Daha çok küçük problemlere zaman harcanmakta, kaybedilen toplam zamandaki oranı ise diğer büyük problemlere harcanan zamanı geçmektedir. Bu durum ancak işi doğru yapmakla düzeltilebilir. Çemberlerde, bu küçük problemlere yerinde ve zamanında el koyup, çeşitli önlemler almak için çalışmalar yapılmaktadır( Black Enterprise, 1992: 284),

Yukarıdaki sıralı maddelerden de anlaşılacağı gibi, kalite çemberlerinin özünde bireyin yaptığı iş ve işletmenin kendini kabul ettirmesinde bireylerin katılımı yatmaktadır. Ancak bu amaçların elde edilmesi ekip çalışmasıyla mümkündür. Zaten kalite çemberlerinin çalışma şekli, sorunlara çözümler getirmesi belli bir ekip ruhuyla gerçekleşebilmektedir.

### 3.1 KALİTE ÇEMBERLERİNİN AMAÇLARI

Kalite çemberleri, üretim sürecinde, her işletme fonksiyonunda, maliyeti düşürme, tasarruf sağlama, kalite ve karlılığı artırma gibi temel amaçların yanısıra, iş hayatında çalışan bir kişiyi her gün yaptığı ve karşılaştığı işler ve olaylar karşısında düşünmeye zorlaması, sorunları kavratması, çözüm yolları bulmak amacıyla araştırmaya itmesi, çözüm ve önerilerde kişilerinde pay sahibi olmasına olanak vermesi, işi zenginleştirmeye imkan vererek, zihinsel tatmin sağlaması gibi sosyal ve psikolojik olumluluklara da sahiptir. Kalite çemberlerinin amaçlarını şöyle sıralayabiliriz ( Dewar, 1988: 12-13; Huthincs and Sasaki, 1984: 74; Paksoy, 1991: 12-14 ):

- Kusurları azaltmak ve kaliteyi arttırmak,
- Daha etkin bir grup çalışması telkin etmek,
- İşe olan bağlılığı arttırmak,
- Çalışanların motivasyonunu arttırmak,
- Sorun çözücü bir kapasite oluşturmak,
- Uyumlu yönetici-çalışan ilişkileri geliştirmek ( Dewar, 1988: 12-13 )
- İşletmedeki iletişimi arttırmak,
- İşletmedeki çatışmaları azaltmak,
- Çalışanları sorumluluk almada bilinçlendirmek (Huthincs and Sasaki, 1984: 74),
- Şikayet ve devamsızlıkları azaltmak,
- İş güvenliği konusunda ilgiyi arttırmak ( Paksoy, 1991: 12-14 ) ,
- Problem çözme yeteneklerini geliştirmek,
- Maliyetleri düşürmek,
- İşgörenlerde kalite kültürünü geliştirmek.

Japon Bilim Adamaları ve Mühendisleri Birliği kalite çemberlerinin ana amaçlarını şöyle sıralamaktadır ( Dicle, 1989: 153 ).

- Kuruluşun gelişmesine katkıda bulunmak,
- İşyerini yaşamaya değer, anlamlı bir ortam haline getirmek,
- İnsana olan saygıyı arttırmak ve işgücünün sonsuz yeteneklerinden tam olarak yararlanmayı sağlamak,

Bu genel ilkeler ışığında saptanan daha somut amaçlar arasında ise :

- Üretim sürecinin çeşitli aşamalarında görev alan tüm çalışanların gönül gücünü yükseltmek ve sorunlara daha duyarlı hale getirmek,

- Genel müdürden düz işçiye kadar tüm örgütte kalite ve toplam kalite bilincini yaygınlaştırmak.
- Ustabaşının ve üyelerin önderlik ve atölye yönetimindeki yeteneklerini geliştirmek.

### 3.2 KALİTE ÇEMBERLERİNİN YARARLARI

Kalite çember uygulamaları sonucunda, örgütün kaliteli üretim ve hizmet giderlerinde azalma, verimlilik artışı gibi amaçlarının gerçekleşmesi sağlanırken, çalışanın bireysel amaçları ve örgüt içi ilişkiler bakımından da bir dizi yararlar sağlanmaktadır. Kalite çemberlerinin yararlarını, çalışana ve kuruluşa olmak üzere iki gruba ayırmak mümkündür:

#### 3.2.1 Kalite Çemberlerinin Çalışanlara Yararları

Kalite Çemberleri işletmeye olduğu kadar bireylere de yaptığı katkılarla işletmenin, daha etkin, daha bilinçli çalışanlar sayesinde hızla ilerlemesine yardım etmektedir. Ayrıca kalite çemberleri sayesinde ( Sencer, 1992: 21-23; Dicle, 1989: 135; Savacu, 1991: 57-59 ; Düren, 1990: 46-47 ):

- Kişi teknik düşünebilmeyi öğrenmekte, problem çözme tekniklerini uygulayarak tüm yaşamında bilek gücüne, beyin gücünü katabilme imkanına kavuşabilmektedir.
- Çalışanların başında adeta ayrı tellerden çalan kişiler belli bir süre sonunda, toplantılarda konuşmayı, fikir üretmeyi, fikre saygı göstermeyi, toplantı yönetmeyi ve topluluk önünde konuşabilen insanlar olmayı öğrenmektedirler.
- Farklı bölümlerden gelen insanlar ile bölümler arası çekişmeler azalmakta, diyalog kopukluklarını aşıp kaynaşmaktadırlar. Ben sözcüğü yerini "biz"e bırakıp, güçlerini ve bilgilerini aynı hedef doğrultusunda birleştirerek, çözüme ulaşabileceklerini görmekteirler.
- Düşüncelerine değer verilmiş olması, çalışanların şirket sorunlarına daha kolay çözüm bulabilmesine neden olmakta, bu da kişiyi, kuruluşa ile bütünleştirmekte, aidiyet duygusunu geliştirerek işletmeyi sahiplenmesini sağlamaktadır.
- İnsanları bireycilikten, bencillikten uzaklaştırarak birlikte bir şeyler yapabilmenin mutluluğunu duyarak, kişinin beyinsel zenginleşmesini sağlamaktadır.
- Çalışanlara, yeteneklerini sergileme ve geliştirebilme, liderlik özelliklerini gösterebilme ve sivrilebilme imkanı verilebilmektedir ( Sencer, 1992: 21-23).
- Önderlik, sorun çözme, sorunları görebilme, sorunlara karşı tarafın gözü ile bakabilme gibi yetenekler, çemberlerde çalışma biçimi olarak kabul edilen beyin fırtınası ve sorun çözme uygulamaları ile büyük ölçüde gelişmektedir (Dicle, 1989: 135).

- Ünite sorunları hakkında çok kısa zamanda fikir elde edilebilmektedir (Savacu, 1991: 57-59).
- Bilgi, hayal gücü, karar verme ve değerlendirme yetenekleri gelişmektedir.
- İşlerde daha çok çeşitlilik ve zenginleştirme sağlanmaktadır (Düren, 1990: 46-47).

### 3.2.2 Kalite Çemberlerinin Kuruluşlara Yararları

Kalite Çemberlerinin kuruluşu olan yararları ise (Sencer, 1992: 22; Düren, 1990: 46 )

- Elemanların bilek gücünün yanında beyin gücü ve gönül gücünden de faydalanarak sınırsız bir potansiyel olan insan gücünü en iyi şekilde değerlendirebilme şansı vermektedir.
- Birden fazla kişinin gücünü, bilgisini, yeteneklerini ve tecrübelerini belli bir hedef doğrultusunda birleştirmesini sağlamakta, kolektif çalışma bilincini ve ruhunu yerleştirmektedir. Kıskançlığın yerini özveri, çekişmenin yerini sahiplenme alır. Yıldız olmak tutkusu yerine ortak başarının mutluluğu paylaşılır. Sonuçta iş huzuru ve iş verimi artar, ahenkli yönetici-işgören ilişkisi sağlanır.
- Yıllardır bilinen ancak el atılmayan sorunlar bu yolla çözüme kavuşur.
- Sürekli eğitim ve gelişme imkanı sağlanır, koordinasyon ve haberleşmeyi geliştirir.
- Fire ve masrafları azaltır ve işgücünün bilinçli kullanılmasını sağlayarak verimliliği artırır (Sencer, 1992: 22).
- İşveren-işçi ve yönetim-sendika arasında daha iyi ilişkiler gelişir,
- Devamsızlıklarda azalma görülür ( Düren, 1990: 46 ).

## SONUÇ

Japonya' da, Japon kültür ve geleneklerinin sonucu olarak gelişen, örgüt ve çalışanlar açısından olumlu sonuçlar doğuran kalite çemberleri son yıllarda dünyada büyük ilgi görmeye başlamıştır. Uygulamada başarılı örneklerin çokluğu nedeniyle diğer ülkelerde hızla yayılma imkanı bulmuştur. Kalite çemberlerinin yaygınlaşmasıyla çalışan insana verilen önem ve değer, işgöreni, sadece yapan ve uygulayan olmaktan çıkarmış; düşünen, kendini geliştirme ihtiyacı duyan ve yaratıcılığı ilke edinen bir güç haline getirmiştir.

Kalite çemberlerinin sadece kalite geliştirmeye yönelik bir teknik olmadığını, bu uygulamanın herşeyden önce üst yönetim bakımından bir tutum değişikliği ortaya çıkardığını görmekteyiz. Çember üyelerinin insan ilişkileri ve sorun çözme tekniklerinde eğitiminin çember çalışmaları açısından etkisi unutulmamalıdır. İnsan gücü kaynağından yararlanmayı en üst düzeye

çıkarmaya yönelik bu yaklaşım, bu çerçeve içinde ele alındığında, sadece Japonya' da uygulanabilir olma önyargısından kurtulmuş ve Türkiye' deki kuruluşların amaçlarını gerçekleştirmesinde, işyerinin daha doyurucu bir iş ortamı haline dönüşmesinde yararlı bir yöntem ve yaklaşım olarak görülecektir.

İşletmelerde örgüt çapında bir kalite girişimi olmadan, yönetici ve çalışanlara gerekli eğitim verilmeden, yani herhangi bir temel hazırlanmadan, kalite çemberleri uygulamaya geçirilmemelidir. Kalite çemberlerinin, toplam kalite yönetiminin bir parçası olduğu ve bir bütün içinde düşünülmesi gerektiği hiç bir zaman göz ardı edilmemelidir. Bir parçayı, bütünden daha büyükmüş gibi görmek, çok fazla şey beklemek tamamen hata olacaktır. Toplam kalite yönetiminin gereklerini yerine getirmeden, en azından bu yolda kararlı adımlar atıp tutarlı bir programı uygulamaya koymadan, kalite çemberlerini uygulamaya geçirmek riskli görülmektedir. En üst düzeyden başlayarak, yönetimin her kademesince desteklenen, toplam kalite yönetimi eğitiminden geçmiş yöneticilerin önderliğinde, müşterinin ihtiyaç ve isteklerine yönelik ve sürekli iyileştirme prensibine dayandırılmış bir program içinde ve bu programın bir organik parçası olarak kalite çemberleri geliştirilirse, maksimum verimliliği elde etmek mümkün olabilecektir.

Dünya pazarlarında giderek artan bir rekabet düzeninin yaşandığı son yıllarda, Türkiye' nin ihracatını göreceli de olsa arttırmaya başlaması, kalite çemberlerinin ve toplam kalite anlayışının ivedilikle yaygınlaştırılması için bulunmaz bir fırsattır. Önemli olan mükemmeli arayış yolunda başarı gösteren gelişmiş ülkelerle rekabet edilebilir düzeye gelmektir ( Düren, 1990, 175). Küreselleşme dünya uluslararası piyasalarını birbirine yakınlıktır ve rekabeti hızlandırmaktadır. Diğer yandan, Türkiye' nin Gümrük Birliğine girecek olması da uluslararası rekabetin Türkiye' ye taşınması demektir. Sanayi sektörümüzün bu rekabete dayanabilmesi açısından, kalite çemberlerinin görevi oldukça fazla olacaktır. Şimdiden kalite yönetimine önem verip çember uygulamasına geçilip uygulamaların genişletilmesi Türk sanayi sektöründe maliyetlerin düşürülüp, verimliliğin artırılmasıyla uluslararası rekabete uyumumuz daha da kolaylaşacaktır.

## KAYNAKLAR

- BAŞ Melih, " Kalite Ekonomisi, " Standart, TSE yayını, Ekim 1992.
- ÇELİK Cafer , " Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü, " Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi yayını, Özel sayı / 1993.
- DEWAR Donald L., **The Quality Circle Handbook**, California: Quality Circle Institutes, Red Bluff, 1980.
- DEWAR Donald L., **Kalite Çemberleri Rehber El Kitabı**, İstanbul: Türkiye Şişe ve Cam Fab. A.Ş., 1988.

- DOĞAN Üzeyme ve Hüseyin Avunduk, " Kalite Kontrol Çemberlerinin Endüstriyel Gelişmeye etkisi ve Türkiye' de Uygulama Olanakları, " **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, İzmir: 9 Eylül Üniversitesi Yayınları, cilt: 7, sayı: 2, 1992.
- DİCLE Ülkü, " Kalite Çevrimleri (QCC) : Sorun Çözmede Grup Yaklaşımı," **Kalite Kontrol Grupları (QCC) Semineri**, Ankara: MPM, 1989.
- DOĞAN Üzeyme, **Kalite Yönetimi ve Kontrolü**, İzmir: İstiklal Matbaası, 1991.
- DÜREN Zeynep , **İşletmelerde Kalite Çemberleri**, İstanbul: Evrim Basım Yayın Dağıtım, 1990.
- EFİL İsmail , **Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1993.
- GARWIN David A., " What Does Product Quality Mean , " **Sloan Management Review**, Volume: 26, No. 1, 1984.
- HAKSEVER Cengiz, " **Kalite Çemberleri**, " Üniversite- Sanayi İşbirliği içinde Yönetim Semineri, İstanbul: 2 Kasım 1993.
- HUTCHINS David and Naoto Sasaki, **The Japanese Approach to Product Quality**, 1st , New York: Pergamon Press, 1984.
- KANTARCI Hazım , "Toplam Kalite Kontrol ve Endüstri İlişkileri ile Etkileşimi," **Önce Kalite** , Kalder yayını, yıl: 1, sayı: 2 (Ocak 1993) .
- KATZAN Harry , Jr, **Quality Circle Management ( The Human Side of the Quality )**, 1st ed., New York: TAB Professional and Reference books, 1991.
- KAVRAKOĞLU İbrahim , **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Kalder yayınları, 1992.
- PAKSOY Mahmut, " İşletmelerde Kalite Çemberlerinden Yararlanma, " **İşletmede Davranış Dergisi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, Temmuz 1991, ss 12-14.
- PEKDEMİR Işıl Mendeş , **İşletmelerde Kalite Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 1992.
- PEKER Ömer , " Toplam Kalite Yönetimi ve TS-ISO 9000 Standartları," **Verimlilik Dergisi**, Milli Produktivite Merkezi yayını, Özel sayı / 1993.
- SAVACU İlhan, " Kalite Çemberlerinin Getirdikleri, " **Kalite Sempozyumu I**, Türkiye Şişe Cam Fab. A. Ş. , 1991.
- SENCER Tülin, " Verimlilik ve Kalite Hedeflerine Ulaşmada Kalite Kontrol Çemberlerinin Yararları" **Standart**, Ocak, 1992.
- ŞİMŞEK Levent , " Verimlilikte Yeni Bir Yaklaşım: Kalite Kontrol Halkası, " **Verimlilik Dergisi**, cilt: 1, sayı: 4, 1982/4, s. 10.



THOMPSON Philip C., **Quality Circles: How to Make Them Work in America**, New York: Amacom, 1982.

Türk Standartları Enstitüsü, **Kalite Notları ( Bölüm 1 )** , Ankara: TSE Kalite Yayınları, No: 4.06/2A.

..... " Demystifying What Quality Means, " **Black Enterprise**, vol. 22, issue:11, Jun 1992.

## YENİ FİNANSMAN TEKNİKLERİNDEN FACTORİNG VE SWAPIN BİR ÖRNEK ÜZERİNDE KARŞILAŞTIRILMASI

Araş.Gör.Sezgin Demir  
Celal Bayar Üniversitesi  
İ.İ.B.F İşletme Bölümü

### 1. GİRİŞ

Yeni finansal tekniklerin işletme hayatı üzerindeki etkisi gün geçtikçe artmaktadır. Bu artışa paralel olarak, finansal tekniklerin sağladığı alternatifler de çoğalmaktadır. Bir işletmenin ana faaliyet konusu dışında, başarısını artırmak için kullanacağı en önemli araç kuşkusuz bu finansal tekniklerdir. Factoring, Forfaiting, Leasing, Franchising, Swap, Opsiyon, Futures gibi isimlerle anılan bu tekniklerin ülkemiz açısından da önemi oldukça büyüktür.

Söz ettiğimiz tekniklerden, en yüksek düzeyde fayda sağlayabilmek için, öncelikle bu teknikleri tanımak gerekmektedir. Hangi koşullarda hangi tekniğin en faydalı olduğunu saptamak, uygulanacak tekniğin seçimi için şart olarak görülmektedir. Ülkemiz açısından bu konu oldukça yetersizdir.Yeni finansal teknikler hakkında ortaya çıkan bilgi açığı, bu tekniklerin ya hiç uygulanmamasına ya da yanlış uygulanmasına yol açmıştır. Özellikle factoring konusunda yaşanan olumsuz tecrübeler bu varsayımın kanıtıdır.

Çalışmamızda bu tekniklerden sadece Factoring ve Swap ele alınacaktır. Factoring, diğer tekniklere oranla ülkemizde en çok tanınan, belirli ölçülerde kabul görmüş finansman tekniğidir. Ancak yeterli ölçüde tanındığı ve uygulandığı söylenemez. Ayrıca yukarıda da değindiğimiz gibi uygulamada da çeşitli yanlışlar yapılmaktadır. Factoring işleminin bir senet iskontosu işlemi olarak anlaşılması, factoring yapan firmaların genellikle likidite durumu iyi olmayan, alacaklarını tahsil güçlüğü içinde olan şirketler olarak düşünülmesi söz ettiğimiz yanlışlara örnektir.

Çalışmamızda seçtiğimiz Factoring ve Swap finansman teknikleri, Türkiye ortamında bir örnek üzerinde karşılaştırılmaya çalışılacaktır.

Çalışmamızın ana amacı ise bu iki tekniğin birbirine alternatif olup olmadıkları, alternatif iseler Türkiye koşullarında hangi tekniğin daha faydalı olduğunu incelemektir. Özellikle bu iki tekniği karşılaştırmak amacıyla seçmemizin nedeni; Türkiye koşullarında uygulanan ve belirli ölçülerde tanınan factoring tekniğinin mi, yoksa tanınmayan ve uygulaması işletme

bazında yok denecek kadar az olan swap tekniğinin mi ülkemiz işletmeleri için daha uygun olduğudur.

Hiper enflasyon koşullarının uzun süredir var olduğu ülkemizde, enflasyonun olumsuz etkilerinden korunmak, belirsizliklerden doğan riskleri en aza indirmek zorunluluğunda olan işletmelerin; "Factoring yaparak alacaklarını devretmesi mi ?" "Borçlarının maliyetini düşürmek ve risklerden kurtulmaya çalışmak amacıyla swap yapması mı daha uygun olacaktır ?" soruları, cevap aradığımız sorulardır.

## 2. FACTORİNG VE SWAP NEDİR ?

### 2.1. Factoring İşleminin Tanımı

Factoring kelimesinin tarihteki gelişimi düşünüldüğünde, nitelik olarak çeşitli evrelerden geçtiği gözlemlenmektedir. İlk olarak "satış komisyoncusu, acenta, komisyoncu" anlamlarını taşıyan factoring sözcüğü Anglo-Sakson dilinde de bu işlevi ifade etmektedir.(Kocaman A.,1992:16) Kelime anlamı olarak bir başka açıdan bakılırsa factoring kelimesinin temeli olan *facere* eylemi, " bir kişinin başka bir kişi adına bir şey yapması " anlamına gelmektedir. Bu eylem factoring'in temelini oluşturmaktadır. Aynı zamanda acenta veya komisyoncu kelimelerinin temeli de bu eyleme dayanmaktadır.

Factoring kelimesinin açıklanabilmesi için, yukarıda sözedilen terimlerin yanında "Factor" kelimesinden de yola çıkılabilir. Bir firmaya borç veren kişi, komisyon alarak satış yapan kimse olarak açıklanan bu kelime, günümüzde de benzeri bir anlam taşımakta, modern factoring uygulamalarında factoring işlemini yapan firma anlamında kullanılmaktadır.

Factoring işlemlerinin günümüzdeki anlamını tam olarak ifade edebilmek için bütün işlevlerini dile getirmek gerekmektedir. Bunun dışında tarihsel gelişiminden yola çıkarak oluşturmak istenirse tam bir factoring tanımı mümkün olmayacaktır. Bu konuda literatürde birlik olmasına rağmen bir kaç farklı tanım verilebilir:

Factoring, mal imal eden ile factoring kurumu arasında kurulan uzun vadeli bir akdi ilişkiyi ifade eder; ki bu sebeple, finansman kurumu, sözleşme karşı tarafını, mal tesliminden veya edimin yerine getirilmesinden doğan alacakların kaybına karşı tam olarak teminat altına alır ve onun (mal imal eden/sözleşme karşı tarafı) için, -bu alacakların satım veya temliki suretiyle üstlenilmesinden sonra- alacakların yönetimiyle bağlantılı olarak yapılması gereken muhasebenin tutulması, tahsil gibi işleri ve diğer yardımcı işlevleri yerine getirir ve ayrıca, sözleşme karşı tarafının isteği üzerine bu alacaklar karşılığı avans verir.(Kocaman, 1992;17)

Karışık gibi görünmesine rağmen yukarıdaki tanım factoring işlemini bütün işlevlerini dikkate alarak tanımlamaktadır. ERDEMOL ise factoring için şu tanımı vermektedir :

" Factoring, adına factor denilen gerçek veya tüzel bir kişi ile, açık hesap esasına göre müşterisine vade tanıyarak satış yapan bir mal veya hizmet satıcısı arasında yapılan ve satışı yapılmış mal veya hizmetlerden doğan kısa vadeli (60-180 gün) alacaklarla ilgili olarak Factorun aşağıdaki hizmetleri verdiği bir anlaşma veya sürekli düzenlemedir.

Factor,

- a) Anında peşin ödeyerek bütün alacakları satın alır,
- b) Alacakları tahsil eder,
- c) Bu alacaklara ilişkin muhasebe ve defter kayıtlarını tutar,
- d) Kendi çıkarı gereği mal veya hizmeti satın alanın(borçlunun) istihbaratını yapar,
- e) Borçlunun mali sıkıntıya düşerek ödeme kabiliyetini kaybetmesi halinde oluşan zararları üstlenir, yani satıcıyı kötü borçlulara karşı korur."

ERDEMOL'un bu tanımı da factoring işlemini işlevleri açısından tanımlamış, ek olarak factoring işlemine konu olabilecek alacakların kısa vadeli olabileceğini belirtmiştir. Bu iki tanımdan ve literatürdeki diğer tanımlardan yararlanarak factoring şöyle tanımlanabilir:

Factoring ; mal veya hizmet satımıyla uğraşan bir firmanın, bu faaliyetinden doğan kısa vadeli alacakları ile ilgili tahsilat, muhasebe, takip, tahsil edemeden doğan zararın karşılanması, alacakların toplam bedelinin bir kısmının vadesinden önce tahsil edilmesi, müşteri değerlemesi gibi işlevlerin tamamı veya bir kaçının factor adı verilen gerçek veya tüzel kişilere gördürmek amacıyla devretmesi işlemidir.

## 2.2. Swap İşleminin Tanımı

Literatürde swap işleminin tanımı daha çok, swap türlerinden para swapı şeklinde verilmektedir. Kelime anlamı olarak bakıldığında, İngiliz kökenli *swap* sözcüğü "değişim, takas, değiş-tokuş" anlamına gelmektedir. Ancak *swap* kelimesinde bahsedilen değişim, yükümlülük değişimini ifade etmektedir. İşletmelerin ödeme yükümlülüklerini faiz, ana para, hem faiz hem ana para değişimi şeklinde gerçekleştirdikleri işlem için *swap* kelimesi kullanılmaktadır. Bu konuda BABUŞÇU *swap* kelimesinin anlamını şöyle tanımlamaktadır:

" Genel olarak; swap anlaşmaları, aynı/farklı birim ile ifade edilmiş alacaklar/borçlar üzerindeki farklı esasa bağlı olan faiz ödeme/alacaklarını değiştirmek isteyen iki taraf arasındaki finansal bir anlaşmadır. "

Bir başka *swap* tanımında şöyledir: " Swap iki tarafın belli koşullarda, belli zaman süresi içinde nakit akımlarını karşılıklı olarak değiştirme konusunda anlaşmaya vardıkları bir mali işlemidir. "(Aytekin,1994:57)

Görüldüğü gibi, swap işleminde yükümlülüklerin değiştirilmesinin yanında alacaklarda ele alınmıştır. Ancak swap işleminin doğuşu ve gelişimine, günümüzdeki uygulamalarına bakıldığında alacak konusunda swap görülmemektedir. Bu konuda işletmeler daha gelişmiş ve sadece alacak konusunu ele alan finansman tekniklerini (factoring, forfaiting gibi) tercih etmektedir.

Swap işleminin anlamının döviz açısından ve faiz açısından ayrı ayrı incelenmesi, bu işleme başvurma nedenleri ve yararları açısından daha verimli olacaktır.

Döviz açısından düşünüldüğünde swap(para swapı); " Bir vadeli (forward) ve bir vadesiz (spot) işlemden oluşan kombinasyondur. "(Eryürek,1987:70) Bir başka deyişle; spot piyasada bir alıma karşılık forward piyasada bir satışı ya da tam tersi bir işlemi ifade eder. Bu işlemde döviz alım satımı aynı tarihte eş zamanlı olarak yapılmakta, ancak alım ve satımın tarihi farklı olmaktadır. Bu anlamıyla swap işlemi döviz kuru riskinin giderilmesinde bir araç olarak kullanılmaktadır. Özellikle vadeli döviz işlemlerinde, spot piyasa ile köprü görevini görmüş ve kur riskini azaltan bir araç olarak önemli ölçülerde kullanılmıştır.

Faiz açısından düşünüldüğünde ise swap işleminin anlamı bölümün başında verilen, BABUŞÇU 'nun tanımı ile eş anlamlıdır. Yani sözleşme yapan iki tarafın faiz ödemelerini periyodik olarak takas etmeleri işlemidir.

Bu anlamıyla swap işlemi, faiz oranlarındaki dalgalanmalardan korunmayı sağlamış, tarafların karşılıklı menfaatleri düşünülerek, kredisi olan işletmelerin bu itibarını, kredisi olmayan işletmelerin kullanabilmesi şansı doğmuştur. İşletmeler, swap işlemiyle borçlarının yapısını değiştirmenin, tahvil ihracıyla borçlanmadan daha kolay ve ucuz olduğunu görmüşler, bu nedenle faiz swapı işlemine büyük ilgi duymuşlardır.

### 3. FACTORİNG VE SWAPIN BİR ÖRNEK ÜZERİNDE KARŞILAŞTIRILMASI

Çalışmamızın amacı Factoring ve Swap'ın, günümüz ortamında işletmeler açısından, bazı koşullar altında birbirine alternatif olup olmadıklarını ve alternatif iseler hangisinin daha etkin olduğunu incelemeye çalışmaktır. (Demir,1995:81-88)

Değindiğimiz karşılaştırma için seçtiğimiz örnek üzerinde yapacağımız uygulamaların üç temel durumu göstermesi amaçlanmıştır. Öncelikle işletmenin bu iki teknikten hiç birini uygulamaması durumunda ekonomik ve mali yapısı analiz edilecek ve bağlı bulunduğu sektörle birlikte ideal göstergeler karşısındaki durumu ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır. Daha sonra aynı veriler üzerinde, işletmenin kısa vadeli ticari alacaklarını factoring yoluyla satmış olduğu ve bu işlemde elde edilen düzenli nakit girişi ile tevsi yatırımına gideceği düşünülecek ve veriler bu yönde

değiştirilecektir. Yapılan değişiklik sonucu işletmenin finansal durumunda ortaya çıkan değişme, birinci durumda olduğu gibi analiz edilecektir.

Son olarak işletmenin ilk verileri yine baz kabul edilerek ve birinci durumda kabul edilen bazı koşulların değişmediği varsayılarak, tevsi yatırımının finansmanı için yabancı kaynak kullandığı ve kullanılan kaynağın değişken faizli olduğu düşünülecektir. İşletme üçüncü durumda, aldığı bu borcun faizini, faiz swapı ile sabit faize dönüştürecekler.

İncelenen işletmenin değindiğimiz durumlardaki finansal analizinin yapılabilmesi için, bir yıla ait aylık finansal tablolardan yararlanarak Oran Analizi ve Yüzde Yöntemiyle Analiz Tekniği kullanılmıştır. Ancak bilançonun ve gelir tablosunun ayrıntılı incelenmesi ve işletmenin üst düzey yöneticileri ile görüşmeler yapılması bu teknikleri önemli ölçüde desteklemiştir.

Yapacağımız incelemenin daha sağlıklı değerlendirilebilmesi açısından, bir konunun öncelikle belirtilmesi gerekmektedir. Değindiğimiz finansal tekniklerin birbirine alternatif olup olmadıkları incelenirken işletmenin her iki durumda da bir yatırım ihtiyacının olduğu düşünölmüştür. Bu düşüncenin temeli ise ilk verilerin analiz sonuçlarından çıkarılan yorumdur. İleriki bölümlerde daha açık göreceğimiz gibi, örnek olarak seçilen işletmenin yatırım ihtiyacının olduğu tesbit edilmiştir.

### **3.1 İşletmenin Factoring ve Swap Yapmadan Önceki Durumunun Finansal Analizi**

İşletmenin yıl boyunca satışları ile alacakları arasında büyük farklılıklar saptanmıştır. Ancak bu farklılıkların, üst düzey yöneticilerle yapılan görüşmeler sonucu alacakların tahsil güçlüğünden değil, işletmenin uzun süredir çalıştığı işletmelere olan güveninden kaynaklandığı saptanmıştır. Bu durum bilanço ve gelir tablosuna bakıldığında rahatlıkla görölebilmektedir.

İşletmenin aylar itibariyle Hazır değerler kaleminin Dönen Varlık içerisindeki payının düşük olduğu saptanmıştır. Ancak alacak devir hızının yüksek olması nedeniyle bu durum işletme açısından sakıncalı görölmemektedir.

Dönen varlık grubu içerisinde en yüksek paya sahip iki kalemin stoklar ve ticari alacaklar olduğu saptanmıştır. Ancak stok grubu içerisinde mamul stokunun hiç olmadığı (aylar itibariyle), ilk madde ve malzeme ve verilen avanslar kalemlerinin, stoklar grubunun % 95'lik kısmını oluşturduğu görölmüştür. Stokların bu yapısı bize işletmenin güven stoku dahi bulundurmadığını, her ay üretilen mamulün tamamının satıldığını göstermektedir. Bir başka deyişle işletmenin en ufak talebi bile karşılayamayacağı anlaşılmaktadır. Yöneticilerle yapılan görüşmeler sonucu

\* Analiz ile ilgili gerekli veriler Ek 1-2 de verilmiştir.

böyle bir talebin varlığı da saptanmıştır. Bu durumda değindiğimiz neden bize işletmenin yatırıma gitmesi gerektiği konusunda bilgi vermektedir.

İşletmenin kısa vadeli borç ödeme gücüne bakıldığında, cari oranın 1 düzeyinde seyretmesi, Dönen Varlıkların ve Kısa Vadeli Borçların toplam içindeki paylarının hemen hemen aynı olması, sektördeki diğer firmalara oranla yeterince sağlıklı olmadığı anlaşılmaktadır. Ancak cari oranın Türkiye için kabul edilebilir oran olan 1.5'in altında olmasının yanında asit - test oranının aylar itibariyle bire yaklaşması, ayrıca stok devir hızının ve çalışma semayesi devir hızının yüksek olması nakit durumunun normal olduğunu göstermektedir. Ayrıca kısa vadeli borçların, kısa vadeli alacaklar ve stoklar kalemleri ile karşılanıyor olması, enflasyonun işletmeye olabilecek olumsuz etkisini azaltmaktadır.

Oran analizi yoluyla bulunan stok devir hızının, bilançonun ay bazında incelenmesi ve üst düzey yöneticilerle yapılan görüşmeler sonucu daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

İşletmenin kaynak yapısı konusunda uygulanan, yüzde yöntemi tekniği ile Borç/Aktif ve Özkaynak/Borç rasyolarının incelenmesi sonucu uzun vadeli borçlarının olmadığı, kaynaklarının Kısa Vadeli Borç ve Özkaynaklardan oluştuğu anlaşılmıştır.

Toplam kaynaklarının ortalama % 40'ı kısa vadeli borç, % 60'ı da özkaynaklardan oluşmaktadır. Kısa vadeli borçların ideal düzeyi olan %30-35'lere çekilmesi gerektiğinin görülmesine rağmen dönen varlıklarla karşılanabiliyor olması bu durumun sakıncalı olmadığını da yansıtmaktadır.

Faiz giderlerini karşılama oranına bakıldığında çok düşük olduğu görülmektedir. Bir başka deyişle işletmenin karlılığı olması gerekenden oldukça düşüktür. Son olarak değindiğimiz bu nokta, işletmenin yatırım ihtiyacı içerisinde olduğunu belirleyen diğer bir göstergedir.

İşletme düşük bir kar oranı ile çalışmaktadır. Ancak talep imkanları oldukça fazladır. Sonuç olarak işletme karşılayamadığı talep için yeni üretim ve satış imkanı yarattığı takdirde koşullarından maksimum düzeyde yararlanabilecektir. Üretimini artırmak amacıyla tevsi yatırımına gidecek ve bu yatırımdan doğan üretim fazlalığını, karşılayamadığı talebi eritmek için kullanabilecektir.

Örneğimiz açısından, yola çıktığımız bu noktada yatırımın gerçekleştirilebilmesi için iki yol düşünülecektir. Ancak bu iki yolun uygulanması sırasında bazı koşullar her iki durum için de sabit kabul edilecektir. Yapılacak karşılaştırmanın sağlıklı olması açısından bu koşullar gerekli görülmüştür.

### 3.2. Factoring ve Swap Uygulaması Sırasında Varsayılan Ortak Koşullar

İşletme toplam 25.700.000.000 TL'lik tevsi yatırımına gidecektir. (Bu rakam ortalama olarak belirlenmiştir. Özkaynaklarla yatırıma gitmesi durumunda 25.695.595.573 TL, yabancı kaynaklarla yatırıma gitmesi durumunda 600.000 \$ = 25.800.000.000 TL, (1 \$ = 43.000 TL) yatırım miktarı bulunmaktadır.)

Yapılan yatırım doğrudan makina alımıdır. İşletme üretimde kullandığı eski makinalarından çok daha gelişmiş 3 makinaı almayı düşünmektedir. Her bir makinanın üretim kapasitesi üzerindeki etkisi (buna bağlı olarak satış miktarındaki etkisi) % 10'dur. Sonuç olarak yatırım tamamlandığında işletmenin satışlarını % 30 artıracığı düşünülmüştür.

Yapılması düşünülen yatırım, Ocak ayının birinci gününde başlayacak ve Mart ayının sonunda bitecektir. 1 Nisan tarihinde her üç makina da faaliyete geçecektir. Bu nedenle satışlarda meydana gelecek % 30'luk artış Nisan ayından itibaren ilgili kalemlere yansıtılacaktır. İşletmenin satış politikasının başlangıçtaki koşullarla aynı olduğu düşünülecektir.

Yatırım sonucu elde edilen makinaların teknolojilerinin ve otomasyon derecelerinin yüksek olması satışların maliyetlerinde %10'luk bir azalmayı sağlayabilmektedir. Böylece işletme kapasite artırımı sonucu olarak elde edeceği artı değer yanında maliyet azalmasından dolayı karlılığını yükseltebilecektir.

Stok devir hızının ve Net çalışma sermayesi devir hızının yüksek olması nedeniyle ortaya çıkan artı değer, doğrudan Kısa vadeli ticari alacaklar kalemine yansıtılacaktır. Yani işletme yine ürettiği mamullerin tamamını satacak ve elde ettiği parayla kısa vadeli borçlarını ödeyecektir.

Her iki durumda da ortaya çıkabilecek işlemler için cari faiz oranı aylık %60 olarak düşünülmüştür. Ayrıca LIBOR faiz oranı başlangıçta % 6,125 olarak alınmış ve üçer aylık dönemler için birer puan artışı varsayılmıştır.

Yukarıda değindiğimiz koşullar aynı kalmak şartıyla işletmenin yapmak istediği yatırım için, iki mevcut alternatifin olduğu düşünülmüştür. Bunlardan birincisi, özkaynaklarla yatırıma gitmesi, diğeri de yabancı kaynaklarla yatırıma gitmesidir.

### 3.3. Factoring Yapılması İçin Gerekli Koşullar ve Uygulama Sonucunun Finansal Analizi

#### 3.3.1. Factoring Yapılması İçin Gerekli Koşullar

Önceki bölümlerde değindiğimiz iki alternatifin ilki olan özkaynaklarla yatırımın koşulları şu şekilde öngörülmüştür.



Daha öncede değindimiz gibi işletmenin yatırım ihtiyacı kesinleşmiştir. Bu yatırımın özkaynaklar ile gerçekleştirilmesi ilk alternatifimizdir. Bu alternatifte işletmenin yatırımın tamamlanma devresi olan Ocak, Şubat ve Mart aylarında, Ticari Alacaklarının % 70'ini factoring yoluyla satarak düzenli ve risksiz nakit girişi imkanına sahip olacağı düşünülmüştür.

İşletme ticari alacaklarını factoring yapan bir şirket ile anlaşarak ön ödeme yöntemiyle devretmiştir. Ön ödemededen dolayı factor, devredilen alacakların %4'ü oranında iskonto faizi , ayrıca muhasebe kayıtlarının tutulması, alacakların takibi ve müşteri değerlemesi gibi hizmetlerden dolayı %1 factoring komisyonu talep etmiştir.

İşletme ilk üç ayda yatırımın finansmanı için ticari alacaklarının %70'ini devrettiğinde bu aylarda ortaya çıkan nakit açığı kısa vadeli borçların ödenememesine neden olmuş, bu borç miktarları daha sonraki aylara devredilmiştir. Borcun ödenememesinden dolayı aylık % 5 faiz ödeneceği düşünülmüştür.

### 3.3.2. Uygulama Sonucunun Finansal Analizi

İşletmenin Özkaynaklarını kullanarak yatırıma gitmesi ve factoring yaparak kısa vadeli ticari alacaklarını satması durumunda ortaya çıkan durumu finansal analize tabi tutularak şu sonuçlar bulunmuştur:

İlk verilerin analizi sonuçlarından hatırlanacağı gibi, işletmenin Dönen Varlıkları ile Kısa Vadeli Yabancı kaynakları yıl boyunca birbirine çok yakın miktarlarda oluşmaktaydı. İşletme Özkaynakları ile yatırıma gitmesi için, yatırım süresince gerekli olan nakit ihtiyacını Kısa Vadeli Ticari Alacaklarını factoring yoluyla satarak karşılaması durumunda, Ocak, Şubat ve Mart aylarında Kısa Vadeli Ticari alacaklarında % 70 azalma görülmüştür. Bu durum, likidite yapısı yeterince sağlıklı olmayan işletmeyi bu açıdan oldukça olumsuz etkilemiş, Dönen Varlıkları ile Kısa Vadeli Borçlarını karşılayamaz duruma gelmiştir. Buna bağlı olarak yıl boyunca çalışma sermayesi açığı ortaya çıkmıştır. Kısa Vadeli Borçlarını ödeyememesinden dolayı % 5 gecikme faizi ile bu borç diğer aylara aktarılmış ve buna bağlı olarak işletmenin finansman giderlerinde artış olmuş, olağan zarar yükselmiştir.

Nisan ayından itibaren yatırımın tamamlanması ile birlikte işletmenin üretim kapasitesi % 30 artmış ve buna bağlı olarak Brüt Satışları da aynı oranda yükselmiştir (üretilen ek mamulün tamamının satıldığı varsayımıyla). Satışlardaki bu artış söz ettiğimiz aydan itibaren Brüt Satış Karını, dolayısıyla Net Dönem Karını önemli ölçüde artırmıştır. Ayrıca, yeni makinaların üretime girmesinden dolayı sağlanan % 10'luk maliyet tasarrufu, bu artışın bir başka nedenidir.

\* Analiz için gerekli veriler Ek 3-4' de verilmiştir.

İşletme Özkaynakları ile ve factoring yaparak yatırıma gitmeden önce Ocak, Şubat, Mart, Nisan, Temmuz ve Ağustos aylarında Net Dönem Zararı ile karşı karşıya kalmasına rağmen, yatırımdan sonra sadece Ocak, Şubat ve Mart aylarında Net Dönem Zararı ile karşılaşmıştır.

Faiz karşılama oranına bakıldığında, yatırımdan önce yıl boyunca 2.08'in üzerine çıkamayan işletme, yatırımdan sonra 4.29'a kadar çıkabilmiştir. Böylece işletme, yıl içindeki seyrine bakıldığında Net Kâr ile sadece finansman giderlerini karşılayabilir durumdayken, finansman giderlerinin ortalama üç katı Net Kâr elde edebilir duruma gelmiştir. Bu noktada işletmenin factoring yapmasından doğan %5'lik ek finansman giderinin, yatırımın getirdiği kârlılık nedeni ile çok rahat karşılanabildiği görülebilmektedir.

İşletmenin Nisan ayından itibaren yıl boyunca Özsermaye karlılığında önemli bir artış gözlenmektedir. Böylece üzerinde durduğumuz alternatifin, işletmenin öz kaynaklarını daha verimli kullanabilmesine olanak sağladığı da görülebilmektedir.

Yatırım döneminde Kısa Vadeli Ticari Alacaklarının % 70'inin yatırımın finansmanında kullanılması nedeniyle, ödenemeyen Kısa Vadeli Finansal Borçların bir kısmı Nisan ayından itibaren, ek satışlardan doğan nakit ile ödenebilir duruma gelmiştir. İşletmenin likidite durumunda, bu nedenden dolayı az da olsa bir iyileşme görülmektedir.

Sonuç olarak Özkaynakları ile düzenli ve risksiz nakit akışı için factoring yaparak tevsi yatırımını gerçekleştiren işletmenin, likidite durumu olumsuz yönde etkilenmiş, ancak kaynakların ve satışların karlılığı artmış, finansman giderlerini karşılama açısından olumlu gelişmeler sağlamıştır.

### **3.4. Swap Yapılması İçin Gerekli Koşullar ve Uygulama Sonucunun Finansal Analizi**

#### **3.4.1. Swap Yapılması İçin Gerekli Koşullar**

İkinci alternatif olarak, işletmenin yapacağı yatırımı yabancı kaynak ile finanse edeceği düşünülmüştür. Tevsi yatırımı için alınacak makinaların yurt dışından geldiği düşünüldüğü için işletmenin yurtiçi ekonomik istirsarsızlıklardan korunmak amacıyla dış borçlanma ile yabancı kaynak sağlayacağı varsayılmıştır. Bununla birlikte faiz swapı(değişken faizden sabit faize) uygulanarak işletmenin karşılaşılabileceği riskler daha aza indirgenmeye çalışılacak ve yine swap nedeniyle faiz tasarrufu sağlanması amaçlanacaktır.

İşletmenin kredi değerliliği nedeniyle ABD doları üzerinden % 11 sabit faiz, LIBOR + 1 değişken faiz ile borçlanmasının olanaklı olduğu düşünülecektir.

LIBOR + 1 değişken faiz ile, bir yıllık 600.000 \$ kredi kullanan işletmenin bir bankaya değişken faizden sabit faize, faiz swapı için

başvurduğu, bankanın aynı miktarda ve bir yıllık % 9.25 sabit ve LIBOR + 1/4 değişken faiz ile kredi kullanma imkanına sahip ve sabit faizli borçlanmayı tercih etmiş başka bir işletmeyi swap işleminin karşı tarafı olarak bulduğu düşünülecektir. Faiz ödeme dönemlerinde işletmenin, swap sonucu LIBOR + 1 yerine % 9.25 sabit faiz ödeyeceği, ayrıca karşı işletmeye % 1 fark faiz ödeyeceği düşünülecektir.

Yukarıda söz ettiğimiz işlemler aşağıda matematiksel olarak ifade edilmeye çalışılmıştır.

Alınan Kredi : 600.000 \$

(1\$ = 43.000 TL, 600.000\$ = 25.800.000.000 TL)

- Değişken Faiz İle Borç Alınması Durumunda :

İlk Dönem Faizi(Mart ayında)(LIBOR = 6,125)

$600.000\$ \times (6,125 + 1)(3/12) = 10.688\$$

İkinci Dönem Faizi(Haziran ayında)(LIBOR = 7,125)

$600.000\$ \times (\% 7,125 + 1)(3/12) = 12.188\$$

Üçüncü Dönem Faizi(Eylül ayında)(LIBOR = 8,125)

$600.000\$ \times (\% 8,125 + 1)(3/12) = 13.688\$$

Dördüncü Dönem Faizi(Aralık ayında)(LIBOR = 9,125)

$600.000\$ \times (9,125 + 1)(3/12) = 15.188\$$

**TOPLAM FAİZ = 51.750\$ (2.225.250.000 TL)**

- Sabit Faiz İle Borç Alınması Durumunda:

Her dönemde hesaplanması gereken faiz miktarı aynı olduğu için sadece bir dönem hesaplanacak ve dört katı alınacaktır.

$600.000\$ \times (\%11 + 1)(3/12) = 16.500\$$

**TOPLAM FAİZ = 66.000\$ (2.838.000.000 TL)**

- Değişken Faiz ile Borç Alınıp Sabit Faiz İle Swap Yapıldığında:

Yine her dönemde hesaplanması gereken faiz miktarı aynı olacağından sadece bir dönem hesaplanacak ve dört katı alınacaktır.

$600.000\$ \times (9,25 + 1)(3/12) = 15.375\$$

**TOPLAM FAİZ = 61.500\$ (2.644.500.000 TL)**

İşletmenin değişken faiz ile borçlandığı ve daha sonra bu faizi swap yoluyla sabit faize dönüştürdüğü düşünüldüğü için faiz yükü 2.644.500.000 TL(61.500 \$) olarak finansal tablolara yansıtılmıştır.

### 3.4.2. Uygulama Sonucunun Finansal Analizi\*

İşletme bu alternatifte gerekli olan tevsi yatırımı için bir yıllık değişken faizli borç kullanmakta ve bu borç ile ilgili faizi, swap yoluyla sabit faize dönüştürmektedir. Alınan borcun, gelecek yılın 1 Ocak tarihinde geri ödeneceği düşünüldüğü için uzun vadeli borçlar arasında gösterilmiştir.

İşletmenin ilk verilerinin analizi sonucu ortaya çıkan, likidite durumu yatırım döneminin sonuna kadar değişmemiş, ancak borcunun tamamının Ocak ayında alınması ve yatırım için elde edilen bu nakitin üç ay içerisinde kullanılması nedeniyle Ocak ve Şubat aylarında Hazır Değerler kaleminde geçici bir artış olmuştur.

Anlaşma gereği faiz ödemelerinin üçer aylık dönemlerde yapılması, Mart, Eylül ve Aralık aylarında finansman giderlerinde artışa neden olmuştur. Bu artış Mart ayında yatırım tamamlanmamış olduğu için Net Dönem Zararının 470.274.301 TL'dan 1.066.899.301 TL'ya çıkmasına neden olmuştur.

Yatırımın Nisan ayında tamamlanması ve bu aydan itibaren işletmenin üretimini % 30 artırması(buna bağlı olarak satışlarını) nedeniyle brüt satış karında bu aydan itibaren artma görülmüş ancak bu gelişmenin Net Dönem Karı üzerindeki etkisi Mayıs ayından itibaren hissedilmiştir.

İşletmenin Dönen Varlıkları yatırımın tamamlanması ile birlikte, satışların artışı ve maliyetlerde sağlanan % 10'luk tasarruf nedeniyle hissedilir bir şekilde artış göstermiştir. Bu gelişme işletmeyi daha fazla Net İşletme Sermayesine sahip hale getirerek, likidite durumu açısından iyileştirmiş, Kısa Vadeli Borçların herhangi bir olumsuz gelişmeden dolayı(alacakların tahsil güçlüğü, satış iadelerinin artması vb.) ödenmeme riskini azaltmıştır.

İşletmenin karlılığı Mayıs ayından itibaren ilk verilere oranla artış göstermiştir. Yatırımın Mart ayı sonunda tamamlanması ve satışların Nisan ayından itibaren artmasına rağmen, Mart ayı içerisinde yapılan faiz ödemesi karlılığın ancak Mayıs ayından itibaren yükselmesine neden olmuştur.

Oran analizi sonuçlarına bakıldığında, işletmenin kaynaklarının karlılığı ve satışların karlılığı Mayıs ayından itibaren yükselme göstermektedir. Ayrıca stok devir hızı da belirli oranda yükselmiştir. Bu göstergelerden, yapılan yatırım nedeniyle Özkaynakların daha verimli kullanılabilir hale geldiğini, işletmenin önemli sorunlarından biri olan karlılığının düşük olmasının bir ölçüde giderildiğini söyleyebiliriz.

Yabancı kaynaklarla yatırıma gitmenin getirdiği faiz yükünün olumsuz etkisi Haziran ayından itibaren giderilebilmiş, Eylül ve Aralık ayında yapılan faiz ödemelerine rağmen, faiz karşılama oranı eski verilere oranla oldukça

\* Analiz için gerekli veriler Ek 5-6 da verilmiştir.

yükselmiştir. Bu noktada işletmenin faiz swapı yapmasının etkisi belirgin olarak hissedilmektedir. Alınan borcun swap sonucu faiz yükü, toplam 51.750\$(2.225.250.000 TL) olmasına rağmen, işletmenin kendi koşulları ile sabit faizli borç alması durumunda faiz yükü 66.000\$(2.838.000.000 TL) olmaktadır. Ayrıca işletme değişken faiz ile borçlanmanın getirdiği risklerden swap işlemi ile kurtulmuştur.

Sonuç olarak işletmenin yabancı kaynak ile yatırımını finanse etmesi ve aynı zamanda faiz swapı ile faiz tasarrufu sağlaması, hiç bir olumsuz gelişmeye neden olmamıştır. Alınan borcun ödeme zamanı düşünüldüğünde, artan likidite ve karlılık nedeni ile rahatlıkla ödenebileceği görülmektedir. İşletmenin likidite durumu eski duruma oranla kötüye gitmemiş hatta bir ölçüde iyileşmiştir. İşletmenin karlılığında (satışların ve kaynakların) hissedilir artış görülmüş, işletme karşılayamadığı talebi bir ölçüde karşılayarak koşullarından eskisine oranla daha iyi yararlanabilir duruma gelmiştir. Ayrıca alınan borcun bir yıllık olması ve bu nedenle uzun vadeli borçlarının içerisinde gösterilmesi sermaye yapısının daha iyi bir bileşimden oluşmasını sağlamıştır.

#### 4. SONUÇ

Factoring ve Swap finansman tekniklerinin bir örnek üzerinde karşılaştırılması ve birbirlerine alternatif olup olmadıkları, alternatif iseler hangisinin daha verimli olduğunu bulmak için gerekli incelemeleri yapmış bulunmaktayız.

Sözdüğümüz karşılaştırma için seçtiğimiz örnek işletmenin finansal yapısı bu iki tekniğin bazı koşullar altında birbirine alternatif olabileceğini göstermiştir. Yatırım ihtiyacı içerisinde olan, likidite durumu ve sermaye yapısı buna izin vermeyen, ayrıca kredibilitesinin düşüklüğü nedeni ile yüksek sabit faiz veya değişken faiz ile borçlanma imkanına sahip bir işletmenin, ihtiyacı olan yatırımı gerçekleştirmede karşısına iki alternatif çıkmaktadır. Bu alternatifler, öz kaynakları ile yatırıma gitmek yada yabancı kaynak ile yatırıma gitmektir. Ancak bu iki alternatiften öz kaynaklarla yatırıma gidilmesi durumunda yatırım döneminde gerekli olan nakit ihtiyacı, factoring yoluyla devredilen alacaklardan karşılanmakta, yabancı kaynaklarla yatırıma gidilmesi durumunda alınan borcun faizi, swap yoluyla değişken faizden sabit faize dönüştürülmektedir. Factoring ve swap finansman tekniklerini bu iki alternatifte eklemek suretiyle, hangi alternatifin daha verimli olduğunu araştırmak, sözedilen koşullarda bu iki tekniğin alternatif olduğunu göstermektedir.

Söz edilen tekniklerin belirtilen koşullarda birbirlerine alternatif olduklarının saptanması, hangisinin daha verimli olduğunun incelenmesi fırsatını vermiştir. İncelediğimiz işletme açısından bu koşullarda her iki alternatifin birbirine farklı açılardan üstünlüklerinin olduğu görülmüştür.

İşletmenin factoring yapmak suretiyle devrettiği alacaklarından elde ettiği nakit ile yatırımını finanse etmesi likidite durumunu oldukça olumsuz etkilemiş, işletme yıl boyunca net çalışma sermayesi noksanı ile karşı karşıya kalmıştır. Bu nedenle işletme kısa vadeli yükümlülüklerini yerine getiremez duruma gelmiştir.

Diğer taraftan yabancı kaynak ile yatırıma gitmesi durumunda likidite durumu yatırımdan etkilenmemiş, hatta satışların artışından dolayı eski duruma oranla bir ölçüde iyileşmiştir.

İşletmenin karlılığı açısından bakıldığında (kaynakların ve satışların karlılığı) öz kaynaklarla yatırıma giderek factoring yapmanın daha faydalı olduğu gözlenmiştir. Yabancı kaynaklarla yatırıma giderek swap yapılması durumunda ortaya çıkan finansman gideri nedeniyle, işletmenin karlılığı diğer alternatiflere oranla daha az artmıştır. Ayrıca işletme factoring yapması durumunda Nisan ayından itibaren karlı duruma gelirken swap yapması durumunda Mayıs ayından itibaren karlı duruma gelmiştir.

Sermaye yapısının kabul edilebilir düzeydeki bileşimi açısından bakıldığında yabancı kaynaklarla yatırıma giderek swap tekniğini kullanmak işletmeye daha çok fayda getirmektedir. Yatırımın finansmanı için alınan borcun bir yıllık olması nedeni ile uzun vadeli borçlar içerisinde gösterilmesi, kısa vadeli borçların toplam kaynaklar içerisindeki payını azaltmış ve işletmenin kısa vadeli kredi kullanma imkanını artırmıştır.

Öz kaynaklarla yatırıma gidilmesi ve factoring yapılması durumunda kaynak yapısı, eskiye oranla bozulmuş yatırımın finansmanında kullanılan dönen varlıklar nedeniyle kısa vadeli borçların ödenememesi toplam kaynaklar içerisinde kısa vadeli borçların payını artırmıştır. Buna bağlı olarak gelecek dönemlerde işletmenin kısa vadeli borç kullanma imkanı daralmıştır.

Sonuç olarak söz ettiğimiz koşullar dahilinde factoring ve swap finansman tekniklerinin farklı açılardan birbirlerine değişik yönde üstünlükleri ortaya çıkmıştır. Değişik koşullarda bu iki tekniğin birbirine alternatif olup olmadığı, alternatif iseler hangi açıdan üstün olup olmadıklarının incelenmesi gerekmektedir.

