

Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi

öneri

Sayı: 9 Yıl: 4 Cilt: 2 Doç. Dr. Haydar Aksoy'un Anısına Özel Sayı, 1998 ISSN 1300-0845

İÇİNDEKİLER

Kayıt dışı Ekonominin Boyutları (1997)	Osman ALTUĞ	Kadın Çalışmaları İçin Uygulanmalı Bir Araştırma Alanı: Topluluk Temelli Sağlık Hizmetleri	İnel USER
İşletme Öğretiminde Evrim ve İlgili Çekici Sentez Örneği: Ali Haydar Aksoy	Ali Salt YÜKSEL	Dramanın, Okul Öncesi Dönem Çocuklarının Kavram Öğrenmeleri Üzerindeki Etkisi	Necla TUZCUOĞLU Işık KAMARAJ Alev ÖNDER
Türkçemiz	Güngör ONAL	Avusturya Anonim Şirketler Hukukuna Göre Özel Denetçi	Erol ULUSOY
Organize Sanayi Bölgeleri	Güngör ONAL	İstatistiksel Proses Kontrol Çalışması İçin Bir Metot	Selim ZAYİM
Sermaye Fizyolojisi ve Kalkınmakta Olan Ülkelerin Firmaları	Nurdan ASLAN	İş Çevreleri Terfilerinin Gelişiminde Olan Ekonomiler Bağlamında Bir Karşılaştırma	Burak SALTÖĞLU
Yatırım Danışmanlığı ve Portföy Yöneticiliği	Niyazi BERK	Kadın Çalışmalarında Yöntem Tartışmaları ve Bazı Sorular	Bektaş KÜMBETOĞLU
İngiltere ve Türkiye'de Fırsat Eşitliği	Diana WOODWARD	İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma	Neslihan OKAKIN
Dağıtım Kanallarında Güç ve Güç İlişkisi	Fatih ÖZBİLGİN	Ürün Güvenliliğinin Sağlanması Yolunda Öncelikli Bir Yöntem: Fmea veya Hata Türü ve Etkileri Analizi	Oygun YAMAK
Avrupa Merkez Bankası ve Avrupa Birliği'nde Fiyat İstikrarı	Tuncay KOCAMAZ Serdar PİRTİNİ	Eğitim Sürecinde Kişilerarası İletişim	Alev ÖNDER
Üçüncü Bin Yıl: Bilgi Çağı	Suat OKTAR	Bireysel Ayrımlar	Alev TORUN
"Çekirde Ödemelerin Düzenlenmesi ve Çek Hamillerinin Korunması" Hükümdeli Yasaya Göre Çekle İlgili İşlemler	Mina ÖZEVREN	Career Development	F. Gülruh GÖRBÜZ
Kara Para Akımı ve Uluslararası Mali Sistem	Gülşener ÜNKAYA	İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olarak Çalışması	Mustafa KOYUNCU
Investigating Household Income Concentration and Distribution in Turkey	Dilek YILMAZCAN	İşletme Coğrafyası Ders Kitaplarının Seçiminde Etkili Olan Hususlar	Sefa SEKİN
Türkiye'de Faaliyet Gösteren Çukuluslu İşletmelerde Denetçisi Görevli (Expatriate) Yöneticilerin Karşılaştıkları Sorunlar Üzerinde Bir Çalışma	Harald SCHIMDBAUER	Bir İşletme Probleminin Parametrik Programlama Tekniği ile Çözümü	Habib KOÇAK
Anonim Ortaklıkların Halkı Nedenle Feshi Mümkün Müdür ?	Esin CAN MUTLU	Reel Bir Enflasyon Teorisi ve Yoğun Anti-Enflasyonist Planlar	Jale YALINPALA
Japonya'da Maliyet Yönetimi	Ayşe SÜMER	Deh ve San'at	Hamit ER
Türkiye ve Almanya'da Sosyal Değişimin Organize Spora Etkisi	Münir ŞAKRAK	Yeni Ürünlerin Performansının Ölçümünde Kullanılabilecek Kriterler	Müge ARSLAN
Mikro Bilgisayarlarda veri Tabanı Yönetimi Temel Kavramlar ve Microsoft Access'de veri Tabanı Organizasyonu	Ayşe ATALAY	Pazarlama Programlarının Medya Planlarına Etkisi	Mehmet TIĞLI
Toplam Kalite Yönetimi Açısından Kredi Portföy Riskinin Sınırlanması	Bilent AYYILDIZ	Hükümetler ve Halkın İlişkileri	Sallan ATAY
Üretken Sermayenin Uluslararasılaşması ve Uluslararası Yeniden Yapılanma Sürecinde Batı-Afrika Ekonomik Yapı ve Ekonomik Gelişme (1960-1995)-II	Göller ARAS	Satış Gücü Yönetiminde Satış Elemanlarının Motivasyonunda Kullanılan Özendirci Araçlar	Mehmet MARANGOZ
Organizasyonlarda Ödül Sistemleri ve Yönetimi	Fuat ERCAN	Sürdürülebilir Kalkınma ve İşletmelerin Rolü	Ezra NEMLİ
İşletme Başarılarının Önceden Tahmininde Kullanılan Finansal Tablo Analizi ve Finansal Oranların Kırsal Ürün Sistemleri Olarak Kullanılması ve İstatistiksel Yöntemler	Adnan CEYLAN	Endüstriyel Gelişim Neleri Değiştirir	Erdal YILMAZ
İşletmelerde Değerinden Kaybetmiş Stokların Değerlemesi, Değer Düzeltim Tutarının Hesaplanması ve Tekdüzen Hesap Planına Göre Muhasebe Kayıtları	Talat FIRLAR	Pazarlama Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Franchising	Birdoğan BAKI
An Analysis Of Network Organizations With Market Perspective: Cases Of Turkish Firms	Cenaf İBİŞ	Ahlakın Temel İlkesi Olarak Haberde Doğruluk ve Türkiye Örneği	İrfan NEZİROĞLU
	Oya ERDİL T. Sabri ERDİL	Geleneksel Organizasyon Yapılarının Yetersizliği ve Şebeke Organizasyon Yapıları	Gülistan GÜL

©Öneri, Cilt.2, Sayı.9, Ocak, 1998

Bu Özel Sayı Doç.Dr.Haydar AKSOY'un Anısına Armağan Edilmiştir.

Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayın Organıdır. Altı Ayda Bir Yayınlanır.

ENSTİTÜ ADINA SAHİBİ : Prof.Dr.Orhan SEZGİN
(Enstitü Müdürü)

Doç.Dr.Esin CAN MUTLU
(Enstitü Müdür Yardımcısı)
Prof.Dr.Ünsal OSKAY
Prof.Dr.Mehtap KÖKTÜRK
Prof.Dr.Şermin ALYANAK
Prof.Dr.Özcan MERT
Prof.Dr.H.Bekir KARLIĞA
Prof.Dr.Şadi Can SARUHAN
Doç.Dr.Necdet ÖZTÜRK
Doç.Dr.Turan YILDIRIM

EDİTÖR : DoçDr.Uğur YOZGAT
YAYINA HAZIRLAYAN : Halil Sezai BULDU

ADRES : Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ressam Namık İsmail Sk. 34590 Bahçelievler-İSTANBUL
TEL : (0212) 584 14 44 - 554 78 09 - 506 47 24
FAX : (0212) 506 88 61

KAPAK TASARIMI : Yrd.Doç.Dr.Selahattin GANİZ

BASKI : M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü

Dergide yayınlana yazılardaki görüşler yazarlarına aittir. Yayın Kurulu tarafından benimsendiği anlamına gelmez. Dergiden yazılar kaynak adı göstermek suretiyle aktarılabilir. Yayınlanması uygun bulunmayan yazılar geri verilmez. Yayın Kurulu yazının özüne dokunmaksızın gerekli yazım ve cümle değişiklikleri yapabilir.

BASKI: ANADOLU MATBAA AMBALAJ SAN. ve TİC. LTD. ŞTİ.
Tel: (0212) 629 36 75 - 629 26 43 Fax: 629 26 43

öneri

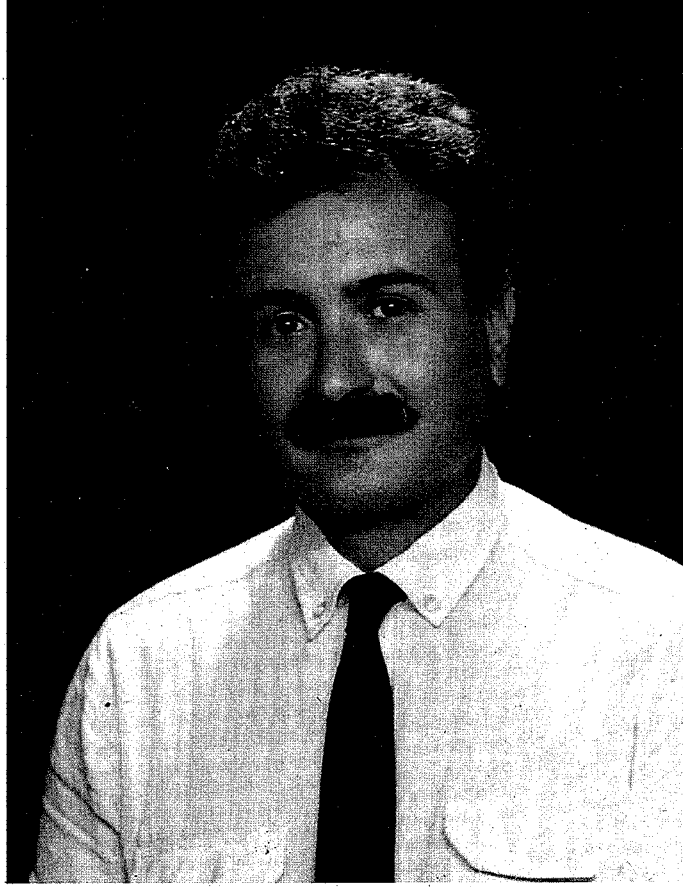
İÇİNDEKİLER

KAYITDIŞI EKONOMİNİN BOYUTLARI (1997)	Osman ALTUĞ	1-13
İŞLETME ÖĞRETİMİNDE EVRİM VE İLGİ ÇEKİCİ SENTEZ ÖRNEĞİ: ALİ HAYDAR AKSOY	Ali Sait YÜKSEL	15-16
TÜRKÇEMİZ	Güngör ONAL	17-19
ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİ	Güngör ONAL	21-23
SERMAYE PİYASALARI ve KALKINMAKTA OLAN ÜLKE FİRMALARI	Nurdan ASLAN	25-27
YATIRIM DANIŞMANLIĞI VE PORTFÖY YÖNETİCİLİĞİ	Niyazi BERK	29-33
İNGİLTERE VE TÜRKİYE'DE FIRSAT EŞİTLİĞİ	Diana WOODWARD Fatih ÖZBİLGİN	35-40
DAĞITIM KANALLARINDA GÜÇ VE GÜÇ İLİŞKİSİ	Tuncay KOCAMAZ Serdar PİRTİNİ	41-45
AVRUPA MERKEZ BANKASI VE AVRUPA BİRLİĞİ'NDE FİYAT İSTİKRARI	Suat OKTAR	47-51
ÜÇÜNCÜ BİN YIL: BİLGİ ÇAĞI	Mina ÖZEVREN	53-56
"ÇEKLE ÖDEMELERİN DÜZENLENMESİ VE ÇEK HAMİLLERİNİN KORUNMASI" HAKKINDAKİ YASAYA GÖRE ÇEKLE İLGİLİ İŞLEMLER	Gülümser ÜNKAYA	57-59
KARA PARA AKLAMA VE ULUSLARARASI MALİ SİSTEM	Dilek YILMAZCAN	61-68
INVESTIGATING HOUSEHOLD INCOME CONCENTRATION AND DISTRIBUTION IN TURKEY	Harald SCHMIDBAUER	69-76
TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE DENİZASIRI GÖREVLİ (EXPATRIATE) YÖNETİCİLERİN	Esin CAN MUTLU	77-80

KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR ÜZERİNDE BİR ÇALIŞMA

ANONİM ORTAKLIKLARIN HAKLI NEDENLE FESHİ MÜMKÜN MÜDÜR ?	Ayşe SÜMER	81-84
JAPONYA'DA MALİYET YÖNETİMİ	Münir ŞAKRAK	85-92
TÜRKİYE VE ALMANYA'DA SOSYAL DEĞİŞİMİN ORGANİZE SPORA ETKİSİ	Ayşe ATALAY	93-95
MİKRO BİLGİSAYARLARDA VERİ TABANI YÖNETİMİ TEMEL KAVRAMLAR VE MICROSOFT ACCESS'DE VERİ TABANI ORGANİZASYONU	Bülent AYYILDIZ	97-101
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ AÇISINDAN KREDİ PORTFÖY RİSKİNİN SINIRLANDIRILMASI	Güler ARAS	103-111
ÜRETKEN SERMAYENİN ULUSLARARASI LAŞMASI VE ULUSLARARASI YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNDE BATI-AFRİKA: EKONOMİK YAPI VE EKONOMİK GELİŞME (1960-1995)-II	Fuat ERCAN	113-122
ORGANİZASYONLARDA ÖDÜL SİSTEMLERİ VE YÖNETİMİ	Adnan CEYLAN	123-127
İŞLETME BAŞARIŞIZLIKLARININ ÖNCEDEN TAHMİNİNDE KULLANILAN; FİNANSAL TABLO ANALİZİ VE FİNANSAL ORANLARIN ERKEN UYARI SİSTEMİ OLARAK KULLANILMASI VE İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER	Talat FIRLAR	129-139
İŞLETMELERDE DEĞERİNDEN KAYBETMİŞ STOKLARIN DEĞERLEMESİ, DEĞER DÜZELTİM TUTARININ HESAPLANMASI VE TEKDÜZEN HESAP PLANINA GÖRE MUHASEBE KAYITLARI	Cemal İBİŞ	141-147
AN ANALYSIS OF NETWORK ORGANIZATIONS WITH MARKET PERSPECTIVE: CASES OF TURKISH FIRMS	Oya ERDİL T. Sabri ERDİL	149-155
KADIN ÇALIŞMALARINI İÇİN UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA ALANI: TOPLULUK TEMELLİ SAĞLIK HİZMETLERİ	İnci USER	157-162
DRAMANIN, OKUL ÖNCESİ DÖNEM ÇOCUKLARININ KAVRAM ÖĞRENMELEİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ	Necla TUZCUOĞLU Işık KAMARAJ Alev ÖNDER	163-167
AVUSTURYA ANONİM ŞİRKETLER HUKUKUNA GÖRE ÖZEL DENETÇİ	Erol ULUSOY	169-175
İSTATİSTİKSEL PROSES KONTROL ÇALIŞMASI İÇİN BİR METOT	Selim ZAYİM	177-184
İŞ ÇEVİRİMLERİ TEORİLERİNİN GELİŞMEKTE OLAN EKONOMİLER BAĞLAMINDA BİR KARŞILAŞTIRMASI	Burak, SALTOĞLU	185-189
KADIN ÇALIŞMALARINDA YÖNTEM TARTIŞMALARINI ve BAZI SORULAR	Belkıs KÜMBETOĞLU	191-195
İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	Neslihan OKAKIN	197-202
ÜRÜN GÜVENİLİRLİĞİNİN SAĞLANMASI YOLUNDA ÖNLEYİCİ BİR YÖNTEM: FMEA veya HATA TÜRÜ VE ETKİLERİ ANALİZİ	Oygur YAMAK	203-207
EĞİTİM SÜRECİNDE KİŞİLERARASI İLETİŞİM	Alev ÖNDER	209-211
BİREYSEL AYRILIKLAR	Alev TORUN	213-218

CAREER DEVELOPMENT	F. Gülrüh GÜRBÜZ	219-222
İŞLETME KÜLTÜRÜNÜN ALT KADEME YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI	Hüseyin ÇIRPAN Mustafa KOYUNCU	223-230
LİSE COĞRAFYA DERS KİTAPLARININ SEÇİMİNDE ETKİLİ OLAN HUSUSLAR	Sefa SEKİN	231-233
BİR İŞLETME PROBLEMİNİN PARAMETRİK PROGRAMLAMA TEKNİĞİ İLE ÇÖZÜMÜ	Habib KOÇAK	235-244
REEL BİR ENFLASYON TEORİSİ VE YOĞUN ANTI - ENFLASYONİST PLANLAR	Jale YALINPALA	245-249
DİN VE SAN'AT	Hamit ER	251-256
YENİ ÜRÜNLERİN PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜNDE KULLANILABİLECEK KRİTERLER	Müge ARSLAN	257-264
PAZARLAMA PROGRAMLARININ MEDYA PLANLARINA ETKİSİ	Mehmet TIĞLI	265-267
HÜKÜMETLER VE HALKLA İLİŞKİLER	Salim ATAY	269-273
SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİNDE SATIŞ ELEMANLARININ MOTİVASYONUNDA KULLANILAN ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR	Mehmet MARANGOZ	275-286
SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA VE İŞLETMELERİN ROLÜ	Esra NEMLİ	287-294
ENDÜSTRİYEL GELİŞİM NELERİ DEĞİŞTİRİR	Erdal YILMAZ	295-302
PAZARLAMA YÖNETİMİNDE YENİ BİR YAKLAŞIM: FRANCHISING	Birdoğan BAKI	303-310
AHLAKININ TEMEL İLKESİ OLARAK HABERDE DOĞRULUK VE TÜRKİYE ÖRNEĞİ	İrfan NEZİROĞLU	311-314
GELENEKSEL ORGANİZASYON YAPILARININ YETERSİZLİĞİ ve ŞEBEKE ORGANİZASYON YAPILARI	Gülistan GÜL	315-321



Doç. Dr. Ali Haydar Aksoy
25 Şubat 1954 - 30 Kasım 1997

DOÇ.DR.ALİ HAYDAR AKSOY

ÖZGEÇMİŞ

Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü "Üretim Yönetim ve Pazarlama" Anabilim Dalı Öğretim Üyesi olan Doç.Dr.Ali Haydar Aksoy 25 Şubat 1954 yılında Ankara'da doğdu. 1966 yılında Ankara Maarif Kolejini bitirdi.

Orta ve Lise öğrenimine Kadıköy Maarif Kolejinde devam etti ve bu okuldan mezun oldu. Yükseköğrenimine Ege Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümüne girerek devam etti ve bu okuldan 1977 yılında mezun oldu. İki yıl süreyle Sevk ve İdare Derneğinde çeşitli seminerlere katılarak Yönetim, Pazarlama, Üretim,Personel konularında eğitim aldı. Ayrıca bu eğitimler sayesinde önce Müşavir Yardımcılığı ve daha sonra Müşavir olarak görev yaptı.

Daha sonra 1979 yılında Akademik yaşamına. İktisadi ve Ticari İlimler Akademisine girerek katıldı. 1958 yılında Doktor ünvanını alan Ali Haydar Aksoy, 1993 yılında "Pazarlama" da Doçent oldu.

30 Kasım 1997 tarihinde vefat eden Ali Haydar Aksoy, evli ve bir kız biri erkek çocuk babasıydı.

YILLIK FAALİYET RAPORU

- 1-Dokuz adet master tez danışmanlığı. Bunlardan 3 adet öğrenci master tezlerine aldı.
- 2-Dağıtım kanalları ve Fiziksel dağıtım tezini 1.sömestre yaptı.(Lisans)
- 3-Satış Yönetimi dersini 2 sömestre yaptı.(Lisans-gece)
- 4-Mukayeseli Pazarlama Sistemleri dersini 1 ve 2 sömestre yaptı.(Doktora)
- 5-Satış gücü Yönetimi dersini verdi. (Yüksek Lisans-Gündüz)
- 6-Dağıtım Sistemlerinin Analizi ve Stratejisinde Pazarlama Yönetimi derslerini verdi. (Yüksek Lisans-Gece)
- 7-Ali Haydar Aksoy-Ercan Gegez-Müge Arslan "Trade Blocs And Their Implications National Economies" adlı makale. Makale Öneri Dergisi Haziran 1997 sayısında yayınlandı.
- 8-Master ve Doktora öğrencilerine yaptırılan ve denetlenen 30 yıl içi ödevi.

KAYITDIŞI EKONOMİNİN BOYUTLARI (1997)

Dr. Osman ALTUĞ

M.Ü. İşletme Bölümü Başkanı, Profesör

Abstract:

Informal (also called underground, illegal or hidden) Economy can be defined as hiding the economic actions either by not using any document or using the inaccurate documents in order to keep them out of the formal economy. As a great part of Turkey's economy, the volume of informal economy has been increased significantly. To understand and solve the problems of our economy, this issue must be carried on the top of all other problems.

1. KAYITDIŞI EKONOMİNİN TANIMI

Kayıtdışı ekonomi; ya hiç belgeye bağlanmayarak ya da içeriği gerçeği yansıtmayan belgelerle gerçekleştirilen ekonomik olayın (alım-satım), devletten ve işletme ile ilgili öteki kişilerden (ortaklardan, alacaklılardan, kazançta katılan işçilerden vb.) tamamen ya da kısmen gizlenerek, kayıtlı (resmi) ekonominin dışına taşınmasıdır.

Devletten ve/veya öteki kişilerden gizlenen ekonomik olayın gizlenmesine kimi haklı gerekçeler (haksız vergi, rekabet gücü, istihdam yaratma vb.) bulunabilir, gerekçesi ne olursa olsun kayıtdışı ekonomi dünyanın hemen her yerinde nedenleri, oluşumu, boyutları ve sonuçları tartışılan kısacası **kaçılamayan** çoğu ülkelerde ise kolayca **ahşılan** bir gerçektir.

Belirli bir amaca ulaşmak için alınan önlemlerin tümüne "politika" denir. Ekonomik yaşamda kapsamlı önlemler almak kudreti ise günümüzde devletin elindedir. Devlet:

a) Doğrudan ekonomik faaliyetlerde bulunarak.

b) Üretime, değişime (mübadele), fiyat oluşumuna, para değerine, milli gelirin dağılımına vs. müdahale etmek suretiyle "ekonomi politikasını" iki yoldan uygular. Bu müdahaleler, özellikle ekonomik faaliyetlerin yasal yapısına (özel mülkiyet, çalışma özgürlüğü) ve üretim örgütlenmesine (özel sektör- kamu sektörü) yöneltilir. Gelir dağılımı da fiyat kontrolü, vergi ve bütçe yoluyla yine devletçe etkilenir. Devlet, ekonomik yaşama tüm müdahalelerini, "**milli gelirin artırılması ve adil gelir dağılımı**" amacına göre yönlendirip "**uyumlaştırmak**" zorundadır. Birbirleriyle uyumlu olmayan ekonomik önlemlerle başarılı bir "ekonomi politikası"

uygulanamaz. Ekonomi politikalarını; devletin ekonomik yaşama müdahale etmemesini öngören Ferdietçi-Liberal sistemle, üretim ve bölüşüm işlemlerinin tamamını devletin eline vererek, toplumu bu şekilde yönetmeyi öngören "**komünizm**" arasında sıralamak mümkündür. Ancak her iki uçtaki ekonomik politikaların başarısı;

a) Kayıtlı ekonomik faaliyetler (resmi) ile

b) Kayıtdışı ekonomik faaliyetler (gayri resmi) arasındaki oranla ölçülebilir, kıyaslanabilir.

Bir ülkedeki ekonomik faaliyet hacmi, Kayıtlı ve Kayıtdışı Ekonomik Faaliyetlerin toplamından oluşur. Ekonomi bir bütündür.

2. KAYITDIŞI - KAYITLI EKONOMİ REKABETİ VE SONUÇLARI

Bu matematik denklik içerisinde kayıtdışı ekonomi büyüdükçe, kayıtlı ekonomi küçülür, eş deyişle kayıtdışı ekonomi, kayıtlı (resmi) ekonominin rakibidir. Muhasebe biliminde birinci kural "**belgesiz kayıt olmaz**" kuralıdır. Kayıtdışı ekonomide, alış/satış belgeye (fatura) bağlanmadığı için ticari defter kayıtlarına da intikal etmez. Kayıtdışı ekonomik faaliyet, alan razı/satan razı şeklinde gelişir, alış/satışta hasıl olan kazanç (kar) faturasız işlem olduğu için resmi kayıtlarda gözükmez, devlete işlem ya da kazanç (kar) üzerinden ödenmesi gereken (KDV, Gelir/Kurumlar) vergiler, fonlar, harçlar da ödenmez. Devlet bir anlamda işletmelerin (alıcı/satıcı) en büyük ortağıdır. Alıcı ile satıcı faturasız işlem yoluyla, üçüncü ortak olan devletin vergi alacağını paylaşırlar ve devlete karşı başkaldırı içine girerler. Devlet, vergi alamayınca görevlerini borç olarak yerine getirmeye başlar, verginin yerini borçlanma alır. Aşırı borçlanma yüksek faizi, kamu açığını ve enflasyonu getirir. Kayıtdışı ekonomi, kayıtlı ekonomiyi boğmaya başlar. Kayıtdışı ekonomi, büyüdükçe kayıtlı ekonomi küçülür. Kayıtlı ekonominin küçülmesi vergisizlik demektir. Vergisizlik borçlanmayı, borçlanma faizi, faiz enflasyonu, enflasyon paradaki sıfırların artmasını, sıfırların artması yeni rejim arayışlarını getirir.

Büyük kupürlü banknotlar, kayıtdışı ekonominin en önemli aracıdır. Nakitle ödeme kolaylaştıkça, kayıtdışı ekonomi artar. Türkiye'de tedavüle çıkarılan büyük kupürlü banknotlar kayıtdışı ekonominin can damarıdır.

Ödemelerin nakit yerine bankacılık sisteminin araçları (kredi kartı, çek, banka kartı, EFT vb.) ile yapılması kayıtdışı ekonominin kayıt altına alınması için şarttır. Bu ise, büyük kupürlü banknotlarla nakit ödeme kolaylığını önlemek ile, küçük kupürlü banknotlarla ödeme halinde ortaya çıkacak zorluk karşısında milleti kredi kartı vb. ödeme araçlarına yöneltmek ile gerçekleşir. Gelişmiş ülkelerde nakit, yerini diğer ödeme araçlarına bırakmış ve kayıtdışı ekonomi bu yolla büyük ölçüde kayıt altına alınmıştır. O halde paradan üç veya dört sıfır atmak yerine, kademeli olarak 1 milyonluk, 500 binlik ve 250 binlik banknotları tedavülden kaldırmak gerekir. Çünkü insanlar ödemelerin nakitle yapılması kolaylaştıkça, banka ödeme araçlarını kullanamazlar.

Kayıtdışı ekonomi ile mücadelede, iki temel amaç vardır:

a) Ekonomiyi hamiline yazılılıktan kurtarmak:

b) Ödemelerin nakit yerine banka ödeme araçları ile yapılmasını sağlamak.

Ekonomik faaliyeti nama yazılı belgelere dayandırmak, belge düzeni kurmak üzere Vergi Usul Kanununun mükerrer 241 ve 257. maddeleriyle Maliye ve Gümrük Bakanlığı'na yetki verilmiştir. (Ekonomiyi hamiline yazılılıktan kurtarma görevi M.G.B.'nindir.)

Ödemeleri nakit yerine banka ödeme araçları ile gerçekleştirmenin yolu ise büyük kupürlü para basmamak, basılanları ise tedavülden çekmektir. (Tedavülden çekme görevi ise T.C. Merkez Bankası'nındır.)

Vergisel anlamda kayıtdışı ekonomi; vergi kaçırma ve vergiden kaçınma güdüsü ile vergi idaresinin bilgi alanı dışında bırakılmış faaliyetlerin bütünüdür. Vergi kaçırma, yasalar uyarınca kendilerine vergi yüklenen gerçek ya da tüzel kişilerin, yine aynı yasalarda yer alan hükümlere uymamak suretiyle verginin hiç oluşmamasına ya da eksik oluşmasına neden olmalarıdır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere, vergi kaçırma, yasal çerçevede dışına çıkmak, yasanın yüklediği ödevleri yerine getirmemek suretiyle gerçekleşen bir işlemdir.

Vergiler, devletin kamu giderlerini karşılamak üzere yükümlülerin ödeme gücüne göre ve yasaya dayanarak devlete (topluma) aktardığı ödeme güçleridir. Vergi, ödeyen bakımından bir yük, devlet açısından ise bir gelirdir. Bu açıdan, vergi kaçakçılığı bu yola başvuran kişilerin vergi yükünü azaltırken, devleti ise bir gelir kaybına uğrattırır. Vergi kaçırma, en başta, devletlerin en temel gelir kaynağı olan vergilerin eksik ödenmesi ya da hiç ödenmemesi suretiyle ilgili devletleri gelir kaybına uğratarak bütçe açıklarına yol açar.

İkinci olarak, vergi kaçırana faaliyet konusuna giren mal ve hizmetleri görece düşük bedelle satma olanağı vererek dürüst vergi yükümlülerini aleyhine rekabet yaratır.

Üçüncü olarak, yükümlülerin vergi yükünü farklılaştırarak vergi eşitliğini zedeler.

Dördüncü olarak, üretim faktörlerinin uluslararası dolaşımını olumsuz yönde etkiler.

Uluslararası ilişkilerin gelişmesine koşut olarak uluslararası nitelik kazanan vergi kaçırma sorunu Avrupa Topluluğuna üye ülkeler açısından büyük önem taşımaktadır. Malların, hizmetlerin, işgücünün, sermayenin özgür dolaşımını engelleyen etkenlerin kaldırıldığı, dengeli rekabetin sağlandığı bir düzene ulaşmayı amaçlayan Avrupa Topluluğu açısından vergi kaçırma olgusu, sermaye hareketlerinin yönünü saptırmakta, rekabet koşullarını bozmakta, vergi eşitsizliğini yaratmakta ve ortak pazar işlemlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Türkiye'de kayıtdışı ekonominin boyutlarının artması Avrupa Ekonomik Topluluğuna kabulümüzü önemli ölçüde güçleştirmektedir.

Ekonomik hayatın dinamizmi önce işin gerçekleştirilmesini sonra belgelendirilmesini gerektirmiştir. Ekonomik yaşamın başlangıcında birebir alışveriş nedeniyle belgesizlik vardır, belgelendirme işi üzerinde hak edenlerin giderek çoğalması sonucu, işin getirisini (kazancı) işe katılanlar arasında kolayca paylaşabilmek için gerekmiştir. İşin belgeye bağlanmaması işte payları olanların (devlet, ortak vb.) işteki paylarını işi gerçekleştirenlerce işin başında, iş esnasında ya da işin sonunda gasp edilmesine yönelik bir eylemdir. hep önce iş gelmiştir.

İşin gerçekleştirilmesi (kazancın elde edilmesi) sırasındaki hoşgörü kazancın paylaşılmasında ortaya çıkan güçlükler nedeniyle toplum genelinde "işe tepki"yi birlikte getirmiştir. Çünkü kimi kişiler kayıtdışı işlem sonucu elde edilen kazançtaki:

1. Devletin hakkını (Vergi)
2. İşçinin hakkını (Düşük ücret)
3. Müşterinin hakkını (Bozuk mal, Sahte ürün)
4. (varsa) Ortağının hakkını (Kar payı)

vermeyerek, sebepsiz zenginleşmiştir. Sebepsiz zenginleşme, "yasalara uymayan kazanır, yasalara uyan fakirleşir" şeklinde yepyeni bir sosyo-ekonomik yaşam biçimini (Hak yiyen kraldır) gündeme getirmiştir. Serbest pazar ekonomisi, hak yeme serbestisi değildir. Yüce Tanrı, Kuran-ı Kerim'de kullarına "**bana kul hakkıyla gelmeyin**" buyruğunu vermiştir. Vergi vermemek hak yemekle eş anlamlıdır. Öylesine bir kul hakkı ki, tek tek kimliği bilinmeyen tüm toplumun hakkını gaspın ne bu

dünyada ne de ahrette izahı kabil değildir ve kamu hakkı yiyenin hesabı ahrete bırakılmadan bu dünyada görülmelidir.

Son yirmi yıldır kitle yayınlarının kayıtdışı ekonomiye ayrılan bölümlerinden büyük bir kısmı, bu olguyu, zevkli bir vergi memuru kandırma oyunu olarak tanımlamak suretiyle basite indirgeme eğilimi göstermektedir. Basit bir dolandırıcılık olayı kayıtdışı olayının tabii ki bir parçasıdır, ancak nüfusun bu kadar büyük bir kısmının kendilerini yasalar karşısında riske atmaya bu kadar hevesli olmaları çok daha ciddi anlamlar taşımaktadır. İnsanların kayda geçirilmeden iş yapmayı tercih ettiği veya buna mecbur kaldığı durumlara giderek artan sıklıkla rastlanması, dünya ekonomisinde gerçekleşmekte olan esaslı bir değişime delalettir. 20.yy'ın temel gelişimlerinden biri tamamen tersine dönmektedir: Bir çok insan geniş ölçüde sosyal ve iktisadi güvenlik temin etsin diye devlet veya işçi sendikalarının eline bakmıyor artık. Yine hemen hemen herkes hayatını kazanmak için çalışıyor, ama iş'te şimdi giderek azalan bir güvence sistemi ile donatılmış durumdadır. Çeşitli sebeplerden dolayı, Amerika'da liberal demokratların, Avrupa'da ise sosyal demokrat veya sosyalistlerin hüküm sürdüğü son yirmi yılın ürünü olan işin ve işçinin koruma çerçevesi hızla daralmaktadır.

Bu değişimin bir bölümü, devlet ve sendika hareketlerinin kendisindeki krizlere bağlıdır: Bu akımlar bir çok eleştirmen tarafından analiz edilmiştir. En az dikkat edilmiş nokta ise insanların hayatlarını kazanma yöntemlerindeki değişim olmuştur. İlişkileri denetleyen ve işyerlerindeki standartları belirleyen kurumların zayıflamasıyla, geçim sağlama (ekmek parası) daha fazla bir belirsizlik ve oynaklık kazanmıştır. Çalışma, yapı itibarıyla giderek usulsüzlüğe başlamıştır. Öyle ki geleneksel ekonomik faaliyet kategorileri artık yetersiz kalmaktadır. Bir çok usule uygun ve resmi olmayan işlerden, resmi kazancından ve diğer kaynaklardan edindiği gelirleri birbirine kattıkları için artık insanları kısaca "ücretli", "işsiz" veya "çalışmıyor" şeklinde tanımlamak güçleşmektedir.

Kayıtdışı çalışanlar ve çalıştıranlar hükümetin incelemesinden kaçmak suretiyle devletin doğrudan yönlendirici işlevini altüst ederler ve vergi kaçınmak suretiyle de devlet geliriyle beslenen idari işleri bozarlar. Denetim ve buna bağlı yönetmeliklerden sıyrıldığı içindir ki ekonomik faaliyetler daha fazla risk ve oynaklık kazanır. Bu oynaklık, sermaye sahiplerince "müteşebbislik" olarak bilinen o kutsal uygulamayla, müdahaleden arındırılmış bir şekilde uğraşmalarına olanak tanıdığı için, bu kişilerce memnuniyetle karşılanan bir durum halini alabilir. Yaşamak için emeğini satmak zorunda olanların oluşturduğu, nüfusun daha büyük bir kesimi için ise bu cüretkar yeni dünya daha az çekici olmaktadır.

Kayıtdışı ekonomi tarafından sunulan bu korumadan uzak istihdam tek tip değildir. Aslında, çalışma koşulları ve kayıtdışı işe katılımlara sağlanan maddi menfaat açısından, kayıtdışının tamamen iki ayrı sektörü olduğu söylenebilir. Bir yan da en kötü sömürüye bile açık olan güvencesiz emek türünün yeniden doğması söz konusudur: Sağlığa zararlı şartlar altında az ücretle çalıştırılan işyerleri, çocuk işçiler, sigortasız çalışma öte yanda işin ve işyerinin küçültülmesi yoluyla (işçinin pazarlık gücünün kırılmasının yanısıra) endüstrileşmenin önlenmesi.

Sınıfsal yapı açısından kayıtdışı ekonomi, geleneksel olanın yansımasıdır. Kayıtdışında da hem sermayedar hem de işçiler bulunmaktadır ve işgücü, cinsiyet ve ırk ayrımına bağlı olarak hiyerarşik sınıflara ayrılmıştır. Bu durum, kayıtdışında gelirin işçiler arasındaki dağılımının toplum geneline kabaca koşut olduğunu göstermektedir. Kayıtdışı firmaların kazanç oranı "meşru" (kayıtlı) çalışan benzerlerinininkinden daha yüksektir, ancak bu ve diğer bütün kayıtdışı faaliyetlerin gizli kapaklı yapısı bu durumun istatistiksel teyidine engel olmaktadır.

Kayıtdışı istihdam -en çok istismar edilen türlerinden biri dahi olsa- esnek oluşundan dolayı bir çok işçiye hitap etmektedir. Kayıtdışı çalışmak çoğunlukla yeni aile ve kişisel yaşam tarzlarına uygun düşmektedir. Kayıtdışı işçilik, aynı zamanda kayıtlı (resmi) ekonomiye ve sık rastlanan krizlerine bir alternatif sunmaktadır. Ekonomik istikrarsızlığın olduğu dönemlerde bir çok insan kayıtdışı faaliyetlerini kurtuluş için en emin yol olarak görmüştür.

Çok iyi niyetli bir yaklaşımla, kayıtdışı ekonomi bazı insanlar için özgürleşme (liberating) olarak değerlendirilebilir. Daha az katı kurullarla çalışmak ve ne devlete ne de büyük işbirliklerine (holding, tröst, kartel, vb.) bağlı olarak çalışmamak suretiyle bu kayıtdışı iş yapanlar daha büyük bir oranda sosyal özerklik sağlarlar. Fütürologların bir kısmı bu noktayı vurgulamış ve kayıtdışı ekonomiyi bir ütopyadan çok bir kabus olarak gören insanları gözardı etmişlerdir.

O halde, kayıtdışı ekonomi aykırı ve politik yönden şaşırtıcı bir gelişmedir. Ancak bu, salt bir basın uydurmacısı ya da önemsiz bir sosyal olgu olarak düşünülüp gözardı edilebileceği anlamına gelmez. Dünyanın bir çok yerinde, kayıtdışı işlem, "Kayıtdışı Ekonomi" olarak tanımlanan bu yeni ekonomik yaşam biçiminde önemi giderek artan bir rol üstlenmektedir.

3. KAYITDIŞI EKONOMİNİN ÖZELLİKLERİ

Kayıtdışı ekonomiyle neyin anlatılmak istendiğini detaylı bir biçimde ifade etmekte fayda vardır. Bu

sahadaki işlemlerin geleneksel ekonomik işlemlerden farklı olduğu çeşitli hususlar bulunmaktadır.

Her şeyden önce bunlar “nizamsız”dır. Faaliyetlerini hükümetten gizlemek suretiyle, kayıtdışı ekonomideki iştirakçiler, işveren ve işçi arasındaki ve hatta emtia satıcısıyla alıcısı arasındaki alışverişini düzenlemek amacıyla yürürlüğe giren kanunlara boyun eğmekten kurtulma imkanına sahip olabilirler. Kayıtdışı işçilikteki asgari ücret seviyesi, azami çalışma saati, ek bir işte çalışma yasağı, iş güvenliği, iş ve işçi sağlığı standartları söz konusu değildir. Dahası kayıtdışı çalışan işçi, kayıtlı çalışılan işlerde hükümet ve işçi sendikaları tarafından temin edilebilen ücretli tatil izni, hastalık izni, sağlık sigortası, yaşlılık, malullük ve emeklilik gibi imkanlardan faydalanamaz. Kayıtdışı çalışan işverenler (yatırımcılar) ayrıca tüketiciyi koruma, çevreyi koruma ve ruhsat alma, marka, patent, telif hakları konularına ilişkin kanunları da gözdardı edebilmektedir.

Ayrıca, bu işlemler “vergilendirilmemişlerdir”. İşçi ücretlerinden gelir vergisi stopajı yapılmaz, sosyal sigorta primleri (işçi+işveren payları) tahakkuk ettirilmez ve ödenmez. Görülüyor ki, bütün bu uygulamalar, hükümeti kandırmak üzere işçiyle işveren arasında oluşturulan danışıklı dövüş şeklini almaktadır. Devletin mali rolüne karşı itiraz oluşturmakta, müşterek çıkarlarının bulunduğunu gören işçi ve işverenlerin politik açıdan anlamı çok derindir. Bu durumun, özel sektördeki her iki grubun da gelirini arttırmaya çalışmasıyla ortaya çıktığını belirtmek şimdilik yeterli olacaktır. İşverenler maaş ve istihdam vergilerinden (Sosyal sigorta primi, Gelir vergisi stopajı, Konut edindirme yardımı, Tasarrufu teşvik fonu, vb.) kaçınmak ve işçilik masraflarını azaltmak suretiyle kazanç sağlarlar. Tamamen kayıtdışı ekonomiye dahil olmayan ancak satış kapasitesini düşük göstererek vergi kaçırmak çabasında olan küçük ve orta boy ticari işletmeler, resmi işçi masraflarını azaltarak bu işi çok iyi başarırlar. Her seferinde hükümetin gelir kaybı muazzam boyutlara ulaşmaktadır.

Üçüncü olarak, bu işlemler “Ölçülmezler”. Bu faaliyetler hükümete bildirilmediği için ekonomiyle ilgili resmi istatistiklere direkt olarak yansımaz. Vergi mükellefiyetine itaatteki boşluğu nedeniyle, devlet üretim faaliyetlerinin hacmini doğru olarak hesaplamakta yetersiz kalır. Kayıtdışı ekonomisini analiz edenlerin bir kısmı, son on yılda ekonomide görülen bunalımın aslında geniş oranda üretim ve istihdamın kayda geçmemesinden kaynaklanan bir istatistiksel yanılgıdan öte hiç bir şey olmadığını iddia etmektedir. Bunlar kayıtdışı faaliyetlerini de içermek suretiyle, ekonominin gerçek durumunun düşünülenden daha sağlıklı ve çok geniş olduğunu iddia etmektedirler.

4. KAYITDIŞI EKONOMİNİN DAHA YOĞUN OLDUĞU İŞ KOLLARI

Kayıtdışı çalışmanın en yaygın olduğu iş kolu, tarımdır. Tarım kesiminde, zirai kazancın götürü gider usulünde tespitine ilişkin hasılat tutarının (1992 yılı için 80 milyon), 1993 yılı için 120.000.000- TL. oluşu bu kesimde defter tutma yükümlülüğünü adeta yok ettiğiinden, kayıtdışı çalışma kaide: resmi çalışma istisna haline gelmiştir.

Bu durum, (1988 yılı fiyatlarıyla) 1993 yılındaki 27 trilyon liralık tarımsal üretimin vergi dışı kalması (bırakılması) sonucunu doğurmaktadır. Tarım kesiminin vergi dışı oluşu, tarım ürünlerinden sanayi mamulü üreten kuruluşlardaki girdilerin miktar ve fiyat yönünden gerçeği yansıtmaması sonucunu da birlikte getirebilmektedir.

Aşağıda örnek olarak verilen kesimlerde çalışanların ya tamamı kayıtdışıdır ya da gerçek net ücretlerinin altında bir bedel (örneğin; asgari ücret) üzerinden ücretlendirilmekte, primlendirilmekte ve vergilendirilmekte oldukları kamuoyunda sık sık gündeme gelmektedir.

a) İkinci bir işte kayıtsız çalışanlar (Devlet memuru, kahvecilik de yapıyor; Öğretmen, özel ders veriyor, şoförlük ya da emlak-oto komisyoncusu yanında çalışıyor, gece bekçiliği yapıyor)

b) İnşaat, altın ve dövüş sektörü çalışanları

c) Beslenme, barınma ve eğlence dünyası (restaurant, gazino, gece klübü, kahvehane, kumarhane, unumhane vs. yüzde ile çalışanlar, ses ve saz sanatçıları, mankenler, otel işçileri, resepsiyoncular, özel koruma görevlileri, turist rehberleri, vb.)

d) Özel ulaşım kuruluşları çalışanları (Şoför muavinleri, yazıthane çalışanları, okul ve servis taşıyıcıları)

e) Otopark bekçileri, hizmetçiler, bakıcılar (özel hemşireler), temizlikçiler, özel şoförler

f) Terzi-berber, kunduracı, manav, bakkal çırak ve kalfaları

g) Ticarethane çalışanları, kuyumcu imalathaneleri (Atölye) çalışanları, tezgahçılar, pazarcı yanında çalışanlar, oto yıkayıcıları, tamirci çırakları, kalfaları, döviz ayakçıları, çiçekçi çalışanları, gazete dağıtıcıları, hurdacı çalışanları, aktif pazarlamacılar (eve teslim türü, ansiklopediciler, tencereciler)

h) Evlerde imalat işi yapanlar (çorap ütüçüleri, örücüler, nakışçılar, oyacılar, işleniciler, montajcılar) işportacılar, gezici esnaf ve tamirciler, su dağıtıcıları.

ı) Ölü yıkayıcıları, definciler, hatimciler, mevlithanlar, sınıkcılar, medyumlar, falcılar, defineciler, antikacılar, kullanılmış eşya satıcıları

Örnek olarak sunulan ve bir kısmı yeni olan bu iş türlerinin bir çoğu kayıtlarda ya hiç yer almamakta ya da olduğundan düşük gösterilmektedir. Böylelikle bunlar kayıtdışı ekonomiye katkıda bulunmaktadır.

İşletmeler küçüldükçe kayıtdışı (kayıtsız) işçi çalıştırma artmaktadır. Çalıştırılan işçi sayısına bağlı olarak getirilen bazı yükümlülükler (konut edindirme yardımı, tasarrufu teşvik fonu, vs.) işletmeleri “**küçük işletme**” şeklinde yeni arayışlara yöneltmiştir. Fason çalışma, fason çalıştırma modasının başlamasının nedeni işçileri küçük küçük gruplar halinde tutarak, sendikal haklardan uzaklaştırma ve kayıtdışı çalıştırma (vergi+primden tamamen ya da kısmen kurtuluş) olarak ortaya konulabilir. İstihdam kapasitesinin azaldığı dönemlerde kayıtdışı çalışan işçiler ne iş olursa yapmak zorundadırlar. Nedenleri ne olursa olsun, gayrimenkul, altın-döviz, para piyasası (tefecilik) tekstil, kundura, otomotiv, özel eğitim-sağlık sektöründeki (ikinci pazar) kayıtdışı; işlem, istihdam ve kazanç yoğunluğu ortadadır.

5. KAYITDIŞI EKONOMİNİN BOYUTLARI

50. Kayıtdışı İstihdamdaki İzler

Kayıtdışı ekonomi biçimlerinden en bilinen ve en önemlisi kayda geçirmeden çalışmak-çalıştırmaktır.

Düzensizlik, kayıtdışı ekonominin **anahtar özelliğini** oluşturur. Bu da, ücretli işçilerin yasal konumlarındaki aşınmanın bir göstergesidir. Tamamen kayıtsız işçilik, sayıları giderek artmakta olan geçim parası kazanmak üzere çalışan insan grubunu açmaz düşüren, istihdamdaki değişimin en son aşamasıdır.

Son yirmi yılda görülen krizler süresince, iş çevreleri, işveren-ücret ilişkisi üzerinde kontrol sahibi olmak üzere çaba sarfetmiş ve geniş ölçüde başarı sağlamıştır. Bir çok sendikanın uğruna savaş verdiği dolgun ücretli ve güvenceli işler gün geçtikçe yok olmaktadır. Aynı zamanda müşkül durumlarda insanlara verilmesi beklenen hükümet yardımlarının çoğu giderek azalmaktadır. Bulunan kayıtlı (sigortalı) işler ise giderek rizikolu bir nitelik kazanmaktadır: düşük ödemeli, karsız, sürekli olmaktan ziyade geçici, full-time (tam gün) olmaktan ziyade part-time (yarım gün). Kayıtdışı istihdam bu şartların kanun tarafından belirlenen asgari standardın da altına düştüğünü ifade eder. Yine de, bir kez vergi-sigorta ihlali için imkan ve resmi kazancın yasal olmayan yollardan toplamışı başlatıldı mı, kayda geçmeden çalışmak bazı durumlarda daha çekici görünmektedir. Kayıtdışı istihdamın Türkiye'deki boyutları aşağıda belirtilmiştir:

Ücretle Çalışanlar ve Ödedikleri Vergi Durumu:

Türkiye'de vergi yükünü taşıyan-taşıması gereken kitleler konusunda aşağıdaki durum - sonuçlarla karşılaşmaktadır:

<u>Kayıtlı İşte Çalışanlar (milyon)</u>		1992	1993
Emekli Sandığına			
tabi aktif sigortalılar	1.601	1.812	
Sosyal Sigortaya			
tabi aktif sigortalılar	3.796	3.976	
Özel Sandıklara			
tabi aktif sigortalılar	78	73	
<i>Toplam</i>	<i>5.475</i>	<i>5.861</i>	

Tahsilat Esasına Göre Ücretlilerin Ödediği Gelir Vergisi 1992 (milyar TL)

Gelir Vergisi Toplamı	60.276
Ücretli Payı (%55)	33.152

Kayıtlı Ücretli Başına Gelir Vergisi

$$33.152 / 5475 = 6.055.160.-TL$$

Çalışanların Sayısı (milyon)

	1992	1993
Tarım Kesiminde Çalışanlar	8.169	8.166
Sanayi Kesiminde Çalışanlar	3.047	2.880
Hizmetler Kesiminde Çalışanlar	7.385	7.239
<i>Toplam</i>	<i>18.601</i>	<i>18.285</i>
Bağ-Kur'lu Aktif Sigortalılar (-)	2.038	2.002
Kayıtlı Çalışanlar	(-)	5.475
Tarımdaki Aktif Sigortalılar (-)	868	954
Kayıtdışı Çalışanlar	10.220	9.468

Ücretli kesimince ödenen vergileri kayıtlı-kayıtdışı çalışan sayısı ile karşılaştırsak;

Ödenen Gelir Vergisi	Çalışan Sayısı	Ücretli Başına G.V. (1992)
33.152 (trilyon)	18.600.000	1.782.365 TL

olarak bulunur.

Tarım kesiminin tamamına yakını kayıtdışı (sigortasız-vergisiz) çalışır;

Sanayi Kesiminde	3.047 (milyon)
Hizmetler Kesiminde	7.385
Toplam	10.432

kişi çalıştığına ve (kayıtlı-sigortalı-vergili) resmi çalışan sayısı 5475 (milyon) olduğuna göre tarım kesimi hariç, öteki kesimlerde resmi kayıtlı çalışma oranı;

$$5475 / 10432 = \%52$$

Kayıtdışı çalışma oranı :

$$4957 / 10432 = \%48'dir.$$

Kayıtdışı çalışma oranının böylesine yüksekliği, çalışan başına düşen vergi tutarları bulunarak yapılan hesapların tümünü tutarsız-yanıltıcı kılmaktadır. Kaldı ki, kayıtlı-sigortalı-vergili yani bordrolu çalışma halinde de, resmi kayda geçen ücret rakamları çoğu kez gerçeği yansıtmamaktadır.

Kayıtdışı çalışanlar da bir işte çalıştıklarına göre bir ücret alırlar. Ücret aldıklarına göre net-brüt ücret farkının ilgili kamu kuruluşlarına işverence yatırılması gerekmesine rağmen yatırılmadığından "kayıtdışı çalışma-çalıştırma" çalışan ile çalıştırmanın mutabık olduğu kronik bir vergi kaçırma yöntemi (anahtar) oluşturmakta; hem kayıtdışı çalışma, hem de bu çalışmanın ürünüden sağlanan kazanç vergi dışı kalmaktadır.

Bu durum, çalışan başına hesaplanan Gelir Vergisinin %100 düşük olduğunu kanıtlamaktadır. Çünkü, kayıtdışı çalışan, resmi kayıtlı çalışan sayısının yaklaşık iki katıdır.

T.C.Resmi Gazetesinde 30.10.1993'de yayınlanan 1994 yılı Hükümet Programı'ndaki en son verilere göre: 1992 sonu itibarıyla çalışan kişi sayısı (sivil istihdam) 18.600.000 kişidir (sayfa 332). Buna karşılık Emekli Sandığı, Sosyal Sigortalar ve Özel Sandıklara kayıtlı her tür aktif sigortalıların toplamı : 8.381.000; Emekli maaşı alanlarla (2.869.452) birlikte 11.250.000 kişidir. Resmi kayıtlarda yer alan emeklilerin de istihdam edildiklerini varsayarsak;

18.600.000 - 11.250.000 = 7.350.000 kişi kayıtdışı çalışıyor demektir.

(Bu rakama, kayıtdışı çalışan, 1993 yılı itibarıyla 12-14 yaş grubunda çalışan 774.000, 12-19 yaş grubunda çalışan 3.433.000 olmak üzere toplam 4.207.000 çocuk işçi dahil değildir. (Kaynak: Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü verileri : Dünya Gazetesi 15.04.1994)

1992 yılı sonunda sanayi ve hizmet kesiminde 16 yaşın üstünde günlük asgari ücret 48.300 TL. olduğuna göre, kayıtdışı çalışan iş gücünün (Sanayi ve Hizmet kesiminde çalıştıklarını varsayarsak) vergilendirilmemiş ve primlendirilmemiş geliri:

Bir günlük tutarı	= 7.350.000 x 48.300 =
	355.005.000.000 TL;
Aylık tutarı	= 355.005.000.000 x 30 =
	10.650.150.000.000 TL;
Yıllık tutarı	= 10.650.150.000.000 x 12 =
	127.801.800.000.000 TL'dir.

Olayın gözlemlenmesinde tarım kesimi hariç tutularak, hesaplama sanayi ve hizmet kesimine inhisar ettirildiğinde, bu kesimlerde kayıtdışı çalışan kişi sayısı 4.957.000 kişi olduğuna göre, bu işgücünün vergilendirilmemiş ve primlendirilmemiş 1992 yılı yıllık geliri:

$$(4.957.000 \times 48.300) \times 360 = 86.192.316.000.000.- TL$$

olarak bulunur.

1993 yılı sonunda sanayi ve hizmet kesiminde 16 yaşın üstünde günlük asgari ücret 83.250. -TL (Aylık 2.497.500.-TL) olduğuna göre, kayıtdışı çalışan sanayi ve hizmet kesiminin ekonomik boyutları biraz daha genişlemiştir:

$$(4.957.000 \times 83.250 \times 360 = 148.561.290.000.000.-TL).$$

Eylül 1994 yılı itibarıyla sanayi ve hizmet kesiminde 16 yaşın üstünde günlük asgari ücret 139.125 TL. olduğuna göre, kayıtdışı çalışan iş gücünün (Sanayi ve hizmet kesiminde çalıştıklarını varsayarsak) vergilendirilmemiş ve primlendirilmemiş gelir:

Bir günlük tutarı	= 7.350.000 x 139.125 =
	1.022.568.750.000 TL;
Aylık tutarı	= 1.022.568.750 x 30 =
	30.677.062.500.000 TL;
Yıllık tutarı	= 30.677.062.500 x 12 =
	368.124.750.000.000 TL'dir.

Olayın gözlemlenmesinde tarım kesimi hariç tutularak hesaplama; sanayi ve hizmet kesimine inhisar ettirildiğinde, bu kesimlerde kayıtdışı çalışan kişi sayısı 4.957.000 kişi olduğuna göre, bu işgücünün vergilendirilmemiş ve primlendirilmemiş 1994 yılı yıllık geliri:

$$(4.957.000 \times 139.125) \times 360 = 248.271.345.000.000 TL$$

olarak bulunur.

31.12.1995 itibariyle sanayi ve hizmet kesiminde 16 yaşın üstünde günlük asgari ücret 282.000 TL olduğuna göre, kayıtdışı çalışan işgücünün (sanayi ve hizmet kesiminde çalıştıklarını varsayarsak) vergilendirilmemiş ve primlendirilmemiş 1995 yılı geliri:

Bir günlük tutarı = 7.350.000 x 282.000 = 2.072.700.000.000 TL:

Aylık tutarı = 2.072.700.000.000 x 30 = 62.181.000.000.000 TL:

Yıllık tutarı = 62.181.000.000.000 x 12 = 746.172.000.000.000 TL'dir.

(4957.000 x 282.000) x 360 = 503.234.640.000.000 TL

31.12.1996 itibariyle sanayi ve hizmet kesiminde 16 yaşın üstünde günlük asgari ücret 567.000 TL olduğuna göre, kayıtdışı çalışan işgücünün (sanayi ve hizmet kesiminde çalıştıklarını varsayarsak) vergilendirilmemiş ve primlendirilmemiş 1996 yılı geliri:

Bir günlük tutarı = 7.350.000 x 567.000 = 4.167.450.000.000 TL:

Aylık tutarı = 4.167.450.000.000 x 30 = 125.023.500.000.000 TL:

Yıllık tutarı = 125.023.500.000.000 x 12 = 1.500.282.000.000.000 TL'dir

(4.957.000x567.000) x 360 = 1.011.822.840.000.000 TL

01.08.1997 itibariyle sanayi ve hizmet kesiminde 16 yaşın üstünde günlük asgari ücret 1.181.250 TL olduğuna göre, kayıtdışı çalışan işgücünün (sanayi ve hizmet kesiminde çalıştıklarını varsayarsak) vergilendirilmemiş ve primlendirilmemiş 1997 yılı geliri:

Bir günlük tutarı = 7.350.000 x 1.181.250 = 8.682.187.500.000 TL:

Aylık tutarı = 8.682.187.500.000 x 30 = 260.465.625.000.000 TL:

Yıllık tutarı = 260.465.625.000.000x12= 3.125.587.500.000.000 TL'dir

(4.957.000x1.181.250)x360 = 2.107.964.250.000.000 TL

Türkiye'de gelir dağılımı ve enflasyon sorununun çözümü kayıtdışı çalışan-çalıştıran nüfusun resmi (kayıtlı) hale getirilmesine ilişkin yol ve yöntemlerin bulunmasına bağlıdır. Çünkü, kayıtdışı işçi çalıştırmak kayıtdışı üretim ve satış yapmak gibi bir sonuç doğurur. Kayıtdışı satışlar içerisindeki ticari kar da kayıtdışı kaldığından vergilendirilmemiş olur.

51. VERGİSEL İZLER: BULUNAN MATRAH FARKI / İNCELENEN MATRAH ORANI

Vergi kaçağı çeşitli yöntemlere göre hesaplanabilir. En yaygın hesaplama yöntemi vergi inceleme elemanlarınınca saptanan matrah farklarının, incelenen matrah tutarlarına oranlanmasıdır.

1984 ile 1996 yılları arasında defter ve belgeleri incelemeye alınan 819.684 vergi mükellefinin hesaplarında bulunan vergi matrah farkı % 46 olarak belirlenmiştir. İstatistiklerde, 1984 yılında vergi yönünden kayıtdışı faaliyetler %120 iken, 1985 yılında %98'e düşüyor. 1986 yılında %129'a tırmanan bu oran, 1987 yılında hızlı bir inişle %26'ya geriliyor. 1990'lı yıllarda bu oranın en yüksek olduğu yıl % 113 ile 1994 yılıdır. 1996 yılı itibariyle ise oranın tekrar % 27'lere gerilediği görülmüştür. (Kaynak: Maliye Bakanlığı Gelirler Genel Müdürlüğü, Vergi İstatistikleri Yılığ (1992-1996) Ankara, Ağustos 1997, s.75)

Bulunan vergi matrahı farkına göre ortalama %46'lık bir kayıtdışı ekonomi azımsanacak bir oran değildir. Ancak bu çalışma, ekonomideki kayıtdışı faaliyeti gösterebilmek için yeterli değildir. Çünkü, toplam vergi mükelleflerinin yalnızca yüzde 3-4'ü incelenebilmektedir. Bazı göstergeler kayıtdışı ekonominin resmi kayıtlardan daha da yüksek boyutlara ulaştığını gösteriyor. Örneğin, İstanbul'da 1989 yılında 4 milyon liranın üstünde gelir beyan eden mükellef sayısı 7 bin 860 kişide kalıyor. Oysa aynı yıl bu şehirde 26 bin otomobil satılmış. Burada garip bir durum ortaya çıkıyor. Bu kişiler otomobillerini vergilendirilmemiş kazançlarıyla mı, yoksa tasarruflarıyla mı alıyorlar?

1984-1996 yılları arasında yılda ortalama 63.053 mükellef vergi incelemesine alınmıştır. Buna göre ortalama vergi inceleme oranı yüzde 3 düzeyindedir. Diğer bir deyimle, her yüz mükelleften 3'ü vergi incelemesine tabi tutulabilmiştir. O nedenle, bu düzeyde düşük bir vergi inceleme oranına göre bulunan rakamlardan hareketle, Türkiye genelinde bir sonuca ulaşmanın hata payı da dikkate alınmalıdır. İstatistiki olarak Gelirler Genel Müdürlüğü'nce yayınlanmayan beyan edilen toplam gelirin yayınlanması, diğer bir deyimle kamuoyuna açıklanması, bu alanda yapılacak çalışmaların güvenilirlik derecesini arttırabilecektir. Ayrıca, vergi inceleme sonuçlarının vergi türleri itibariyle düzenli bir şekilde kamuoyuna açıklanması da, bu alanda yapılacak tahminlerin doğruluk derecesini arttıracaktır.

Türkiye'de gelir dağılımı ve enflasyon sorununun çözümü kayıt dışı çalışan-çalıştırılan nüfusun resmi (kayıtlı) hale getirilmesine ilişkin yol ve yöntemlerin bulunmasına bağlıdır. Çünkü, kayıt dışı işçi çalıştırmak, kayıt dışı üretim ve satış yapmak gibi bir sonuç doğurur. Kayıt dışı satışlar içerisindeki ticari kar da kayıt dışı kaldığından vergilendirilmemiş olur.

Ücretliler genellikle "net ücret" esasına göre ücretlendirilir. İşçiye ait vergi-sigorta, vs. yükümlülükler işveren tarafından vergi dairelerine ve sosyal güvenlik kuruluşlarına ek bir işveren payı ile birlikte ödenir. Eşdeyişle, devlet işverenden işçi adına vergi-sigorta istemese, bu yükümlülükler işveren tarafından işçiye ödeneceğinden Net Ücret-Brüt Ücret farkı işçiye kalacaktır. Ülkedeki işsizlik ve bazı sektörlerdeki özellikler (Net Ücret-Brüt Ücret) arasındaki farkın işçi ile işveren arasında paylaşılması gibi bir sonuç doğurmaktadır. Kayıt dışı çalışma ile kayıtlı çalışma arasında adeta bir farklılık gözetilmemektedir. Genç nüfusun fazlalığı, emeklilik yaşına geliş süresini uzatmakta, genç nüfus bugünkü nakit gelirini emeklilikte alacağı emekli maaşı yüksekliğine tercih etmektedir ve doğal olarak net-brüt ücret farkı devlet aleyhine işçi ile işveren arasında pay edildiği gibi bir görünüm yaratmaktadır. 1989 yılında bir kişiye iş yaratmanın (istihdamın) maliyeti 94, 1990'da 125 ve 1991'de 222 milyon TL. 1993'te (1) milyar TL olarak hesaplanmaktadır. Bu durum, çalışan kişi için iş üreten işveren olmazsa çalışmanın gerçekleşmeyeceğini, çalışma gerçekleşmezse çalışanın vergi ödememesi, dolayısıyla vergi yükünün söz konusu olmayacağını kanıtı olmakta ve üretim maliyetleri yönünden yaklaşıldığında işin başında da sonunda da gerçekte vergi yükünün işverende kaldığı şeklinde bir görünüm almaktadır. Türkiye'de enflasyon yoluyla vergileme hakimdir ve enflasyon bütün kesimlerde etkisini göstermektedir, ancak enflasyon yüksek gelir gruplarını daha az etkilemektedir. Olaya devletçe alınan vergilerin kombinezonu yönünden yaklaşıldığında, (vasitasız vergiler-vasitalı vergiler toplamı içindeki (milyar/TL) vasitalı vergilerin payının gelişim seyri şöyledir;

Yıllar	Vasitasız (TL)	Vasitalı (TL)	Toplam (TL)	Vasitalı Payı (%)
1991	44.464	58.970	103.434	57
1992	80.264	110.778	191.042	58
1993(1)	143.248	202.565	345.813	59
1994(2)	247.874	365.988	613.862	60
1995(2)	499.855	716.338	1.216.193	58.9
1996(2)	860.000	1.340.900	2.200.000	60.9
1997(2)	1.780.000	2.555.500	4.335.500	58.9

(1) Gerçekleşme tahmini

(2) Program

Kaynak: 1994 yılı programı/1995 yılı programı/1996 yılı programı/1997 programı

Görüldüğü gibi, devlet kayıtdışı çalışan ve çalıştıranlardan alamadığı vergiyi vasitalı vergileme yoluyla almaktadır, ancak vasitalı vergileme adil bir vergileme tekniği değildir. Kayıtdışı çalışan 10.5 milyonluk kesim nasıl kayıt altına alınabilir? Bu kitlenin kayıt altına alınabilmesi için ne gibi yollara başvurulması gerekir şeklinde ortaya çıkan toplumsal sorunun çözümü zorunludur.

Türkiye'de istisnasız ücretli-ücretsiz bütün kesimler beyannameli vergi mükellefi yapılmalıdır. Ücretliler de G. V. Beynamesi vermeli, yıl içinde kesinti yoluyla ödedikleri vergilerle, yıl içindeki masraflarını belgelendirerek (fatura, vb) yıl sonunda ortaya çıkacak kesin vergi borcu arasındaki fark kendilerine geri verilmelidir. M.B. Gelirler Genel Müdürlüğü'ne bulunan matrah farklarını ilgili yılların dolaysız vergiler toplamına uyguladığımızda, bu yıllara ait muhtemel vasitasız vergi kaçağı aşağıdaki şekilde hesaplanabilecektir.

1992 yılı vasitasız vergiler toplamı	80.264
Bulunan matrah farkı oranı	$\times \frac{\%59.59}{47.831}$

1993 yılı vasitasız vergiler toplamı	143.248
Ortalama matrah farkı oranı	$\times \frac{\%35.96}{51.505}$

Görüldüğü gibi 1992 yılı vasitasız vergi kaçağı 47 trilyon 831 milyar TL. , 1993 yılı 51 trilyon 505 milyar TL. olarak ortaya çıkmaktadır.

1994 yılı için gerçekleşmesi beklenen vasitasız vergi gelirleri 247.874 trilyon olduğuna göre; 1994 yılındaki muhtemel vasitasız vergi kaçağı;

$$247.874 \times \%113 = 280 \text{ trilyon } 78 \text{ milyar}$$

olarak hesaplanabilir.

1995 yılı için gerçekleşmesi beklenen vasitasız vergi gelirleri 499.855 trilyon olduğuna göre; 1995 yılındaki muhtemel vasitasız vergi kaçağı;

$$499.855 \times \%41.91 = 209 \text{ trilyon } 467 \text{ milyar}$$

olarak hesaplanabilir.

1996 yılı için gerçekleşmesi beklenen vasitasız vergi gelirleri 860.000 trilyon olduğuna göre; 1996 yılındaki muhtemel vasitasız vergi kaçağı;

$$860.000 \times \%26.57 = 228 \text{ trilyon } 542 \text{ milyar}$$

olarak hesaplanabilir.

1997 yılı için gerçekleşmesi beklenen vasitasız vergi gelirleri 1.780.000 trilyon olduğuna göre ve bu yıl için son on üç yıllık ortalama matrah farkı oranı olan % 46 oranını uyguladığımızda, 1997 yılındaki muhtemel vasitasız vergi kaçağı;

$$1.780.000 \times \%46 = 818 \text{ trilyon } 800 \text{ milyar}$$

olarak hesaplanabilir.

Tarımsal üretimdeki katma değerinin %50 olduğu ve bundan %30 vergi alınması gerektiği varsayılırsa,

$$1992 \text{ yılı için: } (162.570 \times \%50) \times \%30 = 24 \text{ trilyonluk}$$

$$1993 \text{ yılı için: } (266.196 \times \%50) \times \%30 = 40 \text{ trilyonluk}$$

$$1994 \text{ yılı için: } (573.120 \times \%50) \times \%30 = 86 \text{ trilyonluk}$$

$$1995 \text{ yılı için: } (1.136.529 \times \%50) \times \%30 = 170 \text{ trilyonluk}$$

1996 yılı için; $(1.986.816 \times \%50) \times \%30 = 298$ trilyonluk vergi rezervi bulunur.

1997 yılı için; $(3.916.320 \times \%50) \times \%30 = 587$ trilyonluk

52. VERGİ ÖDEME YOĞUNLUĞU İLE T.B.M.M.'DE TEMSİL YOĞUNLUĞU ARASINDAKİ İLİŞKİ

a) Seçmen Başına Düşen Vergi, Milletvekili Başına Düşen Vergi:

En Yüksek İller	Seçmen Sayısı	Tahakkuk Eden Vergi (milyon)	Seçmen Başına Düşen Vergi (milyon)	Milletvekili Başına Düşen Vergi (milyon)
1. Kocaeli	543.729	6.590.807.000	12.121	(7) 941.543
2. İstanbul	4.265.566	37.662.284.000	8.829	(50) 753.245
3. Ankara	1.937.301	13.848.347.000	7.148	(23) 602.102
4. İzmir	1.630.510	6.627.823.000	4.065	(19) 348.832
5. Bursa	938.145	3.088.899.000	3.293	(13) 257.408

En Düşük İller

1. Şırnak	86.549	28.003.000	323	(3) 9.334
2. Bayburt	53.045	19.128.000	360	(2) 9.564
3. Bingöl	100.264	35.982.000	359	(3) 11.964
4. Ağrı	164.784	60.212.000	359	(4) 15.053
5. Siirt	93.815	48.405.000	515	(3) 16.135

sayılarını belirlemede **VERGİ ÖDEME** katsayıları da dikkate alınmalıdır.

Yapmış olduğumuz araştırma sonucu, 1991 genel seçimlerinde, seçmen başına (12.121.000.-TL) ve Milletvekili başına (941.543.000.-TL) düşen en yüksek vergiyi **Kocaeli** ili ödemiştir. Seçmen başına (323.000.-TL) ve milletvekili başına (9.334.000.-TL) en düşük vergiyi ise **Şırnak** ili ödemiştir.

b) Türkiye'de Ödenen Vergi Yoğunluğu İçindeki İllerin Oranı ile T.B.M.M.'nde Temsil Oranı İlişkisi

1991 yılında Türkiye'de tahakkuk eden vergilerin % 75'ini ödeyen 10 il T.B.M.M.'de %28 oranında, vergilerin %25'ini ödeyen 64 il ise %72 oranında temsil edilmektedir. Bu durum T.B.M.M.'de: "çok vergi veren illerin daha az, az vergi veren illerin daha çok" milletvekili ile temsil edildiğini kanıtlamaktadır.

Vatandaşın üç temel görevi vardır:

1. Kanunlara riayet etmek,
2. Vergi vermek,
3. Oy vermek.

Ülkemizde, kanunlara itaatin her alanda gün geçtikçe gerilediği, kayıtdışı ekonominin inanılmaz boyutlara ulaşması sonucu vergi gelirlerinin reel olarak düştüğü, gönüllü oy verme yerine, oy vermeyene ceza tatbiki sonucu zorunlu oy verme şeklinde çapraz olduğu gözlemlenmektedir. T.B.M.M.'de oy vermeyenlerin ya da daha az vergi verenlerin daha çok temsil edilmesine **VERGİ ÇAPRAZI** adının verilmesini öneriyorum. Anayasa değişikliklerinin gündemde olduğu ülkemizde vergi çaprazının kısmen de olsa giderilerek vergi ile T.B.M.M.'de temsil oranı arasında yeni bir düzenlemeye gidilmesinde yarar vardır. İllere düşen milletvekili

53. VERGİ KAYBI-KAYITDIŞI ÜRETİM / SATIŞ İLİŞKİSİ

Vergi kayıp ve kaçağı temelde, ekonomik işlemin (alış- satış) resmi kayıtlara alınmaması eşdeyişle kayıtdışı bırakılmasından, ekonomik faaliyette bulunan kişi ve kuruluşların vergi dairelerine kayıtlı bulunmamasından kaynaklanmaktadır. Faturasız (kravatsız) işlem adeta "ticari özgürlük" olarak nitelenmekte, götürü kazancın sınırlarının belirlenmesi ve defter tutma hadlerinin tespitinde görüldüğü gibi ekonomik nedenlerden çok politik nedenlerin gözetilmesi ile adeta kanuni teşvik görmektedir.

1992 yılında kayıtdışı çalışan kişilerin vergilendirilmemiş kazancının (86 trilyon 192 milyar TL) ortalama %30 vergilendirilmesi gerektiği varsayılırsa kayıtdışı kalan ücretlerde vergi kaybı 25 trilyon 858 milyar lira olarak hesaplanabilir. Bu durumda vasıtasız vergilerdeki incelenmesi gerçekleştirilen matrahlar üzerinden hesaplanan 47 trilyon 831 milyar TL ile birlikte, Türkiye'deki toplam vasıtasız vergi kaybı : 1992 yılı için : 73 trilyon 688 milyar TL. olarak bulunur.

1993 yılında kayıtdışı çalışan kişilerin vergilendirilmemiş kazancının (148 trilyon 561 milyar TL) ortalama %30 vergilendirilmesi gerektiği varsayılırsa kayıtdışı kalan ücretlerde vergi kaybı 44 trilyon 568 milyar TL. dir. Bu durumda vasıtasız vergilerdeki incelenmesi gerçekleştirilen matrahlar üzerinden hesaplanan 51 trilyon 505 milyar TL ile birlikte, Türkiye'deki vasıtasız vergi kaybı: 1993 yılı için; 96 trilyon 73 milyar TL. olarak bulunur.

1994 yılında kayıtdışı çalışan kişilerin vergilendirilmemiş kazancının (248 trilyon 271 milyar TL) ortalama %30 vergilendirilmesi gerektiği varsayılırsa kayıtdışı kalan ücretlerde vergi kaybı 74 trilyon 481 milyar lira olarak hesaplanabilir. Bu durumda vasıtasız vergilerdeki incelenmesi gerçekleştirilen matrahlar üzerinden hesaplanan 280 trilyon 78 milyar TL ile birlikte, Türkiye'deki toplam vasıtasız vergi kaybı : 1994 yılı için; 354 trilyon 559 milyar TL. olarak bulunur.

1995 yılında kayıtdışı çalışan kişilerin vergilendirilmemiş kazancının (503 trilyon 234 milyar TL) ortalama % 30 vergilendirilmesi gerektiği varsayılırsa kayıtdışı kalan ücretlerde vergi kaybı 150 trilyon 970 milyar lira olarak hesaplanabilir. Bu durumda vasıtasız vergilerdeki incelenmesi gerçekleştirilen matrahlar üzerinden hesaplanan 209 trilyon 467 milyar TL ile birlikte Türkiye'deki toplam vasıtasız vergi kaybı: 1995 yılı için 360 trilyon 438 milyar TL olarak bulunur.

1996 yılında kayıtdışı çalışan kişilerin vergilendirilmemiş kazancının (1 katrilyon 011 trilyon 823 milyar TL) ortalama % 30 vergilendirilmesi gerektiği varsayılırsa kayıtdışı kalan ücretlerde vergi kaybı 303 trilyon 547 milyar lira olarak hesaplanabilir. Bu durumda vasıtasız vergilerdeki incelenmesi gerçekleştirilen matrahlar üzerinden hesaplanan 228 trilyon 542 milyar TL ile birlikte Türkiye'deki toplam vasıtasız vergi kaybı: 1996 yılı için 532 trilyon 89 milyar TL olarak bulunur.

1997 yılında kayıtdışı çalışan kişilerin vergilendirilmemiş kazancının (2 katrilyon 107 trilyon 964 milyar TL) ortalama % 30 vergilendirilmesi gerektiği varsayılırsa kayıtdışı kalan ücretlerde vergi kaybı 632 trilyon 389 milyar lira olarak hesaplanabilir. Bu durumda vasıtasız vergilerdeki incelenmesi gerçekleştirilen matrahlar üzerinden hesaplanan 818 trilyon 800 milyar TL ile birlikte Türkiye'deki toplam vasıtasız vergi kaybı: 1997 yılı için 1 katrilyon 451 trilyon 189 milyar TL olarak bulunur.

1992 yılında :

Satış bedeli içerisinde işçilik payı %20 kabul edildiği takdirde; 86 trilyon 192 milyarlık kayıtdışı işçilikle üretilen mal ve hizmetin satış bedeli:

$$86.192 \times 100 / 20 = 431 \text{ trilyon TL. dir.}$$

Kayıtdışı işçilikle üretilen mal ve hizmeti satanların satış bedeli içindeki kar payı %25 kabul edilirse; $431 \times \%25 = 108$ trilyonluk vergilendirilmemiş (beyandışı-kayıtdışı) kazanç bulunur. Vergi oranı %30 kabul edilirse alınmayan vasıtasız vergi tutarı:

$$108 \times \%30 = 32 \text{ trilyon (tarım kesimi hariç) olarak bulunur.}$$

1993 yılında :

Satış bedeli içerisinde işçilik payı %20 kabul edildiği takdirde; 148 trilyon 561 milyarlık kayıtdışı işçilikle üretilen mal ve hizmetin satış bedeli:

$$148.561 \times 100 / 20 = 743 \text{ trilyon TL. dir.}$$

Kayıtdışı işçilikle üretilen mal ve hizmeti satanların satış bedeli içindeki kar payı %25 kabul edilirse; $743 \times \%25 = 186$ trilyonluk vergilendirilmemiş (beyandışı-kayıtdışı) kazanç bulunur. Vergi oranı %30 kabul edilirse alınmayan vasıtasız vergi tutarı;

$$186 \times \%30 = 56 \text{ trilyon (tarım kesimi hariç) olarak bulunur.}$$

1994 yılında :

Satış bedeli içerisinde işçilik payı %20 kabul edildiği takdirde; 248 trilyon 271 milyarlık kayıtdışı işçilikle üretilen mal ve hizmetin satış bedeli:

$$248.271 \times 100/20 = 1 \text{ Katrilyon } 241 \text{ trilyon TL}$$

Kayıtdışı işçilikle üretilen mal ve hizmeti satanların satış bedeli içindeki kar payı %25 kabul edilirse; $1.241 \times \%25 = 310$ trilyonluk vergilendirilmemiş (beyandışı-kayıtdışı) kazanç bulunur. Vergi oranı %30 kabul edilirse alınmayan vasıtasız vergi tutarı;

$$310 \times \%30 = 93 \text{ trilyon (tarım kesimi hariç) olarak bulunur.}$$

1995 yılında :

Satış bedeli içerisinde işçilik payı %20 kabul edildiği takdirde; 503 trilyon 234 milyarlık kayıtdışı işçilikle üretilen mal ve hizmetin satış bedeli:

$$503.234 \times 100/20 = 2 \text{ Katrilyon } 516 \text{ trilyon TL}$$

Kayıtdışı işçilikle üretilen mal ve hizmeti satanların satış bedeli içindeki kar payı %25 kabul edilirse; $2.516 \times \%25 = 629$ trilyonluk vergilendirilmemiş (beyandışı-kayıtdışı) kazanç bulunur. Vergi oranı %30 kabul edilirse alınmayan vasıtasız vergi tutarı;

$$629 \times \%30 = 188 \text{ trilyon (tarım kesimi hariç) olarak bulunur.}$$

1996 yılında :

Satış bedeli içerisinde işçilik payı %20 kabul edildiği takdirde; 1 katrilyon 11 trilyon 823 milyarlık kayıtdışı işçilikle üretilen mal ve hizmetin satış bedeli:

$$1.011.823 \times 100/20 = 5 \text{ Katrilyon } 059 \text{ trilyon TL}$$

Kayıtdışı işçilikle üretilen mal ve hizmeti satanların satış bedeli içindeki kar payı %25 kabul edilirse; $5.059 \times \%25 = 1$ katrilyon 265 trilyonluk vergilendirilmemiş (beyandışı-kayıtdışı) kazanç bulunur. Vergi oranı %30 kabul edilirse alınmayan vasıtasız vergi tutarı:

$$1.265 \times \%30 = 379 \text{ trilyon (tarım kesimi hariç) olarak bulunur.}$$

1997 yılında :

Satış bedeli içerisinde işçilik payı %20 kabul edildiği takdirde; 2 katrilyon 107 trilyon 964 milyarlık kayıtdışı işçilikle üretilen mal ve hizmetin satış bedeli:

$$2.107.964 \times 100/20 = 10 \text{ Katrilyon } 540 \text{ trilyon TL}$$

Kayıtdışı işçilikle üretilen mal ve hizmeti satanların satış bedeli içindeki kar payı %25 kabul edilirse; $10.540 \times \%25 = 2$ katrilyon 635 trilyonluk vergilendirilmemiş (beyandışı-kayıtdışı) kazanç bulunur. Vergi oranı %30 kabul edilirse alınmayan vasıtasız vergi tutarı:

$$2.635 \times \%30 = 790 \text{ trilyon (tarım kesimi hariç) olarak bulunur.}$$

Kayıtdışı İşçilikle Üretilen Mal ve Hizmetlerdeki Vergi Kayıp ve Kaçağı

	(trilyon)			
	1994	1995	1996	1997
Kayıtdışı işçilikle üretilen mal ve hizmet satışından vergi kaybı	93	188	379	790
Kayıtdışı işçilikte vergi kaybı	74	151	304	632
Beyanmamelilerde vergi kaçağı	<u>280</u>	<u>209</u>	<u>229</u>	<u>819</u>
	447	548	912	2.241
Tarım kesiminde vergi kaybı	<u>86</u>	<u>170</u>	<u>298</u>	<u>587</u>
Toplam	533	718	1.210	2.828

Bu verilere göre Türkiye'deki kayıtdışı istihdamla gerçekleştirilen üretim hacminin seyri aşağıda belirtilmiştir:

	1992	1993	1994	1995	1996	1997
	(trilyon)					
Kayıtdışı işçilikle yapılan üretim	431	743	1.241	2.516	5.059	10.540
Kayıtdışı çalışmada vergi kaybı	26	44	74	151	304	632
Kayıtdışı mal ve hizmet satışında vergi kaybı	32	56	93	188	379	790
Toplam	58	100	167	339	683	1422

Kayıtdışı işlem hacimleri yukarıda belirtilen kayıtdışı işçilikle üretim-kayıtdışı tarımsal üretimin yanısıra incelemeye alınan matrahlar üzerinden tespit edilen matrah farkı baz alınarak belirlenen vergi kaçağı oranına göre kayıtdışı ekonominin boyutları ise şöyle hesaplanabilir:

	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Vergi Kaçağı	47.831	51.505	280.078	209.467	228.542	818.800
Vergi Oranı	%40	%40	%40	%40	%40	%40

Matrah Farkı Üzerinden Kayıtdışı Ekonomik Faaliyetin Hesaplama Biçimi :

$$\begin{aligned}
 47.831 \times 100 / 40 &= 120 \text{ trilyon} \\
 51.505 \times 100 / 40 &= 129 \text{ trilyon} \\
 280.078 \times 100 / 40 &= 700 \text{ trilyon} \\
 209.467 \times 100 / 40 &= 524 \text{ trilyon} \\
 228.542 \times 100 / 40 &= 571 \text{ trilyon} \\
 818.800 \times 100 / 40 &= 2.047 \text{ trilyon}
 \end{aligned}$$

Bu verilere göre Türkiye'deki kayıtdışı ekonominin hacmi aşağıda belirtilmiştir:

Tarımda Kayıtdışı Üretim Tutarı :

1988 yılında 27 trilyon TL. (1)
 1988 ortalama \$/TL. kuru 1.420 TL.
 1988 yılında vergi dışı tarım kazancı :
 27 trilyon / 1.420 = 19 milyar 14 milyon \$

Tarımda üretim artışı gerçekleşmediği, taban fiyatlarının \$'a göre sabit kaldığı varsayımıyla ;

1989 yılında 19.104 \$ x 2120 TL= 40 trilyon 309 milyar
 1990 yılında 19.104 \$ x 2608 TL= 49 trilyon 588 milyar
 1991 yılında 19.104 \$ x 4170 TL= 79 trilyon 288 milyar
 1992 yılında 19.104 \$x 8550 TL=162 trilyon 570 milyar
 1993 yılında 19.104 \$x14000 TL=266 trilyon 196 milyar
 1994 yılında 19.104 \$x30000 TL=573 trilyon 120 milyar
 1995 yılında 19.104 \$x59501TL=1.136 katrilyon 529 mi.
 1996 yılında 19.104 \$x104000TL=1.986 katrilyon 816 m

1997 yılında 19.104 \$x205000TL=3.916 katrilyon 320m
 1992 yılı programı (TC Resmi Gazete 31.01.1992 gün ve Mükerrer 21128), s.132

1994 yılı programı (TC Resmi Gazete 30.10.1993 gün ve Mükerrer 21743), s.24

1995 yılı Ekonomi Programı

1996 yılı Ekonomi Programı

1997 yılı Ekonomi Programı

Kayıtdışı Ekonominin Boyutları (Hacmi) (trilyon)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997
a) Kayıtdışı işçilikle yapılan üretim	431	743	1.241	2.516	5.059	10.540
b) Kayıtdışı tarımsal üretim	162	266	573	1.136	1.987	3.916
c) Kayıtdışı ticari ve sınai faaliyet	129	700	524	571	2.047	
Toplam	713	1.138	2.514	4.176	7.617	16.503

1992 yılında 713 trilyon olan kayıtdışı ekonomi işlem hacmi 1993'te 1.1 katrilyonu 1994 yılında 2.5 katrilyonu, 1995 yılında 4.1 katrilyonu, 1996 yılında 7.6 katrilyonu, 1997 yılında ise 16.5 katrilyonu aşma durumundadır.

SONUÇ

1997 yılı Bütçe Kanununa göre, Devlet Bütçesi 6 katrilyon 255 trilyon, 1997 yılı sonunda kayıtdışı ekonominin bütçesi (kayıtdışı faiz ve rant hariç) 16 katrilyon 503 trilyon TL.'dir. 1997 yılı devlet bütçesinde faiz giderleri 3.570 katrilyon, personel giderleri 1.490 katrilyon, yatırım harcamaları için ise 525 trilyon ödenek ayrılması öngörülürken devletin kayıtdışı ekonomiden almadığı/alamadığı vergi 2.828 katrilyondur. Günde 7 trilyon 748 milyar.

