

# TÜKETİCİNİN SAĞLIK HİZMETİ VEREN HEKİMLER KONUSUNDA TUTUM ARAŞTIRMASI

## Giriş

Sağlık hizmetlerinin pazarlamasında pazarlamanın diğer uygulama alanlarına göre hizmet sektörünün kendine has özelliklerinden ve sağlık konusunun hassasiyetinden kaynaklanan bir takım farklı özellikler söz konusudur. Pazarlama kavramının temelinde yatan mal ve hizmetlerin değiş tokuşu çoğu kez karşılıklı olarak iki tarafın isteği ile gerçekleşmesine rağmen sağlık hizmetleri konusunda bu durumdan farklı bir durum ortaya çıkmaktadır. Örneğin akli bir rahatsızlığı olan bir hastanın sağlık hizmetlerinden isteyerek faydalandığı söylenemez. Ancak bu durumlarda da karşılıklı değiş tokuşun gerçekleşmesinde araya üçüncü bir taraf olarak hastanın yakınları veya doktor girer.

Sağlık hizmetlerinin tüketicileri olan hastalar sağlık hizmeti olarak tıbbi müdahale konu edildiğinde mamul veya hizmet olarak bu hizmeti veren doktorları, hastane veya bakım evleri söz konusu olduğunda da hemşireleri, hasta bakıcılarını, fiziksel terapistleri düşünmektedirler. Başka bir ifadeyle hastanın gözünde söz konusu hizmetten ziyade bu hizmeti veren kişiler önemli rol oynamaktadır. Bu bakımdan sağlık hizmetleri konusuna pazarlamanın klasik 4P si olan mamul, fiyat, dağıtım ve tutundurma yanısıra bir beşinci P olarak kişiler girmektedir<sup>(1)</sup>.

(1) Philip Kotler and Roberta N. Clarke, **Marketing for Health Care Organizations**, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1987, s. 323.

Prof. Dr. Kemal KURTULUŞ  
Doç. Dr. Talha HARCAR

Hekim ve hasta arasındaki ilişki karşılıklı güven ve inanca dayanır bu bakımdan genellikle hastalar söz konusu ilişki içinde hekimle olan pazarlık güçlerini kaybederler. Örneğin bir hastanın hekime beni şu kadar liraya sağlığuma kavuşturabilirmisiniz şeklinde bir teklifte bulunması olağandışı bir durumdur. Ayrıca hekimlerin uyguladıkları fiyatları reklam etmeleri günümüzde dahi çeşitli kesimlerde mesleğin geleneklerine aykırı olarak düşünülebilir. Bu bakımdan çoğu zaman hastalar sağlık hizmetini veren hekimlerin uyguladıkları fiyatlardan dahi habersiz olabilirler.

## 2. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmamızın başlıca amacı çeşitli vesilelerle sağlık hizmetleri satın alan tüketicilerin söz konusu hizmetleri sunan hekimlerle ilgili bazı konulardaki tutumlarının belirlenmesidir. Araştırma İ.Ü. İşletme Fakültesi bünyesinde Pazarlama Araştırmaları dersinin bir uygulaması şeklinde fakültemiz öğrencilerinin katkıları ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya konu olan birey sayısı 565 kişidir. Araştırmayla ilgili olarak görevlendirilen öğrenciler söz konusu 565 kişi ile bizzat yüzyüze yaptıkları görüşmeler sonucunda anket formundaki bilgileri elde etmişlerdir. Araştırmamıza dahil edilen bireylerin % 54.3'ü erkek (307 kişi) % 45.7'si (258) kadınlardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılan bireylerden %

69.6'lık bölümü (393 kişi) Sosyal Sigortalar Kurumu, Emekli Sandığı, Bağkur veya Özel Sağlık sigortası gibi herhangi bir kuruluş aracılığı ile bu konuda kendilerini güvenceye aldıklarını belirtmektedirler, bunun dışında kalan % 30.4'lük bölümü ise herhangi bir şekilde sigorta kapsamına dahil olmayan kişilerdir.

Araştırmaya katılan bireylerin yaşları itibari ile dağılımları Tablo.1'de görülmektedir.

Yaş	Kişi Sayısı	Tüm Katılanlara Oranı
25 ve daha genç	82	% 14.5
26-40	333	% 58.9
41-55	89	% 15.8
56 ve daha yaşlı	61	% 14.5
<b>Toplam</b>	<b>565</b>	<b>% 100.0</b>

**Tablo.1**

Araştırmaya katılan bireylerin eğitim seviyeleri ise Tablo.2'de görüldüğü gibidir.

Eğitim Seviyesi	Kişi Sayısı	Tüm Katılanlara Oranı
İlkokul	30	5.3 %
Orta-Lise	376	66.5 %
Yüksek	159	28.1 %
<b>Toplam</b>	<b>565</b>	<b>100.0 %</b>

**Tablo.2**

Araştırmaya katılanlar gelir seviyelerine göre sınıflara ayrılmışlardır. Ancak Tablo 3'teki durumdan anlaşılacağı gibi söz konusu kişilerden yaklaşık % 33'lük bölümü (187 kişi) gelir konusundaki soruya cevap vermekten kaçınmışlardır. Bunların dışında kalan % 66.9 bölüm ise kendi içinde düşük, orta, yüksek şeklinde üçlü bir ayırma tabii tutulmuşlardır.

Eğitim Seviyesi	Kişi Sayısı	Tüm Katılanlara Oranı
Düşük	114	30.3 %
Orta	184	48.6 %
Yüksek	80	21.1 %
<b>Toplam</b>	<b>378</b>	<b>100.0 %</b>

**Tablo.3**

### 3. Araştırmanın Başlıca Sonuçları

Yukarıda kısaca özelliklerini verdiğimiz araştırmaya dahil edilen bireylerin doktorlar ve sağlık hizmetleri konusundaki tutumları 5.li bir ölçek vasıtasıyla belirlenmeye çalışılmaktadır. Buna göre araştırma kapsamındaki kişilere 8 farklı cümle verilmiş bu cümlelerdeki yargılara ne derece katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Birinci cümlede araştırmaya katılanların "DOKTORLARIN GENELDE HER SÖYLEDİKLERİ DOĞRUDUR" cümlesine ne derece katıldıkları sorulmuş ve Tablo.4 görülen dağılım elde edilmiştir.

Yargular	Kişi Sayısı	Tüm Katılanlara Oranı
Kesinlikle Katılıyorum	18	3.2 %
Katılıyorum	148	25.7 %
Kararsızım	131	23.2 %
Katılmam	206	36.5 %
Kesinlikle Katılmam	65	11.5 %
<b>Toplam</b>	<b>565</b>	<b>100.0 %</b>

**Tablo.4**

Buna göre ancak % 3'lük bir bölüm doktorların genelde her söyledikleri doğrudur görüşüne kesinlikle katılırken, % 25.7'lik bölüm bu görüşe destek vermektedir. % 23.2'lik bölüm bu konuda kararsızdır. Toplam % 48'lik bölüm ise doktorların her söyledikleri doğrudur görüşüne katılmamaktadır. Başka bir deyişle % 22.8'lik kararsızların dışında yaklaşık % 50'lik bölüm doktorların her söylediklerinin doğru olmadığını bu konuda onlara güven duymadıklarını belirtmektedirler.

Sonuç olarak doktorların genelde her söyledikleri doğrudur yargısına katılmayanlar katılanlara oranla önemli bir çoğunluğu teşkil etmektedirler.

İkinci cümlede "TIPTA BİR DEN FAZLA HEKİMİN GÖRÜŞÜNÜ ALMAK ÖNEMLİDİR" şeklinde bir yargı vardır. Bu konudaki görüşler Tablo.5'te görülmektedir.

Yargular	Kişi Sayısı	Tüm Katılanlara Oranı
Kesinlikle Katılıyorum	287	50.8 %
Katılıyorum	228	40.4 %
Kararsızım	27	4.8 %

Katılmam	13	2.3 %
Kesinlikle Katılmam	10	1.8 %
Toplam	565	100.0 %

**Tablo.5**

Tablo.5'teki sonuçlara göre kişilerin % 91'lik bölümü bir tek hekimin görüşüyle yetinmeyip birden fazla hekimin görüşünü almak konusunda birleşmektedirler. Araştırmaya katılanlardan yalnızca % 4'lük bölümü tek bir hekimin görüşünün yeterli olacağı kanısındadırlar.

Bu sonuçlar yukarıdaki yargıyla paralellik göstermektedir. Neticede genelde doktorların her söylediğinin doğru olmadığını düşünen tüketiciler birden fazla hekimin görüşünü almak ihtiyacını hissetmektedirler.

Araştırmamızdaki üçüncü cümle: "**ŞİMDİ-YE DEĞİN BANA YAPILAN TIBBİ MÜDAHALELERDEN MEMNUNUM**" şeklindedir. Bu yargıya alınan sonuçlar aşağıda görülmektedir.

Yargılar	Kişi Sayısı	Tüm Katılanlara Oranı
Kesinlikle Katılırim	80	14.2 %
Katılırim	249	44.1 %
Kararsızım	93	16.5 %
Katılmam	109	19.3 %
Kesinlikle Katılmam	34	6.0 %
Toplam	565	100.0 %

**Tablo.6**

Tablo.6'ya göre kişiler genelde doktorlara fazla güvenmezken şimdiye kadar kendilerine yapılan tıbbi müdahalelerden memnundurlar. % 25'lik bölümünün memnuniyetsizlerin ve % 16.5'lik kararsızların dışında % 58.1'lik bölüm yapılan tıbbi müdahalelerden memnuniyetlerini belirtmektedirler.

Neticede sağlık hizmetleri konusunda doktorlara fazlaca güvenilmemekle birlikte yapılan tıbbi müdahalelerle ilgili olarak memnuniyetsizlik ağır basmamaktadır. Bunun nedeni sağlık hizmetlerini tüketenlerin yapmış oldukları tercihlerin satınalma sonrasında doğru olduğunu kanıtlama arzusu olabilir.

Araştırmamızdaki dördün cümle: "**HALKIN HEKİMLERE OLAN İNANCI AZALMAYA BAŞLAMIŞTIR**" şeklindedir. Bu konuda alınan cevaplar aşağıda Tablo.7'de görülmektedir.

Yargılar	Kişi Sayısı	Tüm Katılanlara Oranı
Kesinlikle Katılırim	49	8.7 %
Katılırim	189	33.5 %
Kararsızım	111	19.6 %
Katılmam	178	31.5 %
Kesinlikle Katılmam	38	6.7 %
Toplam	565	100.0 %

**Tablo.7**

Buna göre % 40'ın üstünde bir grup hekimlere olan inancın giderek azaldığı konusunda görüş bildirmektedirler.

Bu sonuç da birinci ve ikinci yargılarla uyum göstermektedir. Doktorların genelde her söylediklerinin doğru olmadığını ve bu nedenle tıpta birden fazla hekimin görüşünün alınması gerektiğini belirten cevaplayıcılar hekimlere olan güvenin giderek azaldığını belirtmektedirler.

Araştırmamızda beşinci cümle: "**DOKTORLAR YANLIŞ TEDAVİLERİ SONUCUNDA BAŞKA SORUNLARA DA SEBEP OLURLAR**" şeklinde düzenlenmiştir. Tablo.8'de bu konudaki tutumlar özetlenmektedir.

Yargılar	Kişi Sayısı	Tüm Katılanlara Oranı
Kesinlikle Katılırim	154	27.3 %
Katılırim	276	48.8 %
Kararsızım	84	14.9 %
Katılmam	36	6.4 %
Kesinlikle Katılmam	15	2.7 %
Toplam	565	100.0 %

**Tablo. 8**

Tablodan izlenebileceği gibi dörtte üçlük bölüm doktorların yanlış tedavileri sonucunda başka sorunlara sebep olabilecekleri konusunda hemfikirlerdir. Bu yargı da yukarıda doktorlarla olan olumsuz yargıların benzeri bir sonuç ortaya çıkarmaktadır.

Doktorlara karşı olumlu görüş bildirmeyen cevaplayıcılar yanlış tedavileri sonucunda başka sorunlarla da karşılaşılabilen kanısındadırlar.



Araştırmamızda 6.cı cümle: "**TÜRK DOKTORLARI DÜNYANIN EN İYİ HEKİMLERİ ARASINDADIR.**" şeklindedir. Bu konuda elde edilen cevaplar Tablo.9'da görülmektedir.

Yargılar	Kişi Sayısı	Tüm Katılanlara Oranı
Kesinlikle Katılırim	19	3.4 %
Katılırim	88	15.6 %
Kararsızım	228	40.4 %
Katılmam	159	28.1 %
Kesinlikle Katılmam	71	12.6 %
Toplam	565	100.0 %

**Tablo.9**

Bu tablodan elde edilen sonuçlara göre Türk hekimlerinin dünyanın en iyi hekimleri arasında oldukları görüşüne karşı % 40'lık bölüm kararsızdır. Buna karşılık % 40'lık bir bölüm ise bu görüşe karşı çıkmaktadırlar, ancak geriye kalan % 20 civarındaki bölüm bu konuda olumlu yanıt vermektedir.

Bu sonuçlara göre Türk doktorlarına olan güvenin yabancı meslekdaşlarına göre daha fazla olduğu söylenemez, hatta bu durumun tamamen tersi ileri sürülebilir. Cevaplayıcılar doktorlarımızı dünyanın en iyi hekimleri arasında kabul etmemektedirler.

Doktorlarla ilgili tutum araştırmamızda 7.ci cümle: "**DOKTORLARIN MUAYENE ÜCRETLERİ GENELLİKLE MAKUL SEVİYEDEDİR**" şeklindedir. Bu konuda alınan cevaplar Tablo.10'da görülmektedir.

Yargılar	Kişi Sayısı	Tüm Katılanlara Oranı
Kesinlikle Katılırim	15	2.7 %
Katılırim	75	13.3 %
Kararsızım	133	23.5 %
Katılmam	236	41.8 %
Kesinlikle Katılmam	106	18.8 %
Toplam	565	100.0 %

**Tablo.10**

Tablodan izlenebileceği gibi kişilerin % 61'lik bölümü doktorların makul bir vizite ücreti uyguladıkları görüşüne katılmamaktadır. Yalnızca % 15.9'luk bölüm doktorların makul

bir ücret talep ettikleri görüşüne destek vermektedirler.

Bu durumda cevaplayıcıların doktorlarla ilgili olarak diğer olumsuz bir görüşleri de uygulanan muayene ücretleri ile ilgilidir.

Araştırmamızda 8.ci cümle: "**DOKTORLAR HASTALARA HASTALIKLARI İLE İLGİLİ BİLMELERİ GEREKEN KONULARI İZAH EDERLER**" şeklindedir. Bu cümleye ilişkin görüşler de Tablo.11'de incelenebilir.

Yargılar	Kişi Sayısı	Tüm Katılanlara Oranı
Kesinlikle Katılırim	38	6.7 %
Katılırim	144	25.5 %
Kararsızım	104	18.4 %
Katılmam	223	39.5 %
Kesinlikle Katılmam	56	9.9 %
Toplam	565	100.0 %

**Tablo.11**

Tablodan izlenebileceği gibi araştırmaya katılanların yaklaşık % 50'lik bölümü doktorların hastalara bilmeleri gereken konularda gerekli izahatları yapmadıkları kanısındadırlar.

Buna göre araştırmaya katılanlardan yarıya çok yakın bir bölümü doktorların hastalara hastalıkları ile ilgili olarak bilmeleri gerekenleri izah etmediklerini belirtmektedirler. Bu yargıda da diğerlerine benzer şekilde olumsuz bir görüş ortaya çıkmaktadır.

#### 4. Sonuç

Araştırmadan elde edilen genel bir değerlendirme cevaplayıcıların hekimlerle ilgili olarak olumsuz yönde olan tutum ve görüşleridir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar genellikle hekimlerin söylediklerine inanılmaması, bu bakımdan birden fazla hekimin görüşüne ihtiyaç duyulması, halkın hekimlere olan güveninin azaldığı, hekimlerin yanlış tedavileri neticesinde başka sorunlara yol açabileceği, muayene ücretlerinin makul olmadığı, hekimlerin hastalara gerekli konularda yeterli izahat yapmadıkları ve Türk hekimlerinin uluslararası alanda önemli bir yere sahip olmadıkları şeklindedir.



## REKABET EDEBİLİRLİK VE YÖNETİM STRATEJİSİ ÜZERİNE...

**Dr. Ahmet N. İMRE**

*Türk Dış Ticaret Bankası A.Ş.*

*Ekonomik Araştırmalar Müdürü*

Yüzyılımızın ikinci yarısında-özellikle de son 20 yılda liberal bir ekonomi modeli içerisinde faaliyet gösteren kuruluşlar arasındaki rekabetin giderek yoğunlaştığı ve zaman içerisinde yükselen bir kârlılık performansının sağlanmasında, doğru zamanda rakip kuruluşların önüne geçmeyi sağlayan bir yönetim stratejisinin uygulanmasının büyük önem kazandığı görülmektedir. Bu doğrultuda bir stratejinin ortaya konulması ve uygulanması; rekabet edebilirliğin esaslarının tanımlanmasını ve sınırlı kaynakların akılcı bir biçimde kullanılması gerektiğini beraberinde getirir.

### Rekabet Edebilirlik

Rekabet edebilirlik olgusu, özellikle 1980'li ve izleyen yıllarda, giderek büyüyen bir sanayi hâline dönüşmüş ve girişim özgürlüğüne herhangi bir kısıtlamanın söz konusu olmadığı ekonomik düzenlerde, her kuruluşun yaşamını sürdürebilmesinin *sine qua non* koşulu hâline gelmiştir. Bununla birlikte, rekabet edebilirliğin kaynakları araştırıldığında, bu konuda işletme yöneticilerinin konumu, hastalığın teşhisini koymayı, hattâ bazı belirtilerini tedavi etmeyi başaran, ancak insanların hastalanmasını önleyici çareleri bilemeyen hekimlerin durumunu anımsatmaktadır.

Rekabet edebilirliğin temelinde yatan olguların anlaşılmasında atılması gereken ilk adım, rekabet ile ilgili olarak bazı doğru gözlemlerde bulunmaktır: Örneğin bazı kuruluşlar piyasa

paylarını arttırırken diğerbazıları mevcut paylarını yitirmekte; kimileri kârlılıklarını sürekli arttırırken, kimileri ard arda zarar gösteren bilançolar yayınlamaktadır. İkinci aşama gözlemden teşhise geçmeyi gerektirmektedir. Rekabet edebilirlik ile ilgili sorunları teşhis edebilme, kuruluşun faaliyet gösterdiği ekonomik faaliyet alanının yapısının anlaşılmasını gerektirir. Bu faaliyet alanı içerisindeki göreceli konumu kuruluşun gizli (*potansiyel*) büyüme kapasitesini ve kârlılığını belirlemede önemli bir etkidir. Kuruluşun faaliyet gösterdiği piyasa kesimi içerisindeki fiili kârlılığı ve büyüme gücünü belirleyen temel etken ise kuruluşun rakiplerine göre mukayeseli üstünlüğüdür. Söz konusu teşhis sürecinin birinci aşaması kuruluşun organizasyon yapısının ve kuruluştaki karar alma sürecinin kesin hatlarıyla tanımlanmasıdır. Ancak buraya kadar ifade edilen hususlar kuruluşun piyasayı "yakalaması" için tartışmasız bir ön koşul oluşturmakla birlikte, "hastalığın" teşhisinden ibarettir. Bir kuruluşun rakipleri karşısındaki mukayeseli üstünlüğünün (*veya geri kalışının*) anlaşılması olayın nedenlerinin üzerine eğilmeyi gerektirir.

Kuruluşun içerisinde faaliyet gösterdiği kurumsal ortamın bu "neden?" sorusunun yanıtında önemli bir ağırlığa sahip bulunduğu açıktır. Ülkede izlenen para ve maliye politikası, ülkedeki eğitim düzeyi, şirketlerde kurumsal sahiplik bakımından ortaya çıkan yoğunlaşma, yerleşik sosyal davranış biçimleri ve sosyal de-

ğer ölçüleri ve benzeri etkenler ülkedeki kuruluşların rekabet güçleri üzerinde değişik ağırlıkta paylara sahiptir. Ancak, çoğu kez yöneticilerin-özellikle de rekabet gücündeki azalmayı dışsal etkenlere bağlamayı yeğleyen yöneticilerin-bu etkenlere gerektiğinden fazla önem atfettikleri görülmektedir. Oysa kurumsal etkenler rekabet gücünün (veya güçsüzlüğünün) altında yatan faktörlerin sadece bir bölümünü açıklayabilir. Uzun dönemli rekabet edebilirlik yöneticilerin, sürekli olarak, yerleşik yönetim kalıplarını sorgulamalarını gerektirir. Bu sorgulamanın yönetici için kanımızca yerinde bir başlangıç noktası "Başında bulunduğum kuruluşun temel misyonu ve bu misyonu gerçekleştirmeye yönelik stratejisi nedir?" sorusudur.

### Misyon ve Stratejinin Saptanması

Kuruluşun misyonunun saptanması, o kuruluşun karakterinin, diğer bir deyişle yönetim kararlarına egemen olacak temel yaklaşımın kalıcı bir biçimde belirlenmesini ifade eder. Strateji kavramı ise, son yıllarda bir dizi değişime uğramıştır. 1970'li yıllarda strateji teriminden anlaşılan kuruluşun her yönünü içeren global bir plân iken, 1980'li yıllarda plânlama stratejisinin uzun vadeli bir süreç olduğu görüşü ortaya çıkmış, son yıllarda ise kavram, kuruluşun süratle değişen ekonomik ve sosyal çevre koşullarına optimal uyumunu sağlama yönündeki önlem ve eylemlerin bütünü olarak algılanmaya başlamıştır. Bu son anlamıyla strateji, kuruluşun rakiplerine oranla bir mukayeseli üstünlük yaratması ve bunu sürdürmesi için uygulaması gereken eylem plânıdır.

Stratejik planlamanın muhtelif tanımları arasındaki nüanslardan bağımsız olarak, yöneticilerin başında buldukları kuruluşun misyon ve stratejisi ile ilgili saptamaları, üçlü bir sacayağının üzerine oturtulmalıdır:

- kuruluş, ekonomik (ve sosyal) rekabet ortamı ve kuruluş ile ilgili çıkar grupları (sermaye sahipleri, yönetim kademesi ve

çalışanlar) arasındaki ilişki ve bu ilişkinin zaman içerisindeki muhtemel gelişimi;

- kaynakların, birbirlerine rakip konumdaki yatırım olanakları arasındaki dağıtımının, kuruluşun temel amaçlarıyla uyumlu olarak gerçekleştirilmesi;
- maddi kaynakların vâde yapısına bağlı olarak, kuruluşun uzun dönemli politika perspektifi ve kuruluşun maddi kaynakların akışındaki belirsizliklerden etkilenme derecesi.

Kaynakların, işletmenin faaliyet alanları arasında dağılımı üst düzey yöneticilerin stratejik fonksiyonları arasında önemli bir yere sahiptir. Bu dağılım, kuruluşun organizasyon yapısı, sözü edilen çıkar guruplarının göreceli pazarlık güçleri ve kaynakların faaliyet alanları arasında belli bir şekilde dağılımı sonucunda yaratılacak kamuoyunun yönüne de bağlı bulunmaktadır. Söz konusu kaynaklardan -sermaye veya beşeri- daha yüksek bir verimlilik sağlama konusunda esas itibarıyla iki yaklaşım söz konusudur: birincisi küçülmek; diğer bir ifade ile yatırımları ve personel sayısını azaltmak ve böylelikle daha esnek olmaya çalışmaktır. İkinci yaklaşım ise, kaynakların kullanımını daha akılcı hâle getirmeyi, diğer bir ifade ile mevcut birim kaynak başına getiri oranını arttırmayı gerektirir.