EK 1 :  
BİLANÇO(İLK DURUM)(000 TL)

	OCAK	ŞUBAT	MART	NISAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK
<b>AKTİF</b>												
<b>I - DÖNEM VARLIKLAR</b>	9.112.075	20.735.443	23.628.712	27.680.589	27.768.282	27.530.061	27.645.732	28.275.723	34.210.771	30.961.751	32.051.682	15.186.942
Hazır Değerler	145.742	65.966	141.814	309.205	320.928	495.814	1.062.149	346.648	311.654	2.393.582	2.538.110	786.631
Menkul Kıymetler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ticari Alacaklar	3.915.107	16.659.663	18.065.223	19.317.836	20.566.534	21.992.360	21.384.155	22.293.320	25.943.548	21.660.741	19.818.514	4.904.392
Diğer Alacaklar	120.455	120.455	120.455	612.983	612.983	612.983	612.983	612.983	612.983	507.586	507.586	507.586
Stoklar	4.371.685	3.419.975	4.902.475	7.358.531	6.001.610	3.924.264	4.082.524	4.565.212	6.892.888	6.010.374	8.888.055	8.783.282
Geçerli Ait Girdi ve Gel. Tah.	139.836	124.186	149.434	129.883	113.294	294.038	283.355	264.387	245.253	211.730	90.468	0
Diğer Dönem Varlıkları	419.250	345.198	249.309	152.152	152.933	210.603	220.566	193.174	204.445	177.737	208.990	205.051
<b>II - DURAN VARLIKLAR</b>	32.359.667	32.355.482	32.309.618	32.292.829	32.552.471	32.815.461	33.029.886	33.256.170	33.252.534	34.211.844	34.291.260	64.256.850
Uzun Vad. Tic. Alacaklar	396.481	379.096	369.238	352.301	452.301	541.915	648.915	631.530	614.145	596.760	579.374	561.989
Mad. Duran Varlıklar	31.941.542	31.953.542	31.897.807	31.897.807	32.057.449	32.065.639	32.155.816	32.391.485	32.393.985	32.957.931	33.045.539	62.561.035
Diğ. Duran Varlıklar	21.644	22.644	42.572	42.721	42.721	207.707	225.154	243.154	244.404	657.153	666.347	1.133.826
<b>AKTİF TOPLAMI</b>	41.471.742	53.090.925	55.938.329	60.173.418	60.320.753	60.345.523	60.675.618	61.531.893	67.463.306	65.173.595	66.342.942	79.443.792
<b>PASİF</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>I - KISA VAD YABAN KAYNA</b>	6.563.017	18.891.996	21.399.811	25.650.436	24.766.095	25.531.998	26.205.446	27.525.453	30.134.386	27.389.010	29.068.661	11.596.946
Finansal Borçlar	1.356.004	1.555.458	3.304.412	4.988.192	3.254.783	3.396.520	3.563.338	2.637.267	6.090.149	4.716.853	6.059.538	5.582.803
Ticari Borçlar	4.526.720	16.492.671	15.946.827	18.187.872	18.861.958	19.398.528	19.359.512	20.977.600	20.427.437	18.799.103	19.642.369	5.431.133
Diğer Borçlar	171.535	167.849	248.486	250.940	243.915	272.567	312.788	908.600	499.695	546.298	656.396	408.119
Öden Vergi ve Diğ. Yüküml.	279.259	215.017	283.389	1.355.215	1.271.556	1.330.594	1.524.027	1.516.897	1.454.286	1.473.718	688.889	574.892
Borç ve Gider Karşılıkları	230.500	461.000	616.887	868.216	1.133.883	1.133.989	1.445.781	1.485.089	1.662.839	1.853.039	2.021.469	0
<b>II - UZUN VAD. YAB. KAYNAK</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	268.533
Mali Borçlar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Borç ve Gider Karşılıkları	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	268.533
<b>III - ÖZKAYNAKLAR</b>	34.908.724	34.198.929	34.538.518	34.522.982	35.554.658	34.813.525	34.470.172	34.006.440	37.328.820	37.784.585	37.274.281	67.178.313
Ödemiş Sermaye	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000
Sermaye Yedekleri	18.807.425	18.807.425	18.667.195	18.667.195	18.667.195	18.667.195	18.667.195	18.667.195	18.667.195	18.667.195	18.667.195	50.198.105
Kar Yedekleri	49.154	49.154	49.154	49.154	49.154	49.154	49.154	49.154	49.154	49.154	49.154	49.154
Geçmiş Yıl Karları	292.444	292.444	292.444	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Geçmiş Yıl Zararları	-240.298	-950.093	-470.274	-193.367	838.310	97.176	-246.177	-709.908	2.612.671	3.068.236	2.657.933	931.054
Net Dönem Kar(Zararı)	41.471.742	53.090.925	55.938.329	60.173.418	60.320.753	60.345.523	60.675.618	61.531.893	67.463.306	65.173.595	66.342.942	79.443.792
<b>PASİF TOPLAMI</b>	41.471.742	53.090.925	55.938.329	60.173.418	60.320.753	60.345.523	60.675.618	61.531.893	67.463.306	65.173.595	66.342.942	79.443.792

EK 2 :  
GELİR TABLOSU(İLK DURUM)(000 TL)

	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK
Brüt Satışlar	2.660.120	5.388.334	8.046.144	11.043.268	14.762.907	18.825.952	22.787.207	26.769.735	35.229.645	41.405.129	46.602.058	53.704.060
Satışlardan İndirimler	0	12.689	40.101	49.276	86.130	110.550	151.616	188.303	344.827	591.546	854.255	1.205.790
Net Satışlar	2.660.120	5.375.645	8.006.043	10.993.991	14.676.777	18.715.402	22.635.591	26.581.432	34.884.817	40.813.583	45.747.803	52.498.290
Satışların Maliyeti	2.482.238	4.330.501	6.161.196	8.275.160	10.591.125	13.584.253	16.857.443	20.464.927	24.628.481	29.457.646	34.105.003	40.432.058
BRÜT SATIŞ KARIZARARI	167.882	1.045.143	1.844.847	2.718.831	4.085.652	5.131.148	5.778.148	6.116.505	10.256.336	11.355.937	11.642.800	12.066.232
Faaliyet Giderleri	293.139	642.780	1.023.602	1.459.943	1.822.826	2.198.379	2.676.772	3.515.946	4.310.790	4.910.976	5.703.714	6.829.888
ESAS FAALİYAT KARIZARA	-125.257	402.364	821.246	1.258.888	2.262.825	2.932.769	3.101.376	2.600.559	5.945.546	6.444.961	5.939.086	5.236.344
Diğer Faal Gelir ve Karlar	57.180	236.589	571.989	708.311	855.434	1.045.005	1.256.389	1.400.891	1.505.893	1.619.807	1.643.782	2.211.776
Diğer Faal Gider ve Zararlar	3.569	1.349.120	1.484.781	1.489.446	1.495.695	1.501.843	1.600.325	1.609.321	1.635.623	1.645.874	1.654.749	330.834
Finansman Giderleri	168.652	239.925	378.727	671.120	784.254	2.219.272	2.226.242	2.324.662	2.425.870	2.573.283	2.592.812	5.797.808
OLAĞAN KARIZARAR	-240.298	-950.093	-470.274	-193.367	838.310	256.658	531.199	67.467	3.389.946	3.845.611	3.335.308	1.319.478
Olağandışı Gelir ve Karlar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	388.951
Olağandışı Gider ve Zararlar	0	0	0	0	0	159.482	777.375	777.375	777.375	777.375	777.375	777.375
DÖNEM KARIZARARI	-240.298	-950.093	-470.274	-193.367	838.310	97.176	-246.177	-709.908	2.612.571	3.068.236	2.557.933	931.054
Öden Vergi ve Yasal Yük Karş.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NET DÖNEM KARIZARARI	-240.298	-950.093	-470.274	-193.367	838.310	97.176	-246.177	-709.908	2.612.571	3.068.236	2.557.933	931.054



EK 3 :  
BİLANÇO(FACTORİNG YAPILMASI DURUMU)(000 TL)

AKTİF	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK
I - DÖNEM VARLIKLAR	6.371.500	9.073.879	10.983.055	27.880.589	27.768.282	27.530.061	27.645.732	28.275.723	34.210.771	30.961.751	32.051.682	15.186.942
Hazır Değerler	145.742	65.996	141.814	309.205	320.928	485.814	1.062.149	346.648	311.654	2.383.862	2.538.110	786.631
Menkul Kıymetler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ticari Alacaklar	1.174.532	4.997.899	5.419.567	19.317.836	20.566.534	21.992.360	21.384.155	22.293.320	25.943.548	21.660.741	19.818.514	4.904.392
Diger Alacaklar	1.20.455	1.20.455	1.20.455	612.883	612.893	612.993	612.993	612.993	612.993	612.993	612.993	507.586
Stoklar	4.371.885	3.419.975	4.902.475	7.358.531	6.001.610	3.924.284	4.082.524	4.565.212	6.889.888	6.010.374	8.888.055	8.783.282
Gelir/Akt Güd ve Gel. Tah.	139.836	1.24.186	149.434	129.883	113.294	294.038	283.355	264.387	245.255	211.730	90.468	0
Diger Dönem Varliklar	419.250	345.198	249.309	152.152	152.933	210.603	220.566	193.174	204.445	177.737	208.960	205.051
II - DÜRAN VARLIKLAR	34.983.213	9.073.879	10.983.055	32.292.829	32.552.471	32.815.461	33.029.886	33.256.170	33.252.534	34.211.844	34.291.260	64.256.880
Uzun Vad. Tic. Alacaklar	396.481	379.096	369.238	352.301	452.301	541.915	648.915	631.530	614.145	586.780	579.374	561.889
Med. Duran Varliklar	31.941.542	31.953.542	31.987.807	31.987.807	32.057.449	32.085.839	32.155.816	32.381.485	32.393.985	32.957.931	33.045.539	62.561.035
Dig. Duran Varliklar	21.644	22.844	42.572	42.721	42.721	207.707	225.154	243.154	244.404	657.153	666.347	1.133.826
Yapılmakta Olan Yatirimlar	2.603.546	9.073.879	10.983.055	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AKTİF TOPLAMI	41.334.713	9.073.879	10.983.055	60.173.418	60.320.753	60.345.523	60.675.618	61.531.893	67.463.306	65.173.595	66.342.942	79.443.792
PASİF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
I - KISA VAD. YABAN KAYNAK.	6.563.017	9.073.879	10.983.055	25.174.092	23.637.052	23.782.667	23.922.377	24.769.122	25.672.793	22.040.605	23.090.648	5.153.738
Finansal Borçlar	1.356.004	9.073.879	10.983.055	4.511.848	2.125.740	1.646.990	1.280.288	-119.084	1.628.556	-631.552	81.525	-1.280.406
Ticari Borçlar	4.525.720	16.482.671	16.948.827	18.187.872	18.661.958	19.368.528	19.359.512	20.977.600	20.427.437	18.798.003	19.642.369	5.431.133
Diger Borçlar	171.535	167.849	248.496	250.940	243.915	272.567	312.788	908.800	499.695	546.298	656.396	408.119
Oden Vergi ve Dig. Yukum.	279.259	215.017	283.388	1.565.215	1.271.556	1.330.594	1.524.027	1.516.997	1.454.266	1.473.718	688.889	574.882
Borc ve Gider Karşiliklan	230.500	-461.000	616.667	868.216	1.133.883	1.133.989	1.445.781	1.485.089	1.662.839	1.853.039	2.021.469	0
II - UZUN VAD. YAB. KAYNAK.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	268.533
Mal Borçlar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Borc ve Gider Karşiliklan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	268.533
III - ÖZKAYNAKLAR	34.771.696	33.485.664	33.215.615	34.999.326	36.683.701	36.562.856	36.753.241	36.762.771	41.790.513	43.132.990	43.252.284	74.021.521
Ödemis Sermaye	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000
Sermaye Yedekleri	18.807.425	18.807.425	18.667.195	18.667.195	18.667.195	18.667.195	18.667.195	18.667.195	18.667.195	18.667.195	18.667.195	50.198.105
Kar Yedekleri	49.154	49.154	49.154	49.154	49.154	49.154	49.154	49.154	49.154	49.154	49.154	49.154
Gecmiş Yil Karlan	292.444	292.444	292.444	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gecmiş Yil Zararlan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ner. Dönem Kar(Zararı)	-377.327	-1.663.359	-1.793.177	282.977	1.967.353	1.846.507	2.038.893	2.046.423	7.074.164	8.416.642	8.535.946	7.774.262
PASİF TOPLAMI	41.334.713	9.073.879	10.983.055	60.173.418	60.320.753	60.345.523	60.675.618	61.531.893	67.463.306	65.173.595	66.342.942	79.443.792

EK 4 :  
GELİR TABLOSU(FACTORİNG YAPILMASI DURUMU)(000 TL)

	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK
Brüt Satışlar	2.660.120	5.388.334	8.046.144	11.942.405	16.777.936	22.059.894	27.209.526	32.366.812	43.384.695	51.412.824	58.169.833	67.401.460
Satışlardan İndirimler	0	12.689	40.101	49.276	66.130	110.550	151.616	188.303	344.827	591.546	854.255	1.205.790
Net Satışlar	2.660.120	5.375.645	8.006.043	11.893.128	16.691.806	21.949.344	27.057.910	32.198.509	43.039.868	50.821.279	57.314.577	66.195.671
Satışların Maliyeti	2.492.238	4.330.501	6.161.196	8.697.953	11.477.111	15.068.865	18.996.692	23.325.673	28.321.938	34.116.936	39.693.764	47.286.230
BRÜT SATIŞ KARI/ZARARI	167.882	1.045.143	1.844.847	3.195.176	5.214.695	6.880.479	8.061.217	8.872.836	14.717.929	16.704.343	17.620.813	18.909.441
Faaliyet Giderleri	293.139	642.780	1.023.602	1.459.943	1.822.826	2.198.379	2.676.772	3.515.946	4.310.790	4.910.976	5.703.714	6.829.888
ESAS FAALİYAT KARI/ZARARI	-125.257	402.364	821.246	1.735.232	3.391.868	4.682.100	5.384.445	5.356.890	10.407.139	11.793.367	11.917.099	12.079.553
Diğer Faal Gelir ve Karlar	57.180	236.589	571.989	708.311	855.434	1.045.005	1.256.389	1.400.891	1.505.893	1.619.807	1.643.782	2.211.776
Diğer Faal Gider ve Zararlar	30.975	1.465.738	1.611.236	1.489.446	1.495.695	1.501.643	1.600.325	1.609.321	1.635.623	1.645.874	1.654.749	330.834
Finansman Giderleri	278.275	836.573	1.575.174	671.120	784.254	2.219.272	2.226.242	2.324.662	2.425.870	2.573.283	2.592.812	5.797.808
OLAĞAN KARI/ZARAR	-377.327	-1.663.359	-1.793.177	282.977	1.967.353	2.005.989	2.814.268	2.823.798	7.851.539	9.194.017	9.313.321	8.162.686
Olağandışı Gelir ve Karlar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	388.951
Olağandışı Gider ve Zararlar	0	0	0	0	0	159.482	777.375	777.375	777.375	777.375	777.375	777.375
DÖNEM KARI/ZARARI	-377.327	-1.663.359	-1.793.177	282.977	1.967.353	1.846.507	2.036.893	2.046.423	7.074.164	8.416.642	8.535.946	7.774.262
Öden.Vergi ve Yasal Yük Karş.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NET DÖNEM KARI/ZARARI	-377.327	-1.663.359	-1.793.177	282.977	1.967.353	1.846.507	2.036.893	2.046.423	7.074.164	8.416.642	8.535.946	7.774.262

EK 5 :  
BİLANÇO(SWAP YAPILMASI DURUMU)(000 TL)

AKTİF	OCAK	ŞUBAT	MART	NISAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK
I - DÖNEN VARLIKLAR	32.212.075	32.735.443	22.967.567	27.695.808	28.236.200	27.957.142	28.606.551	29.709.804	36.688.969	34.326.781	36.046.320	19.385.651
Hazır Değerler	23.245.742	12.065.966	141.814	785.550	1.449.971	2.245.145	3.346.218	3.102.979	4.773.248	7.741.988	8.516.123	7.629.839
Menkul Kıymetler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ticari Alacaklar	3.915.107	16.659.663	17.404.038	18.656.711	19.905.409	20.670.110	20.061.905	20.971.070	23.960.173	19.677.366	17.835.139	2.259.892
Diğer Alacaklar	1.204.455	120.455	120.455	612.983	612.983	612.983	612.983	612.983	612.983	507.586	507.586	507.586
Stoklar	4.371.685	3.419.975	4.902.475	7.358.531	6.001.610	3.924.264	4.082.524	4.565.212	6.892.888	6.010.374	8.888.055	8.783.282
Gelir Ayıktığı Gelirler	139.836	124.186	149.434	129.883	113.294	294.038	283.355	264.367	245.253	211.737	90.468	0
Diğer Dönen Varlıklar	418.250	345.198	249.309	152.152	152.933	210.603	220.566	193.174	204.445	177.730	208.950	205.051
II - DURAN VARLIKLAR	36.059.667	46.155.482	58.109.618	32.292.829	32.552.471	32.815.461	33.029.896	33.256.170	33.252.534	34.211.844	34.291.280	64.256.860
Uzun Vadeli Tic. Alacaklar	396.481	379.096	369.238	352.301	452.301	541.915	648.915	631.530	614.145	596.760	579.374	561.989
Mad. Duran Varlıklar	31.941.542	31.953.642	31.897.807	31.897.807	32.057.449	32.065.839	32.155.816	32.381.485	32.393.985	32.957.931	33.045.539	62.561.035
Diğer Duran Varlıklar	21.644	22.844	42.572	42.721	42.721	207.707	225.154	243.154	244.404	657.153	666.347	1.133.826
Yatırımlarda Olan Yatırımlar	2.700.000	13.800.000	25.800.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AKTİF TOPLAMI	67.271.742	78.890.925	81.077.204	59.988.637	60.788.671	60.772.604	61.636.437	62.965.974	69.941.524	68.538.625	70.337.580	83.642.501
PASİF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
I - KISA VAD. YABANLI KAYNAK	6.563.017	18.891.996	21.399.811	25.650.436	24.766.095	25.531.998	26.205.446	27.525.453	30.134.366	27.389.010	29.068.661	11.996.946
Finansal Borçlar	1.366.004	1.566.458	3.304.412	4.988.192	3.254.783	3.386.320	3.563.338	2.637.267	6.090.149	4.716.853	6.059.538	5.582.803
Ticari Borçlar	4.525.272	18.492.671	16.946.827	18.187.872	18.861.958	19.398.528	19.359.512	20.977.600	20.427.437	18.799.103	19.642.369	5.431.133
Diğer Borçlar	171.535	167.849	248.496	250.940	243.915	272.567	312.788	908.600	499.655	546.296	656.396	408.119
Öden Vergiler ve Diğer Yüküml.	279.259	215.017	283.389	1.355.215	1.271.556	1.330.584	1.524.027	1.516.897	1.454.266	1.473.718	688.889	574.892
Borç ve Gider Karşılıkları	230.500	461.000	616.687	868.216	1.133.883	1.133.989	1.445.781	1.485.089	1.662.839	1.853.039	2.021.469	0
II - UZUN VAD. YAB. KAYNAK	25.800.000	25.800.000	25.800.000	25.800.000	25.800.000	25.800.000	25.800.000	25.800.000	25.800.000	25.800.000	25.800.000	26.088.533
Finansal Borçlar	25.800.000	25.800.000	25.800.000	25.800.000	25.800.000	25.800.000	25.800.000	25.800.000	25.800.000	25.800.000	25.800.000	26.088.533
Borç ve Gider Karşılıkları	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	268.533
III - ÖZKAYNAKLAR	34.908.724	34.199.929	33.877.363	34.338.201	36.022.576	35.240.606	35.430.991	35.440.521	39.807.138	41.149.615	41.268.919	71.377.021
Ödenmiş Sermaye	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000
Sermaye Yedekleri	18.807.425	18.807.425	18.667.195	18.667.195	18.667.195	18.667.195	18.667.195	18.667.195	18.667.195	18.667.195	18.667.195	50.199.105
Kar Yedekleri	49.154	49.154	49.154	49.154	49.154	49.154	49.154	49.154	49.154	49.154	49.154	49.154
Geçmiş Yılı Karları	292.444	292.444	292.444	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Geçmiş Yılı Zararları	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Net Dönem Karı(Zararı)	-240.298	-950.093	-1.131.389	-378.148	1.306.228	524.267	714.643	724.173	5.090.789	6.433.267	6.552.571	5.129.762
PASİF TOPLAMI	67.271.742	78.890.925	81.077.204	85.788.637	86.588.671	86.572.604	87.436.437	88.765.974	95.741.524	94.338.625	96.137.580	108.442.501

EK 6 :  
GELİR TABLOSU(SWAP YAPILMASI DURUMU)(000 TL)

	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK
Brüt Satışlar	2.660.120	5.388.334	8.046.144	11.942.405	16.777.936	22.059.894	27.209.526	32.386.812	43.384.695	51.412.824	58.168.633	67.401.460
Satışlardan İndirimler	0	12.689	40.101	49.276	86.130	110.550	151.616	188.303	344.627	591.546	854.255	1.205.790
Net Satışlar	2.660.120	5.375.645	8.006.043	11.893.128	16.691.806	21.949.344	27.057.910	32.198.509	43.039.868	50.821.279	57.314.577	66.195.671
Satışların Maliyeti	2.482.238	4.330.501	6.161.196	8.697.953	11.477.111	15.088.885	18.998.682	23.325.673	28.321.938	34.116.936	39.693.784	47.286.230
BRÜT SATIŞ KARIZARARI	167.882	1.045.143	1.844.847	3.195.176	5.214.695	6.860.479	8.061.217	8.872.836	14.717.929	16.704.343	17.620.813	18.909.441
Faaliyet Giderleri	293.139	642.780	1.023.602	1.459.943	1.822.826	2.198.379	2.676.772	3.515.946	4.310.790	4.910.976	5.703.714	6.829.888
ESAS FAALİYAT KARIZARARI	-125.257	402.364	821.246	1.735.232	3.391.868	4.662.100	5.384.445	5.356.890	10.407.139	11.793.367	11.917.099	12.079.553
Diğer Faal Gelir ve Karlar	57.180	236.569	571.969	708.311	855.434	1.045.005	1.256.389	1.400.891	1.505.893	1.619.807	1.643.782	2.211.776
Diğer Faal Gider ve Zararlar	3.568	1.349.120	1.484.781	1.489.446	1.495.695	1.501.843	1.600.325	1.609.321	1.835.623	1.845.874	1.654.749	330.834
Finansman Giderleri	168.652	239.925	1.039.852	1.332.245	1.445.379	3.541.522	3.548.482	3.646.912	4.409.245	4.556.658	4.576.187	8.442.308
OLAGAN KARIZARAR	-240.298	-950.093	-1.131.399	-378.148	1.306.228	683.739	1.492.018	1.501.546	5.888.164	7.210.642	7.329.946	5.518.186
Olagañdışı Gelir ve Karlar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	388.951
Olagañdışı Gider ve Zararları	0	0	0	0	0	159.482	777.375	777.375	777.375	777.375	777.375	777.375
DÖNEM KARIZARARI	-240.298	-950.093	-1.131.399	-378.148	1.306.228	524.257	714.643	724.173	5.080.789	6.433.267	6.552.571	5.129.762
Öden Vergi ve Yasal Yük Karış.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NET DÖNEM KARIZARARI	-240.298	-950.093	-1.131.399	-378.148	1.306.228	524.257	714.643	724.173	5.080.789	6.433.267	6.552.571	5.129.762

AYTEKİN Haluk, **Bankacılıkta Döviz ve Faiz Yönetimi Teknikleri ve Türkiye Uygulması**, Halkbank Eğitim Müdürlüğü Yayınları, 1994/2

BABUŞÇU Şenol, **Toptancı Bankacılık ve Türkiye Uygulaması**, Halkbank Eğitim Müdürlüğü Yayınları, 1991/2

DEMİR Sezgin, "**Yeni Finansman Tekniklerinden Factoring ve Swapın Türkiye Uygulamasında Karşılaştırılması**", Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İzmir, 1995

ERDEMOL Haluk, **Factoring ve Forfaiting**, Akbank Ekonomi Yayınları, İstanbul 1992

ERYÜREK Şenay, **Uluslararası Bankacılıkta Döviz Pozisyonu ve Döviz Ticareti**, Anadolu Bankası Eğitim Yayınları 3, 1987

KOCAMAN Arif B, **Factoring İşleminin Hukuki Niteliği**, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayın no: 269, Adalet Matbacılık, Ankara, 1992

**YÖNETİM ve EKONOMİ Yılı : 1996 Sayı : 2**

**Celal Bayar Üniversitesi MANİSA**

---

## **TÜRK VERGİ SİSTEMİNİN YAPISAL SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ**

Öğr. Grv. Ali Rıza GÖKBUNAR  
Celal Bayar Üniversitesi  
Ahmetli Meslek Yük.Okulu

### **I.GİRİŞ**

Ülkemizde kamu açıkları son yıllarda makro-ekonomik dengelerin bozulmasında temel bir sorundur. Bu sorunun temelinde kamu harcamaları ile gelirleri arasındaki dengenin kurulamaması yatmaktadır.

Kamu açıklarına ilişkin tartışmalarda, yeterince vergi toplanıp toplanmadığı tartışma konusu yapılmakta ve zaman zaman vergi tabanının yaygınlaştırılması ile vergi idaresinin gelir hareketlerini yakından izleyip izleyemediği konusu yoğun olarak ele alınmaktadır. Kamu harcamalarında etkinliğin sağlanamaması ve savurganlığın önlenememesi, sorununun bir yönünü oluştururken, etkili olmayan vergi uygulamaları ve vergi idaresinin yeniden yapılandırılması ise diğer yönünü oluşturmaktadır. Ayrıca, Türk vergi sisteminde vergi yükünün artırılması yerine vergi yükü dağılımındaki adaletsizliklerin giderilmesi konusu da önemli yapısal sorunlardan birisidir..

Bu çalışmada vergi sistemimizde kayıtdışı iktisadi faaliyetlerin vergi kapsamına alınması, yükün dağılımında iktisadi etkinlik, vergi idaresi ve denetiminin yeniden yapılandırılması ile yerel yönetimlerin vergilendirme yetkisinin artırılması gereği konuları üzerinde durulmuştur.

### **II- KAYITDIŞI İKTİSADİ FAALİYETLERİN VERGİ KAPSAMINA ALINMASI**

Ülkemizde ekonomik etkinliklerin önemli bir bölümü kayıtdışı veya eksik kayıtlı bir düzenle sürdürülmektedir. Bu kesim, dolaylı vergilerle kısmen vergilendirilmekte, ancak dolaysız vergi gelirlerine katkıda bulunmamaktadır.

Ekonominin vergilendirilemeyen bölümü olarak kayıtdışı ekonominin (gri ekonomi) faaliyet alanı çocuk bakıcılığından falcılığa, fahişelikten uyuşturucu satıcılığına, sigortasız işçi çalıştırmaktan evlerinde imalat yapanlara ve inşaat, altın ve döviz sektöründen sebze, meyva, ve oto-emlak komisyoncularına kadar pek çok sektörü kapsamaktadır (Özsoylu,1996:10. Ülkemizde kayıtdışı ekonomi, yaklaşık olarak GSMH'nin yüzde 35-55'i civarında olduğu tahmin edilmektedir.

Kayıtdışı ekonomilerin en önemli iki nedeni kamunun getirdiği sıkı sınırlamalar ve vergi oranlarındaki yüksekliktir. Vergi kaçakçılığı kayıtdışı ekonomi faaliyetlerinin bir unsuru olarak ortaya çıkmakta dolayısıyla kayıtdışı ekonomi bir tür vergi başkaldırısı niteliğindedir (Altuğ, 1994:55-56). Kayıtdışı ekonomi, ülkemizde serbest rekabet piyasasının gerçekleşmesini engelleyen önemli etkenlerden birisidir. Ülkemizde para ekonomisine tam olarak geçilememiş olması, özellikle taksitli alışverişlerde yapılan çek ve bono ödemelerinin alıcı ve satıcı arasında kalması ve böylece kayıtlara geçmemesi, kredi kartlarının yaygınlaşmaması ve kullanılan için çok tehlikeli sonuçlar doğurması endişesi, vergi kayıtlarının ancak yüzde 2'sinin incelenebilmesi, lüks tüketim malı ve dayanıklı tüketim malları ile gayrimenkul alımlarında vergi dairelerinden gelir beyanlarının istenmemesi, kayıtdışı ekonominin boyutlarının artmasına yol açmaktadır (Turanlı, 1995:264).

Kayıtdışı ekonomi büyüdükçe, kayıtlı ekonomi giderek küçülmekte ve bu küçülme vergisizliğe, vergisizlik borçlanmaya, borçlanma faize, faiz enflasyonu etkilemektedir. Kayıtdışı ekonominin sağladığı olanaklardan rant ekonomisi doğmaktadır. Türkiye'de ekonomik faaliyetin önemli bir bölümünü oluşturan tarım sektörünün büyük bir bölümünün vergiden ayrık tutulması, faiz ve rant gelirlerinin vergilendirilmemesi, kaldırılması gerektiği halde genişletilen götürü vergi sistemi, kayıtdışı ekonomiyi büyütmektedir. Kayıtdışı ekonominin vergilendirilememesi ve artan vergi ihtiyacı karşısında devlet kayıtlı sektördeki kesimlerin özellikle ücretlilerin vergi yükünü ağırlaştırmaktadır.

Sermaye piyasası kazançlarının vergi dışı kalması, bu piyasada belge ve kayıt düzeninin yerleşmesini büyük ölçüde zorlaştırmıştır. Sermaye piyasası kazançları üzerinden alınan düşük oranlı bazı vergilerin de hemen hemen tamamının kaynağa kesinti yoluyla tahsil edilmesi, ekonomide kayıt düzeni sağlanmadan da vergi alınabileceğinin düşünülmesine neden olarak vergi sisteminde ihtiyaç duyulan düzenleme eksikliklerinin gündeme gelmesini geçiktirmektedir. Vergi sistemimizde stopaj adeta nihai vergilendirmeyi oluşturduğundan bu durum gelir vergisinin artan oranlı yapısını bozmakta ve vergi adaletini de yok etmektedir. Ayrıca stopaj yoluyla vergilendirilen sermaye piyasası araçlarının hamiline yazılı olduğu durumlarda kazançların stopaj yoluyla vergilendirilmesi kayıtdışı ekonominin kontrol altına alınmasını zorlaştırmaktadır (Celali, 1995:184).

Vergi sistemimizde vergilendirme alıcı ile satıcının devlete karşı çıkar ayrılığına dayalı bir sisteme kavuşturulmadıkça kayıtdışı ekonomi faaliyetlerin önlenmesi olanaksızdır. Mükellefleri ÇIKAR AYRILIĞINA DAYALI bir vergilendirme (belgelendirme) düzenine kavuşturmak, herkesin ve her kesimin vergi mükellefi kılınmasına bağlıdır (Altuğ, 1994:324). Bu sistem gerçekleştirildiğinde mükellefin mükellefle otokontrolü de gerçekleştirilebilecektir. Ayrıca kayıtdışı ekonominin gelişmesinde etkin rol

oynayan nakit akışlarının asgariye indirilmeli bunun için de kredi kartı ve çekle alışveriş özendirilmelidir.

Kayıtdışı ekonominin vergilendirilmesi için özellikle gelir ve kurumlar vergisinin geniş halk tabanına yayılması sağlanmalıdır. Bilindiği gibi ülkemizde aktif nüfus içinde " vergi mükellefi" oranı yüzde 15'ler civarında iken toplam nüfusa oranı yüzde 8 civarındadır. Dolayısıyla devlet ortalama 8 mükellefin ödediği vergiyle ortalama 100 vatandaşa kamu hizmeti sağlamaktadır. Türk mali sisteminin en önemli sorunu "bedavacılık" olup; potansiyel vergi mükelleflerinin yüzde 80'i bir karşılık ödemeksizin kamu hizmetlerinden yararlanmaktadırlar. 33 milyon seçmenin olduğu ülkemizde toplam gelir vergisi mükellefi sayısı 8 milyondur (Akalin,1994:23). Dolayısıyla vergiler doğrudan doğruya kamu hizmetlerinin karşılığı olmasa da vergi yükü dağıtımında "kamu hizmetlerinde kullanıcı harcı uygulaması" yaygınlaştırılmalıdır. Artık son yıllarda sağlıklı gelir kaynaklarının etkili kullanımının sağlanamadığı ülkemizde bedavacılığın (free rider) da sınırına gelinmiştir.

Mali rant ve mali sömürü altındaki mükellef sayısını dengeleştirmek amacıyla iktisadi faaliyet gösteren bütün gerçek ve tüzel kişiler teşvik edici şekilde vergilendirilmeli, bütün iktisadi faaliyetler ve milli gelirdeki gelişmelerin kontrol altına alınabilmeli ve gelir ve kurumlar vergisi ödenmesi ve miktarı sosyal ve ekonomik itibar dayanağı yapılmalıdır.Yüksek vergi verenlerin uçak seyahatlerinde VIP'ten, spor karşılaşmalarında şeref tribününden yararlanabilmesi gibi olanaklar sağlanmalıdır. Vergilemede kayıt düzenini bozan götürü vergilendirme bölgesel ve sektörel olarak Gelir Vergisi Kanunu'nda gerçek usule geçiş özendirilmelidir.

Vergi toplamada üzerinde durulması gereken en önemli konu vergi bilincini halka yerleştirilmesidir. Vergi bilinç yerleştirilmediği sürece ne kadar etkin denetleme yapılırsa yapılsın vergi toplamada başarılı olunamayacağı bir gerçektir. Kamuoyu ve vergi idaresi arasındaki diyalog yalnızca vergi ödeme sırasında kurulmakta, halk vergi konusunda yeteri kadar bilgilendirilmemektedir. Mükelleflerin belge, beyanname düzenleme gibi konularda eğitilmesi amacıyla kitle iletişim araçlarından yararlanılmalı ve bu konuda eğitici programlar düzenlenmelidir (TÜGİAD,1994:41,66-67).

Uygun bir mükellef psikolojisine dayanmayan bir vergi sisteminin başarılı olması mümkün değildir. Mükellef psikolojisi açısından olumsuzluklara yol açan vergi kaçakçılığının önlenmesi önemli bir sorun olarak ele alınmalı ve süratle çözümlenmelidir. Ayrıca gider bütçesinin nerelere harcandığının kamu oyuna duyurulmaması mükellef psikolojisini olumsuz etkilemekte ve vergiye karşı direnci artırmaktadır. Bu nedenle vergi kaçakçılığının önüne geçmek ve mükelleflerin gönüllü olarak vergi ödemelerini sağlamada en önemli görev, toplanan vergileri harcayan devlete düşmektedir. Devletin vergilerle iyi işler yaptığına, vergilerin verimli



alanlarda ve en etkin bir biçimde kullanıldığına olan inanca paralel olarak mükellef de yükümlülüğünü yerine getirmeye özen gösterecektir. Gerçekten de vergisinin iyi kullanılmadığını düşünen mükellef sayısındaki artışa paralel olarak vergi kaçırانların sayısı da artmakta ve mükellefler vergi kaçırmayı "çok kötü bir suç olarak görmemeye başlamaktadırlar. Dolayısıyla toplum ödediği vergilerin hangi amaçlarla nerelerde kullanıldığı konusunda mutlaka bilgilendirilmelidir.

### III- TÜRK VERGİ İDARESİ VE DENETİMİNİN YENİDEN YAPILANDIRILMASI GEREĞİ

Birçok ülkede vergi idarelerinin teşkilat yapıları da reorganizyona tabi tutulmakta ve merkeziyetçi yapılardan uzaklaşarak, bölge esasına dayanan ve klasik devlet yapısı dışında örgütlenme modelleri benimsenmektedir.

Türk vergi idaresi, merkezde Maliye Bakanlığı Gelirler Genel Müdürlüğü, taşrada ise vali emrinde Defterdar ve ona bağlı vergi daireleri sistemi şeklinde örgütlenmiş ve verginin ödenmesi (tahsilat fonksiyonları) temel birim olarak vergi dairesince organize edilmektedir. Gelirler Genel Müdürlüğü ile taşra teşkilatı arasında yasal bir emir komuta zinciri yoktur. Mükellef denetimi ve teftişleri ise 4 farklı ve birbiri ile bağlantısız denetim birimi tarafından yürütülmektedir. Günümüzde Türk vergi idaresi sorunları çözmeye yeterli değildir. Özellikle Defterdarlık kurumu sorunları çözen değil, bizzat kendisi sorunların kaynağı haline gelmiştir. Her şeyden önce bir idari reform yapılmalı ve taşradaki vergi dairesinden bakanlığın merkez teşkilatına kadar bütün kadroların hiyerarşik yapısı yeniden gözden geçirilmeli, vergi dairelerinin görevleri yeniden tanımlanmalı, işlemleri yeniden düzenlenmeli, bilgi toplama ve değerlendirme sistemi yaygınlaştırılmalıdır.

Vergi dairelerinin kuruluşunda bazı uyumsuzluklar ve sistemsizlikler vardır. Vergi dairelerinin sadece il ve ilçelerde kurulabilmesi, iş yoğunluğu büyük bucaklarda veya gereksinme duyulan diğer yerlerde kurulmasını önlemektedir. Ayrıca iş yoğunluğunun olduğu yerlerde personel ve malzeme gibi konularda sorunlar yaşanmaktadır. Vergi idaresinde örgüt yapısı itibariyle tahsilat fonksiyonuna ağırlık verilmiş, denetim açısından ise gerekli nitel ve nicel kapasiteye ulaştırılamamıştır. Bugün vergi dairesince alınan pek çok beyanname eksik bildirilen geliri içermektedir. Dolayısıyla yıllık denetim planları tamamen tecrübeye dayalı olarak yapılmaktadır. Denetim elemanlarına, inceleyecekleri sektör veya mükellef gruplarına ilişkin olarak denetimi kolaylaştırıcı hiç bir istihbarat bilgisi sunulmamaktadır.

Vergi yönetimimizin çağdaş vergi yönetimlerinin denetim esasına göre kurulmaması, inceleme birimleri arasında eşgüdüm ve birim içi

planlama noksanlığı, vergi suçu niteliğindeki suçların takibinde uzman elamanların yokluğu ve vergi denetimine yardımcı olabilecek istihbarat arşivlerinin yetersizliği denetim etkinliğini doğrudan etkilemektedir. Vergi idare birimlerinin her birinin direk vergi idaresine bağlı olmaması ve aralarında hiyerarşik düzen içinde yetki ve sorumluluk sınırlarının kesin ölçülerle belirlenmemesi sistemi karıştırmaktadır. Bu nedenle denetim ve sorumluluk mekanizmaları işlerliğini kaybetmektedir. Ayrıca il düzeyinde taşra teşkilatı sorumlusu olarak görev yapan defterdarların vergi daireleri dışında diğer maliye servislerinin denetiminden, gözetiminden sorumlu olmaları, valiye karşı yükümlülükleri ve birçok toplantı ortamında bulunmak zorunda olmaları iş verimliliğini azaltmakta, asıl görevleri olan vergi uygulamaları ve denetimini büyük ölçüde aksatmaktadır.

Vergi dairesi beyanname verme günlerinde aşırı yoğunlukta iş yüküne sahiptir. Yoğun olmayan günlerde ise iş yükü hacmi neredeyse sıfıra düşmektedir. Vergi dairesi organizasyon yapısı ve iş akışları bu şekilde uzun bekleme sürelerine uygun olarak tasarlanmamıştır. Vergi dairesindeki organizasyonundaki idari uygulamalar son derece karmaşıktır.

Vergi daireleri günlük işlemlerini doğru olarak ve zamanında yapamamaktadırlar. Merkezi yönetim ve denetim planlaması ve uygulaması için gerekli enformasyon, ilgili birimlere zamanında ve yeterli olarak ulaşamamaktadır. Ulaşan sınırlı miktarda yığın bilgi, yönetim ve denetime ilişkin karar sürecinde etkinlikle değerlendirilmemektedir. Mevcut vergi idaresi otomasyon uygulamaları mükellef sicil tahakkuk ve tahsilat kayıtlarının tutulması ve ilgili belgelerin düzenlenmesi üzerine inşa edilmiştir. Ancak kullanılan yazılım teknolojisinin esnek olmaması halinde, buna karşın mevzuatın sürekli değişmesi nedeniyle kayıtlardaki hata oranı zaman içerisinde artmaktadır. Mükellef beyanname bilgilerinin yönetim ve denetim karar destek amaçlı değerlendirilmesinde ise bilgisayar kullanımı sınırlıdır (DPT,1995:19-20). Bu nedenle de; sistemin aksayan yönleri ve alternatif çözüm yollarının tespitine yönelik etkin bir vergi analiz fonksiyonu kurulamamaktadır.

Ülkemizde Maliye Bakanlığı Gelirler Genel Müdürlüğü, merkezi ve yerel vergi denetim birimleri imkanları sınırı içinde mükellef olması gerekenleri belirlemeye çalışmaktadırlar. Fakat, ülkemizdeki mevcut yasalar ve idari örgütlenme yapıları vergi vermesi gerekenleri mükellefiyet kapsamı dışına yöneltmektedir. Dolayısıyla Maliye Bakanlığı bir vergi mükellefini vergi öder duruma getirirken yaklaşık iki mükellef kendisini vergi sistemi dışına çıkarabilmektedir.

Vergi idaresinin yeterince etkin olmaması nedehiyle yapılan vergi düzenlemelerinin kayıtlı sektörü hedef alması kaçınılmaz hale gelmiş, bu ise vergilemede adalet ilkesinden sapmalara yol açmıştır. Vergi sistemimizde yıllardır birçok yenilik ve değişikliklere rağmen vergi idaremizin köklü değişikliklere uğramaması, bunun ekonomi ve mali yapı ile bütünleşmesine

engel oluşturmaktadır. Ülkemizde öncelikli olarak "vergi idaresi reformu"na ihtiyaç vardır. Ülkemizde, ekonomik yapı, vergi tekniği ve vergi psikolojisine ilişkin sosyo-psikolojik koşulları dikkate alarak mevcut amaçlarla optimum biçimde uyum sağlamış rasyonel bir vergi sisteminin oluşturulmasının önemi büyüktür. Vergi sistemimizin yeniden yapılandırılmasına ilişkin başlıca öneriler;

-Vergi yönetiminde aşırı merkezleşmenin oluşturduğu sakıncaları gidermek için, vergi idarelerinin organizasyonu açısından merkezle çabuk iletişim kurabilen, bölgesini tam olarak denetleyebilen, yine bölgesindeki ekonomik olayları belirleyebilen ve vergisel açıdan değerlendirebilen yapıya sahip olması gerekmektedir. Vergi idaresinin merkez-bölge-yerel üniteler halinde oluşturulması, yerel ünitelerin, bulunduğu bölgeye hakim olabilecek bir yapıya kavuşturulması sağlanmalıdır.

-Vergi idaresinin gerek örgütlenme biçimi ve gerekse görevlerinin çokluğu vergilerin etkin toplanmasını ve denetimini çok güçleştirmektedir. Vergi idaresi teknik açıdan yüksek bir düzeye ve siyasi kaynaklardan uzak bir yapıya kavuşturulmalıdır. Vergi daireleri küçültülüp, yetki bölgeleri daraltılmak suretiyle etkinlikleri artırılmalıdır. Bir vergi dairesine bağlı olacak mükellef sayısı 5000-10000 olmalıdır. İhtisas vergi idarelerinin sayıları artırılmalı, vergi dairelerinde "muhasabe" ve " istatistik" üniteleri oluşturulmalıdır.

-Tahsilat işlemlerinde kolaylık sağlanmalıdır. Otomasyona önem verilmeli ve bu amaçla programlar geliştirilmelidir. Vergi dairelerinde halkla ilişkilere daha fazla önem verilmelidir. Ayrıca vergi idaresinin bütünlüğünün ve bu idare içindeki hiyerarşi düzeninin sağlanabilmesi için vergi yönetiminde görevli birimlerin vergi dışındaki mali faaliyet alanlarında görevlendirilmemelidir. Ülkemizde vergi dairelerinde sıkışıklığa, aksaklığa yol açan uygulamaların rızaen ve cebren "tahsilat işleri"nden kaynaklandığı gözlenmektedir. Hemen her ay, beyanname verme ve vergi yatırma dönemlerinde vergi daireleri çalışmaz duruma gelmektedir. Cebren tahsilatta ise, hacizli malların saklanması ve paraya çevrilmesi sorun olmaktadır. Tahsilatta arzu edilen etkinliğin sağlanamaması, vergi idaresini üniter sistemden uzaklaşmaya zorlamış, bu da vergilenmede yatay ve dikey eşitliğin bozulmasını beraberinde getirmiş ve toplumda beyanname verme alışkanlığının kaybolmasına neden olmuştur. Dolayısıyla, yeni örgütlenmede vergi dairelerinin "tahsilat" fonksiyonu olmamalıdır. Vergi dairelerinin iş yükünü artıran vezne servisleri kaldırılarak tahsilat için bankacılık sisteminin kullanılması yaygınlaştırılmalı ya da vergi tahsilatı tamamen yeminli mali müşavirlik bürolarına ihale edilebilir. Vergi dairesi, çoğunluğu postayla yollanacak vergi beyannamelerini alıp; vergiyi tahakkuk ettirip; belgeleri ve bilgileri saklamakla görevli olmalıdır. Beyannamesiz yükümlülüklerde ise vergi dairesi yalnızca vergiyi tarh, tahakkuk ve ilan ettirmelidir. Ülkemizde vergi daireleri bilgisayarlı sisteme geçişte oldukça yetersiz kaldığından vergi tahsilatında gelişmiş ülkeler seviyesine ulaşamamaktadır. Bütün vergilerin

tahsilatının özel sektöre verilmesi önerilmektedir. İlk etapta iş yeterliliği devlet tarafından kabul edilmiş yeminli mali müşavirlik bürolarına ihale edilmesi önerilebilir.

-Denetim hizmeti yerel olmalı ve sorumluluk, görev ve yetki kesin sınırlarla belli olmalıdır. Vergi dairelerinin sayıları artırılarak, üzerindeki yoğun yük kaldırılmalı ve etkin çalışmaları sağlanmalıdır. Vergi daireleri, mükellefe zorluk çıkarmak yerine kolaylık sağlayacak bir yapıya kavuşturulmalıdır. Vergi daireleri yalnız kayıtlı mükelleflerin rutin işlerini yapmamalı, kayıt dışı ekonomiyi de kayıtlı hale getirecek araştırma ve çalışmaları da yapmalıdır.

-Kısa dönemde vergi kaçakçılığı ile mücadelede için en etkili yöntem "şok denetimlere" ağırlık verilmelidir. Uzun dönemde, vergi tahsil ve takibinde bireysel vergiciliğe önem verilerek, konusunda uzmanlaşmış eleman ve ekipler kullanılarak zaman kaybı önlenmeli, vergi denetiminde bölük pörçük incelemelerden vazgeçilmeli, sektör incelemesi yapılmalıdır. Ayrıca, denetim elemanlarının sayısı artırılmalı, denetim işlemi mükellefler nezdinde sürpriz olmaktan çıkartılarak istikrarlı ve rutin hale sokulmalıdır. Vergi denetimini kolaylaştırmak amacıyla muhasebede kullanılan bilgisayar sistemlerine standart getirilmelidir. Denetim elemanları uzmanlaşmış olduğu alanlarda inceleme yapmalı diğer alanlarda inceleme yapmamalıdır. Vergi denetmenleri, gelirler kontrolörleri, hesap uzmanları ve maliye müfettişleri vergi denetimlerinde birbiriyle koordineli şekilde ve sistemli olarak seçilen yükümlüler nezdinde vergi incelemeleri yapmalıdırlar. Tüm incelemelerde örnekleme yöntemi ile seçilmeli, örnekleme yapılırken nelere dikkat edileceği ayrı bir yönetmelikle belirlenmelidir.

-Tahakkuk miktarını artırmak, tahsilat oranını yükseltmek amacıyla vergi takvimi ve bürokrasiyi azaltacak maliyeti düşürücü düzenlemeler yapılmalıdır. Vergi kaçakçılığını önlemek için öncelikle, varolan vergi sisteminin gözden geçirilmesi özellikle mükelleflerin ödeme gücü, ödeme zamanı ve mekanı yönünden aksaklıklar (vergi işkencesi) varsa bunların düzeltilmesi özellikle vergi takvimindeki yoğunluğun olabildiğince azaltılarak iş akımı hızlandırılarak işlemlerin daha çabuk yapılması sağlanmalıdır. Vergi idaresi yeniden yapılandırılırken; tahakkuk servisleri daha aktif hale getirilerek, masa sistemi oluşturulmalı; böylece bir mükellefin işlemleri bir kaç memur tarafından aynı noktada yapılarak bürokrasi azaltılmalıdır.

-Ülkemizde gelirleri vergileyerek yeterli vergi kaynağına ulaşılamamakta, önemli bir kesim neredeyse bütünüyle dolaysız vergilerin dışında kalmaktadır. Türk vergi idaresi harcamaları vergilemeyi başarabilir. Böyle bir görevin başarabilmesi için "Maliye Bakanlığı" bir "Gelirler Bakanlığı" haline getirilmeli, vergilerin yönetimi sorumluluğu bu bakanlığa verilmelidir. Hazine ise "Harcamalar Bakanlığı" biçiminde yeniden örgütlenerek devlet harcamaları ve mallarının sorumluluğunu almalıdır.

-Kaliteli vergi memurları istihdam etmek için ücretler artırılmalıdır. Gelir servisinin profesyonelleştirilmesi, vergi memurlarına ödül verilmesi ve örgüt-usullerin rasyonel hale getirilerek vergi yönetimi güçlendirilmelidir.

-Vergi idaresi çalışanları mükellefleri kaliteli hizmet sunulması gereken müşteriler olarak görmelidir. Ayrıca, sadece vergi idaresi çalışanları değil mükelleflerle ilgili tüm kamu görevlileri de mükelleflere kolaylık sağlamalıdır. Vergi toplama görevi tüm bankalara verilmeli ve toplanan vergi gelirlerinin daha etkin bir şekilde değerlendirilmesi için "vergi bankası" kurulmalıdır.

-Fonksiyonlarını kaybetmiş bazı vergiler ve harçlar kaldırılmalı, ana vergi yasaları sadeleştirilmeli, vergi yasaları arasında paralellik ve bütünlük sağlanmalıdır. İşlemlere açıklık getirmek ve basitleştirmek amacıyla vergi hukukunun kaynaklarından olan "özelge" ve "genelge"lerin yayınlanması sağlanmalıdır. Hayat Standardı Esası, beyan esasından sapmaya ve varsayıma dayalı götürü bir vergilendirme niteliğine yol açtığından kaldırılmalıdır. Ayrıca peşin (geçici) vergi uygulamalarına son verilmelidir. Gelişmiş ülkelerin çoğunda olduğu gibi mutlaka vergi sistemimize tamamlayıcı bir otokontrol aracı olarak servet beyanı yeniden getirilmelidir.

-Vergi usul kanununda belirlenmiş olan vergisel suçların Türk Ceza Kanunu'nun "Devlet Aleyhine İşlenmiş Cürümler" adlı bölümünde yer alması sağlanmalıdır. Belge almama ve vermeme cezası yükseltilmeli ve belge sistemi oturtulmalıdır. Ayrıca belirli bir ceza miktarını geçen mükelleflere kırmızı vergi cüzdanı, kırmızı çalışma ruhsatı, kırmızı vergi levhası verilmeli ve bu tür belgeleri olan mükellefler tüm kamu kuruluşlarıyla ilgili işlemlerinde sıkı bir biçimde denetlenmelidir.

-Tüm vergi sistemini, belli bir ekonomik bütünlük içinde izlemek-araştırmak ve sistemin sürekli etkinliğinin artırılması için öneriler getirmekle görevli, toplumun tüm kesimlerini kapsayan üyelerden oluşan özerk, yalnız kendisine karşı sorumlu "Vergi Konseyi" kurulmalıdır.

-Türk vergi sisteminin daha iyi işler hale getirilmesi için vergi idaresinin iyileştirilmeleri çalışmalarıyla birlikte vergi yargısı bir an önce kurulmalıdır. Sayıştay gibi bağımsız, özerk yapıya sahip "Vergitay" kurulmalıdır. Vergitay, toplanan vergilerin inceleme ve denetiminden sorumlu olmalıdır. Vergi yargısının süratle karar verebilecek şekilde çalışmasının sağlanabilmesi için vergi inceleme elemanları savcılara benzer, mali müşavir ve muhasebeciler de noter-avukat karışımı, bir hukuki yapıya kavuşturulmalıdır. İktisadi ve idari bilimler fakültesi "maliye ve işletme" bölümü lisans mezunlarına vergi avukatlığı unvanı verilmelidir. Vergi kaçakçılığı için özel vergi araştırmacıları ve detektiflere de yer verilmelidir.

-DPT, Hazine Müsteşarlığı, Dış Ticaret Müsteşarlığı, Sermaye Piyasası Kurulu, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, SSK gibi çeşitli kamu kurum ve kuruluşları arasında vergisel konularda uygulama birliği ve koordinasyon sağlanmalıdır. Ayrıca vergisel olaylarda aktif rol oynayan Gümrük, Nüfus, Tapu Daireleri gibi kamu kuruluşları arasında tam bir koordinasyon olmalıdır.

-Vergi sisteminde yapılacak reform zorunlu olarak mali sektörde ve sistemde de reform yapılmasını gerektirmektedir. Ekonomik ve mali işlemleri olabildiğince nakit dışına çıkararak mali sektör ve bankacılık sistemi aracılığıyla yapılması sağlanmalıdır. Bu nedenle belirli miktarı aşan işlemlerin nakit olarak yapılmasını önleyecek önlemler alınmalıdır. Vergi kurumları, en küçük bir gazete haberini bile araştırmalı ve bu araştırmaları yaparken tüm devlet örgütleri ile sıkı ilişki içinde çalışmalıdır. Tarım ürünlerinde borsa sistemi etkinleştirilmelidir.

-Servet Beyanı ve Gider Esası kurumları yeniden uygulamaya konulmalıdır. Büyük gelirlere ışık tutacak ihbarlar için kazandırılan ek verginin belli bir yüzdesi ikramiye olarak verilmelidir. Muhtasar Beyanname ve Katma Değer Vergisi beyannameleri birleştirilmelidir.

-Uygulama ve mükellef hareketlerinin bir merkezden incelenmesi amacıyla, her gerçek ve tüzel kişiye tek vergi numarası verilmesi uygulamasıyla birlikte 5.7 milyon mükellef sayısına ulaşılmıştır. Bu uygulamanın 16 yaşından büyük aktif nüfusun tamamını kapsamaları için çalışmalar yoğunlaştırılmalıdır.

Ülkemizde yaklaşık olarak 25 bin serbest muhasebeci (9.311'i yüksek eğitilmiş) vergi denetiminin verimliliğinin artırılmasında yararlı olacağı bir gerçektir. Böylece vergi yönetiminin ayrılmaz bir parçası olan denetim olayı büyük ölçüde daha etkin bir yapıya kavuşabilecektir.

#### IV- VERGİ YÜKÜNÜN DAĞILIMINDA İKTİSADİ ETKİNLİK

1996 yılında elde edilen vergi gelirlerinin yaklaşık yüzde 39,8'i gelir, yüzde 1,0'ü servet, yüzde 41,5'i mal ve hizmetler, yüzde 17,6'sı da dış ticaret üzerinden alınan vergilerden meydana gelmektedir. KDV'nin vergi gelirleri içindeki payı (KDV+İthalatın alınan KDV) yüzde 33,6 düzeyindeyken kurumlar vergisinin toplam vergi gelirleri içindeki payı yüzde 8,4'tür. 1996 yılı itibarıyla, vergi gelirlerinin yüzde 40,2'sini oluşturan gelir vergisinin yüzde 85'i kaynakta kesinti yoluyla, yüzde 15'i ise beyanname veren mükelleflerden tahsil edilmiştir. Tevkif suretiyle alınan vergilerin büyük bir bölümü ücretlerden oluşurken ücretlerin gelir vergisi içindeki payı yüzde 56'ya ulaşmıştır.

Vergi Gelirlerinin Konsolide Bütçe Giderlerini Karşılama Oranı, 1990'da yüzde 66,5, 1991'de yüzde 59,5, 1992'de yüzde 62,9, 1993'de yüzde 62,8, 1994'te yüzde 65,1, 1995'de yüzde 63,1'dir. En sağlıklı kamu finansman aracı olarak değerlendirilen vergi gelirleriyle kamu

harcamalarının ancak yüzde 63.1'i karşılanabilmekte diğer bölümü ise borçlanmayla karşılanmaktadır. 1993 yılında faiz ödemeleri vergi gelirinin yüzde 44.1'i, 1994'te yüzde 50.7'si, 1995'de yüzde 53.1, 1996 yılında ise yüzde 66.6'sına ulaşmıştır.

Ülkemizde vergi yükü OECD ülkeleri ortalamasına göre vergi yükünde düşüklük ve üretim faktörleri itibariyle dağılımındaki adaletsiz söz konusudur. Ülkemizde toplam vergi yükü oranı 1995 yılında yüzde 22.4 düzeyindedir. OECD ülkelerinde ortalama vergi yükü yüzde 28.5'dir.

Vergi sistemimizde çok yaygın götürülük uygulaması söz konusudur. (mükelleflerin sayısı itibariyle yüzde 31.5'i bulan götürü mükelleflerin toplam gelir vergisi içindeki payı yüzde 1'dir). Ayrıca gelir vergisine götürü vergi niteliği kazandıran hayat standardı esaslı, küçük çiftçi muafiyeti ile asgari ücretin vergiye tabi tutulması eşitlik ilkesine aykırı uygulamalardır. Bazı mükellefler vergi sistemi dışında tutulmaktadır. Örneğin, çok büyük gelir elde eden sporcular ve sanatçılar yeterince vergilendirilmemektedir. Bu durum mükellefler arasında eşitliğin bozulmasına yol açmaktadır.

Kurumlar vergisi açısından vergi yükünün dağılımına bakıldığında ise, kurum ortaklarının kişisel nitelikteki harcamalarını kurum kazancından indirmeleri sonucunda vergi yükünü düşürücü etki yapmaktadır. Kentlerde oluşan rantlar, sermaye piyasasında, borsada gerçekleştirilen spekülasyon kazançlarının vergi dışı bırakılması, ekonomide üretkenliğin düşmesine neden olmaktadır. Rantların ve spekülasyon kazançlarının vergi dışı kalması, bir yandan da, vergi yükünün diğer kesimler üzerine yüklenmesi sorununun ortaya çıkarmaktadır. Vergi sistemimizde, 1980'lerden sonra vergi gelirleri içindeki dolaysız vergilerin payındaki artış vergi yükünün dağılımını dar ve sabit gelirli aleyhine değiştirmiştir. 1997 yılından itibaren uygulamaya konulması beklenen Özel Tüketim Vergisi sonucunda tüketicilerin vergi yükü daha da artacaktır. Ancak özel tüketim vergisi oranları belirlenirken sektörel etkiler gözönünde bulundurulmalıdır.

Gerek gelir ve servet üzerinden alınan vergilerin vergi gelirleri içindeki payının düşük olması ve gerekse de milli gelirden aldıkları pay yüzde 25'i geçmeyen ücretlilerin toplam gelir vergisinin yüzde 55'ini üstlenmeleri, Türk Vergi Sistemi ve uygulamalarının, gelir ve servet dağılımı üzerinde olumsuz etkisini belirgin bir şekilde ortaya koymaktadır.

Gerçekleştirilecek bir vergi reformunda vergi yükünün dengeli bir şekilde dağılımının sağlanabilmesi için;

-Vergi ödenebilir düzeyde olmalıdır Bunun için de vergi matrahı ve vergi oranlarının "optimal" bir düzeye çekilmeli, vergi oranları vergi vermeyi teşvik edici düzeyde olmalı bunun için de vergi oranlarının fiili oranlara kadar düşürülerek yaygınlaştırılmalıdır. Gelir vergisi düz oranlı bir

vergi haline getirilmeli ve gelir ve kurumlar vergisi oranı yüzde 15'e düşürülmelidir.

-KDV oranları artırımlarının vergi tahsilatını artırmadığı gibi, kayıtdışı ekonomiyi büyüttüğü bir gerçektir. Dolayısıyla ürünlere göre yüzde 1, 8, 15 ve 23 olarak uygulanan KDV'de tek oran (yüzde 3-10 arasında) uygulaması yararlı olacaktır. Götürülük büyük şehirlerden başlayarak mutlaka kaldırılmalı, vergi tabanı genişletilmelidir. Özel indirim oranları artırılmalıdır. Özellikle Türk aile yapısının geniş aile tipi olduğu dikkate alınır sa sosyal amaçlar açısından ücretlilerin bakmakla yükümlü olduğu aile bireyi sayısınca bir indirim uygulanmalıdır. Ücretler üzerindeki çeşitli fon kesintileri kaldırılmalıdır. Ayrıca vergi yükü dağılımının adil bir hale getirilmesi için, emek dışı gelirlere çeşitli nedenlerle tanınmış istisna ve muafiyetlikler kaldırılmalıdır.

-Öncelikle düşük gelir gruplarındaki vergi yükünü üst gelir gruplarına yaymak ve aktarmak gereklidir. Vergi sistemimizde rant ekonomisinden üretim ekonomisine geçilmesini sağlayacak düzenlemeler yapılmalıdır. Üretken olmayan sektörlerde, her türlü rant ve spekülatif kazanç sahiplerine vergi yükü kaydımları gerçekleştirilmelidir.

-Stopaj uygulaması nihai vergilendirme aracı olarak değil, otokontrol ve peşin vergi aracı olarak kullanılmalıdır.

-Vergi bilincine ulaşmamış toplumlarda, vergi vermeyen kitleler "enflasyon vergisi (senyoraj)" ve "kalitesiz ve yetersiz kamu hizmeti"yle karşı karşıya kalmaktadırlar. Dolayısıyla vergi reformuyla adil bir sistemin oluşturulacağı inancının topluma yerleştirilmesi ve kararlı bir yaklaşımın benimsenmesi gereklidir. Vergi reformu, verimlilik ve adalet ilkeleri esas alınarak, üretim ve yatırım üzerindeki olumsuzlukları giderecek şekilde yapılmalıdır. Piyasaların verimliliği sadece "vergiler" in nerelerden alındığına değil nerelerde harcandığına da bağlıdır. Dolayısıyla toplanan vergiler piyasaların doğal akışını değiştirici yönde harcanmamalıdır. Vergilendirmede esas, belirli bir sektör için haksız rekabet oluşturmamalıdır.

#### **V-TÜRK VERGİ SİSTEMİNDE YEREL YÖNETİMLERİN VERGİLENDİRME YETKİSİNİN ARTIRILMASI**

Ülkemizde vergi idaresinin yerelleşmesi kadar yerel yönetimlerin vergilendirme yetkisinin de artırılması da önemli bir konudur. Bu amaçla (Aktürk-Gökbunar, 1996: 149-150);

-Tavan ve taban oranları merkezi idarece yasayla belirlenecek bir kısım vergilerin tahakkuk ve tahsilatı yerel yönetimlere devredilmelidir. Sınırları içinde merkez yönetimince tahsil edilen vergilere, yerel meclis kararı ile yüzde ekleme yetkisi tanınmalı ve gelir getirecek alanlarda yerel olarak vergi koyma yetkisi verilmelidir.



-Yürürlükteki vergi sistemimiz yerel yönetimlerin kentsel rantlarını etkin bir vergileme kapsamına almamaktadır. Kentsel rantların sunduğu vergi potansiyelinin etkin bir şekilde vergilendirilmesi ve bunun adil bir biçimde yerel/merkezi yönetimler arasında paylaşımı sağlanmalıdır. Özellikle belediye hizmetleri sayesinde değeri artan (şehir rantı) gayrimenkuller üzerinden "Gayrimenkul Değer Artış Vergisi" uygulaması getirilmelidir. Bu verginin matrahını, nisbetini belediyeler belirlemeli ve tahsil etmelidir. Kentsel rantlar, potansiyel hasılaya göre değil, gayrimenkullerin satışı sırasında vergiye tabi tutulmalıdır.

-Emlak vergisinin tesbiti tamamen belediyelere bırakılmalıdır. Vergi matrahını rayiç değerlere yaklaştırma mekanizmasının uygulamada işlememesini önlemek için rayiç bedel uygulamasının sağlıklı olması, enflasyona göre her yıl ayarlama yapılması, düşük bedel gösterilen gayrimenkuller için (yüzde 40 veya 50 fazla bedelle) belediyenin ya da kamuya yararlı herhangi bir kuruluşun satın alma yetkisinin olması sağlanmalıdır. Ayrıca bina ve daireler için zorunlu yangın sigortası kapsamına tedricen alınarak matrahın sigorta bildirim değeri olarak belirlenebilir. Sigorta bildirim değerlerinin düşük gösterilmemesi için sigorta şirketlerine müteselsil sorumluluk yüklenebilir. Emlak vergisinde artan oranlı bir tarifeye geçilmeli, lüks konutlar ve yüksek değerli kentsel arsalar için önce yumuşak sonra oldukça dik bir tarife tasarlanmalıdır. Emlak Alım-Satım Vergisi oranı alıcı ve satıcı için yüzde 1 olmalı ve üç yılda beş taksitte ödenmelidir. Ayrıca devlete yüzde 50 fazlası öncelikli satın alma hakkı tanınmalıdır. Böylece emlakların gerçek değerler beyan edilmesi sağlanarak, vergi tahsilatı daha fazla artabilecektir.

-İç göçün önlenmesi, düzgün kentsel dokunun oluşumu için aktif bir müdahale aracı olarak şehirde oturma bir bedeli olmalıdır. (Eskiden şehre göç edenler "çift bozan vergisi" alınırdı.) Nüfusu 500 bini aşan illerde "Hemşehrilik Vergisi" alınmalıdır. Alınacak bu vergi, yerel bölgede yer alan odalar, İl Özel İdare, Defterdarlık gibi kurumların katılımıyla oluşturulacak olan "İl Vergi Konseyi" tarafından belirlenmeli ve bu vergi bir servet vergisi özelliği taşımalıdır.

-Gayrimenkul sermaye iradı gelirlerini tahsil etme yetkisi belediyelere verilmelidir (Vergi oranı yüzde 10'lar seviyesinde tutularak vergi tabanı genişletilmelidir). Motorlu taşıtlar vergisi belediyelere bırakılmalı ve vergi tarifelerini tesbit yetkisi yerel idarelere devredilmelidir.

## VI-SONUÇ

Günümüzde vergi sistemimiz, kamu harcamalarına kaynak sağlamak olan mali işlevini, gelir dağılımındaki eşitsizlikleri azaltıcı sosyal işlevini ve ekonomik istikrarı sağlama işlevini etkin bir şekilde yerine getirememektedir. Ülkemizde kamu maliyesinin bugün bulunduğu nokta,

kamu gelirleri ve kamu harcamaları ile kamu borçlanma gereğinin finansıman konusunda köklü bir "yeniden yapılanma reform" programının konulmasının kaçınılmaz olduğunu göstermektedir.

Vergi gelirleri giderek adil olmayan biçimde alınmakta vergi yükü dağılımı adaletsizleşmektedir. Adil olarak nitelenen dolaysız (gelir-servet) vergilerinin payı toplam vergi gelirleri içinde yüzde 40'ın altına düşmüştür. Gelir vergisi ile KDV'nin hemen hemen eşit hasılat sağlaması oldukça çarpıcıdır. Faiz ve rant gelirlerinin ön plana çıktığı bir ekonomi yapıda vergi yükü düşük gelirli gruplar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Vergi sisteminin yüksek gelirli kesimleri kapsam dışına alması kar, faiz ve rant gelirlerine çeşitli ayrıcalıklar sağlayarak bu tür gelirlerin vergi yükünün azaltılması vergi gelir artış hızını yavaşlatmıştır. Vergi yükünün daha çok düşük gelirli kesimler üzerinde yoğunlaşması sonucu mali yük artışları çok dengesiz bir mali bölüşüme dönüşmüştür.

Son yıllarda, rant ekonomisi özendirilmiş, kayıtdışı ekonomi aşırı büyümüş, ücretliler ile serbest meslek erbabı ve tüccarların ödedikleri vergi farkı ücretliler aleyhine 2 kat artmış, bu oran götürü mükelleflerde 15 kata ulaşmış, vergilemede adaletsizlik yapılaşmıştır. Gelir vergisi adeta stopaj vergisi veya ücretliler vergisi haline gelmiştir. Toplam vergi gelirinin yaklaşık yüzde 83'ü tevkifat yoluyla ödenmektedir. Gelir ve kazançlar üzerinden alınan vergilerin mükelleflerinin dağılımı ise, yüzde 63.5'i gerçek usulde gelir vergisi, yüzde 31.5'i götürü usulde gelir vergisi ve yüzde 5'i kurumlar vergisi yükümlüdür. Özellikle kayıtdışı ekonominin büyüklüğü, menkul sermaye iratları konusunda mevcut ayrıcalıklar vergilemede genellik ilkesini ciddi bir biçimde zedelemektedir. Hayat standardı uygulaması, zarar eden mükellefleri de vergilendirdiğinden gelir vergisinde gerçek usulden sapmaya yol açmakta ve gayri adil yük dağılımına yol açmaktadır. 1995 yılında vergi gelir tahsilatının tahakkuka oranı yüzde 85.6'dır. Bu orana göre kayıtlı mükellefler bile yüzde 14.4'ü oranında vergi kaybına yol açmışlardır. Kayıtdışı ekonominin de GSYİH'nin yüzde 35-45'i civarında olduğu dikkate alındığında yaygın biçimdeki vergiden kaçınmanın olduğu dikkati çekmektedir. Ayrıca devletin finansman ihtiyacının karşılanmasında vergiler yeterli olmayınca iç-dış borçlanmaya veya/ve emisyonu başvurulmaktadır. Devlet, çeşitli nedenlerle tahsil edilmeyen vergiler ve özellikle sermaye piyasası kazançlarına tanınan istisnalar sonucu ekonomik zafiyete düşmüş ve finansman ihtiyacını vergi almadığı kesimlerden borç alarak karşılama kısır döngüsüne girmiştir. Öyle ki faiz giderleri, vergi gelirlerinin yüzde 66.6'sını götürmektedir. Merkez Bankası'nın para basması, vatandaşlardan devlete enflasyon vergisi diye adlandırılan, bedelsiz, karşılıksız ve yasalarla düzenlenmemiş bir kaynak transferinin yapılmasına neden olmaktadır. Enflasyon vergisi halkın meşru olmayan bir biçimde ve en adaletsiz şekilde vergilendirilmesi sonucunu doğurduğundan demokrasinin "halkın kendi iradesiyle vergilendirilmesi" ilkesinin ihlalidir. Bu durum, vergi mükellefi ile ilgili bir olay olmadığı aksine vergi sisteminin köklü bir reforma ihtiyacının

olduğunun göstergesidir. Vergi reformu yapılmadan, kamu maliyesinde köklü bir iyileştirme yapmak mümkün değildir.