Türkiye'de gelir dağılımı ve enflasyon sorununun çözümü kayıtdışı çalışan-çalıştırılan nüfusun resmi (kayıtlı) hale getirilmesine ilişkin yol ve yöntemlerin bulunmasına bağlıdır. Çünkü, işsizlik ortamında kayıtdışı işçi çalıştırmak kayıtdışı üretim ve satış yapmak, işsiz teselli edici bir sonuç doğurur. Kayıtdışı satışlar içerisindeki ticari kar da kayıtdışı kaldığından vergilendirilmez ve kayıtdışı kazanç sahibini sebepsiz zenginleştirir. Sonuçta, devlet fakir-millet değil, millet diye ifade edilen kimi üst gelir grupları, kamunun hakkını gasp eder, devlet buna

seyirci kalmamalıdır. Bugün artık siyasal destek sağlama toplumunda bazı sınıflara çıkar sağlama adına kayıtdışı ekonominin bilinçli ya da bilinçsiz olarak geliştirilmesinin ve kayıt dışı ekonomik yapıların siyasal etkinliklerini arttırmalarının demokrasiye, laik cumhuriyete ve parlamenter sisteme yönelik tehlikeleri açık olarak görülmektedir. Siyasal başarı adına, iktidar olma adına izlenen politikaların, tüm siyaseti ve ülkeyi büyük bir umutsuzluğa, istikrarsızlığa ve güvensizliğe götürdüğü ve ülkeyi kaosa sürüklediği ortadadır.

O halde, "SERBEST PAZAR EKONOMİSİ İÇİNDE ÜRETİMDE VE İSTİHDAMDA ARTIŞ SAĞLAMA" temel ilkesinden de uzaklaşmamak kaydıyla süratle kayıt dışı ekonomiyi küçültücü ekonomik kriterlere dayalı vergi denetimini (ve maliyenin şeffaflığını) gerçekleştireci, kamu vicdanını rahatlatıcı ve devlete güvenici önlemlerin ivedilikle alınması zorunludur, kayıtdışı ekonominin kayıt altına alınmasının da ön şartıdır.

Türkiye'de kayıtdışı ekonominin boyutlarının artması. Devlete veya özel kesime borç veren, yerli ve yabancı kuruluşları da etkilemektedir. Ancak, T.C. Devletin borcuna sadık bir ülke olduğu tarihi tecrübelerle sabittir. T.C. Devleti, Osmanlı borçlarını bile faizi ile birlikte kuruşuna kadar ödemiştir. Yabancı özel sermaye kuruluşlarının Türk Banka Sistemi kanalı ile açmış olduğu krediler de T.C. Devletin teminatı

(kefaleti) altındadır. Kayıtdışı ekonomisinin boyutlarının büyüklüğü, Türkiye'nin resmi rakamlarda görülen ekonomik hacminin çok daha büyük olduğunu kanıtlamaktadır. 1997 yılı Bütçe tasarısında, Türkiye'nin 1996 yılı GSMH'sı 14 katrilyon 777 trilyon olarak belirtildiğine göre, 1996 yılı için hesapladığımız kayıtdışı ekonomi hacmi (KEH) (7.617 katrilyon) / GSMH oranı: $7.617/14.777 = \% 51.5$ 'dir. Aynı tasarıda 1997 yılı GSMH'sı 25.360 katrilyon olarak belirtildiğine göre:

KEH / GSMH oranı; $16.503/25.360 = \% 65$ 'dir.

İŞLETME ÖĞRETİMİNDE EVRİM VE İLGİ ÇEKİCİ SENTEZ ÖRNEĞİ: ALİ HAYDAR AKSOY

Dr. Ali Sait YÜKSEL

M.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Profesör

Zusammenfassenderüberblick

Die trennung des Faches der Betriebswirtschaft von der Lehre der Allgemeinen Volkswirtschaft hat schon auch in der Türkei in den 30 er Jahren begonnen. Die damaligen „Imigranten-professoren“ aus dem „III Reich“ wie z.B. Alfred Isaac u.a. haben hierzu besondere Beiträge geleistet, worauf in der Türkei auch heute noch gerne und mit Genugtuung Bezug genommen wird. Bei der Betriebswirtschaftslehre der damlaigen Handelsund Wirtschaftsakademien in der Türkei gab es dann eine weitere wesentlich Etappe. Im Rahmen eines besonderen Kooperationsabkommens zwischen der Akademien und der Michigan State Universty wurden dann zahliche.wirtschaftlichen Mitarbeiterlernen zur Vertiefung ihrer betriebswirtschaftlichen Kenntnisse nach den USA geschickt.

İşletme bilimi bu günkü düzeyini kuşkusuz ABD kaynaklı literatüre borçludur. Avrupa ülkeleri de. işletme biliminin bütün dallarını Amerikan kaynaklı eserlerden geliştirmişlerdir.

Aslında işletme biliminin genel ekonomiden ayrı yeni bir dal olarak varlığını ortaya koymasının tarihi Avrupa'da 1930'lu yıllarda başlar. O günlerin Avrupa'daki işletme bilimi öncüleri Schmalenbach, Alfred Isaac gibi yazarların eserleri incelendiğinde, konuların işlenişinde bu güne göre Matematik'e ne kadar az yer verildiği hayretle görülür. Oysa bu gün ABD üniversitelerinde işletme bilimi, söz gelişi bir finansman öğretiminde işletme bilimi teknikleri ve özellikle Matematik'in öğretimdeki ağırlığı dikkati çekecek boyutlardadır.

Türkiye'de de işletme öğretimi Hitler Almanya'sından Türkiye'ye sığınan bazı yabancı bilim adamlarınca başlatılmıştır. 60'lı yıllardan sonra Türk üniversite ve akademilerinin bazı ABD üniversiteleriyle (çoğu AID finansal destek ve yardımları çerçevesinde) giriştikleri yoğun ortak eğitim ve öğretim programlarıyla bu öğretim, istikrarlı bir mecraya oturtulmuştur.

Üniversitemizin de nüvesini oluşturan Akademi'lerimizde sistemli ve kapsamlı bir işletme öğretimi plânlamasına geçildiğinde önce yeterli ve yetişkin öğretim elemanı sorunuyla karşılaşmıştı. O zamanlar MSU (Michigan State University) ile yapılan işbirliği programı çerçevesinde Akademi'lerden ilk elde 60 "asistan", master yapmaları için East Lansing'e (ABD) yollanmıştı. Bu gün üniversitemizin başarılı profesörlerinin belirli bir bölümünü oluşturan bu grubun akademilerine dönüşleriyle ancak işletme eğitim programlarını şekillendirme ve çeşitlendirmedeki sorunlar en az düzeylere indirilebilmişti.

İşletme öğretiminde Matematik'in yeri

Bütün bu özenli öğretim kadrosu hazırlık çalışmaları yanında, işletme öğretiminde Matematik'e çok daha geniş yer verilmesi zorunluluğu varlığını duyurmuştu. O zamanlar gerçi artık Teknik Üniversiteler de kendi işletme eğitim programlarını yürürlüğe koymuşlar, ya da işletme bölümlerini açmışlardı. Fakat işletme okutan fakültelere ve akademilere, mühendislik lisansı olan asistanların alınmaları, yeni sayılacak bir eğilimi yansıtıyordu. Bu eğilimin kuşku yok ki, işletme öğretiminde Matematik'i gerçek yerine oturtma niyetleriyle yakın bağlantısı vardı. Bununla birlikte asıl olarak sadece mühendislik eğitimi görenlerin, işletme fakültelerinin ya da akademilerin asistan kadrolarında fazlaca kalmayacakları yolundaki kuşkular da eksik değildi.

Ve bir Aksoy örneği !!

Seçkin insan rahmetli Haydar Aksoy, tam böylesi bir aşamada ve işletme eğitim programlarında yeni seçeneklerin arandığı bir dönemde, kurumumuza kazanılmıştı. Doğrusu böylesi örnekler, eski stilde işletme eğitimi alışkanlığı içindeki öğretim üyelerince de ilgiyle izleniyordu. Evet: ABD'deki işletme öğretiminde görüldüğü gibi, işletme öğretimine yoğun Matematik ve işletme bilim tekniklerinin katılması, en iyi biçimde mühendislik eğitimi görmüş değerli elemanların fakülteye kazandı-

rılmalarıyla da mümkün olacaktı. Fakat acaba böyle bir yönelme, olası kuşkuları da giderecek biçimde söz konusu elemanların yeterince ekonomi, hukuk ve işletme temel bilgileriyle donanmış sayılabilmelerine yetecek miydi?

Bu yeni eğilimin değişik yönlerinin böylesi görüşlere ortam hazırladığı sırada, sevgili Haydar Aksoy, bilimsel gelişmesi ve meslek başarısı gıptayla izlenen çok saygın bir örnek oluşturmuştu. Haydar Aksoy matematik kafası ve temel kültürünü, işletme öğretimine öylesine adapte etmiş ve müstesna bir sentez görüntüsü ortaya koymuştu. Onun örneğinde, eleman kazanmada bu tür cesur ilk denemelere girişen meslektaşlar, Haydar Aksoy`dan sonra kürsülerinde mühendislik eğitimi görmüş olanlara da özel bir ilgi göstermeyi yeni alışkanlıkları arasına katmada gecikmediler.

Bu gün Haydar Aksoy`un insan olarak tanımlanması güç üstün ahlâk, olgunluk ve bilimsel kalitesinin örneklerini tekrarlamak pek kolay olmayacak. Fakat bir eğitim seçeneği olarak onunla açılan yolun, işletme eğitimine ne büyük katkılar sağlamakta olduğunun örnekleri de hızla çoğalmağa başlamıştır.

Ve bir yolun öncüsü !

Haydar bu yolun da öncüsüydü. Ancak bu tespit; onun sergilediği ve her açıdan müstesna insan örneğini, derin iç çekişleriyle çok daha arayacağımız ve daha uzun yıllar yokluğunu çekeceğimiz acı gerçeğine de hiç bir teselli getiremeyecektir.

TÜRKÇEMİZ

Dr. Güngör ONAL

M.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Anabilim Dalı, Profesör

Abstract:

As well as the civilization and the culture of a nation becoming ancient, magnificent and rich, protecting its structure and transmitting to the next generations is vital. The important point of this reality is the wealth and living of language of this.

At recent years, our language have been degenerated by the foreign words and idioms coming from different cultures.

Bir ulusun uygarlığının ve kültürünün eski, görkemli ve zengin olması ne kadar önemli ise, onun korunması ve gelecek kuşaklara aktarılması da o derece önemli ve gereklidir.

Bu koruma ve aktarmanın en önemli öğelerinden biri ve belki de birincisi o ulusun dilinin zenginliği ve yaşayan bir dil olmasıdır.

Son yıllarda, başka kültürlerden gelen birçok sözcük, yalınkılınç dilimizin içine dalıp, güzelim deyimlerimizi ve sözcüklerimizi darmadağın etmektedir.

Bu acıklı manzarayı umursamazlıkla bir kenardan seyrediyor olmak, bu dili konuşan herkese ve hele bu dille öğretim yapan üniversitelerimize büyük bir sorumluluk yüklemektedir.

Bir dil bilgini veya Türkçe uzmanı olmadığının bilincinde olmakla birlikte, üniversiteye gelen öğrencilerin Türkçe fakirliğini ve onların beni anlamakta ya da anladıklarını anlatmakta çektikleri güçlüğü gördükçe, oğlumun Türkçe öğretmeninin konuştuğu Türkçe'yi duydukça, televizyon ve radyolardan konuşulan Türkçe'ye şaşıtkça, hele pazarcıdan satın aldığım elmalar için "POŞETE koyayım mı efendim" demesine tanık olduğça, bu konuda zaman geçirmeden herkesin elinden geleni yapmasının görev olduğuna daha çok inandım.

İşte elimden gelen;

Konfüçyüs, "Dil gelişmezse, kelimeler düşüncüyü tam anlatamaz. İyi anlatılmayan düşünce, yapılması gerekenleri tam ve doğru yaptırılmaz. Gereği gibi yapılamayan görevler töre ve kültürü bozar. Bozulmuş töre ve kültür, adaleti yanlış yola sokar. Yanlış yoldaki adalet halkı şaşkına çevirir. İşte bunun için hiçbir şey dil kadar önemli değildir." der.

Gerçekten de kelimesiz düşünmek imkansızdır. Kelime ile düşünce arasında o kadar büyük ilişki vardır ki, birinde bir eksiklik ve yanlış diğerinde kendisini hemen belli eder.

Kesin olan insanın kelime hazinesinin büyüdükçe düşünme yeteneğinin de artacağıdır. Neredeyse kelime bilgisinin zekanın sınırını belirlediğini bile söylemek mümkündür.

Amerika'da yapılan bir araştırma, her açıdan birbirine eş iki sınıftan, fazladan kelime öğreten bir kurs alan sınıfın öğrencilerinin, bütün derslerden diğer sınıfa göre daha yüksek notlar aldıklarını ortaya koymuştur.

Yine İllionis Üniversitesinde yapılan 29 kelimelik kelime bilgisi testi sonuçlarının, öğrencilerin bütün bir yıl derslerden aldıkları notların en iyi göstergesi olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Türkçe'mize bakıldığında da, eldeki yazılı belgeler 8. Yüzyıla kadar gitmektedir. Ne var ki bu belgelerdeki dilin işlekliliği ve gelişmişliği aslında dilimizin çok daha eskilere uzandığını açıkça göstermektedir.

Türkçe bazen göçler, bazen akınlar yoluyla üç kıtaya yayılmış ve çok geniş bir alanda tanınmıştır. Bu yayılma nedeniyle yüzyıllar boyunca bir çok değişik kültür ve dille alış verişte bulunmuş olmakla beraber özellikle konuşma dilinde ve yerel dillerde Türkçe'nin bir çok eski özellikleri günümüze kadar süre gelmiştir.

Türkçe, gerek göç ve akınlar yoluyla üç kıtayı kaplayan çok geniş bir alana yayılmıştır. Yüzyıllar boyu çok değişik diller ve kültürlerle alış verişte bulunmasına karşın özellikle konuşma dilinde, halk dilinde, yerel dilde bu çok eski Türkçe'nin geleneği, günümüzdeki varlığını sürdürmüştür.

Türklerin Müslümanlığı kabulüyle başlayan Arapça'nın ve Arap yazısının egemenliği, giderek Farsça'nın da etkili olmasıyla dili iyice karmaşık bir hale sokmuştur. Böylece Arapça, Farsça ve Türkçe'den oluşan karma ve yapay bir dil; Osmanlıca ortaya çıkmış ve Türk insanı Tanrısına Arapça yakarır, sevgilisine Farsça seslenir, evinde Türkçe konuşur hale gelmiştir.

Tanzimat'la birlikte, Türkçe, batı dillerinden de etkilenmiştir. Ayrıca yeni buluşlar, bilimdeki ve teknolojiadaki gelişmeler ve yeni kavramlar ortaya çıktıkça bunların karşılığı yeni sözcükler, yeni terimler yaratılması zorunluluğu da duyulmuştur. Osmanlıca, bu durumda tek çıkış yolunu, Türkçe'nin dışındaki dillerden, çoğunlukla da kural dışı yollardan yararlanmakta bulmuştur.

Cumhuriyetle birlikte, dilde Türkçe'ye dönüş başlamış, bu konuda bir hayli yol alındıktan sonra demokrasiyle birlikte yeniden eskiye dönüş yaşanmıştır. Şimdiye bu konudaki vurdumduymazlığımız sonucunda Türkçe keyfi kullanışlara terk edilmiş durumdadır. Sokaktaki adam başka konuşur. Gençler başka, yaşlılar başka konuşur. Eskiden yeniye, yeniden eskiye gidip gelip dururuz.

Halil Nihat'ın söyleyişiyle:

Vekalet oldu vekillik bugün bakanlıktır.

Yarın nedir, o bilinmez, yarın karanlıktır.

Geçmiş yüzyıllarda Türkçe'miz üzerindeki yabancı kültür istilası ve yabancı kelime egemenliği deneyimlerini yaşamış gibi, bu gün de dilimizin gümrük kapılarını sonuna kadar açmış, yabancı kelimelerin sorgusuz sualsiz girişlerini sadece seyretmekteyiz. Yetmezmiş gibi kim bilir hangi aşağılık duygusuyla Türkçe kelimeleri atıp yerine yabancı kelimeler yerleştirmektediriz.

Güzelim "sahanlık" yerine "antre" geçmekte, "limonluk" sera olmakta, "hayat" unutulup hol veya salon kullanılmaktadır. Ya "aşevinin" yerine "lokanta" ve giderek ve "restaurant" kullanmaya ne demeli?

Böylece dilimiz. Her gün biraz daha no problemlili, ful aksesuarlı, enflasyonlu, depresyonlu, devalüasyonlu, depolitizeli, dejenerasyonlu, sortili, amortili bir dil haline gelmektedir.

Profesör Şerafettin Turan "Ulusal bir dilin olmadığı, ya da bilimin ve sanatın ulusal dilin dışında bir başka dille yapıldığı toplumlarda, bilim ve sanatın gelişemeyeceğini, gelişse bile ulusal olamayacağını" şu örnekle vurgular;

"Biz ne kadar Mevlana haftaları düzenlersek düzenleyelim, İranlılar Mevlana'yı fars dilinin

peygamberi olarak görüyorlar. Çünkü onlar Farsça yazan Mevlana'yı anlıyorlar. Biz istediğimiz kadar İbn-i Sina'nın Türk olduğunu ileri sürelim, hiçbir şey bize onun Türk olduğunu göstermez. Çünkü o dönemde bile onu kimse okuyamıyordu, dilini bilmiyordu. Biz İbn-i Sina'nın öğretilerini Avrupa'dan öğrendik."

Aslında sade ve erişkin bir dil olan Türkçe'miz İsmail Habib Sevük'ün sözleriyle "sanki bütün dil bilginlerinin bir araya gelerek kuralları çok kolay, istisnası olmayan, mantığı kuvvetli bir dil yapalım deyip yarattıkları bir dildir."

Gerçekten de Hint-Avrupa dil ailesinden olan batı dillerinin çoğu bir düşünceyi anlatmak için pek çok sözcüğü ard arda sıralayıp aralarına yardımcı filler koymak zorundadırlar. Ural-Altay dil ailesinden olan Türkçe'de sözcüklerin ortasına, sonuna küçük küçük ekler koyarak pek çok anlamı söyleyip anlarız. Ya o deyimlerimiz ve ata sözlerimiz. Her biri tek başına bazen bir şiir. bazen bir roman gibi duygulu ve inceliklidir.

Bu küçük övgüye bir nokta koyarak birde madalyonun öteki yüzüne bakalım. Orası pek parlak değil. Türkçe'mizin kısır ve fakir yönlerini de görmeliyiz ve elbirliğiyle dilimizi, Türkçe'mizi yüceltmeliyiz.

Örneğin; İngilizce'yi ele alalım. Bu dil dünyanın en zengin dilidir. Kelime sayısı yarım milyonun üzerindedir ve bu kelimeler sözcüklerle bütün incelikleriyle belirlenmiştir.

İngilizler bu zengin dil için Anglo-Saksonca temel üzerine eski grekçenin dörtte birini, latincenin yarısını bina etmişler, buna Fransızca, Amanca, İspanyolca daha birçok değişik dilden on binlerce kelime katmışlar ve bu kelimeleri diğerinin potasında eriterek İngilizceye mal etmişlerdir. Dilin bütünü Anglo-Saksonca olarak kalmış, esas ulusal karakterini kaybetmemiş buna karşılık binlerce yeni kelime eklenmesiyle her türlü duygu ve düşünce inceliklerini anlatabilen dünyanın en zengin ve renkli dili haline gelmiştir.

Örnek bir cümle alırsak: "erkek kızın yokluğunda ve sözlü olarak onun kişiliğinden çok, fikirlerini hedef alan şiddetli hücumlarda bulundu". Bu kelime kalabalığının İngilizce karşılığı üç kelimedir:

He disparaged her.

Diyebilirsiniz ki bizde de üç kelime: "erkek kıza saldırdı".

Bir dil o dilli konuşanların ihtiyaçlarına göre şekillenir. Örneğin; avcılıkla geçinen ilkel bir kabilenin dilinde on, on beş tür mızrak adı olduğu gibi, mızrağın üstündeki birkaç noktanın da bir kaç adı vardır... Mızrağın

sağ uç altı yerine tek bir kelime kullanılır. Bedevi Arapça'sında da devenin çeşitli yürüyüşlerini anlatmak için bir düzineden fazla kelime vardır. Bu da bedevilere yeter de artar bie.. Enflasyon ya da stakflasyonun karşılığı varmış, yokmuş o çöldeki arabı ilgilendirmez.

Oysaki: "Söze yakmak yandırmak gerek

Taşı gediğine kondurmak gerek."

(Kutadgu Bilik)

Peki ne yapalım? Türkçeleşmenin önüne geçemeyeceğimiz gibi, kelimelerde ırkçı da olmayalım. Ya da başka bir söyleyişle dilli yenilemek için çalışmakla birlikte eski diye camileri, hamamları, yalıları da yıkmayalım.

Türkçe'nin potasında erimiş, Türkçe kurallarına uyum sağlamış kelimelerin Türkçeliğini kabul edelim. Türkçe kurallarına uymadığı için de halkın bir türlü söyleyemediği kelimelerden vazgeçelim. Vefata menfaat, diyanete dinayet diyebilen insanımızı daha fazla zora sokmayalım. Trolleybüs halk ağzında telliotobüs, hostes, hoşkız olmuşsa buna kulak verelim.

Hem Türkçe'nin başka dilerden devşirdiği, değirmenin de öğüttüğü kelime ve deyimleri Türkçe sayalım ve hem de teknolojik, bilimsel, sosyal gelişmelerin getirdiği yeni kavramlara Türkçe karşılıklar bulalım. Ama öyle kelimeler bulalım ki zevkimizi de okşasın. Kulağımızı da unutmayalım ki:

Güzel olan sözü alır yayarlar,

İyi konuşanı sever sayarlar.

(Kutadgu Billik)

Kaşkar'lı Mahmut'un dediği gibi "Dilin bağladığı dişle sökülmez". Öyleyse bazılarını Osmanlıca'ya, bazılarını da öz Türkçe'ye esir eden din softalığı kadar kötü dil softalığını kovalım. Eğitim basamaklarında çocuklarımıza Türkçe'mizi en iyi biçimde öğretilim.

Özleşmeciler de kızmayalım. Bırakalım onlar yeni kelimeler için çalışsınlar. Bir dil, kendini dil uzmanı sayanların sözleriyle değişmez. Dil, o dilde konuşan halkın malıdır. Halk beğendiği sözleri kullanır, beğenmediklerini kullanmaz. Edebi bir söyleyişle:

Ne yumruktan ne kılıçtan iz kalır

İnsan ölür, arkasından söz kalır.

Söz kalır ama sözün uzunlu da ortada kalır.

Özetle:

Dinlenir, akulda kalır kısa söz

Binlerce düğümü bir tek sözle çöz.

KAYNAKLAR

-Nihat Özün, **Güzel Türkçe'miz** (Yazım Kılavuzu), Milliyet Yayınları, İstanbul, 1986

-Nüvit Özdoğru, **Türkçemiz**, Gün Matbaası, İstanbul, 1958

-Milliyet Aktüalite Dergisi, C.ğ, S.45, İstanbul, 1988

-Sebahat Emir, **Türçeyi Sevmek**, Güneş Gazetesi, 1989

Bazı Sözcüklerin Birbiri yerine Kullanım Oranları

Tablo A

Okul	96	Mektep	4
Uçak	95.5	Tayyare	4,5
Genel	94	Umumi	6
Oy	89	Rey	11
Olanak	56	İmkan	44
Olasılık	54	İhtimal	46
Koşul	44	Şart	56
Yazın	24	Edebiyat	76
Yeğlemek	17	Tercih etmek	83

Kaynak : Milliyet Aktüalite Dergisi, Cilt 3, S.45

ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİ

Dr. Güngör ONAL

M.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Profesör

Abstract:

Organized industrial districts are not developed naturally. The are organizations have been constructed near developed building sites, road, water, electricity and other infrastructures facilities which presented using of new entrepreneurs.

I. KAVRAM VE TANIM

Sanayi işletmelerinin rastgele yerlerde kurulmalarından doğan plansız ve düzensiz gelişen sanayi bölgeleri, ekonomik kayıplar yanında giderek çevre halkı için de kirli ve çirkin görünüşleri, çıkardıkları duman, koku, pislik ve çirkinlikleriyle istenmeyen komşu durumuna gelmektedirler.

Organize Sanayi Bölgeleri, kendiliğinden oluşan sanayi bölgeleri yerine yüksek standartlarla işletilebilecek biçimde planlanan, yerleşme bölgelerinin YAKININDA ve fakat DIŞINDA, düzgün yolları, yeşil sahaları ve çevre tarafından da istenen bir komşu durumuna getirilmiş işletmeleriyle yüksek verimle çalışan bir sinai topluluk yaratabilmek için planlı bir yaklaşımdır.

Bu durumda Organize Sanayi Bölgeleri'ni "kapsamlı bir plan gereğince parsellenip yol, su, elektrik vb. gibi alt yapı olanaklarıyla donatılmış arazi parçalarının, beraberce yararlanabilecekleri her türlü hizmetlerle birlikte girişimcilerin yararına sunulduğu organizasyonlardır " diye tanımlayabiliriz.

II. BÖLGE ve ŞEHİR PLANLAMASI VE ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİ

Bölgesel dengeli kalkınmayı sağlamak ve ülke içinde yaymak için devletin sanayinin kuruluş yerini etkileyecek önlemler alması gerekir.

Günümüzde devletin sanayi üzerinde kesin denetim önlemleri alması ve kuruluş yerini belirlemesi söz konusu olmadığına göre, kuruluş yeri seçimini etkilemek için türlü özendirme koşullarının sağlanması gerekmektedir.

Özendirme araçlarını iki grupta incelemek söz konusudur:

-Parasal özendirme araçları

-Diğer özendirme araçları

Ülkemizde parasal özendirme uygulamalarının etkin kullanılabildiğini ve beklenen sonuçlara ulaşıldığını söylemek gerçekçi olmayacaktır. O nedenle, parasal olmayan özendirme araçlarının en başarılı örneklerinden olan Organize Sanayi Bölgeleri'nin bölgesel ve kentsel ölçülerdeki sanayi yerleşme sorunlarının hepsi için yararlı olacağı açıktır.

Organize Sanayi bölgeleri uygulamaları, bölgesel dengesizlik ve kentsel sorunların çözümünde ve aynı zamanda etnik ve kültürel grupların yakınlaşp kaynaşmasını sağlamada ve bunun gibi pek çok sosyal sorunun çözümünde etkin roller alabilir.

Sanayileşme, girişimcinin istek ve kararına bırakıldığı sürece işletmeler büyük ve kalabalık merkezlerde toplanacaklardır. Bu durumun kentleşme ve bölgesel dengesizlik açısından olumsuz etkileri bilinmektedir.

III. KURULUŞ YERİ FAKTÖRLERİ VE ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİ

İyi seçilmiş bir kuruluş yeri en ekonomik biçimde üretimde bulunmak için gerekli koşulların başında gelir. Kuruluş yerinin seçimi gerek girişimci ve gerekse ülke ekonomisi yönünden önem taşımaktadır. Kuruluş yerinin iyi seçilmemiş olması işletmeyi etkileyeceği gibi ulusal ekonomiyi de kaynak israfı açısından etkiler.

Kuruluş yerinin seçimi, hiç bir özendirici önlem almadan girişimcinin kararına bırakıldığında kararlar çok kere akılcı olamamakta, bilgisizlik ve bazı duygular etken olmaktadır. Kaldı ki, tek tek işletmelerin kuruluş yeri hakkındaki kararları akılcı olsa da bunun her zaman kamunun yararına olacağı ileri sürülemez. Ancak belirli bir yatırım büyüklüğünden sonra alt yapı yatırımları verimli olur. Bu alt yapı verimliliğinin sağlanarak diğer

özendirme önlemlerinin de etkisiyle, gelişmekte olan ülkelerde sorunu, tek firma yer seçiminden farklı olarak ulusal kentleşme ve bölgesel dengesizliklerin giderilmesi politikalarına yaklaştırmada Organize Sanayi Bölgeleri etkin bir araçtır.

IV. ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİ'NİN KURULMASI VE İŞLETİLMESİYLE İLGİLİ SORUNLAR

Bölge kalkınmasından şehir planlaması ve çevre sorunlarına, istihdam yaratmaktan sını kalkınmaya kadar pek çok amacın birine, bir kaçına veya hepsine birden cevap verebilmek istek ve ümidiyle planlanan ve kurulan Organize Sanayi Bölgeleri'nde bu amaçlara ulaşılmaya çalışırken çok çeşitli ve karmaşık problemlerin oluşması da kaçınılmazdır.

Organize Sanayi Bölgeleri için yer seçimi geniş ve dar anlamda iki ayrı sorunu birden kapsamaktadır. Bunlardan birincisi Organize Sanayi Bölgeleri'nin ülkenin hangi bölgesinde geliştirilmesinin uygun olacağıdır ki, bu sorun genellikle bölgesel planlama ile yakından ilgilidir. Dar anlamda ise konumluk yerinin seçimi söz konusu olduğunda, bazı ekonomik nedenlerin fiziksel olanaklarla sınırlandığı görülür. Bu açıdan bakıldığında şu noktalarda araştırma ve incelemeler yapılması gerekir:

A-Fiziksel Yerleşme Alanı

- a) Geliştirilecek alanın büyüklüğü
- b) Ulaşım olanakları
- c) Topografik unsurlar
- d) Jeolojik durum

B-Sosyo-Ekonomik Faktörler

- a) Mülkiyet durumu ve satın alma bedelleri
- b) Çevre kirlenmesi

C-Fiziki Planlama Sorunları

- a) Parselasyon işlemleri
- b) Bölge içi yollar
- c) Su, enerji, kanalizasyon, atıklar, iletişim gibi diğer alt yapı tesisleri
- d) Yönetim ve hizmet binaları
- e) Yeşil saha ve bantlar

V.SONUÇ VE ÖNERİLER

A. Ulusal Ekonomi Açısından

Geri kalmış bölgelerin kalkınması sorunu bir noktada o bölgedeki kaynakları harekete geçirme ve gelişmiş bölgelerden az gelişmiş bölgelere ekonomik kaynaklar çekme sorunudur. Bu sorunun çözümü için uygun araçlardan birisi Organize Sanayi Bölgeleri'dir. Bu kuruluşlar bir yandan sanayileşmiş bölgelerin fazla büyümesine engel olurken diğer yandan ekonomik kaynakları kendilerine çekerler. Kuruluş yeri faktörlerini etkileyerek sanayinin ülke içinde dağılımını sağlamak için Organize Sanayi Bölgeleri önemli ve etkili bir araçlardır.

Organize Sanayi Bölgeleri sanayileşmenin getirdiği pek çok kentleşme sorununa da geçerli çözümler sağlamaktadır. Sanayileşmeyle birlikte artan bir nüfus akımı, kentlerde trafiğin sıkışıp kalmasına, konut probleminin doğmasına gecekonduların ortaya çıkardığı türlü sorunlara, kent hizmetlerinin aksamasına neden olmaktadır.

Organize Sanayi bölgeleri ile birlikte planlanıp kurulması gereken uydu kentler sanayileşmenin getirdiği pek çok kentsel soruna çözümler getirecektir.

Sanayinin ülke içinde yayılması için gerekli koşullar sağlanmayıp belli bir iki büyüme kutbunun oluşmasına izin verilmesi halinde, bu kutupların çok büyümesi sonucu alt yapının giderek yetersizleşmesi, yerleşme sorunlarının güçleşmesi, hizmetlerin akması gibi nedenlerle dışsal tasarruflarda azalmalar görülmektedir.

Organize Sanayi Bölgeleri sanayinin ülke içinde yayılmasını sağladıklarından, büyüme kutuplarının gereğinden fazla büyümesini önledikleri gibi, türlü sanayi dallarında çalışan işletmelerin bir arada bulunmasından doğan dışsal tasarrufların artmasını sağlamaktadır. Bunun yanında projenin bir bütün olarak yapılması ve gelişmesi nedeniyle alt yapı kapasiteleri optimal düzeyde tutulabildiğinden alt yapıdan doğan dışsal tasarrufların da en çoğa çıkarılması mümkün olmaktadır.

Gelişmekte olan ülkelerin karşılaştıkları sorunlardan biri de yatırım fonlarının alt yapı ile üretken yatırımlar arasında nasıl dağıtılacağıdır. Alt yapı yatırımlarına karar vermede karlılık söz konusu olmadığından bu tür yatırımlar kamu tarafından yapılmak durumundadır. Kamunun bu konudaki tercihi ise genellikle ekonomik olmaktan çok siyasal nitelik taşır. Bu nedenle de alt yapılarda çoğunlukla aylak kapasiteler yaratılır.

Organize Sanayi Bölgeleri alt yapıda yaratılan bu tür aylak kapasiteleri azaltarak, ülkede alt yapı

yatırımlarıyla üretken yatırımlar arasında denge sağlanmasında etkili birer araçtır.

B-İşletmeler Açısından

Spekülasyonun önlenmiş olması ve çoğu kez arsa bedelinin taksitle ödenebilme olanağı girişimciye kuruluşdaki finansman zorluklarını daha kolay yenmek olanağı verir. Bölgede birlikte yararlanmaya sunulacak yangın söndürme, kafeterya, tamir ve bakım atölyeleri gibi kuruluşlar tek tek işletmelerin bu hizmetler için yatırım yapmalarını ve eleman bulundurmalarını gereksiz kılar.

Bunun sonucunda maliyetler düştüğü gibi bunlar için ayrılacak fonların üretken harcamalara ayrılması kolaylaşır. Arsanın engebelerini giderilmiş olması, enerji, telefon, su, yol gibi gereksinmelerin arsanın sınırına kadar getirilmiş olması sermayenin daha büyük bir bölümünün

makine, teçhizat yatırımına ayrılabilme ya da işletme sermayesine katılma olanağını yaratmaktadır.

Özellikle orta büyüklükteki işletmelerde sermayenin arz ve alt yapıya ayrılan bölümünün yüksek oranlardan oluştuğu düşünülürse Organize Sanayi Bölgeleri'nin önemi ortaya çıkar.

Sayılan etkenler dışında, Organize Sanayi Bölgeleri'ndeki işletmeler birbirlerine girdi ve çıktılarıyla bağlı olduklarından ulaştırma ve tedarik daha az zaman alır ve daha ucuza sağlanır.

Ülkemizdeki uygulamada bu konuda görülen en büyük eksiklik Organize Sanayi Bölgeleri ile birlikte bir uydu kentin planlanmamış olmasıdır. Olayın yalnızca sanayiye alt yapı hazırlamak olarak görülmüş olması bu eksikliğin en önemli nedenidir. Oysaki birlikte planlanıp düzenlenecek uydu kentler doğabilecek pek çok kentsel sorunun çözümünü de birlikte getirecektir.



SERMAYE PİYASALARI ve KALKINMAKTA OLAN ÜLKE FİRMALARI

Dr. Nurdan ASLAN

M.Ü. İ.İ.B.F. İktisat Bölümü Profesör

Abstract:

Over the past few years, access to the international financial markets has become easier for many developing countries, which have enjoyed a surge in capital in flows. At times, because of the small size of capital markets in developing countries relative to the size of capital flows, the latter have caused substantial movements in domestic asset prices. Consequently, some countries have adopted or strengthened measures to reduce volatility in asset markets – for example, restrictions on margin purchases of securities taxes and direct government intervention in equity market.

I-GİRİŞ

Yeni gelişen ülke piyasalarına yönelik özel sermaye akımlarının son yıllardaki hızlı artışı, bu ülkelerdeki firmalara daha geniş finansal araç seçimi avantajını getirdi. Farklı finansal araçlar arasında bu firmaların nasıl tercihte bulunacakları, yeni gelişen piyasaların finansmanı için oldukça önemlidir.

Bilindiği gibi firmalar üç temel sermaye kaynağına sahiptir; içsel fonlar (amortismanlar, dağıtılmamış karlar gibi), banka ve tahvil piyasasından borçlanma ve son olarak sermaye piyasaları, diğer bir deyişle hisse senedi ihracı. Kalkınmakta olan ülkelerde son on beş yıllık dönem içerisinde toplam finansman ihtiyacının %12-58'inin içsel fonlarla karşılandığı gözlenmiştir. Buna karşılık dünyanın en gelişmiş ülkelerini içeren G-7'lerde içsel fonların firmaların finansman ihtiyacında %52-100 kadar pay aldığı görülmüştür.

1990'lı yıllarda kalkınmakta olan ülkelerde sermaye piyasalarının dış finansman kaynağı olarak kullanımı artmıştır. Bu yıllarda yeni gelişen ülke piyasalarında hisse senedi ihracı %41-68 dolayında yükselmiştir.

Kalkınmakta olan ülkelerdeki firmalar, finansman tercihlerinde bir çok kısıtlamalarla karşı karşıyadırlar. Bunların en önemlisi hükümet kontrolleri ile ilişkilidir. Hükümetler sadece finansal araç çeşidini değil aynı zamanda bunların ihracına ve fiyatlandırılmasına da sınırlamalar getirirler. Bunun yanı sıra piyasadaki kaynaklanan kısıtlamalar da söz konusudur. İstikrarsız makro ekonomik bir ortamda vadelere getirilen sınırlamalar buna örnektir. Bütün bunlara rağmen kalkınmakta olan ülke firmaları, gelişmiş ülkelerdekinden farklı olarak, dışsal finansman risklerini, sermaye maliyetini en aza indirmeye ve mevcut hissedarların ellerindeki şirket kontrolünü korumaya gayret ederler.

Birçok kalkınmakta olan ülkede fon ihtiyacı, özel sektörün gelişmesini engellemektedir. Bu ülkelerin bankacılık sistemleri de gerekli kaynağı sağlamada yetersizdir. Ancak günümüzde, liberasyon ile birlikte kalkınmakta olan ülke firmaları, finansal araç seçimi ile karşı karşıyadırlar. Bilançolarının sermaye kalemini nasıl düzenleyecekleri konusunda karar vermeleri güçleşmiştir.

II-MALİYET, RİSK VE KONTROL

Firmaların finansman kaynağı olarak borçlanma ve hisse senedi ihracı arasındaki tercihleri büyük ölçüde üç faktöre dayanır: Maliyet, risk ve kontrol.

Maliyet: Sermaye maliyeti, bir projenin yaratması gereken, hissedarlarca kabul edilebilir minimum verim oranıdır. Bu oran, hisse senedi ihracı veriminin ve borçlanmaya ödenen faizin bir bileşimini yansıtan bir ağırlıklı ortalamadır.

Borçlanılan sermayenin maliyeti: Hisse senedi ihracından sağlanan net kazanç ile faiz ve ana para ödemesini içeren periyodik nakit akımını

eşitleyen geri dönüş oranı olarak açıklanabilir. Borçlanmanın cazibesi faiz oranına göre değişmektedir.

Hisse senedi ihracının maliyeti ise borçlanma maliyetine göre daha güç tanımlanır. Çünkü bu kavram, dividend ve sermaye kazançları geliri ölçümlerini içerir. Yeni gelişen piyasalarda bir çok firma yeni ihraç edilen hisse senedi fiyatlandırmasında, fiyatın hisse senedi başına düşen gelire oranını dikkate alırlar. Bu rasyo aynı zamanda hisse senedi maliyetini ölçmede de kullanılır. Tahmin edildiği gibi hisse senedinin piyasada fiyatı arttığında maliyeti düşmektedir.

Borçlanmanın ve hisse senedi ihracının maliyeti karşı karşıya kaldıkları vergi yapısından da etkilenir. Genellikle faiz ödemeleri vergiden düşürülürken, dividend ödemesi için böyle bir uygulama yoktur. Bu da borçlanmanın hisse senedi ihracına göre cazibesini artırır.

Günümüzde bir çok yeni gelişen piyasalar, kıyı ötesi finansal araçların ihracı sonucu ülkelerine yönelik büyük sermaye akımları ile karşı karşıya kalmışlardır. Hükümetler, bu akımların olumsuz etkilerinden korunabilmek için uluslararası finansal fonların çekiciliğini azaltacak çeşitli vergi biçimleri getirmişlerdir.

Risk : Finansman kaynağı tercihini etkileyen ikinci bir faktör risktir. Borç/özkaynak oranındaki değişimler, firma kazançlarının risk derecesini değiştirir. Çünkü bu değişim sermaye kaynağının maliyetini etkiler.

Kontrol: Özellikle aile şirketlerinin fazla olduğu yeni gelişen piyasalarda kontrol, firmanın finansal kararlarında belirleyici bir rol oynar. Bu nedenle kontrolü hafifletecek olan hisse senedi ihracı ertelenmeye çalışılır. Özellikle, sermaye yapısı kararları verileceği zaman ve borçlanma ve hisse senedi ihracı arasındaki seçim borçlanma lehinde olduğu zaman ve hatta maliyet ya da risk hisse senedi ihracı lehinde olduğu zaman sürekli kontrol esastır.

Yabancı sahiplik payının hükümetler tarafından kısıtlanması, kalkınmakta olan ülkelerde kontrolü sürdürme yöntemlerinden biridir. Örneğin bazı ülkelerde yabancılar şirket hisselerinin % 49 'dan fazlasına sahip olamazlar. Bazı ülkelerde de, örneğin Brezilya'da, hisse senedi piyasasına giriş kapitalizasyonu yüksek kurumsal yatırımcılarla sınırlandırılmıştır.

Bu pay sahipliği kısıtlamaları, hisse senetlerinin fiyatları ve böylece sermaye maliyeti üzerinde etkili olmaktadır.

III-YENİ FİNANSMAN MODELLERİ

Son yıllarda yeni gelişen piyasalarda benimsenen liberal ekonomik programlar çerçevesinde yeni sermaye piyasaları araçlarının gelişimi teşvik edilmektedir. Böylece bu ülkelerdeki firmalar, daha fazla ve daha düşük maliyetli özkaynak ve borç sermayesi bulmaktadırlar.

Yeni gelişen özkaynak piyasalarının son yıllarda önemi oldukça artmıştır. Borsaya kayıtlı firma sayısının artması, bunların ihraç ettikleri hisse senetleri fiyatlarındaki artışlar, bu gelişmede rol oynamaktadır. Ayrıca özelleştirme programları da bu gelişmeyi desteklemektedir.

Özkaynak ihtiyacı olan firmalar yerli ve yabancı piyasalarda hisse senedi ihraç ederek uluslararası yatırımlarını çeşitlendirirler, böylece riski azaltarak, sermaye maliyetini düşürürler. Üstelik hisse senedinin uluslararası piyasalarda ihracının yarattığı rekabet nedeniyle ülke içinde sermaye maliyeti iyici azalmaktadır.

Özkaynak piyasaları, son on yılda bir çok yeni gelişen piyasa ülkelerinde önemli bir rol oynarken orta ve uzun vadeli borçlanma piyasalarının gelişimi nispeten daha yeni bir olaydır. Bunun önemli bir nedeni ise, bir çok yeni gelişen piyasada kurumsal yatırımcı şebekesinin eksikliğidir.

Bu ülkelerde öz kaynak piyasasında olduğu gibi borçlanma piyasasında da enformasyon sınırlıdır. Ayrıca hisse senetleri fiyatlarındaki artışlar, özkaynak temininin maliyetini düşürürken, borçlanma piyasasının ihmal edilmesine yol açmıştır. Uluslararası borçlanma piyasasının cazibesi yerel piyasaya göre daha düşük faiz oranı ve daha uzun vadedir. Uluslararası piyasada hisse senedi ihracı ile sağlanan özkaynak piyasasında olduğu gibi, uluslararası tahvil ihracında da Arjantin, Brezilya ve Meksika önemli rol oynamaktadır.

IV-SONUÇ

Kalkınmakta olan ülkelerin uzun yıllar sınırlı finansal tercihlerle karşı karşıya bulunan piyasaları, günümüzde liberalleşme ile artan uluslararası özel sermaye akımları ile dışsal finans kaynaklarını kullanmaya başlamışlardır. Bu ülkelerde eski aile

Nurdan ASLAN

şirketlerinin yerini uluslararası piyasalarda hisse senedi ve tahvil ihraç eden şirketler almışlardır. Ancak yine de sağlam bilançosu olan firmalar için bu dışsal finans kaynaklarının riski azaltacağı bir gerçektir.

YATIRIM DANIŞMANLIĞI VE PORTFÖY YÖNETİCİLİĞİ

Dr. Niyazi BERK

M.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Profesör

Abstract:

Capital Market Board of Turkey has determined by communique, dated 20.04.1995, investment consultancy and portfolio management. According to the communique and investors expectation, performer institutions has to be well-organized, meet the investors expectations requirement. They have to avoid defective advisory result. This paper is dealing with the regulation, operation and responsibilities of financial intermediaries.

1-GİRİŞ

Sermaye Piyasası Kurulu 20.04.1995 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanan Seri V. 23 nolu tebliği ile yatırım danışmanlığı faaliyetine ilişkin esasları düzenlemektedir. Ülkemizde yatırım danışmanlığı uygulamasının yaygınlaşması ile bazı sorunlarla karşılaşılması ve bu doğrultuda yeni önlemlere başvurulması beklenebilir. Bu çalışmada yatırımcı ve yatırım danışmanlığı kuruluşunun Portföy performansına paralel olarak karşılıklı beklentileri ve sorumlulukları irdelenmektedir.

Ulusal ve Uluslararası sermaye pazarları büyük bir hızla gelişirken, yatırım olanakları da artmaktadır. Finansal pazarlarda yeni ürün uygulamaları gerek bölgesel pazarlarda ve gerekse tutar olarak artmaktadır. Ülkemizde özellikle vadeli işlemlerin kurumsallaştırılması, altın borsasının faaliyete geçmesi ile finansal ürünler çeşitlenmiş ve yatırımcılara yeni fırsatlar sunulmuştur.

Bu gelişmelerin sonucunda yatırımları etkileyen çok sayıda bilginin işlenmesi, değerlendirilmesi ve buna dayalı karar alınması da güçleşmektedir. Söz konusu bilgileri edinmede çeşitli gazete dergi, TV, vb. araçlar yardımcı olmaktadır. Bunların yanı sıra bankalar ve bağımsız olarak çalışan sermaye piyasası aracı kurumları da yatırımcılara danışmanlık hizmeti sunmaktadır. Yatırımcıların karar almada Söz konusu bilgileri ne ölçüde kullandığı, ülkemizde ampirik olarak araştırılmamasına rağmen, pek çok kararın eksik bilgiye dayalı olarak alındığı bilinmektedir. Bu bakımdan yatırım danışmanlığı kuruluşlarından yararlanılarak yatırım yapılmasının önemli bir rol oynaması beklenmelidir.

Bunun sonucunda doğal olarak iki nokta önem kazanmaktadır. İlki; danışmanlık, yatırımcıların başarısını artırır; ikincisi ise sermayenin çeşitli sektörlerdeki firmalara dağılımı da fiziksel yatırımların geleceğini belirler. Konu bu derece önemli olmasına rağmen, bu açıdan da yatırım danışmanlığının yaygınlaşmaması nedeniyle araştırılmamıştır.

2-YATIRIM DANIŞMANINDAN BEKLENTİLER

Bir ürünün ya da hizmetin kendisinden beklenen görevleri yerine getiren bütün özellikleri anlamında, yatırım yönetiminde kaliteyi ölçmek kolay değildir. Burada yatırımcının hedeflerinin doğrudan ölçülmesi ve hedeflerle gerçekleşen durumun uyuşması önem kazanmaktadır. Bu yaklaşım zahmetli olduğu gibi ampirik bilgilerin yetersizliği veya derlenen bilgilerin uygun olmaması nedeniyle bekleneni vermeyebilir. Bununla birlikte yatırımcıların danışmanların tavsiyelerine uyduğu kabul edilmelidir.

Danışmanlığın kalitesinin tespit edilebilmesi için değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi gerekir. Yatırım danışmanlığının kalitesi aşağıdaki şekilde verildiği gibi ölçülebilir.

Kurum Standartları (İdeal)



Yatırımcının hedeflerinin belirlenmesi



Danışmanın yatırım önerilerini sunması



Yatırım sonuçlarının hedeflerle uyumu

Kaliteli bir danışmanlık için yatırım danışmanlığı çerçevesinde yürütülen başarılı bir görüşme ilk sırada yer alır. Bu kriter danışmanlık sürecinde güven ortamının oluşturulmasına yönelik olup, başarısını modern tekniklerden yararlanma derecesi ve danışmanın her müşteriye ayırdığı zaman belirler.

İkinci sırada yer alan diğer önemli bir kriter yatırım danışmanının nitelikli ve bilgili olmasıdır. Buradaki temel ölçü danışmanın iyi bir eğitim almış olması ve zaman içinde uzmanlık bilgisini artırmasıdır. Uzmanın yararlandığı bilgi kaynakları, kullandığı analiz yöntemleri (temel-teknik, vb.) ve değerlendirme gücü önem arz etmektedir.

Esas danışmanlık sürecinin kalitesi de yatırımın başarısı açısından önemli rol oynamaktadır. Yüksek nitelikte danışmanlığın sürdürülmesinde temel kriterler, bu karşılıklı etkileşim sürecinde, oryantasyon ve bilgi derleme, öneri sunma ve yatırımcıya tavsiyede bulunma şeklindeki üç temel aşamada uygulanmaktadır. Burada analitik bir sınırlandırma Söz konusu olmaktadır. Diğer bir ifade ile aşamaların birbirini izlemesi zorunlu değildir.

Oryantasyon ve enformasyon aşamasında yatırım danışmanı, yatırım düzeyi, yatırımcının kişisel özellikleri ve yatırım alternatifleri hakkında detaylı bilgi edinmek zorundadır. Edinilen bilgiler ışığında yatırımcının vergi açısından da olumsuz etkilenmeyecek şekilde yatırım alternatiflerinin belirlenmesi gerekir. Bu aşamada yatırım danışmanının bir diğer önemli noktayı, yatırımcının hedeflerini somutlaştırması gerekmektedir. Burada şimdiki yatırım araçları, istenen yatırım süresi, gelirin kullanım amaçları karlılık hedefi ve risk üstlenme eğilimi hakkında bilgi alması gerekir.

Bilgilendirme aşamasında danışmanın temel fonksiyonu, yatırımcıyı uygun yatırım alanları hakkında bilgilendirmektir. Optimal yatırım kararının alınması açısından, yatırımcının yeterli bilgi sahibi olduğu söylenemez. Zira yapılabilir nitelikte çok sayıda yatırım alternatifinin varlığı bunu güçleştirmektedir. Bu yüzden iyi bir yatırım danışmanından beklenen, müşterinin enformasyon gereksinmesini karşılamak ve her yatırım riski hakkında açıklama yapmaktır.

Üçüncü olarak tavsiye aşaması gözlemlenmektedir. Burada Harry Markonitz'in (1959) "portfoilo selection" adlı çalışmasındaki görüşlere paralel portföy oluşturulabilir. Portföy yatırımcının hedeflerini dikkate alacak şekilde oluşturulmaktadır. Ancak yatırımcının görevi sadece öneri sunmakla sınırlı olduğundan, yatırımcı adına karar verme özgürlüğüne sahip değildir.

Yatırımcı, uzmanının önerilerinin kalitesinin ölçülmesinde kriter olarak dolaylı bir yöntem de çeşitli yayın organları tarafından yürütülen simule yatırımlar kullanılabilir. Burada yatırım uzmanları fiktif tutardaki bir parayı belirli bir süre için- sözgelimi üç ay- yatırım dönemi sonunda performansını ölçerler.

Danışmanlık sürecinin kalitesinin değerlendirilmesinde ilk metod olarak kapalı standart

gözlem seçilebilir, zira bu yöntem karşılıklı etkileşim sürecinin analizini gerçekleştirmede çok uygundur. Gözlem yönteminde sosyal araştırmacılar gözleme alınanlara karşı pasif davranırken, aynı zamanda da sistematik analiz yaparlar. Bu yöntemin deney ve anket temel üstünlüğü, gözleme alınanlar gözlem sürecinde ilgililerin etkisinde kalmadan gözlem sürecindeki olayların gerçekleşmesi dikkatle analiz edilir. Buna karşı yöntemde seçim süreci sorun oluşturabilir.

Danışmanlık kuruluşu ve müşteri arasında çalışma, ortam ve koşullarının sürekliliği için yatırım uzmanının müşteriye güven verme ve bilgi sunma özelliğinin yanı sıra şu üç temel özelliğe de sahip olması gerekir.

-Yatırım uzmanı modern analiz ve değerlendirme yöntemleri ile çalışabilmeli,

-Yatırım uzmanı kendi alanında ortalamanın üstünde bir performans sağlayabilmeli,

-Yatırımcının kendi başına elde edebileceği getiriden daha yüksek bir getiri sağlayabilmelidir.

Yatırım uzmanı yukarıdaki özellikleri taşııyorsa, yatırımcı ya benzer hizmeti veren diğer kurumlara yönelecek veya yatırımını kendisi yönlendirmeyi tercih edecektir.

3-YATIRIMCIYA VE KONUYA UYGUN DANIŞMANLIK

Yatırım danışmanlığı hizmetinin daha çok küçük tasarruf sahiplerine sunulması nedeniyle potansiyel olarak bundan en çok zararı, söz konusu yatırımcılar görmektedir. Zira küçük yatırımcılar varlıkların çok büyük bölümünü bu yönde yatırımdadırlar. Yatırım danışmanlığı kuruluşu ile yatırımcılar arasında örtülü bir anlaşma yaygın değildir. Yatırımcı daha çok kurum elemanlarından birine başvurarak, danışmanlık hizmetini ondan almaktadır. Bu bakımdan yatırımcının daha önce kurum hizmetlerinden yararlanan biri olması veya kuruma ilk kez gelmesi, sonucu değiştirmez. Karşılıklı güven ve iyi ilişkinin önemli rol oynadığı danışmanlık sürecinde yatırımcının yatırım uzmanını temsil yetkisini verdiği ilişkin irade beyanı ile işlem başlar.

Yatırım danışmanlığında süreç prensip olarak etkin bir şekilde devam eder. Ancak bazı durumlarda, bu sürecin yatırım danışmanlığı kuruluşuna çıkar sağlayacak motif (sözgelimi yatırımcı hesabında uzun süre nakit bulundurmamak vb.) ile zedelenmesi Söz konusu olabilmektedir. Kuşkusuz burada kriter, bu alanda genel kabul görmüş prensip ve uygulamalar olacaktır.

Öte yandan yasal düzenlemelerle hatalı danışmanlığı bütünüyle ortadan kaldırmak, çoğu kez

mümkün olmamaktadır. Bir çok danışmanlık kuruluşunun sözleşmede yer alan özel koşullar nedeniyle büyük zarar görmediği de belirtilmelidir. Danışmanlığın doğasında bulunan iki temel unsur- yatırımcıya uygun olma ve yatırım konusuna uygun danışmanlık-bu sürecin işlerliği ve hizmetin başarısı için temel koşuldur.

i-Yatırımcıya uygun danışmanlık

Danışmanlık sırasında aracı kurumun sunacağı açıklama ve yönlendirme hizmeti, konuya ve bireysel yatırıma bağlıdır. Sözgelimi tahvil yatırımında bir bölümü yatırımcının kişiliğine, bir bölümü yatırım ile ilgili bir çok faktör söz konusudur. Ancak tavsiye edilen yatırımın, yatırım hedeflerine ve müşterinin kişisel ilişkilerine dayanmak durumundadır. Diğer bir ifade ile danışmanlık kuruluşunun yatırım tavsiyesi yatırımcıya uygun olmak durumundadır. Müşteri ile ilgili kişisel özellikler, yatırım konusu hakkındaki bilgi düzeyi ve yatırımcının risk üstlenme eğilimi olarak sınırlanabilir. Özellikle yatırımcının bu alandaki tecrübesi ve hangi yatırım hedeflerine öncelik verdiği önemlidir. Danışman bu durumda müşterinin tecrübelerinden hareket edebilir. Ancak bu amaçla müşterinin mesleği buna uygun olmalı. çeşitli yatırım araçları ile daha önce ilgilenmiş ve farklı düzeylerde başarı sağlamış olmalı. Öte yandan yatırımcı yatırım işlemlerinde bu derece etkin rol aldığı anda yatırımın ortaya çıkabilecek başarısızlık sonucunun sorumluluğunu paylaşmaya hazır olmalı. Aslında bu konuda irade beyanında bulunması, onun sorumluluğu üstlenmesi için gerekli koşulu oluşturur.

Yatırım amaçlarının değerlendirilmesinde her şeyden önce, potansiyel yatırımcının hangi düzeyde risk üstlenmek istediği belirlenir. Risk üstlenme kriteri olarak yatırımcının bundan önceki yatırım davranışlarından yararlanılabilir. Yatırımcı bundan önce banka mevduat hesabı veya devlet tahvili ve hazine bonosu gibi sabit gelirli yatırım araçları ile ilgilenmiş ise, ona sormadan sermayesi yüksek riskli yatırım araçlarına yönlendirilmemelidir. Yatırım uzmanı sadece kazandırma ihtimali çok yüksek ortam ve koşullarda aşırı riskli yatırım araçlarını önerebilir. Sözleşme özgürlüğü nedeniyle yatırımcının çok yüksek riskli araçları tercih etmesi de doğaldır. Ancak bunun riskini bütünüyle kendisi üstlenir. Bu durumda yatırım danışmanının görevi yatırım alternatifleri için gerekli enformasyonu sunmaktır. Yatırım amacının belirlenmesinde ayrıca yatırımcının kısa veya uzun süreli olmasının tespiti ve yatırımcının yatırım süresince düzenli gelire ihtiyacı olup olmadığının ortaya konması da gerekir.

ii- Konuya uygun Danışmanlık

Danışmanlık konuya uygun olmalı, diğer bir ifade ile yatırım konusunun genel özelliklerini getiri ve riskini ortaya koymalıdır. Burada genel riskler (konjonktür

durumu, borsa endeksindeki genel gerileme, vb.) ile yatırım konusuna özgü riskler (kur, faiz, döviz riski... vb.) arasında ayırım yapılmalıdır. Özellikle yatırım konusuna özgü risklerin detaylı açıklanması gerekir. Piyasada yeterince tanınmayan yatırım araçları (sözgelimi futures forwards ve options) ile ilgili işlemlerinin özellikle yatırımcıya önceden anlatılması gerekir.

4-YATIRIM DANIŞMANLIĞINDA AÇIKLAMA, ORGANİZASYON VE YÖNLENDİRME

i-Yatırım Amacı ve Yatırımcının Durumunun Tespiti

Yatırım danışmanlığında sonuç başlangıçta belirlenmeyip, yatırım danışmanının müşterinin durumuna ve ihtiyaçlarını tespit ederek buna uygun yatırımlar kararlaştırıldığında ve bu süreç sürekli enformasyon ile desteklenmektedir. Müşteriye yönelebilmek ve konuya uygun bilgi sunabilmek için, danışman müşterinin yatırım amacını risk üstlenme derecesini ve yatırımcının öngörülen yatırım hakkındaki bilgisini tespit etmek zorundadır. Ayrıca yatırım danışmanı yatırım süresince Söz konusu faktörlerdeki değişimleri izleyerek, buna uygun yeni yatırım alternatiflerini belirler.

ii- Gerçek ve Tam Bilgi Edinme

Uzmanın danışmanlığı doğru, dikkatli ve eksiksiz olmalıdır. Tam ya da tamamlık özellikle negatif durumlarda susmayı detaylı açıklama yapmayı ifade eder. Herkes tarafından kolayca edinilebilen bilgilerin sunulması yetersizdir. Yatırımcıların sorularına gerçek bilgiye dayanan, somut cevaplar verilmelidir. Özellikle yatırımcının kredi kullanmaması gereken durumlarda, vergisel konularda, bilhassa yabancı yatırımlarda çifte vergilendirme vb. Konularda detaylı araştırmaya dayanılmalıdır.

iii-Danışmanlığın Müşteri Tarafından Kolayca Anlaşılır Olması

Yatırıma uygun danışmanlığın sunulabilmesi için, danışmanlığın anlaşılır olması şarttır. Özellikle mesleki terimlerin ve yabancı kelimelerin müşterinin bilgi düzeyine göre açıklanması gerekir. Kullanılan İngilizce kelimelerin Türkçe karşılığı sunulmalı ve müşterinin mesleki bilgisini aşan konularda detaylı bilgi verilmelidir. Mesela "Margin"ine ifade ettiği açıklanmalı; gayri menkul yatırımlarında özel amortisman ayırmanın yatırımın getirisi ve vergi üzerindeki etkileri açıklanmalı. Müşteri ve yatırım danışmanlığı kuruluşu arasında herhangi bir yanlış anlaşılma Söz konusu olmuşsa, bütün kayıplardan yatırım danışmanı sorumlu tutulmalıdır.

iv-Değerleme Yöntemi

Alım-satım kararı durumunda, özellikle yeni emisyonlarda yatırım uzmanı firma açıklamaları ve borsa bilgileri ile yetinmeden güncel bilgileri kullanarak değerlendirilmelidir. Bu amaçla yatırım uzmanı ekonomi basınından da yararlanmalıdır. Çeşitli banka ve aracı kurumların periyodik ya da arada bir çıkarılan yayınlarından da yararlanılmalıdır. Değerlendirme yabancı emisyonlar için yapıldığında, çok daha titiz davranılmalı ve döviz kuru da kullanılmalı, bu amaçla dış ekonomi basınından da yararlanılmalıdır.

v-Menkul Kıymet Yatırımlarında Rating

Birçok kuruluş piyasada işlem gören tahvilleri derecelenmektedir. Tahvil getirileri risk sınıfına göre değerlendirilmelidir. Ekonomi basını izlenerek, derecesi değişen tahvillere karşı özellikle kurumsal yatırımcıların tavrı belirlenmeli ve söz konusu tahvillere portföyde yer verilip verilmemesi gereği ortaya konulmalıdır. Rating'in önemi özellikle Moody's ve standard and poor'un ülkemiz halkındaki değerlendirmeleri, iyi bir fikir vermektedir. Ayrıca pay senetlerinin ait olduğu işletmelerin riskinin belirlenmesinde de rating yararlı olmaktadır. Türk Sermaye pazarında önemli bir eksiklik olarak önemini koruyan rating ancak kurumsal altyapının oluşturulması ile mümkündür.

vi-Açıklama ve Talimat

Yatırım danışmanı müşterinin istediği bilgilere sahip değil ve yatırım konusunda uzman değilse, bunu müşteriye bildirmeli ve eksikliklerini itiraf etmelidir.

Banka veya danışmanlık kuruluşu da bu konuda açık davranmalıdır. Örneğin gerektiğinde mevcut bilgilerle bir yatırım aracının riskini kesin olarak tespit edecek durumda olmadığını müşterisine açıklamalıdır. Yatırım uzmanı ayrıca yatırım kararını etkileyen vergi düzenlemeleri ile ilgili bilgi sahibi olmadığında bunu müşterisine söylemelidir.

vii-Organizasyon yapısı

Yatırımcıya ve yatırım konusuna uygun danışmanlık sunabilmek için yatırım danışmanlığı kuruluşunun buna uygun bir organizasyon yapısı oluşturması gerekir.

Organizasyon çeşitli yatırım araçları için gerekli güncel bilgilerin derlenmesi, analizi ve bunun yatırım uzmanlarına sunulması bakımından yeterli büyüklükte olmalıdır. Organizasyon yasal değişimleri izleyebilmeli, personelin eğitimi ve geliştirilmesi için gerekli ortam ve koşulları sağlamalıdır. Kurum uzmanlarının eğitimi ve gelişmesi için gerekli koşulları sağlayamazsa, hatalı veya

yetersiz danışmanlık nedeniyle müşterilerine karşı sorumlu olur.

5-TAAHÜDÜN YERİNE GETİRİLMEMESİNDE SORUMLULUKLAR

Danışmanlık kuruluşunun yükümlülüğünü yerine getiremediğine karar verebilmek için, müşterisi ile sözleşme sırasında geleceğe yönelik olağan gelişmelere uygun önlemleri almadığı tespit edilmelidir. Ancak alım-satım işleminden sonra ortaya çıkan ani gelişmelerden kurum sorumlu tutulamaz. Ne var ki, sürekli danışmanlık sözleşmesi durumunda kurumun gelecekteki gelişmeleri de önceden kestirmesi ve alım-satım kararını buna göre vermesi beklenir. Bu bakımdan danışmanlık kuruluşunun sorumluluğu devam eder. Bu durumda danışmanlık kuruluşu danışmanlık hatasının yatırım konusu ile ilgili olmayan bir tek nedenden kaynaklandığını savunarak sorumluluktan kurtulamaz. Zira prensip olarak yatırım kararı almadan önce likidite, karlılık, risk, güvence, konjonktür ve yönetim kalitesi başta olmak üzere, yatırım araçları hakkında birçok açıdan değerlendirilmelidir. Böylece başarısızlığın bir tek noktaya bağlanması kabul edilemez.

Yatırım danışmanlığı tarafından yönlendirilen yatırım projelerinin başarısızlığında bazı durumlarda yatırımcı da sorumlu tutulabilir. Sözgelimi yatırımcı sonucu kolaylıkla görebildiği halde yatırım danışmanına (körü körüne) güvenmeye devam eder veya onu bu yatırıma motive ederse, sonuçtan kendisi de sorumlu tutulmalıdır. Buna karşı müşteri satın alınan bir pay senedinin kurunun sürekli düşmesi sonucu, zamanında satılarak zararın minimum kılınmamasından sorumlu tutulamaz. Ancak danışman kendisine bu durum ile ilgili bilgi vermesine rağmen spekülasyon amaçla Söz konusu pay senedi tutmaya devam etmesi halinde, yatırımın başarısızlığından sorumludur. Bu durumda müşterinin banka veya aracı kurumdan zarar tazmin talebinde bulunmaması gerekir.

Yatırımcı (müşteri) danışmandan aldığı bilgileri doğru kabul ederek başlangıçta tahmin edilen kazancı talep edemez. Bu durumda anlaşmanın sorumluluğu satın alma maliyeti ile sınırlı olmalıdır. Bununla birlikte müşteri satın alma maliyetine ek olarak, ayrıca pazar faiz oranı düzeyinde kar kaybını da talep edebilmelidir.

6-AB MENKUL KIYMET YÖNETİMİNE UYUM GEREKLİLİĞİ

Avrupa Birliği (AB) menkul kıymet yönergesinin önsözünden altı kez tekrarlanan "yatırımcıların korunması", yönergenin en önemli hedeflerinden biri olduğu anlaşılmaktadır. Daha önceki uygulamalardan oluşturulan prensipler yönerge ile bağlayıcı nitelik kazandırılmıştır. Buna göre üye ülkeler araç ve

kurumlarının tabi olduğu yasaları ve prensiplerini detaylı olarak AB çalışma prensiplerine uyarlamak zorundadır. Firmalar müşterilerinden finansal durum, menkul kıymetlerle ilgili tecrübeleri, menkul kıymet yatırımlarına ilişkin hedeflerini istemek durumundadırlar. Böylece yatırımcılara yönelik hizmet prensibi nedeniyle sorumlu olacaklardır.

Yine söz konusu yönergenin önsözünden anlaşıldığı gibi çeşitli yatırımcı gruplarının korunması için gerekli önlemler alınmıştır. Açıklamanın müşteriler için anlaşılır olması gerektiği de "amaca uygun bütün bilgilerin en uygun şekilde sunulması zorunludur" ifadesi ile belirtilmektedir. Aracı kurumların gerekli araç, yöntem ve olanaklara sahip olması gerektiği ifadesi de örgütsel gerekleri ortaya koymaktadır. Bu amaçla önemli yatırım kararları için yayınların da yer alması gerekir. Ayrıca müşteriler arasında ve müşteriler ile firma arasında çıkar çatışmalarından kaçınılması öngörülmektedir. Böylece müşteri çıkarlarının önceliğinin korunmasının Avrupa Birliğine aday ülkemiz açısından önemi küçümsenemez.

7-SONUÇ

Yatırım danışmanlığı ve portföy yönetiminin uygulamasının yaygınlaşması ile hatalı danışmanlığın sorumluluğu önemli rol oynayacaktır. Böylece banka ve aracı kurumların, iyi işleyen bir sistemin organizasyonu için gerekli ortam ve koşulları oluşturmaları gerekir. Yatırımcıya ve konuya yönelik danışmanlığa duyulan talep artacağından, müşteriye danışmanlık yapacak personelin eğitimi ve geliştirilmesinin önemi küçümsenemez. Özellikle toplumda refah düzeyinin artması sonucu sermaye birikimi bu alanda nitelikli personelin önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca finansal pazarlarda yeni ürünlerin uygulanması da nitelikli personele duyulan ihtiyacı daha da artırmaktadır. Bu bakımdan yatırım danışmanlığı hizmetini sunacak kurumların personel seçiminde gerekli özeni göstermeli ve iyi bir eğitim ile danışmanlığa hazırlamalıdır.

İNGİLTERE VE TÜRKİYE'DE FIRSAT EŞİTLİĞİ

¹ Diana Woodward- ² Fatih Özbilgin

¹ Cheltenham and Gloucester College of Higher Education, Profesör

² Cheltenham and Gloucester College of Higher Education, Arş. Gör.

Abstract

Academic studies on sexual discrimination in employment examine the concept in three different aspects of employment: labor, labor market and the organization. The theoretical framework offered here borrows theoretical prepositions from a diverse number of schools of thought ranging from economics, management, business, psychology to sociology and organizational sociology.

I-FIRSAT EŞİTLİĞİ KAVRAMI

Türkiye'de fırsat eşitliği yönündeki hareketlerin, çoğu açıdan bu hareketler İslam dünyasında halen olağandışı sayılır, temel kaynağı Mustafa Kemal Atatürk'ün 1920'lerde kurduğu modern Türkiye idealiyle uygulamaya koyduğu uzak görüşlü devrimlerdir. İngiltere'de özgürlükler için politik çalışmalar ve mücadele 19. Yüzyılın ilk yarısında başlamıştır. O dönemin düşünür ve radikal aydınları eşitlik konusunda düşüncelerini ortaya koymaya başlamış olmalarına karşın, bu çalışmalar daha çok aristokrasi ve halk arasındaki sınıfsal eşitsizliği incelemiştir. Diğer toplumsal eşitsizliklerle ilgilenmeyip yalnızca erkekler arasındaki sınıfsal eşitsizlikler irdelenmiştir. Batı Avrupa'nın diğer ülkelerinde olduğu gibi İngiltere 19. Yüzyılda büyük toplumsal ve politik ayaklanmalar ve kitle hareketlerine sahne oldu. Bu ayaklanmalar 50 yıllık bir süreçten sonra çalışan kesimden erkeklerle oy verme hakkının tanınmasını sağladı. Mary Wollstonecraft'ın *Vindication of the Rights of Women* (1790'da yayınlandı.) ve John Stuart Mill'in *The Subjection of Women* (1869'da yayınlandı.) adlı kadının o dönemdeki toplumsal konumunu irdelenen ve kadın ve erkek arasındaki ayrımcılığa son verecek politik çalışma çağrısında bulunan eserleri ise kadın hakları konusundaki düşünceleri etkiledi. İngiltere ve Amerika'da 1840'lardaki kadınlara politik ve yasal hakların ve eğitim olanağının tanınması için yürütülen mücadele, köleliğin kaldırılması, dini ayrımcılığın önlenmesi ve toplumsal önlenmesi ve toplumsal başkaldırı (Methodist ve Baptist'ler gibi küçük dini gruplar İngiliz Kilisesi'nin gelenekçi ve hiyerarşik yapısına karşı birleşmeleriyle 1830'larda İngiltere'nin

orta ve kuzey kesimlerinde yeni şehirleşen endüstri şehirleri oluşmaya başlamıştır) ile bağlantılıdır.

1918'de 30 yaşını dolduran kadınların ve 1928'de 21 yaşını dolduran kadınların oy hakkını kazanmalarıyla İngiltere'de politik feminizm 1968'e kadar hareketliliğini yitirdi. Ancak I. ve II. Dünya Savaşları sırasında kadınların işgücüne erkek işlerini yapmak için katılımları oldukça teşvik edilmiş ve övgüyle karşılanmıştır. Gelenekselci yönetime karşı politik mücadeleler. Amerika, İngiltere ve Batı Avrupa'nın diğer ülkelerinde eşsüreçli bir şekilde, bir önceki yüzyıla göre daha hızlı olan iletişimin yardımıyla tekrar patlak verdi. Öğrenciler devletin Vietnam savaşına verdiği desteğe ve üniversite kampüslerinde idarecilerin baskıcı denetimlerine karşı sokaklarda protesto gösterileri yaptılar. Kadınlar erkek egemen Yeni Solcu politikaya karşı protesto gösterileri yaparken, siyahlar ABD'de ve Katolikler de Kuzey İrlanda'da medeni hakları için mücadele ediyorlardı. Kadınların özgürlük hareketi böyle başladı ve hızla Batı'da yayıldı. Bu dönemde birçok yasal ve toplumsal değişim gerçekleştirildi ve kadınların gündelik ve özel yaşamlarına yönelik tavırlarda büyük değişiklikler oldu. Bunlara iş yaşamı, eğitim olanakları, doğum kontrolü, düşük yapma, okur-yazarlık ve cinsel özgürlük, ev işlerinin paylaşımı ve ev içi şiddet konuları dahildir.

Günümüzde feminizm sonrası akımdan olan Post-feministler kadınların özgürlüklerine kavuştuklarını ve şu anda tam eşitliğin sağlandığını öne sürüyorlar. Fakat bu tartışma halen devam eden kadın ve erkeklerin ücretleri arasındaki ve kadının eğer çocukluysa maddi olarak erkeğe muhtaç olması gibi yapısal eşitsizlikleri göz ardı ediyor. Erkek egemenliğinin sürdüğü ev, sokaklar ve işyerlerindeki güç farklılıklarından kaynaklanan kültürel dengesizlikler kadınların özgürlüklerini sınırlandırmaya devam ediyor. İşyerlerindeki cinsel taciz ve aile içindeki şiddet tehdidi veya uygulamaları kadınları halen oldukları yerde tutmak için uygulanıyor. Tarihsel olarak reformcular eğitimi, özellikle yüksel öğretimi, dezavantajlı toplumsal grupların çözümsel düşünme yöntemlerini kavramaları ve güç ve yetki düzeyi yüksek konumlara gelebilmeleri için önemli bir araç olarak görmüşlerdir. Modern gözlemciler ise azınlık gruplara ait yüksek yetki sahibi kişilerin varlığının diğerleri için örnek

oluşturmasının önemini vurgulamaktadırlar. Ben sosyal bir kurum olarak yüksek öğretimi kadınlar için sağladığı fırsat eşitliği açısından inceleyeceğim.

II-KADINLARIN YÜKSEK ÖĞRETİME GİRİŞİ

İngiliz üniversite sistemi yüzyıldır tıp, hukuk, devlet hizmeti, İngiliz Kilisesi ve bankacılık, ticaret, politika ya daha az ölçüde yüksek rütbeli ordu elemanları ve benzeri mesleklere girişi sağlayan bir araçtır. Ancak bu, mesleklere girişi sağlayan tek yol değildi. Hukuk ve muhasebe gibi meslek kollarında çıraklık yöntemiyle yükselinebiliyor, ordudaysa askeri akademiler yoluyla subaylık rütbesine gelinebiliyordu. Fakat 19. Yüzyılın başlarına kadar özellikle Oxford ve Cambridge üniversiteleri neredeyse yalnızca İngiliz Kilisesine mensup zengin veya asil ailelerin erkek çocuklarını kabul ediyorlardı. Kayırılan kesimden olanların kurdukları sosyal ağlar seçkin, paralı okullara, aile bağları tarafından kararlaştırılan üniversite ve sonra da seçkin işlere giriş olanağını küçük ve ayrıcalıklı bir toplumsal sınıf ve dini gruba bağlı erkeklerle sağlıyorlardı.

Yüzyıllar boyu kadınların üniversiteye girme olanağı yoktu. 19.Yüzyılın ikinci yarısında, yüksek öğretime giriş haklarını elde etmeye çalışırken, kadınlar Kadın Eğitim Hareketi içinde çok korkunç ayrımcılıklara maruz kaldılar. (David, 1980). Buna Viktorian dönemin kadınların kapasiteleriyle ilgili baskıcı tavırları neden olarak gösterildi. Oysa gerçekte yalnızca bir kaç kadın o düzeyde akademik çalışma yapabilecek kurumlara giriş hakkına sahipti. Günümüzde kadınların özellikle tıp eğitimi alabilmek için verdikleri mücadele iyi bilinmektedir. Özellikle şehirlerdeki bir çok kadın için yüksek öğretim hakkı yalnızca part-time ek üniversite sınıflarıyla kısıtlıydı. 1849'da Londra'daki iki kadın koleji 1878'de Londra Üniversitesi'nin kadınlara diploma alma yetkisi vermesine kadar yalnızca lise düzeyinde eğitim veriyorlardı (Purvis, 1991). Londra Hanımlar Eğitim Kurumu (The Ladies' Educational Association) yalnızca kadınlar için dersler açtı, kadın öğrenciler erkek öğrencilerle karşılaşmaları riskini azaltmak için yan kapıdan okula alınıyorlardı. Yalnız Manchester'daki Victoria Üniversitesi 1880'de, İskoç Üniversiteleri 1892'de ve birçok kısıtlamalarla Durham Üniversitesi 1895'te kadınlara diploma vermeye başladılar.

Emily Davies, 1869'da Cambridge'in 27 mil dışında Cambridge'den trenle gelen öğretmenlerin eğitiminde beş öğrenciyi Cambridge Üniversite sınavlarına hazırlamaya başladı. 1873'te bu okul Girton Kolej oldu. Kolej ziyaretçiler engellemek amacıyla Cambridge'in en uzak köşelerinden birine yerleştirildi. 1871'de Henry Sidgwick tarafından kurulan Newnham Yurdu beş kadın öğrenciyi merkezi Cambridge'de

yerleşim olanağı sağladı. Her iki kurumda uzun bir mücadelenin ardından üniversitenin kadın kolejleri oldular. Oxford Üniversitesi'nde ve özellikle Cambridge'de kadınların tam olarak derslere ve sınavlara girişleri ve mezun olarak diploma almaları yıllarca engellendi. Kadınlar ancak 1920'de Oxford Üniversitesi'nin ve 1948'de Cambridge Üniversitesi'nin tam mensupları olma yetkisini kazandılar (McWilliams-Tulberg, 1975). New Hall'un 1954'te kuruluşuna kadar Cambridge'de kadınları kabul eden iki kolej vardı.

Üniversitelerdeki erkek egemenliğine karşı öncü kadınların bu yüzyılın büyük bir kısmında verdikleri mücadele yöntemleri erkeklerin belirlediği kadınsı davranış kurallarına tam olarak uymaktan, yorulmaz lobicilik çalışmalarına, ve maddi manevi destek sağlayan yetki sahibi erkeklerle minnet göstermeye kadar uzanır. Günümüze kadar birçok kadın yüksek öğretim almak konusunda ailelerinin karşı koymalarına maruz kalmışlardır. 1914'te Vera Brittain'ın annesi (politikacı Shirley Williams'ın sonradan yazar olan annesi) kızının Oxford Üniversitesi giriş sınavlarına hazırlanmasına izin verdiği için Buxton'lu hanımların eleştirilerine maruz kalmıştır. Kızının eğitim almaktaki gönülsüzlüğü bir kat daha üzücü idi.

"Bayan Brittain, kızınızı nasıl okula gönderirsiniz?" Diye yakındı üzgün bir hanım.

"Onun evlenmesini hiç istemiyormusunuz?" (Brittain, 1933, s.88)

Zamanla üniversite diploması alan ve profesyonel mesleklere giren kadınların sayısı orta kesimden kadınların evlilikten önce veya evlenmeden hayatlarını kazanmaları için paralı işlerde çalışmasının kabul görmesiyle arttı. Birinci Dünya Savaşı'nın ardından 1919'daki Cinsiyete Göre Diskalifiyenin Kaldırılması Yasası'yla (Sex Disqualification Removal Act), devlet hizmetleri ve öğretmenlik bekar kadınlar için kabul gören iş alanları oldular. Özellikle öğretmenlik mesleği iyi eğitim almış kadın üniversite adaylarının sayısında artışa neden oldu. Kadınların mesleki seçimleri henüz kısıtlıydı. 1970'lerde, üniversite mezunlarının iş seçimleriyle ilgili doktora sonrası çalışma yaptım. Çok az kadın geleneksel olarak kadın işi diye algılanan personel işleri dışında endüstride ve ticaretteki meslekleri seçiyorlar, bu kadınların çoğunda kısa sürede evlenerek tam gün annelik yapmaya başlıyor veya öğretmenlik mesleğine kayıyorlardı (Chisholm and Woodward, 1980). Kadınlar arasında bu eğilimin ayrımcılıktan kaynaklandığına ilişkin bir kanı henüz oluşmuş değildi. İkinci Dünya Savaşı'nın sonlarından 1970'lere kadar, kadınların çalışma hayatları konusundaki akademik çalışmalar öğretmenliğin kadınlar için ideal bir meslek olduğu ve part-time çalışmanın kadınların ev ve iş yaşamlarındaki ikileme çözüm

getireceğini içeren liberal bir söylem içeriyorlardı (özellikle, Myrdal and Klein, 1956).

III-1970'LERDEN BU YANA KADIN AKADEMİSYENLERİN YÜKSEK ÖĞRETİMDEKİ KONUMU

1970'lerden sonra, ikinci feminist akım iş ve ev hayatında kadınların konumunu inceleyen sosyal bilimlerin dalını etkilemeye başladı. Fakat çok yakın zamana kadar kadın akademisyenler konusunu çok az ilgi gösterildi. Kadının, kadınların oransal olarak az olduğu emek yoğun ve tıp, doğal bilimler veya mühendislik gibi erkek egemen işlerdeki konumu gibi 'güvenli' konularda araştırma yapmak mesleki ve politik olarak daha çok kabul görüyordu. Bu durum şu anda otobiyografi, komisyon ve rapor şeklindeki bir çok yeni akademik yayınların ortaya çıkmasıyla değişti. Bu yayınlara örnek olarak McAuley (1987), Hansard Toplum Raporu (1990), CVCP (1991), Bagihole (1993), the CUCO Report (1994), Lie and O'Leary (1990), Morley and Walsh (eds. 1995) ve Griffiths (ed.1996) verilebilir. Bir kat daha fazla göz ardı ve ihmal edilmiş yüksek öğretimde görevli siyah kadın, lezbiyen ve sakat kadın elemanlar dahi durumlarını halka aktarma olanağı buldular (Kitzinger ve Wilkinson, 1993; Wilton, 1993; Matthews, 1994; Rassool, 1995; Safia mirza, 1995; ve Poots ve Pricc, 1995). Tüm bu belgeler 20. Yüzyılın sonlarında eğitim sektöründeki kadınların süregelen dezavantajlı konumlarını ve küçük başarılar ve sınırlı kazançlara karşı, kadınların daha geniş çapta hem öğrenci hem de öğretmen olarak süregelen kenara itilişini ve sorunlarını anlatıyorlar. Bu konuya eğitim sosyolojisi, örgütsel sosyoloji, iş pazarı teorisi, işletme teorisi, feminist teori, postmodernizm ve diğer düşünce dalları çeşitli teorik açıklamalar getiriyorlar (Örneğin, Acker, 1994; Walby, 1988; Hearn, 1989; ve Witz, 1992).

Eğer profesyonel kadınların başarılı olacakları bir yer varsa orası üniversitelerdir. Biz öğretmenliği kadın niteliği ve üniversiteleri ise başarıya göre terfi kurumları olarak görüyoruz. Fakat hala kadınların mesleki gelişimlerinin erkeklerinkinden farklı olduğunu gösteren bir çok kanıt var (Acker, 1994, s.125)

Sandra Acker, uluslararası üne sahip eğitim sosyoloğu, 1980'de İngiltere'deki akademisyen kadınların konumları üzerine yazarken akademik görevlerdeki kadınların azınlıkta olduğunu (1970'lerin sonlarında yüzde 12) ve oransız şekilde az-gelirli, düşük yetkili ve düşük mesleki güvenliği olan konumlarda bulduklarını ortaya çıkardı. 1993'te bu konuda yazmaya başladığında Profesör Acker kadınların öğretmenler ve araştırmacılar arasında hala azınlığı oluşturduklarını gözlemledi. Yüzde 12 belki 1991-1992'de yüzde 22'ye yükselmişti ama üst düzey memurların cinsiyete göre dağılımında çok küçük bir

değişiklik vardı. Kadınlar hala köklü üniversitelerdeki profesörlüklerin yüzde 5'ini oluşturuyorlardı (1994, ss. 135-6). Dış dünyanın gözlemlediği ise şuydu:

Neredeyse tüm profesörler erkek; erkekler aynı zamanda üst düzey görevlerin büyük çoğunluğuna sahipler. Bu dengesizliğin İngiliz akademik hayatı üzerindeki etkisi özellikle üniversitelerin çoğundaki hiyerarşi ve elitizm eğilimleriyle birleşince çok daha büyük. İngiliz üniversitelerindeki profesörler bölümlerin başkanlığı ve üniversitelerin devlet temsilciliğini yapan, çalışma gruplarında hizmet veren, dış gözlemci olarak çalışan, işe alma ve terfi kararları veren kimseler. Üniversitelerin çoğunda, kadın profesörlerin sayısı bir elin parmaklarıyla sayılabilecek kadar azken erkeklerin sayısı yüzleri buluyor. Ben Aralık 1990'da İngiltere'deki üniversite görevimi bıraktığımda, çalıştığım kurumda yalnızca iki kadın profesör vardı. Sayı şimdi altıya yükseldi. {...} Kadın akademisyenler bu kadar dezavantajlı konumdayken erkeklerin bu kadar sıkı kontrol sahibi olmalarının nedenlerinin açıklanmaya ihtiyacı var. Neden üniversiteler bir kaç kadının çalıştığı erkek-merkezli kurumlar konumdalar? (1994, s.137)

Son yıllarda kadınların konumu bir şekilde yükselmiş görünüyor. Ancak, 1992 Eğitim Yasası'yla köklü üniversitelerle üniversite statüsü kazanan politeknikler arasındaki farkın kaybolmasıyla kapanan Üniversite Fonlandırma Kurumu'nun önceki yıllarda topladığı, Acker'in de kullandığı, istatistiklerle karşılaştırılacak güvenilir istatistiksel kaynak ortadan kalkmıştır. Şu anda en üst düzey akademik komite olan Committee of Vice-Chancellors and Principals'da 103 üye arasında yalnızca altı kadın var. Bu gruba yeni bir kadın girecek olmasına karşın kötü sağlık durumundan dolayı bir kadın ayrılıyor. 1994 eğitim Yılığ (Stiver Lie, Malik ve Harris, eds., 1994) kadınların toplumda ve yüksek öğretim dahil olmak üzere eğitimde öğrenci, öğretmen ve profesör olarak konumlarını uluslararası karşılaştırmalı olarak inceleniyor. İncelenen ülkelerin hiçbirinde kadın akademisyenlerin oranı erkeklerin üçte birinden ve kadın profesörlerin oranı erkeklerin beşte birinden fazla değil. Kadın akademisyenlerin oranını özetleyen tablo aşağıda verilmiştir. Kadınların erkeklere göre oransal olarak azlığının genel bir durum olduğu açıktır.