Uygulamada, bu yaklaşımlardan küçülmenin işletme moralitesi üzerindeki etkisinin olumsuz olduğu, mevcut kaynakların verimliliğinin arttırılmasının ise moral yükseltici etki yarattığı ortaya çıkmaktadır. Kaynak verimliliğini yükseltmeden sürekli küçülen bir kuruluşun, zaman içerisinde sermaye kaçıışı yarattığına ve kuruluşun sahiplerinin yatırılabilir fonlarını başka alanlara yönlendirdiklerine Batılı örneklerde sıkça rastlanmaktadır.

Yukarıda ana hatlarıyla belirtilen faktörler çerçevesinde stratejinin saptanmasının ardından, bu stratejiye işlerlik kazandırılması gündeme gelir. Bu aşamada ortaya çıkabilecek önemli bir darboğaz kendisini, kuruluşun organizasyon sistem ve yapısındaki gelenekleşmiş uygulamaları değiştirme veya tümüyle

terketme konusunda kendisini gösterir. Burada, yeni stratejinin mi, yoksa mevcut organizasyon yapısının mı daha "vazgeçilmez" olduğu hususu, kuruluş üst düzey yönetiminin subjektif bir kararı olup, bu konuda "mutlak doğru" tek bir yaklaşımdan söz etmek en azından yanıltıcıdır.

### **Akılcı Kaynak Kullanımı ve Stratejinin Uygulamaya Geçirilmesi**

Finansal nitelikli olsun veya olmasın, kaynak kullanımının rasyonelleştirilmesi, esas itibariyle beş temel yöntemin birlikte veya bağımsız olarak uygulanması ile söz konusu olabilir:

- kaynakların stratejik hedeflere doğru daha etkin şekilde yoğunlaştırılması;
- kaynakların daha etkin şekilde bir araya getirilmesi;
- kaynakların birbirleriyle bütünleştirilmeleri ve dolayısıyla daha yüksek bir artış değeri sağlanması;
- kaynakların -mümkün olabilen durumlarda- korunması;
- nihai ürün (mal veya hizmet) olarak piyasaya çıkan kaynakların getirisinin en kısa zamanda kuruluşa geri dönüşünün sağlanması.

Sözü edilen yöntemleri biraz daha geniş olarak ele almakta yarar vardır.

Rekabetçi bir yönetim stratejisi, kuruluşun herşeyden önce faaliyet göstermeyi öngördüğü piyasa kesiminin ve yönetiminin stratejik bir odak noktasının tanımlanmasını gerektirir. Bu odak noktasının mümkün olduğu ölçüde spesifik olması stratejik planlamayı kolaylaştırıcı yönde etki yaratır. Örnek vermek gerekirse, bir kuruluşun "kârı azami kılmak" gibi bir hedefle yola çıkması yeterli değildir. Zira "kârı azami kılmak" serbest rekabet ortamında faaliyet gösteren bir kuruluş için bir hedef değil, o kuruluşun varoluş nedeninin temel ögesidir. Temel amacını sadece "kâr etmek" olarak tanımlayan bir kuruluşun durumu, "ben yaşamak için varım" diyen bir insanın durumundan çok farklı değildir. Oysa, "biz on yıl içerisinde Türkiye'nin en fazla ciro yapan turizm kuruluşu olacağız"; "gelecek 5 yıl içerisinde rakibimiz X firmasının kârını ikiye katlayacağız"; "tüketici kredileri konusunda 31/12/1993 itibariyle ciro hedefimiz 3 milyar TL'sidir" gibi hedefler, kuruluşlara vâdesi belli bir vizyon vermeleri bakımından yönetim ve rekabet stratejisine açıklık kazandırır. Oysa ülkemiz ve dünya örneklerinde genel olarak gözlemlenen durum, *a priori* olarak belirlenmiş stratejik bir odak noktasının ve büyüme çizgisinin bulunmaması veya en azından yeteri kadar kesinlikle tanımlanmamış olmasıdır. Bu eksikliğin sonucu olarak önceliklerin sık sık değiştiği; kaynakların, optimal kullanımının sağlanmaması nedeniyle, israf edildiği, kuruluşun uzun dönemli kârlılığı üzerinde olumlu etki yaratacak önemli projelerin erken aşamalarda terk edildiği; hattâ kuruluşun ana faaliyet alanının gerektiğinden daha sık aralıklarla değiştirilerek, kuruluşun gerek yöneticilerinin, gerekse çalışmalarının kavram kargaşasına sürüklendiği yönündedir. Stratejik odak noktasının saptanmasında göz önünde bulundurulması gereken bir diğer husus, hedefin gerçekleşmesi için öngörülen zaman perspektifinin, stratejik kararlar alma konumundaki yöneticilerin o kuruluşta geriye kalan yılları konusundaki beklentilerinden uzun olmaması ve sık aralıklarla değişiklik konusu yapılmamasıdır. Bu görüş perspektifi ile hareket edilmesi, bir yandan kullanılan kaynakların bileşiminde zaman içerisinde ortaya çıkabilecek olumsuz sapmaları önlerken, diğer taraftan yöneticilerin ve çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkiler. Kurumun stratejisi bir "kurum kültürü" hâline dönüştürülebildiği ölçüde, söz konusu stratejinin uzun dönemli başarı şansının arttığı, Batılı ülkelerin kendilerini dünya piyasalarında kalıcı bir şekilde kanıtlamış birçok kuruluşun sergilediği örneklerde açık ifadesini bulmaktadır.

Stratejik hedeflerin yukarıda ana hatlarıyla özetlenen perspektif içerisinde belirlenmesinin ardından, kaynakların birbirleriyle optimal şekilde bütünleştirilmeleri ve dolayısıyla rakip



kuruluşlara oranla daha yüksek bir artı değerin sağlanması suretiyle, kuruluşun faaliyette bulunduğu piyasa kesimi içerisinde mukayeseli bir üstünlük kazanma hedefine doğru çaba sarfedilmesi gerekir. Bu aşamanın gerçekleştirilmesi kuruluş yöneticilerinin içerisinde buldukları piyasaya göre zayıf yönlerini saptamalarına ve bunları öncelik sırasına göre ele almalarına sıkı sıkıya bağlıdır. Sınırlı kaynakların çok sayıda orta vâdeli hedef arasında, uzun dönemli bir stratejiden yoksun olarak dağıtılması, yönetimde geniş çapta vasatlık yaratır.

Rakip kuruluşlara oranla daha yüksek bir artı değerin sağlanması, geçmiş başarı ve başarısızlıkların bir sistematik içerisinde ve yerleşmiş düşünce kalıplarının dışına çıkarak değerlendirilerek saptanılan stratejilerin ödünsüz uygulanması ile de bağlantılıdır. Bir kuruluşun mevcut yeteneklerindeki gelişme, geçmiş deneyimlerinden öğrenme konusunda sergilediği etkinlik ile yakından ilişkilidir. Dolayısıyla bir kuruluşun deneyim birikiminin dar olduğu ölçüde, yöneticilerinin yönetim metodlarını iyileştirme konusunda sistematik bir yaklaşım izleme zorunluluğu artar. Bu bağlamda bilgi derleme kapasitesinin yüksekliğinden öteye, bu kapasitenin rakiplere göre üstün olması ve gerektiğinde bilginin rakiplerden "ödünç" alınmasındaki maharet derecesi, mukayeseli üstünlüğe sahip olmanın koşulları arasında ön sıralarda yer alır. Japon sanayi kuruluşlarının özellikle elektronik alanında Batı ülkelerinin teknolojilerini ödünç alıp, bunları kendi ürettikleri mamullere uygulayarak dünya piyasalarında mukayeseli üstünlük sağladığı yaygın olarak bilinen bir gerçektir. Japon sanayi kuruluşlarında artık geleneksellik kazanmış bulunan bu mukayeseli üstünlük kazanma yönteminin son

yıllarda finansal ürünler alanında da uygulama alanı bulduğu dikkat çekmektedir. Japonların bu yaklaşımının ardında yatan temel unsur, mukayeseli üstünlüğünü yatırıma dönüştürmek için gerekli kaynaklara veya isteğe sahip olmayan kuruluşların bu üstünlüklerini kendi amaçlarına uygun olarak kullanma yetenek ve becerisidir.

## Sonuç Olarak...

Dünya'nın süratle değişen ve gelişen ekonomik atmosferinde kârını azami kılmak hedefi doğrultusunda faaliyet gösteren bir kuruluşun sağlıklı olarak yaşamını sürdürmesi rekabet gücünü korumayı sağlayan bir yönetim stratejisinin uygulanmasına bağlıdır. Bu yönetim stratejisinin uygulama esasları ile ilgili olarak ifade edilebilecek bir tek kural varsa, o da içerisinde faaliyette bulunulan ekonomik, siyasi ve sosyal özellikleri dikkate alınarak oluşturulacak akılcı stratejilerin uygulanması gerektirir.

### KAYNAKÇA:

- BOWMAN Cliff: **The Essence of Strategic Management** Prentice Hall International, 1990.
- DUPONT Christophe: **Uzun Vâdeli Öngörü ve Strateji** İstanbul Reklam Yayınları #15, 1972.
- HAMEL Gary & PRALAHAD C.K. "Stretch and Leverage" **Harvard Business Review** March-April 1993.
- HENDERSON Bruce D. "The Origins of Strategy" **Harvard Business Review** November-December 1989.
- MARN Michael V. & ROSIELLO Robert L. "Managing Price, Gaining Profit" **Harvard Business Review** September-October 1992.
- SHARPUN Arthur. **Strategic Management** McGraw Hill, New York 1985.
- SMITH John Grieve. **Business Strategy: An Introduction** The Economist Publications, Basil Blackwell, Oxford 1985.

Doç. Dr. Gültekin Karaşin

## Menkul Kıymet Programları ANALİST

9 adet program içeren disketi ile birlikte satılır

AVCIOL BASIM-YAYIN

Divanyolu, 34410 Bestekârosman Sokak 8/2 Cağaloğlu İstanbul

Tel: 526 04 24 - 522 40 51

# ORGANİZASYONLARDA UNVAN SORUNU

**Prof. Dr. Tamer KOÇEL**

*İst. Üniv. İşletme Fakültesi*

"Para yerine unvan ver," "Bizde unvanlar fazla birşey ifade etmez", "Unvan parasızdır", "Unvan verdik hâlâ rahatsız", "Unvanı büyük, işi küçük", "Kendisini saydırmak için unvana uygun yetki vermek lazım", "unvan verilmez, alınır", "güçlü olmadıktan sonra unvan bir işe yaramaz", "unvan güçsüz yöneticiyi güçlü kılmaz", "motivasyonu artırmak için unvan verelim", "unvanı bırak yaptığın işe ve aldığın paraya bak" vs. vs...

Yukarıda örnek olarak verdiğimiz türden konuşmalar pek çok işletmenin en üst kademe yönetim organlarında sık sık tekrarlanmaktadır. Hatta o kadar ki bazı işletmelerde bir unvan krizi yaşanmakta, bazılarında o kadar farklı ve tutarsız unvanlar kullanılmaktadır ki, kimse organizasyon içinde ne ve nerede olduğunu bilememektedir.

Bu yazımızda, işletmecilik literatüründe çok az ele alınan "unvan" (title) konusunu inceleyip tartışmaya açarak organizasyon dizayn ve işleyişindeki yerini, önemini ve başlıca sorunlarını göstermeye çalışacağız. (İngilizce "title" terimi karşılığı olarak günlük dilde çoğu kez "ünvan" şeklinde kullanılan bu kelimenin doğrusu "unvan"dır ve başlık, ad, lakap anlamındadır.)

## 1. Unvan ve Mahiyeti

Sözlük anlamından hareketle "unvan" herhangi bir şeye verilen ad, onu tanımlayan bir

lakap, o şeyi başka şeylerden ayıran bir tanıma ismidir. Dolayısıyla organizasyonlarda kullanılan bir değişken olarak "unvan", organizasyonel birimleri, iş topluluğunu, departman, bölüm ve kısımları ve nihayet buralarda görev yapan kişileri tanımlamaya, birbirinden ayırdetmeye yarayan bir isimdir. Ancak bu kadar masum görünen bu kavram uygulamada pek çok çekişme ve mücadelenin nedeni olmakta, unvan yüzünden insanla çalışmada ve çalışma şevkleri azalmakta, kuruluşlar "unvan" a başka fonksiyonlar da yükleyerek onu önemli bir organizasyon değişkeni haline getirmektedir. Unvan konusu askeri organizasyonlarda belirli bir sistematığa oturtulduğu halde, özel işletmelerde bir karışıklık hüküm sürmektedir. Devlet kuruluşlarında ise bir çeşit standart unvan sistematığı ile konu bir çözüme bağlanmış görünmektedir.

Bütün bunlar yetmiyormuş gibi son yıllarda özellikle Batı ülkelerinde kullanılmaya başlanan ve henüz Türkçemizde yerleşmiş tam karşılığı bulunmayan unvanlar konuyu daha da karışık hale getirmektedir. Örneğin bizde "Chief Executive Officer" kimdir, "President" genel müdürün üzerinde midir, "Senior Professional Advisor" un yeri neresidir. "Senior Vice President" ile "Executive Vice President" kimdir, veya "Executive Director" ile Director" un organizasyondaki yerleri farklı mıdır, bizdeki "Kordinatör" yabancılarıdaki "Coordinator" mıdır? Bütün bunlara, işletmelerin kendi iç bünyelerindeki sorunları çözmek amacı ile yarattıkları

unvanlar da katılırsa, unvan konusunda bir kargaşa olduğunu söylemek mümkündür.

## 2. Unvan ve Fonksiyonları

Uygulamaya bakıldığında, "unvan"ın sadece belirli işleri ve bu işleri yapanları tanımlamak için kullanılan bir "ad, isim" ve "araç" olmanın ötesine geçtiği, "unvan"a pek çok ayrı fonksiyonun bağlandığı görülmektedir. Unvan organizasyonlarda değişik hususların göstergesi haline gelmiş veya getirilmiştir. Şimdi bunlara kısaca değinelim:

### 2.1. Organizasyondaki mevki ve pozisyonların ismi olarak unvan:

Unvanın sözlük anlamına en yakın kullanış şekli budur. İş analizleri sonucu oluşturulan iş grupları ve bunlar kullanılarak oluşturulan mevki ve pozisyonlar, daha sonra da bölüm ve departmanlara bir "ad" verilerek bu iş grupları tanınır hale getirilmektedir. Bu hali ile unvan, yeni doğan bir çocuğa ad vermek gibidir. Her insanın bir ismi olduğu gibi her mevki ve pozisyonunun da bir ismi (unvanı) vardır.

### 2.2. Prestij ve statü sembolü olarak unvan:

İş grupları ve mevkilere verilen unvanlar zamanla bu mevkii işgal eden kişiler tarafından bir çeşit statü ve prestij sembolü haline getirilmiştir. Kişiler kendi saygınlıklarını, organizasyondaki diğer kişilerden ne kadar önemli olduklarını taşıdıkları unvanlarla ölçmeye başlamışlardır. Kullanılan çalışma odasının ve masasının büyüklüğü direkt telefon mevcudiyeti, özel park yeri imkanı, özel sekreteri olması, oda mefruşatının cinsi ve kalitesi, özel yemek yeme yeri vs. gibi statü ve prestij sembolü haline gelen hususlara unvan da eklenmiştir. Dolayısıyla unvan vermek artık sadece basit bir ad vermenin ötesinde geçmiş ve kişileri birbiri ile kıyaslamaya, önemli veya nisbeten önemsiz olduklarını göstermeye yarayan bir anlam taşımaya başlamıştır.

### 2.3. Hiyerarşik farklılığın bir göstergesi olarak unvan:

Organizasyon yapısının temelini teşkil eden "iş"ler ve "iş grupları" belirlenip bunlar hiyerarşik bir yapı şeklinde birbirleri ile ilişkilendirilince, (Organizasyonlarda hiyerarşik yapı ilkesi, scalar principle), bunun sonucu ortaya çıkan hiyerarşik mevki ve pozisyonlara verilen unvanlar da bir unvan hiyerarşisine dönüşmüş bulunmaktadır.

Askeri organizasyonlarda, unvan hiyerarşisi ile iş hiyerarşisi birbirinden ayrı bir karakter göstermektedir. Sivil işletme organizasyonlarında ise, iş ile unvan adeta birbirine yapışmıştır. İkisini birbirinden ayırmak mümkün değildir. Askeri organizasyonda "Albay" denildiğinde bu unvanın veya rütbenin diğerlerine oranla hiyerarşik yeri bellidir. Artık albay'a ne iş yapıyorsun diye sormak gerekli değildir. Çünkü albayların yapacakları işler ayrı bir sistematik sonucudur ve ihtiyaca göre değiştirilebilir. Oysa işletmelerde birisi kendisini "müdür" diye tanıttığı zaman çoğu kez ya kendisi ne müdür olduğunu eklemelidir. "Arar etim duyar ve mesela, "Pazarlama müdürüyüm" der veya biz kendisinin ne müdürü olduğunu sormak gereğinduyarız. Çünkü tek başına "müdür" unvanı fazla anlamlı olmamaktadır.

Bu açıdan bakıldığında, askeri organizasyonlardan sonra devlet kuruluşlarının da nisbeten sistematik bir unvan hiyerarşisi geliştirdiği görülmektedir. Bunlarda:

Yönetim Kurulu Başkanı-Yönetim Kurulu Üyesi-Genel Müdür-Daire Başkanı-Şube Müdürü-Şef gibi hiyerarşik bir unvan sıralaması görülmektedir. Özel işletme organizasyonlarında ise:

Genel müdür -departman müdürü- departman şefi sıralaması dışında genel olarak kabul görmüş bir unvan sıralamasına rastlanmamaktadır.

### 2.4. Yetki ve sorumluluk düzeyinin göstergesi olarak unvan:

Organizasyon içinde kişilerin sahip oldukları yetki ve sorumluluk düzeyi ile bu kişile-



rin unvanları arasında bir ilişki aranmış ve unvanlar yetki düzeyini gösterir kabul edilmiştir. Standart hale gelmiş ve genel kabul görmüş unvan hiyerarşisinde bu doğrudur. Bugün mesela bir genel müdürün departman müdüründen daha fazla yetkili olduğu ve daha fazla sorumluluk taşıdığı herhangi bir şüpheye yer bırakmayacak şekilde kabul edilmektedir.

Ancak, mesela işletmede birden fazla genel müdür yardımcısı varsa, bunlar arasındaki yetki ve sorumluluk farklılıklarını unvana yansıtmak için bazen, "Kıdemli genel müdür yardımcısı" veya "Birinci genel müdür yardımcısı" gibi unvanlar kullanılmaktadır. Yönetim Kurulu üyeleri arasında işletme içinde kullanacakları yetkilerde farklılık varsa bunu da unvana yansıtmak için mesela "görevli yönetim kurulu üyesi" denilmektedir. Böylece iki tür yönetim kurulu üyesi olduğu açıklanmak istenmektedir. Birisi "görevli yönetim kurulu üyesi", diğeri sadece "yönetim kurulu üyesi" gibi.

Öte yandan öyle unvanlara rastlanmaktadır ki, bunların ifade ettiği yetki ve sorumluluk düzeyi hakkında ilk bakışta bir fikir elde etmek zorunda görünmektedir. Bunların başında "Koordinatör" unvanı gelmektedir.

### **2.5. İşletme dışı birimlerle temas halinde bir anahtar olarak unvan:**

Esasında bu faktör yukarıda sözü edilen yetki ve sorumluluk düzeyi göstergesinin bir uzantısıdır. İşletmeler, elemanların işletme dışı temaslarında bir kolaylık ve başkaları tarafından kabul edilme anahtarı olarak unvanı kullanmaya başlamışlardır. Bunun en güzel örneği, son yıllarda çok önem kazanan ihracat faaliyetlerinde göze çarpmaktadır. Pazarlama amacı ile yurt dışına giden elemana, yurt içinde kullandığı unvandan farklı olarak öyle bir unvan verilmektedir ki, bu kişi yurt dışındaki müşterilerin karar verici yöneticileri tarafından kolaylıkla kabul edilsin ve dinlensin. Unvan bunun bir anahtarı olarak görülmektedir.

### **2.6. Bir motivasyon aracı olarak unvan:**

Unvan aynı zamanda insanları motive etmekte kullanılan bir araç haline gelmiş bulunmaktadır. Unvana atfedilen prestij, imkan fazlalığı, yetki düzeyi vs. gibi hususlar, kişileri bu unvanları alma peşinde koşmaya, bunun için daha fazla ve şevkle çalışmaya sevkeden bir faktör haline gelmiştir. Motivasyon teorileri açısından bakıldığında eğer kişi belli bir unvanı almayı arzuluyorsa (valence) ve eğer belirli bir performansı gösterdiğinde bu unvanın kendisine verileceğine inanıyorsa (bekleyiş) o kişi motive olacaktır.

Üniversitede kariyer yapmaya karar veren eski ifadesi ile "asistan"ın, yeni şekli ile "araştırma görevlisi"nin doçent ve profesör olmayı istemesi ne kadar tabii ise, orduya giren birisinin general olmayı arzulaması, polis teşkilatına giren birinin emniyet müdürü olmayı arzulaması da o kadar tabiidir. Böylece unvan, belirli meslek gerekleri yerine getiren, belirli olgunluğa kavuşan, belirli bir mesleki gelişme ve performans düzeyine uluslararası verilen bir paye, derece haline gelmektedir. Bu yönü ile bir motivasyon aracı olmaktadır.

### **2.7. Ücret farklılıklarına temel oluşturan bir unsur olarak unvan:**

İşletmelerde ücretleme sistemi ve personele sağlanan ücret dışı imkanlar sistemi ile unvan sistematigi arasında yakın bir bağ bulunmaktadır. Unvan sistematigi bir bakıma bu sistemlere yön vermektedir. Örneğin, ücretleme sistemleri büyük ölçüde unvan sistematigi ile beraber ele alınmaktadır. Aynı, benzer veya eşdeğer kabul edilen unvanlar arasında gerek ücret, gerek ücret dışı imkanlar arasında bir uyum olmasına özen gösterilmektedir. Bazı imkanların ancak belirli unvanları taşıyanlara açık olduğu baştan bir işletme politikası olarak açıklanmaktadır. Bu yönü ile unvan bir ayırım faktörü olmaktadır.

Ücret dışında, yine bazı işletmelerde belirli unvanlar ancak belli düzeyde bir eğitime sahip olan personele verilmektedir. Belirli unvanları almak işletme içinde bir takım şartlara bağlan-

maktadır. Örneğin belirli bir eğitimi görmemiş olanlar belirli unvanları alamamakta, belirli unvanı alamayınca da belli bir ücret düzeyinin üzerine çıkma imkanı olmamaktadır. Böylece eğitim-ücret ve unvan ilişkisi kurulmuş olmaktadır.

### 2.8. Toplumsal bir ihtiyaç olarak unvan:

Unvan olayına bir çeşit toplumsal bir ihtiyaç olarak da bakmak mümkündür. Hep birey toplum içinde kendisini diğer bireylerden farklı kıldığına inandığı bir takım göstergeleri kullanmak ihtiyacındadır. Bu hususu pazarlamacılar çok iyi keşfettiler için pek çok pazarlama tekniği ve uygulaması insanlardaki bu temel ihtiyaca dayandırılmıştır. Özellikle geleneksel toplumlarda kişinin "ne" olduğundan çok "kim" olduğu önemli olduğundan unvan büyük bir önem taşımaktadır.