Vergi sistemimizde vergi yükünün artırılması yerine vergi yükü dağılımındaki adaletsizliklerin giderilmesi gereği de öncelikli bir konudur. Ülkemizde sosyal adalet ilkesine ve ekonomik kıstaslara dayalı bir vergi yükü dağılımını amaçlayan vergi reformlarına gerçekten ihtiyaç vardır. Ülkemizde vergi reformu sloganıyla hedeflenen düzeltmeler, vergi çeşidi ve oranlarının artırılması değil, vergilendirilen kesimin genişletilmesi ve vergi yükünün adil biçimde dağıtılması olarak şekillenmelidir. Ayrıca ülkemizde vergi gelirlerinin düşük olmasının esas nedeni vergi oranları ya da vergi çeşitlerinin yetersiz olması değil, kayıt dışı ekonominin kayıt altına alınarak vergilendirilmemesidir. Tüm ekonomik faaliyetleri kapsayan, üretim üzerindeki vergi yükünü azaltan, tüketim vergilerine ağırlık veren, gayrimenkul rantlarını vergileyen bir vergi sistemi oluşturmaya yönelik bir strateji kısa zamanda uygulamaya konulmalıdır.

Türk vergi sisteminde kısa ve orta dönemde farklı toplumsal gruplar ve sektörler arasında önemli vergi yükü dengeleri gerçekleştirilebilecek biçimde, özellikle kaynak kullanımını olumlu etkileyen köklü bir vergi reformu gereklidir. Vergileme gücü asla yok etme gücü olmamalı, vergilemenin amacı sosyal ve ekonomik alanda en az yan etkiyle devlete gelir sağlamak olmalıdır. Dolayısıyla vergi yükünün artırılması yerine optimal vergi yükü arayışlarına yönelinmelidir. Ayrıca ülkemizde vergi istatistiklerinin milli gelirden pay alan kesimlerin vergi yüküne ne kadar katlandıklarının gösterecekleri bir özelliği yansıtır nitelikte düzenlenmelidir. Vergilemede şeffaflık gereklidir. Gerçek verginin toplanamadığını, hangi kesimler üzerinde verginin yoğunlaştığını, kimlerin vergi yükünün artırılması gerektiği kamuoyuna anlatılmalıdır. Vergi reformlarının başarısı için kamuoyu desteğininin sağlanması önemlidir. Vergi reformunda belli bir noktaya kadar teknik bir konu olmakla birlikte belli bir noktadan sonra siyasi tercih ve kararlılık ön plana çıkmaktadır. Vergi vermeyen büyük bir kesimin "siyasal tepkisi"nden korkarak köklü bir vergi reformu asla gerçekleştirilemez. Dolayısıyla vergi reformlarının gerekçeleri halka açık bir şekilde anlatılmalıdır.

Ülkemizde kamu kesiminde reform sorununun daha kapsamlı bir biçimde düşünülmesi gerekir. Vergi tabanının genişletilmesi, özel sektörün kurumsallaşmasına, davranış kalıplarının değişmesine ve vergi idaresinin güçlenmesine bağlı olduğu uzun bir süreçtir. Yeni yöntemlerle bu süreç mutlaka hızlandırılmalıdır. Gelir idaresi yeniden yapılandırılmadığı sürece vergi yasalarında yapılacak değişmelerin uygulamada başarısı sınırlı olacaktır. Reform programı çerçevesinde alınacak tedbirlerin seçilmesinde ve uygulanmasında ekonomik, sosyal, idari ve uluslararası faktörler titizlikle değerlendirilmelidir. Yapılması düşünülen değişikliklerle ilgili çalışmalarda vergi sistemi bir bütün olarak ele alınmalı ve sistematik bir bakış açısı getirilmelidir. Maliye alanında yapılacak harcamalara getirisi çok yüksek

birer yatırım olarak bakmanın zamanı çoktan gelmiştir. Gelir idaresi yeniden yapılandırılmadığı sürece vergi yasalarında yapılacak değişmelerin uygulamada başarısı sınırlı olacaktır. Ayrıca vergi idaresinin verimliliği kadar devletin elde edeceği verginin piyasa verimliliğine endekslenmesi konusu da önemlidir. Piyasaların verimliliği vergilerin nerelerden alındığı ve nerelere harcandığına bağlıdır. Dolayısıyla vergi reformları yapılırken, verginin piyasa verimliliğine de bağlı olduğu unutulmamalıdır.

Bilindiği gibi Amerikan mali sistemini güçlü kılan temel özelliklerden birisi vergi sisteminin acımasızlığıdır. Bu gücü sağlayan Internal Revenue Service (IRS) denilen vergi daireleridir. IRS kurduğu etkili istihbarat ağıyla vergi denetim sistemi kurmuştur. IRS, vergi denetimini mükelleflerin tüketim kalıpları, servet hareketlerindeki değişiklikleri gözleyerek gerçekleştirir. Türk vergi sistemi "Al Capone"ları yakalayabilecek etkinliğe kavuşturulmadıkça "Al Capone"lar kamu maliyesini ve ülke ekonomisini iyice yozlaştıracaklardır. Ülkemizde her vatandaşı geliriyle uygun, servetini açıklayabileceği uyumlu vergi mükellefi yapmak ve vergi idaresi, etkin bir vergi denetimini gerçekleştirebilecek örgütlenmeye ve teknolojik altyapıya kavuşturulmalıdır.

### YARARLANILAN KAYNAKLAR

AKALIN, Güneri (1994), "Maliye Bilimi Açısından Son Vergi Reformunun Değerlendirilmesi", *Vergi Dünyası Dergisi*, S: 151, Ağustos-94.

AKTÜRK, İsmail-GÖKBUNAR, A. (1996), Genel Bir Yaklaşımla Türk Vergi sisteminde Reform Arayışlarının Değerlendirilmesi; *Vergi Dünyası*, S:173, Ocak-96.

ALTUĞ, Osman (1994), *Kayıtdışı Ekonomi*, İstanbul: Cem Ofset

DPT (1995), *Ekonomide Etkinliğin Artırılması*, Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Temel Yapısal Değişim Projeleri Komite Raporları, Ankara:DPT Yayınları

GÖKBUNAR, Alirıza-GÖKBUNAR, R.(1996) "Türk Vergi Sisteminde Vergi Yükünün Bölüşümü Yönünden Reform Gereği", *Vergi Sorunları Dergisi*, Sayı:89, Şubat-96.

GÖKBUNAR, Alirıza (1995), "Kayıtdışı Ekonominin Vergilendirilmesine Yönelik Önlemler, *Maliye Yazıları-47*, Nisan-Haziran-95

GÖKBUNAR, Ali Rıza-GÖKBUNAR, Ramazan, (1996), "Türk Vergi İdaresinin Verimliliğinin Artırılmasına Yönelik Reform Önerileri", *Verimlilik Dergisi*, Sayı 1996/3.

GÖKBUNAR, Alirza (1996), "Türk Vergi Sisteminde Reform Gereği", Prof. Dr. Nezihe SÖNMEZ'e ARMAĞAN, İzmir: DEÜ-İİBF Maliye Bölümü Yayınları.

MUTER, B. Naci (1996), **Türkiye'nin Mali Yapısı (Kurumsal ve Kuramsal Bir Yaklaşım)**, Salihli: SMYO Yayınları

MUTER, B. Naci (1995), "Yerel Yönetim Hizmetleri ve Özelleştirme", **Özelleştirme Sempozyumu (28/29 Nisan 1994)**, Manisa: CBÜ-İİBF Yayınları

TÜGİAD (1994), **2000'li Yıllara Doğru Türkiye'nin Önde Gelen Sorunlarına Yaklaşımlar: VI-VERGİ**, İstanbul: Simge Ofis Matbaacılık.

TURANLI, Rona (1995), **Türkiye'de Serbest Rekabetin Gelişmesini Engelleleyen Faktörler**, İstanbul: İTO Yayınları

ÖZSOYLU, A. F (1996), **Türkiye'de Kayıtdışı Ekonomi**, İstanbul: Bağlam Yayınları

YILMAZ, Celali (1995), **Sermaye Piyasasında Vergilendirme**, Ankara: SPK Yayınları.

**YÖNETİM ve EKONOMİ****Celal Bayar Üniversitesi MANİSA****TÜRKİYE'DE VE AVRUPA BİRLİĞİNDE KOBİLERE YÖNELİK DEVLET YARDIMLARI**

Yrd.Doç. Dr. Ali Metin İNAL  
 Celal Bayar Üniversitesi  
 İ.İ.B.F Maliye Bölümü  
 Arş.Grv. Ramazan GÖKBUNAR  
 Celal Bayar Üniversitesi  
 İ.İ.B.F Maliye Bölümü

**I-GİRİŞ**

Günümüz bilgi toplumunda, bilgi ve iletişim teknolojisinin oluşturduğu ortamda ekonomik faaliyetler küreselleşme eğilimine girmiştir. Bu süreçte, uluslararası rekabet ve teknolojide görülen hızlı gelişmeler, dünya ekonomisinde önemli değişimlere yol açmıştır. Küreselleşme ile birlikte üretimin uluslararası boyuta ulaşması, firmaların dünya ekonomisini bütün bir pazar olarak görmelerine ve rekabet stratejilerini buna göre belirlemelerine neden olmuştur. Böylece tüketici seçenekleri çoğalmış ve yoğun araştırma-geliştirme faaliyetleri gerektiren pazarlar ortaya çıkmıştır.

Uluslararası üretimde, ticari ilişkilerde ve rekabette ortaya çıkan hızlı değişimler nedeniyle, önceleri dünya piyasalarına hakim olan endüstrilerin rolü azalma eğilimine girmiş, günümüzde, daha etkin bir biçimde rekabet edebilen yeni firmalar ortaya çıkmıştır. Nitekim buna karşılık bu çerçevede tüm dünyada, Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme (KOBİ) ölçeğindeki üretim birimleri hızla yaygınlaşmaktadır. Fütürist John Naisbitt, "Global Paradoks" adlı kitabında dünya ekonomisi büyüyüp küreselleştikçe KOBİ'lerin iş dünyasına hakim olacaklarını ve önümüzdeki yıllarda büyük ölçekli işletmelerin daha küçük, daha yenilikçi olan işletmelerle rekabet etmekte zorlanacaklarını ileri sürmüştür.

Tüm dünyada teşvik kapsamına KOBİ'lerin alınmasıyla adeta bu tür işletmeler yeniden keşfedilmiştir. KOBİ'lerin yapıları ve ölçekleri itibariyle esnek talep-esnek arz modeline çok çabuk kolayca uyum sağlayabilmeleri dünya sanayi dokusunu temelinde köklü değişikliklere yol açmıştır. Dolayısıyla KOBİ olgusu ekonomide teknolojik değişim dinamiklerinin ortaya çıkardığı bir olgudur. Değişen koşullara ve yeniliklere çabuk uyum yeteneği olan KOBİ'ler, 21. yüzyıl ekonomilerinde en etkin ve dinamik işletmeler olacağı işaretini vermektedir. Temeli "girişimciliğe"

dayanan KOBİ'ler, dünyanın en etkili ekonomik demokrasi motoru ve bireysel özgürlük unsuru olarak kabul edilmektedir. KOBİ'ler adeta değişen çağımızın gereği haline gelmiştir.

Mal ve finans piyasalarının ülkelerin sınırlarını aştığı, küresel müşterilerin, küresel malların, küresel pazarların ön plana çıktığı günümüzde, istihdam ve üretimin en önemli dinamiklerinden birisi olma özelliği kazanan KOBİ'lerin desteklenmelerinin önemi artık ortadadır. Bu çalışmada, Avrupa Birliği'nde ve ülkemizde KOBİ'lere yönelik devlet yardımları incelenecektir.

## II-ULUSLARARASI REKABET GÜCÜNÜN BELİRLEYİCİ BİR FAKTÖRÜ OLARAK KOBİLER

Endüstri devriminden sonra, küçük işletmelerin, zaman içerisinde büyük işletmeler karşısındaki üstünlüklerini yitirmelerinde başlıca üç faktör etkili olmuştur. Bunlar ; ölçeğe göre getiri kuramı, üretimin büyük ölçüde artması, ve nüfus artışıdır. Uzun yıllar KOBİ'lerin önemli bir bölümü büyük işletmelere ara mal üretimini gerçekleştirerek, geriye kalanların çoğu da büyük işletmelerin girmek istemedikleri riskli alanlarda çalışarak yaşamlarını sürdürmüşlerdir. 1970'li yıllar sonrasında ise KOBİ'lerin sistem içerisinde yeniden önemli görevler üstlenmişlerdir (TOBB,1993:63-64).

Mikro-elektronik tabanlı ve bilgisayar destekli üretim teknolojisindeki gelişmeler ürünlerin yaşam evrelerini kısaltmış, işletmeleri, kaliteli, düşük maliyetli, ürün ve talepteki değişikliklere karşı esnek üretim yöntemini içeren teknolojileri kullanmak zorunda bırakmıştır. Sanayideki bu yapısal değişiklikler, işletmelerin organizasyonlarından hiyerarşik karar ve yetki kademeleri sayısını azaltmış, stokları en aza indirmeye yönelik anında üretim (Just-in -time) sistemleri, global kalite kontrol yaklaşımları, sıfır stokla sıfır hatalı üretim politikaları, dağıtım teknikleri v.b. esnek üretim yöntemleri geliştirilmiştir. Bu yöntemler, tasarımda ve üretimde çok sık aralıklarla model değiştirmeye, her değişiklikte daha üstün, daha cazip ürünler ortaya koyabilmeyi, yepyeni ürünler tasarlayıp anında pazara sürmeye olanak sağlamıştır.

Tüketici zevklerinde ve tercihlerinde ortaya çıkan değişiklikler, tüketicilerin yığın üretim yapılan tiptleşmiş mallardan uzaklaşmasına yol açmıştır. Böylece ölçek ekonomilerine dayalı yığın' üretim sistemleri (Taylorizm, Fordizm gibi) çağını doldururken, yerini farklılaşan ihtiyaçları karşılayacak pek çok farklı ürün üretebilecek yeteneğine sahip esnek veya yalın üretim sistemleri (Post-Fordizm veya Toyotizm) almıştır. Günümüz sanayi toplumlarında standart bir üretimden müşterilerin isteklerinin farklılığına dayanan çoklu üretime geçilmiş, entegre tesislerin yerini ana sanayi-yan sanayi bütünleşmesine yönelik, daha esnek daha hızlı modeller almıştır. Bu hızlı değişime büyük işletmeler kısa zamanda uyum gösterememekte bu işletmelerde adeta "dinazorlaşma sendromu (bürokratik katılık, esnek olmama)" yaşanmaktadır. Bu durum, KOBİ'leri, bu

tür üretimi gerçekleştirilmede avantajlı kılmaktadır. Böylece KOBİ'ler esnek üretim sistemlerinin gerektirdiği işletme tipi olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

Dünya ekonomisi büyüdükçe küçük oyuncuların gücü artmaktadır. Küresel ekonominin oluşumunda girişimci aynı zamanda en güçlü oyuncudur. Bu nedenle büyük şirketler merkezîyetçilikten uzaklaşıp kendilerini girişimciler ağı olarak yeniden kurmaktadır. Büyük şirketler ve ölçek ekonomileri 1980 ortalarına dek 40 yıl boyunca, dünyada başarılı oldular. Ama artık sadece küçük ve orta ölçekli şirketler ya da kendilerini girişimciler ağı şeklinde yeniden oluşturmuş büyük şirketler, önümüzdeki yüzyılda ayakta durabilecektir. Günümüzde ABB, AT&T, GE, Grand Metropolitan, Coca-Cola, Benetton, Johnson & Johnson, British Petroleum, Honda, Alca, Xerox gibi büyük şirketler ayakta kalabilmek için çözümler çoğu özerk ünitelerden oluşan ağlar şeklindeki yeni yapılar oluşturmaktadırlar (Naisbitt, 1994:2-5). Dolayısıyla Avrupa Birliği ülkelerinde ve ABD'de büyük ölçekli işletmeler küçülmekte ve daha dinamik firmalar haline gelmektedirler.

KOBİ'ler teknolojiye gelişmelere ve sistemde meydana gelen değişikliklere daha kolay uyum sağlayabilmektedir. Geniş istihdam olanakları oluşturabilen bu işletmeler, girişimciliğin geliştirilmesi ve küçük birikimlerin yatırımlara yönlendirilmesinde de önemli katkıları vardır.

21. Yüzyılda normal tüketici olarak kabul edilen kitlelerin gereksinim duydukları çeşitlendirilmiş ürünlerin önemli bir bölümü yine yığın üretimde bulunan işletmeler tarafından gerçekleştirilecektir. Ancak toplumların refah düzeylerindeki artışa bağlı olarak, tüketici zevklerinde ve tüketim eğilimlerinde değişimler, çeşitlendirilmiş mallara olan talebi azaltacaktır. Bunun sonucu olarak, çeşitlendirilmiş ürünler yerine, aynı ürünlerin değişik türlerinin üretimi ağırlık kazanacaktır. Bu da esnek ve sınırlı olan malları üretebilme niteliklerine daha çabuk uyum sağlayabilen KOBİ'ler için önemli bir çalışma alanı oluşturacaktır (TOBB, 1993:654).

Küçük sanayi işletmeleri özellikle ürün geliştirmede önemli rol oynamakta, pazarların en küçük bölümlerine girerek kolayca pazar bulabilmekte bu işletmeler aynı zamanda gelecekteki endüstriyel gelişmenin de çekirdeği durumundadırlar. Küçük sanayi işletmelerinin ekonomik açıdan oluşturdukları dinamizm önemli bir kalkınma unsuru olduğundan tüm dünyada bu işletmeleri destekleyici teşvik programları sürekli geliştirilmekte ve yaygın olarak kullanılmaktadır (Müegg, 1990:50). KOBİ'ler sanayi sektörünün tamamının rekabet edebilirliği yönünden temel bir unsurdur. Bu işletmelerin yeni mal üretimine olanak sağlayan, yeni mal türleri oluşturabilmeleri ve böylece ileride büyüme potansiyeli olacak bir endüstrinin temelini oluşturmaları nedeniyle yeni ürün yaratıcı küçük işletmelerin gelişmelerinin belli bir aşamasında daha büyük firmalarca satın alınması sık görülen bir olgudur.



### III-AVRUPA BİRLİĞİ'NDE KOBİ'LERE YÖNELİK DEVLET YARDIMLARI POLİTİKALARI

Dünyadaki küreselleşme eğiliminin en önemli etkisi, uluslararası rekabet gücüne sahip sanayiler kurmak, mevcutların teşvikini sağlamaktır. Uluslararası rekabet edebilirlik şartlarında yaşanan hızlı değişimler, teşviklerin önemini artırmaktadır.

Avrupa Birliği ülkelerinde, 50-250 işçi çalıştıran, yıllık cirosu 40 milyon ECU'yü geçmeyen işletmeler 'orta büyüklükte işletme' olarak sınıflandırılırken, 1-50 işçi çalıştıran, yıllık cirosu 7 milyon ECU'yu geçmeyen işletmeler de 'küçük işletme' olarak sınıflandırılmaktadır. Ülkemizde ise KOSGEB, 1-150 kişi arasında işçi çalıştıran işletmeleri KOBİ olarak tanımlarken; DİE, 1-25, DPT 1-50; Halkbankası, 1-100; Dış Ticaret Müsteşarlığı ve TOSYÖV 1-200; Eximbank 1-250 işçi çalıştıran işletmeleri KOBİ olarak kabul etmektedirler. TOBB ise 1-9 arası mikro, 10-49 arası küçük ve 50-150 arası işçi çalıştıran firmaları orta boy işletme olarak tanımlamaktadır. Avrupa Birliği, 1-500 çalışanı olan işletmeleri KOBİ kapsamına alma eğilimindedir.

Avrupa Birliği (AB), teşviklere, birlik içinde rekabeti bozduğu için karşı olmakla birlikte, Birlik dışında uluslararası piyasalarda rekabet gücünü korumak ve geliştirmek amacıyla çeşitli teşvik uygulamalarına açıkça olmasa da izin vermektedir. AB'nde teşvik araçlarının genel kullanımından çok, belirli teknolojik alanlar, KOBİ'lerin desteklenmesi, çevre korunması gibi daha selektif teşvik sistemleri ağırlıktadır. AB'nde devletler ekonomik, sosyal, bölgesel ve sanayi politikası hedeflerine yönelik olarak çeşitli şekil ve planlar altında işletmelere yardımlar sağlamaktadırlar. AB ülkeleri, bir yandan devlet yardımlarına rekabeti bozduğu gerekçesiyle karşı çıkarken, diğer taraftan uluslararası pazarlardaki yerlerini korumak açısından bu tür uygulamalara imkan tanımaktadır. Topluluk komisyonunun geliştirdiği yeni sanayi politikasının temellerinden birisi de KOBİ'lerin uluslararası rekabet gücünün artırılmasıdır.

Roma Antlaşması'nın "devlet yardımları" ile ilgili 92, 93 ve 94. Maddeler düzenlenmiştir. 92. Maddeye göre, "Üye devlet tarafından veya devlet kaynakları aracılığı ile herhangi bir şekilde yapılan ve belirli teşebbüsleri veya belirli malların üretimini kayıtarak rekabeti bozan veya bozmakla tehdit eden, her türlü yardım, üye devletler arasındaki ticareti etkilediği ölçüde, ortak pazarla bağdaşmaz."denilmektedir. Komisyon KOBİ'lerin ekonomik büyüme sağlama, istihdam sağlama konusunda oynadıkları rolü ve onların hem ulusal hem Topluluk düzeyinde etkili rekabet sürdürmeye, bölgelerin toplumsal ve ekonomik yönden dengeli kalkınmasına yaptığı tartışmasız katkılar göz önünde bulundurularak bu tür yardımlara izin vermektedir. Bu tür yardımların hiç rekabet gücü olmayan ve olmayacak işletmelerin yapay olarak yaşatılmasını sağlamak biçiminde olmaması, yardım alan işletmelerin yeni yatırımlar ve yeni iş olanakları

sağlamasına özen gösterilir. Ayrıca, bu tür yardımlar sürekli değil, KOBİ'lerin kredi açmazlarından kurtulabilmesi ve kamu desteği olmaksızın kolayca rekabet edebilecekleri bir düzeye getirilmesi için geçici önlemlerdir (Şenyurt, 1995:43).

Günümüzde AB ülkelerinde sayıları 16 milyon civarında olan KOBİ'ler, 40 milyondan fazla kişiyi istihdam etmektedirler. AB'nde toplam yardımların yüzde 10'u KOBİ'lere yönelik olarak verilmektedir. KOBİ'lere verilen yardımların içindeki payı Danimarka'da yüzde 1, Almanya'da yüzde 7, Yunanistan'da yüzde 10, Lüksemburg'ta yüzde 21, Hollanda'da yüzde 31, İngiltere'de ise yüzde 12, Belçika'da yüzde 25 düzeyindedir.

AB'nde 1970'li yıllardan başlayarak ekonomide hızla artan ve ağırlık kazanan KOBİ'lerin desteklenmesi amacıyla çeşitli programlar uygulamaya konulmakta, KOBİ'lerin geliştirilmesi ve rekabet güçlerinin artırılmasına yönelik önlemler alınmaktadır. AB'nde KOBİ'lere sağlanan destekler, hedefleri itibariyle üç ana eksen üzerine oturtulabilir (Oğuz,1995:13-14);

(i).KOBİ'ler için uygun ekonomik ortamın sağlanması (bürokratik engellerin en aza indirilmesi, sermaye piyasalarına girişin kolaylaştırılması, vergi alanında kolaylıklar, uygun koşullu kredi tahsisleri, istihdam teşvikleri, v.b.)

(ii).KOBİ'lerin gelişimini ve dış piyasalara açılımını sağlayıcı önlemler (mesleki eğitim, hizmet içi sürekli eğitim, yeni teknolojilerin kullanımı, AR-GE destekleri, AB içi ve uluslararası işbirliği programlarına katılım, pazar araştırması, dış piyasalara açılma giderlerinin karşılanması, vb.)

(iii).Yeni KOBİ'lerin kurulması için özendirici tedbirler (genç girişimcilerin desteklenmesi, danışmanlık, bilgi-hizmet merkezleri oluşturulması, üniversite-teknikokul-sanayi işbirliği, KOBİ'ler yararına sanayi parkları, organize sanayi bölgeleri tesisi, bina ve makina parkı yardımları, tesbit edilen hedef bölgelerde KOBİ'lerin yerleşimini ve gelişimini sağlayıcı altyapı yatırımları v.b.)

AB düzeyinde uygulanan bu destek programlarının finansmanı, AB'nin yapısal fonlarından, Avrupa Yatırım Bankası ve Avrupa Yatırım Fonu kaynaklarından ve dönemsel özel programlar için ayrılan fonlardan karşılanmaktadır.

KOBİ'lerin araştırma-geliştirme faaliyetlerinin maliyetlerini azaltmaya yönelik destekleme planlarına, yeni ürün veya üretim yöntemi geliştirme ya da mevcut ürün veya üretim yöntemlerinde önemli değişiklikleri gerçekleştirme gibi hem mali hem de teknolojik açıdan riskli, yatırımlara verilen hibe veya düşük faizli kredilere, enerji veya hammadde tasarrufuna veya ikamesine yönelik yatırımlara verilen devlet yardımlarına ve bu işletmelerin dışarıdan danışmanlık yoluyla yönetim ve satış

yeteneklerini artırmaya yönelik devlet yardımlarına Komisyon olumlu bir yaklaşım içindedir (EC Commission, 1983:59).

Danimarka, Yunanistan, İrlanda, Lüksemburg, Hollanda, Portekiz ve İngiltere'de merkezi yönetimlerin KOBİ'lere destekleyici önlemleri etkilidir. İngiltere'de küçük işletmelere verilen destekler daha yereldir. Belçika, Fransa, Almanya, İtalya ve İspanya hem merkezietci hem de yerel yönetimlerce KOBİ'leri destekleyici politikalar uygulamaktadırlar. Fransa ve İtalya'da KOBİ'lere yönelik destekler yerel yönetimler tarafından gündeme getirilmektedir.

•İngiltere'de teşvikler nakit ve vergi teşviği şeklindedir. İngiltere'de yardım edilen ve edilmeyen bölgeler arasında bir ayırım yapılmaktadır.

İngiltere'de küçük işletmelere Avrupa'daki en geniş amortisman imkanları sağlanmakta ve işletmelere fabrika ve makina maliyetlerinin ilk yıl yüzde 40, daha sonraki yıllarda yüzde 25'lik oranlarla amorti edilmesi öngörülmekte olup, bu da işletmelere bu tür malların giderlerini daha çabuk vergiden düşmeleri imkanını sağlamaktadır. Sanayi yatırımlarını teşvik etmek için devletçe bazı bölgelerdeki firmalara belli şartlarda geri ödemesiz proje yardımları yapılmaktadır. Bu finansal yardım; arazi alımı, endüstri sitesi ve binaların inşaatı ve makine alımında kullanılabilir. Patent hakları, profesyonel danışma ücretleri, makinelerin yerleştirilmesi gibi masraflar da bu yardımdan karşılanmaktadır. İngiltere'de sabit sermaye yatırım maliyetleri ve istihdam bazında tüm imalat sanayine bölgesel selektif yardım verilmektedir. Kalkınma bölgelerinde sermaye yoğun projelere sabit yatırımtutarının azami yüzde 15'i, emek yoğun projelerde, yatırım tutarının azami yüzde 40'ı nakit olarak verilmektedir. Geri kalmış bölgeler için yatırım maliyetinin yüzde 50'si kadar nakit yardımları verilebilmektedir (Şenyurt, 1995:76-77).

İngiltere'de ticaret geliştirme hizmetleri olarak adlandırılan yardım paketi, küçük işletmelerin büyümelerinin bir çok aşamasında yardım amacıyla verilmektedir. Bu yardım, küçük işletmelerin yeni ürünleri tanımaları, piyasa araştırması, danışmanlık elde etmeleri ve sabit değer alımlarına yardım için verilmektedir. Ayrıca Yenileme Programlarını Destekleme Programı kapsamında gelişmiş bölgelerdeki 25'den az işçi çalıştıran şirketlere 25.000 Pound'u aşmayacak şekilde ürün ve üretim süreçlerinin geliştirilmesini desteklemek için proje maliyetlerinin yüzde 50 oranına kadar yenileme yardımı verilmektedir (DPT, 1995:41). İngiltere'de imalat ve hizmet projelerinde, yeni teknoloji kullanımı ile ilgili olarak eğitim giderlerinin yüzde 40'ı bölgesel seçici yardımlar adı altında eğitim yardımı olarak sağlanmaktadır. AR-GE harcamaları ve organize sanayi bölgelerindeki işletmelerin inşaat giderlerinin tamamı, makina-ekipman maliyetinin yüzde 25'i kurumlar vergisi matrahından indirilebilmektedir. İngiltere'de KOBİ'lere daha düşük kurumlar vergisi (yüzde 35 yerine yüzde

29) ve belli bir büyüklüğün altındaki kalan imalathanelere özel vergi indirimleri sağlanmaktadır. İngiltere'de, yeni kurulmuş ve hisseleri borsaya kote edilmiş sermaye şirketlerinin hisselerininin 40 bin sterlinlik bölümü gelir vergisinden muaftır (Eker,1995:86).

•Almanya'da Federal Hükümet ile yerel yönetimler KOBİ'lere yönelik devlet yardımları konusunda genel destek hedefleri ve destek araçlarının birbiriyle uyumu konusunda işbirliği içindedirler.

Almanya'da uygulanmakta olan en önemli yatırım teşviki "yatırım yardımı"dır. Nakit hibe şeklinde bu yardımlardan imalat sanayi konulu yatırımların tamamı ve önemli sayılan hizmet sektörü faaliyetleri yararlandırılmaktadır. Yatırım yardımının oranı yatırım projesinin konusuna ve projenin gerçekleştirileceği bölgeye göre yatırımın yüzde 10 ila yüzde 23 arasında değişen oranlarda farklılaştırılmış olarak uygulanmaktadır (Ineci; 1993:193). Almanya'da KOBİ'lere yönelik olarak, sabit varlıklara ait yeni ve tüketilebilen menkul ticari emtialarının teminini ve üretimi için bir yatırım yardımı yapılmaktadır. Bunun miktarı temin etme/ üretim zamanına göre yüzde 8 ve yüzde 5'tir. Miktar bazı alanlar için yüzde 20'ye çıkarılabilmektedir. Yatırımların işletme ve yıl başına 1.000.000.-DM geçmemesi şartıyla yüzde 20'lik yatırım yardımları imalat sanayiinde ve esnaf sektörlerindeki yatırımları da kapsamaktadır (Jurgensmann, 1994:13). Almanya'da, KOBİ alanındaki ve serbest meslek mensuplarındaki özel kişilerin özkaynaklarının güçlendirilmesi amacıyla, Federal Ekonomi Bakanlığı uzman kuruluş ya da meslek odalarının projeyi onaylamasıyla teminatsız, ilk 3 yılı faizsiz, 20 yıl vadeli (ilk 10 yıl geri ödemesiz) "öz sermaye yardımı" sağlanmaktadır.

Sanayi ve Araştırma Demekleri, KOBİ'lerin yaptıkları AR-GE harcamalarının yüzde 40'ını, ( bir yılda en fazla 120.000 DM'lık bölümünü) karşılamaktadırlar. Federal Almanya Araştırma ve Teknoloji Bakanlığı, araştırmada kullanılan makinaların yüzde 20'sini, en fazla 500.000 DM olmak üzere karşılamaktadır. Ayrıca Bakanlık, yeni bir teknoloji üretilmesi durumunda; fizibilite harcamalarının yüzde 90'ını, AR-GE harcamalarının yüzde 75'ini ve imalat-pazarlama harcamalarının yüzde 80'ini karşılamaktadır. Üretim sektöründeki KOBİ'lerin desteklenmesi için belirgin teknolojik seviyeye sahip üretim yöntemlerinin ve yeni ürünlerin geliştirilmesine yarayan projeler teşvik edilmektedir. Fizibiliteden hazır mamule kadar geliştirme projeleriyle yazılım alanındaki projeler teşvik kapsamına girmektedir. Personel sayısı 1.000'i aşmayan işletmelerde, proje desteği (en fazla 2 yıllık proje) maliyetinin yüzde 35'i kadar en fazla 800.000 DM olmak üzere(harcamaların yüzde 20'si kadar hibe) finansman sağlanmaktadır (Eker,1995:76).

•Fransa'da verilen en önemli teşvik nakit yardımudur. Fransız Hükümeti tarafından finanse edilen 'Bölgesel Gelişme Kredisi' ve bölgesel kuruluşlarca finanse edilen 'Bölgesel İstihdam Kredisi' önemlidir. Fransa'da

devlet yardımlarından yararlanan alanlar genel olarak yüksek işsizlik sorunu olan yerlerdir. Sermaye yatırımının yüzde 12-25'i oranlarında sübvansiyon verilmektedir. Fransa'da AR-GE faaliyetleri hibe ve uygun kredi şeklinde desteklenmektedir. Sınai projeler ve AR-GE projeleri için oluşturulan her yeni iş imkanlarına bağlı olarak oluşturulan ek iş başına 50.000 ve 35.000 Frank nakit yardımı verilmektedir (Eker,1995:78).

Fransa'da KOBİ'lerin vergiden istisna tutulacak belgesiz masraflar limiti 6.000 Frank'tır. İşçi primlerinde olduğu gibi KOBİ'lerde, şirket sahibi ve aile fertlerinin sosyal sigorta primlerinin yüzde 30'unun vergi matrahından düşürülmesi esası benimsenmiştir. Şirket sermayesinin yüzde 35'ne kadar olmak üzere, bekar kişilerin 8.000 Frank'a kadar, evli kişilerin 16.000 Frank'ına kadar şirket sermayesine iştirakleri vergiden muaf tutulmaktadır (Şenyurt,1995:75). Fransa'da birçok belediye, bina ve şantiyeler ile ilgili yatırım maliyetlerine finansman yardımı vermektedir. Fransa'da, toplamı 500.000 Frank kadar olmak üzere gerçekleştirilen her istihdam başına bölgelerin öncelik sıralamasına göre 35.000-50.000 Frank yardım yapılmaktadır.

Fransa'da geri kalmış bölgeler için yatırımlara uzun vadeli, düşük faizli kredi ve devletin yatırıma iştiraki sağlanabilmektedir. Fransa'da yarı kamusal bir kredi kurumu olan CEPME, KOBİ'lere çeşitli kredi olanakları sağlamaktadır.

Fransa'da yeni işletme kurma teşvikleri, ANCE adlı kamu kuruluşu tarafından sağlanmaktadır. ANCE, yeni yatırımcılara danışmanlık hizmeti vermekte ve sanayi sitelerinin kuruluşuna yardımcı olmak gibi hizmetleri de yapmaktadır. Fransa'da yurt dışında bir şirket bürosu açılması ve bu amaçla reklam yapılması veya fuarlara katılması durumunda yapılan harcamalar için özel bir ihracat kredi sigortası imkanı vardır.

•İtalya'da, yeni sanayi yatırımlarında ve varolan tesislerin genişletilmesini ve modernizasyonunu teşvik etmek için 8 milyar Lirete kadar yatırılmış sermayesi olan üretici firmalara, fabrika başına 4 milyar Liret'lik yatırım yapmak koşuluyla, özel finansman ve vergi, kolaylıkları sağlanmaktadır. Yatırımların yüzde 40'ına kadar olmak üzere; arazi, malzeme ve makina, hammadde ve ara mamül alımlarına azami 10 yıl olmak üzere Hazine tarafından her iki ayda bir açıklanan referans oranının yüzde 72'sine eşit faiz oranlı kredi olanakları sağlanmaktadır. Faiz, altı aylık peşin olmak üzere 2 yılda 2 kez ödenmektedir. Ayrıca dağıtım servislerinin verimliliğini ve fonksiyonerliğini artırmak amacıyla 200 kişiden az çalışanın istihdam edildiği firmalara uygun koşullu kredi ve vergi kolaylıkları da sağlanmaktadır (Şenyurt,1995:88).

Mezzogiorno bölgesinde firma kazançları üzerinden alınan yerel vergiden 10 yıl süresince yüzde 100 muafiyet sağlanmaktadır. İtalya'nın tüm bölgelerinde, her firma için yeniden yatırılan karları üzerinden yerel vergiden yüzde 100 muafiyet sağlanmaktadır. Mezzogiorno bölgesinde

düşük tarifeden elektrik, küçük işletmelere nakdi yardım da sağlanabilmekte, piyasa faiz oranından yüzde 40-65 daha düşük faizli kredi verilmekte, yatırımın yüzde 40'ı tutarında, maksimum 5 yıl ödemesiz 10-15 yıl vadeli krediler verilmektedir. Ayrıca söz konusu bölgede sosyal sigorta işveren katkısından yapılan indirimler yüzde 100 olarak ve süresi işçinin işe alındığı tarihten itibaren 10 yıl olarak uygulanmakta, yapılan yatırımlardan ve Kuzey İtalya'daki geri kalmış bölgelerdeki küçük sanayi projelerinden, elde edilen kar yerel gelir vergisi (LOR)nden 10 yıl süre ile muaftır. Mezzogiorno bölgesinde yapılan yatırımlar IPREG adlı gelir vergisinden de 10 yıl süre ile muaf tutulmaktadır(Eker,1995:93).

İtalya'da sabit sermaye yatırımlarının yüzde 15-50 oranında sermaye yardımı verilmektedir. İtalya'da, üretim yatırımlarının teşviki için KOBİ'lere, yatırımın şekline, miktarına, ürün türüne ve orta-kuzey bölgedeki konumuna göre Hazine'den sağlanmış fonlarla kurulmuş olan Orta Vadeli Kredi Merkezi tarafından teşvik sağlanmaktadır

Güney İtalya'da küçük ve orta ölçekli girişimciler eğer AR-GE alanında yatırım yapıyorsa ek teşvik de alabilmektedirler. Bu teşviğin şekli esas itibariyle düşük faizli finansman kredi imkanı olmaktadır. Güney İtalya'da faaliyet gösteren ve oranın Ticaret Odasına kayıtlı KOBİ'ler, teşviğe uygun sektörlerde yer alıyorsa, belirli hizmetlerin alınmasına yönelik olarak yaptıkları harcamalara yüzde 50-75 arasında değişen oranlarda devlet desteği alabilmektedirler. İtalya'da ileri teknolojik yeniliğe haiz ekipmana ihtiyacı olan firmalara malın satın alma fiyatının veya kiralama bedelinin belli bir bölümü firmadaki işçi sayısına göre, hibe olarak verilebilmektedir. İtalya'da esnaflık faaliyetleri, sanayi teşviklerinden aynen yararlanmaktadır. Ancak 2 milyar Lireti geçmeyen yatırımlarda teşvik uygulamasının idari organı devlet değil, yerel yönetimlerdir. (DPT,1995:34-35).

Belçika'da KOBİ'lere uygulanmakta olan milli düzeydeki teşvik tedbirleri direk yardımlardan ziyade firmaların mali güçlerinin güçlendirilmesi niteliğindeki dolaylı yardımlarla, AR-GE ve enformasyon sağlamaya yönelik yardımlardan oluşmaktadır. Belçika'da, tüm yatırım projelerine uygulanabilir genel yatırım sübvansiyonu olarak nakit yardımı ve faiz sübvansiyonu verilirken, kurulan koordinasyon merkezleri için özel teşvikler sağlanmaktadır. Kalkınma bölgelerinde sabit sermaye yatırımlarının yüzde 6 veya yüzde 8'i oranında temel sübvansiyon verilmektedir. Ayrıca yatırım bölge için stratejik bir önem taşıyorsa, temel sübvansiyon araştırma bölgelerinde yüzde 3-6, gelişmiş bölgelerde yüzde 2-4 arasında artırılabilir (Eker,1995:80).

Belçika'da yapılan bir yatırım çevre koruma, enerjive hammadde tasarrufu, yangın güvenliği, çalışanlar için daha fazla güvenlik gibi olumlu ekolojik etkisi sağlıyorsa temel yardım yüzde 15 oranında artırılabilir (Kutay,1994:40). Belçika'da, kalkınmada öncelikli

organize sanayi sitesindeki işletmeler 10 yıl süreyle emlak vergisi, kurumlar vergisinden muaftır.

Belçika'da KOBİ'lerin AR-GE'ye yönelik faaliyetleri Ekonomik İlişkiler Bakanlığı tarafından geri ödemeli avanslar ve sübvansiyonlar yoluyla desteklenmektedir. En fazla 500 işçi çalıştıran firmalarda 3 yıl içerisinde piyasaya girebilecek yeni bir ürün hazırlıyorsa, AR-GE masraflarının yüzde 80'i karşılanmaktadır. Belçika'da en fazla 15 işçi çalıştıran işletmelere, bu sayının üstünde istihdam edilen her fazla işçi için 60.000 Belçika Frankı teşvik verilmektedir. Ayrıca yeni iş imkanlarının sağlanması kaydıyla KOBİ'lerin sosyal sigorta primlerinde veya ödeyecekleri vergilerde indirimlere imkan tanınmakta, bu tür işletmelerin eğitim projeleri masraflarına kısmen veya tamamen karşılanabilmektedir. Belçika'da, yatırım tatminkar seviyeyede ve yeni iş olanakları sağlanması durumunda sabit sermaye yatırımlarına verilen temel yardım her yaratılan yeni işe ek olarak yüzde 0.15 oranında artırılabilir. Belçika'da kendi işletmesini kurmak isteyenlere düşük faizli (yüzde 4-5) ve uzun vadeli (10-15 yıl) olmak üzere 500.000 Belçika Frankı kredi verilmektedir (Eker,1995:82).

Belçika'da Valon Bölgesi'nde yatırım sübvansiyonu projenin özkaynak miktarına bağlı olarak değişen oranlarda nakit kredisi/ faiz sübvansiyonu olarak verilebilmektedir. Valon bölgesinde azami nakit kredisi/faiz sübvansiyonu sabit sermaye yatırımının yüzde 21'i (istisnaen yüzde 24'ü) kalkınma bölgelerinde, yüzde 18'i kalkınma bölgesi olmayan bölgelerde verilebilmektedir. Brüksel bölgesinde azami nakit kredisi/faiz sübvansiyonu toplam sabit sermaye yatırımlarının yüzde 12'sidir (Kutay,1994:41). Belçika'da KOBİ yatırımlarında ve gerekse AB'nin tanıdığı kalkınmada öncelikli yörelerdeki yeni ve tevsî yatırımlarda 3 yıllık iki katlı hızlandırılmış amortisman uygulanmaktadır.

İspanya'da teşvikler, işsizlik ve kişi başına milli gelirin düşük olduğu bölgeler ve gerileyen, yeniden yapılandırılma ihtiyacı olan sınai bölgelerde selektif olarak uygulanmaktadır. İspanya'da sabit sermaye yatırımları, ekonomik teşvik bölgelerinde, ekonomik koruma bölgelerinde ve gerileme dönemindeki sanayi bölgelerinde yüzde 20-75 oranlarında sübvansiyon edilmektedir. İspanya'da işletmeler finansman kurumlarından aldıkları kredilerden doğan faizle için "faiz sübvansiyonu" sağlayabilmektedirler. İspanya'da sabit sermaye yatırımın azami yüzde 5'i, her yıl tahakkuk eden verginin yüzde 20'si oranında indirim ve oluşturulan yeni istihdam ile ilgili her iş başına azami 500.000 Peseta vergi indirimi verilmektedir (Eker,1995:91).

İspanya'da Valencia bölgesindeki firmaların araştırmaya ve sınai olarak kalkınmasına yönelik olarak teşvik öngörülmektedir. Valencia Bölgesi'nde emek yoğun mallar üretilmekte ve firmalar düşük bir teknoloji ile çalışmaktadır. Bu nedenle bu bölgede firmalar arasında işbirliğini artırmak, altyapı oluşturmak ve bir politika oluşturulması suretiyle araştırmaya yönelik

çalışmaları artırmak hedeflenmektedir (IKV,1995:62). Yeni teknolojilere dayalı projelerin yatırım harcamalarının yüzde 60'ı kredi olarak verilebilmektedir.

İspanya'da teşvikler kişi başına düşük gelir, yüksek işsizlik gibi unsurları içeren ekonomik teşvik bölgesinde, yeni firma kurarak, faaliyette bulunan bir firmanın yeni iş alanları yarattığı yeni istihdam yaratan projeler teşvik edilmektedir. İspanya'da oluşturulan istihdamla ilgili iş başına azami 500.000 peseta vergi indirimi yapılmaktadır (Eker,1995:92).

İspanya'da Ulusal İhracatı Geliştirme Enstitüsü (INFE) geleneksel ürünlerin pazar araştırmalarının finansmanında entegre geliştirme planlarını organize etmektedir. Bu planlar pazar çalışmaları, reklam-tanıtma programları, halkla ilişkiler ve ticari ağı kurulmasını içermektedir. Sözkonusu planlar, aynı tipte belirli sayıda işletmeyi bir arada toplayan kategoriler bazında hazırlanmaktadır. INFE, bu planların hazırlanması ve yürütülmesi ile ilgili masrafların yüzde 50'sine kadar olan kısmı finanse edebilmektedir (Karataş,1991:477). İspanya'da şirketlerin uluslararasılaşması teşvik edilmekte bu amaçla yurtdışında şube ve büro açmak isteyen firmalara bilgi desteği sağlanmaktadır.

•İrlanda'da en fazla 50 işçi çalıştıran küçük işletmeler buldukları bölgeye göre yüzde 45-60 arasında kaynak kullanımı destekleme primi alabilmektedirler. İrlanda'da en fazla 50 işçi çalıştıran küçük işletmeler buldukları yöreye göre yüzde 45 ila 60 arasında kaynak kullanımı destekleme primi alabilmektedir. Sermaye harcamalarına ilişkin yardım yeni yapılar, makina ve ekipman parkına yapılan yatırım miktarının yüzde 50'sine kadar verilebilmektedir. Ayrıca bu yardım, sermaye harcamalarının yüzde 45 oranını aşmadığı sürece vergiden muaf tutulmaktadır. İrlanda'da yeni kurulan işletmelere ucuz krediler verilebilmektedir. İrlanda'da Kredi Garanti Fonu vardır. İrlanda'da şantiye maliyeti, şantiyenin geliştirilmesi, yapılar, imalat sanayi için makina ve ekipmanlar ile ürün ve üretim geliştirme faaliyetleri için yüzde 40-60 arasında değişen oranlarda nakit kredisi verilebilmektedir (Eker,1995:96-97).

İrlanda'da devlet, yeni teknoloji geliştiren işletmelere ortak olabilmekte, isteyen küçük işletmelere 6 ay süreyle ücretsiz olarak bir pazarlama uzmanı çalıştırabilme olanağı sağlanabilmektedir. İrlanda'da en fazla 100 işçi çalıştıran işletmelere "Kamu Sanayi Kredi Bankası" tarafından orta ve uzun vadeli krediler ve risk sermayesi verilmektedir. İrlanda Milli Produktivite Merkezi işletmelere eğitim ve danışmanlık hizmetleri sağlamaktadır (Şenyut,1995:92). İrlanda'da KOBİ'lerin yeni bir ürünün potansiyel piyasası için yapılan araştırmalarda ücretler, malzemeler ve danışma ücretleri gibi doğrudan onaylanmış yatırım giderlerinin yüzde 50'si oranında AR-GE kredileri verilmektedir.



İrlanda'da faaliyetlerine son verilen kamu kuruluşlarına ait büyük fabrika binaları küçük işletmelere ucuz olarak satılabilmektedir. Ayrıca İrlanda'da Sınai Kalkınma Kurumu yatırım projelerine ana sermayenin yüzde 80'ini aşmamak kaydıyla, döviz cinsinden hissedar olarak katılabilmektedir.

•Yunanistan'da, Yunan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ve Sanatkarlar Örgütü (EOMMEX), yatırıma hazırlık aşamasında, sınai geliştirme projeleri ile mevcut üretim sisteminin yenilenip geliştirilmesinin amaçlandığı projelerde veya tamamen yeni projeler için, üretim aşamasına kadar yapılması öngörülen yatırım hazırlık giderlerinin yüzde 50-70'ne kadarlık kısmı bu projeler kapsamında finanse edilmektedir. Yönetim sistemin geliştirilmesi projeleri kapsamında işletmelere uygun maliyet ve verimli çalışma koşulları için "dolaylı" parasal ve teknik teşvikler sağlanmaktadır. Aynı imalat grubu içerisinde yer alan küçük işletmelerin yetersizliği nedeniyle, tek başına yapmakta zorluk çektikleri pazarlama ve tanıtım girişimlerinin bu tür işletmelerin bir araya getirilmesi suretiyle "belirli sabit tanıtım-pazarlama merkezleri" oluşturulmasına yönelik organizasyon yapılmaktadır. EOMMEX, bu tür merkezlerin kurulması aşamasında kuruluş maliyetlerinin yüzde 50'sinin üzerinde bir finansman katkısı sağladığı gibi belirli bir süre içerisinde masraflarını da üstlenmektedir (Şenyurt,1995:73).

Yunanistan'da imalat sanayi dalında faaliyet gösteren KOBİ'lerin yatırım projeleri EOMMEX tarafından değerlendirildikten sonra uygun görülenlere yatırım tutarının yüzde 35-40'ına kadar varan kısımları için finansman sağlanmaktadır Yunanistan'da beş bölgede sabit sermaye yatırımlarının yüzde 15-45'i arasında değişen oranlarda yatırım kredisi verilmektedir.

•Danimarka'da KOBİ'lere yatırım, ihracat ve yeni iş kurma teşvikleri ve danışmanlık hizmetleri sağlanmaktadır. Danimarka'da bölgesel devlet yardımları ağırlıklı olarak uygulanmakta ve AR-GE gibi özel önem taşıyan konularda vergi indirimi, uygun koşullu krediler verilmektedir.

Küçük Sanayi, esnaf ve Sanatkarlar Finansman Kurumu, KOBİ'lere kısa ve orta vadeli krediler sağlamaktadır. Verilen bu krediler makina, arsa, fabrika binası alımları ve aynı zamanda ihracatı geliştirmek için kullanılabilir. 10 yıl süreyle verilen kredilerin faiz oranları, piyasa faizlerinin yüzde 75'i oranında olup, üst limit yatırım miktarının yüzde 80'idir ve kurum tarafından her yıl bu şekilde 6.000 kredi verilmektedir. Direktöret for Engsdviking Kurumu, kalkınmada öncelikli yörelerde en fazla 75 işçi çalıştıran işletmelere, yatırım miktarının en fazla yüzde 45'i oranında uzun vadeli krediler sağlamakta olup, verilen kredilerin faiz oranları piyasa faizlerinin altındadır ve 2 sene ödemesizdir (Şenyurt,1995:96-97). Danimarka'da Bölgesel Teknoloji Merkezleri her ilde işletmelere teknik konularda ücretsiz olarak destekleyici eğitim hizmetleri sunmaktadır.

Danimarka Sınai Kalkınma Fonu aracılığıyla KOBİ'lere maliyetlerinin yüzde 50'sini kapsayacak şekilde destek sağlamaktadır. Bu kapsamda, teknolojik gelişme ve pazar geliştirme projeleri, krediler ve devlet garantileriyle desteklenmektedir. Bu desteklerden faydalanılması için gereken ön koşullar, projelerin finansal destek sağlanması halinde gerçekleştirilemeyecek durumda olması ve şirketlerin projeyi gerçekleştirebilmek için işletme bilgisine sahip olması gerekir (DPT,1995:82).

Danimarka'da Küçük Sanayi, Esnaf ve Sanatkarlar Finansman Kurumu tarafından KOBİ'lere, 10 yıl vadeli olarak makina, arsa, fabrika binası, ihracatı geliştirmek v.b amaçlarla kısa ve orta vadeli krediler sağlanmaktadır. Direktoratet for Egrsudvikling Kurumu ise kalkınmada öncelikli bölgelerde en fazla 75 işçi çalıştıran firmalara, piyasa faiz oranlarının çok altında faizle yatırım miktarının yüzde 45'ine kadar uzun vadeli krediler sağlamaktadır (Eker,1995:100).

•Hollanda'da KOBİ'lere yönelik bölgesel sermaye yardımı verilmektedir. Hollanda'da AR-GE çalışmaları yapan küçük işletmelerin bu konuda görev yapan personelinin yarım maaşları bir yıl süreyle devlet tarafından karşılanmaktadır. Piyasa araştırma ve teknik proje değerlendirmeleri yapan küçük işletmelerin bu harcamaların yüzde 60'ı devlet tarafından desteklenmektedir (Şenyut,1995:89). Hollanda'da Yenilikleri Teşvik Programı (Innovation Stimulation Scheme) kapsamında, işletmeler, AR-GE ücret maliyetleri yüzde 80'i sübvansede edilmektedir.

Hollanda'da yatırım indirimi küçük yatırımlar için yüzde 18'e kadar değişen oranlarda uygulanmakta, 457.000 Florin tutarındaki yatırımlarda yüzde 2'dir. 25 kişiden az elaman çalıştıran işletmelerin işletme teknikleri konusunda dışarıdan alacakları danışmanlık hizmetlerinin bir kısmının finansmanını sağlamak amacıyla, en yüksek 5.000 Florin tutarındaki maliyetlerin yüzde 30'u karşılanmaktadır (DPT, 1995:67). Hollanda'da yeni işletme kuran müteşebbislere devlet tarafından en az 3 yıl süreli yüzde 50 faiz sübvansiyonu sağlanmaktadır. Ayrıca Hollanda'da da ihracatçıların ihracat esnasında yararlandıkları müşavirlik hizmetleri ve fizibilite çalışmalarının kabul edilmeme riskine karşı bu konuda yapılan çalışma masraflarının bir bölümü, tekliflerin kabul edilmemesi halinde, devletçe karşılanmaktadır. Hollanda ürünlerinin uluslararası ihtisas fuarlarında teşhiri, pavyon inşa masrafları ihracatı Geliştirme Merkezi tarafından desteklenmektedir.

•Lüksemburg'ta bölgelere göre sabit sermaye yatırımlarının yüzde 15-25'i oranlarında sermaye yardımı verilmektedir. Lüksemburg'ta AR-GE faaliyetlerine ilişkin maliyetin yüzde 50'si oranında sübvansiyon verilmektedir. Lüksemburg'ta oluşturan her iş başına işçiler ve çıraklar için 50.000 LUF eğitim teşviği verilmektedir. Lüksemburg'ta sabit sermaye yatırımlarının finansmanı amacıyla indirimli faiz için krediler veren kredi

kurumlarına verilen sübvansiyonlar bazında faiz ertelemesi yapılmaktadır. Lüksemburg'ta ilk 8 yıl için elde edilen karların yüzde 25'i gelir vergisinden ve yerel ticaret vergisinden muafıdır. Toplam vergi muafiyetleri sabit sermaye yatırımlarının yüzde 0 ila yüzde 30'u arasında değişmektedir. Lüksemburg'ta yeni yatırımlar açısından ekipmanlara yapılan yatırımın yüzde 14'ü ödenmesi gereken kurumlar vergisinden mahsup edilmektedir (Eker,1995:89).

•Portekizde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Destekleme İdaresi (IAPMEI) KOBİ'lere yönelik teknik danışmanlık hizmeti, enformasyon, işe yeni personel alan işletmelere ucuz kredi ve AR-GE teşvikleri vermektedir.

Portekiz'de bölgelere göre yatırım harcamalarının yüzde 15-25'i, yeni istihdam alanları oluşturabilme özelliğine göre yüzde 10'unu, projenin sınıai niteliğine göre yüzde 20- 40'ı karşılanmaktadır. Portekiz'de yeni istihdam alanları oluşturan yatırım harcamalarının yüzde 10'una karşılık gelen miktarda istihdam yardımı sağlanmaktadır. Portekiz'de istihdam yaratma özelliğine göre, yaratılan her iş için 300.000. Escudos ve eğer yaratılan iş teknik personel tarafından yapılıyorsa 600.000. escudosa kadar, uygun görülen yatırım harcamalarının yüzde 10'una karşılık gelen miktar kadar nakit yardımı sağlanabilmektedir (Eker,1995:89). AR-GE sektöründe kurulan bir firma için asgari proje değerinin yüzde 20'si oranında özkaynak sermayesi verilmektedir.

### III-TÜRKİYE'DE KOBİLERE YÖNELİK BAŞLICA DEVLET YARDIMLARI

Ülkemizde işletmelerin yüzde 99.6'i KOBİ'lerdir. Türkiye'de 4 milyona yakın KOBİ, GSMH'nın yüzde 37.7'ini (AB'nde yüzde 55) sağlamakta, işgücünün yüzde 57.3'ünü (AB'nde yüzde 72) istihdam etmektedir. KOBİ'ler ülkemizde çalışan her bin kişiden 573'ünü istihdam etmekte ve üretilen her bin liralık malın 317 lirasını gerçekleştirmektedir. KOBİ'ler ülkemizde toplam yatırımların yüzde 27'sini (AB'nde yüzde 40) gerçekleştirirken bu işletmelere verilen krediler toplam kredilerin yüzde 3-5'i (AB'nde yüzde 50) düzeyindedir. KOBİ'ler, ihracatımızın yüzde 8-10'unu (AB'nde yüzde 20-38) gerçekleştirmektedirler.

Serbest pazar ilkelerinin ekonomik sistemin temeli olarak benimsendiği ülkemizde KOBİ'lerin desteklenmesi ve geliştirilmesi sistemin işlerliğini koruması kadar geleceği açısından da büyük önem taşımaktadır. Tek pazara doğru gidilen 21. Yüzyılda, ülkemizin bu sistemde gerçek yerini alabilmesi büyük ölçüde sahip olduğu KOBİ'lerin rekabet gücüne ve dinamizmine bağlıdır.

Türk teşvik sistemi Avrupa Birliği ile uyumlulaştırılarak AR-GE yardımları, KOBİ'lerin desteklenmesi, çevre korunması gibi selektif teşvikler ağırlık kazanmıştır.13 Ocak 1995 tarihinde yürürlüğe giren 94/6411 sayılı

"Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Karar", 10 Mart 1995 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan Ek Karar ve 4 Nisan 1995 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan 95/2 sayılı "Yatırımlarda Devlet Yardımları ile İlgili Tebliğ" çerçevesinde düzenlenen 1995 yılı teşvik mevzuatı ile teşvik sistemimiz yeniden yapılandırılarak Avrupa Birliği Teşvik Mevzuatına uyumlulaştırılmıştır. 94/6411 sayılı karar ve 95/2 sayılı tebliğ çerçevesinde başlıca devlet destekleri;

-Öncelikli yörelerde, normal yöre-sanayi kuşağı içinde, özel önem taşıyan yatırımlarda ve gelişmiş yörede sadece özel önem taşıyan yatırımlarda yüzde 100, diğerlerinde yüzde 30 oranında yatırım indirimi sağlanmaktadır.

-Teşvik belgesi kapsamında ithal edilecek yatırım malları gümrük ve fondan muafıdır.

-AR-GE Yatırımlarıyla ilgili projelerin alet, teçhizat ve yatırım giderlerinin yüzde 50'si Fon kaynaklarından kredilendirilebilir. Ayrıca, projeye ilgili işletme malı ve sarf malzemelerinin ithalatına fon muafiyeti uygulanır.

-Gelişmiş yörelerdeki mevcut yatırımların ve diğer yörelerde mevcut veya yapılacak yatırımların, Belediyeler, İl Özel İdareleri, Organize Sanayi Bölgeleri'nde müteşebbis heyetler aracılığıyla veya ilgili firma tarafından yapılacak, ÇED Raporu bulunan çevre korumaya yönelik bölümüne, Fon kaynaklarından toplam sabit yatırım tutarının yüzde 50'si oranında kredi verilir.

-RO-RO inşaatı, havayolu kargo, karayolu demiryolu kombine taşımacılığı yatırımları, hava limanlarında soğuk hava deposu yatırımlarında ve seyahat acentalarının pazarlama ve tanıtım giderlerinin karşılanmasında; bütün yörelerde yüzde 50 oranında, yöresel el sanatları yatırımında bütün yörelerde yüzde 25 oranında, diğer yatırımlarda öncelikli yörelerde yüzde 25, normal yöre, sanayi kuşağı içi yüzde 15 oranında kredi verilir.

-Yerli Makina, Teçhizat Yatırım Malları Alımında KDV Desteği (Bütün yörelerde, KDV artı 10 puan); Arsa Sağlanması (öncelikli yörelerde ve normal yöre sanayi kuşakları dahilinde); Bina İnşaat Harcı İstisnası (Bütün yörelerde), Dış Kredi Teminat Mektubu Masraflarına Katkı (Bütün yörelerde, teminat mektubu giderlerinin yüzde 50'si); İthalatta KDV Ertelemesi (Bütün yörelerde); Elektrik Enerjisi Desteği (Belli sektörlerde sadece öncelikli yörelerde komple yeni yatırımlarda ilk beş işletme yılındaki elektrik enerjisi tüketiminin yüzde 25'ine destek verilmektedir.); Orta ve Uzun Vadeli Yatırım Kredilerinde Teşvik belgeli bütün yatırımlar için ayrılacak fonlar üzerindeki verginin bazı şartlarda ertelenmesi şeklindeki finansman fonu bütün yöreler için geçerlidir. Ayrıca 94/6411 sayılı karara göre yatırım teşvik belgesi alınmaksızın, gelişmiş yörelerde mevcut yatırımların, sanayi kuşaklarına veya kalkınmada öncelikli yörelere fiziki

bütünlük bozulmadan komple taşınmaları ve taşınılan yerde faaliyetlerini sürdürmeleri halinde, sadece taşıma giderlerinin (söküm, nakliye, montaj v.b) yüzde 50 fon kaynaklarından kredilendirilebilmektedir. Taşınma sırasında tevsi, modernizasyon, kalite düzeltme, yenileme v.b. yapılması halinde; kredi dışında diğer teşviklerden de yararlanılabilmektedir.

94/6411 sayılı karara göre yatırım teşvik belgesi alınmaksızın, bütün yörelerde KOBİ'lerin teknik danışmanlık, kalite-kontrol, kalibrasyon ve ürün geliştirmeye yönelik taleplerini karşılayacak ve KOSGEB tarafından da onaylanan yatırımlara Fon kaynaklarından kredi verilebilmektedir. Bu yatırımların kredilendirilebilmesi için KOSGEB ile yatırımcı arasında yatırımın bitimini müteakip en az 5 yıllık süreyi de kapsayan, Müsteşarlıkça uygun görülmüş bir hizmet sözleşmesi aranır. Toplam sabit yatırım tutarının 10 milyar TL'nin (kalkınmada öncelikli yörelerde 6 milyar TL'nin) üzerinde olması halinde Teşvik Belgesi düzenlenmektedir.

Makina ve teçhizat alımlarının desteklenmesinde şartları tebliğ ile belirlenecek KOBİ'lere ait yatırımlar, Fon kaynaklarından kredilendirilebilir. KOBİ'lere yönelik hizmet yatırımlarının finansal kiralama ile gerçekleştirilmesi halinde Fon kaynaklarından kredi verilebilecektir.

94/6411 sayılı karara göre yatırım teşvik belgesi alınmaksızın, bütün yörelerde TSE ve ISO normlarına uygun kalite ve standart belgesi için TSE'ye yapılan ödemelerin tamamı fondan karşılanır.