Tablo 1: Kadınların yüksek öğretimdeki görece durumları

(Stiver Lie, Malik ve Harris, eds., 1994, Tablo 19.3, s.208; 1988-1992 verilerinden uyarlanmıştır.)

	Fakültede kadın eleman yüzdesi	Kadın profesörlerin yüzdesi
Türkiye	25.0	20.0
ABD	26.0	14.0
Norveç	24.2	9.3
Yunanistan	20.5	6.3
İngiltere	20.5	4.9*
Almanya	17.6	5.0**

* Yalnızca 1992 öncesi üniversitelere ilişkin veriler

** Batı ve Doğu Almanya'nın verilerinin ortalaması

Son yıllarda İngiltere'de lisans düzeyindeki öğrenciler için cinsiyet orantısı eşitliği sağlandı: 1995/1996 akademik yılında kadınlar yüksek lisans dalında erkek öğrencilerden 45/55 oranında daha az sayıda olmalarına karşın lisans dalında öğrenci topluluğunun yüzde 51'ini oluşturdular (HESA 1996). Ancak bunun gerçekleşmesinde geniş çaplı demografik ve kültürel değişimin rolünün üniversitelerin beyanlarında, misyonlarında ve öğrenci kabul yöntemleri veya örgüt kültürlerindeki değişimden çok daha önemli olduğunu vurgulamak gerekir. Kadın üniversite ve kolej elemanlarının oranı ve dağılımındaki kısıtlı değişiklik yetki konumlarındaki dengesizliğe çözüm getirmekten henüz çok uzaktır. Ancak, yüzyıllardır süregelen kadın düşmanlığı ve cinsiyet ayrımcılığı dışında sırf kadına karşı olmayan beyaz ırktan, köklü, geleneksel kiliseye bağlı erkeklerin diğer azınlık, toplumsal ve dini gruplara uyguladıkları baskıya karşı elde yirmi yıldan az bir sürede küçük başarılar elde edilmiştir.

Son yıllarda İngiltere'de yüksek öğretim son derece büyük genişleme gösterdi. Şu anda 750.000 tam gün, ve 250.000 yarım gün öğrenciyi barındıran 148 yüksek öğretim kurumu var İngiltere'de. Kadınlar öğrenci topluluğunun yarısını oluşturuyorlar (HEFCE, 1994; HESA, 1996). Bu oran 1962 oranının iki katıdır (Robbins 1963, ss. 16-17). Ancak, mühendislik ve teknoloji gibi erkek öğrencilerin üniversiteye yeni başlayan öğrencilerin %86'sını, ve bilgisayar bölümünde %79'unu oluşturduğu ve tıpla ilişkili konularda öğrencilerin oranının %83 ve eğitim alanında %74 olduğu göz önüne alınırsa kadın ve erkek öğrencilerin akademik dallarına dağılımı konusunda halen büyük eşitsizlikler olduğu görülür (HEFCE, op. cit., s.8). Kadın öğrencilerin çoğu 18 yaşında değil, 21 yaşın üzerinde yetişkin kadınlardır. Robbins sonrası dönemde

yüksek öğretime giren kadın ve erkeklerin sınıflardaki oranında çok az değişiklik oldu (Blackburn and Jarman, 1993): zengin ailelerin liseyi bitiren çocuklarının üniversiteye girme oranı fakir ailelere göre hala on kat fazla. İngiltere doğumlu ve yurtdışından İngiltere'ye okumak için gelen öğrencilerin etnik kökenleriyle ilgili toplanan veriler arasında bir ayırım yapılmadığı için, öğrencilerin etnik kökenlerine göre akademik alan ve kurumların seçimlerindeki farklılıkları ortaya çıkarmak zor. Üniversiteye girenlerin sakatlık durumlarıyla ilgili bilgilerle de, etnik kökenle ilgili olan verilerde olduğu gibi, bir çok yanıtlayıcının bu konudaki bilgileri açıklamakla karşılaşacakları durumu bilmemelerinden kaynaklanan çekingenliklerinden dolayı tutarsızlıklar var. Öğrencilerin cinsel eğilimleri konusundaki veriler, tabii ki, mevcut değil. Öğrencilerin sosyo- demografik özellikleri akademik kariyerler üzerinde etki gösteriyor; fırsat eşitliği sözü veren üniversiteler öğrencilerin genel yapısıyla uyumlu eleman çalıştırmak konusunda artan bir baskıyla karşı karşıyalar ve bugünün öğrencileri geleceğin akademik elemanları olacaklar.

Üniversiteye giren öğrencilerin özelliklerindeki değişime rağmen, beyaz ırktan orta kesimden erkeklerin yetki konumlarındaki egemenliklerini özellikle işletme ve ticaret alanlarında sürdürmeleri Cam Tavan (Glass Ceiling) kavramıyla kısmen açıklanabilir.

IV-CAM TAVAN KAVRAMI

1970'lerden bu yana gittikçe artan sayıda kadın işletme, endüstri ve diğer profesyonel dallarda meslek hayatına başladı. İngiltere'de eşitliğin yaygın şekilde vurgulanmasına ve 25 sene önce fırsat eşitliği yasalarının çıkartılmalarına karşın aynı vasıf, deneyim ve üretkenlik konumlarında olsalar bile kadınlar erkeklere göre halen daha düşük ücret ve daha kötü terfi olanakların sahipleri. Cam Tavan kavramı ve yeni yerleşen Cam Duvar kavramları kitap, makale ve kaliteli yayınlarda orta kademe yöneticilerin üst kademelere terfi etmek istemelerine karşın bu konumlara gelemeyişlerini (veya Cam Duvar kavramı ise aynı şirkette veya başka bir şirkette diğer iş dallarına terfi etmek için kullanılan sıçrama tahtası niteliğindeki yatay geçişlerde karşılaşılan zorlukları ifade eder.) tanımlar. Bu terim ilk olarak 1980'lerdeki Amerikan yönetim literatüründe yer almıştır. Bu konudaki önemli bir örnek: Cam Tavani Kırma: Kadınlar Amerika'nın en büyük kurumlarında en yüksek kademelere gelebilirler mi? [Breaking the Glass Ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations? (Morrison, White, Velsor ve the Center for Creative Leadership, 1987, 1992)] Bu kitabın yazarları hemen hemen hiçbir kadının yer almadığı başarılı üst yöneticilerin özellikleri konulu çalışmalarının ardından üst düzey kadın yöneticiler arasında bir çalışma yaptılar ('Pioneers on the corporate prairie', 1992, s.9). Onlar

Cam Tavan ve Cam Duvar kavramlarını şöyle açıklıyorlar:

Biz bu araştırmaya belki kadınların kurumlar içinde belli bir noktadan sonra terfi edişlerini engelleyen bir saydam engel, Cam Tavanla karşılaşabiliriz diye düşünerek başladık[.....] Araştırmayı yaparken kadınların yüksek yönetici konumlarına gelmelerine birden çok engelin olduğunu farkın varmaya başladık. Cam Tavan'ı kırmayı başaran kadınlar genellikle daha yüksek yöneticilik konumlarına ulaşamamaları için önlerinde duvarlar örüldüğünü görüyorlardı.

Birçok kadın görevlerini gerektiği gibi veya daha fazlasıyla yerine getirmelerine karşın kendileriyle ulaşmak istedikleri noktalar arasında Cam Tavanla karşılaştılar. Cam Tavan yalnızca bir kimsenin daha yüksek konumdaki bir işi yapamamasından kaynaklanan bir engel değil daha çok kadınların bir grup olarak sırf kadın oldukları için yüksek konumlara gelmelerini önleyen engellerdir.

Cam Tavan farklı şirket ve endüstri kollarının değişik kademelerinde görülebilir. Bu kitapla biz Cam Tavanı genel müdürlüğün hemen altkademeleri olarak belirledik. Daha ileri görüşlü şirketlerde dahi genel müdürlük kademesinde kadın bulmak zor.[...] Bu kademedeki bir görev gördüğümüz kadın ve erkek yöneticilere göre sorumluluklarda büyük bir farklılık içeriyor.[...]

Cam Tavan'ı kırmak zor ama artan sayıda kadın bunu beceriyor.[...] Ancak, Cam Tavan'ı kıran kadınlar bu sefer ansızın kendilerini ulaşmak istedikleri üst düzey konumlardan ayıran geleneklerle örülü bir başka duvarla karşılaşılıyorlar. Bu duvar kadınları üst kademe yönetimin özel, iç işlerinden ve en büyük gücü elinde bulunduran liderler takımının kararlarından uzak tutuyor. (Morrison et al., 1992, ss.13-14)

ABD İş Kurumu (The US Department of Labor) daha formel bir tanım kullanıyor; kurum Cam Tavan'ı 'vasıflı elemanların daha yüksek kurumsal kademelere gelmesini engelleyen tavırsal veya örgütsel önyargılardan kaynaklanan engeller' olarak tanımlıyor (US Department of Labor, 1991). Devletle anlaşmalı çalışan bir çok mukavelecinin kadınlar ve azınlıklara etkin bir şekilde ayrımcılık yaptığını ortaya çıkaran bir incelemeden sonra, Medeni Haklar Hukuku çerçevesinde bir Cam Tavan Komitesi (Glass Ceiling Commission) kurulmuştur (Dominguez, 1992). İngiltere'de ise kavram Hansard Toplum Komisyonu'nun parlamentoda, devlet hizmetlerinde, hukuk kurumlarında, üniversiteler ve medyada üst kademelerdeki kadınların oransal azlığıyla ilgili raporu ile formal olarak tanındı:

Bir çok kadın için, ulaşmak istedikleri konumu görebildikleri, ama oraya ulaşmalarını engelleyen Cam Tavanlar var. Herhangi bir meslek kolunda ve her devlet kuruluşunda, yüksek prestij ve yetki taşıyan kademelere doğru çıkıldıkça kadınların oranı azalıyor. (Hansard Society, 1990, s.2)

Komisyon İngiltere'de kadınlar için eşitliğe engellerin genel ve yaygın olduğu, kadının görevleriyle ilgili modası geçmiş tavırlar içerdiği, doğrudan ve dolaylı ayrımcılığın yaygın, çocuk bakımı olanaklarının yetersiz ve iş ve meslek yapılarının değiştirilemez olduğu sonucuna vardı (bkz. Alimo-Metcalf ve weederburn-Tate, Davidson ve Cooper'da, 1993). Fırsat 2000 (Opportunity 2000) gibi yeni devlet destekli atılımlar bu konuyu çalışanlar için olumlu hareket (positive action) programları çerçevesinde ele almaya çalıştılar (bkz. Örneğin, National Health Service Women's Unit, 1994).

Morrison et al.(1992)'in kitabı, aynı içerikteki diğer kitaplar gibi, kadınların işletme, ticaret ve endüstri kollarındaki yüksek konumlarda sayısal eksikliğini incelerken, kadınların bu konumlarda yüksek görünürlüklerinden dolayı karşılaştıkları ek zorlukları terfi etmeleri için gereken eğitimi almakta karşılaştıkları zorlukları, çalışma arkadaşlarının gösterdikleri önyargıları, ayrımcılığı ve klie sınıflandırmaların rolünü gözardı ediyor. Önerilen çözümler işverenlerin destek, yol açma ve tanıma çabalarını ve üst kademe yönetici geliştirme programları ise şimdiye kadar azınlıklar ve kadınların özgürlükleri için şu ana kadar kazanılmış ivmeyi devam ettirme amacını içerir (s.164). Atlantığın her iki tarafındaki kadın ve yönetim literatürü, kişisel analizlerle ve şu ana kadar ortaya çıkarılmış kadınların karşılaştığı engellerin önlenmesi için kadınların kendilerine ve de işverenlerin kadınların sorun ve streslerine çözüm geliştirmelerine yönelik yapmaları gereken çalışmaları açıklayan öneriler içerir (Davidson ve Cooper, 1992; Flanders, 1994). Bu literatür genellikle işadamlarına ve endüstricilere yönelik olduğu ve işletme ve yönetim alanındaki akademik çalışmalarda ender olarak teorik ve çözümsel düzeye ulaştıkları için bu çalışmalar basit düzeyde kalmışlardır. Bu literatürün içinde örgütsel kültürün güç dinamiklerini inceleyen Örgütlerin Cinselliği (The Sexuality of Organization {Hearn et al.1989}) kitabı ve Cynthia Cockburn'un (bkz. Örneğin, Cockburn, 1988, 1991) dikkatli çalışmaları nerededir?

Bu tartışmalara kayda değer bir katkı d konuşma dilinin kullanımında cinsiyetin rolünü ve bunun kurumsal yaşamın bir parçası olduğunu, Cam Tavan'ı ortadan kaldırmanın toplumsal düzenen yeniden incelenmesiyle mümkün olduğunu söyleyen Buzzanell (1995) tarafından yapılmıştır. İlginçtir ki, onun bu tezine destek amerikan endüstrisinde Cam Tavan konulu incelemenin

sonuçlarında yer almaktadır. Bu araştırmada konuşma dilinin kullanımında cinsiyet farklılıklarının performans değerlendirmelerinde etken olduğu ortaya çıkarılmıştır. Erkekler 'amaçlarına ulaşmış', 'zemin oluşturmaya katılırlarken, kadınlar 'mutlu' ve 'diğerleriyle iyi geçinen' diye tanımlanmışlardır (Dominguez, 1992). Buzzanell Cam Tavan kavramının şu andaki kullanımına önemli bir feminist eleştiri getirmiştir.

Cam Tavan'ı kadınlara erkeklerin doğal olarak elde ettikleri olanakları sağlayarak çözülebilecek bir problem olarak kavramsallaştırarak toplumsal hareket ve tartışmayla sağlanacak gerçek değişime engel olunuyor. (Buzzanell, 1995, s.327)

İşletme ve endüstrilerin yüksek kademelerindeki kadınların durumlarını iyileştirmek için atılan liberal adımlar ve gerçekleştirilen küçük reformlar kadınların erkeklerin dünyalarına girdikleri ilk zamanlardan bu yana mevcut olan terfilerdeki ve ücretlerdeki inanılmaz dengesizlikleri değiştirmekte pek yararlı olmamıştır. Acker'in irdeleyici çalışmasına dönersek, durumumuzun sosyalist ve radikal feminist yaklaşımla incelenmesi etkin bir değişim taslağı oluşturmamıza yardımcı olabilir. Yüksek yönetim kademelerinde çalışan, kadın eleman çalıştıran ve/veya kadınlara yönelik hizmet sağlayan kadınların, diğer kadınların önlerindeki engellerin kaldırılması, fırsat olanaklarının yaratılması ve

potansiyellerini kullanmaları için kişisel değerlerini, ideolojilerini, politikalarını ve uygulamalarını yeniden gözden geçirmeleri gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- [1]-Arnot, M., David, M.E. and Weiner, G. (1996) *Educational reforms end Gender Equality in Schools*, Research Discussion series, Manchester: Equal Opportunities Commission.
- [2]-Bagihole, B. (1993) 'How to keep a good woman down. An investigation of the institutional factors in the process of discrimination against women academics', *British Journal of Sociology of Education*, 14, 3, ss. 262-274.
- [3]-Acker, S. (1994) *Gendered Education: Sociological Reflections on Women, teaching and Feminism*, Buckingham: Open University Press.
- [4]-Alimo-Metcalf, B. And Wedderburn-Tate, C. (1993) 'the United Kingdom', in Davidson, M. J. and Cooper, C.L. (eds.) *European Women in Business and Management*, London: Paul Chapman Publishing.
- [5]-Ashby, E. (1996) Ashby, E. (1996) *Universities: British, Indian, African*, London: Weidenfeld and Nicolson.

DAĞITIM KANALLARINDA GÜÇ VE GÜÇ İLİŞKİSİ

¹Dr. Tuncay KOCAMAZ- ²Serdar PİRTİNİ

¹M.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Profesör

²M.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Araştırma Görevlisi

Abstract

The manufacturers market their products to the consumers through intermediaries existing in the distribution channel. The distribution channel which consists of various organizations may also be considered as a social system. In a social system one of the most important features is the concept of power. In these sense one of the channel members or the channel leader who is willing to control the behavior of the other channel members may exercise power.

I - GİRİŞ

İnsanı, toplumu ve ağırlıklı olarak insan-insan, insan-toplum ve insan-eşya ilişkilerinin sistemli bir biçimde incelenmesini amaçlayan sosyal bilimlerde; ekonomi, psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi gibi sosyal gerçekliğin değişik boyutları ile ilgilenen disiplinlerin her biri güç olgusunu yakından ele almış ve işlemiştir. Bertrand Russell'a göre, "enerji" kavramı nasıl fiziğin temel bir kavramı ise, "güç" kavramı da sosyal bilimlerin temel bir kavramıdır (1).

Güç olgusu iktisadi bilimlerde güç kuramları ile ele alınmıştır. Bu kuramlar ekonomik sorunları bir iktidar savaşı olarak görmekte ve çeşitli ekonomik konularda iktidar savaşımının nasıl yürütüldüğünü incelemektedir. Sosyal bilimlerde incelenen bir başka güç kavramı güçler oranı prensibi olmuş, bu prensip altında ekonomik, toplumsal, siyasal açılardan karşıt güçlerin belli bir anda birbirlerine göre durumu incelenmiştir (2). Siyaset biliminde ise, güç iktidar kavramı ile eş anlamlı olarak değerlendirilmiş ve kullanıldığı toplumun; normlarına, inançlarına ve değerlerine uygun şekilde oluşan meşru bir etki ifadesi ile nitelendirilmiştir. Güç kavramını açıklamak üzere, sosyolog ve siyaset bilimcilerin kullandıkları etki kavramından hareket edilebilir. Bu bağlamda, güç başkalarını etkileyebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Bir başka deyimle, güç bir bireyin ya da grubun diğerlerini kendi istediği yönde davranışa yönleltebilme yeteneğidir. Burada gücün özellikle davranıştaki gerçek değişimden farklı olarak,

bir potansiyel değişim için gerekli yetenek olarak tanımlanması önemlidir (3).

Gücün etki kavramından hareketle tanımlanmasını sürdürürsek, etkinin iyi bir tanımını yapan Dahl (1963) etkiyi "aralarında bir ilişki bulunan sosyal aktörlerin birisi, diğerlerine eğer, "o" olmasaydı yapamayacakları bir şeyi yaptırabiliyorsa; işte o ilişki etkidir" şeklinde ele almaktadır. Bu anlamda güç, A'nın B'yi bu girişim olmazsa yapamayacağı bir şekilde davranmaya götürmesidir (4).

II - DAĞITIM KANALLARINDA GÜÇ KAVRAMI

Bir malın üreticiden tüketiciye doğru hareketinde izlediği yol şeklinde tanımlanan dağıtım kanallarında, üretilen mallar çeşitli araçlar tarafından tüketicilere ulaştırılmaktadır. Bu itibarla, sosyal bir sistem olan dağıtım kanalları, sistem yaklaşımının bir gereği olarak birbirleriyle etkileşim halinde bulunan bağımlı kurumlardan meydana gelmektedir.

Dağıtım kanalının farklı üyeleri arasındaki farklı amaçlar, beklentiler, algılar ve normlar bazı zamanlar işbirliğinin tesisine engel olabilmekte ve kanal performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu açıdan, güç uygulaması, kanal üyelerinin aralarındaki işbirliğini sağlayan, işlevlerini düzenleştiren ve çıkabilecek çatışmaları denetim altında tutabilen bir araçtır (5). Kanal üyelerinden biri ya da denetim sağlamak amacıyla olan kanal lideri diğer üyelerin davranışlarını etkilemek düşüncesiyle güç kullanabilir.

El-Ansary ve Stern (1972) güç kavramını dağıtım kanal ilişkilerine uyarlayarak gücü " bir kanal üyesinin, dağıtımın farklı bir düzeyindeki başka üyelerin pazarlama stratejileri konusundaki karar değişkenlerini kontrol/denetleme yeteneği" şeklinde ele almışlardır (6).

Dağıtım kanallarında güç konusunda başka bir açıklama ise Emerson'un (1962) sosyoloji biliminde ele aldığı "bağımlılık" niteliğine dayalı olarak yapılabilmektedir. Öncelikle, Emerson'un gücü

bağımlılığın bir fonksiyonu olarak değerlendirdiği vurgulanabilir(7). Buna göre, bir üreticinin toptancı üzerindeki gücünün, toptancının üreticiye olan bağımlılığına; bir toptancının perakendeci üzerindeki gücünün de perakendecinin toptancıya olan bağımlılığına bağlı olduğu gerçeği ileri sürülebilir.

Dağıtım kanallarında güç olgusunu kontrol ve bağımlılık perspektifleri açısından değerlendiren yaklaşımlardan sonra, bir başka yaklaşım olan ve gücü güç kaynaklarının bir fonksiyonu olarak değerlendiren yaklaşımı irdeleyebiliriz. Güç kaynakları açısından bir kanal üyesinin gücü, diğer üyeler üzerinde sahip olduğu ödüllendirme ve cezalandırma birikimi yaratan güç kaynaklarının bir fonksiyonudur(8).

Belirli kaynakların kullanılmasından elde edilen güç yaklaşımına dayalı olarak, güç kaynakları ile ilgili çeşitli sınıflamalar yapılmıştır. Bu sınıflamalar arasında en çok kullanılan ve dağıtım kanal uygulamalarında da temel alınan French ve Raven (1959) tarafından yapılan sınıflamadır. Güç uygulanan kişinin algılaması yönünden yapılan sınıflama, konu ile ilgili literatürdeki son çalışmalarda şöyle sıralanmaktadır(9).

- Ödüllendirme gücü: B'nin A'yı kendisi için ödül vermeye muktedir olarak algılaması,
- Cezalandırma gücü: B'nin A'yı kendisi için cezalandırma yeteneğine sahip olarak değerlendirmesi,
- Yasal güç: B'nin A'yı kendisi için emretme ve tavsiye etme yönünde yasal güce sahip olarak görmesi,
- Önderlik gücü: B'nin A ile özdeşleşmesi,
- Uzmanlık gücü: B'nin A'yı özel bilgi ve uzmanlıklara sahip olarak algılaması temeline dayanmaktadır.

French ve Raven'in (1959) bu sınıflamasına bağlı olarak Beier ve Stern (1969) dağıtım kanalında içinde beş temel güç kaynağının (ödüllendirme, cezalandırma, yasal, öndelik, uzmanlık güç kaynakları) bulunduğu bir model geliştirmişlerdir(10). Bu model daha sonra dağıtım kanallarında güç konusunu inceleyen ve gücü güç kaynaklarının bir fonksiyonu şeklinde değerlendiren araştırmalarda temel alınmıştır.

Dağıtım kanallarında güç olgusunu işleyen ve yukarıda ifade edilen açıklamalar ışığında, dağıtım kanallarında güç olgusunun; bir kontrol ögesi olarak güç, bağımlılığın bir fonksiyonu olarak güç ve güç kaynaklarının bir fonksiyonu olarak güç şeklinde olmak üzere üç perspektiften değerlendirilebileceği söylenebilir.

III - GÜÇ İLİŞKİSİNDE KONTROL

Dağıtım kanallarında güç olgusu, bir üyenin diğer bir üyenin pazarlama stratejilerini kontrol etme yoluyla etkilemesi şeklinde değerlendirildiğinde, güç olgusunun kontrol perspektifinden açıklandığı söylenebilir.

Dikey bütünleşmiş pazarlama sistemlerinde, kanal üyelerinden biri faaliyetlerine kendinden önce ya da sonra gelen faaliyetleri eklemesi sonucunda diğer kanal üyeleri üzerinde yönetim ve üyelerin eylemlerini hiyerarşik olarak kontrol etme gücüne sahip olabilir(11). Aynı şekilde, kanal üyelerinin birbirlerini etkilemedikleri, bağımsız olarak sahip olunan ve yönetilen üyelerden oluşan geleneksel dağıtım kanallarında da, üyeler arasında işbirliğini oluşturabilmek için kanalın kontrolünü sağlayacak bir önder/lider ortaya çıkabilir.

Kontrol; birey, grup ya da kurumun diğer bir birey, grup ya da kurumun davranışlarını/eylemlerini isteyerek etkileme süreci şeklinde tanımlanabilir (12). Kontrol olgusunun dağıtım kanallarındaki temel işlevi ise kanal eylemlerinin verimli gerçekleştirilebilmesi için belirli metodlarla uygulanmasını sağlamak olarak değerlendirilebilir.

Dağıtım kanallarında kontrol eylemlerinin gerçekleştirilmesi sürecinde ele alınması gereken ve kontrol eylemini yaratan öge olarak da görülen bir konu da "liderlik" durumudur. Kanal liderliği, arzulanan düzeyde bir kanal performansını sağlamak amacıyla ve onların davranışlarını etkilemek isteğiyle güç uygulamasıdır(13).

Kanal liderliğinin işlevi, liderin gücünü kullanmasıyla kanal içinde performansı olumsuz yönde etkileyen çatışmaları önleyerek, üyeler arasında işbirliğini tesis etmek ve tek tek kanal üyelerinin başaramayacakları faaliyetlerinde onlara yardım ederek sorumluluk alma şeklinde ifade edilebilir.

IV - GÜÇ İLİŞKİSİNDE BAĞIMLILIK

Dağıtım kanallarında güç ilişkisini açıklamada kullanılan yaklaşımlardan biri bağımlılık yaklaşımı olmaktadır. Kanal üyeleri arasındaki güç ilişkisini bağımlılık yaklaşımı açısından açıklamada en çok kullanılan tanımlama Emerson'un (1962) sosyoloji biliminde geliştirdiği ve gücü bağımlılık merkezinde ele alan çalışması olmaktadır. Bu çalışmada, O ve P arasındaki bağımlılığa ilişkin olarak, P'nin O'ya bağımlılığının, O tarafından P'nin amaçlarının gerçekleşmesine yapılacak yardım ve motivasyonel katkılarla doğru orantılı ve bu yardımların P'ye O-P

ilişkisi dışında sağlanabilir olması ile ters orantılı olduğu ifade edilmiştir (14).

İki öge arasındaki bağımlılığın derecelendirilmesinde, mevcut ilişkinin dışında bulunan diğer seçeneklerin sayısının ve maliyetlerinin belirlenmesinin önemi gözden uzak tutulmamalıdır. Mevcut ilişkinin dışında alternatif olabilecek seçenekler yoksa ya da maliyetleri yüksekse bu durumda mevcut motivasyonel yatırımlar bağımlılığın ölçülmesinde yeterli görülebilecektir. Eşdeğışle, genel olarak yüksek düzeyde yapılan yardım ve destekler, motivasyonel amaçlı yatırımlar (özendirmeye yönelik) ve alternatif maliyetlerin yüksek olması bağımlılığı arttıracaktır. Buna karşın, düşük yardım, motivasyonel yatırımların yokluğu, düşük maliyetli ve çok sayıdaki alternatifler bağımlılığı azaltıcı yönde bir etki yaratacaktır(15).

Dağıtım kanallarında, kanal üyeleri arasındaki ilişkiler sistematığında güç olgusu, üyelerden birinin diğerine olan bağımlılığı ile ortaya çıkabilmektedir(16). Güç ilişkisi sürecini formülleştirecek, kanal üyeleri olan A ve B arasındaki ilişkilerde B'nin A'ya bağımlılığı A'nın B üzerindeki gücünü yaratmaktadır. B'nin A'ya bağımlılığı ise A'nın B'ye sağlayacağı/sağlayamayacağı kaynaklar ile, bu kaynaklara karşı B'nin bağımlılığının bir fonksiyonu olarak değerlendirilebilir. Sözkonusu kaynağa B'nin bağımlılığı, A-B ilişkisi dışında bu kaynağın elde edilebilme imkanının bir fonksiyonu olarak görülebilir. Bu yapıda, B'nin amaçları kaynağın B için değerini belirlerken, kaynağın kıtlığı o kaynak için pazar yapısının, eşdeğışle sağlanabileceği yerlerin sayısının bir fonksiyonudur(17).

V- GÜÇ VE GÜÇ KAYNAKLARI

Güç, belirli kaynakların kullanılmasıyla elde edilebilmektedir. Etkileşimde bulunan öğelerden biri, güç kaynaklarını etkileme süreci ile kullanarak diğer üyelerin davranışlarını değiştirebilmektedir.

Sosyal bilimlerde güç kaynakları ile ilgili çeşitli sınıflamalar yapılmış, ancak bunlar arasında en çok bilinen ve kullanılan ise French ve Raven (1959) tarafından yapılan sınıflama olmuştur. Bu sınıflamaya göre, bir önderin gücünü alabileceği beş önemli güç kaynağı; zorlayıcı güç, yasal güç, ödüllendirme gücü, önderlik gücü ve uzmanlık gücüdür. Beier ve Stern (1969) French ve Raven'in (1959) güç kaynakları yaklaşımını dağıtım kanallarında ilk kullanan yazarlar olmuşlardır. Beier ve Stern'ün (1969) çalışmalarında zorlayıcı güç ve ödüllendirme gücü dağıtım kanallarında güç ilişkisi açısından en önemli iki güç kaynağı şeklinde nitelendirilmiştir. Güç ve güç kaynakları arasındaki ilişkide temel güç kaynaklarını sözkonusu çalışmalara dayanarak aşağıdaki gibi inceleyebiliriz.

Ödüllendirme Gücü

Dağıtım kanallarında kanal üyelerinden biri, diğer üye veya üyeleri ödüllendirebiliyorsa, ödüllendirme kaynaklarına sahipse, bunu bir güç aracı olarak kullanabilecektir. Bu bağlamda, ödüllendirme gücünün kullanılabilmesi için bir kanal üyesinin diğer üye veya üyeleri kendi istediği yönde davranışlarını durdurma ödüllendireceklerine inandırması gerekmektedir(18). Bu süreçte, etkilenen üye (E)'nin, güç sahibi konumundaki (G)'yi kendisini ödüllendirebilecek yetenekte gördüğü ileri sürülebilir(19). G'nin E üzerindeki ödüllendirme gücünün, E'nin G ile işbirliğinde olması halinde, G'nin vereceği ödüllerin büyüklüğü ve bu ödüllerin gelme olasılığının yüksekliği oranında artacağı söylenebilir. Dağıtım kanalları sisteminde ödüllendirme çeşitli şekillerde olabilmekle birlikte, bunun en yaygın örneği genel olarak kanalın bütününde oluşturulan kardan kanal üyesinin alacağı pay şeklinde olmaktadır.

Zorlayıcı Güç

Sosyal bilimlerde zorlayıcı güç, bir başka ifadeyle cezalandırma gücü, grup üyelerini korkutan güç kaynağı şeklinde ifade edilmektedir. Bu ifadeden hareketle, zorlayıcı gücün hayata geçirilmesinde, gücü uygulayanın cezalandırma imkanına sahip olması kadar, üzerinde güç uygulanan öğenin onu bu şekilde algılaması da büyük önem taşımaktadır(20). Eşdeğışle, üzerinde güç uygulanan E'nin belli bir davranışı yapmadığı takdirde G tarafından cezalandırılacağına olan inancı, zorlayıcı güç sürecinin hareket noktası olarak görülebilir.

Zorlayıcı güç ile ödüllendirme gücü arasında çok yakın bir ilişki olduğu düşünülebilir. Etkilenen üye tarafından alışılan ve beklenen ödüllerin verilmemesi, etkilenen üye üzerinde cezalandırma etkisi yapabilecektir. Zorlayıcı güç ile ödüllendirme gücü arasındaki fark, zorlayıcı güç kaynaklarının kanal içi çatışmayı arttırması ve güç uygulanan kanal üyelerinin tatminini azaltması, buna karşın ödüllerin (zorlayıcı olmayan güç kaynakları) kanal içi çatışmayı azaltırken, güç uygulanan kanal üyelerinin tatminini yükseltmesidir(21).

Önderlik Gücü

Sosyal bilimlerde önderlik güç kaynağının, doğrudan önderin kişiliğinden kaynaklandığı görüşü oldukça yaygındır. Bu görüş kapsamında, bir örgütte önderin kişiliğinin üyelere şevk verebilmesi, onların beklentilerini karşılayabilmesi önderlik güç kaynağının temeli olarak görülmelidir. Önderlik güç süreci, etkilenen üye E'nin etkileyen üye G' ile özdeşleşmesi isteğine dayalı olarak açıklanabilir.

Dağıtım kanallarında, cazibe perspektifi altında da tanımlanabilecek önderlik gücü, kanal içinde üyelerin birlikte çalışmaktan kıvanç duydukları, kendilerini onun parçası olarak görmek istedikleri, bir önderin gücüdür (22). Ödüllendirme gücü ile yakın ilişkisi olan önderlik gücü sürecinde, diğer üyelere karşı sürekli ödüllendirme gücü kullanabilen kanal üyesi kendini bu üyelere kabul ettirerek üyeler nezdinde önder konumuna ulaşabilir.

Uzmanlık Gücü

Sosyal organizasyonlarda uzmanlık gücü, önderin ya da yöneticinin sahip olduğu bilgi ve tecrübeyi ifade etmektedir. Kurmay yöneticiler ve diğer uzmanlar genellikle kendilerine güç sağlayan bilgilere sahiptirler (23). Diğer güç kaynaklarında olduğu gibi uzmanlık gücünde de önemli olan izleyicilerin algısıdır. Organizasyon yöneticisinin astlar tarafından bilgili ve tecrübeli olarak algılanması, yöneticinin astlarını etkileyebilmesini gündeme getirecektir.

Dağıtım kanallarında uzmanlık gücü, etkilenen üye konumundaki E'nin etkileyen üye konumundaki G'yi özel bilgisi nedeniyle belirli bir konuda uzmanlaşmış ve deneyim sahibi olarak görmesi durumunda ortaya çıkabilecektir.

Yasal Güç

Yasal güç, grup üyelerinin önderin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleri ile doğmaktadır. Dağıtım kanallarında yasal güç, bir kanal üyesinin diğer bir üye ya da üyelerin mevcut pazarlama karar değişkenlerini kontrol etme hakkına sahip olması şeklinde tanımlanabilir. Yasal güç yasalarla oluşturulabildiği gibi, bir kimsenin diğerini yetkili görmesi ile pazar koşullarında da gündeme gelebilecektir.

VI - GÜÇ UYGULAMASINI ETKİLEYEN ETMENLER

Belirli bir durumda firmanın güç uygulamasını etkileyecek birçok etmen vardır. Burada anlatılacak olan etmenler tanıtıcı nitelikte olmakla birlikte, firmanın belirli durumlarda nasıl güç uygulaması gerektiğine de değinilecektir. Bir kanal üyesinin bilinçli olarak güç uygulama kararı, gücünün etkisinin hissedilmesi için gerekmez. Diğer kanal üyelerinin isteklerini sezebilen firma, davranışlarını ona göre ayarlamakla da gücünü hissettirebilir.

Bir kanal üyesinin güç uygulama kararında önemli olan iki etmen vardır. Bunlardan birincisi güç uygulamasından sağlayacağı yararların ne olacağını bilmesi, ikincisi ise güç uygulaması nedeniyle

karşılaşacağı maliyetlerdir. Yararlar ve maliyetler bilindiğinden iyi davranış, net kazancı en üst düzeye ulaştıracak şekilde güç uygulamak olacaktır. Ancak yararlar ve maliyetler her zaman açıkça görülüp sayılamaz.

Genel olarak, bir firmanın diğeri için olan önemi oranında onu etkilemekten sağlayacağı yararlar artacaktır. Şu halde güç uygulamasından umulan yararların genişliği etkileyenin amaçlarına bağlıdır. Örneğin A'nın üretici, B'nin ise önemli bir alıcı olduğunı kabul edersek, B'nin davranışlarının A'nın satışları ve karları üzerinde büyük bir etki yapacağı açıktır. Bu nedenle üretici bu alıcısı üzerine eğilecek ve onu diğer alıcılardan daha fazla etkilemeye çalışacaktır. Kanal üyeleri arasındaki anlaşmazlık veya çatışmanın büyüklüğü de bunların birbirlerini etkilemekten sağlayacakları yararları etkileyecektir. Eğer A, B'nin davranışlarından hoşnutsa, onu değiştirmeye çalışmayacaktır. Önemli olan etmen A'nın inancıdır. A, B'nin arzuladığı tarzda davranamayacağına inamıyorsa, onu değiştirmek için yani etkilemek için girişimde bulunacak ve güç uygulayacaktır (24).

VII - SONUÇ

Sosyal bir sistem olan dağıtım kanallarında başarılı kanal uygulamalarının gerçekleştirilebilmesi büyük ölçüde kanal üyeleri arasında sağlan etkin bir işbirliği ortamının oluşturulabilmesine bağlı olmaktadır (25). Bu türde etkin bir işbirliği ortamı, kanalda sağlıklı bir iletişimin yaratılması, üyeler arasında güvenin sağlanması, çatışmaların minimum düzeye indirgenmesi ve tarafların tatmin düzeylerinin yükseltilmesi ile oluşturulabilecektir. İşte bu noktada kanal üyeleri arasındaki güç ilişkilerinin kanal verimliliğini arttıran ve arzulanan işbirliği ortamını yaratan bir yapıda değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, dağıtım kanallarında güç ilişkisi kanal yönetimi açısından ele alındığında, kanal yönetiminin amacı üyelerin davranış sistemlerini organize ederek bir yandan gerekli iletişimi ve koordinasyonu sağlayarak kanal üyelerinin motivasyonunu arttırmak ve diğer yandan da geçerli kontrol mekanizmalarını kullanmak suretiyle performansı arttırmak olacaktır.

KAYNAKLAR

- (1) - Tamer Koçel (1989). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, yayın No: 205, s. 241-254.
- (2) - Orhan Hançerlioğlu (1986). Ekonomi Sözlüğü, İstanbul: Remzi Kitabevi, 6. Basım, 1986, s.146.

- (3) - John F. Gaski, John R. Nevin (1985). "The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel", Journal of Marketing Research, Volume 22, May 1985, s. 130-142.
- (4) - Maurice Duverger (1982). Siyaset Sosyolojisi, Çev. Şirin Tekeli, İstanbul: Varlık Yayınları. İkinci Basım, Mart 1982, s.182.
- (5) - Tuncay Kocamaz (1986). "Dağıtım Kanallarında Kurumlararası güç ilişkisi", Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 3, Sayı 3, 1986, s.359-377.
- (6) - Louis W. Stern, Adel I. El-Ansary (1972). "Power Measurement in the Distribution Channel", Journal of Marketing Research, Volume 9, February 1972, s. 47-52.
- (7) - Richard M. Emerson (1962). "Power - Dependence Relations", American Sociological Review, Volume 27, February 1962, s.31 - 41.
- (8) - Robert F. Lusch, Robert H. Ross (1985). "The Nature of Power in a Marketing Channel", Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 13, No. 3, Summer 1985, s. 39-56.
- (9) - Çağatay Üntüsan (1993). "An Empirical Examination of Vertical Qasi-Integration in Turkish Automobile Distribution", Konya: Faculty of Economics and Administrative Sciences The University of Selçuk.
- (10) - Michael Etgar (1978). "Selection of an Effective Channel Control Mix", Journal of Marketing, Volume 42, July 1978, s. 53-58.
- (11) - Kathryn Rudie Harrigan (1985). "Vertical Integration and Corporate Strategy", Academy of Management Journal, Volume 28, No.2, 1985, s. 397-425.
- (12) - Louis P. Bucklin (1973). "A Theory of Channel Control", Journal of Marketing, Volume 37, January 1973, s. .39-49.
- (13) - Louis W. Stern, Adel I. El-Ansary (1988). Marketing Channels, Prentice-Hall, 1988.
- (14) - Richard M. Emerson (1962). "Power-Dependence Relations", American Sociological Review, Volume 27, February 1962, s. 31-41.
- (15) - Adel I. El-Ansary (1975). "Determinants of Power-Dependence in the Distribution Channel", Journal of Retailing, Volume 51, Summer 1975, s.59-74.
- (16)- Robert F. Lusch, Robert H. Ross (1985). "The Nature of Power in a Marketing Channel", Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 13, No.3, Summer 1985, s.39-56.
- (17) - Tuncay Kocamaz (1986). "Dağıtım Kanallarında Kurumlararası Güç İlişkisi", Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 3, Sayı 3, 1986, s. 359-377.
- (18) -Ersin Kandemir (1990). "Dağıtım Kanallarında Güç Kavramı", Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Volume 8, No.1-2, 1990, s. .315.
- (19) - Erdoğan Kumcu (1981). Dağıtım Kanalları Sisteminde Çatışma Süreci, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Pazarlama Enstitüsü, Yayın No: 16, 1981.
- (20) - Tamer Koçel (1989). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No: 205, s. 241-254.
- (21) - John F. Gaski, John R. Nevin (1985). "The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel", Journal of Marketing Research, Volume 22, May 1985, s. 130-142.
- (22) - Tuncay Kocamaz (1986). "Dağıtım Kanallarında Kurumlararası Güç İlişkisi", Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 3, Sayı 3, 1986, s. 359-377.
- (23) - Herbert G. Hicks, C. Ray Gullett (1981). Organizasyonlar: Teori ve Davranış, Çev. Besim Baykal, İstanbul: İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, No:1, 1981, s.189.
- (24) - Tuncay, Kocamaz (1986). "Dağıtım Kanallarında Kurumlararası Güç İlişkisi", Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 3, Sayı 3, 1986, s.359-377.
- (25) - Haydar, Aksoy (1990). Dağıtım Kanalları ve Fiziksel Dağıtım, İstanbul: Yeni Asya Yayınları, 1990, s. 30.

AVRUPA MERKEZ BANKASI VE AVRUPA BİRLİĞİ'NDE FİYAT İSTİKRARI

Dr. Suat OKTAR

M.Ü. İ.İ.B.F. İktisat Bölümü, Doçent

Abstract:

The European System of Central Banks (The ESCB) Will be established in 1998 All European Union Central banks will be part of the ESCB The Statute of the European System of Central Banks provides two key elements by stipulating the objective -the priority of price stability and independence Nevertheless, isn't clear that how will the ESCB achieve its final objective of price stability Therefore, in most EU countries plans for price stability are greeted With skepticism or disapproval by a large section of the general public There are good reasons for this reaction This paper examines this problem

I-GİRİŞ

Avrupa'da ekonomik ve parasal birliğin temelini oluşturan ortak bir para politikasının uygulanabilirliğinin merkezîyetçi ve kurumsal bir yapının varlığını gerektirmesi. Birlik üyesi ülkelerin ulusal merkez bankalarının bir çatı altında toplanması ihtiyacını yaratmıştır Avrupa Merkez Bankaları Sistemi (AMBS) olarak bilinen bu yapı. Avrupa Merkez bankası (AMB) aracılığıyla temsil edilmektedir

Avrupa Merkez Bankası 1 Ocak 1999 tarihinden itibaren fiilen kurulmuş olacaktır[1] Bu tarihe kadar Birlik üyesi ülkelerin, merkez bankaları statülerini, Maastricht Andlaşması ve Avrupa Merkez Bankaları Sistemi hükümlerine uyumu sağlayacak düzenlemeleri yapmaları hükme bağlanmıştır Nitekim Andlaşmanın 108 maddesinde[2]: Her üye devlet, en azından AMBS kurulana kadar ulusal merkez bankasının statüsü dahil olmak üzere ulusal mevzuatını AMBS ile uyumlu olmasını sağlamalıdır" denilmektedir

Bankanın kurulup, göreve başlamasıyla birlikte ortak para politikasının uygulanmasına geçilecek ve üye ülkelerin merkez bankaları para politikasına ilişkin yetki ve sorumluluklarını Avrupa Merkez Bankası'na devredeceklerdir

Avrupa Merkez Bankası'nın Maastricht Andlaşması gereğince en öncelikle hedefini fiyat istikrarının sağlanması oluşturmaktadır Nitekim Bankanın bu hedefe angaje olduğunu ve realize edilmesi yönünde

her türlü çabayı göstereceği Maastricht Andlaşması'nda açık bir biçimde taahhüd edilmiştir Bunun için de gerekli olan tüm kurumsal koşullar yaratılmıştır Buna göre fiyat istikrarını korumayı öncelikli görev edinmiş AMB ve üye ülkelerin merkez bankaları hükümetlere hiçbir şekilde kredi vermeyeceklerdir [Maastricht Andlaşması Madde 104]

Bu doğrultuda AMB'nın hiçbir siyasi otoritenin direktiflerine boyun eğmeden kararlar alabilmesi ve bunları uygulayabilmesi için bağımsız[3] olması öngörülmüştür Bu bağımsızlık[4] da yasa ile güvence altına alınmıştır Banka yasadan aldığı güçle tam bir otonomiye sahip olurken, bu konumuyla siyasi baskılardan da uzak kalacaktır Bankaya bağımsızlık erkini sağlayan yasal statü ise ancak Konsey üyelerinin oybirliğiyle alacakları karar sonucu değiştirilebilir Bu bakımdan Bankanın bağımsızlık erkini Alman Merkez Bankası Bundesbank'ın[5] bile üzerinde olduğu öne sürülmektedir[6]

Ayrıca Bankanın bağımsızlığının uygulamada etkinlik kazanmasını sağlayacak hükümlere de statüsünde yer verilmiştir Örneğin Bankanın karar organlarında görev yapacak üyelerin seçimine ilişkin esaslar ve görev süreleri acık bir biçimde belirlenmiştir Öte yandan Bankanın yetkilerinin yanında, yerine getirmesini gereken yükümlükler de bellidir Nitekim AMB'nın, sistemin etkinlikleri ile ilgili olarak düzenli bilgi akışını sağlaması, faaliyetlerinin sonuçlarına ilişkin yıllık rapor hazırlaması ve bunu Avrupa Konseyi'ne ve Avrupa Parlamentosu'na sunması zorunludur Öte yandan AMB'nın fiyat istikrarına ilişkin spesifik hedefleri ve hedeften meydana gelecek sapmaları kamuoyuna açıklaması ve bilgi aktarması da yine yükümlülükleri arasındadır Tüm bunlar, banka üzerinde bir olağan denetim mekanizmasının oluşmasına imkan sağladığı gibi aynı zamanda AMB'nın faaliyetlerinin açıklığını artması açısından da olumlu bir gelişmedir[7]

Avrupa Merkez Bankası'nın bağımsız kimliği. Birlik üyesi ülkelerin merkez bankalarının da bağımsız olmasını gerektirmektedir Çünkü Birlik içerisinde ortak bir para politikasının uygulanabilmesi ve en önemlisi fiyat istikrarının sağlanabilmesi üye ülkelerin merkez bankaları

arasında bütünlüğünü ve uyumun yaratılmasından vazgeçmektedir Yoksa ulusal merkez bankalarının her yönüyle kendi hükümetlerine bağlı kalmaları halinde AMBS'ne entegrasyonları gerçekleşmeyeceği gibi; tek bir para politikasının uygulanabilirliği de mümkün olmayacaktır[8] Bu bakımdan maacstirciht Andlaşması. Birlik üyesi ülkeler ikinci aşama süresince kendi ulusal merkez bankalarını bağımsızlığa götürececek düzenlemeleri yapmalarını öngörmüştür Birlik üyesi ülkelerin merkez bankaları bu sürenin sonuna kadar yasal statülerini AMBS yasalarıyla uyumlu hale getirmiş olacaklardır

Ulusal merkez bankaları kendi yasaları çerçevesinde tüzel kişiliklerini korumakla birlikte, sistemin ayrılmaz bir parçası olarak AMB'nın belirlediği esaslar ve politikalar paralelinde hareket etmekle yükümlüdürler Ayrıca, kendileri üyesi olmaları nedeniyle AMBS'nın sorumluluğunu da doğrudan paylaşmaktadırlar Ancak, ulusal merkez bankaları yetki ve sorumlulukları dahilinde kalan diğer işlevleri yerine getirmeyi sürdüreceklerdir Nitekim, ulusal merkez bankaları kendi bilançolarını hazırlamaya, banka Personeline ilişkin istihdam konularında yetkili olmaya ve bankacılık denetimi gibi olağan görevlere devam edeceklerdir [9] Ulusal merkez bankalarının bu yetki ve sorumlulukları ancak ortak para politikasının olumsuz yönde etkilenemediği sürece söz konusu olacaktır

II-PARA POLİTİKASINDA HEDEF DEĞİŞKEN SEÇİMİ VE FİYAT İSTİKRARI

Avrupa Birliği içerisinde ortak para politikasının belirlenmesi ve yürütülmesi sorumluluğu bütünüyle AMB'na ve onun organları olan Konsey ve Yönetim Kurulu'na aittir Maastricht Andlaşması'nın 12 maddesine göre: orta dönem paraların alınması bütünüyle Konsey'e bırakılmıştır Yine aynı maddeye göre, Konsey'i'n aldığı kararlar çerçevesinde ve rehberliğinde para politikasının uygulanması Yönetim Kurulu'nun sorumluluğundadır

Fiyat istikrarının gerçekleştirilmesi AMBS'nin öncelikli hedefidir Andlaşmanın 105 maddesinde bu hedefi /açıkça belirtilmiştir Ancak, bu para politikasının diğer ekonomik hedeflerden bağımsız olduğu anlamına gelmez Birlik dahilinde fiyat istikrarı hedefi diğer hedeflerle çelişmez Nitekim Maastricht Andlaşması hükümlerine göre, Birliğin genel ekonomik politikasının destekleneceği yönünde açık kabul ve onay sözkonusudur

Ne var ki, fiyat istikrarının nasıl realize edileceği konusu, Andlaşma metninde net ve kesin değildir Bu ulusal merkez bankalarının enflasyonu doğrudan kontrol altına almada karşılaştıkları güçlüklerden kaynaklanmaktadır Şimdiye kadar istikrar genellikle uzun vadeli faiz hadlerindeki oynamalarla sağlanmaya çalışılmıştır Ancak zamanla faiz hadlerinde meydana gelen değişiklikler fiyatları zaman gecikmesi yoluyla etkileyebilmekte; dolayısıyla sorun karmaşık bir yapı

kazanmaktadır Bu durumun AMB için güçlük açıktır Bu nedenle, AMB para piyasası etkin biçimde yönlendirilmesini sağlayacak parasal araçlara ihtiyaç duymaktadır

Avrupa Para Enstitüsü (APE) [10], fiyat istikrarının gerçekleştirilmesi yolunda izlenecek ortak para politikasında hangi çıpanın (anchor) esas alınacağına ilişkin AMB para piyasasını etkin biçimde yönlendirilmesini sağlayacak parasal araçlara duymaktadır

Avrupa Para Enstitüsü (APE), fiyat istikrarının gerçekleştirilmesi yolunda izlenecek ortak para politikasında hangi çıpanın (anchor) esas alınacağına ilişkin AMB'na birkaç değişken belirlemiş ve önermiştir Bankanın çıpa olarak kullanabileceği değişkenler ya parasal bir hedefin oluşturulması ya doğrudan bir enflasyon hedefinin saptanması ya da her ikisinin birarada kombinasyonudur Şimdiye kadar Alman Merkez Bankası Bundesbank'ın yaptığı gibi parasal bir hedefin oluşturulması durumunda [11], para otoritesi, enflasyonu para arzının yönetimi yoluyla dolaylı yönden kontrol altına almaya çalışır Para arzı, para otoritesinin doğrudan kontrolü altında bulunan, para politikası araçlarıyla kolaylıkla etkilenebilen ve yönlendirilebilen bir değişkendir Ne var ki, bu strateji ancak enflasyon ile para arzı arasında istikrarlı bir ilişkinin varlığı ve merkez bankasının para arzındaki artışı kontrol edebilmesi durumunda sonuç verir

Fiyat istikrarının sağlanması yönünde kullanılacak ikinci seçenek İngiltere ve Yeni Zelanda örneklerinde de görüldüğü gibi, doğrudan enflasyonun kendisinin hedef alınmasıdır [12] Burada enflasyon oranlarına ilişkin tahminler anahtar rolü oynar Ancak enflasyon tahminleri uygulamada çoğunlukla tek bir rakamdan çok, belirli bir aralığın saptanmasına dönük olarak yapılmaktadır Zira böyle bir tercih, merkez bankasının mutlak bir hedefi ıskalayabileceği olasılığından dolayı kamuoyu için daha inandırıcı ve güvenilir olacaktır Üstelik aralık tercihi, kabul edilebilir bir sapmayı içerdiği için sorumluluğun gerçekleşmesi açısından da bir avantajdır [13] Hedef enflasyon yaklaşımının bazı üstün tarafları vardır Bu yaklaşım sorumluluğu artırır ve merkez bankasını nihai hedefe yaklaştırır Sorumluluk ve hedeflerden meydana gelecek sapmaları açıklama ihtiyacı, bankanın faaliyetlerinde şeffaflığı ve açıklığı sağlar Kuşkusuz bu ortamda, beklentilerin daha sağlıklı oluşması söz konusu olur [14]

Halen merkez bankası politikası, iktisadi ajanların beklentilerini yönlendirmeyi ve böylece piyasa davranışını arzulan yönde oluşturmayı esas almaktadır Bu durum, iktisadi ajanlar ile para politikası arasında yaratılabilecek güvene büyük ölçüde bağlıdır Nitekim güven ortamı, sağlandıkça iktisadi ajanlar merkez bankasının fiyat istikrarı taahhüdüne daha fazla

inanacaklar ve merkez bankasının da enflasyon beklentilerini kırması muhtemelen daha kolay olacaktır Bu nedenle APE, kamuoyu ile iletişime büyük önem vermekte ve bunu para stratejisinin hayati unsuru saymaktadır Bu iletişim parasal hedef yaklaşımında daha kadar gerçekleştiği de ısrarlı vurgulamaktadır

Nitekim bu yaklaşımda, iktisadi ajanların para arzındaki değişimi doğrudan izleyebilmeleri ve böylece merkez bankasının enflasyon taahhüdünü kolayca ve zamanında değerlendirebilmeleri bu iletişimin başarısı olarak değerlendirilmektedir Dolayısıyla, parasal hedef uygulaması, enflasyonist beklentilerin kırılmasına yardımcı olduğu gibi, kredibilitenin yaratılmasına da katkıda bulunur

Bu nedenle, APE çıpa tercihinin parasal hedeften yana yapmış bulunmaktadır Bundesbank'ın izlediği parasal stratejideki başarıdan yola çıkılarak, AMB'na bu öneri yapılmakta, böylece kredibilitenin yaratılabileceği umulmaktadır

Bununla birlikte parasal hedef uygulaması, ancak böyle bir strateji için amprik desteğin varlığı durumunda kredibil olacaktır Diğer bir deyişle para politikası için böyle bir stratejinin seçimi, para arzı ile nihai hedef enflasyon arasında tutarlı ve istikrarlı bir ilişkinin varlığı durumunda yararlı olacaktır Diğer bir deyişle, bu değişken merkez bankasının doğrudan ve etkin biçimde kontrol edebileceği bir değişken özelliğini taşımaktadır Çünkü ancak böyle bir değişken para politikasının güvenilirliğini sağlama yolunda hedef rolünü oynayabilir Eğer böyle bir ilişki yoksa, merkez bankası, para arzının hedef büyüklüğü aştığı her durum için, politikasını açıklama problemiyle karşı karşıya demektir Üstelik böyle bir durumda para politikasının açıklığı da azalacaktır Bu koşullar dikkate alındığında, doğrudan bir enflasyon hedefinin belirlenmesi, parasal hedefe oranla tercih edilebilir olacaktır [15]

APE tarafından yapılan ilk çalışmalar, amprik ihtiyaçların, M 3 gibi nispeten daha geniş bir parasal büyüklüğün kullanılmasyla daha kolay karşılandığını ortaya koymuştur Ancak geçmiş verilere dayanan sonuçlar, APE'nün mevcut durumuna kolayca uyarlanamaz ve cevap olamaz Tek bir paranın kabulü ise Birlik üyesi ülkeler arasında yapısal bir çatlama muhtemelen yol açabilecektir En önemlisi, tek paranın kullanılır olmasıyla ulusal ödeme sistemleri temelden değişikliğe uğrayabilecektir

Öte yandan, yeni entegre olmuş Avrupa finans piyasasında kullanıma sokulan finansal araçların sayısı da hızla artmaktadır

Örneğin Birleşik Amerika'da menkul değerlendirilmiş alacakların ödeme aracı olarak kullanım alanı büyüme eğilimindedir Yine benzer biçimde

Avrupa'da da ödeme araçları olarak kullanılan ve uzun dönemde parasal sermaye oluşumuna katkı yapan araçlar arasında kesin bir çizgi çekmek ve bunları belirleyebilmek giderek güçleşmektedir Bu nedenle, geleneksel para arzı tanımları yetersiz kalmaktadır Dolayısıyla para arzı tanımlarını veren M1 ve M 2 gibi büyüklüklerin her birinde kısa dönemde ölçüm sorunu ortaya çıkabilmektedir

Avrupa Para Enstitüsü enflasyonla mücadelede hernekadar parasal hedef stratejisini öncelikli olarak kabul etmekle birlikte, bu stratejiyi enflasyonu kontrol araçlarıyla birlikte bir bütün olarak ele alınmasını öngörmekte ve AMB'na bu yönde tavsiyede bulunmaktadır Bu durumda belki de parasal hedeflere ek olarak enflasyon hedefinin de belirlenmesi de söz konusu olabilecektir Nitekim APE, AMB'nun para arzı yanında enflasyonun diğer göstergelerinin de dikkate alınmasını önermektedir Bu nedenle Birlik dahilinde parasal politika sadece parasal büyüklüklere dayanmakla kaymayacak; aynı zamanlarda kredi varlığını, birim işgücü maliyetlerini, döviz kurunu, kapasite kullanımını, verimlilik eğrilerini ve iş dünyasına yönelik araştırmaları da esas alacaktır

III-FİYAT İSTİKRARININ ÖNÜNDEKİ ENGELLER

AMB'nın yasal statüsü, kuruma yöneltilebilecek politik baskıları en aza indirecek hatta bütünüyle engelleyebilecek düzeyde bir donatıma sahip olmakla birlikte, fiyat istikrarının gerçekleşmesi yolunda sapmaların meydana gelmesi pekala olasıdır En azından bazı sorunların varlığı, fiyat istikrarının önünde ciddi engellemeler oluşturabilir Nitekim politika hedefleri arasındaki çatışma anti-enflasyonist bir para politikasının uygulanabilirliğini engelleyebilir Bu nedenle, APE'nün özellikle üzerinde ısrarla durduğu gibi, Birlik üyesi ülkelerin ekonomik ve mali politikaları kesinlikle birbirleriyle çelişmeyecek bir biçimde koordine edilmelidir Nitekim, koordinasyon sorununun fiyat istikrarı önünde en büyük engel olduğu kabul edilmekte; AMB'nın fiyat istikrarını tek başına parasal araçlarla gerçekleştiremeyeceği öne sürülmektedir Bu nedenle de, para politikasının üye ülkelerin istikrara yönelik mali politikalarıyla desteklenmesi istenmektedir Ancak üye ülkelerin çoğunluğu genişletici bir maliye politikasında (krediyle finanse edilmiş maliye politikası) ısrar etmeleri durumunda o zaman AMB'nın paranın değerini istikrarlı bir düzeyde tutması çok güç olacaktır Çünkü böyle bir politika kredi oluşumuna yol açacak ve bu nedenle de para arzındaki artışı kontrol etmek zorlaşacaktır [16]

Öte yandan, sekiz yıllık bir süre için seçilen Yönetim Kurulu üyelerinin genellikle, görevlerini tamamlayıp kendi ülkelerine döndüklerinde prestij görevlerde yer almayı düşündüklerinden, Bankadaki çalışma dönemlerinde kendi hükümetlerinin hedeflerini

gözetmeye ve bu yönde hizmet vermeye çaba göstereceklerdir. Bu, bankanın tarafsızlığını ve bağımsızlığını zedeleyebilecek, hatta aşındırabilecektir. Birlik üyesi hükümetlerin ulusal merkez bankalarının guvernörleri aracılığıyla para politikası üzerinde nüfuz oluşturarak etkide bulunmaya çalışmaları beklenebilir. Nitekim, Avrupa Birliği'nde fiyat istikrarına en fazla duyarlı olan Almanya'nın bu konuda ciddi endişeleri vardır. Bundesbank'ın Başkanı Tietmeyer, "ulusal merkez bankalarının guvernörlerinin kendilerini ülkelerinin özel çıkarlarının savunucusu olarak görmeyeceklerini umduklarını belirtme ihtiyacını duyması bu konuda duyulan sıkıntıyı ortaya koymaktadır [17]. Eğer bu endişeler gerçekten haklı çıkarsa, anti-enflasyonist bir para politikasının izlenmesi büyük ölçüde sekteye uğrayabilecektir.

Bir diğer olumsuzluk da, fiyat istikrarına ilişkin kriter konusundadır. Maastricht Andlaşması'nda her üye devletin ortalama yüzde 15 düzeyini aşmayacak bir enflasyon oranına sahip olacaklarına ilişkin amir hüküm bulunmaktadır. Ancak bu düzeyi yakalayabilen üye ülke sayısı henüz iki ya da üçü geçmemektedir. Üye ülkelerin enflasyon oranlarını özdeş duruma getirmeleri yolunda uyumlaştırma çalışmaları sonuç verecek gibi de gözükmemektedir. Buna en büyük etken, ülke hükümetlerinin sosyal devlet anlayışı gereği kamu harcamalarından çekinmeleridir. Böyle bir durumda, ortak para sisteminin ve fiyat istikrarının sağlanmasında takvimin gecikebileceği söylenebilir.

Ayrıca, AMB'nin statüsünde guvernörleri istikrara yönelik bir para politikası izlemeye yöneltecek teşviklerin yer alması ve bu yönde yaptırımların bulunmaması ciddi bir handikap sayılmaktadır. Yine AMB statüsünde Konsey üyelerini, fiyat istikrarını ulaşılamaması durumunda istifaya zorlayıcı ya da emredici hükümlere yer verilmemiştir. Oysa Yeni Zelanda'da merkez bankasının guvernörlerinin taahhüt ettikleri enflasyon hedeflerine ulaşılamaması durumunda istifa etmek zorunda kaldıkları ve bankanın yasal statüsünde bu yönde emredici hükümlerin bulunduğu unutulmamalıdır [18]. Dahası, AMB guvernörlerini istikrara yönelik bir para politikası izlemeye yöneltecek teşvikleri de oldukça sınırlıdır. Dolayısıyla guvernörlerin böyle bir politikayla prestijlerini artırmaya ihtiyaç duymaları için hiçbir neden kalmamaktadır. Bu durumda birlik dahilinde fiyat istikrarının gerçekleştirilmesi ciddi biçimde zaafa uğrayabilecektir.

IV-SONUÇ

Avrupa Para Birliği rüyası çok yakın bir gelecekte gerçekleşecek gibi görünüyor. Ancak üye ülkeler arasında birliğin tesisi büyük ölçüde fiyat istikrarına bağlı. AMB ise bunu sağlayacak bir araç olarak kabul ediliyor.

Banka bunu realize edebilmek için hem yasal hem de fonksiyonel bağımsızlığa sahip olacak şekilde donatılacak. Diğer bir deyişle, AMB'nin siyaset üstü olması sağlanacak. Buna karşın, fiyat istikrarının gerçekleşmesini engelleyecek ciddi sorunların varlığı ve bunları engelleyecek önlemlerin henüz alınmamış olması zihinlerde ciddi soru işaretleri oluşturuyor.

KAYNAKÇA

- [1]-Avrupa Merkez Bankası'nın kurumsal ve fonksiyonel yapısıyla ilgili bilgi için bkz. Suat Oktar, "Avrupa Para Birliği İçinde Kurumsal Bütünleşme: Avrupa Merkez Bankası", Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, Yıl 32, Sayı 7, (Temmuz, 1995),
- [2]-AGENCE EUROPE, (February, 1992), Treaty on European Union, (Maastricht Treaty),
- [3]-Merkez Bankalarının bağımsızlığıyla ilgili bilgi için Bkz; Alex Cukierman, Central Bank Strategy, Credibility and Independence; Theory and Evidence, The MIT Press, 1992. Stanley Fischer, "Central Bank Independence Revisited", The American Economic Review, Vol 85, No 2, (May, 1995). Ignacio Mas, "Central Bank Independence: A Critical View from a Developing Country Perspective", World Development, Vol 23, No 10, 1995. Patricia S Pollard, "Central Bank Independence and Economic Performance", Federal Reserve Bank of St Louis, (July/August, 1993). Robert T. Parry "Low Inflation and Central Bank Independence", Federal Reserve Bank of San Francisco, No 92-96, (July 17, 1992), Suat Oktar, Merkez Bankalarının Bağımsızlığı, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1996.
- [4]-Avrupa Merkez Bankası'nın bağımsızlığına ilişkin geniş bilgi için bkz; Melike Alparlan, "Avrupa Merkez Bankaları Sistemi ve Milli Merkez Bankaları", Bankacılar, Türkiye Bankalar Birliği, Yıl 8, Sayı 20, (Mart, 1997)
- [5]-Bundesbank ile ilgili için bkz; Suat Oktar, "Bağımsız Merkez Bankacılığının Saygın Örneği", Bundesbank 2, Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, Yıl 33, Sayı 6, (Haziran, 1996). David Marsh, The Most Powerful Bank: Inside Germany's Bundesbank, Times Books, 1992.
- [6]-Alfride Aholte ve diğerleri, European Monetary Union: The countdown is running, Dresdner Bank, AG, Frankfurt/Main, 1997, s 78.
- [7]-W F Duisenberg, "The European System of Central Banks: A Profile", Deutsche Bundesbank, Auszüge Aus Presseartikeln, No 62, (24, October, 1997), s 9.
- [8]-Hans Tietmeyer, "Economic and Monetary Union : a German Perspective", Deutsche Bundesbank,

- Auszüge Aus Pressartikeln, No 16,(27
Februar,1992), s 7
- [9]-Wendelin Hartmann, "the European Central ank and its relationship with Euroepan national central banks", Deutsche Bundesbank, Auszüge Aus Presseartikeln, No 49, (3 September, 1997), s 4
- [10]-Avrupa Para Enstitüsü (APE), Maastricht Andlaşması çerçevesinde Parasal Birliğe geçişte önemli bir rol oynamak üzere kurulmuş olup, 1 Ocak 1994'de faaliyetine başlamıştır APE' nün üç temel görevi vardır Bunlar; ulusal merkez bankaları arasında işbirliğini ve fiyat istikrarını gerçekleştirme amacına dönük olarak ulusal para politikalarının koordinasyonunu sağlamak geçiş sürecinde gerekli uyumun sağlanmasına ilişkin olarak AB Konseyine önerilerde bulunmak ve APB için gerekli olan teknik hazırlıkları yapmak W F Duisenberg, "From the EMI to the ESCB: Achievements and challenges", Deutsche Bundesbank, Auszüge Aus Presseartikeln, No 52, (18 September, 1997), s 7
- [11]-Bundesbank Bretton Woods sisteminin yıkılmasından sonra dünyada parasal hedef açıklamayı ilk başlatan merkez bankası olup, halen tam anlamıyla realize edilememesine karşın dar sınırlar içinde kalmak koşuluyla parasal hedef açıklamaya ve bunu para politikasının çıpası olarak kullanmaya devam etmektedir Helmuth Schesinger, "Current conditions of German monetary policy and the steps towards European Monetary Union", Deutsche Bundesbank, Auszüge and the steps towards European Monetary Union2, Deutsche Bundesbank, Auszüge Aus Presseartikeln, No 8 (30 Januar, 1993), s 2
- [12]-Bu konuda özellikle Yeni Zelanda deneyimi özgün yönleriyle dikkat çekicidir Bununla ilgili olarak Bkz; Suat Oktar, "Merkez Bankası'nın Bağımsızlığı ve Düşük Enflasyon Hedefi: Yeni Zelanda Deneyimi", Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, Yol 33, Sayı 10, (Ekim, 1996), Andreas M Fischer ve Adrian B Orr, "Monetary Policy Credibility and Price Uncertainty: The New Zealand Experience of Inflation Targeting", OECD Economic Studies, No 22, (Spring, 1994)
- [13]-Timothy D Lane,Mark Griffiths ve Alessandro Prati, "Can Inflation Targets Helps Make Monetary Policy Credible?", Finance and Development, Vol 32, No 4, (December, 1996) s 21
- [14]-Stanley Fischer, "Mantaining Price Stability", Finance and Development, Vol 32, No 4, (December, 1996), s 35
- [15]-Allred Apholte ve Diğerleri, a g e , s 66
- [16]-Horst Feldmann, "Economic and Political Risks of European Monetary Union", Intereconomics, Vol 32, No 3, (May/June, 1997), s 110
- [17]-Hans Tietmeyer, "Monetary Union: The role of a European Central Bank", Deutsche Bundesbank, Auszüge Aus Presseartikeln, No 13, (Februar, 1993), s 2
- [18]-Charles A E Goodhart, WHAT Should Central Banks Do? What Should Be Their Macroeconomic Objectives and Operations?,"The Economics Journal ,Vol 104, No 427, (November, 1994), s

ÜÇÜNCÜ BİN YIL: BİLGİ ÇAĞI

Dr. Mina ÖZEVREN

M.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Doçent

Summary

The purpose of this article in Turkish, is to investigate into the technological, economic and social changes created by the significant improvements in information technology.

I hope, I will be able to define the dynamics of the changes created by the major strides in information technology. Many authors and students of information technology call the last few decades as "The Information Age" these changes in information technology create many changes around the Globe and result in significant meanings and opportunities for Turkey.

Total Quality Management is one of the developments of this Information Age and the paper summarises the possibilities for implementing TQM in schools, hospitals, as well as business enterprises.

I-GİRİŞ

Üçüncü bin yıla girerken dünyada büyük değişiklikler olmakta ve bu değişikliklerin temelini insanlık tarihi boyunca görüldüğü gibi teknolojik gelişmeler oluşturmaktadır. Teknolojik gelişmeler de sosyal ve siyasal hayatta çeşitli değişimlere neden olmaktadır.

Bu yüzyılın en önemli teknolojik gelişmeleri, iletişim alanında ortaya çıkmıştır. Bu gelişmeler arasında yaşamımızı en çok etkileyenler, bilgisayar ile telecommunicasyonun ve televizyonun bulunmasıdır. Özellikle İkinci Cihan Savaşı'ndan sonra meydana gelen gelişmeler ve son yıllarda bilgisayar, televizyon ve telefonun birlikte kullanılması, bir sinerji etkisi yaparak dünyada büyük değişimlere neden olmuştur. Böylelikle bilgi çoğalmış, paylaşılmış ve daha çok kişinin elde edebilmesine olanak sağlanmıştır.

Kitaplar ve dergiler yoluyla aylar ve yıllar süren bir mekansal değişim sonucunda elde edilen bilgiler, şimdi ışık hızıyla yayılmakta ve anlık sürelerde elde edilebilmektedir(1).

Bilginin bu kadar hızla yayılması ve gelişmesi, içinde bulunduğumuz çağa da adını vermiştir: " Bilgi Çağı". Doğal olarak bu çağda bilgi önem kazanmış, bilgiye

erişebilen ülkeler gelişmiş, erişemeyen ülkeler ise geri kalmıştır. Bir başka açıdan baktığımızda, gelişmiş ülkeler daha çok bilgiye sahip olarak daha da zengin ve güçlü olurken, az gelişmiş ülkeler aynı seviyede bilgiye sahip olamadıkları için, ülkelerarası zenginlik ve fakirlik sınırı da hızla açılmıştır; açılmaktadır.

Artık bilgi, güçtür. Bilgi, gelişmenin ve zenginliğin temelidir. Microsoftun sahibi Bill Gates'in 36 milyar dolarlık servetiyle dünyanın en zengin adamlarından biri olması ve mesai arkadaşlarının ABD'nin en zengin 10'u arasında bulunması rastlantı değildir(2). Yapılan son araştırma ve tahminlere göre, 2016 yılında dünya "bilgi toplumu" olma sürecini tamamlamış olacaktır(3). ABD ise bugün bilgi çağını tamamlamış ve TERA çağına geçmiş bulunmaktadır(4).

II-NELER DEĞİŞİYOR?

Bilgi toplumu olmanın özellikleri ve değişim dinamikleri şimdiden belli olmuştur:

*Bilgi toplumunun en önemli sonucu küreselleşmedir. Küreselleşme ile dünya birbiriyle ilişkili birimlerden oluşan büyük bir köy haline gelmiştir. Ülkelerarası iletişim ve ulaşım artmış, siyasal sınırlar kalkmamış olsa bile, işletmeler dünyaya yayılmak için siyasal sınırların ötesine yayılmışlardır. Malların, paranın insanların serbest dolaşımını artmış, para gibi nesnelerin hareketi ışık hızına ulaşınca, bunların takibi ve denetlenmesi de zorlaşmıştır. Bugün bir ev hanımı bile parasını evinden bütün dünyada değerlendirebilme olanağına kavuşmuştur ve böylece "dünya pazarı", ve "dünya malı" gibi kavramlar oluşmuştur. Örneğin, ABD'de bir fabrikanın işçileri için ürettiği "blue jean" bir dünya malı olarak dünyanın her yerinde üretilmeye ve yoğun bir şekilde kullanılmaya başlamıştır. Yine, konfeksiyonda bir işletme, pamuğu Hindistan'dan alıp, Türkiye'de iplik haline getirip, Çin'de diktirip, ABD'de satabilmektedir. Sizce bu hangi milletin malı olabilir? Bu mallarda milletler değil, şirketler öne çıkmaktadır. Bu yüzden bugün çok uluslu şirketler yerine "uluslar üstü şirketler"(supra national

companies, multi-national companies) ortaya çıkmış bulunmaktadır.

*Evlerde bilgisayar kullanımıyla hizmet sektöründe birçok işler kişiselleşmeye başlamıştır. Örneğin; artık evinizden seyahat programı yapabilir, biletinizi alabilir, otel odanızı seçebilir, banka hesaplarınızı kontrol edebilir ve alışveriş yapabilirsiniz. Buna "ticaretin elektronikleşmesi" diyebiliriz. Elektronikteki bu dev atılımlar, bir yandan insanların yaşamlarını kolaylaştırırken, öbür yandan onları "sanal bir dünya"da yaşamaya başlatmıştır. Artık bizler, sanal mağazalar, sanal tüccarlar, sanal bebekler, sanal köpekler ve sanal dansözler dünyasında yaşıyoruz.

*Teknolojideki bu büyük değişiklikler, insanların ekonomik ve sosyal hayatında değişime neden olmaktadır. Artık hiç kimse parasını kullanmak için bankaya yaya gitmek zorunda kalmıyor. Her ev bir banka şubesi. Evinizdeki kişisel bilgisayar, ya da bilgisayar terminali ve içindeki programlar aracılığıyla banka şubesindeki hesaplarınıza ulaşabiliyor, oradan ödemeler yapabiliyor ve para aktarabiliyorsunuz. Elinizdeki kartı makinaya koyduğunuzda bilgisayarınız veya televizyonunuz bir banka şubesi olabiliyor. Yine insanlar artık sabah gazetelerini gidip almıyor. İnternette "web sayfasında" günlük gazeteleri okuyabiliyor. "Web TV" de telefonla televizyonun birleşmesinin bir sonucu. Bir doktora gitmek istiyorsanız, yine bu "web sayfaları"ndan konusunda en iyi doktorların isim ve özgeçmişlerini bulup, randevu alabiliyorsunuz. Benzer olarak tansiyonunuzu ölçebiliyor, şeker tahlilinizi evde yapabiliyorsunuz.

Bütün bunlar yeni bir hayat tarzını göstergeleridir.

Dünya bu kadar hızlı değişirken, sınırlar sadece siyasi haritalarda kalmaya başlarken, 6 milyar dünyalı bir bilgisayar şirketinin kapsama alanına girerken, dünyanın iki ucundaki insanlar ışık hızıyla haberleşirken hiç kimse," bunlar beni etkilemez" diyemez. Biz de diyemeyiz.

III-TÜRKİYE BU DEĞİŞİMİN NERESİNDE?

Şüphesiz bir dünya devleti olarak Türkiye bu değişimin içindedir. Bundan kaçmak hem imkansız hem de yanlıştır. Bu yüzdendir ki; ülkelerarası en önemli savaşlar, düşmanı bu gelişme sınırlarının ötesine atmak şeklinde yapılmaktadır(5). Bu nedenle orta çağdaki din ve ırk kavgaları yeniden gündeme getirilmek istenmektedir. Özellikle geri kalmış ülkelerde görülen bu çatışmalar ülkeleri daha da geri götürmekte, bilime ve teknolojiye yapılacak yatırımlar askeri harcamalara gitmekte ve zenginlik - yoksulluk sınırı daha da açılmaktadır. Bu değişimi görmek lazım. Ancak değişimi herkes aynı derecede göremiyor. Bunun birçok nedenleri olabilir.

Descart'çı düşünce tarzından¹ feodal toplum yapımıza ve siyaset adamlarının ahlaki değer yargılarına kadar bu nedenleri çoğaltabiliriz. Her zaman nedenleri aramakta çok önemli olmayabilir. Önemli olan böyle bir değişimin içinde olduğumuzu bilmek ve bunun gereklerini yapabilmektir.

Türkiye'de bu değişimi ilk hisseden iş hayatı, iş hayatı içinde de finans sektörü olmuştur. Çünkü bu bir enerji sorunudur. Sanayi çıktıları hala maddesel hareketle müşteriye ulaşırken, finans sektörünün çıktısı olan para ise ışık hızıyla müşteriye ulaşmaktadır. Anında işlerini yaptırabileceği bir banka varken hangi müşteri gidip saatlerle vezne önünde beklemek ister. Bu bir rekabet sorunudur.

Madem ki küreselleştik o halde işletmeler rekabet edebilmek için dünya standartlarında ürün veya hizmet vermek zorundadırlar.

Banka sektöründen sonra bu değişimi hisseden sanayi sektörü olmuştur. Çünkü bu güne kadar gümrük duvarları ile sınırlı ve korumacı politika ve yasalarla çalışan işletmeler küreselleşme sonucu büyük bir rekabetle karşı karşıya kalmışlardır. İlk tepkileri tek başlarına rekabet edemeyeceklerini görüp, dünya çapında rekabet edebilen işletmelerle birleşmek olmuştur. Bu birleşmeler sonucunda üçüncü bin yılın rekabet aracı olan TKY ile tanışmışlardır. Bu, Türk işletmelerinin birleşmelerden sağladığı en büyük faydadır. Türk'ler 1990 dan beri TKY'ni büyük bir başarı ile uygulamakta ve bu başarının sonuçlarını son zamanlarda aldıkları Avrupa Kalite Ödülleri ile ispatlamaktadırlar².

IV-TKY NEDİR?

TKY müşterilerinin beklentilerini sürekli karşılamayı hedefleyen bir yönetim tarzıdır.

Müşterilerin genelde beklentisi belli kalitede bir malı, en ucuz ve istediği anda elde etmektir. Bu maliyet, kalite ve hız üçgeni, işletmenin etkin ve verimli çalışması sonucunda ulaşılabilecek bir hedefdir(6). Burada kalite kelimesi teknik anlamda, müşteriye memnun edecek özellikler anlamında kullanılmıştır(7).

¹ Descart'çı (Kartezyen) düşünce tarzı, parçaları inceleyerek bütünü bulmayı hedefler, oysa her zaman bütün parça gibi değildir.

² 1996 da BRISA Büyük İşletme, 1997 de BEKSA Kobi Ödülünü, 1997 de NETAŞ, EFQM in Başarı Ödüllerini almışlardır.

Her işletmenin veya her sürecin müşterisi farklıdır. Dolayısıyla müşteriye memnun edecek özellikler ve bu özellikleri üretecek kalite sistemi de farklı olacaktır. Ancak bunu gerçekleştirebilmek bazı temel şartlara bağlıdır.

Bunlar TKY yazınında açıkça belirtilmiştir:

*TKY nin amacı iç ve dış müşterileri devamlı tatmin etmektir.

*TKY bir rekabet aracıdır. Küreselleşmenin getirdiği sıkı rekabete karşı 2000'li yılların gereksinimi olan bir yönetim şeklidir. Bir rekabet aracı olduğu için de sistem verimli ve etkin çalışmak zorundadır.

*TKY Hedeflerle Yönetim (Hoshin Kanri) sistemiyle bütünleşmiş bir yönetim aracı olduğu için etkinlik %100 gerçekleştirebilmektedir. Aslında bu teknik Amaçlara Göre Yönetim (AGY) olarak, özellikle ABD ve diğer Batı Ülkelerinde son 30-40 yılda geliştirilmiş uzun vadeli planlama tekniklerinin, Japonlar tarafından Toplam Kalite Teknikleri uygulanarak geliştirilmiş bir ileri safhasında oluşmaktadır. Hedeflerle Yönetim bu uzun vadeli planlama uygulamalarında sonuç almayı daha çok güven altına alıcı bir tekniktir. Bu yöntemle işletmeler düzenli değerlendirmeler yaparak, faaliyetlerinin hedefe ulaştıracak rotadan çıkıp çıkmadığını kontrol edebilirler ve düzeltme tedbirlerini hedefe giderken alabilirler(8).

*TKY Günlük Yönetim (Nichijo Kanri)'e ve detaya önem veren, ve yapılması gereken her işi önemli sayan bir anlayışa sahip olduğu için, verimlilik ve etkinlik devamlı artmaktadır. Günlük yönetim, kontrol seviyelerinin bakım ve denetimi için, Hedeflerle Yönetim ise, iyileştirilmesi için yapılır. TKY içerisinde kontrol işlemlerinin

%80'i günlük kontrol, %20'si ise Hedeflerle Kontrol'dür. Çünkü Hedeflerle Kontrol, Günlük Kontrol doğru yapıldığında etkili olmaktadır(9).

*TKY bilimsel öngörülere dayanır ve bilimsel teknikler kullanır.

*Bilgi çağına girdiğimiz şu günlerde karmaşıklaşan ilişkiler ve küreselleşen işletmeleri idare edebilmek için bir kişinin aklı, fikri, yetenekleri, zamanı ve enerjisi yeterli olamamaktadır. Bu yüzden katılımcı yönetim ve demokratik düşünce tarzını gerektirir.

*TKY devamlı değişen müşteri beklentilerini karşılamayı amaçlayan bir sistem olarak Devamlı Gelişme (Kaizen) kavramıyla bütünleşmiştir(10). Bu yüzden yenilikçi, yaratıcı ve değişime açık insan kaynağı ile çalışmaktadır. Yukarıda özelliklerini saydığım TKY bu özellikleri ile yeni bir yönetim felsefesi geliştirmiştir.TKY

yeni bir yaşam biçimi olarak herkes ve her müessese tarafından benimsenmelidir.Çünkü bir kişinin veya bir bölümün kaliteli olması yeterli değildir.

V-SONUÇ

Yeni dünya düzeni, yeni bir yaşam biçimi yaratmıştır.Teknolojik gelişmeler, sosyal ve siyasal hayatta da değişmelere neden olurken, yeni bir yönetim felsefesini de kaçınılmaz kılmıştır.

Başta üniversiteler olmak üzere ülkemizdeki tüm kurumların, bu değişimleri izleyerek, değişimin temel kriterlerini (paradigmalarını) ve bunlardan hareketle "küresel yönetim felsefesini" belirlemesi ve uygulaması gerekir.

Küresel yönetim felsefesinin temel kriterleri, geleneksel kriterlerle belirlenemez. Önce bu düşünce sistemini kavramak gerekir.

Geleceğe hazırlanmak bugüne hazırlanmaktan daha güçtür. Ancak bugünün yönetim kriterlerini bilmek, gelecekte bu kriterlerin nasıl değişeceğini anlama ve uygulamamıza yardımcı olacaktır.

Türkiye'de bu değişimi ilk hisseden işletmeler olmuştur. İşletmeler bu değişime ve küresel rekabete uyumu TKY ile gerçekleştirmişlerdir. TKY her tür kuruma rahatlıkla uygulanabilecek bir yönetim şekli olduğundan, üçüncü bin yıla girerken, TKY, değişimin ve kalkınmanın dinamosunu oluşturacaktır.

Bizim gibi henüz sanayi toplumu bile olamamış ülkeler, şimdi önemli bir şans elde etmişlerdir. Dünya düzeni okadar çok değişmiştir ki;artık gelecek geçmiş gibi olmayacaktır.Dolayısıyla gelişmekte olan ülkeler, bu değişimin paradigmasını (kriter, dinamiklerini) belirleyerek, TKY ni çok iyi özümseyerek bu gelişmeyi sağlayabilirler.

Bir ülkenin tarım toplumundan bilgi toplumuna dönüşmesi kolay değildir.Bilginin temel olduğu çağda dönüşümün temel faaliyeti de eğitim olmalıdır. Özellikle de TKY ve felsefesini veren eğitimlere ağırlık verilmelidir.

Türkiye, nüfusunun %50'si 20 yaşının altında olan genç bir nüfusa sahiptir.Gençler yeniliğe, yaratıcılığa ve değişime yaşlılardan daha açıktır.Öğrenilmiş alışkanlıkları azdır. Öğrenme yetenekleri de daha fazladır. Eğitim teknolojisindeki gelişmelerde öğrenmenin ivmesini hızlandırmaktadır. Milli servetimiz olan bu eğitilmiş gençler öz değerlerine sahip çıkarak, çağdaş bir eğitim alırsa Türkiye gelişmiş ülkelerle birlikte "bilgi çağını"

tamamlayacaktır, alamazsa gelişmiş ülkelerle aramız daha fazla açılacak ve Türkiye asırlardan beri belki de ilk defa elde ettiği bu şansı kaçıracaktır. İkinci bir şansı da yoktur.

O halde hep beraber **TOPLAM KALİTEYE** ve **TOPLAM DEĞİŞİME!**

KAYNAKÇA

- 1) Nicholas NEGROPONTE, Dijital Dünya, Çeviren: Zülfü Dicleli, Türk Henkel Dergisi Yayınları, Flash Yayıncılık, İstanbul, 1996, s:17-25.
- 2) Şeref OĞUZ, İmparatorlar Çağı, Milliyet Gazetesi, 15 Kasım 1997, s:9.
- 3) Haluk ERKUT, Değişim 97 Semineri, MESS, 29 Ekim - 2 Kasım 1997.
- 4) Şeref OĞUZ, Değişim 97 Semineri, MESS, 29 Ekim -2 Kasım 1997
- 5) Henry KISSINGER, 1996 Kalite Kongresi Kapanış Konuşması,
- 6) İbrahim KAVRAKOĞLU, Toplam Kalite Yönetimi, KalDer Yayınları, Yayın no:1. İstanbul, 1992, s:24.
- 7) Thomas H. BERRY, Manging The Total Quality Transformation, Mc Graw Hill Inc., ASQC Quality Press, 1991, s:2.
- 8) Yoji AKAO, Hoshin Kanri, Productivity Press Inc., 1991, s:1-115.
- 9) Mina ÖZEVREN, Bir Yönetim Tekniği Olarak Hedeflerle Yönetim, 3. Ulusal Yönetim Kongresi, İTÜ Maçka Sosyal Tesisleri, İstanbul, 30 Mayıs 1995. Mina ÖZEVREN, Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Basım, Yayın Dağıtım 1997, İstanbul, s:75.
- 10) Masaaki IMAI, Kaizen, Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı, Brisa Yayını, 1994.