Unvan da kişinin toplumdaki önemini gösteren bu göstergelerden birisi olarak kabul edilebilir. Eğer toplumda unvan taşıyan bir kimse olmak "önemli" sayılıyorsa kişiler bu unvanları almak için uğraşacaktır. Bu nedenle olsa gerek, emekli oldu halde hâlâ aktif çalışma hayatındaki unvanı ile kendisini takdim eden kişilere rastlanmaktadır.

### 2.9. İnsanların beklentilerini körükleme aracı olarak unvan:

Nihayet, oranı çok az da olsa bazen unvanın, insanların beklentilerini körüklemek, onları bir nevi manipüle etmek için kullanıldığı da görülmektedir. Bir kişiye bilgi, yetenek ve yaptığı işe oranla taşıması gerekenden daha yüksek bir unvan verildiğinde, pek çok kişi kendisini bu unvanın ifade ettiği şekilde görmeye başlar. Hakkı olmayan kişiye müdür denilmişse, kişi artık kendisini müdür görür ve müdürlere sağlanan tüm imkanlardan yararlanma beklentisi içine girer. Eğer şu veya bu nedenle bu kişi işten ayrılırsa, artık kendisini müdür olarak gördüğü ve etrafı da kendisini böyle tanıdığı için, aradığı yeni iş müdür düzeyinde bir iş olacaktır.

## 3. Unvan Yapısı ve Unvan Sistematığının Oluşturulması

Unvan Sıralaması	
Organizasyon birimi	Kullanılabilecek unvan
Ana faaliyet grubu düzeyi	Başkan Yardımcısı, Koordinatör, Direktör, Grup Başkanı
Ana faaliyet grubu içindeki merkezi-kurmay birimleri	Uzman, Kıdemli Uzman, Asistan, Yöneticiye Yardımcı, Danışman, vs. Daire Başkanı
Faaliyet grubu içindeki şirketin üst yönetim kademesi	Genel Müdür, Sorumlu Müdür, Murahhas Üye, Başkan
Şirket orta kademesi	Müdür
Şirket alt kademesi	Şef

### 3.1. Unvan Yapısı:

İşletmelerde kullanılan unvanlar incelendiğinde, unvanın iki önemli unsur içerdiği, yani iki ayrı hususun unvana yansıdığı görülmektedir:

— Yapılacak iş veya fonksiyon (unvan verilen iş)

— Hiyerarşik düzey veya görev düzeyi

Örneğin: Reklam Müdürü unvanında (reklam) yapılacak işin cinsini tarif etmekte, (müdür) de bu işin diğer işlere oranla hiyerarşik düzeydeki yerini göstermektedir. Yani kullanılan unvanlarda bu iki unsur bir arada bulunmaktadır. Ancak bu iki unsur bir araya geldiğinde unvan teşekkül etmektedir.

Unvan olayında sıkıntı yaratan faktörlerin başında bu husus, yani bu iki unsurun birlikte kullanılması zarureti gelmektedir. Görev düzeyi, kişilerin başkalarına oranla organizasyondaki yerlerini ifade ettiği için, kişiye verilecek unvan o kişi için bir nevi saygınlık faktörü haline dönüşmektedir.

### 3.2. Unvan Sistematığı Oluşturulması:

Askeri organizasyonlarda kişilerin unvan veya rütbeleri ile yaptıkları işler ayrı ayrı ele alındığı için, sivil işletme organizasyonlarının unvan yapılarında görülen karışıklığa pek rastlanmamaktadır. Bu tür organizasyonlarda kişi-

lerin alacağı unvan ve rütbe, yaptıkları işten bağımsız olarak, kendi içinde ayrı bir sistematige sahiptir. Kişiler kıdem ve yaptıkları işteki başarılarına göre unvan almaktadır. İşler ise kendi özelliklerine göre ayrıca bir sıralamaya tabi tutulup, hangi unvanın veya rütbenin hangi işi yapabileceği kararlaştırılmaktadır.

Genel olarak bir unvan sistematığının oluşturulmasında şöyle hareket edilmektedir:

a. Önce organizasyon yapısı belirlenmekte, organizasyondaki iş bölümü ve hiyerarşi ilişkiler ile bu işbölümü yer alacak birimler ve pozisyonlar tespit edilmektedir.

b. Sonra hiyerarşik kademeler itibariyle, tüm organizasyon birimlerinde, (pozisyonlarında) kullanılacak unvanların sıralanması yapılmaktadır.

c. Daha sonra bu sıralanan unvanlar yapılacak iş (fonksiyon) ve birleştirilerek, o pozisyonu tamamlayacak ve onu işgal edecek kişinin kullanabileceği unvan oluşturulmaktadır.

Büyük bir işletmeden örnek vermek gerekirse:

Önce organizasyon yapısı kararlaştırılarak, mesela beş hiyerarşik kademe tespit edilmiş olabilir:

— Ara faaliyet grupları (Divisions)

— Bu faaliyet grubu içindeki merkezi-KURMAY (staff) pozisyonlar

— Bu faaliyet grubu içinde yer alan şirketlerin üst yönetim kademeleri

— Şirketin orta yönetim kademeleri

— Şirketin alt kademeleri

İkinci olarak bu kademelerde kullanılacak unvanların sıralanması yapılır. Bu sıralama tablodaki gibi olabilir: (Bu bir öneri değil, sadece bir örnektir).

Daha sonra işletmenin tercih ettiği bu hiyerarşik unvanların başına "iş"le ilgili kısımlar getirilerek unvan sistematigi tamamlanır. Mesela müdür kademesinde pazarlama müdürü, muhasebe müdürü vs. belirlenir.

#### 4. Sonuç

Görüldüğü üzere "unvan" konusu organizasyonların önemli bir sorunu olmaya başlamıştır. Unvan sadece bir mevkiin adı olmaktan çıkmış, adeta kişiliğin bir parçası haline gelmiştir. Dolayısıyla, özellikle terfi söz konusu olduğunda, yöneticilerin karşısına bütün boyutlarıyla unvan olayı çıkmaktadır.

**Prof. Dr. Atilla Baransel**

## ÇAĞDAŞ YÖNETİM DÜŞÜNÇESİNİN EVİRİMİ

**3. Baskı**

İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü'nden  
temin edilebilir.



## 1993-1994 Ders Yılında İ.Ü. İŞLETME FAKÜLTESİ İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ'NDE AÇILAN PROGRAMLAR

### İHTİSAS ve UZMANLIK PROGRAMLARI

	<u>Öğrenci Sayısı</u>	
	<u>Gündüz</u>	<u>Gece</u>
İşletmecilik İhtisas Programı	80	80
Uluslararası İşletmecilik (CPIM) (İngilizce) (Certificate Program In International Management)	90	50
Finansal Kurumlar (İng.)	30	—
Turizm Uzmanlık Programı (Yalnız Lise Mezunları İçin) 1. Sınıf	160	—
İşletme İdaresi Programı (Senede 4 defa Silivri Tesislerimizde Yatılı) max. 30 kişi/Program	—	—

### YABANCI DİL PROGRAMLARI

Turizm Uzmanlık Programı İçin		
İngilizce Hazırlık	200	—
Almanca Hazırlık	—	—
Uluslararası İşletmecilik (CPIM) için		
İngilizce Hazırlık (Başlangıç-Orta öncesi-Orta)	170	—

# LİDERLİKTE HERSEY-BLANCHARD MODELİ

## Giriş

Bir topluluktaki diğer kişilerin tutum ve davranışlarını yönlendirme ve etkileme olarak tanımlanan liderlik, üzerinde çok çalışılmasına rağmen tam açıklığa kavuşturulamamıştır. Bilindiği gibi liderlikle ilgili yaklaşımlar, özellikler, davranışsal ve durumsal olmak üzere genelde üç grup içinde toplanmaktadır. İşte son grup içinde yer alan ve Ohio State liderlik çalışmaları ile Blake-Mouton'un yönetim tarzı ölçeğinden büyük ölçüde yararlanılarak geliştirilen, modellerden biri de **Paul Hersey-Ken Blanchard**'ın geliştirdikleri yaşam dönemi (life-cycle) modelidir. Modelin geçerliliği ile ilgili olarak fazla araştırma yapılmamasına rağmen, pratikte oldukça kabul görmüş ve birçok ünlü ve büyük firmada yönetici yetiştirme-geliştirme aracı olarak kullanılmıştır. Bu yazımızda sözkonusu modeli ana hatlarıyla vermeye çalışacağız.

## I- Model ile İlgili Temel Kavramlar

Hersey-Blanchard'ın liderlik modeli, davranışsal liderlik yaklaşımlarının çoğunda olduğu gibi, **görev davranışı** ve **ilişki davranışı** olmak üzere iki temel boyut (davranış tarzı) üzerine yoğunlaşmıştır. Kısaca bunları açıklarsak:

### — Görev Davranışı (Task Behavior)

Lider, üyelerin rollerini tanımlar ve organize eder, her bireye görevlerini açıklar. Genel

(\*) İ.Ü. İşletme Fakültesi, Davranış Bilimleri Anabilim Dalı

Doç. Dr. Mahmut PAKSOY\*

bir davranış kalıbı olarak belirtmek gerekirse, lider, üyelere (gruptaki diğer kişilere) neyin, nerede, nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılması gerektiğini söyler.

### — İlişki Davranışı (Relationship Behavior)

Lider, üyelerle yakın/sık bir bireysel ilişki içindedir. Burada bireylerle açık bir iletişim ve psikolojik-duygusal destek vardır. Liderin davranışları genellikle dinleme, teşvik etme, düşüncelere açıklık kazandırma ve sosyo-duygusal destek verme biçimindedir.

Burada hemen şunu belirtelim ki, sözkonusu bu iki tarz gözönüne alındığında odaklaşma liderin tutumlarından ziyade onun davranışları üzerindedir. Bu davranış ise, üyeler tarafından algılanan davranıştır.

Görev davranışı ve ilişki davranışı temel boyutlarından (tarzlarından) hareketle Hersey-Blanchard dört temel liderlik tarzı veya biçimi üzerinde durmaktadırlar. Temel iki boyutun farklı dozajlarda kullanımı ile bu tarzlar ortaya çıkmaktadır. Sözkonusu dört liderlik tarzı şu şekilde açıklanabilir. (Bkz: Şekil I)

(Düşük)—İlişki Davranışı—(Yüksek)	Yüksek İlişki ve Düşük Görev (T <sub>3</sub> )	Yüksek Görev ve Yüksek İlişki (T <sub>2</sub> )
	Düşük İlişki ve Düşük Görev (T <sub>4</sub> )	Yüksek Görev ve Düşük İlişki (T <sub>1</sub> )

(Düşük)—Görev Davranışı—(Yüksek)

Şekil I- Liderlik Tarzları

### **Tarz 1 (T1)**

Bu liderlik tarzı, Şekil I'de görüldüğü gibi, ortalamanın üzerinde bir düzeyde görev davranışı ve ortalamanın altında ilişki davranışı ile karakterize edilir. Bu tarzdaki lider yönlendiricidir. İzleyicilere neyin, nerede, nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılması gerektiğini söyler. Bu tarzda tek yönlü iletişim sözkonusudur. Lider, işlerin yapılması ve amaçlara ulaşmak için, üyeleri yönlendirmektedir.

### **Tarz 2 (T2)**

Bu tarz, ortalamanın üzerinde hem görev hem de ilişki davranışı ile karakterize edilir. Tarz (2)'yi benimseyen lider, bir yerde izleyicilerine/astlarına rehberlik yapmaktadır. Liderin davranış ve ifadeleri ılımlıdır. Söylediklerinin açıklığa kavuşması için, izleyicilere soru sorma fırsatı vermektedir.

### **Tarz 3 (T3)**

Liderlik tarzı (3), ortalamanın üzerinde bir düzeyde ilişki davranışı ve ortalamanın altında görev davranışı ile karakterize edilir. Bu tarzda, liderin, belli konularda tartışma oluşturma ve üyelerin katkılarına almak için üyeleri cesaretlendirmekte, teşvik etmektedir.

### **Tarz 4 (T4)**

Bu tarz, ortalamanın altında görev ve ilişki davranışlarıyla karakterize edilir. Tarz (4)'de çok az yönlendirme vardır. Liderin sergilediği, iletişim ve destekleyici davranış düzeyi oldukça düşüktür.

Sözkonusu dört tip liderlik tarzının yanında, Hersey-Blanchard liderlikte çevresel etkilere biri olan üyeler/astların\* olgunluk düzeylerini modellerine dahil etmişlerdir. Dolayısıyla modeldeki bir diğer kavram **astların olgunluğudur**.

**Olgunluk** deyimi, Hersey-Blanchard tarafından, "kişilerin kendi davranışlarını yön-

lendirmede sorumluluk alma istek ve yetenekleri" olarak tanımlanmaktadır. Olgunluğu iş olgunluğu ve psikolojik olgunluk olarak düşünmek gerekmektedir. Birincisi, bireylerin işle ilgili bilgi ve beceri düzeyini ifade ederken, ikincisi birşeyi yapmaya istekli olmak veya güdülenmiş olmayı ifade etmektedir.

Yetenek ve isteklilik düzeyleri çok yüksek ile çok düşük arasında değişebilmektedir. Buna göre temelde dört tür olgunluk düzeyinden söz edilebilir:

### **Olgunluk Düzeyi 1 (OD1)**

İzleyicilerin bilgi ve becerilerinin çok az ve motivasyonlarının ise düşük olduğu bir durumu ifade etmektedir.

### **Olgunluk Düzeyi 2 (OD2)**

İzleyicilerin yeteneğinin düşük ancak motivasyonlarının yüksek olduğu ve çaba harcamaya hazır oldukları bir düzeydir.

### **Olgunluk Düzeyi 3 (OD3)**

İzleyicilerin ya da astların bir işi yapmak için yetenekleri mevcuttur ancak bu yeteneklerini kullanmada istekli değildirler. Yani bir yerde birey niteliklidir ama o işi yapmaktan sıkılmaktadır.

### **Olgunluk Düzeyi 4 (OD4)**

İzleyicilerin hem yetenekli, hemde istekli oldukları bir düzeydir. Birey yaptığı işte bilgili ve becerili olduğu gibi, aynı zamanda işini seyerek, isteyerek yapmaktadır.

Yukarıda kısaca açıklanan dört olgunluk düzeyi, lidere hangi liderlik tarzının kendisi için uygun olacağı konusunda yardımcı olmaktadır.

Buraya kadar Hersey-Blanchard Modeli ile ilgili kavramlar üzerinde durduk. Şimdi bunların birleşimiyle ortaya çıkan modele bir bütün olarak bakalım.

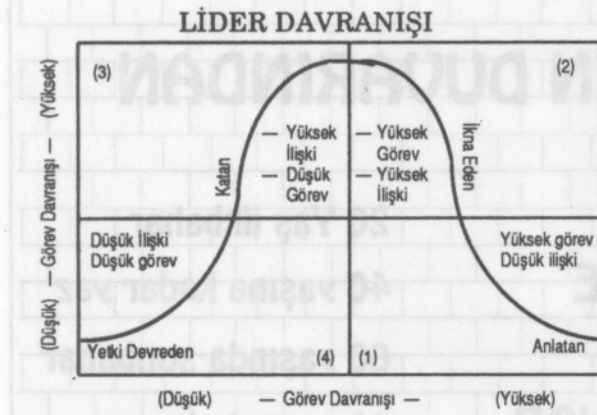
(\*) Bilindiği gibi diğer çevresel etkenler, patron, organizasyon iş gerekleri ve liderin kendisidir.



## II- Durumsal Liderlik Modeli

Durumsal liderlik, liderin görev ve ilişki davranışları tarzları ile herhangi bir faaliyette izleyicilerin ortaya koydukları olgunluk düzeyi arasındaki ilişkilere bağlı olarak geliştirilen bir süreçtir. Bu model, lidere en etkin tarzın hangisi olacağı konusunda yardımcı olmaktadır.

Daha önceki açıklamalar da dikkate alındığında görülecektir ki, bu model farklı dört olgunluk düzeyi ile dört temel liderlik tarzı üzerine kurulmuştur. Söz konusu model lidere sadece izleyicilerinin/astlarının davranışlarını değerlendirme imkanı vermiyor, aynı zamanda en etkin liderlik tarzını seçme fırsatı da tanıyor. Bu liderlik modelini Şekil 2'de etraflıca görmek mümkündür.



## İZLEYİCİLERİN OLGUNLUĞU

	Orta		Düşük
Yüksek			
OD <sub>4</sub>	OD <sub>3</sub>	OD <sub>2</sub>	OD <sub>1</sub>
- yapabilir	- yapabilir/yetenekli	- işi yapamaz (bilgi, beceri yok)	- Bilgi, beceri yok
- istekli	- isteksiz	- istekli	- isteksiz

**Şekil 2- Hersey-Blanchard liderlik modeli**

Şekil 2'ye göre, (1) nolu liderlik tarzı, izleyicilerinastların olgunluk düzeyi düşük olduğu durumlarda, liderin astlarını etkilemesinde uygundur. Bu tarza, **söyleyen (söyleyici)-emir veren (telling)** tarzı da denilmektedir.

Çünkü lider burada, neyin, nasıl, nerede, ne zaman yapılacağını astlarına söylemektedir. Daha çok yönlendirici bir davranış söz konusudur. (2) nolu liderlik tarzı, düşük ile orta derece arasında bir olgunluk düzeyi söz konusu olduğunda, liderin diğerlerini etkilemesinde uygun bir tarzıdır. Bu tarzda hem yönlendirme hem de destekleme vardır. Bu tarza, **satın-beğendiren (selling)** tarz da denilmektedir. Çünkü lider, biraz öncede belirtildiği gibi, yön vermekte ve aynı zamanda rehberlik yapmaktadır. Ayrıca izleyicilere açıklamalarda bulunarak, kendi girişimlerini açıklığa kavuşturmakta ve böylece izleyicilerin, kendi fikirlerini psikolojik olarak almalarını sağlamaktadır. (3) nolu liderlik tarzı, orta derece ile yüksek düzey arasındaki bir olgunluk düzeyi söz konusu olduğunda, uygun olmaktadır. Buna **katılımcı (participating)** tarz da denilmektedir. Çünkü, burada hem lider hem de izleyiciler yön verme ve rehberliği paylaşmaktadırlar. Liderin görevi, izleyicileri cesaetlendirmek ve işin içine çekmektir. (4) nolu liderlik tarzı, izleyicilerin olgunluğunun yüksek düzeyde olduğu durumlarda kullanılan etkin ve uygun tarzıdır. Buna **yetki devredici (delegating)** tarz da denilmektedir. Çünkü lider burada karar alma ve uygulama sorumluluğunu izleyicilere bırakmaktadır ve liderin yönlendirme ve desteği çok azdır.

Görüldüğü gibi modelde izleyicilerin ihtiyaçlarının anlaşılması da önemlidir, bireyler işlerinde olgunlaştıkça liderden bekledikleri davranışlar da değişmektedir. Örneğin 1 ve 2'nci olgunluk düzeyindeki izleyicilerin işlerini iyi bir şekilde yapmaları ve gelişmeleri için belli bir rehberliğe ihtiyaçları vardır. Yine I nolu olgunluk düzeyinden II.'ye geçerken bireyler destekleyici davranışa da ihtiyaç duymaktadırlar. Dolayısıyla, izleyicilerin olgunluklarına göre, lider uygun tarzı gösterdiği oranda başarısı/etkinliği artacaktır.

## III- Sonuç

Durumsal liderlik modellerinden biri de Hersey-Blanchard'ın modelidir. Liderliğin özel bir şekli olan yönetimde, bu modelden geniş öl-

çüde yararlanmak mümkündür. Herşeyden önce, modele göre, yöneticinin tek tip bir tarz veya davranış kalıbı benimsemek yerine, daha esnek bir davranış yelpazesine sahip olması gerekmektedir. (Bu esneklikte yani bir tarzdan, diğerine geçişte ise yönetici, astlarının olgunluk düzeyini dikkate almalıdır.) Dolayısıyla yöneticinin uygun davranış tarzını seçmesi, çevresel unsurlar içinde önemli bir yere sahip olan astlarını iyi analiz etmesi ve onları iyi tanımasındaki başarısıyla yakından ilişkilidir. Böylece yöneticinin etkinliği, astlarının olgunluk düzeyini doğru teşhis etmesine ve uygun önderlik davranışını (tarzını) seçip göstermesine bağlı olacaktır.

#### KAYNAKLAR

- 1- Christopher R. Edginton, Phyllis M. Ford, **Leadership in Recreation and Leisure Service Organizations**, MacMillan publishing comp. N.Y, 1985.
- 2- Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 5 th ed. Mc-Graw-Hill Book comp. N.Y, 1984
- 3- Paul Hersey, **The Situational Leader**, Warner Books, N.Y, 1984
- 4- Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, **Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources**, 5 th ed. Prentice-Hall, Englewood cliffs, New Jersey, 1988.
- 5- Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior, Concepts, controversies and applications**, Prentice-Hall, Englewood cliffs, New Jersey, 1989
- 6- İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, Küre Ajans Matbaası, İstanbul, 1991.

## BİZİM MATBAANIN DUVARINDAN

YAZ TATİLİ

20 Yaş ilkbahar

PARANIN KATİLİ

TÜRKÇE

40 yaşına kadar yaz

BİLEN

60 yaşında sonbahar

ARANIYOR

80 yaşında kış

**Erkek heyecanlanabildiği,**

**Kadın ise heyecanlandırabildiği**

**Sürece gençtir.**

**Arkadaş uğruna ölünür ama**

**uğruna ölünecek arkadaşı**

**Nereden bulmalı?**

**(Duvar yazıları devam edecek...)**

## **Die Werten Kunden als Ungeheuer**

# **DEĞERLİ MÜŞTERİ "CANAVAR" OLURSA**

Firmalar, rakip işletmelerin müşterilerini kendilerine çekmeye ve yeni müşteriler kazanmalarını zorlaştırmaya, giderek daha fazla gayret göstermektedirler. Bu ise özellikle reseyon dönemlerinde müşteri analizinin daha özenle yapılmasını gerekli kılmaktadır.

### **Canavar Müşteriler**

Müşteriler hiçbir zaman memnun değildir. Belirli bir tatmin düzeyine ulaştık an sonra, işletmenin o güne kadar yaptıklarını unutup, tatmin düzeylerini artırmannın arayışındadırlar. Başarılı olmak isteyen işletmeler, müşterilerini, rakiplere göre daha çok memnun etmelidir. Bunun içindir ki, tanınmış İtalyan yönetim danışmanı A.Calgano, müşteriyi "Canavar" olarak tanımlamaktadır.

Müşterilerin yeni ürünlere karşı doymak bilmeyen açlıkları vardır. Yeni bir ürünü kullandıklarında, hemen daha iyisini istemektedirler. Dolayısıyla işletme, piyasaya sürekli yeni ürün sunmak durumundadır. Birçok işletme, cirolarının % 50'sini, en çok 5 yıldır ürün programlarında bulduklarını ürünlerle sağlamaktadır. İşletmeler, gelecek 5 yıl zarfındaki cirolarının % 50'sine, henüz tanımadıkları, **ya da** geliştirme aşamasında bulunan yahut işletme dışından temin edecekleri ürünlerle ulaşabileceklerini bilmektedirler.

### **Müşteriler Acımasızdır**

Müşteriler tatminsiz kaldıklarında, geçmişte kendileri için ne yapmış olursa olsun, işlet-

meyi tanımazlıktan gelirler. Yerli sanayide işgücü kayıplarına neden olacağını düşünmeden, benzer fiyat/verim oranına rağmen, yabancı ürünleri yerli ürünlere tercih ederler. İşletmeler bunun için "Benchmarking" yapmak zorundadırlar. Yani, en iyi rakibin, müşterilerini hangi açılardan, ne şekilde tatmin edebildiğini belirleyip, kendi durumları ile karşılaştırmalıdırlar.