94/6411 sayılı karara göre teşvik belgesi ile yararlanılabilen desteklerden yararlanabilmek için; Merkez Bankası nezdindeki "Yatırımları ve Döviz Kazandırıcı Hizmetleri Teşvik Fonu'na", kalkınmada öncelikli yörelerde ve sanayi kuşaklarında yapılacak yatırımlarda 25 milyon TL, diğer yörelerde yapılacak yatırımlarda 50 milyon TL yatırılması gerekmektedir. Teşvik edilecek yatırımlarda yatırımcının toplam proje tutarının belli bir oranını kendi özkaynağından karşılaması şartı aranmaktadır. Uygulanabilecek asgari özkaynak oranı, Kalkınmada Öncelikli Yörelerde yapılacak yatırımlarda yüzde 40, Normal Yörelerde yapılacak yatırımlarda yüzde 50, Gelişmiş Yörelerde yapılacak yatırımlarda yüzde 60, RO-RO taşımacılığı, havayolu kargo taşımacılığı yatırımlarında yüzde 25, gemi inşa, yat inşa, gemi ithali, uçak ithali yatırımlarında yüzde 15, finansal kiralama şirketlerinin yapacağı kiralama yatırımlarında yüzde 10'dur.

1995 yılı Teşvik sistemine ilişkin düzenlemeler, 11 Ocak 1995 tarihli Resmi Gazete'te, 94/6401 sayılı "İhracata Yönelik Devlet Yardımları Kararı"nda Avrupa Birliği ile uyumlulaştırılmıştır. 1996 başından itibaren KOBİ'ler ve KOBİ'lerin kurduğu Sektörel Dış Ticaret Şirketleri, ihracata yönelik olarak yararlanabilecekleri devlet yardımları:

AR-GE yardımları, çevre koruma yardımları, yurtiçi ve yurtdışı uluslararası nitelikteki ihtisas fuarlarına ilişkin yardımlar, pazar araştırmasına yönelik yardımlar, yurtiçi ofis- mağaza işletme ve tanıtım

faaliyetlerine ilişkin yardımlar, eğitim yardımları, tarımsal ürünlerde ihracat iadesi yardımlarıdır.

Devlet Yardımları ile ilgili 95/2 No'lu Tebliğle birlikte yapılan yeni düzenleme ile gelir vergisi mükellefi olan gerçek kişiler ve adi ortaklıkların da Teşvik Belgesi alabilmeleri imkanı getirilmiştir. Böylece KOBİ'ler yönünden çok önemli bir gelişme sağlanmıştır. Ancak, KOBİ'lere yönelik teşvik programlarında uygun şartlarda kredi verilebilmesi için fon kaynakları yeterli olmalıdır. Uygulamada kaynak yetersizliği yüzünden bu kredi mekanizması işletilememektedir. Dolayısıyla belli teşvikler ve devlet yardımlarını yürürlüğe koymak kadar bu teşvik ve yardımları belirlenen miktarlarda, eksiksiz ve zamanında küçük sanayi işletmelerine ödemek büyük önem taşımaktadır.

Sübvansiyon yerine enformasyon gerek bizzat KOBİ'ler ve gerekse tüm ekonomi açısından rasyonel bir politikadır. Bu bilgilendirme ve enformasyon sağlama, tedarik ve satış piyasalarından para ve sermaye piyasalarına teknolojik gelişmelerden mevzuat değişikliklerine kadar her alanı kapsamalıdır (Mütfüoğlu,1994:289). İmalat sanayi içinde yüzde 33'leri bulan KOBİ'lerin gümrük birliği mevzuatından bir an önce bilgilendirilmesi herşeyden önce yapılması gerekli bir hizmet olacaktır.

#### IV-SONUÇ

Dünya ekonomisindeki ve global teknolojideki değişiklik sonucu, ölçek ekonomisinden ölçek ekonomisizliğine, "daha büyük daha iyidir"den "daha büyük; etkisiz, yüksek maliyetli, gereksizce bürokrat, esneklikten uzak hatta berbattıra, küçük iyidir" yaklaşımlarına bir yöneliş sözkonusudur. Firmaların seri üretimden parça üretime geçmeye başladığından bu yana KOBİ'lerin önemi giderek artmaktadır

Toplam yatırımlar içinde KOBİ'lerin payı yüzde 26 iken AB ülkelerinde bu oran yüzde 36'ların üzerindedir. KOBİ'lerin ülkemizde toplam ihracat içindeki payları, yüzde 8-10 arasında iken, AB ülkelerinde yüzde 30'ların üzerindedir. KOBİ'lerin toplam krediler içindeki payı yüzde 3-4 iken AB ülkelerinde bu oran 40'ların üzerindedir. Finansman yönünden KOBİ'lerin en önemli sorunu başlangıç sermayesi ve artan işletme sermaye ihtiyacıdır. Özkaynaklarının yetersiz oluşu, yatırım yapmak isteyen KOBİ girişimcilerini olumsuz yönde etkilediğinden KOBİ'ler teknolojilerini yenileyememektedirler. Ülkemizde KOBİ'ler AB ülkelerine göre yeterli etkinliğe ve verimliliğe ulaşamamıştır. Ülkemizde KOBİ'lerin ciddi finansman, işyeri, hammadde temini, pazarlama, eğitim, danışmanlık, bürokratik sorunları vardır.

Halen 10 ve daha fazla işçi çalıştıran işletmelerin uygulamak zorunda oldukları "Konut Edindirme Yardımı" ve "Tasarruf Kesintisi"nde çalıştırılan işçi sayısını esas alınması nedeniyle istihdam adeta cezalandırılmaktadır (Sosyal amaçlı fonlarla getirilen yükler işçilik

maliyetinin yaklaşık olarak yüzde 7'si kadardır.). Ülkemizde devlet prime dayalı sosyal güvenlik hizmetlerinin finansmanına direkt olarak katkıda bulunmamaktadır. Ülkemizde yüzde 14'ü işçi, yüzde 19.5-27'si işveren olmak üzere sigorta primleri karşılanmaktadır. İstihdam vergisi niteliğindeki kesintiler küçük ölçekli işletmeler için önemli bir sorundur.

Esas gelirin gerçekliği ilkesine aykırı olarak ve mutlaka kar edilmesi ilkesine dayanan "Hayat Standartı Esası" küçük sanayi işletmeleri için önemli bir sorundur. KOBİ'ler için kısa sürede bu uygulamanın kaldırılması ve peşin (geçici) vergi uygulamasına son verilmesi yararlı olacaktır.

Gümrük Birliği kapsamında çok ciddi önlemler alınmadığı takdirde teknolojik açıdan gelişmiş rakipleri piyasaya girdiğinde KOBİ'lerin yüzde 40'ının tasfiye olacağı ve bu işletmelerde çalışan yaklaşık 350 bin kişinin işsiz kalabileceği ileri sürülmektedir. KOBİ'ler ortak dış ticaret şemsiyesi altında AB'ne açılmaları gereklidir. Türk KOBİ'lerinin AB firmaları karşısında rekabet güçlerini artırabilmeleri için kapasite kullanım oranlarını ve verimliliklerini artırmaları, teknolojilerini yenilemeleri ve standartlara uyum sağlamaları gerekmektedir. Türk KOBİ'lerinin çok kısa sürede ISO 9000 'e göre üretim yapabilmeleri için teknoloji yenileme ve makina parkını genişletme yatırımları gerekmektedir.

Türk ekonomisi uluslararası rekabet ortamında uygun dinamik ve rekabet gücü yüksek ekonomik yapının oluşturulmasında gerekli motivasyonun sağlanmasında, AB düzeyinde devlet yardımı sağlanmasının önemi büyüktür. Özellikle AR-GE, dış piyasaya yönelik çalışan işletmelere verilecek devlet yardımlarında KOBİ tanımı AB düzeyine getirilmelidir. Yalnız KOBİ tanımının geniş tutulması durumunda da sınırlı kaynaklar büyük işletmelere gidebilme si de söz konusu olabilir. Sınırlı kaynakları gerçek ihtiyaç sahibi olan, özellikle katma değer payı yüksek KOBİ'lere yönlendirilmelidir. Çok az işçi çalıştıran işyerlerini sanayi yerine esnaf kategorisi içinde değerlendirip, onlar için ayrı uygulama yapmak gerekmektedir.

Girişimcilik ve yeni teknolojik geliştirme gibi konularda KOBİ'lere destekler yoğunlaştırılmalıdır. Özellikle uygun projelerle gelen, gerçek üretici küçük sanayi işletmeleri, düşük faizli krediler verilerek uygun çalışma ortamı sağlanarak ve girdi maliyetlerini (elektrik, su, altyapı, hammadde v.b.) azaltarak desteklemek gereklidir. Girişimcilere, eğitim ve danışmanlık hizmetleri ücretsiz olarak sunulmalı, mali destek sağlanmalı ve gereksiz bürokratik engeller (özellikle işletme kuruluş aşamasında) kaldırılmalıdır.

Karmaşık vergi uygulamalarından vazgeçilmeli, gelir vergisinin ilk diliminde uygulanacak vergi oranı yüzde 10'a düşürülmelidir. Kurumlar vergisi oranı yüzde 15'e indirilmelidir.

Şirket kuruluşlarından alınan damga vergisi, harçlar, ticaret sicili harçları, noter harçları, belediyece alınan harçlar ve ücretler, 50 kişinin altında istihdam sağlayan küçük sanayi işletmelerinden alınmamalıdır.

Ülkemizde mevcut koşullarda üretken küçük ölçekli işletmelerin desteklenmesine ihtiyaç vardır. İstihdam oluşturulmasında en önemli politikalardan bireysel girişimcilik desteği dahil yeni işletme kurulmasının etkin bir sistem kapsamında teşvik edilmesi kalıcı istihdam politikasının da temel bir unsurudur. Dolayısıyla küçük ölçekli işletmelerinin önemli birer istihdam kuruluşları olduğu unutulmamalıdır. Vergi sistemi, mevcut istihdamı sürdürmeyi ve yeni istihdam olanakları sağlamayı destekleyen ek tedbirler öngörmeli ve mevcut engelleyici düzenlemeler kaldırılmalıdır.

Küçük sanayi işletmelerine verilecek devlet destekleri, ürün çeşitlendirmede Avrupa tüketim kalıplarına ve pazar beklentilerine cevap verebilecek ürünlere yönelme, katma değeri yüksek ürünlere geçilmesinde Avrupa pazarlarında karşılaştırmalı olarak üstünlük taşıdığımız ve bunu geliştirebileceğimiz dokuma, hazır konfeksiyon, gıda, deri işleme, deri konfeksiyon, cam, toprağa dayalı sanayi ve oto yan sanayii konularında özel uygulamalara özen gösterilmelidir.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

ASOMEDYA (1996), Gümrük Birliğinde KOBİ'ler, Ocak-96, Dosya

DPT (1995), GATT Normları ve Uluslararası Bütünleşmeler Açısından DEVLET YARDIMLARI (Mukayeseli Bir İnceleme), Ankara

EC COMMISSION (1983), EEC Competition Rules-Guide for Small and Medium Sized Enterprises, European Documentation, Periodical 1983/1984, Lüksemburg.

EKER, Aytaç (1995), Avrupa Birliği'nde ve Türkiye'de TEŞVİK SİSTEMLERİ VE TEŞVİK POLİTİKALARI, TİDAF Yayınları, Ankara.

EROL, İbrahim (1993), Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Açısından Dış Ticaret-Uygulama ve Sorunlar, Manisa

İKV (1994) , Avrupa Birliği'nde Teşvik Sistemi-İlkeler ve Uygulamalar-, İKV Yay. No:127, İstanbul.

İNAL, Ali Metin (1996), Vergi Hukuku-II (Açıklamalı Gelir Vergisi Kanunu), Serdar Ofset, İzmir

İNECİ, Barboros (1993), Avrupa Topluluğu ve Türkiye'de Sübvansiyonlar, İstanbul:İSO Yayını.



JÜRGENSMANN, H.H.(1994), "Almanya'da Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Politikası ve Bunların Teşviki", Almanya'da KOBİ'ler İçin Girişimcilik ve Teşvik Programları, Ankara: TOSYÖV Yayınları.

KUTAY, Pars (1993)-, Avrupa Topluluğu'nda Devlet Yardımları ve Yatırım Teşvikleri, HDTM Araştırma Dizisi-25, Ankara.

MUEGGE, Herman (1990), "Endüstriyel Kalkınmada ve Uluslararası Rekabette Ortaya Çıkan Yeni Eğilimler", Piyasa Ekonomilerinde Endüstriyel Kalkınma Stratejileri, İstanbul:TÜSİAD Yayınları.

MÜTFÜOĞLU, A. Tamer (1994), Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler- Sorunlar& Öneriler, Ankara: Desren Ofset

NAISBITT, John (1994), Global Paradoks- Büyüyen Dünya Ekonomisinin Güçlenen Küçük Oyuncuları, (Çev. Sinem GÜL), İstanbul: Sabah Kitapları

TOBB-KOSGEB (1993), Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Konferansı (2000'li Yıllara Girerken Türkiye'nin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Politikası), Ankara: TOBB Yay. No.:278/24.

TOSYÖV (1995), KOBİ Araştırma Enstitüsü ve KAMAR-Artu Şirketi(1995), TOSYÖV 1995 Yılı Ulusal KOBİ raporu, Ankara.

OĞUZ, Şebnem K. (1995), "Avrupa Birliği'nde KOBİ'lere Sağlanan Destekler", İktisadi Kalkınma Vakfı Dergisi, S:128, Ocak-Şubat

ŞENYURT, Deniz (1995), Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Avrupa Topluluğunda ve Türkiye'de Teşviki, İstanbul: Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği-Interbank Yayını

**YÖNETİM ve EKONOMİ Yıl : 1996 Sayı : 2**

**Celal Bayar Üniversitesi MANİSA**

## **DİNAZOR SENDROMU**

Doç.Dr.Sevinç KÖSE  
Celal Bayar Üniversitesi  
İ.İ.B.F İşletme Bölümü  
Araş.Gör.Aylin ÜNAL  
Celal Bayar Üniversitesi  
İ.İ.B.F İşletme Bölümü

### **GİRİŞ:**

Bir organizasyon ancak kendisinin de bir parçası olduğu geniş dış çevre ile etkileşimi sayesinde etkin performans gösterebilir. Bu nedenle organizasyonun yapısı ve işlev gösterişi, içinde çalıştığı çevrenin doğasını yansıtmalıdır (Mullins,1996. s.728-729). Belirsiz ekonomik koşullar, şiddetli rekabet, devlet müdahalelerinin derecesi, doğal kaynakların kıtlığı , işletme içi ve dışındaki kültürel yapıdaki hareketlilik ve teknolojideki hızlı değişiklikler giderek artan derecede hareketli bir çevre yaratmaktadır. Çevreyi, karmaşıklık ve dinamizm olmak üzere iki boyut ile tanımlamak olurludur. Çevresel karmaşıklık: etkileşim kurulması gereken birim sayısı ve ürün, müşteri vb. hakkında sahip olunması gereken sofistike bilginin miktarını ifade ederken, dinamizm çevrede değişimin ortaya çıkma derecesini anlatmaktadır ( Gibbs, 1994. s.582). Buna bağlı olarak karmaşıklık, organizasyonda bilgiye dayalı rollerin itici gücü olurken, dinamizm, karar vermeye ilişkin rollerin temel itici gücü olmaktadır.

### **1.DEĞİŞİM NEDİR ?**

Değişim, belirli koşullar altında, bir durumdan bir başka duruma geçme olgusu olarak tanımlanabilir ( Arıkan, 1994. s.140 ). Bu durum farklılaşması fiziksel değişim biçiminde olabileceği gibi fiziksel olmayan ve gözlenmesi güç bir biçimde de olabilmektedir.

Değişim üç farklı boyutta incelenebilir. Bunlar: toplumsal değişim, teknolojik değişim ve ekonomik alandaki değişimdir ( Çelebioğlu, 1982. s,9). Unutulmaması gereken bir konu, değişimin bir hedef değil, asla sona ermeyecek bir süreç olduğudur ( Belasco, 1995. s.28). Örgütsel değişim: örgütün çeşitli alt sistem ve unsurlarıyla bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişikliği ifade eder. Bu anlamda örgütsel değişim: yaratıcılık, yenilik yapma, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguların tümünü içine alabilecek derecede geniş kapsamlıdır ( Dicle ve Dicle, 1973. s.671 ).

Bu çerçevede, yenilik de bir değişim olarak nitelendirilirse bile her değişimin yenilik olarak ele alınması olurlu değildir. Yenilikte meydana gelen değişme orijinaldir yani o güne kadar hiç bu nitelikte bir değişme olmamıştır ve meydana çıktığı sistemin amaçlarını daha etkili bir şekilde yerine getirmeye yönelmiş olumlu ve özel bir değişimdir ( Aykaç, 1991,s.122 ).

İşletme içinde başlatılacak planlı bir değişimde, birbiriyle karşılıklı etki içerisinde bulunan görev, yapı, teknoloji ve insan değişkenlerinin varlığını hesaba katmak gerekir.

İşletmedeki örgütsel değişime dış koşullardaki değişmeler olduğu kadar, büyüme+ şirketlerarası birleşme ya da şirketlerin alım-satımı+ satış ve karların azalma eğiliminde oluşu+ tepe yöneticilerin değişmesi+ yönetim bilimindeki yeni gelişmeler ve başarılı örgütsel değişim uygulamaları veya işletmedeki örgütsel eksikliklerin belirgin ve rahatsız edici bir düzeye ulaşması da neden olabilmektedir.( Ülgen, 1990, s.168-176 ). İşin yapılmasında uygulanacak yöntemler, performans standartları, politika ve prosedürler ve örgüt yapısındaki değişmeler de söz konusudur ( Kaynak, 1995, s.199-201 ).

Özet olarak örgütsel değişimin amacı: değişen iç ve dış çevre koşullarına karşın örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırmak, üyelerinin en yüksek doyumunu sağlamalarına ve gelişmelerine olanak veren bir örgütsel yapıyı kurmaktır ( Ülgen, 1990, s.177 ).

Organizasyon, yaşayabilmesi ve gelecekte başarılı olabilmesi için, dışarıdan gelen bu etkilere hazırlıklı olmak, uyum gösterebilmek zorundadır. Kısacası organizasyon, değişime tepki gösterebilmelidir. Değişim, organizasyonun kendinden de kaynaklanabilir ve bunun büyük bir bölümü, yaşlanmanın doğal sonucudur. Bina, donanım ya da makinalar gibi maddi kaynaklar etkinliğini kaybedebilir, insan kaynakları eskiyebilir ya da beceri ve yeteneklerin modası geçebilir. Herşeyin hızla değiştığı günümüzde deneyim dahi eski önemini yitirmekte hatta yaşlanmanın getirdiği durağanlık ve belli yeteneklerin azalmasından doğan olumsuzluklar gözönüne alındığında 25-30 yıllık deneyimin avantaj olmadığı ileri sürülmektedir ( Türkmen, 1995, s.79 ). Bu değişimin bir bölümü, düzenli onarımlar, yeni teknoloji ve çalışma yöntemlerinin seçimi, etkin insan kaynakları planlaması , eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ağırlık vererek yönetilebilir.

Organizasyonlar üzerinde etkili olan ve değişim gereksinimini kaçınılmaz kılan çeşitli güçleri özetleyerek şöyle ele almak olurludur ( Mullins, 1996, s. 730-731 ).

- Değişen teknoloji ( günümüzde, şimdiye kadar olduğundan daha hızlıdır. Örneğin, bilgi teknolojisinde, otomasyonda korkunç ilerlemeler olmaktadır ),
- Bilgi patlaması ( bilginin miktarının sürekli artması, sahip olunanı kısa zamanda modası geçmiş hale getirmektedir ),

- Ürünün hızla modasının geçmesi ( hızlı teknolojiye ek olarak tüketici tercihlerindeki değişiklikler, pek çok ürün ve hizmetin yaşam süresini kısaltmaktadır),
- İşgücünün yapısındaki değişme ( part-time çalışma, aile yaşam biçimindeki değişiklikler, fırsat eşitliği gibi değişiklikler) Örneğin, ülkemiz için de geçerli olan köyden kente göç, beşeri ve sosyal sorunların yanısıra, işgücünün yapısını da değiştirmiştir. Çalışanların yaş ortalaması düşerken eğitim düzeyinin yükselmesi beklentilerin yapısını da farklılaştırmıştır. Bu toplumsal ve kültürel değişim sonucu işletmelerin her türlü çevresel baskı gruplarına karşı sorumlulukları ağırlaşmakta ve bu sorumluluklar da zaman zaman örgütsel değişimi gerektirir boyutlara varmaktadır ( Ülgen, 1990, s.169-170 ).
- Çalışma yaşamının kalitesi ( dikkatler, insanların çalışma yaşamındaki istek ve beklentilerinin doyumuna çevrilmiş durumdadır. Çalışma yaşamının kalitesi ile işgören bağlılığı, performans ve verimlilik düzeyi arasındaki ilişkiler önemsenmektedir )Ayrıca iş ahlakına ilişkin ilkelerde de değişiklikler olmaktadır

İç ve dış çevre koşullarında meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilmek, işletmelerde devamlılığı ve beklenen sonuçların gerçekleşmesini sağlayan ilk koşuldur. Çevrede meydana gelebilecek herhangi bir değişiklik doğal olarak, işletmenin kurulu dengesini bozacak ve yeni bir dengeyi gerekli kılacaktır. Zaten değişimin zorluğu, sabit dengeleri bozmasından kaynaklanmaktadır ( Arkan, 1994, s. 142 ). Bu nedenle işletmelerde değişimin esas konusunu, çevre koşullarına uyum sağlamak oluşturmaktadır. Örgütler çevrelerini tanımlamaya yarıyan güvenilir ve yeterli bilgi verecek geribildirim araçları geliştirmeye çalışarak değişime duyarlılıklarını korumakta ve gerektiğinde uyarlanabilmektedirler (Aldemir, 1985, s.124 ).

## 2.DİNAZOR SENDROMU:

Değişim, örgütlerin yaşamlarının ayrılmaz bir parçasıdır ve değişimin planlanabilir, yönetilebilir fakat durdurulamaz olduğu görüşü örgütlerin, değişimden kaçamayacakları gerçeğini ortaya koymaktadır.

Bu noktadan hareketle dinazor sendromu, işletmelerin ve yöneticilerinin değişime ayak uyduramamaları veya hatalı değişim yönetimi tekniklerini benimsemeleri nedeniyle, zaman içerisinde, piyasalardaki rekabet güçlerini yitirip, varlıklarının sona ermesi şeklinde tanımlanabilir (Lawler III and Galbraith, 1994, s.7 ) İşletme ve yöneticilerinin bu sendromdan kaçınabilmesi bir bakıma, bu sendroma yol açan ilk belirtileri doğru teşhis edip gerekli önlemlerin zamanında alınabilmesi ile olurludur. Ancak burada üzerinde önemle durulması gereken bir diğer husus da şudur: Başarı, değişimi yalnızca hissetmekle değil zamanında hissetmekle gerçekleştirilebilir.

İşletmeler açısından başarısızlığa yol açabilecek en önemli faktörlerden birisini de bazı işletme ve yöneticilerinin değişimi zamanında hissetmelerine karşın, değişime karşı direnmeleri oluşturur. Direnişler rasyonel bir araştırma ve

inceleme sonucu oluşabileceği gibi doğrudan doğruya duygusal nedenlerle de ortaya çıkabilir ve farklı yaklaşım gösterilmesini gerektirir. Teknolojik yenilikler yüzünden daha az çalışma ve daha az ücretlemeye veya işin yitirilmesine yol açacağı kaygısını taşıyabilirler ( Kaynak, 1995, s. 202 ).

Yeni düzenlemeler, alışılmış çalışma gruplarının dağıtılması ya da bileşiminin değişmesini gerektirebilir. Yeni bir çevre, yeni insanlara alışma veya izole bir ortamda çalışma zorunluluğu çoğu insanı altüst etmektedir.

Kurulu dengenin bozulması, yeni bilgi ve yetenekler edinmenin zor gelişi veya değişimin gerekçesinin anlaşılmaı, psikolojik nedenlerle direnmeye neden olabilir. Teknolojinin, kendi çalışmaları yetersiz olduğu için getirildiğini düşünenler bile çıkabilir. Statüleri etkilenebilecek, daha az insanı kontrol ediyor duruma düşebileceklerdir ( Kaynak, 1995, 202-206 ve Harrison and Bell, 1990, s.292 ).

Değişime gösterilen tepkiler arasında: saldırganlık, duyarsızlık, işbirliğine yanaşmama, devamsızlık, istifalar gibi olumsuz tavırların yanında değişimi : deneyimlerini geliştirme, kariyerlerini ilerletme şansı diye görenlerin coşkusu ile de karşılaşma olasılığı vardır(Harrison and Bell, 1990, s. 292 ve Ügen, 1990, s.194 ).

Bir işletmenin başka bir işletme ile tıpatıp aynı özellikleri taşıması olurlu olmadığından, diğer işletmelerden kopya edilecek (başarılı olmuş) değişim yöntemleri farklı veya başarısız sonuçlar doğurabilecektir ki, bu da işletmelerin yaşamlarını büyük ölçüde tehlikeye sokmaya yetecektir ( Greene, 1991, s. 62 ve Aykaç, 1991, s. 122 ).

## 2.1.DİNAZOR SENDROMUNUN ÖZELLİKLERİ

Aşağıda sözü edilen özellikler, işletme veya yöneticilerinin dinazor sendromuna yakalanmış olduklarının göstergeleridir (Lawler III and Galbraith,1994,.s.7-10 ):

### 2.1.1. Geçmiş Başarılar ve Kibirlik

İş dünyasında başarı,statükonun güçlü bir pekiştiricisi olmaktadır. Değişim açısından, tutucu davranışa yol açmakta belki de daha önemlisi kibire ve yenilmezlik duygusuna sürüklemektedir. Çünkü örgütler, bireyler gibi başarısızlığı kötü talih ya da çok güçlü rakiplerin varlığı ile açıklarken başarıyı, yeteneklerine, akıllı oluşlarına ve yüksek performans düzeylerine atfetme eğilimindedirler.

Başarılı olmak, belli pozisyon ve bölümleri güçlü, zengin ve prestijli hale getirmekte ancak bu elitlerin yitirecek çok şeyleri olduğundan, örgütün tutucu partisi olmalarına yol açmaktadır. Hem değişim gerektiren problemlere hem de performansı geliştirecek önerilere karşı sağırlaşmaktadırlar. Değişimi, bilgi, kaynaklar ve kararlar üzerindeki kontrollerine karşı bir tehdit olarak algılamaya başlamaktadırlar ( Mullins, 1996, s.733 ). Oyunu, kazanmak için değil yitirmemek için oynamakta ve risk almak istememektedirler

### 2.1.2. Büyüklük

Gerçekte büyük olmak bir değerdir ancak iyi yönetilmezse, hızla sorun haline dönüşebilir. Büyüklüğün yol açtığı eşgüdüm ve iletişim sorunlarıyla başa çıkmanın bir çözümü olarak daha bürokratik ve kontrole yönelik hale getirebilir organizasyonu. Ve büyük bir firmayı yönetmek için gereken karmaşık sistemler bir kez kuruldu mu, kolaylıkla değişmemektedir ya da değişmesi yıllar olmasa bile aylar almaktadır.

### 2.1.3. Merkezi Kontrol ve Karar Verme

Büyük kuruluşlar genellikle, birçok faaliyetin eşgüdümlemesinde, merkezileşmeye doğru kayarlar. Çünkü merkezi kontrol ve eşgüdümün, örgütün değişik kısımlarında sinerji üreteceğini varsayarlar. Ancak organizasyon farklı sektörlerde çalışıyor ve çevre çok hızlı değişiyorsa, bu varsayım hemen hemen hiç bir zaman doğrulanmamaktadır. Sinerji yaratmak yerine: daha yavaş karar verme, zayıf eşgüdüm, yüksek maliyetler ve hızlı, kararlı biçimde harekete geçememeye yol açar. Operasyonel düzeydeki kararların bile üst yönetimde toplanması, stratejik bir yanılığa olmakta, kararların isabetsizliğini ve yanılığını artırılmaya yaramaktadır ( Türkmen, 1995, s.83 ).

### 2.1.4. Müşteri ve Çevre ile Temasın Olmaması:

Büyüklük ve merkezi kontrol birarada olduğunda, bir başka dinazor özelliği ortaya çıkıyor: işgörenlerin sadece çok küçük bir kısmı müşteri ve rekabetçi çevre ile doğrudan temas halinde olabiliyor. Değişimi olumlu yönde etkileyecek olan müşterileri tatmin etme üzerinde yoğunlaşmak yerine işgörenlerin çoğu dikkatlerini içerideki ilişkilere, içsel karar süreçlerini yönetmeye ve üst düzey yöneticileri tatmin etmeye çeviriyorlar. Ancak içeriye dönük bu odaklanma ölümcül bir sonuca yol açıyor: müşterinin gereksinimlerini doyurmaktan uzaklaşıyor ve pazar, kontrol ve geribildirim kaynağı olmaktan çıkıyor. Ve örgüt giderek daha fazla içsel kontrole dayanır hale geliyor.

### 2.1.5. İçeriye Odaklanmış İKY Uygulamaları

Bilindiği gibi bir örgütün, İK gelişmesine yaklaşımı, uzun dönemde başarısı açısından önemlidir. Örgütler genellikle en iyi yaklaşımın İK gereksinimini: içeriden terfi, iş güvenliği ve belirli işlere uyacak insanların dikkatli seçimi gibi uygulamalarla karşılamak olduğunu varsayarlar. Bu model, beklenmedik değişikliği yok saymakta ve maliyetleri azaltmakta olduğundan, örgüt, çalışmasını olağan şekilde yaparak yaşayabildiği sürece etkin olabilir. Ancak, değişim gereksinimi hissedildiğinde bu model ciddi bir engel oluşturacaktır. Daha önceki başarı formülüne uygun olarak doğru şeyleri yapmaya eğilimli bir örgüt yaratacak, yeni ve farklı biçimde performans göstermek için gereksinim duyulan yetenek ve beceri çeşitliliğini sağlamakta ise yetersiz kalacaktır.

### 2.1.6. Dengeli İşlevsel Örgüt Yapıları

Tarihsel olarak bakıldığında firma yöneticilerinin güçlü bir işlevsel örgütü, başarının kaynağı olarak varsaydıkları görülmektedir. Çoğu büyük firma üretim, pazarlama, satış vb. gibi ana işlevler çerçevesinde organize olmakta, çok kaliteli uzmanların çalıştığı her bir işlev, kusursuzluk için savaş vermektedir. Bütün işlevler kusursuz olduğunda örgütün, müşterilere hizmette üstün olacağı kabul edilir. Ancak işlevlerdeki başarısızlık yüzünden değil işlevlerin, müşteri gereksinimlerine cevap verecek şekilde eşgüdümlemeyişi yüzünden hemen her zaman sorun çıkar. Ayrıca pazarla teması yitirmiş oldukları için, her bölüm enerjisini, toplam örgütsel performans yerine, işlevsel kusursuzluğunu optimize etmeye yönlendirmektedir.

Ancak değişim sonucu işletmelerin karmaşık ve dinamik bir çevrede, yaşamak istiyorlarsa, mekanik yapıdan organik yapıya geçiş yaptıkları ve şu özellikleri taşıdıkları belirlenmektedir: görevlerin birbirine çok bağımlı olması, görevlerle örgütsel amaçlar arasındaki ilişkiye önem verilmesi, görevlerin sürekli gözden geçirilmesi, üyelerle görüşmelerden sonra yeniden tanımlanmaları, hiyerarşi-denetim ve kuralların az oluşu, bilgi merkezlerinin örgütün bütününe dağılmış oluşu ( Aldemir, 1985, s. 135 ).

### 2.1.7. Etkinliğin İçsel Ölçümleri

İşlevsel kusursuzluk modeli, büyüklük ile birarada olduğunda, performansın içsel göstergelerle ölçülmesi sözkonusu olur. Kar ve zarar sadece toplam sektör düzeyinde ya da toplam firma düzeyinde ve finansal anlamda ele alınır. Genellikle bu yaklaşım, üretken olmayan davranışlara yol açmaktadır: işgörenler müşteri tatminine ve toplam örgütsel etkinliğe nasıl katkıda bulunacaklarından daha çok bütçeleri tartışmaya ve gereksiz başka işlemlere kafa yorar hale geliyorlar. Ve hiyerarşik kontrol artıyor.

### 2.1.8. Hiyerarşik Karar Verme Modeli

Büyük örgütlerin özellikle işlevsel olarak organize olduklarında ve bütünleşme işlemleri sayesinde artı değer kazanmaya çalıştıklarında, hiyerarşik karar verme tarzları geliştirmeye doğal olarak eğilim gösterdikleri daha önce de belirtilmişti. Büyük, karmaşık örgütlerde belirli ölçüde hiyerarşiye gerek vardır ancak 10-15 basamağın varlığı, örgütün riske girdiğinin açık bir göstergesidir. Yönetimin üst basamaklarını memnun etme, müşteriye ve dışarıdaki pazara odaklanmaktan daha önemli hale gelmekte ve bireyler, ilerleme ve bununla ilişkili ödülleri elde etmek için üst yönetimin belirlediği türde performans gösterme ve beceri kazanma için uğraş vermektedirler. Varlığını buna bağlayan örgütler, performansı ödüllendirmek için kullanılabilecek kaynakların kısa sürede tükendiğini göreceklerdir ( Greene, 1991, s.65 ).

Hiyerarşinin kurumlaşması, kararların sadece tepede alınması eğilimini pekiştirmekte, her bir bireyin sahip olduğu uygun yetki düzeyini de belirlemektedir. Bazı durumlarda karar verme yetkisine kimin sahip olduğunu açığa kavuşturmak, karar vermeyi hızlandırabilirse de karar vericilerin, vermek

zorunda oldukları pek çok kararın ayrıntısını anlamakta zorluk çekmelerine yol açarak yüklerini arttırmaktadır.

Kararlar müşteri ya da dışsal çevre ile temas noktasına yakinken en iyi şekilde verilir ama, yukarıdan aşağıya karar vermeyi pekiştirmek üzere yapılanmış bir örgütte bunu gerçekleştirmek son derece zordur. Ve karar vermede hareketliliğin tercih edilmemesi, sorunların ve analizlerin içinde boşuna vakit geçirmeye neden olarak, değişimi olumsuz etkileyecektir ( Eren, 1996, s.95 ).

### 2.1.9. Kültürel Özellikler

Çevresine tepki vermekte zayıf kalan örgütleri belirleyen iki kültürel özellikten söz edilebilir. İlki, "Kırılmıyorsa, uğraşma" tutumudur. Sürekli olarak gelişme yollarını aramak ve müşteri gereksinimlerine daha fazla odaklanmak yerine firma kültürü, 'başarılı olanı yapmaya devam etmeyi' vurgulamaktadır. Bu tutum, yaratıcılık ve yeni uygulama, politika ve ürünlerin geliştirilmesi açısından ciddi bir engel anlamına gelmektedir.

Bununla yakından ilgili olan, neyin 'tartışılmaz' olduğudur. Bir dereceye kadar bütün örgütler: başındanberi işlerin yapılagelen şekline karşı koymalara ve duyarlı konuları tartışmaya yanaşmama eğilimindedirler. Ancak 'tartışılmayanlar' arttıkça, dinazorlaşma riskinin de artacağı çok açıktır.

### 2.1.10. Kendini Geliştirmeme

Yöneticiler mevcut durumdan tatmin oluyor, yeni girişim ve gelişmelere kayıtsız davranmaya başlıyorlar ise bu kişilerin liderliği altında çalışanların motivasyonu ve performansı da düşmekte ve örgüt kültürü zayıflamaktadır. Riskten ve güçlüklerden kaçınmak isteyen yetersizleşmiş yöneticinin başarısızlıklarını yükleyebilecek faktör bulmada sıkıntı çekmeyişi, örgüte zarar veren tavırların sürmesini kolaylaştırmaktadır. Yetersizleşme noktasına gelen yöneticiler bunu gerçekten farketmemiş olabilecekleri gibi, farketmiş ama yardıma kapalı ( ki en tehlikeli gruptur) veya farketmiş üstelik yardıma açık olmak üzere üç halde kendilerini göstermektedirler ( Türkmen, 1995, s.85-94).

Obsolescence (modası geçmişlik), insanlar yeni araç ve tekniklerin nasıl kullanıldığını anlayamaz veya yeni bilgilerin uygulanmasının, onların performansını nasıl geliştirebildiğini değerlendiremez olduklarında çalışma etkinliğindeki düşüş'e karşılık gelir ( Rosen and Jerdee, 1985, s. 86 ). Sözlük anlamı: antika olmuş, çok az değeri olan ya da hiç olmayan demektir. Şimdiki ya da ilerideki rollere ilişkin etkin performans gösterebilmek için gereken bilgi ve becerilerin olmayışıdır ya da bunlara yabancı kalınmasıdır. Bu tanımın iki önemli sonucu vardır: eğer bir kişi ( işi değişmese de, performansı düşmese de ), diğerleri yeteneklerini geliştirirken, kendini geliştiremiyorsa, modası geçmiş hale gelebiliyor; ve önceki tanımlar modası geçmişlik ile ehliyetsiz olma arasında ayırım yapmıyor. Terminoloji bir tarafa bırakılırsa, modası geçmişlik: işgörenin becerileri ile örgütsel gereksinimler arasındaki boşluğun büyümesidir ( Bracker and Pearson, 1986, s. 109 ).



Modası geçmişliğe: bilgisayarlar, robotlar, bilgi patlaması, dağıtım ve satınalma tekniklerindeki değişiklikler gibi teknolojik; örgütsel yapı ve kültür, strateji, performans beklentileri, iş arkadaşları, işin kendisi, sınırlı kaynaklar, uzun dönemli amaçların olmayışı gibi örgütsel; güdüleme, değerler, fiziksel yetenek, sadakat, stres, deneyim, insiyatif, yaratıcılık gibi davranışsal nedenler yol açabiliyor.

İnsanların modası geçmişliği: gerginlik, engellenme, cansıkıntısı, çatışma, savunma, karamsarlık, depresyon, düşmanlık, moralin düşmesi, fiziksel sağlık sorunları, örgüte karşı burukluk, özel yaşamı iş yaşamının önüne geçirme, değişime karşı direnme gibi davranışsal; performansın giderek azalması, yaratıcı öneriler getirememe, beceri ve bilgileri geliştirme çabasının olmayışı, amaç belirlemekten kaçınma, terfi etmeme, toplantılardan uzak durma, işleri zamanında yetiştirememe, zorlu işlerde diğerlerinin görevlendirilmesi, kariyer gelişiminin yavaşlaması gibi profesyonel belirtilerle kendini gösterecektir ( Bracker and Pearson, 1986, s.112 ).

Genellikle, değişmeye isteksizlik, insanın öylece kalmasına ve değişen toplumda göstermesi gereken yetenek ve becerileri edinememesine yol açar. Buna ek olarak, performans değerlendirme sonuçlarını kabullenmek istemezler, performanslarının düştüğüne inanmazlar ve ne yazık ki çok geç olana kadar, kısıtlarının farkına varamazlar.

Değişen işyerine uyum sağlayamamalarının nedeni, başarısızlık korkusu olabildiği gibi bu duruma işyeri de yol açabilmektedir. Yaratıcı bir 'kazanma-kazanma' ortamında çalışmak yerine, pek çok insan otokratik bir 'kazanma-kaybetme' ortamında çalışmaktadır. Burada birisinin başarısı, diğerlerinin enkazı üzerine kurulduğundan, yaratıcı düşünceyi yok etmektedir çünkü başarısızlığın cezası, firmadan sürgün edilme olabilmektedir.

Hızla değişen iş dünyasında modası geçmişliğin maliyeti zaten yüksektir ama onu görmezden gelmek sadece bu maliyeti arttırmaya yaramaktadır. Hangi meslekte olursa olsun becerilerini yitirdiğini itiraf edemeyen + yeni yöntem ve teknikleri öğrenmekten kaçınan kişilerin sorunu daha da büyümekte üstelik onların becerilerini artırma yönünde işletmeler de gönülsüz olduklarında, sorunlar katlanmaktadır. Bu tür maliyetler, beceri ve iş bilgileri giderek azalan yöneticilerin, profesyonel ve teknik adamların sayısı ile çarpılacak olursa, örgütlere ve topluma maliyetlerinin ne denli büyük boyutlara vardığı anlaşılacaktır ( Rosen and Jerdee, 1985, s. 87 )

### 2.1.11.Stres

Stres' i, değişimin herhangi bir türü ortaya çıkarabilir. Holmes ve Rahe' in tanınmış "stres skalası'nda" iş ve işle ilgili değişikliklere verilen puanlar şöyledir:(en yüksek puan 100 olup, eşin ölümüne verilmektedir) ( Phillips, 1995, s.139 )

Yeniden uyum yapmayı gerektiren, iş ile ilgili durumlar	39
Farklı bir çalışma düzenine geçme	36
İş'deki sorumluluklarda bir değişiklik	29
Çalışma saatleri ve koşullarında bir değişiklik	20

Bilindiği gibi, belli bir dönem içinde ne kadar çok puan biriktirilirse, kişinin hastalıklara yakalanma şansı o ölçüde artacaktır. Çalışma koşulları, kötü iş tanımları, ilişkiler, değişen roller, diğer insanlardan sorumlu olma ve değer çatışmaları gibi iyi bilinen stres kaynakları hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından, örgütsel değişim dönemlerinde daha belirgin hale gelmektedir. Ve yöneticiler üzerindeki baskılar onların çok yüklenmelerine + her uyarıcıya hızla tepki vermelerine + görüneni arayıp soyuttan kaçınmalarına + küçük çaplı kararlar vermelerine ve herşeyi beklenmedik biçimde yapmalarına yol açarak işteki etkinliklerini azaltmaktadır ( Phillips, 1995, s.140,144 ).

Yukarıda sözü edilen belirtilerin, her işletme için aynı biçimde olduğunu söylemek zordur. Her işletme içinde bulunduğu farklı koşullara göre farklı belirtiler ya da bileşimler yaşayacaktır.

### 3. DİNAZOR SENDROMUNDAN KAÇINMA

Bunu başarmak zordur çünkü yukarıda sayılan özellikler, örgütün çevresiyle temasını yitirmesinden, müşterisine ve pazara etkin tepki veremez hale gelişinden, tek başına değil birarada ve zaman içinde sorumludur. Uçurumun kenarından dönülebileceğini gösteren çok tanınmış veya tanınmamış birçok örneğin oluşu, zor olsa da başarılabileceğini kanıtlamaktadır.

Çeşitli önleyici yaklaşımları benimsemek, örgütü dinazor sendromuna bütünüyle bağışık kılmayacaksa da, belirli hareketler bir ölçüde koruma sağlayabilecektir. Anahtar: bunlardan birinin kullanımında değil, örgütü işlevsiz olmaktan, çevresiyle temassızlık halinde olmaktan kurtaracak bir bileşim şeklinde uygulayabilmektedir.

#### 3.1.Sürekli Değerlendirme:

Bir örgütün uzun dönem yaşamasını garanti edecek belki de tek önemli şey, şu andaki performansını ve müşterilerinin ileriye dönük beklentilerini değerlendirmesidir. Değerlendirme büyük firmalarda düzenli olarak toplanan ve rapor edilen muhasebe ve finansal performans verilerinden fazlasına ihtiyaç gösterir. Bu tür verilerin kısıtları vardır, en ciddi olanı da geçmişe yansıtmalardır. İyi bir değerlendirme, önem verilen performans göstergelerini ve firmanın ilgili gruplar gözündeki değerine ilişkin bilgiyi içermelidir.

Örgütü ilgilendiren başlıca grup olarak müşteri ile işbirliği, doğrudan geri bildirim sağlayabilir. Örgüt onların sunduğu hizmet ve ürünleri nasıl algıladıklarını ve doyum sağlama derecelerini düzenli olarak değerlendirmek zorundadır. Örgütü ilgilendiren ikinci grup olan işgörenlerin, örgüt ve uygulamalarına ilişkin yorumlarını da düzenli olarak almak yerinde olur. Tutum

araştırmaları ve işgücü devir oranları, bu grubun tepkilerini ölçmenin geleneksel ve geçerli yöntemleridir. ( Belasco ,1995, s.53-57 )

Örgütteki kritik süreçlere, örnek edinme açısından bakmak da önemlidir. Taklit (benchmarking) aynı sektördeki kuruluşlar ile olduğu kadar, önemli sayılan süreçlerde kusursuzluğu başarmış herhangi bir örgüt ile de yapılmalıdır.

Son olarak değerlendirme, hem dışarıdakilerden hem de içerdekilerden girdi içermelidir. Örgütler, kendi personellerini sürece katarlarsa, değerlendirmeden, çok daha fazla şey öğrenirler.İçerdekilerin gördüğü ve tepki gösterdiği konularda açık taraflılıklar olabilir bu yüzden onların oryantasyonunu, dışarıdakilerden alınacak girdi ile dengelemek gerekecektir.

### 3.2.Çevreyi Rakipler Açısından Gözden Geçirme:

Örgütler, gelecek için ne kadar iyi hazırlandıklarını ve karşılaşılabilecekleri tehlikeleri değerlendirirken, genellikle direkt rakipleri üzerinde odaklaşırlar. Örneğin IBM ve Digital'i ve Japonları rakipler olarak algılayarak tavrı almış ancak farklı sektörlerde farklı tipte örgütler olduğu için MicroSoft vb. gibi örgütlerin varlığını gözden kaçırmış idi.

Bilgi teknolojisinde, sektörün globalleşmesinde, şebeke örgütlerin oluşumunda yaşanan gelişmeler yüzünden örgütler büyük olasılıkla, bir zamanlar işbirliği içinde oldukları veya ilgisiz diye değerlendirdikleri firmalarla rekabet etme durumuna gelebilmektedirler. Bu nedenle, yerleşik firmalar, rekabetçi çevreyi, aniden güçlü rakipler haline dönüşebilen alışılmadık rakipleri tanımayaya yönelik bir gözle sürekli analiz etmek zorundadırlar.

Ancak, firmanın kendini aşırı beğenmişliği, görüşü engelleyebilir. 29 yaşında CEO'su olan bir firmanın doğuşunu gözden kaçırmak gibi. Gelişmekte olan ülkelerdeki firmaların ilk ithal girişimleri görmezden gelinbilir ( 1970'lerde otomobil endüstrisinde Japonların yaptığı ithaller gibi ). Sadece ısrarlı ve tetikte olan liderler, alışılmadık yeni rakipleri farkedecek şekilde ufukları genişletebilir. İntel firmasından Andy Grove, şu ifadesi ile anılır: " Sadece paranoidler, hayatta kalabilirler". (Lawler III and Galbraith, 1994 s.12 )

### 3.3.Yerleşik Ürün ve Hizmetleri Hedef Alma:

Bugünkü ortamda örgütlerin, ürün ve süreçlerine meydan okunmayacağını, geçersiz hale getirilmeyeceğini varsaymaları, özellikle tehlikelidir. Rakiplerin, yerleşik ürünlerine saldırılmalarını beklemek yerine, örgütler bunu kendileri yapmalıdırlar. Hewlett Packard, 3M ve diğerleri; en iyi ürünlerinin bile, orjinal haliyle yaşam sürelerinin çok kısa olacağını ve gelişebilmek, başarılı olabilmek için onun yerine yeni bir ürün koymanın önem taşıdığını anlamış firmalara örnek verilebilir.

Yerleşik ürünü sürdürme firmanın, kısa dönemde iyi performans göstermesine olanak tanırda da teknolojinin sürekli ilerliyor oluşunun gözden

kaçmasına yol açarak, bunu fırsat bilen ve kullanan bir rakibin başarısını hazırlar.

### 3.4.Yaratıcılığı Destekleme:

Yerleşik ürün ve süreçlerin modasının geçmesini engelleyecek türde yaratıcılığın uygulamaya konması ve maddi destek sağlanması gerekiyor. Bugünün "başasağı " giden firmaları araştırma, keşif ve öğrenme için yeterli olanakları olmayanlardır.

Bununla ilgili bir diğer konu da yaratıcılığı değerlendirmek ve ödüllendirmektir. Örneğin, 3M, bölüm yöneticilerini, son dört yılda geliştirilen ürünlerden gelen satış oranına göre değerlendirmektedir.

### 3.5.Örgüt Yapısı:

Yönetim literatürü, geleneksel işlevsel bürokratik örgüte alternatif getiren pek çok öneri ile doludur. Bütün firmalar için doğru cevap olacak tek bir alternatiften söz edilemezse de bugünün başarılı olmak isteyen firmasının çok boyutlu ve esnek ve dinamik olması gerektiği söylenebilir.

İşgörenlerin hepsinin müşteri ile teması sağlanamıyorsa örneğin müşteri tepkilerini, ürünün nasıl kullanıldığını gösteren videobantlar, müşteri tatmin verileri ve dış kaynaklardan elde edilen kalite verileri gibi göstergelerin kullanılması önerilir.

### 3.6.Kararları ve Hesap Vermeyi Alt Basamaklara Göçerme:

Müşteri ya da ürün odaklı bir örgütün hiyerarşi ve formel eşgüdümüne daha az ihtiyacı vardır. Müşterinin değişen isteklerine ve rekabetçi pazardaki değişikliklere hızlı tepki vermek gerektiğinde, karar vermeyi alt düzeylere havale etmenin yararı ortaya çıkacaktır. Kendine güvenmeyen astların, yetki ve görevlerini üstlere devretmeleri (çok sık danışmaları, kendi yetkilerini kullanırken izin istemeleri ) olasılığına karşı dikkatli olmak gerekecektir. ( Türkmen, 1995, s.92 )

### 3.7.Öğrenme Anlamında Planlama:

Her firmanın uzun dönemli planı hem de gelecek yılın bütçesini veren bir planlama süreci vardır. Planlama aynı zamanda, değişim hakkında bilgi sahibi ve hazırlıklı olma, koşulları yeniden düşünme fırsatı verir.

Senaryo planlaması ise, gelecekteki olası yeni durumlara hazırlanmakta özellikle faydalıdır ve örgütü değişim ihtiyacına duyarlı kılmaya ikna eder. Planlama süreci, yöneticileri, farklı düşünmek üzere mental haritalar ile donatmakta, olayları yeni bir bakış açısı ile görmeye hazırlamaktadır. Senaryolar; alışılmadık rakiplere hazırlanmak için harika araçlar olabilir. Örneğin:Shell hala Exxon ve Mobil'i esas rakipleri olarak nitelendirmekte ama, sismografik test edici olan Schlumberger' den gözünü ayırmamaktadır

### 3.8. İKY Uygulamaları:

Geleneksel örgüt modeli, üyelerinin içsel gelişimini ve doğru tipte işgören arayışını vurgular. Ancak eğer bir örgüt dinazor olmaktan kaçınacaksa, farklı bir alternatifi denemesi ve örgütteki insanların çoğundan değişik olan " söylenmeyenleri söyleyecek " olan birilerini sadece alt basamaklar için değil üst basamaklar için de işe alması gerekiyor.

Örgütün kültürüne kesinlikle uyum sağlayacak türden adayların işe alınması kültürün güçlü biçimde devamını sağlayabileceği gibi uzun vadede örgüte zararı dokunabilecek, etik olmayan bir eğilim olması nedeniyle eleştirilmektedir ( Meudell and Callen, 1996, s. 173 ).

Ayrıca, işlev ve sektörler arasında, belli ölçülerde, yönetici dönüşümünün yapılması onların, işleri farklı yapabilmeye alışmalarını sağlayacak, statükoya daha az ilgi duymalarına ve nasıl öğreneceklerini öğrenmelerine yol açacaktır.

Eklenmesi gereken bir diğer önemli nokta da: liderlik pozisyonlarında alışılmadık görüş ve deneyimleri olan ( belki de uluslararası alanda çalışan firmalardan gelmiş olan ) farklı düşünebilme yeteneğine sahip kişilerin bulunmasıdır.

### 3.9. Kültür:

Kültürün gelişimi konusunda geleneksel yaklaşımlar, oluşumunda temel rolü oynayan geçmiş, birincil işlev, büyüklük ve amaçlar gibi bazı unsurların varlığından söz ederler. Bazıları ise, kültür ile çalışanların psikolojik kontrata ilişkin algılamaları arasındaki uyumu da bir unsur olarak ele alırlar ( Meudell and Callen, 1996, s. 168 ).

Her örgütün, bölümün ve informel grubun kültürü olduğu tartışmasız bilinir ama vizyonun kullanımını sağlayacak bir kültür olup olmadığı önemlidir. Kültürün, vizyonun başarısını getiren en güçlü araç oluşu, dikkate alınmasını hatırlatan bir uyarıcı olmalıdır ( Belasco, 1995, s. 201-217 ).

Herşeyi tartışmayı, başarıyı sorgulamayı ve işleri daha iyi yapmayı destekleyen bir kültür, firmayı adeta dinazor sendromuna karşı aşılacaktır. Yukarıda sözü edilen uygulamaların çoğu, bu özellikleri taşıyan bir kültürün gelişmesine yardımcı olacaktır.

Tartışılmayanları tartışmak, çatışmayı yasallaştırmak, müşterilerden ve taklit edilen (benchmarking) gruplardan geribildirim almak, karşıt görüşte olanları cesaretlendirmek veya planlama sürecinde statükoya meydan okuyacak yeni fikirlere ve konulara açık olmak, dinazor sendromuna karşı koymak isteyen bir kültür için ödün verilmeyecek koşullardır.

Öte yandan işletmelerin kültür konusunda unutmamaları gereken bir diğer husus da, ' Kırılmıyorsa, uğraşma ' felsefesinden vazgeçmeleridir. Böylelikle mevcut sistem geliştirilerek, yeni fikirlerin doğmasına olanak tanınırken, insana önem ve layık olduğu değeri vererek verimliliği artırma,

işletme içinde tüm çalışanlarda önemli ve şirket için değerli oldukları duygusu yaratarak işletmenin gelecekteki başarılarının hep birlikte paylaşılacağı havasının oluşturulmasını sağlar ( Eren, 1996, s.95.).

### 3.10. Öğrenme

İşletmeler özellikle belirsiz koşullarda, ' hataları bulma ve düzenleme süreci ' diye tanımlanabilen örgütsel öğrenme sayesinde değişime ayak uydurabilirler. Önceki deneyimlerinin iyi sonuçlarından yararlanıp kötü sonuçlara yol açan nedenleri araştırarak yinelememeye çalışmak, gerçekçi ve geçerli bir yaklaşım olacaktır (Dalay, 1991, s.53).

### 3.11. Yönetici Yetersizleşmesine İlişkin Önlemler

Herşeyden önce yönetici seçiminde nitelik ve performansa değil kıdeme öncelik tanımak gibi modası geçmiş uygulamalara son vermenin yanısıra sürekli eğitime ve tartışmalı toplantılara katılmalarını sağlamak, genç ve dinamik yardımcıları atamak işe yarıyabilecektir. Ancak tükenmişlik aşamasına gelindiyse bu önlemlerin yerine pasif göreve atama veya emekliliğe sevk gibi seçenekler düşünülmelidir. (Türkmen, 1995,s. 95 ).

Örneğin, yüksek teknoloji kullanan çokuluslu bir firma olan Multitech'in, mesleki modası geçmişlikle başa çıkma planı: eğitim ve gelişme gereksinimlerinin değerlendirilmesi ile başlar. Firmanın İK planları + performans değerlendirme sonuçları + yönetici ve işgörenlerden toplanan bilgi + danışmanlardan gelen öneriler değerlendirmeye alınır ( Rosen and Jerdee, 1985, s.88 ).

Genel olarak, bilimsel ve teknik konularda ve yönetim geliştirmede düzenlenen eğitim programları, istekler doğrultusunda: yurtdışı görevler için hazırlık + stres ve çatışma yönetimi + iletişim sorunlarının çözümü ve emekliliğe ilişkin programları da kapsamaktadır.

Modası geçmişlikle mücadele programlarının çok pahalıya mal olduğu örneğin Amerika'da örgütlerin her yıl 130 milyar dolardan fazlasını eğitim için harcadıkları belirtilmektedir. Bu büyük rakam, değişimi izleme ve yönetiminin gerçekten iyi yetişmiş ve üretken işgücüne sahip olma tutumunu yansıtmaktadır. Burada GE'nin bir keşfini dikkate almakta yarar vardır: bir mühendisin yeniden eğitimi, yeni birini işe almanın getireceği maliyetin 1/3 inden daha azdır (Rosen and Jerdee, 1985, s.92).

Firmalar, kısa ve uzun dönemli kadro planlaması ve gelişimine öncelik vermek, araştırmacı tutumları ve becerileri geliştirme isteklerini cesaretlendiren bir iklim yaratmak, eğitim ve geliştirme programları düzenlemek zorundadırlar. Ve bu programların içinde üniversiteler etkin rol almalıdırlar ( Bracker and Pearson, 1986, s.115 ).

Stres ile ilgili sorunların çoğunun, 'danışmanlık programları ' ile çözüleceği; özellikle değişim dönemlerinde danışmanlık programlarının stres

belirtileri ortaya çıkmadan uygulanacak olursa işe yarıyacağı ileri sürülmektedir (Philips, 1995, s.147).

### 3.12. Genelde Tüm Çalışanlara Yönelik Önlemler

Tutarsız mesajlar insanların aklını karıştırır ve akli karışan insanlar değişime kolayca uyum sağlayamazlar. Tutarlı mesajlar vermek ve onlardan doğrudan geribildirim istemek ve doğrudan geribildirim vermek son derece yararlıdır. Çünkü böylece istenenin ne olduğu konusunda belirsizlik ya da karmaşa yaşanmayacaktır.

Katılımı sağlamak, değişimi kolaylaştıracaktır. Önemli olan, bilinen katılım yollarını uygulamaya koymaktır. Katılabilmeleri için, yaşananlar hakkında açıkça bilgi sahibi olmayı istemeleri doğaldır.

İnsanların eski günlerin nostaljisine kapılmalarını engellemek için, terk edilmesi istenenlerin yerine yenilerini koymak gerekir. İş ve sosyal yön ile ilgili ortak etkinlikler, sloganlar, kahramanlar hakkındaki öyküler, kutlamalar bu amaca hizmet edebilir.

Ve istenen şekilde davrananları ödüllendirmek çok önemlidir. Para, terfi, bağımsızlık, sevilerek yapılacak görevlere atamalar, fark etme gibi ödüllendirmeler, diğerlerini de böyle davranmaya yönlterek ikili bir yarar sağlayacaktır. İnsanların farklı şeylerle güdülendiklerini, birisi için ödül olanın diğeri için hakaret anlamı taşıyabileceğini unutmadan doğru insana doğru performansı için doğru ödülü vermek üzere kendilerine danışmaya dayanan bir yaklaşım izlenmesi önerilmektedir.

İnsanların taklit ederek öğrendikleri dikkate alınacak olursa, çalışanların saygı ve hayranlık duydukları kişilerin davranış ve tutarlılıklarının ne denli önemli olduğu da anlaşılacaktır. İnsanların yavaş öğrendikleri ve kolayca unuttuklarını hesaba katarak, değişimin beklenenden daha uzun zaman alacağı bilinmelidir.

Son olarak: zaman zaman başarısızlığın da olabileceği, yanlışların da yapılabileceği baştan kabul edilmeli ve kaçınılmaz biçimde yaşananlardan ders çıkarmaya çalışılmalıdır ( Belasco, 1995, s.12,24-25, 32-46, 95, 130-131, 166-172, 196, 207).

## 4. ARAŞTIRMA:

İşletmelerde yönetici düzeyinde çalışanların, değişime bakış açılarını ve yatkınlıklarını saptamak amacıyla yürütülen pilot araştırma, alınan örneklem ve izlenen yöntemle ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir.

### 4.1.Bilgi Toplama Aracı:

Bilgi toplama amacıyla kullandığımız anket üç farklı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde: yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve şirketteki pozisyon sorulmaktadır. İkinci bölümde : yöneticilerin, işletmelerinde yaşanan durumu dikkate alarak değişime ilişkin tutum ve değerlerini saptamak üzere

hazırlanan onüç maddeye yer verilmiştir. Üçüncü bölümdeki maddeler ise işletme yöneticilerinin işletme içi ve dışındaki çevrede yaşanan değişim hakkında ne ölçüde bilgi sahibi olduklarını saptamaya yöneliktir. ( Ek:1 )

Pilot araştırmamız, durum saptamaya yöneliktir. Maddeler tarafımızdan oluşturulmuştur. Anlaşılabilirlik düzeyinin yüksek olmasına çalışılmış ve gerçekten de uygulamada bu anlamda bir sorunla karşılaşılmamıştır. Cevapların: 1-5 arasında değer taşıyan "Kesinlikle Katılmıyorum" ile " Kesinlikle Katılıyorum " arasında bir seçeneğin işaretlenerek verilmesi istenmiştir.

#### 4.2.Örnekleme:

İşletmelerde yöneticilerin değişime ilişkin yaklaşımlarının saptanması amacıyla az sayıda işletmede çok sayıda kişiye ulaşmak yerine, çok sayıda işletmeden kişilere ulaşma fikrinden hareketle İzmir ve Manisa çevresinde kurulmuş 10 farklı işletmeden 30 yönetici üzerinde anket uygulanmıştır. Örneklemin özellikleri aşağıda verilmektedir.

	Frekans	Yüzde
<b>Yaş</b>		
21-30	12	40.0
31-40	7	23.3
41-50	10	33.3
51 ve üzeri	1	3.3
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	10	33.3
Erkek	20	66.7
<b>Eğitim Durumu</b>		
Lise	1	3.3
Üniversite	21	70.0
Yüksek Lisans	6	20.0
Doktora	2	6.7
<b>Şirketteki Pozisyon:</b>		
Danışman-Koordinatör	2	6.7
Genel Müdür-Genel Müdür Yrd.	4	13.3
Departman Müd.-Müdür Yrd.-Grup Müdürü	12	40.0
Şef	6	20.0
Diğer	5	16.7

#### 4.3.Bulgular:

Anketimizin ikinci bölümünde yer alan 5.ve 17.arasındaki maddelere verilen cevapların dökümü ekte sunulmaktadır.( Ek:2 )



Elde edilen sonuçlara göre ( Katılıyorum+ Kesinlikle katılıyorum birlikte alınmıştır.)

5.madde : Kendisini geliştirmek için bilimsel yayınları izleyenlerin oranı  
( 33.3+ 23.3 ) % 56.6,

6.madde :İşle ilgili yenilikleri, işyerindeki arkadaşlarına iletenlerin oranı  
(30.0 + 43.3 ) % 73.3,

7.madde : Değişimi örgütün yaşamını devam ettirebilmesi için gerekli bir unsur olarak görenlerin oranı  
( 23.3 + 53.3 ) % 76.6,

8.madde : Değişimin örgüt dışındaki faktörlerden kaynaklandığını düşünenlerin oranı  
( 23.3 + 20 ) % 43.3 ,

9.madde :Değişimin insanla ilgili faktörlerden kaynaklandığını düşünenlerin oranı  
( 20 + 3.3 ) % 23.3,

10.madde : Değişimin tüm örgütü ilgilendirmesi gerektiğini düşünenlerin oranı  
( 16.7 + 60 ) % 76.7,

11.madde: Her işletmede Ar-Ge bölümünün olması gerektiğini düşünenlerin oranı  
( 26.7 + 43.3 ) % 70,

12.madde: Değişimin çatışma ve husursuzluklara neden olduğunu düşünenlerin oranı %16.7

13.madde: Tekdüze ortamda çalışmayı tercih edenlerin oranı

( 23.3.+ 3.3 ) % 26.6,

14.madde: İnternet'in kullanılması gerektiğini düşünenlerin oranı

( 30 + 33.3 ) % 63.3,

15.madde: Çalışan herkesin bilgisayar kullanması gerektiğini düşünenlerin oranı

( 26.7+ 46.7 ) % 73.4,

16.madde: Bir danışmanlık şirketinin, planlamaya yardımcı olması gerektiğini düşünenlerin oranı

( 40 + 13.3 ) % 53.3,

17.madde: Şirkete farklı fikirlerde insanların alınmaması gerektiğini düşünenlerin oranı

(10+10) %20'dir.