“ÇEKLE ÖDEMELERİN DÜZENLENMESİ VE ÇEK HAMİLLERİNİN KORUNMASI” HAKKINDAKİ YASAYA GÖRE ÇEKLE İLGİLİ İŞLEMLER

Dr. Gülümser ÜNKAYA

M.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Doçent

Abstract:

The provisions on the utilisation of cheques as per the law “regulating the payments to be effected through cheques and protection of the cheque holders”

“The law numbered 3167 regulating the payments made by cheques and protecting the cheque holder” has set the rules of how the cheques are to be used and the measures to be taken for the protection of the cheque holders. In this issue, what procedures are to be followed by the banks when opening accounts to be operated by cheque utilization and in issuance of such cheque books and what they are regrind to adhere to in respect with the foresight and care they are compelled to show in such occasions, are being discussed.

3167 sayılı çekle ödemelerin düzenlenmesi ve çek hamillerinin korunması hakkındaki yasa çek kullanımı hakkındaki esasları, çek hamillerinin korunması ile ilgili önlemleri ve uygulanacak cezaları düzenlemiştir.

Bu kanununun ikinci maddesine göre, bankalar, çekle işleyecek hesap açarken ve çek karnesi verirken, kendilerine verilen görev ve mükellefiyetleri yerine getirirken, bu işlemlerin gerektirdiği basiret ve itinayı göstermeye mecburdurlar. Buna göre, bankalara, Bakanlar Kurulu 96/8443 sayılı kararı gereği, müşterilerinin kimliklerini tespit yükümlülüğü getirilmiştir. Bu yönetmeliğin amacı, ikili ve çok taraflı uluslararası anlaşmaların gereklerini yerine getirmek üzere, bankalarca müşterilerinin kimliklerini tespit ederken uyulacak usul ve esasların düzenlenmesidir.

Türkiye’de kurulan bankalar ile yabancı bankaların Türkiye’de açılan şubeleri, kiralık kasa hizmetleri ile toplam 1 milyar Türk Lirasını aşan döviz dahil her türlü alım satım, havale, saklama, mevduat açtırma, mevduat hesabından para çekme ve yatırma, mevduat hesabı niteliğindeki mevduat sertifikaları düzenlenmesi ve bu sertifikalar karşılığında ödeme yapılması, çek ve senet tahsili işlemlerinde müşterilerin kimliklerini tespit ve usulü dairesinde son işlem tarihinden itibaren 5 yıl süreyle muhafaza etmek zorundadır. Bankalar, mali kurumlar kamu kurum ve kuruluşlarıyla gerçekleştirdikleri işlemlerde kimlik tespiti yapmak zorunda değildir. Bankaların müşterilerinin kimliklerini tespit hakkındaki

yönetmelik banka şubelerinin görünür bir yerine asılmak suretiyle ilan edilmek zorundadır.

Kimlik tespiti, gerçek kişi ve müşteriler için nüfus hüviyet cüzdanı, sürücü belgesi, pasaport, evlenme cüzdanı gibi resmi daireler tarafından verilmiş kimlik tespitine yarayan belgeler veya bunların noterce onaylanmış suretlerinden herhangi birinin sıhhatinden şüphe edilmeyecek şekilde fotokopisinin alınması ya da kimlikte gösterilen bilgilerin işleme ilişkin evrakın arkasına kaydedilmesi suretiyle gerçekleştirilir. İşlemlerin başka bir gerçek kişi adına gerçekleştirilmesi halinde adına hareket edilen kişinin de kimliği tespit edilir.

Ticaret siciline kayıtlı olan tüzel kişi müşterilerde ise, tescile dair belgelerin bir örneği ile Ticaret Siciline kayıtlı olsun veya olmasın tüzel kişi adına bankaya başvuran kişinin temsile yetkili olduğuna dair belge ve imza sirküleri aranır. Vakıflar için Vakıflar Genel Müdürlüğü’nde tutulan sicile, dernekler için İl Emniyet Müdürlükleri’nde tutulan dernekler kütüğündeki kayda ilişkin belgelerin ibraz edilmesi gerekir.

Bankalar, çek karnelerinin her yaprağına, çekle işleyen hesabın bulunduğu şubelerin adını ve keşidecinin hesap numarasını yazmak zorundadırlar. Çek karneleri bankalar tarafından basılır veya bastırılır. Bununla ilgili esaslar, Türkiye Bankalar Birliği’nin görüşü alınarak TC Merkez Bankası’na tespit edilir. Bankalar, çek karnesi verdikleri müşterilerin açık kimliklerini TC Merkez Bankası’na bildirmek zorundadırlar. Bankalar, kendilerinden çek karnesi talep eden gerçek ve tüzel kişilerin, çek yasası karşısında yasaklı olup olmadıklarını TC Merkez Bankası bilgi merkezi yardımıyla araştırır. Şubeler, çek karnesi verilecek müşterilerinin karşılıksız çekleri olup olmadığının kontrolünü gruplamalar itibarıyla gerçekleştirir. Gerçek kişilerin kimlik bilgilerini sisteme girerek, tüzel kişilerin şirket şekli ve unvanı kısılmadan girilerek gerçekleştirilir.

TC, Merkez Bankasına gönderilen karşılıksız çek keşidelerine ait bilgiler 3 çeşit listede izlenmektedir.

B türü listelerde karşılıksız çek keşide eden ve 3167 sayılı yasanın kendilerine tanıdığı süre içinde

düzeltme haklarını kullanan keşidecilerin bilgileri yer almaktadır.

A türü listelerde, karşılıksız çek keşide eden ve 3167 sayılı yasa gereği, TC Merkez Bankasından bilgilerin geliş tarihinden başlamak üzere bir yıl süre ile çek keşide etme yasağı olan keşidecilerin bilgilerine yer verilmiştir.

C türü listelerde ise mahkemelerce karşılıksız çek suçundan yargılanan ve 1 yıl ile 5 yıl arasındaki süre içinde çek keşide etme yasağı olan keşidecilerin bilgileri yer almaktadır.

Yukarıdaki listelere bakıldıktan sonra çek karnesi verilip verilmeyeceğine banka kendisi karar vermektedir. Müşteriye hesap açılmasına karar verildiğinde ise Hesap Taahhütnamesi imzalatılmaktadır. Müşteri, bu taahhütnamede yer alan tüm şartları kabul etmiş sayılır.

Bu şartlardan bazıları şunlardır :

* Hesap banka tarafından belirtilen faize tabi tutulur ve faizler yıl sonlarında ana paraya eklenir.

* Hesaba yatırılacak paralar veya yapılacak bütün işlemlerin gerektireceği her türlü vergi, damga vergisi, resim ve harçlar müşteri tarafından karşılanacak, kanunen bankaca ödenmesi gereken damga vergisi karşılığında gider vergisi ile birlikte müşteri tarafından bankaya ödenir.

* Hesap ekle işlediği takdirde ekler aşağıdaki hükümlere tabidir.

• Hesabın zerine keşide edilecek ekler banka tarafından bastırılır.

• Banka dilerse çizgili ek kullandırabilir.

• eki ödenmesi sırasında banka hamilin kimliğini araştırmaya yetkili olmakla beraber buna mecbur değildir.

• Banka tarafından ödenen çeklerin bedeli çekin sahte veya tahrif edilmiş olması ile ilgili olmaksızın hesabın borcuna geçer. Anlaşmazlık halinde müşteri ispata yükümlüdür.

• Kaybolan imzalı ve imzasız ekler bankaya bildirilir.

• Kullanıma elverişli olmayan ek yaprakları ve karneleri bankaya iade edilir.

• ek ödemesi sırasında banka şüpheye düşmesi halinde ödeme yapmamaya yetkilidir.

• Hesabı çekilen çeklerin karşılığı bulunmasa dahi, TC Merkez Bankası'nca saptanan tutar, keşideleri dışındaki hamiline banka ödediği takdirde banka ile müşteri arasında karnenin veriliş tarihinden başlamak üzere mer'i mevzuat çerçevesinde bir kısa vadeli kredi sözleşmesi akdedilmemiş sayılır. Banka bu meblağı ve karşılığı bulunmamasına rağmen banka dilerse kendiliğinden ödediği ek tutarlarını ödeme tarihinden itibaren en yüksek kredi faizinin %50 fazlası oranında temerrüt faizi, kaynak kullanım destekleme fonu ve gider vergisi ile birlikte müşteriden tahsil etmek hakkına sahiptir.

• İbrahim süresi geçen çekleri banka ödemede serbesttir.

• eklerin kişinin rızası dışında elden çıkması halinde şubeye gecikmeden haber verileceği, geç bildirmeden doğan zararın müşteriye ait olduğu kabul edilir.

ekle işleyen hesabın bulunduğu banka şubesi, ibraz edildiği anda karşılığı bulunan çeki ödemek mecburiyetindedir. Çekin karşılığının kısmen bulunması halinde bu miktar ödenir. Muhatap bankanın ek hesabı olan şubesi dışındaki herhangi bir şubesinde ibraz edilen ek karşılığı o şube tarafından provizyon istenmek suretiyle ödenir. ek yasının 7. Maddesi gereği ; yeterli karşılığı olmadığı için çeki kısmen veya tamamen ödemeyen muhatap banka, hesap sahibinin kendisinin elinde bulunan bütün ek karnelerini aldığı bankalara geri vermesini, 8. Madde hükümleri gereğince düzeltme işlemlerini yerine getirmeden 1 yıl müddet ile ek keşide edemeyeceği ve aksine davranışların cezai müeyyideleri gerektireceğini, ibraz tarihini izleyen ilk on iş günü içinde hesap sahibine iadeli-taahhütlü mektupla tebliğ etmek zorundadır. İlgilinin ek keşide hakkı varsa ve şube mdrlgnce uygun görülmesi halinde kendisine tekrar ek keşidesi verilebilir. Hesap sahibi ihtar mektubunu aldığı ve almış sayıldığı tarihten itibaren 7 iş günü içinde ek tutarını veya karşılıksız kalan bölümünü, %10 tazminatı ve gecikme faiziyle birlikte hamil adına muhatap bankaya yatırdığı takdirde ek keşide etme hakkını yeniden kazanır. Düzeltme hakkı çekin ibraz tarihini takip eden bir yıl içinde 2 defa kullanılabilir.

Hesabın bulunduğu şubeye ibraz edildiği ya da bu şubeden provizyon alındığı anda yeterli karşılığı olmadığı çekin arkasına yazıldıktan sonra ilgili hesaba havale gelmesi, senet tahsilatı geçmesi ya da herhangi bir nedenle teslimat yapılması gibi nedenlerle hesabın müsait hale gelmesi durumunda da keşideciye ihtarname gönderilir. nemli olan nokta, çekin bankaya ibrazı anında karşılığının bulunup bulunmamasıdır. Hesapta yeterli karşılığı bulunmayan çekin arkasın bu durum yazılmadığı keşideciye ihtarname gönderilmez. Yeterli karşılığının olmadığı arkasına yazılan bir ek daha sonra yeniden ibraz edildiği takdirde, hesap sahibinin yazılı

talimatı olmaksızın ilgili mevduat hesabından kesinlikle ödeme yapılmaz.

Muhatap banka, yeterli karşılığı olmadığı için çekin ödenmediğini ve hesap sahibi hakkında gereken bilgileri, TC Merkez Bankasına bildirir. Bildirme hesap sahibinin düzeltme hakkı yok ise, çekin ibraz tarihinden, düzeltme hakkı var ise, düzeltme tarihinin sona erdiği tarihten itibaren 10 gün içinde yapılır. TC Merkez Bankası durumu en fazla 30 iş günü içinde bankalara duyurur.

TC Merkez Bankasının duyurusunun banka tarafından alındığı tarihi takip eden 15. günün bitiminden itibaren bir yıl süre ile hesap sahibine çek karnesi verilmez ve çekle işleyecek hesap açılmaz.

Yasanın onuncu maddesine göre, karşılığı bulunmama veya yetersiz kalsa bile muhatap banka, müddetinde ibraz edilen 1.500.000 TL'ya kadar olan çekler ile bu miktar üzerindeki her çekin 1.500.000 TL'sını keşidecinin dışındaki hamile ödemeye mecburdur. Bu konu, hesap sahibi ile muhatap`banka arasında, karnenin teslimi sırasında yapılmış olan dönülmeyecek bir kredi sözleşmesi hükmündedir.

Yasanın onaltıncı maddesine göre, ibraz süresi içinde veya üzerinde yazılı keşide tarihinden önce dördüncü maddeye göre ibraz edildiğinde, yeterli karşılığı bulunmaması sebebiyle, kısmen de olsa ödenmeyen çeki keşide eden kişiler, bir yıldan beş yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır. Mahkeme ayrıca işlenen suçun mahiyetine göre bir yıl ile beş yıl arasında belirleyeceği bir süre için failin bankalarda çek hesabı açmasının ve çek keşide etmesinin yasaklanmasına karar verebilir. Yasaklama kararını bütün bankalara duyurmak üzere TC

Merkez Bankasına bildirir. Bu fiillerden dolayı takibat yapılması çek hamilinin şikayetine bağlıdır. Şikayetten vazgeçme, hüküm kesinleşinceye kadar geçerlidir. Fiili işleyenin 8. Maddeye göre düzeltme hakkını kullanmak suretiyle hamilin zararını karşılamış olması veya düzeltme hakkı yoksa, anılan maddede karşılıksız kalan kısmını %10 tazminatı ve gecikme faiziyle birlikte muhatap bankaya veya herhangi bir şubesine yatırmış bulunması halinde şikayet hakkı doğmaz.

Bu kanuna göre, çeşitli maddelerde yer alan mükellefiyetleri yerine getirmeyen veya geciktiren banka hakkında ağır para cezaları uygulanabilmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Altuğ, O.- Ünkaya G.: Bankacılık İşletmesi ve Muhasebesi, Muhasebe Araştırma ve Uygulama Merkezi, Yayın No:1 1991
- [2] Yüksel, Ali Sait : Bankacılık Hukuku ve İşletmesi Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim ve Yardım Vakfı Yayınları No :520/754 İstanbul, 1997
- [3] 3167 Sayılı Çekle Ödemelerin Düzenlenmesi Ve Çek Hamillerinin Korunması Hakkındaki Kanun
- [4] 24.09.1995 Tarihli TC Merkez Bankası 1 Nolu Tebliği
- [5] 96/8443 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı Bankaların Müşterilerinin Kimliklerini Tespit Yükümlülüğü Hakkındaki Yönetmelik
- [6] 3182 Sayılı Bakanlar Kanunu Resmi Gazete Tarihi 02.05.1982, No :18742

KARA PARA AKLAMA VE ULUSLARARASI MALİ SİSTEM

Dr. Dilek YILMAZCAN

M.Ü. İ.İ.B.F., Maliye Bölümü, Doçent

Abstract:

This paper looks at money laundering from a macroeconomic and international perspective. It shows that the potentially large amount of money that is being laundered internationally is likely to have implications for both the international allocation of resources and the stability of the international financial system.

The paper concludes with the discussion of a proposed that would compel countries to adopt similar roles aimed at controlling money laundering. The countries that would not abide by these rules would be penalized. This would be an application of a Pigouvian tax aimed at a negative externality. Pigouvian taxes have played an important role within countries.

I-KÜRESELLEŞME VE KARA PARA AKLAMA¹

Son yıllardaki ekonomik gelişmelerden bir tanesi dünya ekonomisinin küreselleşmesi ve özellikle dünya sermaye piyasasının büyümesidir. Ekonomideki küreselleşme, dünya ekonomisindeki gelişmenin iki katı daha fazla dünya ticaretinin büyümesine yol açmıştır. Bir çok ekonomi geçmişte olduğundan daha açık ekonomilere dönüşmüştür. Dünya sermaye piyasasının gelişmesi ve küreselleşmesi fertlerin ve firmaların paralarını bir ülkeden diğerine engelsiz nakledebilmeyi, yüksek miktarlardaki paraların özgür ve hızlı bir şekilde iktisadi alanlara kaymasını ve yüksek getiriler sağlanmasını mümkün hale getirmiştir.

Sermaye piyasalarının küreselleşmesi birçok istenen sonuçlar doğmuştur. Şöyle ki:

a) Sermayenin, verimliliğinin az olduğu bir ülkeden daha yüksek verimliliğe sahip bir ülkeye akmasına yol açarak dünya tasarruflarının daha iyi

dağılımını sağlamak ve sonuçta dünya ekonomisinin yüksek büyüme hızına ulaşmasını kolaylaştırmak,

b)Geçiş ekonomilerinin uluslararası ekonomik sisteme entegrasyonunu kolaylaştırmak

c)Borç krizlerinin atlatılmasında uluslararası sermaye piyasalarına girişi kolaylaştırarak, ülkelerin gerekli politikaları uygulamalarını sağlayarak gelişmeleri kolaylaştırmak.

d) Japonya gibi cari işlem fazlası olan ülkelere, Amerika gibi açığı olan ülkelere sermaye akışını sağlamak.

Ekonomik birleşmenin önemli miktardaki muhtemel karları ve sermaye hareketlerini serbest hale getirmesi önemli bir husustur, ancak kaçınılmaz olarak bunun bazı maliyetleri vardır. Örneğin malların özgürce ve önemli miktarlarda yer değiştirmesiyle ticaret hacminde meydana gelen artışlar, uyuşturucu tacirleri ve silah kaçakçıları için mallarını diğer ülkelere kolaylıkla taşımalarını sağlamaktadır. Böyle bir maliyet sermaye piyasasının küreselleşmesi ile ilgili olduğu gibi bazen bu büyük sermaye hareketleri spekülâtörlerin çok kısa zamanda kazanç elde ettikleri için onlar tarafından veya paralarını yatırım yaptıkları ülkeden çıkarmak isteyen ve sürü içgüdüleriyle etkilenen yasal yatırımcılar tarafından da desteklenmiştir.

Fonların büyümesi ve türevlerindeki önemli artış bu ani sermaye hareketlerinin söz konusu ülkelere yarattığı güçlükleri artırabilir. Küreselleşmenin bir diğer muhtemel maliyeti bu ülkelere yapısal mali açıklara yol açmasıdır. Bu açıklar ekonomik olaylardan değil dış borçların artmasını kolaylaştıran mali hesaplarda gerekli değişikliklerin yapılmasının ertelenmesinden ortaya çıkmaktadır. Bu ülkeler daha çok borçlarını biriktirme eğilimindedirler. Bir diğer maliyet de bu makalenin konusunu oluşturan uluslararası para aklamada illegal ve suç faaliyetlerini bazı özel ülkelere gerçekleştiren ülkelerin suç unsurlarını artıran sermaye piyasalarını birleştirmeye yöneltmesidir.

¹ Bu makale VİTO TANZI'nin "Money Laundering and Internationd Financial System" isimli makalesinden çevrilmiştir. IMF Working Paper may. 1996.

Uluslararası para aklama olayı dünya ekonomisine önemli maliyetler getirmede bir potansiyele sahiptir. Bu yollar şöyle sıralanabilir:

a) Ulusal ekonomilerin mali işlemlerine zarar vererek uyguladıkları ekonomik politikaları zayıflatmak.

b) Sermaye piyasasını yavaş yavaş bozarak uluslararası mali sisteme kamuoyunun duyduğu güveni azaltarak muhtemel riskleri artırmak ve sistemin işlerliğini bozmak,

c) bu gelişmelerin sonucu olarak dünya ekonomisinde büyüme oranını düşürmek.

II.KARA PARA AKLAMANIN NİCELİKSEL BOYUTU

Mali Eylem grubu (FATF. The Financial Action Task Force) nun yıllık raporlarını içeren çeşitli çalışmalar, önemli parasal kazanç sağlayanların yaptıkları işlerde kriminal Faaliyetlerin önemli oranda arttığını göstermektedir². Bu faaliyetler azınlıkta olan veya tesadüfen meydana gelen önemsiz suçların oluşturduğu faaliyetler değildir. Tam tersine iyi organize edilmiş grupların faaliyetleridir. Özellikle yasadışı uyuşturucuların üretim ve dağıtımını kapsamaktadır. Yıllardan beri bu faaliyet uluslararası yasadışı faaliyetlerin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu olay çok sayıda ülkeyi tüketici olarak, çok az sayıda ülkeyi ise üretici veya dağıtıcı olarak ilgilendirmektedir.

Kriminal faaliyetler silâh kaçakçılığı, yasal olmayan silahların satışı, silahlanma ve nükleer maddelerin satışına doğru yayılmaktadır. Ayrıca bu suçlar, tefecilik, dolandırıcılık, zimmet, büyük rüşvet, fidye için adam kaçırmak, şantaj, fuhuş, sanat eserleri hırsızlığı, kıymetli varlıkların çalınması ve büyük ölçekli vergiden kaçınma gibi konuları kapsamaktadır³.

Bu yasadışı faaliyetlerin bazıları önemsiz ekonomik kaynakları cazip hale getirmektedir. örneğin bunların üretimini sağlamak, dine uymayan (haram) uyuşturucuların dağıtımını ve silahlar gibi. Bu kaynaklar düzenli bir ekonomiden çıkarılarak hem üretimi hem de büyüme oranını azaltmaktadır. Bu azaltma kriminal faaliyetlerin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Fakat

daha da önemlisi bu faaliyetlerin aklanma işlemlerinden değil kriminal faaliyetlerden kaynaklanmaktadır. Bu faaliyetler aynı zamanda bu işlerle uğraşanların gelirini oluşturmaktadır. Bu faaliyetler, bu geliri elde eden kişilerin onları rasyonel ve akılcı bir tarzda harcamaktan ziyade uzun bir zaman diliminde kullanılabilmesi için meydana getirilmelidir. Bu gelirler saklanmalı (veya yatırım yapılmalı) ki artsın. Değerini korumalı ve mümkün olduğu ölçüde varlıklara yatırılmalı, bu şekilde yasal olduğu iddia edilsin veya yetkililerin dikkatini çekmesin⁴. Böyle para aklamanın yapılması nasıl gerçekleşecek; yani elde edilmesi, gelir artışı, yatırılan varlıkların değerini koruması veya şekil değiştirmesi onların daha yasal ve daha faydalı varlıklar haline dönüştürülmesi⁵. Varlıkların değerini koruma süreci ve onun daha kabul edilebilir ve kullanılabilir bir şekle dönüşmesi sık sık görüldüğü gibi önemli makro ekonomik sorunlar içermektedir.

Çünkü para aklamayı zorunlu kılan faaliyetler yasadışı faaliyetlerin zorunlu olarak yetkililerin gözlerinden uzak tutulmalıdır. Bu işlerle uğraşanların mali kazançlarının büyüklüğünü doğrudan ve net bir şekilde hesaplamak mümkün değildir. Bazen narkotikte olduğu gibi maliyetler, hammaddenin üretim aşamasında (örneğin koka yaprağı) veya onun kullanılabilir üretime dönüşmesi halinde (kokain gibi) yada nihai malın dağıtım sürecinde hesaplanabilir. Bu maliyetler üretici veya dağıtıcıların yaşam standartlarını karşılayabilir ve böylece bu insanlar para aklama işlerine girmezler, özellikle uluslararası para aklama işine hiç karışmazlar. Bu şekilde yasadışı işlemlerin yönetimini ve kontrolünü elinde tutan "uyuşturucu lordları" sonuçta en büyük karları elde eden kişilerdir. Bu konuda bilgi sahibi olan gözlemcilerin tahminlerini içeren U.S. Gümrük ofisi gibi resmi büroların elindeki bilgiler bu faaliyetlerde kazanılan paranın miktarının çok büyük olduğunu ifade etmektedir.

Bu konuda tahminde bulunanların ifadelerine göre bu kriminal faaliyetlerden kazanılan yıllık toplam miktar tüm dünyada 500 milyar \$'a ulaşmış durumdadır[1]. Bu kazancın ne kadarının aklandığını söylemek zordur. Hatta aklanan parayla alınan varlıkların stok değerini ve nakit miktarını bilmek daha da zordur. Şüphesiz bu stok, içinde bulunulan yıl kadar

² FATF. G-7'lerin 1989'daki toplantısında kuruldu. FATF. Mali işlemlerle ilgili tavsiyelerini artırdı. Üye ülkelere izlemelerini önerdi.

³ Özellikle rüşvet büyük kamu projeleri ile ilgili alanları kapsamaktadır.

⁴ Bu gelirlerin bu tarz bir yaşam şekli vardır. Onların getirisi, onları tüketmekten ziyade uygun zamanda biriktirilmesidir.

⁵ Yatırımın altın kuralı, yumurtaların hepsinin aynı sepete konulması kuralının para açıklama içinde uygulanmasıdır.

geçmiş yıllarda aklanan paradan harcanan paraların çıkarılması ile kalan değerleri de kapsar. Döviz kurundaki değişimler ve önceden yapılan yatırımların getiri oranlarındaki değişimler toplam bugünkü değeri etkilemektedir. Kara para aklamayı resmen belgelemek de çok pahalıdır. Bazı raporlara göre bazen aklanan paranın % 30 veya daha fazla miktarını ödeme yapmak gerekebilir veya kaybedilen faaliyetlere girilebilir. Bütün bu sınıflandırmalardan çıkarılan akılcı bir sonuç hala aklanan paranın toplam değerinin çok büyük olması gerektiğidir⁶. Bu stokların değeri birçok ülkelerin GSYİH'sından fazla olabilir.

Kriminal ve yasadışı faaliyetlerin aklanmasından doğan kazançlar ülkeler arasında eşit dağıtılmamaktadır. Bazı ülkelerde bu gelirler çok küçük boyutlardadır ve bunları kazananların hemen harcadığı para çok küçük suçlular arasında dağılmıştır. Diğerlerinde ise özellikle uyuşturucu ticaretini yöneten ülkelerde suçlar organize ve ya rüşvet çok büyük boyutlardadır, yasadışı faaliyetler çok yoğun ve nispeten çok az sayıda insanın elindedir. Böyle bir durumda ihtiyaç duyulan para bu faaliyetlerin yapıldığı ülkede değil bunu kabul eden ülkelerde aklanmaktadır. Örneğin kokain Kolombiya'da üretilmekte, A.B.D.'lerinde satılmaktadır.

Aklanan paranın hacmi, bu paranın çok az sayıda ülkede yoğunlaşması ve nispeten çok az sayıda elde tutulması nedeniyle ülke yöneticileri yasadışı yollardan elde edilen bu paranın içeride aklanmasını veya bu olayı açığa çıkarmayı uygun bulduklarından bu varlıkların uluslararası alanda aklanmasında daha dikkatli olabilirler.

Son çalışmalar şöyle gelişmiştir:

- a) Birçok ülkede kamu kurumlarında büyük ölçekli özelleştirme.
- b) Gelişen ülkelerde hisse senedi piyasalarının gelişmesi
- c) Uluslararası mali piyasalarda mali araçların çok çeşitlenerek artması.
- d) Kanuni ikamet yerleri vergi raporlarıyla kontrol edilen uluslararası sermayenin oranının artışı

e) Birçok ülkede, özellikle geçiş ekonomilerinde ve bazı gelişen ülkelerde düzenleyici kontroller henüz hayata geçirilememiştir.

g) Geçiş ekonomilerinin bir bölümünde ve birçok gelişen ülkede ortaya çıkan yabancı sermaye ihtiyacı, hem bu sermaye için güçlü bir talep hem de bu sermayenin belirlenmemiş yatırımları kolaylaştırılacak şartları yaratmıştır.

Sermaye piyasasına küreselleşmesi ve onun karmaşık tekniklerinin gelişmesi bu süreci kolaylaştırmıştır. Dünyada herhangi bir anda sermaye hareketinin meşru boyutlarının daha da genişlemesi ve bu hareketlerin sınırlı da olsa resmen kontrol edilmesi, bu önemli miktardaki paranın akışına dikkati çekmeksizin paranın kaynağının sorgulanmasını mümkün kılabilir. Sermaye hareketlerinin teşviki ile ekonomi politikalarındaki farklılıkların azaltılması arasında bir ayırım yapmak genellikle mümkün değildir. Ve sermaye hareketleri para aklama gayretlerini artırır. Bugün yapılan istatistikler ve kontroller bu ayırımın yapılabilmesine imkan vermemektedir[2].

Ayrıca pek çok ülke yabancı sermaye girişini hoş karşıladığından, sermaye ithal eden ülkelerin yetkilileri gelen paranın kaynağını çok yakından görmek istemezler. Sermaye akışını yöneten özel kuruluşların (bankalar veya döviz büroları gibi) veya bu akımı düzenlemekle görevli resmi yetkililerin aldığı bazı rüşvetler bağışlanabilir. Paranın miktarı çok büyükse rüşvet verme gücü de şüphesiz çok büyüktür.

III. AKLANAN PARANIN HARCANDIĞI YERLER

Mevcut bilgiler para aklamayı gerektiren faaliyetlerin özel ülkelere yöneldiğini ve bazı bölümlerinin, para aklamayı uluslararası hale getirdiğini göstermektedir. Böylece paranın kazanıldığı kriminal faaliyetlerin yaşandığı ülkelerle, paranın aklandığı ülkeler arasında önemli bir fark vardır.

Paranın uluslararası aklanma işlemi, kriminal işlemlerle ve yasadışı faaliyetlerle uğraşan aynı kişiler tarafından değil, uluslararası sermaye piyasalarındaki çalışmalara yakın olan aracılardan riskleri belirleyebilen ve ülkeler arasında kontroller ve düzenlemelerdeki

⁶ Ölçme problemleri istatistiklerin eksikliklerinden kaynaklanmaktadır.

⁷ Son zamanlarda bazı küçük ülkeler aklanan parayı kabul etmek istediklerini bildiriyorlar.

farklılıkları istismar eden kişiler tarafından yapılabilir⁸. Bu kişiler fonları mali araçlara yönlendirir veya gayri menkuller gibi diğer varlıklara, küçük işletmelerde paranın kaynağının sorgulanmadığı ülkelerde yatırıma dönüştürülebilir. Çoğu kez para ilk elde edildiğinde önce kasada, sonra okyanus ötesi ülkelere doğru veya diğer ülkelerde yatırım yapılmış merkezlere doğru yönlendirilir⁹. Okyanus ötesi ülkelerin ekonomileri yatırım yapılabilecek yerler için aranan paranın hacmini kabul edebilecek büyüklükte değildir. Bu nedenle bu ülkeler mali veya gerçek yatırımların herhangi bir yere yapılmasında bir araç olarak kullanılabilirler.

Bu konuda çok çalışılmıştır ve tecrübeli görevliler tarafından yapılmış veya para aklamayı isteyen kişiler dışında diğer komisyonların yaptığı raporlar, ciddi analizler vardır.

Bu analizler, aklanan paranın kaynağını açıklamaya veya birçok yatırımlar ve ülkeler arasında riski dağıtma amacını gerçekleştirmeye yararlar. Çeşitli ülkeler arasında denetim ve yasalarda önemli farklılıklar olduğu gibi yetenekli para aklayıcıların bunları yapabilecekleri alanlarda mevcuttur. Hala bu faaliyetlerin yapıldığı ülkeler arasında denetimler ve yasalarda önemli farklılıklar vardır ve bu ülkeler para aklama işinde birbirlerine yardımcı ederler. Bu alanda uluslararası flörtler önemli pürüzler oluşturmaktadır¹⁰.

Ayrıca, vergi bazı ülkeler, sermaye açığı olan ülkeler ve bazı geçiş ekonomileri denetim yapamamaktadır. Bu ülkeler sermayenin kaynağıyla değil ülkeye girişiyle ilgilidirler¹¹. Bu nedenle para bu ülkelere ihraç edilebilir ve eğer gerekirse üçüncü ülkelerde yeniden yatırım yapılabilir yeniden ihraç edildiğinde yatırılan sermayenin geçmişteki kaynağı artık önemli bir konu değildir.

⁸ Büyük ölçekli uluslararası para aklama teknik bir donanımı ve nispeten çok az kişinin sahip olduğu bilgiyi gerektirir.

⁹ Uluslararası para aklama önemli ölçüde teknik hazırlık ve nispeten çok az kişilerin sahip olduğu bilgileri gerektirir.

¹⁰ Birçok ülke hala mali Eylem Grubu (FASF)'nin üyesi değildir. Bu nedenle üye olan ülkelerin hiçbiri etkin kontrollere sahip değildir. Örneğin, birçok ülke hala önemli nakit akışlarını bildirmek istemezler.

¹¹ Bu ülkelerde bazı bankalar bu suç¹² gruplarının elindedir. Böylece para aklama sürecini bankalar kolaylaştırır.

IV-KARA PARA AKLAMANIN EKONOMİ POLİTİKASINDAKİ ETKİLERİ

Sermaye piyasasının küreselleşmesi Profesyonel para aklayıcılarını, sermaye hareketlerinin kontrol edildiği ve sınırlandırıldığı dönemden, yasalardaki ve kontrollerdeki farklılıkları istismar ettiği bir uygulamaya yöneltti. Bir şekilde kontrollerin ve yasaların gerekli aşamaları olmaksızın sermaye akışının özgürleşmesi kontrollerdeki farklılıkların önemini artırdı. Para aklama deneyleriyle teşvik edilen sermaye hareketleri temel iktisadi kurallarda farklılık yaratmadı, örneğin reel yatırımların vergi sonrası karlılık oranı, veya gerçek faiz oranlarında farklılık göstermedi. Hatta bazı ülkelerde diğerlerine göre para aklamayı daha güvenli bir faaliyet haline getiren yasaları ve kontrolleri daha da teşvik etti¹².

Paranın aklamak isteyen insanlar genellikle akladıkları paranın yüksek getiri oranıyla ilgilenmezler ancak suç teşkil eden ve yasal olmayan yollarla elde edilen paranın yeniden kullanımına izin veren yer veya yatırıma önem verirler hatta bu nedenle düşük faiz oranını kabullenirler. Bu nedenle bu hareketler temel ekonomik kurallarla bağdaşmayabilir. Para iyi ekonomik politikalar uygulayan yüksek faiz oranı uygulayan ülkelere, zayıf ekonomik politikalar uygulayan ve düşük faiz veren ülkelere gider. Bu durum ekonomik kurallara meydan okumak gibi görülebilir. Bu olay gösteriyor ki dünya sermayesi, para aklama işlemlerinin olmadığı duruma göre daha az optimal koşullarda yatırıma ayrılabilir. Dünyanın ekonomik büyüme oranı, sadece kriminal faaliyetlerin kaynak dağılımı üzerindeki etkisi nedeniyle azalmaz, ancak bu faaliyetlerin sonucu elde edilen gelirin dağılımı sonucu azalır. Sermaye hareketlerine karşı duyulan bu sezgisel mukavemet ülke yöneticilerini uygulayacakları politikalar konusunda çelişkide bırakabilir. Örneğin ülke yöneticileri yüksek enflasyon karşısında döviz kurunu aşırı değerlendirebilir ve sermaye akışı sonucu ortaya çıkan önemli mali açık, ülkenin uyguladığı politikalarda da değişiklik yapma eğilimini azaltabilir.

Yasal olmayan işlerden elde edilen gelirlerin tahmini doğru olarak belirlenebilirse suç örgütleri tarafından kontrol edilen varlıkların değeri çok büyük olabilir. Bu varlıkların hesaplanabilir miktarı bu kazancı elde eden ve bu örgütleri kontrol eden bir ülkeden ziyade bunların dışında kalan ülkelere yatırılabilir. Bu gelirin bir kısmı yabancı bankalarda mevduat olarak özellikle

¹² Profesyoneller, Para aklama faaliyeti ile uğraştıklarında, bu kontroller hakkında çok şey öğrenirler.

sırdış banka hesaplarında tutulmaktadır, bir bölümü yabancı işletmelerin hisse senetlerine yatırılabilir, bazıları bu geliri gayri menkullere (Örneğin Kolombiya'nın uyuşturucu lordları gelirlerinin önemli bölümünü Kolombiya dışında, Rusya'da yasadışı elde edilen gelirlerin önemli bölümü Rusya dışında yatırım yapılmıştır.) Bir kısmı hazine bonolarına, bir kısmı da hala nakit olarak yurt içinde ve yurt dışında tutulabilir. Bu işlerle uğraşanların mali danışmanlarından aldıkları tavsiyenin temeli, kazandıkları ve kontrol ettikleri bu kazançları oldukları yerde tutmak veya diğer yerleşim yerlerine nakletmek arasında bir tercihe karar vermeye dayanır. Bu kararlar, yüksek faiz oranlarını araştırmaktan ziyade kontrollerden kaçmak ve ortaya çıkmasını önlemekle ilgili konulardan daha çok etkilenir. Ancak hala bir şekilde ortaya çıkma riskini karşılayabilecek bir faiz oranını da maksimize etmek isterler. Bununla birlikte, bu özel maksimizasyon optimal kaynak dağılımına uygun değildir. Bu nedenle daha öncede bahsedildiği gibi, değişik ülkelerde aklanın paranın dağılımı sonucu dünya kaynaklarının dağılımında önemli bir sapma olabilir.

Kaynakların optimal veya en azından etkin dağılımı konusunda hareketle, aklanın önemli miktardaki sermaye dünya ekonomisine yapısal dengesizlik getirebilir. Suç örgütleri veya bu tür kurumlar tarafından kontrol edilen varlıkların miktarı çok büyük olabilir ve bunların küçük bir bölümünün dahi bir ülkeden diğer bir ülkeye transferi önemli ekonomik sonuçlar yaratabilir. Eğer aklanın yıllık toplam akışı yüz milyar dolarları ise ve aklanın paranın toplam stoku daha da büyükse belirli zamanlarda ortada dolaşın bu milyarlarca dolarlar tahmin etmek çok zor değildir. Bu paranın dolaşımını parayı kazanan veya kaybeden ülkeler için önemli makroekonomik sorunlar yaratabilir ve en azından teorik olarak dünya ekonomisinde potansiyel olarak önemli etkisi vardır.

Ülke düzeyinde, büyük miktarda sermaye giriş ve çıkışları ekonomik değişkenleri önemli ölçüde etkilerler. Örneğin döviz kurları, faiz oranları veya paranın yatırıldığı toprak veya gayrimenkul gibi varlıkların fiyatlarını etkilerler. Para aklama faaliyetleri ile uğraştığı bilinen bazı ülkelerde gayrimenkul (toprak, ev gibi) fiyatlarının arttığı görülmüştür ve bu olay ülke politikalarındaki değişikliklerle açıklanamaz¹³. Döviz kurunun serbest bırakıldığında, bir ülkeye önemli miktarda aklanın para girişi, o ülkenin döviz kurunun değer kaybetmesine veya ülkenin para miktarında

genişlemeye yol açabilir. Döviz kurunun değer kaybetmesi geleneksel ihracatın rekabet gücünü azaltır ve daha çok ithalata yol açar. Flemenk hastalığının (Dutch disease) bu yüzüyle karşılaşmak, ülke yöneticilerini sermaye akışının parasal etkilerini gidermede kullanılacak bütçe fazlası yaratmak için mali politikalarını sıkılaştırmaya zorlayabilir. Sermaye çıkışı uygulayan ülkede tam tersi etkilerle karşılaşır.

Para aklama faaliyetleri sonucu ortaya çıkan bu sermaye hareketlerinin özellikle geçici bir olay olduğu dikkate alınırsa uluslararası mali piyasalarda Küreselleşme nedeniyle olumsuz etkileri ortaya çıkabilir. Bu birleşme, bir merkezde ortaya çıkan mali sorunların kolaylıkla diğer mali merkezlere yayılmasına yol açabilir. Böylece ulusal düzeyde bir sorun evrensel bir yapıya dönüşebilir ve sermaye hareketleri nedeniyle ortaya çıkan istikrar bozucu etkiler diğer ülkelerin ekonomik prensiplerindeki farklılıkları yansıtmayabilir. Böylece dünya ekonomisine zihin karıştırıcı sinyaller gönderirler. Ekonomik politikaların uluslararası düzeyde koordinasyonu, gayri ahlaki sermaye hareketlerinin sebeplerini araştırmadan başarıya ulaşamaz. Bu sebepler, şüphesiz kriminal ve yasadışı faaliyetler ile muhtemelen, uluslararası politikaların koordinasyonu açısından önemi nedeniyle ülkeler arasındaki kontrollerin ve yasaların farklılıklarıdır.

Uluslararası para aklamanın ilginç bir noktası da Amerikan dolarlarının bu işte oynadığı roldür. Narkotikler için en büyük piyasa olarak Birleşik Devletler bu faaliyetlerden elde edilen gelirin en büyük payı olmaktadır. A.B. Devletlerinde sadece yasadışı uyuşturucuların satışından bir yılda en az 100 milyar \$ elde edildiği tahmin edilmektedir. Bu uyuşturucular Kolombiya ve diğer bazı ülkelere ithal edilmektedir. Bu uyuşturucular Amerikan şehirlerinin caddelerinde satılarak Amerikan dolarları ile alınmaktadır¹⁴. Bu dolarlar ferdi uyuşturucu kullananların ödediği küçük miktarlardaki paralardır. Yerel dağıtıcılarda bu malları toptan satıcılardan alarak kullanıcılara satarlar. Bu paralar uyuşturucu lordlarının belirlediği dağıtıcılara ödenerek geri dönmektedir ve genellikle ülke dışına kaçırılmaktadır[3]. 1984 yılına bakarsak A.B. Devletleri, Organize Suçlar komisyonu, yurt dışına bir yılda yasadışı uyuşturucu ticareti yoluyla çıkarılan miktarı 5 milyar \$ olarak tahmin etmiştir. Son tahminler daha büyük rakamları göstermektedir.

¹³ Sicilya gibi bazı bölgelerde aynı sonuçlarla karşılaşılmıştır.

¹⁴ Bu alışverişler doğal olarak nakit olarak yapılır. Böylece dolar talebinde artışa yol açar.

Diğer dolaylı kanıtlar da U.S. dolarlarının büyük bir kısmının yurt dışında toplandığına işaret etmektedir. Örneğin Amerikan yetkilileri tarafından basılan ve tedavülde olduğu bilinen (350 Milyar \$ civarında) dolarların miktarı ile Federal Rezerve System tarafından yapılan süreli çalışmalar da yer alan Amerikalıların ellerindeki dolar miktarı arasında önemli ölçüde bir oransızlık söz konusudur. Amerikan yetkililerinin bastığı dolarların miktarını tespit etmenin temelinde her Amerikalı'nın cüzdanında nakit olarak ortalama 1.500 \$ taşıdığı fileri yatmaktadır. Ancak durum böyle değildir. U.S. Federal Reserce System 'den Richard Porter 350 milyar dolar olarak tahmin edilen paranın dışında yurt dışında da en az 200 milyar & olduğunu tahmin etmektedir[4]. Para aklama faaliyetleri nedeniyle bu paranın ne kadarının Amerika'da olduğu bilinmemektedir.

Önemli makro ekonomik sonuçlar buradan başlamaktadır. Öncelikle yabancıların elindeki bu dolarlar Amerikan hükümetine verilen faizsiz borç niteliğindedir. Çünkü bu parayı elinde tutanlara faiz ödenmemektedir. İkincisi, Amerikan dolarlarını elinde tutan ülkelerde milli para talebi azalarak (yani döviz ikamesi yoluyla), yabancı dolarların tutulması bu ülkelerde enflasyon oranını artırmakta veya en azından bu ülkelerin emisyon sonucu elde ettikleri senyoraaj gelirlerini azaltmaktadır. Nihayet, (örneğin doların değerinin önemli ölçüde düşeceği beklendiğinde) bu dolarlar yabancı paralarla değiştirmede aniden değerini kaybedebilir). Dünya finans sisteminde muhtemel bir dengesizlik ortaya çıkabilir.

Etkili bir dünya sermaye piyasasının gelişmesi bu piyasaya girenlerin tam bir güven duymalarını gerektirir. Eğer bu piyasa suç unsurlarının kontrolünde olan parayla önemli ölçüde kirlenmişse, bu güven kaçınılmaz olarak etkilenir. Sermaye piyasasında bulunan normal insanların güveni azalır. Piyasa söylentilere ve yanlış istatistiklere daha kötü cevap verir, böylece dengesizlik ortaya çıkar.

Mali piyasaların şeffaflığı ve sağlamlığı ekonominin etkin işleyişinde temel anahtardır ve bu iki husus para aklama olayından olumsuz etkilenir. Yasa dışı yollardan elde edilen para ülkenin mali piyasalarıyla ilgili karar alan bazı görevlileri baştan çıkarabilir. Eğer mali piyasalarda biraz zarar ortaya çıkarsa piyasaların kredibilitesi hemen düşeceğinden zarar kalıcı olabilir, yeniden durumu düzeltmek ise uzun zaman alır.

Bu ülkeler para aklamayı kontrol etmek için bir çaba sarf etmezler ve diğer ülkelerde kendiliğinden ortaya çıkan negatif dışsallıkları yaratırlar[5].

Suç unsurlarının, vekilleri aracılığı ile, yasaları yapanları ve uygulayan bazı kimseleri, banka, döviz yöneticilerini belirli ülkelerde mali piyasaları ve mali piyasa yöneticilerini satın alarak mali piyasaları kasten bozmaya çalışacağını tahmin etmek zor değildir. En kötü durumda, itiraz edilmesi mümkün olmayan, ancak imkansızda olmayan senaryo, suç örgütlerinin birleşmesi büyük finans kaynaklarını kontrol ederek, fonların transferini ekonominin dışına kasten yönlendirerek milli ekonomide istikrarsızlığa sebep olabilir. Bunu yapabilirse, çok sıkı kontrollere başlayan veya fazla ihtiyatlı davranan ülkenin yöneticilerinin cezalandırılacağı söylenebilir. Bu değişiklikler söz konusu bazı ülkelerde zorluklar yaratabilir. Şüphesiz suç unsuru taşıyan bu öğelere kendi işlerinde izin verilmesini isteyen adayları finanse ederek bazı ülkelerin politik sürecini kirtelleyebilirler¹⁵. Söz konusu paranın miktarı çok büyükse, bu kriminal öğelerin rüşveti de oldukça önemlidir. suç unsurlarının davranışlarının bazı ülkelerin yönetimleriyle daha dostça geliştirildiğini söylemek gerçekçi görünmüyor.

V. POLİTİKALARIN UYUMLAŞTIRILMASI ve KARA PARA AKLAMA

Yurt içi para aklama ile genellikle ulusal düzeyde savaşırsa her ülke belirli ve iyi politikalar uygulardı. Uluslararası para aklama problemine etkin çözümler sadece uluslararası düzeyde bulunabilir. Bunun nedeni, uluslararası para aklama faaliyetinin alanı, diğer ülkelerde ve yasalardaki kontroller ve düzenlemelerin farklılıkları ile saptamır. Böylece bazı ülkelerde daha etkin kontroller geliştirilir. Daha çok deney daha az para darlığı olan çevre ülkelerin kullanılmasını sağlar. Ekonomik politikaların uluslararası koordinasyonu her ülkenin kontrolleri ve uyguladığı yasalar farklı olduğundan çok etkili değildir ve düzenleme açısından çekici olan ikametgahın oluşturulmasında yeri belli olmayan büyük bir para havuzu vardır.

Uluslararası para aklama probleminin çözümü ancak uluslararası mekanizmalar yolu ile çözümlenebilir, çünkü uluslararası bir problem uluslararası bir çözüm gerektirir. Uluslararası para aklama, dünyadaki diğer ülkelerin finans ve bankacılıkla ilgili yasalarının farklılıklarını iyi bilen mali operatörlerin sömürüsüne dayanır. Bu nedenle bu şekilde para aklama işini ortadan kaldıracak bir çözüm, eğer ülkeler arasındaki bu farklılıklar yok edilemiyorsa azaltacak bir mekanizma ile halledilebilir.

¹⁵ Bu durum bazı ülkelerde yaşanmıştır.

1989 yılında G-7'lerin temsilcileri Paris'te yapılan bir toplantıda Mali Eylem Grubunu (FATF) kurdular. The Task Force her ülkenin para aklama ile savaşmada kabul edilebilir ölçüleri uygulamaya getirdi. Nisan 1990'da FATF, üyelerine para aklamanın kontrolünü sağlayacak hususları kapsayan iyi ayarlanmış 40 adet konuyu bildirdi. FATF 28 devlet ve bölgesel organizasyondan meydana gelmektedir. 24 OECD üyesi ülke, Hong Kong, Singapur, Avrupa Komisyonu Temsilcileri ve Birleşik Körfez Ülkeleri Konseyinin Temsilcilerinden oluşmaktadır.

FATF'nin birçok üyesi son yıllarda FATF'nin 40 tavsiyesinin uygulanmasında önemli gelişmeler kaydetmişlerdir. FATF para aklama yöntemlerindeki gelişmeleri izlemekte ve tavsiyelerinde yer alan karşı ölçülerin doğruluğunu incelemektedir. Ayrıca para aklama ya karşı giderek artan uluslararası eylemi destekleyen dışsal ilişkilerin faaliyetlerine devam etmektedir. **FATF'nin asıl faaliyeti yasa dışı uyuşturucu faaliyetlerinden kaynaklanan aklanan parayı hesaplamaktır.** Son zamanlarda diğer önemli kriminal faaliyetlerin artışından veya büyük fonlar oluşturan diğer suçlardan dolayı aklanan paraları da dikkate almaktadır. Uyuşturucu dışında yasadışı faaliyetlerden elde edilen gelirler aklanan toplam paranın önemli bir bölümünü oluşturduğu tahmin edilmektedir.

Birleşmiş Milletler Sisteminde özellikle yasadışı uyuşturucu trafiği alanında öncelikler belirlenmiştir. 1988'de Viyana'da bu konuda kabul edilen Birleşmiş Milletler anlaşması dikkat çekicidir. Avrupa Konseyi ve Avrupa Topluluğu bankacılık sistemine kamuoyunun güvenini azaltabilecek ve bu ihtimali azaltmak isteyen tavsiyeleri kabul edilmiştir. Kamuoyu karşılıklı yardım programlarını kolaylaştırmakta çaba göstererek konuyu takip etmiştir.

FATF ve Diğer uluslararası kuruluşlar tarafından başarıları önemli gelişmelere rağmen halihazırdaki düzenlenmelerde önemli geri adımlar söz konusudur. Özellikle örgütün üyeliği kapsamlı değildir, yasadışı sermayenin girişini korkutan kurallar uygulayan diğer ülkelerin çalışmalarından fayda sağlayacak bedavacılar (freeriders) olabilir. Çeşitli kıyı bankacılığındaki vergi sığınaklarının gelişmesi ve son zamanlarda özellikle merkezi planlı ekonomilerde organize suçlardaki artış, onların bankacılık sistemlerindeki kontrollerin zayıflığıyla birlikte, bugünkü aklanan paranın hesaplanmasının gerekli olduğunu göstermektedir. Ayrıca, FATF'nin ve diğer örgütlerin rehberliği, herhangi bir durumda tavsiye niteliğindedir. Sorun, FATF'nin oluşturduğu çerçevenin uluslararası uygulanıp uygulanamayacağıdır. Bir sonraki aşama FATF'nin uygulanmasına geçmek ve yapılan işi denetlenmiştir.

Uluslararası mali sistem, faydalarından tüm dünyanın yararlandığı bir uluslararası kamusal maldır. Ancak bütün üyeler için şeffaflığın ve güvenilirliğin geçerli olduğundan emin olmak isterler. Bir üyenin faaliyetiyle kızı vadeli kazanç sağlanması diğerlerine yüksek maliyetler getirebilir¹⁶. Ne yazık ki son uygulamalar gösteriyor ki, zayıf kontroller ve düzenlemeler yoluyla cazip hale getirerek ekonomik avantajlar sağlamada bazı bölgeler ve ülkeler için konulan teşviklerle elde edilen kirli paranın miktarı çok yüksektir. Şimdiye kadar bunların diğerlerine yüklediği maliyeti cezalandıracak bir mekanizmada olmamıştır. Bu ihtimaller var olmaya devam ettikçe uluslararası para aklamada sorun olmaya devam edecektir. Bugün suçlular için deniz aşırı ülkeler de veya kontrolü yetersiz olan ülkelerde sağlanan uygun şartlar nedeniyle paralarını yatırım yapmaları çok kolaydır.

G-7 veya muhtemelen birçok ülkeden oluşan bir grup, uluslararası para aklamayı kolaylaştıran bir ülkeye tolerans göstermeyerek, mali uygulamalarını sağlam raporlarla bildirerek önderlik edebilirler. Bu grup, para aklama kolaylığı sağlayan ülkelerle kendi ülkelerinin anlaşmasında bu görüşü yansıtan konulara yer verebilirler. Amaç bu uygulamaya devam eden ülkelerde maliyetleri artırmaktır.

Bununla birlikte uluslararası topluluk bunların dışında yer alan hususlara da ihtiyaç duyabilir. Herhangi bir ülkenin uluslararası finans piyasasına tam üyeliği için gerekli olan kuralların tümünü dikkate alabilir. Bu piyasa faydası ve sorumluluklarıyla oraya ait olmak isteyenlerin oluşturduğu özel bir klüp olabilir. Bütün ülkelerin veya ekonomik kuruluşların davet edildiği bir uluslararası toplantı da, bütün ülkeler için bağlayıcı olan, istatistiki, bankacılık, akılcı ve mali kurallarla ilgili asgari standartlar oluşturulmalıdır. Bu kurallar uluslararası para aklamayı mümkün kılan ülke içi düzenlemelerdeki farklılıkları yok edebilir veya en azından azaltabilir. Uluslararası örgütlerin desteklenmesi, minimum standartların oluşmasını sağlayabilir ve sonuçta bu kurallar izlenir ve güçlenir.

Bu kurallar temel sorunu cevaplandırmıyor. Ülkelerin bu toplantılara katılımı nasıl teşvik edilebilir ve para aklama alanının sınırlandırılmasındaki mali davranış standartlarının kabulü nasıl sağlanır. Bütün ülkeler sermayenin serbetçe dolaşımından sağlanan karlardan pay alabilirler. Bununla birlikte bu karlar, eğer bazı ülkeleri sermayenin şüpheli kaydının cazibesıyla daha fazla kazanacaklarını düşünürlerse onlar için yeterli

¹⁶ Pigouvian Dünya 'da, bu negatif dışsallık bunu ortaya çıkaran bir ülkede cezalandırıcı (punitive tax) bir vergiyi haklı hale getirir.

olmayabilir. Bu nedenle bazı cezalandırıcı yöntemler aynı kurallarla iş yapan tüm ülkelere konulmalıdır.

IMF, uluslararası para aklama işleminin uluslararası parasal sistemin etkin bir şekilde çalışmasını engellediğini düşünmektedir. Küçük tek olsa bazı riskler vardır. Örneğin, uluslararası para aklama izlemeleri uluslararası mali sistemin istikrarını bozabilir veya suç unsuru taşıyan işlerden elde edilen gelirleri koruyan ülkelerin davranışlarından etkilenen ülkeler sermayenin serbest dolaşımına kontroller getirebilirler. Bu sonuçlar global ekonomiye uluslararası anlaşmalarla kaçınılmaya çalışılan ciddi maliyetler yükler IMF üyelerinin emirlerini yerine getirebilmek için gerekli bilgilere sahip olmalarını istemektedir. Eğer üyeleri bunu kabul ederse, IMF kendi faaliyetleri alanında daha detaylı bilgiler sağlayabilir, kapital akışları ve ödemeler dengesindeki sermaye işlemleri için uluslararası kabul edilen kuralları kolaylaştırabilir. Ancak birçok deniz aşırı ülke IMF üyesi değildir, bu nedenle başka kanallar bu ülkeleri kontrol etmek için kullanılmalıdır.

VI-SONUÇ

Bu makalede uluslararası para aklama faaliyetlerinin makro ekonomik sonuçlarının bir kısmı kısaca tartışılmıştır. Sadece dünya kaynaklarının dağılımının bozulduğuna değil, emek ve sermaye yasal olmayan faaliyetlerde ve yasadışı mal ve hizmetlerin üretiminde kullanıldığında ve aynı zamanda bu suçlardan elde edilen kazancın ekonomik kurallara uygun olmayan yatırımlarda kullanılması halinde ortaya çıkan hususlara da işaret etmiştir. Makale aynı zamanda bu tür faaliyetlerin her bir ülke ve uluslararası mali sistemle ilgili muhtemel tehlikelerini işaret ederek bu olayların makro ekonomik sonuçlarını gündeme getirmektedir.

Makale, uluslararası para aklamayı azaltacak yöntemi, uluslararası mali sistemin bir parçası olan bütün ülkelerde uygulanacak ortak bir kanun tanzim edilerek uygulanmasını tavsiye etmektedir. Bununla birlikte olayın politik, hukuki, idari ve mali alanlardaki teklifleri tartışılmamıştır. Ancak farklı açıdan (hukuki politik) yansıtan detaylı analizler, bu teklifler uygulanmadan önce yapılmalıdır. Birçok konuyu önceden kestirmek mümkündür. Ancak **biz ikinci en iyi dünyada yaşıyoruz**, bu nedenle bahsedilen bütün hususlarda bir çözüm bulmak mümkün olmayabilir. Sorunu görmezden gelme alternatifini ise uluslararası topluluğa giderek daha çok maliyet yükleyebilir.

Makale, yapılan tahminleri veya para aklama olayı ile ilgili büyüklüğün tahminlerini göstermektedir. Her yıl uluslararası aklanan paranın hacmi büyüdüğünden bu makalede tartışılan konuların önemi de artmaktadır. Bu nedenle şimdiye kadar yaptığımızdan daha katı tahminlerin yapılmasının nedeni budur. Bu

olayın büyüklüğünün miktarı ile ilgili bir soru yoktur. Ama hala asıl önemli soru bu büyüklüğün ne kadar olduğudur.

Eğer uluslararası para aklama onun daha iyi kontrol edilmesi nedeniyle biraz daha zorlaşırsa bu iş uğraşmaya değer olabilir. Bazı yasal olmayan faaliyetlere uygulanan teşvikler azaltılabilir. Çünkü bu işlerle uğraşan kişiler kendi yurtiçi haram kazançlarını harcamak (veya temizlemek) zorunda kalabilirler. Böylece bu faaliyetlerden elde edilen karları, yakalanma riskleri arttığından azalabilir. Her iki olayda bu işlerle uğraşanlara işlerini daha az çekici hale getirir. Bu konu Gary Bercker'in yasadışı faaliyetin analizinde de yer almıştır¹⁷.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1]-William C. Gilmore. Dirty Money, The Evolution of Money Laundering Counter-Measures (Council on Europe Press: 1994).
- [2]-"The Report on the measurement of International Capital Flows" (IMF, September 1992) s.89-95
- [3]-Money Laundering, U.S. Efforts to Fight It Are Threatened by Currency Smuggling, March 1994 s.3.
- [4]-Richard Porter. "Foreign Holdings of U.S. Currency"
- [5]-The Bank of Credit and Commerce International'ın (BCCI) deneyi Merkez Bankalarının denetim rolünün etkinliği hakkında bazı soruları gündeme getirdi.
- [6]-Gary Becker, "Crime and Punishment: An Economic Approach", Journal of Political Economy, Vol.76. No:2, 1968 s.169-217

¹⁷ Söz konusu makale Türkiye ile yakından ilgilidir. Türkiye Mali Eylem Gurubunun (FAFF) uzun yıllardan beri üyesidir. Ancak kara para aklama ile ilgili yasa Kasım 1996'da yürürlüğe girmiştir. Bu yasanın ciddi bir şekilde uygulanabilmesi için birçok yönetime ihtiyaç vardır. Yayınlanan birçok uluslararası İstatistiklerde Türkiye'de ciddi boyutlarda bir kara para trafiği yaşandığı görülmektedir. Özellikle son yıllarda uyuşturucu trafiğinde üretici, tüketici ve transit ticareti gerçekleştirici ülke olarak Türkiye'nin uluslararası kuruluşlarca suçlanması Türkiye'nin imajını son derece zedeleyici bir rol oynamaktadır. Ülkemizde yaşanan uyuşturucu mafya cinayetleri de kuşku artırmaktadır. Türkiye'nin uluslararası mali sistemden dışlanmasını önleyecek yasaların bir an önce çıkarılması hem Türkiye'yi temize çıkaracak hem de ülkemizde giderek artan gelir dağılımı bozukluğunu biraz olsun önleyecektir.

INVESTIGATING HOUSEHOLD INCOME CONCENTRATION AND DISTRIBUTION IN TURKEY

Dr. Harald SCHMIDBAUER

M.Ü. İ.İ.B.F. Almanca İşletme ve Enformatik Bölümleri, Doçent

Abstract

The household income distribution (i.e. how many households had which income) gives important information for social research. We investigate the concentration and distribution of the income earned in 1994 by households in 19 Turkish province centers. The empirical basis is a recent publication of DİE (Devlet İstatistik Enstitüsü). An analysis of the rank correlation between average income and income concentration reveals interesting features of Turkey.

I-INTRODUCTION

Turkey is among the countries with a high income difference between different social strata (see, for example, ŞEN [11]), and hence a high income concentration, with the consequence that "income distribution has been one of the subjects to be discussed in Turkey" (DİE [2]). A high relative concentration of household income means that a small percentage of households receive a large share of total income. There are many different ways of measuring the extent of inequality of an income distribution (see, for example, FERSCHL [4] or POLASEK [8]). The most widespread seem to be the Lorenz curve and the Gini coefficient. These are also used in the present paper. The empirical basis of the present study is a recent publication of DİE ([2]) concerning the distribution of disposable household incomes in 19 province centers in 1994. Empirical income distributions (in the form of a frequency distribution with grouped data or a histogram) are not given explicitly in [2]. It is possible, however, to derive them using the data in [2]. Our aim here is to investigate properties of household income concentration and distribution and to investigate the relation between several statistical measures (such as Gini coefficient, mean and median income) in order to see different aspects of the income distribution. This also leads to interesting discoveries concerning the 19 province centers. In some cases we give corresponding figures of the household income distribution in Germany. Our aim is not to discuss the notion of disposable income, or to discuss problems of practical statistics. Questions arising from inductive statistics are also beyond the scope of this study.

This paper is organized as follows. The Lorenz curve and Gini coefficient are shortly explained in the next section. We also give properties (which are later used for analyzing the data) which are well-known but not included in most standard textbooks about descriptive statistics or exploratory data analysis. Some aspects of dealing with empirical and theoretical income distributions are discussed in section 3. Results of the empirical study are presented in section 4, which is followed by a section about suggestions for further research. Some conclusions are drawn in the final section.

II- CONCENTRATION — A BRIEF REVIEW

We are concerned here with measuring the inequality in the household income distribution. An appropriate statistical tool for measuring the deviation of the income distribution from an equal distribution (i.e., all the households receive the same income) is the concept of relative concentration. The Lorenz curve is an instrument for visualizing concentration.

Suppose we are given n observed incomes x_1, \dots, x_n , and these are ordered:

$$x_1 \leq x_2 \leq \dots \leq x_n$$

Then the Lorenz curve $p \mapsto L(p)$, $0 \leq p \leq 1$, generated by these incomes is the polygon with vertices

$$(0,0) = (p_0, v_0), (p_1, v_1), (p_2, v_2), \dots, (p_n, v_n) = (1,1)$$

where

$$p_i = i / n$$

(cumulated fractions of households),

$$v_i = \frac{x_1 + \dots + x_i}{x_1 + \dots + x_n}$$

(cumulated fractions of total income)

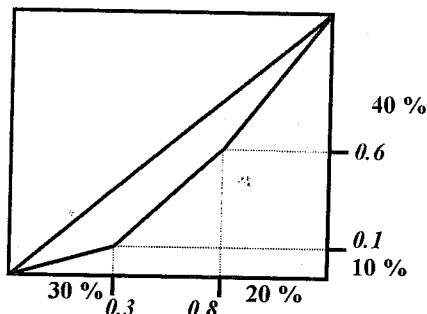


Figure 1: Example of a Lorenz curve

for $i=1, \dots, n$. Due to the ordering of the x_i , a Lorenz curve is always convex. The Gini coefficient of concentration is the ratio of the area between the 45° line

j	1	2	3	...	18	19	20
p_j	0.05	0.10	0.15	...	0.90	0.95	1.00
s_j	s_1	s_2	s_3	...	s_{18}	s_{19}	s_{20}
s_j/S	s_1/S	s_2/S	s_3/S	...	s_{18}/S	s_{19}/S	s_{20}/S
a_j	a_1	a_2	a_3	...	a_{18}	a_{19}	a_{20}
B_j	b_1	b_2	b_3	...	b_{18}	b_{19}	b_{20}

Table 1: Organization of data in DİE [2]

In table 1, s_j is the sum of all incomes in 1994 in the j th 5%-quantile of households (which are ordered according to income). Thus, s_1 is the sum of all incomes earned by the 5% poorest households and s_{20} is the sum of all incomes earned by the 5% richest households. The s_j/S are shares; $S=s_1+\dots+s_{20}$. The particular income values of the j th quantile are in the interval $[a_j, b_j]$, that is, a_j (b_j) is the lowest (highest) observed income in the j th group.

The points (p_j, v_j) with $v_j=(s_1+\dots+s_j)/S$ are the vertices of the Lorenz curve, which is then obtained by linear interpolation. In short, data in the form of table 1 lend themselves very well to drawing a Lorenz curve, but extracting the underlying income frequency distribution requires some effort (see section 3 below).

The Lorenz curve was defined above on the basis of observed income values. It should therefore be more appropriately be called the empirical Lorenz curve. It is also possible to define a Lorenz curve when we assume that the x_i are random variables with distribution function F . The resulting concept of a theoretical Lorenz curve is very useful because properties may be derived which have an

and the Lorenz curve to the area between the 45° line and the abscissa (which is 1/2). If all x_i are equal (equal distribution of income), the Lorenz curve is the 45° line, and the Gini coefficient of concentration becomes 0. The other extreme case is $x_1 = \dots = x_{n-1} = 0, x_n > 0$ (one households receives the entire income and all the others nothing). In this case the Gini coefficient is maximal and almost equal to 1 if n is large. An example of a Lorenz curve is given in figure 1. Here, the richest 20% (poorest 30%) of households receive 40% (10%) of the total income. The empirical part of this paper is based on income data concerning 19 province centers in Turkey given in DİE [2]. It is therefore worthwhile to look at the form in which these data are given, in particular because they are not given as grouped income distribution, as is usually the case (see, e.g., RINNE [9]). The data in [2] are, for each province center, organized as shown in table 1.

immediate interpretation also for the empirical Lorenz curve.

Suppose we are given n random variables with common distribution function F . For large n the total sum of all random variables will then be around

$$n \cdot \int_0^\infty x dF(x) = n\mu,$$

where μ is the expected value of the distribution. (This is the law of large numbers, see FELLER [3].) Let $0 < p < 1$. When the n random variables are arranged in order, the sum of the $p \cdot 100\%$ smallest will be around

$$n \cdot \int_0^{F^{-1}(p)} x dF(x) = n \cdot \int_0^p F^{-1}(x) dx,$$

The Lorenz curve may therefore be defined as

$$p \mapsto L(p) = \mu^{-1} \int_0^p F^{-1}(x) dx \tag{1}$$

(see GASTWIRTH [5]). When the derivative of this function is equal to 1, we have

$$\frac{d}{dp}L(p) = \mu^{-1}F^{-1}(p) = 1 \text{ or } F(\mu) = p.$$

This leads to

Property 1: Suppose the Lorenz curve has slope 1 in the point p' . Then p' is the fraction of the population receiving less than the average income μ .

It may also be shown that if $L'(p')=1$ then

$$p' - L(p') = \mu^{-1} \int_{\mu}^{\infty} (x - \mu) dF(x) \quad (2)$$

(see [5]). The difference $p' - L(p')$ is the maximum distance between the 45° line and the Lorenz curve. The right side of (2) is the share of the total income sum which is above the mean μ . Remember that income is equally distributed if all incomes are $=\mu$. Therefore, (2) may be formulated verbally as

Property 2: Suppose the Lorenz curve has slope 1 in the point p' . Then $p' - L(p')$ is the share of the total income which would have to be redistributed in order to obtain an equal distribution of income, i.e. a concentration of zero.

Using the general definition (1), it is also possible to derive error bounds for the Gini coefficient when grouped data are used for its calculation (see[5]).

III- EMPIRICAL AND THEORETICAL INCOME DISTRIBUTIONS

Income data in the form of table 1 contain information about the quantiles of the income distribution in the last two lines. For example, b_{10} is the median income $x_{0.5}$, i.e. 50% of the households are below $x_{0.5}$ and 50% are above. Information about the quantiles can be used in order to gain the necessary input data for a histogram. For example, consider the lowest income class [0,50] (million TL / year 1994). What is the relative frequency of households in this interval? If $50 < b_1$ this frequency is below 5%, and it may be approximated by assuming an equal distribution in $[a_1, b_1]$. Otherwise, we must find j such that $50 \in [a_j, b_j]$, the relative frequency will be greater than $(j-1) \cdot 5\%$, and the value may again be found

approximately as described before. In an analogous way the frequencies of all income classes may be estimated.

This method leads to an empirical income distribution, but not to a theoretical model (a probability density). An empirical income distribution will often be only the first step in studying income distribution. A parametric model for the income distribution should be considered. An advantage of using a class of models is that they are derived by postulates concerning the mechanism of income distribution, for example assumptions about the income elasticity. Classical models are the Pareto and the lognormal distribution. An overview is given by DAGUM [1]. The Lorenz curve as a basis for measuring inequality on a parametric basis is also the topic of a recent paper by SARABIA [10]. A different approach is undertaken by HOLM [7] where the income distribution is derived from grouped data on the basis of well-understood principles, namely by maximizing the entropy.

IV- SOME RESULTS FOR 19 PROVINCE CENTERS IN TURKEY

IV.1-Concentration, mean and median income

The (arithmetic) mean and median income as well as the Gini coefficient of household income concentration in 19 province centers are given in table 2.

For further analysis and interpretation, the province centers are also ranked according to these attributes. The city with the highest mean as well as median income is Istanbul, the poorest cities are Diyarbakır and Gaziantep.

The following observations can be made from the data in table 2:

- The median is in all cases lower than the arithmetic mean, which is typical of a left-steep distribution. The ratio between the richest and the poorest place is around 3:1 when the mean income is considered. When we base the comparison on the median income this ratio is only around 2:1. The explanation for this is that the median is not sensitive to very high incomes, in other words, the "tail" of the income distribution is not important for the median.

Place	mean income (million TL)	rank	median income (million TL)	Rank	Gini coefficient	rank
Bursa	162.0	9	111.0	8	0.416	9
Kocaeli	169.1	10	127.1	13	0.411	8
İstanbul	341.3	19	167.6	19	0.576	18
Denizli	157.7	8	112.2	10	0.421	12
İzmir	170.4	11	121.6	11	0.404	7
Adana	220.1	17	103.5	5	0.581	19
Antalya	222.7	18	139.2	16	0.471	16
İçel	143.3	5	106.6	7	0.403	6
Ankara	200.1	15	153.5	18	0.387	5
Eskişehir	126.7	3	95.1	4	0.384	4
Kayseri	172.4	12	94.7	3	0.507	17
Konya	150.3	7	104.3	6	0.429	13
Trabzon	205.8	16	139.6	17	0.441	14
Samsun	177.2	13	124.6	12	0.418	10
Zonguldak	146.4	6	128.8	14	0.318	1
Erzurum	181.9	14	131.0	15	0.442	15
Malatya	138.9	4	111.3	9	0.351	3
Diyarbakır	107.1	2	70.0	1	0.420	11
Gaziantep	102.0	1	81.0	2	0.337	2

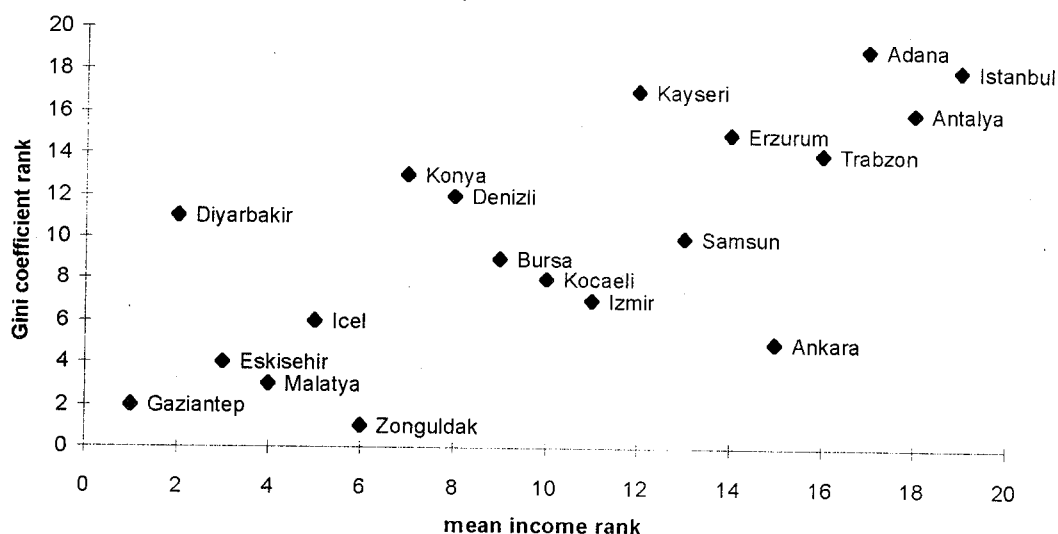


Table 2: Income in 19 province centers in 1994.

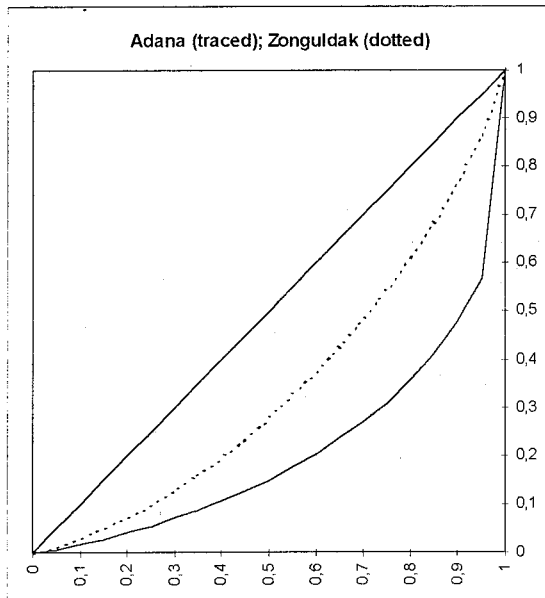
Figure 2: Mean income rank vs. Gini coefficient rank

- The rankings according to mean income and according to median income are generally closely associated — but there are three exceptions: For Adana as well as for Kayseri the median income rank is much lower than the mean income rank. In other words: The income level in these cities drops dramatically when we leave away a few relatively high incomes, i.e. when we do not consider the tails of the income distributions explicitly. The general income level is low in Adana as well as in Kayseri; it gets high because of few very high

incomes. This situation is also reflected in a very high income concentration in Adana and Kayseri.

The circumstances are vice versa in the case of Zonguldak whose median income rank is much higher than the mean income rank. Once again this observation is reflected in the concentration — Zonguldak's Gini coefficient is the lowest of all 19 cities.

- There is also a close association between the rankings according to mean income and according to the



Gini coefficient. This is displayed in figure 2. Spearman's rank correlation coefficient is +0.71 which indicates a

Figure 3: Lorenz curves

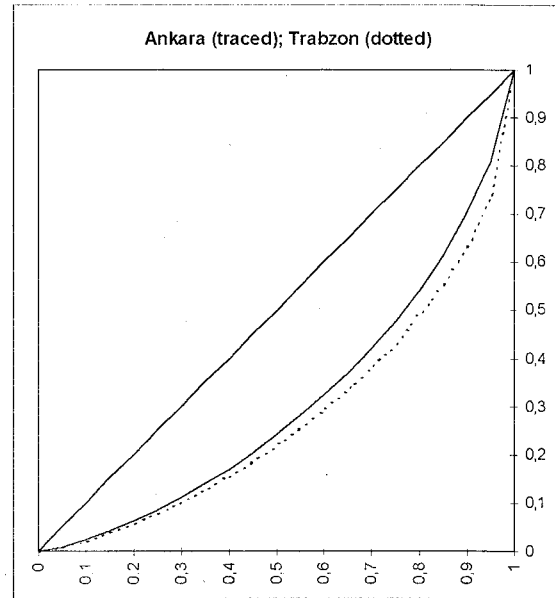
low concentration.) Obviously Diyarbakır is not only a place with low mean income but the income is also very unequally shared by the households. — When we leave out the “exceptions” Ankara and Diyarbakır, the rank correlation coefficient between mean income ranking and Gini coefficient ranking grows to +0.86.

- The rank correlation coefficient between *median* income ranking and Gini coefficient ranking is positive but very small: +0.14. This is plausible since, as mentioned before, the median is not sensitive to the tail of the income distribution, but the Gini coefficient is, by notion and definition of concentration.

In a study of the household income and expenditure situation in Germany in 1993 (see HERTEL [6]) the Gini coefficient of concentration of disposable household income was found to be 0.332, the relative difference

high positive correlation. There are two remarkable exceptions: Ankara and Diyarbakır. Ankara has a high mean income but a low income concentration which suggests that there are very few high-income households but the general income level is high. In other words:

Ankara does not seem to attract extremely rich people on the large scale, or does not provide opportunities for getting extremely rich. On the other hand, Diyarbakır has a very low mean income and a high concentration at the same time. (This is opposed to



Gaziantep which also has a low mean income, but with

between mean and median income is 16.9%. The latter is much greater for 18 Turkish cities (up to over 100% for Istanbul and Adana) except for Zonguldak, where it is 13.7%. However, care must be taken when we compare these figures. This will become clear in section 4.4.

VI.2-Lorenz curves

Lorenz curves of concentration for the household income distribution for the extreme cases of Adana (highest concentration among the 19 cities) and Zonguldak (lowest) are shown in figure 3. The Lorenz curve of Istanbul is very similar to that of Adana. The Lorenz curves of the other 17 cities are between the two cases.

Adana's Lorenz curve has slope 1 close to the point (0.8,0.36). This means (see properties 1 and 2

above): The income of ca. 80% of the households is below the Adana average, and 44% of the total income would have to be redistributed in order to achieve an equal distribution of income among the households. (The figures for Istanbul are almost the same.) This shows that the mean income is a rather optimistic figure for a majority of households. The corresponding point in Zonguldak's Lorenz curve is approximately (0.6,0.37), so that only 60% of the households are below Zonguldak's average, and 23% of total income would have to be redistributed.

It is interesting to compare the Lorenz curves of Ankara and Trabzon. The mean income in both cities is nearly the same, but the concentration is very different. Although income concentration in Ankara is relatively low, nearly 70% of the households' income is below average. The corresponding value of Trabzon is slightly higher.

In the case of a *symmetric* income distribution, 50% of the households would be below average.

Income (million TL)	Istanbul		Ankara		Zonguldak		Gaziantep	
	f	\hat{f}_i	f	\hat{f}_i	f	\hat{f}_i	f	\hat{f}_i
0 - 50	0.038	0.049	0.046	0.009	0.069	0.006	0.199	0.060
50 - 100	0.192	0.163	0.223	0.168	0.296	0.279	0.436	0.622
100 - 150	0.214	0.171	0.216	0.291	0.246	0.427	0.198	0.269
150 - 200	0.149	0.140	0.182	0.231	0.182	0.201	0.083	0.042
200 - 250	0.099	0.108	0.095	0.140	0.100	0.063	0.037	0.005
250 - 300	0.075	0.081	0.062	0.076	0.045	0.017	0.010	0.002
300 - 350	0.051	0.061	0.048	0.040	0.015	0.005	0.007	0.000
350 - 400	0.034	0.047	0.039	0.021	0.006	0.001	0.006	0.000
400 - 450	0.019	0.036	0.033	0.011	0.005	0.000	0.005	0.000
450 - 500	0.013	0.028	0.009	0.006	0.004	0.000	0.004	0.000
500 - 1000	0.067	0.097	0.017	0.007	0.032	0.000	0.015	0.000
over 1000	0.050	0.020	0.030	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Table 3: Relative frequencies of income groups, observed and using the lognormal distribution

VI.3- Income distributions

So far we have mainly been concerned with the phenomenon of concentration. The method described in section 3 may be used to find the distribution (relative frequencies of income groups). The income groups are more or less arbitrary, but steps of 50 million TL (income for the whole year 1994) seemed to be a good compromise. The relative frequencies are given in table 3 in the f_i columns. These relative frequencies are displayed in the histograms in figure 4. All distributions are left-steep and have only one peak. With the exception of Istanbul, the income concentration of the distributions is relatively small. This is in accordance with virtually empty high income groups. This is not the case for Istanbul.

Relative frequencies for the income groups were also estimated by assuming that the income distribution is log-normal. These frequencies are given in the \hat{f}_i columns. The log-normal assumption obviously only holds for Istanbul to some extent, but cannot be used for the other cases considered. This is opposed to results concerning the income distribution in Germany (RINNE [9]).

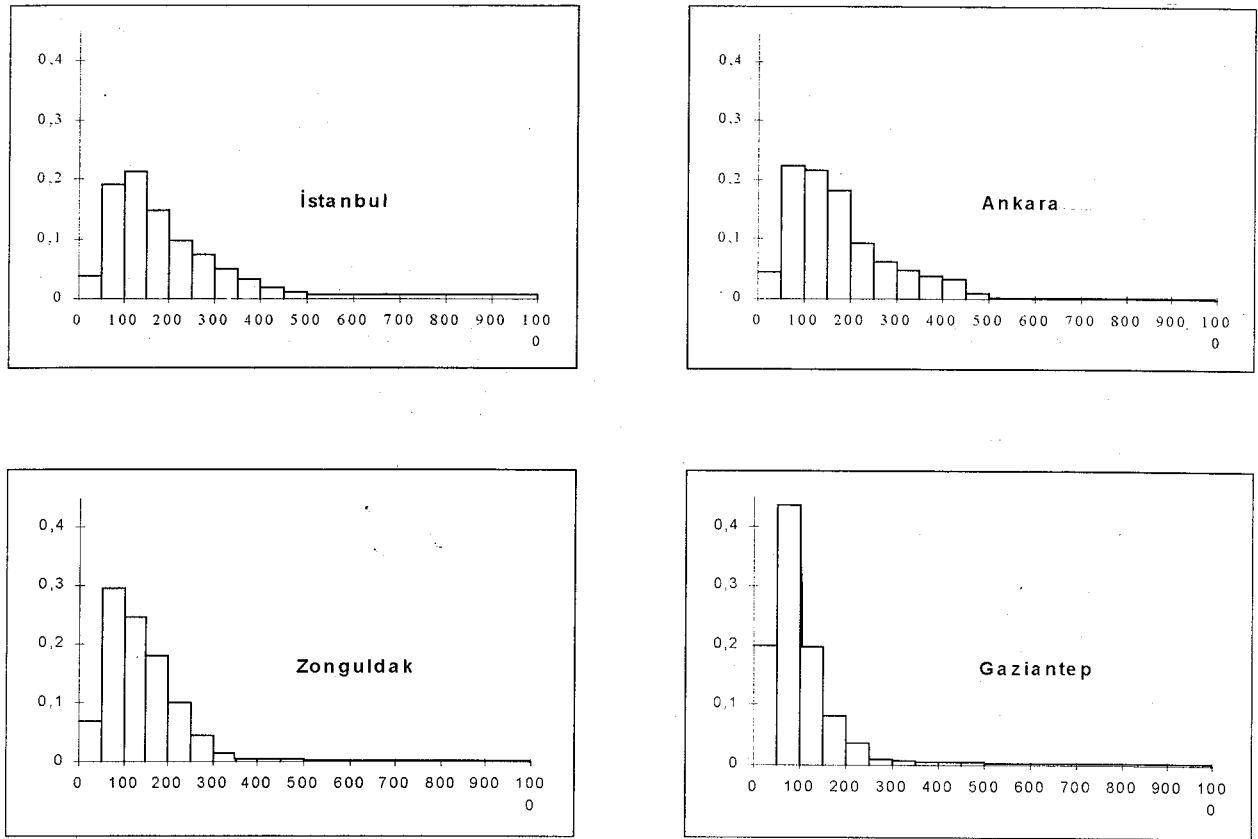


Figure 4: Histograms of income distributions

VI.a-The influence on concentration of the highest incomes

Information about the highest income group is liable to error, mainly because there are only very few cases. It has therefore been suggested to cut off the upper tail of the income distribution and to investigate the concentration of the resulting truncated distribution. The point of truncation was an income of 35000 DM per month in the beforementioned household income study ([6]) in Germany. A similar truncation is not possible for the 19 Turkish cities because income distributions with reliable

tail values would be needed. As a surrogate, however, we can compute average incomes and Gini coefficients when the 1% households with the highest income is left out of consideration. Some results are given in table 4. The truncation hardly affects the median income (it will lie in the former 49% quantile) which is therefore not given here.

Obviously this truncation procedure reduces the concentration as well as the mean income, and the higher the concentration the higher the reduction. The conclusion is once again that the mean income (from all households) is a very optimistic figure.

	All households		highest 1% left out		cut-off (million TL)
	mean income (million TL)	Gini coefficient	Mean income (million TL)	Gini coefficient	
İstanbul	341.3	0.576	244.9	0.435	2542
Adana	220.1	0.581	158.1	0.444	1694
Ankara	200.1	0.387	188.8	0.359	942
Zonguldak	146.4	0.318	141.1	0.308	570
Diyarbakır	107.1	0.420	99.1	0.384	593

Table 4: Income when the 1% households with highest income are left out

The cut-off values are also given in table 4. These are about 4 (Zonguldak) to 15 (Istanbul and Adana) times the median income. The corresponding value in Germany ([6]; 35000 DM) is about 8.5 times the median. This shows that we should rather compare the Gini coefficients *after* truncation with Germany's value (0.332).

V- SUGGESTIONS FOR FURTHER RESEARCH

We have seen that care should be taken when Gini coefficients of household income concentration from different epochs or countries are compared. The truncation of the underlying income distribution can influence the amount of concentration substantially. However, in order to be in a position to study the truncation influence, the distribution itself should be given, whenever possible. Information about the Lorenz curve should be complemented by information about the underlying income distribution. Knowledge of income distributions before and after the deduction of taxes is also a prerequisite for the discussion of the impact of the tax system on the income distribution. (In DIE [2] the income after the deduction of direct taxes is given.)

Structural properties of the households and their members (e.g., expressed through demographic variables such as age and sex, or social status) will also strongly influence the income distribution. A way of finding an overall measure which is comparable internationally might be gained by using a standardized population for the countries or epochs which are to be compared. Attention was focused here on household income. Results concerning per capita income distributions will be different because household sizes are different in different regions.