### **Müşterilerin Yüksek Beklentileri Vardır**

Müşteriler, işletmeden taleplerini sürekli yükseltmekte, en iyi hizmeti/ürünü düşük fiyatta ve en kısa teslim sürelerinde istemektedirler. Dolayısıyla işletmeler, değişik prosesleri sürekli olarak iyileştirmek ve katma değer yaratmayan faaliyetleri elimine etmek zorundadırlar.

### **Müşteriler Sakıngandırlar**

İsteklerini keşfetmeyi ve yorumlamayı işletmelere bırakırlar. Tatminsiz kaldıklarında, bunu bildirmez, işletmeyi boykot ederler. Bunun için ürünlerin kalitesi ilk anda onların isteklerine uygun olmalıdır. Dolayısıyla işletme, geçmiş deneyimlerinden yararlanarak, gelecekteki uygulamalarının hatasız olmasını temin etmelidir.

### **Müşteriler Kindardırlar**

Tatminsiz iseler, şikâyetlerini işletmeye değil, kamuya iletirler. Olumsuz deneyimlerini,



genelde 30 kadar potansiyel müşteriye aktarır ve geri dönmek üzere rakiplere yönelirler. İşletmenin kendileri için yaptığı olumlu şeyleri unuturlar. Bir işletme, olumlu marka imajı yaratmak için, genelde 5 ilâ 10 yıl çaba harcamak zorundadır. Müşteri güveninin kaybolması ise anlık bir meseledir. Bunun üstesinden gelebilmek için, Toplam Kalite Yönetimi önerilmektedir.

### **Müşteriler Gündemde Kalmak İsterler**

İşletmenin her kademesinde kendilerini zorla kabul ettirip, gündemde kalmak isterler. Otomobil ya da kimya sanayinde yan sanayi olarak faaliyette bulunan işletmeler, değişik üretim proseslerinin kalitesini belgelemek durumunda kaldıklarında, kalite güvenlik sistemine ihtiyaç duyarlar. İşletme içerisinde çalışanlar da, müşteriler tarafından sürekli kontrol edilmektedir.

### **Müşteriler Bencildirler**

Sadece kendilerini tanır ve işletmenin, sorunlarını en iyi şekilde çözmesini beklerler. Talebin bireyselleşmesi nedeniyle işletmeler, bireysel çözümler geliştirmek zorundadır.

Müşteri, işletmenin varlığını belirleyen yegane güç durumundadır. İşletmenin işgörenleri, özellikle resesyon dönemlerinde, işletme sahibinin hissedarlar değil, müşterinin, işletmenin efendisi olduğunu unutmamalıdır.

İşletme, resesyon dönemlerinde; Toplam Kalite Yönetimi, Benchmarking, Lean Management, Proses Yönetimi ve sürekli iyileştirme faaliyetleri gibi yönetim tekniklerini kullanmak zorundadır. İşletmenin bütün beşerî kaynakları, ancak bu sayede "People Building" yoluyla, varlığını devam ettirme mücadelesinde etkin olarak kullanılabilir.

**Prof. Dr. Hans HINTERHUBER'den**  
Innsbruck Üniversitesi  
(Tercüme: Ö. KILIÇ)

**Dr. Öztin Akgüç**

## **KREDİ TALEPLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Genişletilmiş  
5. Bası**

**AVCIOL BASIM-BAYIN**

Divanyolu, 34410 Bestekârosman Sokak 8/2 Cağaloğlu-İstanbul  
Tel: 526 04 24 - 522 40 51

# KALİTE MALİYETLERİ ve YÖNETİM MUHASEBESİ

Dr. Recep PEKDEMİR\*

Yüksek mamul ve hizmet kalitesi, günümü- zün imalat ve hizmet sektörlerini etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Günden güne ar- tan rekabet ortamında, gerekli kaliteyi sağla- yamayan işletmeler piyasa paylarını kaybet- mektedirler. Ayrıca, düşük kaliteli girdiler, iş- letmelere daha yüksek maliyetli çıktılara ne- den olmaktadır<sup>(1)</sup>. Diğer bir ifade ile, işletmeler için maliyetli olan, kaliteli mal veya hizmet üretmek değil, kalitesiz ya da düşük kaliteli mal veya hizmet üretmektir<sup>(2)</sup>. Bununla birlik- te kalite işletmelerin etkin yönetilmesinde ve verimliliklerinin arttırılmasında önemli bir araç haline gelmiştir.

Bunların sonucunda kalite, hemen hemen tüm dünya imalat çevrelerinde kabul edilmiş genel bir "olgu" niteliğine girmiş ve kalite ile ilgili olarak Uluslararası Standartlar Organizasyon-u oluşturulmuştur. Söz konusu kuruluş, ISO 9000 standartlar dizisini oluşturmuş ve yayımlamıştır. Bu standartlar ülkemiz imalat çevrelerini, son günlerde, en çok meşgul eden konular arasında yer almıştır<sup>(3)</sup>.

Anlaşıyor ki; imalat çevreleri kalite olgusu ile yaşamak zorunluluğu içindedir. Bu zorunlu-

luk ise kalite maliyetlerinin önemini ortaya koymaktadır. Yapılan bir çalışmaya göre, kalite maliyetlerinin toplam maliyet içindeki payı % 20 ile % 30 arasında değişmektedir<sup>(4)</sup>. Dolayısıyla işletmelerin sahip oldukları, maliyet ve yönetim muhasebesi sistemleri, kalite maliyet- lerini oluşturan unsurlarla ilgili verilerin der- lenmesi, analiz edilmesi ve bunların çeşitli for- matlarda karar alma durumunda olan yönetici- lere raporlanması faaliyetlerini kapsamına al- malıdır<sup>(5)</sup>.

Bu çalışmanın amacı, imalat işletmelerinde kalite maliyetlerinin geliştirilmesi ve kalite kontrol problemlerinin önlenmesi, araştırılma- sı ve düzeltilmesi faaliyetlerine ilişkin maliyet- lerinin analiz edilmesine katkı sağlamaktır.

## Kalite İyileştirme Konusunda Bazı Tedbirler

Kalite maliyetlerinin yönetim tarafından bi- linmesi, yönetimin bu konudaki faaliyetlerinde önceliklerin belirlenmesinde yardımcı olur. Di- ğer bir ifade ile, kalite maliyetleri, bu konuda tedbir olarak, hangi faaliyetlerin gerçekleştiril- mesi gerektiği hakkında yöneticilere yardımcı olur<sup>(6)</sup>. Yöneticiler konu ile ilgili maliyetler

(\*) İ.Ü. İşletme Fakültesi

- (1) Robert A. Howell, Stephen Soucy. "The New Manu- facturing Environment: Major Trends for Management Accounting," (**Management Accounting**, July 1987).
- (2) Frank Greenwood, "How To Survive By Raising Quality While Dropping Costs," (**Journal of Systems Mana- gement**, September 1988),
- (3) Ayrıntılı bilgi için bkz: **İstanbul Sanayi Odası Dergi- si**, Ekim 1992 Sayısı. Adı geçen derginin, yine belirti- len sayısı "ISO-9000 Kalitede Yönetim Anlayışı" konu- suna tahsis edilmiştir.

- (4) Robert A. Howell, Stephen Soucy. "Operating Controls in the New Manufacturing Environment," (**Manage- ment Accounting**, October 1987), s. 26.
- (5) Toshiro Hiromoto. "Another Hidden Edge-Japanese Management Accounting," (**Harvard Business Revi- ew**, July-August 1988), s. 22.
- (6) Robert S. Kaplan, Anthony A. Atkinson, **Advanced Management Accounting**, 2nd. Ed., Prentice Hall, 1989, s. 378.

hakkında bilgi sahibi iseler, bu maliyetlerin elimine edilmesi ve verimliliğin artırılması için nerelerde, ne gibi faaliyetlerde bulunulması konusunda daha yararlı olabilirler. Bu konuda alınabilecek tedbirlerin aşağıdaki gibi gruplandırılması mümkündür<sup>(7)</sup>:

- Bozuk ve kusurlu ürünlerin azaltılması için ileri düzeyde mamul mühendisliği çalışmalarından yararlanılması,

- Problemin oluşmadığı iş istasyonlarındaki kalite kontrol faaliyetlerinin azaltılması,

-İhtiyaç duyulan iş istasyonlarında daha sıkı kontrol faaliyetlerinin azaltılması,

-Gereksiz ve işletmeye maliyeti olan faaliyetlerin önlenmesi için, mümkün olduğu kadar kusurların, malzeme ve işçilik faktörlerinin imalat faaliyetlerine girmeden önce tesbit edilmesi,

-Konu ile ilgili yeterli eğitim faaliyetlerinin yapılması,

-İmalat değişkenleri, hazırlık faaliyetleri, yöntem ve tekniklerin yeniden gözden geçirilmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması.

### **Kalite Maliyetlerinin Gruplandırılması**

Kalite maliyetlerini genel olarak dört grupta toplamak mümkündür<sup>(8)</sup>:

**Önleme Maliyetleri:** Uygun olmayan mamullerin imal edilmesini önlemek için bir kalite sisteminin tasarımı, uygulanması ve korunmasına ilişkin maliyetlerdir. Bu maliyetler, kalite kontrol mühendislik hizmetleri, çeşitli departmanlara göre kalite planlaması ve kalite eğitim programları maliyetlerini kapsar.

**Değerleme Maliyetleri:** Kalite standartlarını karşılamayan hammaddelerin, malzemelerin ve mamullerin sevk edilmek için taşıt araçlarına yüklenmesinden önce belirlenmesi ve bundan emin olunmasına ilişkin ortaya çıkan

maliyetlerdir. Bu maliyetler genel olarak hammadde ve malzemelerin muayene edilmesi, laboratuvar testleri, mamul ve yarımamul stok kalite denetimleri ile ilgili maliyetleri kapsar. Ayrıca, bu grup, imalat döngüsüne ait girdi, işlem ve çıktı aşamalarında uygulanan kalite standartlarının geliştirilmesi ve uygulanmasını da kapsamaktadır.

**Dahili Başarısızlık Maliyetleri:** İmalat kayıplarına neden olan malzeme ile ilgili maliyetleri kapsar. Bozuk ve kusurlu ürün bedelleri ve bunların yeniden kazanılmasına ilişkin yapılan çalışmalara ait maliyetlerdir.

**Harici Başarısızlık Maliyetleri:** Düşük kaliteli mamullerin tüketicilere sevk edilmesi ile ortaya çıkan, yükleme-boşaltma şikayetlerine ilişkin maliyetler, garanti maliyetleri, satış iadeleri ve bunların yeniden kazanılması ile ilgili maliyetlerdir.

Yukarıdaki gruplandırma, dikkat edilirse, kalite standartlarının karşılanıp karşılanmadığından emin olmak için çeşitli performans kriterlerinin ölçülmesi ile ilgili maliyetleri kapsamaktadır. Dolayısıyla kalite maliyetleri, mamullerin sorun yaratmaması için gerekli güvenilirliğin sağlanmasına ilişkin tüm maliyetleri kapsamaktadır.

Kusurlu mamul kavramı açısından ise maliyetler, aşağıdaki gibi üç grupta toplanabilir<sup>(9)</sup>:

**Önleme Maliyetleri:** İmalat süreçlerinin ve mamullerin daha iyi tasarımı, koruyucu bakım faaliyetleri; kusurlu çıktılarının önlenmesine yönelik olarak çeşitli açılardan oluşturulan imalat faaliyetleri standartları, farklı mamul standartları ve toleransları, geliştirilmiş el kitapları ve eğitim programları ile ilgili maliyetler bu grupta toplanabilir.

**Düzeltilme Maliyetleri:** Satınalma ve müşteri ilişkileri departmanlarının koordinasyonu, imalat sürecinin ve mamullerin yeniden tasarımı, satış sonrası hizmetler, satıştan iadeler, satış iadeleri için önceden ayrılan karşılıklar, imalata girecek hammadde ve malzemelerin standarda uygun olup olmadıklarının test edilmesi, muayene edilmesi ve kusurlu ürünlerin düzeltilmesine ilişkin maliyetler bu grupta toplanabilir.

(7) Lawrence A. Penomon. "Accounting for Quality Costs," (Journal of Cost Management for Manufacturing Industry, Fall, 1990), s. 44.

(8) Harold P. Roth, Wayne J. Morse. "Let's Help Measure and Report quality Costs," (Management Accounting, August 1983), s. 50-53.

Ö. Lütfi Cumbul, Kalite Ekonomisi, Kalder Eğitim Yayınları, No 2, Nisan 1992, İstanbul, s. 2-16.

(9) Lawrence A. Penomon. A.g.m., s. 44-45.



## Toplam Kalite Maliyeti Yönetimi

Kalite kontrol faaliyetlerinden sorumlu yöneticiler, ortaya çıkan olumsuzluklarla ilgili maliyetleri minimize eden bir değerlendirme ve önleme seviyesi seçebilir. Bunun için, önleme, arama ve düzeltme faaliyetlerinin tüm işletmeyi kapsayacak şekilde dengelenmesi gerekebilir<sup>(10)</sup>. Alternatifler arasında olan, iyileştirilmiş-geliştirilmiş tedarik kalitesi, daha sonra imalat sürecindeki kaliteyi iyileştirmelidir. Tedarik kontrollerinin güvenilir olması, daha sonra ortaya çıkacak imalat faaliyetlerindeki düzeltme veya arama faaliyetlerini en aza indirilmesinde katkı sağlayabilir. Diğer taraftan, önleyici tedbirlerin alınması, kusurlu mamullerin aranması ve problemlerin düzeltilmesine ilişkin maliyetleri azaltabilir. Ancak, bununla ilgili olarak en uygun önleme seviyesinin belirlenmesi yararlı olabilir. Çünkü önleyici tedbirlerin fazla olması, bu defa toplam kalite maliyetlerinin artmasına neden olabilecektir. Bu nedenle, kalite iyileştirme faaliyetlerinin işletme fonksiyonları arasında dengelenmesi ve bu faaliyetlere ilişkin maliyetlerin belirlenerek, mümkün olduğu kadar optimal maliyet seviyesine göre faaliyet gösterilmesi gerekir. Bu yaklaşım ise, temel olarak toplam kalite maliyeti yönetimi yaklaşımını oluşturmaktadır<sup>(11)</sup>

## Yönetim Muhasebesi ve Kalite Maliyetleri

Kalite maliyet bilgisinin elde edilmesinde gereksinim duyulan veriler çeşitli kaynaklardan elde edilebilir. Tüm çalışanlar tarafından anlaşılabilir şekilde oluşturulmuş zaman çizelgeleri, gider raporları, satınalma siparişleri, kusurlu ürün raporları bu kaynaklardan bazılarıdır<sup>(12)</sup>. Ancak, kesin verilerin elde edilememesi durumunda bazı tahminlerden yararlanılması söz konusu olabilir.

Kalite maliyetleri ile ilgili bilgiler aşağıda belirtilen faaliyetlerden sağlanabilir<sup>(13)</sup>:

-Finansal muhasebe amacına yönelik olarak yapılan faaliyetler ve bunlara ait raporlar

- Yönetim muhasebesi amacına yönelik olarak yapılan faaliyetler ve bunlara ait raporlar,

-İmalat faaliyetleri ve bunlarla ilgili yan faaliyetlere ilişkin raporlar,

-İmalat işlemlerinin gözlenmesi ve analiz edilmesi sonucunda elde edilebilecek veriler,

-Kaliteye ilişkin istatistiksel örnekleme faaliyetleri ve bunların sonucunda elde edilebilecek veriler,

-Uygunluk için alınabilecek tedbirleri içeren faaliyetleri ve bunların izlendiği raporlar.

Kalite maliyetleri ile ilgili veriler, ideal olarak, karar alma, inceleme ve analiz etme faaliyetleri için kolaylıkla elde edilebilecek bir şekilde işletmelerin muhasebe kayıtları içinde yer almalıdır. Ancak bu uygulama, böyle bir muhasebe sisteminin çok ayrıntılı olarak işletilmesini gerekli kılabilir. Dolayısıyla, böyle bir uygulama, muhasebe sisteminin işletmeye olan maliyetini arttırabilir. Bunun sonucunda kalite maliyetlerinin izlenmesi, işletmenin temel muhasebe sisteminin dışında bırakılması tercih edilebilir. Böyle olunca, gerekli olan veriler, doğrudan imalat ve imalatla ilgili departmanların faaliyetlerinden derlenebilir.

Derlenen bu veriler kendi başlarına kuşkusuz yöneticilerin gereksinimlerini karşılamayabilirler. Bu verilerin işlenerek bilgi haline dönüştürülmesi ve bu konuda karar alacak olan yöneticilere istedikleri zamanda ve içerikte sunulması gerekir. Diğer bir ifade ile, belirli formatlarda raporlanması gerekir. Düzenlenecek raporlarda, kalite maliyetleri ile ilgili maliyet türlerinin ve gruplarının birbirleri ile ve bütçelenmiş tutarları ile, çeşitli dönemler itibarıyla karşılaştırılmaları önemli olmaktadır<sup>(14)</sup>. Ayrıca kalite maliyet bilgileri, kalitenin iyileştirilmesi faaliyetlerine gerek duyulan alanların belirlenmesi amacıyla, mamul hatları veya imalat sürecine göre bir düzenlenmenin sağlanmasında yardımcı olmalıdır.

Kalite maliyet bilgisi ile işletmenin kalite kontrol seviyesi arasındaki ilişki tanımlanabilir ve tem olarak anlaşılabilir ise, her bir maliyet kalemi ve maliyet grubuna ait oluşum bi-

(10) Lawrence A. Ponemon, *A.g.m.* s. 45.

(11) Ayrıntılı bilgi için bkz: Robert S. Kaplan, Anthony A. Atkinson, *A.g.e.*, S. 372-374.

(12) Frank Greenwood, *A.g.m.*, s. 37.

(13) Lawrence A. Ponemon, *A.g.m.*, s. 45.

(14) Recep Pekdemir, *Yönetim Kontrol Faaliyetlerinde İç Raporlama Sisteminin Yeri ve Satınalma İç Raporlama Sisteminin Geliştirilmesi-Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1990, s. 149.

çimlerinin aşağıda belirtilen şekilde gruplandırılması ve analiz edilmesi gerekir<sup>(15)</sup>.

**Değişken Maliyetler**, kusurlu çıktı (bozuk mamul, kusurlu mamul, müşteri şikayetleri, vb.) sayısına bağlı olarak değişim maliyetlerdir.

**Yarı Değişken Maliyetler**, çeşitli kalite kontrol seviyesinde aynı kalabilen ve yapılan teftiş, muayene, denetim ve test etme sonucunda kusurlu çıktılarla ilgili kritik bir noktada ani olarak yükselebilen maliyetlerdir.

**Sabit Maliyetler**, kalitenin planlanması, süreç kontrolü ve eğitim faaliyetleri gibi elde edilen kusurlu çıktı sayısına bağlı olmayan maliyetlerdir.

Bazı dahili ve harici başarısızlık maliyetleri elde edilen kusurlu çıktı sayısına bağlı olarak değişebilir. örneğin, bozuk ve kusurlu mamul maliyetleri, elde edilen bozuk ve kusurlu mamul sayısına bağlı olarak artabilir. Bozuk ve kusurlu mamul sayısı sıfır olursa, kuşkusuz bozuk ve kusurlu saygı maliyeti hiç olmayacaktır. Aynı şekilde bunların sayısı arttıkça, bunlara ait maliyetlerde bir artış olması muhtemeldir. Diğer taraftan, kalite ile ilgili eğitim faaliyetlerine ilişkin maliyetler, belirli bir dönemde elde edilen kusurlu çıktı sayısına bağlı olmayıp, sabit maliyet niteliğinde düşünülebilir.

Kalite maliyetlerinin yukarıda belirtildiği gibi gruplandırılması, yöneticilerin çeşitli kararları zamanında ve etkili olarak almalarına yardımcı olabilir. Elde edilen kalite maliyet bilgilerinin aşağıda belirtilen teknikler ve modeller çerçevesinde ele alınması yöneticiler için yararlı olabilecektir<sup>(16)</sup>.

### **Maliyet-Kâr Analizleri**

Geliştirilmiş kalite kontrol faaliyetleri ile maliyet tassarurlarının sağlanması veya satış gelirlerinin artırılması, kalite maliyetleri ve bunların firmanın karlılığı ile olan ilişkilerinin belirlenmesini gerektirir. örneğin, geliştirilmiş önleme faaliyetlerine ilişkin maliyetler, maddelerin veya kusurlu parçaların kontrol edilmesi ve varsa kusurların giderilmesi faaliyetle-

ri ile ilgili maliyetleri önemli bir şekilde azaltabilir. Dolayısıyla her bir kalite faaliyeti ile ilgili maliyetin bireysel değil tüm kalite faaliyetlerine ilişkin maliyetler ile birlikte ele alınması önemli olmaktadır.

### **Katkı Payı ve Başabaş Analizleri**

Kalite maliyetlerinin, faaliyet hacmindeki değişikliklere karşı duyarlılığının ele alınması durumunda, bu maliyetlerin sabit ve değişken şeklinde gruplanarak ele alınması gerekir. Geleneksel katkı payı analizinde, bir birim satışın, sabit maliyet ve istenen kar düzeyini ne kadar katkı sağladığı önemlidir. Dolayısıyla, kalite faaliyetlerinden sağlanacak katkı payı ile, yine bu faaliyetlerle ilgili sabit maliyetleri hangi düzeyde karşılanacağını, diğer bir ifade ile sıfır kar noktasına hangi düzeyde ulaşılacağını hesaplamak mümkündür.

### **Bütçeleme**

Bir kalite kontrol programında oluşan maliyetlerin, yukarıda belirtildiği gibi gruplandırılması, yöneticilerin gelecekteki belirsizliklerin azaltılmasına yönelik olarak, bütçeleme faaliyetleri kapsamında, daha etkin planlama ve kontrol yapmasını sağlar.

### **Sonuç**

Daha önce de belirtildiği gibi kalite faaliyetlerine ilişkin maliyetlerin başarılı bir şekilde izlenmesi, bu konudaki bilgilerin var olmasına bağlıdır. Harici bir dahili başarısızlık ve kusurlarla ilgili spesifik ve zamanlı bilgiler mevcut olmadan kalitede iyileşme beklenmemelidir. Ancak, geleneksel maliyet ve yönetim muhasebesi sistemlerinin bunu başarması oldukça güç görünmektedir. Dolayısıyla, mevcut maliyet ve yönetim muhasebesi sistemlerinde bazı değişikliklerin yapılması önerilebilir. Bunun için muhasebecilere önemli görevler düşmektedir. Bu görevlerden bazıları şu şekilde belirtilebilir: Kalite faaliyetleri ile veri toplama ölçüleri geliştirilmelidir. Kalite maliyetleri ile ilgili ölçülerin muhasebe sistemlerinde izlenmesi sağlanmalıdır. Kalite maliyetleri, yöneticilerin karar alma sorumluluğunun yerine getirilmesinde yönetim muhasebesi teknikleri kapsamında ele alınmalıdır.

(15) Alparslan Peker, **Modern Yönetim Muhasebesi**, 4. Bası, İ.Ü. İşletme Fakültesi Muhasebe Enstitüsü Yayın No: 52, 1988, s. 146-148.

Lawrence A. Panemon, **A.g.m.**, S. 46.

(16) Lawrence A. Ponemon, **A.g.m.**, S. 47-48.