Genelde değişime bakış açılarının oldukça olumlu olduğu söylenebilir.

Yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve şirketteki pozisyon ile ikinci bölümdeki 13 maddenin herbirisi arasındaki ilişkiyi görebilmek amacıyla, çapraz tablolar çıkarılmış fakat son derece sınırlı sayıda ilişki olduğu saptanmıştır.

Örnekleme hacminin yetersizliği nedeniyle, çapraz tablo hücrelerinden en az birinde 5'in altında beklenen frekans çıkması yüzünden test istatistikleri anlamlı olmadığı için: 5'e yakın veya 5' in üzerinde olacak şekilde, seçeneklerin gruplandırılmasına gidilmiştir. Örneğin: yaş değişkeni 40'ın altında ve üstünde olmak üzere iki seçeneğe indirilmiş; eğitim durumu: üniversite öncesi ve sonrası olarak iki seçeneğe indirilmiş, pozisyon:danışman, genel müdür, departman müdürü ile şef ve diğer yöneticiler olmak üzere iki seçeneğe indirilmiştir.

Cevaplar da kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum ( 1 ), kısmen katılıyorum ( 2 ), katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum ( 3 ) diyerek gruplandırılmıştır. Bunun ötesinde toplulaştırma ( 2 x 2 kare olacak şekilde ) istenen sonuçlara yaklaşılacaksa da, yorumların objektifliğini zedelememek için yapılmamıştır.

Yukarıda sözü edilen çaba doğrultusunda elde edilen tablolar şunlardır:

1) Cinsiyet ile " düşünceleri farklı olan insanların işletmeye alınmaması " arasındaki ilişki

Tablo:1

VAR00002 by VAR40 var40

Page 1 of 1

VAR00002	Count	VAR40			Row Total
		1,00	2,00	3,00	
1	7	2			9
	77,8	22,2			32,1
	50,0	25,0			
	25,0	7,1			
2	7	6	6		19
	36,8	31,6	31,6		67,9
	50,0	75,0	100,0		
	25,0	21,4	21,4		
Column Total	14	8	6		28
Total	50,0	28,6	21,4		100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	5,07602	2	,07902
Likelihood Ratio	6,75925	2	,03406
Mantel-Haenszel test for linear association	4,89474	1	,02694

Minimum Expected Frequency = 1,929  
Cells with Expected Frequency < 5 = 4 OF 6 ( 66,78)

Statistic	Value	ASE1	Val/ASE0	Approximate Significance
Pearson's R	,42578	,12448	2,39940	,02388 *4
Spearman Correlation	,42277	,13818	2,37875	,02500 *4

\*4 VAL/ASE0 is a t-value based on a normal approximation, as is the significance

Number of Missing Observations: 2

Kadınların % 78' i bu düşünceye katılmıyor. % 22'si kısmen katılıyor. Erkeklerin % 37'si bu düşünceye katılmıyor fakat % 63'ü kısmen ya da tamamen katıldıklarını belirtiyorlar.

Kadınların erkeklerden bir kat daha olumlu yaklaştıklarını görüyoruz.

## 2) Cinsiyet ile "değişim çatışmaya neden olur" ilişkisi :

Tablo:2

VAR00002 by VAR38 var38

Page 1 of 1

VAR00002	Count Row Pct Col Pct Tot Pct	VAR38			Row Total
		1,00	2,00	3,00	
1	5 50,0 41,7 16,7	5 50,0 38,5 16,7			10 33,3
2	7 35,0 58,3 23,3	8 40,0 61,5 26,7	5 25,0 100,0 16,7		20 66,7
Column Total	12 40,0	13 43,3	5 16,7	30 100,0	

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	3,02885	2	,21994
Likelihood Ratio	4,56697	2	,10193
Mantel-Haenszel test for linear association	2,01302	1	,15595

Minimum Expected Frequency = 1,667  
 Cells with Expected Frequency < 5 = 4 OF 5 ( 66,7%)

Statistic	Value	ASE1	Val/ASE0	Approximate Significance
Pearson's R	,26347	,14341	1,44519	,15950 *4
Spearman Correlation	,24354	,15765	1,32872	,19467 *4

\*4 VAL/ASE0 is a t-value based on a normal approximation, as is the significance

Number of Missing Observations: 0

Bu düşünceye kadınların yarısı katılmıyor yarısı da kısmen katılıyor iken erkeklerin % 35'i katılmıyor, % 40' ı da kısmen katılıyor şeklinde sonuç alınmıştır. Kadınlarda, katılıyorum diyen hiç bulunmazken, erkeklerin % 25' i katıldıklarını açıklamaktadırlar.

3) Cinsiyet ile " çeşitli kaynaklardan edinilen bilgilerin iş arkadaşlarına iletilmesi " arasındaki ilişki :

Tablo:3

VAR00002 by VAR00006

Page 1 of 1

		VAR00006				Row Total
Count	Row Pct	1	3	4	5	
Col Pct	Tot Pct					
VAR00002	1		2 20,0 28,6 6,7	1 10,0 11,1 3,3	7 70,0 53,8 23,3	10 33,3
	2	1 5,0 100,0 3,3	5 25,0 71,4 16,7	8 40,0 88,9 26,7	6 30,0 46,2 20,0	20 66,7
Column Total		1 3,3	7 23,3	9 30,0	13 43,3	30 100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	5,03297	3	,16940
Likelihood Ratio	5,59127	3	,13328
Mantel-Haenszel test for linear association	2,42509	1	,11941

Minimum Expected Frequency = ,333  
 Cells with Expected Frequency < 5 = 6 OF 8 ( 75,0%)

Statistic	Value	ASE1	Val/ASE0	Approximate Significance
Pearson's R	-,28918	,15092	-1,59848	,12116 *4
Spearman Correlation	-,31354	,17643	-1,74719	,09157 *4

\*4 VAL/ASE0 is a t-value based on a normal approximation, as is the significance

Number of Missing Observations: 0.

Kadınların % 80'ninin bilgiyi ilettikleri, erkeklerde bu oranın % 70 olduğu görülmektedir.

4) Eğitim ile " değişimi örgütün yaşaması için gerekli bir unsur olarak görme " arasındaki ilişki :

Tablo:4

VAR33 var33 by VAR20 var20

Page 1 of 1

VAR33	Count Row Pct Col Pct Tot Pct	VAR20			Row Total
		1,00	2,00	3,00	
1,00			1 100,0 50,0 3,3		1 3,3
2,00		5 17,2 100,0 16,7	1 3,4 50,0 3,3	23 79,3 100,0 76,7	29 96,7
Column Total		5 16,7	2 6,7	23 76,7	30 100,0

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	14,48276	2	,00072
Likelihood Ratio	5,99610	2	,04988
Mantel-Haenszel test for linear association	,62791	1	,42812

Minimum Expected Frequency = ,067  
Cells with Expected Frequency < 5 = 5 OF 6 ( 83,3%)

Statistic	Value	ASE1	Val/ASE0	Approximate Significance
Pearson's R	,14715	,08908	,78719	,43778 *4
Spearman Correlation	,26154	,14367	1,43384	,16269 *4

\*4 VAL/ASE0 is a t-value based on a normal approximation, as is the significance

Number of Missing Observations: 0

Lise ve öncesi eğitim alanların tamamı kısmen katılıyorum derken üniversite ve sonrası eğitim almış grubun % 80'i ( katılıyorum + kesinlikle katılıyorum ) demektedirler. Eğitim bu konudaki bakış açısını belirleyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkıyor.Örneklem hacminin darlığı bizi sonuçlarımızı genellemekten alakoyacak ölçüde olmakla birlikte eğitim hepimizin kabul edeceği gibi insanları dar görüşlülükten kurtarmakta, çok değişkenli ve geniş ölçekte ve esnek düşünmelerini sağlamaktadır.Araştırmamızda yaş, cinsiyet, şirketteki pozisyon değişkenleri görüşler üzerinde fazlaca etkili olmazken üniversite ve üzerinde eğitim almış olmanın olumlu etkiye sahip değişken olarak karşımıza çıkması ayrıca sevindiricidir.

Üçüncü bölümün sorularına verilen cevaplar şu şekilde özetlenebilir: Son iki yıl içinde çoğu şirkette personel değişikliği olmuştur ancak bu değişiklik sayı itibarıyla yöneticiler tarafından bilinmemektedir.

Son iki yıl içerisinde işletmelerin örgüt yapılarında bazı değişiklikler olmuş ve bu değişiklikler daha çok yeni birimlerin eklenmesi, eski birimlerin kapatılması ve yönetici değişikliği şeklinde yaşanmıştır.

Bunun yanında son iki yıl içerisinde orta ve üst düzey yöneticiler, yeni ürünlerin piyasaya sunulduğunu kabul etmekte ama bu ürünlerin türü ve sayısı hakkında tam bir bilgi sahibi olmadıklarını ifade etmektedirler.

Yine son iki yıl içerisinde şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektöre giren yeni firma sayısı, bu yöneticiler tarafından hemen hemen hiç bilinmemektedir.

Hemen hemen tüm şirketler pazar araştırması yaparken bu pazar araştırmalarının sıklığı da alt kademedeki yöneticiler tarafından tam olarak bilinmemektedir.

#### 2.4.Kısıtlar:

Yapılan çalışma 30 kişiden oluşan bir örnekleme dayalı olup pilot çalışma niteliğindedir. Beklenen ilişkilerin çıkmamasının, bu dar hacimden kaynaklanabileceği gibi genelde anketlerin isteksiz ve samimiyetsiz cevaplanma şeklinden de kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

## SONUÇ

21. yüzyıla girmek üzere olduğumuz şu günlerde yoğun küresel rekabet karşısında işletmeler belirsiz, karmaşık ve hızlı bir değişim süreci ile karşı karşıyadırlar. Bu değişim sürecine zamanında ve yerinde uyum sağlayabilen işletme ve yöneticileri hayatta kalabilme şansına sahip olabilmekte yoksa bu değişim döngüsü içerisinde yitip gitmektedirler.

Bu nedenle işletme ve yöneticilerinin, değişimi yönetmeyi bilmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde değişime ayak uyduramama veya hatalı değişim yönetimi teknikleri benimsemeleri nedeniyle zaman içerisinde piyasadaki rekabet güçlerini yitirip varlıklarının sona ermesi diye tanımlanabilen dinazor sendromunu yaşayacaklardır. Değişimi zamanında hissedip önlemlerini zamanında ve kendi koşullarına uyarlayarak alabilen işletme yöneticilerinin dinazorlaşması olasılığı bunu yapamayan rakiplerine göre hemen hemen hiç yok gibidir.

Önemli olan mevcut durumu sürdürmek değil değişimi algılamak, onu yönetmek, kaçınılmaz tehditleri ve olumsuzlukları fırsata dönüştürmeye çalışmaktır. Sürekli olarak kendini yeniden keşfetmeyi öğrenenler, değerlendirme yapmaktan kaçınmayanlar başarılı olacaklardır.

Bu çerçevede İzmir ve Manisa illerinde gerçekleştirdiğimiz pilot araştırmada ağırlıklı olarak genç ve üniversite mezunu yöneticilerden oluşan örneklemimizde, değişime genelde olumlu yaklaşıldığını söyleyebiliriz.

Ancak örneklemin küçüklüğü nedeniyle test istatistiklerinin anlamsız çıkması yüzünden sonuçlarımızın genellenemeyeceğini belirtmemiz gerekiyor.

### YARARLANILAN KAYNAKLAR

#### Kitaplar

Ceyhan ALDEMİR, **Örgütler ve Yönetimi**, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1985.

Erol EREN, **Yönetim ve Organizasyon**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:401,  
3.Basım, İstanbul, 1996.

Fuat ÇELEBİOĞLU, **Davranış Açısından Örgütsel Değişim**, İ.Ü. İşletme  
Fakültesi Yayını, İstanbul, 1982.

Hayri ÜLGEN, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İ.Ü.  
İşletme Fakültesi Yayın No:241, Gençlik Basımevi, İstanbul, 1990.

James A. BELASCO, **Teaching the Elephant to Dance**, Third Edition, Century  
Business, Great Britain, 1995.

John HARRISON and Valerie BELL, **People in Organizations**, Pitman  
Publishing, Great Britain, 1990.

Karen MEUDELL and Tony CALLEN, **Management and Organisational  
Behaviour**, Second Edition, Pitman Publishing, Great Britain, 1996.

Laurie J. MULLINS, **Management and Organisational Behaviour**, Fourth  
Edition, Pitman Publishing, Great Britain, 1996.

Nicola PHILLIPS, **Motivating for Change**, Pitman Publishing, Great Britain,  
1995.

Tuğrul KAYNAK, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirme**, 2. Baskı, Alfa  
Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1995.

#### Makaleler

Barrie GIBBS, "The Effects of Environment and Technology on Managerial  
Roles", **Journal of Management**, Vol. 20, No.3, 1994.



- Benson ROSEN and Thomas H. JERDEE, "A Model Program for Combating Employee Obsolescence", **Personnel Administrator**, Vol. 30, No. 3, March, 1985.
- Burhan AYKAÇ, "Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:24, Sayı:2, Haziran, 1991.
- Edward E. LAWLER III and Jay R. GALBRAIT, "Avoiding the Corporate Dinosaur Syndrome", **Organizational Dynamics**, 1994.
- İsmail DALAY, "Değişimin İşletmeler Üzerine Etkileri", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:24, Sayı:2, Haziran , 1991.
- İsmail TÜRKMEN, "Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde İşletme Yöneticilerinin Yetersizleşmesi", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Sayı:4, 1995.
- Jeffrey S. BRACKER and John PEARSON, "Worker Obsolescence: The Human Resource Dilemma of the 80's", **Personnel Administrator**, Vol. 31, No. 12, December, 1986.
- Robert J. GREENE, "A 90's Model for Performance Management", **HR Magazine**, April 1991.
- Semra ARIKAN, "Değişim Önderliği", **Verimlilik Dergisi**, Sayı:2, 1994.
- Ükü DİCLE ve A. DİCLE, "Örgütsel Değişim", **Verimlilik Dergisi**, Cilt:2, Sayı:3, 1973.

YÖNETİM ve EKONOMİ Yıl:1996 Sayı: 2

Celal Bayar Üniversitesi MANİSA

---

**TAM SAYILI PROGRAMLAMA PROBLEMLERİ İÇİN  
SEZGİSEL YÖNTEMLER VE YÜRÜYEN NOKTA YÖNTEMİ**

Öğr.Gör.Tülay MUĞALOĞLU  
Erciyes Üniversitesi K.M.Y.O.  
Prof.Dr.Cengiz YILMAZ  
Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.  
İşletme Bölümü

**1- GİRİŞ**

Tam sayılı programlama problemlerinin çözümünde kullanılan yöntemler çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Bir sınıflamaya göre bu yöntemler,

a) Kesme Yöntemleri

b) Arama Yöntemleri (En verimli olanı dal-sınır algoritması) olmak üzere iki gruba ayrılabilir (Tütek ve Gümüšoğlu, 1994 : 247).

Diğer bir sınıflamaya göre bu yöntemler,

a) Yuvarlama Yöntemi

b) Tam Tarama Yöntemi

c) Kesen-Düzen Yöntemi

d) Dal-Sınır Yöntemi

e) Sezgisel Yöntemler, olmak üzere beş gruba ayrılabilir (Muğaloğlu, 1987 : 67).

Yöntemlerden en yaygın kullanılanları dal-sınır ve kesen-düziem yöntemleridir. Bunların yaygın kullanılma nedenleri, optimum tam sayılı çözümü garantilemelerinin yanısıra belirli bir algoritmalarının olmasıdır.

Yuvarlama Yöntemi, doğrusal programlama problemlerinin optimum çözümünden elde edilen kesirli çözüm sonuçlarının en yakın tam sayıya yuvarlanmasıdır. Yöntem bazı problemlerde optimum çözüme ulaşmasına karşın, bir çok problemde optimum tam sayılı çözüme ulaşamamaktadır. Çünkü, yuvarlanarak elde edilen tam sayılı nokta, uygun çözüm alanının

içerisinde olmayabilir veya uygun çözüm alanının içerisinde dahi olsa optimum tam sayılı çözümden uzak olabilir (Cook ve Russel, 1981 : 274).

Tam tarama yöntemi ise, uygun çözüm alanı içerisinde yer alan tüm alternatif tam sayılı noktaların ayrı ayrı değerlendirilmesine ve bunlar arasında amaç fonksiyonu değeri en yüksek olanının seçilmesini içermektedir. İki karar değişkenli ve iki sınırlı bir maksimizasyon probleminde bile uygun çözüm alanı içerisinde çok sayıda alternatif tam sayılı noktanın bulunma olasılığı dikkate alınır, yöntemin etkin bir yöntem olduğu söylenemez. Buna karşın, yöntem optimum tam sayılı çözümü garantilemektedir.

Kesen-düzlem yönteminde, doğrusal programlama problemlerinin optimum simpleks tablosunda yer alan kesirli karar değişkenleri için kesen düzlem koşulları oluşturularak optimum tam sayılı çözüme ulaşılmaya çalışılır. İlave sınır koşulları ilave simpleks tablolarının çözülmesini gerektirir. İlave sınır koşullarına eklenen boş değişkenler nedeniyle de, simpleks tabloların hem satır hem de sütun sayısında artış olmaktadır. Bunlardan başka, yöntemin hem karma hem de tam sayılı problemler için ayrı ayrı uygulanması, çözüme ilk alınacak karar değişkeninin belirlenmesi, değişken seçimi yapıldıktan sonra o değişkene ait satır vektörü üzerinde yapılan işlemlerin uzunluğu nedeniyle de bu yöntemle optimum tam sayılı çözüme ulaşma uzun zaman almaktadır.

Dal-sınır yöntemi de kesen-düzlem yönteminde olduğu gibi doğrusal programlama probleminin optimum simpleks tablosundan itibaren uygulanmaya başlar. Yöntem problemi çeşitli alt setlere ayırmakta, bunları sistematik bir şekilde incelemekte ve gereksiz alt setleri elimine etmektedir(Dannenbring ve Star, 1981:405). Yine ilave sınırların problemlere eklenmesi ve simpleks tablolara dual simpleks yönteminin uygulanması nedeniyle ele alınması gereken tablo sayısında artış olmaktadır. İlave sınırlara eklenen boş değişkenler sonucunda da simpleks tabloların hem satır hem de sütun sayısında artış meydana gelmekte ve buna bağlı olarak optimum tam sayılı çözüme ulaşma süresi uzamaktadır.

Sezgisel yöntemler, optimum sonucu her zaman garanti etmemekle birlikte çoğu kez optimuma yakın sonuçlar vermektedir. Sezgisel yöntemlerde problemi çözme işleminin anlaşılabilirliği daha kolay olmakta, zamandan tasarruf edilmekte ve işlem sayısı da daha az olmaktadır. Bu nedenle sık sık problemlerin çözümü için bir yöntem olarak kullanılmaktadır. Sezgisel yöntemlerin uygulanması genellikle kolay ve hızlıdır.

Sezgisel yöntemlerden ilki olan, Echoles ve Cooper tarafından bulunan ve Yöntem I olarak bilinen yöntemde tam tarama yönteminde olduğu gibi problemin simpleks yöntemi ile çözümü yapılmaktadır (Taha, 1975:348). Tam tarama yönteminden farkı, uygun çözüm alanı içerisindeki

alternatif tamsayıli noktaların tamamı incelenmeden, belirli noktaların değeriendirilmesi ile optimum çözümler bulunmaya çalışılmasıdır. Problemin hem doğrusal programlama problemi olarak çözümlenmesi hem de tam tarama yönteminde olduğu gibi tüm noktaların ayrı ayrı değeriendirilmemesi nedeniyle çözümler süresi kısa olmaktadır. Ancak bu yöntemde incelenen belirli noktalar daima tüm problemler için en iyi nokta olmayıp optimum çözümler bu noktaların dışındaki herhangi bir tam sayılı noktada olabilmektedir. Yöntemin problemin çözümlerine orjin noktasından başlaması bir diğer sakıncasını oluşturmaktadır. Eğer problemin çözümlerine optimum sonucu garanti eden dal-sınır ve kesen-düzlem yöntemlerinde olduğu gibi doğrusal programlama probleminin optimum sonucundan başlanırsa, daha az nokta inceleyerek optimum tam sayılı noktaya ulaşılabilir.

Sezgisel yöntemlerden ikincisi olan, Hillier tarafından bulunan ve Yöntem II olarak bilinen bu yöntemde orjinal problemdeki sınırların sağ taraf sabitleri değeriştirilerek, problem tam sayılı olma koşulu dikkate alınmadan doğrusal programlama problemi olarak çözümlenmekte ve elde edilen kesirli değeri en yakın tam sayılı değeriye yuvarlanarak, optimum çözümler bulunmektedir (Taha, 1975:350). Fakat problemin çözümlerinden elde edilen kesirli değeri en yakın tam sayıya yuvarlandığında uygun çözümler alanının dışında olabilir. Bu durumda orjinal problemin çözümler noktasını birleştiren doğru üzerindeki noktaların ayrı ayrı incelenmesi gerekmektedir. Böylece iki ayrı problemin oluşturulması ve bunların ayrı ayrı çözümlenmesi gerekmektedir. İşlem süresi dal-sınır ve kesen-düzlem yöntemlerinde olduğu gibi uzun olmamakla beraber, yöntemin daima optimum tamsayıli çözümlerü sağlayacağı söylenemez.

Tamsayıli programlama problemlerinin çözümler için geliştirilen sözkonusu yöntemlerin bazı özelliklerine dayalı, fakat yuvarlama yöntemindeki güçlüğü ortadan kaldırılacak, tam tarama yönteminde olduğu gibi uygun çözümler alanı içerisindeki tüm alternatif tamsayıli noktaların incelenmesini gerektirmeyecek, dal-sınır ve kesen-düzlem yöntemlerinde olduğu gibi çok sayıda işlemi gerekli kılmayacak bir sezgisel yöntem arayışına gidilmiş ve bu noktadan hareketle yeni bir sezgisel yöntem geliştirilmeye çalışılmıştır.

## 2- YÜRÜYEN NOKTA YÖNTEMİ

Yürüyen nokta yöntemi, tamsayıli programlama problemlerinin çözümler için kullanılan diğer yöntemlerin bazı özelliklerinden yararlanılarak ortaya çıkarılmıştır. Yöntem problemin çözümlerine tamsayıli olma koşulu aranmaksızın çözümler doğrusal programlama probleminin optimum çözümlerü ile başlamaktadır. Bu yönü ile hem dal-sınır hem de kesen-düzlem yöntemlerine benzemektedir. Ancak bu iki yöntemde olduğu gibi çözümler sonuçları kesirli olan karar değerişkenleri için ilave sınırlar oluşturulmamakta

ve bu nedenle de ilave simpleks tabloları ve bu tablolardaki işlemlere gerek kalmamaktadır.

Yöntem, yuvarlama yöntemi temeline de dayanmaktadır. Yuvarlama yönteminde olduğu gibi yürüyen nokta yönteminde de problem doğrusal programlama problemi olarak çözülmekte ve kesirli karar değişkeni sonuçları tamsayıya yuvarlanmaktadır. Ancak kesirli sonuçlar en yakın tamsayıya yuvarlanmayıp aşağıya doğru yuvarlanmaktadır. Aşağıya doğru yuvarlanan noktanın uygun çözüm alanı içerisinde olması için, problemdeki sınırların tamamının ( $\leq$ ) biçiminde ve tüm katsayılarında pozitif değerli olması gerekmektedir. Aşağıya doğru yuvarlanan nokta tüm problemlerde optimum sonucu sağlamayıp bu noktaların dışında diğer alternatif noktaların da tek tek değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Yürüyen nokta yöntemi bu yönü ile de tam tarama yöntemine benzemektedir. Fakat tam tarama yönteminde olduğu gibi uygun çözüm alanı içerisindeki tüm alternatif noktaların değerlendirilmesi gerekmemektedir. Aşağıya doğru yuvarlanarak elde edilen nokta, bu noktadan karar değişkenleri eksenlerine çizilen dikmelerin oluşturduğu alanın köşe noktasında yer aldığı için aşağıya doğru yuvarlanarak elde edilen nokta, söz konusu alanda yer alan tüm noktalardan daha iyidir. Diğer bir deyişle, bu nokta alandaki diğer tüm noktalardan daha yüksek amaç fonksiyonu değerine (Z) sahiptir. Önerilen sezgisel yöntemde incelenecek diğer noktalar ise, eksenlere çizilen dikmelerin oluşturduğu alan dışında bulunan ve diğerlerine göre daha iyi Z değeri sağlayan noktalardır.

Yatay ekseninde  $X_1$ , dikey ekseninde  $X_2$  karar değişkeni gösterildiğinde aşağıya doğru yuvarlanarak elde edilen noktanın üst kısmında kalan alan ( $X_2$  eksenini yönünde oluşan alan, Şekil 1'de EFC alanı) üst bölge, altında kalan alan ( $X_1$  eksenini yönünde oluşan alan, Şekil 1'de EDA alanı) alt bölge olarak belirtilmektedir. Aşağıya doğru yuvarlanarak elde edilen nokta da dahil olmak üzere alt ve üst bölgede yer alan ve diğerlerine göre daha iyi Z değerini veren noktalar incelendiğinde, incelenen noktalar içinde en yüksek Z değerine sahip olan nokta optimum tamsayı noktasıdır. Alt ve üst bölgede yer alan ve daha iyi Z değerine sahip noktalar tarandığında problem için optimum tamsayı noktasının bulunması daima garanti edilmiş olur. İnceleme yapılan problemlerin çoğunda optimum tamsayı noktası, amaç fonksiyonu katsayısı yüksek olan karar değişkeni yönündeki alanda oluştuğu için önerilen sezgisel yöntem, Echoles ve Cooper tarafından bulunan Yöntem I mantığına da dayalıdır. Yöntem I de problemin çözümüne amaç fonksiyonu katsayısı yüksek olan karar değişkenlerine ait eksen üzerinde başlanmaktadır. Önerilen sezgisel yöntemde de amaç fonksiyonu katsayısı yüksek olan karar değişkeni yönünde optimum tamsayı noktası aranmaktadır. Yöntem I den farkı ise, önerilen sezgisel yöntemde problemin doğrusal programlama problemi olarak çözülmesi gerekmektedir. Ayrıca problemin çözümüne Yöntem I de olduğu gibi orijin noktasından başlanmayıp, optimum tamsayı sonucu garanti eden dal-sınır ve kesen-düzlem yöntemlerinde olduğu gibi kesirli sonuçlardan başlanmaktadır.

### 3- YÜRÜYEN NOKTA YÖNTEMİNİN VARSAYIMLARI

Yöntemin uygulanabilmesi için bazı varsayımlar ortaya konmuştur. Bu varsayımlar yöntemin kullanımını kolaylaştırmak için konulmuş olup, konu üzerinde yapılan çalışmalar arttıkça yumuşatılabileceği ve hatta varsayımlardan bazılarının kaldırılabilceği kanısındayız.

Yöntemin uygulanabilmesi için problemdeki sınırların tamamının küçük-eşit biçimde olması ( $\leq$ ) gerekmektedir. Ayrıca problemdeki karar değişkenlerinin katsayıları da pozitif olmalıdır. Çünkü, aşağıya yuvarlanılarak elde edilen nokta ancak bu özellikteki problemlerde uygun çözüm alanının içerisinde olmaktadır. Sınırların hepsinin ( $\leq$ ) biçiminde olmasına karşın, sınırların herhangi birinde negatif katsayılı değişken bulunduğu zamanda da yuvarlama işlemi sonucu elde edilen nokta bazı problemlerde uygun çözüm alanı içinde olmasına karşın tüm problemler için böyle olacağı garanti edilemez. Önerilen sezgisel yöntem, büyük-eşit ( $\geq$ ) veya eşitlik (=) biçiminde sınırlara sahip problemlerde de çalışabilir. Fakat problemde inceleme yapılacak başlangıç tamsayılı noktanın belirlenmesi güç olabilir. Eşitlik biçiminde sınıra sahip bir problem diğer sezgisel yöntemlerde de sorunlar yarattığı için önerilen yöntemde ( $\geq$ ) ve (=) biçimindeki sınırlar çalışma alanı dışında tutulup bu çalışmada, tüm sınırları ( $\leq$ ) biçiminde olan ve katsayıları pozitif olan iki karar değişkenli maksimizasyon problemleri ele alınmıştır. Karar değişkeni sayısı iki ile sınırlanmasına karşın problemdeki sınır sayısında herhangi bir kısıtlama yoktur.

Tamsayı olma koşulu dikkate alınmadan çözülen herhangi bir doğrusal programlama problemi çoklu çözüme sahip bir problem de olabilir. Bilindiği gibi çoklu çözüm, amaç fonksiyonu ile sınırlardan herhangi birinin eğimlerinin eşit olması halinde ortaya çıkmaktadır ve problemin tek çözümü olmayıp uygun çözüm alanının iki ayrı köşe noktası aynı amaç fonksiyonu değerini vermektedir. Bu özellikteki bir problem için de önerilen sezgisel yöntem uygulanabilir. Uygun çözüm alanının iki ayrı köşe noktasındaki kesirli karar değişkeni sonuçları aşağıya doğru yuvarlanarak ya tek bir tamsayılı nokta ya da iki ayrı tamsayılı nokta elde edilir. Eğer tek bir nokta elde edilmişse incelenmesi gereken alan bu noktadan eksenlere çizilen dikmelerin oluşturduğu alan dışında kalan ve amaç fonksiyonu katsayısı yüksek olan karar değişkeni yönünde oluşan alandır. Bu alandaki incelenmesi gereken noktalar ise diğerlerine göre daha yüksek amaç fonksiyonu değeri sağlayan noktalarlardır. Eğer çözüm sonuçlarının aşağıya doğru yuvarlanması ile iki ayrı nokta elde edilmiş ise bu noktaların hangisinden karar değişkeni eksenlerine dikmeler çizilerek alt ve üst bölge oluşturulacaktır sorunu ile karşılaşılır. Problemdeki  $X_1$  değişkeninin amaç fonksiyonu katsayısı yüksek ise, aşağıya doğru yuvarlanarak elde edilen noktalardan  $X_1$  değişkeni değerinin küçük olduğu nokta değeri dikkate alınır ve eksenlere dikmeler çizilerek alt ve üst bölgeler oluşturulur. Eğer

problemdeki  $X_2$  değişkeninin amaç fonksiyonu katsayısı yüksek ise, bu durumda da aşağıya doğru yuvarlanarak elde edilen noktalardan  $X_2$  değişkeni değerinin küçük olduğu nokta dikkate alınır ve eksenlere çizilen dikmeler sonucunda alt ve üst bölgeler oluşturulur. Bölgeler oluşturulduktan sonra incelenmesi gereken alan ve noktaların belirlenmesi tek bir nokta elde edilmesi halinde olduğu gibidir.

Ele alınan problemde karar değişkenlerinin amaç fonksiyonu katsayıları eşit olabilir. Bu özellikteki problemlerde de önerilen sezgisel yöntem uygulanabilir. Fakat alt ve üst bölgelerin belirlenmesinde farklı yöntem uygulanır. Tamsayı problemler için uygun çözüm alanını belirleyen karar değişkenlerinin eksenler üzerindeki amaç fonksiyonu değeri, alt ve üst bölgelerin belirlenmesinde bize yardımcı olur. Eğer  $X_1$  eksen üzerindeki uygun çözüm alanını belirleyen köşe noktasının amaç fonksiyonu değeri,  $X_2$  eksen üzerindeki uygun çözüm alanını belirleyen köşe noktasının amaç fonksiyonu değerinden daha yüksek ise, aranması gereken bölge alt bölgedir. Buna karşın, eğer  $X_2$  eksen üzerindeki uygun çözüm alanının köşe noktasının amaç fonksiyonu değeri,  $X_1$  eksen üzerindeki uygun çözüm alanının köşe noktasının amaç fonksiyonu değerinden daha yüksek ise, üst bölgenin aranması gerekir. Amaç fonksiyonu katsayılarının eşit olduğu problemlerde eğer uygun çözüm alanının köşe noktalarının amaç fonksiyonu değerleri birbirine eşit ise istenilen bir yön seçilebilir. Böylece bölge belirlendikten sonra aranması gereken noktalar ise diğerlerine göre daha iyi amaç fonksiyonu değeri sağlayan noktalardır. Bu özellikteki problemlerde aynı amaç fonksiyonu değerini sağlayan birden fazla alternatif tamsayıli noktaların bulunabilme olasılığı dikkate alınır, bu noktalardan herhangi bir tanesi problemin optimum tamsayıli çözümü olacaktır.

Amaç fonksiyonu katsayıları arasındaki farkın büyük olması önerilen yöntemin uygulanmasını o kadar başarılı kılmaktadır. Fark ne kadar büyük olursa amaç fonksiyonu katsayısı yüksek olan karar değişkeni yönündeki alanda optimum tamsayıli çözüme ulaşma olasılığı da o kadar yüksek olmaktadır.

Problemdeki değişkenlerin amaç fonksiyonu katsayıları eşit olmadığı durumlarda bile en yüksek amaç fonksiyonu değerini sağlayan birden fazla alternatif tamsayıli nokta sözkonusu olabilir. Diğer bir deyişle amaç fonksiyonu katsayıları eşit olmadığı durumda bile tamsayıli programlama problemi çoklu çözüme sahip olabilir. Aynı Z değerini sağlayan birden fazla alternatif nokta önerilen sezgisel yöntem gereğince incelenmesi gereken alanda yer alabileceği gibi incelenmeyen diğer alanda da bulunabilir. Önerilen sezgisel yöntemde en yüksek Z değerine sahip alternatif tamsayıli noktaları ortaya çıkarmak sözkonusu olmadığından inceleme yapılan alanda birden fazla nokta aynı Z değerini sağlamışsa, bunlar arasında seçilen herhangi bir nokta problemin optimum tamsayıli çözümü olacaktır.

Önerilen sezgisel yöntem gereğince alt ve üst bölgede yer alan alternatif tamsayıli noktalarından sadece diğerlerine göre daha iyi amaç fonksiyonu değeri sağlayan tamsayıli noktalar incelenmektedir. Diğer bir deyişle, bazı noktalar atlanıp sınır koşullarına en yakın alternatif tamsayıli noktalar dikkate alınmaktadır. Bu nedenle önerilen sezgisel yöntem "Yürüyen Nokta Yöntemi" denilmiştir (Muğaloğlu, 1987:76).

Yürüyen nokta yöntemi doğrusal programlama probleminin optimum sonucu ile çözüme başlamaktadır. Doğrusal programlama probleminin optimum çözümünden elde edilen kesirli çözüm sonuçları aşağıya doğru yuvarlandıktan sonra eksenlere dikmeler çizildiğinde bu dikmelerin oluşturduğu alan dışında yeni bölgeler oluşur. Aşağıya doğru yuvarlanarak elde edilen noktanın üst ve alt kısmında oluşan bu alanlarda yer alan ve diğerlerine göre daha iyi amaç fonksiyonu değeri sağlayan noktaların incelenmesi ile optimum çözüme ulaşılır.

Yürüyen nokta yönteminde hem alt hemde üst bölgede bulunan ve daha iyi Z değeri sağlayan noktalar değerlendirildiğinde problem için optimum tamsayıli noktanın elde edilmesi kesinlikle garantidir ve her durumda optimum tamsayıli çözüme ulaşmak mümkündür.

Yapılan çalışmalarda ele alınan problemlerin çoğunda optimum tamsayıli çözüm, amaç fonksiyonu katsayısı yüksek olan karar değişkeni yönünde çıkmıştır. Bu nedenle de hem alt hem de üst bölgelerin birlikte değerlendirilmesi yerine daha az alternatif tamsayıli noktanın değerlendirilip daha kısa sürede optimum çözümün yapılabilmesi için tek bölgenin test edilmesi önerilmiştir. Amaç fonksiyonu katsayısı yüksek olan karar değişkeni yönündeki tek bölgenin incelenmesi ile birçok problemde optimum tamsayıli çözüme ulaşılmıştır. Eğer problemin optimum tamsayıli çözümü inceleme yapılan bölgede yer alıyorsa, yürüyen nokta yöntemi bu noktayı kesinlikle yakalayabilmektedir ve optimum çözüme ulaşılmaktadır. Ancak bazı problemlerde optimum çözümün, inceleme yapılan bölgenin dışındaki bölgede de yer alabilme olasılığı bulunmaktadır. Bu tip problemlerde yöntem, optimum çözüm yerine optimuma yakın sonuç vermektedir. Fakat bu tip problemlerle karşılaşma olasılığı düşüktür.

#### 4- YÜRÜYEN NOKTA YÖNTEMİNİN ALGORİTMASI

Tamsayıli programlama problemlerinin yürüyen nokta yöntemi ile nasıl çözüleceği aşağıda adım adım anlatılmıştır:

1. Problem öncelikle tamsayıli olma koşulu dikkate alınmadan doğrusal programlama problemi olarak çözülür.



2. Problemin çoklu çözümlü doğrusal programlama problemi olup-olmadığı belirlenir. Eğer problem çoklu çözümlü doğrusal programlama problemi ise dokuzuncu adıma, değilse üçüncü adıma geçilir.

3. Birinci adımda çözülen doğrusal programlama probleminden elde edilen karar değişkenlerinin çözüm sonuçları tamsayılı değerler ise onbeşinci adıma geçilir. Değilse kesirli olarak elde edilen karar değişkenlerinin çözüm sonuçları aşağıya doğru yuvarlanır (tamsayılı kısım alınır).

4. Problemdaki amaç fonksiyonu katsayılarının eşit olup-olmadığı belirlenir. Eğer katsayılar eşit ise onüçüncü adıma, değilse beşinci adıma geçilir.

5. Problemda  $X_2$  değişkeninin amaç fonksiyonu katsayısı  $X_1$  değişkeninin amaç fonksiyonu katsayısından daha yüksek ise altıncı adıma, aksi takdirde yedinci adıma geçilir.

6. Bu aşamada başlangıç noktasının belirlenmesi gerekmektedir. Problemda aşağıya doğru yuvarlanarak elde edilen noktadan sonra,  $X_1$  değişkeninin değerini uygun çözüm alanı içerisinde alabileceği en yüksek tamsayılı değere artırma olanağı varsa (sağa doğru hareket söz konusu ise) bu yeni değer başlangıç noktası olarak belirlenir. Eğer problemde  $X_1$  değişkeninin değerini artırma olanağı yoksa fakat, aşağıya doğru yuvarlanarak elde edilen değerden itibaren  $X_2$  değişkeninin değerini uygun çözüm alanı içerisinde alabileceği en yüksek tamsayılı değere artırma olanağı varsa (yukarıya doğru hareket söz konusu ise) bu yeni nokta çözüm için başlangıç noktası olarak belirlenir. Eğer problemde aşağı doğru yuvarlanarak elde edilen noktadan itibaren hem  $X_1$  in hem de  $X_2$  nin değerini arttırmak mümkün ise (hem yukarı hem de sağa doğru hareket söz konusu ise),  $X_2$  değişkeninin değerinin artırılması ile edinilen nokta (yukarı doğru hareketle ulaşılan nokta) çözüm için başlangıç noktasıdır. Problemda ne  $X_1$  in ne de  $X_2$  nin değerini arttırmak mümkün değilse (yukarı ve sağa doğru hareket etme olanağı yoksa), aşağıya doğru yuvarlanarak elde edilen nokta çözüm için başlangıç noktasıdır. Belirlenen bu başlangıç noktasından, karar değişkeni eksenlerine dikmeler çizilerek incelenmesi gereken bölge (üst bölge) belirlenir. Sekizinci adıma geçilir.

7. Bu aşamada, aşağıya doğru yuvarlanarak elde edilen noktadan itibaren  $X_2$  değişkeninin değerini uygun çözüm alanı içerisinde alacağı en yüksek tamsayılı değere artırma olanağının olup-olmadığı test edilir. Eğer böyle bir hareket varsa (yukarı doğru hareket söz konusu ise), bu yeni nokta çözüm için başlangıç noktası olarak dikkate alınır. Eğer problemde  $X_2$  değişkeninin değerini artırma olanağı yoksa fakat, aşağıya doğru yuvarlanarak elde edilen noktadan itibaren  $X_1$  değişkeninin değerini uygun çözüm alanı içerisinde alacağı en yüksek tamsayılı değere artırma olanağı

varsa (sağa doğru hareket sözkonusu ise), bu yeni nokta çözüm için başlangıç noktası olarak belirlenir. Eğer problemde aşağıya doğru yuvarlanarak elde edilen noktadan itibaren hem  $X_1$  in hem de  $X_2$  nin değerini arttırmak mümkün ise (hem yukarı hem de sağa doğru hareket sözkonusu ise),  $X_1$  değişkeninin değerinin artırılması ile elde edilen nokta (sağa doğru hareketle ulaşılan nokta) çözüm için başlangıç noktasıdır. Problemde ne  $X_1$  in ne de  $X_2$  nin değerinin arttırmak mümkün değilse (yukarı ve sağa doğru hareket etme olanağı yoksa), aşağıya doğru yuvarlanarak elde edilen nokta çözüm için başlangıç noktasıdır. Belirlenen bu başlangıç noktasından, karar değişkenleri eksenlerine dikmeler çizilerek incelenmesi gereken bölge (alt bölge) belirlenir ve sekizinci adıma geçilir.

8. Bölge ve başlangıç noktası belirlendikten sonra eksellere çizilen dikmelerin oluşturduğu alan dışında bulunan ve başlangıç noktası da dahil olmak üzere o bölgedeki diğer alternatif tamsayılı noktalara göre daha yüksek amaç fonksiyonu değeri sağlayacak olan noktalar incelenir. Bölgeledeki nokta tarama işlemleri şu şekilde yapılmaktadır:

İncelenen bölgeye göre karar değişkenlerinden birinin değeri bir birim azaltılıp, diğer değişkenin değerinin uygun çözüm alanı içerisinde alabileceği en yüksek tamsayılı değere yükseltme olanağının olup-olmadığı test edilir. Eğer artırma olanağı yoksa değişkenin değeri iki birim azaltılır. Yine diğer değişkenin değerini artırma olanağı yoksa değişkenin değeri üç birim azaltılır. Bir değişkenin değeri azaltılıp diğerinin değeri artırılabilirse o noktadan sonra azaltma işlemi yapılmayacaktır. Böylece artırılarak elde edilen nokta yeniden dikkate alınır ve aynı işlemler bu nokta içinde uygulanır. Ele alınan bölgede açıklanan mantık çerçevesinde incelenecek alternatif tamsayılı nokta kalmayana kadar işlemlere devam edilir. Böylece sözkonusu bölgedeki sınır koşullarına yakın noktalar dikkate alınarak bu noktaların amaç fonksiyonu değerleri bulunur. Bunlar içinde en yüksek amaç fonksiyonu değerine sahip nokta problem için tamsayılı noktadır ve onbeşinci adıma geçilir.

9. Çoklu çözümlü doğrusal programlama probleminin çözüm sonuçlarından bir tanesi tamsayılı değer ise onbeşinci adıma, değilse onuncu adıma geçilir.

10. Çoklu çözümlü doğrusal programlama probleminde elde edilen çözüm sonuçlarının her ikisi de kesirli değerler ise, bu iki noktadaki çözüm sonuçları yine aşağıya doğru yuvarlanır. Eğer yuvarlama işlemi sonucunda tek bir tamsayılı nokta elde edilmişse beşinci adıma dönülür değilse onbirinci adıma devam edilir.

11. Çoklu çözümlü doğrusal programlama problemlerinde kesirli değerler aşağıya doğru yuvarlandığında ik ayrı nokta elde edilmişse, bu noktadan yukarı ve sağa doğru hareketin olup-olmadığı test edilerek

başlangıç noktası belirlenmeye çalışılır. Bu hareketlerle elde edilen nokta yine tek bir nokta ise beşinci adıma geri dönülür, değilse onikinci adıma geçilir.

12. Aşağıya doğru yuvarlanarak elde edilen iki noktadan  $X_1$  ve  $X_2$  nin en küçük değerleri belirlenir ve beşinci adıma geçilir.

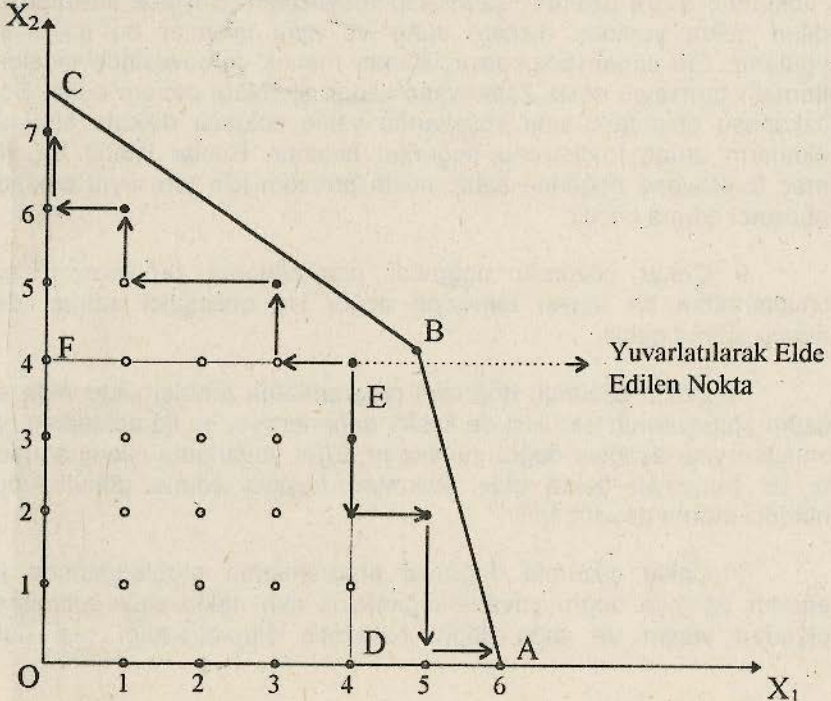
13. Amaç fonksiyonu katsayıları eşit problemlerde eğer uygun çözüm alanı içerisinde ve eksenler üzerindeki en yüksek tamsayı noktaların amaç fonksiyonu değerleri eşit ise ya altıncı ya da yedinci aşamaya geri dönülür. Değilse onördüncü adıma geçilir.

14. Amaç fonksiyonu katsayıları eşit problemlerde eğer  $X_1$  ekseninde ve uygun çözüm alanı içerisinde yer alan en yüksek tamsayı noktanın amaç fonksiyonu değeri  $X_2$  ekseninde en yüksek tamsayı noktanın amaç fonksiyonu değerinden daha yüksek ise yedinci adıma, aksi durumda altıncı adıma geri dönülür.

15. Problemin çözümü tamamlanmıştır ve durulur.

## 5- YÜRÜYEN NOKTA YÖNTEMİNİN GRAFİK ÜZERİNDE GÖSTERİLMESİ

Yürüyen nokta yönteminin nasıl uygulandığını göstermek için aşağıdaki şekli dikkate alalım.



### Şekil 1. Yürüyen Nokta Yönteminin Uygulanışı

Problemin uygun çözüm alanının OABC olduğunu ve tamsayı koşulu dikkate alınmadan çözümünün B noktasında oluştuğunu varsayalım. B noktasındaki çözüm sonuçları aşağıya doğru yuvarlandığında E noktası elde edilir. Daha sonra değişkenlerin amaç fonksiyonu katsayılarına bağlı olarak ya alt bölge adı verilen EDA alanındaki noktalar veya üst bölge adı verilen EFC alanı içerisindeki noktalar incelenir.

Ele alınan problemde  $X_1$  değişkeni amaç fonksiyonu katsayısının yüksek olduğunu varsayalım. Bu durumda incelenecek olan bölge EDA alanıdır. E noktasında  $X_1=X_2=4$  değerindedir.  $X_1$  yönünde arama yapılacağı için başlangıç noktası olarak E noktası kabul edilmektedir. Bu noktadan sonra ilk olarak aranacak nokta,  $X_2$ yi bir birim azaltıp  $X_1$ i uygun çözüm alanı içinde alacağı en yüksek tamsayı değere yükselterek elde edilen noktadır.

Aranacak bölgede eğer değişkenlerden birinin değeri azaltıldığı halde diğerinin değerini artırma olanağı yoksa azaltılarak elde edilen noktanın incelenmesine gerek yoktur. Çünkü bir önceki nokta daha iyidir. Örnek problemde E noktasından sonra  $X_1 = 4$ ,  $X_2 = 3$  noktasına ulaşılmaktadır. Bu noktadan sonra  $X_1 = 5$ ,  $X_2 = 3$  noktası uygun çözüm alanı içerisinde olmadığı için  $X_1 = 4$ ,  $X_2 = 3$  noktasının amaç fonksiyonu değerinin hesaplanmasına gerek yoktur. Çünkü  $X_1 = 4$ ,  $X_2 = 4$  noktasının amaç fonksiyonu değerinin  $X_1 = 4$ ,  $X_2 = 3$  noktasının amaç fonksiyonu değerinden daha yüksek olduğu açıktır. Aynı şekilde  $X_1 = 4$ ,  $X_2 = 2$  noktasının da değerlendirilmesine gerek yoktur. Aynı mantık  $X_1 = 5$ ,  $X_2 = 1$  ve  $X_1 = 5$ ,  $X_2 = 0$  noktaları için de geçerli olup  $X_1 = 5$ ,  $X_2 = 2$  noktası bu iki noktadan daha yüksek Z değeri sağlamaktadır. Böylece  $X_1 = 4$ ,  $X_2 = 4$ ;  $X_1 = 5$ ,  $X_2 = 2$  ve  $X_2 = 2$  ve  $X_1 = 6$ ,  $X_2 = 0$  noktalarının amaç fonksiyonu değerleri hesaplanarak en yüksek Z değeri sağlayan nokta problemin optimum tamsayı çözümünü verir.

Şimdi de problemde  $X_2$  değişkeninin amaç fonksiyonu katsayısının yüksek olduğunu varsayalım. Bu durumda üst bölge olarak belirtilen EFC alanındaki alternatif tamsayı noktalar incelenecektir. Yine E noktasındaki değer başlangıç noktası olarak dikkate alınır ve  $X_1$  yönündeki uygulama  $X_2$  yönünde de aynı şekilde uygulanır. Böylece  $X_1 = 4$ ,  $X_2 = 4$  noktası da dahil olmak üzere  $X_1 = 3$ ,  $X_2 = 5$ ;  $X_1 = 1$ ,  $X_2 = 6$ ;  $X_1 = 0$ ,  $X_2 = 7$  noktaları elde edilir. Bu dört noktanın amaç fonksiyonu değerleri ayrı ayrı hesaplanarak en yüksek Z değeri sağlayan nokta problemin optimum tamsayı çözümünü verir.

## 6- SONUÇ

Yürüyen nokta yöntemi, mevcut diğer tekniklerin bazı özelliklerinden yararlanılarak oluşturulmuştur. Yuvarlama yönteminde olduğu gibi kesirli çözüm sonuçları yuvarlanmakta, ancak yuvarlama işlemi en yakın tamsayıya değil aşağıya doğru yapılmaktadır. Böylece yuvarlanılarak elde edilen tamsayı noktanın uygun çözüm alanı içerisinde kalma şansı daha yüksek olmaktadır. Tam tarama yönteminde olduğu gibi önerilen sezgisel yöntemde de, uygun çözüm alanı içerisinde bulunan alternatif tamsayı noktalar incelenmektedir. Ancak tüm noktaların değerlendirilmesi yapılmayıp, diğerlerine göre daha yüksek amaç fonksiyonu değeri sağlayan noktalar dikkate alınmaktadır. Önerilen sezgisel yöntem, dal-sınır ve kesen-düzlem yöntemlerine de benzemektedir. Bu iki yöntemde olduğu gibi, önerilen sezgisel yöntemde de problemin tamsayı olma koşulu aranmaksızın doğrusal programlama problemi olarak çözülmesi gerekmektedir. Çözüm sonuçları kesirli değerler olarak elde edilmişse, dal-sınır ve kesen-düzlem yöntemlerindeki gibi önerilen sezgisel yöntemde de kesirli çözüm sonuçları çözüm için başlangıç değerleri olarak dikkate alınmaktadır.

Önerilen sezgisel yöntemde doğrusal programlama probleminin çözümünden elde edilen kesirli çözüm sonuçları aşağıya doğru yuvarlanarak bir tamsayı nokta elde edilmeye çalışılmakta ve bu noktadan dikmeler çizilmektedir. Aşağıya doğru yuvarlanılarak elde edilen nokta eksenlere çizilen dikmelerin oluşturduğu alanın köşe noktasında yer aldığı için, bu alandaki diğer noktalardan daha yüksek amaç fonksiyonu değerine sahiptir. Böylece sözkonusu alandaki diğer noktaların incelenmesine gerek yoktur. Optimum tamsayı çözüme ulaşmak için incelenecek alan, eksenlere çizilen dikmelerin oluşturduğu alan dışında bulunan bölgelerdir. Bu bölgelerde incelenmesi gereken alternatif tamsayı noktalar ise, diğerlerine göre daha yüksek amaç fonksiyonu değeri sağlayan noktalardır. Bu noktaların incelenmesi ile kesin olarak optimum tamsayı çözüme ulaşılmaktadır. Ancak çalışmaların çoğunda amaç fonksiyonu katsayısı yüksek olan karar değişkeni yönünde optimum tamsayı çözüme ulaşıldığı için incelenmesi gereken bölge tek bölgeye indirgenmiştir. Yine de çok sayıda problemde optimum sonuca ulaşılmıştır.

İnceleme yapılan bölgelerin tek bölgeye indirgenmesi ile önerilen sezgisel yöntem bir çok problemde optimum sonucu elde etmekle birlikte yine de bazı problemlerde optimuma yakın sonuçlar vermektedir. Literatürden seçilmiş 26 örnek problemin 25 tanesinde önerilen sezgisel yöntem optimum tamsayı çözüme ulaşmakta, yuvarlama yöntemi ile altı problemde aynı başarı sağlanmaktadır. Çözümü yapılan örnek problemlerde yuvarlama yöntemi %23 oranında optimum tamsayı çözüme ulaşmasına karşın, önerilen sezgisel yöntemdeki başarı oranı %96 dir.

Tam tarama yöntemi gereğince örnek problemlerde toplam olarak 500 alternatif tamsayılı nokta değerlendirilirken, önerilen yöntemde 53 noktanın değerlendirilmesi yapılmıştır. Böylece tam tarama yönteminde incelenen nokta sayısı, önerilen yöntemdeki incelenen nokta sayısının yaklaşık 9.5 katıdır. Tam tarama yönteminde optimum tamsayılı sonuca ulaşma şansı 26 problemin tamamında mümkün olmasına karşın, önerilen sezgisel yöntemde sadece bir problemde sonuca ulaşılmamıştır.

#### **YARARLANILAN KAYNAKLAR**

Cook, Thomas M. and Robert A. Russel. Introduction to Management Science. 2nd Ed. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall Inc., 1981

Dannenbring, David G. and Martin K. Starr. Management Science: An Introduction. Auckland: McGraw-Hill Inc., 1981

Muğaloğlu, Tülay. Tamsayılı Programlama Problemlerinin Çözümüne Sezgisel Bir Yaklaşım (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 9187

Taha, Hamdy A. Integer Programming: Theory, Applications and Computations. New York: Academic Press Inc., 1975

Tütek, Hülya H. ve Şevkinaz Gümüšoğlu. Sayısal Yöntemler Yönetmel Yaklaşım, Genişletilmiş ve Yenilenmiş 2. Baskı, İstanbul, 1994



**YÖNETİM ve EKONOMİ Yıl : 1996 Sayı : 2**

**Celal Bayar Üniversitesi MANİSA**

## **YERİNDEN YÖNETİME DAYALI KARAR ALMA VE POLİTİK RANT İLİŞKİSİ**

Yrd.Doç.Dr.Süreyya SAKINÇ  
Celal Bayar Üniversitesi  
İ.İ.B.F Maliye Bölümü

### **1. GİRİŞ**

Politik karar alma modelleriyle ilgili teoriler, karar almanın, toplumun politik yanındaki etkileri ve belirtenleri ile ilgilidir. Kamu sektöründe karar alma modelleri, politik anlamda, devlet ve devletin organize ettiği örgütler ile bunların dışındaki ekonomik ve politik ajanlar arasındaki ilişkileri içermektedir. Politik karar alma sürecindeki ajanlar ile, farklı hükümet (yönetim) düzeylerindeki karar alma modellerindeki farklılıkların, ajanların politik davranışları üzerindeki yaratacağı etkilere ilişkin analizler, yerinden yönetimle ilgili literatürde sıkça yer almamaktadır.

Bu makalede, yerinden yönetimli karar alma modelinde politik karar alma sürecinde yer alan ajanlardan olan "Politik Partilerin" ve "Politikacıların" oynadığı role dikkat çekilecek ve yerinden yönetimin "vergi yükümlüsü- seçmen" ile " politikacı-politik partiler" arasındaki ilişkiyi nasıl etkileyebileceği gösterilecektir.

Politik rekabet, politikacıları seçmen taleplerinin yöneldiği kamusal ürünün kalitesini artırmaya zorlar. Böylece, partilerin de etkenliği artmış olur. Merkezden yönetimli politik sistemlerde seçmen ve politikacılar arasındaki ilişki, merkezi partilerin monopol gücünü artırdığından, rekabeti ve etkinliği azaltır. Böylece, politikacıların ve partilerin seçmen karşısındaki özgürlükleri, dolayısıyla politik rant artmış olur.Yerinden yönetimli karar alma modelinde, merkezden yönetime kıyasla, politik rantlar azaltılabilir. Bu makale, ayrıca, basit bir politik rant modeli kurarak, rantı belirleyen etkenleri açıklamaya çalışacaktır.

### **2.YERİNDEN YÖNETİMİN, MERKEZDEN YÖNETİM KARŞITI DEĞERLERİ**

Yerinden yönetim, çoğu kez, vatandaşların karar alma sürecine doğrudan katılım; temelli ( halka dayalı) demokrasinin gelişimi; politik tercihlerin daha düşük maliyetle yansılması, olanaklarını artırır. Yerinden yönetim Yerel yönetimler ile merkezi yönetim arasındaki ilişkiler söz konusu



olduğunda, sorumlulukların ( hizmetlerin) ve kaynakların ( vergi ve benzeri glerlerin) daha üst yönetim düzeyinden daha alt yönetim düzeyine taşınması, başka bir anlatımla; merkezi hükümetten, yerel veya bölgesel hükümetlere transfer edilmesi olarak tanımlanır.

Yerinden yönetimin, merkezi yönetime göre kamusal mal ve hizmetlerin sunumunda daha etkin olduğunu açıklayan iki temel yaklaşım vardır. Birincisi, kamu fonlarının seçmenlerin yerel tercihlerine uygun biçimde daha etkin bir şekilde kullanımı demek olan ve politikacıların kamu bütçesi üzerindeki kontrolünü azaltan "mali yerinden yönetim"dir. İkincisi ise, yerel düzeyde daha türdeş olan seçmenlerin, politikacıların duyarlılığını artırması ve politikacılar üzerindeki kontrollerini genişletmesi anlamında "seçimsel yerinden yönetim"dir.

Merkezden yönetimli politik sistemlerde, türdeş olmayan seçmen ( eğer oy vermek zorunda ise) oylarıyla (politikacılar farklı niteliklere sahip seçmenlerin çoğunluk tercihlerine dayandıklarından) kamu fonlarını israf etseler bile politikacıların yeniden seçilebilmeleri kolaylaşır.

Yerinden yönetimin, iderelerarası hizmet ve kaynak paylaşımı ile ilgili optimallik ölçüsü, "maliyet etkinliği", "duyarlılık ve yanıtlayıcılık", çeşitlilik ve yenileşme" ," demokratikleşme" bakımlarından ele alınabilir.

#### a)Etkinlik

Politik karar alma daha alt ulusal politik örgütlenme birimleri arasında yerelleşir ise, herbir politik yönetim birimi kendi vegi ve hizmet paketini yönetim alanı içindeki yerel toplumun tercihleri doğrultusunda biçimlendirecektir. Böylece, daha yüksek derecede yerelleşmiş politik sistemlerde etkinlik ve sosyal refahın maksimize edilmesi olanaklıdır.

#### b)Duyarlılık ve Yanıtlayıcılık

Yerel yönetimlerin, yerel toplumun isteklerine karşı duyarlılıkları ve halkın yerel nitelikte taleplerinin yanıtlanması argümanları, yerinden yönetim temelli politik kültürlerde daha etkinlikle işleyebilir. Merkezîyetçi yapıların tersine yerinden yönetimli yapılarda kamu tercihleri ve kamu politikaları arasında daha yakın bir uzlaşma vardır. Yerel politikacılar, kendi toplumlarının yerel gereksinmelerine ulusal düzeydeki daha yaygın toplumsal taleplere olduğundan daha yanıtlayıcı davranırlar.

#### c)Politika Çeşitliliği ve Yenileşme

Yerel politikadaki çeşitlilik (çoklu hizmet paketleri) yenilikçi gelişmeleri teşvik eder. Yerinden yönetim alt ulusal yönetim birimleri arasında politik yaklaşımlar bakımından da bir çeşitlilik yaratır. Politika çeşitliliği ve yenilikçi gelişmeler, yerel toplumun hizmet standartları ve vergi yükleri karşısındaki durumlarını, yaşanan yerlere (bölge veya kent) bağlı olarak eşit kılmayacaktır. Böylece, aynı hizmet ve vergi paketi tercihleri

bulunan, aynı ülkenin iki vatandaşı yaşadıkları bölgeye veya kente göre farklı hizmet paketleri alacaklar ve farklı vergi yükleri altında kalacaklardır.

Tiebout (1956) seçmenlerin " dolaşarak oylama" tercihlerinin, onları en düşük maliyetle kamusal mal ve hizmet teklif eden bir başka yönetim alanına göçe yönelttiğini ve bunun kaynak dağılımında etkinliği sağladığını savunmuştur.

#### **d) Demokratikleşme ve Politik Katılım**

Yerel yönetimler, demokratikleşme ve katılımın yaşama geçirildiği alanlardır. Halkın geniş ölçüde yönetime katılımı, yerel yönetimlerin vatandaşları için ortak eylem alanı oluşturmaları; gereksinme ve önceliklerin belirlenmesine ortaklaşa katılım sağlamaları; tüm çözümlerde ortak kenarı öne çıkarmaları, ile olanaklıdır. Yerel yönetimler, demokrasinin okulu olma niteliği ile, ulusal düzeyde köklü bir demokrasi için temel oluşturmaktadır.

Çoklu yönetim düzeylerine sahip bir politik sistemde, birbirleriyle hizmet rekabeti içinde bulunan yönetimlerin sayıca artışı, her bir hizmetin en optimal ölçek alanında ve en yüksek etkinlikte sunumuna olanak verecektir.

Farklı fonksiyonlara sahip faaliyetlerin, farklı yönetim düzeyleri tarafından sunulmaları, ikameci (yerine geçen) yönetimler arasında rekabeti geliştirerek, kamusal malların optimal ölçekte sunumunu sağlayacaktır. Ancak, tam kamusal malların merkezi hükümet tarafından üretilmesi gerekmektedir.

Oates, kamusal hizmetlerin minimum coğrafik alan üzerinde kontrole sahip olabilecek yerel yönetim birimleri tarafından daha etkin sunumunu şu nedenlere bağlamaktadır (Oates, 1972:55):

\*Yerel yönetimler, yerel toplumun isteklerine yakın ilgi duyarlar.