Finally, very much research remains to be done in the field of income distributions itself. What creates the income distributions whose effects can be observed? Parametric models might give insight into the mechanism that governs the income distribution in the regions of Turkey.

VI- CONCLUSIONS

It was shown that there is a high positive correlation between mean income rank and Gini coefficient rank of the 19 province centers in Turkey. There are two remarkable exceptions: Ankara, with a high mean income and a low concentration, and Diyarbakır, with a low mean income and a high concentration.

The mean income was found to show the income conditions of a majority of households in a too favourable

light. This is due to the high income concentration and to the extreme left-steepness of the income distributions.

For example, about 80% of Istanbul's households receive an income below the average.

The very high income concentration is substantially reduced when the highest incomes are cut off. At the same time the mean income drops substantially, which also shows that the mean income is a rather optimistic figure for many households. The cut off-procedure may also lead to figures which are suitable for international comparisons. This was shown on the example of Germany.

The present study is almost entirely in the framework of descriptive statistics. To investigate the fit of parametric models or base statistical inference on a suitable basis is a practical task which remains to be done.

REFERENCES

- [1] DAGUM, CAMILO: Income distribution models. In *Encyclopedia of Statistical Sciences* (Eds.: sc KOTZ/JOHNSON), Vol. 4. Wiley, 1983.
- [2] DIE (DEVLET İSTATİSTİK ENSTİTÜSÜ): *1994 Hanehalkı Gelir Dağılımı Anketi Sonuçları*, T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü, 1997.
- [3] FELLER, WILLIAM: *An Introduction to Probability Theory and Its Applications*, Vol. II. Wiley, New York, 1971.
- [4] FERSCHL, FRANZ: *Deskriptive Statistik*, 3. Auflage. Physica, 1985.
- [5] GASTWIRTH, JOSEPH L.: The estimation of the Lorenz curve and Gini index. *The Review of Economics and Statistics* 54 (1972), 306 - 316.
- [6] HERTEL, JÜRGEN: Einnahmen und Ausgaben der privaten Haushalte 1993. Ergebnis der Einkommens- und Verbrauchsstichprobe. *Wirtschaft und Statistik* (1997), 45 - 58.
- [7] HOLM, JUHANI: Maximum entropy Lorenz curves. *Journal of Econometrics* 59 (1997), 377 - 389.
- [8] POLASEK, WOLFGANG: *EDA — Explorative Datenanalyse. Einführung in die deskriptive Statistik*, 2. Auflage. Springer, 1994.
- [9] RINNE, HORST: *Wirtschafts- und Bevölkerungsstatistik*, 2. Auflage. Oldenbourg, 1996.
- [10] SARABIA, JOS'E-MAR'IA: A hierarchy of Lorenz curves based on the generalized Tukey's lambda distribution. *Econometric Reviews* 16 (1997), 305 - 320.
- [11] ŞEN, FARUK: *Türkei*, 4. Auflage. Beck, 1996.

TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE DENİZAŞIRI GÖREVLİ(EXPATRIATE) YÖNETİCİLERİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR ÜZERİNDE BİR ÇALIŞMA

Dr. Esin CAN MUTLU

M.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Doçent

Abstract:

MNCs annually select thousand of people to staff not only their home country facilities but also their subsidiaries around the world. Home country nationals are managers who are citizens of the country where the MNC is headquartered. These managers commonly are called expatriates. Third country nationals are managers who are citizens of countries other than the one in which the MNC is headquartered or the one in which they are assigned to work by the MNC. Available data on third-country national are not as extensive as those on home -or host- country national.

Overseas managers must be able to adapt to change. They also need a degree of cultural toughness. Research shows that many managers are exhilarated at the beginning of their overseas assignment. One analysis noted that many of the most effective international managers suffer this cultural shock. Here is an example provided by a expatriate managers who is assigned the Turkey.

I-GİRİŞ

Günümüzün değişen ekonomik koşulları, dünyadaki yeni oluşumlar işletmelerin kendi ülke sınırlarını aşıp, diğer ülkelerde hatta tüm dünyada faaliyet gösterir hale gelmesine neden olmuştur. Bunun sonucunda başta A.B.D., Japonya ve çeşitli Avrupa ülkeleri kökenli olmak üzere bir çok işletme ülkemizde çeşitli yatırımlar yapmaya, ortaklıklar kurmaya başlamışlardır.

Bu çalışma ülkemizde faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin (Ç.U.İ.) ana ülkeden veya üçüncü ülkeden görevlendirdikleri (expatriate) yöneticilerin ülkemizde karşılaştıkları sorunların neler olduğunun araştırılmasına yöneliktir.

Ç.U.İ. yönetimi, yerel işletmeler göre büyük farklılıklar göstermektedir. Bu büyük farklılıkların nedeni yönetim tekniklerinin ülkeden ülkeye farklılık göstermesi değildir. Asıl neden ülkelerarasındaki çevresel farklılıkların büyük olmasıdır. Özellikle de ülkelerarası kültürel farklılıkların denizaşırı göreve gönderilen yöneticiyi ve ailesini doğrudan etkilediği yapılan çalışmalarla da kanıtlanmıştır. Bu farklılıklar yönetici ve ailesi için bir takım sorunlar yaratmaktadır.

Burada raporlanan çalışmanın ilk bölümünde ana ülke vatandaşı ve üçüncü ülke vatandaşı yönetici, denizaşırı görev kavramları tanımlanacaktır. İkinci bölüm, araştırma metodolojisini açıklamaktadır. Üçüncü bölümde, ampirik bulgulara yer verilmiştir. Çalışma sonuç bölümüyle sona ermektedir.

II-GENEL KAVRAMLAR

A-Ana Ülke Vatandaşı Yönetici:

Ç.U.İ.'lerin kendi ülkelerinden yöneticileri denizaşırı görevlendirmeleri olarak tanımlanabilir. Ç.U.İ.'nin bu yöntemi benimemesindeki en önemli nedenler şöyle sıralanabilir[1]:

- Teknik uzmanlığa yeteri kadar sahip olan evsahibi ülke vatandaşı yönetici bulunmayışı,
- İşletmenin ümit vadeden yöneticilerini uluslararası tecrübe ile donatarak daha yüksek görevlere hazırlamak istemesi,
- Örgütsel koordinasyon ve kontrolün sağlanması ve kolaylaştırılması,
- Evsahibi ülkede yönetsel yetenek eksikliği,
- İşletmenin yabancı ülkedeki faaliyetlerinin kısa ömürlü olması,
- Evsahibi ülkenin nüfusunun çeşitli ırklardan oluşması nedeniyle, bunlardan birine mensup bir yöneticinin siyasi yada sosyal sorunlara yol açabilecek olması,
- Ana merkezin evsahibi ülkede bir yabancı imaj taşıması gerektiğine inanması.

Tüm bu nedenlerden dolayı Ç.U.İ., faaliyet göstereceği ülkelerde ana ülke vatandaşı yönetici görevlendirir. Bu eğilim, bir takım sorunlara da yol açmaktadır. Bu sorunların başında, ülkelerarasında dilden kültüre kadar büyük farklılıklar olmasıdır[2].

B-Üçüncü Ülke Vatandaşı Yönetici:

Ç.U.İ.'nin ana ülkeden (işletmenin merkezinin bulunduğu ülke) veya evsahibi ülkeden (işletmenin yatırım yaptığı ülke) yönetici görevlendirmek yerine bu ülkeler dışında kalan ülkelere yönetici görevlendirmesine üçüncü ülke vatandaşı yönetici görevlendirme adı verilmektedir[3].

Üçüncü ülke vatandaşı yöneticilerin, Ç.U.İ.'lerce tercih edilmesinin nedenlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz[4];

- Ana ülkeden ve evsahibi ülkeden işletme için yeterli sayıda teknik uzmanlığa sahip yöneticilerin bulunmaması,
- Ç.U.İ.'nin diğer ülkelerdeki yönetim tekniklerinden ve uygulamalarından yararlanmak istemeleri,
- Üçüncü ülke vatandaşı yöneticilerin faaliyet gösterilen bölgenin özelliklerini, dilini, kültürünü iyi bilmeleri,
- Ana ülke ve evsahibi ülke yöneticilerine yüksek maaş ödenmesi, diğer iki seçeneğe göre üçüncü ülke vatandaşı yöneticilerin işletme maliyetlerinin daha düşük olması.

Bunların dışında dünya çapında faaliyet gösteren global işletmelerde üçüncü ülke vatandaşı yöneticiler çok fazla görülmektedir.

C-Denizaşırı Görev:

Amerikan Literatürü orjinli olan bu kelime, ülke dışına çıkarak, okyanus ötesindeki ülkelerde görev alacak personelin görev tipini tanımlamak üzere kullanılmaktadır.

Denizaşırı görev. (overseas assignment) araştırmamızın konusunu oluşturan yöneticiler için kullanılmaktadır.

III-ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ,

A-Örnek Seçimi ve Araştırma Sonuçları:

Uluslararası alanda faaliyet gösteren ve İstanbul bölgesi sınırları içinde bulunan Ç.U.İ.'ler araştırmanın ana kümesini oluşturmuştur. Araştırma bulguları, ana ülke içerisinde seçilen örnek küleye, hazırlanan anket formunun uygulanması ile elde edilmiştir. Örnek küleyi oluşturan kurumların belli bir büyüklükte olmasına ve denizaşırı görevlendirilmiş yöneticiler bulunmasına dikkat edilmiştir.

Anketler, denizaşırı görevlendirilmiş Ç.U.İ.'lerdeki yöneticilerde yüz yüze yapılan görüşmeler sonucu tamamlanmıştır. Toplam 72 adet yönetici ile ilişki kurulmuştur. Bu anketlere verilen cevap sayısı 55 ve cevap oranı %76.4 dür.

B-Anket

Anket 3 bölümden oluşmuştur.

Birinci bölümde; İşletme ile ilgili genel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölüm; kişisel bilgilerin derlendiği bölümdür. Üçüncü bölümde ise örgütsel ilişkiler ve yöneticilerin karşılaştıkları sorunlarla ilgili sorular bulunmaktadır.

IV-TEMEL BULGULAR

Burada rapor edilen bulgular denizaşırı görev nedeniyle ülkemizde bulunan yöneticilere uygulanan anket sonucu elde edilen bilgilere dayanmaktadır.

A-Genel Bilgiler:

Bu bölümde işletmenin tüm dünyada bilinen adı, Türkiye'de ki adı; hangi ülke orjinli olduğu; Türkiye'de kaç yıldır faaliyet gösterdiği ve başka hangi ülkelerde faaliyet gösterdiği sorgulanmıştır.

Aşağıda Tablo 1'de anket sorularına cevap veren 55 yöneticinin bağlı bulunduğu işletmelerin ülkemizdeki faaliyetlerinin yıllar itibarıyla dağılımı görülmektedir:

Tablo A: Ç.U.İ.'lerin Faaliyet Sürelerinin Yıllara Göre Dağılımı

Faaliyet Yılları	İşletme Sayısı	Oran (%)
1-5 yıl	7	12.7
6-10 yıl	15	27.3
11-15 yıl	12	21.8
16-20 yıl	10	18.1
21-25 yıl	5	9.1
26 yıl ve üstü	6	11.0
GENEL TOPLAM	55	100

Tablo 1'den de, görülebileceği gibi uygulama yapılan 55 işletmenin 15'i, (%27.3) 6-10 yıl arası Türkiye'de faaliyet göstermektedir.

Tablo 2'de, işletmelerin faaliyet gösterdikleri ülkelerin dökümü gösterilmiştir.

Tablo B: Ç.U.İ'lerin Faaliyet Gösterdikleri Ülkelere Göre dağılımı

Ülkeler	İşletme Sayısı	Oran (%)
Amerika	12	21.8
Avrupa	25	45.5
Orta Doğu	5	9.1
Arap Ülkeleri	2	3.7
Latin Amerika	10	18.1
Uzak Doğu	1	1.8
Diğer	-	-
GENEL TOPLAM	55	100

Tablo 2'de görüldüğü üzere görüşülen C.U.İ'lerin çoğunluğu Avrupa ülkelerinde (% 45.5) faaliyet göstermektedir.

B-Kişisel Bilgiler:

Bu bölümde denizaşırı görevlendirilmiş Yöneticilere ait sorular bulunmaktadır. Bu sorular isim, soyad, menşe, doğum tarihi, eğitim düzeyi, medeni durum, çocuk sayısı ve yaşları, eşin eğitim durumu, eşin mesleği gibi genel bilgilerin yanı sıra bir takım özel bilgileri de kapsamaktadır. Bu özel bilgiler; ailenin adapte olabilirliğini ve karşılaşılan zorlukları ölçen sorulardır.

Tablo 3'de görüşülen yöneticilerin vatandaşı olduğu ülkelerin dağılımı gösterilmiştir.

Tablo C : Yöneticilerin Mensup Oldukları Ülkelere Göre Dağılımı

Ülke Adı	Yönetici Sayısı	Oran (%)
Avrupa Ülkeleri	32	58.2
Amerika	15	27.3
Japonya	2	3.6
Diğer	6	10.9
GENEL TOPLAM	55	100

Tablo 3 'de görüldüğü gibi, görüşülen yöneticilerin % 58.2'si Avrupa ülkelerinden (İngiltere, Fransa, Almanya vb..) birinin vatandaşıdır. Sadece 2 Yönetici (% 3.6) Japon asıllıdır.

Tablo 4-a 'da, görüşülen yöneticilerin medeni durumu; Tablo 4-b 'de ise ailelerinin kendileriyle birlikte olup olmadığı görülmektedir.

Tablo 4-a : Yöneticilerin Medeni Durumu

Medeni Durum	Yönetici Sayısı	Oran (%)
Evli	48	87.3
Bekar	3	5.5
Dul	4	7.2
GENEL TOPLAM	55	100

Tablo 4-b : Ailelerin Yöneticilerle Birlikte Türkiye'de Olup Olmadığı

Ailenin Durumu	Yönetici Sayısı	Oran (%)
Aile Türkiye'de	45	93.8
Aile Kendi Ülkesinde	3	6.2
GENEL TOPLAM	48	100

Tablo 4-a 'da evli yöneticilerin sayısı 48 (% 87.3) dür. Tablo 4-b 'de görüldüğü gibi yöneticilerin 45'inin (93.8) aileleri kendileriyle birlikte Türkiye'de yaşamaktadır. Oranın bu kadar yüksek çıkmasının nedeni olarak ülkemizde yabancı dille eğitim yapan ilk ve orta dereceli okulların, üniversitelerin bulunması, bunun

sonucunda eğitim sorununun en aza indirilmesi gösterilebilir. Ayrıca Ç.U.İ büyük şehirlerde faaliyet göstermesi ve yaşam koşullarının kendi ülkelerindekine hemen hemen benzer şekilde olması diğer bir avantaj getirmektedir.

C - Ç.U.İ. Yöneticilerinin Türkiye'de Karşılaştıkları Zorluklar

Ç.U.İ. Yöneticilerinin ülkemizde karşılaştıkları zorlukları belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada aşağıdaki gibi cevaplar alınmıştır:

- Yöneticilerin % 93.8'i kendilerinin denizaşırı görevlere alışı ve hazırlıklı olduklarını, buna karşılık %75.2 eşlerinin ve çocuklarının çelişkiler yaşadıklarını, adaptasyon güçlüğü çektiklerini belirtmişlerdir. Yöneticilerin Sadece %6.2'si ilk kez denizaşırı görev aldıklarından dolayı zorluk çektiklerini bildirmişlerdir.
- %89.3'ü gelmeden önce Türkiye'yi tanıyan kişilerde görüştiklerini ve bu göreve işletmelerin çok hazırlandıklarını %10.7'si ise daha önce Türkiye'de çalıştığını ifade etmiştir. Bu nedenle karşılaştıkları sorunlara hazırlıklı olduklarını söylemişlerdir. Yönetici eşlerinin çoğunluğu (%86.4) ev hanımıdır. Ülkesinde kariyer sahibi olan eşler ise kendi ülkelerinde kalmayı tercih etmişlerdir. Ailesini beraberinde getirmeyen yöneticiler (Tablo 4-b: % 6.2) sık sık aileleri ile birlikte olabilmek için ülkelerine gittiklerini zaten seyahatin işlerinin bir parçası olduğunu düşündükleri için bu konuda sıkıntı duymadıklarını ifade etmişlerdir.
- Denizaşırı görevin, yaşam standartlarını ekonomik olarak yükselttiğini bütün yöneticiler onaylamaktadır. Hemen hepsi Türkiye'nin ucuz olduğu konusunda hem fikirdirler.
- Görüşülen yöneticilerin % 78.8'lik bölümü Türkiye'de tam anlamıyla bir sosyal çevre oluşturamamış olmalarından şikayet etmektedirler. Bu konuda yakınmayan yöneticilerin çoğu, sadece çevrelerinde bulunan kendi ülkelerinden insanlarla veya benzer görevlerle ülkemizde bulunan kişilerle görüştiklerini söylemektedirler (% 21.2).

Bu nedenle denizaşırı görev nedeniyle ülkemizde bulunan bu yöneticilerin ve ailelerinin yalnız olduğunu söyleyebiliriz.

- Türkiye'de en çok yaşadıkları sorunun trafik olduğu konusunda hepsi hemfikirdirler.
- Ailesi ile gelen yöneticiler önceleri adaptasyon sorunu (%93.8) gelmeyenlerin ise (%6.2) aile bağlarının zayıflaması konusunda endişeleri olmuştur.
- Yöneticilerin hiçbiri ülkemizde iletişimle ilgili bir problem yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Bunun nedeni olarak da çevrelerindeki insanların yeterli derecede İngilizce biliyor olmasını göstermektedirler.
- Yalnızca görüşülen 5 yönetici birlikte çalıştıkları bazı Türk Yöneticilerin disipline fazla önem verdiklerini ve mesai arkadaşları ile astlarıyla aralarında çok az mesafe bıraktıkları için işte bir takım zorluklarla karşılaştıklarını vurgulamışlardır.

V-SONUÇ

Tüm dünyada araştırmacıların yaptığı karşılaştırmalı yönetim araştırmaları, her ülkenin çalışanlarının davranışlarının ve kültürel değerlerinin farklı olduğunu göstermektedir. Yöneticiler kendi ülkelerinde yöneticilik yaparken çalışanlar arasındaki farkları hissetmekte daha az hassasken, denizaşırı ülkelerde yaptıkları görevlerde daha fazla hassas olmakta ve kültürel bir takım değişimlerden daha fazla etkilenmektedirler. Bu nedenle bir takım küçük sorunları daha çok büyüttükleri de görülmüştür.

Türkiye'de denizaşırı görev için bulunan yöneticilere uygulanan bu çalışma göstermiştir ki, ülkemiz bir çok yönden yöneticiler açısından tercih edilen görev yerlerindedir. Yöneticiler yaşam standardı, iletişim, ailenin adaptasyonu, çocukların eğitimi, sosyal çevre ve imkanlar konusunda büyük zorluklar yaşamadıklarını ifade etmişlerdir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1]-R.L. TUNG; "Selection and Training of Personal For Overseas Assignment", Columbia Journal Of Wold Business, C: XVI, Sonbahar, 1981, s.68-71.
- [2]-Arvind V.PHATAK; International Dimensions Of Management, PWS-KENT Publishing Company, Boston, 1989, s.124.
- [3]-Richard HODGETTS, Fred LUTHANS; International Management, McGraw Hill, International Editions, Singapore, 1997, s.389-389.
- [4]-Simcha RONEN; Comparative and Multinational Management, Wiley Series in International Business Canada, 1986, s.509-510.

ANONİM ORTAKLIKLARIN HAKLI NEDENLE FESHİ MÜMKÜN MÜDÜR ?

Dr. Ayşe SÜMER

M.Ü. İ.İ.B.F. Ticaret Hukuku Anabilim Dalı, Doçent

Abstract

In a company, decisions are taken by members, meeting together and deciding by a majority vote. But the majority cannot go on unchecked. Under The Turkish Commercial Law there is some protection of the minority of members against the acts of the majority but winding up a company is not permitted. According to English and Swiss Laws, the minority shareholders can sue to the court to wind up the company on the ground that it is just and equitable that the company be wound up. The winding up a company may be an effective gun, but it must be used carefully. The courts must not strike out a petition before the hearing on that basis, unless it has no doubts.

I-GİRİŞ

Anonim ortaklıklar çoğunluk ilkesine göre idare olunurlar. Bu nedenle, azınlık haklarının korunması, ortaklıklar hukukunda azınlığa bazı haklar sağlanmaktadır. Haklı nedenle fesih yetkisinin azınlığa bir hak olarak tanınması, çoğunluk ilkesinin hakim olduğu anonim ortaklıklarda, güçlü bir silahın ortaklık yönetimini doğrudan etkilemeyen küçük pay sahiplerine verilmesi anlamını taşımaktadır. Türk Ticaret Kanunu'nda, azınlık hakları sisteminin iyi işleyememesi, formaliteler içermesi, bu hakların kullanımını güçleştirmektedir. Aşağıda Türk Hukukunda yıllardır süregelen bir tartışma ele alınmış ve ticaret hukukunda diğer ortaklık tiplerinde mümkün olan 'haklı nedenle fesih' in anonim ortaklıklar bakımından uygulanabilirliği tartışılmıştır.

II - HAKLI NEDENLE FESİH KAVRAMI

Karşılıklı edimleri içeren sürekli sözleşmelerde en adil edimler dengesi bile, bazen tarafların kusuru olsun veya olmasın bozulabilir. Hukuk sistemi, taraflardan biri için çekilmez hale gelen olguların varlığı halinde, sözleşmeyi bozma yetkisini taraflara tanımaktadır¹. Bir hukuki ilişki taraflar için devami çekilmez hale gelmişse, tek yanlı olarak ilişkiyi sona erdirebilme haklarının

varlığı, aynı zamanda kişilik haklarının korunması bakımından da önem taşımaktadır.

Her somut sözleşmenin kuruluşu aşamasında taraflar aralarında ekonomik bir dengenin sağlanmasının mümkün ve muhtemel olduğu farz edilir. Sözleşmede kararlaştırılan edimler aynı anda ifa edilmeyebilir. İfa sırasında hukuki ve ekonomik dengeler değişebilir. Böylelikle taraflar arasında edimlerin dengesi bozulabilir[1:112-113]. Devam eden geçerli bir sözleşmede haklı sebepler, taraflara ahde vefa (*pacta sunt servanda*) ilkesinin bir istisnası olarak fesih olanağı verirler. Ahde vefa ilkesi, verilen sözün tutulması, sözleşmeye bağlı kalma gereğidir. Ancak sözleşmeye bağlı kalmak, taraflar için çok ağır sonuçlara yol açarsa, dürüstlük kurallarına aykırılık ortaya çıkacaktır. Bu zıtlık, sözleşmenin değişen şartlara uydurulması ilkesi (*clausula rebus sic stantibus*) ilkesi ile giderilmeye çalışılır. Bu ilke, hakime belirli şartlarla, sözleşmeyi değiştirme imkanı vermektedir[1:114].

B.K. m.365'de *clausula rebus sic stantibus* ilkesi yer almaktadır. BK. m. 365, Borçlar Kanunu'nun özel bölümünde yer almakla birlikte, bu bir genel kural niteliğinde olduğu için örnekseme yoluyla tüm sürekli sözleşme tiplerine uygulanabilmektedir[2:160-161].

Türk Ticaret Kanununda haklı nedenle fesih, çeşitli hukuki ilişkilerde düzenlenmiş, ancak kesin bir tanımı yapılmamıştır. TK m. 197, kollektif ortaklıkta ortağın çıkarma nedeni olarak, TK m. 213, m. 214, m. 215 tasfiye memurlarının azlinda, TK m. 221'de, tasfiye memurlerinin yetkilerinin kısıtlanmasında haklı neden kavramına yer verilmektedir.

TK m. 187'de, kollektif ortaklıkta haklı nedenle fesih düzenlenmiş ve haklı neden, "...şirketin kuruluşunu mucip olan fiili ve şahsi mülhazaların şirket maksadının husulünü imkansız kılacak veya güçleştirecek surette ortadan kalkması", olarak tanımlanmış, özellikle haklı nedene örnek oluşturabilecek haller gösterilmiştir.

¹ B.K. m. 264 (Adi Kira Sözleşmesi), B.K. m. 285 (Ürün Kirası Sözleşmesi), B.K. m.344 (Hizmet Sözleşmesi), B.K. m. 517 (Ölünceye Kadar Bakma Vaadi) , B.K. m.537 (Adi Ortaklık).

Uygulama ve doktrin, bugün haklı neden kavramını açıklayabilmek için, dürüstlük kuralına başvurmakta ve tanım yapmak yerine haklı nedenin temel niteliklerini ortaya koymaktadır. Haklı neden kavramı,

fesih beyanı için ilişkiye devamı çekilmez kılan bir olgu olarak kabul edilmekte ve bunun ölçütü dürüstlük kuralı olmaktadır[3;322][4;55][5;354-355][6;338][7;190]. Haklı nedenle fesih ile mevcut bir hukuki ilişkiye son verilmektedir. Fesih, sürekli bir borç ilişkisinin geleceğe etkili olarak (*ex nunc*) sona ermesini sağlayan bozucu yenilik doğuran bir haktır[8;121][9;74][5;334].

Hangi sebeplerin sürmekte olan borç ilişkisi üzerinde sona erme için haklı olduğunun saptanması, uygulamaya, başka bir deyişle hakimnin takdirine bırakılmıştır. Hakim somut olayın özelliklerini göz önüne alarak, dava konusu olayın sözleşmenin feshi sonucunu doğuracak kadar haklı olup olmadığını belirleyecektir. Hakimnin dürüstlük kuralına göre değerlendirme yapması ve MK m. 2'nin zengin uygulama örneklerinden yararlanması doğru olacaktır[3;324].

Anonim ortaklıklar hukukunda, bir azınlık hakkı olarak haklı nedenle kavramı ortaklık olgusunun kendine özgü ilkelerine göre değerlendirilmelidir. Çoğunluk ilkesi gereği yöneticilerin kendilerine tanınan hakları kötüye kullanmaları halinde, azınlığın fesih talebinde bulunabilmesi, azınlığın çoğunluk iradesine karşı çok önemli bir koruyucu hakkı olarak karşımıza çıkmaktadır.

III -ANONİM ORTAKLIĞIN HAKLI NEDENLE FESHİ

A - Genel Olarak :

Türk Kicaret Kanunu'nda, kişisel unsurların önem taşıdığı ortaklık tiplerinde, haklı nedenle feshe yer verilmiştir.

TK m. 187'ye göre, kolektif ortaklıklarda ortaklardan her birinin mahkemeden ortaklığın feshini isteme hakkı bulunmaktadır.

TK m. 267'nin atfı ile, kolektif ortaklıklar için getirilmiş olan haklı nedenle fesih, imkanı komandit ortaklıklar için de mümkün bulunmaktadır.

Haklı neden, limited ortaklıklarda ise sona erme sonucunu iki şekilde doğurmaktadır:

1. TK m. 549/ 4.Bend'de ortaklardan birinin talebi üzerine ve haklı nedenlerle mahkeme kararıyla ortaklığın ifisah edeceği,

2. TK. m. 551/III Fık.'da her ortağın haklı nedenlere dayanarak şirketten çıkmasına müsaade edilmesini veya ortaklığın feshini mahkemeden talep edebileceği hükmü bulunmaktadır.

Yabancı hukuk sistemlerinde, anonim ortaklıklarda pay sahiplerinin korunmasına dair hükümler arasında,

ortaklığın haklı nedenle feshini isteme yetkisi yer almaktadır. Bu hak bazı ülkelerde bireysel bir hak olarak, bazı ülkelerde azınlık hakkı olarak tanınmaktadır. İsviçre B.K. m. 736/4. Bend'e göre, esas sermayenin beşte birini temsil eden azınlık, bütün diğer vasıtaların çare teşkil etmemesi ve esas sözleşme ile azınlığın korunamaması halinde fesih isteyebilir [10; 395-397][11;533].

İsviçre'de çoğunluğun devamlı olarak hakkını kötüye kullanması veya çoğunluk pay sahipleri tarafından diğer yasal ve sözleşmesel görevlerin sürekli ve ciddi şekilde ihlali, özellikle azınlık pay sahiplerinin bilgi alma hakkının sistemli olarak ortadan kaldırılması veya azınlık pay sahibinin kar payı hakkının çoğunluk pay sahibine veya yönetim kuruluna sağlanan imkanlar nedeniyle yapay olarak azaltılması gibi haller, fesih için haklı neden teşkil etmektedir[12;367].

ABD'de başvuracak başka bir hukuki yol yoksa ve hakkaniyet bunu gerektiriyorsa, Equity mahkemeleri, azınlığın talebi üzerine feshe karar verebilmektedir[13;406].

İngiltere'de 1948 Companies Act m. 222 ile kabul edilen haklı nedenle fesih kurumu, 1986 tarihli Insolvency Act m. 122/1/9 ile yeniden düzenlenmiştir. Başuracak başka bir hukuki yol varsa ve mahkeme davacının nedensiz olarak fesih istediğine kanaat getirirse, talep reddedilir[14;190].

B - Türk Ticaret Kanunu'nda Anonim Ortaklığın Haklı Nedenle Feshi

Türk Hukukunda, anonim ortaklığın bir sermaye ortaklığı olması dolayısıyla haklı nedenler olsa bile feshin istenemeyeceği görüşü doktrinde baskın olarak savunulmaktadır[15;166][16;324][17;241][18;63][19;468]. Haklı nedenle feshi mümkün görmeyen yazarlar, kanunun feshi yasaklamış olduğunu, anonim ortaklığın sona erme nedenlerini düzenleyen TK m. 434'de haklı nedenle fesih kurumunun yer almadığını ileri sürmektedirler.

Diğer yandan ilke olarak anonim ortaklıklarda da ortakların haklı nedene dayanan fesih hakkına sahip oldukları da savunulmaktadır[20;67]. Bu görüşe göre, haklı nedenle fesih konusunda bir kanun boşluğu bulunduğunu, ve MK m. 1'e göre hakimnin hukuku yaratabileceğini belirtilmektedir[21;78-83].

Yargıtay içtihatları ise, haklı nedenle fesih istemi ile dava açılması halinde verilen red kararlarını

onaylamaktadır. Ancak esas mukavevede fesih hakkının tanınması imkan dahilinde görülmektedir².

Anonim ortaklıkta sona erme nedenleri arasında. TK m. 434/ 6. Fık.'da. " Esas mukavele ile bir fesih sebebi tayin edilmiş ise onun tahakkuku" belirtilmiştir. Buna göre, anonim ortaklık esas sözleşmesine, pay sahiplerinin anonim ortaklığın haklı nedenle feshini dava edebileceği, şeklinde bir hüküm konulması mümkündür. Doktrinde de esas sözleşmeye hüküm koymak suretiyle anonim ortaklığın haklı nedenlerle feshinin istenebileceği konusunda görüş birliği bulunmaktadır[15;166-167][22;79-82] [3;325][19;472][21;88].

Esas sözleşmeyle tanınan fesih hakkı esas sermayenin 1/10'una sahip olan pay sahiplerine olduğu gibi, esas sermayenin daha düşük bir oranını temsil eden bir guruba de verilebilir. Hatta bu olanak ortaklara bireysel dava olarak da tanınabilir.

C - Türk Ticaret Kanunu Tasarısında Anonim Ortaklığın Haklı Nedenle Feshi

6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nda Bazı Değişiklikler Yapılmasına ve Kanuna Bazı Maddeler Eklenmesi Hakkında Kanun Tasarısı ile anonim ortaklıklarda haklı nedenle fesih kurumu düzenlenmiştir. Tasarı kanunlaşır, Ticaret Kanunu ile Sermaye Piyasası Kanunu kapsamındaki tüm anonim ortakların haklı nedenle feshi mümkün olabilecektir.

Tasarı'nın 36. maddesi ile, TK m. 437'ye . m. 437/a şeklinde bir ilave yapılarak, fesih davası ve sonuçları açıklanmaktadır. Tasarının gerekçesinde, anonim ortaklıklarda çeşitli şekillerde kendini gösteren kilitlenmelerin çözümü ve azınlık haklarının korunması açısından, İsviçre sistemine uygun olarak bu tür ortaklıkların 'muhtemelen sebepler yönünden mahkeme kararı ile feshi' müessesinin öngörüldüğü belirtilmiştir (Gerekeç, m. 36 / 37).

Tasarıya göre, haklı nedenle feshi isteyebilmek anonim ortaklığın esas sermayesinin 1/20'sine sahip olan ortaklara tanınmaktadır. Ayrıca haklı neden dolayısıyla fesih davası açılabilmesi için davacıların teminat göstermesi şarttır. Teminat gösterme yükümü bir dava şartıdır. Teminatın mahiyet ve miktarını mahkeme tayin edecektir. Teminatın miktarı ve şekli, diğer azınlık haklarının kullanılmasında pay senetlerinin tevdi ile sınırlı bulunmakta iken, haklı nedenle feshide, hakimnin takdirine bırakılmaktadır. Tasarıya göre, azınlık fesih davasını anonim ortaklığa karşı açacaktır.

Mahkemece davanın esasına girmeden önce, payların rayiç bedelle satın alınması için anonim ortaklığa bir ihtarda bulunulur. Anonim ortaklık fesih davası açıldığına dair tebligatı aldıktan itibaren 10 gün içinde, durumu diğer pay sahiplerine bildirmek zorundadır. Ayrıca, Ticaret Sicil Gazetesine ve yüksek tirajlı iki gazetede anonim ortaklığın haklı nedenlerle feshi istemi ile dava açıldığı hususu ortaklık tarafınan ilan edilir.

Son ilan tarihinden itibaren 3 ay içinde, söz konusu anonim ortaklığın diğer ortakları (fesih davası açmayan çoğunluk) veya ortaklardan birisi, davacı tarafa ait olan pay senetlerinin tamamını belirleyecekleri fiyat üzerinden satın almayı veya kendi pay senetlerini satmayı beyan ve taahhüt ederse, fesih davası 3 ay süre ile ertelenir (Tasarı m. 37).

Payların satın alınması, haklı nedenle feshi düzenleyen İsviçre ve İngiltere uygulamalarında da bulunmaktadır. Bu tür davalarda azınlık gerçekte feshi istemediği halde, paylarını rayiç değerle satabilmek için bir baskı unsuru olarak da fesih davası kullanılmaktadır. İngiltere uygulamasında, ortaklığın feshi ve tasfiyesi sonucunda payların tasfiye değeri ile satılması işletmenin maddi olmayan unsurlarının nazara alınmaması ve pay değerinin düşük olması nedeniyle azınlığın bir yerde çoğunluk yararına çalışır duruma geldiği de ileri sürülmektedir[23;785].

Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nda getirilmek istenen sistem, ihtilafı başlangıçta halletmek amacıyla yöneliktir. Payları satın almayı taahhüt eden fesih davası açmamış olan ortaklardır. Üç aylık süre içinde alım satım gerçekleşmemişse, mahkeme davanın esasını görüşerek haklı nedenin varlığı sonucuna varırsa, ortaklığın feshine karar verir.

Mahkeme fesih davasının kabulüne karar verirse, azınlığın gösterdiği teminat iade edilir. Fesih kararının kesinleşmesi ile, ortaklık tasfiye haline girer. Bu durumda azınlık pay sahipleri, tasfiye sonucunu bekleyerek pay bedellerini alabileceklerdir. Tasfiye paylarının sınırlandırılabilmesi düşünülecek olursa, azınlığın paylarını dava sırasında rayiç bedelle satmalarının daha avantajlı olduğu ortaya çıkmaktadır. Haklı nedenle fesih durumunda, anonim ortaklığın tasfiyesiz feshinin düzenlenmesi, fesih davasının amacına daha uygun düşmektedir[3;325].

Fesih davasının reddi halinde ise, anonim ortaklığın tazminat davası açma imkanı mevcuttur. Tazminat davası, Tasarı m. 37'ye göre, fesih davasının reddine dair mahkeme kararının kesinleştiği tarihten itibaren 3 aylık hak düşürücü süre içinde, açılmalıdır. Azınlık hükümlenilecek tazminattan mahkemece takdir olunan teminat kadar değil, sınırsız olarak sorumludur.

² Yar. 11. HD., E. 1979/2160, K. 1979/3061. 7.6.1919 Tarihli karar için bkz. Yargıtay Kararlar Dergisi, C. VI, S. 11. Kasım 1980, s. 1516 - 1519.

IV-SONUÇ

Anonim ortaklıklarda küçük pay sahibi diye adlandırılan kitlenin korunması, özellikle halka açık anonim ortaklıklar bakımından önem taşımaktadır. Ticaret Kanunu'muzda, pay sahiplerini koruyucu haklar yer almaktadır. Bu koruma sistemi içinde bireysel haklar, müktesep haklar ve azınlık hakları bulunmaktadır. Azınlık hakları sisteminin uygulama güçlükleri nedeniyle yetersiz kaldığı gerçektir. Bu noktada, haklı nedenle fesih hakkı, azınlığı çoğunluk gücüne karşı korumada etkili olabilecek bir imkan olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ticaret Kanunumuz anonim ortaklıklarda haklı nedenle feshe yer vermemiştir. Yürürlükteki hukuk sistemine göre, hüküm koyarak haklı nedenle fesih imkanı ancak esas sözleşmeye bu yönde bir hüküm konulması ile olanaklıdır. Fesih davasının azınlık hakkı olarak tanınması ise yapılacak bir kanun değişikliği ile mümkün olacaktır.

Haklı nedenle fesih davası, Ticaret Kanunu ile ilgili değişiklik tasarısında düzenlenmiştir. Bu durumda fesih davası azınlığın elinde çok güçlü bir silah olacaktır. Mahkeme, fesih yolunun azınlık için korumayı sağlayacak en son çare olup olmadığını incelemeli, somut olayın özelliklerine göre haklı nedenlerin varlığını takdir etmelidir. Fesih hakkının azınlık tarafından kötüye kullanılması, anonim ortaklıklarda yöneticiler için bir tehdit unsuru olması sakıncaları da mevcuttur. Tasarıdaki şekli ile azınlığın paylarının rayiç değerle satılması ve haklı nedenle fesih durumunda tasfiyesiz infisah halinin benimsenmesi ile birlikte haklı nedenle feshin kötüye kullanımını engellenmiş olacaktır.

KAYNAKÇA

- [1]-KAPLAN, İ.: Hakimim Sözleşmeye Müdahalesi, Ankara, 1987.
- [2]-ADAL, E.: Hukukun Temel İlkeleri, 2. Bası, İstanbul, 1988.
- [3]-TEKİNALP, Ü. : "Türk Ticaret Kanunu'ndaki Boşluk: Anonim Ortaklığın Önemli Sebeplerle Feshi - Çoğunluk Gücünün Kötüye Kullanılmasına Karşı Etkili Bir Araç, "İktisat Ve Maliye Dergisi, C.XXI, S. 8, s. 321 Vd. (Önemli Sebep)
- [4]-YAVUZ, C. : Türk Borçlar Hukuku Özel Hükümler, C. I - II, İstanbul, 1989.
- [5]-OĞUZMAN, K.: Türk Borçlar Hukuku, C. I, İstanbul, 1987.
- [6]-REİSOĞLU, S. : Borçlar Hukuku Genel Hükümler, İstanbul, 1988.
- [7]-AKINTÜRK, T.: Borçlar Hukuku, Ankara 1989.
- [8]-SEROZAN, R. : Sözleşmeden Dönme, İstanbul, 1975.

- [9]-ULUSAN, İ.: İyiniyetli Sebepsiz Zenginleşenin İade Borcunun Sınırlanması Sorunu, İstanbul, 1984.
- [10]-STEİGER, F. (Çev. Tahir Çağa) : İsviçre Anonim Şirketler Hukuku, İstanbul, 1968.
- [11]-FROMMEL, S. N./ THOMPSON J. H. : Company Law in Europe, Kluwer Deventer, The Netherlands, 1975.
- [12]-ÖZTEK, S.: La Protection des Actionnaires Externes Dans Les Groupes de Societe Holding etude de Droit Français Avec Reference Droit Suisse et au Droit Turc, Lausanne, 1982.
- [13]-MORSE/MARSHALL/MORRIS : Charlesworth and Cain Company Law, London, 1983.
- [14]-KEENAN, D.: Smith and Keenan's Company Law, Pitman, 1987.
- [15]-ARSLANLI, H.: Anonim Şirketler, C. IV-V, İstanbul, 1961
- [16]-İMREGÜN, O. : Anonim Ortaklıklar, İstanbul, 1989 (Anonim Ortaklıklar)
- [17]-TEKİNALP, Ü. : "Otuz Yıllık Uygulamanın Işığında Azınlık Hakları Sisteminin Ve Uygulamasının Değerlendirilmesi" Türk Ticaret Kanunu'nun 30. Yıl Semineri, İstanbul, 1988, s. 231 - 254 (Azınlık Hakları)
- [18]-ANSAY, T.: Yargıtay Uygulamasında Anonim Şirketler Hukuku, Ankara, 1981
- [19]-MOROĞLU, E.: "Anonim Ortaklıkta Azınlık Pay Sahiplerinin Korunması Ve Haklı Nedenle Fesih " Ord. Prof. Dr. Halil Arslanli'nun Anısına Armağan, İstanbul, 1978, s. 433 Vd.
- [20]-ÇAMOĞLU, E.: Kollektif Ortaklıkta Haklı Sebep Kavramı Ve Ortağın Haklı Sebeple Çıkarılması, İstanbul, 1976.
- [21]-SUMER, A. : Anonim Ortaklıklarda Azınlık Haklarının Korunması Ve Anonim Ortaklığın Haklı Nedenle Feshi, İstanbul, 1991.
- [22]-İMREGÜN, O. : Anonim Ortaklıkta Pay Sahipleri Arasında Genel Kurul Kararlarından Doğan Menfaat İhtilafları Ve Bunların Telif Çareleri, İstanbul, 1962 (Menfaat İhtilafları).
- [23]-SCHMİTTHOFF, C. M. : Palmer's Company Law, London, 1982.

JAPONYA'DA MALİYET YÖNETİMİ

Dr. Münir ŞAKRAK

M.Ü. Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu, Doçent

Abstract: Japanese Cost Management practices have been one of the important sources for the studies regarding to the development and new techniques on the field of cost and management accounting. To explore the significance of differences in these practices, it's important trying to understand the impacts of current Japanese management accounting on today's cost management improvements.

I- ÇALIŞMANIN AMACI

1920'li yılların sonlarından itibaren günümüze değin uzanan süreçte, mevcut maliyet ve yönetim muhasebesi sistemlerinin, mamul ve üretim teknolojilerindeki evrim ile uyum sağlama konusunda yetersiz kaldıkları vurgulanmaya başlanmıştır. Bu uyumsuzluğun da, çeşitli sorunlara kaynaklık ettiği konusu, özellikle 1980'li yılların ikinci yarısından itibaren, yoğun bir şekilde gündeme gelmeye başlamıştır. Bu sorunlar, sağlıksız mamul maliyetleri, gecikmiş ve yetersiz düzeydeki üretim kontrol bilgileri, işletmelerin ekonomik durumlarındaki yükseliş ya da düşüşleri yansıtmayan kısa süreli performans ölçümleri olarak ortaya konabilmektedir. Mamullerin piyasa ömürleri kısalmış, üretim öncesindeki araştırma ve geliştirme, mamul ve süreç tasarımları, sermaye yatırımları, yazılım geliştirme ve eğitim-staj faaliyetleri için daha çok maliyete katlanma zorunluluğu artmıştır. Bunun sonucu olarak da; direkt madde ve özellikle de direkt işçilik maliyetlerinin toplam mamul maliyetleri içindeki payları daha düşük bir düzeye gerilemiş, işletmelerin performans ölçümlenmelerinde kullanılan geleneksel finansal tekniklerin etkinliği azalmıştır. Bu süreçte, *Maliyet yönetimi* kavramıyla birlikte, önerilen yeni sistem modelleri ve muhasebe teknikleri, maliyet ve yönetim muhasebesine yeni bir boyut kazandırmıştır. [1]

Dünyada yaşanan bu değişimin öncüleri, ABD başta olmak üzere Batı ülkeleri ile Japonya başta olmak üzere Doğu ülkeleri şeklinde iki grupta toplanabilmektedir. Özellikle İkinci Dünya Savaşından sonra, kısa bir sürede savaş yaralarını sararak, endüstriyel alanda patlama olarak nitelendirilebilecek bir gelişme gösteren Japonya, kültürel yapısından, uygulanan yönetim felsefeleri ve işletmecilik tekniklerine kadar bir çok alanda büyük ölçüde ilgi çekmiş ve bir çok araştırmaya da kaynak oluşturmıştır.

Bu makalede de, dünya ekonomisi ve teknoloji alanındaki değişimlerin sonucu, maliyet yönetiminde ortaya çıkan ve Japonya kaynaklı gelişmeler üzerine yapılmış araştırmaların bulguları incelenerek özetlenmeye çalışılmıştır. Gelişen yeni maliyet ve yönetim muhasebesi yaklaşım ve tekniklerinde, Japonya pratiğinin rolü ve bu bağlamda ortaya çıkan değişim dinamikleri, maliyet yönetimi konusunda gelişen yaklaşımların anlaşılabilirliği ve daha ayrıntılı düşünülerek tartışılması açısından son derece yararlı görülmektedir.

II- GÜNÜMÜZDE JAPON YÖNETİM MUHASEBESİ VE FARKLILIĞIN KAYNAKLARI

1986 yılında A.B.D.'nde, yeni gelişen koşulların biçimlendirdiği ortamda, maliyet muhasebesinin rolünü tanımlamak üzere, gelişmiş endüstri işletmeleri, bağımsız muhasebe firmaları ve hükümet temsilcilerinden oluşan bir konsorsiyum (*Computer Aided Manufacturing-International; CAM-I*) kurulmuştur. Bu birleşmenin amacı, maliyet yönetimi uzmanlarının fikirlerini ve deneyimlerini paylaştıkları bir ortam yaratmak şeklinde belirlenmiştir. Bu karşılıklı etkileşim sürecinde, çalışma grupları, *maliyet yönetimi* konusundaki yaklaşımlarını birleştirmişler ve yeni fikirlerin uygulanmasını teşvik etmişlerdir.[2]

Çalışmaları ve sonuçları 1988 yılında yayınlanan bu konsorsiyum temsilcileri, Japon maliyet muhasebesi uygulamalarını incelemek; bu uygulamalardaki değişim eğilimlerini belirlemek, Japon ve Batılı muhasebe yöntemleri arasında gözlenen farklılıkların anlamını keşfetmek amacıyla Japon işletmelerindeki maliyet yönetimini araştırmak üzere, 1986 sonbaharında Japonya'ya bir seyahat düzenlemişlerdir. Seyahat ekibinde yer alanların, Japon kültürü ve dili üzerine uzmanlıklarının bulunmaması, incelemelerin seçilmiş belirli büyük işletmeler üzerinde yürütülmesi, çok farklı bir politik ve sosyal yapının incelenemesindeki güçlükler gibi sınırlamalara karşın, bu ekip tarafından Japon maliyet yönetimi ile ilgili raporlanan bulgulara göre vurgulanan önemli özellik ve farklılıklar aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir.[2]

• Japon maliyet yönetimini "*hedef maliyet*" kavramı yönlendirmektedir.

• Japon şirketlerinde, maliyet planlaması ve düşürülmesi, maliyet kontrolünden daha fazla önem taşımaktadır.

• Yatırım kararlarını, Batılı şirketlerce benimsenen finansal nedenlerden çok, maliyet / performans hedefleri üzerinde şirket bütünündeki kabullenmeler yönlendirmektedir.

Yukarıda sıralanan bulgular, çeşitli araştırmalarda da teyit edilen genellemeler olarak görülebilmektedir. Özellikle de ABD şirketleriyle karşılaştırmalı olarak temel farklılıklar şeklinde sunulan ve Japon maliyet yönetimi yaklaşımlarının genel yapısını özetleyen bu özelliklerin gelişiminde, çeşitli etkenlerin rol oynadığı vurgulanır.

1970'lerden itibaren Japonya, gerek Batı'dan öğrenerek gerekse de Batı'ya meydan okuyarak, bir çok işletme yeniliği sunmuştur. Japonlar, 1960'larda üretim süreçlerinin otomasyonunda deneyim kazanmalarının ertesinde, hızla fabrika otomasyonuna geçmeye başlamışlardır. Bu geçişte itici güç, doğum oranındaki düşüş ve bunun sonucunda da işgücü potansiyelindeki düşüş olarak açıklanabilmektedir. Demografik değişimin baskısıyla Japonlar, finansal önceliklerden çok, yaşamsal gereksinimleri baz alan temel otomasyon yatırımlarını yapmışlardır. Bunun doğal sonucu olarak ta, çoğu Batılı işletmeden daha önce ve etkili olarak geleneksel maliyet yönetiminin sınırlarıyla karşılaşmışlardır. Demografik değişime ilave olarak Japonlar sınırlı kaynaklara sahiptiler ve 1970'li yılların başlarında yaşanan petrol krizi ile başlayan bir dizi ekonomik sarsıntı yaşadılar. Japonya, işçilik dışında tüm üretim faktörlerini ithal etmek zorunda olduğu için, bir işletmenin maliyet yapısı uluslararası pazar fiyatlarına bağlı bulunmaktaydı. Sonuçta da Japonlar, maliyet yönetiminin stratejik konuları hakkında da, çoğu Batılı firmadan çok daha önce haberdar olmuşlardır.[3]

Yukarıda sıralanan faktörler altında, Japon yöneticileri kademeli olarak, Amerikan üstünlüğündeki yöntemlerden uzaklaşarak özgün Japon yaklaşımını yaratmışlardır. Bu değişim firma uygulamalarına, genel işletme yaklaşımı, organizasyon yapısı, muhasebe sürecinin temel alanları ve muhasebe tekniklerini de kapsamak üzere son derece kapsamlı nüfuz etmiştir. Japon yaklaşımlarının özgün olduğu kadar kendi kültürel matrisine sahip olması da, üzerinde durulması gereken çok önemli bir nokta olarak değerlendirilmektedir.[3]

Çünkü; Japonya, personel davranışı, iş ilişkileri, maliyet yönetimi ve performans geliştirme sistemleri üzerine, kurumsal uygulamalarını etkileyen ve kendine has kültürel ve coğrafi tarihe sahip bir ülke[4] olarak değerlendirilir.

Geleneksel üretim sistemlerinden esnek üretim sistemlerine ve fabrika otomasyonuna ve sonrasında da bilgisayar destekli üretime doğru gerçekleşen değişimler, yönetim muhasebesinde önemli gelişmelere duyulan talebi ortaya çıkarmıştır. Japonlar, *hedef maliyetleme* gibi özel yönetim muhasebesi teknikleri ve *JIT gibi* maliyet mühendislik teknikleri geliştirmek suretiyle bu meydan okumaya (değişime) karşılık vermişlerdir.[3]

Japon Muhasebe Birliği, bu yeni gelişmelerin birçoğunu "*Bütünleştirilmiş Maliyet Yönetimi (1993)*" adlı kitabında ortaya koymuş bulunmaktadır. Bütünleştirilmiş maliyet yönetiminin anahtar kavramı, mamul, yazılım ve hizmet sektörleri için stratejik maliyet yönetimine yönelik, *kapsamlı değerler zinciri yaklaşımı* olarak tanımlanmıştır. Bu yaklaşım, araştırma ve geliştirmeden, mamul planlama, tasarım, üretim, satış tanıtımı, fiziksel dağıtım, diğer faaliyetler, istikrarın korunması ve üretimden kaldırma aşamalarına kadar tüm mamul yaşam dönemlerini kapsamaktadır. Yaşam dönemi ve değerler zincirinde maliyet tasarrufu ve kalite iyileştirmenin, en yüksek genel yararı sağlayacağı kabul edilir. Bunun anlamı, en etkili maliyet yönetiminin stratejik düzeyde gerçekleşeceğidir. *Şekil - 1*, 1960 ve 1990'lardaki tipik felsefe ve teknikleri göstermektedir.[3]

Bu çerçevede; Japonlar öncelikle maliyet yönetim sistemlerini firma stratejileri ile birleştirmektedirler. Buna göre de: maliyet yönetim sistemleri, sürekli iyileştirme, kalite maliyetleri, esneklik, müşteri tatminleri, değer yaratan ve yaratmayan faaliyetler, mamul yaşam dönemi maliyetleri ve diğer stratejik başarı ölçümleri gibi üretim performansı için baz oluşturan anahtar göstergeleri ölçmek zorunda görülmektedir.[4]

III- BİLGİSAYAR DESTEKLİ ÜRETİMİN JAPON İŞLETMELERİNİN MALİYET YÖNETİM SİSTEMLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Bilgisayar destekli üretim (BDÜ) sistemlerinde, bir takım yeni teknikler önem kazanmışlardır. Bunların en önemlisi olarak "*hedef maliyetleme*" tekniği, ilk sırada vurgulanmaktadır. Ancak yeni tekniklerden önce, BDÜ sistemleri ile birlikte, Japon işletmelerinin geleneksel maliyet yönetimi tekniklerinde ortaya çıkan değişimler bu bölümde özetlenmiştir.

a) Maliyet Kontrolünde, Standart Maliyet Yönteminin Azalan Rolü

Standart maliyet yöntemi, yıllarca işletme yönetimlerinde en çok kullanılan maliyet kontrolü araçlarından biri olarak kalmıştır. Ancak günümüz ileri üretim teknolojilerinde, standart maliyet yönteminin maliyet kontrolündeki rolü önemli ölçüde azalırken, finansal tabloların hazırlanmasındaki rolü de önemli

Yönetim ve Muhasebe Tekniklerinde Dönemsel Karşılaştırma

Tanımlar	1960'lar	1990'lar
Ekonomik Çevre	İhracat Kütleli üretim (Az Çeşit, yüksek hacim) Sanayileşme	Globalleşme Esnek Üretim (Çok çeşit, düşük hacim) Bilgisayarlaşma
Şirket Misyonu	Kâr	Süreklilik, büyüme ve gelişme
Şirket Amaçları	Kârlılık	Verimlilik
Faaliyet Öğretisi	Planlama ve kontrol	IKM (Yenilik-Keizen-Devamlılık) + Planlama ve kontrol
Organizasyon Yapısı	Fonksiyonel	Çapraz Fonksiyonel + Fonksiyonel
Yönetim Muhasebesini Kullanan Fonksiyonel Alanlar	Üretim ve Pazarlama	Ar-Ge, Planlama ve Tasarım, Pazarlama, Diğer Faaliyetler, İstikrar ve Sonlandırma
Yönetim Muhasebesi tekniklerini Kullanan Sektörler	Üretim	Üretim, Hizmet ve Yazılım
Kullanılan Temel Teknikler	Standart Maliyetleme Bütçeleme Değişken Maliyetleme Yöneylem Araştırması Endüstri Mühendisliği Diğerleri	1960'ların tüm teknikleri + Hedef Maliyetleme Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve FT Yönetim Kalite Maliyetleri Mamul Yaşam Dönemi Yönetimi Toplam Kalite Kontrolü, Toplam Verimlilik Kontrolü, JIT ve Diğerleri

Şekil 1

ölçüde artmıştır. Bu değişimin üç temel nedeni olduğu ileri sürülmektedir:[3]

- Standart maliyetlemenin temel amacı, üretici işçiliğin verimliliğini yükseltmektir. İleri üretim teknolojilerinde, endüstri robotları sürekli olarak aynı verim düzeyinde çalıştırılabilirliklerinden bu tür araç yararlı olmaktan uzaklaşmıştır.

- Mamul çeşitlerinin artması ve kısalan mamul yaşam dönemleri, standart maliyet organizasyonunu aşırı ölçüde zorlaştırmıştır.

- Yine mamul farklılaşması ve kısalan mamul yaşam dönemleri, üretim ve montaj aşamalarında maliyet kontrolünün rolünü azaltmaktadır. Çünkü işletme yönetimlerinin odak noktaları, üretim ve montaj aşamalarından planlama ve tasarım aşamalarına kaymıştır.

Aynı doğrultuda; Japon işletmelerinde asıl faaliyetlerin maliyet planlaması ve maliyet indirimi olduğu vurgulanabilmektedir. Buna göre, Japon firmalarının ABD'li yöneticilerden daha fazla kaynağı maliyet planlaması ve maliyet indirimine tahsis ettikleri belirtilmektedir.[2]

Bu gelişmeye karşın, finansal tabloları hazırlamak ya da maliyet muhasebesi uygulamalarını iyileştirmek üzere, ileri üretim teknolojilerinde standart maliyetlemenin kullanımını fiilen yükselmiştir. Ayrıca, seri ve kütle üretimine dayalı Japon işletmelerinde ise, standart maliyet yönteminin maliyet kontrolündeki önemli rolü de sürmektedir.

b) Bütçelemenin Rolündeki Yükseliş

Japon firmalarında, maliyet planlama ve kontrolüne yönelik olarak bütçe kullanımının dikkate değer ölçüde arttığı ileri sürülmektedir. Bu görüşe göre, en azından üç temel faktör, bütçelemenin önem kazanmasında katkıya sahiptir.[3]

- Öncelikle, fabrika otomasyonu paralelinde endirekt maliyetler (dizayn, bakım hizmetlerine ait işçilikler, araştırma geliştirme ve yazılım geliştirme gibi...) yükselmiştir. Bütçeleme ise, bu tür maliyetlerin yönetiminde etkin bir araçtır.

- İkinci olarak; araştırma-geliştirme, planlama ve dizayn aşamalarından tanıtım ve fiziksel dağıtım aşamalarına kadar maliyet planlaması ve kontrolünün önemi artmıştır. Bütçeleme aynı zamanda yukarıda verilen sürecin tüm aşamalarındaki maliyetlerin yönetiminde de etkin bir role sahiptir. Bu, maliyet

yönetiminin daha çok stratejik önem kazandığı anlamına gelmektedir.

• Son olarak da; çeşitlenen faaliyetler ya da grup yönetimindeki teknolojik yeniliklerle yüzyüze gelen yöneticiler, etkin yönetim sistemlerine gereksinme duymaktadırlar. Bu sistemler, kâr planlaması için çok önemli hale gelmişlerdir.

IV- MALİYET YÖNETİMİNDE YENİ TEKNİKLER

Standart maliyet yöntemi ve bütçeleme gibi geleneksel tekniklerdeki değişimlere ilave olarak, gelişmiş üretim teknolojileri bir takım yeni tekniklerin geliştirilmesine neden olmuştur. Bu teknikler;

- a) Hedef maliyetleme,
- b) Bütçeleme yakalama oyunu.
- c) Genel üretim giderlerinin mamul hattı sistemlerine direkt yüklenmesi.

A- Japon Yönetim Felsefesi İKM'ye Dayalı Teknikler ve Hedef Maliyetleme (HM)

Japonya'da yönetim çabalarının çoğunun;

- Yenilik
- Kaizen (sürekli iyileştirme)
- Maliyetlerde istikrar

şeklinde sıralanan üç temel konu üzerinde yoğunlaştığı vurgulanmaktadır.^(*) Bu kapsam üzerinde de maliyet yönetimine yönelik yapılanma aşağıdaki teknikleri kullanmaktadır:[3]

- Yeniliklere yönelik HM,
- Sürekli iyileştirmeye yönelik kaizen maliyetleme,
- Maliyet istikrarına yönelik, maliyetleri tarihsel düzeylerinde koruyabilmek.

Hedef maliyetleme, kavramsal olarak standart maliyetlemeden ayrılmaktadır. Standart maliyetler, endüstri mühendislerince içsel analizler yoluyla

hazırlanan öngörü maliyetlerdir. HM ise, piyasa ve rakiplere yönelik dışsal analizlere dayanmaktadır.[2]

Japon işletmeleri tarafından *hedef maliyetleme* tekniği, direkt maliyetleri yönetmek üzere geniş çapta kullanılmakta ve bu teknik, standart maliyet yöntemini tamamlamaktadır.[3]

Stratejik bir kâr ve maliyet yönetim süreci olarak ifade edilen HM tekniği özetle, "*bir mamule ait beklenen kâr oranını kazandıracak kabul edilebilir maliyet düzeyi*" şeklinde tanımlanan *hedef maliyet* kavramına dayanmaktadır.[5]

HM ile tasarım ve üretimdeki yenilikler doğrultusunda ve toplam yaşam dönemince maliyet tasarrufu üzerinde yoğunlaşarak maliyetlerin kapsamlı olarak yönetilmesi amaçlanır. Bu teknik, maliyetlerin düşürülmesi doğrultusunda, temel disiplin olarak mühendislik yoluyla üretim ve pazarlama işlevlerini bütünleştirir. Ayrıca bağımsız olarak, BDÜ ortamı da üretim, teknoloji ve pazarlama işlevlerini bir iletişim ağıyla bütünleştirmektedir. BDÜ ve HM ile aynı tür bütünleştirme amaçlandığından, çoğu şirkette bir arada yer alırlar.[3]

Kaizen Maliyetleme (KM) ise, gerek her mamul ile ilgili maliyet düşürme faaliyetleri ve gerekse de her maliyet türüne yönelik tasarruf faaliyetlerini kapsayan bir sürekli iyileştirme tekniğidir ve HM tekniğini tamamlamaktadır.

Kaizen, tüm Japon üretim uygulamalarıyla bağlantılı yaygın bir yaklaşım olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşım altında, tüm çalışanlardan üretimde iyileştirmeler yapmaları ve bu bilgilerini yönetime aktarmaları istenir. Japonya'da genel olarak çalışanlar, Japon tarzı istihdamın temel özelliği nedeniyle, işlerini kaybetme korkusu taşımadıklarından, yeni teknolojileri öğrenmek ve süreç iyileştirmesi konusunda öneriler getirmekten çekinmemektedirler.[4]

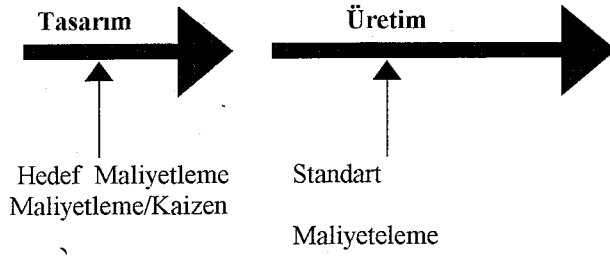
HM ile KM arasındaki ilişkiler *şekil-2'de* olduğu gibi özetlenebilmektedir. Buna göre, yeniliklere yönelik oluşturulan hedef maliyetler ile, kaizen yaklaşımının uygulandığı üretim ortamında, teknolojik gelişme ve süreç iyileştirmeye yönelik sürekli maliyet iyileştirme ve standartların yeniden oluşturulması dinamik bir bütünlük oluşturmaktadır.

HM ve KM Arasındaki İlişki (*)

Planlama ve

(*) İKM olarak ifade edilen bu Japon yönetim düşüncesi, Innovation, Kaizen ve Maintenance kelimelerinin ilk harflerinden oluşmaktadır.

(*) SAKURAI, M. - SCARBROUGH, D. P.; a.g.k., s.36 (Sakurai, Michiharu ve Paul Scarbrough; *Integrated Cost Management*, Productivity Press, 1995'den aktarılmıştır.)



Şekil 2

Hedef maliyet kavramıyla ortaya konan temel fikir basit olmakla birlikte, HM süreci, karmaşık ve çok yönlü bir süreç olarak ifade edilmektedir. HM, özetle müşteri gereksinimlerinin tatmin edilmesi amacıyla yöneliktir ve teknik, mamul ve hizmetlerin tasarım ve geliştirilmesine hizmet etmektedir.[1][6]

HM sürecinin kavramsal dayanaklarını oluşturan altı temel ilke aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:[5]

- Fiyata göre maliyetleme.
- Müşteriler üzerinde yoğunlaşma.
- Mamul tasarımı üzerinde yoğunlaşma.
- Tüm yaşam döneminde maliyet düşürme.
- Değerler zinciriyle ilgilenme.

HM ile belirlenen temel amaç, tüm yaşam döneminde mamul maliyetlerinin düşürülmesi olunca, maliyet düzeylerinin korunması ve standartlaşma konusunun incelenmesi gerekmektedir.

Maliyet standardizasyonuna yönelik faaliyetler, bölüm maliyetleri, üretkenlik, birim fiyatlar ve üretim donanımı kontrolünü kapsayan maliyet kontrol faaliyetlerinden oluşmaktadır. Geçmişte maliyet düzeylerinin korunması büyük bir önem taşımaktaydı. Buna karşın BDÜ ortamlarında, bu konunun önemi, robotların düşük maliyetle kalite mamuller üretmeleri nedeniyle, dikkate değer şekilde düşmüştür. Maliyet standardının anlamı, mamul maliyetleri için fiyat ve miktar standartlarının oluşturulması ve fiili sonuçların bu standartlara uygun olarak gerçekleşmesini sağlamaktır. Yeni bir mamul için maliyet standardının anlamı ise, HM yoluyla hedef maliyetlerin oluşturulmasıdır.[3]

B- Bütçelemede Yakalama Oyunu

Kısa süreli işler ya da stratejik amaçlara yönelik kâr planlaması, üst yönetim düzeyinde başlamakta ve yukarıdan-aşağı bir yaklaşım

kullanmaktadır. Kâr planlaması, firmanın yaşam sürekliliği ve büyümesinin sağlanmasına yönelik stratejik kâr gereksinimini yansıtır. Bundan sonra, bir hedef olarak belirlenen kâr planıyla, aşağıdan-yukarı bir yaklaşım kullanılarak bölüm bütçeleri hazırlanır. Genelde karşılaşıldığı gibi, kâr planı ve bütçelerin hedef kâr rakamları arasında bir açık bulunuyorsa; bu süreç, arada bir fark kalmayana kadar ya da tarafların açığın kapanamayacağı konusunda anlaşığı noktaya kadar -ki bu daha çok karşılaşılan durumdur- sürer. Bir şirketin başarısı, üst yönetim ile faaliyet düzeylerindeki yöneticiler arasında bu şekilde bir "yakalamaca" oynanmasına bağlı bulunmaktadır. Bu tür bir bütçeleme, çoğu şirkette kaizen (sürekli iyileştirme) fikirlerinin ana kaynağını oluşturmaktadır.[3]

C- Genel Üretim Giderlerinin (GÜG) Mamul Hatlı Sistemlerine Direkt Yüklenmesi

BDÜ ortamına sahip işletmeler için genel üretim giderlerinin etkin olarak yönetimi çok önemlidir. GÜG'nin gerek tutarının, gerekse de toplam maliyetler içinde payının yükselmesi nedeniyle, bu giderlerin yüklenmesiyle ilgili yaklaşımlar üzerinde durulması daha çok önem kazanmıştır.

Günümüzde, çoğu Japon akademisyeni ve uygulamacılarının, orta vadeli işletme planlaması desteğiyle bütçe kontrol süreci içinde GÜG'ni yönetebileceklerine inandıkları ifade edilmektedir.[3]. Bu çerçevede; Japon yöneticileri, maliyet düşürmede katkı sağlamayan GÜG dağıtımından çok maliyet düşürme teknikleri üzerinde ilgilerini yoğunlaştırmaktadırlar. Maliyetlerin düşürülmesine yönelik olarak da, bunlar mamul ya da mamullere doğrudan yüklenebilmeli, dağıtım yoluyla pay verilmemelidir.

Buna göre; maliyet düşürme amacıyla, GÜG'nin Mamul Hatlarına Direkt Olarak Yüklenmesi yöntemi, mamul maliyeti üzerinde yoğunlaşan *Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (FTM)* yönteminden kesin olarak ayrılmaktadır.

FTM, mamul maliyetlerinin hesaplanmasında, özetle faaliyetlerin temel baz olarak alınmasına dayanan bir yöntemdir. Bu yaklaşımın alternatifi ise, üretilen mamul ya da hizmetleri, diğer bir ifadeyle de *üretim hacmini* temel alan geleneksel yaklaşımdır.[1]. Yöntemin geliştirilmesindeki öncelikli amaç, mamul maliyetleri içindeki payı artan GÜG'nin mamullere yüklenmesinde daha sağlıklı bir uygulamanın maliyet sistemleriyle bütünleştirilebilmesidir.

Japonya'da ise daha sağlıklı maliyet hesabından çok maliyet düşürme hedefi ön plana çıktığından, maliyet sistemlerinin amacı, GÜG'nin özellikle de mamul hatları bazında direkt yüklenebilmesinin sağlanması olmaktadır.

Bununla birlikte, bu amacın tüm Japon işletmelerinin faaliyetler bazında sağlıklı maliyet yüklemesini dışladıkları anlamına gelmediği de vurgulanmaktadır. Gerçekte çoğu işletmenin, faaliyet tabanlı anahtarlara dayanan GÜG yükleme yöntemini uyguladıkları, diğer işletmelerin ise etkin maliyet düşürmeye yönelik olarak GÜG'ni mamul hatlarına direkt yükledikleri belirtilmektedir.[3]

V- JAPON İŞLETMELERİNDE YATIRIM DEĞERLEMESİ

Japon işletmelerinin yatırım değerlemede kullandıkları teknikler üzerine yapılan araştırmalar da ortak bulgular içermektedir.

CAM-I ekibinin Japonya'da yaptığı incelemelerde saptanan, bazı işletmelerce yatırım analizleri sürecinin bir parçası olarak iskonto edilmiş nakit akışı analizi yöntemi kullanılmakla birlikte, Batı ülkelerinin kullandıkları "Yatırım Kârlılığı" "Net Bugünkü Değer" yöntemleri gibi diğer temel değerlendirme tekniklerinin kullanılmadığıdır. İncelenen firmaların genelinde ortaya çıkan değerlendirme yöntemi ise, yatırım projelerinin "geri ödeme oranı" olmuştur.[2]

Nitekim konuyla ilgili diğer temel bir kaynağa göre de; [3] genel olarak Japon işletmeleri, yatırımlarını ekonomik faktörler bazında ve diğer sayısal ya da sayısal olmayan faktörleri dikkate alarak değerlendirmektedirler. Çoğu Japon işletmesinin kullandığı yegane sayısal yöntem "geri ödeme" yöntemidir.

Bu kaynağa göre; Japon yöneticilerinin genelde uzun vadeli bakış açısına sahip olduklarına inanılmakta. fakat onlar daha çok kısa süreli bakış açısını baz alır gibi görünen geri ödeme yöntemini kullanmaktadırlar. Buna neden olarak üç önemli konuları sürülmektedir:

- Mamullerin yaşam süreleri kısalmaktadır. Japonya'da günümüz itibariyle ortalama mamul yaşamı 2-3 yıl düzeyindedir. Bu nedenle de, yatırım sermayesi hızla geri dönmek zorundadır.

- Aynı zamanda Üretim araçlarının yaşam dönemleri de kısalmaktadır.

- Yüksek teknoloji mamullerinin satışları sağlıklı olarak öngörülememektedir. Yarı iletkenler bu tür mamuller için tipik bir örnektir. Bu nedenle de yatırım sermayesinin hızlı geri dönüşü hayattır.

Yatırım değerlemede günümüz Japon yaklaşımını ortaya koyan diğer bir konu da hedef maliyetleme yaklaşımıdır.

Japon yöneticileri için en uygun yol, yatırımların ilgili projenin hedef maliyetlere erişilmesinde sağlayacağı destek bazında değerlendirilmesidir.

VI- JAPON İŞLETMELERİNDE PERFORMANS ÖLÇÜMLEME

Japon yöneticilerince, bir işletmenin farklı yönetim düzeylerinde farklı performans ölçümleri uygulanmaktadır.[2]

- En üst yönetim düzeyinde Japon ve Batı performans yöntemleri arasındaki farklılık, Japon genel pazarlama stratejisi tarafından belirlenmektedir: Kârlılık ya da yatırım kârlılığından çok pazar payı ve büyümesi üzerinde yoğunlaşma.

- Orta kademe yönetiminde Japon yöneticileri, finansal ve finansal olmayan ölçüleri birlikte kullanmaktadırlar. Tipik finansal ölçüler, toplam maliyet, maliyet hedeflerine ulaşma ve maliyetlerdeki iyileştirme. Finansal olmayan ölçüler ise genelde üretim yerleri ile ilgilidir. Örneğin; zaman kullanımı, kalite, verimlilik, yarımamuller, stok dönüşleri ve üretim programına uyum.

Yukarıda örneklenen ölçümler açısından diğer önemli bir özellik de, bunlardaki süreklilik ve güncel ölçümlerin, uzun dönemli ölçümler kadar anlamlı olabilmesidir.

VII- SONUÇ

Bu makalede Japonya'da güncel yönetim muhasebesi uygulamaları, maliyet yönetim yaklaşımı altında:

- Geleneksel maliyetleme yöntemlerindeki değişim,

- Yeni geliştirilen maliyetleme teknikleri,

- Yatırım değerlemede uygulanan yöntemler ve

- Performans ölçümleme uygulamaları

başlıkları altında özetlenmeye çalışılmıştır.

Hızlı bir globalleşme ve teknolojik değişim sürecindeki dünyada, işletmelerin maliyet yönetim sistemlerinin bu ortama uyumlaştırılması ve sürekli iyileştirilmesi çabaları, hayati önem taşır hale gelmiştir.

Gerek ulusal düzeylerde farklılaşan işletmeler, gerekse de uluslararası düzeyde farklılaşan ülkelerin genel yönetim uygulamalarından, maliyet yönetim sistemi uygulamalarına kadar özellikleri, benzer başarı ve gelişmeleri yakalayabilmek doğrultusunda, yoğun araştırma ve incelemelere de kaynaklık etmektedir.

Japonya da, kültürel yapısından teknolojisine kadar birçok yönden, başarı ölçütlerinin tanımlanması ve geliştirilmesine temel kaynak oluşturmaktadır. Yukarıda özetlenen yapı, bu kanyı bir ölçüde somutlamak amacına dayanmaktadır.

Bu çözümleme, Türkiye açısından da önem taşıyan bir sonucu ortaya koymaktadır. Uluslararası düzeyde rekabet gücü kazanmak ve koruyabilmek doğrultusunda işletmelerimiz, ulusal iç dinamiklerin yanında, diğer ülke gerçeklerini de çok iyi araştırmak ve çözümlemek zorundadırlar.

Bu açıdan bakıldığında, güncel Japon maliyet yönetimi uygulamalarında ön plana çıkan yaklaşım ve teknikler aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir:

- Sağlıklı mamul maliyeti hesaplama çabalarının ötesinde maliyet düşürme çabalarında yoğunlaşma,

- Maliyet kontrolünden çok maliyet planlaması ve düşürülmesi hedefi,

- Bütçeleminin artan önemi ve üst yönetimin kâr planlaması ile kademe yönetiminin işletme bütçelerinin hedefleri arasında "yakalama" ve "uyumlaştırma" çabalarına dayalı dinamik bütçeleme yaklaşımı,

- GÜG yükleme yöntemlerinde, maliyet düşürme amacına hizmet edecek, mamul hatlarına direkt yükleme uygulaması,

- Mamul planlama ve tasarım aşamasında başlayan hedef maliyetleme tekniği ve uzantısı olarak da, üretim aşamasında kaizene (sürekli iyileştirmeye) dayalı maliyetleme ve standart maliyetleme uygulaması,

- Yatırım değerlemesinde, sayısal ve karmaşık yöntemlerden çok, kısalan mamul ve üretim araçları yaşam dönemleri nedeniyle "geri dönüş" yönteminin ön plana çıkması,

- Performans ölçümlemesinde stratejik düzeyde ön plana çıkan pazar payı ve büyümesi hedefleri ile her kademede finansal ölçümlerin yanında finansal olmayan ölçümlerin artan önemi.

Bu yapıda etken olan faktörler ise, Japon yönetim felsefesi ve istihdam yönetimi ile ilgili özelliklerin yanısıra, üretim otomasyonu ve bilgisayar destekli üretim sistemlerindeki yaygınlaşma olarak özetlenebilmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1]-ŞAKRAK, Münir; *Maliyet Yönetimi*, Yasa Yayınları, İstanbul, 1997, s.47, 91, 179.
- [2]-BERLİNER, Callie - BRIMSON, James A.; *Cost Management for Today's Advanced Manufacturing (The CAM-I Conceptual Design)*, Harvard Business School Press, Boston, 1988, s.vii, 225-226, 230, 231, 228-229, 233.
- [3]-SAKURAI, Michiharu - SCARBROUGH, D. Paul; *Japanese Cost Management*, Crisp Publications, Inc., Menlo Park, 1997, s.2, 3-4, 26, 28, 29, 35, 36, 37, 30, 32, 62-63.
- [4]-YOUNG, S. Mark; "A Framework for Successful Adoption and Performance of Japanese Manufacturing Practices in the United States", *Academy of Management Review*, 1992, s.677-700.
- [5]-ANSARI, Shahid L. - BELL, Jan E. and the CAM-I Target Cost Core Group; *Target Costing-The Next Frontier in Strategic Cost Management*, Irwin Professional Publishing, Chicago, 1997, s.10, 11-16.
- [6]-RAYBURN, L. Gayle; *Cost Accounting: Using a Cost Management Approach*, Sixth Edition, Times Mirror Higher Education Group, Inc., 1996, s.361.

TÜRKİYE VE ALMANYA'DA SOSYAL DEĞİŞİMİN ORGANİZE SPORA ETKİSİ

Dr. Ayşe ATALAY

M.Ü. Beden Eğitimi ve Spor Y.O., Yardımcı Doçen

Abstract

Sports is a social organization. Social change is not only reflected to all social organizations but also to the way that sports is organized. In this concept, if we compare Turkey and Germany, it is possible to see that social change deeply affects the way that sports is organized in both country where conditions are different. In both countries there have been always times when sports organizations were forbidden. In both countries, sportive organizations are thought to be ideological means governed by the single-party government of those times though its essence and purpose are different. Position of sports against central governments vary according to the characteristics of the regime, however, the regime, however, the general thought we come across when we think of the position of sportive organizations with respect to socio-economic conditions in both countries is the fact that sports can find the chance to realize its main function only in democratic regimes where it is independent from the government.

I-GİRİŞ

Toplum, örgüt yapılarının belirleyicisidir. Örgüt yapıları, toplumun sosyo-ekonomik ve hukuksal düzenine göre biçimlenir. Bir toplumda üretim ve mülkiyet ilişkileri, örgütün yapısı üzerinde belirleyici rol oynar. Örneğin derebeylik ilişkilerinin egemen olduğu bir toplumdaki örgütlerin yapıları, kapitalist ilişkilerin egemen olduğu bir toplumdaki çok farklıdır[1]. Aynı biçimde bir toplumdaki teknolojik değişimler de örgütlerin yapıları üzerinde etkili bir unsurdur. Örgüt yapısını etkileyen bir diğer unsur da yasal düzenlemelerdir. Yasal düzenlemeler de toplumun siyasal düzeninden ayrı düşünülemez. Bu bağlamda düşünülürse bir toplumda sporun organize edilme biçimi, o toplumun sosyo-kültürel ve siyasal yapısından soyutlanamaz. Bir başka deyişle toplumsal bir kurum olan spor, özellikle örgütlenme biçimi açısından sosyal değişmeden bağımsız değildir. Bu açıdan Türkiye ve Almanya'daki sosyal değişimin organize spora etkisini karşılaştırdığımızda ilginç koşulluklarla olduğu kadar ilginç farklılıklarla da karşılaşırız. Her iki toplumdaki sosyal değişim sporun örgütlenme biçimine de yansımış ve onu biçimlendirmiştir.

II-ALMANYA ÖRNEĞİ

Almanya'da spor kulüplerinin tarihçesi 1816 yılına dek uzanmaktadır. 1816 yılında ilk Alman Cimmastik kulübü olan "Hamburg Cimmastik Kulübü" kurulmuştur. Ancak cimmastik asıl Ludwig Jahn (1778-1852) sayesinde kitlelere ulaşmıştır. Almanya'da cimmastiğin kitleleşmesi tamamiyle siyasal nedenlere dayanmaktadır. Jahn'ın cimmastik hareketi Alman ulus bilincinin oluşmasına hizmet etmeye çalışmıştır. Bunda Almanya'nın, Fransız egemenliğinde yaşadığı günlerin büyük etkisi olmuştur. Fichte, Arndt, Scharnhorst gibi düşünürler verdikleri yapıtlarıyla Alman halkında ulus bilinci geliştirmek için çaba gösteriyorlardı. Onlara göre birey; toplum ve devlet için yaşamalı, bütün bireysel güçlerini toplum ve devletin hizmetine vermeliydi[2]. Bunu gerçekleştirmek için de Beden Eğitime büyük önem verilmesi gerektiğini vurguluyorlardı. Beden Eğitimi Alman halkında birlik ve beraberlik, dayanışma, uyum duygularının yerleşmesine hizmet etmeliydi. Böylece Almanya'da Beden Eğitimi uygulaması okul duvarlarından çıkıp, halka dönük ve vatani bir nitelik kazandı. Bunu gerçekleştiren de Ludwig Jahn oldu. Jahn 1811'de Berlin girişindeki bir meydanı kitlelerin cimmastik yapabileceği bir spor alanı olarak kullanıyordu. Yüksekokul ve Lise gençliğini bu meydana cimmastik etrafında toplayarak; inanç, eyalet farklılıklarını ortadan kaldırmak yoluyla Alman halkında ulus bilinci oluşturmaya çalışıyordu. 1818'de Almanya'da cimmastik meydanlarının sayısı 100'e ulaşmıştı. Ancak Jahn'ın izlenen hükümet politikasına karşı çıkışı, özellikle orduyu eleştirmesi ve onun önderliğinde oluşan cimmastik hareketinin gitgide siyasal bir görünüm kazanması üzerine, 1820 yılında Almanya'nın başta gelen eyaleti Prusya'da tüm cimmastik gösterileri yasaklandı. Daha sonra 1842 yılında bu yasak kaldırılmış, 1845 yılından itibaren de özellikle işadamlarının girişimleri sonucu cimmastik kulüpleri tekrar açılmaya başlanmıştır. Ancak Alman cimmastiğinin en fazla açılım yılları 1848 devriminden sonra olmuştur. Çünkü 1848 devrimi, ülkede herkese

dernek kurma özgürlüğü tanıyordu. 18 Mayıs 1848 yılında Frankfurt'ta toplanan Alman Meclisinin Alman Birliğini gerçekleştiremeyeceği görülünce ülkenin pek çok yerinde ayaklanmalar başgösterdi. Bu ayaklanmalara katılanlar arasında cimnastikçiler de vardı. Daha sonra 3. Napolyon'un Almanya'yı ele geçirme planını yürürlüğe koymak istemesi üzerine 1859'dan itibaren cimnastik hareketi ülke çapında daha da yaygınlaşmaya başladı. Heinrich von Trietschke'nin "Özgürlük İçinde Birlik" çağrısı üzerine 1861 yılında Berlin'de ve 1863 yılında da Leipzig'de cimnastik şenlikleri düzenlendi. Bunu 1868'de Weimar'da düzenlenen "4. Ulusal Alman Cimnastik Kongresi" izledi[3]. Böylece sonunda Cimnastik hareketi "Deutsche Turnerschaft" adı altında birleşik ulusal bir karakter kazanmış oluyordu. O zamanlar Ulusal Alman Cimnastik Birliği'ne toplam 150.000 üyeli 1.523 kulüp dahildi. Beden Eğitiminin ders müfredatlarına dahil edilişi 1892 yılından itibaren gerçekleşti. 1883 yılından başlayarak da Federasyonlar kurulmaya başlandı.

19. yüzyılda tarih sahnesine çıkan işçi sınıfı toplumsal her alanda olduğu gibi sporda da kendine özgü örgütlenmeler içine girmiştir. Buna en güzel örnek 1893 yılında kurulan "İşçi Cimnastik Birliği"dir. Bu birliğin üyeleri arasında kadınlar ve gençler de vardı. Burjuva spor örgütleri buna bir tepki olarak bazı spor dallarına kadınları da almaya başladılar. 1912 yılında İşçi Spor Kulüpleri, "Beden Eğitimi ve Spor Merkezi Komisyonu" ile birleşti. 1930'lu yıllarda bu komisyona toplam 1,3 milyon üyeli 11 kulüp dahildi. Ancak Nasyonal Sosyalizm döneminde tüm İşçi Spor Kulüpleri dağıtıldı. Tesislerine ve mal varlıklarına el kondu. Üyeleri tutuklandı. 1933'de III. Reich Spor Komiseri

Hans von Tschamner başkanlığında Alman Spor rejiminin tekeline alınmış oldu. 1934 yılında da "Alman Beden Eğitimi Birliği" oluşturularak spor üzerinde kurulan ideolojik hegemonya peçinleştirildi. Ülkede bulunan bütün spor kulüpleri ve Beden Eğitimi bu birliğe dahil edildi. Bu arada tüm Federasyonlar dağıtıldı. Nasyonal Sosyalizm sporu, totaliter egemenliğinin bir parçası olarak görüyordu. O güne dek etkinlik gösteren tüm gençlik örgütleri dağıtıldı ve "Hitler Gençliği" (Hitler Jugend) adı altında kulüpler oluşturuldu. 1 Aralık 1936 tarihinde de Nasyonal Sosyalist olmayan tüm dernekler kapatıldı. 10-18 yaş arası tüm gençlerin Nasyonal Sosyalist Gençlik Örgütünün zorunlu üyeleri olmaları karara bağlandı. Spor, militarleştiriliyordu[4].

Almanya'nın 2. Dünya Savaşından yenik çıkması üzerine 1945 yılında müttefikler Almanya'da ancak militer amaçlara hizmet etmeyen spor örgütlerinin kurulmasına izin verdiler. Böylece Alman sporu işe yeniden başlamış oluyordu.