# KÜÇÜK İŞLETMELERDE ÇEVRE ANALİZİ UYGULAMALARI

Dr. Çiğdem DİKMEN\*

## 1. Giriş

Stratejik planlama kavramı son yıllarda yeni organizasyon yönetimlerinin ihtiyaç duyduğu bir alan haline gelmiştir. Günümüzde organizasyon yapısının gittikçe büyümesi, bölümler arasındaki koordinasyonun daha güçlü olmasını gerektirmektedir. Çevresel değişkenlerdeki bilinmeyenlerin artmasıyla, olayların gelişmesiyle ilgili haberleri önceden almak mümkün olmamaktadır. Bu nedenle birçok farklı olayda beklenmeyen durumlarla karşılaşmaktadır<sup>(1)</sup>. Herhangi bir zamanda ortaya çıkabilecek olaylara bağlı olarak belirsizlik ortamında karar vermede organizasyonun çalışır hale getirilmesi, çevresel değişkenlere karşı ileriye dönük ve dinamik olması ancak değişiklik yapmakla mümkün olmaktadır. İşletmenin büyük ölçüde rekabete zorlanması durumunda bu konuda fikir öne sürenler doğrudan doğruya stratejik uyarılar ile karşı karşıya kalırlar. Çevresel faktörlere karşı mücadelenin yanısıra tüketicinin talepleri planlamada birçok güçlükler doğurmaktadır<sup>(2)</sup>. Stratejik Planlama konusunda yapılan araştırmalar genellikle büyük işletmeleri kapsamakta ve büyük işletmelerde gerçekleştirilen stratejik planlama ile işletmenin başarısı arasındaki açık ilişkiyi ortaya koymaktadır. Çünkü stratejik planlama<sup>(3)</sup>; işletmede hareket po-

zisyonunun belirlenmesi, amaçlanan hedeflerin belirlenmesi ve başlama noktasından hedeflere ulaşmaya kadar izlenecek yolların, kullanılacak araçların, gerekli zaman ve harcamaların belirlenmesi olarak üç adımı içeren bir süreçtir. Bu sürecin iyi değerlendirilmesiyle, işletmenin temel amaçlarının belirlenmesi, işletmenin çevresel fırsat ve zorluklarının, ürün, pazar, rekabet yönünden analizini yapmak kolaylaşacaktır. Bu konuya atfen Moltke'nin bir deyişini belirtmek istiyoruz. "Evvvela iyice düşün sonra teşebbüs et!"<sup>(4)</sup>

Ülkemizde küçük işletmelerde ikinci kuşak girişimcilerin üniversite mezunu ve hatta işletmecilik konusunda bilgili olmaları nedeniyle, bugüne kadar pek alışlagelmiş olmayan, çok sayıda personeli kapsamasa da, uzmanlaştırılmış planlama departmanlarına sahip oldukları görülebilmektedir. Ancak henüz büyük bir çoğunluğunda böyle bir departmanın yer alması bizi, küçük işletmelerin çevre analizlerini nasıl gerçekleştirdikleri, bilgileri hangi kaynaklardan sağladıkları konusunda bir araştırma yapmaya yöneltti.

Çalışmamızın amacı planlama departmanı olmayan küçük işletme sahiplerinin ya da yöneticilerinin bilgi kaynaklarını ve çevre analiz uygulamalarını nasıl gerçekleştirdiklerini araştırmaktır. Bu konuda aşağıdaki dört soruya cevap aradık:

1. İşletmenin çevre analizi yapma sıklığı nedir? (Düzensiz, periyodik, sürekli)
2. İşletme sahipleri/yöneticileri bireysel olan bilgi kaynaklarının mı yoksa bireysel ol-

(\*) İ.Ü. İşletme Fakültesi

(1) Michael E. Porter, Managerial and Decision Economics, Wile Hayden Ltd. Massachusetts, 1983, s. 172.

(2) J.W. Sutherland, Towards Strategic Management and Decision Technology, Kluwer Academic Publishes, Netherlands, 1989, s. 68.

(3) Hans H. Hinterhuber, Wettbewerbastrategie, Walter de Guyter & Co., Berlin, 1990, s. 137.

(4) a.g.e., s. 139.



mayan bilgi kaynaklarının mı daha önemli olduğuna inanıyorlar.

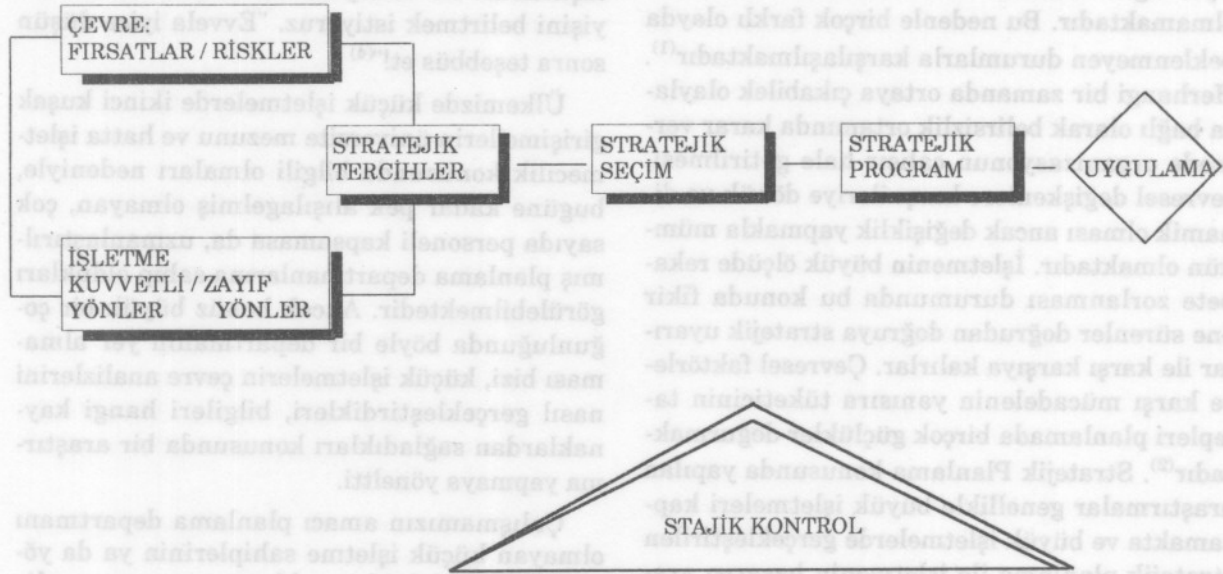
3. En yaygın bireysel bilgi kaynakları nedir? Bireysel olan bilgi kaynakları mı yoksa bireysel olmayanlar mı daha sıklıkla kullanılıyor?

4. En yaygın bireysel olmayan bilgi kaynakları nedir? Yazılı veya sözlü hangisi daha sıklıkla kullanılıyor?

Çalışmamızda çevre analizinin değerini sorgulamaktan ziyade çevre analizinin küçük işletmelerde stratejik yönetim uygulamalarını geliştirmek, başarı için bir araç olduğunu belirtmek istiyoruz.

## 2. Çevre Analizi

Çevre analizi, planlamanın ayrılmaz bir parçası olarak gerekli bilgileri toplamak, yorumlamak ve sonuçları karar sürecinde kullanmak amacıyla kullanılmaktadır<sup>(5)</sup>. Başka bir deyişle çevresel analiz:<sup>(6)</sup>



Şekil 1: Stratejik Süreçte Çevre Analizi

Kaynak: Horst Steinmann, Georg Schreyogg. Management Grundlagen, der Unternehmensführung, Galber GmbH, Wiesbaden, 1991, s. 136.

(5) R.T. Lenz, J.L. Engledow, "Environmental Analysis Units and Strategic Decision-Making: A Field Study of Selected Leading Edge Corporations", Strategic Management Journal, vol 7, 1986, s. 69-89.

(6) Donald L. Bates, David I. Elredge, Strategy and Policy Analyses Formulation and Implementation, Wm. C. Brown, USA, s. 52.

• İşletmeye gelecekteki olayları nasıl ele almak istediği yönünde misyonunu ve hedeflerini tanımlama olanağı tanır.

• Gelecekte başarılı olabilmenin temel koşullarını tanımlar.

• Kısıtlamalar dahilinde amaçlara ulaşmak için gerekli stratejilerin formüle edilmesi olanağını verir.

Çevre analizi fikri, açık sistem kavramının bir parçası olarak gelişmiştir. Açık sistem anlayışına göre örgütsel yaşama ve gelişme bir organizasyonun çevresine uyum sağlamadaki başarısına dayalıdır. Organizasyonlar açık sistem olarak ele alındığında çevresel faktörlerle olan ilişkileri önem kazanmaktadır. Başka bir deyişle, işletmenin hangi çevresel faktörlerle ilişkili olduğu, bu ilişkinin etkilerinin olumlu olması için nasıl bir yol izlenmesi gerektiği, çevresel faktörlerin özelliklerine göre organizasyonun iç değişkenlerinin nasıl olması gerektiği gibi konular önem kazanmaktadır<sup>(7)</sup>. Bu neden-

(7) Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Yön. Ajans, İstanbul, 1989, s. 111.

le bir işletmenin halihazırda karşılıklıya olduğu veya olmayı beklediği çevrenin doğasından haberdar olması hassas bir konudur.

Çevre işletme dışı faktörlerle ilgilidir. Bu faktörleri; doğal, ekonomik, teknolojik, toplumsal, politik çevre koşulları olarak sayabiliriz. Bu çevre faktörlerinden bazıları pazar, rekabet, satıcılar ve mali kuruluşlarla ilgili olarak sayısal nitelikler taşıırken, bazıları da toplumsal ve demografik gelişmeler, hükümet yönetimi ve yasalarla ilgili genel nitelikler taşıyabilirler<sup>(8)</sup>.

Çevresel değişimler çok süratli olduğu için yöneticiler bunları sistematik bir şekilde analiz ve teşhis etmeğe ihtiyaç duyarlar. Çünkü bu değişimler beraberinde gelişme ve büyüme fırsatları getirdiği gibi mevcut faaliyetleri kısıtlama ve tehlikeye sokma gibi güçlükleri de taşırlar. Sistematik biçimde çevresel analizlerde bulunan ve teşhis yapan işletmeler bu fonksiyonu yapmayanlara oranla daha etkindirler. Sistematik bir çevresel araştırma ve teşhis sistemine sahip olmayan işletmeler ise zaman baskısı nedeniyle çevresel değişimlere hiç uygun olmayan seçimlere yönelebileceklerinden<sup>(9)</sup> stratejik avantajların sağlanması ve seçimlerin etkin olabilmesi için işletme yöneticileri sürekli ve sistematik bir çevresel analiz ve teşhis sistemi kurmalıdır.

Çevre hakkında bilgi sahibi olmak için büyük ölçekli işletmeler çevre analizi uzmanları istihdam ederler. Amaç çevreyi analiz edip, planlama için bir bilgi bankası oluşturmaktır. Araştırmacıların çoğu çevresel analizin işletme hiyerarşisinin üst basamaklarında yer alan bağımsız bir kadronun görevi olması konusunda hemfikirdirler<sup>(10)</sup>.

Büyük işletmelerde çevre analizi ile yapılan araştırmaların çoğunda çevre analizi uygulamalarını sınıflandırmaya gayret edilmiştir. Çevre hakkında bireysel ve bireysel olmayan

bilgi kaynakları birbirinden ayrılmaktadır. Çevresel taramaların düzensiz, periyodik ve sürekli olarak üç şekilde yapıldığını varsayarsak bu işlemi düzensiz bir biçimde gerçekleştiren işletmelerin tepkisel veya ancak çevrenin doğurduğu krizlere cevap verecek durumda olduğunu söyleyebiliriz. Periyodik bir biçimde gerçekleştiren işletmelerin ise hareketliliğe açık olduğunu ve problemleri çözebilme aşamasında olduğunu görebilmekteyiz. Nihayet çevre analizini sürekli gerçekleştiren işletmeler imkan yaratma üzerinde odaklaşır ve işletmenin devamlılığı ve büyümesine katkıda bulunurlar. Çünkü başarılı diyebileceğimiz organizasyonların ortak noktaları kendilerinden daha az etkin olan rakiplerinden daha fazla çevresel talepleri karşılama gücüne sahip olmalarıdır<sup>(11)</sup>. Bir başka deyimle işletmeye stratejik üstünlük sağlayan fonksiyonlarda dış çevresel faktörlerdeki değişime bağlı olarak bir değişim olabilir. Dolayısıyla işletmenin stratejik üstünlüklerinin bir profilinin çıkartılması, gelecekteki olası üstünlüklerin ve zayıf yönlerin tahmin edilmesini sağlayarak<sup>(12)</sup> gelecekte başarılı olabilmenin temel koşullarını tanımlar.

### 3. Küçük ve Büyük İşletmeler Arasındaki Farklar

Küçük işletme sahipleri/yöneticilerinin çoğu uzmanlaşmış bir çevre analizi yapabilecek kadro lüksünü paraca karşılayabilme gücüne sahip değildir. Küçük işletme yöneticilerinin planlama konusundaki eğitimleri de bu konuda bir engel oluşturmaktadır.

Küçük ve büyük işletmeler arasındaki farklılıklar çevre analizinde de farklılıklara neden olur.

Küçük işletme sahip ve yöneticileri fonksiyonel ve stratejik seviyelerde görev almaktadırlar. Oysa, büyük işletmelerde stratejik planlama organizasyonun en üst seviyesi tarafın-

(8) Hayri Ülgen, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, Gençlik Basımevi, İstanbul, 1989, s. 169 v.d.

(9) Erol Eren, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim. Küre Ajans, İstanbul, 1989, s. 174.

(10) R.T. Lenz, J.L. Engledow, a.g.e., s. 69-89.

(11) Paul R. Lawrence, Jay W. Lorsch, Organization and Environment, Managing Differentiation and Integration, Harvard University, USA, s. 134.

(12) William F. Glueck, Business Policy and Strategic Management, Mc Graw Hill Book Company, New York, 1980, s. 157

dan yönetilir. Fonksiyonel planlama ise hiyerarşik yapıda daha alt sırada yer alan müdürler tarafından yürütülür ve temelde işletme içi bilgileri görev alanlarına uyarlamakla ilgilidir.

Küçük işletmelerde fonksiyonel veya kısa süreli planlama, uzun süreli veya stratejik planlamayı, örgüt yapısı da çevre analizini etkileyebilir. Büyük bir işletmede, çevre analizi işlemini ya bir uzman ya da satış ve halkla ilişkiler bölümleri yürütür. Bu departmanlar daha sonra bilgileri planlama departmanına aktarırlar. Küçük işletmelerde ise tüm bu görevler tek bir kişi tarafından yürütülebilir.

Küçük ve büyük işletmeler arasındaki çevre analizi farklılıklarının bir diğer nedeni de işletme ölçeğinin büyümesiyle, politika ve prosedürlerin geliştirilmesi olmaktadır. Sistemler biçimselleştikçe, işletmede kullanılan bilgi kaynakları da aynı şekilde biçimselleşir.

Diğer bir farklılık konusu da büyük işletmelerin ticari birlikler, odalar ve diğer resmi organizasyonlara bağlılıkları daha fazladır. Yine araştırma şirketlerine yaptırılan analizler için gereken ödeme gücüne sahip olmaları da büyük işletmeler için bir avantaj sağlamaktadır. Büyük işletmeler farklı çevresel birimlerle ilişki kurmaya meyilli olabilirler. Tüm bu nedenlerle büyük işletmelerle yapılan çevre analizi ile ilgili genellemeler, küçük işletmelere uygulandığında farklı sonuçlar çıkabilir.

#### 4. Metod ve Araştırma Sonuçları

Araştırmamız İstanbul ili içindeki küçük işletmelerden 76 işletme sahibi/yönetici ile görüşme yapılarak yürütülmüştür. Küçük işletmelerle ilgili yapılan çalışmalarda alışlagelmiş problem, güvenilecek bilgi sağlamadaki zorluk olmaktadır. Posta ile yollanan anketler çok sayıda cevap oranı sağlar ancak küçük işletmelerde kişisel görüşme yaklaşımıyla daha güvenilir bilgi toplanabilmektedir. Ancak kişisel görüşmenin çok zaman alması, posta yoluyla anket yöntemine göre daha az sayıda örnekle yapılabilmesi araştırmamızın kısıtını oluşturmuştur.

Görüşmelerde küçük işletme sahip/yönetici-

lerinin kendilerine ilgi gösterilmemesinden yakınmaları nedeniyle bu araştırmanın üniversite bünyesinden yapılıyor olması dostça bir ilişki içerisinde sohbet ortamı oluşturularak işletmeyle ilgili işe başlama, genel problemler gibi konulardan başlayarak genelden özele inme yaklaşımı kullanılmıştır. Cevaplar arasında bize ilginç gelen cümleler not edilmiş, araştırma kapsamındaki işletmelerin enazından ileride bir yıl içindeki varlığı ile ilgili planlama yapılırken gerekli bilgileri nereden sağladıkları sorulmuştur. Görüştüğümüz işletme sahibi/yöneticilerden önce özel ve resmi bilgi kaynaklarından üçer tanesini sıralamaları, daha sonra çevre analizinin en önemli birinci ve ikinci birimlerini adlandırmaları istenmiştir. Ayrıca cevaplayıcılara çevrelerini durağan yada çalkantılı bulup bulmadıkları da sorulmuş, sonuçlar görüşmeler sırasında toplanan niteliksel ve niceliksel bilgilerden elde edilmiştir.

Küçük işletme sahip/yöneticilerine sorulan sorular ve verilen cevapların değerlendirilmesi aşağıdadır:

• Küçük işletme sahip/yöneticileri arasında düzensiz, periyodik veya sürekli çevre analizlerinden hangisi daha yaygındır? (Görüşmelerimizin sonunda işletme sahip/yöneticilerinin gerçekleştirdikleri çevre analizi sayısı 10 dereceli bir sistemle değerlendirilmiş, 1-3 arasında derecelendirilenler düzensiz, 4-7 arası derecelendirilenler periyodik, 8-10 arası derecelendirilenler sürekli kabul edilmiştir.) 76 işletme sahibi/yöneticisinden 39'unun "düzensiz", 29'unun "periyodik", 14'ünün ise "sürekli çevre analizi" yaptıkları gözlenmiştir. Bu sonuç bize küçük işletmelerimizi çevre analizi konusunda bilgilendirmemiz ve eğitmemiz gerektiği izlenimi vermiştir.

• Çevre analizinde kişisel bilgi kaynaklarını yoksa tüzel olanlar mı daha önemlidir? Sorumuza verilen yanıtlardan kişisel kaynakların küçük işletmeler için daha önemli bilgi kaynakları olduğu görülmektedir.

• Yaygın kişisel bilgi kaynakları nelerdir ve resmi ve resmi olmayan kaynaklardan hangisi daha sık kullanılmaktadır? Tablo 1'de görüldüğü gibi müşteriler, iş arkadaşları ve sosyal te-



maslar daha ağırlıkla en yaygın olarak kullanılan kişisel kaynaklardır. Ancak bilgi kaynakları içinde müşterilerin ağırlıklı görülmesi ilk anda nihai tüketicilere yönelik, tüketicilerin düşüncelerine önem veriliyor izlenimi yaratsa da, imalat işletmelerinin müşteriden kastettiklerinin perakende satış yapan işletmeler olduğunu belirtmek isteriz. Resmi olmayan kişisel bilgi kaynakları resmi olanlara oranla daha sık kullanılmaktadır.

• En yaygın kişisel olmayan bilgi kaynakları nelerdir? Yazılı ve sözlü tüzel bilgi kaynaklarından hangisi daha sıklıkla kullanılmaktadır?

Tablo 2'nin incelenmesinden de anlaşılacağı üzere kişisel olmayan bilgi söz konusu olduğunda yazılı kaynaklar sözlü kaynaklara oranla daha sık kullanılmaktadır. Gazeteler, dergiler en yaygın kişisel olmayan bilgi kaynakları olarak görülmektedir.

**Tablo 1**  
**Kişisel Bilgi Kaynakları**

Kaynak	1. Olarak Sıralama Sıklığı	2. Olarak Sıralama Sıklığı	3. Olarak Sıralama Sıklığı	Ağırlıklı Değer*
Aile	5	7	4	33
Müşteriler	19	14	10	95
Arkadaşlar	10	3	7	43
İş Arkadaşları	14	11	9	73
Satış Elemanları	5	8	13	44
Sosyal Temaslar	8	13	7	57
Çalışanlar	1	5	9	22
Rakipler	4	3	5	23
Diğer	—	—	2	2
Resmi				
Muhasebeci	6	4	3	29
Bankacı	3	5	2	21
Avukat	1	2	4	11
Diğer	—	1	1	3
<b>Toplam</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	

(\*) Ağırlıklı değer, birinci sıralamaya 3 puan, ikinci sıralamaya 2 puan ve üçüncü sıralamaya 1 puan verilerek belirlenmiştir.

**Tablo 2**  
**Kişisel Olmayan Bilgi Kaynakları**

Kaynak	1. Olarak Sıralama Sıklığı	2. Olarak Sıralama Sıklığı	3. Olarak Sıralama Sıklığı	Ağırlıklı Değer*
<b>Yazılı Kaynaklar</b>				
Dergiler	22	17	11	111
Kitaplar	5	7	9	38
Gazeteler	12	9	11	65
Bültenler	4	4	6	26
Kataloglar	5	6	9	36
Yıllık Raporlar	9	11	10	59
Diğer	3	1	—	11
<b>Sözlü Kaynaklar</b>				
Ticari Fuarlar	3	5	9	28
Seminerler	4	7	5	31
Televizyon	7	8	6	43
Diğer	2	1	—	8
<b>Toplam</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	

**Tablo 3**  
**En Önemli Dış Çevre Faktörlerinin Sıralanması**

Faktörler	Sayı	%
Ekonomik Şartlar	23	30.26
Pazar	13	17.10
Teknoloji	12	15.78
Hükümet	9	11.84
Mali	17	22.36
Diğer	2	2.63
<b>Toplam</b>	<b>76</b>	<b>99.7</b>

Görünüşe göre küçük işletme sahip ve yöneticileri çevre analizini ya düzensiz olarak ya da az sayıda belli aralarla gerçekleştirmektedirler. Bu en azından örnek kütlemizdeki işletmeler için böyledir. düzenli olarak yapanlarda böyle bir görev için işletmelerinde (2 işletme haricinde) bir bölüm bulundurmamaktadır. Bu işletme sahip ve yöneticileri resmi olmayan kişisel bilgilerin değerli olduğuna inanıyorlar. Kendilerine küçük işletmelerle ilgili çeşitli seminerler düzenlenmesine rağmen, neden ilgi göstermediklerini sordüğümüzda, ilk önceleri

ilgilendiklerini ancak konuşulan konuların, getirilen önerilerin hep lafta kaldığını, çözüme ilişkin hiç yada az denilecek düzeyde ilgi gösterildiğini söylemektedirler. Üzerinde durdukları bir diğer konu da böyle seminerlere katılmanın kendileri için zaman kaybı olduğudur. Bu konunun küçük işletmelerde sahip, yönetici ve diğer çalışanların birden fazla görevi yerine getirmeye çalışmalarından kaynaklandığını tespit etmiş bulunuyoruz. Kişisel olmayan bilgi kaynaklarından en gözde olanları gazete ve dergilerdir. Arkadaşları ve özellikle avukat ya da muhasebeci dostları kendileri için kişisel danışman kabul edilmektedir.

Diğer bir bulgu da ekonomik şartların en önemli çevresel analiz birimi olarak görülmesidir. Pazar önemli gibi gözükse de asıl problemin satılan malların karşılığında ödemelerin düzgün olmadığıdır. Araştırmamızda işletme sahibi/yöneticilerin çoğu iş çevresini çalkantılı olarak görmektedirler. Çevresel karmaşa arttıkça çevre analizinin daha sıklıkla yapılması gerekirken işletmelerimizde bu konuya gereken önemin gösterilmemesi, üzerinde önemle durulması gerektiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

## 5. Sonuç

İşletmeler için yalnızca bugün değil gelecekteki pazar büyümeside önemlidir. Dolayısıyla işletme sahip ve yöneticileri yalnız çevreyle değil çevresel değişimlerle de ilgilenmek zorunda

dır. Ekonomik, politik, teknolojik, rekabet ve pazar koşullarının tahmini önemli olmaktadır. Değişik koşullar tahmin edildikten sonra genel durum gözden geçirilmelidir.