\*Yerel karar alma, mali sorumluluğu ve etkinliği teşvik eder. Hizmetlerin finansmanı yerelleştirilmiş ise, yerel yönetimin halka karşı sorumluluğu artar.

\*Gereksiz idari (hiyerarşik) katmanlar ortadan kaldırılır.

\*İdarelerarası rekabet ve yenilenme sağlanır.

Yerelleştirilmiş bir politik sistem, kamusal malların etkin sunumunu teşvik ederek, seçmenlerin tercihleriyle uyumlu bir kamu hizmeti düzeyi ve bileşimi sağlar.

### **3.POLİTİK KARAR ALMA SÜRECİ VE AKTÖRLERİ**

Politik süreci ve politik karar alma sürecine katılan aktörlerin (seçmenler, politikacılar ve bürokratlar) karşılıklı davranışlarını sistematik bir biçimde inceleyen kamu tercihi (public choice) okulu, yerel yönetimlere rekabet ve etkinlik sorunları bakımından ilgi duymuştur.



( Raimondo, 1992:76-78). Pommerehne ( 1978), medyan seçmen hipotezini İsviçre belediyelerine uygulamış ve bu modelin referandumlu temsili demokrasilere, referandumsuz demokrasilerde olduğundan daha fazla uyduğunu göstermiştir.

### c) Bürokratlar

Bürokratların davranışları ile ilgili hipotez, Niskanen ( 1971) tarafından ileri sürülmüştür. Niskanen, hipotezini bürokratların kendi çıkarlarını gözettiğini ve büronun bütçesini artırmaya çalıştığı varsayımına dayandırmıştır. Bütçelerini büyötmeye çalışan bürokratlar zaman zaman, hizmet ettikleri müşterilerin ( çıkar gruplarının) bir lobi görevlisi gibi çalışırlar.

Gwartney ve Wagner, büronun bu tekelci gücünü kırmada yasama organının başarısız kalmasını şu dört nedene bağlar. Birincisi, bürolar iyi tanımlanmış performans indekslerine sahip değildir. İkincisi büronun performansı ile ilgili bilgi kaynağı bizzat büronun kendisidir.Üçüncüsü, büronun iş veriminin düşmesi, hizmetin ortadan kaldırılmasına engel olmaz. Dördüncüsü, bürokratlar ile müşterileri arasında güçlü bir koalisyon olduğundan, çıkarları politik olarak vergi yükümlüsü- seçmen grubundan daha etkin biçimde savunurlar(Gwartney ve Wagner, 1988:15-16).

Bürokratik etkinsizliğin nedeni tekelcilik olduğundan, yerinden yönetim ve hizmetlerin ihale yöntemi ile sunumu, büronun sunduğu hizmete bir alternatif oluşturur. Büronun tekelci koşullarda sunduğu hizmetin, daha alt hükümet düzeylerinde rekabetçi organlar tarafından sunumu ve ihale yönteminin hizmet maliyetine ilişkin net bilgi sağlaması, kamu sektöründe hizmet etkinliğini ve denetimini artıracaktır.

### d) Çıkar Grupları

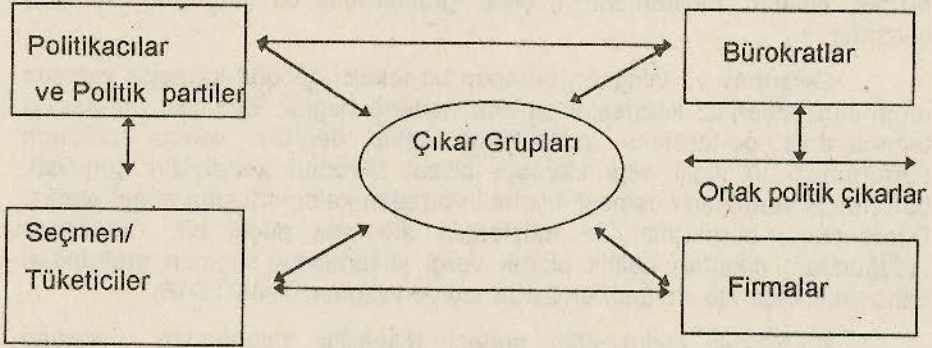
Çıkar grubu, grup üyelerinin kolektif davranışlar gerçekleştirmeye çalıştıkları ortak çıkarları ile tanımlanır. Politik partilerin zayıf olması ve genel bir sınıf ayırımının olmayışı, çıkar gruplarının sayısının artmasına ve etkinliğinin genişlemesine yol açar.

Çıkar grupları "rant kollama" denilen ve toplumda gelir ve servetin grup üyeleri lehine yeniden dağılımına neden olan faaliyetlerle ilgilidirler. Yoksa, bir çıkar grubunun amacı, üretimde artış sağlamak değildir.( Winden, 1988:23-24). Bu gibi tahsis koalisyonları, ekonomik büyümeyi ve hükümetin rolünü ve düzenleme gücünü zayıflatır.

Politik karar alma sürecinde çıkar gruplarının etkisi, sahip oldukları araçlar ( örneğin bilgi, para , grev gibi) ile sonuçları arasındaki ilişki derecesine bağlıdır. Grup üyelerine sağlanacak sübvansiyoları artırmak için politik baskının marjinal maliyeti, sonuçta sağlanacak marjinal faydaya eşit olmalıdır. Çıkar gruplarının sayıca artışı ile kamu sektörünün göreceli büyüklüğü arasındaki doğrudan pozitif bir ilişki vardır.

Politik karar alma sürecine dahil, farklı amaç ve araçlara sahip ajanlar, birlikte politik bir ekonomik model oluşturur. Herbiri çıkarlarını izleyen bu ajanların oluşturduğu basit modelde politikacılar ve politik partiler kamu malı<sup>1</sup> sunarlar ve arz yönünü temsil ederler. Tüketiciler ( seçmenler), firmalar ve çıkar grupları ise politik eylemin talep yönünde bulunurlar ve devletten kamusal mal talep ederler. Özel çıkar motifli taleplere yanıt verenler ise, atanmış kamu görevlileri, yani bürokratlarıdır. Çizim-1'de modelde yer alan aktörler ve ilişkileri gösterilmiştir.

Çizim-1 : Politik Ekonomik Modelin Temel Aktörleri



#### 4-YERİNDEN YÖNETİM VE POLİTİK RANT

Yerinden yönetimin, türdeş ve sınırlı hizmet ve fonksiyonlarına sahip yerel yönetimler arasında rekabeti teşvik ettiği ve hizmet üretiminde ( ihale yönetimiyle) maliyet etkinliği sağladığı savunulmaktadır (Bish, 1988:357-358). Yerinden yönetim, arz yönünden yönetimlerarası rekabeti teşvik ettiğinden, politikacılar arasında da rekabete yol açar. Merkezden yönetimde, seçmene farklı nitelikte ( türdeş olmayan) kamusal mal demetleri sunan politikacılar, medyan seçmenin tercihlerini dikkate aldıklarından, kendi aralarında rekabete girmezler. Seçmen sayısının çok olması ve beklentiler bakımından farklı özellikler taşımaları, politik partilerin tekeli güçlerini artırır.

Yerel düzeyde, politikacılar benzer özellik taşıyan ( türdeş) bir mal demeti sunduklarından ( çöp toplamanın siyasi ideolojisi yoktur) ve seçmenler de göreceli olarak sayıca az ve tercihleri bakımından benzeştiklerinden, politikacılararası rekabet yüksektir. Politikacılararası

<sup>1</sup> Politikacıların veya partilerin teklif ettikleri yasalar da , bir tür kamu malıdır. Örneğin, sürücülere emniyet kemeri takma zorunluluğu getiren bir yasa, sürücüler için bir fayda yarattığından, bir tür erdemli mal olarak kabul edilir.

Yerel düzeyde, politikacılar benzer özellik taşıyan ( türdeş) bir mal demeti sunduklarından ( çöp toplamanın siyasi ideolojisi yoktur) ve seçmenler de göreceli olarak sayıca az ve tercihleri bakımından benzeştiklerinden, politikacılararası rekabet yüksektir. Politikacılararası rekabet, politik partilerin seçmen talebindeki değişmeler karşısındaki duyarlılıklarını da artıracaktır.

Yerinden yönetimin, politikacıları ve partileri seçmen tercihleri karşısında nasıl duyarlı ve yanıtlayıcı olmaya teşvik ettiğini, seçmen-politikacı ( dikey ilişki) ve politikacı -parti ( yatay ilişki) arasındaki ilişkileri tanımlayarak gösterebiliriz.

Seçmenler ve politikacılar arasındaki ilişkinin güçlü olması, politikacıların seçmen taleplerine karşı daha duyarlı olmaları ve daha fazla sorumluluk duymaları demektir. Esnek bir politik talep karşısında, politikacıların birbirleri arasında rekabete girmeleri beklenir. Eğer seçmen birden fazla politik ürünün yer aldığı, yaygın bir hizmet paketi karşısında kararsız ise, politikacıların ideolojik davranma özgürlüğü artacaktır. Merkezden yönetim, seçmenlerin yaygın ( ulusal) tercihlerini öne çıkardığından, seçmen talebi katı veya sifıra yakındır. Dikey ilişkinin zayıf olması, politikacılar ve partileri arasındaki yatay ilişkiyi kuvvetlendirir ve partiler seçmenlerine rahatlıkla ideoloji satabilirler.

Galeotti ( 1992), kamu sektörünün yerelleşmesini, dikey ilişkileri geliştirdiğini, yatay ilişkileri ise zayıflattığını ileri sürmüştür. Seçmenlerin, etkinlik ile ilgili olmaları, bilgi edinme maliyetlerini yükseltir. Oysa ki, ideolojik tabanda oy veren seçmenler için bilgi edinme maliyeti düşüktür; etkinlik ve politikacıların politik ilgisi zayıftır. Politik karar almanın merkezileşmesi, politik platformun ideolojik hale gelmesine yardım eder.

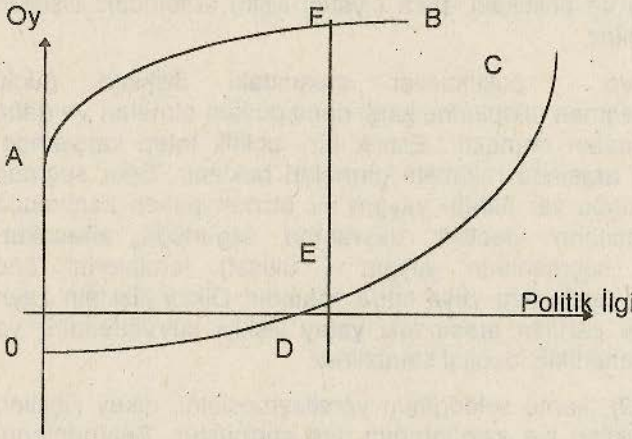
Merkezileşme, seçmenlerin politik partileri ile benzeşmelerini gerektirirken, politikacılar arasında daha geniş bir işbirliğine de izin verir. Politikacıların özgürlük derecesi, kurumsal düzenleme ve politik rekabet sayesinde azaltılır ise, yerinden yönetimli modellerde kamu kararları vatandaşın istekleri; merkezi karar alma modelinde ise, politikacıların istekleri daha fazla yansıtılır ( Galeotti, 1992:6).

Politik rantlar, fırsat maliyetini aşan ( fazladan kazanılan) oylar olarak tanımlanabilir<sup>2</sup>. Partilerin kazandığı fazladan oylar, bir partinin kazanabileceği toplam oy sayısı ( toplam oy geliri) ile bu oyları kazanmanın maliyeti arasındaki farktır. Maliyet, oylarıyla destekleyecekleri partiden başkasına yönelen seçmenlerin vazgeçtikleri oylardır.

<sup>2</sup> İktisatta, özel çıkarlar sağlamak için, kişi veya grupların diğer gruplar aleyhine kamu politikasını değiştirmek için giriştikleri eylemler rant kollama olarak tanımlanır. Ek bilgi için bkz. Buchanan, Tollison and Tullock (1981).

Çizim-2'de seçmen tercihlerindeki yönelmenin, politik partilerin rantlarından ortaya çıkaracağı değişmeyi göstermektedir. Politik partiler; oy tabanlarının üzerinde kazanacakları her ilave oy karşılığında, seçmen tercihlerine uygun bir politik çıkar ( ilgi ) sağlamak zorundadır.

Çizim-2: Politik İlgi-Oy İlişkisi



OA , Partinin oy tabanını gösterir. AB ise, partinin seçmen tercihlerine yanıt verdiği ölçüde, seçmen talebindeki artışı göstermektedir. OC, oy kaybını göstermektedir.

Partinin politik ilgisi ( marjinal maliyeti) OD'dir. OD maliyet düzeyinde, parti EF'ye eşit bir rant sağlar. Bu rant, kazanılan oy toplamıyla ölçülür. Talep esnekliği ne kadar zayıf ise, AB yatay eksene paralel olacak ve parti sıfır maliyetle ulaşabileceği en yüksek rantı sağlayacaktır.

Galeotti, partiler ve seçmenler arası ilişkinin zayıflaması ( Çizim-2'de OA'nın düşmesi) halinde, politik rantlarda azalma olacağını savunmuştur. Yerel seçimlerden, genel ( ulusal) seçimlere gittikçe, seçmen ve partileri arasındaki ilişki daha güçlenmekte ( Çizim-2'de OA'nın yükselmesi) ve böylece politik rantlar da ( EF aralığı) artmaktadır ( Galeotti, 1992:11-12).

Diğer pek çok demokratik ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de de yerel seçimlere ilgi, belediye başkanının kişiliğine bağlı olarak gelişmekte ve parti farklılıkları azalmaktadır. Genel seçimlerde ise, ideolojik tabanda partinin seçmen için önemi artmakta ve merkezi partilerin gücü de, seçmen kararsızlığı yüzünden artmaktadır. Böylece, politik rant yükselmektedir.

## 5.BASİT BİR POLİTİK RANT MODELİ

Politik rantın, seçmenin ideoloji talebindeki ve politik etkinliğine olan taleplerindeki değişmelere bağlı olduğunu söyleyebiliriz. Merkezileşme, seçmenlerin politik partilerin ideolojisine olan talebini artırarak, partilerin politik davranış özgürlüğünü genişletir. Böylece politik rant yükselir.

Politik karar almada yerleşmenin, seçmenin politik partilerin etkinliğine olan talebi arttırdığını ve partileri birbiriyle rekabete sokarak, politik rantın düşmesine yol açtığını savunmaktayız.

Politik rantı belirleyen değişkenler ve parametlerini aşağıdaki kritere göre tanımlayabiliriz.

$$R_p = \text{Öp}, \text{İp}, E_p$$

**R<sub>p</sub>** (Politik Rant), politikacıların ve partilerin politik davranış özgürlüğüne ( **Öp**); parti ideolojisine (**İp**),ve partilerin etkinliğine ( **E<sub>p</sub>**) bağlıdır.

a)**Öp**, politikacıların ve partilerin, seçmen tercihlerindeki değişme karşısında, politik özgürlüklerini ifade eder. **Öp= 1** ise, politik özgürlük tamdır ve politik rant fazladır. **Öp=0** ise, politik özgürlük yoktur ve rant düşer.

$$0 \leq \text{Öp} \leq 1$$

b) **İp**, seçmenlerin veri bir kamusal mal düzeyinde parti ideolojisine olan talebini gösterir. **İp=1** ise, seçmenlerin partiye ideolojik bağımlılığı tamdır ve politik rant yüksektir. **İp=0** ise, seçmenler partinin ideolojisinden bağımsız davranırlar ve politik rant düşüktür.

$$0 \leq \text{İp} \leq 1$$

c)**E<sub>p</sub>**, seçmenlerin, partilerin etkinliğine olan talebi gösterir. **E<sub>p</sub>=1** ise, partinin iktidar olasılığı yüksek görünür ve seçmen oyları güçlü partiye yönelmiştir. Bu durumda politik rant yüksektir.**E<sub>p</sub>=0** ise, partinin seçim avantajı zayıftır, politik rant düşüktür.

$$0 \leq E_p \leq 1$$

Politik karar alma, yerinden yönetim temelli olduğunda partilerin politik davranma özgürlükleri kısıtlıdır. Böylece partiler, seçmen tercihlerine daha uygun politik ilgi yaratmak zorunda kalacaklardır.Partilerin seçmen tercihlerine uygun politika sunmaları, rantı düşürecektir.

Parti ideolojisine olan talebin yüksek olması halinde, partiler ideoloji pazarlayacaklardır ve seçmenin bireysel tercihleri ve kamusal mala ilişkin etkinlik talepleri önemsenmeyecektir. Yerel düzeyde seçmen tercihleri önem



kazandığından parti tercihlerinde ideolojik yönelmeler zayıflayacak ve rant düşecektir.

Oy vermenin zorunlu olduğu genel seçimlerde güçlü merkez partiler oylarını artırır. Merkezi yönetimin güçlü olduğu sistemlerde iktidar gücü yüksek merkez partiler oyların çoğunluğunu aldıklarından, seçmen tercihlerine daha ilgisizdirler ve politik rant yüksektir. Yerel seçimlerde seçmen ilgisini parti yerine adaya yönelttiğinden, politik ve kamusal hizmet alanı sınırlı bir seçim bölgesinde adaylar arasındaki rekabet, politik rantı düşürür.

### 6.SONUÇ

Yerinde yönetimin güçlendirilmesi, politikacılar arasındaki rekabeti artırarak, seçmen tercihlerine en yakın adayın seçilmesine olanak sağlar. Kamu sektörü yönetiminin yerelleşmesi, seçmen ve politikacı arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirir. Seçmen talebindeki esneklik politikacıları seçmenlere karşı daha duyarlı ve sorumlu davranmaya yönelttiğinden seçmenlerin oy dönüşümündeki artışa bağlı olarak politik rant azalır.

Merkezden yönetim temelli politik karar alma sisteminde güçlü merkez partileri aralarında seçim bağlaşımları oluşturarak oylarını artırmaya çalışırlar. Böylece, seçmen karşısında politik fedakarlıkta bulunmadan rantlarını yükseltebilirler.

Rant artışının önlenmesi ve politik partilerin güçlerinin azaltılması için, yerinden yönetime dayalı ve yerel politikacılar ile seçmenleri arasındaki ilişkiyi güçlendirecek bir karar alma süreci gereklidir.

### KAYNAKÇA

Bish, Robert L. (1988): "Federalism: A Market Economics Perspective", In Public Choice and Constitutional Economics, ed. Jams D. Gwartney and Richard E. Wagner, Greenwich: JAI Press.

Buchanan, James M. and Gordon Tullock ( 1962): The Calculus of Consent, Ann Arbor: University of Michigan Press.

Buchanan, James M., Robert D. Tollison and Gordon Tullock ( 1981): Toward a Theory of the Rent-Seeking Society, College Station; Texas A and M University Press.

Buchanan, James M. , and Geoffrey Brennan ( 1985): The Reason of Rules, Cambridge University Press

Downs, Anthony (1957): *An Economic Theory of Democracy*, New York: Harper and Row.

Galeotti, Gianluigi (1992): "Decentralization and Political Rents", In *Local Government Economics in Theory and Practice*, ed. David King, London: Routledge.

Gwartney, James D. and Richard E. Wagner (1988): "Public Choice and Conduct of Representative Government", In *Public Choice and Constitutional Economics*, ed. James D. Gwartney and Richard E. Wagner, Greenwich: JAI Press Inc.

Niskanen, William A., Jr. (1971): *Bureaucracy and Representative Government*, Chicago: Aldine-Atherton

Oates, Wallace E. (1972): *Fiscal Federalism*, New York: Harcourt Brace Jovanovich.

Olson, Mancur (1965): *The Logic of Collective Action*, Cambridge: Harvard University Press

Ostrom, Vincent (1987): *The Political Theory of a Compound Republic: Designing the American Experiment*, Lincoln: University of Nebraska Press.

Pommerehne, W.W. (1978): "Institutional Approaches to Public Expenditure" *Journal of Public Economics*, 9; 255-280

Raimondo, Henry J. (1992): *Economics of State and Local Government*, New York: Praeger

Tiebout, Charles M. (1956): "A Pure Theory of Local Expenditures" *Journal of Political Economy* 64 (October): 416, 424

Windens, Frans A. A. M. van (1988): "The Economic Theory of Political Decision-Making", In *Public Choice*, ed. Julier, Van Den Broeck, Dordrecht: Kluwer Academic Publisher.

State of New York (Official Business) - State of New York  
1911

State of New York (Official Business) - State of New York  
1911

State of New York (Official Business) - State of New York  
1911

State of New York (Official Business) - State of New York  
1911

State of New York (Official Business) - State of New York  
1911

State of New York (Official Business) - State of New York  
1911

State of New York (Official Business) - State of New York  
1911

State of New York (Official Business) - State of New York  
1911

State of New York (Official Business) - State of New York  
1911

State of New York (Official Business) - State of New York  
1911

State of New York (Official Business) - State of New York  
1911

**YÖNETİM ve EKONOMİ Yılı:1996 Sayı : 2**  
**Celal Bayar Üniversitesi MANİSA**

---

**VERGİ KAÇAKÇILIĞINA TEŞEBBÜS SUÇU**

Araş.Gör.Ahmet SOFUOĞLU  
 Celal Bayar Üniversitesi  
 Sosyal Bilimler Enstitüsü

**A-GENEL OLARAK**

Kaçakçılığa teşebbüs suçu konusuna girmeden, öncelikle teşebbüs konusunda genel bilgi edinmek gerekmektedir.

TCK.na<sup>1</sup> göre; işlenmesine karar verilen bir cürmün icrasına, elverişli vasıtalarla başlandıktan sonra, failin elinde olmayan sebepler yüzünden icra hareketlerinin tamamlanamaması veya tamamlanmasına rağmen kanunda öngörülen neticenin meydana gelmemesi suçta teşebbüs sayılmıştır<sup>2</sup>.

Buna göre, bir hareketin teşebbüs sayılabilmesi için, hareket ile suç işleme kastının aynı zamanda gerçekleşmesi gerekmektedir<sup>3</sup>. Ayrıca suçta, onu işlemeye elverişli bir vasıta ile beslemek gereklidir. Vasıtaların elverişsizliği "işlenemez suç" meydana getirir. İşlenemez suç durumunda cezalandırma sözkonusu olamaz. Örneğin, vergi mükellefinin TTK.na göre tutmak zorunda olduğu bir defteri vergiyle alakası olmamasına rağmen vergiyle ilişkili zannederek yok etmesi vergi kaçakçılığı için işlenemez suçtur. Bu durumda mükellefe, VUK.na göre kaçakçılık cezası uygulamasına gidilemez.

Teşebbüs için tüm bu şartlardan ayrı olarak kanunda belirtilen icra hareketlerine başlanmış olmalı, ancak hareket elde olmayan sebepler yüzünden tamamlanamamış veya netice meydana gelmemiş olmalıdır.

Suçta teşebbüs, yapılan icra hareketinin tamamlanıp tamamlanmamasına göre ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi eksik

<sup>1</sup> Kanun kısaltmaları şu şekilde kullanılmıştır: VUK (Vergi Usul Kanunu), TCK (Türk Ceza Kanunu), KDV (Katma Değer Vergisi)

<sup>2</sup> DÖNMEZER - ERMAN, Nazari ve Tatbiki Ceza Hukuku Cilt:1, 10.Bası, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul - 1987 s.s.404-407, Nevzat TOROSLU, Ceza Hukuku, 2.Bası, Savaş yayınları, Ankara - 1991, s.162.

<sup>3</sup> Necmi N.YÜCEL, Tatbikatta Vergi Cezaları, Türkiye Ticaret Matbaası, İstanbul -1955,s.301.

teşebbüstür ki; bu durumda fail elinde olmayan bir neden yüzünden başlamış olduğu icra hareketlerini tamamlayamamıştır. İkincisi ise, tam teşebbüs olup, failin kanunda öngörülen tüm icra hareketlerini yapmış olmasına rağmen istenen netice ile hareket arasında uygun illiyet bağı olmaması sebebiyle neticeyi elde edememesini ifade eder. TCK.61ve 62. maddelerinde düzenlenen teşebbüs halleri, bu ayırma uygun olarak ve faillerin menfaatler açısından arzettiği tehlikellik dikkate alınarak cezalandırma yoluna gitmiş ve tam teşebbüse tamamlanmış suça göre hafif, eksik teşebbüse göre daha ağır cezanın verileceğini belirtmiştir.

VUK.m.358.'de düzenlenen kaçakçılığa teşebbüs suçu, TCK. anlamında teşebbüs anlayışından ayrılarak kendine özgü hükümler getirmiştir. Buna göre, kaçakçılığı teşebbüs suçunu oluşturan hareketler; VUK.m.358.'de öngörülen hareketler ile 3100 sayılı Katma Değer Mükelleflerinin Ödeme Kaydedici Cihaz Kullanmaları Mecburiyeti Hakkındaki Kanuna 3482 sayılı kanunun 2. maddesiyle eklenen mükerrer 8.maddesinde yer alan hareketlerden oluşmaktadır. Kaçakçılığa teşebbüs suçu konusunda bu sistematik yapılanmadan dolayı burada öncelikle VUK.m.358.'de yer alan fiiller incelenecek, daha sonra da 3100 sayılı kanunun mükerrer 8. maddesinde düzenlenmiş bulunan hareketler açıklanacaktır.

VUK.m.358'nin kendine özgü kaçakçılığa teşebbüs anlayışı getirdiğini yukarıda belirtmiştik. Gerçekten VUK.m.344 ile 358.maddedeki iki suç, birbirinden ayıran ayırt edici vasıf TCK.nda öngörülen teşebbüs suçundaki gibi icra hareketlerinin tamamlanıp tamamlanmaması değildir. Burada ayırt edici vasıf, kaçakçılığı oluşturan hareketlerin tarih zamanından önce veya sonra ortaya çıkarılmalarından ibarettir. VUK.m.344 ve 358.maddedeki suçlar icrai hareketleri aynı olan, fakat farklı cezalandırılabilme şartlarına bağlanmış iki ayrı suçtur.

Fail, 344.madde belirtilen kaçakçılık suçunu işlemek kasdıyla bu suç meydana getirecek hareketleri icraya başlamış, fakat bu hareketler verginin tarih zamanından önce tesbit edilmiştir. Meydana çıkarma failin, eylemini tamamlayabilmesini önleyen ve elinde olmayan mani, yani engeldir. (Tam teşebbüs hali.)

Burada VUK.m.344'den ayrık, bir özellik olarak failin, VUK.m.358'deki icra hareketlerini tamamlanmasından sonra inceleme sonucu ortaya çıkarılmasına kadar bu hareketlerden dönme imkanı vardır. VUK.m.344'e göre fail icra hareketlerini tamamladıktan sonra suçun oluşumu için tahakkuk zamanı dolmuş olacağından fiillerinde geri dönmesi mümkün değildir. VUK.m.358'sindeyse fail, kanunda sayılan hareketleri icleme memurlarınca tesbit öncesi son verirse, suçluluk hali doğmaz. VUK.m.344'sindeyse, suç işledikten sonra failin herhangi bir iradi hareketi ile suçluluk ortadan kalkmaz. Sadece VUK.m.371'den yararlanma sözkonusu

olabilir. 371.madde suç meydana geldikten sonra yerine getirilebilir ve bu hal suçluluğu etkilemeyerek, ceza sorumluluğunu ortadan kaldırır<sup>1</sup>.

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere VUK.m.358 TCK.nda düzenlenen teşebbüs hallerinde kabul edilen ölçütlerden farklı ölçütleri suçlulukta esas almıştır. Buna göre VUK.m.358, VUK.m.344/1-6. bentlerinde yer alan hareketlerin teşebbüs hali olmadığı gibi, 358.maddede düzenlenen hareketlerin de kendi içinde teşebbüs hali sözkonusu olamaz. Çünkü eylem icra sırasında değil, icra edildikten sonra, ancak tarih zamanı tamamlanmadan önce tesbit edilmiş olmalıdır. Bu durumda kanaatimizce, VUK.m.358 kaçakçılığa teşebbüs suçu başlığını taşımasına rağmen, kaçakçılığa teşebbüs suçunu değil, VUK.m.344/1-6.bentlerde yazılı kaçakçılık suçunu oluşturan hareketlerin basit şeklini düzenlemekte ve vergi ziyai şartını aramadan sadece eyleme dökülen hareketleri cezalandırmaktadır. 358.maddede cezalandırmanın amacı, devletin vergi alacağını tehlikeye koymasındadır. Bu nedenle zarar suçu - tehlike suçu ayrımında, "tehlike suçu" olarak kabul edilir. Sadece hareketlerin yapılmasını öngördüğü içinde "sırf hareket suçu"dur. TCK.ndan ayrılan en büyük özelliği ise, TCK.na göre teşebbüs durumunda iştirak hükümlerinin uygulanmaması rağmen, 358.maddeye göre kaçakçılığa teşebbüs suçunda iştirak uygulamasının mümkün olmasıdır<sup>2</sup>.

Tüm bu açıklamalardan sonra VUK.m.358/1.f.'daki kaçakçılığa teşebbüs suçunun unsurları şu şekilde sayılabilir.

- VUK.m.344/1-6. bentlerinde yazılı hareketleri,
- Veya bir hesap dönemi içinde ayrı tarihlerde en az iki defa (4008 sayılı kanunla gerçekleştirilen değişikliğe göre 1.1.1995 tarihinden sonraki olaylarda en az dört defa) fatura, sevk irsaliyesi, gider pusulası, müstahsil makbuzu, serbest meslek makbuzu, taşıma irsaliyesi, yolcu listesi ve günlük müşteri listesini düzenlememe fiilleri,
- Bir hesap döneminde ayrı tarihlerde en az iki defa vesikasız mal bulundurma fiilleri verginin tarihi için kanunda öngörülen süreden önce meydana çıkarılırsa kaçakçılığa teşebbüs suçu oluşmuş sayılır.

VUK.m.358/3.fıkıradaki ise, Maliye Bakanlığının denetimle görevli elemanlarının ikazına rağmen taşıt araçlarının durdurulmaması ile VUK. kapsamındaki belgelerin basım ve dağıtım hakkındaki yönetmelik uyarınca

<sup>1</sup> Kismet H.ERKİNER, "Hileli Vergi Suçu", İ.Ü.Maliye Enstitüsü Konferansları, 18. Seri, İstanbul - 1969 s.252., Ahmet GÜNDEL, Ceza Mahkemelerince Yargılanacak Vergi Suçları ve Cezaları, 2.Bası, Feryal Matbaacılık Ltd.Şti.,Ankara - 1991, s.27.

<sup>2</sup> Yalçın DEMİRİSOY, "Hapis Cezasını Gerektiren Hileli Vergi Suçu", Vergi Dünyası, Sayı:118, Haziran 1991, s.20.

izin verilen anlaşmalı matbaa işletmecilerinin muhteviyatı itibariyle yanıltıcı belge basma ve dağıtmaları ile yönetmelikte kendilerine yüklenen ödevleri yerine getirmemeleri düzenlenmiştir.

VUK.m.358/3.fıkranın diğer bendinde ise, anlaşması bulunmayan ve Maliye Bakanlığınca izin verilmemiş olmasına rağmen, izni varmış gibi hareket ederek VUK uyarınca tutulması veya düzenlenmesi zorunlu belgeleri basanlar ile bunları kullananların kaçakçılık suçuna teşebbüs etmiş sayılacakları belirtilmiştir.

VUK.m.358'nin "kaçakçılığa teşebbüs" olan başlığı, 4008 sayılı kanunla "kaçakçılığa teşebbüs suçunun tanımı" şeklinde değiştirilmiştir. Aynı zamanda, kaçakçılığa teşebbüs suçunda esas olan belgelerde sınırlandırmaya gidilmiştir. Bu sınırlama belgelerin türleri bakımından olduğu gibi, tesbit edilmeleri halinde düzenlememe sayıları bakımından da mükellef lehine değişikliğe gidilmiştir.

## **B- KAÇAKÇILIĞA TEŞEBBÜS SUÇUNDA MADDİ UNSUR**

### **1.HAREKET UNSURU**

#### **(a) VUK.m.358/1. Bentte Düzenlenen Kaçakçılığa Teşebbüs Hareketleri**

VUK.m.358'sinin ilk bendinde, yapılmaları kaçakçılık teşebbüs suçunu oluşturmaya elverişli üç tür hareket düzenlenmiştir. Bunlar sırasıyla şöyledir.

**aa. VUK.m.344/1-6. bentlerinde yazılı kaçakçılık suçuna elverişli hareketlerin tarih döneminden önce işlenmesi ve ortaya çıkarılması fiilleri kaçakçılığa teşebbüs suçunu oluşturur.**

VUK.m.358/1. bendine göre aynı kanunun 344/1-6. bendinde belirtilen fiillerin tarih döneminden önce tesbiti, bu fiillerin vergi kaybına neden olup olmayacaklarına bakılmaksızın kaçakçılığa teşebbüs suçunu oluşturur<sup>1</sup>. Her verginin tarihi için öngörülen süre ise, ilgili vergi kanunlarında ayrı ayrı gösterilmiştir. Yargıtay'da bu görüştür.

Bu konuda bazı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Örneğin, 358.maddedeki suçun işlenmiş olması için 344(1-6. bentlerinde yer alan hareketlerin vergi tarihi zamanından önce tesbiti şart olduğuna göre şüphesiz hareketlerin icrası da bu zamanın girmesinden önce olmalıdır. Varsayalım ki, mükellef geçmiş vergilendirme döneminde kaçakçılık suçunu işlemiş ve vergisinin noksan tahakkukuna sebep olmuştur. Daha sonra

<sup>1</sup> Mualla ÖNCEL-Nami ÇAĞAN-Ahmet KUMRULU, Vergi Hukuku, 3.Baskı, Savaş Yayınları, Ankara- 1995, s.222.

vergi incelemesine yetkili olanların durumunu incelemeye aldıklarını görünce, defterlerin kaçakçılık suçunun meydana çıkmasını sağlayacak sayfalarını, ilgili diğer belgeleri yuok ederek yerlerine başka sayfalar koyarsa veya varlığı sabit olan defter ve belgeleri ibraz etmezse bu fiil VUK.358. maddedeki suçu oluşturmayacaktır. Çünkü hareketein tsbiti ve onun gerçekleştirilmesi verginin tarhından sonra olmuştur. Fiil, 344.madde anlamında da kaçakçılık suçuna vücut vermeyecektir. Çünkü, ait olduğu dönem içinde yapılmaması sebebiyle o dönem vergisinin ziyasına sebebiyet vermemiş, esasen önceki dönemde ziyaa uğratılan verginin ortaya çıkmasına engel olmuştur<sup>1</sup>. Burada hileli hareketin varlığı esastır.Ancak kanun boşluğundan dolayı cezasız kalmıştır<sup>2</sup>.

Hemen belirtelim ki, 4008 sayılı kanunla getirilen değişiklikten sonra 358/1. bendin girişindeki " 344.maddenin 1-6. numaralı bentlerinde yazılı kaçakçılık suçları..." ibaresi, bendin eski şeklinde "344. maddenin 1-6. bentlerinde yazılı fiilleri..." şeklindeydi. İbaredeki fiil sözcüğünün, 4008 sayılı kanunla kaçakçılık suçları olarak değiştirilmesinde kanun koyucunun amacının anlaşılması gerçekten zordur. Kanaatimizce kanunkoyucu burada yanlışlıkla ifadelendirmiştir. Kastedilen mana "kaçakçılık suçunu oluşturacak fiiller "olmalıdır. Bu yanlışlığın doğuracağı ciddi sonuçları da dikkate alınarak tekrar etkin bir düzenlemeyle giderilmesi yerinde olacaktır.

4008 sayılı kanunun yeniden düzenlediği 344.maddede değişikliği öngören 13. maddenin " vergi kanunlarına göre tutulması mecburi olan defterleri tutmamak" ifadesini madde metnine eklemesi dolayısıyla uygulanma tarihi olan 1.1.1995'den itibaren kaçakçılığa teşebbüs suçunu oluşturabilecek hareketler arasında sayılmıştı. Ancak, aynı tarihte yani 1.1.995 tarihinden geçerli olmak üzere uygulamay giren 4108 sayılı kanunla değişiki 344.madde szökonusu ifadeleri meadde metninden çıkarıldığı için kaçakçılığa teşebbüs suçunu oluşturamayacaktır<sup>3</sup>.

**ab. VUK.m.358/1.bendinde, bir hesap dönemi içinde ayrı tarihlerde en az iki defa fatura, sevk irsaliyesi, gider pusulası, müstahsil makbuzu, taşıma irsaliyesi, yolcu listesi düzenlememe fiilleri kaçakçılığa teşebbüs suçunu oluşturur.**

4008 sayılı kanun bu konuda da çok önemli düzenlemeleri gerçekleştirmiştir. Öncelikle VUK.m.358/1.bentte yer alan "ayrı tarihlerde en az iki defa" ifadesi, "ayrı tarihlerde en az dört defa" şeklinde değiştirilmiştir. İkinci önemli değişiklik ise, fatura, gider pusulası, müstahsil makbuzu ve serbest meslek makbuzu haricindeki belgelerin kaçakçılığa teşebbüs

<sup>1</sup> Kismet H.ERKİNER, a.g.m., s.255.

<sup>2</sup> Bu konuda Bkz.Yrg. 9.C.D., 8.6.1989 tarih, E.1989/1073, K.1989/3044 sayılı kararı.

<sup>3</sup> Turgut CANDAN, Vergi Suçları Ve Cezaları, Maliye Hukuk Yayınları, Ankara - 1995, s.314.



suçunun konusu olamayacakları tahdidi (sayma) yöntemiyle belirtilmiştir. Buna göre, eski düzenlemelerde yer alan taşıma irsaliyesi, sevk irsaliyesi, yolcu listesi ve günlük müşteri listeleri uygulanma tarihi olan 1.1.1995'den itibaren kaçakçılığa teşebbüs suçunda esas alınmayacaklardır<sup>1</sup>.

Belge düzenlememe eyleminin kaçakçılığa teşebbüs suçunu oluşturması için şu şartları taşıması gerekmektedir.

- Düzenlenmeyen belgeler, VUK.m.358/1.bentte sayılan belgelerden olmalıdır. Bunlar, fatura (VUK.m.232), gider pusulası (VUK.m.234), müstahsil makbuzu (VUK.m.235), serbest meslek makbuzu (VUK.m.236) olarak sayılan belgelerdir.

- Fail, belgeleri düzenlemekle yükümlü olmalı ve belge düzenlemek için zorunlu koşullar doğmuş olmalıdır. Örneğin, vergiden muaf çiftçilerden ürün alan birinci sınıf tüccarın ürün bedelini ödediği sırada müstahsil makbuzunu düzenlememiş olması VUK.m.235'de öngörülen müstahsil makbuzunu düzenleme yükümlülüğüne aykırı bir davranıştır.

Bunun dışında belgeler, ilgili kanun maddesinde gösterilen kanuni sürelerin dışında düzenlenmeleri<sup>2</sup> ve VUK.m.227/3.fıkrasına aykırı olarak zorunlu bilgileri içermemeleri, noterce tasdiklenmemiş ya da Maliye Bakanlı'nca belirlenmiş olan anlaşmalı matbaa haricinde bir matbaada basılmış belgelerin kullanılması, eksik bedelle belge düzenlenmesi durumunda sözkonusu bu tür belgeler hiç düzenlenmemiş sayılır<sup>3</sup>.

- Bir hesap döneminde, 1.1.1995 tarihinden önceki dönemde ayrı ayrı zamanlarda en az iki defa, 1.1.1995 tarihinden sonraki dönemde ayrı ayrı zamanlarda en az dört defa belge düzenlenmediği tesbit edilmelidir. Burada tesbit tutanaklarının ayrı ayrı ve farklı tarihlerde düzenlenmiş olmaları aranmaktadır.

- Düzenlenmeyen belgeler aynı türden olmalıdır. Aynı türden belge olması şartı, birinci defa fatura düzenlendiği saptanan mükellefin, ikinci tesbit sırasında da fatura düzenlememesi halini ifade eder<sup>4</sup>.

- Belge düzenlememe hareketlerinin her ikisi de (1.1.1995 tarihinden sonra dördü de) aynı hesap dönemi içinde gerçekleşmelidir.

- Ve yapılan tesbitlerin, tarh süresinden önce yapılması gereklidir. Yukarıda da belirttiğimiz gibi, tesbitler bir hesap döneminde 1.1.1995 tarihi öncesi iki farklı zamanda, 1.1.1995 tarihinden sonra dört farklı zamanda gerçekleştirilmiş olmalıdır. Yargıtay ise, aksi görüştedir. Yargıtay'a göre fiil

<sup>1</sup> Ömer KESKİN, a.g.m., s.74.

<sup>2</sup> Bkz. Yrg.9.C.D., 28.3.1994 tarif, E.1994/618, K.1994/1443, Turgut CANDAN, a.g.e., s.317.

<sup>3</sup> Yusuf KARAKOÇ, "Fatura'nın Vergi yargılaması Hukukunda Delil Olması", Yaklaşım Dergisi, Yıl:2, Sayı:18., Haziran 1994, s.104.

<sup>4</sup> Bkz. Yrg. 9.C.D., 30.1.1990, E.1989/3608, K.1990/470, sayılı kararı.,Ahmet GÜNEL, a.g.e., s.60.

gerçekleştirildikten sonra tesbitlerin daha sonraki vergilendirme dönemlerinde yapılması mümkündür<sup>1</sup>.

VUK.m.358/1. bentte belirtilen belgelerin, yasada şart koşulan zorunlu bilgileri içermediği tesbit edilmelidir.

**ac. Bir hesap döneminde en az iki defa vesikasız mal bulundurulması ve bunun incelemeye yetkili kişiler tarafından tesbiti kaçakçılığa teşebbüs suçunu oluşturur.**

VUK.m.358'e göre, kaçakçılığı teşebbüs suçunu oluşturacağı belirtilen hareket; işletmede varlığı tesbit edilen ticari emtianın alımı sırasında düzenlenip alıcı tarafından muhafazası gereken belgelerin bulunmamasını ifade eder<sup>2</sup>. Bu yüzden bu eylem, sadece mal alıcıları tarafından işlenebilecek niteliktedir.

Emtia ticareti ile uğraşan vergi mükelleflerinin alımlarını belgelendirecekleri vesika türleri VUK.'da fatura, gider pusulası ve müstahsil makbuzu olarak gösterilmiştir. Ancak bizim düşüncemiz, kanun koyucunun kastından yola çıkarak, gider pusulası ve müstahsil makbuzunun yanında öngörülen düzenlenme hallerini de dikkate alarak, vesikasız mal bulundurma eyleminin sadece pratik hayatta faturasız mal bulundurma eylemi olarak anlaşılması gerektiği yönündedir.

Vesikasız mal bulundurma eyleminin kaçakçılığa teşebbüs suçunu oluşturması için, bir hesap döneminde ayrı tarihlerde iki defa tesbit edilmiş olması ve tesbitlerin ayrı zamanlarda yapılmış olması ve her şeyden önemlisi eylemlerin tarih döneminden önce meydana çıkarılması gerekmektedir.

#### **(b).VUK.m.358/2.Bentte Düzenlenen Kaçakçılığa Teşebbüs Suçu Hareketleri**

VUK.m.358/2.bendinde, bu kanunun m.127/d bendi uyarınca Maliye Bakanlığı'nın özel işaretli görevlisinin ikazına rağmen durmayan aracın sürücüsünün kaçakçılığa teşebbüs etmiş sayılacağı öngörülmüştür. 4008 sayılı kanunla getirilen değişiklik, eski düzenlemeye göre şekli nitelikte olup, "Maliye ve Gümrük Bakanlığı" ifadesi yerine "Maliye Bakanlığı", "araçlarını durdurmayanlar" yerine "durmayan aracın sürücüsü" ifadelerinin öngörülmesi şeklinde olmuştur. Bu şekli nitelikteki düzenleme içerik bakımından önemli bir değişiklik getirmemiş, sadece kaçakçılığa teşebbüs suçunda sanığın tesbiti yönünden konuya açıklık getirmiştir. Buna göre, "araçlarını durdurmayanlar" ifadesinin, bazı yargı kararlarında "aracın maliki ve sürücüsü" olarak anlaşılması ve bunun ceza sorumluluğunun tesbiti

<sup>1</sup> Bkz.Yrg. 9.C.D., 1.11.1989, E.1989/4291, K.1989/4367 sayılı kararı.,Ahmet GÜNDEL, a.g.e., s.63.

<sup>2</sup> Turgut CANDAN, a.g.e., s.319.

yönünden ciddi problemleri beraberinde getirmesi, kanunkoyucuya değişiklik yapma konusunda zorlamış ve 4008 sayılı kanunla ilgili ifade "aracın sürücüsü" olarak kanun metninde açıkça belirtilmiştir.

Bu açıklamadan sonra VUK.m.358/2.bentte düzenlenen kaçakçılığa teşebbüs suçunun varlığı için şu koşullar gereklidir.

- Bu bentteki fiil, sadece araç sürücüleri tarafından işlenebilecektir. Dolayısıyla sürücü olmayan araç sahibinin bentte belirtilen hareket sebebiyle sanık statüsüne sokulması mümkün değildir. Aynı şekilde, sürücünün taşıdığı malın kime ait olduğu da önemli değildir. Burada sadece araç sürücüsünün durmama eylemi cezalandırılmaktadır. Dolayısıyla fail bakımından "mevsuf suç" özelliği taşımaktadır.

- Dur ikazı maliye Bakanlığı'nın özel işaretli görevlileri tarafından yapılmış olmalıdır<sup>1</sup>. VUK.m.127/d.bencine göre; yoklama yapmaya yetkili memurlar, nakil vasıtalarını, Maliye Bakanlığı'nın belirleyeceği özel işaretli durdurmak ve taşıtta bulundurulması icabeden taşıt pulu, yolcu listesi, fatura ve sevk irsaliyesi, yolcu bileti ile taşıma irsaliyelerinin muhtevası ile taşınan yolcu ve malların miktarını ve özelliklerini ölçmek, tartmak, saymak suretiyle tespit etmek yetkisini haizdirler.

- Dur ikazına karşın sürücü, aracını durdurmamış olmalıdır. Aracını durdurmamayan sürücü ile, durdurduğu halde denetime imkan sağlamadan buldukları yeri terkeden sürücüler aynı hareketi gerçekleştirmiş sayılırlar<sup>2</sup>. Dur ikazının aracın hangi amaçla durdurulmak istendiğinin sürücü tarafından açıkça anlaşılması, cezalandırma için gerek koşuldur<sup>3</sup>. Yargıtay, son zamanlarda vermiş olduğu kararlarında trafik polisiyle birlikte vergi memurlarının, araç sürücülerini durdurmaya çalışmaları halinde, durmayan araç sürücülerin cezalandırılmayacağını, bunun sebebinin ise dur ikazında trafik polisinin etkisinin bulunduğunu ve sürücülerin psikolojik durumlarının olay anında vergiden kaçmak şeklinde değil, trafik polisinden kaçmak şeklinde harekete yansıdığını, dolayısıyla kastın mevcut olmaması sebebiyle kaçakçılığa teşebbüs suçunun da oluşmayacağını kabul etmektedir.

Aracı durdurmamayan sürücü kasıtlı değilse, örneğin, yetersizliği sebebiyle özel işareti görememiş veya dalgınlıkla geçip gitmişse kaçakçılığa teşebbüs suçu oluşmaz<sup>4</sup>. Özel işaretin ve ikazın, seyir halindeki araçların sürücüleri tarafından ugun bir mesafeden görülebilir konumda olması gerekir. Bu şartın sağlandığının kanıtlanmasında külfet, vergi dairesine aittir. Buna karşılık, dalgın olduğunu bu yüzden ikazı görmeden geçip gittiğini kanıtlama yükü, bunu iddia eden araç sürücüsüne aittir.

<sup>1</sup> Bkz. VUK.Genel Tebliği, Sıra NO:168, R.G.Tarihi:3.12.1985, R.G. Sayı NO:18975.

<sup>2</sup> Bkz. Yrg.9. C.D., 22.5.1990, E.1990/1548, K.1990/2147.

<sup>3</sup> Ahmet GÜNDEL, a.g.e., s.34.

<sup>4</sup> Turgut CANDAN, a.g.e., s.324.

### **(c).VUK.m.358/3.Bentte Düzenlenen Kaçakçılığa Teşebbüs Suçu Hareketleri**

Bu bentte kaçakçılığa teşebbüs sayılan dört hareket öngörülmüştür.

#### **ca. Muhteviyatı itibariyle yanıltıcı belge basma hareketiyle kaçakçılığa teşebbüs suçu işlenmesi.**

Burada öngörülen hareket; VUK.m.344/2.bentte yer alan ve kaçakçılık suçunu oluşturan hareketten farklıdır. Burada basma eylemi, yani baskı aletleri kullanılarak matbaada gerçekleştirilen bir işlem sözkonudur. Belgenin muhteviyatından anlaşılması gereken, VUK.nunda düzenleme zorunluluğu getirilen evay bu kanunun verdiği yetkiye dayanılarak (mükerrer madde 257) Maliye Bakanlığı'nca mecburi kılınan belgelerin kanunun öngördüğü içeriği ve zorunlu bilgileri bünyesinde bulundurmasıdır. Bilgilerin yanıltıcı olarak yer aldığı belgeleri matbaada basma işlemi kaçakçılığa teşebbüs suçunu oluşturur. Örneğin; mükellefin hesap numarasının kasdi olarak yanlış basıldığı belge gibi.

Burada, sadece muhteviyatı itibariyle yanıltıcı belgelerin basımı cezalandırılmıştır. Basılan yanıltıcı belgelerin, basan tarafından ayrıca kullanılması şartı aranmamıştır<sup>1</sup>. Fail, belgeyi basan matbaanın işleticisi veya işleticileridir. Birden fazla işletici olması durmunda, eylemin ayrıntılarını bilen kişi ceza sorumluluğuna tabidir.

#### **cb.VUK.nun Mükerrer 257 maddesinin verdiği yetkiye dayanılarak çıkarılan yönetmelikte belirtilen bildirim görevinin yerine getirilmemesi nedeniyle kaçakçılığa teşebbüs suçu işlenmesi.**

213 sayılı Vergi usul Kanunu'nun mükerrer 257. maddesinin verdiği yetkiye dayanılarak çıkarılan ve 2 şubat 1985 tarihli, 18654 sayı numaralı Resmi Gazete'de yayınlanan "VUK. Uyarınca Vergi Mükellefleri Tarafından Kullanılan Belgelerin Basım ve Dağıtım Hakkında Yönetmelik" adını taşıyan yönetmelik gereğince, Maliye Bakanlığı ve Defterdarlıklar ile anlaşma yapan matbaa işletmecileri bildirim görevlerini yerine getirmedikleri takdirde kaçakçılığa teşebbüs etmiş sayılırlar<sup>2</sup>. Bu bildirim, matbaa işletmecilerinin basım ve dağıtımını yaptıkları belgelerle ilgili olarak yönetmelikte gösterilen bilgi formundan en az üç örnek düzenlemeleri ve bu formları teslim alan ile birlikte imzaladıktan sonra, bunlardan bir örneği kendilerinde kalmak üzere, birini mükellefin bağlı bulunduğu vergi dairesine, diğerini de anlaşmayı yapan defterdarlığa, belgelerin teslim edildiği ayı takibeden ayın 15. günü akşamına kadar vermelerinden ibarettir. Yasada belirtilen bu onbeş günlük sürenin geçmesiyle suç tamamlanmış olur.

<sup>1</sup> Bu konuda Bkz. Yrg. 9.C.D., 8.6.1989 tarih, E.1989/1474, K.1989/3059, Yrg. 9.C.D. 15.6.1989 tarih, E.1989/1568, K.1989/3205 sayılı kararları, Ahmet GÜNDEL, a.g.e., s.46.

<sup>2</sup> Ahmet GÜNDEL, a.g.e., s.36.

cc.VUK.na göre tutulması ve düzenlenmesi zorunlu olan belgelerin anlaşması olmayan matbaalarca basılmasıyla kaçakçılığa teşebbüs suçunun işlenmesi.

VUK uyarınca çıkarılan "Vergi Mükellefleri Tarafından Kullanılan Belgelerin Basım ve Dağıtımı hakkında Yönetmelik" in 4.maddesi; fatura, müstahsil makbuzu, serbest meslek makbuzu, gider pusulası, perakende satış vesikaları, sevk irsaliyesi, taşıma irsaliyesi, günlük müşteri listesi ve Maliye Bakanlığı'nca VUK.mükerrer m.257,2ye dayanılarak kullanılması zorunlu kılınan belgelerin basım ve dağıtımının Bakanlık veya Defterdarlıklar ile matbaa işletmecileri arasında yapılacak anlaşmayla sağlanacağı belirtilmiştir. Anlaşması olmayanların sözkonusu belgeleri basıp, dağıtmaları kaçakçılığa teşebbüs suçunu oluşturur. Bent hükmü, sadece VUK.na göre (VUK.'nunda açıkça belirtilen) tutulması veya düzenlenmesi zorunlu balgeleri kapsamaktadır. Burada suçun faili ise, anlaşması olmadığı halde sözkonusu belgeleri basan matbaa işletmecisi veya matbaa işletmecileridir<sup>1</sup>. Fail, mevsuf (özel) kişidir.

**cd. VUK.m.358/3.bentte yazılı belgelerin kullanılması suretiyle kaçakçılığa teşebbüs suçu işlenmesi.**

Belge kullanma eylemi, matbaada basılan muhteviyatı itibariyle yanıltıcı belgelerin, kanunda düzenlenmesini gerektirdiği belirtilen işlem dolayısıyla ilgili tarafından doldurulması, imzalanması, doldurulan belgenin bir örneğinin muamelenin diğer tarafına verilmesi ve Vergi Usul Kanunu'na göre tutulması zorunlu defterlere kayıt edilmesi anlamını taşır. Bu işlemlerden birinin ilgili tarafından yapılmış olması, bentte belirtilen belgenin kanuna aykırı kullanılmış olması için yeterlidir. Bu hareket, bizzat yanıltıcı belgeyi basan kişi tarafından gerçekleştirilebileceği gibi basanın dağıttığı kişiler tarafından da yapılabilir niteliktedir.

Bente yazılı olan muhteviyatı itibariyle yanıltıcı belgelerle ile yetkili olmayan matbaalarca basılan tüm belgeleri bilerek kullanma halinde kaçakçılığa teşebbüs suçu oluşur. Bu kullanımın vergi ziyanına sebep olması halinde VUK.m.344/2.bente göre kaçakçılık suçuna yönelik cezalandırmaya gidilir. vergi ziyayı ortaya çıkmadan önce ilgili belgelerin kullanımı konusundaki tesbit, kaçakçılığa teşebbüs suçunun zorunlu unsurudur.

**(d).3100 Sayılı Kanunun Mükerrer 8.Maddesinde Öngörülen Kaçakçılığa Teşebbüs Suçu Hareketleri**

3100 sayılı "Katma Değer Mükelleflerinin Ödeme Kaydedici Cihazları Kullanmaları Mecburiyeti Hakkındaki Kanun"a 3482 sayılı kanunun

<sup>1</sup> Turgut CANDAN, a.g.e., s.327.

2. maddesiyle eklenen mükerrer 8. maddede, VUK'nun 358.maddesinde yazılı olanlardan ayrı bir kaçakçılığa teşebbüs suçu düzenlenmiş ve bu kanunda belirtilen hareketlerin VUK.m.360'e göre cezalandırılacağı belirtilmiştir.

Mükerrer 8.maddede belirtilen düzenleme; önceleri VUK.m.358/2.fıkrasında yer almaktaydı. Daha sonra bu 3482 sayılı kanunun 2.maddesiyle genişletilmiş olarak 3100 sayılı kanuna eklenen mükerrer m. 8/1.fıkrasında düzenlendi. 4008 sayılı kanunla gerçekleştirilen yeni düzenleme şekli, eski düzenlemeden farklı olarak sadece "bir hesap dönemi içinde ayrı tarihlerde en az iki kez cihazları kullanmamak suretiyle satış fişi vermeiği tesbit edilen" ibaresi çıkartılmış eski şekliyle yürürlüktedir<sup>1</sup>. Buna göre, 6.7.1994 tarihinden sonraki dönemde en az iki defa satış fişi vermediği tesbit edilenler artık kaçakçılığa teşebbüs suçundan dolayı cezalandırılmayacaklardır. 6.7.1994 tarihinden önceki döneme ait suçların tespiti bu tarihten sonra yapılırsa, suç daha önce tamamlanmış dahi olsa mükellefler ceza kovuşturmasına tabi olmazlar.

Yukarıda adigeçen 3100 sayılı kanunun mükerrer m.8/1.fıkrasında, biri ödeme kaydedici cihaz üreticileri ve ithalatçıları tarafından, diğeri de bu cihazları kullanmak mecburiyetinde olan KDV.mükellefleri tarafından yapılabilecek iki tip hareket kaçakçılığa teşebbüs suçunun hareket unsuru olarak öngörülmüştür. şimdi bunları kısaca inceleyelim.

#### **da.Ödeme kaydedici cihaz üreticileri ve ithalatçıları tarafından yapılabilecek nitelikteki hareketler.**

Mükerrer m.8/1.fıkrasında ödeme kaydedici cihaz üreticileri ve ithalatçıları tarafından yapıldığında kaçakçılığa teşebbüs suçu sayılacağı yazılı bulunan hareketler şunlardır:

- (1)- Onaylanan modele uygun üretim ve ithalat yapılmaması,
- (2)- Cihazların, satışa sunulmadan önce Maliye Bakanlığı'nın özel mühürü ile mühürletirilmemesi,
- (3)- Servis teşkilatının (satış, bakım ve onarım) kurulmaması,
- (4)- Satışı yapılan her cihazın yedek paraça da dahil olmak üzere, en az on yıl bakım ve onarımının sağlanmaması,

Bu hareketlerden birisini veya bir kaçını gerçekleştiren üretici veya ithalatçı, kaçakçılığa teşebbüs suçunu işlemiş sayılacaklardır.

#### **db.Ödeme kaydedici cihaz kullanmak zorunda olan KDV. mükellefleri tarafından yapılabilecek nitelikteki hareketler.**

Ödeme kaydedici cihaz kullanma mecburiyetinde olan KDV.mükellefleri açısından kaçakçılığa teşebbüs suçu oluşturabilecek hareketler ise, şunlardır:

<sup>1</sup> Turgut CANDAN, a.g.e., s.329.

## (1)- Süresi içinde ödeme kaydedici cihaz alınmaması,

3100 sayılı kanunun m.1/1.fıkrasına göre, satışı yapılan malların aynen veya işlendikten sonra satışını yapanlar dışındaki kimselere satan veya aynı kimselere hizmet veren birinci veya ikinci sınıf tüccarların, bu kanuna göre ödeme kaydedici cihaz kullanmaları mecburidir. Maddede sayılan bu kişiler, işe başlama tarihinden itibaren 30 günlük süre içinde ödeme kaydedici cihaz alıp kullanmak zorundadırlar<sup>1</sup>.

İşe başlama konusu ise, VUK.m.154'de düzenlenmiştir. Yargıtay, işe başlama süresinin başlangıcı için, işyerinde emtia satılması koşulunu arayarak mükellef lehine daraltıcı yoruma gitmiştir<sup>2</sup>. Yargıtay'ın bu görüşü yerindedir. Çünkü, fiili olarak işe başlama ile kanunen işe başlama tarihleri farklı olabilir Yargıtay'da haklı olarak fiili işe başlama tarihini baz almıştır.

Buna göre öngörülen süre geçtiği halde cihaz almayan veya almış bulunmasına karşın kullanmayan mükellef, kaçakçılığa teşebbüs suçunu işlemiş sayılır. Ancak hemen belirtelim ki, cihaz almama veya kullanmama eylemi haklı bir nedene dayanıyorsa cezalandırma şartının oluşmadığını kabul etmek adalet ilkesi gereğidir. Burada da fail mevsuf kişiliğe sahiptir. Mükellef olmayan kişiler bu suçu işleyemezler.

## (2)- Ödeme kaydedici cihazı bozma eylemi,

Ödeme kaydedici cihazı bozma eylemi cezalandırılmaya esas kabul edilmiştir. Buna göre, bozma eylemini gerçekleştiren kişi, bu bozuk cihazı kullanmamış olsa dahi kaçakçılığa teşebbüs suçu işlemiş sayılmaktadır. Fikranın kanun tekniği açısından " cihazı bozan" ile "bozuk cihazı kullanan" ibareleri arasına virgül koyması bozma eylemiyle, kullanma hareketinin ayrı ayrı değerlendirilmesi gerektiği sonucunu oluşturmaktadır. Kanunun bu ifadesinden hareketle, cihazı bozan ile bozuk cihazı kullanan kişiler, ayrı ayrı kaçakçılığa teşebbüs etmiş sayılırlar. Yargıtay'ın görüşü de bu doğrultudadır<sup>3</sup>.

Cezalandırılabilme şartının varlığı için, cihazı bozma eyleminin kasdi yapılması zorunludur. Kast taşımayan bozma hareketleri, kaçakçılığa teşebbüs suçunun oluşumunu engeller. Hareket, işletme sahibi veya yardımcıları tarafından yapılabilecek türdendir. Her ikisinde kasdi hareketi mevcutsa VUK.iştirak hükümleri uygulanır.

## (3)- Bozuk cihazı kullanma eylemi,

hangi nedenle olursa olsun,bozulmuş bulunana cihazları, bu durumlarını bile bile kullanan mükellefler kaçakçılığa teşebbüs suçunu

<sup>1</sup> Bkz. 3100 sayılı "Katma Değer Mükelleflerinin Ödeme Kaydedici Cihazları Kullanmaları Mecburiyeti Hakkındaki Kanun" Genel Tebliği, Sıra NO:36, R.G.Tarihi:12.11.1991, R.G.Sayı NO:21049.

<sup>2</sup> Bkz. Yrg.9.C.D., 9.11.1994 tarih,E.1994/4134, K.1994/8158, Yrg. 9.C.D., 1.6.1995 tarih, E.1994/11705, K.1995/3817 sayılı kararları. Turgut CANDAN, a.g.e., s.332.

<sup>3</sup> Bkz. Yrg.9.C.D., 1.11.1989 tarih, E.1989/2134, K.1989/434 sayılı Karar. Ömer Feyzi YÖNDEM, Türk Vergi Hukukunda Gelişmeler, s.108.

işlemiş sayılırlar. Bozukluğun farkında olmadan gerçekleştirilen kullanma eylemleri suç sayılmaz. Fiil, mükellef veya yardımcıları tarafından işlenebilir.

Yargıtay, vermiş olduğu bir kararında bozulan cihazın tamiri için süresinde servisine başvurmayan sanığın bozuk kullanma suçunu işlediğini kabul etmiştir<sup>1</sup>.

(4)- Bozuk cihazların başkaları tarafından kullanılmasına izin verilmesi,

Bu hareket tipi, kullanmanın bizzat mükellef tarafından değil, onun bilgisi dahilinde bir başka mükellef tarafından gerçekleştirilmesini düzenlemektedir. Kanun, bozuk cihazın sahibinin, bu cihazın bir başkası tarafından kullanılmasına izin vermesini cezalandırmak amacı gütmüştür.

Hareketin cezalandırılması için önemli olan unsur, izin veren mükellefin, cihazın bozuk olduğunu bilesidir. Hareket için öngörülen bir başka unsur da, kendisine izin verilen mükellefin bozuk cihazı fiilen kullanmasıdır. Kullanan kişinin cihazın bozuk olduğunu bilip bilmemesi önemli değildir. Şayet kullanıcı, cihazın bozuk olduğunu bilerek kullanmışsa ayrıca kaçakçılığa teşebbüs suçu işlemiş olacağından cezaya çarptırılacaktır.