III- TÜRKİYE ÖRNEĞİ

Türkiye'de de sporun örgütleniş biçimi, sosyal değişmeye koşut bir yol izlemiştir. Osmanlı eğitim kurumlarına cimnastiğin girmesi 1839 yılında Tanzimat Fermanının simgelediği Batılılaşma hareketleri sayesinde olmuştur. Artık Osmanlı eğitim kurumlarında Jahn- Amoros cimnastik ekolüne bağlı olarak Beden Eğitimi dersleri yer alıyordu. Osmanlı Devletinde askeri ve sivil okullara ilk kez 1863 yılından itibaren beden eğitimi dersleri konulmuştur. Tanzimat Fermanıyla simgeleşen Batılılaşma çabalarının bir sonucu da, Doğu'nun geleneksel teke tek mücadele sporlarının yerini yavaş yavaş takım sporlarının almasıydı[5]. Böylece demokrasi kültürü zayıf olan toplumlarda görülen korumacı- otoriter örgütlenme biçiminin yerine özyönetimi ağırlıklı olarak bünyesinde barındıran "kulüp" modeli benimsenmiş oluyordu[5]. Türkiye'nin ilk spor kulübü de 1894 yılında Bornova'da kurulan "Football and Rugby Club" tür. Bu dönem her türlü örgütlenenin yasaklanış olduğu 2. Abdülhamit (1876-1909) dönemi idi. Bunun sonucunda Türk uyruklularca kurulan "Black Stockings" ve "Kadıköy" kulüpleri hemen kapatılmıştır. 1909 yılında çıkarılan Cemiyetler Kanunu ile kulüp, dernek kurmak serbestleşmiştir. Bunda ülkedeki siyasal rejim değişikliğinin yani 2. Meşrutiyetin etkisi büyük olmuştur. 1908 devriminden sonra ülkede belli başlı 2 partiden iktidardaki İttihat ve Terakki Partisi Altay kulübünü örgütlerken, İtilafçılar da Karşıyaka kulübünü kurmuşlardır. Birinci Dünya Savaşı sırasında verilen Kurtuluş Savaşının politik etkileri spora da yansımış, İstanbul'un Batılı güçlerce işgalinden sonra Türk takımlarıyla işgal kuvvetlerinin takımları arasında yapılan karşılaşmaların çoğunu Türkler'in kazanması ülkede coşkulu bir havanın esmesine neden olmuştur. Özellikle Fenerbahçe'nin işgal kuvvetlerine karşı başarılı oyunlar çıkarması ve Kuşdilindeki lokalinin Anadolu'ya silah ve cephane sevkiyatının merkezi durumuna gelmesi, bu kulübün işgal kuvvetlerince belli bir süre kapatılmasına yol açmıştır[6]. 1923 yılında toplanan İzmir İktisat Kongresinde alınan ve ekonomide liberalleşmeyi öngören kararlar, sporun örgütsel yapısına da yansımış. 1923-29 dönemi süresince sporun tek örgütlenme biçimi olan TİCİ de sporda bir tür özel girişimcilik olarak ortaya çıkmıştır. 1932-39 döneminde devletçilik ilkesinin benimsenmesine koşut olarak sporda da devletçilik ilkesi benimsenmiş ve yarı resmi TSK (1936-38) kurulmuştur. Bu dönemde spor, ülkede tek parti olan CHP'nin politikaları doğrultusunda örgütlenmiş, öyle ki 29 Ekim 1936 günü yurttaki tüm sporcular parlak

törenlerle CHP'ye katılmışlardır. 1939-45 döneminde ise spor doğrudan devlet yönetimine girmiş, bunu Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü'nün kurulması ve tüm yurttaşlar için beden eğitimi ve spor yapma ve spor kulüplerine üye olma yükümlülüğü izlemiştir. 1945 yılından itibaren ülkede tek parti rejiminin sona ermesiyle bu yükümlülük 1964 yılında Anayasa Mahkemesince iptal edilmiştir[7].

IV - TARTIŞMA VE SONUÇ

Almanya'da ilk spor örgütlenmeleri 1816 yılına dek uzanırken, Türkiye'de bunun için Tanzimat'ın ilanını beklemek gerekmiştir. Türkiye'de Beden Eğitimi ve cinnastik derslerinin ders müfredat programlarına dahil edilmesi. Osmanlı Döneminde Batılılaşma çabalarının bir gereği olarak düşünülmüşken, Almanya'da ulus bilinci yaratmak amacıyla kullanılmıştır. Türkiye'de ilk spor kulüpleri futbol ağırlıklı iken, Almanya'da cinnastik ağırlıklı olarak faaliyet göstermiştir. Birinci Dünya savaşı sırasında da Türkiye'de futbol merkezli olan spor hareketlerinin anti-emperyalist bir karakteri vardır. Her iki ülkenin değişik siyasal koşullarında belirli bir süre kulüp kurmak yasaklanmış, ancak her iki toplumun demokratikleşmesine koşut olarak bu yasak zamanla anlamını yitirmiştir. Her iki ülke de belli bir süre özleri ve amaçları çok farklı olan tek parti sistemi ile yönetilmiş, bu dönemlerde siyasal rejimin özelliği sportif örgütlenmeye yansımıştır. Ancak her iki toplum örneğinden çıkaracağımız genel bir sonuç, SPORUN DEMOKRATİK ZEMİN DIŞINA KAYILDIĞINDA DAİMA EGEMEN İDEOLOJİ TARAFINDAN BİR ARAÇ OLARAK KULLANILDIĞIDIR. Nazi Almanya'sı, Franko İspanya'sı, Salazar Portekiz'i, Çavuşesku Romanya'sı v.s. bu savımı kanıtlayan en çarpıcı örneklerdir.

KAYNAKÇA

- [1]. Kongar, Emre. **Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği**, Remzi Kitabevi, 1981, s.276.
- [2]. Alpman, Cemal. **Eğitimin Bütünlüğü İçinde Beden Eğitimi ve Çağlar Boyunca Gelişimi**, İstanbul 1972. s.166.
- [3]. Gieseler, Karlheinz. **Der Sport in der Bundesrepublik Deutschland**, Boldt Verlag, 1972. s.16.
- [4]. Bernett, Hajo. **Der Weg des Sports in die Nationalsozialistische Diktatur**, Hofmann Verlag, 1983, s.54.
- [5]. Fişek, Kurthan, **100 Soruda Türkiye Spor Tarihi**, Gerçek Yayınevi, Ankara: SBF Yayını, 1980, s.36.
- [6]. Doğan, Yalçın. **Fenerbahçe Cumhuriyeti**, Tekin Yayınevi, 1989, s.25.
- [7]. Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi, Cilt: 8, İletişim Yayınları, ss.2179-2180.

MİKRO BİLGİSAYARLARDA VERİ TABANI YÖNETİMİ

TEMEL KAVRAMLAR VE MICROSOFT ACCESS'DE VERİ TABANI ORGANİZASYONU

Dr. Bülent AYYILDIZ

M.Ü. İ.İ.B.F. İngilizce İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent

Abstract :

Fields, which are the smallest, meaningful units, come together to form records, and records, either of the same content or same group, come together to form files or tables. Files or tables of the same system form the database, and database management system is the name given to the programs that are developed to create and manage databases.

Nowadays there are various database management systems developed for use in microcomputers. One of them is Microsoft Access, Microsoft Access as a database management system, is a very efficient, productive and convenient means both in unprofessional and professional applications.

I-GİRİŞ

Günümüzde kullanılan tüm bilgisayarlar, giriş-çıkış, aritmetiksel işlem yapma, mantıksal işlem yapma ve erişim ile depolama olmak üzere 4 temel fonksiyona sahiptirler. Bilgisayarı sıradan bir hesap makinesinden ayıran temel özelliği ise depolama ve erişim fonksiyonudur. Bu fonksiyon bilgisayarı işletmelerin ve günlük yaşamımızın vazgeçilmez bir aracı haline getirmektedir. Çünkü kişilerin ve işletmelerin tüm faaliyetlerinden doğan veriler bilgisayar ortamında sağlıklı bir şekilde depolanmakta ve bu verilere ihtiyaç duyulduğu zaman büyük bir hızla erişilebilmektedir. Verilerin bilgisayar ortamında sağlıklı bir şekilde depolanabilmesi ve ihtiyaç duyulduğu zaman bu verilere hızla erişilebilmesi ise ancak veri tabanı yönetim sistemleri adı verilen bilgisayar programları ile mümkün olmaktadır. Günümüzde mikrobilgisayarlarda kullanılmak üzere geliştirilmiş bir çok veri tabanı yönetim programı mevcuttur. Makalemizde, veri tabanı yönetim sistemlerinin temel kavramları, veri tabanı türleri ve veri tabanı yönetim sistemlerinden Microsoft Access temel nitelikleri ve sahip olduğu objeler itibariyle bir sistem yaklaşımı ile incelenmekte ve irdelenmektedir.

Veri (Data) Kavramı

Data sözcüğü, Datum sözcüğünün çoğuludur. Data tekil veya çoğul olarak kullanılabilir. Veri

(Data) çeşitli eylemlerin, olayların, gerçeklerin, gözlemlerin, veya oluşumların her türlü ifadesidir. Bu ifade sayısal veya alfasayısal bir değer şeklinde olabileceği gibi, bir simge, bir grafik veya bir resim şeklinde de olabilir. Veri, bilginin ham halidir. Veri işlenerek bilgiye dönüşür. Veri çeşitli şekillerde ifade edilir. Bunların en küçüğü tek bir karakter veya semboldür.

Karakter (Character)

Veri işleminde kullanılan sembollere karakter ismi verilir. Karakterler üç grupta toplanırlar.

Alfabetik Karakterler	A-Z, a-z
Sayısal(Nümerik) Karakterler	0-9
Özel Karakterler	+ / = < > - * = " ! · % () ? \$: ;

Bazı özel karakterler, isimleri itibariyle aşağıda verilmiştir.

- (underscore - alt çizgi)
- | (piping sign - borulama karakteri)
- & (ampersand sign - ampersand)
- # (number sign - numara karakteri)
- ~ (tilde - tilde karakteri)
- ^ (caret - caret karakteri)
- \ (back slash - ters bölme)
- @ (at sign - de, da karakteri)

Alan (Field)

Alan, bir birimin veya varlığın herhangi bir niteliğini, ifade eden anlamlı en küçük veri birimidir. Örneğin bir ücretlinin sicil numarası, ismi, soyadı, adresi, işe giriş tarihi hep birer alandır.

Kayıt (Record)

Bir birime veya varlığa ait alanlar topluluğudur. Bir birime ait olarak bir araya getirilen alanlar, o birime ait kayıtları oluştururken, bu bir amaç doğrultusunda gerçekleştirilir. Örneğin bir ücretlinin kaydı, o kişinin çalıştığı işletme tarafından gerekli görülen verileri kapsar. Bu kayıt ücretlinin tüm faaliyetlerinin ve onunla ilgili tüm oluşumların takibi amacıyla yöneliktir.

Tablo/Dosya (Table/File)

Tablo veya dosya, aynı konu kapsamında veya belirli bir gruba ait kayıtlar topluluğudur. Bazı veri tabanı programlarında (dBASE, Foxpro gibi) kayıtlar bir dosyada toplanırken, bir başka deyişle dosyayı oluştururken, bazı veri tabanı programlarında (Access gibi) kayıtlar tablolar halinde toplanırlar veya tabloyu oluştururlar. Tablo veya dosyada sütunlar alanları ifade ederken, satırlar ise kayıtları ifade ederler. İlk satır ise daima alan isimlerinden oluşur. Kayıtlar ikinci satırdan itibaren başlarlar.

Veri Tabanı (Database)

Veri tabanı organize edilmiş veriler topluluğudur. Bir işletmeyi veya bir okulu sistem olarak ele alırsak, bu sisteme ait tüm dosyalar veya tablolar, o sisteme ait veri tabanını oluştururlar.

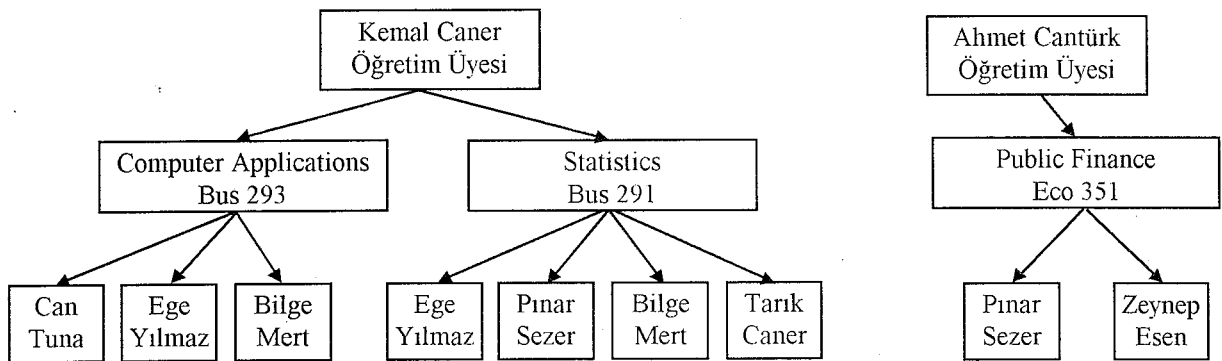
Veri Hiyerarşisi (Data Hierarchy)

Karakterler bir araya gelerek alanları, alanlar bir araya gelerek kayıtları, kayıtlar bir araya gelerek tabloları veya dosyaları, tablolar veya dosyalar ise bir araya gelerek veri tabanını oluşturur. Veri hiyerarşisi, özet olarak aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

Karakter Alan Kayıt Tablo/Dosya
Veri Tabanı

Veri Tabanı Türleri (Types Of Databases)

Veri tabanları, verilerin organize edilmiş şekillerine bağlı olarak hiyerarşik ve ilişkisel veri tabanları olmak üzere iki şekilde tanımlanırlar. Hiyerarşik ağaç modeli, veri tabanındaki veri elemanlarını tanımlamanın yanı sıra, bu elemanlar arasındaki ilişkileri de tanımlar. Hiyerarşik ağaç modelinde, veri elemanları bir hiyerarşik oluşturacak şekilde bağlanmışlardır. Çeşitli hiyerarşik veri tabanı modelleri mevcuttur. Bunlardan en basiti, veri tabanı içindeki tüm elemanların bire bir ilişkiler içinde organize edildiği modeldir. Diğer hiyerarşik ağaç modellerinde ise elemanlar bire çok veya çok çok ilişkiler içinde organize edilirler. Bir eğitim programının elemanları olan öğretim üyelerinin, derslerin ve öğrencilerin hiyerarşik bir ağaç modeli şeklinde organizasyonu aşağıda verilen Şekil 1'de görülmektedir.



Şekil 1. Hiyerarşik Ağaç Modeli Şeklinde Organize Edilmiş Veri Tabanı

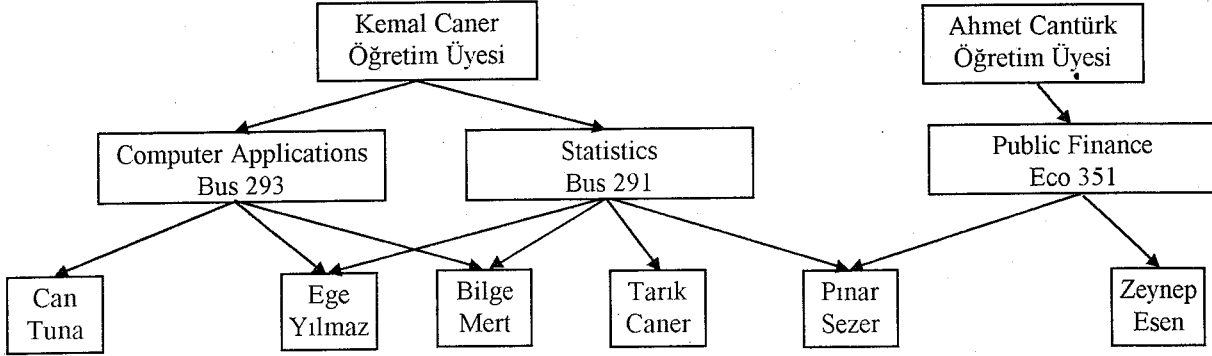
Bu hiyerarşik ağaç modeli aşağıdan yukarıya doğru incelendiğinde bire bir ilişki görülmektedir. Bu ilişki yapısı içinde herhangi bir öğrenci sadece tek bir sınıfa (derse) kayıtlı olarak görülmektedir. Ege Yılmaz iki ders aldığı anda, bu öğrencinin ismi hiyerarşik ağaç

modeli içinde iki ayrı veri elemanı olarak iki kez görülmektedir. Şekil 1'de verilen model yukarıdan aşağı doğru incelendiğinde ise, bire çok ilişki görülmektedir. Bu ilişki yapısı içinde bir öğretim üyesi, örneğin Kemal Caner iki ders vermektedir. Yani Kemal Caner'den

başlayan ve iki derse uzanan ve bir dersten başlayarak çok öğrenciye bağlanan, bire çok ilişki görülmektedir.

Örnek olarak ele aldığımız veri tabanı, hiyerarşik modelin bir başka biçimi şeklinde de organize edilebilir. Şekil 2'de görülen ağ ağacı (network tree) modeli, veri

elemanları arasındaki ilişkileri değişik bir görünümde sunmaktadır. Bu modelde her öğrencinin ismi sadece bir ver elemanı olarak yer almaktadır. Bu nedenle, ağ ağacı modelindeki veri elemanlarının sayısı bir önceki modele göre daha az olmaktadır. Bununla birlikte elemanlar arasındaki ilişkiler daha karmaşık hale gelmektedir.



Şekil 2. Hiyerarşik Ağ Ağacı Modeli Şeklinde Organize Edilmiş Veri Tabanı

Yukarıda da belirtildiği gibi veri tabanları bir ilişkisel model şeklinde de organize edilebilirler. İlişkisel veri tabanı yapısı başlangıçta büyük bilgisayar sistemlerinde kullanılmak üzere geliştirilmiştir. Daha sonra mikro bilgisayarlarda da kullanılmaya başlanmış ve gittikçe yaygınlaşmıştır. Bunu sağlayan nedenlerin başında ilişkisel veri tabanı uygulamaları için kullanışlı, etkin ve verimli bilgisayar yazılımlarının geliştirilmesi gelir. Bunun yanı sıra mikro bilgisayarların çok hızlı gelişmesi ile kullanıcıya yeterli işlem ve erişim hızı ile çok büyük kapasiteli depolama olanakları sağlanması

sonucu mikro bilgisayarlarda yoğun ilişkisel veri tabanı uygulamaları her alanda gerçekleştirilmektedir.

İlişkisel modelde veri tabanı, satırlar ve sütunlardan oluşan iki boyutlu bir tablo olarak organize edilir. Bu modelde satırlar kayıtları, sütunlar ise alanlar ifade ederler. Yukarıda örnek olarak ele alınan veri tabanı bir ilişkisel model şeklinde de organize edilebilir. Aşağıda verilen Şekil 3'de öğretim üyeleri, dersler ve öğrencilerden oluşan eğitim sistemi, bir ilişkisel veri tabanı modeli şeklinde organize edilmiştir.

Şekil 3. İlişkisel Veri Tabanı Modeli

	Sütun 1	Sütun 2	Sütun 3
Satır Numarası	Öğretim Üyesi	Ders	Öğrenci
1	Kemal Caner	Computer Applications Bus 293	Can Tuna
2	Kemal Caner	Computer Applications Bus 293	Ege Yılmaz
3	Kemal Caner	Computer Applications Bus 293	Bilge Mert
4	Kemal Caner	Statistics Bus 291	Ege Yılmaz
5	Kemal Caner	Statistics Bus 291	Pınar Sezer
6	Kemal Caner	Statistics Bus 291	Bilge Mert
7	Kemal Caner	Statistics Bus 291	Tarık Caner
8	Ahmet Cantürk	Public Finance Eco 351	Pınar Sezer
9	Ahmet Cantürk	Public Finance Eco 351	Zeynep Esen

II-VERİ TABANI YÖNETİM SİSTEMİ (Database Management System-Dbms)

Veri tabanlarını yaratmak, organize etmek ve yönetmek için geliştirilmiş bilgisayar programlarına veri tabanı yönetim sistemleri adı verilir. Dbase, Paradox,

Foxpro ve Access paket programları, mikro bilgisayarlarda kullanılmak üzere geliştirilmiş veri tabanı yönetim sistemleridir. Bu veri tabanı yönetim sistemlerinin hepsi de ilişkisel veri tabanı yönetim sistemleridir. Bununla birlikte Microsoft Access'de yer alan veri sistemi terminolojisi diğer veri tabanı yönetim

sistemlerinden farklıdır. Örneğin dBASE IV veri tabanı yönetim sisteminde bir işletme için veri tabanı organize edilirken, ücretlilere, müşterilere ve malların satın alındığı satıcı işletmelere ait veriler ayrı veri tabanı dosyaları içinde organize edilip, saklanırlar. Benzer şekilde, bu veri tabanı ile birlikte çalışmak üzere geliştirilen raporlar, formlar da ayrı dosyalar halinde yaratılıp, saklanırlar. Foxpro veri tabanı yönetim sisteminde de, dBASE IV benzeri durum söz konusu iken Microsoft Visual Foxpro da ise, sistem Microsoft Access tarzı bir veri tabanı yönetim sistemi şeklinde geliştirilmiştir.

III-MICROSOFT ACCESS

VERİ TABANI YÖNETİM SİSTEMİ

Microsoft Access veri tabanı yönetim sistemi yukarıda da belirtildiği gibi bir ilişkisel veri tabanı yönetim sistemidir. Microsoft Access verileri, satırlar ve sütunlar şeklinde organize edilen tablolar (tables) içinde saklar. Bir Microsoft Access veri tabanı en az bir veya çoğunlukla birçok tablodan oluşur. Tablo veya tabloların yanı sıra veri tabanının yönetimi için geliştirilen sorgular (queries), formlar (forms), raporlar (reports), makrolar (macros) ve modüller (modules) hepsi uzantısı .mdb olan bir dosya içinde saklanırlar. Bu sayılan objelerin tümü, tablolar ile birlikte veri tabanının birer parçasıdır.

Bir Microsoft Access veri tabanında en az bir tablonun bulunması zorunludur. Diğer objeler ise seçiliktir. Tüm objelerin bir dosya içinde saklanması, veri tabanına ilişkin organizasyon işlemlerini ve objeler arasındaki ilişkilerin kurulmasını ve yürütülmesini kolaylaştırmaktadır. Microsoft Access veri tabanı yönetim sisteminde istenirse bir işletmeye ilişkin olarak birden fazla veri tabanı yaratmak mümkündür. Her veri tabanı kendi tablolarına ve diğer objelere sahiptir. Bir veri tabanından diğerine verilerin ve objelerin taşınması veya kopyalanması mümkündür. Bununla birlikte aynı anda sadece bir veri tabanı kullanılabilir. Microsoft Access veri tabanı yönetim sisteminin bir güçlü yönü ise, diğer veri tabanı yönetim sistemlerinde, örneğin dBASE, Foxpro gibi ve bir tablolama programı olan Excel de yaratılan veri dosyaları ile ilişki kurarak, bunlara ait verileri kullanabilmesidir. Microsoft Access veri tabanı yönetim sisteminde tabloların ve diğer objelerin nitelikleri şu şekilde açıklanabilir.

Tablo (Table)

Microsoft Access'de veriler, satırlar ve sütunlar şeklinde organize edilen tablolar içinde saklanırlar. Daha önce de açıklandığı gibi satırlar kayıtları ifade ederken, sütunlar ise alanları ifade ederler. Bir işletmeye ilişkin

olarak yaratılacak müşteriler, siparişler ve stoklar şeklindeki tablolar, bu tablolarda yer alan ortak alanların birbirlerine bire bir veya bire çok şeklinde bağlanmaları yoluyla ilişkilendirilebilirler. Çeşitli tabloların aralarında ilişkilerin kurulması ile bu bağımsız tablolar tek bir tablo gibi kullanım özelliğine sahip olurlar.

Sorgular (Queries)

Microsoft Access'de sorgular, veri tabanı tablo veya tablolarındaki kayıtların belirlenen alan değerleri itibariyle araştırılması ve bu kriter değerlere uygun olan kayıtların bulunduktan sonra, istenilen şekilde organize edilerek saklandığı tablolardır. Sorgular içinde tablolarda yer almayan ve aritmetiksel veya mantıksal işlemler sonucu değeri belirlenen yeni alanlar da yer alabilir. Bu şekilde veri tabanı üzerinde analizler de gerçekleştirilebilir.

Raporlar (Reports)

Raporlar, tüm veri tabanı kayıtlarının veya belirli kriter veya kriterlere göre yapılan araştırma sonucu elde edilen kayıtlar topluluğunun kağıt üzerinde yazdırıldığı dökümanlardır. Ekran görüntüsünün göre, raporlarda kayıtları toplu olarak görmek, ayrıntıları daha rahat incelemek ve irdellemek olanağı vardır. Raporlar tabloları veya sorguları kaynak olarak kullanırlar. Bir başka deyişle bir tabloya veya bir sorguya ait veri kayıtları bir rapor halinde printerda yazdırılabilir. Tablo veya sorgularda yer almayan, fakat aritmetiksel veya mantıksal işlemler sonucu üretilen yeni veri alanlarını da raporlar üzerinde yazdırmak mümkündür.

Formlar (Forms)

Formlar veri tabanı kayıtlarının, genellikle her defasında bir kayıt olmak üzere, görüntülenmesi ve veri tabanına yeni kayıt eklenmesi amacıyla yaratılırlar ve kullanılırlar. Bir form içinde belirli bir tabloya ait bir kayıt görüntülenirken, kullanılacak alt form ile görüntülenen kayda ilişkin diğer tablolardaki ilgili kayıtların da aynı anda görüntülenmesi mümkündür. Formlar tabloları, veya sorguları kaynak olarak kullanırlar. Bir başka deyişle tablo veya sorgu kayıtları, formlar aracılığı ile ekran üstünde istenilen şekilde görüntülenebilir. Tablo veya sorgularda yer almayan, fakat aritmetiksel veya mantıksal işlemler sonucu üretilen yeni veri alanlarını da formlar üzerinde görüntülemek mümkündür.

Makrolar (Macros) Ve Modüller (Modules)

Makrolar, bir amaca yönelik olarak, Microsoft Access tarafından gerçekleştirilen eylemler serisini tanımlar. Makrolar, sürekli olarak tekrar edilen

faaliyetler için ideal bir çözümdür. Bu faaliyetleri gerçekleştirmede adım adım yapılan bir dizi işlem, makro çalıştırılması ile otomatik olarak, bir defa da, zahmetsizce gerçekleştirilir.

Modüller ise, veri tabanına yönelik olarak, bir iş veya bir dizi işin gerçekleştirilmesi amacıyla tasarlanmış programlar veya talimatlar dizisidir. Modüller, makrolardan daha karmaşık bir yapıya sahip olup, geliştirilmeleri ustalık ister. Modüller, Access Basic dilinde yazılan çok sayıda prosedürden oluşurlar.

IV-SONUÇ

İnsanoğlu ilkel çağlardan günümüze, özel ve iş yaşamındaki tüm faaliyetlerden oluşan verileri saymak, tasnif etmek, saklamak ve ihtiyaç duyduğunda bunlara erişebilmek için gereken araç ve yöntemleri geliştirme çabası içinde olmuştur. Abaküs ile başlayan bu uğraş günümüz bilgisayarlarına ulaşmış olup, halen de devam etmektedir. Bu yönüyle bilgisayarlar, günümüzde insan yaşamının vazgeçilmez bir parçası olmuşlardır.

Verilerin bir veri tabanı şeklinde organize edilerek, insanın ihtiyaç duyacağı zamanda ve mekanda en uygun şekilde kullanıma sunulması gerekir. Bunun sağlanabilmesi için güçlü bilgisayar donanımlarının yanısıra, yine , güçlü yazılımlara ihtiyaç vardır. Günümüzde, bu alanda geliştirilmiş çeşitli yazılımlar mevcuttur. Bunlardan bir tanesi olan Microsoft Access programı veri tabanlarının organizyonu ve kullanımında etkin bir araç olarak ön plana çıkmış bulunmaktadır. Microsoft Access ile verilerin bir veri tabanı şeklinde organize edilerek, kullanılması ve diğer veri tabanı yönetim sistemleriyle yaratılmış veri tabanları arasında ilişki kurulabilmesi son derece kolay bir şekilde gerçekleştirilebilmektedir. Ayrıca bu yazılım hem amatör, hem de profesyonel uygulamalarda başarı ile kullanılmaktadır.

KAYNAKÇA :

- Baumann, Susan K., Flynn, Meredith**, Microcomputers and Information Technology, West Publishing Company, Minnesota, 1996.
- Campbell, Mary**, The Microsoft Access Handbook, Osborne McGraw Hill, San Francisco, California, 1994.
- Chou, George Tsu-Der**, dBASE II Plus, 2nd ed., Que Corporation, Indiana, 1986.
- Davis, William S.**, Management, Information, and Systems: An Introduction to Business Information Systems, West Publishing Company, Minnesota, 1995.
- Fitzsimmons, John C., Stark, Robin**, Microsoft FoxPro 2.5 for Windows, Windcrest/ McGraw Hill, New York, 1994.
- Fuori, William M., Aufiero, Lawrence**, Computers and Information Processing, Prentice-Hall, New Jersey, 1986.
- Gaylord, Henry**, Getting Started With Microsoft Access 7.0 For Windows 95, John Wiley And Sons, Inc., New York, 1997.
- Kroeber, Donald W., Watson, Hugh J.**, Computer-Based Information Systems, 2nd ed., Macmillan Publishing Company, New York, 1990.
- Mandell, Steven L.**, Computers and Data Processing, 3rd ed., West Publishing Company, Minnesota, 1985.
- Mandell, Steven L.**, Microcomputing Today, West Publishing Company, Minnesota, 1997.
- Popkin, Garry S., Pike, Arthur H.**, Introduction to Data Processing, Houghton Mifflin Company, Boston, 1981.
- Price, Wilson**, dBASE IV, McGraw Hill, San Francisco, 1994.
- Simon, Judith C.**, Understanding & Using Information Technology, West Publishing Company, Minnesota, 1996.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ AÇISINDAN KREDİ PORTFÖY RİSKİNİN SINIRLANDIRILMASI

Dr. Güler ARAS

Yıldız Teknik Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent

Abstract

This article is based on a managing loan portfolio risk with total quality management approach. Managing risk in loan portfolios has become major issue for banks in the last decade. The recent problems of several large banks have been the dramatic examples of inadequate loan risk management. The quality of loan management is an important element in a profitable, soundly run financial institution. There is a direct relationship which exists between the quality of management and loan portfolio risk. Managing loan portfolio risk requires a total system of quality management. This approach will contain within acceptable limits.

1. GİRİŞ

Finans sektörünün en önemli kurumu olarak bankalar, özellikle 80'li yıllardan sonra artan rekabet sonucu hizmet kalitesine daha büyük önem vermek zorunluluğu duymuşlardır. Bu gelişmelerin bir uzantısı olarak, Türkiye de finans sektöründe son yıllarda yaşanan hızlı gelişmeler, rekabetin artmasına yol açmış ve hizmet kalitesinin artırılması çabalarını yoğunlaştırmıştır. Bu durum bankaları yeni yöntem arayışlarına itmiş ve toplam kalite yönetimi uygulamaları başlatılmıştır.

Toplam kalite kavramı, bankalar tarafından sunulan bütün hizmet türlerini kapsamakla birlikte bankaların ana faaliyet konusu olan kredi sunumu ve kredi portföyünün yönetiminde de etkin olarak kullanılabilir bir yöntemdir. Kredilendirmede toplam kalite yönetimi yaklaşımı ile kredi portföy riskinin sınırlandırılması olanaklıdır. Çalışmada bu doğrultuda bankalarda kredi portföy riskinin yönetiminde toplam kalite yönetiminin uygulanması ele alınmıştır.

2. KREDİ KURUMLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ SİSTEMİ

Toplam kalite yaklaşımı her şeyden önce bankanın bütününe içeren bir kontrol sistemidir. Bu nedenle toplam kalite uygulaması banka yönetiminin

kalitesi ve etkinliğini sağlamakla başlar. Ürünün (hizmetin) kalitesi, sermaye yeterliliği, uygun zamanlama, insan kaynakları gibi bankanın başarısının temel unsurları ile yönetimin kalitesi ve etkinliği arasında direkt bir ilişki vardır. Başka bir ifade ile bankanın gelecekteki durumu banka yönetiminin kalitesi ve etkinliğine bağlıdır.

Toplam kalite yönetim sisteminin uygulanması iyi düşünülmüş bir yönetim prosesi gerektirir. Toplam kalite yönetimde kredi yönetimi için önerilen bir yönetim prosesi aşağıdaki aşamaları içermelidir[1,s.2, 2, s.127-128].

- Planlama,
- Organizasyon,
- Yönetme ve
- Kontrol.

Bunlar bankalar tarafından uzun yıllar uygulanan yönetimin klasik fonksiyonlarıdır. Finansal hizmetler alanında son yıllarda Amerika'da Federal Mevduat Sigorta Geliştirme Kanunu (FDICIA-1991)* ile uygulamaya konulan ve yönetim sürecinin aşamalarını genişleten yeni yönetim alanları ise şunlardan oluşmaktadır.

- Bilgi sistemleri,
- İzleme,
- Personel yönetimi ve
- Eğitim.

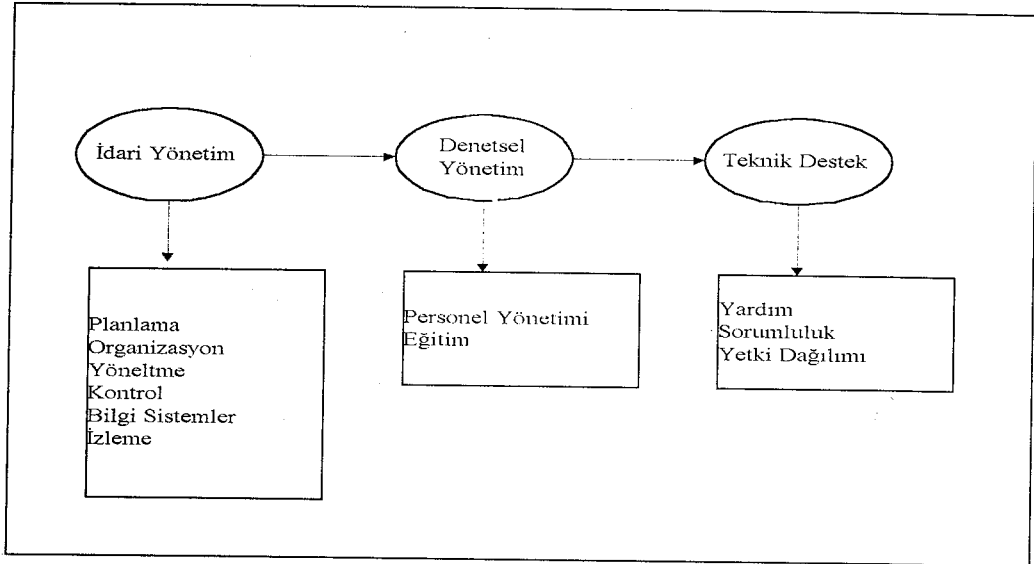
Kredi yönetimi, yönetim prosesinin bütün bu unsurlarını içerir. Bu, finansal kurumlarda içerisindedir.

* Federal Depository Insurance Improvement Act (FDICIA) - Amerikan Mevduat Sigortası Geliştirme Kanunu; Finansal hizmet sektörü ile ilgili olarak 1991 yılında yapılan düzenlemelerle getirilen yeni yönetim anlayışı ile geliştirilmiş yönetim alanları oluşturmayı amaçlamaktadır.

borç yönetimi ya da yönlendirilmesi işlevi olarak tanımlanabilir. Diğer bir bakışla, kredi yönetimi şu üç ana bölümde toplanabilir[1, s.2-3].

- i. İdari yönetim,
- ii. Denetsel yönetim ve
- iii. Teknik destek.

İdari yönetim şunlardan oluşur[2, 127-128]:



Şekil 1 : Kredi Yönetim Prosesi

Planlama; Çevrenin incelenmesi, hedefin belirlenmesi, amaç ve standartların hazırlanması, başarı için gereken araçların geliştirilmesi.

Organizasyon; Bölümlerin belirlenmesi, personelin temini, yetki devri ve iletişimin sağlanması

Yönetim; Politikaların belirlenmesi ve yürütülmesi yoluyla yön belirleme;

Denetim; Amaçlara katkıda bulunacak faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için iç denetim ve kuralların oluşturulması,

Bilgi sistemleri; Doğru kararlar için veri ve bilgi tabanının geliştirilmesi,

İzleme; Raporlama mekanizmaları ve erken uyarı gözlem programları

Denetsel yönetim aşağıdaki iki yönetim unsurunu kapsar;

personel yönetimi; Performans artırıcı kuralların oluşturulması düzeltici tavır alınması diğerlerinin hedeflere ulaşılması için yönlendirilmesi, motivasyon ve yüksek moral yaratma,

eğitim; Çalışanların bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesi.

Teknik destek ise, diğer bölümlerin başarısı için yardım, sorumluluk ve yetki dağıtımını içerir.

3. KREDİLENDİRMEDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI

Kredilendirmede portföy yönetimi yaklaşımının benimsenmesi ile bankalar tarafından kredi sunarak fon kullanımını daha farklı bir bakışla ele alınmaya başlamıştır. Bunda büyük ölçüde 80'li yıllarda büyük bankaların ardı ardına kredi problemleri yaşamalarının etkisi olmuştur. Zira bu dönemde bankacılık sektörüne bakıldığı zaman büyük bankaların yaşadığı sorunlar arasında en önemlisinin yetersiz kredi risk yönetimi olduğu ortaya çıkmaktadır. Özellikle Amerika'da bankalarda yaşanan büyük krizden sonraki en önemli gelişme olarak bütün dikkatleri risk yönetimi konusuna çekmiştir. Bunun sonucu olarak, bankalar kredilendirmeye bankanın genel politikası ile uyumlu kredi politikasının oluşturulmasından kredi sürecinin sona ermesine kadar bir bütün olarak bakmaya başlamışlardır. Kredilendirmede portföy yönetimi yaklaşımı, kredi riskinin yönetiminde toplam kalite yönetim ve kontrol sistemini gerektirmektedir.

3.1. Bankalarda Kredi Portföy Riskinin Yönetimi

Modern portföy teorisinin başlangıcı Harry Markowitz'in 1952 yılında yayınlanan "portfolio Selection" başlıklı çalışmasına dayandırılmaktadır[3]. Daha sonra Sharpe(1964), Linter(1965) ve Mossin(1966) tarafından portföy teorisi gerçek hayata uygulanabilir şekilde geliştirilmiştir.

Portföy yönetim süreci portföyün oluşturulması ile başlayıp, yatırımcı ve portföy yöneticisi tarafından fonların dağıtılması ile sona eren dinamik bir süreçtir. Bu nedenle portföy yönetimini sadece portföyü oluşturmak olarak algılamamak gerekir. Bir kredi portföy yöneticisi de oluşturduğu portföyün mevcut durumu ile ilgilenmesinin yanında gerektiği zaman bileşimini değiştirebilmekte portföy karlılığını ve riskinin etkileyen sorunlu kredilere ilişkin gerekli önlemleri almaktadır. Böylece portföy yönetimi dinamik bir süreç olarak portföy yöneticisinin devamlı olarak aktif olmasını gerektirmektedir[4. s.116].

Kredi portföy yönetiminin amacı ise, kredileri farklı iş kolları arasında dağıtarak homojen işletmelerin aşırı borçlanmalarını önlemektir. Bu tür bir politikanın yerleşmesi mevduat sahiplerini koruyacak çeşitlendirilebilen piyasa riskini artıracak ve kar değişkenliğini azaltacaktır. Bugün artık ABD'de bankaların gözetimi ile ilgili kurumlar ve mevzuat kredilendirme ve yatırımlardaki çeşitliliğin portföye ilişkin risk ve kar değişkenliği üzerindeki etkisini açık bir şekilde belirlemiştir[5, s.353].

Etkili ve yeterli kredi risk yönetim sürecinin oluşturulabilmesi için ayrıntılı bir yaklaşım, iyi belirlenmiş ve anlatılmış bir felsefe ile başlamak gerekir. Üst yönetim sadece anlamak değil, ayrıca belirlemek, süreci birleştirmek zorundadır. Kilit kredi personelinin görevlerinin, mevcut teknolojinin, politikaların ve işlemlerin çok iyi anlaşılması gereklidir. Aynı zamanda, bankanın stratejileri ve kredi yönetimi uyumlu olmalıdır. Bu şekildeki işbirliği tutarlı kredi risk değerlendirilmesini sağlayacaktır[6].

3.1.1. Kredilendirme Süreci

Kredilendirme süreci, bankaya kredi talebinin gelmesi ve kredi kararının verilmesine kadar uygulanacak kredi politikası ve kredi prosedürünü, kredi ve kredi denetim sorumlularını detaylı olarak tanımlayarak kredi kabulünün esaslarını belirler. En iyi yöntem olarak tanımlayabileceğimiz bir kredi süreci mevcut olmamakla birlikte, bankalar etkin bir kredi yönetim sürecine sahip olmak için, kredi riskini denetleyebilmelerini sağlayacak, toplam kalite yönetimi

yaklaşımı ile oluşturulan aşağıdaki aşamaları dikkate almalıdır.

3.1.1.1. Kredi Politikasının Oluşturulması

Kredilendirme sürecinin ilk aşaması olan kredi politikasının oluşturulması aşamasında aynı zamanda kredi portföy planlamasında da temel olan aşağıdaki konular üzerinde durulur[4, s.117]:

- Bankanın politikalarının ve hedeflerinin belirlenmesi.
- Kredi uzmanının ve kredi portföy yöneticisinin durumunun tanımlanması.
- Kredilendirmeye ve kredinin kabulüne ilişkin politikaların saptanması

Kredi politikası kredi verilmesi sırasında bankanın müşterisine karşı genel yaklaşımını belirler. Öncelikle bu politika üst yönetimin risk anlayışını ifade etmelidir. Böylece bankanın sadece kredi değerliliği yüksek müşteriler ile mi yoksa daha toleranslı davranarak ve bir miktar zararı göze alarak mı kredi vereceği açıklığa kavuşacaktır[7.s.460], ya da yüksek getiri karşılığı yüksek riski kabul edip etmeyeceği belirlenecektir.

Kredi politikası oluşturulurken aynı zamanda bankanın kredi değerlemesinde önem verdiği kredilendirme prensipleri belirlenir. Oluşturulan bazı temel prensiplere pek çok banka tarafından özenle uyulmaktadır. Bunlar İngilizce literatürde geleneksel 5C kuralı olarak bilinen aşağıdaki unsurlardan oluşur[8]:

Karakter(Character); Borçlunun itibarı, ödeme ahlakı ve alışkanlığını gösterir.

Kapasite (Capacity); Borçlunun kredi ödeme gücünü gösterir.

Teminat (Collateral); Kredinin riskine göre borçludan alınan yasal güvencelerdir.

Sermaye (Capital); Müşterinin finansal yönden değerini ifade eder.

Koşullar (Condition); Kredinin geri ödenmesinde etken olan firma dışı, ekonomik ya da sektöre ilişkin durumlardır.

Banka kredi politikasının oluşturulmasında bu prensiplerin tamamını dikkate almalıdır.

İkinci olarak kredi politikası genel hedefleri ifade etmelidir. Bu hedefler endüstri, coğrafya, vade veya kredi tipi bazında çeşitlilik gösterebilir. Bu yaklaşım eski olmasına rağmen çoğu zaman önemsenmemiştir. Kredi politikası bu konuları dikkate almakla birlikte çok çabuk da değiştirilmemelidir. Bu politika, banka kredi yöneticisinin dönemsel ve daha uzun süreli ekonomik çıkış ve düşüşlerde takip edeceği esas ve kurallar bütünüdür[7, s.460].

Kredi kararlarının verilmesinde, bütün alternatiflerin değerlendirilmesi ve en uygun seçimin yapılabilmesi için bankalar tarafından çeşitli sistem yada modeller kullanılmaktadır. Bankalararasında farklılık gösteren bu uygulamalar aynı zamanda bankanın kredi politikasını ile uyum içinde olmalıdır.

3.1.1.2. Kredi Prosedürü

Kredi prosedürü kredilendirmenin en uzun ve detaylı aşamasıdır. Zira, sürecin bu aşaması kredinin incelenmesi, değerlendirilmesi, yapılandırılması, kapatılması ve dosyalanması ile ilgili gerekli bütün adımları içerir. Günümüzde hemen tüm bankalar kredilendirme el kitabı şeklinde referans kitap ile bu prosedürü açıklamaktadır. Her kredi görevlisi bankanın politikalarına uygun olarak kendisi için bu tür bir kitapçık oluşturabilir. Bu kitapçıklarda,

- Kredi değerlendirmesi,(kredi iş akış şeması)
- Teminatlarla ilişkin ne gibi evrak gerektiği,
- İpotek olması durumunda ne yapılacağı,
- Dosyalama sistemi

açıklanmalıdır.

Kredi prosedürü içinde değerlendirme bankanın politikalarına ve riski kabullenme derecesine göre kredi taleplerinin çeşitli yöntem ve teknikler yardımıyla değerlendirilmesini içeren kredi portföy riskini etkileyen en önemli aşamadır. Zira portföye alınacak kredi müşterisinin tam ve doğru değerlendirmesi ile bankanın maruz kalacağı risk azaltılabilir ve kredilendirme sürecinin diğer aşamalarını oluşturan kredi izleme ve sorunlu krediler ile ilgili işlemlere gerek olmayabilir. Bu nedenle kredi değerlemesi ve bu süreç iyi tanımlanmalı ve yazılı olarak belirtilmelidir.

Bu aşamada ayrıntılı bir kredi iş akış şeması oluşturulur. Bu şemanın oluşumu bankalar arasında değişiklik göstermekle birlikte temelde kredi talebinin gelmesi, değerlendirilmesi ve kredi kararı ile sonuçlanan temel aşamaları içerir. Bu aşama, müşterinin ve kredi talebinin niteliğine göre kısa ya da ayrıntılı incelemeyi

gerektirecek şekilde uzun olabilir. Kredi kararına ulaşılmaya kadar karşılaşılabilecek tüm olasılıklara göre kredilendirme süreci birbirine bağlı beş aşamadan oluşmaktadır[9].

- Kredi başvurusu,
- Kredi değerlemesi,
- Kredinin yapılandırılmasıve kabul-red kararı,
- İç denetim ve kredinin izlenmesi,
- Geri ödeme.

Kredi akışı toplam kalite yönetimi anlayışına uygun ayrıntılı dökümantasyon, yazılı açıklamalar ile desteklenmelidir. Kredi akışı sırasında yapılacak olan işlemin; adını, amacını, türünü, uygulama alanını, ilgili dökümanları ve işlemle ilgili bütün adımlar ayrıntılarıyla ve işlem kodlarıyla birlikte yazılı hale getirerek her bir işleme ait iş akış belgesi (dökümanı) oluşturulmalıdır. Kredinin değerlendirilmesi sonrası kredinin teminatı ve kullanılacak evraklar, ipotek olması durumunda yapılması gerekenler belirtilmeli ve dosyalama düzeni açıklanmalıdır.

Bütün bunlar basit gibi görünmekle beraber sürekli değişen bir kadro ile çalışıldığı için prosedüre ilişkin sistem riskin dikkate alınmasında önemlidir.

3.1.1.3. Kredi Sorumlularının Belirlenmesi

Kredilendirme fonksiyonunda kredi kararının verilmesinde en alt birimden en üst birime kadar çok sayıda kişi sorumludur. Taraflar arasındaki ilişkiyi sağlayan kredi sorumluları aynı zamanda risk denetim sürecinde büyük önem taşır. Bu görevlilerin işi, kredi kalitesini korumak harcamaları karşılayacak iş hacmini oluşturmak ve karı artırmaktır. Sonuç olarak, kredi sorumluları bazı zamanlarda müşterilerin tarafındadırlar. Denetim görevlisi (Supervisor officer) işlem hacminin oluşturulması ve mevcut riskle eşit oranda ilgilenmektedir. Öte yandan en kıdemli kredi görevlisi ise mevcut riskle daha fazla ilgilidir. Banka kredi politikası, kredi sorumlularına görevlerini aşağıdaki konularda hatırlatmalıdır[7, s.461-462];

- Kredi incelemesi ve karara ilişkin prensipler,
- Kredi talebine konu işin, yönetimin, mali şartların, piyasaların ürünlerin ve geleceğe ilişkin beklentilerin tam değerlendirilmesi,
- Kredi talebinde bulunanın geri ödeme yeteneğine ilişkin sonuç.

3.1.1.4. Kredi Denetim Sorumluları

Kredi kurumları aşağıda belirtilen üç şeyden emin olmak durumundadırlar:

- Kredi politikasına bağlılık,
- Kredi prosedürüne uyum,
- Kredi sorumluları tarafından gerçekleştirilecek yeterli inceleme.

Risk denetimine ilişkin konuların yapılan inceleme ve soruşturmalarda yeterince kapsanmasını sağlamak görevi kredi sorumlularınınadır. Denetiminin görevi ise, kredi kontratlarına uygunluk açısından denetim yapmak, kredi anlaşmalarının bütünlük açısından elden geçirilmesini sağlamak, kredi kayıtlarını doğruluk açısından incelemek, kredi müdürlüğünden işlem ve bankanın tam denetimini istemek ve mesleğin temellerine bağlı kalmaktır[7, s.462].

Kredi denetimi ile ilgilenen personelin bağımsız karar verme yeteneği olmalı ancak kredi kararını verene karşı rapor verme yükümlülüğü bulunmamalıdır. Denetçi olabildiğince üst düzey yöneticilere, kredi komitesine ya da yönetim kuruluna doğrudan rapor vermeli, yönetim kurulu da etkin bir denetim için denetçileri desteklemelidir. Kredi denetiminden sorumlu olan personelin başarılı olabilmesi ilgililer gerekli yetki ile donatılmasına bağlıdır[10, s.87].

Kredi kabul süreci ve yöntemleri bankaların organizasyon yapısına, kredi yönetim anlayışına ve kredi kararı ile ilgili düzenlemelere bağlı olarak bankadan bankaya farklılık göstermektedir. Bankalarda kredi kabul süreci sürekli bir tartışma konusudur. Bu sebeple doğru bir tek süreç ya da yöntem yoktur. Banka personelinin niteliğine, yönetim felsefesine, bankacılık geleneklerine, kredi portföyünün yapısına, pazar pozisyonuna ve diğer bir çok değişkene göre kendi kredi kabul yöntemleri oluşturulabilmektedir.

3.1.1.5. Kredi Kabul

Bankalarda kredi kabul süreci bankanın organizasyon yapısına ve yönetim anlayışına göre bireylerin ya da kredi komitesinin sorumluluğunda olabilir. Genelde yöneticilerden oluşan kredi komitesi asgari büyüklük sınırlarının üzerinde olan kredilerle ilgilenir. Yöneticilere ait kredi komitesi ise birinci komitenini kabul etmiş olduğu kredi başvurularını gözden geçirir. Genelde bu komite banka genel müdürü, üst düzey kredi görevlileri iki ya da daha fazla yönetim kurulu üyesinden oluşur[11].

Temelde bireysel ya da komite kabulünü içeren iki yaklaşım mevcuttur[7, s.462-463]; Bireysel kabulde bir kişi kredinin kabul sorumluluğunu taşır. Bu yetki kredinin hacmi vadesi veya başka kısıtlara dayandırılabilir. Komite kabulü sisteminin kullanan bankalarda ise bir grup sorumlu tüm krediler için yetkilidirler. Bu çok klasik bir yaklaşımdır. Günümüzde çoğu banka kredileri inceleyen bir kredi komitesi bulunmaktadır. Bu, uygulamanın takibini, kredi sorumlularının onayladıkları kredilerin izlenmesini ve kredi denetim sorumlularının tüm portföye ilişkin bilgilendirilmelerini sağlar.

3.1.2. Kredilendirme Sonrası Süreç:

Kredilendirme süreci, kredi kararının verilmesi ve müşteriye kredi tahsisinin yapılması sonrası aşamadır. Bu aşama bankanın kredi politikasına, kredi portföyünün riskine ve bankanın riski kabullenme derecesine, bağlı olarak çok katı yada esnek, uzun ya da kısa olabilir. Diğer bir ifade ile, bankanın tutumuna bağlı olarak kredilendirme sonrası kredilerin izlenmesi, denetimi ve sorunlu kredilerin yönetimi, için uygulanacak yöntemler ve anlayış farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, kredi portföyünün riski yüksek olan normal bir bankanın kredilerin izlenmesi ve denetimi konusunda daha hassas davranması beklenir. Şunu da belirtmek gerekir ki, toplam kalite yönetimi anlayışına göre, kredilendirme bir bütünlüğü sağlamak için, kredi talebinin gelmesi, kredi kararı ve kredinin geri dönüşüne kadar gerekli uygulama ve değerlendirme yöntemlerinin uyumlu olması, tam ve detaylı biçimde tanımlanması gereklidir. Bu anlayış kredi sorumlularına çok iyi anlatılmalı ve uygulanması denetlenmelidir.

3.1.2.1. Kredilerin İzlenmesi

Klasik yaklaşıma göre kredi izleme fonksiyonun başlıca amacı, sorunlu kredileri olabildiğince erken tesbit ederek zararı azaltmaktır. Bir diğer bakış açısına göre kredi izleme temelde kredi kalitesinin gözetimini gerektirir. Yapılan çalışmalar bankalarca kredi izleme fonksiyonunun geliştirilmesi için yeterli yatırımları yapmalarının yararlarına olduğunu göstermiştir[12,s.381]. Buradan hareketle kredi izleme bölümü kredi portföyünün sürekli gözden geçirilmesi kredi kalitesinin kontrolü ve sorunlu kredilerin erken tesbitini sağlamak amacıyla kurulur.

Kredilerin izlenmesinin dört temel amacı vardır. Bunlar[13]:

- Kredi politikası ile uyumun kontrolü,
- Kredi kalitesindeki herhangi bir bozulmanın tesbiti.

- Kredi geri ödemelerinin zamanının belirlenmesi, ve

- Kredi kayıplarının engellenmesi ya da azaltılmasını sağlamak.(Erken uyarı sistemi)

Son yıllarda bu sayılanlara kredi izleme fonksiyonları arasına problemleri kredilerin iyileştirilmesine ilişkin faaliyet planının hazırlanması, kredi bölümünün performansının belirlenmesi dahil edilmiştir(Bkz.14).

Başarılı bir kredi izlemenin banka için yararları ise şunlardır[1,s.257].

- Bankanın kredi kayıpları azalır,
- Yönetim harcamaları azalır (idari takipteki krediler için)
- Banka tahvil maliyetleri sınırlandırılır.

Bir kredi portföyünün kalitesi, karlılığı ve riski kontrol etme gücüne bağlıdır. Kredi izlemesi, kredi portföyünün dağılımının değerlendirilmesinden başlar. Bu endüstri ve coğrafi olarak büyük önem taşır. Zira bazı ekonomik zorluklar ortaya çıktığında bir endüstride yoğunlaşma önemli problemler yaratabilir. Portföy düzeyindeki analizin bir başka boyutu da faiz oranı riski analizidir. Genel politikalar dışında, yöneticiler kredi portföy performansındaki genel trendlerle ilgilenirler. Bu trend hem karlılığı hem de emniyeti içermektedir[15].

Yapılan çalışmalar kredi izleme fonksiyonunun büyüklüğü ve karmaşıklığının bankalar arasında farklılaştığını göstermiştir[12 s.367]. Bununla beraber her banka kredi izleme fonksiyonu yerine getirilebilmek için kredi bir izleme politikası oluşturmalıdır. Bu politika, bankanın gerçek ihtiyaçlarına cevap veren, kredi portföyünün yapısına uygun banka yönetim kurulu tarafından onaylanmış ve yazılı olmalıdır. Bu yazılı politikada, izlemenin her aşamasında kimlerin sorumlu olduğu, uygulanacak standartlar, prosedür ve dosyalama sistemi tanımlanmalıdır.

Kredi izlemenin başarısı, kredi bölümü ve kredi izleme bölümünün işbirliğini gerektirir. Çoğu küçük ve orta ölçekli bankalarda her iki bölüm bir aradadır. Bu bölümlerin ayrı olduğu bankalarda üst yönetimin tutumu ve kredi izlemeden sorumlu yöneticilerin yetenekleri işbirliğinin düzeyini belirleyecektir.

Erken uyarı sinyali olarak kullanılabilen aşağıdaki belirtiler kredilerin problemleri hale geldiğini gösterir[16]:

- Kredi anlaşmasının ihlali,
- Beklenmeyen kredi yenileme talebi,

- Mali olumsuzluklar,
- Bankayı yanlış bilgilendirme,
- İşletmenin karlılığı ve nakit akışına ilişkin iyimser tahminler yapılmış olması,
- İstenen bilginin temin edilmemesi,
- Kesin karar beklentisinde olan ve sürekli acele eden borçlu davranışı,
- Teminatların değer kaybına uğraması ya da yok olması,
- Geçmişteki mali problemler ve iflas,
- Kredi talep edenin faaliyetlerine ilişkin bilgi vermekten kaçınması,
- Diğer kredi kurumlarının ve kredi araştırmalarının fark edilmesi,
- Kredi veren diğer kurumlarla ilişkilerin iyi olmaması,
- Vergi borcunun bulunması,
- Kredi tahsis edilen amacın dışında kullanılması,
- Kredi limitlerinin aşılmış olması,
- Diğer kurumlardan aşırı borçlanma,
- Özel hayata ilişkin dışa yansıyan problemler,
- Beklenmeyen veya istikrarsız hareketler,
- Hastalık ve ölüm,
- Olağanüstü olaylar nedeniyle oluşan zararlar,
- Ekonomideki olumsuz gelişmelere karşı özel belirlenmiş faaliyetler,
- İhmal,
- Teknik yetersizlikler,
- Rekabet,
- Moralite eksikliği.

Yukarıdaki liste firma özelliğine göre daha da artırılabilir. Kredi izleme süreci boyunca kredi izleme görevlisi her bir kredinin izlenmesinde bağımsız olarak değerlendirme yapar ve krediye ilişkin değerlendirme sonuçlarını kredi izleme komitesine ilgili belgelerle birlikte raporlar.

Kredi izleme raporunda kredi gözetimine ilişkin şu asgari noktalar bulunmalıdır[11, s.407-408].

- Mali şartlar ve müşterinin ödeme yeteneği,
- Belgelerin tamam olması,
- Genel kredi politikası ile uyum,

- Teminat karşılıklarından elde edilen menkul kıymet getirilerinin uyumu,
- Hukuki ve düzenleyici yapıdaki uyum ve,
- Karlılık.

Üst yönetimin sorunlu olarak değerlendirilen her yeni krediden haberdar olması gerekir. Bunlar, bazı bankalarda üst yönetimin katıldığı periyodik toplantılarda ele alınır. Bu tür toplantılara genel müdür, kredi sorumlusu ve kredi inceleme bölümü yöneticisi ve gerekli durumlarda diğer ilgililer katılır. Toplantılarda Daha önceden olumsuz derece almış tüm krediler de yöneticilerden ve yönetim kurulu başkanından oluşan sorumlular tarafından periyodik (haftalık-aylık) olarak incelenir.

Tüm bunlar önemli bir zaman kaybına ve maliyete yol açmakla birlikte risk denetleme sisteminde deneyimin çok büyük bir öneminin olduğu açıktır.

3.1.2.2. Sorunlu Krediler

Bankanın büyüklüğüne, portföyün durumuna bağlı olarak sorunlu krediler için özel bir grup kurma ihtiyacı duyulabilir. Bu konudaki ilk teoriye göre kredi sorumluları müşterileri daha iyi tanımaları ve söz konusu endüstride özel deneyime sahip olmaları nedeniyle sorun gidermeye yönelik planları kendileri geliştirmeli ve hataları kendileri gidermelidir. Bir diğer görüşe göre ise, bu uzun süreç, satış ve hizmet yükümlülüğü olmayan bir kişiye ve çözüm teknikleri ile tasfiye işlemleri konusunda özel deneyime ihtiyaç duyulabilir. Öte yandan, bu tip bir çözüm uzmanı krediyi vermediği ve müşteriye kişisel olarak yakın olmadığı için daha objektif olabilir. Her iki teori de geçerlidir[7.s.464]. Ancak sorunlu kredisi olan bankaların iyi bir denetim için özel uzmanlardan oluşan bir kadroya sahip olması kredi riskinin sınırlandırılmasını sağlayacaktır.

Öte yandan, sorunlu kredi izleme grubu üyeleri sürekli sorunlu kredilerle ilgilendikleri için burada bir "Know-how" oluşmaktadır. Grupta yer alan personel zaman içinde edindikleri bilgi ve deneyim ile sorun çözümünü konusunda şubelere yardım edebilirler. Problemleri kredilerin ayrıca izlenmesi, normal kredileri değerlendiren krediler bölümünün işini de hafifletmektedir. Problemleri krediler için özel uzmanlar grubu oluşturulması bankanın krediler bölümünde kapasite kullanımına önemli üstünlükler sağlar[10.s.91].

Tablo 1: Bankaların Takipteki Alacakları ve Karşılıklar

	Trilyon TL			Milyar \$		
	1994	1995	1996	1994	1995	1996
Takipteki Krediler	32	48	76	0.8	0.8	0.7
Ayrılan Karşılık	18	27	46	0.4	0.5	0.4
Net Takipteki Alacaklar	14	21	30	0.4	0.3	0.3
Tak.Krd./Top. Krd (%)	4.1	2.8	2.0	4.1	2.8	2.0

Kaynak : **Bankalarımız 1996**, Türkiye Bankalar Birliği

Tablo 1 de Türkiye'de bankaların toplam kredileri içindeki sorunlu kredilerin oranı görülmektedir. Ekonomideki büyüme sürecine paralel olarak bankaların tahsili gecikmiş ve sorunlu kredilerin oranında yıllar itibariyle bir azalma gözlenmektedir. Takipteki kredilerin toplam kredilere oranı, 1994-95- ve 96 yıllarında sırasıyla %4.1, %2.8 ve % 2.0 olarak gerçekleşmiştir.

Uygulamada sorunlu kredilerin yönetimine ilişkin çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Banka sorunlu kredileri iyileştirmek ve verimini artırmak için gerekli kararları alabileceği gibi, buna alternatif bir çözüm yöntemi olarak bu tür kredileri elden çıkarma yolunu da tercih edebilir. Kredilerin satılarak banka bilançosunun yapısını bozması engellenmiş ve sermaye yeterliliği rasyolarının da olumlu çıkması sağlanmış olur. Henüz ülkemizde işlerliği olmayan ikinci el kredi satış piyasası özellikle Amerika'da pek çok bankanın başvurduğu bir işlemdir. Her ne kadar ikincil piyasada krediler iskonto edilmiş fiyattan satılsa da bu yolla bankaların kredi maliyetlerini düşürmeleri ve bilançonun yapısını iyileştirmeleri olanaklıdır.

3.1.2.3. Kredi Karşılıkları

Bankalarda kredi kayıplarına ilişkin karşılıkların ne kadar olacağını üst yönetim belirler. Burada kredi izleme komitesi kredi portföyünün mevcut koşullarda kredi kayıp karşılıklarının düzeyine ilişkin görüş ve önerilerini bildirir. Kredi izleme komitesi üst yönetimin yardımcısı olarak, portföydeki bütün kredilerin likiditesini değerler ve kredi kayıp karşılık oranını tespit ederek kurula sunar. Kredi karşılık oranına ilişkin son karar yönetim kurulu tarafından verilir. Kredi

karşılıklarının düzeyi belirlenirken kredi portföyünün mevcut durumu temel veri olarak alınmalıdır.

Bu oran aynı zamanda bankanın ne kadar zayıf ya da sağlam kredi portföyüne sahip olduğunu da bir göstergesidir. Genellikle bankalar bakiyenin %1 ya da %1.5'ini karşılık olarak ayırırlar. Amerika'da karşılık oranı %1.5'in üzerine çıkarsa portföydeki zayıflığın bir ifadesi olarak kabul edilir. Öte yandan bu oranın düşüklüğü ise yönetimin gerçekçi yaklaşımı konusunda şüphe uyandırmaktadır. Yine Amerikan bankalarında bu oranın %1'in altına düşmesi bu anlamı vermektedir[4,s.464-465]. Türkiye'deki karşılık oranlarının oldukça düşük olduğu gözlenmektedir. Banka yönetimi, çeşitli dengeleri korumak bankanın sermaye yeterliliği rasyolarını bozmamak için bu oranları genellikle gerekenin altında belirlemektedir. Tablo 1'de Türkiye'de bankaların takipteki kredileri ve ayrılan karşılıklar Türk Lirası ve Dolar cinsinden görülmektedir.

Yönetim, riskin arttığını hissederek kayıpların öngörülemediğini farkedirse gelecekte öngörülemeyen kayıpların beklentisi ile normal hedeflerin üzerinde karşılık ayrılması gerekir. Zaman içinde tüm kredi türlerinde olası kayıpları tahmin etmek olasılığı zayıftır. Ayrıca bütün kredi kayıpları aynı zamanda oluşmaz. Dolayısıyla genel eğilimleri, ekonomiyi, geçmişteki verileri ve diğer bankaları izleyip karşılık seviyesini belirlemek için tercih yapmak gerekir. Karşılıkları sıfırlamak mümkün olmadığına göre yönetimin gerçekçi bir yaklaşımla bu oranları tesbit etmesi beklenir.

4. KREDİLENDİRMEDE ETKİN BİR TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN UNSURLARI

~Kredilendirmede ve kredi portföy riskinin yönetiminde başarılı olabilmenin aşağıdaki temel koşulları sağlanmalıdır:

- Kredi yönetiminin kalitesi ve etkinliği artırılmalı,
- Kredi yöneticisi çeşitli fonksiyonları üstlenebilmesi,
- Etkin bir kredi yönetimi için toplam kalite yönetimine ilişkin prensipler belirlenmelidir.

4.1.Kredi Yönetiminin Kalitesi

Kredilendirmede Toplam kalite yönetim sisteminin etkinliği kredi yönetiminin kalitesi ile başlar. Kredi yönetiminin kalitesi finansal kurumların karlı ve istikrarlı işleyişinde en önemli unsurlarındandır. Başarılı bir kredi yönetimi[1,s.30];

- Planlamada üst yönetime yardımcı olmak için endüstriyel deneyime, ve uzmanlığa,

- Yönetim politikalarının sürdürülebilmesi ve mevzuat ile uyumun sağlanması için gerekli sistem ve denetimlerin şekillendirilmesi için teknik uzmanlığa,

- Bankanın performansına ilişkin hedeflerinin gerçekleştirilmesi yönündeki günlük işlemlerin yönetimine ilişkin yeterliliğe sahip olmalıdır.

Kredi yönetimi devamlı bir süreçtir. Söz konusu sürecin bu özelliği yetkililerin ve sorumlulukların sürekliliğini ve uyumunu gerektirir. Yapılan çalışmalarda banka başarısızlıklarının %60'nın ya banka yöneticilerinin yeterli bankacılık bilgisine sahip olmamasından ya da yönetimin sorunlar hakkında zamanında bilgilennememesinden kaynaklandığı tesbit edilmiştir[17].

4.2. Kredi Yöneticisinin Fonksiyonları

Etkin bir kredi yönetimi aynı zamanda kredi yöneticisinin hangi işlevleri üstlenmesi gerektiği açık bir şekilde tanımlanmalıdır.

İyi bir kredi yöneticisi; lider, bankanın temsilcisi, karar organı, cesaret merkezi, hakem, kontrol merkezi olarak çok çeşitli işlevleri birlikte üstlenebilmelidir. Kredi yöneticisinin iş tanımında belirlenmiş ve üstlenmesi gereken bu fonksiyonları aşağıdaki gibi sıralanabilir[2,s.129-130].

Lider; Etkin bir lider kendi potansiyelinin tamamını kullanmaya çaba gösterdiği gibi çalışma arkadaşlarında tüm potansiyelini kullanması için yönlendirici olur.

Temsici; Astar yöneticilerinin kendilerini banka içinde ve dışında temsil etmesini istediği için bu görevler ihmal edilemez.

Hakem; Kredi yöneticisi itirazlara cevap vermek için ve çatışmaları çözmek için hatırı sayılır (önemli) bir zaman ayırır. Bu görevde mülakat yetenekleri, çatışma yönetimi temel unsurlardır.

Sinirsel merkez; Kredi yöneticisi bilgiyi toplayan değerlendiren ve dağıtan kişi olarak merkezi işletim birimi gibi hareket eder ve bankanın diğer alanları ile irtibat noktası görevini üstlenir. Bu öncül görev sorun çözümlük ve karar vericilik ile ifade edilebilir.

Termostat; İçinde bulunan çevreyi sürekli değerlendirerek kredi yöneticisi kredi birimini yeni

rekabet tehditleri ve mevzuata ilişkin fırsatlara göre ayarlar.

Denetim Kulesi; Kredi yöneticisi zamanını, yeteneğini ve kredi biriminin diğer kaynaklarını sonuçları artırmak üzere tahsis eder; bu görev yetki aktarımı, yetiştirme ve danışmanlığı kapsar.

4.3.Kalite yönetiminin Etkinliğini Artırmada Temel Prensipler

Kredi portföyü riskinin yönetilmesi toplam kalite yönetim sistemini gerektirir. İyi düşünülmüş bir toplam kalite yönetim sistemi aşağıdaki unsurları içermelidir [4,s.465].

- Bankanın kredi kültürünü geniş anlamda ifade eden etkin kredi politikası oluşturulması,

- Kredi sorumlularına inceleme, tartışma, yapılandırma, kapatma, evrak hazırlama konularında yardımcı olacak geniş bir kredi prosedürü,

- Başlangıç kredi sorumlularının risk denetimindeki öncelikli rollerini vurgulayan sorumluluk duygusu,

- Politikaya uyumu, kredi prosedürüne bağlılığı ve yapılan kredi analizlerinin yeterliliği konusunda kredi sorumlularının denetlenmesi,

- Pazarlama ve risk denetimi konularını dengeleyen açık ve etkin kredi kabul süreci,

- Üst yönetime her yeni veya gözden geçirilmiş kredinin bağımsız değerlendirilmesini sağlayacak hızlı ve kesin iç kredi denetim prosedürü,

- Sorunlu kredi oranı arttığı durumlarda görev yapacak bir grup özel uzman,

- Bankanın zararına olmayacak şekilde gerçekçi bir kredi karşılık politikası ve bununla bağlantılı kredi tasfiye politikası.

Bu tip, risk kontrolündeki tüm sorumluları içeren sistemli yaklaşım portföy kalitesini garanti etmemekle birlikte rekabetçi profesyoneller tarafından gerçekleştirilen böyle bir yönetim riskin kabul edilebilir seviyelerde kalmasını sağlayacaktır.

5. SONUÇ

Bu çalışmada, bankaların kredilendirme fonksiyonu sonucu maruz kaldıkları kredi portföy riskinin yönetimi toplam kalite yönetimi çerçevesinde ele alınarak riskin sınırlandırılması açıklandı. Bu anlayışa göre, kredilendirme çeşitli aşamaların birlikte ve uyum içinde yerine getirilmesi gereken bir bütündür.

Başlangıçta kredi politikasının oluşturulması doğrudan bankanın hedeflediği risk grubunu belirlemesi nedeniyle kredilendirme sonrası politikalarında bununla bağlantılı olarak oluşturması gerekmektedir. Örneğin, yüksek riskli müşterilerle çalışan bir banka mutlaka çok güçlü bir kredi izleme ekibi oluşturmalı ve kredilerin karşılıklarının belirlenmesinde kredinin geri dönmeme oranını dikkate almalıdır.

Kredi portföy riskinin yönetimi için çeşitli matematiksel ve istatistiksel yöntemler mevcuttur. Ancak bunların hiç biri insanı -yönetici- unsurundan ayrı düşünülemez. Zira bu tür araçlar, kurumların ya da bireylerin amaçlarına ulaşılmasına yardımcı olan yollar ya da çözümler bütünüdür. Bu yüzden yöntemleri uygulayacak nitelikli ve sorumluluk sahibi uygulayıcılara ihtiyaç vardır.

Kredilendirmenin başarısı ve kredi riskinin yönetimi her şeyden önce kredi yönetiminin kalitesine bağlıdır. Başka bir ifade ile, kredi yönetiminin kalitesinin finansal kurumların başarısında en temel etkenlerden birisi olduğunu söylebiliriz. Bu nedenle, kredilendirmede Toplam kalite yönetim sisteminin etkinliği sağlamak için öncelikle yeterli sektörel deneyime, teknik uzmanlığa ve yönetim yeteneğine sahip, kaliteli bir kredi yönetim ekibi oluşturulmalıdır. Kredi yönetimi aynı zamanda, kredi yöneticisinin hangi işlevleri üstlenmesi gerektiğini açık bir şekilde tanımlanmalıdır.

Toplam kalite yönetiminde birinci nokta, kredilendirmede, her bir aşamaya ilişkin görev, işlem, amaç tanımlarının yapılması ve bunlara tam olarak uyulması gerekliliğidir. İkinci temel konu ise, yapılan her işlemin ilgili dökümanlarda ayrıntılı olarak takip edilmesi ve belgelendirilmesidir. Kısaca ifade etmek gerekirse, toplam kalite yönetimi anlayışına göre, bankanın politikalarına ve yasal düzenlemelere göre tesbit edilen her işlev zamanında ve tam bir sorumluluk duygusuyla yerine getirilmeli, gerçekleşen her ilgili gelişime belirlenen şekil ve usullere uygun olarak belgelendirilmelidir.

En iyi ya da tek yöntem diye tanımlayabileceğimiz bir kredi süreci mevcut olmamakla beraber, etkin bir kredi yönetim sürecine sahip olan bankalar, maruz kalacakları risklerini azaltarak sektörün en başarılı bankaları arasında yerlerini almaktadır.

KAYNAKLAR

- [1]-S.Wayne LINDER, **Total Quality Loan Management (Applying the Principles of TQM to Improve Lending Performance)**, Bankers Publishing Company, Chicago,1993,

- [2] Edgar M. MORSMAN Jr.; "Effective Loan Management", Robert Morris Associates, Philadelphia 1991.
- [3]-Harry M. MARKOWITZ; "Portfolio Selection", **The Journal of Finance**, March, 1952.
- [4] Güler ARAS; **Ticari Bankalarda Kredi Portföyünün Yönetimi**; Sermaye Piyasası Kurulu Yayın No: 30, Nisan 1996, Ankara,
- [5] Morton GLANTZ; **Loan Risk Management**, Probus Publishing Company, Chicago, 1994, s.353.
- [6] JohnB. MCCOY, Larry A.FRIEDER, Robert B. HEDGES; **Bottom Line Banking**, A Bankline Publication, Chicago, 1994. s. 293.
- [7] Robert O.BLOMQUIST; "Managing Loan Portfolio Risk," Edited.By. William W.SIHLER, **Classics in Commercial Bank Lending**, Robert Morris Associates, Philadelphia, 1985.
- [8]-Joseph F. SINKEY; **Commercial Bank Financial Management in the Financial Services Industry**, Fourth Edt., McMillian Publishing Company, NewYork, 1992. s.528, Duane B.GRADY, Austin H. SPENCER, **Managing Commercial Banks**, Prentice Hall Inc., International Edt. NewJersey, 1990, s. 457-458.
- [9] Edward ALTMAN; "Managing the Commercial Lending" Edited by Richard C.ASPINWALL; Robert A. EISENBEIS; **Handbook for Banking Strategy**, A. Willey Interscience Publication, New York, 1985, s.475.
- [10]-Niyazi BERK; **Bankalarda Pazara Yönelik Kredi Yönetimi**, Esbank Yayınları İstanbul, 1987.
- [11] George HEMPEL, Alan B.COLEMAN, Donald G.SIMONSON; **Bank Management**, John Willey & Sons, NewYork, 1990, s.399-400.
- [12] Gregory F.UDELL; Loan Quality, Commercial Loan Review and Loan Officer Contracting", **Journal of Banking and Finance** 13, North -Holland, 1989.
- [13]-Michael L.RECKEHEMMER; "Establishing a Loan Review Department", Edited By Robert H.BEHRENS; **Commercial Problem Loans**, Second Edt., Bankers Lending Series, Banker Publishing Company, Boston, 1983. s.17,18.
- [14] Alford SINCLAIR; "Monitoring Your Loan Portfolio", Edited.By. William W. SIHLER, **Classics in Commercial Bank Lending**, Vol.2, 1980-1984, Robert Morris Associates, Philadelphia, 1985, s. 456,457.
- [15] Fred. C.YEAGER, Neil E.SEITZ; **Financial Institution Management**, Third Edt. Prentice HallEnglewood Cliffs, NewJersey, 1989,s. 287.
- [16]-Robert H. BEHRENS; **Commercial Problem Loans**, Second Edt. Bankers Lending Series, Bankers Publishing Company, Boston, 1983, s.30-31., LINDER; s. 222-223.
- [17]-George C.CHRISTY; "Problem Loan Prevention and Management From a Portfolio Point of View", **Journal of Commercial Bank Lending**, October, 1988, s.5.

ÜRETKEN SERMAYENİN ULUSLARARASILAŞMASI VE ULUSLARARASI YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNDE BATI- AFRİKA: EKONOMİK YAPI VE EKONOMİK GELİŞME (1960-1995)-II*

Dr. Fuat ERCAN

M.Ü. İ.İ.B.F. İktisat Bölümü, Yardımcı Doçent

Abstract:

The main aim in this article is to examine relations between restructuring process of world economy which is called world capitalism and economic structures of West-African countries within the theoretical framework of internationalization of production capital. To begin with, internationalization of production capital and its some characteristics are given. The second section is focused on changing structures of West-African economies in related to restructuring process of world capitalism.

I-ULUSLARARASI YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNDE AFRİKA:SÖMÜRGE DEN MARJİNALLEŞMEYE

Son zamanlarda Afrika'ya ilişkin yapılan analizlerde ortak bir şekilde dile getirilen olgu Afrika'nın dünya ekonomisinde marjinal bir duruma düşmesidir.¹ Kapitalizmin dünya ölçeğinde gelişme eğilimlerinin başlangıcından itibaren Afrika'nın uluslararası işbölümü/ hiyerarşisi içindeki konumu Helleiner'in anlamlı bir şekilde vurguladığı gibi "çevrenin çevresinde yer alma" şeklinde olmuştur. Tarihsel olarak Afrika'nın çevreleşme sürecini Samir Amin dönemlere ayırarak ele alır. Pre-merkantilist dönem bu dönemlerden ilkinin oluşturmakta. Bu dönemde "Eski Dünyanın bütünü için Yukarı Senegal ve Ashenti temel altın kaynağı arz merkezi oluyor." Gelişmekte olan Avrupa merkantilizmi ile birlikte Fernand Braudel'in vurguladığı gibi bu değişimi Arap ve Batı-Afrika bölgesinin düşüşü ile bu toplumların gerçekliği "ticaret üzerine kuruluyor"[1].

* Makalenin birinci bölümü *Öneri Dergisi Sayı : 4 Ocak 1996*'da yayınlanmıştır.

¹ Yukarıda da belirttiğimiz nedenden dolayı Afrika sosyal bilimlerde özellikle iktisadın temel araştırma alanlarından biri haline gelmiştir. Dünya Bankası ve IMF'nin yayın organları dışında Afrika'nın marjinalleşme eğilimi genel bir düşünce olarak ileri sürülmekte. Bunlar içinde anlamlı olanlar; (2), (21), (22), ülke örnekleri için ise;(18),(17) Tarihsel bir süreç olarak (2), (16),(20).Çok daha detaylı bir analiz için bak:(19).

Merkantilist dönem ikinci dönemdir. "Merkantilist dönem XVII.yy'dan 1800'e dek uzanır. Bu döneme köle ticareti damgasını vurmuştur" (1;301). Köle ticareti ile birlikte bu dönemde iki belirleyici unsur görülüyor:

- i)feodal ilişkilerin çöküşü sonucu parçalanma,
- ii)parasal zenginliğe dayanan bir anlayışın ortaya çıkması.

Bu aşamada daha da önemli bir gelişme ve bir anlamda yukarıda vurguladığımız çevrenin çevresi olması olgusu gündeme geliyor. Bu dönemde Batı-Avrupa'nın yeni çevre ülkesi olan Amerika için gerekli olan emek ihtiyacı, Afrika'dan sağlanıyordu. Özellikle Batı-Afrika'da önemli miktarlara varan bir köle ticareti başlamıştır. Afrika'da insan ticaretinin açık anlamı, yani binlerce siyah kölenin Afrika'dan alınıp Karaiip ve Güney Amerika'ya şeker plantasyonlarına taşınmasıdır. S.Amin'in deyimi ile Afrika'nın periferinin (Amerika'nın) periferisi olma süreci, insan ticaretinden elde edilen ucuz emeğin, verimli ilk madde kaynakları ile birleştirme sürecinde gerçekleşiyordu[3; 5]. Bu süreçte yaratılan eşitsiz mekansal organizasyonu, Frank, *ticaret üçgeni* olarak adlandırmıştır. Asya, Afrika ve Amerika'yı içine alan bu üçgen, genişleyen Avrupa merkezli sermayeye, hammadde, emek ve pazar olanakları sağlıyordu. İlişkinin örgütlenmesi oldukça rasyonel (Batı- Avrupa sermayesi için) "Batı görece gelişmiş olan Asya'dan belirli malları alarak bu malları Afrika ve Amerika'ya ihraç ediyor (re- exportation). Asya malları ile yüklü gemiler, Afrika'ya uğrayarak, bu malları siyah ve köleleştirilecek insanlar karşılığında değiştiriyor ve insanlar da aynı gemilerle Amerika'ya götürülüyor ve burada büyük plantasyon sahiplerine satılıyorlardı. Ticareten elde edilen kârlar, İngiltere'de sermaye birikiminin temel kaynağı oluyordu ki, bu aynı zamanda İngiltere'de gerçekleşen *Endüstri Devrimi*'nin finansını sağlamıştı" [1; 15]

Forbes'in *Avrupa Dünya Ekonomisi*'nin coğrafi genişlemesi olarak adlandırdığı bu süreç, kapitalizmin "katliam, kölelik ve yağma pahasına edinilen servetlerin Batı ülkelerinde sermayeye dönüşmesini" sağlarken aynı zamanda "sömürgeciliği de çevre ülkelerine

yerleşiyordu"[3]. Bu dönemin Afrika'sı savaşların / anarşinin kıtası oluyor.

Üçüncü dönem, *kapitalist dünya ekonomisi* ile bütünleşme dönemidir. Bu dönemi tanımlayan başlıca unsur, merkez ülkelerle hammadde ve tarımsal üretime dayanan bir ticaret, eşitsiz değişim sürecinin başlamasıdır. Bu aşama, ticari sermaye döngüsünün uluslararasılaşması dönemine tekabül ediyor. Bunun iki farklı düzeyde iki önemli etkisi olduğunu belirtmek gerekir, bu bir yandan erken endüstrileşen toplumların toplam sermaye döngüsü içinde ticari sermayenin ulusal sınırları aşarak uluslararasılaştığını gösterirken, diğer yandan ilişkiye girilen ülkelerde de ticari sermayenin ulusal düzeyde etkin olmaya başlaması ve bu anlamda yeni ara sınıfların (komprador) oluşması anlamına geliyor.

Dördüncü aşama, bütünleşme sürecinde uluslararası sermayenin tekelci aşamasında, büyük ve organize bir güç olarak *ucuz işgücü ve doğal kaynakların sömürüsüne dayanan ilişkiler* geliyor. Genel de tüm azgelişmiş ülkelere sunulan *ithal ikamesine dayanan kalkınma politikaları* Afrika'nın da izleyeceği ekonomi-politikalar politikalar oluyor. *İthal ikamesine dayanan kalkınma politikalarının* özünde, azgelişmiş olan ülkelerde kapitalist ilişkilerin gelişmesi için gerekli altyapı donanımının hazırlanması anlamında bir içeriği vardır. İthal ikamesi kapitalizmin bir ekonomik sistem olarak varolabilmesi, daha da önemlisi kapitalist ilişkiler için gerekli bir pazarın oluşturulması yönünde politikaları içerir.² Pazarın gelişmesi ise bir dizi hukuksal değişiklikler, üretim ve pazar için bir dizi alt yapı yatırımları (ulaşım, haberleşme, demir-çelik fabrikaları vb) ve bunların hızla gerçekleşmesi için *planlı* bir şekilde uygulamaya sokulması *ithal ikamesine dayanan kalkınma politikalarının* temel değişkenleri olmuştur. Savaş sonrası bir dizi Afrika ülkesinde ithal ikamesine dayanan uygulamalar başlamış ve bu aşamada daha çok *fason üretime* dayanan bir gelişme gerçekleşmiştir. Bu gelişme daha ayakları üzerinde yükselmeden 1960'ların ortasında bir dizi bunalımla karşılaşmaya başlamıştır. Özellikle iç pazarın yetersizliği ve gelişme için gerekli girdi mallarına bağımlılık, her geçen gün bu ülkeleri daha da bağımlı hale getirmiştir. Bu aşamada özellikle Afrika ülkeleri için yapılabilecek tanımlama en doğru biçimiyle "*bloke edilmiş bir gelişmedir.*" Afrika ülkelerinin bloke edilmiş gelişmelerini tanımlayan ve süreklilik arz eden temel yönelimi, bu ülkelerin bir kaç mal üzerinde yoğunlaşan ihracat yapısına sahip olmalarıdır. Özellikle hammadde ve madenlere bağlı ihracatları ile elde edilen gelirler

büyük ölçüde işlenmiş imalat ürünleri için ithalatta harcanmaktadır. Dünya Bankası'nın 1980 yılına ait verilerinde dahi bu durumun sürdüğü gözlemlenmekte, örnek olarak Fildişi Sahil'inin toplam ihracatının % 92'si bir kaç hammaddeden oluşmakta, Niger'in ise toplam ihracatının %96'sı hammaddede ihracatından elde edildiği gözlemlenmekte [4;166-67]. Bu anlamda "*bloke edilmiş bir gelişme* tanımlamasını daha da açacak olursak bu "*dışsal talebe ve finansla bağlı bir gelişme*" dir [5:306].

I-I.YAPISAL UYUM PROGRAMLARI VE MARJİNALLEŞEN AFRİKA

İthal ikamesine dayanan kalkınma politikalarının 1970'lerden itibaren tüm azgelişmiş ülkeler açısından bir dizi bunalıma girmesi beraberinde bu ülkeler için yeni olasılıkları gündeme getirmiştir, bu olasılıklar genel hatlarıyla iki başlık altında toplayabiliriz:

-*ihracata dayalı gelişme politikaları* ya da,

-uluslararası sistemden belirli ölçüde *dışlanma, ekonomik marjinalizasyon.*

İlk olasılık, üretken sermayenin uluslararasılaşma aşaması sürecine çevreden gösterilen uyumlu ve sistemin bütünsel mantığı açısından başarılı olmanın ölçütü olarak kabul ediliyor. Bu aşamada bir dizi ülke *yerel* (ya da moda deyimle *local*) olanakları harekete geçirerek uluslararası üretken sermaye döngüsüne bir yerinden eklenilebiliyorlar. Gelişmekte Olan Ülkeler(GOÜ) olarak adlandırılan bu ekonomiler, aslında dünya ölçeğinde ancak bir elin parmakları kadar bile değildirlir.