İmalat ve perakende satış yapan küçük işletme sahip ve yöneticileri çevre analizini düzenli olarak yapmamaktadırlar. Resmi olmayan bilginin resmi olan bilgiye ve kişisel kaynakların kişisel olmayan kaynaklara nazaran daha değerli olduğuna kuvvetle inanmaktadırlar. Ek olarak pazarın ve rakiplerin analizine neden daha fazla önem verilmediği de bilinmemektedir. Soruların içinde yer almamasına rağmen sohbet ortamı içinde saptadığımız bir konuda çevre analizini düzenli olarak gerçekleştiren işletmelerin başarılarının daha yüksek olması çevre analizi ile küçük işletmelerin başarısı arasındaki açık ilginin görülmesidir. Çünkü güçlerinin ne olduğunun bilinci içinde kiminle rekabete gireceklerini, nasıl yol ve yöntem kullanarak öne çıkacaklarını anlamış oldukları için diğer işletmelere stratejik üstünlük yaratabilmektedirler.

Çevre analizlerinin ileride yapılacak araştırmalarda küçük işletmelerde profesyonel yöneticiliğin henüz bu ölçekteki işletmelerde yerleşmemesinden dolayı mı kaynaklanabileceği ve çevrenin hareketli olmasına rağmen analiz eksikliğinin nedenleri sorularına cevap aranmalıdır. Benzer araştırmaların küçük işletmelerin başarısı için gerekli olduğu olduğu kanaatindeyiz.

**Prof. Dr. Süleyman Özmucur**

# İSTİKRAR POLİTİKALARI

**AVCIOL BASIM-YAYIN**

Divan Yolu, 34410 Bestekârosman Sokak 8/2 Cağaloğlu-İstanbul

Tel: 526 04 24 - 522 40 51

# PAZARLAMA MALİYETLERİNİN ÖNEMİ VE AYRIŞTIRILMASI

## Giriş

Pazarlama anlayışının işletmelerin faaliyetlerini belirleyici bir konuma gelmesi, üretim maliyetleri yanında, pazarlama maliyetleri ve dolayısıyla pazarlama faaliyetlerinin başarı ve verimliliği üzerinden düşünülmesine neden olmuştur.

Üretim faaliyetlerinin gittikçe birbirine benzemeye başlaması ve kaçınılmaz nitelikteki maliyetleri beraberinde getirmesi, ilgili maliyet kalemlerinde, sınırlı tasarruf olanaklarına meydan vermektedir.

Rekabet ortamında maliyet tasarruflarının öneminin büyük olduğunu düşünecek olursak, kısaca bahsettiğimiz nedenden dolayı, üretim maliyetlerinde kısıntılara gitmenin her zaman mümkün olamayabileceğini söyleyebiliriz. Bu bakımdan işletmelerin; pazarlama faaliyetlerinde tasarruflara gitmenin gereğini kavramış olduklarını tahmin etmek mümkündür.

Çalışmamızda, pazarlama maliyetlerinin iyice tanınmasının, ilgili maliyet kalemlerinde tasarruflara gitmenin bir gereği olduğunu düşünerek; pazarlama maliyetlerinin önemi, türleri ve özellikleri konusunda bilgi vermeye çalıştık.

## 1. Pazarlama Maliyetleri ve Önemi

### 1.1. Pazarlama Maliyetlerinin Tanımı

İşletmelerinin saptadıkları hedeflerine ulaşmaları, mal ve/veya hizmet üretmelerine bağlı olduğunu söyleyebiliriz. Faaliyet konularına

Arş. Grv. Dr. Özcan KILIÇ\*

uygun mal ve/veya hizmet elde edebilmek için, işletmelerin üretim faktörlerine ödedikleri tutarlar, onların maliyet kalemlerini oluşturmaktadır<sup>(1)</sup>. Bunun yanında, mal ve/veya hizmetleri satmak gerekmektedir. Dolayısıyla üretimin yanında, firmaların mal ve/veya hizmetleri satış için harcadıkları tutarların da maliyet kalemleri arasında ele alınması gerektiğini söyleyebiliriz.

Pazarlama maliyetlerini; bir işletmenin, pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirmek amacıyla yapmış olduğu parasal fedakârlıkların tümüdür<sup>(2)</sup>, şeklinde tanımlanabiliriz. Pazarlama faaliyetlerinin, mal ve hizmetlerin üretiminden önce, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini belirleme, onların ihtiyaç ve isteklerine uygun mal ve hizmetlerin satılması sürecini kapsadığını düşünecek olursak; pazarlama maliyetlerini, sadece satış giderleri olarak ele almanın yanlış olduğunu söyleyebiliriz.

Pazarlama maliyetlerinin, yukarıda bahsettiğimiz bağlamda; "sipariş elde etme" ve "siparişleri yerine getirme" faaliyetlerinden doğan maliyet kalemlerini kapsadığını<sup>(3)</sup>, söyleyebiliriz. Dolayısıyla, pazarlama maliyetleri tanımı içerisine, üretimden önce yapılan hertürlü pazar ve mamul araştırmaları ile mamul geliştirme giderlerini katabiliriz.

(\*) İ.Ü. İşletme Fakültesi

(1) Nasuhi Bursal, **Maliyet muhasebesi**, Ar Basımevi, İstanbul, 1983, s. 1.

(2) Nalân Akdoğan, **Pazarlama Maliyetleri ve Muhasebesi**, A.İ.T.İ.A. yayın no: 197, Ankara, 1982, s. 4.

(3) Wayne J. More, **Cost Accounting**, 2. ed., Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts, 1981, s. 485.



## 1.2. Pazarlama Maliyetlerinin önemi

Günümüzde işletme faaliyetleri içerisinde pazarlama faaliyetlerinin öneminin gittikçe arttığını görmekteyiz. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek düşüncesiyle, hedef aldıkları piyasa bölüm ve/veya bölümlerine satış yapma çabası içerisindeyler. Belirli bir satış hacmini gerçekleştirmek ise, birbirleriyle ilintili faaliyetleri yapmayı gerektirmektedir. Biz mal ve hizmetlerin, üretildikleri ilk noktadan son kullanıcı ya da tüketiciye ulaştırılmasını sağlayan ve faaliyetlere pazarlama diyoruz.

Pazarlama anlayışının, işletmelerin faaliyetlerini belirleyici bir konuma gelmesi, pazarlama faaliyetlerinin başarı ve verimliliği üzerinde düşünülmesine neden olmuştur.

Üretim faaliyetlerine yapılan harcamaların yanında, pazarlama faaliyetleri için katlanılan harcamalar azımsanamıyacak boyutta olduğundan, işletmeler, yalnızca üretim maliyetleri ile değil bunun yanında, pazarlama maliyetleri ile de ilgilenmek durumundadırlar.

Pazara sunulan bir malın maliyeti, hem üretim hem de pazarlama maliyetlerinden oluşmaktadır. Üretim maliyetleri pazarlama maliyetlerine nazaran daha zor etkilenebilen, sabit bir nitelik arz etmektedirler. Çünkü; üretim maliyetleri büyük ölçüde, üretim faktörleri fiyatı ile teknolojiye bağlıdır. Dolayısıyla, kısa dönemde bu maliyetleri etkilemenin güç olduğunu söyleyebiliriz. Buna karşılık pazarlama maliyetleri, değişken ve kısa dönemde etkilenebilen bir yapıya sahip olduklarına göre, işletme açısından, maliyet ve fiyat arasındaki ilişkiyi belirleyen etken olduğunu söyleyebiliriz<sup>(4)</sup>. Bu bakımdan; pazarlama faaliyetlerinin daha rasyonel gerçekleştirilmesinin, işletme açısından başlıca 3 türlü yarar sağlayabileceğini ileri süreriz<sup>(5)</sup>:

- Fiyatları düşürmeden birim başına kârı artırarak toplam kârı yükseltmek,

- Birim başına kârı sabit tutarak, fiyatları düşürüp sürümünü artırmak ve böylece toplam kârı yükseltmek,

- Düşen fiyatlar karşısında toplam kârın azalmasını önlemek,

Pazarlama maliyetleri; özellikle maliyetlerin düşürülmesinin önemli olduğu dönemlerde, üretim maliyetlerinin düşürülmediği hallerde, kendilerinden kısıntıya gidilip, tasarruf sağlanabilecek maliyet kalemleridir. Ayrıca, mamul maliyetleri içerisinde pazarlama maliyetlerinin oranının % 50'lerin üzerinde olduğunu düşünecek olursak, pazarlama maliyetlerinin ne denli bir öneme sahip olduğunu anlayabiliriz.

## 2. Pazarlama Maliyetlerinin Özellikleri

Pazarlama maliyetlerinin kendine özgü özellikleri olduğunu söyleyebiliriz. Bunları kısaca sıralayacak olursak;

- pazarlama maliyetleri uzun dönemli bir etki gösterirler,

- pazarlama maliyetlerinin verimliliklerinin ölçülmesi oldukça güçtür,

- pazarlama maliyetlerinin ortak bir niteliği vardır,

- birkez yapıldıktan sonra, pazarlama giderlerinden geri dönülmesi olanaksızdır. Yani pazarlama maliyetleri bataklık maliyetlerdendir,

- pazarlama maliyetleri işletmelerin özelliklerine göre farklılıklar gösterirler.

Yukarıda da belirttiğimiz gibi, pazarlama maliyetleri etkinlik süreleri oldukça uzun olan maliyetlerdir. Çünkü, gerçekleştirilen pazarlama faaliyetlerinin etkisi daha çok uzun sürede kendisini gösterir. Başka bir deyişle, giderin tutarı ve yapıldığı yer ile bunun işletmeye sağlayacağı yarar arasındaki süre uzun dönemlidir. Buna tipik bir örnek olarak reklam harcamalarını gösterebiliriz. İşletmeler ilk kuruluş yıllarında yoğun bir reklam faaliyetine girişirler. Amaçları ise, kendilerini ve ürettikleri malları tüketicilere tanıtmaktır. Tüketiciler, işletmeleri ve mallarını benim-

(4) Nalân Aktoğan, op. cit., s. 6.

(5) Çevik Uraz, *İşletme Yönetim Aracı Olarak Pazarlama Maliyet Analizleri ve Uygulama Örneği*, A.İ.T.İ.A. yayınları, Sevinç Matbaası, Ankara, 1971, s. 31.

sediklerinde ve otomatik olarak ilgili malı satın aldıklarında, eskisi kadar reklam harcamalarına katlanmaya gerek de yoktur. Bunun ise doğrudan satışları azaltacağını söylemek yanlış olur. Çünkü, gerçekleştirilen reklamın tüketiciler üzerindeki etkisi, pazar koşulları değişinceye değin sürecektir.

Pazarlama maliyetlerinin etkilerinin uzun bir süreyi kapsamaması, sözkonusu maliyetlerin verimini ölçmeyi güçleştirmektedir. Örneğin; gerçekleştirilen bir tutundurma faaliyetinin neden olduğu harcamaların, tanıtıma ne denli yardımcı olduğu, satışları ne derecede etkilediğini saptamak oldukça güçtür. Yani, gerçekleştirilen harcama ile elde edilen sonuç arasında sıkı bir korelasyonun kurulması zor bir iştir.

Pazarlama maliyetlerinin tümü, gerçekleştirildiklerinde, geri dönülmesi olanaksız olan maliyetlerdir. Dolayısıyla, pazarlama maliyetlerinin birer bataklık maliyet kalemi olduklarını söylemek, sanırım yerinde bir deyim olacaktır. Örnek olarak; reklam harcamaları ve hertürlü tutundurma harcamalarını verebiliriz.

Gerçekleştirilen pazarlama maliyetlerinin karşılığı derhal alınamayabilir ve yapılan harcamalar ortak bir nitelik taşıyabilirler. Üretim maliyetlerinin karşılığı, en fazla bir yıl içerisinde alınabildiği halde, pazarlama maliyetlerinin karşılığı aynı süre zarfında somut olarak alınamayabilir. Örnek olarak, uzun dönemde etkili olacak reklam kampanyalarını verebiliriz. Bunun yanında, belirli bir malı tanıtma amacını güden bir reklam faaliyetinde, aynı zamanda firmayı da tanıtabiliriz. Ayrıca, ilgili malı almaya gelen tüketiciler, mamul hattımızdaki diğer malları da görür ve bundan da etkilenebilirler.

Dolayısıyla, pazarlama harcamalarının ortak bir nitelik taşıdığını söyleyebiliriz.

Firmaların özellikleri ve sahip oldukları pazarlama anlayışı, pazarlama maliyetlerinin niteliği ve niceliğini etkileyebilmektedir. Bu bakımdan, pazarlama maliyetlerinin aslında, işletmeden işletmeye farklılıklar göstereceğini söyleyebiliriz.

### 3. Pazarlama Maliyetlerinin Sınıflandırılması

Üretim maliyetlerinin sınıflandırılmasında güdülen amaç; maliyetlerin hızlı, kolay ve sağlıklı bir biçimde hesaplanması, etkili kontrol ve dolayısıyla sağlıklı planlamaya olanak verilmesidir<sup>(6)</sup>. Üretim maliyetleri ayırımında güdülen amacın, pazarlama maliyetlerinin sınıflandırılması için de geçerli olduğunu söyleyebiliriz. Pazarlama maliyetlerini bir sınıflandırmaya tabi tutmadan önce, üretim ve pazarlama maliyetlerini birbirlerinden nasıl ayırabileceğimize, kısaca değinmek istiyoruz.

İşletme içerisinde gerçekleşen harcamaları ayırmanın en kolay yolu, onları, işletme fonksiyonlarına göre sınıflandırmaktır<sup>(7)</sup>. Fonksiyonel sınıflandırmaya göre, maliyetleri; üretim maliyetleri ve satış ya da pazarlama maliyetleri olarak ikili bir ayırıma tabi tutabiliriz. Maliyetler üretim faaliyetlerinin sonunda saptanırsa, bulunan maliyet sınıflı maliyet, yok eğer maliyet saptaması satış noktasında yapılmışsa, varılan maliyete de satış noktasındaki maliyet<sup>(8)</sup> denilmektedir. Fonksiyonel esasa göre belirlenecek olan sınıflı ve satış noktasındaki maliyetler, kesin bir ayırım söz konusu olmadığı hallerde, yanıltıcı sonuçlar verebilir. Örneğin; bir malın üretiminde çalışan işgücüne ödenen ücretler, sınıflı maliyet içerisine girerlerken, satış personeline ödenen maaşlar da satış noktasındaki maliyete dahil edileceklerdir. Ancak ambalaj için yapılan harcamaların, üretim ya da pazarlama maliyetleri sayılmaları o kadar açık bir husus değildir. Ambalajı malı koruyan bir unsur olarak düşünürsek, ambalaj harcamaları üretim maliyeti, buna karşılık ambalaj, ürünün tutundurulmasında kullanılan bir araç olarak düşünülüyorsa, gerçekleştirilen harcamalar, pazarlama maliyeti olarak ele alınacaktır.

Görüldüğü gibi fonksiyonel maliyet ayırımı, her duruma uygulanabilecek bir sınıflandırma yöntemi değildir. Ancak biz yine de, ürünlerin

(6) Nasuhi Bursal, op. cit., s. 45.

(7) İbid., sh. 49.

(8) Alpaslan Peker, **Modern Yönetim Muhasebesi**, İstanbul 1983, s. 165.

pazarlanması faaliyetlerine yapılan bütün harcamaların, pazarlama maliyetleri olarak ele alınması gerektiğini düşünmekteyiz. Bu ayrımın, işletmelerin benimsedikleri pazarlama anlayışına göre değişebileceğini belirtmek isteriz.

Ürünlerin pazarlanmasında ve satışların başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde etkili olabilecek faaliyetlere göre tipik pazarlama maliyetlerini başlıca şu kategorilere<sup>(9)</sup> ayırabiliriz:

a) **Satış giderleri:** Satış temsilcilerine ödenen ücretler, prim ve komisyonlar ile diğer ödünlendirme giderleridir. Ayrıca satış bölgelerine ilişkin diğer giderleri de bu kategori içerisinde ele alabiliriz.

b) **Tutundurma giderleri:** Satış temsilcilerini satışlarında destekleyen reklamlar, sergiler ve fuarlar için katlanılan harcamalar, tutundurma giderleri olarak düşünülebilir.

c) **Fiziksel dağıtım giderleri:** Dağıtım kanalı içerisinde gerçekleştirilen her türlü taşıma, yükleme, boşaltma, depolama ve diğer fiziksel dağıtım faaliyetleri için yapılan harcamalar bu kategoriye dahil edilebilir.

d) **Finansal giderler:** Satışları teşvik amacıyla müşterilere tanınan kredi olanaklarının işletmeye yüklediği giderler ile satışların değişik şekillerde finansmanı için yapılan harcamalar, finansal gider olarak nitelendirilebilir.

e) **Genel satış giderleri:** Pazarlama departmanının yönetim kademelerinde çalışan kişilere ödenen maaşlar, ikramiyeler ve primler ile pazarlama araştırmaları için yapılan harcamalar, belli başlı genel satış giderlerini oluşturmaktadır.

#### 4. Pazarlama Maliyetlerinin Ayrıştırılması

Pazarlama maliyetlerinden etkin bir şekilde tasarruf sağlayabilmek için, onları, değişik şe-

killerde ayırtmamız gerekiyor. Çünkü; pazarlama maliyetleri birçok yönden birbirlerine göre farklılıklar gösterebilen maliyet kalemleridir. Pazarlama maliyetlerini, işlemlerle olan ilişkisine, kontrol edilebilirlik derecesine ve çalışma düzeyi ile olan ilişkisi<sup>(10)</sup> gibi üç açıdan bir ayırtırmaya tabi tutabiliriz.

##### 3.1. Pazarlama Maliyetlerinin İşlemler Bakımından Ayrıştırılması

Sadece bir ürünü, belirli bir piyasada satışa sunan işletmeler için, ilgili pazarlama birimlerinin yükledikleri toplam maliyetleri belirlemek güç olmamakla birlikte, ürün hattının genişlemesi ve hitab edilen piyasa bölümlerinin sayısının artmasıyla, pazarlama maliyetlerinin dağıtımı, sorun olarak karşımıza çıkabilmektedir.

Pazarlama maliyetlerinin dağıtımında, bütün diğer maliyet türlerinde olduğu gibi, dolaysız ve dolaylı pazarlama maliyetleri ayırımını yapmamız gerekecektir.

Dolaysız pazarlama maliyetlerini; doğrudan doğruya belirli bir pazarlama birimi ile ilgili<sup>(11)</sup>, onun faaliyetlerine bağlanabilen pazarlama maliyetleri olarak tanımlayabiliriz. Örneğin; belirli bir satış bölgesindeki satış temsilcisine ödenen ücretler, ilgili bölge için dolaysız birer pazarlama maliyetleri sayılacaklardır.

Firma iriliklerinin artması ile birlikte, işletmelerde dolaylı pazarlama maliyetlerinin arttığını söyleyebiliriz. Dolaylı pazarlama maliyetleri; belirli bir pazarlama birimine doğrudan doğruya bağlanamayan<sup>(12)</sup>, bütün birimlerin ortaklaşa yararlandıkları faaliyetlerden kaynaklanan maliyetler olarak tanımlanabilir. Dolaysız ile, dolaylı pazarlama maliyetlerini, bütün pazarlama birimlerine adil olarak dağıtmak gerekecektir. Örneğin; birden fazla ürünün satışında görevli satış temsilcilerine ödenen ücret,

(10) Nalân Akdoğan, op. cit., s. 10.

(11) Charles H. Sevin, *Marketing Productivity Analysis*, McGraw-Hill, Inc., New York, 1965, sh. 16.

(12) Karafakioğlu, Mehmet, "Pazarlama Maliyet Analizi: Amaç Pazarlama Maliyetlerinin özellikleri ve Kârlılık Analizi İle İlgili Bir Örnek", *Pazarlama Dünyası*, Ocak/Şubat 1988, Sayı 7.

(9) H. Webster Johnson, *Sales Management*, Charles E. Merrill Publishing Company, Columbus 1976, sh. 363. Ayrıca bkz.: William J. Stanton, *Fundamentals of Marketing*, 4. edition, McGraw-Hill, New York, sh. 661-666.



prim ve ikramiyelerin, ilgili ürün gruplarına dağıtılması gibi. Bu durumda satış temsilcilerine ödenen ücretler, dolaylı pazarlama maliyetleri sayılmaktadır.

Dolaysız pazarlama maliyetlerinin, pazarlama birimlerine dağıtılmasında sorun çıkmamakla birlikte, dolaylı pazarlama maliyetlerinin dağıtımı, birçok işletmenin hata yapabileceği bir konudur. Pazarlama maliyetlerinin dağıtımında kullanılmak üzere geliştirilen birçok dağıtım anahtarı bulunmakla birlikte, bizim de benimsediğimiz dağıtım temellerinden sadece birine değinmek istiyoruz<sup>(13)</sup> (Bkz.: Tablo 1).

Pazarlama Maliyetleri	Kullanılabilecek dağıtım anahtarları
Satış giderleri	Her bir ürünün satışı için harcanan zaman, satış miktarı, ürün değeri, satış ziyaretleri
Tutundurma giderleri	Satılan mal miktarı, ürün değeri, reklam sıklığı, reklam ortamında işgal ettiği alan birim reklam harcamaları
Fiziksel dağıtım giderleri	Taşıma sayısı, araç sayısı, taşınan mal büyüklüğü, ağırlığı
Finansal giderler	Satış tutarı, işlem sayısı, sipariş sayısı
Genel satış giderleri	Satış miktarı, satış tutarı

**Tablo: 1**

Pazarlama maliyetlerinin dağıtımında yararlanılan dağıtım temelleri, her bir işletmenin kendi koşulları ile sahip olduğu pazarlama anlayışına göre değişebilecektir. Bu bakımdan, tek tip bir dağıtım anahtarı geliştirmenin, pazarlama maliyetlerinin dağıtımında yararlı olmayacağını söyleyebiliriz.

### **3.2. Pazarlama Maliyetlerinin Kontrol Edilebilirlik Dereceleri Bakımından Ayrıştırılması**

Pazarlama maliyetlerini, kontrol edilebilirlik derecelerine göre;

(13) Tabloyu geliştirmek için, Charles h. Sevin'in, **Marketing Productivity Analysis** adlı eserinden yararlanılmıştır.

- kontrol edilebilir pazarlama maliyetleri
- kontrol edilemez pazarlama maliyetleri, olarak ikiye ayırmamız mümkündür.

Kontrol edilebilir pazarlama maliyetleri, pazarlama yöneticisinin sorumluluğu altında bulunan pazarlama maliyetleridir. Kontrol edilebilirlikten amaç, maliyetlerin belirlenen standartlara, konulmuş hedeflere yakın olarak gerçekleştirilmesidir. Kısaca, kontrol edilebilir pazarlama maliyetleri, yönetim birimi tarafından belirli bir düzeyde doğrudan doğruya kontrol edilen maliyetlerdir. Örneğin; reklam giderleri, pazarlama yöneticilerinin kontrolünde olan ve belirli düzeylerde kalması gereken maliyetlerdir.

Kontrol edilemez maliyetler ise, yöneticiler tarafından kontrol edilemeyen maliyetlerdir. Örneğin; bir malın ambalajı için yapılan harcamalar, belirli ölçüde kontrol edilemeyen pazarlama maliyetleri sayılırlar. Çünkü, ilgili malın zorunlu olarak korunmasını sağlayan ambalajın bulunması gerekir ve bu harcamanın düzeyini belirleme işi genelde pazarlama yöneticisinin inisiyatifi dışında gerçekleşir.