## 2. NETİCE UNSURU

VUK.m.358'de, aynı kanununun 344/1-6. bentlerinde sayılan hareketlerin tarih döneminden önce tesbit edilmesi yanında başka fiiller de suç olarak düzenlenmiştir. Sözkonusu madde, hileli hareketlerle işlenen kaçakçılık suçu oluşumuna elverişli hareketler ile diğer sayılan hareketlerin tarih döneminden önce tesbit edilerek ortaya çıkarılmasını öngörmekte ve dolayısıyla hareketlerin hedeflediği netice olan vergi ziyanının doğumundan önceki safhada cezalandırılmasını düzenlemektedir. Bir başka deyişle, 358 maddede belirtilen hareketler tamamlanmış olmalarına rağmen tarih döneminde önce tesbit edilmeleri neticesinde vergi ziyanına sebep olmamaktadırlar.

Buna göre, kaçakçılığa teşebbüs suçu kanunda öngörülen hareketlerin tamamlanmasıyla meydana gelmekte, hareketlerin yapılması suç oluşumu için yeterli olmaktadır. Bu tür suçlara "sırf hareket suçları", adı verilmektedir. Maddi suç - şekli suç ayrımında ise, neticenin meydana gelmesi kanunen aranmadığı için şekli suç olarak kabul edilmektedir.

## C- KAÇAKÇILIĞA TEŞEBBÜS SUÇUNDA MANEVİ UNSUR

Türk Ceza Kanunu'na göre genel kural, tamamlanmış suç ile teşebbüs derecesinde kalmış suç arasında kast bakımından herhangi bir

<sup>1</sup> Bkz. Yrg.9.C.D.,30.5.1995 tarih, E.1994/12656, K.1995/3696 sayılı K,Turgut CANDAN, a.g.e., s.333



fark olmadığıdır. Dolayısıyla tamamlanmış şekli sadece kastla işlenebilen bir suçun, teşebbüs derecesindeki halide ancak kastla işlenebilir. Tamamlanmış suç için hangi tür (özel kast-genel kast) aranıyorsa, teşebbüs derecesinde kalmış suç içinde aynı tür kast aranır<sup>1</sup>. Bu nedenle teşebbüsün cezalandırılmasını haklı gösteren husus, bir ceza kuralının suçun tamamlanmış şeklindeki gibi ihlal edilmesidir<sup>2</sup>.

Bu açıklamalardan sonra, VUK.m.344/1-6.bentlerinde sayılan hareketlerle işlenen dar anlamdaki kaçakçılık suçu, genel kastla işlenebilen bir suç<sup>3</sup> olduğundan VUK.m.358'de düzenlenen kaçakçılığa teşebbüs suçu da ancak genel kast ile işlenebilir. Failin daha az vergi vermek, ticari rakibini kötü koşullar içine düşürmek, onu ortadan kaldırmak, kanunların yüklediği herhangi bir formaliteden kurtulmak vb. saikle hareket etmiş olması kaçakçılığa teşebbüs suçunda manevi unsurun oluşumu için yeterlidir<sup>4</sup>. Özel kastın (bilinçli olarak vergi ziyasına yol açmak kastı) varlığına gerek yoktur.

Somut olayda kastın varlığı sözkonusu değilse, VUK.m.358'de yazılı hareketlerin gerçekleştiren fail, kaçakçılığa teşebbüs suçundan dolayı cezalandırılmaz.

#### D- KAÇAKÇILIĞA TEŞEBBÜS SUÇUNUN CEZALANDIRILMASI.

Kaçakçılığa teşebbüs suçunun cezası, VUK.m.360'de öngörülmüştür. Madde, 4008 sayılı kanununun 21. maddesiyle yeniden düzenlenmiştir. Bu yeni düzenlemenin yürürlük tarihi 1.1.1995'dir. Bu tarihten önce işlenen fiillerde, VUK.m.360 eski düzenleniş şekliyle uygulanacaktır.

VUK.m.360'nin 1.1.1995 tarihinden önceki döneme ait suçlarda uygulanacak hükmü; bir aydan bir yıla kadar hapis cezası ile bu kadar müddet ticaret, sanat ve meslek icrasından mahrumiyet cezasıdır. Ayrıca, masraf hükümlüden sonradan alınmak üzere, Cumhuriyetsavcılığı durumu, gazete çıkan yerlerde gazete ile, gazete çıkmayan yerelerde ise alışıl gelmiş vasıtalarla ilan edilecektir. Hapis cezasının para cezasına hükmedilmesi halinde baz alınacak ölçü; suç tarihinde yürürlükte bulunan sanayi kesiminde çalışan işçiler için öngörülmüş asgari ücretin bir aylık brüt tutarının yarısı hapis cezasının beher günü için uygulanacaktır.

VUK.m.360'nin 4008 sayılı kanunla yeniden düzenlenmiş şekliyle 1.1.1995 tarihinden geçerli olmak üzere uygulanacak hükümleri şunlardır.

-Hapis cezasının asgari miktarı üç aya çıkarılmıştır.

<sup>1</sup> DÖNMEZER-ERMAN, a.g.e., Cilt:I, s.407

<sup>2</sup> Nevzat TOROSLU, a.g.e., s.163.

<sup>3</sup> M.Kamil MUTLUER, Vergi Ceza Hukuku, Eskişehir İkt.Tjc. İlimler Akademisi Yayını, Eskişehir - 1979. s.174.

<sup>4</sup> Necmi N.YÜCEL, a.g.e., s.281.

-Eski düzenlemede yeralan fer'i cezalar (ticaret, sanat ve meslek icrasından geçici olarak mahrumiyet ile hükmün ilanı) uygulamadan kaldırılmıştır.

-Hapis cezasının para cezasına çevrilmesi esaslarına açıklık getirilerek, sanayi kesiminde çalışan 16 yaşından büyük işçilere uygulanacak asgari ücretin baz alınacağı ve hükmolunan para cezasının ertelenemeyeceği belirtilmiştir.

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere 4008 sayılı kanunla yeniden düzenlenen VUK.m.360, eski şekliyle üç ayrı farklılık öngörmektedir. Bunlardan kaçakçılığa teşebbüs suçuna uygulanacak asgari hapis cezasının üç aya çıkartılması ve hapis cezasının VUK.kurallarına göre para cezasına çevrilmesi durumunda para cezasının ertelenememesi sanığın aleyhine olan hükümlerdir. Dolayısıyla "kanunların geriye yürümezliği ilkesi"ne tabidir. Bu kural gereğince, ancak 1.1.1995 tarihinden sonra tamamlanan suçlarda uygulanma imkanına sahiptir.

Ancak, 4008 sayılı kanunla gerçekleştirilen VUK.m.360'nin yeni düzenlenmesinde fer'i cezaların öngörülmemesi sanık lehine hüküm getirmektedir. Dolayısıyla "kanunların geriye yürümezliği kuralı" burada geçerli değildir. Bu kuralının istisnasını oluşturan "ceza kanunlarının sanığın lehine olan hükümlerinin geriye dönük olarak uygulanabileceği ilkesi" burada uygulama alanı bulur. Bu sebepten, 1.1.1995 tarihinden önce işlenmiş olupta cezası mahkeme kararıyla kesinleşmemiş tüm kaçakçılığa teşebbüs suçlarında bu istisna kural uygulanacak ve sanıklara fer'i cezalar artık verilemeyecektir.

Yukarıda da belirttiğimiz üzere, ceza mahkemesince verilecek hapis cezasının para cezasına çevrilmesi mümkündür. Hapis cezasının para cezasına çevrilmesinde para cezası hesabı, hapis cezasının beher günü için sanayi sektöründe çalışan 16.yaşından büyük işçiler için belirlenen yürürlükteki asgari ücretin bir aylık brüt tutarının yarısı esas alınarak yapılır ve bu para cezası ertelenemez. Yürürlükteki asgari ücret ise, suç tarihine göre belirlenir.

## SONUÇ

Görüldüğü üzere kaçakçılığa teşebbüs suçunu düzenleyen madde metni, oldukça geniş eylemleri düzenleyerek, vergi kaçakçılığının yolunu kesmek istemiştir. Ancak, suç tanımlaması konusunda Vergi Usul Kanunu'nun düzenleme tekniği, Türk Ceza Kanunu'ndan oldukça farklıdır. Bu farklılık, hükmün ceza mahkemelerince uygulanması gerektiğinden dolayı beraberinde oldukça ciddi sorunlar getirmektedir. Her şeyden önce, VUK. teşebbüs konusunda farklı ölçütleri dikkate alması, uygulayıcıların TCK.teşebbüs hükümleriyle VUK.kaçakçılığa teşebbüs suçu hükümleri arasında ikileme kalmasına yolaçmaktadır. Bunda, VUK.da öngörülmüş olan teşebbüs suçunun, suç vasıflandırması konusunda herhangi bir ayrıma tabi tutulmaması da etkilidir.

Kanunkoyucunun etkin bir düzenlemeyle kaçakçılığa teşebbüs suçunu idarece cezalandırmaya tabi tutulacak eylemler arasına sokarak yeniden değerlendirmesi ve kaçakçılığa teşebbüsün, TCK. genel ilkelerine göre uygulanmasını sağlaması yerinde olur.

YÖNETİM ve EKONOMİ Yılı:1996 Sayı :2

Celal Bayar Üniversitesi MANİSA

---

## GENEL ÜRETİM GİDERLERİNİN DAĞITIMINDA YENİ BİR YAKLAŞIM:

### FAALİYET ESASINA DAYALI MALİYETLEME

Araş.Gör.Türker SUSUMUŞ

Ege Üniversitesi

I.İ.B.F İşletme Bölümü

#### 1. GİRİŞ

Rekabetin gittikçe arttığı, globalleşmenin ve teknolojik yeniliklerin yaşandığı dünyamızda, işletmelerin mevcut pazarlarını koruyabilmeleri ve kabul edilebilir bir karla faaliyetlerini sürdürebilmeleri, çağı yakalamaları ve doğru kararlar almaları ile mümkündür. Özellikle, malların serbest dolaşımını sağlayan Gümrük Birliği'ne girildiği ve Avrupa ile hemen hemen bütünleşme sürecine gelindiği ülkemizde, işletmelerin hem ülke içinde faaliyet gösteren işletmelerle, hem de Avrupa Birliği'ne dahil ülke işletmeleriyle rekabet edebilmesi daha da güçleşmiştir. Ulusal ve uluslararası düzeyde gerçekleşecek bu kıyasıya rekabet, işletmelerin mevcut durumunu gösterecek ve geleceğe ışık tutabilecek sağlıklı bir muhasebe bilgi sisteminin kurulması ile sağlanabilecektir. Bu bağlamda, insan ihtiyaçlarını gidermek, topluma hizmet etmek, istihdam yaratmak ve bunun sonucunda kar elde etmek isteyen işletmeler, üretmiş oldukları mamullerini doğru fiyattan satabilmek ve karlı yatırımlara yönelebilmek için maliyetleri doğruya en yakın bir şekilde tespit etmek isteyeceklerdir.

Oysa, teknolojinin sürekli olarak ilerlemesi ve özellikle mamullere endirekt olarak yüklenebilen genel üretim giderlerinin üretim maliyeti içerisindeki oranının önemli boyutlara ulaşması sonucunda, kullanılan dağıtım anahtarları geçerliliğini yitirmiş ve gerçeği yansıtan bir ölçüt olmaktan çıkmıştır. Fakat geleneksel bir yaklaşımla klasik sistemlerin kullanılmaya devam edilmesi, belki de işletmelerin üretmiş oldukları mamul ya da mamul gruplarından gerçekte zarar ederken kar elde ettiklerini, kar elde ederken de zarar ettiklerini zannetmelerine yol açacaktır.

İşte, 1980 lerin ortalarında, teknolojik ilerlemelerin etkisiyle değişen maliyet yapıları nedeniyle, doğru mamul maliyetlerine ulaşılması için bazı bilim adamlarınca bu alanda önemli adımlar atılmıştır. Bu amaçla, direkt işçiliğe dayalı bölümsel düzeyli klasik sistemlere karşı işletmenin "faaliyetlerine" dayalı bir sistem ABD'de geliştirilmiş ve uygulama alanına konmaya başlanmıştır. Bu yönüyle, ülkemiz literatürü için de yepyeni bir anlayış olan "Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme" tekniğinin, daha doğru mamul maliyetlerini sağladığının açıklanarak uygulamacılara ışık tutulması amaçlanmıştır ve bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

## 2. GENEL ÜRETİM GİDERLERİNİN TANIMI VE ÜRETİM MALİYETİ İÇERİSİNDEKİ YERİ

Yöneticiler, üretilen mamüllerin maliyetlerini bilmek isterler. Ayrıntılı mamül maliyet verileri, yöneticilere, maliyet kontrolünde, üretimin ve bunun için gerekli olan kaynağın planlanmasında ve başarı ölçümünde yardımcı olur. Aynı zamanda bu veriler, yöneticilerin hangi mamulün üretimine devam edileceği, hangisinin üretimine son verileceği ve fiyatlandırmanın nasıl olacağına ilişkin kararların alınmasında da rol oynar (Heitger ve Matulich, 1985, s.696).

Genel üretim giderleri, basit bir şekilde ifade edilirse, direkt ilk madde ve malzeme ve direkt işçilik olarak ayrı ayrı tanımlanan maliyetler dışındaki tüm üretim maliyetlerini kapsar (Weygandt, Kieso ve Kell, 1987, s.871). Bu durumda, endirekt ilk madde ve malzeme ile endirekt işçilik giderleri genel üretim giderleri içerisinde yer almaktadır. Endirekt ilk madde ve malzeme, yardımcı madde ve işletme malzemesi olarak iki kısımda incelenmekte olup, yardımcı madde; üretilen mamülün özünü oluşturmamakla birlikte üretimin gerçekleştirilmesine katkıda bulunan boya, tutkal ve çivi gibi malzemelerden oluşur. İşletme malzemesi ise üretimin kesiksiz akışını sağlayan benzin, yağ ve motorin gibi giderleri içermektedir. Ayrıca, işçiye ödenen sosyal yardımlar ve fazla mesai ücretleri, nezaretçi ücretleri, kira, amortisman ve bakım onarım giderleri gibi maliyetler de genel üretim giderlerini oluşturur Fischer ve Frank, 1985, s.26).

Genel üretim giderleri, değişken ve sabit olmak üzere iki biçimde ele alınabilir. Değişken genel üretim giderleri, üretim miktarı ile doğru orantılı olarak artıp -azalan gider türleridir. Enerji, yardımcı malzeme ve endirekt işçiliğin büyük bir bölümü bu türe örnek gösterilebilir. Sabit genel üretim giderleri ise, üretim miktarına bağlı olarak artıp-azalmayan, belirli bir

dönem veya belirli bir kapasitede değişmeyen gider türleridir. Fabrika binasının kirası, sigorta, emlak vergisi ve amortisman giderleri bu gruba girmektedir. Fakat bazı giderler yarı değişken (bakım-onarım, temizlik ve telefon giderleri gibi), bazıları ise yarı sabit gider (amortisman giderleri gibi) özelliği taşımaktadır.

Genel üretim giderleri, direkt ilk madde ve malzeme ve direkt işçilik gibi "direkt" maliyet kalemi olmayıp, "endirekt" maliyet kalemi olarak nitelendirilmektedir. Çünkü, direkt ilk madde ve malzeme ile direkt işçilik giderlerinde, üretilen mamülle arasında ekonomik ve mantıklı bir ilişki kurulabilmektedir. Yani üretilen mamülün maliyetinde ne kadar direkt ilk madde ve malzeme ile ne kadar direkt işçilik gideri bulunduğunu tespit etmek çok kolaydır. Bu nedenle, bu gider türleri muhasebe terminolojisinde "direkt" olarak nitelendirilir (Meigs ve Meigs, 1993, s.996).

Bununla beraber, genel üretim giderlerini üretilen mamülle ilişkilendirmek çok zordur. Örneğin, fabrikadaki ısıtma, aydınlatma, yiyecek-içecek, kira, amortisman, yardımcı malzeme, güvenlik görevlilerinin ve yemekhane personelinin ücretleri gibi genel üretim giderlerinin üretilen mamülle ilişkisinin kurulması çok zor olabilir. Bu nedenle bu giderler bir takım "uygun" dağıtım anahtarları kullanılarak üretilen mamüllere yüklenebilecektir. Ayrıca, genel üretim giderlerinin bu dağıtım karmaşıklığı yüzünden işletmeler, sürekli olarak en uygun dağıtım yöntemini bulmaya çaba göstermektedir. Çünkü, genel üretim giderlerinin dağıtımıyla ilgili bir çok dağıtım tekniği bulunabilmektedir. Ama önemli olan, en doğru, en mantıklı ve %100'e en yakın olanın kullanılmasıdır (Meigs ve Meigs, 1993, s.996).

İşletmede tek tip mamülün bir tek aşamada (safhada) üretilmesi durumunda genel üretim giderleri, maliyetlendirme çalışmalarında pek fazla sorun oluşturmaz. Ancak birden fazla mamul ve birden fazla aşama (safha) olması durumunda genel üretim giderlerinin mamüllere yüklenmesinde çeşitli dağıtım anahtarlarının ve dağıtım yöntemlerinin kullanılması gerekli olmaktadır (Yükçü, 1992, s.97).

Otomasyonun bu denli yoğun olmadığı yıllarda direkt işçilik önemli bir maliyet kalemiydi ve genel üretim giderleri ile kıyaslandığında oransal önemi çok fazlaydı. Dolayısıyla genel üretim giderlerinin mamüllerin maliyetine yüklenmesinde direkt işçilik saati veya giderleri iyi birer dağıtım anahtarı sayılmaktaydı (Yükçü, 1992, s.26). Fakat, günümüzde otomasyonun artması sonucunda genel üretim giderlerinin toplam mamul maliyeti içindeki oransal

büyüklüğü artmış ve direkt işçiliğin toplam üretim maliyetinin içindeki payı bazı sektörlerde %5'e kadar inmiştir. Bu nedenle, fabrikaların bir çoğu, örneğin Hewlett Packard, direkt işçiliği ayrı bir maliyet kalemi olarak göstermeyip, daha çok şekillendirme maliyeti adı altında genel üretim giderleri içerisinde yer vermektedir (Homgren ve Foster, 1991, s.445).

Yakın geçmişte, otomasyona geçiş sayesinde bazı işletmeler, genel üretim giderlerinin direkt işçilik saatine göre mamullere yüklenmesinin uygun olup olmadığı konusunda araştırmalar yapmaya başlamışlardır. Gerçekte, bazı yüksek otomasyon kullanan endüstrilerde direkt işçilik, artık önemini yavaş yavaş yitirmiş ve yerini makine saati uygulamasına bırakmaya başlamıştır. Bunun sonucunda işletmeler, maliyetleri mamullere yüklemeye makine saati, faaliyet sayısı veya bazı ortak faaliyet ölçüleri gibi dağıtım anahtarlarını kullanmışlardır (Moriarity ve Allen, 1991, s.67).

#### ŞEKİL 1: ÜRETİM MALİYETLERİNİN MAMUL MALİYETİ İÇİNDEKİ ORANLARI

ABD Elektronik Sanayisinin Bölümleri	Satılan Malların Maliyetinin Bir Yüzdesi Olarak Maliyet Oranları			Satışların Bir Yüzdesi Olarak
	Genel Üretim Gideri (%)	Direkt İlk Madde ve Malzeme Gideri (%)	Direkt İşçilik (%)	Satılan Malların Maliyeti (%)
<i>Mikroçip (33)</i>	53.8	25.3	20.9	55.1
<i>Aktif Unsurlar (39)</i>	34.0	44.1	21.9	64.7
<i>Elektronik sistemler (138)</i>	33.3	42.8	23.9	64.7
<i>Üretim Donanımı (37)</i>	30.0	55.5	14.5	53.0
<i>Pasif Unsurlar (41)</i>	29.8	48.6	21.6	61.9
<i>Bilgisayar Belleği (67)</i>	27.5	62.3	10.2	62.4
<i>Bilgisayarlar (41)</i>	26.0	67.5	6.5	56.7
<i>Yazılım (34)</i>	11.0	42.8	46.2	49.9

Kaynak: Homgren ve Foster, a.g.e., s.445

Şekil 1, ABD elektronik sanayisinde bulunan sekiz bölümdeki genel üretim giderlerinin görece büyüklüklerini göstermektedir. Burada, mikroçip üreticileri için genel üretim giderlerinin, satılan malın maliyeti içindeki payı %53.8 iken yazılım firmalarında ise bu oran %11'e düşmüştür. Elektronik sanayinin çoğu bölümleri için genel üretim giderleri halen en önemli maliyet kalemi olma özelliğini sürdürmektedir. Bu nedenle, hem genel üretim gideri büyüklüğünün nasıl kontrol edileceği ve hem de bu maliyetlerin mal veya hizmetlere nasıl dağıtılacağı konusunda araştırmaların artmaya başladığı söylenebilir (Horngren ve Foster, 1991, s.445).

### 3. KLASİK MALİYETLEME SİSTEMLERİ YAKLAŞIMI

Klasik maliyetleme sistemleri, mamul maliyetinin unsurlarını direkt ilk madde ve malzeme, direkt işçilik ve GÜG olarak tespit etmiştir. Direkt ilk madde ve malzeme ile direkt işçilik giderlerinin üretilen mamulle doğrudan ilişkilendirilmesi ve direkt olarak mamule yüklenmesinde herhangi bir sorunla karşılaşmamaktadır. Esas sorun, GÜG'nin mamullere yüklenmesinde ortaya çıkmaktadır.

Klasik sistemde, GÜG, tek bir yükleme oranı (direkt ilk madde ve malzeme gideri, direkt işçilik gideri veya saati gibi) kullanılarak mamullere yüklenmektedir. Bu yaklaşım uzun yıllar, tüm dünyada doğru sonuçlar verip vermediği sorgulanmaksızın kurumsallaşmış ve yakın zamana kadar kullanılagelmiştir (Sümen, 1995, s.31).

Klasik sistemde raporlama işlemi çoğunlukla tek boyutludur. Yöneticilerin dikkatleri finansal sonuçlara çekilmekte ve bu sonuçlara neden olan faaliyetler ise genellikle dikkate alınmamaktadır. Bununla beraber, yeni üretim teknikleri ve bilgisayar destekli üretim sistemlerini benimsemiş organizasyonlar, çok boyutlu ve geniş açılı raporlama sistemlerine ihtiyaç duymaktadırlar (Öncü, 1992, s.63).

Klasik muhasebe sistemlerinin amacı, verimli ve etkili bir şekilde mamulleri maliyetlendirmek, yani finansal raporlama amacıyla stokları değerlendirmektir. Oysa son yıllarda, bazı işletmeler genelde sabit olarak nitelendirilen maliyetlerin değişken olduğunu tespit etmiş, bunun yanında klasik mamul maliyetlerinin o mamul için yapılan faaliyetlerin tüketmiş olduğu kaynakların gerçek durumu yansıtmadığını görmüştür (Johnson, 1992, s.29). Bunun yanında, mamullerin maliyetlerini tespit etmek için klasik maliyet muhasebesi bilgisini kullanan yöneticiler, ciddi pazarlama hataları yapabilmektedirler. Bu hatalar, klasik maliyet muhasebesi sistemlerinin



G.Ü.G. ni mamullere yüklemek için kullandığı yükleme oranlarının mamul maliyetlerini çarpıtmasından kaynaklanmakta ve bu duruma direkt işçilik saati, makine saati veya malzeme giderleri gibi "çıktı hacmi" ile doğrudan değişiklik gösteren miktarlara göre G.Ü.G. nin mamullere yüklenmesi neden olmaktadır. Ayrıca bu sistemde, diğer bir mamule oranla daha fazla direkt işçilik veya makine saati gerektiren bir mamulün, nispeten daha fazla direkt işçilik veya makine saati tüketeceği kabul edilmektedir. Fakat, gerçekte maliyetler, G.Ü.G. nin sadece çıktı hacimleri ile değişiklik göstermesi durumunda mamullere doğru olarak yüklenebilmektedir (Johnson, 1988, s.28).

Bu çarpıklığı farkedene yönetim muhasebecileri, üretim hacminin, maliyetlerin değişmesine ve oluşmasına neden olan tek faktör olmadığını anlamışlardır. Bir işletmede harekete geçirme sayısı, kalite kontrol sayısı, üretim siparişi sayısı gibi diğer faktörler de katılan maliyetlerin düzeyini etkileyebilmektedir. Bu faktörlerin artış göstermesinden dolayı, klasik mamül maliyet hesaplama sisteminin hatalı olduğu anlaşılmaya başlanmıştır (Karcioğlu, 1994, s.83).

Ayrıca, son 10 yıl içerisinde, teknolojik yeniliklerin etkisiyle mamul hatlarında çeşitlenmelerin artması, G.Ü.G. ni de önemli ölçüde etkilemiş ve üretim maliyeti içerisindeki oransal büyüklüğünün artmasına neden olmuştur. Bu bağlamda, hacime dayalı klasik maliyet muhasebesi sistemleri, G.Ü.G. nin dağıtımında sadece tek dağıtım anahtarı kullanarak yüksek hacimli mamullerin aşırı maliyetlendirilmesine, düşük hacimli mamullerin ise düşük maliyetlendirilmesine yol açmıştır. Bu çarpıklaşmış maliyet bilgisinin pazarlama stratejilerine yol göstermek için kullanılması durumunda, yöneticilerin düşük hacimli mamul hatlarını çoğaltması teşvik edilmiş olacak ve gerçekte işletmenin kar marjları önemli ölçüde azalış gösterecektir (Johnson, 1988, s.29).

Bunun sonucunda, işletmenin piyasadaki rekabet gücü düşerek "ölüm spirali" (death spiral) denen bir döngüye girme tehlikesi ortaya çıkabilecek ve böylece işletmeler iflasın eşiğine gelebilecektir. Bunun tek çözümü ise, faaliyet esasına dayalı muhasebe sistemleri olarak bilinen mamul maliyetleme sistemidir. Bu sistem G.Ü.G. ni "hacim" esasına göre değil, "faaliyet" esasına göre dağıttığından daha doğru mamul maliyetlerini sağlamaktadır (Johnson, 1988, s.29).

Buraya kadar yapılan açıklamalar sonucunda, klasik maliyetleme sisteminin hızla gelişen ileri üretim sistemleri karşısında ortaya çıkan dezavantajlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Morgan, 1993, ss.10-11).

◆ Sabit maliyetler, büyük ölçüde direkt işçiliğe göre dağıtılmaktadır. Direkt işçilik giderlerinin yapı bakımından sabitleştiği ve toplam maliyet içinde çok küçük bir yeri olduğu düşünüldüğünde dağıtım anahtarı olarak kullanılması uygun olmamaktadır.

◆ Kar merkezi raporlaması gittikçe anlamsız hale gelmekte ve yıllık kar merkezindeki karlılık tam anlamıyla belirlenememektedir. Bununla beraber, envanter politikalarının belirlenmesi ve GÜG' nin mamül maliyetlerine yüklenmesi faaliyet hacmi esasına göre yapıldığından, sorunları tespit etmek güçleşmekte ve böylece bölüm yöneticilerinin performansları hakkında açık bir kaniya varılamamaktadır.

◆ GÜG' nde ortaya çıkan büyümenin sonucu olarak, dağıtılacak olan maliyetlerin miktarı da artmakta, bunun sonucunda harcanan giderlerin sorumluluğunun kime ait olduğu belirlenememektedir. Yöneticiler, sorumlu olmadıkları sonuçlar üzerinden değerlendirmeye tutulmaktadır. GÜG' nin dağıtım sürecinden kolay bir şekilde geçmesi nedeniyle bu durum, yöneticilerin sağlıksız olarak performanslarının değerlendirilmesine yol açmaktadır.

◆ Yönetim raporları, içerik bakımından bu olayları açık bir şekilde gösterememektedir. Eğer giderler, sorumluluk alanlarına göre analiz edilirse, anlaşılabilirliği daha kolay olacak ve yöneticiler de bu giderlerden sorumlu tutulabileceklerdir.

◆ Klasik maliyetleme yaklaşımları JIT ve MRP gibi esnek üretim sistemlerine uyum sağlayamamaktadır. Bu nedenle, organizasyondaki bölümlerin ve işletmenin karlılığının izlenmesi performansın ölçülmesi açısından önemli olmaktadır. Klasik maliyetleme yaklaşımları kullanılarak bu ölçümlerlerin sağlıklı yapılabilmesi güç olmaktadır. Bu da bizleri " Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme" ye yöneltmektedir.

#### 4. FAALİYET ESASINA DAYALI MALİYETLEME YAKLAŞIMI

Günümüzde yaşanan hızlı teknolojik değişim, etkisini sadece üretim sistemleri üzerinde göstermemiş, aynı zamanda işletmelerin muhasebe yapılarının da değişmesini zorunlu kılmıştır. Bu etkileşim sayesinde

işletmeler, maliyet yapılarını değişen teknolojiye uygunluğunu sağlayabilmek amacıyla yeni maliyetleme sistemlerine ihtiyaç duymuşlardır. Bu durum ise, işletmelerin kullanmakta olduğu klasik maliyetleme sistemlerinden uzaklaşmalarını gündeme getirmiştir. Genel olarak bakıldığında bir maliyet yönetim sistemi, aşağıda sıralanan amaçlar dikkat edildiğinde, bir yönetimi planlama ve kontrol sistemi olarak da düşünülebilmektedir (Hilton, 1994, s.15).

- ◆ İşletmenin önemli faaliyetlerinin yerine getirilmesinde tüketilen kaynakların maliyetini ölçmek,
- ◆ İşletmede yapılan tüm önemli faaliyetlerin verimlilik ve etkinliğini belirlemek,
- ◆ İşletmenin gelecek başarısını geliştiren yeni faaliyetleri belirlemek ve değerlendirmek.

Yukarıdan anlaşıldığı üzere, maliyet yönetim sistemi, işletmenin faaliyetleri üzerinde durmaktadır. Faaliyet muhasebesi (activity accounting) olarak da adlandırılabilen bu yaklaşım, en düşük maliyetle kaliteli mal ve hizmetin üretilmesini amaçlamaktadır. Faaliyet esasına dayalı maliyetleme yaklaşımı, bu amaca ulaşmak için işletmenin önemli faaliyetlerinin maliyetlerini biraraya toplamakta ve daha sonra maliyetleri, faaliyetlerin bu mal ve hizmetlerin üretiminde kullanılma oranına göre mal ve hizmetlere yüklemektedir (Hilton, 1994, s.15).

Faaliyet esasına dayalı maliyetleme sistemi, üretim hacminden çok, mamul çeşitliliği ile ilgilenmekte ve mamul çeşitlerini üretmek için yapılan faaliyetlerin belirlenmesine önem vermektedir. Böylece, mamullerin, markaların, müşteri yada siparişlerin, faaliyetlerin, satış bölgelerinin ve dağıtım kanallarının ne ölçüde gelir getirdiği ve ne ölçüde kaynak tükettiği tesbit edilebilmektedir (Özbirecikli, 1995, s.197).

Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme (FEDM), klasik maliyetleme sistemlerine karşı olarak ortaya çıkmış olan yeni bir maliyet dağıtım tekniğidir. Klasik sistem, mamüllerin kaynakları tükettiğini varsayarken, FEDM ise, faaliyetlerin kaynakları tükettiğini ve faaliyetleri tüketenin mamüller olduğunu kabul eder (Kreuze ve Newell, 1994, s.39).

Bilindiği üzere, klasik yaklaşım genellikle bazı bölümlere ait GÜG' nin tümünü bir araya toplar ve onları hacim yükleme oranına göre mamüllere dağıtır. Diğer yandan, FEDM tüm GÜG' ni faaliyet esasına dayalı

olarak " maliyet grubu (cost pool)" nda toplar ve "faaliyet ölçütleri" (cost driver) ne göre belirlenen dağıtım anahtarları aracılığı ile bu giderleri mamüllere yükler (Morgan, 1993, s.11). Yani, klasik maliyetleme sistemi ile FEDM arasındaki temel fark, GÜG dağıtılmasında ortaya çıkar. Klasik sistem, burada tek bir dağıtım anahtarı kullanırken, FEDM birden çok dağıtım anahtarı kullanmaktadır (Gilligan, 1990, s.34).

#### **4. 1. Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetlemenin Temelini Oluşturan Varsayımlar ve Bu Sistemin Hedefleri**

Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme, maliyet unsurlarını ve faaliyetlerle ilişkili sürecin maliyetini ve başarısını, faaliyet ölçütleri ile faaliyetler arasındaki neden sonuç ilişkisine dayandırarak ölçen bir yöntemdir. Maliyetler, kaynakların kullanımına göre faaliyetlere yüklendikten sonra, faaliyetlerin kullanımı esasına göre mamullere veya siparişlere yüklenir. FEDM' nin bu tanımından hareket edildiğinde, sistemin aşağıda açıklandığı gibi 6 varsayıma dayandığı söylenebilir (Holmen, 1995, ss.38-39).

**1.**Faaliyetler kaynakları tüketir ve sağlanan kaynaklar maliyeti oluşturur.

**2.**Mamuller veya siparişler faaliyetleri tüketir.

**3.**FEDM, harcamadan çok tüketimi model alır. Bu belkide en önemli varsayımdır. Maliyetleri azaltmak için harcamada bir değişikliğin olması gereklidir. Oysa, FEDM harcamayı değil tüketimi ölçen bir sistemdir.

**4.**Bu varsayım, ilk iki varsayımla yakından ilişkilidir. Burada, önemli faaliyetler belirlenir. Daha sonra, çoklu dağıtım anahtarları kullanılarak faaliyetlerin tüketmiş olduğu kaynakların maliyetlerinin önce maliyet gruplarında, oradan da mamullerde izlenmesi sağlanır.

**5.**Bu varsayım, her maliyet grubu için sadece tek bir faaliyet bulunduğunu ve bu maliyet gruplarının da homojen olduğunu belirtir. FEDM modeli, klasik maliyet modelinden çok daha fazla maliyet gruplarına sahip olmaktadır.

**6.**Her bir maliyet grubundaki G.Ü.G. değişkendir. Ayrıca bu varsayım, önceki faaliyet maliyet grubunun homojenlik varsayımı ile

birleştirildiğinde, klasik anlamda sadece "sabit" olarak dikkate alınan giderlerin, sadece işletme düzeyli faaliyet olarak nitelenebileceğini kabul eder.

FEDM sisteminin hedeflerini ise aşağıdaki biçimde sıralamak mümkündür (Morgan, 1993, s.11):

- ◆ Anamlı kar merkezi ve mamul karlılığını sağlamak,
- ◆ Daha basit ve daha anlaşılır hesaplar üretmek,
- ◆ Yönetimsel alanda daha iyi sorumluluk ve kontrol sağlamak,
- ◆ JIT ve MRP çevresindeki gelişmeleri izlemek suretiyle doğru bir platform sağlamak.

#### **4.2. Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetlemenin Uygulama Aşamaları**

FEDM, işletmelerin önemli faaliyetlerini ele alarak finansal ve işlevsel başarı bilgisini bir araya getiren bir sistemdir. İşletmelerin FEDM sistemini kullanmasında amaç, üretimi planlanan mamullerin üretilebilirliğinin ve üretim süreçlerinin tasarlanması, GÜG'nin uygun biçimde dağıtımı, gerçekçi değer analizleri ile performans değerlemesi uygulamasına imkan verilmesi şeklinde sıralanabilir (Hacırüstemoğlu, 1995, s.328). Faaliyetler de, işletme amaçlarına ulaşabilmek için işletme içerisinde her uzmanlaşmış grup tarafından yürütülen tekrarlamalı görevleri temsil eder. Bu açıdan, FEDM uygulamalarının kapsamını aşağıdaki biçimde sıralamak mümkündür (Ray ve Gupta, 1992, s.46):

1. Faaliyetlerin belirlenmesi,
2. Özel mamul/hizmetlerle ilgili katma değer yaratan ve katma değer yaratmayan faaliyetler arasındaki farklılığın ayrılması,
3. Mamul/hizmet akışının faaliyetler aracılığıyla bir düzen içinde izlenmesi,
4. Her faaliyete maliyet ve zaman değerlerinin yüklenmesi,
5. Fonksiyonlar ile faaliyetler arasındaki ilişkilerin kurulması,
6. Katma değer yaratmayan faaliyetleri azaltmak suretiyle, üretim sürecinde mümkün olan tasarrufun sağlanması ve böylece birbiriyle ilişkili

faaliyetler arasında fiziksel alış-verişlerin yapılarak daha etkili bir mamul/hizmet akışının sağlanması,

### 7.Sürekli ilerleme.

FEDM sistemini uygulama aşamalarından en önemlisi, bir işletmede yerine getirilen fakat üretilen mamullerde herhangi bir katma değer yaratmayan faaliyetlerin elimine edilmesidir. Örneğin, malzemelerin üretim hatlarında işlem görmesi için beklediği süre herhangi bir katma değer yaratmamaktadır. Bu katma değer yaratmayan faaliyetler, faaliyet ölçütü olarak dikkate alınarak dağıtım anahtarları belirlendiğinde; tümüyle faaliyetlerden kaynaklanan GÜG'nin dağıtımında yanıtıcı sonuçlara yol açabilmektedir. Bu bakımdan, faaliyet ölçütü olarak üretimde katma değer yaratan faaliyetlerin (muayene süresi, aktarma süresi, harekete geçirme süresi gibi) dağıtım sürecinde kullanılması daha doğru bir yaklaşım sağlayacaktır(Ray ve Gupta, 1992, s.46).

### 5. FAALİYET ÖLÇÜTLERİNİN SEÇİMİ VE DENETİMİ

Bir FEDM sistemi, maliyetlerin dağıtımında çoklu faaliyet ölçütlerini kullanarak daha doğru birim maliyet hesaplayabilir. Burada, faaliyet ölçütü, işletme kaynaklarının tüketimine yol açan faaliyet ile ilişkili bir olaydır. Bir işletmede yerine getirilen eylemlerin sayısı genelde çok olduğu için, her faaliyet için ayrı ve farklı faaliyet ölçütünü kullanmak maliyet açısından uygun olmayabilir. Maliyetleri "aşırı derecede doğru" hesaplayabilmek için katlanılacak ek maliyetler ile elde edilecek fayda arasında bir denge kurulması gereklidir. Bu açıdan, bir çok faaliyeti bir mamulle ilişkileri açısından gruplandırmak suretiyle, kullanılacak olan faaliyet ölçütü sayısının çok fazla olmasının önüne geçilmiş olur (Babad ve Balachandran, 1993, ss.563-565).

FEDM sistemi, uygulanmaya başlamasından bu yana sürekli evrim geçirmiş ve kullanılan faaliyet ölçütleri ile maliyet grupları zaman içerisinde de değişiklik göstermiştir. Örneğin, Hewlett-Packard şirketinin elektronik devreler üreten Boise Surface Mount fabrikasında FEDM sisteminin uygulandığı 4 yıl boyunca, kullanılan mevcut 10 adet faaliyet ölçütünden sadece 3 adedinin değiştirilmeden kullanıldığı saptanmıştır. Buradan, FEDM sisteminin halen de gelişmekte olduğu ve bu nedenle kullanılan faaliyet ölçütlerinin sürekli olarak gözden geçirilerek en uygun olanların seçilmesi gerektiği sonucuna varılacaktır (Merz ve Hardy, 1993, s.24).

Bilindiği üzere, FEDM'nin en önemli faydası, çoklu faaliyet ölçütlerini kullanarak en doğru mamul maliyetlerine ulaşabilmesidir. Bununla beraber, FEDM'nin maksimum etkinliklere ulaşip ulaşmaması, maliyet dağıtımında esas alınacak olan faaliyet ölçütlerinin yakından izlenmesiyle mümkündür.

Faaliyet ölçütlerinin sistematik ve periyodik denetimleri, etkili FEDM sistemlerinin uygulanmasında ve devamında çözümsel bir özellik taşır. Faaliyet ölçütleri belirlendikten ve uygulamaya konulduktan sonra işletme içerisindeki iç denetçilerin, GÜG'nin bu tür faaliyet ölçütleri ile izlenebilmesine imkan sağlayacak olan bir sistemin geliştirilmesine önemli katkıları olabilecektir. Çoğu işletmelerde, fabrika düzeyli kayıtlar mevcuttur. Fakat, gerekli olan GÜG dağıtım raporlarını oluşturmak için bu kayıtların FEDM sistemine uygun bir şekilde değiştirilmesi gerekebilir. Böyle bir sistem kurulduktan sonra iç denetçilerin de, faaliyet ölçütlerinin geçerliliğini düzenli olarak kontrol etmesi ve GÜG ile arasındaki nedensel ilişki için ölçüt oranlarını hesaplaması gereklidir (Ray ve Gupta, 1992, s.47).

FEDM'yi savunanlar, çok sayıda faaliyet ölçütlerinin minimum düzeyde, tercihen 12 adedin altında tutulması gerektiğini savunurlar. Bu, bir işletmede FEDM sistemin uygulanmasında başlangıçta önemlidir. İç denetçilerin, aşağıdaki işleri yapmaları durumunda faaliyet ölçütlerinin seçimi, işleri daha da kolaylaştırmış olacaktır (Ray ve Gupta, 1992, s.47).

"Maliyet muhasebesi müdürü ile yapılan görüşme sonucunda, katma değer yaratmayan faaliyetlerin bir listesini geliştirmek,

"GÜG'nin izlenmesini sağlayan faaliyetlerin bir listesini geliştirmek,

"GÜG'nin izlenebilme kolaylığı ve aynı zamanda işlevsel hedefleri ile ilişkisi açısından faaliyet ölçütlerini sıralamak.

Faaliyet ölçütleri belirlendikten sonra, iç denetçilerin düzenli olarak sistemi değerlendirmesi ve periyodik bir şekilde fabrikayı ve iş istasyonlarını aşağıdaki konular açısından dikkatli bir şekilde tetkik etmesi gerekmektedir. Ayrıca, FEDM sisteminin çalıştırılması için aşağıdaki sorulara bir an önce cevap bulunmalıdır (Ray ve Gupta, 1992, s.47).

"Daha önce hazırlanan katma değer yaratan ve yaratmayan faaliyetlerin listesinde, herhangi bir değişiklik var mıdır?

"Mevcut faaliyet ölçütleri GÜG ile ilişkili midir?

Faaliyet ölçütlerinin anlamlılığı ve geçerliliği sürekli midir?

GÜG'nin dağıtımı uygun sonuçlar ortaya çıkarmakta mıdır?

## 6. FAALİYET ESASINA DAYALI MALİYETLEME SİSTEMİNE DUYULAN TALEP VE BU SİSTEMİN GÖSTERGELERİ

### 6.1. Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme Sistemine Duyulan Talep

1980'lerin sonlarına doğru çoğu yönetici ve muhasebeciler, kullanmakta oldukları muhasebe sisteminin yetersiz olduğunu görmeye başlamışlar ve bunun sonucunda bazı işletmeler, maliyet dağıtımında yeni bir yaklaşım olan FEDM sistemine yönelmişlerdir. Hatta bu sistemi kullanan işletmelerin sayılarında önemli ölçüde artışlar görülmüştür. Yöneticilerin FEDM sistemini talep etmelerinin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenler, kısaca aşağıda sıralanmıştır (Horngren ve Foster, 1991, ss.151-152).

"Çeşitli bölümler içerisindeki faaliyetler, diğer bölümler içerisindeki faaliyetler ile karşılaştırılabilir veya birleştirilebilir bir özelliكتedir. Örneğin, kaliteyi korumanın toplam maliyeti, satın alma ve üretim bölümündeki muayene maliyetleri ile pazarlama bölümündeki müşteri-hizmet maliyetlerinin toplamı gibi bir çok maliyeti kapsar. Ayrıntılı maliyetler, faaliyetlere göre hesaplanırsa ancak toplam işletme kalite maliyetleri elde edilebilir.

"Üst düzey yöneticiler, faaliyetleri daha iyi yönetmek ve daha rasyonel ekonomik kararlar almak için, faaliyetler ile maliyetler arasındaki neden sonuç ilişkilerini daha ayrıntılı ve doğru bir şekilde belirlemek isterler. Çok sayıda faaliyet ölçütü ve maliyet grubu kullanan FEDM sistemi, direkt işçilik giderleri veya saati gibi tek bir dağıtım anahtarı kullanan klasik sistemlere karşı daha geçerli ve doğru bilgiler sağlarlar.

"Maliyet muhasebesi sistemleri, maliyet yönetim görevlerini yerine getirmede üst yöneticilere yardımcı olacak olan bilginin sağlanması için kurulurlar. Üretim süreçlerinin teknolojik açıdan geliştirilmesi ve yeniden tasarlanması durumunda yöneticiler, mevcut muhasebe sistemlerinin geliştirilen bu yeni süreçlere uydurabilmesini isterler. Üstelik, bu sistemde yöneticilerin esas ilgi odağını mamuller değil, faaliyetler oluşturmaktadır. Eğer faaliyetler iyi yönetilirse, maliyetler düşecek ve üretilen mamullerin piyasadaki rekabet gücü artabilecektir. Faaliyetlerde etkili değişikliklerin



yapılması durumunda yöneticiler de muhasebe sistemlerini buna göre değiştirmek isteyeceklerdir.

"Mevcut maliyet muhasebesi sistemleri, genellikle, farklı bölümler ile faaliyetler arasındaki karşılıklı ilişkilere dikkat çekmemektedir. Örneğin, mamul tasarım işlevi ile üretim işlevi arasındaki ilişki ele alındığında, 40 parça şeklinde tasarlanan bir mamul, olasılıkla, 10 parçalı tasarlanan benzer bir mamule göre daha fazla maliyete neden olacaktır. Niçin? Çünkü, daha fazla satıcı, işlem, stok, yeniden işleme, muayene ve müşteri hizmeti gerekmektedir. Mevcut maliyet muhasebesi sistemleri, maliyetleri azaltacak olanakları sağlayacak bir şekilde maliyetleri biraraya toplayamazken, faaliyet esasına dayalı muhasebe, mamul tasarımcılarının parça sayısını azaltmasını teşvik etmekte, dolayısıyla işletme personelini, satıcı ve ticari işlem sayısını azaltmaya yöneltmektedir. Bu da işletmenin maliyet tasarrufu sağlamasına yol açmaktadır.

"Bilgi toplama teknolojisindeki gelişmeler, FEDM sisteminin gerektirdiği daha ayrıntılı bilginin toplanıp işlenmesini kolaylaştırdığından, işletmelerin bu sistemi kullanmaları daha kolay olmaktadır.

## **6.2. Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme Sisteminin Önemi Arttırmakta Olan Faktörler**

İşletmelerin, FEDM sisteminden yüksek faydalar sağlayabilmeleri için bünyelerinde birtakım belirtilerin yani göstergelerin bulunması gerekmektedir. Bunlar (Horngren ve Foster, 1991, s.157):

"Genel üretim giderlerinin toplam maliyet içerisinde oldukça yüksek olması,

"Mevcut sistemdeki maliyet bilgilerinin güvenilirliğinden kuşku duyulması,

"Faaliyetlerin çok sayıda ve birbirinden farklı olması,

"Çok çeşitli ve farklı mamullerin üretilmesi,

"Üretim dönemlerinin ve harekete geçirmelerin sayısında büyük değişmelerin olması,

"Zaman içinde faaliyetlerin değişiklik göstermesine karşın, muhasebe sisteminde bu duruma uyum sağlayacak herhangi bir değişikliğe gidilmemesi,

"Bilgisayar teknolojisinin gelişmesi.

Yukarıda belirtilen göstergeler, yeni bir maliyet sistemine olan gereksinimi işaret etmektedir. Bunun yanında, FEDM sisteminin uygulanması için, işletme içerisinde aşağıda belirtilen yakınmaların bulunması gerekmektedir (Hilton, 1994, s.213).

"Hat yöneticileri, muhasebe bölümü tarafından raporlanan mamul maliyetlerine inanmazlar.

"Pazarlama personeli, fiyatlandırmaya ilişkin kararların alınmasında raporlanan mamul maliyetini kullanmaya isteksizdirler.

"Üretilmesi zor olan karmaşık mamuller, yüksek düzeyde fiyatlandırılmamalarına rağmen çok karlı olarak raporlanırlar.

"Mamul hattının kar marjlarını ölçmek güçtür.

"Satışlar artmaktadır, fakat karlar düşmektedir.

"Hat yöneticileri, görünüşte karlı mamullerin zaman içinde karlılıklarının düştüğünü ileri sürerler.

"Pazarlama veya üretim yöneticileri, genelde kişisel bilgisayarında tasarladıkları resmi olmayan maliyet hesaplama sistemlerini kullanmaktadırlar. "Yüksek kar marjı yaratan bazı mamuller rakipler tarafından satılmamaktadır.

## 7. FAALİYET ESASINA DAYALI MALİYETLEME SİSTEMİNDE GENEL ÜRETİM GİDERLERİNİN DAĞITILMASI

Bu kısımda, faaliyet esasına dayalı maliyetleme sisteminde G.Ü.G nin dağıtımına ilişkin bir uygulama örneği verilerek, konu genel olarak açıklanmaya çalışılacaktır.\*

Madison Elektrik Motor işletmesi ticari kullanım için elektrik motorları üretmektedir. İşletme, standart, lüks ve ağır iş için elverişli olarak tasarlanmış üç model motorun üretimini gerçekleştirmektedir. Ayrıca, direkt işçilik esasına göre G.Ü.G. yükleme oranı ile sipariş maliyetleme sistemini kullanmaktadır. Sistem, 25 yıldır küçük değişiklikler yapılarak kullanılmaktadır. Mamul maliyetleri ve yıllık satışlar aşağıdaki gibidir:

\* Hilton, a.g.e., ss.250-252

**ŞEKİL 2: MADISON İŞLETMESİNE AİT MALİYET BİLGİLERİ**

	Standard Model	Lüks Model	Dayanıklı Model
Yıllık satışlar (birim)	20.000	1.000	10.000
Mamul Maliyetleri:			
Direkt ilk Madde ve Malzeme Giderleri	600.000	1.500.000	2.520.000
Direkt İşçilik Giderleri	600.000 (0.5 saat x 1.200.000)	1.200.000 (1 saat x 1.200.000)	1.200.000 (1 saat x 1.200.000)
G.Ü.G*	5.100.000 (10.200.000 x 0.5saat)	10.200.000 (10.200.000 x 1saat)	10.200.000 (10.200.000 x 1 saat)
TOPLAM MALİYET	6.300.000 TL	12.900.000 TL	13.920.000 TL

\* Önceden Belirlenmiş G.Ü.G. Yükleme Oranının Hesaplanması:

$$\begin{array}{l} \text{Bütçelenmiş G.Ü.G.} \quad 214.200.000.000 \text{ TL} \\ \text{-----} = \text{-----} = 10.200.000 \text{ TL} \\ \text{Bütçelenmiş D.İ.S.} \quad 21.000 \text{ saat} \end{array}$$

Son 10 yıldır Madison işletmesi, her bir mamulün hedef fiyatını, tam maliyetin %110'u olarak hesaplamıştır. Bununla beraber, son yıllarda standart model motorunun fiyatı, rakiplerden gelen fiyat baskısı koşullarında oluşturulmuş, standart modelin fiyatı 6.930.000 TL den 6.600.000 TL ye düşürülmüştür.

Bu noktada, işletmenin genel müdürü, kontrolöre, niçin diğer işletmelerle rekabet edilemediğini sormuştur. Çünkü Madison işletmesi, rekabet baskısı yüzünden lüks model motorunun satış fiyatını 6.600.000 TL indirmesine rağmen, rakip işletmelerin aynı mamulü 6.360.000 TL'ye den satmaya devam ettiği görülmüştür.

**ŞEKİL 3: G.Ü.G. VE DİREKT İŞÇİLİK BÜTÇESİ**

<b>G.Ü.G. BÜTÇESİ</b>	<b>MALİYET BİLGİLERİ</b>
Makina Amortismanı	88.800.000.000
Makina Bakımı	7.200.000.000
Fabrika Amortismanı, Vergi ve Sigortası	18.000.000.000
Mühendislik	21.000.000.000
Satınalma, Teslim Alma ve Yükleme	15.000.000.000
Muayene ve Kusurlu Mamullerin Onarımı	22.500.000.000
Malzemenin Aktarılması	24.000.000.000
Çeşitli G.Ü.G.	17.700.000.000
<b>TOPLAM</b>	<b>214.200.000.000</b>
<b>DİREKT İŞÇİLİK BÜTÇESİ</b>	<b>DİREK İŞÇİLİK SAATLERİ</b>
Standard Model	10.000 saat
Lüks Model	1.000 saat
Dayanıklı Model	10.000 saat
<b>TOPLAM</b>	<b>21.000 saat</b>

Bunun cevabını kontrolör, modası geçmiş (klasik) maliyetleme sisteminin kullanılmasına bağlamıştır. Ayrıca, geçen yıl yapılan yönetim kurulu toplantısında klasik sistemin maliyetleri çarpıttığı konusunu gündeme getirdiğini, ileride daha kötü sonuçlarla karşılaşılmasında için FEDM sistemi olarak adlandırılan yeni bir maliyetleme tekniğinin kullanılması gerektiğini, fakat bu konunun hiç dikkate alınmadığını belirtmiştir. Eğer bu yeni sistemin uygulanabilmesi için kendisine yetki verilirse, bir ekip oluşturarak bu konuyu çözüme bağlayacağını ve bunu rapor halinde yönetim kurulu toplantısında ispat edebileceğini vurgulamıştır.

Bu yetkinin, genel müdürden alınması sonucunda yapılan araştırmalardan, işletmenin kontrolörü aşağıdaki maliyet gruplarını ve faaliyet ölçütlerini tespit etmiştir.

**ŞEKİL 4: MADİSON İŞLETMESİ MALİYET GRUPLARI VE FAALİYET ÖLÇÜTLERİ**

MALİYET GRUPLARI	FAALİYET ÖLÇÜTLERİ	Standart Model	Lüks Model	Dayanıklı Model
Makine Makine amortismanı ve bakımı	Makine Süresi	% 40	% 13	% 47
Mühendislik Kusurlu mamullerin onarımı ve muayenesi	Mühendislik Saatleri	% 47	% 6	% 47
Malzeme Aktarma Satınalma, teslim alma ve malzemenin aktarılması	Malzeme siparişlerinin sayısı	% 47	% 8	% 45
İşletme Fabrika amortismanı, vergisi ve sigortası, çeşitli G.Ü.G.	Fabrika alanı kullanılışlığı	% 42	% 15	% 43

Kontrolör, yukarıdaki veriler ışığında, G.Ü.G.'nin dağıtımını şu şekilde özetlemiştir:

Faaliyet esasına dayalı maliyetleme yönteminde, maliyet gruplarında toplanan G.Ü.G unsurları, dağıtımda temel alınacak olan faaliyet ölçütlerinin kullanılması ile her mamulün tükettiği faaliyet ölçüsü oranında mamüllere dağıtılacaktır. Maliyet gruplarında, o grupta ilgili olan G.Ü.G. kalemleri yer almaktadır. Bunun için, ilk aşamada maliyet gruplarını oluşturmak amacıyla ilgili maliyetler, ilgili maliyet gruplarında bir araya getirilmiştir. Örneğin, makine amortismanı ve makine bakım giderleri makine maliyet grubunu ilgilendirdiği için bu grubun gider toplamında gösterilmiştir.

İkinci aşamada, faaliyet ölçütleri yardımıyla, her mamulün tüketmiş olduğu faaliyet oranı esasını göre giderler mamüllere yüklenmektedir. En son olarak, her bir mamule yüklenen maliyet grubu giderlerinin toplanıp

son olarak, her bir mamule yüklenen maliyet grubu giderlerinin toplanıp üretim miktarına bölünmesi suretiyle birim mamul maliyetlerine ulaşılmıştır. Bu açıklanan maliyet hesaplamalarının ayrıntılı dökümü aşağıya çıkarılmıştır:

### MAKİNE MALİYET GRUBU

Makine Maliyet Grubu Toplam Maliyeti = 88.800.000.000 + 7.200.000.000 = 96.000.000.000

Standart Model 96.000.000.000 x % 40 = 38.400.000.000

Lüks Model 96.000.000.000 x % 13 = 12.480.000.000

Dayanıklı Model 96.000.000.000 x % 47 = 45.120.000.000

96.000.000.000 TL

### MÜHENDİSLİK MALİYET GRUBU

Mühendislik Maliyet Grubu Top. Maliyeti = 21.000.000.000 + 22.500.000.000 = 43.500.000.000 TL

Standart Model 43.500.000.000 x % 47 = 20.445.000.000

Lüks Model 43.500.000.000 x % 6 = 2.610.000.000

Dayanıklı Model 43.500.000.000 x % 47 = 20.445.000.000

43.500.000.000 TL

### MALZEME AKTARMA MALİYET GRUBU

Malzeme Akt.Maliyet Grubu Top. Maliyeti = 15.000.000.000 + 24.000.000.000 = 39.000.000.000 TL

Standart Model 39.000.000.000 x % 47 = 18.330.000.000

Lüks Model 39.000.000.000 x % 8 = 3.120.000.000

Dayanıklı Model 39.000.000.000 x % 45 = 17.550.000.000

39.000.000.000 TL

### İŞLETME MALİYET GRUBU

İşletme Maliyet Grubu Toplam Maliyeti = 18.000.000.000 + 17.700.000.000 = 35.700.000.000

Standart Model 35.700.000.000 x % 42 = 14.994.000.000

Lüks Model 35.700.000.000 x % 15 = 5.355.000.000

Dayanıklı Model 35.700.000.000 x % 43 = 15.351.000.000

35.700.000.000 TL

Standart Model 92.169.000.000 TL / 20.000 Birim = 4.608.450 TL/birim

Lüks Model 23.565.000.000 TL / 1.000 Birim = 23.565.000 TL/birim

Dayanıklı Model 98.466.000.000 TL / 10.000 Birim = 9.846.600 TL/birim

**ŞEKİL 5: MADISON İŞLEMESİNDE FEDM SİSTEMİNE GÖRE BULUNAN G.Ü.G. SONUÇLARI**

Maliyet Grupları	Standart Model	Lüks Model	Dayanıklı Model
<i>Makine</i>	38.400.000.000	12.480.000.000	45.120.000.000
<i>Mühendislik</i>	20.445.000.000	2.610.000.000	20.445.000.000
<i>Malzeme Aktarma</i>	18.330.000.000	3.120.000.000	17.550.000.000
<i>İşletme</i>	14.994.000.000	5.355.000.000	15.351.000.000
<b>TOPLAM G.Ü.G</b>	<b>92.169.000.000</b>	<b>23.565.000.000</b>	<b>98.466.000.000</b>

Yukarıda yapılan hesaplamaların sonuçlarını daha açık bir şekilde görebilmek amacıyla yukarıdaki şekil 5 düzenlenmiştir. Buradan tüm motor modellerinin maliyet grupları ve toplam maliyetleri daha net olarak görülebilmektedir.

Gerçekleştirilen maliyet hesaplamaları sonucunda, her model için bulunan GÜG birim maliyetleri yukarıda gösterilmektedir. Bulunan bu veriler, üretim maliyetini oluşturan diğer maliyet kalemleri ile bir araya getirilerek şekil 6 düzenlenmiştir. Ayrıca, karşılaştırmaların yapılabilmesi amacıyla klasik sistemin verileri de burada belirtilmiştir.

Madison Elektrik Motor İşletmesinin kontrolörü, FEDM sistemini kullanarak standart, lüks ve dayanıklı model için yeni mamul maliyetlerini geliştirmiştir. Şekil 6'dan da görüldüğü üzere, Madison İşletmesinin klasik maliyetleme sistemi, lüks model motorunu oldukça düşük maliyetlendirmiş, yani bu mamule çok az G.Ü.G. yüklemesi yapmıştır. Bu durum, büyük ölçüde lüks modelin *düşük hacimle* (lüks model 1000 direkt işçilik saatlik bir hacme sahiptir, diğerleri ise 10.000'er DİS' tir.) üretilmesine bağlıdır. Daha önce açıklandığı gibi klasik sistem, düşük hacimli mamulleri düşük, yüksek hacimli mamulleri ise yüksek maliyetlendirmektedir. FEDM yöntemi, "hacim" esasına göre değil, "faaliyet" esasına göre maliyet dağıtımını gerçekleştirdiği için daha doğru birim maliyet bilgilerini yönetime sağlayacaktır. Bu şekilde, maliyetlerin faaliyetlere dayalı olarak mamullere yüklenmesi, işletmelerin şirket politikaları açısından ciddi üretim ve pazarlama hatalarına düşmelerini engelleyecek ve işletmenin geleceği riske atılmamış olacaktır.

**ŞEKİL 6: MADISON İŞLETMESİNİN KLASİK VE FEDM SİSTEMLERİNE GÖRE HESAPLANMIŞ BİRİM MAMUL MALİYETLERİ**

<b>MALİYET SİSTEMLERİ</b>			
<b>KLASİK SİSTEM</b>	<b>Standart Model</b>	<b>Lüks Model</b>	<b>Dayanıklı Model</b>
Direkt İlk Madde ve Malz.Gid.	600.000	1.500.000	2.520.000
Direkt İşçilik Giderleri	600.000	1.200.000	1.200.000
G.Ü.G.	5.100.000	10.200.000	10.200.000
<b>Toplam Birim Maliyet</b>	<b>6.300.000</b>	<b>12.900.000</b>	<b>13.920.000</b>
<b>FAALİYET ESASINA DAYALI MALİYETLEME SİSTEMİ</b>			
Direkt İlk Madde ve Malz. Gid.	600.000	1.500.000	2.520.000
Direkt İşçilik Giderleri	600.000	1.200.000	1.200.000
G.Ü.G.	4.608.000	23.565.000	9.846.000
<b>Toplam Birim Maliyet</b>	<b>5.808.450</b>	<b>26.265.000</b>	<b>13.566.600</b>
<b>YENİ SİSTEMİN SATIŞ FİYATI</b>	<b>6.389.295</b>	<b>28.892.000</b>	<b>14.923.260</b>
<b>KLASİK SİSTEMİN SATIŞ FİYATI</b>	<b>6.930.000</b>	<b>14.190.000</b>	<b>15.312.000</b>

**8. FAALİYET ESASINA DAYALI MALİYETLEME SİSTEMİNİN KARLILIK ÜZERİNE ETKİLERİ**

İşletmelerin klasik muhasebe sistemlerine olan bağlılığı, son yıllarda, FEDM yönetim sistemlerinin gelişmesi nedeniyle azalmıştır. Başlangıçta yöneticiler, FEDM yaklaşımını mamul maliyetlerinin daha doğru bir şekilde hesaplayan bir araç olarak görmüşlerdir. Fakat, FEDM doğrudan doğruya yüksek karlara çevrilebilen yönetim faaliyetleri için çok faydalı bir rehber olarak ortaya çıkmıştır. Üstelik, FEDM yaklaşımı, sadece fabrika içinde değil işletme fonksiyonları açısından da geniş olarak uygulanabilme alanı bulmuştur (Cooper ve Kaplan, 1991, s.130).



FEDM, belirli faaliyetlerin başarılması ile bu faaliyetlerin işletme kaynaklarını tüketme talepleri arasındaki ilişkiyi gösterdiği için, mamullerin, markaların, dağıtım kanallarının gerek gelirleri oluşturması, gerekse kaynakları tüketmesinin nasıl olduğu konusunda yöneticilere şeffaf bir görüntü verebilir. FEDM analizinden ortaya çıkan karlılık görüntüsü, yöneticilerin dikkat ve enerjilerinin, alt kademe üzerinde en büyük etkiye sahip olacak olan faaliyetleri geliştirmesi konusunda odaklaşmasına yardımcı olur (Cooper ve Kaplan, 1991, s.130).