Batı-Afrika için bu aşama gerçekte yukarıda sıralanan iki olasılığın farklı şekillerde gerçekleşmesi anlamına geliyor. Oldukça sınırlı sayıda bir iki ülkede olumlu gelişmeye ilişkin belirtilerin varolduğu belirtilmiştir. Örnek olarak Fildişi sahilleri için yapılan araştırmalarda yukarıda vurgulanan "*bloke edilmiş gelişme*" olgusunun/ çıkmazının kırıldığı yönünde analizler yapılmıştır. Marcuss ve Torp, yaptıkları geniş ölçekli araştırmada şu sonuca varmışlardır; "1960'lı yıllarda başlayan yapısal değişim bloke edilmiş gelişmeyi kırdığı" yönündedir. Marcussen ve Torp, 1960 sonrası özellikle Fransa'da *sermayenin değerlendirme* süreçlerine bağlı olarak *sermayenin yeniden üretilmesi* için emek ve hammadde ve pazar olanaklarının en uygun olduğu bölgelere yönelmesi sürecinde Fildişi ve Nigeria'nın önemli ölçüde etkilendiğini belirtmişlerdir. Fakat 1980'lerin sonlarında bu sınırlı ülkelerdeki olumlu gelişmelerin negatif bir sürece girdiği gözlemlenmeye başlanmıştır.

Afrika'da 1980'li yıllarla birlikte gözlemlenen ekonomik ve toplumsal açıdan olumsuz eğilimler aynı zamanda bu kıtanın yoğun olarak *stabilizasyon* ve

² Gelişme yazını ortodoks ele alışlarda (Nurkse,Lewis veditg.) sürekli olarak vurgulanan pazar olgusu bu açıdan oldukça önemli.

yapısal uyum politikalarının yaşama geçirildiği yıllar olmuştur. İhracata yönelik sanayileşme yönünde önemli atılımlar gösteren Fildişi Sahilleri’de dahil kıta 1980’lerden itibaren yoğun bir şekilde yapısal uyum politikalarını uygulamaya yönelmiştir. Yapısal uyum programlarının kaçınılmaz olduğu bu kıtada, kaçınılmazlığın nedeni ise bu ülkelerin artan borç bağımlılığı ile birlikte içine girdikleri krizdir. OECD’ye ait bir çalışmada yapısal uyum paketini kabul etmek ya da etmemek arasındaki ilişki ilginç bir mantık dolayımında ele alınmıştır. “Yapısal uyumun yokluğu hükümetin kamu bütçesi, para ve döviz politikalarındaki küçük ölçekteki sınırlamayı bile kabul etmeme anlamına gelirken, yapısal uyum politikalarının anlamı ise, yapısal uyumun uygulanmadığı koşullarda gerçekleşmeyen etkinlik ve eşitlik anlamına geldiği” belirtilmiştir[6;13]. Yapısal uyum programlarının tek tek uygulamaya sokulması ile birlikte kıta da “korkunç ikiz” olarak tanımlanan DB ve IMF’nin etkisi son 25 yıl içinde en üst noktaya varmıştır. Neo-liberal yönelimli yapısal uyum programlarının Afrika için ilk elden formülasyonu 1980 yılında DB’nin Elliot Berg’e hazırladığı plan olmuştur. S.Amin’in değimi ile bu plan “sermayenin dünya ölçeğinde maksimum etkinliğini” sağlayacak bir içeriğe sahipti. Bu içerik ise yine yazarın vurguladığı gibi yetkililerce kısa sürede kabul gören resmi anlayışı yansıtan bir politikaya dönüşmüştür[7;60]. Yapısal uyum programını tanımlayan temel değişkenleri üç başlık altında toplayabiliriz;

(i)-Ticari reform(ithalat ve ihracata ilişkin kısıtların kaldırılması),

(ii)-Yabancı direkt ve portfolyo yatırımlara ilişkin kısıtların kaldırılması(bürokratik engellerin en aza indirilmesi, yabancıların mülkiyet haklarının garantiye alınması vs)

(iii)-Ülke içi liberalizasyon(kamusal harcamaların kısıtlanması, girişimci yönelimli bir eğilim, piyasaya ilişkin düzenlemelerin kaldırılması, faiz oranlarının serbest bırakılması vs). [8].

1996 yılı itibariyle Afrika kıtasındaki ülkelerin %88 IMF ile yapısal uyum anlaşması imzalamış. Yapısal uyum politikalarına geçen ülkelerin %72’si ise IMF’nin istediği uygulamaları radikal bir şekilde yaşama geçirmiştir.

Kenya yapısal uyum programını ilk kabul eden ülkelerden biri olurken, 1979 ve 1984 yılındaki IMF ve DB’nin baskılarına rağmen programı uygulamayı kabul etmeyen Tanzanya yönetimi daha sonra 1995 yılında içine düştüğü krizden dolayı yapısal uyum programına imza atılmıştır. Afrika’nın en gelişmiş ve endüstrileşmiş ülkesi olan Zimbabwe ise yapısal uyum programına en geç kabul eden (1990-1991 ticari liberalizasyon programı ile) ülke olmuştur. Sonuçta Afrika’daki ülkelerin %72’si

yapısal uyum programının altına imzalarını atmışlar. Pratikte uygulamalar ülkeden ülkeye değişse bile, örnek olarak yapısal uyum programı içinde önemli yeri olan ticari reformlar yani ihracat ve ithalata ilişkin kısıtların kaldırılmasında gümrük tariflerinde çok az bir düşüş (%41.1’den %37.6’ya düşmüş) gerçekleşirken, miktar kısıtlamalarındaki düşüş muazzam boyutlara ulaşmıştır(%100’den %20’lerinde altına düşmüş). Diğer yandan uyum paketine bağlı olarak bir çok ülke kamu harcamalarını kısma yönünde bir eğilime girerken, kısıtlamalardan özellikle sağlık ve eğitim gibi kamusal zorunluluk arz eden hizmetler nasibini almıştır [8].

Bir umut ya da en azından sürdürülebilir kalkınma adına uygulamaya sokulan yapısal uyum programları kısa sürede bu ülkede sonuçlarını vermiş ve ekonomik büyüklüklerle birlikte toplumsal yaşamın sürdürülebilirliği daha bir olumsuz hal alırken, kıtanın dünya ekonomisi ile bütünleşmesi yönündeki umutlar yerini marjinalleşmeye bırakmıştır.

Tablo-1 AFRİKA’da Yapısal Uyum Programı İçin IMF İle Anlaşma Yapan Ülkeler

Ülke	IMF/ Agreement		Ülke	IMF/ Agreement	
	ayr- vet	ayr/ üçlü		Evet- Hayır	Zayıf/ Güçlü
Angola	H	-	Liberya	E	Z
Benin	E	Z	Madagas car	E	G
Botswana	H	-	Malawi	E	G
B.Faso	E	G	Mali	E	G
Burundi	H	-	Moritan ya	E	G
Kamerun	E	-	Mozamb ik	E	-
Cape verde	H	G	Niger	E	G
Merkez Afrika	E	-	Nijerya	E	G
Çat	E	G	Ruanda	E	-
Fildişi S.	H	G	Sao tome	E	-
Djibouti	H	-	Senegal	E	G
Guana	E	Z	Seychell es	H	-
Etyopya	E	Z	S.Leone	E	Z
Gabon	E	-	Somali	E	-
Gambia	E	G	Tanzany a	E	G
Gana	E	G	Togo	E	G
Guena	E	G	Uganda	E	-
G.Bissu	E	G	Zaire	E	G
Kenya	E	G	Zambia	E	Z
Lesotho	E	-	Zimbab we	E	Z

Kaynak:G.Mohan;(1996,293)

Örnek olarak 1970-1980 Yılları arasında Afrika’nın ihracatı yıllık olarak %2,8 artış gösterirken, Güney Asya ülkelerinin yıllık artış hızı %3,6’lık bir artış göstermiştir. Yapısal uyum politikalarının uygulandığı yıllarda Afrika’nın ihracatındaki yıllık artış %2,4’e düşerken, G.Asya’nın ihracatı %6,8’e çıkmıştır. Üretken sermayenin uluslararasılaştığı bir dönemde Afrika’nın

geleneksel dış ticaretteki temel ürünler yönündeki ağırlığının azalması beklenirken, bu ürünlerin dış ticaretteki ağırlığı daha da artmıştır. 1970'de ihracatta temel ürünlerin miktarı %83 dolayındayken, bu oranı 1992 yıllarında hala %76 gibi yüksek bir miktarı işaret ediyor[9:542].

Aynı dönem için ülke bazında makro büyüklüklere bakmak belki daha aydınlatıcı olacak. Özellikle yapısal uyum programlarının etkin olduğu 1980-1990 yılları arasındaki göstergeleri, 1965-1973 ve 1973-1989 yılına ait göstergelerle karşılaştırdığımızda, 1980-1990 yıllarının Afrika ekonomileri için tam anlamıyla kayıp bir on yıl olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz. GSYİH rakamındaki düşüşten, kişi başına GSYİH'nın negatif yönde bir eğilim göstermesine, buradan sanayi üretimindeki düşüşe bir dizi oldukça önemli değişkenin olumsuz bir eğilim içinde olduğunu görüyoruz.

Diğer yandan Afrika'nın kayıp on yılı olarak kabul edilen dönem için ülke örneklerinden genel performansla baktığımızda, Tablo-ya baktığımızda Batı-Afrika ekonomisinin iki farklı süreci yaşadığı gözlemlenmekte;

Tablo 2-Afrika Ekonomisi Temel Ekonomik Göstergeler (1965-1989-Ortalama Yıllık Yüzde Değişim)

Göstergeler	1965-1973	1973-1980	1980-1989
GSYİH	4,8	3,2	2,1
Kişi Başına GSYİH	3,3	-0,3	-1,1
Tarımsal Üretim	2,4	1,1	2,0
Sanayi Üretim	10,4	4,3	0,7
Servis Üretim	3,4	4,2	2,3
Hükümet Harcamaları	9,0	7,0	1,1
Özel Tüketim	3,9	2,6	0,7
Ülke İçi Yatırım(Safi)	9,8z	4,0	-3,9
Manufaktür ihracatı	15,1	0,2	-0,6
Manufaktür İthalatı	3,7	7,6	-5,9

Tablo 3-Batı-Afrika ve Seçilmiş Ülkelerde Üretim Değişimleri (1965-87)

	GSMH		Tarım		Endüstri		İmalat		Servis	
	1965-80	1980-87	1965-80	1980-87	1965-80	1980-87	1965-80	1980-87	1965-80	1980-87
Niger	0,3	-1,9	-3,4	2,8	11,4	-4,3	by	by	3,4	-8,0
Togo	4,5	-0,5		0,8	6,8	-1,6	2,5	1,3	1,7	-0,7
Sierra Leo.	1,4	1,4	1,6	0,0	1,4	0,1	9,1	8,2	8,6	4,2
Fildişi	6,8	2,2	3,32	1,6	10,4	-2,4	9,1	4,3	1,3	2,4
Brezilya	9,0	5,3	3,8	2,6	9,8	2,4	9,6	1,2	10,0	4,1
Singapur	10,1	5,4	2,8	-3,9	11,9	4,0	13,2	3,3	9,4	6,4
Japonya	6,3	3,8	0,8	0,8	8,5	4,9	9,4	6,7	5,2	3,1

Kaynak: World Development Report-1987

1965-1980 arası üretken sermaye yatırımlarının uluslararasılaştığı dönemde, üretken sermaye ve buna bağlı olarak imalat ve endüstri birimlerinde olumlu gelişmeler olduğunu ve bu anlamda 1970'lerin sonlarında yeniden yapılanmanın olumluluğu üzerine iyimser ele alışıların belirleyici olduğunu biliyoruz. (Üçüncü Dünyanın Sonu yönündeki vurgular bu

Kişi Başına Üretim(safi)	1,7	0,6	-1,2
Enflasyon	7,5	6,8	19,0
Ticaret Hadleri	-6,7	5,4	-4,9
Uzun Dönem Borç Ödemeleri	20,1	23,9	14,5
Nüfus Artışı	2,6	2,8	3,2

Kaynak:F.Tarp(1993.12)

-1965-1980 yılları ile başlayan bir olumlu süreç ve -buna karşılık 1980'li yıllarda başlayan olumsuz bir süreç.

1965-1980 yılları arasında Batı-Afrika ülkelerinde GSMH ve endüstri, imalat ve servis sektörlerinde olumlu gelişmeler gözlemlenirken, tarım sektörünün önemi azalmaya başlamıştır. Özellikle endüstri ve imalat sektöründe gelişme eğilimi içinde olan ülke tarımlarında büyüme daha az olmuştur. Örnek olarak Niger'de 13.4 tarımdaki gelişmeye karşılık endüstride %11.4'lük bir artış yaşanmıştır. Fakat Batı-Afrika ülkelerinin GSMH ve endüstri sektöründeki gelişme eğilimlerini seçtiğimiz örnek ülkelerle karşılaştırıldığında, performansın bu ülkelere karşılık çok düşük olduğu görülüyor. Örnek olarak 1965-1980 arası Brezilya'da GSMH artışı %9.8, endüstrideki artış %9.8 iken, Singapur'da GSMH %10.1 ve endüstri kesim artışı %11.9 oranında olmuştur. Ülkeler arasındaki performans farklılığı, sadece Batı-Afrika ile diğer ülkeler arasında değil, tam tersi Batı-Afrika ülkeleri arasında da ekonomik göstergeler de büyük farklılıkların varlığı göze çarpmakta. Örneğin 1965-1980 arasında Fildişi Sahilleri ve Togo olumlu göstergelere sahipken Niger ve Sierra Leone daha olumsuz değerlere sahiptir. GSMH açısından tüm ülkelerde gerileme görülmesine karşılık, Afrika ülkelerinde bu gerilemenin muazzam miktarlara ulaştığı ise bir başka gerçeklik.

dönemde belirleyici olmuştur). Fakat özellikle 1980'li yıllardan itibaren en azından Batı-Afrika ülkeleri için bir dizi olumsuz gelişmenin olduğunu rakamlarla açıkça görülmekte. Her şeyden önce tüm ülke ekonomilerinde GSMH'da önemli ölçüde düşüşler yaşanmış, endüstriyel ve imalat sektörü negatif düzeyde yani gerileme eğilimine girmiştir. Bu eğilim aslında, Brezilya, Singapur ve Japonya gibi ülkelerde de yaşanmasında

rağmen, yaşanan olumsuzluk bu ülkelerde daha istikrarlı bir eğilim göstermiştir. 1996 Dünya Bankası verilerine baktığımızda durumun daha da vahim bir hal aldığı küreselleşmiş bir dünya ve neo-liberal politikaların en azından bu ülkeler için olumsuz etkilerini söylemek abartılı bir açıklama olmayacaktır. Ülke içi üretim açısından bakıldığında, örnek olarak Ruanda'da 1980

yılında 1.163 milyon dolar olan ülke içi üretim 1994 yılında neredeyse yarısına yani 585 milyon dolara düşmüştür. Buna paralel olarak sanayi üretimi 1980 yılında ülke içi üretimin % 23'ünü oluştururken, bu oran 1994 yılında sadece % 9'a düşmüştür. Diğer kıta ülkeleri içinde aynı olumsuz eğilimi aşağıdaki tabloda görebiliriz.

Tablo 4 Afrika Ekonomisine İlişkin Temel Veriler (1984-1994)

	GSYİÜ		Tarım		İmalat		Servis		Ülke İçi Yatırım	
	1980	1994	1980	1994	1980	1994	1980	1994	1980	1994
Ruanda	2,3	-15,5	0,7	-13,8	1,7	-23,4	4,3	-14,3	3,7	-12,3
Niger	-1,1	-0,3	1,8	-3,5	-3,3	-1,3	-5,2	-2,2	-5,9	-6,9
Kenya	4,2	0,9	3,3	-1,5	3,9	0,9	4,8	2,0	0,8	-2,2
Nijerya	1,6	2,4	3,3	2,2	-1,0	0,3	2,8	4,5	-10,9	-4,6
Togo	1,8	-3,4	5,6	3,3	1,1	-6,0	-0,3	-8,6	2,1	-34,3
Zambia	0,8	-0,1	3,6	2,1	1,0	-1,3	0,1	0,4	-2,7	-16,9
Fildişi Sahilleri	-0,1	-0,2	-0,5	-0,9	4,4	0,2	-1,4	-0,1	0,1	

Kaynak: (DB Raporu, 1996,205).

GSMH ve sektörlerle ilgili rakamları tamamlamak için bu ülkelerin yurt içi yatırım ve tasarruf oranlarına bakmak anlamlı olacaktır.

Tablo-5 Batı-Afrika ve Seçilmiş İki Ülkede Yatırım ve Tasarruf (1965-87)

Ülkeler	GSYİY*			GSYİT**		
	1965-73	1973-80	1980-87	1965-73	12973-80	1980-87
Fildişi Sahili	22.8	29.1	19.9	-	16.8	9.9
Ghana	12.3	8.7	7.1	8.7	-	2.2
Niger	9.7	23.8	17.2	-	9.7	2.7
Senegal	14.7	17.5	15.5	-	4.2	2.8
Sierra.L	13.8	14.1	13.7	9.8	-1.0	5.3
Ortalama Değer	14.66	18.64	14.5	9.25	7.4	4.54
Kore	23.9	31.0	30.4	17.6	25.7	30.0
Türkiye	18.5	21.8	22.7	16.0	18.1	19.3

Kaynak: World Development Report(1990) Seçilmiş Ülkelerden yapılan Yüzdelerle Göre Elde Edilmiştir

*GSYİY: Gayri Safi Yurt İçi Yatırım **GSYİT: Gayri Safi Yurt İçi Tasarruf

Tablo-5 daha önceki tabloda özetlediğimiz olumlu gelişmenin nedenlerini anlayabileceğimiz ipuçlarını vermekte. Tüm bu ülkelere bakıldığında 1965 ile 1980 yılları arasında gerek yatırım ve gerekse tasarrufların olumlu yönde geliştiğini göstermekte, buna karşılık aynı değişkenler 1980'li yıllardan itibaren olumsuz yönde gelişme eğilimine girdiği gözlemlenmekte. Eğer ortalama değer olarak Batı-Afrika ülkelerini ele alacak olursak, yurtiçi yatırımların %14.6'dan %18.64 çıktığı, fakat bu oranın 1980 sonrasında gerileyerek %14.5'e düştüğü görülmekte, yani 1973-80 yıllarına göre %4.14'lük bir düşüş gerçekleşmiştir. Aynı şekilde yurtiçi tasarruflarında 1965-73 yıllarına göre %4.71'lik bir azalma gerçekleşmiştir. Aynı oranlar Kore ve Türkiye ile karşılaştırıldığında, Kore'nin bir bütün olarak Batı-Afrika ile karşılaştırılmayacak bir performansla sahip olduğu özellikle yatırımları aşan ya da yatırımlara eşit tasarruf oranlarının varlığı göze çarpmakta. Aynı şekilde Türkiye'de de yatırım artışları ile tasarruf oranları arasındaki oran G.Kore'deki gibi olmasa da daha olumlu olduğu gözlemlenmekte.

Yatırımlar ve tasarruflar arasındaki ilişkinin daha da anlaşılabilmesi için ele aldığımız ülke ekonomilerinin dünya ekonomisi ile ilişki noktalarından biri olan dış ticaret rakamlarına bakmamız gerekiyor.

Tablo-6 Batı-Afrika Ülkelerinde Ticari Büyüme Oranları

Ülkeler	Ortalama Yıllık Büyüme %		Ticaret Hadleri		198	1987
	İhracat	İthalat	1965-80	1980-87		
Niger	12.8	4.8	6.6	-6.2	108	86
Togo	4.6	-3.0	8.6	-4.6	96	86
Sierre Le.	-3.8	-2.1	-2.7	-15.1	100	93
Nigeria.	11.4	-5.1	15.2	-14.0	90	54
Ghana	-1.8	-1.6	-1.4	-2.9	91	85
Fildişi Sah	5.6	3.4	8.0	-3.1	96	80
Toplam	6.03	-2.13	5.6	-7.65	95.8	80.6
Ort.Değer						
OECD	7.2	4.2	4.2	5.2	94	98
Ülkeleri Ortalaması						

Kaynak: World Development Report 1989'tan hesaplanmıştır.

Dış ticaretle ilgili verilere bakıldığında, dünya ekonomisinde geç 1960'larda gözlemlenen ihracata yönelik sanayileşme ile ilgili eğilimlerin iki ülke hariç (Sierra Leone ve Ghana) B.Afrika ülkelerinde de en azından ihracat rakamları açısından 1965-1980 yılları arasında göze çarptığı görülmekte. Örnek olarak bu Niger'de daha belirgin bir şekilde gözlenmektedir. Niger'in ve Nigeria'nın ihracatta ortalama yıllık artışı (sıra ile %12.8 ve %11.4) OECD ülkelerinin ortalama yıllık artışından daha fazladır. Aslında dünya kapitalizminin tüm dünya ülkelerini daha fazla içine alma eğilimini dile getiren önemli bir değişken de ithalatta gözlenen artış olmuştur. Bu artışı B.Afrika ülkelerinde de gözlemliyoruz. 1965-1980 yılları arasında gerçekleşen bu artışlar, bir dizi yazarı dünya ekonomi ile bütünleşmenin yani ihracat ve ithalat yönünde uluslararası ekonomi ile bütünleşmenin olumlu nitelikleri üzerine düşünceler geliştirmesine neden olmuştur. Örnek olarak ihracata yönelik sanayileşmenin az gelişmiş ülkeler için olumlu sonuçlar vereceği düşüncesinin ısrarlı savunucusu Bella Ballasa, pazar yönelimli ve ihracat eğilimli politikaların az gelişmiş ekonomiler için olumlu sonuçlar verdiğini göstermek için 16 Afrika ülkesini içeren çalışmasında bu ülkelerde pazar yönelimli ihracata

dayalı kalkınma politikalarına gerekli uyumu gösteren ülkelerin başarılı olduğunu dile getiren sayısal örnekler vermiştir. B. Ballasa örnek olarak Fildişi Sahillerini piyasa yönelimli ihracata yönelik sanayileşme politikalarını izleyerek ekonomik değişkenlerinde başarı elde ettiğini vurgularken, Ghana'da devletin ekonomiye müdahalesinin sonuç olarak ülke ekonomisinin olumsuz performans gösterdiğini belirtmiştir. Yazara göre başarı için temel ölçüt ihracat performansı olmakta, Ballasa 1974-78 ve 1978-81 rakamlarından hareketle Ghana'nın ihracat rakamlarının gittikçe kötüleştiğini vurgularken, aynı iklim koşullarına sahip olmasına rağmen Fildişi Sahilleri'nin gerek tarımsal ürünler gerekse endüstriyel ürünlerde ihracat artışları olduğunu dile getirmiştir. Bu iki ülke arasında özellikle dış ticaretle gözlemlenen olumlu (Ivory Cost) ve olumsuz (Ghana) değişimlerin nedeni yazara göre;

-Yüksek endüstriyel koruma oranlarını ortadan kaldırma (Ivory Cost) ya da sürdürme (Ghana),

-Döviz kurunun aşırı değerlenmesi (Ghana) ya da esnek döviz kuruna geçiş (Ivory Cost),

-Ülke içine sermaye giriş ve çıkışının serbest bırakılması (Ivory Cost) ya da bırakılmaması (Ghana),

Tablo 7 Dış Ticaret Hadleri Açısından Afrika ve Diğer Ülkeler

Ortalama 1972-81	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	
Afrika	6.2	-7.6	-0.8	0.4	-2.7	-25.9	2.12	-5.5	-0.7	-2.3
Gelişmiş Ülkeler	7.0	-1.4	-3.1	1.5	-1.8	-16.6	2.6	-3.3	11.7	-1.0
Asya	-0.5	0.4	1.5	1.9	0.5	-4.0	2.8	0.8	0.8	-0.8
Avrupa	-1.3	1.1	-1.4	-1.1	-0.1	2.1	-	2.5	0.5	-0.8
Ortadoğu	17.3	2.1	-8.3	0.3	-3.6	-44.5	8.6	-19.2	8.0	1.9

-Özel sektör yönelimli desteklerin artması (Ivory Cost) ya da devletin ekonomiye müdahalesinin devam etmesi (Ghana) olarak sıralanmıştır [10]. Oysa B.Yagmanian'ın 1995 tarihli çalışmasında son yıllarda Afrika ülkelerinin ihracat yönlü politikalarının olumsuz sonuçlar verdiği yönünde sonuçlara varmıştır. Yukarıda verdiğimiz rakamlar da Yagmanian'ın çalışmasını doğrulamakta [11]. Diğer yandan K.Watkinson daha açık bir vurgu ile yapısal uyum politikaları ile ihracata yönelik kalkınmanın Afrika'nın dünya ticaretindeki %4'lük payının 1995 yılında %1'e düşmesine neden olduğunu belirtir [12;93]. S.Amin yapısal uyum programlarının daha başlangıcında, ısrarla genel olarak tüm az gelişmiş ülkeler özelde ise Afrika ülkelerinde gözlemlenen olumlu dış ticaret eğilimlerinin bir süre sonra aşırı dış ticaret açıklarına neden olacağı ve bu ülkelerin daha fazla uluslararası sermayeye bağımlı kalacağı vurgusu özellikle B.Afrika için 1980'lerden

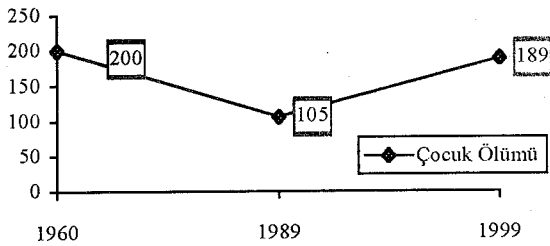
sonra gerçekleşen bir değerlendirme olmuştur [2]. Yukarıdaki dış ticaretle ilgili verilere tekrar baktığımızda, hemen hemen tüm ülke dış ticaret açıklarında büyük çaplı açıklar verilmeye başlandığı görülmekte. Bu eğilim yukarıdaki yıllık imalat sektör üretiminde gözlemlenen düşümlere paralellik göstermektedir. 1980 100 olarak alındığında Fildişi'nde gözlemlenen dış ticaret açığı Ghana'dan daha fazla olmuştur (sıra ile 80-85). Diğer yandan daha fazla dışarı açılan Fildişi Sahilleri'nin ithalat açısından daha fazla dış dünyaya bağlı olduğu gözlenmektedir. Fakat, birkaç ülke var ki örneğin Sierra Leone ya da Togo'nun ekonomik yapısı, bu ülkelerin dünya ekonomisi ile bağlantı gittikçe daha da zayıflamakta, ve bu özellikleriyle marjinalleşme ya da dışlanan ekonomilere örnek teşkil ediyorlar. Fakat Afrika'ya bir bütün olarak diğer ekonomilerle karşılaştığımızda Afrika dış ticaret açısından dünyanın diğer bölgelerine nazaran daha fazla etkilendiği açıkça gözlemlenmektedir

Tablo 8-Sahara Altı Afrika'nın Dış Borçları(1970-1987)

	1970	1975	1980	1985	1986	1987
Toplam Dış Borçlar (IMF Dahil)	6.0	15.0	54.0	97.2	112.7	126.5
Kamu Garantileri	5.4	13.8	41.8	74.7	92.3	106.4
-Kurumsal Krediler	3.8	9.4	26.9	53.8	69.0	81.2
-Devletler	2.9	6.7	18.0	36.6	48.23	55.3
Uluslararası Kurumlar	0.9	1.7	8.9	17.2	20.9	26.0
Özel Krediler	1.6	4.4	15.0	20.8	23.2	25.1
-Finansal Krediler	0.3	2.5	11.7	14.2	16.5	17.2
-Diğer	1.2	2.0	3.3	0.7	6.7	6.7
Kamu Garantisi Olmayan	0.4	00.8	3.2	6.1	6.6	6.9
Fonlar	-	0.5	2.8	6.9	6.4	5.9
Kısa Dönem Borçlar	0.2	0.6	6.1	9.6	7.4	7.3

Yatırımlarda gözlemlen önemli düşüşle birlikte, artan dış ticaret açıkları beraberinde, bu kıtayı dünya ekonomisine bağlayan belki anlamlı olan tek değişken, artan dış borç olmuştur. Afrika'nın zaten düşük olan yıllık gelirinin büyük bir kısmı dış borçlara akmıştır. Dış borçlar için yapılan ödemelerin MG'e oranı, ağır borçlu kabul edilen L.Amerika ülkelerinden daha kötü olduğu belirlenmiştir. Tablo-7 bu konuda yeteri kadar bilgi veriyor. Dünya ekonomileri ile bütünleşme adına uygulamaya sokulan ihracata yönelik sanayileşme ile birlikte başlatılan yapısal uyum politikaları, zaten düşük olan ülke içi talebini iyice denetime alırken, dış borç ve döviz ihtiyacı için ülke kaynaklarının amansız tüketilmesine neden olmuştur.

Kenya'da Doğan Her 1000 Çocuğun Beş Yaşına Gelmeden Önce Ölümü



Kaynak: Y.W.Bradshaw ve M.Wallace(1996,70)

Sadece Sahara-altı Afrikası yıllık olarak 10 trilyon dolar borç ödemesi yapmakta. Bu rakam eğitim, sağlık için yapılan bölge harcamalarının 4 katıdır. Dünya Bankası ve İMF'nin yapısal uyum programlarında belirleyici bir yeri olan borç ödemelerinin zamanında yapılması yönündeki titizliğe karşın, yapısal uyum programları sadece ekonomik yapılar üzerinde değil belki de daha çok sosyal yaşam üzerinde muazzam ölçüde olumsuz etkileri olmuştur.

Tablo-9 Seçilmiş Ülkelerde GSMH Yüzdesi Olarak Eğitim Harcamalarında Değişim: 1981-1989

	Kamu Harcamaları %		Eğitim Harcamaları oranı %		GSMH % Eğitim Giden Kamu Harcamaları	
	1981	1989	1981	1989 ^a	1981	1989
Fildişi Sahil,	32,2	22,1	16,3	22,6	5,2	5
Gana	10,1	1,4	22	25,7	2,2	3,6
Kenya	28,4	28	20,6	22,1	5,9	6,2
Senegal	29,3	22,3	21,3	16,9	6,2	4,6
Zambiya	39,9	20,0	11,9	8,6	4,7	1,7
Nijer	25,9	17,5	18	22,9	4,7	4
Zaire	33,8	18,4	20,2	6,1	6,8	1,1

Kaynak: Stewart(1995.180-182'den seçilmiş ülkeler)

1-2. Yapısal Uyumun Sosyal Sonuçları

15.Afrika kıtası uygulanan yapısal uyum politikalarının sonucunda günlük yaşam ekonominin belirleyiciliğine girmiş ve artık kalkınma bir yana yaşamın sürdürülebilirliği temel amaç haline gelmiştir. K.Watkinson'un vurguladığı gibi marjinalleşen Afrika "üçüncü dünyanın içinde üçüncü dünya" konumuna düşmüştür. İnsanların aşırı yoksullaşması, açlık ve işsizlik yaşamın normal bir uzantısı olmuştur. Colin Leys "Afrika'nın Trajedisi İle Yüzleşmek" adlı çalışmasında trajediyi açıkça dile getirmiştir "Yollar çoğunlukla işlemez durumda. Ne zaman ürün herhangi bir nedenle olumsuz sonuç verse, insanlar ölmekte, çünkü ne yiyecek stoku ne de yiyecek taşıma sistemi mevcut. Ve hastalanan insanları ölüm beklemekte, çünkü ne doktor ne hastahane ne de hemşire bulunmakta. Bulunanlar ise karaborsada birçok insanın alım gücünün çok uzağında yer alıyor"[13:35]. Şekilde de görüleceği gibi çocukların ölüm oranının da büyük artış olmuştur. Diğer yandan sağlık hizmetlerinden yararlananların bu hizmete karşılık ödeme yapma zorunluluğu getirilmesi sağlık problemini çok daha içinden çıkılmaz hale sokmuştur(örnek olarak Ghana, Nijeri, Nijerya, Zaire vs). Özellikle kamu harcamalarının önemli ölçüde kısıtlanması ya da en azından sosyal refah devletini tanımlayan harcamalara getirilen kısıtlamalar, sağlık ve eğitim gibi alanlara yeteri kadar kaynak aktarılamamasını gündeme getirmiştir. Kıtada

yaşayanların yarısına yakını, 220 milyon insan açlık sınırında bir yoksulluk yaşamakta. Yoksulluk ve açlık kıtada salgın hastalıkların artmasına yol açmış, kolera, malarya gibi salgın hastalıklar büyük miktarlara varmıştır. Küreselleşme ideolojilerinin hemen hemen hiç yer vermedikleri bu olgular, kalkınma iktisadının boşa çıkan umutlarından sonra, yapısal uyum programlarının dışı yönelik sanayileşme politikaların yaydığı umudun da boşa çıktığını göstermekte. Sağlık açısından gözlemlenen olumsuz eğilim eğitimde gözlemleniyor. Bir yandan eğitim için kamu harcamalarından yapılan kısıtlamalar(bak şekil 9), diğer yandan eğitime ilkokula varana kadar eğitim harçlarının konması(örnek olarak Zambia, Mali, Togo vs), ve daha da önemlisi ekonomik güçlük içinde olan ailelerin çocuklarını küçük yaşlarda

kazanç getirici işlere vermeleri eğitimi olumsuz yönde etkilemiştir[14].

Tarihsel olarak yapısal bir dizi olumsuzluğu içinde taşıyan Afrika ülkelerinde 1980'lerle birlikte başlayan yapısal uyum programlarının olumsuz etkilerinden bir diğeri, ise kırsal alanlarda yaşanan yoğun yoksullaşmaya bağlı olarak kentlere göçün hızlanması ve kentleşmenin çok daha problemlili bir biçim almasına neden olmuştur. D.Woodward'ın vurguladığı gibi, kırsal alanlarda yaşayanlar her ne şekilde olursa olsun reel gelirlerinde gerçekleşen kayıplara karşılık alternatif bir dizi olanakları araştırmak için hızla kentsele alanlara göç etmeye başlamışlar.

Tablo 10-Sahra-Altı Afrika'da Kentsel İstihdam(milyon)

Gösterge	1980	1985	Artış (1985-85)	Yıllık Değişim
Kentsel İş Gücü	28,1	36,3	8,2	5,3
Ücretli Kentsel İşgücü	9,6	10,1	0,5	1,0
Kentsel İstihdam	2,8	4,5	1,7	10,0
Informal Sektör İstihdam	15,7	21,7	6,0	6,7

Kaynak:J.Vandemoortele(1991,86)

Kırsal alanlardan kentlere göçün hızlanması, diğer yandan neo-liberal programların temel değişkeni olan ücretleri yeniden kontrol altına alma yönündeki politikalarla birleşince, kentsel alanlarda muazzam boyutlara varan enformel iş, ve enformal istihdam olgusu belirleyici bir değişken olmuştur. Tablo 10'a bakıldığında bir yandan kentsel işgücünde yılda %5,3'lük bir artışın olduğu, diğer yandan ise, ücretli kentsel işgücünün büyük oranlara varan kısmının ise enformal sektörde istihdam edildiği gözlemleniyor.

gözlemlenen muazzam oranlardaki düşüşün maliyetini en çok üstlenen kuşkusuz çalışanlar ücretliler olmuştur. Esnek emek politikalarının oldukça belirleyici olduğu yeni ekonomi-politikaları bir yandan emek istihdam biçiminin artan oranda enformel sektör içinde gerçekleşmesine yol açarken, diğer yandan reel ücretlerde büyük düşüşler gerçekleşmiştir. J.Weeks'in çok haklı olarak belirttiği gibi neo-liberal anlayışta egemen olan ücretler düştüğünde emeğe olan talebin artacağı ve böylelikle işsizliğin azalacağı yönündeki sav, Afrika kıtasında gerçekleşmediği gözlemlenmekte.

Bir yandan kentlerin artan oranda göç alması, diğer yandan yukarıda gösterdiğimi gibi yatırımlarda

Tablo 11- Afrika Ülkelerinde Reel Ücretler(1980=100)

Ülke	Alan	Yıl	İndex	Yıllık Değişim
Botswana	Kamu Sektörü	1984	85,3	-3,9
Burkina Faso	Asgari Ücret	1987	91,5	-1,3
Fildişi Sahilleri	Asgari Ücret	1988	69,7	-4,4
Gabon	Asgari Ücret	1987	87,6	-1,9
Gana	Modern Sektör	1985	79,8	-4,4
Kenya	Tarım-dışı Sektör	1987	77,4	-3,6
Niger	Modern Sektör	1988	78,2	-3,0
Senegal	Özel Sektör	1985	70,0	-6,9
Somali	Özel Sektör	1986	28,4	-18,9
Sudan	Özel Sektör	1985	52,2	12,2
Tanzanya	Tarım-dışı Sektör	1987	26,1	-17,5
Zimbabve	Tarım-dışı Sektör	1984	88,9	-2,9
Ortalama		1986	70,4	-6,0

Kaynak:J.Vandemoortele(1991,86)

Tablodan da görüleceği gibi, ücretlerdeki düşüş oldukça büyük oranlarda olmuştur. 27 ülke analiz edildiğinde sadece birinde ücretlerin arttığı belirlen J.Vandemoortele, 1980 ile 1986 yılları arasında reel ücretlerin ortalama olarak %30 oranında azaldığını

belirtmekte. Diğer yandan geçimlik ücret ya da asgari ücret aynı şekilde 1980 100 olarak alındığında, ortalama olarak 5 yıl içinde(1980-1985) asgari ücretin %20 dolayında düşmüştür [15: 87].

Eğitim, sağlık, çalışanlar üzerindeki olumsuz özelliklerin ötesinde, yapısal uyum programları, doğal çevrenin hızla yok edilmesine yol açmıştır. Altvater'in anlamlı çalışmasında vurguladığı gibi İMF ve DB'nında etkin politikaları dolayında dış borçların ödenmesi için, doğal kaynaklar hızla tüketilmeye başlanmıştır. Fakat yaşam ortamının esas zarar görmesinin temelinde, çokuluslu şirketlerin uluslararası üretim faaliyetlerini, özellikle kirli endüstrilerini piyasa özgürlüğünün varlığında bu ülkelere aktarması yatmaktadır. Özellikle yoksullaşma ile birlikte gelen düşük ücretler, emek ve hammadde olarak doğanın hızla ve hoyratça tüketilmesine neden olmuştur[8; 94].

Yapısal uyum programının olumsuz etkilerini en çok yüklenen bir diğer kesimde kadınlar olmuştur. F.Stewart, kadının üretici olarak, evi organize edici olarak, anne olarak ve iş sahibi kadın olarak yapısal uyum programlarından en fazla etkilenen kesim olduğunu belirtir. Hane halkının gelirinde gerçekleşen düşüşler, kamu hizmetlerinden yararlanan öder ilkesinin liberalizmle gündeme gelmesi ile birlikte kadınlar artan oranda üretim sürecine katılmakta. Üretim sürecine katılan kadınların evde yeniden üretim işlevlerini de üstlenmesi ile birlikte yükü daha da artar[14;1853].

II-SONUÇ

Afrika kıtası uygulanan yapısal uyum politikalarının sonucunda günlük yaşam, ekonominin belirleyiciliğine girmiş ve artık kalkınma bir yana yaşamın sürdürülebilirliği temel amaç haline gelmiştir. İnsanların aşırı yoksullaşması, açlık ve işsizlik yaşamın normal bir uzantısı olmuştur. Sonuç olarak I.Wallerstein'in anlamlı vurgusunu burada tekrarlamak gerekiyor. "bizde yaşanan bu bütünsel sürecin bir parçasıyız. Afrika'nın içine düştüğü bu olumsuzluklardan kurtulması, aynı zamanda dünyanın için düştüğü olumsuzluklardan kurtulması anlamına gelir. *Afrika için umutlu bir gelecek, aynı zamanda dünya için umutlu bir gelecektir*" [20].

Kaynakça

- [1]-Frank.A.G(1992)**Dependent Accumulation and Under Development**, Macmillan, London
- [2]-Amin,S(1984) "Bunalım, Ulusçuluk ve Toplumculuk", **Genel Bunalımın Dinamikleri**, (Çev:F.Akar), Belge Yayınları, İstanbul.
- [3]-Forbes,D.K(1984)**The Geography of Underdevelopment**, John Hopkins University, Baltimore.
- [4]-World Bank (1990/1995/1996) **World Development Report**, World, Oxford University Press, New York,
- [5]-Mogunje,A.L(1989) **The Development Process**, Unwin and Hyman, London.
- [6]-OECD(1993)**Adjustment and Equity in Developing Countries**,OECD, Ceneva.
- [7]-Amin,S(1990) **Maldevelopment**, Zed Books Ltd, London.
- [8]-Woodvard,D(1997) "Effects of Globalization and Liberalization on Poverty:Concepts and Issues", **Globalization and Liberalization**, UNCTAD, Geneva.
- [9]-Collier,P(1995) "The Marginalization of Africa", **International Labour Review**, cilt 134, sayı 4-5.
- [10]-Ballasa B.(1990)"Incentive Policies and Export Performance in Sub-Saharan Africa", World Development, cilt , sayı
- [11]-Yagmanian.B(1995) "Export and Economic Growth in Africa: a Note on the Causality Question", **Review of Radical Political Economics**, cilt, 27 sayı 3
- [12]-Watkinson,K(1995) "World Bank and IMF Responsible for African Misery" **IMF/World Bank/WTO: The Free Market Fiasco**, (ed:E.toussaint ve P Drucker), Notebooks for Study& Research, sayı 24/25.
- [13]-Leys,C(1994) "Confronting the Africa Tradey", **New Left Review**, sayı 204
- [14]-Stewart,F(1991) "The Many Faces of Adjustment", **World Development**, cilt 19, sayı 12.
- [15]-Vandemoortele,J(1991) "Labour Market Informalization in Sub-Saharan Africa", (eds:G.Standing ve V.Tokman)-, **Towards Social Adjustment**, ILO, Genova.
- [16]-Lambert,S ve H.Scheider(1991) "Adjustment and Equity in Cote D'Ivoire:1980-1986, **World Development**, sayı .cilt.
- [17]-Lambert,S ve H.Scheider(1991) "Adjustment and Equity in Cote D'Ivoire:1980-1986, **World Development**, sayı .cilt.
- [18]-Morrisson,C(1991) "Adjustment, Incomes and Poverty in Morrocco", **World Development**, cilt 19, sayı 11.

- [19]-Tarp,F(1993)**Stabilization and Structural Adjustment
Macroeconomic Frameworks for Analysing
The Crisis in Sub-Saharan Africa**,Routledge,
London
- [20]-Wallerstein,I(1996) “What Hope Africa? What Hope The
World”, **After Liberalism**, The New Press,
New York.
- [21]-White,H(1996) “Adjustment in Africa”, **Development and
Change**, cilt 27.
- [22]-Yagmanian.B(1990)“Development Strategies: An
Alternative Theoretical Framework”, **Review
of Radical Political Economics**, cilt 22, sayı 2-
3

ORGANİZASYONLARDA ÖDÜL SİSTEMLERİ VE YÖNETİMİ

Dr. Adnan CEYLAN

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi, Yardımcı Doçent

Summary:

The most important part of human resource management is the reward system. The purpose of reward system to attract qualified workers, to keep them and to motive them. Another purpose of it, to pursue a payment system fair internally and competitive externally.

Rewards may be in forms of money, utility encouragements. Factors such as motivational impact, costs and appropriateness to the organization system should be concerned as substantial in the design and analysis of the system. Otherwise concerning reward systems are participation of workers to the wage system, flexible reward systems and being secret of wage systems.

I. GİRİŞ

Ödül sistemleri, yöneticilerin çalışanların motivasyonunu arzulanan yollara çekebilmek için kullandıkları önemli araçlardır. Ödül sistemi bütün organizasyonel bileşenlerden (insanlar, prosesler, kurallar ve prosedürleri de içeren) ve karar verme aktivitelerinden (ödüllerin kime nasıl verileceği ile ilgili) oluşmaktadır.

Organizasyonel ödül sistemlerinin iyi yönetildiği takdirde personeli motive edici, çalışma şevkini, işe devamı, iş kalitesi ve verimliliğini artırıcı önemli bir etkisi vardır. Aksi takdirde ise işletme için zaman, emek ve para kaybına yol açabilecek oldukça önemli bir konudur. Bu nedenle ödül sistemlerinin ayrıntılı bir şekilde ele alınıp, incelenmesi gerekir.

II. ÖDÜL SİSTEMLERİ

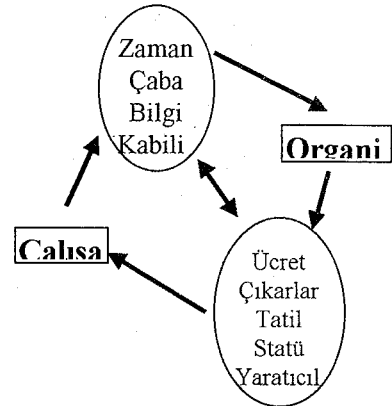
Organizasyonel ödül sistemi ve performans değerlendirme sistemi, çalışanlar ve organizasyon arasındaki karşılıklı alışveriş sürecinde önemli bir bağıdır. Çalışanlar organizasyona birçok kaynak sağlar: zaman, çaba, bilgi, maharet, yaratıcılık ve enerji. Organizasyon bunun sonucunda çalışanlarına hem somut hem de somut olmayan ödüller verir. Somut ödüller kesin bir değeri olan ödüllerdir. Somut olmayan ödüller ise değeri kolaylıkla ifade edilemeyen ya da ölçülemeyen ödüllerdir. Somut ödüller ücret, emekli maaşı planları, hayat ve sağlık

sigortası ve tatiller gibi kesin değeri olan ödüllerini kapsar. Somut olmayan ödüller: statü sembolleri, yaratıcı olabilmek için gerekli olan yetkileri ve kendine saygı gibi dana az kolaylıkla tanımlanabilen ödüllerini içerir. Şekil-1 etkileşim sürecini göstermektedir [1; 367-368].

Organizasyonel davranış çerçevesinde birçok alanlarda etkileşim süreci statik olmaktan daha ziyade dinamiklidir. Taraflardan biri etkileşimin adil olmadığını hissederse; taraflar adil bir ortaklıkta anlaşmaya çalışırlar ya da ortaklığı bozarlar. Aksi takdirde iş ortaklığı boşlukta kalır. Organizasyonun ödül sistemi, organizasyonun kontrol edebileceği etkileşim sürecinin sadece bir bölümüdür. Sistem çok düzgün bir şekilde yönetilmelidir.

Şekil -1 Birey ile Organizasyon Arasındaki Alışveriş Süreci

A-Ödüllandirmenin Amacı ve Fonksiyonları



Birçok organizasyonda ödül sisteminin gayesi, kalifiye çalışanları cezbetmek, onları alıkoymak ve motive etmektir. Ödüllandirme felsefesi üç noktada toplanmaktadır. Adil olma, ödüllerde eşitlik, her bir çalışanın organizasyona katkısının önemi ve de dış emek pazarının durumu. Buna ek olarak ödüllandirme, bireylerin organizasyondaki objektif katkılarına göre, eğer bunların objektif bir şekilde ölçülme imkanı yoksa, (çoğu durumlarda bunu ölçmek zordur) verilen sınırlara göre yöneticiler mümkün olduğunca eşit ve

adil davranarak çalışanları ödüllendirmelidir. Sonuçta sistem: organizasyona dış emek pazarındakileri çekebilmek ve yetenekli çalışanları uygun alanlarda elde tutabilmek için, rekabete dayalı olmalıdır.

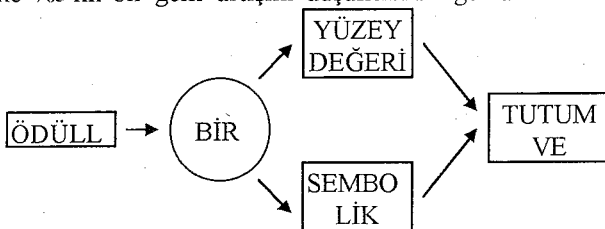
Bu genel durumlar doğrultusunda bir organizasyon, ödüllendirme felsefesini kendi ihtiyaçlarına ve şartlarına dayalı olarak geliştirmelidir. Ve bu sistem mevcut ödül sistemi içinde tanımlanmalı ve kurulmalıdır. İyi geliştirilmiş ödüllendirme felsefesi sistemin gayesini kolay anlaşılır hale getirir ve ödüllendirme kararları alabilmek için bir yapı sağlar. Değişen ekonomik, teknolojik ve emek pazarı şartlarında istikrar aracı olur. Buna ek olarak iyi ifade edilmiş bir felsefe, sistemin çalışanlar arasında güvenilirliğini artırır. Organizasyonun, ödül sistemi ile hangi tip davranışları ya da performansı teşvik etmek istediğine karar verme gereksinimi vardır. Çünkü ne ödüllendiriliyorsa o tekrarlanma eğilimindedir. Muhtemel davranışlar performans, kıdem, hizmet, sadakat, sorumluluk, doğruluk ve önerileri kapsar.

Performans değerlendirme bu davranışları ölçer. Fakat hangi davranışların ödüllendirileceği ödüllendirme sisteminin bir fonksiyonudur. Bir ödül sistemi ayrıca kolay değişen ekonomik sonuçları da hesaba katmalıdır. Bunlar enflasyon, pazarın durumu, teknoloji, sendikaların davranışları, vb. dir.

Ayrıca organizasyonun, organizasyonel ödüllerin çalışanlar için birçok anlam ifade ettiğini bilmesi çok önemlidir. Şekil-2'de gösterildiği gibi içsel ve dışsal olmayan ödüllerin her ikisi de yüzey ve sembolik değer taşımaktadır [1. 368-369]. Bir çalışan açısından bir ödülün *yüzey değeri* demek objektif bir seviyesinin olmasıdır. Örneğin %5'lik bir gelir artışı bir bireyin öncekine göre %5'lik daha fazla performans harcaması demektir. Halbuki yüzeyde, bir promosyon yeni görevler ve sorumluluklar demektir. Ödüller ayrıca sembolik değer de taşımaktadır. Bir profesyonel futbol ya da basketbol takımının yüksek miktardaki bir parayla imzaladığı anlaşmayı düşünelim. Yeni oyuncu çoğunlukla

Şekil-2: Bireyler için Ödüllerin Anlamları

aldığı ücretin karşılığını verebilmek için kendini baskı altında hisseder ve eski oyuncular da ücret yapısının dengede korunmasını sağlamak için ücretlerinin artırılmasını isteyebilirler. Ödüller insanlara organizasyon tarafından kendilerine ne kadar değer verildiğini gösterir ve diğerlerine kıyasla ne kadar önemli olduklarını gösterir. Yine %5'lik bir gelir artışı düşünelim. Eğer alıcı daha



sonra herkesin %3 ya da daha az aldığını öğrenirse, organizasyon için diğerlerine nazaran daha önemli olduğunu hissedecektir. Diğer yandan eğer herkes en azından %8'lik bir artış alırsa, kendi katılımına organizasyonun az değer verdiğine inanacaktır. Kısacası, o zaman, yöneticilerin ödüllerin taşıyabileceği anlamları belirlemeye gereksinimleri vardır. Sadece yüzey mesajların değil ayrıca sembolik mesajlarında belirlenmesi gerekir.

B. Ödüllerin Sınıflandırılması

Organizasyonların çoğu birçok farklı tipte ödül kullanmaktadır. En çok ortak kullanılan ödüller arasında para (ücretler, aylık, komisyon), teşvik edici sistemler, çıkarlar, ikramiyeler, ve mükafatlar yer almaktadır [2. 94-97]. Ödüller bir ödüllendirme paketi içinde birleştirilmektedir.

1. Para

Çoğu insan için en önemli organizasyonel ödül paradır. Besbelli ki, bir şeyleri satın alabildiği için önemlidir. Ama ayrıca bir çalışanın değerini de ifade etmektedir. Açıkça parasal ödüller organizasyonlarda önemli rol oynamaktadırlar [3. 77]. Çalışanın ücretleri işletmenin temel masrafıdır. Çoğu organizasyonda bu %50-60 arasında değişmektedir. Ücret çalışanların memnuniyetsizliğinin temel kaynağı olarak düşünülmektedir. Organizasyon ve birey arasındaki alışverişin somut bir bölümüdür. Ayrıca organizasyonda değişikliğin bir enstrmanı olarak ta kullanılabilir. Örneğin aylık(maaş) ayarlamaları bilinçli bir şekilde organizasyon için kimin değerli ve kimin de daha az değerli olduğunu belirtmek için kullanılabilir. Ayrıca neyin beklendiğini ve gelecekte nelerin ödüllendirileceğini açıklamada da kullanılabilir.

Ücret sisteminin geliştirilmesi iş analizi ile başlar. İş analizi bilgileri; her işin görelisi(izafi) değerine bağlı olarak bir değer tahsis edilen bir puan sisteminin geliştirilmesi için kullanılabilir. Örneğin işler sorumluluk, beceri, çaba ve çalışma şartlarına dayalı olarak karşılaştırılabilir. Ağır çalışma şartları altında önemli sorumluluk, beceri, çaba gerektiren işler için yüksek puanda değer, bu nedenle de, yüksek ücret gerektirir. Puan sistemleri ve işleri karşılaştırmanın diğer yolları, ücretin adil olmasını garanti etmek için kullanılmaktadır.

Bir organizasyon; ücret derecelerinin rekabet edilebilirliğinin doğruluğunu belirlemek için, aynı endüstri kolunda bulunan diğer firmaların ücretlerini araştırır ya da Devlet İstatistik Enstitüsünün, Sanayi veya Ticaret Odalarının yapmış oldukları araştırmaların verilerini alır. Ücret sisteminin

tasarımını kapsayan diğer unsurlar ücret sınıflarının ve her bir sınıftaki basamakların sayısı ve her derece için minimum, orta ve maksimum ücret seviyeleridir. Organizasyon için bir bütün olarak; sınıflar arasındaki paylaşım miktarı, bir çalışanın bir basamağı ya da sınıftan diğerine geçme yolu ve dış çevredeki değişimler (Örneğin emek arzı ve talebi ya da enflasyon) ücret sistemini etkilemektedir.

2. Teşvik Sistemleri

Teşvik Sistemleri genellikle belirli tiplerdeki performans için ek bir parayı garanti eder. Teşvik programlarının örnekleri aşağıdaki şekildedir.

a) Parça başına programları çalışanların kazançlarını üretilen birimlerin sayısına bağlamaktadır [4:251].

b) Kazanç Paylaşımı programları çalışanlara ya da çalışma gruplarına maliyet azaltma çabaları ve fikirleri nedeni ile ek kazançlar sağlar.

c) Komisyon programları satış personeline satılan birimlerin sayısına dayanarak kazanç sağlar.

d) Prim Sistemleri ile organizasyonun ya da organizasyonun bir bölümünün finansal performansına dayalı olarak özel bir prim havuzundan yönetici personele kazanç sağlar.

e) Meziyet (Maharet) Ücret planları çalışanların performanslarındaki artışa dayalıdır. Bu objektif bir şekilde ölçülmüş üretkenlikle ya da performans değerlemenin sonuçlarına dayalı olarak belirlenir [5: 827].

f) Kar paylaşımı planları organizasyonun karlarının belirli bir yüzdesini önceden belirlenmiş oranlara dayalı olarak bütün çalışanlara bölüştürür.

g) Çalışanın sermaye(hisse senedi) seçeneği planları çalışanların satın almaları için, firmada fiyatı biraz düşürülmüş belirli bir oranda hisse senedi verilmektedir. Böylece firmanın bir kısmına sahip olan çalışanlar firmaya daha çok ilgi gösterecekler ve sermayelerinin değerini artırabilmek için daha çok çalışacaklardır [6:631-632].

Çalışanlara bireysel olarak yönlendirilmiş planlar, ödüller için yüksek oranda bir rekabete sebep olabilir ve bazı muhtemel bozucu davranışlara, (Örneğin diğer çalışanların performanslarına sabotaj yapma, daha çok üretebilmek için kaliteden ödün verme ya da müşteriler üzerinde kavgaya etme gibi) yol açabilir. Diğer yandan

grubu teşvik edici plan çalışanların birbirlerine güvenmesini ve birlikte çalışabilmelerini gerektirir. Teşvik edici sistemlerin avantajları ve dezavantajları da vardır. Yöneticiler için büyük miktarda para gerektirdiği ve ödemelerin temeli olduğu için uzun dönem ödüllendirmeleri oldukça tartışmalıdır. Teşvik programının başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesi organizasyonun tarihine ve geleneklerine, organizasyonun ürünlerinin ya da servislerinin niteliğine, mevcut politik, ekonomik ve yasal ortama ve çalışanların sistemle ilgili ihtiyaçlarına ve anlayışlarına bağlıdır.

Uygulamada yönetimin gösterdiği gibi organizasyonun bazı bölümlerinde teşvik sistemini kullanan firmalar, performansı ücrete bağlamak için daha etraflı teşvik edici ücret planları geliştirmektedirler.

3. Faydalar(Çıkarlar)

Ödüllendirme paketinin diğer temel bileşenlerinden biri de çalışanların çıkarları planıdır. Çıkarlar çoğunlukla endirekt ödüllendirmeler olarak ifade edilmektedir[8:449]. Organizasyon tarafından sağlanan tipik çıkarlar aşağıdaki gibidir:

a) Çalışılmayan zamanlar için ödenen ücretler, hem işle ilgilidir hem de değildir. İşle ilgili boş zamanlar arasında; yemek araları, dinlenme araları, kahve molaları, yıkanma zamanları ve hazırlanma zamanları yer almaktadır. İşle ilgili olmayan zamanlar; tatilleri, hastalık nedeni ile izne ayrılmaları ve kişisel günleri kapsamaktadır.

b) Sosyal güvenlik yardımları: İşveren, SSK Mevzuatı çerçevesinde çalışanlar için ödenmesi gereken primin bir kısmını ödemektedir. Çalışan emekli olduğu zaman bu sosyal güvenlik gelirini almaktadır.

c) Maluliyet ve çalışanların tazminat çıkarları: İşverenler hastalananlara, yaralananlara ve mesleğe ait yaralanmalar ya da rahatsızlıklarda, fonlara katılarak çalışanlarına yardımcı olurlar. Bu çıkarlar SSK Mevzuatı çerçevesinde yönetilmektedir.

d) Hayat ve sağlık sigorta programları: Birçok organizasyon bireylerin kendi başlarına ödeme yaparak sahip olabilecekleri bir sigortadan daha ucuz bir sigorta sunmaktadır.

e) Emekli maaşı planları; Birçok organizasyon çalışanlarına emekli olduktan sonra ilave bir gelir sağlamak için planlar sunarlar. Bu firma ödemeli ya da firma ve çalışan katılımlı ödeme programları sosyal güvenliğe ilavelerde bulunmak için yapılır.

Bir firmanın; sosyal güvenlik ve çalışanlarının primleri yasalarla düzenlenir. Fakat diğer çeşit çıkarlar için ne kadar karşılık verileceği firmaların kendilerine bağlıdır. Bazı firmalar diğerlerine göre daha fazla karşılık verebilmektedirler. Bazı firmalar emeklilik masraflarını karşılamakta, diğerleri sağlık sigortası gibi diğer belli çıkarların belli bir yüzdesini ödemekte ve diğerlerinin emeklilik masraflarına katlanmaktadır. Ücretlerin dışında çıkarlar sunmak, günümüz işletmelerinde ödüllendirmenin standart bir bileşeni haline gelmiştir. Şu anda birçok organizasyonda çıkarlar ücret rolünün %30 ila %40'ına cevap vermektedir. Çıkarlar bu nedenle firmalar için esas işlerdir ve bazıları endirekt ödüllendirmelerin masraflarını düşürmeye çalışmaktadırlar. Çıkarların motivasyonel gücü bilinmemektedir. Buna rağmen zayıf ve kötü bir şekilde tasarlanmış çıkar paketlerinin çalışanlarda memnuniyetsizliğe sebep verdiği görülmüştür.

4. İkramiyeler

İkramiyeler daha az teorik düşünüp taşınma gerektiren fakat daha fazla yasal dikkat ve aracı kapsayan, karşılıklı ilişkilerin bir görünümüdür. Yıllarca organizasyonların üst yöneticileri bazı ayrıcalıklara sahiptirler (Örneğin firma arabasının, evinin, tatil evinin, yönetici yemek salonunun limitsiz kullanımı gibi). İkramiyelerin en önemli fonksiyonu alıcılarının statülerine katkıda bulunuyormuş şeklinde görülmektedir, böylece iş memnuniyetinin artmasına neden olmakta ve devir oranı azalmaktadır.

5. Mükafatlar

Birçok firmada çalışanlar; kıdemden kusursuz dikkate, sıfır hatadan(kalite çalışmasında) maliyet azaltma tavsiyelerine kadar her alanda ödül alırlar. Mükafat programlarını arzulanan zaman içinde yürürlüğe koyabilmek masraflı olabilir ve bu nedenle para ödülleri de verilebilir.

Mükafat sistemleri performansı doğru yöntemler altında geliştirebilir, aksi takdirde firma için maliyet ve zaman kaybına yol açabilir [7; 790-791]. Orta büyüklükteki bir imalat firmasında dikkatsiz çalışma alışkanlıkları parçaların ve yeniden çalışmanın maliyetini artırırmaktaydı (kusurlu parçaların iskartaya ayrılması ya da standartlara ulaşmak için yeniden üretmek gibi). Yönetim

çalışanlardan hangilerinin mükemmel bir iş yaptığını ya da mükemmel yakın bir iş yaptığını belirlemek için bir sıfır hata programı oluşturdu. İlk aylarda iki işçi 2000 parçada bir hata yapmıştı. Bölüm yöneticileri yemekhanede bir toplantı düzenleyerek onları bir plaket ve nişan ile ödüllendirdi. Bir sonraki ayda bu iki çalışan iki hata yapmıştı ve bir mükafat alamadılar. Takip eden ayda bu sefer sıfır hataya ulaşılar ve yine üst yönetim toplantı yaparak bu iki kişiyi tekrar mükafatlandırdı. İşletmenin herhangi bir yerinde hatalar, iskarta parçalar ve bunların telafisi için yeniden çalışma dramatik bir şekilde azalma göstermiş çünkü işçiler besbelli ki kaliteli çalışmayı kabullenmişlerdi. Bunu mükafat programlarının etkilerini, pekiştirme teorisi ya da farklı ihtiyaç teorileri ile açıklayabiliriz.

III. ÖDÜL SİSTEMLERİNİN YÖNETİMİ

Ödül sistemleri ile ilgili açıklamalarımız daha çok genel konular üstünde toplanmıştır. Tablo 1.'de görüldüğü gibi organizasyonel ödül sistemlerinin gelişiminde diğer başka konularda vardır ve organizasyon bu konular üzerinde de durmalıdır [1; 375]. Organizasyon çalışanlarına belirli seviyelerde ödeme yapabilmek için kendi imkanlarını, ekonomik ve emek pazarı durumlarını ve ücret sisteminin organizasyonun finansal performansı üzerindeki etkisini dikkate almalıdır. Araştırmaya bakış son günlerdeki bazı konuların çalışmalarını özetlemektedir. Buna ek olarak, organizasyon ücret gizliliği konularını, çalışanların ödül sistemi içindeki paylaşımlarını ve ödül sisteminin esnekliğini dikkate almalıdır [8; 445-446].

Tablo 1: Ödül Sistemlerini Geliştirirken Dikkate Alınması Gereken Konular

Konu	Bazı Örnekler
Ücret Gizliliği	· Açık, kapalı, kısmi · Performans değerlemesi ile ilişkisi. · Eşitlik algılaması
Çalışanların Katılımı	· İnsan Kaynakları Bölümü tarafından · Çalışan /Yönetim komitesinin ortaklığı tarafından
Esnek Sistem	· Kafeterya tipi çıkarlar · Aylık ya da toplam yıllık primler
Ödeme Kabiliyeti	· Organizasyonun finansal performansı · Gelecekteki beklenen kazançlar
Ekonomik ve Emek Pazarı Faktörleri	· Enflasyon oranı · Endüstri ücret standartları · İşsizlik oranları
Organizasyonel	· Masraflardaki artış

Performans zerindeki Etki	Performanstaki etki
------------------------------	---------------------

A. Ücret Gizliliği

Açık ücret politikası demek, çalışanlar için kesin ücret miktarlarının herkesçe bilinen bilgiler olmasıdır. Örneğin devlet kamu çalışanları için ücretleri herkesçe bilinen hale getirerek ücret rollerini göstermektedirler. Tüm gizlilikte ise çalışanlar diğer çalışanların aylıklarını, bunların ortalama ya da yüzde artış oranlarını, aylık sıralarını bilmemektedirler. Çok az sayıdaki organizasyonun ücret yapısı ya tam açıktır ya da tam gizlidir. Organizasyonların çoğunun sistemleri ortada bir yerdedir.

Farklı konular açık ödeme yerine gizli ödeme etrafında dolaşmaktadır. Bazı işçiler ücretlerinin kendilerini ilgilendirdiğini yani başkalarını ilgilendirmediğini düşünmektedirler. Diğerleri ise başka çalışanlara göre nerede bulduklarını öğrenmek istemektedirler. Açık ücret sisteminde yöneticiler düşük ücret alanlara karşı ücret farklılıklarını savunabilmelidirler. Motivasyonel bakış açısına göre açık sistem, ücret ile performans arasındaki ilişkiyi açıklayabilir. Daha başka araştırmalar açıkça göstermektedir ki gizli sistemde çalışanlar diğerlerinin ücretlerini gözlerinde daha fazla büyütmektedirler ve bu da motivasyonel bir problem ortaya koymaktadır. Bu nedenler ışığında çoğu organizasyon ortak bir çözüme gitmiştir. Buna göre çalışanlar işlerin ücret derecelerini bilmekte ve her derecedeki ortalama artışları da bilmektedir. Böylece yarı açık bir sistem oluşturulmuştur.

B. Katılımcı Ücret Sistemleri

Çalışanların organizasyonel kararlara katılımının artması ile beraber, ücret prosesindeki çalışan katılımı da gittikçe artmaktadır. Katılımcı ücret sistemi çalışanı; sistem dizaynında, yönetiminde ya da her ikisinde gerektirebilir. Ücret sistemi; insan kaynakları bölümü personeli, organizasyondaki yöneticiler komitesi, dışarıdan getirilen bir danışman, çalışanlar ya da bu kaynakların bir kombinasyonu tarafından hazırlanabilir. Yöneticilerle birlikte çalışanların da katılımıyla hazırlanan bir ödüllendirme sistemi, yöneticilerin hazırlayıp çalışanlarına uygulattığı bir sistemden daha başarılı olmaktadır. Çünkü sadece yöneticiler hazırlarsa çalışanlar buna inanmakta güçlük çekmektedirler.

Ücret sisteminin yönetimine çalışanların katılımı, çalışanların bunun dizaynına katılımına bir ilavedir. Çalışanlarını ücret sisteminin yönetimine katan firmalar, çalışanlarına diğer çalışanlar ücretlerinde oy hakkı verebilir, her bir yöneticinin ücretinin bir grup diğer

yönetici tarafından belirlendiği grafik kontrolleri kullanabilir ve çalışanların kendi performanslarını sezişlerine göre kendi ücretlerini belirleyebilir. Bireylere ve çalışma gruplarına kendi kaynaklarını ayarlama imkanının verilmesi her organizasyon için uygun olmayabilir. Fakat güven ortamının olduğu, problemlerin çözümüne katılımın olduğu ve katılımcı yönetim sitilinin olduğu organizasyonlarda başarılı olabilir.

C. Esnek Ödül Sistemleri

Esnek ya da kafeterya sitili ödül sistemleri, standart ödüllendirme sistemleri üzerinde yeni ve artan popüleriteye sahip yeniliklerdir. Esnek ödül sistemi, çalışanlara kendi ihtiyaçlarını karşılayacak en iyi çıkarlar paketi arasından seçim yapma imkanı sağlamaktadır. Örneğin yeni bir aile kuran genç çalışanlar ek analık ve babalık çıkarları ya da %100 ödeme yapan aile sağlık planını tercih edebilirler. Buna karşın emekliliği yaklaşmış olan bir insan emekli maaşı çıkarlarını artırmak isteyebilir. Esnek sistemler genellikle standart yaklaşıma göre daha çok yönetsel çaba ve zaman gerektirmektedir. Bu gelişmesi ve devam edebilmesi için gereklidir. Fakat esnek yaklaşım çıkarları, maliyetleri artırıyor gibi görünmektedir. Gerçekte birçok firma bu sistem sayesinde birkaç yıl içerisinde başlangıç yatırımını karşılayacak yeterli parayı kazanabilmektedirler.

Bazı organizasyonlar ödemelerde esnek yaklaşımı uygulamaya başlamışlardır. Örneğin çalışanların bazen aylık artışlar yerine yıllık gelir artışlarına katlanma seçenekleri vardır. Bazı işletmeler yöneticileri için böyle bir sistem oluşturmuştur. Katlanılan toplam ödemeler vergiler ve geri ödemeler için özel hükümler gerektirmesine rağmen, eğer çalışan artıştan verildiği yıl boyunca vazgeçerse, bu alternatif çalışana artıştaki toplam miktarı bir seferde ele geçime imkanını sağlar. Büyük bir olasılıkla da daha büyük bir motivasyonel etki sağlayacaktır. Toplam bir esnek ödül sisteminde çalışanlar çıkarlarının artışı yerine aylık artışlarını tercih edebilirler ve karşılıklı olarak değişebilirler.

IV. SONUÇ

-Organizasyonlarda insanların yönetiminin en önemli bölümü ödüllendirme sistemidir. Ödüllendirme sisteminin gayesi kalifiye çalışanları çekmek, elinde tutmak ve onları motive etmektir. Ve diğer bir gayesi de içten adil ve dıştan rekabete dayalı bir ücret yapısını sürdürmektir. Ödüllerin hem yüzey hem de sembolik değerleri vardır.

Ödüller; para, çıkarlar, ikramiye, mükafat ve teşvikler şeklinde olabilir. Motivasyonel etki, masraflar ve organizasyonel sisteme uygunluk gibi faktörler bir ödül sisteminin tasarımında ve analizinde dikkate alınmalıdır. Ödül sistemleri ile ilgili diğer konular; ücret sistemlerinin gizliliği, ücret sistemine çalışanların katılımı ve esnek (ya da kafeterya-tipi) ödül sistemleridir.

KAYNAKLAR

- [1]-Moorhead Gregory, Griffin W. Ricky, Organizational Behaviour, 3rd Ed. Houghton Mifflin Company, Boston, 1992.
- [2]-Ceylan Adnan, Endüstri Örgütlerinde Davranış Değiştirme, İ. Ü. Sosyal Bilimler Ens. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İst., 1992.
- [3]-Richard A. Guzzo, Types of Rewards, Cognitions and Work Motivation, Academy of Management Review, Vol.4, No:1, 1979.
- [4]-Yoder Dale, Personnel Management and Industrial Relations, Prentice Hall Inc. USA, 1970.
- [5]-Nina Gupta, Performance- Contingent Rewards and Satisfaction: An Initial Analysis, Human Relations, vol:33, No:11, 1980.
- [6]-Zaim Sebahattin, Çalışma Ekonomisi, 7. Baskı, Filiz Kitapevi, İst., 1986.
- [7]-Lloyd S. Baird, Hammer w. Clay, Individual Versus System Rewards: Who's Dissatisfied Why and What's Their Likely Response, Academy of Management Journal, Vol:22, No:4, 1979.
- [8]-Werther B. William Jr. Davis Keith, Human Resources and Personnel Management, 4th Ed. Mc-Graw Hill Inc., 1993.

İŞLETME BAŞARIŞIZLIKLARININ ÖNCEDEN TAHMİNİNDE KULLANILAN; FİNANSAL TABLO ANALİZİ VE FİNANSAL ORANLARIN ERKEN UYARI SİSTEMİ OLARAK KULLANILMASI VE İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER

Dr. Talat FİRLAR

İ.Ü. Teknik Bilimler M.Y.O, Yardımcı Doçent

Abstract:

In this article, statistical figures of financial failure of the companies and associations, which can not be guessed before, will be evaluated theoretically. And general warnings should be stated before.

tahmini konusunda gelinecek nokta, önemini koruyacaktır.

Bu yazıda; işletme ve kurumların finansal başarısızlığının önceden tahmin edilmesine yönelik olarak yapılan istatistik çalışmalar teorik olarak değerlendirilecek ve erken uyarı sistemi ile ilgili genel açıklamalar yapılacaktır.

I-GİRİŞ

İşletmeler, bir ekonominin kan taşıyan damarlarıdır. Bunların yaşaması ve gelişmesi, bir ülke için hayati konuların başındadır. Böyle olunca, işletme ve kurumların, bugünden daha çok gelecek faaliyet dönemleri ilgi ve önem kazanır. Dolayısıyla, yapılan çalışmalar, bugünden çok gelecekteki işletme performansının tahminine yönelik olmaktadır.

İşletme ve kurumların başarısı veya başarısızlığı; sermayenin tabana yayıldığı ülkelerde, çok değişik kesimler tarafından titizlikle izlenmektedir. Bunlar; banka ve finans kurumları, çalışanlar, yöneticiler, ortaklar, yatırımcılar, kamu v.b. kesimlerdir. Bu kesimlerin kararlarında belirleyici olan ilk kaynak işletme ve kurumların faaliyet sonuçlarıdır.

İşletmenin finansal tabloları, geçmiş faaliyet dönemlerini yansıtmaya rağmen, gelecek hakkında matematiksel ve istatistiksel tahmin yapmada rakamsal veri sağlayan tek kaynak olması nedeniyle, halen en çok kullanılan belgelerdir. Finansal analizler, genellikle; geçmiş faaliyet dönemlerin performansını ölçmeyi amaçlamaktadır. Ancak, işletmelerin gelecekte izleyeceği finansal eğilim, geçmiş dönemden daha çok önemlidir.

Böyle olunca, işletmelerin gelecekte karşılaşmaları muhtemel finansal başarısızlıklara ait göstergelerinin önceden belirlenmesi için, ciddi çalışmalar yapılmaktadır. Çünkü, bundan böyle, savaşlar sadece cephede yapılmaktan çıkmış, sanayii ve teknoloji üretimi alanında ya da kısaca ekonomik alanda yapılmaya başlanmıştır. Ekonomik başarı, işletme ve kurumların performansına bağlı olduğundan; Finansal başarısızlıkların önceden

II. ERKEN UYARI SİSTEMİ

II-1. Tanım

İşletme, mal ve hizmet üretmek amacıyla emek, sermaye ve öteki üretim araçlarının bir yerde ve teknik olarak birleşmelerinden oluşan, işleyen ve işleyen teknik ve iktisadi bir birim, bir varlık olarak tanımlanmaktadır[1].

İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirmeleri ve yaşamlarını sürdürebilmeleri günümüz ekonomik hayatının dinamizmine ve koşullarına uyum sağlayabilmelerine bağlıdır. Bilindiği gibi, günümüz ekonomik ortamının en önemli özelliği işletmelerin ciddi bir rekabet içinde bulunmaları ve çok çeşitli risklerle karşı karşıya olmalarıdır. Bir yandan rakiplerine karşı rekabet yapabilmeleri diğer yandan değişik risklere karşı koyabilmesi, işletme yönetimlerini çok yönlü perspektive zorlamaktadır. Bunu sağlayamayan işletmelerin finansal açıdan başarılı olabilmesi oldukça güçtür. Hatta, iflase veya tasfiyeye kadar sürüklenmeleri kaçınılmazdır.

Erken uyarı sistemi, finansal başarısızlığı önceden tahmin etmek amacıyla kullanılan bir terimdir. Tahmin yapma ise, geleceği görülebilir hale getirmek için yapılan bir faaliyettir[2].

Erken uyarı sistemi, geleneksel olarak stratejik bir terim olduğundan ilk kullanıldığı alan askeridir[3]. Finans dünyasında, ya da kısaca bankacılık alanında ilk kullanılmaya başlanması ise, 19. yüzyılın ikinci yarısında olmuştur. Erken uyarı sisteminin, askeri alandan sonra öncelikle bankacılık alanında kullanılmaya başlanmasının temel nedeni, bu yüzyılda iki büyük savaş yaşayan insanlığın, bundan sonraki çaba ve gayretlerini büyük oranda ekonomik kalkınma ve sanayileşmeye yöneltmeleri ile bu süreçte

bankaların üstlendiği önemli roldür[4]. Bilindiği gibi; bankalar, kanun vücutta üstlendiği rolün benzerini, ekonomide yaparlar. Ekonomiye kaynak sağlayan bankalar, teşebbüs hürriyetinin sağlandığı ülkelerde, kaynakların en yüksek verim ve rasyonellikte kullanılmasını temin ederler.

Bu amaçların sağlanması için, işletme ve sahiplerinin başta ekonomik olmak üzere, finansal, teknik, sosyal ve diğer açılardan değerlendirilmesi gerekir. Ancak; bu değerlendirme yeterli bilgi ve kaynak sağlandığı ölçüde sağlıklı yapılı; banka ve finans kurumları tarafından fon arzedenlerden toplanan kaynaklar, talep edenlere en rasyonel değerlendirme sonucunda aktarılmış olur.

İşletme ve kurumları değerlendirmek amacıyla finans kurumları ve bankacılar tarafından geliştirilen, ilk yöntemlerin, geleneksel değerlendirme yöntemleri olduğu bilinmektedir. Ancak, sanayileşme ile birlikte bilgisayar teknolojisinde yaşanan gelişmeler, işletmelerin finansal açıdan değerlendirilmesinde yeni ve farklı yaklaşım çalışmalarını hızlandırmıştır[5]. Özellikle bu çalışmalar içinde en önemli yeri 'geleceği tahmin modelleri' tutmuştur.

İşletmeler finansal açıdan değerlendirilirken geçmiş faaliyet dönemi verileri esas alınır. Geçmiş, gelecek hakkında önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir. İşletmenin gelecekte izleyeceği politikaları belirlemek, ortaya çıkacak muhtemel gelişmelerin kritiğini yapmak, tutarlı ve rasyonel kararlar alabilmek için geleceğe bakmak zorunluluğu bulunmaktadır[6].

Bu amaçla, son yüzyılda sadece geçmiş faaliyet dönemlerine ait verilerin değerlendirilmesiyle yetinilmeyerek; yakın gelecek üzerine finansal başarısızlık tahmin çalışmaları yapılmaktadır. Bu amaçla geliştirilen bir sistem olarak erken uyarı modelleri, kullanılmaktadır.

İşletmelerin finansal açıdan değerlendirilmesinde kullanılan 'erken uyarı sistemi' ile ilgili bazı tanımlar aşağıdadır;

¹ Bunun dışında ki bazı alanlarda 'erken uyarı sistemi' kullanılmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır; (1) 1975 yılında Berlin Alman İktisadi Araştırma Enstitüsü (DIW)'nün desteğiyle, OECD çalışmalarından hareketle Gelişmekte Olan Ülkelerin borçluluk durumlarının değerlendirilmesine yönelik olarak Peterson ve Möbies tarafından bir model çalışması yapılmıştır. Özelliğinden dolayı 'Pragmatik Bir Erken Uyarı Sistemi' olarak adlandırılan model, borçluluk ile ilgili 7 gösterge ve iki aşamalı 10 eşik değer içermektedir. Bak.: Rifat Yıldız; Dış Borçlanma ve Türkiye'nin Dış Borçlarının Tahlihi. A.Ü.İ.İ.B.F. Yayını, Erzurum 1988

Erken uyarı sistemi, işletmelerin başarı durumunu önceden tahmin etmek için kullanılan bir analiz tekniğidir. Bu analiz tekniğinin uygulanmasıyla işletmenin içinde bulunduğu durum ve muhtemel riskler, nicelik olarak belirlenebilir[7]. Tanımda, geleceğin nicelik (sayısal) olarak analiz edilmesi erken uyarı sisteminin temel özelliği olarak belirlenmektedir.

Bir başka tanımda; erken uyarı sistemi, finansal oranlardan hareketle, işletmenin başarı durumunu tespit edebilmek için oranları tek tek dikkate alma yerine, onları başarılı-başarısız işletme grupları içinde birlikte değerlendirme sürecidir[8]. Burada ise, işletmelerin finansal oranlar yardımıyla başarılı ve başarısız gruplar olarak sınıflandırılması önplana çıkarılmaktadır.

Bir diğer tanımda ise, erken uyarı sistemi şu şekilde tanımlanmaktadır; finansal oranların yeni istatistik teknikler yardımı ile analizi yapılarak işletme başarısızlık nedenlerini belirlemek, işletme başarısızlığını önceden belirleyecek göstergeleri elde etmek ve bu göstergelere dayanarak işletmelerin yakın gelecekteki durumları ile ilgili tahminlerde bulunabilmek üzere kurulan modele ve oluşturulan sisteme denir[9].

Tanımlarda görüleceği gibi, erken uyarı sistemi, işletmenin geçmiş ve mevcut mali durumundan hareketle, gelecekteki muhtemel risklerinin tahmin edilmesi için yapılan bir analizdir.

Esasen; işletme analizlerinin, salt mali tablolardan hareketle yapılmasının günümüzde oldukça yetersiz kaldığı bir gerçektir[10]. Çünkü, günümüzün ekonomik ilişkileri ve düzeyinin ne kadar çok değişkene sahip olduğunu tesbit bile imkansız hale gelmiştir. Dönem sonu mali tablolarda çok iyi karlar olabilir. Ancak, mali tablolarda yer almayan ya da mali tablolara yansımayan bazı taahhütler, ekonomik istikrarsızlıklar, çok kısa sürede işletmenin finansal krize girmesine neden olabilir. Bu duruma, çok yakın tarihte yaşanan bir örnek; 5 Nisan (1994 - istikrar) kararlarıdır. Bu tarihten önce 14.000.- TL olan dolar kuru, bir günde 24.000.-TL'ye yükselince, çok sayıda işletme finansal krize, ya da iflase sürüklenmiştir[11]

(2) Bir başka çalışma ise, yine Gelişmekte Olan Ülkeler üzerine yapılmıştır. Bu ülkelerin finansal krizlere karşı duyarlılığı araştırılmıştır. I.D.Sachs-A.Tornell-A.Valesco (Financial Cricic in Emorging Markets, 1995) tarafından yapılan çalışmada, finansal krizin öngörülebilirliğini ölçmek için başlıca dört gösterge (rasyo) kullanılmıştır. Bak.: Ali İhsan Karacan, "Krizler ve Finansal Göstergeleri". Dünya, 11.12.1996, s.4

Bu durum, Peter Drucker'ın, erken uyarı sistemi üzerine yaptığı bir değerlendirmede, şöyle ifade edilmektedir; Finansal muhasebe, bilanço ve kar ve zarar tabloları, maliyet hesapları, işletme iskeletinin röntgen filmleri gibidir. Röntgen filmleri bazı hastalıkların teşhisinde kullanılır, ama ölümlere neden olan enfarktüs, kanser ve parkinson gibi hastalıklarda fazla işe yaramaz. Şirketin durumundaki bir gerileme veya teknoloji üretmedeki zaafı, ancak iş işten geçtikten sonra muhasebe belgelerine yansır[12]. Bu durum bir yazar tarafından şu şekilde ifade edilmektedir; gerçek ekonomideki oluşumlar görüntü ekonomiyeye (finansal göstergelere), hemen yansımayaabilir. Bir zaman arası var. Aynı şekilde görüntü ekonomiyeye bakılarak yapılan tahminlerin ortaya konulan beklentilerin gerçek ekonomide ortaya çıkması zaman alır[13].

Sonuç olarak, erken uyarı sistemi, temel mali tablolarda görünmeyen, ve sonuçta iflasa ve tasfiyeye kadar varan (ölümcül) hastalıkların teşhisine yarayan bir sistem olarak tanımlanabilir. Bir başka deyişle, erken uyarı sistemi, röntgen filmlerinde görünmeyen, ancak ölümcül hastalıkların teşhisine yarayan bir sistemdir.

II-2. Önemi, Yararı ve Amacı

Erken uyarı sisteminin kullanılmaya başlandığı ilk alan olan bankacılıkta ki temel fonksiyonu şudur: fon fazlası olanlardan toplanan kaynakların, talep edenlere (işletme ve kurumlara) aktarılmasına, yani kredi değerliliğinin tesbitine yarar. Dar anlamda; erken uyarı sistemi, bankaların kredi talep eden müşterilerin risk sınıfını belirler.

Erken uyarı sisteminin önemini artıran gelişmeler ise şunlardır[14];

a) İflas eden işletmelerin sayısının hızla artması; bu işletmelerin, sahiplerine olduğu kadar (belki daha fazla) ekonomiyeye, kredi sistemine ve yatırımcılara zarar vermeleri,

b) İşletmelerde muhasebe denetimi uygulamasının yaygınlaşması, denetim işletmelerinin sayısının ve işlevlerinin gündün güne gelişmesi,

c) Sermaye piyasasının kurulması ve küçük tasarruf sahiplerinin hisseleri borsada işlem gören şirketlerin durumlarına gösterdikleri(veya göstermeleri gereken) ilginin artması

d) Kapalı aile şirketlerinin artan finansman ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla, halka açılmaların gündeme gelmesi.

Erken uyarı sisteminin gelişmesi şu amaçlara yönelik olmuştur;

a) İşletmenin ödeme gücünü ölçmeyi amaçlayan ve daha ziyade işletme dışındaki kişilerin kullanımına yönelik kredi analizleri,

b) Daha ziyade işletme yöneticilerini ilgilendiren ve onlara yol gösterme amacına yönelik karlılık analizleri.

Sinkey'e göre etkin bir erken uyarı sisteminin, bankacılık sektörüne yönelik potansiyel yararları şunlardır;

a) İflasların önlenmesi,

b) Yönetici ve otoritelerin kaynaklarını daha etkin tahsisi,

c) Bilanço ve gelir tablosu verilerinin yararının artması.

d) Problemlili bankaların teşhisinin daha objektif yapılması.

e) Bankacılık otoritelerine murakabe ve gözetim performanslarını ve erken uyarı sisteminin etkinliğini değerlendirmek için veri sağlaması,

f) Değişken mevduat-sigorta primi için veri sağlaması.

Erken uyarı sistemi ya da geliştirilen istatistikî yöntemlerle ulaşılmak istenen genel amaçlar aşağıdaki gibidir:

a) İşletmelerin başarısızlık nedenlerini belirlemek,

b) İşletme başarısızlığını önceden yansıtacak göstergeleri elde etmek,

c) Bu göstergeleri bir model içinde toplayarak işletme faaliyetleri ile ilgili tahminlerde bulunmak.

Erken uyarı sisteminin genel amaçları, bir diğer çalışmada ise aşağıdaki gibi belirtilmiştir[15];

a) İşletme ve çevresindeki değişikliklerin iyice belirginleşmeden yakalanması,

b) Değişikliklerin hızı ve yönü belirlenerek, geleceğe yansıtılması,

c) Değişikliklerin önem derecesinin belirlenmesi,

d) Sapmaların tesbit edilmesi ve sinyallerin alınması,

e) Öncelikli sapmalar doğrultusunda muhtemel tepkilerin belirlenmesi,

f) Değişikliğe sebep olan faktörlerin ve bunların arasındaki etkileşimin incelenmesi.