### **3.3. Pazarlama Maliyetlerinin Çalışma Düzeyi İle Olan İlişkisi Bakımından Ayrıştırılması**

Çalışma düzeyi ile olan ilişkisi bakımından pazarlama maliyetlerini;

- değişmez pazarlama maliyetleri
- değişken pazarlama maliyetleri, olarak yine ikili bir bölümlendirmeye tabi tutabilirler.

Satış hacmindeki değişikliklererağmen, toplam olarak değişmeyen maliyetlere, değişmez ya da sabit pazarlama maliyetleri denilmektedir. Örneğin; pazarlama yöneticilerinin maaşları genelde pazarlama uğraşlarındaki değişmeye bağlı değildir. Dolayısıyla değişmeyen bir maliyet kalemidir. Burada dikkate alınması gereken en önemli husus, ele alınan dönemin uzunluğudur. Uzun dönemde bütün maliyet kalemleri değişebilmektedir. Maliyet kalemlerinin kısa dönemde değişmezlik gösterdiğini gözönünde bulundurmak gerekmektedir. Bu nedenle, yapılacak analizin kapsadığı zaman

süresine göre maliyetler, değişmez ya da değişir nitelik göstereceklerdir.

Değişken maliyetler ise; çalışma düzeyindeki değişikliklere bağlı olarak belirli oranlarda değişebilen maliyetlerdir. Bu tür pazarlama maliyeti, satış hacmi ile pazarlama faaliyetleri düzeyindeki değişikliklere bağlı olarak, aynı oranda değişen maliyetlerdir. Örneğin, fiziksel dağıtım giderlerini değişen pazarlama maliyetleri olarak ele alabiliriz. Gerçekleştirilen taşıma maliyetleri için ödenen tutarlar, daima taşınan miktara bağlı olarak değişecektir, özellikle katkı payı analizlerinde önem taşır. Şöyle ki; analizi gerçekleştirilen pazarlama biriminin başarısını değerlendirmede, kendisinin neden olduğu maliyetleri belirlemek gerekecektir ki, ona göre net katkısı ortaya çıksın.

## 5. Sonuç

Sonuç olarak; pazarlama maliyetlerinin, gösterdikleri özellikleri bakımından üretim maliyetlerinden ayrıldıklarını söyleyebiliriz.

En belirgin özellikleri olarak; uzun dönemli bir etki göstermeleri, verimliliklerinin güç ölçülebilmesi, batak birer maliyet unsuru olmaları, etkileri bakımından birbirlerinin yerine kullanılacaklarını söyleyebiliriz.

Pazarlama maliyetlerinde kısaltmalara gidip, maliyet tasarrufları sağlamaya çalışan işletmelerin, gösterdikleri özellikleri bakımından pazarlama maliyetlerini ona göre ele almaları gerektiğini özet olarak söyleyebiliriz.

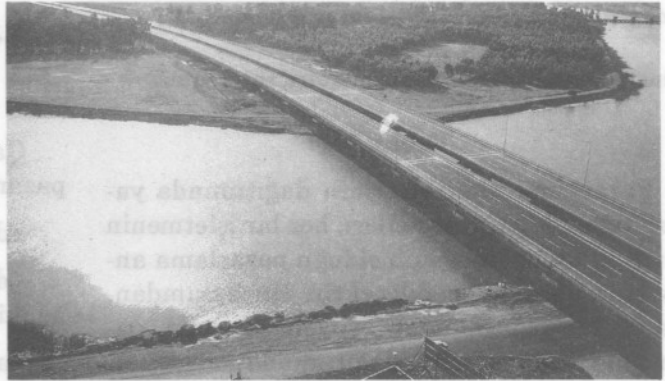


## Uluslararası İnşaat Sektöründe Dev Bir İsim

- Kara ve denizaltı boru hatları.
- Tank çiftlikleri, pompa istasyonları.
- İskele ve deniz terminalleri.
- Rafineri ve petrokimya tesisleri.
- Endüstriyel tesisler.
- Otoyollar, hava alanları, uydu kentler.
- Elektrifikasyon ve sinyalizasyon işleri.

### TEKFEN İNŞAAT VE TESİSAT A.Ş.

Tekfen Sitesi, Etiler 80600 İstanbul - TÜRKİYE  
Tel: (212) 257 61 00 Fax: (212) 265 98 69



# PLANLI ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMDE TEŞHİSE DAYALI ARAÇ YÖNTEMİ

## Giriş

Hızla değişen ve gittikçe globalleşen iş dünyamıza paralel olarak işletmeler de kendilerini, bu yeni ve bütünleşik ortama uygun hale getirme çabası içindedirler. Dolayısıyla değişen ortam, örgütsel değişimi de zorunlu kılmaktadır. Planlı örgütsel değişim, rekabet stratejisinin formüle edilmesi ve bu stratejinin gün gün uygulamalı davranışa geçirilmesi için güçlü bir araç olabilir. Ancak literatür ve danışmanlarla yöneticilerden alınan bilgilere göre, planlı örgütsel değişim çabalarının pek tatmin edici olmadığı görülmüştür. Burada zaman, veri, finans ve insan kaynaklarındaki, sahip olduğu güçlülük ve zayıflıkları rakiplerle mukayese etmedeki, iç ve dış bilgilerin ulaşmasındaki, uyumlu sonuçlar elde edilmesindeki, sahip oldukları problemleri teşhis etmedeki zayıflıkların, tatminsizlikteki başlıca sebepler olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada, "teşhise dayalı araç" yöntemiyle karmaşık organizasyonlarda başarılı bir örgütsel değişim çalışmasının nasıl gerçekleştirileceği izah edilecektir. Zira karmaşık bir organizasyonda planlı bir değişim çalışması, bir tek danışmandan çok daha fazlasını talep eder. İşte teşhise dayalı araç, kısa dönemli bir çerçeveden çok daha uzun dönemli, disiplinlerarası bir perspektife kadar uzanır.

(\*) İ.Ü. İşletme Fakültesi

Arş. Grv. Tijen ERSOY\*

## Değişim Kavramı ve Değişime Duyulan İhtiyaç

Bugünün organizasyonları, kaynakları çok çeşitli, tahmin edilemez ve anlaşılması güç olan çalkantılı bir çevreyle yüzyüzedir. Tüm bunların arasında, ekonomik belirsizlikler, hızlı büyüme, gelişen global rekabet ile demografi ve değerlerdeki büyük değişiklikler sayılabilir. Herbir firma kendi sebepleri doğrultusunda değişimle yüzyüze olmakla birlikte, teknoloji, rekabet ve pazar gerçeklerine ilişkin hızlı değişiklikler, tüm firmaların ortak sorunu haline gelmektedir. Eğer, özellikle geniş çaplı şirketler bu dramatik değişimi yönetmeyi öğrenemezlerse, bugünün rekabet dolu iş ortamında yaşamlarını sürdüremeyeceklerdir (Barczak, Smith, Wilemon, 1987). Aslında firmaların dış çevreye karşı değişerek uyum göstermesi ve kendi içinde de bu değişime entegrasyon sağlaması konuları, organizasyonel değişim ve örgüt geliştirme kavramlarını gündeme getirmektedir. Zira "örgütsel değişim" ve "örgüt geliştirme" kavramları artık yöneticiler için korkulu ifadeler olmaktan çıkmıştır; süreçteki tüm gelişmeler izlenmekte ve konuyla ilgili daha geniş bir terminoloji oluşturulmaktadır (Clement, 1992. Ayrıca bu konuda geniş bilgi için bakınız: Kılınç, 1986; Porras & Hoffer, 1986; DeLisi, 1990).

Organizasyonlardaki değişim problemine cevap olarak stratejik yönetim kavramı gelişmiştir. "Çevreleme" (encompasses) terimi, stratejik planlamanın sadece uygulanışını de-



ğil, aynı zamanda stratejinin kontrolünü de ifade eder; daha da önemlisi, değişimin doğasında varolan sınırsızlık ve karmaşıklığı da vurgular. Stratejik yönetim, eğer firmalar günümüzün hızla gelişen iş ortamında yaşamlarını sürdürmek istiyorlarsa, organizasyonlarının yapılarını ve proseslerini, sahip oldukları bu stratejiyle daha birleştirici hale getirmeleri açısından büyük önem taşımaktadır (Buller, 1988).

Çevredeki bu değişiklik, bugünün organizasyonları için kötü kader veya kötü talih midir, yoksa aslında kaygılanacak birşey yok mudur? Çok popüler olmamakla birlikte bir görüşe göre, hiçbir sorun olmadığı, geçmiş yıllardaki gibi işlerin aynı şekilde yürümesi gerektiğidir. Bu iyimser bakış açısından daha realist olan diğer bir görüşe göre ise, kesinlikle bu duruma meydan okumak ve mücadele etmek gerekir. Bu bakış açılarında birşey çok açıktır; bu organizasyonlar yüzyüze oldukları ciddi değişikliği şimdi ve gelecekte yönetebildikleri ölçüde, bu değişikliği yönetemeyenlerden çok daha başarılı olacaklardır (Luthans, 1992).

### **Teşhise Dayalı Araç Yöntemi ve Kullanılışı (Zeira & Avedisian, 1989)**

Bu hızlı değişim ortamında organizasyonlar hakkında sorulacak en önemli soru, onları başarısız kılan sebep değil fakat neyin onları kurtarabileceğidir. Bunun için pekçok mümkün cevap olabilir ancak en temel olanı, değişen çevrenin karmaşıklığı içinde firmanın kendini çabuk ve etkili bir şekilde yeniden yapılandırabilme kabiliyetlidir. Bu çabuk ve etkin yapılanmayı sağlamada teşhise dayalı araç, istenen sonuca ulaşmada etkili bir yöntem olarak önerilmektedir.

#### **1- Teşhise Dayalı Aracı Oluşturan Etmeler**

Teşhise dayalı araç, üç ana değişkenden oluşan bir set grubudur. Burada, müşteri organizasyonun karakteristikleri, danışmanın karakteristikleri ve çevrenin karakteristikleri, bu seti oluşturan değişkenlerdir.

**-Organizasyonel Karakteristikler;** Müşteri organizasyonun karakteristikleri ile ilgili olarak, a) Tepe yönetimin taahhüdünü, b) Bir irtibat görevlisinin hazır bulunmasını, c) Organizasyon kültürünün doğal yapısını, d) Organizasyonun kendi yapısını, ve e) Değişim için işgörenlerin hazırlıklı olmasını içerir.

a) Tepe yönetimin taahhüdü, değişimin gerçekleştirilmesi ve süreçte birarada bulunulacak danışmanlarla çalışılmasını ifade eder. Tepe yöneticileri değişim konusunda öncelikle kendi içlerinde bir isteğe sahip olmalıdırlar, çünkü böyle bir değişimin (1) Yöneticilerin kendileri, (2) Organizasyon, (3) İşgörenler, (4) Dış çevre için uzun dönemde ne kadar kritik olduğuna inanmalıdırlar. Tepe yönetimin taahhüdünü ölçmek için kullanılacak pekçok test vardır. Bunlardan birincisi, personelin zamanını, enerjisini ve kaynakları, tepe yönetimin değişim sürecine uygun olarak yönlendirmeye çalışmasıdır. İkincisi, tepe yönetimin bir önceki planlı değişim çalışmalarındaki söz ve hareketleri arasındaki tutarlılığı analiz etmek üzere iç hissedar gruplarının elde edilen verilerin toplanmasını içerir. Üçüncü bir test, planlı değişim süreci boyunca müşterinin ortak çalışacağı danışmanlarla, çalışma kapsamını ifade eder. Dördüncü test, tepe yöneticilerinin problemin belirlenmesi, müdahale tekniğinin metodu veya çözümü konusunda sadece kendi sezgisel tanımlamalarına bağlı kalmayarak, diğer geçerli alternatiflere de açık olabileceklerini araştırır. Beşinci bir test ise, müşteri organizasyonun karmaşık sosyal sistemleri ve sistemin bütün parçalarının birbirinden bağımsız olduklarını nasıl en iyi şekilde anlayabilecekleri konusundadır.

b) Bir irtibat görevlisi, tepe yönetimi grubunda organizasyon ve danışmanlar arasında bir aracı gibi hareket etmelidir. Burada irtibat görevlisi derken, değişime gerçekten inanan, güce, saygınlığa, liderlik özelliğine ve kişilere karşı etkili ilişkilere sahip ve değişim amaçlarını gerçekleştirmede kendisini kişisel olarak sorumlu hisseden bir tepe yöneticisinden söz edilmektedir. Tüm tepe yönetim grubunun süreç boyunca danışmanlarla aynı derecede çalışaca-

ğını beklemek gerçek dışı olacağından, böyle bir birşey planlı değişim sürecinde çok önemli bir role sahiptir. Buradaki bir kritik test, danışman grubuyla böyle bir kişinin, bir "kimyager" gibi karışımını sağlamada tepe yönetimin göstereceği çabadır. Bu, danışmanlık çalışmasının uzunluğu açısından kritik bir taleptir. Eğer danışma grubu dikkatli bir gözlemden sonra, danışmanlarla irtibat görevlisi arasında böyle bir kaynaşmanın varolmadığını görürse, danışmanlar uzun dönemli değişim çabası boyunca kendileriyle yakın çalışacak başka bir irtibatçının bulunması riskini ve sorumluluğunu almalıdırlar. Eğer tepe yönetim bu talebi önemsemezse, danışmanlık faaliyetini bırakacaklardır.

c) Organizasyon kültürü, inançlar, normlar ve davranış şekillerinden oluşur ve bunlardan meydana gelir. Değişim amaçları ve mevcut kültürden ne kadar çok farklılık ve sapma varsa, arzulanmış değişimin gerçekleştirilmesi de o kadar güçleşir. Kültür, yasal ve yasal olmayan tüm değişim amaç ve metodolojileri için sınırlar koyar; eğer iç çıkar grupları değişim amaçları setini belirlerken varolan normlarla çatışmaya düşerlerse, bu değişim çabasının tersine olur ve bu, baştan değişimin sabote edilmesi demektir. Benzer bir durum metodolojiyle ilgilidir. Amaçlar her ne kadar yasal olsa da, metodoloji de onun kadar yasal olmalıdır. Problem-çözme araştırmasının kantitatif, mantıklı, analitik ve sübjektif etkilenimlerden uzak olduğu yerde, bir planlı-değişim metodolojisi insan süreçlerini, hisleri ve duyarlılıkları odak alırsa, bu çaba uyumsuz, etkinlikten ve üretkenlikten uzak olabilir. Planlı-değişim sürecinde organizasyon kültürünün etkisi, kültürün daha fazla oturduğu yaşlı organizasyonlarda görülmektedir. Aynı zamanda kültürün etkisi, yine işbölümünün ve yapıdaki formalizasyonun vurgulandığı geniş organizasyonlarda da görülmektedir. Burada önerilen yol, iç çıkar gruplarıyla birlikte danışmanların, organizasyonun geçmişte nasıl yönetildiğine ilişkin olarak bir zaman çizgisi (historical time line) oluşturmasıdır. Buradan edinilecek bilginin analiz edilmesi danışmanlara, metod, kavram ve bundan sonraki kültüre ilişkin bir güç kazandıracaktır. Buna ek olarak danışmanlar, müşteri organizasyona gelecekte

nasıl olmak istediklerini sorarak geçmiş, bugün ve geleceğin oryantasyonunun sağlanmasında geleceğe dönük bir tahmine de imkan verir. Ne kadar fazla uyum olursa, o kadar güçlü bir kültür elde edilir.

d) Organizasyon yapısı, organizasyonun ne kadar rijit veya esnek, ne kadar uyumlu veya uyumsuz ve riskle ne kadar başa çıkabileceği konularıyla karakterize edilir. Organizasyon daha bürokratik ve otokratik oldukça, değişimi gerçekleştirmek daha da güçleşir. Alternatif olarak organizasyon yapısında, ne kadar esneklik ve akıcılık varsa, değişime de o kadar cevap alınır. Esnek organizasyonlarda daha yatay bir hiyerarşi, daha az rijit bir işbölümü, yenilikçi çözümleri araştırmaya daha açık, bütün yönlerde akan bir haberleşme; genel görev tanımlamaları, yetkinin devredilmesi ve çevresel beklentilere karşı daha fazla bir duyarlılık vardır. Bürokratik organizasyon, bu karakteristikleri zayıflatır ve organizasyon elemanlarının da problem çözümünde, risk almada ve yenilikçi şekilde davranmalarında olumsuzluklara yol açar. Buna ilişkin oluşturulacak testlerden bir tanesi, organizasyonun bürokratik veya esnek tanımlamasının yapılmasında işgörenlere ve onların iş tanımlamalarına karşı ne derece rijit veya esnek davrandıklarıyla ilgilidir. İşgörenler, organizasyonun misyonunu anladıkları ve görev tanımının anlamından çok amaçlar üzerinde yoğunlaştıkları zaman, organizasyon daha esnek ve değişime hazır hale gelir.

e) Farklı bölümlerdeki işgörenlerin değişime hazır bulunması, bir taraftan mevcut durumda işgörenin tatmin düzeyi ve değişimin diğer bölümde meydana getirmediği düşünülen "algılanan risk" düzeyi ile alakalıdır. Örneğin işçi sendikaları, organizasyonun yaşamını sürdürmesinde çok önemli olan bu tür bir değişim aktivitesine rağmen, kendi amaçları açısından bunu pek ilgili görmeyebilirler. Hazır bulunma, işgörenin tatmin düzeyi ve algılanan kişisel riski içeren dört ana olasılığın analiz edilmesiyle test edilir. (Şekil 1)

Birinci durumda, işgörenler düşük bir tatmin ve düşük bir algılanan kişisel riske sa-



hiplerse, daha çok şey elde edeceklerini düşünerek değişime destek verirler. Yüksek derecedeki bir tatmin ve düşük derecedeki bir risk algılaması karşısında değişimin küçülmeye, sınırlamaya, rahatsızlık ve günlük rutini aksatmaya yol açacağı düşünülerek pek destek verilmek istenmeyecektir. Düşük düzeyde tatmin ve yüksek oranda risk algılaması olan bir bölüm, değişime ne yönde destek vereceği konusunda kararsızdır, o yüzden bunu dikkate almazlar. Son olarak, işgörenler yüksek düzeyli tatmin ve yüksek düzeyli riske sahip olduklarında ise değişime büyük bir ihtimalle karşı olacaklardır. Bu yüzden danışmanlar, her bölümdeki işgörenlerin yüzdelerini ve bunlara ilişkin olarak karakteristiklerini, güçlerini, etkilenimlerini ve pozisyonlarını belirlemelidirler. Birinci durumda yeralan işgörenlerin sayısı arttırıldığı ölçüde planlı değişim çabasında diğer durumlara oranla muhtemelen daha yüksek bir başarı elde edilecektir.

Algılanan Kişisel Risk	Mevcut Duruma İlişkin Tatmin Düzeyi	
	Düşük	Yüksek
Düşük	1	3
Yüksek	2	4

**Şekil 1-** Planlı Organizasyonel Değişimde İşgörenin Tatmin Düzeyi ve Algılanan Kişisel Riske İlişkin Dört Temel Olasılık

(Kaynak: Zeira & Avedisian, 1989.)

- **Danışmanın Karakteristikleri;** Müşteri organizasyonun karakteristiklerini inceledikten sonra şimdi, danışmanların temel karakteristikleri tanımlanacaktır. Temel inanış, daha önce de vurgulandığı gibi müşteri ile danışmanın karakteristikleri arasında bir uyumun olmasıdır.

Başlangıçta danışmanlar, danışmanlık süreciyle ilgili olarak müşteriyi referans çevresi-

ne göre değerlendirmelidirler. Bu daha önceki mümkün deneyimlerden faydalanarak, müşteri-danışman sürecinin nasıl olması gerektiği konusunda müşteri firma hakkında bir ön bilgi verir. Zira daha önce tecrübesi olmayan bir müşteri, daha esnek olurken, farklı danışmanlarla tecrübesi olmuş müşterilerin ne isteyip istemediklerine ilişkin bir fikir setine sahip olma eğilimi bulunduğu ortaya çıkmıştır. Her iki durumda da danışmanlar müşterinin beklentilerini dört kritik boyutta incelemek durumundadırlar: değer yargıları, amaçlar, metodoloji ve danışman rekabeti.

Uyumlaştırmada geliştirilecek **birinci koşul**, değer yargılarıdır. Değerler, basitçe neyin önemli neyin önemsiz, neyin arzulanır neyin arzulanmaz ve neyin uygun neyin uygun olmadığına ilişkin inanışları ifade eder. Aynı olması gerekmemekle birlikte, müşterinin değer yargılarıyla danışmanlarınki uyumlaştırılmaya çalışılmalıdır. Değer yargılarındaki bu uyumsuzluğu gidermede sendikalara, hissedarlara, işgören ve azınlık gruplara ve ayrıca müşterilere karşı tutumları gibi, toplumda nizam koyucu ve organizasyonun sosyal sorumluluk bilinci içinde olmasını sağlayıcı politikalar içeren örnekler verilebilir. Diğer bir örnekte, müşteriler ve danışman grubu, organizasyonun ürün ve hizmet kalitesini sağlamada gerekli olan sürecin uzunluğu hakkındaki farklı değer yargılarını da ifade edebilmelidirler. Bu noktada eğer danışmanlar, iş ahlakı ile ilgili değer yargılarında önemli farklılıklar belirlemişlerse, ya müşterinin değer durumunu yeniden belirlemek veya bu çalışmaya girmemek konusunda karar vermek zorundadırlar.

Uyumlaştırmaya ilişkin **ikinci koşul**, amaçlardır; müşteri ve danışmanların inançlarında, bu amaçlara ulaşmak için yardımcı olabilecek ne tür aktivitelerin işletmelerin başarı anahtarını teşkil edeceğinin belirlenmesidir. Bu uyum, kısa dönem yerine uzun dönemli bir program, bölgesel yerine uluslararası pazarları odaklayan, büyüme yerine tasarruf, pazar ayrımı yerine pazar bileşimi, sermaye yatırımı yerine maliyet indirimi gibi anahtar amaçlardaki benzerlik veya farklılıkların belirlenmesiyle geliştirilebilir. Müşteri ve danışmanlar, bu



anahtar amaçlar üzerinde anlaşsalar bile, aynı zamanda bu amaçlara verdikleri anlam ve anlama ilişkin sahip oldukları değerler üzerinde de anlaşmaya varmalıdırlar.

Uyumlaştırmada geçerli **üçüncü koşul** olan metodolojinin değiştirilmesi, müşteri ve danışmanlar tarafından korunur. Planlı değişimde çok çeşitli araştırmalar vardır; bunların herbiri de çeşitli araç ve teknikler kullanır. Eğer müşteri ve danışmanlar, farklı metodolojileri onaylarsa örneğin işbirlikçi, rahat çalışma ortamı yerine, sıkı ve katı kuralları olan bir çalışma ortamında tabii ki işbirliği uygulanamayacaktır; bunun yanında, eğer aynı temel metodolojiyi kabul etmekle beraber farklı araç ve teknikler uygulama yoluna giderlerse, işbirlikçi düzen hala uygulanıyor sayılmaz.