Yöneticiler, tüm giderleri olduğu gibi, yalnızca mamullere dağıtmaktan kaçınmalıdırlar. Bunun yerine giderleri ayırıp kaynakları tüketen faaliyet düzeylerini karşılaştırmalıdırlar (Cooper ve Kaplan, 1991, s.130). Burada önemli olan, yöneticilerin ortaya çıkan giderleri birbirinden ayırarak farklı mamul veya müşteri grupları için yapılan giderleri o gruplara, aynı mamul için yapılan giderleri ise sadece ilgili gruplara yüklemeleri gerekliliğidir. Hangi gruptan ne kadar üretilip satıldığı, giderlerin yüklenmesi açısından önemli değildir. Çünkü, az üretilip satılan bir mamulün maliyeti yüksek olabileceğinden, bu fazlalık diğer mamullere yüklenmemelidir (Tanış ve Tuan, 1993, s.60).

Yöneticiler, öncelikle faaliyetlerinin yapılması için gerekli olan kaynak tüketiminin azaltılması için yollar aramalıdırlar. Daha sonra ise, bu tasarruflar kara dönüşecektir. Bu dönüşüm, gerek kaynak tüketiminden tasarruf, gerekse aynı miktardaki kaynak tüketimi yoluyla daha fazla çıktı elde edilmesi ile gerçekleşir. Satış marjını arttırıp, faaliyet giderlerini azaltacak unsurların neler olduğunun ortaya çıkarılabilmesi için yöneticilerin, olayların gerçekte meydana geldiği mikro düzeydeki kaynak tüketimini anlamaya ihtiyaçları vardır (Tanış ve Tuan, 1993, s.60).

FEDM sistemi , yöneticilerin işlerini mamul veya benzer mamul grupları, müşteri grupları, dağıtım kanalları şeklinde farklı biçimlerde kısımlara ayırmasına da imkan tanır. Böylece, yöneticilerin dikkate aldıkları kısımla daha yakından ilgilenmeleri sağlanmış olur. Ayrıca bu analiz, hangi faaliyetlerin hangi iş kısmıyla ilgili olduğu ve kaynak tüketimi ile gelir sağlamanın birbiri ile nasıl bağlantılı olduğu konusunda da kesin olarak bilgi verir. Bu ilişkileri aydınlatmak sureti ile FEDM yöneticilere, karları sağlayan eylemleri nerede dikkate alacağı konusunda da yardımcı olur (Cooper ve Kaplan, 1991, s.131) Aynı zamanda FEDM, önemli işlem maliyetleri ile

birlikte düşük hacimli mamullerin karlı olmadığını da göstermiştir (Mecimore ve Bell, 1995, s.23).

### **9.Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme Sisteminde Hesaplamaların Dışında Tutulması Gereken Maliyetler ve Bu Sistemin Eksik Yönleri**

Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme sistemi ile hesaplanan maliyetler, her ne kadar en doğru sonucu vermiş olsa da, tıpkı klasik sistemde olduğu gibi bu sistemde de bir takım sınırlamaların olması doğaldır. Bu bakımdan, bazı maliyetlerin bu sistemin dışında tutulması, hesaplamaların daha sağlıklı bir sonuç vermesi açısından son derece önemlidir. Cooper ve Kaplan'a göre, sadece iki tip maliyetin FEDM sisteminden hariç tutulması gerekmektedir (Cooper ve Kaplan, 1988, ss.101-102):

◆ Aşırı kapasite maliyetleri mamul maliyetlerine yüklenmemelidir. Buna basit bir örnek vermek için, normal üretim kapasitesi yılda 1.000.000 birim olan tek mamullu bir tesisi düşünelim. Tesisin toplam yıllık maliyeti 300 milyar TL olsun. Tam kapasitede çalıştığında birim kapasite maliyeti de 300.000 TL (300 milyar TL/1 milyon birim) olur. Tesisin bütçelenmiş hacmi ne olursa olsun bu maliyet işletmenin kullanması gerektiği birim mamul maliyetidir. Aşırı ya da atıl kapasite maliyeti ayrı bir maliyet unsuru olarak değerlendirilmemelidir (ayrı ayrı mamul maliyeti değil de ilgili dönemin maliyeti olarak değerlendirilmelidir).

Pek çok işletme, buna rağmen, kapasite maliyetlerini bütçelenmiş hacime dağıtmaktadır. Örneğimizde, o yıl için sadece, 500.000 birimlik bir talep söz konusu olsun. Klasik maliyet sistemi, işçilerin ve makinelerin üretibildikleri miktarlar açısından daha az verimli çalışmamaları durumunda bile her birimin maliyeti 600.000 TL olarak (300 milyar TL / 500.000 birim) raporlanacaktır. Bu tür bir durum, mamul maliyetini kabul edilen üretim hacmindeki değişimlerle yanlış bir şekilde dalgalanmasına neden olur ve işletmeyi "ölüm spirali"ne (dead spiral) sürükleyebilir. Böyle olunca, beklenen talepteki bir azalma atıl kapasite oluşturur ve maliyet sistemi çok yüksek maliyetleri rapor eder. Bu durum ise, gelecekte daha az talebe neden olur ve atıl kapasite maliyetlerinin daha da yükselmesine yol açar.

◆ FEDM sisteminden ikinci olarak hariç tutulması gereken de, tümüyle yeni mamul ve mamul hatları ile ilgili Araştırma-Geliştirme maliyetleridir. Cooper ve Kaplan, Ar-Ge maliyetlerini iki sınıfa ayrılmasını

tavsiye etmiştir: Mevcut mamul ile mamul hatlarının geliştirilmesi ve değişiklik yapılması ile ilgili olanlar ve tümüyle yeni mamuller ile ilgili olanlar. İlk sınıf, gelişme çabasıdan faydalanacak olan mamullere yüklenmelidir. Aksi takdirde, maliyetler, uygulanan Ar-Ge programı ile hiçbir ilişkisi bulunmayan mamul ve mamul hatlarına yayılacaktır.

İkinci sınıf, farklı bir oluşumdur. Finansal muhasebe, Ar-Ge'yi, gerçekleştiği dönemin bir maliyeti olarak ele almasına karşın, yönetim muhasebesi sisteminin, tam tersine bunları gelecek için yapılması gereken yatırımlar olarak ele alması gerekmektedir. Yaşam dönemi kısa olan mamuller için geniş bir Ar-Ge programı hazırlayan işletmeler, maliyet ve gelirlerini kendi mamullerinin yaşam dönemi sürelerine göre ölçmelidir. Mamul karlılığı ile ilgili herhangi bir dönemsel değerlendirme işletmeyi yanılgıya sürükleyebilir. Çünkü Ar-Ge maliyetlerini de içeren yatırım harcamaları, düzensiz bir şekilde amortismanına tabi tutulacaktır.

Ayrıca, bu sistem ile ilgili sınırlamaları sadece Cooper ve Kaplan ele almamış, Tennessee-Knoxville Üniversitesi doçent öğretim üyelerinden Harold P.Roth ve Faye Borthick de incelemişlerdir. Sonuç olarak, bu iki bilim adamı da Cooper ve Kaplan gibi aşağıdaki sınırlamaların bulunduğunu saptamışlardır (Roth ve Borthick, 1989, ss.32-33).

**1. Dağıtımlar:** Faaliyet verileri mevcut olsa bile bazı maliyetler, halen de bir takım hacim ölçülerine dayalı olarak bölümlere ve mamullere dağıtımları gerçekleştirilecektir. Bu tür bir dağıtım örneği, bina kullanma maliyetlerinde görülmektedir. Bina maliyeti ise farklı maliyet türlerini (kira, sigorta ve emlak vergisi) içermektedir. Bu maliyetlerin her birinin harcanmasına neden olan özellikli bir faaliyetin bulunması pratik olmayabilir. Belki de işletmelerin, diğer maliyetlerin özellikli faaliyetler kullanılarak izlenebilir izlenemediğini belirlemesi için bir maliyet-fayda analizi yapması ve önemli maliyet kalemlerinin mamullerde izlenmesi üzerinde yoğunlaşması gerekmektedir. Bu prosedür, hesaplanmış mamul maliyetlerinin "gerçek" mamul maliyetlerinden önemli ölçüde farklı olmadığını gösterir. Bunun yanında, daha iyi dağıtımı sağlamanın faydası daha fazla maliyete neden olabilir.

**2. Muhasebe Dönemleri:** FEDM yi kullanmanın ikinci önemli sınırı, keyfi zaman dönemlerinin halen de maliyetlerin hesaplanmasında kullanılması gerekliliğidir. Bir mamulün tüm yaşamı üzerindeki karlılığın ölçülmesi geçici ölçüler için daha iyi olabilir, fakat mamul kısa bir yaşama

sahip olmadığı sürece, mamul maliyet davranışı değerlendirilmeden önce işletmelerin mamulün yaşam sonuna kadar karlılığı ölçmek için beklemesi olası değildir. Bu nedenle, geçici ölçüler dağıtımında gerekli olacaktır.

**3. Kapsam dışı Maliyetler:** Faaliyet esasına dayalı muhasebenin bir diğer sınırı, özellikle mamullerle bir tutulabilen bazı maliyetlerin analizde atlanması yani dışında tutulmasıdır. Bu tür maliyetlere neden olan faaliyetler, pazarlama, reklam, Ar-Ge gibi faaliyetlerdir.

Murdach Üniversitesi (Batı Avustralya) Profesörlerinden Malcolm Smith, "Eğer okuduğumuz herşeye inanırsak o zaman FEDM, geleneklerimizi ve yanlış şekilde yaptığımız şeyleri tamamiyle bırakmamız durumunda, tüm problemlerimizi çözecek olan ya "devrimci" bir araçtır ya da tam maliyetlemenin yeniden yapılanmış bir uyarlamasıdır. Ama ben, ikisine de inanmıyorum. Daha çok, FEDM'nin yüksek kaliteli mal ve hizmetlere ulaşabilmesi için tüm faaliyete dayalı yönetim muhasebesi sisteminin bir parçası olarak dikkate alınması gerekir" (Smith, 1994, s.46). diyerek FEDM sistemine körü körüne inanılarak hareket edilmesinin yanlış olduğunu, bunun için araştırmalar yapılması ve tüm eksik yönlerinin ortaya çıkarılması gerektiğini vurgulamıştır.

Oxford Avrupa Yönetim Okulu öğretim elemanlarından Malcolm J. Morgan'da çok faydalı bir araç olan FEDM'nin bir takım kusurları olduğunu dikkat çekmiş ve bu kusurları şu şekilde sıralamıştır (Morgan, 1993, s.15):

"FEDM, GÜG'nin tümünü ele alamamakta, sadece belirli bir kısmını kapsamına almaktadır.

"FEDM, denetim ücretleri, yöneticilerin aylıkları ve yönetim kurulu giderleri gibi bazı maliyetleri mamullere yüklemede, klasik maliyetleme yönteminden daha iyi bir sonuç vermemektedir.

"FEDM'nin uygulanması, bölümsel yapıyı etkileyeceği için, önemli bir personel sorununun ortaya çıkmasına neden olur.

"Uygulanması güç olabilir ve özellikle faydaları başlangıçta saptanamaması durumunda personelin motivasyonu sağlanamaz.

"Yeni bir anlayıştır ve değişikliğe bir takım direnmeler olacaktır.

"Faaliyet ölçütlerinin belirlenmesi masraflı olduğu için, yöneticiler, ölçütleri kontrol edebilsin ve gelişmelerle ilgilensinler diye bütçelerde faaliyet ölçütlerine özel önem verilmesi gerekmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Üretimde teknolojinin yaygınlaştırılması, otomasyona geçişin hızlanması ve teknolojik mamullerin üretilmesine ağırlık verilmesi, işletmelerin katlanmış oldukları genel üretim giderlerinin çok daha fazla tutarda gerçekleşmesine neden olmaktadır. Bu hızlı teknolojik değişim karşısında, direkt işçiliğe dayalı tek bir dağıtım anahtarının kullanılarak maliyetlendirme çalışmalarının yürütülmesi, işletmeler açısından son derece tehlikeli sonuçlara yol açabileceği düşüncesiyle, genel üretim giderlerinin mamullere yüklenmesinde yeni yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır. İşte bu ihtiyaca cevap vermek amacıyla ortaya atılmış olan faaliyet esasına dayalı maliyetleme yaklaşımı, Hewlett Packard gibi büyük işletmeler tarafından da kabul görmüş ve doğruluğunun araştırılması yönünde yapılan çalışmaların hız kazanmasına imkan sağlamıştır.

Yeni yeni muhasebe literatürüne girmeye başlayan bu yaklaşım, uygulama alanını ABD'deki bazı şirketlerde bulmuş ve hızla yayılmaya başlayarak başta ABD'nde olmak üzere Türkiye ve Avrupa işletmelerinde de ele alınmaya başlanmıştır. Faaliyet esasına dayalı maliyetleme sisteminin klasik sistemden farkı, genel üretim giderlerinin dağıtılmasında homojen maliyet gruplarının ve çoklu faaliyet ölçütlerinin kullanılmasıdır. Klasik sistem, gider yerlerini ve tek bir dağıtım anahtarını kullanırken, bu yeni yaklaşım, faaliyetlere dayalı olarak oluşturulan maliyet gruplarındaki giderleri mamullere birden fazla faaliyet ölçütü kullanarak yüklemektedir.

Faaliyet esasına dayalı maliyetleme yaklaşımında, klasik sistemde olduğu gibi mamullerin kaynakları değil, mamulün üretilmesi için yapılan önemli faaliyetlerin kaynakları tükettiği, mamullerin ise faaliyetleri tükettiği kabul edilmektedir. Bu varsayımdan hareketle, aynı türden olan giderler homojen maliyet gruplarında birinci aşama faaliyet ölçütleri yardımıyla toplanmakta, ikinci aşama faaliyet ölçütlerinin kullanılması ile mamul ya da mamul hatlarına yükleme işlemi gerçekleştirilmektedir. Burada dağıtım gerçekleştirilirken dikkatle belirlenmesi gereken husus, kullanılacak olan faaliyet ölçütlerinin ne olduğu ve ne miktarda kullanılması gerekliliğidir.

Genel üretim giderlerinin bünyesinde çok sayıda gider türlerinin bulunmasından hareketle, tek bir dağıtım anahtarının kullanılarak dağıtımın gerçekleştirilmesi, sağlıklı olmayan bir sürecin işletilmesine devam edilmesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle, daha doğru mamul

maliyetlerine ulaşılması için çok sayıda gider türlerinin çok sayıda dağıtım anahtarını kullanarak üretilen mamullere yüklenmesi zorunlu olmaktadır. Bu bağlamda, kanımızca işletmelerin, daha doğru mamul maliyetlerine ulaşılmasını sağlayan Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme tekniğini bünyelerinde uygulayabilmek için çalışmalar yapmaları ve bunun için de bu konuyla ilgili uzmanların danışmanlığında bir proje takımı oluşturmaları gereklidir. Bu yolla oluşturulan proje takımında maliyet muhasebesi müdürünün, üretim müdürünün ve endüstri mühendislerinin bulunması gerekmektedir. Oluşturulan proje takımı, işletmenin yapısını inceleyerek maliyet gruplarını ve faaliyet ölçütlerini belirleyecek ve bu sayede yapılacak maliyet dağıtımlarından çıkan sonuçlar doğrultusunda işletme yöneticileri özellikle rutin olmayan işletme kararlarının alınmasında önemli ölçüde faydalanacaktır.

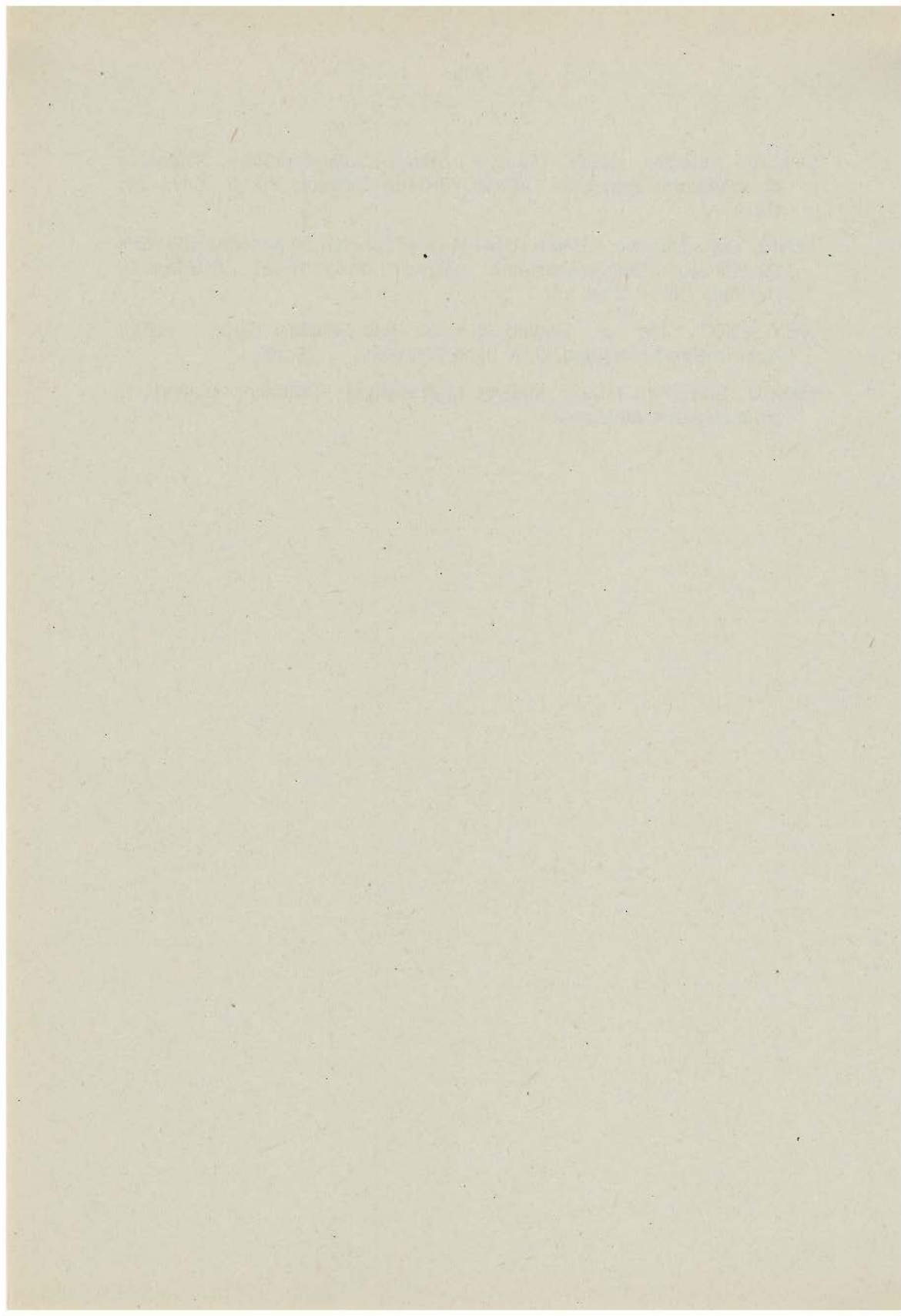
#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- BABAD, Yair M. and Bala V. BALACHANDRAN (1993): "*Cost Driver Optimization in Activity-Based Costing*", **The Accounting Review**, Vol: 68, No: 3, July
- COOPER, Robin and Robert S. KAPLAN (1988): "*Measure Cost Right: Make the Right Decision*", **Harvard Business Review** No: 5, September-October.
- COOPER, Robin and Robert S.KAPLAN (1991): "*Profit Priorities From Activity-Based Costing*", **Harvard Business Review**, May-June .
- FISCHER, Paul M. and Werner G. FRANK (1985): **Cost Accounting Theory and Applications**, USA: South-Western Publishing Co.
- GILLIGAN, Brian P (1990):"*Traditional Cost Accounting Needs Some Adjustments...As Easy As ABC*", **Industrial Engineering**, Vol: 24, No: 4, April .
- HACİRÜSTEMOğLU, Rüstem (1995): **Maliyet Muhasebesi**, İstanbul: Dizgi-Baskı-Cilt Ders Kitapları A.ř. Tesisleri.
- HEITGER, Lester A. and Serge MATULICH (1985): **Cost Accounting**, New York: Mc. Graw-Hill Book Company
- HILTON, RONALD W. (1994): **Managerial Accounting**, Second Edition, NewYork: Mc. Graw-Hill, Inc.
- HOLMEN, Jay S (1995): "*ABC VS.TOC: It's A Matter of Time*", **Management Accounting**, Vol: 76, No: 7, January.

- HORNGREN, Charles T. And George FOSTER (1991): **Cost Accounting A Managerial Emphasis**, Seventh Edition, New Jersey: Prentice-Hall International Editions
- JOHNSON, H. Thomas (1988): "*Activity-Based Information: A Blueprint For World Class Management Accounting*", **Management Accounting**, June
- JOHNSON, H. Thomas (1992): "*It's Time To Stop Overselling Activity-Based Concepts*", **Management Accounting**, Vol: 74, No: 3, September
- KARCIOĞLU, Reşat (1994): "*Yeni Bir Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Sistemi Olarak Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme*", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Ankara: Mert Matbaacılık, 1994/2
- KREUZE, Jerry G and Gale E. NEWEL (1994): "*ABC and Life Cycle Costing For Environmental Expenditures*", **Management Accounting**, Vol: 75, No: 8, February
- MECIMORE, Charles D. And Alice T.BELL (1995): "*Are We ready For Forth-Generation ABC?*", **Management Accounting**, Vol: 76, No: 7, January
- MEIGS, Robert F. and Walter B. MEIGS (1993): **Accounting: The Basis For Business Decision**, Ninth Edition, New York: Mc.Graw-Hill, Inc.
- MERZ, C.Mike and Arlene HARDY (1993): "*ABC Puts Accountants on Design Team at HP*", **Management Accounting**, Vol: 75, No: 3, September
- MORGAN, Malcolm J (1993): "*Testing Activity-Based Costing Relevance*", **Management Accounting**, Vol: 31, No:3
- MORIARITY, Shane and Carl P. ALLEN (1991): **Cost Accounting**, Third Edition, New York: John Wiley and sons, Inc.
- ÖNCÜ, Semra (1992): "*Yeni Üretim Anlayışına Göre Değişen Bilgilenme İhtiyacı*", **Anadolu Üniv. Afyon İ.İ.B.F. Yıllığı**, Eskişehir
- ÖZBİRECİKLİ, Mehmet (1995): "*Maliyet Muhasebesinde Yeni Bir Yaklaşım: Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme Sistemi*", Cilt:5, Sayı: 1
- RAY, Manosh R. And Parveen P.GUPTA (1992): "*Activity-Based Costing*", **Internal Auditor**, December
- ROTH, Harold P. and Faye BORTHICK (1989): "*Getting Closer To Real Product Costs*", **Management Accounting**, May
- SMITH, Malcolm (1994): "*Managing Your ABC System*", **Management Accounting**, Vol: 75, No: 10, April

- SÜMEN, Halefşan (1995): "Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme Sisteminin Fiyatlandırma Üzerindeki Etkisi", **Yönetim Dergisi**, Yıl: 6, Sayı: 20, Ocak
- TANIŞ, Veyis Naci ve A.Kadir TUAN (1993): "Yönetim Muhasebesinde Yeni Bir Yaklaşım: Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme", **Ç.Ü.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 1
- WEYGANDT, Jery J., Donald E.Kieso and Walter G.Kell (1987): **Accounting Principles**, USA: John Wiley and Sons.
- YÜKÇÜ, Süleyman (1992): **Maliyet Muhasebesi** (Yönetim Açısından), İzmir: Anadolu Matbaacılık





YÖNETİM ve EKONOMİ Yılı:1996 Sayı : 2

Celal Bayar Üniversitesi MANİSA

---

## TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN

DÜNÜ,

BUGÜNÜ,

YARINI

Prof.Dr. Hülya TÜTEK  
Celal Bayar Üniversitesi  
İ.İ.B.F.İşletme Bölümü  
Öğr.Gör. İliham YILMAZ  
C.B.Ü. Ahmetli M.Y.O.

### Kalite Kavramı :

Günlük yaşantıda ve iş yaşantısında sık sık kalite kavramını kullanırız. Artık bugün herkes kalitenin çok önemli olduğunda fikir birliğine varmaktadır. Buna rağmen genel kabul görmüş bir kalite tanımı yapmak oldukça zor, hemen hemen olanaksızdır. Bazı kişiler için kalite denince "ürünün fiyatı" anlaşılırken bazılarının da aklına "marka" gelir. Diğer bir grup insan için de kaliteli malla "sağlamlık" aynı anlamı taşır. Bu sınırlı tanımlar ürünün karmaşıklığını ve zenginliğini ifade etmekte yeterli değildir. Kalitenin klasik tanımı yapılacak olursa, kısaca "Standartlara Uygunluk" tur. Günümüzde bu tanım yetersiz kalmaktadır. Bugün kaliteden tüketicilerin isteklerine uygunluk anlaşılmaktadır. Kalite, "bir mal ya da hizmetin mükemmelliyetlik derecesidir. Açıkça veya dolaylı olarak belirtilen gereksinimleri kapsayan özellik ve karakteristیکlerinin tümü kalitedir." (Kavrakoğlu 1993, S:3) Her ne kadar kalite kişiden kişiye değişen bir kavram olsa da tüm tüketiciler için aşağıdaki kavramları ifade ettiği görülmektedir. (Doğan, 1995 S:192)

- Güvenilirlik : Mal ve hizmetlerin tüketicilerin ihtiyaçlarını güvenli bir şekilde karşılayabilmesi
- Performans : Ürünün kendisinden beklenen fonksiyonları en iyi bir biçimde yerine getirebilmesi

- Uygunluk : Ürünün belirlenmiş olan spesifikasyon, belge ve standartlara uyabilmesi
- Dayanıklılık : Ürünün ömrünün uzunluğu
- Servis kolaylığı : Ürünün satış sonrası tamir bakım hizmetlerinin müşteriye istenilen sürede ulaşabilmesi ve gerekirse garanti süresi içinde değiştirilebilmesi
- Estetik : Ürünün biçim olarak göze hitap edebilmesi
- Uygun fiyat : Ürünün tüketicinin satın alabileceği fiyatta olması

Bir ürün üretim aşamasında ya harn maddeden ya işçilikten, ya da teknik bir nedenden dolayı her zaman dizayn aşamasında belirlenen özelliklere tam olarak uymaz. Belirlenen dizayndan artı veya eksi yöndeki "tolerans" olarak adlandırılan sapmalar olabilir. Bu sapmalar teknolojinin izin verdiği oranda minimuma indirilmelidir. Çünkü sapma miktarı kaliteyi ölçmeye yarayan bir kıstastır. Fakat sürekli gelişmeden, küreselleşmeden sıkça söz edilen şu günlerde kaliteyi başlangıcından itibaren ele alma, maliyeti düşürme, en iyi malı en ucuz sunabilme, rekabetin içinde olabilmek çabaları vardır. Bu nedenle de "Minimum hata" yı "sıfır hata" ya indirmek zorunluluğu ile karşı karşıya kalınmaktadır. Aşağıdaki örnek olay konunun boyutunu daha iyi açıklayacaktır. I.B.M., bazı elektronik malzemeleri Japonya' dan almaya karar verir ve her 10.000 parçada 3 adet hatalı parçayı tolerans olarak kabul edebileceğini belirtir. Japon firması, istenilen malzemeyi I.B.M. firmasına gönderir ve şöyle bir mektubu ve küçük bir paketçiyi de istenilen malzemeye iletir. "Gönderdiğimiz malzemeye 10.000 adet için 3 tane olarak istediğiniz hatalı parçalarda dahil edilmiştir. Fakat onlar ayrı bir paket olarak sunulmuştur." (Kalite sistemleri semineri, S:266) Bu örnekte bize artık istatistiksel kontrollerin, istatistiksel hata oranları yerine, sıfır toleranslı üretim hedeflerini ön plana çıkardığını göstermektedir.

### Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı :

İşletmeler mal ve hizmet üretimlerinde pazar paylarını kaybetmemek, diğer işletmelerle rekabet edebilmek için "Kalite", "Kontrol" ve "Kalite kontrol" kavramlarına daha fazla önem verir duruma gelmişlerdir. Kalite kontrol fonksiyonunun amacı, ürünün belirlenen spesifikasyonlara ve performans standartlarına uyup uymadığını saptamak ve eğer sapmalar varsa gerekli önlemler alarak, beklenen kaliteyi sağlamaktır. Günümüzde, üretilen mal ve hizmetlerin istenilen miktarda, istenilen kalitede ve fiyatta tüketicilere sunulması gelişmişliğin bir ölçütü haline gelmiştir.

### Toplam kalitenin temelleri :

1930'lu yıllarda Bell Laboratuvarlarında W.A.Shewhart'ın kontrol çizelgelerinin endüstriyel kullanıma girmesiyle çağdaş anlamda kalite kontrol başlamıştır. "II. Dünya savaşında üretim sistemleri yeterli olmayınca, kontrol çizelgeleri çok sayıdaki sektörde kullanılmaya başlamıştır. Böylece

A.B.D.'de kalite kontrolden yararlanılarak ürünler bol ve ucuz olarak üretilbiliyordu. İngiltere'de ise o dönemde İngiliz standardı 600 kullanılmaktaydı. Japonya'da ise ucuz ve kalitesiz ürünler dönemi idi. ISO 9000'in temel taşlarını oluşturan toplam kalite kontrolü konusundaki çalışmalar ise İngiltere'de Deniz Kuvvetlerinde kullanılmaya başlandı. 1960 yılının başlarında Amiral Spayk ilk olarak kalite güvenlik yöntemi ile ilgili çalışmalar yapmış ve özellikle denizaltıların kalite güvenliğini sağlamak için standartlar belirlemiş ve bu standartları üretici firmalara vermiştir. Diğer ülkelerde de üretimi mümkün olduğunca standartlaştırmak ve tüketicileri korumak amacıyla Ulusal Standartlar Enstitüsü kurulmaktaydı. Her ülke kendi standardını geliştirme yoluna gitti. Uluslararası üretimi geliştirmek ve standartları uluslararası kılmak amacıyla çalışmalar başladı. Böylece ISO (International Standart Organization) tarafından ISO 9000 kalite güvenlik sistemi ortaya çıktı. Uluslararası kalite gereksinimine cevap verebilecek olan ISO 9000 günümüzde Avrupa, Amerika, Kanada, Japonya dahil olmak üzere pek çok ülkede kabul edilmiştir.

Toplam Kalite Yönetiminin klasik yöntem modeline kıyasla çok daha fazla rekabet gücü vardır. Ancak tüm öğelerin, bütün çalışanlarca benimsenip uygulandığı takdirde başarılı olması mümkündür. Toplam kalitede ilke; tüm çalışmaların sürekli olarak iyileştirilmesidir. Bu iyileştirme, pazar araştırmasından satış yönetimine, finansal planlamadan üretim mühendisliğine kadar tüm işletme fonksiyonlarını ve tüm çalışanları kapsar. Toplam Kalite Yönetiminde müşterilerin tatmini (customer satisfaction) kaliteyi artırarak sağlanmaktadır. Ürünün kalitesinde artış üretimin her aşamasında hataları anında gidererek gerçekleştirilir.

Toplam Kalite Yönetiminin temellerini şöyle sıralayabiliriz.

**1. Önleyici Yaklaşım** : Toplam kalitenin temeli "hataları ayıklamak" yerine "hata yapmamak" tır. Önceleri kaliteden "son kontrol" anlaşılmaktaydı. Bugün ise "Tasarımda Kalite" aşamasına gelinmiştir.

**2. Ölçüm ve İstatistik** : Ölçüm ve istatistik, Toplam Kalite Yönetiminin temelidir. Çünkü değişkenleri ölçebilmek için istatistiksel tekniklere başvurulur. Hataların çok büyük bir bölümü sapmalardan kaynaklanır. İstatistiksel teknikleri kullanırsak sapmaların özelliklerini inceleyerek hataların kaynağını saptayabiliriz. Bunun yanı sıra, istatistiksel teknikler analize yardımcı olur ve kişilerin ortak dilde konuşması sağlar.

**3. Sürekli Gelişme** : (P-D-C-A); Planla-Uygula-Kontrol et-Önlem al çevirimini ilk kez Dr. W.A. Shewhart ortaya atmıştır. William Edwards Deming ise Shewhart'ın bu ünlü çevirimini özümseyerek Japonlara kaliteyi öğreten kişi olmuştur. Japonya'da Deming'in anısına 1951 yılından beri "Deming Ödülü" verilmektedir. Deming'in 14 ilkesini şöyle sıralayabiliriz : (Doğan, 1991, S:33)

1. Eldeki kaynakları geleceğe yönelik olarak firmanızın ve tüketicilerin gelecekteki ihtiyaçlarını gözönünde bulundurarak kullanın.

2. Dışarıdan satın alınan girdilerde satıcı sayısını azaltın

3. Son kontrolü, kalite kontrolü olarak görmeyin. Süreç kontrolü yapın

4. Ucuz olduğu için hatalı girdileri almayın. Satın aldığınız firmanın da süreç kontrolünü test edin.

5. Çalışanların organizasyon korkusunu yenin. Soru sorulmamasından doğan kayıplar büyüktür.

6. Sistem olmadan sadece sloganlarla yetinmeyin. Kalite Kontrol Sistemi kurulmadan "Kusursuz Üretim" sloganı işe yaramaz

7. İstatistiksel metodları öğretin

8. İstatistiksel metodları kullanın

9. Hatalar varsa işgörenden mi, yönetim sistemlerinde mi kaynaklandığını araştırın

10. Gruplar oluşturarak hataların nedenlerinin araştırılmasını isteyin

11. İşbaşında eğitimi geliştirin

12. Çalışma standartlarını inceleyin

13. Sistem denetimini geliştirin.

14. Dinamik bir eğitim modeli oluşturarak değişen koşullara uyumu kolaylaştırın.

Dr. Deming'in Japonlara öğretmiş olduğu bu bilgiler o kadar benimsenmiştir ki Japonya'da hemen hemen her faaliyet için KAIZEN adını verdikleri yöntem kullanılır olmuştur.

Japonca KAI=Değişim, ZEN=Daha iyi anlamına gelmektedir. İki kelimenin birleşmesinden oluşan KAIZEN sözcüğü; geliştirme, iyileştirme, özellikle "SÜREKLİ GELİŞTİRME" anlamında kullanılır. (Peker, 1993 S:204)

#### **4. Grup Çalışması (Kalite Çemberleri) :**

Toplam Kalite modelinin en belirgin özelliği grup çalışmasıdır. Grup çalışmalarının amaçları, belirli yöntemleri ve uyulması zorunlu olan kuralları vardır. "İşletme Körlüğü" nü aşabilmenin en etkili yolu grup çalışmasıdır.

"Kalite Çemberleri" adı verilen grup en az dört, en fazla on işçinin gönüllü olarak biraraya gelmesiyle oluşur. Grubun amacı kendi işleri ile ilgili sorunları çözmektir. Diğer yararları ise ekonomik analiz, çağdaş yönetim ve katılımcı karar verme anlayışını geliştirmedir. Çalışanların sorumluluk sahibi, işini seven, başarıları ile gurur duyan insanlar olmalarını yardımcı

olur. Yöneticiler de grup çalışmasını tam olarak ve yürekten destekler. Grup Çalışmasında en etkili yöntem "Beyin Fırtınası" dır. "Beyin Fırtınası" , yapıcı ve hoş bir ortamda uygulanmalı, kişiler zorlanmamalı, her öneri saçma bile olsa değerlendirilmelidir. Fikirler eleştirilmeli fakat alaycı ve küçümser bir tavır içinde olunmamalıdır.

### Toplam Kalite Yönetiminin Neresindeyiz ?

Dr. W.E. Deming'in 1950' li yıllarda ortaya koyduğu "Japon Felsefesi" nin tüm dünyada bir efsane olarak kabul edilmesini sağlayan T.K.Y. bugün pek çok ülkede başarıyla uygulanmakta ve ayrıca Dünya'nın pek çok ülkesinde kaliteyi arttırmayı teşvik etmek, başarılı uygulayıcıları onurlandırmak amacıyla "Kalite Ödülü" programları düzenlenmektedir. Japonya'da 1951 yılında "Deming Ödülü" verilmeye başlanmıştır. Amerika'da ise bundan otuz yedi yıl sonra "Malcom Baldrige Ulusal Kalite Ödülü" uygulanmaya konulmuştur. Toplam kalite yaklaşımını sadece düşüncede bırakmayıp uygulamaya konulması, ölçülebilir bir model haline dönüştürülmesi bu ödüllerin amacıdır.

Ülkemizde son birkaç yılda Kalite, Toplam Kalite Yönetimi kavramlarını oldukça sık duymaya başladık. Türk işletmeleri iş başarısında sonradan öğrendikleri bu yeni kavramlar sayesinde Avrupalı rakiplerini gerilerde bırakmıştır. 1996 Avrupa Kalite ödülünde büyük ödülü BRİSA, başarı ödülünü ise NETAŞ kazanmıştır. Ayrıca BRİSA, Avrupa Kalite Ödülü' nü başvurduğu yıl kazanan ilk firma olma başarısını da göstermiştir. KORDSA ise, Tüsiad-Kalder tarafından verilen Ulusal Kalite Ödülüne ilk kez başvurmuş ve kazanmıştır. BRİSA, NETAŞ ve KORDSA'nın bu başarıları diğer Türk firmaları için özendirici ve yol gösterici olmuştur. Toplam Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM), bu yıldan itibaren yeni bir grup daha açacaktır. Bu grupta 250 ve daha az çalışana sahip küçük ve orta ölçekli işletmeler yarışacaktır. BEKSA gibi Toplam kalite felsefesini benimseyen işletmeler bu grupta yarışacaktır. Fakat bütün bu başarılarla rağmen bu yolda katedilmesi gereken kilometreler vardır. Yapılan bir araştırmaya göre (Capital, Mayıs, 1995, S:122) T.K.Y.' ni gerçek anlamda uygulayan işletmelerin oranı yüzde yirmidir. İşletmelerin yüzde altmışbiri bu çalışmaların henüz başındadır. İşletmelerin yaklaşık beşte birinde ise Toplam Kalite Yönetimi uygulanmamaktadır.

### Yeni Yaklaşımlar :

Bizler Toplam Kalite Yönetimini yeni öğrenirken Drucker'e göre bugün Japonya'da "sıfır hata" dönemi yaşanmaktadır. Japonya'nın önlenemez yükselişinde Amerikalı Deming'den öğrendikleri Toplam Kalite Yönetiminin yeri yadsınamaz. Ancak son günlerde Japonya' da "Bullet-train thinking" adında yeni bir felsefe gündeme gelmektedir. (Capital, Şubat 1996

S:97) Japon ekonomisinde 1986-1991 yılları arasında yaşanan hızlı büyüme nedeniyle şirketlerde de hızlı büyüme, ürünlerde sınırsız çeşit ve yüksek fiyat görüldü. Fakat ekonomide yaşanan gerileme, Japon yöneticileri daha basit ürün tasarımı, daha az çeşit, daha hızlı teslimatı düşünmek zorunda bıraktı. Japon şirketlerinin yöneticileri şimdiye kadar müşterinin istediğinden fazla kalite ve çeşitlilik sunduklarını, müşterinin ise daha çok maliyete önem verdiğini farketmişlerdir. Aşırı kalite ve esnekliğin fiyatı arttırdığını keşfettiler. Maliyetleri indirgemek için de ürünün tasarımının o ürünü üretmekten daha önemli olduğunu anladılar. Çünkü tasarımı üretim maliyetinin yüzde sekseni oluşturmaktaydı. "Bullet-train-Thinking" yönetimini kullanarak yeniden yapılanmadan önce tasarıma önem verdiler. Böylelikle Mabuchi Motor, Yokogawa Electric, Nippondenso gibi firmalar içinde buldukları krizi aşmayı başarmışlardır. Toyota, Honda gibi otomobil üreticileri için 13250 çeşit gösterge paneli üreten Nippondenso firması bu yeni yönetim anlayışı ile gösterge çeşidini 7300'e düşürebilmiştir.

Amerikan General Electric Firması da uzmanlarını Japonya'ya göndererek bu sistemi uygulamaya başlamıştır.

Türkiye'de ise durum farklıdır. Türk işletmeleri henüz üretim aşamasında hata yapmamayı ya da yapılan hataları anında gidermeyi öğrenmektedir. Türkiye'de 1986 yılında yapılan bir araştırmada aldığı mal ve hizmetlerden hoşnut olan müşterinin bunu sekiz kişiye, hoşnut olmayanın ise yirmi kişiye anlattığı belirtilmektedir.

Buna göre Türk firmalarının "sıfır hata" ya ulaşmaları için zaman biraz erkendir. Yalnız "Bullet train thinking" in geçerli olduğu bazı durumlar şimdiden söz konusudur. Örneğin Vectra marka otomobillerde kullanılan ve en son teknoloji ürünü olan elektronik göstergelerin Türkiye yol koşullarında çok çabuk arızalanmaları nedeniyle bu göstergelerin artık kullanılmayacakları açıklanmıştır.

## SONUÇ :

"Kalite" rekabet gücüne olanak tanıyan bir araçtır. Toplam Kalite Yönetiminde kaliteyi artırma çabaları hiçbir zaman sona ermeyecek bir süreçtir. "Sürekli Gelişme" ise çağımızın bir yönetim anlayışıdır. Türk işletmeleri Toplum Kalite Yönetiminin önemini biraz geç de olsa kavramışlar ama uygulayan işletmeler de Ulusal ve Uluslararası düzeyde büyük başarılar elde etmişlerdir. Özellikle ülke ekonomisinde büyük bir güce sahip olan küçük ve orta ölçekli işletmelerinde de Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasının büyük yararlar sağlayacağı açıktır. Ülkemizde T.K.Y.'nin uygulanmasındaki gecikmenin de bazı avantajları olacağı gözardı edilmemelidir. Türkiye'nin A.B.D. ve Japonya kadar gelir ve refah düzeyine erişmiş bir ülke olmadığını herkes bilmektedir. Toplam Kaliteyi uygulamaya çalışırken Japonya'dan ders alınarak aşırılığa kaçılması, gereğinden fazla

kalite ve çeşitlilikte mal üretilmesi önlenabilir. Böylelikle o malın fiyatının daha geniş kitlelerin satın alabileceği düzeyde tutularak ülkemizin kıt kaynaklarının daha rasyonel kullanımına katkıda bulunabilir.

#### KAYNAKÇA

1. Capital Dergisi, Mayıs 1995
2. Capital Dergisi, Şubat 1996
3. DOĞAN Muammer, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Genişletilmiş Yeni Baskı, Anadolu Matbaa, İzmir, 1995
4. DOĞAN Üzeyme, **Kalite Yönetimi ve Kontrolü**, İstiklal Matbaa; İzmir, 1991
5. ISO 9000 ve Kalite Sistemleri Semineri, İstanbul Sanayi Odası Yayınevi, Yayın No: 1993/13
6. KAVRAKOĞLU İbrahim, Kalite Cep Kitabı, Kal-der Yayınları, 3, 1993
7. PEKER Ömer "Toplam Kalite Yönetimi" , **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 26, Sayı 1 (Mart, 1993)





YÖNETİM ve EKONOMİ Yılı : 1996 Sayı : 2

Celal Bayar Üniversitesi MANİSA

## TOPLAM KARIYER YÖNETİMİ

Araş.Gör.Aylin ÜNAL  
Celal Bayar Üniversitesi  
İ.İ.B.F İşletme Bölümü

### 1.Giriş:

Her alanda kendisini gösteren değişim ve buna bağlı olarak ortaya çıkan yoğun rekabet ortamı, işletmeleri daha etkin ve verimli çalışmaya zorlarken rekabet üstünlüğün sırrı ise, günümüz işletmelerde artık insan kaynaklarına dayandırılmaktadır. İnsan, işletmelerde kullanılan teknoloji türü ne olursa olsun değişmez bir unsurdur.Dolayısıyla insan kaynakları, işletmeler için yalnız bir destek fonksiyonu değil, aynı zamanda işletmelerin geleceğine yön veren stratejik bir araçtır.

İşletmeler için bu derece önem taşıyan insan kaynakları, aynı zamanda diğer üretim öğelerine göre yönetilmesi ve kontrol edilmesi en zor olan faktördür. Çünkü, birey bir işletmede çalışma yaşamına başlarken çeşitli amaçlara sahiptir. İlerlemek, daha üst pozisyonlara gelebilmek, refah düzeyini arttırmak gibi. Birey bütün bu amaçlarını gerçekleştirmek için kendisine bir kariyer yolu seçer ve bu yolda ilerlemek ister. Öte yandan işletmelerin de kendi hedefleri mevcuttur ve bu hedefleri doğrultusunda hareket etmek isterler. Ancak çoğu kez bir çok konuda bireysel amaçlar işletme amaçlarından farklılık gösterebilir. Başarı ise ancak hem işletmelerin hem de bireylerin farklı olan bu amaçlarının uzlaştırılması ile sağlanabilir. İşletmelerin bu amaçları uzlaştırmada kullanabileceği en etkili yöntemlerden birisi de "Toplam Kariyer Yönetimi" uygulamalarıdır.

### 2.Kariyerin Tanımı:

Kariyer sözcüğü dilimize İngilizce "Career" kelimesinin karşılığı olarak girmiştir.Kelimenin sözcük anlamı arena, taş ocağı, koşu yeri gibi oldukça çeşitlidir.

Kariyeri, yönetim bilimi açısından tanımlamaya çalıştığımızda da karşımıza birçok değişik tanım çıkar. Kariyer, en basit ve geniş şekilde " ömür " olarak tanımlanabilir. Bu çerçevede kariyeri yaşam boyu süren bir uğraş (D.Canman, 1995 ) olarak açıklarsak söz konusu kavramın birey ve işletmelerin etkinliği açısından ne derece önem taşıdığı kendiliğinden ortaya çıkar. Kariyer sözcüğü bunlara ek olarak; bulunulan pozisyon,hız, kazanan, en

son ulaşılan nokta, başarı , bireysel çaba ve gayret gibi değişik biçimlerde de tanımlanabilir. ( F.Clark, 1992 )

Aslında daha kapsamlı bir kariyer tanımı yapabilmek, için bu kavramın kullanıldığı kesimleri belirlemek gerekir.Zira öz olarak aynı olmakla beraber bu kavram kamu ve özel sektör açısından farklılıklar gösterebilir.(N.Aydemir, 1995 )

Kamu kesimi açısından bakıldığında kariyer kavramı, kamu personelinin kamu idare örgütlerinde, haklarını, garantilerini, yükümlülüklerini, güvenliklerini ve hizmet koşullarını objektif kurallar halinde belirten statüler içinde ve sınıflandırılmış ihtisas gruplarında sürekli çalışarak ve yetişerek, idari hiyerarşi de yükselerek kamu hizmetlerini yürütmesi hali şeklinde açıklanabilir. Bu farklılıkların temel noktasını; bireyin kamu ya da özel çalışma yaşamında ilerleme sağlayacağı bir başarıyı elde etmek amacı ile uzun süreli ve hiyerarşik bir yapı içinde yükselmesi oluşturur.

Sonuç olarak kariyer; kişinin yaşamı boyunca işi ile ilgili olarak edindiği deneyim ve faaliyetlere ilişkin olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisidir şeklinde tanımlanabilir.( G.İshakoğlu, 1993 )

1970'li yılların başına kadar kariyer, bireyin yaşamı boyunca kendiliğinden oluşan düzenli bir gelişim süreci olarak ele alınmıştır. 1980'li yıllarda ise, işletme-kariyer ilişkisi ortaya konarak, kariyerin birey tarafından talep edilen, karmaşık yanları bulunan ve işletmelerin etkinliği için önemli bir araç olduğu görüşü kabul edilmeye başlamıştır. 1980'li yıllardan sonra kariyer ile ilgili araştırma sayısı arttıkça, kariyer planlaması, kariyer yönetimi, kariyer geliştirme, kariyerde plato gibi kavramlar işletme literatürüne kazandırılırken, son birkaç yıl kariyer ve planlaması konusunda çok, çabuk ve boyutlu bir gelişimi beraberinde getirmiştir.(T.Kaynak, 1996 ) Tüm gelişmelerin bir sonucu olarak da "sınırsız kariyer kavramı" gündeme gelmiştir.

Sınırsız kariyer kavramı, bireyin standart iş ortamından daha farklı alanlara girmesi ve buralarda kariyer arayışına yönelmesi anlamına gelmektedir.(A.B.Micheal, 1994) Dolayısıyla sınırsız kariyer kavramı, bireylerin bilgileri, yetenekleri, inançları işletme içinde ve dışında kurdukları bağlantılar yoluyla daha bağımsız ve yaratıcı olmaları, kariyerlerini kendi istekleri doğrultusunda yönlendirmeleri temeline dayanır.( N. Aydemir, 1995) Bu açıdan bakıldığında kariyer, yalnızca işletmelerde örgütün üst basamaklarına doğru yükselmenin yarattığı iş değişiklikleri olarak ele alınması hatalı olur. Bireyin hiyerarşik kademelere yükselmeden de aynı işte kalarak yeni beceriler elde etmesi de bir kariyer şeklini ifade eder.( H.Can, 1994)

Kariyerin ,bir işletmedeki her işgörenin iş yaşamı boyunca yaptığı işler dizisi olması nedeniyle, bu olgunun temelinde birey ve organizasyon olmak üzere iki boyut mevcuttur.( T.Kaynak; 1996 )

## 2.1.Birey ve Kariyer:

Birey kariyeri ile;çalışma yaşamında veya içinde bulunduğu organizasyon içerisinde yerini bilme ve anlama, ayrıca giderek gelecekte, nerede ve nasıl olmak istediğini belirleme amacını güder. Ancak kariyer seçiminde ve kariyer sürecinin oluşumu sırasında bireyi yönlendiren çeşitli faktörlerden söz edilebilir. Bireyle direkt ilgili olan bu faktörler :

### a)Sosyal geçmiş:

Bireyin ailesinin sosyo-ekonomik statüsü, eğitim durumu, mezun olunan okulun prestiji bu grup altında toplanabilir. Öte yandan sosyal yaşamla ilgili faktörler arasında sayabileceğimiz, medeni durum, eşin mesleği, sahip olunan çocuk sayısı ve hatta cinsiyeti bireyin kariyeri üzerinde oldukça etken sosyal faktörlerdir.

### b)Kişilik:

Bireyin kişiliği, bireyin kariyeri üzerindeki etkenliği ile yakından ilişkilidir. Kişinin kendisini algılaması (**self-monitoring**), kariyer başarısının sırrı olan etki yönetiminin en önemli faktörüdür. Kendisini algılaması düşük olan kişiler, kariyerinin başkalarını tarafından kontrolüne yatkınken, algılaması yüksek olan kişiler kendi kariyerlerini kendileri yönetir.

### c)Öz kimlik:

Bireyin kariyeri, onun toplumda sergilediği imajının bir uzantısıdır.(Mathis,Jakson, 1982)

### d)İlgi Alanları ve Beklentiler:

Kişinin kariyer seçimi ile ilgili kararları, hem kişinin değer ve hedeflerine hem de örgüte yönelik kişisel beklentilerine ve ilgi alanlarına da büyük ölçüde bağlılık gösterir. (H.Can, 1994). Öte yandan bireyin kariyer seçiminde ve kariyer sürecinin oluşumunda bireyle direkt ilgisi olmayan ancak bireyi yönlendirme de etkili olan yasal düzenlemeler, teknoloji, ekonomik koşullar gibi faktörleri de göz önünde bulundurmak yerinde olur.

## 2.2.Örgüt ve Kariyer:

Bireyler gibi işletmeler de kendi temel amaç ve yönelimini gözden uzak tutmadan ve gerçekleştirilmeyi amaçladığı hedefleri çerçevesinde, söz konusu bireysel amaç ve yönelimlerine uymak ya da onları içerik ve felsefe olarak zedelemekten kendine uydurmak zorundadır.( T.Kağnak, 1996 ) İşte bu noktadan hareketle, amaçların bütünleştirilmesi gereği işletmelerde "Toplam Kariyer Yönetimi " nin kapsamını oluşturur.

## 3.Toplam Kariyer Yönetimi:

Birey ve işletme amaçlarının bütünleştirilmesinde, ilk basamağı örgüt ile bireyin kendilerini daha iyi tanımalarını sağlayacak çeşitli yönetsel

uygulamalar oluşturur. Bu uygulamaların en başta geleni ise, şüphesiz **Toplam Kariyer Yönetimi** 'dir.

Kariyer yönetimini, klasik anlamıyla çalışma yaşamına ilişkin yeni bir işe girme, transfer, yükselme ve diğer örgütlere geçme gibi mesleki tercihleri kapsayan faaliyetler (C.Aldemir, A.Ataol, G.Büdak, 1993 ) olarak tanımlamak mümkündür: Bu tanım, aslında tek taraflı yani sadece planlama faaliyetlerinin yine sadece işletmeler açısından ele alınıp uygulandığını gösteren bir tanımdır.

Ancak yönetim kavramının bulunduğu her alanda olduğu gibi kariyer yönetiminde de bir karar ve planlama süreci mevcuttur ve söz konusu bu süreçte alınacak kararlar, bireyin örgüt dışındaki yaşamını da içine alarak, bireyin örgüt içindeki çalışma yaşamı sona erene kadar geçen zaman içerisindeki değişik faktörleri içerebilmektedir. Dolayısıyla da kariyer yönetimi kavramı hem örgütü, hem de bireyi değişen derecelerde ilgilendiren süreklilik ve özel çaba gerektiren bir uğraşı alanıdır (İ.Akat, G.Budak; G.Budak;1994) ve bu nedenle günümüzde klasik kariyer yönetimi anlayışı yerini **Toplam Kariyer Yönetimi** anlayışına bırakmak zorundadır.

**Toplam Kariyer Yönetimi** ,sistem yaklaşımı çerçevesinde öncelikle işletmelerdeki bireylerin ilgilerini ve kabiliyetlerini değerlendirir sonra işletmenin gelecekle ilgili planlarını belirleyerek kişi-örgüt için en uygun pozisyonları belirlemeye çalışır. Bu kapsamda söz konusu çabalar seçim, işe alma, planlama çalışmaları ile başlayıp diğer tüm personel yönetimi fonksiyonlarını yani eğitim, performans değerlendirme, ücretlendirmeyi içine alabilecek derecede geniş kapsamlıdır.

Öte yandan **Toplam Kariyer Yönetimi**, işletmelerde sadece amaçların uyumlaştırılması amacına değil aynı zamanda verimli bir rekabet ortamı yaratma, işgücünü etkin kullanma, çalışma yaşamında kaliteyi sağlama, çalışanlara eşit fırsat sağlama, yetenekli çalışanları kazanma amaçlarına da hizmet eder.

**Toplam Kariyer Yönetimi**, kariyer planlama ve kariyer geliştirme olmak üzere iki alt fonksiyonu içermektedir.

### 3.1.Kariyer Planlama:

İleriye yönelik plan ve hedefleri olan işletmeler öncelikle amaçlarını gerçekleştirebilecek personele ve yöneticilere olan gereksinimlerini gidermek, (N.Aydemir,1995 ) bireylerde kariyerlerini seçim aşmasında belirledikleri amaçlara, tüm çalışma yaşamı boyunca ve çalışma yaşamı dışında ne ölçüde uyduğunu tesbit edebilmek isterler. İşte bu istekleri yerine getirebilen en etkili araçlardan bir tanesi de kariyer planlaması faaliyetleridir.

Bu kapsamda kariyer planlaması, işgörenlerin örgüte ilişkin belirsizliklerini azaltarak, onların geleceklerini objektif bir gözle görmelerine olanak sağlarken bireylerin ilerisi için gerçekçi planlar yapmalarına ve sınırsız

kariyer olgusuna destek vererek, yaptıkları işten yüksek tatmin duyabilmeleri için işletme -birey bütünleşmesini de mümkün kılar. Bu nedenle de kariyer planlaması, Toplam Kariyer Yönetiminin en can alıcı kısmını oluşturur.

Kariyer planlaması, işletme ve bireylerin farklı amaçlarının bulunması nedeniyle birey ve işletme açısından yine farklı iki çerçevede incelenebilir: Bireysel kariyer planlaması, bireyin kendisini tanıması daha sonrada kariyeri ile ilgili amaçlarını belirlemesi süreçlerinden oluşur. Ancak burada unutulmaması gereken ön koşul; işletme yönetiminin, bireysel amaçlara ulaşılmasında, bireye gereken desteği sağlamasıdır. Bireye bu desteği sağlamanın çeşitli yöntemleri bulunmaktadır. Bireye konu ile ilgili bilgi verme, eğitim sağlama, kariyer danışmanlığı bu yöntemler arasında sayılabilir. (Dales,Beach,1985 ).

Böylelikle etkin bir Kariyer planlaması ile, bireylerin işlere ve işletmeye karşı tutumlarında değişiklik sağlanabilir ve bu sayede birey örgüt tarafından önemsendiğinin bilincine vararak çeşitli düzeylerde güdülenir.( G.İshakoğlu,1993

Tüm bu söylenenlere ilave edilmesi gereken bir husus; özellikle ülkemizde bireylerin kendi kariyerlerini planlamalarının ancak teoride kabul görmüş olmasıdır. Ülkemizde halen birçok birey, rastgele bir şekilde veya anne, baba, arkadaşlarının veyahut öğretmenlerinin önerilerini izleyerek bir kariyere girmekte ve gerisini yani kariyerindeki geleceğini bir planla değil şansla belirlemektedir. Dolayısıyla da bu şekilde gerçekleşen kariyer planlamasının ancak kariyer planlamaması olarak nitelendirilmesi mümkündür.

İşletme açısından ise kariyer planlaması, bireysel kariyer planlarının başarısı için vazgeçilmez bir unsurdur. İşletme kariyer planlama süreci içinde, bireye sunduğu imkanlar bireyin beklentileri ile uyum içerisinde ise; bireyin örgüte karşı bağlılığını artırır ki bu da işletme amaçlarının gerçekleşmesi için önemli bir adımı oluşturur.( G.İshakoğlu ,1993)

Özetle kariyer planlama esas olarak kişinin yaşamında oluşan ve süregelen bir süreç olmakla beraber, hem işletmeye hem de çalışına farklı roller yükler (N.Aydemir,1995 )

### 3.2.Kariyer Geliştirme:

Kariyer geliştirme, bireyin kariyerleri boyunca süregelen ve bireysel kariyer amaçlarına ulaşabilmek için kullanılan programlar ve faaliyetler bütünüdür ( G.İshakoğlu, 1993) ve toplam kariyer yönetimi felsefesinin ikinci boyutunu oluşturur.

Kariyer geliştirmenin temelini, yönetimin çalışanların kariyerlerini geliştirme çabalarına destek olma düşüncesi oluşturur. Bunun için öncelikle bireyin potansiyelinden, yönetimin ve bireyin kendisinin haberdar olması

gerekir.Bu bilgi kariyer ile ilgili amaçların hatalı belirlenmemesi için yararlıdır.(G.Berberoğlu, 1991 )

Bir işletmede kariyer geliştirme faaliyetleri ile, birey kariyer hedeflerine daha rahatlıkla ulaşabileceğini düşünerek güdülenir.İşletme ise,güdülenmiş ve örgüte bağlı bireyler ile çalışarak , etkinliğe ve verimliliğe ulaşmada önemli bir adım atmış olur.( G.İshakoğlu, 1993)

İşletmelerde uygulanabilecek etkin bir kariyer geliştirme programında üç temel öge bulunması gerekir.(a) bireyin kendi gereksinimlerini değerlendirmede yardımcı olma , (b) örgüt içinde kariyer fırsatlarının geliştirilmesi ve bireylere duyurulması, (c) birey beceri ve gereksinmelerinin kariyer fırsatlarıyla uzlaştırılması.( İ.Akat, G.Budak, G.Budak, 1994)

Kariyer geliştirmede en önemli noktalardan birisi de sistemin sık sık güncelleştirilmesinin ve diğer insan kaynakları programları ve fonksiyonları arasındaki entegrasyonun zorunluluğudur.(N.Aydemir,1995)

## SONUÇ:

21yy. eşiğinde bulunduğumuz bu günlerde artık işletmelerin katı rekabet koşullarındaki tek silahını insak kaynakları oluşturmaktadır. İşletmeler açısından insan kaynakları yönetilmesi ve kontrol edilmesi en güç ve en pahalı ve hepsinden önemlisi hayati önem taşımaktadır. Bu koşullar ise, işletmeleri bireylerin yeteneklerinin ve performanslarının artırılması çabalarına yönlendirmesi gerçeği ile karşı karşıya bırakmaktadır. Bunun içinde işletmeler, insan kaynakları stratejilerini geliştirirken faydalanacakları ve de göz önünde bulunduracakları en önemli araç, şüphesiz; Toplam Kariyer Yönetimi olacaktır.

Toplam Kariyer Yönetimi, hem işletmelerin hem de bireylerin sorumluluğunu paylaştığı bir süreçtir.Dolayısıyla birey merkezli ve işletme merkezli olarak iki farklı şekilde fakat belirli bir uyum içerisinde ele alındığı takdirde amacına ulaşabilir.Toplam Kariyer Yönetimi ile , işletme içerisinde doğru elemanların doğru zamanda ve doğru yerde bulundurulması sağlanırken bireylerde kendi yetenek ve beklentilerine uygun görevler alıp beklentilerini gerçekleştirmiş olma duygusunu yaşama fırsatı verir.Öte yandan Toplam Kariyer Yönetimi, işletmelerin tüm alt sistemlerle bağlantısının kurulması ve sürekli güncel tutulması gerektiği hususu da unutulmamalıdır.

İşletmelerin insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde bu faktörleri dikkate almalarının aslında başarılarının bir garantisi olacağını söylememizin bu noktada imkansız olamayacağı düşünceindeyiz.

**KAYNAKLAR:**

AKAT İter, BUDAK, Gönül, BUDAK Gülay, İşletme Yönetimi, Beta Basın Yayım Dağıtım , İzmir ,1995.

ALDEMİR Ceyhan, ATAOL Alpay, BUDAK Gönül, Personel Yönetimi, Fakülteler Kitapevi, İzmir, 1993

ATAOL Alpay Kariyer Yönetimi; Hava Lisan Okulları Komutanlığı Basımevi, İzmir 1992

AYDEMİR Nilgün, 2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları, TÜGİAD Yayınları, İstanbul 1995

BEACH Dales S., Personnel, The Management of People at Work, MacMillan Publishing Company, New York, 1985

BERBEROĞLU Güneş İşletmelerde Organizasyon Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi, Amme İdaresi Dergisi, C.24, S.1 Mart, 1991

CAN Halil, Organizasyon ve Yönetim , Siyasal Kitapevi, Ankara, 1994

CLARK Frances A. Total Career Management, Strategies for Creating Management Careers, The Henley Management Series McGraw-Hill Book Company, 1992

CANMAN Doğan Çağdaş Personel Yönetimi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:260 Ankara, 1995

ISHAKOĞLU Gülem Kariyerde Plato İş Doyumu İlişkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Personel Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul, 1993

KAYNAK Tuğray İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Basım Yayım Dağıtım 2. Baskı, İstanbul, 1996

MATHIS Robert, JAKSON John H., Personnel- Human Resource Management , West Publishing Co. Saint Paul, 1982

MICHAEL Arthur B. The Boundaryless Career : A New Perspective for Organizational Inquiry , Journal of Organizational Behavior, Volume 15 No:4 July 1994