**Dördüncü uyum koşulu** ise, danışmanların bilgisi, deneyimi, eğitimi ve disiplini konusunda müşterinin algılamasıdır. Müşteri gizliliğinde, kendi özel durumlarına ilişkin olarak müşterinin inançlarına uygunluğu açısından danışman grubun disiplini büyük önem taşır; daha da önemlisi, bu çokuluslu bir organizasyon olduğu zaman, müşteri ve danışmanın uyumu disiplinlerarası ve kültürlerarası bir danışman grubu şeklini alır. Müşteri ve danışmanlar arasındaki uyum (ve dolayısıyla planlı-değişim çalışmasının başarısı) büyük ölçüde müşterilerin, 1) tek bir danışman yerine bir danışman grubuna olan ihtiyaç, ve 2) bu grubun kompozisyonu, konularındaki fikir birliğine bağlıdır.

- **Çevresel Karakteristikler;** Çevre genellikle, dış hissedarları, sendikaları, endüstrinin yapısını, rakipleri, teknolojiyi, kültürü, demografik yapıyı ve ekonomik, sosyal ve politik koşulları kapsar.

Her bir planlı-değişim çalışmasındaki amaçlardan **birincisi**, organizasyon ile çevresi arasındaki uyumun geliştirilmesidir; buna bağlı olarak danışmanlar, dış hissedarların organizasyonun varolan ihtiyaçlarını karşılama yeteneği konusundaki algılamalarını anlamak zorundadırlar. Bir ön analiz olarak, danışmanlar öncelikle, dış hissedarların varolan beklentilerine karşı, organizasyonun o andaki durumu

nun ne olduğuna ilişkin birincil ve ikincil data- lar toplamalıdırlar. (Birincil data, dış hissedarlardan toplanan veri; ikincil data ise dış hissedarlar hakkındaki bilgilerdir. ) Dış hissedarlarla organizasyonun performansı arasındaki tatmin büyüdüğü ölçüde, planlı değişim konusundaki başarı da artar.

**İkincisi**, danışman grubunun, dış hissedarların gelecekteki ihtiyaçlarını nasıl karşılayacaklarına ilişkin algılamalarıdır. Dış hissedarların gelecekteki ihtiyaçları ve organizasyonların bunları nasıl gidereceğine ilişkin algılamalarına göre planlı değişim çabası da başarıya ulaşacaktır. Diğer taraftan, eğer iç hissedarlar aradaki farkı inkar ederlerse, bu başarı azalacaktır.

**Üçüncü uyum**, iç hissedarların, dış hissedarların nispi gücüyle ilgili olarak bir uzlaşma veya zıtlığın varlığını içerir. İç hissedarlar, organizasyon yaşaması için sadece dış hissedarların en önemli olduğu inancı içinde olabilirler. İç hissedarlar arasında, dış hissedarların bu nispi gücüne karşıtlık büyüdüğü ölçüde, değişime ihtiyaç da artar. Bu koşullar altında, değişim çalışmasının fizibilitesi, iç hissedarların kendi pozisyonlarını değiştirmelerine ve danışmanlar tarafından toplanan veriler konusunda anlaşmaya çalışmalarına bağlıdır.

**Dördüncüsü ise**, danışman grubun, organizasyonun rekabet pozisyonu ve baştan aşağı tüm sonuçları (ve hatta bazen hayatiyeti) konularında her bir dış hissedarın nispi gücünü ve tepe yönetimin bu konudaki takdirini bağımsız ve objektif olarak belirlemesidir. Tepe yönetimiyle danışmanlar arasında bu takdire ilişkin fark büyüdükçe, planlı-değişim çabasına daha çok ihtiyaç duyulur ve değişim de güçleşir. Burada organizasyonel hatalardan bir tanesi, hissedarların güç ve beklentilerinin uygunsuz şekilde değerlendirilmesidir. Tepe yönetimin değerlendirmesi genellikle danışman grubunkinden farklılık gösterir; o yüzden danışman grubun üyeleri, dış hissedarların tatmininin düzeyi konusunda kendilerini sınırlamamalı fakat onların nispi güçleri konusunda iyi bir değerlendirme yapmalıdırlar.

## 2- Teşhise Dayalı Aracın Kullanılışı

Teşhise dayalı araç, yukarıda sözü edilen değerlendirmenin yapılması amacıyla kullanılır (Şekil 2). Bu araç üç boyut ve 13 karakteristikten oluşur; Birinci boyut, organizasyonla, ikincisi danışmanla, üçüncüsü ise çevreyle ilgilidir. Bu karakteristiğin var olup olmadığını anlamak üzere her bir karakteristik, bir test veya test grubuna sahiptir; daha da ötesi her test, belirtilerden ziyade organizasyonun başa çıkması gereken gerçek problemler için kullanılabilir. Daha sonra danışmanlar gerçekçi olarak organizasyonun problemlerinin çözümünde ve iç hissedarlardan almaları gereken üyeliğin belirlenmesinde yardımcı olup olmayacağını belirler.

Ön danışmanlık analizinde danışman grup öncelikle, bu 13 karakteristiği derecelendirmelidir. Grup çok yüksek bir izlenim için "ÇY" (VH:Very High) , yüksek izlenim için "Y" (H:High) , düşük izlenim için "D" (L:Low) ve çok düşük izlenim için "ÇD" (VL:Very Low) ifadelerini kullanabilir. "Çok yüksek" ve "çok düşük" doğal olarak en fazla ve en düşük başarıyı gösterecektir. Yazarlar orta derecedeki ifadelerin zayıf belirleyici olmalarından ötürü önemsenmemelerini önerirler; danışman grubu her zaman karakteristiğin yüksek veya düşük

oluşuna dayanarak karar vermelidir. Başarının olasılığını belirlemek için grup, "ÇY ler" "Y ler", "D ler" ve "ÇD ler" şeklinde numaralandırılmaya gidebilir; "ÇY ler" ve "Y ler" in sayısı, "ÇD ler" ve "D ler" den fazlaysa, başarı oranı da o kadar yüksek olacak demektir.

Örneğin, beş müşteri karakteristiğinin derecelendirmesinde, tepe yönetimiyle anlaşmaya ilişkin bir "Y" nin anlamı, tepe yönetimi grubunun kişisel zaman, enerji, kaynaklar ve tepe yöneticilerinin değişim prosesi içindeki liderliği gibi tüm konularda danışmanla birlikte tüm süreç boyunca çalışmak istediğini gösterir. Danışman karakteristikleri bölümünde, değerlerin uyumuna ilişkin bir "Y" nin anlamı, danışman ve tepe yönetim grubu arasında neyin önemli ve önemsiz, arzulanır ve arzulanmaz ve uygun veya uygun olmadığına ilişkin yüksek derecede uyum var demektir.

Çevresel karakteristikler bölümünde ise dış hissedarların mevcut tatminsizliği konusundaki bir "Y" nin anlamı, dış hissedarların beklentileriyle, organizasyonun mevcut performansı arasında çok büyük fark var demektir. Tepe yönetimi bu farkı kabul etmeli ve aynı zamanda planlı-değişim çalışmasının, bu farkı minimize indirmeyi hedeflediğini anlamalıdır.

Müşteri Karakter.	Derece	Danışman Grup/ Müşteri Karakter.	Derece	Çevresel Karakter.	Derece
Tepe yönetimin uyum isteği		Değerlerin uyumu		Dış hissedarların mevcut tatminsizliği	
Başarma kapasitesi		Amaçların uyumu		Dış hissedarların gelecekteki tatminsizliğinin sezilmesi	
Destekleyici organizasyon kültürü		Metodolojinin uyumu		İç hissedarların çevreye ilişkin ortak algıları	
Esnek organizasyon yapısı		Yetki uyumu		Çevreyle ilgili olarak danışman grupla tepe yönetim arasındaki uyum derecesi	
İşgören grubunun hazırlık derecesi					

Şekil 2- Planlı Organizasyonel Değişimin Başarısının Tahmini İçin Teşhise Dayalı Araç

(Kaynak: Zeira & Avedisian, 1989).

## Sonuç

Özet olarak bu çalışma, danışman gruba tepe yönetimle çalışacağı süre boyunca ve hatta birlikte çalışma kararında, sonuçta değişim konusunda ne derece başarıya ulaşıp ulaşılmayacağına ilişkin fikir vermesi bakımından çok önem taşımaktadır. Dolayısıyla rakiplerle dolu ve karmaşık bir yapı sergileyen çevresel koşullar içinde stratejik yönetimi hedefleyen bir organizasyonun istediği değişime ulaşmasında teşhise dayalı araç yöntemi, firmaya hem kendi özelliklerini daha iyi görebilme hem de çevresel karakteristikleri belirleme şansı vermektedir. Bu da pekçok rakipleri arasında o organizasyonun, daha sağlıklı kararlar alıp uygulamasına ve daha da önemlisi, hayatiyetini sürdürmesine yardımcı olacaktır.

## REFERANSLAR

- BARCZAK, GLORIA; SMITH, CHARLES and WILMON, DAVID, Managing Large-Scale Organizational Change, *Organizational Dynamics*, No. 16, Aut'87.

- BULLER, F. PAUL, For Successful Strategic Change: Blend OD Practices with Strategic Management, *Organizational Dynamics*, No. 16, Wint'88.

- CLEMENT, J. RONALD, The Changing Face of Organization Development: Views of a Manager-Turned-Academic, *Business Horizons*, Vol. 35, No. 3, May-June 1992.

- DeLISI, S. PETER, Lessons from the Steel Axe: Culture, Technology, and Organizational Change, *Sloan Management Review*, Fall 1990.

- KILINÇ, TANIL, Takım Kurma ve Geliştirme Yoluyla Örgüt Geliştirme: İlişkilere ve Karar Verme Süreçlerine Yönelik Bir Uygulama, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul, Kasım, 1986.

- LUTHANS, FRED, *Organizational Behavior*, 6th. Ed, McGraw Hill Inc, 1992.

- PORRAS, I. JERRY and HOFFER, J. SUSAN, Common Behavior Changes in Successful Organization Development Efforts, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 22, No. 4, 1986.

- ZEIRA, YORAM and AVEDISIAN, JOYCE, Organizational Planned Change: Assessing the Changes for Success, *Organizational Dynamics*, No. 17, Spr'89.

## 1993-94 37. Dönem

### İ.İ.E. İşletmecilik İhtisas (Gündüz) Ders Programı

#### 1. Sömestire (8 Hafta)

İktisat	(24)	3x8
İstatistik	(24)	3x8
Kantitatif Karar Verme Tek.	(16)	2x8
Örgütsel Davranış	(24)	3x8
Yönetim ve Organizasyon	(16)	2x8
Muhasebeye Giriş	(24)	3x8
	(128)	16x8

#### 2. Sömestire (10 Hafta)

Pazarlama I	(30)	3x10
Finansman I	(30)	3x10
Üretim I	(30)	3x10
Muhasebe I	(20)	2x10
İşl. Yönetimi ve Politik.	(20)	2x10
İnsan Kaynakları Yön. I	(30)	3x10
	(160)	16x10

#### 3. Sömestire (10 Hafta)

Pazarlama II	(30)	3x1
Finansman II	(30)	3x1
Üretim II	(30)	3x1
Muhasebe II	(20)	2x1
Stratejik Yönetim	(20)	2x1
İnsan Kaynakları Yönetimi II	(20)	2x1
	(150)	15x1

Bilgisayar Uyg. (İsteğe Bağlı)	16	2x8
	(144)	18x8
Toplam	454	saat



**1993-94**  
**20. Dönem**  
**İ.İ.E. İşletmecilik İhtisas (Gece)**  
**Ders Programı**

**1. Çeyrek yıl (8 hafta)**

İktisat	(24)	3x8
İstatistik	(24)	3x8
İnsan Kay. Yön.	(8)	1x8
Yönetim ve Org.	(24)	3x8
Bilgi İşlem	(16)	2x8
	(96)	12x8

**2. Çeyrek yıl (8 hafta)**

Muhasebe	(24)	3x8
İnsan Kay. Yön.	(32)	4x8
Örgütsel Dav.	(24)	3x8
Kantitatif, Karar		
Verme Tekn.	(16)	2x8
	(96)	12x8

**3. Çeyrek yıl (8 hafta)**

Finans	(24)	3x8
Muhasebe	(24)	3x8
Pazarlama	(24)	3x8
Üretim	(24)	3x8
	(96)	12x8

**4. Çeyrek yıl (8 hafta)**

Finans	(24)	3x8
Üretim	(24)	3x8
İşletme Yönetim ve Politikaları	(24)	3x8
Pazarlama	(24)	3x8
	(96)	12x8

Dersler ve Süreleri:	Finans	48 saat	İktisat	24 saat
	Muhasebe	48 saat	İstatistik	24 saat
	Pazarlama	48 saat	Örgütsel Davranış	24 saat
	Üretim	48 saat	Bilgi İşlem	16 saat
	İşletme Yönetimi ve Politikaları	48 saat	Kantitatif Karar	
	İnsan Kaynakları Yönetimi	40 saat	Verme Teknikleri	16 saat
	(İşçi-İşveren İlişkileri ve Psikoteknik Dahil)			

## ARAŞTIRMA

# PRICE WATERHOUSE/CRANFIELD STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ARAŞTIRMASI SONUÇLARININ ÖZETİ

Doç. Dr. Ayşe Can BAYSAL

\* Şirket stratejisi ve İKY stratejisi Avrupa ülkelerinde daha çok yazılı olarak mevcuttur Türkiye'de her ikisi de daha büyük çoğunlukla yazılı olmayan biçimdedir.

\* İKY'nin şirketin idare kurulu gibi üst düzeyde bir yönetim grubunda temsili Türk şirketlerinde Avrupa'dan daha düşük oranda gerçekleşmektedir. Bununla beraber şirketin stratejik kararlarında rol oynama açısından etki oranı Türkiye'de yüksek çıkmıştır.

\* İKY stratejilerinin çalışma programı ve hedef tarihlere dönüştürülmesi ile ilgili Türkiye oranı Avrupa ortalamasına paraleldir.

\* Türkiye'de İK bölümleri Avrupa ortalamasına kıyasla daha yüksek düzeyde sistematik denetlemeye tabiidir.

\* İKY sorumluluğunun hat yönetimine geçirilmesi konusunda Avrupa'da endüstri ilişkileri dışındaki İKY sorumlulukları, Türkiye'de ise endüstri ilişkileri ve sağlık ve güvenlik dışındaki İKY sorumluluklarının hat yönetimi ile İKY arasında danışma yoluyla yürütüldüğü söylenebilir. Bu konuda Türkiye'de hat yönetimi ağırlıklıdır.

\* İK sayısında son üç yılda % 5'in üzerinde azalma bildirenlerin oranı Türkiye'de Avrupa ortalamasından yüksektir. Türkiye'de erken emeklilik en az bildirilen işten ayrılma nedenidir.

\* Avrupa Tek Pazarına uygun şirket stratejisi ve İKY stratejisi hazırlayan şirket sayısı Türkiye'de ve Avrupa'da düşüktür.

\* İşe almada fırsat eşitliği açısından iş bulmada güçlük çekenler gruplarından okul terkedener ve kadınlar Avrupa şirketleri tarafından daha büyük çoğunlukla tercih edilirken, Türkiye'de bu tür gruplar özellikle hedeflenmemektedir.

\* Avrupa'da Esnek çalışma düzenlerinden geçici çalışan, kısmi-zaman sabit dönem kontratları ve fazla mesai uygulamaları kullanılırken, Türkiye'de vardiyalı çalışma ve azalmakta olan fazla mesai uygulamaları dışında alt yükleniciler de belli ölçüde kullanılmaktadır.

\* Çalışanlarla iletişim daha çok çalışan temsilcileri aracılığı ile yapılmaktadır. Ayrıca Avrupa'da çalışanla doğrudan sözlü ve yazılı iletişimde de artış vardır. Türkiye'de böyle bir artıştan söz edilemez.

\* Avrupa ve Türkiye'deki şirketlerde işletme hiyerarşisindeki konumlarına orantılı ölçüde çalışanlara şirket stratejisi ve finansal performans hakkında bilgi verilmektedir. Türkiye'de finansal performans hakkında bilgi daha az ölçüde iletilmektedir.

\* Avrupa'da yukarı doğru iletişim en çok ilk üst ve sendika aracılığı ile yapılırken Türkiye'de ilk üst aracılığı egemendir.

\* Avrupa'da bulunmasında en çok güçlük çekilen elemanlar yöneticilerdir. Türkiye'de ise kalifiye işçi, teknisyen ve mühendis bulunmakta güçlük çekilen elemanlardır.

\* Avrupa şirketleri yönetici pozisyonlarında daha çok dışarıdan eleman alırken Türkiye'de



mevcut elemanlar arasından seçim daha çok çöktür.

\* Yönetici geliştirmede Avrupa ve Türkiye'de en çok kullanılan yöntemler performans değerleme ve boşalan kadrolara tayin planlarıdır. Bunlara ek olarak Avrupa'da yıllık kariyer geliştirme programları kullanılırken Türkiye'de planlı iş rotasyonu kullanılmaktadır.

\* Yönetici eğitimine ayrılan yıllık gün sayısı Türkiye'de Avrupa'dakinin üstündedir. Yönetici eğitimi için Avrupa ve Türkiye'de artış vardır. Ayrıca Türkiye'de bazı Avrupa ülkeleri gibi prof/teknik elemanların eğitimi için yöneticilerden daha çok harcama yapılmaktadır.

Price Waterhouse/Cranfield Strateji-İnsan Kaynakları Araştırmasının ayrıntılı Türkiye Raporu řu adresten temin edilebilir: Personel Yöneticileri Derneęi (PERYÖN) Sıraselviler Cad. Soğancı Sok. No: 19/3 İttihat Sigorta Apt. Tak-sim-İstanbul Tel: (1) 243 22 86

\* Türkiye ve Avrupa'da yöneticilere en çok eğitim verilen konular personelle iletişim, güdülenme ve performans değerlemedir. Türkiye'de ayrıca lisan eğitimi oranı yüksektir.

\* Gelecek üç yıl için başlıca eğitim gereksinimi işletme yönetimi ve strateji, bilgisayar ve teknoloji, insanların yönetimi ve gözetim ve değişim yöntemidir. Türkiye'de bunlara ek olarak pazarlama ve satış yönetimi bildirilmiştir.

\* Ücret belirlemede performans göre ücret konusu Avrupa'da yöneticiler için oldukça yaygın bir uygulamadır. Türkiye'de de bireysel düzeyde ücret uygulanması vardır. Ayrıca Türkiye'de değişken ücret uygulanmasında Avrupa'dan daha çok artış vardır. Buna bağlı olarak yöneticilere Türkiye'de Avrupa'daki gibi başarıya bağlı ücret en çok kullanılan teşvik programdır.

**Prof. Dr. Bülent Kobu**

# **Üretim Yönetimi**

**Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş**

**8. Baskı**

**İsteme Adresi:**

**İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi**



# İ.Ü. İŞLETME FAKÜLTESİ İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ YAYINLARI

## KİTABIN ADI

## YAZARI

Antalya İli Kaş İlçesi "Mevcut Durum Analizi" Çalışması	Kollektif
A Theory Of Growth And Its Validation By The Turkish Experience	Prof. Dr. Zeyyat HATİBOĞLU
Comments On Conventional Economics In The Light Of The Turkish Experience	Prof. Dr. Zeyyat HATİBOĞLU
Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi	Prof. Dr. Atilla BARANSEL
Çalışma Yaşamında İnsan	Doç. Dr. Can BAYSAL
Davranış Açısından İşbilim	Prof. Dr. Fuat ÇELEBİOĞLU
Davranış Açısından Örgütsel Değişim	Prof. Dr. Fuat ÇELEBİOĞLU
Denizyolu Yük Taşımacılığı; Yönetim ve Organizasyonu	Dr. Işıl PEKDEMİR
Dönüm Noktasındaki İnsanlık	Mesaroviç PASTEL (Çeviri)
Ekonomik Büyümenin Sınırları	Danella-Dannis MEADOWS J.RANDERS-W.BEHRENS (Çeviri)
Endüstri İlişkileri	Prof. Dr. Nusret EKİN
Endüstriyel Kalite Kontrolü	Prof. Dr. Bülent KOBU
Gerilim ve Yönetici	Kollektif (Çeviri)
Hastane Yönetim ve Organizasyonu	Doç. Dr. Hikmet SEÇİM
İktisat Bilimine Giriş	Prof. Dr. Zeyyat HATİBOĞLU
İktisat Teorisi, İktisat Politikaları ve İşletme	Prof. Dr. Ahmet KILIÇBAY
İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri	Prof. Dr. İsmail ATAAY
İşletme Bilimi ve Yönetim	Prof. Dr. H. JACOB (Çeviri)
İşletmeciler İçin Genel İstatistik	Prof. Dr. Orhan İDİL
İşletmelerde Araştırma Yöntem Bilimi	Prof. Dr. Kemal KURTULUŞ
İşletmelerde Davranış	Prof. Dr. İlhan ERDOĞAN
İşletmelerde Finansal Yönetim	Prof. Dr. Atilla GÖNENLİ
İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik	Prof. Dr. İlhan ERDOĞAN
İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri	Prof. Dr. İlhan ERDOĞAN

İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim

İşletme Matematiği

İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar

İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı

Kalkınma ve Sanayi Ekonomisi

Matematik Programlama ve İşletme Uygulamaları

Muhasebe İlkeleri

Ord. Prof. Dr. Ömer Celal SARÇ'a Armağan

Organizasyonel Davranış

Pazarlama Araştırmaları

Pazarlama Coğrafyası

Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri

Personel Planlaması

Personel Yönetimi

Prof. Dr. Orhan TUNA'ya Armağan

Profesyonel Satışçılık

Reklam Harcamaları

Sanayide Davranış Bilimleri

Servis Sanatı ve Yemek Sanatı Bilgileri

Sigorta Pazarlaması

Sosyolojide Başlangıç

Tez Yazım Klavuzu

Turizme Giriş

Turizm Politikası ve Planlaması

Tüketici Davranışı

Türkiye'de İşletme Biliminin Öncülerine Armağan

Uluslararası Pazarlama Yönetimi

Uluslararası Yönetim

Üretim Yönetimi (Baskıda)

Üretim Yönetiminin Fonksiyonları

Wordperfect Kelimeişlem Programı

Yeniden Dirilen Türkiye Ekonomisi

Yirmidokuzuncu Gün

Yönetim Muhasebesi

Yönetim ve İşletme Politikası

Yönetim ve Organizasyon

Prof. Dr. Erol EREN

Prof. Dr. Yılmaz TULUNAY

Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

Prof. Dr. Öner ESEN

Prof. Dr. Akın İLKİN

Prof. Dr. Yılmaz TULUNAY

Prof. Dr. Feridun ÖZGÜR

Kollektif

Prof. Dr. Tuğray KAYNAK

Prof. Dr. Kemal KURTULUŞ

Garnier-DELOBEZ (Çeviri)

Prof. Dr. Muhittin KARABULUT ve

Prof. Dr. İsmail KAYA

Prof. Dr. Tuğray KAYNAK

Prof. Dr. Selçuk YALÇIN

Kollektif

Prof. Dr. Muhittin KARABULUT

Prof. Dr. Kemal KURTULUŞ

R.DRAKE-P.SMITH (Çeviri)

Orhan KUTBAY

Prof. Dr. Muhittin KARABULUT

Prof. G. KESSLER (Çeviri)

Doç. Dr. Hüner ŞENCAN

Zekai BAYER

Prof. Dr. Hasan OLALI

Prof. Dr. Muhittin KARABULUT

Kollektif

Prof. Dr. Mehmet KARAFAKİOĞLU

Arvind V. PHATAK (Çeviri)

Prof. Dr. Bülent KOBU

Prof. Dr. İrfan SAYGILI

Prof. Dr. Mehmet KARAFAKİOĞLU ve

Prof. Dr. İsmail KAYA

Prof. Dr. Zeyyat HATİBOĞLU

Lester BROWN (Çeviri)

Moore-JAEDICKE (Çeviri)

Prof. Dr. Kemal TOSUN

Prof. Dr. Erol EREN