Görüldüğü gibi, amaçlar, bankaların potansiyel kredi müşterilerinin kredi değerliliğinin tesbiti ile ilgili

hemen hemen aynıdır. Amaçlar, işletme yönetimi ve finansal kurumlar dışında bir başka kesimi de çok yakından ilgilendirdiği görülmektedir. Bu kesim de, menkul kıymet piyasaları yatırımcıları olan kişi ve kurumlardır.

II-3. Erken Uyarı Sinyallerinin Alınması

İşletmelerin giderek karmaşıklaşan ilişkiler ile büyüyen pazar ve rekabet ortamında, doğaldır ki, finansal başarısızlığına etki yapan faktörler çoğalmıştır. Günümüzden on sene önce veya çeyrek asır önce işletme başarı ya da başarısızlığında önemli olan birçok faktör, bugün ya etki alanından çıkmış ya da daha az etkin hale dönüşmüştür. Ancak, çok sayıda yeni ve öngörülme-yen faktör ortaya çıkmıştır. Bu faktörler, genellikle iki grupta toplanmaktadır. Bunlardan ilki, işletme dışında oluşan ve yönetimin kontrolü dışında bulunan 'çevre şartları'dır. Diğer ise, işletme içinden kaynaklanan faktörlerdir.

İşletmeler, hiç bir uyarı işareti vermeden birden bire finansal başarısızlığa düşmezler. İşletmeler, başarısızlığa düşmeden önce, mutlaka bazı uyarı sinyalleri verir[16]. Bunlardan bazıları; işletmenin mali durumu ve faaliyet sonuçlarına ait oranlarında olumsuz gelişmeler, kötüye doğru gidiş; şirketin hisse senetlerinin fiyatlarında devamlı ve hızlı düşüş; işletmelerin bankalardaki mevduatın en düşük düzeye inmesi, kredi limitlerinin en yüksek düzeye kadar kullanılması ve kredilerdeki hareketsizlik ve durumun uzun süre devam etmesi, ödemelerde gecikmeler, işletmenin mali durumunun bozulmaya başladığı konusunda erken uyarı göstergeleridir[17].

Erken uyarı sinyalleri, genellikle dört grupta alınabilir. Bunlar aşağıdadır[18];

- i)Finansal Tablolar,
- ii)İşletme Yönetimi,
- iii)İşletme Faaliyeti
- iv)Banka ve Finans Kurumlarının İzlenmesidir.

Bu uyarıcı sinyaller vaktinde izlenip doğru yorumlanırsa, yaklaşan tehlikeye karşı önlem alınabilir, çözüm bulmak daha kolay olabilir.

i) Finansal Tablolar

İşletmelerin finansal tabloları en kolay ve çabuk erken uyarı sinyali veren kaynaklardır. Bunlar; bilançoların zamanında alınmaması, alacak tahsilat süresinin uzaması, işletmenin likiditesinin bozulması, ticari alacakların tutar olarak artışı, stok ve diğer varlıkların dönüşünün yavaşlaması, satışlarda azalma ya da hesapsız büyüme, cari borçlarda orantısız artış, borca göre yetersiz özvarlık, v.b.

ii) İşletme Yönetimi

İşletme başarı ya da başarısızlığı üzerinde, yönetimin büyük etkisi vardır. Hatta, yönetim hataları, işletme başarısızlığının ana nedeni olarak görülmektedir. Yönetimin kalitesi, uzmanlığı, davranışları işletmenin dışı vuran, önemli göstergelerdir. Dolayısıyla, yönetim ile ilgili hareketler işletme konusunda erken uyarı sinyali vermektedir. Bunlardan bazıları; üst yönetimde hızlı değişiklik ya da davranış değişiklikleri, personelin yükselen sirkülasyonu, gerçekçi olmayan fiyat politikası, gibi.

iii) İşletme Faaliyetleri

Üretim kapasitesinin ve işletmenin yetersiz olması, işgücünün iyi kullanılmaması, mal ve hizmet taleplerinin zamanında karşılanmaması, normal satınalma uygulamalarının dışında spekülatif hammadde veya mamül alımı, üretim teknolojisinin yenilenememesi, yüksek miktarda stok birikimi.

iv) Bankaların İzlenmesi

Müşterilerin banka mevdatındaki düşmeler, teminata alınan senetlerin süre uzatımı edilmesi, büyük ölçüde kısa vadeli kredi kullanımı, kredi talep tutarı ve sıklığında büyük sıçrama, işletme sermayesi amaçlı krediler, v.b. davranışlar, işletmeler için erken uyarı olarak değerlendirilir.

III. FİNANSAL TABLO ANALİZİ VE FİNANSAL ORANLARIN ERKEN UYARI SİSTEMİ OLARAK KULLANILMASI

III-1. Finansal Tablo Analizi

Finansal tablolar işletmelerin gelecekte çok geçmişini gösterir. Dolayısıyla, finansal tablo analizi, öncelikle işletmenin geçmiş dönemlerdeki performansının tesbiti amacıyla yapılmaktadır. Ancak, amaç sadece işletmenin önceki dönemlere ait finansal performansının değerlendirilmesi ve ölçülmesi olmayıp, gelecek döneme ait tahminde bulunmaktır.

Buna göre, finansal tablo analizi, işletmelerin gelecek faaliyet dönemleri ile ilgili daha rasyonel kararların alınması ve planlama yapılabilmesi için finansal tabloların geçmiş ve halihazır bakımından incelenmesi ve yorumlanmasıdır[19]. Rakamla ifade edilen, bu analize niceliksel analiz denilmektedir.

İşletmeler belli dönemler itibarıyla; başta bilanço ve gelir tablosu olmak üzere satışların maliyeti tablosu, fon akım tablosu, nakit akım tablosu, ve kaynak kullanım tablosu düzenler. Bunlar, işletmeler hakkında başlıca hatta tek bilgi kaynağıdır. Bir başka deyişle, finansal tablolar işletmelerin finansal açıdan değerlendirilmesinde kullanılan nicel veriler içeren tek kaynaktır. Bu sebeple çok önemli veri oluştururlar. Ne var ki; önemli veri

sağlamasına rağmen, finansal tablolarla analiz bazı kısıtlamalar içermektedir. Bu kısıtlamalar şunlardır;

a) Finansal tablolarda kullanılan değerlendirme yöntemleri farklı sonuçların çıkmasına neden olabilmektedir.

b) Finansal tablolardaki verilerin büyük ölçüde kullanılabilmesi için çevre şartlarının ve işletme iç bünyesinin hemen hemen aynı kalması varsayımına dayanır. Halbuki ne çevre şartları ne de işletme içi şartlar aynı kalmamaktadır[20].

Bu arada, önemli bir hususa değinmek gerekir: işletmelerin finansal açıdan analiz edilmesinde sadece nicel faktörler yeterli olmamakta; nitel faktörlerinde dikkate alınması gereklidir. Diğer bir ifadeyle, niteliksel ve niceliksel analiz bir arada, birbirini tamamlayacak şekilde yürütülmelidir. Nitel faktör olarak, işletmenin ürettiği mal veya hizmetler, bunların niteliği ve muhtemel talep durumu, pazar payı, işletme yönetimin kalitesinin incelenmesi kastedilmektedir.

Finansal tablo analizinde en yaygın kullanılan ve bilinen yöntem oran analizidir[21]. Oran analizinin kullanım tarihi 1800 yıllara kadar uzanmaktadır[22].

Oran analizi, finansal tablolardaki kalemler arasındaki nisbi ilişkiyi sistemli ve tutarlı bir şekilde açıklama esasına dayanmaktadır. Bir başka deyişle, oran analizi, finansal tablo kalemlerinden bir değer diğer bir değere oranıdır. Tablolara ait kalemler, ya tablo toplamı ya da birbirleri ile ilişkilendirilerek ifade edilir.

Başlangıçta, sadece finansal tabloların analizi amacıyla kullanılan rasyolar, son yıllarda finansal başarısızlığın önceden tahmin edilmesi amacıyla geliştirilen istatistiksel modellerde bağımsız değişken olarak yer almaktadır. Finansal analiz konusuyla ilgilenen çok sayıda yazarın ortak görüşü, finansal tablo verilerinden türetilen uygun finansal oranların ya da bu oranlardan oluşturulacak uygun fonksiyonların (çok değişkenli analiz) işletmelerin çeşitli özelliklerinin göstergesini oluşturacakları, hatta bu özelliklerle ilgili geleceğe yönelik tahminlerde bulunulmasını sağlayacakları şeklindedir. Bir başka görüş ise, finansal oranlarla, finansal başarısızlığın önceden tahmin edilmesinin mümkün olduğunu belirtmektedir.

Bu arada, finansal oranların bazılarının birleştirilmesi sonucu elde edilen tahmin gücünün, oranların tek tek sahip olduğu tahmin gücünden üstün olduğu gözlenmiş ve başarılı, başarısız işletmeleri sınıflandırmak için finansal oranlar ile çok değişkenli istatistiksel analiz teknikleri bir arada kullanılmıştır. Böylece, ifade edilmemiş olsa da erken uyarı sistemi olarak rasyolar'ın kullanılması iki yüzyıla varan bir geçmişe dayanmaktadır. Önceleri, istatistiksel bir model ve tekniğe dayanmayan çalışmalar yaygın olarak

kullanılırken, özellikle bilgisayarın gelişimiyle birlikte 19. yüzyılın üçüncü çeyreğinde nicel çalışmalar kullanılmaya başlamış ve günümüzde büyük aşama yapmıştır.

III-2. Geleneksel Yöntemler

İşletmelerin finansal açıdan analiz edilmesinde ya da başarısızlıklarının önceden tahmin edilmesinde ilk kullanılan yöntemler 'geleneksel yöntemler' olmuştur.

Bu yöntemler genellikle aşağıda gösterildiği gibi gruplanmaktadır[23];

- 1) Tutarları Karşılaştırma (Salttutarlar) Yöntemi
- 2) Oransal Sayılar Yöntemi
 - a) Dikey (Dilim) Yüzdeleri Yöntemi
 - b) Yatay (Değişim) Yüzdeler Yöntemi
 - c) Rasyo Yöntemi
- 3) Diğer Yöntemler (İstatistik ya da Grafik Yöntemi)

Bunlardan; 3.Yöntem olan İstatistik yöntemine kısaca değinilecektir.

III-21. İstatistiksel Yöntemler

İşletme başarısızlıklarında geleneksel yöntemlerin bir kriter ortaya koyamaması, çalışmaları istatistik çalışmalara kaydırmıştır. Bu alanda yapılan ve yaygın olarak kullanılan yöntemler;

- 1) Tek Değişkenli İstatistiksel Modeller
- 2) Çok Değişkenli İstatistiksel Modeller,

olarak iki grupta ele alınmaktadır. Bu modeller ile ilgili açıklamalar aşağıdadır.

- 1) Tek Değişkenli İstatistiksel Modeller

Tek değişkenli istatistiksel modeller, statik finansal analiz araçları olan mali oranları (rasyolar) teker teker ele almak suretiyle finansal başarısızlığı tahmin etmeye çalışır. Sadece, bir finansal oranın bağımsız değişken olarak alındığı bu yöntemde, kullanılan istatistik teknikler aşağıdadır.

- i) 0-1 Basit Regrasyon Modeli,
- ii) Tekli Diskriminant Analizi,
- iii) Markov Zinciri.

Tek değişkenli istatistiksel teknikler ile çok değişkenli modellerde kullanılanlar arasında bağımsız değişken (finansal oran-rasyo) sayısından başka önemli bir farklılık yoktur.

Tek değişkenli modellerle finansal başarısızlık tahmini çalışmalarında iki temel sonuç bulunmaktadır.

a) Finansal güçlük (kriz) içinde bulunan işletmelerdeki bir değişkenin (finansal oran) dağılımı, finansal güçlük içinde olmayan bir işletmelerdeki aynı değişkenin dağılımından sistematik olarak farklılık gösterir.

b) Bu sistematik farklılıklardan, işletmeyi etkileyecek kararların alınmasında faydalanılır.

2) Çok Değişkenli İstatistiksel Modeller

Çok değişkenli istatistiksel modeller, çok sayıda bağımsız değişken kullanılarak aynı işletme için değişik tahminler yaparak gelecek dönemler hakkında bilgi sağlanmasıdır. Çok değişkenli modeller, bağımsız değişkenler arasında karşılıklı ilişkileri aynı anda (eş zamanlı) analiz etmektedir. Bir başka ifadeyle; çok değişkenli istatistiksel modeller, inceleme konusu olayı bir bütün olarak ele almakta ve bütünlüğü sağlayan değişkenlerin bağımlılık yapısını açıklamaya (analiz etmeye) çalışmaktadır.

Çok değişkenli model geliştirilirken, farklı istatistiksel tekniklerden yararlanır. Çok değişkenli analiz teknikleri, analize sokulan değişkenlerin özelliklerine göre iki gruba ayrılır.

a) Bağımlılık Analiz Tekniği; Bu tekniklerle, bir değişken veya değişkenler seti diğerlerine bağımlı olup onlarla tahmin edilebilir veya açıklanabilir. Bu teknikler;

- i) Çok Değişkenli Diskriminant Analizi,
- ii) Çok Değişkenli Regrasyon Analizi,
- iii) Çok Değişkenli Varyans Analizi,
- iv) Çok Değişkenli Kovaryans Analizi,
- v) Kanonik Korelasyon Analizi,
- vi) Lojistik Regrasyon Analizi,
- vii) Probit Analizi'dir.

b) Karşılıklı Bağımlılık Analiz Tekniği'nde ise; değişkenler bağımlı ya da bağımsız diye ikiye ayrılmaksızın, değişkenler arasındaki ilişkileri araştırılır. Bu teknikler;

- i) Asal Bileşenler Analizi,
- ii) Faktör Analizi,
- iii) Kümeleme Analizi'dir.

Burada; çok değişkenli istatistiksel modellerden, en çok kullanılanlarına kısaca değinilecektir.

i) Çok Değişkenli Diskriminant Analiz Tekniği

Finansal başarısızlık tahmin çalışmalarında en çok kullanılan tekniktir. Bunun nedeni, çeşitli nedenlerle gözlemlerin iki veya daha çok yığından hangisine ait olduğunun bilinmesine gerek duyulur. İşte, birden çok özellik açısından gözlemlerin, yığınlara ayırılması sorunu, diskriminant analizinin konusudur.

“Çok değişken” terimini kısaca tanımlamak gerekirse, ikiden fazla değişken arasında ikili ve çoklu ilişkilerin incelenmesidir[24].

Diskriminant analizi; bir gözlem değerini, daha önce bazı özelliklere göre belirlenen gruplardan biri içinde sınıflandırmaya yarayan bir istatistiksel teknik olarak ifade edilmektedir. Çok değişkenli diskriminant analizi, doğrusal ve kuadratik diskriminant analizi olmak üzere iki gruba ayrılır.

Bir doğrusal diskriminant fonksiyonu aşağıdaki gibi ifade edilebilir;

$$Z=B1*X1+B2*X2+.....+Vn* Xn$$

Burada,

Z= Diskriminant değerini,

B= Diskriminant katsayılarını,

X= Bağımsız değişken olan finansal oranları göstermektedir.

Görüldüğü gibi, diskriminant değeri (Z) bağımsız değişkenlerin doğrusal bir fonksiyonudur. Dolayısıyla, herhangi bir bağımsız değişkenin etkisini yorumlamak kolaydır.

Kuadratik diskriminant fonksiyonu ise, daha karmaşık bir fonksiyon olup, bir değişkenin etkisini diğerlerinden arındırarak yorumlamak kolay değildir. 3 değişkenli bir kuadratik diskriminant fonksiyonu aşağıdaki gibidir.

$$Zi=B1*X1+B2*X2+B3*X2+B4*X1+B5*X1* X2+ B6*X1*X3+B7*X2+B8*X2*X3+B9*X3$$

Yukarıdaki fonksiyondan görüldüğü gibi, “X”deki bir birim artışın Z üzerindeki etkisini yorumlamak için sadece, “B1” katsayısına bakmak yeterli olmayacaktır. Ayrıca, B4, B5 ve B6 gibi katsayıların da değerine bakmak gerekecektir. Şüphesiz ki; bu da kuadratik diskriminant fonksiyonunu yorumlamayı güçleştirmektedir. Bu nedenden dolayı, çoğu çalışmada doğrusal diskriminant analizi tercih edilmiştir.

Diskriminant Analizi; işletme faaliyetini açıklayacak, işletme faaliyetindeki değişiklikleri özet olarak ortaya koyabilecek bir yöntemdir. Bir başka ifadeyle; diskriminant analizi yöntemi; finansal tablolarda önemli değişiklikler olup-olmadığını ve

değişikliklerin en çok nereden kaynaklandığını açıklar.

Herhangi bir araştırmada kullanılan bireyler (veya birimler), gruplara ayrılırken birtakım önbilgilere göre subjektif ölçümlerle sınıflandırılmaktadır. Halbuki, sınıflandırma diskriminant analizi ile yapıldığında bireyleri gruplara ayırma objektif kriterlere göre yapılmaktadır. Bir başka ifadeyle, subjektif kriterlere göre yapılan ayırmada, ayırma konu olan birey ya da bireylerin sadece bir ya da birkaç özelliği dikkate alınarak sınıflandırılma yapılırken, diskriminant analizinde ise sözkonusu sınıflandırma, bireyin ait olduğu grup içindeki tüm özellikleri gözönüne alınarak gerçekleştirilmektedir. Böylece, diskriminant fonksiyonu; gözlem birimlerine ait birden çok değişkeni dikkate aldığından bunların yığınlara göre sınıflandırılmasında, değişkenler arasındaki ilişkileri de gözönünde bulunduran bir özelliğe sahiptir.

Gözlemleri (işletmeleri), iki veya daha çok sayıdaki yığından birine ayırma, bir karar sonucudur. Bu nedenle, diskriminant analizi bir istatistiksel karar alma, diskriminant fonksiyonu ise karar almada kullanılan bir çeşit karar fonksiyonu olmaktadır.

Diskriminant analizinin amacı; hatalı sınıflandırmayı en aza indirgeyecek bireyleri ait olduğu gruplara ayırmaktır. Diskriminant fonksiyonu optimizasyona dayalı bir karar fonksiyonudur. Sözkonusu optimizasyon toplam yanlış sınıflandırma olasılığının en az yapılmasıdır. Gözlem birimlerinin yığınlara ayırılmasında iki çeşit hata sözkonusu olmaktadır. Şöyle ki, G1 ve G2 gibi iki yığından birine ait bir gözlem gerçekte G1 yığına ait olduğu halde karar sonucu G2 yığına dahil edilse veya gerçekten G2 yığına ait olduğu halde karar sonucu G1 yığına dahil edilse, her iki durumda da gözlem yanlış sınıflandırılmış olmaktadır[25].

İşte bu gibi durumlarda, gözlemlerin hangi yığınlara dahil edileceği diskriminant analiz tekniği ile belirlenir.

Diskriminant fonksiyonunun elde edilmesi için çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar; genel yaklaşım, Bayes teoremi yaklaşımı, olabilirlik oran yaklaşımı ve Fisher'in varyans analizi yaklaşımıdır. Belirli varsayımlar altında tüm yaklaşımlar aynı sonucu verir. Yaklaşımlardaki farklılık, sadece olaya bakış açısından kaynaklanmaktadır. Temelde tüm yaklaşımlar toplam yanlış sınıflandırma olasılığını en aza düşürmek, ya da doğru tahmin yüzdesini en yükseğe çıkarmaktır.

ii) Çok Değişkenli Regresyon Analiz Tekniği

Teknik, ekonomi ve finans alanında en çok kullanılan modeldir. Anlaşılabilirliği yanında uygulanmasının da kolay olması, bu modelin yaygın bir kullanım alanı bulmasını sağlamıştır. Çok değişkenli bir model olup, yatırım yönetimi kapsamında özellikle hisse senetleri Beta katsayısının hesaplanmasında kullanılmaktadır.

Regrasyon tekniği; değişkenler arasındaki ilişkiyi saptama yollarından biridir[26]. Regrasyon analizi ise; iki değişken arasındaki ortalama ilişkinin matematiksel fonksiyonla ifade edilmesidir[27]. Regrasyon analizinin temel amacı; iki ya da daha fazla sayıdaki bağımsız değişken ile bir bağımlı değişkenin tahmin edilmesi ya da tanımlanmasıdır. Bir başka deyişle: regrasyon analizi tekniği ile iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasında bir bağıntının olup-olmadığı ve bu bağıntının bir denklem (fonksiyonla) ile nasıl ifade edileceği araştırılabilir[28].

Teknik; verilerin ölçülebilen olduğu, bir bağımlı değişkenin iki veya daha çok fonksiyonun olduğu hallerde kullanılır. Tekniğin kullanılmasından amaç; bağımlı olarak kabul edilen değişkendeki değişimi (varyasyonu) bütün bağımsız değişkenlerle olan birlikte değişime (kovaryans) dayanarak tahmin etmektir.

Çok değişkenli regresyon analizinde kullanılan fonksiyon aşağıdaki gibidir;

$$Y_i = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + \dots + B_nX_n + U$$

Y_i = Regrasyon derecesi,

B_0 = Regrasyon denkleminin dikey eksenini kestiği nokta,

B = Regresyon katsayıları,

X_i = Bağımsız değişken,

U = Hata terimi

Katsayıların hesaplanmasında kullanılan temel yöntem 'en küçük kareler' yöntemidir.

iii) Lojistik Regresyon Analiz Tekniği

Değişkenlerin bazılarının sürekli, bazılarının kesikli olması durumunda; diskriminant analizine alternatif olarak lojistik regresyon önerilmektedir. Bir başka deyişle doğrusal olasılık modelinin dezavantajlarını ortadan kaldırmak için lojistik (logit) ve probit analiz tekniği kullanılmaktadır[29].

Sonuç değişkenin ikiden çok düzeyli kesikli değişken olması durumunda; bu değişkenin açıklayıcı değişkenler üzerindeki regresyon modeli, çoklu grup lojistik model adını alır.

iv) Probit Analiz Tekniği

Son zamanlarda, finansal başarısızlık tahmininde çok fazla tercih edilen modellerden biri, probit analiz tekniğidir. Bunun nedeni; çok değişkenli diskriminant analizi ile çok değişkenli regresyon analiz tekniğine göre taşıdığı kuramsal üstünlüktür.

Zira, bir sorun olarak, doğrusal olasılık fonksiyonları olan çok değişkenli diskriminant ve regresyon fonksiyonların parametreleri hesaplandıktan sonra, tahmini bağımlı değişken değerinin 0-1 aralığı dışına taşma ihtimali bulunmaktadır.

İşte; bu sorun, yani Z değerinin bağımsız değişken ya da değişkenlerin alacağı değer ne olursa olsun, 0-1 aralığında tutulabilmesi çözüldür. Bu da; ancak birikimli bir olasılık fonksiyonunun kullanılmasıyla mümkündür. Probit, birikimli olasılık fonksiyonu olduğundan, yukarıda ortaya çıkması mümkün sorunun çözümünde tercih edilir.

v) Faktör Analizi

Faktör analizi; veriler arasındaki ilişkilere dayanarak verilerin daha anlamlı ve özet bir biçimde sunulmasını sağlayan bir çok değişkenli istatistiksel analiz tekniğidir. Tekniğin amacı; değişkenler arasındaki karşılıklı bağımlılığın kökenini araştırmaktır.

Araştırmaya ya da gözleme konu (örneğin başarılı ve başarısız işletmelerden oluşan) bir yığının değişik yönleri bir bütün olarak ele alınması, tanımlanması ve yorumlanması için yığını oluşturan elemanlardan birine (örneğin bir işletmeye) ait çok sayıda gözlemlenebilir veya ölçülebilir değişkenin ele alınması gerekebilir. Bir elemana (ya da işletmeye) ait değişken sayısı çok sayıda olabileceği hallerde, yığını en iyi temsil edenlerin seçilmesi istenmektedir. Ayrıca, gözlenemeyen değişkenler ve özellikler dışında da önemli değişkenlerin bulunabileceği düşünülebilir. Gözlenemeyen bu değişken ve özelliklerin de ortaya çıkarılması, araştırmanın sağlıklı sonuçlanması açısından gereklidir.

Yukarıda belirtilen amaçlara yönelik olarak faktör analizi; çok sayıda test değişkenleri ile ilgili orijinal değerleri, nispeten az sayıda temsil eden 'faktör' veya 'boyut' vasıtasıyla özetlenmesi veya açıklanmasına yönelik olarak kullanılır. Bir başka deyişle, faktör analizi; değişkenler arası benzerliğin (yüksek korelasyonun) çok düşük düzeye indirilmesi için kullanılan istatistik bir analiz yöntemidir.

IV. MODEL OLUŞTURULMASI

Bu yazıda anlatılan istatistik yöntem, çok değişkenli diskriminant analiz tekniğidir. Çok değişkenli diskriminant yönteminin varsayımlarına;

daha sonra, analizde karşılaşılan sorunlara ve yetersizliklere değinilecektir.

Bu yöntem, bir gözlem değerini daha önce bazı özelliklerine göre belirlenen gruplardan biri (başarılı ve başarısız) içinde sınıflandırmaya yarayan bir istatistik tekniğdir.

Çok değişkenli diskriminant analizi, birbiriyle ilişkili, ancak farklı özellikteki sorunun çözümünde sağladığı sonuçlar açısından yararlı kabul edilmektedir. Bu sorunlar şunlardır[30];

1) Bir grup açıklayıcı değişkene (finansal oranlar gibi) bağılı olarak, iki ya da daha fazla grup (finansal açıdan başarılı ve başarısız işletme grupları gibi) arasında önemli bir farklılık olup-olmadığını belirlemek.

2) Başlangıçtaki açıklayıcı değişken sayısından daha az sayıdaki değişkenle gruplar arasındaki önemli farklılıkları açıklamak.

Elde edilen diskriminant fonksiyonu yardımıyla, grup üyeliği konusunda geleceğe yönelik öngöründe bulunmak.

Analize esas alınacak varsayımlar aşağıdaki gibidir:

i) Birbirinden farklı iki veya daha fazla grup sözkonusu olmalıdır.

ii) Veriler yığından tesadüfi örnekleme yolu ile çekilmelidir.

iii) Bağımsız değişkenler çok boyutlu normal dağılım göstermelidir.

iv) Grupların sapma matrisleri birbirine eşittir.

Bu varsayımlardan başka, analizde zımnen kabul edilen diğer iki varsayım ise şunlardır;

v) Yığını oluşturan elemanların önsel olasılıkları bilinmektedir.

vi) Herhangi bir şirketin yanlış sınıflandırma maliyeti önceden bilinmektedir.

Bu varsayımlar, tartışmalı bir konudur. Analize ya da modele dahil edilen finansal oranlar (bağımsız değişkenler) arasındaki korelasyon, finansal oranların dağılımı, yığın ve örnek sorunu, yaygın olarak tartışılmaktadır.

IV-1. Finansal Oranlar Arasında Yüksek Korelasyon

Çok değişkenli istatistik modellerde bağımsız değişkenler arasında yüksek oranda korelasyon ilişkisi bulunmasına, finansal oranları kullanan çalışmalarda sıklıkla rastlanmaktadır. Bunun nedeni, (1) bir oranın pay ve paydasında yer alan değerin başka oranların hesaplanmasında da kullanılması, (2) bazı mali tablo

kalemlerinin diğer kalemlerle aynı yönde değişiklik göstermiş olmasıdır.

Aralarında yüksek oranda korelasyon bulunan finansal oranlarla analiz yapılması, tahminlerin hassasiyetini bozmaktadır. Çünkü, istatistiksel analiz yöntemleri, genellikle kullanılan her bir bağımsız değişkeni, diğerinden bağımsız olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bu sakıncayı önlemek, yani bağımsız değişkenler arasındaki yüksek korelasyonu düşürmek amacıyla, faktör analizi kullanılmaktadır.

IV-2. Finansal Oranların Dağılımı

Çok değişkenli istatistiksel analiz tekniklerinin bazılarının temel varsayımlarından birisi, analize dahil edilen bağımsız değişkenlerin normal dağıldığıdır. Ne var ki, finansal oranların kullanıldığı çalışmalarda; finansal oranların, normal dağılım göstermek (Çan eğrisi şeklinde) yerine normalden sağa çarpık olduğu saptanmıştır. Böyle olması da, normal bir durumdur. Çünkü; bir finansal oranın alacağı en küçük değer "0" ile sınırlıyken, herhangi bir üst sınır mevcut değildir.

Ancak, bazı çalışmalarda bir kısım finansal oranların normal dağılım gösterdiği tesbit edilmiştir. Söz konusu çalışmalardan birinde, borçlulukla ilgili oranların normale en yakın dağılımı gösterdiği saptanmıştır.

Bu arada, finansal oranların normal dağılımdan sapma gösterdiği durumda, çok boyutlu modellerden doğrusal ve kuadratik diskriminant analizi ile çok değişkenli regresyon analiz modelinin uygulamasında sorun doğabilmektedir. Özellikle, modelin tahmin gücünün düşük çıktığında bu durumun payı olduğu düşünülür, tersine modelin tahmin gücü etkilenmemişse ya da yüksekse, finansal oranların normal dağıldığı ya da normale yakın dağılım gösterdiği düşünülür.

IV-3. Yiğın ve Örnekler Sorunu

Finansal başarısızlıkların önceden tahmin edilmesine yönelik bir çalışmada, bağımlı ve bağımsız değişkenlerden oluşan iki yiğından çekilmiş elamanlar ve bunların oluşturduğu iki (başarılı ve başarısız) grup bulunur. Zira, çok sayıda gözlem elamanının bulunduğu bir alanda çalışmanın gereği olarak, örnek üzerinde çalışma yapılması gereklidir. Bir başka açıdan şunu belirtmek gerekir; çok sayıda gözlem elamanı bulunan bir alanda, çalışma; ancak, yiğımı temsil eden örnekler kullanılarak yapılır. Böylece, uygulama kolaylığı ve doğrulama imkanı sağlanır. Ayrıca, bazı önemsiz değişkenlerin ayıklanması sağlanır.

IV-4. Finansal Oranlarla Çalışmadan Kaynaklanan Yetersizlikler

Nicel/kantitatif değerlendirme modelleri günümüzde, matematik ve istatistik tekniklerin kullanılmasıyla

oldukça ileri düzeye gelmiştir. Ancak nicel modellerdeki ve bu modellerin versiyonlarındaki hızlı çıkışa rağmen, modellerin bir çok handikapı veya sınırlılıkları olduğu kabul edilmektedir. Bunlardan bazıları doğrudan içinde bulunulan ekonomik düzenden ya da konjonktürden; bazıları da modelin yapısından kaynaklanmaktadır. Nicel değerlendirme modellerinin uygulanabilirliği nesnel olduğu kadar öznel yargılarla da eleştiri konusu yapılabilmektedir.

Bilindiği gibi, işletmelerin nicel yönden değerlendirilmesinde kullanılan en önemli veri, mali tablolarıdır. Ancak, mali tablolarda, işletmelerin varlıkları (bir kısmı hariç) ve borçları genel olarak defter değeri üzerinden raporlanmaktadır. Oysa sürekli enflasyonist bir ortamda bir ekonomide ve faiz oranlarının değiştiği bir ülkede piyasa değerleri ile reel değerler defter değerlerinden farklı olmaktadır. Bunun, işletmelerin finansal tablolarının incelenmesiyle elde edilen sonuçların doğruluk derecesini büyük ölçüde etkilediği bir gerçektir[31].

Aşağıda mali tablolar ile finansal analiz yapmada karşılaşılan önemli yetersizliklere değinilmiştir. Bunlar[32];

- İşletme çok farklı alanlarda faaliyet gösteriyorsa, oranlar yardımıyla endüstriyel mukayese zorlaşır.
- Enflasyon işletmelerin mali tablolarını çarpıtır.
- "Vitrin süsleme" teknikleri, işletmeyi olduğundan daha iyi gösterir.
- Mevsimsel faktörler, finansal oranları bozar.
- Farklı muhasebe teknikleri, mali tabloları çarpıtır.
- Mali tablo verileri ile bir işletmenin dengede olup-olmadığına karar vermek zordur.

Mali tablolar aracılığı ile finansal analizde ortaya çıkan bu yetersizlikler, işletmenin rakamlarla ifade edilmeyen değerlerinin de analize dahil edilip-edilmemesini gündeme getirmektedir. Ancak; bu faktörlerin somut bir şekilde parasal olarak ifade edilerek analize dahil edilmesi oldukça güçtür.

Burada şu hususu belirtmek gerekir, niceliksel analizler sonucu oldukça başarılı görülen işletmelerin, niteliksel faktörlere yeterince önem vermemesi nedeniyle finansal başarısızlığa uğradığı görülmüştür. İşletme başarısızlığının nedenleri konusunda yapılan bir araştırmada, başarısız işletmelerin yaklaşık %90'unda yetersiz yönetim tesbit edilmiştir[33].

Mali tablolarla veya bunlardan elde edilen bağımsız değişken olan finansal oranlarla analizde, en önemli yetersizlik 'veri yetersizliği'dir. Burada sözkonusu olan yetersizlik, sağlıklı veri temin edilememesidir. Nicel analiz modellerinin uygulanma şansı ancak sağlıklı verilerin temin edilmesiyle mümkündür. Zira, her türlü

nicel analiz ilgili değişkeni temsil etme gücü yüksek verilerle yapıldığında bir anlam kazanır.

IV-5. Yanlış Sınıflandırmanın Maliyeti

Çok değişkenli diskriminant analizinin, rastgele seçilmiş örnekleri sınıflandırmak amacıyla kullanılabilmesi için ön olasılıklarının ve eğer analiz sonucu elde edilen fonksiyonun karar verme amacıyla kullanılabilmesi için de yanlış sınıflandırma maliyetinin bilinmesi gerekmektedir.

Çoğu finansal başarısızlık tahmin çalışmasında, yanlış sınıflandırma maliyeti de, ön olasılık gibi eşit olarak varsayılmıştır.

Ne var ki; ön olasılıklarda olduğu gibi, yanlış sınıflandırma maliyetinin eşit olduğu varsayımı da geçerli bir varsayım değildir. Eğer, çalışma sonucunda elde edilen fonksiyonu (veya modeli) kullanan uygulayıcı; başarısız bir işletmeyi başarılı ya da başarılı bir işletmeyi de başarısız olarak sınıflandırmışsa; birinci durumda, başarısız bir işletmeye yatırım yapılması ya da kredi kullandırılması; ikinci durumda ise, gerçekte başarılı olan bir işletmeye de yatırım yapılmaması ya da kredi kullandırılmaması kararına varılacaktır. Yanlış sınıflandırmadan kaynaklanan, bu iki durumdan birincisinde, sermaye ya da kredinin geri dönmemesine; ikinci durumda ise alternatif gelir ve yatırım imkanının elden geçirilmesine yol açılmış olur. Bu nedenlerden dolayı, yanlış sınıflandırmanın maliyeti hesaplanmalıdır.

V. SONUÇ

Finansal tablolar yardımıyla, işletmelerin gelecek faaliyet dönemleri üzerine yapılan değerlendirmeler yaklaşık iki yüzyıldır devam edegelmektedir. Küreselleşen dünyada, finansal piyasaların alıcı ve satıcıları, çok geniş bir yelpazeye sahiptir. Böyle olunca, işletmeler dar bir alan (bölge veya ülke) içinde değil, çok geniş bir alanda izlenmektedir. Risk izleme veya derecelendirme (rating sistemi) kuruluşları, bu amaçla faaliyette bulunmakta ve finans kuruluşları ile yatırımcılara sürekli ve hızlı veri sağlama peşindedirler. Hatta, önemi hızla artan finansal veri nedeniyle risk izleme ve derecelendirme, günümüzün yükselen uğraşlarından biridir.

Çok değişkenli diskriminant analizi, neticesinde işletmelerin kar etmiş olmalarına karşılık gerçekte finansal oranlarıyla ilgili geniş ve kapsamlı bir analiz çerçevesinde başarısız olarak değerlendirilmelerinin daha doğru olabileceği ve bu işletmelerin gelecek beklentilerinde ihtiyatlı davranmak gerekeceği, yine aynı şekilde işletmeler zarar etmiş olsalar dahi finansal oranlarıyla ilgili geniş ve kapsamlı bir analiz neticesinde gerçekte başarılı işletmeler olarak değerlendirilebilecekleri ve bu işletmelerin gelecekle ilgili beklentilerinde daha iyimser yaklaşılması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

İstatistik bir modelle yapılan analizde en önemli rasyoların, finansal yapı oranları olarak belirlenmiş olması, işletme performansı üzerinde finansal yapının belirleyici olduğunu açıklamaktadır.

İstatistiksel modeller, özellikle başta banka ve finans kurumları ile kredi referans büroları olarak bilinen reating kuruluşları için kullanılması gerekli bir finansal analiz yöntemi olduğu görülmüştür. Hatta, bazı yatırım bankalarının bu tür modeller kullanmaya başladığı tesbit edilmiştir.

Sonuç olarak, işletmelerin karşı karşıya bulunduğu finansal başarısızlık riskini önceden tahmin etmeyi amaçlayan istatistiksel çalışmalar, geleneksel finansal analize göre daha fazla yarar sağlamaktadır. Şu var ki, sağlıklı veri temin edilebilmesi halinde başarı oranı biraz yükselecektir. Ayrıca, nitel faktörlerinde işletme analizlerine dahil edilmesi, başarısızlık tahminine katkı sağlayacağını belirtmek gerekir.

VI. ÖNERİ

Nicel modellerle yardımıyla işletme finansal tablolarında güven derecesi yüksek finansal başarısızlık tahmininde bulunmak için bazı öneriler aşağıda yer almıştır. Bunlar

a- Sağlıklı veri temin edilmesi. Burada en önemli veri kaynağı olan işletme bilanço ve gelir tabloları ile diğer temel mali tablolarının önemli yeri vardır.

b- Ekonomik çevre ile ülkenin genel konjonktörünün istikrar içinde olması,

c- Görünmeyen ya da rakamlarla ifade edilmeyen işletme varlıklarının bilançoya aktarımına yarayan bir sistemin düzenlenmesi,

d- Çalışmamızda elde edilen fonksiyonlar, ilk bölümde belirtilen 'erken uyarı sinyalleri' ile birlikte değerlendirildiğinde, daha sağlıklı sonuçlar verir. Özellikle, işletme veya kurumu yerinde ziyaret, ara (aylık, hatta daha kısa süreli) finansal tabloların değerlendirilmesi, çalışanların işe ve işyerine bağlılığı ve moral değerler, v.b

e- İşletmelerin amaçlarına ulaşmada en önemli faktör olarak tesbit edilen sermaye yapısının özsermayenin güçlendirilerek yabancı kaynakların normal oranlara indirilmesi gerekir.

f- Finansal başarısızlıkta mali yapı bozukluğu önemli olmakla birlikte buna bağlı bir başka konu, halka açık kurulan işçi şirketlerinde ortaya çıkan yönetim zaafiyeti sonucunun sermaye yetersizliğinde önemli olduğunu belirtmek gerekir. Bilinmektedir ki, halka açık olarak kurulup faaliyete başlayan şirketlerde, çok sayıda küçük tasarruf sahibini sermaye artırımına çağırarak veya olumlu cevap alabilmek oldukça güç hatta imkansızdır. Bu da, şirketi kendi kaynakları ile değil finansal riski yüksek yabancı kaynaklarla yatırıma zorlamaktadır.

Böylece, başarısızlıkta en önemli etkiyi meydana getiren finansal yapı bozukluğu karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla, işletme ve kurumlar işe başlarken sadece mali kaynakları değil insan kaynaklarını da titizlikle değerlendirmelidir.

g- Başta banka ve finans kurumları ile kredi referans kurumlarının işletmelerin finansal açıdan değerlendirilmesinde istatistik modelleri yaygın olarak kullanmaları, sistemi daha ileri aşamalara taşıyacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- 1-Yazıcı, Mehmet; Muhasebe Tümlenimleri ve Örgütlenmesi, İstanbul 1990
- 2-Herrick, T.G.; "Tahmin Yapma", Ticari Bankalarda Bütçeleme ve Maliyetleme (Çeviri. F.Orhan Basık), Yapı ve Kredi Bankası Yayını, İstanbul 1987
- 3-Karacan, Ali İhsan; Bankacılık ve Kriz, Finans Dünyası Yayınları No:1, 1996
- 4-Gonca Kılınc; "Planlama, Uygulama, Kontrol Aktif-Pasif Yönetimi", Bankacılar Dergisi, Ekim 1991, s.51
- 5-İşyar, Yüksel; Model Kurma Teknikleri, Bursa 1997
- 6-Dilek, Şener; "Proforma Gelir Tablosu", Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Araştırma Enstitüsü İşletme Dergisi, Erzurum - Kasım 1980, Cilt:4, Sayı: 3-4,
- 7-Dinçer, Ömer; Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul 1991
- 8-Keskin, Aydan-Özselçuk, Erdinç; İşletme Sonuçları Konusunda Erken Uyarı Sistemi, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. Ekonomik Analiz ve Konjonktür Müdürlüğü, İstanbul- Kasım 1984
- 9-Ömür, Vildan; İşletme Başarısızlıklarının Önceden Tahmininde Kullanılan Erken Uyarı Modelleri ve Sektörel Bir Uygulama, İ.Ü.S.B.E., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1992
- 10-Erol, Cengiz; Nakit Akımı Yaklaşımı Yöntemiyle Kredi Değerlendirilmesi "Mali Tablolara Analizi", TBB Yayını, Ankara 1991
- 11- _____; "Cihan Grubu Borç Batağına Saplandı-TV Devi Grundig Zor Durumda", Ekonomist, 20 Şubat 1994
- 12- _____; "Erken Uyarı Sistemi", Ekonomist, 25 Nisan 1993
- 13-Uras, Güngör; "Görüntü Ekonomi İle Gerçek Ekonomi Farkı", Yeni Yüzyıl, 20.01.1997
- 14-Bolak, Mehmet; "Firma Başarılarının Değerlendirilmesinde Çok Değişkenli Bir Model Önerisi -Sektörel Bir Uygulama-", Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, Haziran 1987
- 15-Bozkurt, Rüştü; Ekonomik Krizler Erken Uyarı Sistemiyle Önlenebilir, BIAR Eğitim Hizmetleri Departmanı, İstanbul 1988
- 16-Berk, Niyazi; Finansal Yönetim, 2. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul 1995
- 17-Akgüç, Öztin; Finansal Yönetim, 5. Baskı, İ.Ü.Muhasebe Enstitüsü Yayını, İstanbul 1989
- 18-Seval, Belkıs; Kredilendirme Süreci ve Kredi Yönetimi, İ.Ü. Muhasebe Enstitüsü Yayını, İstanbul 1993
- 19-Olalı, Hasan-Usta, Öcal; İşletme Finansmanı ve Finansal Yönetim, İzmir 1985
- 20-Dadaşbilge, Kırhan; "İşletmelerde Hedef Kar", Dünya, 26-27.06.1989
- 21-Dağüstün, Serdar; "Finansal Tabloların Rasyo Yöntemi İle Analizi", Maliye Postası Dergisi, 1 Ekim 1996
- 22-Erol, Cengiz; "İşletmelerin Finansal Güçlüklerinin Önceden Saptanmasında, Ayrıştırma Analiz Tekniğinin Ticari Banka İşletmelerinde Denenmesi", Anadolu Ü.İ.B.F. Dergisi, Kasım 1985
- 23-Yazıcı, Mehmet; Bilanço Kuramları ve Çözümlenmeleri, 2. Baskı, Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı, İstanbul 1976
- 23-Durmuş, Ahmet Hayri; Mali Tablolar Tahlili, Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı, İstanbul 1986
- 24-Zere, Cemil; İşletme Başarısızlıklarının Önceden Tahmininde Kullanılan Erken Uyarı Modelleri: Diskriminant Analizi ve Turizm Sektörüne Yönelik Bir Uygulama, M.Ü.S.B.E., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1990
- 25-Fırlar, Talat; Diskriminant Analizi ve Bir Uygulama, İ.Ü. S.B.E., Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul 1989
- 26-Kaptan, Saim; Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri, Ankara 1995
- 27-Türkbal, Aydın; Bilimsel Araştırma Metodları ve Uygulamalı İstatistik, A.Ü. Yayınları, Erzurum 1981
- 28-Cinemre, Nalan; "Grupların Karşılaştırılmasında Birer İstatistiksel Yöntem Olarak Regresyon Analizi ve Ayrışım Analizi", Dokuz Eylül Ü.İ.B.F.Dergisi, İzmir 1987, Sayı:2
- 29-Özmucur, Süleyman; Geleceği Tahmin Yöntemleri, İstanbul Sanayi Odası Yayını, İstanbul 1990
- 30-F.M. Richardson-L.F.Davidson; "On Linear Discrimination with Accounting Ratios", Journal of Business Finance and Accounting, c.11, No:4, Kış 1984
- 31-Durer, Salih; Türkiye'de Ticaret Bankalarının Sermaye Yapı ve Yeterliliği, Yapı Kredi Bankası Yayını, İstanbul 1988
- 32- Tarhan, Vefa; Credit Analysis For Körfezbank, December 13-15, 1996
- 33-Aydın, Nurhan; İşletmelerin Birleşmesinde Finansal Analiz ve Bir Uygulama Örneği, TOBB Yayını, Doktora Tezi, Ankara 1990

İŞLETMELERDE DEĞERİNDEN KAYBETMİŞ STOKLARIN DEĞERLEMESİ, DEĞER DÜZELTİM TUTARININ HESAPLANMASI VE TEKDÜZEN HESAP PLANINA GÖRE MUHASEBE KAYITLARI

Dr. Cemal İBİŞ

M.Ü.İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Yardımcı Doçeni

Abstract:

The purpose of this paper is to examine the valuation and value adjustments of substandard inventories according to Turkish Tax Procedures Law, Turkish Trade Code, Turkish Capital Market Board Regulations and International Accounting Standards. Additionally we will examine how to book the value adjustments according to Turkish Uniform Accounting System.

I. GİRİŞ

Stoklar; işletmenin satmak, üretimde kullanmak veya tüketmek amacıyla edindiği, ilk madde ve malzeme, yarı mamul, mamul, ticari mal, gibi bir yıldan az bir sürede kullanılacak olan veya bir yıl içerisinde nakde çevrileceği düşünülen varlıklardan oluşur¹.

Üretim ve ticaret işletmelerinde stoklar varlıkların önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu işletmelerde stokların değerlendirilmesi ve sunulması, mali durumlarının ve faaliyet sonuçlarının belirlenmesinde ve ortaya konulmasında önemli etkilere sahip bulunmaktadır(1).

Hesap dönemi sonunda, stoklar değerlendirilmesinden iki bölüme ayrılabilir(2):

a. Değerini Koruyan Stoklar: Değerleme gününde satış fiyatı (piyasa fiyatı veya emsal değeri), maliyet bedelinin üstünde olan stoklardır.

b. Değerinden Kaybetmiş Stoklar: Değerleme günündeki satış fiyatı, maliyet bedelinin altında olan stoklardır.

Verilen tanımlardan anlaşılacağı gibi, stokların değerini koruyup korumadığını belirlemede esas alınacak ölçü satış fiyatıdır.

Bu çalışmada, değerinden kaybetmiş stokların; Vergi Usul Kanunu (VUK), Türk Ticaret Kanunu (TTK), Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Mevzuatı ve Uluslararası Muhasebe Standartları (UMS)'na göre değerlendirilmesi, değer düzeltimi tutarının hesaplanması ve tekdüzen hesap planına göre muhasebe kayıtları incelenmeye çalışılmıştır.

II. DEĞERİNDEN KAYBETMİŞ STOKLARIN DEĞERLEMESİ

Stoklar çeşitli nedenlerle değerlerini kısmen veya tamamen kaybederler. Bu nedenler iki başlık altında toplanabilir(3):

1. Fiziki Nedenler: Stokların fiziki yapıları itibarıyla, sağlamlığını ya da niteliğini kısmen de olsa kaybetmiş olması nedeniyle oluşan değer kaybıdır. Fiziksel değer kaybı çeşitli nedenlerle oluşur. Bu nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

a. Stok Yapısının Bozulması: Yaş sebze ve meyva, yağ, süt, peynir gibi yiyecek maddelerinin yapılarında zamanla bozulma olması.

b. Depolama Hataları: Rutubetli depoda madeni eşyanın paslanması, güneşe maruz depoda bir kısım kumaşın solması gibi.

c. Doğal Afetler: Yangın, deprem, su basması gibi doğal afetler yüzünden stok değerinde önemli bir azalış olması.

d. Nakliye Sırasında Oluşan Kayıplar: Nakliye sırasında meydana gelen kaza, yükleme, boşaltma, istifleme hatalarından dolayı kırılmak, çatlak, bozulmak gibi nedenlerle değer kaybı.

2. Ekonomik ve Teknik Nedenler: Ekonomik nedenlerle değer kaybına örnek olarak giyim eşyalarında modanın geçmesi verilebilir. Teknik nedenlerle değer kaybına örnek olarak teknolojinin gelişmesi sonucunda stok kaleminin kullanılamaz duruma gelmesi verilebilir.

¹ 26.12.1992 tarih ve mükerrer 21447 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan 1 sayılı Muhasebe Uygulama Genel Tebliği.

Aşağıda, değerinden kaybetmiş stokların değerlendirilmesi; TTK, VUK, SPK ve UMS'ları açılarından ayrı ayrı ele alınarak açıklanacaktır.

A. Vergi Usul Kanunu'na Göre Değerinden Kaybetmiş Stokların Değerlemesi

VUK'nun 274'üncü ve 278'inci maddelerinde, değerinden kaybetmiş stokların değerlendirilmesi konusu ele alınmıştır. Söz konusu maddelerde yer alan düzenlemelere aşağıda yer verilmiştir.

VUK'nun 274'üncü maddesi'ne göre ticari mallar maliyet bedeliyle değerlendirilir. Ancak, ticari malların piyasa fiyatının maliyet bedeline göre % 10 ve daha fazla bir oranda düşüklük göstermesi halinde, maliyet bedeli yerine 267'nci maddenin 2'nci sırasındaki usul hariç olmak üzere, emsal bedeli ile değerlendirilebilir. Ayrıca bu hükmün işletmede üretilen mamuller için de uygulanabileceği kabul edilmiştir.

VUK'nun 274'üncü maddesinin uygulanabilmesi için stokun değerlendirme günündeki piyasa değeri, maliyet bedeline göre en az % 10 oranında düşük olmalıdır. Diğer bir deyişle, değer kaybı % 10 ve daha fazla bir oranda olmadığı takdirde değerinden kaybetmiş stok söz konusu olmayacaktır.

Ayrıca, VUK'nun 274'üncü maddesine göre, emsal bedel ölçüsünü kullanmada işletmeye seçimsel bir hak tanınmıştır. Başka bir anlatımla, iktisadi ve teknik bakımdan değerinden kaybetmiş stoklar için, işletme maliyet bedeli ya da emsal bedelini uygulamada serbesttir.

VUK'nun 278'inci maddesi hükmüne göre: yangın, deprem ve su basması gibi afetler yüzünden veya bozulmak, çürümek, kırılmak, çatlamak, paslanmak gibi haller neticesinde bir malın iktisadi kıymetinde önemli bir azalış ortaya çıkmış ise bu mallar emsal bedeli ile değerlendirilir. Ayrıca, maliyetlerinin hesaplanması mutad olmayan hurdalar, döküntüler, üstüğü, deşe ve iskartalar da emsal bedeli ile değerlendirilir.

VUK'nun 278'inci maddesinin uygulanabilmesi için malın iktisadi kıymetinde "önemli bir azalış" olmasından söz edilmiştir. Maddede önemlilik için herhangi bir ölçüye yer verilmemiştir. Oysa, VUK'nun 274'üncü maddesinde stokun % 10 ve daha fazla değer kaybetmesi, değerinden kaybetmiş stok sayılma için yeterli olarak kabul edilmiştir. VUK'nun 278'inci maddesinde sözü edilen "önemli bir azalış" ifadesinden stokların en az % 10 değer kaybını anlamak gerekir. Buna karşın, piyasa fiyatında meydana gelen azalışın değer kaybı olarak kabul edilmeyecektir(2). Ayrıca, VUK'nun 274'üncü maddesinde mükelleflere tanınan seçimsel hak, VUK 278'inci maddesinde zorunluluk halini almıştır.

VUK'nun 267'nci maddesinde emsal bedelinin tanımı şu şekilde yapılmıştır: "...Gerçek bedeli olmayan veya bilinmeyen veyahut doğru olarak tespit edilemeyen bir malın, değerlendirme gününde satılması halinde emsaline nazaran haiz olacağı değerdir."

VUK'nun 267'nci maddesine göre emsal bedeli sıra ile aşağıdaki esaslara göre tayin olunur.

"Birinci sıra: (Ortalama fiyat esası) aynı cins ve nevideki mallardan sıra ile değerlemenin yapılacağı ayda veya bir evvelki veya bir daha evvelki aylarda satış yapılmışsa, emsal bedeli bu satışların miktar ve tutarına göre, mükellef tarafından çıkarılacak olan "ortalama satış fiyatı" ile hesaplanır. Bu esasın uygulanması için, aylık satış miktarının emsal bedeli tayin olunacak her bir malın miktarına nazaran % 25'ten az olmaması şarttır.

İkinci sıra: (Maliyet bedeli esası) Emsal bedeli belli edilecek malın, maliyet bedeli biliniyor veya çıkarılması mümkün olursa, bu takdirde mükellef bu maliyet bedeline, toptan satışlar için % 5, perakende satışlar için % 10 ilave etmek suretiyle emsal bedelini bizzat belli eder.

Üçüncü sıra: (Takdir esası) Yukarıda yazılı esaslara göre belli edilemeyen emsal bedelleri ilgililerin müracaatı üzerine takdir komisyonunca takdir yolu ile belli edilir. Takdirler, maliyet ve piyasa kıymetleri araştırılmak ve kullanılmış eşya için ayrıca yıpranma dereceleri nazara alınmak suretiyle yapılır.

Emsal bedelinin mükellef tarafından bizzat hesaplandığı hallerde, bu hesaplara ait kayıt ve cetveller ispat edici kağıtlar olarak muhafaza edilir.

Yukarıdaki esaslara mukayyet olmaksızın kaza mercilerinin re'sen biçtikleri değerler ... emsal bedeli yerine geçer."

Maddeden anlaşılacağı gibi emsal bedelinin tayininde önce ortalama fiyat esası uygulanır. Bu esasın uygulanamaması halinde ikinci sırada yer alan maliyet bedeli esası uygulanır. Bu esasında uygulanamaması halinde üçüncü sırada yer alan takdir esası uygulanır.

Ortalama fiyat esası ile maliyet bedeli esası işletme tarafından hesaplanır. Bu durumda, hesaplamalara ilişkin kayıt ve cetveller ispat edici kayıtlar olarak saklanır. Takdir esası ise, mükellefin vergi dairesine başvurusu üzerine takdir komisyonu tarafından yapılır.

Uygulamada değerinden kaybetmiş stoklar için, hesap dönemi içinde takdir komisyonunca değerlendirilmesi istenmektedir.

Değerlemede genel kural gereği; her iktisadi kıymet ayrı bir birim olarak kabul edilmiştir. Stoklarda değer düşüklüğünün saptanması, stokların toplamı veya gruplar halinde değerlerinin karşılaştırılması suretiyle değil, stok kalemlerinin tek tek karşılaştırılması biçiminde yapılması gerekir(4).

Değerinden kaybetmiş stoklarda değerlendirme, değer kaybının ortaya çıktığı hesap döneminde yapılmalı ve değer kaybının değerlendirme günü yani bilanço günü itibarıyla zarar olarak kayıtlara alınması gerekir. Değerleme aynı dönemde yapılmazsa, artık gelecek dönemlerde yapılamaz. Ancak, stokların fiilen satıldığı dönemde, satış fiyatına göre oluşan zarar kayıtlara alınabilir.

B. Türk Ticaret Kanunu'na Göre Değerinden Kaybetmiş Stokların Değerlemesi

TTK'nun 75'inci maddesine göre, borsada kote edilen emtia o günün borsa rayicine göre değerlendirilir. Fiyatların düştüğü dönemlerde borsa rayici maliyet bedelinin altına düşmüşse, düşük olan borsa rayicinin esas alınması gerekir. Ayrıca, TTK'nun 461'inci maddesine göre, stoklar en fazla maliyet değeri üzerinden bilançoya geçirilir. Ancak, bilanço tarihi itibarıyla stokların maliyet değeri cari fiyattan fazla ise bunlar bilançoya en fazla cari değer üzerinden geçirilebilir.

Ayrıca, TTK'nun 458'inci maddesinde, aktifler bilanço günündeki değerlerinden daha düşük bir değerle bilançoya dahil edilerek gizli yedek akçe ayrılabilir. Bu maddeye göre, sermaye şirketleri stoklarının değerlendirme günündeki maliyet bedeli ile piyasa değerini tespit ederek, bunlardan düşük olanı ile değerlendirme yapabilirler.

Sonuç olarak, TTK hükümlerine göre; gerek şahıs işletmeleri gerekse sermaye şirketleri değerinden kaybetmiş stoklarını değerlemede, maliyet bedelinden daha düşük olan ve emsal bedeli ile aynı anlama gelen, borsa rayici veya cari fiyat ölçeğini uygulayabilirler. Ancak, TTK'nda düşük olan değer uygulanabilmesi için, VUK'nun 274'üncü maddesinde belirtilen maliyet bedelinin borsa rayici veya cari değere göre en az % 10 oranında düşük olması gibi herhangi bir ölçüden söz edilmemiştir.

C. Sermaye Piyasası Mevzuatına Göre Değerinden Kaybetmiş Stokların Değerlemesi

29 Ocak 1989 Tarih, Seri XI, No.1 SPK Tebliği'nin 22'nci maddesine göre, "...stoklar elde etme maliyeti ve net gerçekleştirilebilir değer düşük olanı ile değerlendirilir. Stokların elde etme maliyeti yerine net gerçekleştirilebilir değer ile değerlendirilmesi için, net gerçekleştirilebilir değer elde etme maliyetine göre % 10 veya daha fazla bir değer düşüklüğü göstermesi ve bu değer düşüklüğünün yakın bir tarihte ortadan kalkacağına

dair objektif ve makul bir gerekçenin var olmaması gerekir.

Stokların elde etme maliyetine göre düşük değerle değerlendirilmesi halinde karşılık ayrılması şarttır."

Maddede geçen "net gerçekleştirilebilir değer", VUK'nda değerini kaybetmiş stokların değerlendirilmesinde kullanılan "emsal bedeli" ve TTK'nda değerini kaybetmiş stokların değerlendirilmesinde kullanılan 75'inci maddesinde geçen borsa rayici ile 461'inci maddesinde geçen cari fiyat ile aynı anlamdadır. Her uç yasal düzenlemede farklı terimler kullanılmasına karşın, değerini kaybetmiş stokların maliyet veya piyasa değerinden düşük olanı ile değerlendirilmesi kabul edilmiştir.

Söz konusu edilen tebliğ'in 24'üncü maddesinde, net gerçekleştirilebilir değer esasının uygulanabileceği durumlar aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

a. İşletmenin mal ve mamul maliyetlerinde artışların veya bunların satış fiyatlarında düşüşlerin ortaya çıkması,

b. Çeşitli nedenlerle stoklarda bozulma, çürüme, kırılma, çatlama, paslanma gibi değer düşüklüğüne neden olan olayların olması,

c. Satın alınan veya üretilen malın hatalı olması,

d. Teknolojik gelişmeler ve moda değişiklikleri dolayısıyla maliyetlerin artması veya satış fiyatlarının düşmesi,

e. İşletmelerin pazarlama stratejilerinin bir sonucu olarak zararına satış yapmaları.

Aynı tebliğin 25'inci maddesinde net gerçekleştirilebilir değer tahmin ve tespitinde kullanılacak ölçüler aşağıdaki gibi sayılmıştır:

a. İşletmenin satış verileri,

b. Varsa satış sözleşmelerinde yer alan fiyatlar,

c. Varsa borsa rayici,

d. Resmi kurumlar veya meslek kuruluşlarının açıklanan veya takdir edilen fiyatlar.

Net gerçekleştirilebilir değer tahmini, fiyat veya maliyetlerdeki geçici dalgalanmalara göre değil, stokların değerlendirilmesinde yapıldığı tarihteki maliyet ve satışlarıyla ilgili en gerçekçi verilere göre yapılır.

D. Uluslararası Muhasebe Standartlarında Göre Değerinden Kaybetmiş Stokların Değerlemesi

2 No'lu Uluslararası Muhasebe Standardı, stokların değerlendirilmesi ve sunulmasıyla ilgilidir. Bu standarda göre, stoklar tarihi maliyet ile net nakit değerinden düşük olanı ile değerlendirilir(1). Başka bir

deyişle, değerini koruyan stokların maliyet bedeli ile değerinden kaybetmiş stokların ise net nakit değer ile değerlenir.

İlgili standartta stokların maliyet bedeli yerine dūřuk olan net nakit değeri ile değerlenebilmesi için net nakit değerinin, maliyet bedelinin ne kadar altında olacağı açıklanmamıştır. Ancak, genellikle SPK'nın ve VUK'nun benimsediği en az %10 oranına uyulması teamūldendir(5).

Standartta geçen net nakit değeri, SPK tebliğinde geçen net gerçekleşebilir değer ile aynı anlamdadır.

Sōzū edilen standartta, stokların tarihi maliyetin altında değerlemesi başlığı altında aşağıdaki açıklamalara yer verilmiştir:

Stokların, satıř fiyatları dūřmiř, hasara uęramıř veya bütünüyle veya kısmen modası geçmiř ise, tarihi maliyet ile deęerlenmiř stoklar gerçeęi yansıtmaılar. Bu tūr stokların tarihi maliyet ile net nakit deęerinden dūřuk olanı ile deęerlemesi yapılmalıdır. Bōyle bir deęerleme sonucunda, varlıklar gerçek deęerlerinin ūstünde gōsterilmemiř olur.

Stoklarda deęer dūřiřleri hesaplanırken her bir birimin ayrı ayrı, benzer birimlerin bir grup olarak, stokların bir alt grubu olarak (ōrneęin, mamuller) veya bir iř dalı ile ilgili olan birimlerin dikkate alınmasıyla yapılmakta veya bir iřletmedeki tūr stokların toplu bir esasa gōre hesaplanmasıyla bulunmaktadır. Stokların stok grubu, iř kolu grubu veya toplu deęerleme esaslarına gōre dūřuk deęerle deęerlemesi bir zarar ortaya çıkarır ve gerçekleřmemiř karların mali tablolara yansıtılması ūnlenmiř olur.

Deęerinden kaybetmiş stoklarda, belirli bir hesaplamaya dayanmaksızın keyfi bir yūzde ile veya herhangi bir açıklama yapılmadan gizli yedeklerin ortaya çıkması sonucuna ulaşan indirimlerle tarihi maliyetin altındaki değere ulaşılabilir. Bu işlemler mali tablolarla ilgili kurallara, uygun olmayan etkiler yapmaktadır. Bu nedenle kabul edilemez.

Standartta net nakit deęerin belirlenmesi konusu ařaęıdaki gibi dūzenlenmiřtir:

Net nakit değerin tahmin edilmesinde fiyatlardaki ve maliyetteki geçici dalgalanmalar esas alınmamalıdır. Stokların değerinin ne olabileceği belirlenirken, elde edilecek en gūvenilir veriler esas alınmalıdır.

Stokların dūřuk bir net nakit değeri ile değerlemesi yapılırken, stoklar ayrı birimler veya benzer gruplar halinde dikkate alınmalıdır; seçilen yōntemde devamlılık sağlanmalıdır.

Satış anlaşmaları sonucu elde bulunan stokların net nakit değeri, bunların satış anlaşmasındaki fiyatlar kullanılarak bulunmalıdır. Eęer satış anlaşmasındaki miktar stok miktarından dūřuk ise, fark piyasa fiyatı ile değerlenmelidir.

Ūretim için elde bulundurulan ve mamulūn būnyesinde yer alacak, normal miktardaki hammadde ve malzeme, eęer mamulūn deęeri tarihi maliyet veya ūstünde oluřacaęı ūngōrūlyorsa, tarihi maliyetten dūřuk bir deęerle kaydedilmemelidir. Bununla beraber, hammadde fiyatlarındaki dūřme imal edilecek malların tarihi maliyetlerinin piyasa fiyatından yūsek olacaęının bir belirtisi olabilir. Bōyle bir durumda hammadde stoklarının dūřuk deęerle kayıtlara alınması gerekir. Bu durumdaki hammadde ve malzemenin net nakit deęerinin belirlenmesinde kullanılabilir en iyi ūlū yenileme (ikame) maliyetidir.

Genel olarak, uluslararası muhasebe standartlarında yer alan deęerleme ūlūleri, SPK teblięlerindeki deęerleme ūlūleri ile aynı doęrultudadır(5).

III. DEęERİNDEN KAYBETMİř STOKLARDA DEęER DŪZELTİMİ TUTARININ HESAPLANMASI VE TEKDŪZEN HESAP PLANINA GōRE MUHASEBE KAYITLARI

A. Deęerinden Kaybetmiř Stoklarda Deęer DŪzeltimi Tutarının Hesaplanması

Deęerinden kaybetmiř stoklarda maliyet bedeli ile bundan daha dūřuk olan piyasa deęeri arasındaki fark deęer kaybı tutarı bařka bir deyişle deęer dŪzeltimi tutarıdır. Deęerinden kaybetmiř stokların piyasa deęeri sıfırsa, maliyet bedelinin tamamı deęer dŪzeltimi tutarıdır.

Deęer dŪzeltim tutarının, VUK'nda gōre hesaplanması halinde bulunan tutar kanunen kabul edilen giderdir. Bunu ařan tutarlar ise kanunen kabul edilmeyen gider olarak kayıtlara alınmalıdır(6).

Stokların sigortalı olması durumunda, stoklarda değer dŪzeltim tutarı: maliyet değeri ile emsal bedeli farkı olarak hesaplanır ve bu tutar zarar olarak kaydedilir. Sigortadan alınan tazminat tutarında alındığı dōnemde kar olarak muhasebeleştirilir.

B. Deęerinden Kaybetmiř Stoklarda Deęer DŪzeltimiyle İlgili TekdŪzen Hesap Planına Gōre Muhasebe Kayıtları

Maliye Bakanlığı tarafından yayımlanan tekdŪzen hesap planına gōre, değerini kaybetmiş stokların ve değer dŪzeltimiyle ilgili muhasebe kayıtlarında kullanılacak hesaplara ve açıklamalarına aşağıda yer verilmiştir:

"157 Diğer Stoklar Hesabı"

Bundan önceki stok kalemlerinin hiçbirinin kapsamına girmeyen, ürün, artık ve hurda gibi kalemler bu hesapta yer alır.

Elde edilen bu stoklar maliyet bedeli ile hesaba borç, satıldığında, devredildiğinde veya kullanıldığında alacak kaydedilir.

"158 Stok Değer Düşüklüğü Karşılığı Hesabı"

Bu hesap, yangın, deprem, su basması gibi doğal afetler ve bozulmak, çürümek, kırılmak, çatlamak, paslanmak, teknolojik gelişmeler ve moda değişiklikleri nedenleriyle stokların fiziki ve ekonomik değerlerinde önemli azalışların ortaya çıkması veya bunların dışında diğer nedenlerle stokların piyasa fiyatlarında düşmelerin meydana gelmesi dolayısıyla, kayıpları karşılamak üzere ayrılan karşılıkların izlendiği hesaptır.

Stok değer düşüklüğü tespit edildiğinde "654 Karşılık Giderleri Hesabı"nın borcu karşılığında bu hesaba alacak kaydedilir. Karşılık ayrılan stok kaleminin işletme içinde kullanılması veya satılması halinde; ilgili stok hesabının alacağı ile karşılaştırılarak, daha önce ayrılan karşılık "644 Konusu Kalmayan Karşılıklar Hesabı"na aktarılarak kapatılır.

Örnek: 01.07.1997 tarihinde ABC İşletmesinin ambarını su basması nedeniyle ticari mallar arasında yer alan 300.000.000 TL maliyet bedelli (X) cinsi kumaşın hasar gördüğü saptanmıştır. Hasar gören mallara tespit ettirilen emsal bedeli 200.000.000 TL'dir.

Bu örneğe göre, değer düzeltim tutarının hesabı ve yapılacak yevmiye maddeleri:

Değerinden Kaybetmiş Stokun Maliyet Bedeli:	300.000.000
Değerinden Kaybetmiş Stokun Emsal Bedeli:	(200.000.000)
:	:
Stok Değer Düzeltimi Tutarı	100.000.000
:	:

1	01.07.1997	
	157 DİĞER STOKLAR	300.000.000.-
	157 10 Değerinden Kaybetmiş Ticari Mallar	
	153 TİCARİ MALLAR	300.000.000.-
	153 10 X Kumaşı	
	Değerinden kaybetmiş (X) kumaşının ilgili hesaba devri	
2	01.07.1997	
	654 KARŞILIK GİDERLERİ	100.000.000.-
	654 10 Stok Değer Düşüklüğü Karşılığı	
	158 STOK DEĞER DÜŞÜKLÜĞÜ KARŞILIĞI	100.000.000.-
	158 10 Ticari Mallar Değer Düşüklüğü Karşılığı	
	Emsal bedel üstünde kalan tutar için karşılık ayrılması	

10.04.1998 tarihinde, bir önceki dönem karşılık ayrılan (X) cinsi kumaşın tamamı 1200 no'lu faturayla 250.000.000 TL'ye peşin olarak satılmıştır. KDV 37.500.000 TL'dir. Yevmiye defteri kayıtları aşağıdaki gibi olacaktır:

1	10.04.1998	
	100 KASA	287.500.000.-
	600 YURTIÇİ SATIŞLAR	250.000.000.-
	391 HESAPLANAN KDV	37.500.000.-
	391 00 Satış Üzerinden % 15 KDV	
	1200 no'lu faturayla	
2	10.04.1998	
	621 SATILAN TİCARİ MALLAR MALİYETİ	200.000.000.-
	158 STOK DEĞER DÜŞÜKLÜĞÜ KARŞILIĞI	100.000.000.-
	158 10 Ticari Mallar Değer Düşüklüğü Karşılığı	
	157 DİĞER STOKLAR	300.000.000.-
	157 10 Değerinden Kaybetmiş Ticari Mallar	
	Değerinden kaybetmiş (X) malının maliyetinin stok hesabından maliyet hesabına devri	

Stokların sigortalı olması durumunda, stoklarda değer düzeltim tutarı; maliyet bedeli ile emsal bedeli farkı olarak hesaplanır ve bu tutar zarar olarak kaydedilir. Sigortadan alınan tazminat tutarında kar olarak muhasebeleştirilir.

Yukarıda verilen örnekte (X) cinsi kumaşın sigortalı olması ve (S) sigorta şirketi hasar gören mallar için 15.07.1997 tarihinde 150.000.000 TL tazminat ödemeyi kabul etmesi durumunda yapılacak yevmiye defteri kaydı:

	15.10.1997	
	136 DİĞER ÇEŞİTLİ ALACAKLAR	150.000.000.-
	136 40 (S) Sigorta Şirketi	
	679 DİĞER OLAĞANDIŞI GELİR VE KARLAR	150.000.000.-
	679 20 Sigorta Tazminatları	
	(X) malına ilişkin sigorta tazminatı tahakkuku	

Stok değer düşüklüğü karşılığının satışların maliyeti ile ilişkilendirilmesinde aşağıdaki yaklaşımlardan biri uygulanabilir (7):

a. Birinci yaklaşım, stokun dönem başındaki değerinin "maliyet-karşılık" farkından oluştuğu kabul edilerek satış hasılatı ile bu farkın karşılaştırılması esasına dayanmaktadır. Bu yaklaşımda, satış bedeli ile stok değeri arasındaki fark satış kar veya zararını oluşturur. Yukarıda verilen örnekte yapılan muhasebe kayıtlarında bu yaklaşım esas alınmıştır.

b. İkinci yaklaşım, ayrılan karşılığın yeni yılda doğan zarara mahsup edilmesi esasına dayanmaktadır. Mevcut karşılığın satış zararını karşıladıktan sonra, artan kısım "644 Konusu Kalmayan Karşılık Hesabı"na kar

yazılabilir. Yaklaşımında, “maliyet-karşılık” tutarının satış hasılatından büyük olması durumunda zarar ortaya çıkar. Bu zarar, yaklaşıma tam uygun olması için “681 Önceki Dönem Gider ve Zararları Hesabı”na kaydedilir. Bu yaklaşıma göre, yukarıdaki örneği esas alırsak şu muhasebe kayıtlarını yapmamız gerekir:

1	10. 04. 1998	
	621 SATILAN TİCARİ MALLAR MALİYETİ	250.000.000.-
	158 STOK DEĞER DÜŞÜKLÜĞÜ KARŞILIĞI	50.000.000.-
	158 10 Ticari Mallar Değer Düşüklüğü Karşılığı	
	157 DİĞER STOKLAR	300.000.000.-
	157 10 Değerinden Kaybetmiş Ticari Mallar	
	Değerinden kaybetmiş (X) malın satış bedeli üzerinden stok hesabından maliyet hesabına devri	
2	10.04.1998	
	158 STOK DEĞER DÜŞÜKLÜĞÜ KARŞILIĞI	50.000.000.-
	158 10 Ticari Mallar Değer Düşüklüğü Karşılığı	
	644 KONUSU KALMAYAN KARŞILIKLAR	50.000.000.-
	644 10 Stok Değer Düşüklüğü Karşılığı İptal Karları	
	Satılan değerini kaybetmiş stoklarda oluşan karın konusu kalmayan karşılıklar hesabına alınması	

c. Üçüncü yaklaşım, karşılık ayırmanın geçici bir işlem olduğu, zararın ortaya çıktığı dönemin sonuç hesaplarında yer alması gerektiği esasına dayanır. Uygulanması yapılırken, satış bedeli ile stok maliyeti karşılaştırılır, kar veya zarar doğmasına bakılmaksızın mevcut karşılık tutarının tamamı “644 Konusu Kalmayan Karşılıklar Hesabı”na kaydedilir. Yine yukarıdaki verilen örneği esas aldığımızda bu yaklaşıma göre yapmamız gereken yevmiye defteri kayıtları şu şekilde olacaktır:

1	10. 04. 1998	
	621 SATILAN TİCARİ MALLAR MALİYETİ	300.000.000.-
	157 DİĞER STOKLAR	300.000.000.-
	157 10 Değerinden Kaybetmiş Ticari Mallar	
	Değerinden kaybetmiş (X) malın satış bedeli üzerinden stok hesabından maliyet hesabına devri	
2	10.04.1998	
	158 STOK DEĞER DÜŞÜKLÜĞÜ KARŞILIĞI	100.000.000.-
	158 10 Ticari Mallar Değer Düşüklüğü Karşılığı	
	644 KONUSU KALMAYAN KARŞILIKLAR	100.000.000.-
	644 10 Stok Değer Düşüklüğü Karşılığı İptal Karları	
	Satılan değerini kaybetmiş stoklarda oluşan karın konusu kalmayan karşılıklar hesabına alınması	

Yukarıdaki yaklaşımlardan, dönemlerin bağımsızlığını sağlaması nedeniyle “a” seçeneği diğer seçeneklere tercih edilmelidir.

Her üç seçenekte de dönem karı aynı çıkmakla birlikte, gelir tablosunda ara karlar farklı biçimde oluşur. Yukarıda verilen örnekleri ele alırsak 50.000.000 TL’lık kar, “a” seçeneğinde “Brüt Satış Karı Veya Zararı” bölümünde; “b” ve “c” seçeneklerinde “Diğer Olağan Gelir ve Karlar” bölümünde yer alırlar.

C. Değerinden Kaybetmiş Stoklarda Değer Düzeltimi ile İlgili Muhasebe Kayıtlarının Eleştirisi

Maliye Bakanlığı tarafından yayımlanan tekdüzen hesap planında, değerinden kaybetmiş stokların kaydedilmesi için ayrı bir ana hesap açılmamıştır. Bu tür stokların “157 Diğer Stoklar Hesabı” altında açılacak bir yardımcı hesapta izlenmesi uygun görülmüştür. Bu biçimde yapılan muhasebe kaydı sonucunda çıkarılacak bilançoda, değerinden kaybetmiş stoklar ayrı bir kalem olarak yer almayacaktır. Ancak, bu tür stoklar için ayrılan karşılık ayrı bir kalem olarak stokların altında eksi değerle yer alacaktır.

Stokların ticari ve sanayi işletmelerinde varlıklar içerisinde önemli bir bölümü oluşturması ve dönem sonlarında düzenlenecek bilançoların açık ve anlaşılır olmasını sağlamak amacıyla, değerinden kaybetmiş stokların “157 Diğer Stoklar” kalemi yerine, hesap planında açılacak “Değerinden Kaybetmiş Stoklar” adlı ayrı bir ana hesaba kaydedilmesi ve düzenlenecek bilançolarda “Değerinden Kaybetmiş Stoklar”ın ayrı bir kalem olarak gösterilmesinin, mali tabloları kullananlara yarar sağlayacağı kamsındayım.

IV. SONUÇ ve ÖNERİLER

Stok değerlemesi, ticari ve sanayi işletmelerin mali durumları ile faaliyet sonuçlarının doğru ve güvenilir olarak raporlanması açısından önemli rol oynar. Bu nedenle, işletmeler dönem sonlarında stokların envanter ve değerlemesine gerekli özeni göstermelidirler.

VUK, SPK Mevzuatı, TTK ve UMS’nda yer alan düzenlemelerde, stokların değerlemesinde farklı terimlere yer verilmiş olsa da aynı anlamlara gelmek üzere, maliyet veya piyasa değerinden düşük olanı ile değerlendirme yapılması kabul edilmiştir. Bu nedenle, işletmeler değerini koruyan stoklarını maliyet bedeli ile değerinden kaybetmiş stoklarını ise emsal bedel ile değerlemeye tabi tutarlar.

Değerinden kaybetmiş stokların, emsal bedel ile değerlendirilmesi için değer düşüklüğünün geçici ve düşük bir oranda olmaması ve maliyet bedelinin piyasa değerinin en az % 10 altına düşmüş olmasıdır.

Her iktisadi kıymetin unsurları itibariyle ayrı ayrı değerlemesi yapılacağından, değerinden kaybetmiş stoklarda değer düşüklüğü tespiti, mümkün olduğu sürece, stok kalemlerinin tek tek karşılaştırılması biçiminde yapılmalıdır.

Değerinden kaybetmiş stoklarda hesaplanan değer düzeltim tutarının vergi matrahundan indirim konusu yapılabilmesi için emsal bedelinin vergi dairesine müracaat edilerek takdir komisyonuna takdir ettirilmesi yoluyla belirlenmesi ihtiyatlı bir uygulama biçimi olacaktır. Yine, değer düzeltim tutarı meydana geldiği dönem sonuna kadar sonuç hesaplarına yansıtılmalıdır.

Ayrıca, değerini kaybetmiş stokların muhasebe kayıtlarına alınmasında ve bu stokların bilançoda açıkça görülmesini sağlamak için; Maliye Bakanlığı 1 No'lu Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği'nde yer alan Tekdüzen Hesap Planına 15'inci hesap grubuna "Değerinden Kaybetmiş Stoklar" adlı bir hesabın ilave edilmesi ve işletme ayrıntılı bilanço tipinde "1-Dönen Varlıklar" içerisinde yer alan "E. Stoklar" bölümünde "Değerinden Kaybetmiş Stoklar"a yer verilmesi, mali tabloları kullananlara yarar sağlayacaktır.

V- YARARLANILAN KAYNAKLAR

- (1)-Durmuş, A.H.: Uluslararası Muhasebe Standartları (1-31), Türkiye Muhasebe Uzmanları Derneği Yayın No.7, İstanbul, 1992, s..18.
- (2)- Durmuş, A.H.: Envanterde Değerleme ve Muhasebe İşlemleri, Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayın no.314-546, İstanbul, 1979, s.85.
- (3)- Ataman, Ü.:Tekdüzen Hesap Planı ve Mali Tablolar, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1997,s.128.
- (4)- Kızıl, A.: Dönem Sonu İşlemleri Muhasebesi, Der Yayınları, İstanbul, 1996, s.91.
- (5) Üstünel, B.: Mali Tablolar, Denet Yayıncılık A.Ş., İstanbul, 1995, s. 231.
- (6)- Gücenme, Ü.: Muhasebe ve Envanter, Marmara Kitabevi Yayınları, Bursa, Ekim, 1996, s.226.
- (7)- Akdoğan, N., Sevilengül, O.: Tekdüzen Muhasebe Sistemi Uygulaması, İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası Yayınları, İstanbul, 1994, s.121.

AN ANALYSIS OF NETWORK ORGANIZATIONS WITH MARKET PERSPECTIVE: CASES OF TURKISH FIRMS

¹Dr. Oya ERDİL- ²Dr. T. Sabri ERDİL-

¹Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi, Yardımcı Doçent

²M.Ü.İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent

ÖZET

Organizasyon yapıları, çevre ve rekabet şartları, küreselleşme, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler gibi faktörlere bağlı olarak daha esnek, yalın ve basık hale gelmekte, böylece tüketici taleplerini en uygun şartlarda karşılayarak değer meydana getirmek hedeflenmektedir. Network (şebeke örgütler), son yıllarda bu tür yapılanmaların bir örneğidir ve aracı kurumun önderliğinde üretim, pazarlama, AR-GE gibi farklı faaliyetleri yürüten farklı kurumların biraraya gelmesiyle oluşan esnek yapılarıdır. İşletmeleri bu tür yapılanmaya iten faktörler esas olarak pazarlama ve çevre şartlarına bağlıdır.

Bu çalışmada şebeke örgütler pazarlama yaklaşımıyla incelenmiş, Türk işletmelerinden örnekler verilmiştir. Özellikle uluslar arası pekçok pazarlama faaliyetleri şebeke yaklaşımıyla açıklanabilir. Örneğin tekstil ve gıda sektörlerinde uluslar arası pazarlarda faaliyet gösteren Türk işletmeleri şebeke yapıları kurmuşlardır.

I-INTRODUCTION

Major changes taking place in business environments can be characterized by intensive competition, rapid developments in information technologies, and dependence on human resources and their creativity in gaining competitiveness. Moreover firms are surrounded by an economy that founded on innovation and change. All these and other factors force management's to design more flexible organizations. Centrally managed, hierarchy-based organizations which have problems in responding to rapidly changing markets and products are now replaced by flatter, lean and adaptive organizations.

Under such circumstances, the key feature of the new organization structure is understanding customer needs and offering value to them. Clusters of business units coordinated by market mechanisms rather than by layers of middle management planners are called network organizations. As a new approach to departmentalization and organization structure,

networking requires major functions to be desegregated into separate companies which are brokered by a small headquarters organization[1;317]. The network form of organizations refers to relationships that are formed among several independent organizations that are linked both vertically and horizontally [2;21]. Vertical links are among members of the value added system from suppliers to end users whereas horizontal links are among actual and potential competitors. Flexibility and adaptability are crucial in structuring that result in flatter organizations. Interaction among partners create more complex and less stable structures than multi layered hierarchies. Instead of tight control, effective use of information systems, often global in scope, acts as the brain of the network[2;22]. Partners in a network may need to share information on RD, manufacturing, marketing and other areas. The logic of strategic alliances can be explained in that manner. Each partner can gain access to each other's core competences. Rockart and Short explain in their study that network organizations "are usually conceived of as communication-rich environments, with information flows blurring traditional intracompany boundaries" These can be thought of "more as interrelationships within or between firms to accomplish work than as formal organizational design per se"[3;27]. Thus more use of information and communication technology is a characteristic of networked organizations. Other characteristics and aims of network organization can be summarized as follows:

* The network organization structure should improve effectiveness. Effectiveness should be assessed by not only financial performance but also market position and customer satisfaction.

* The network organization should encourage innovation. Product and market innovation needs to be coordinated within the active role of networking. * This new approach to organization structures make effective use of information technology facilitating effective coordination between different business units.

II-DRIVING FACTORS AND CAUSES OF NETWORK ORGANIZATIONS

Driving factors and causes of network organizations are numerous.

Organizations have grown rapidly during the 1950s and 1960s becoming huge enterprises and achieving economies of scale in their production. Tied control and central planning were of major concern of these managements. Later, during the 1980s these huge corporations could not be able to respond the market conditions anymore and they seeked for ways to adapt the dynamic environmental changes and to respond to customer needs more rapidly than before. Thus firms began to downsize by becoming smaller and flatter in structure doing fewer things with less expenditure. While firms specialize in certain products and areas in which they feel they are best, some other functions and duties are transferred to those which are able to perform the duties in question more effectively. Therefore outsourcing is another characteristic of today's companies.

All these factors force firms to organize their activities in network forms. Some of the factors that accelerate the use of network organizations are technology-based whereas others are driven from marketing and environmental complexities[4;2-19].

Globalization and Technological Change.

Globalization of markets result in creation of strong new players at every stage of the value chain(upward and downward). Companies serving either domestic or international markets feel the impact of fierce competition in their activities. When they compete they form alliances such as joint ventures, research and marketing compacts, cross-licensing and so on[5;229]. Marketing, technology and needs of people accelerate this trend.

Another dynamic factor is technological change and technology transfer across borders. This creates environmental complexity and risk for business enterprises. Shorter product life cycles, lower barriers to entry, economies of scope are a few results of technological change.

Blurred market boundaries.

Another factor determining environmental complexity and risk is blurred market boundaries[2;20].

The once clearly defined boundaries of markets are now becoming intertwined.

The information industry is an important example of the pressures imposed by the blurring of market boundaries. The computer telecommunications, consumer electronics, entertainment media publishing, and office equipment industries are becoming interlinked. Industry interconnection, coupled with the common use of digital technology greatly increases the complexity of a single firm trying to compete against an array of customer requirements and technologies necessary to satisfy customer needs.

This development can be explained in terms of globalization of markets and businesses. In globalization of markets, the world is considered and treated as a single market by corporations and enterprises.

Under such circumstances, firms pooling their unique skills form collaborations and alliances in order to enter new markets more rapidly than before. Interorganizational linkages enable the organization to manage some of its environmental constraints and control contingencies it confronts. Each partner bringing its core competence in technology, marketing or other skills they form a kind of network organization called joint venture or strategic alliance[2].

Resource and skills gap between companies is another reason for forming network organizational structures. Firms specializing and gaining advantage in their specific business fields, come together and pool their resources and skills to be more competitive in global markets. There are numerous examples supporting this fact, especially in electronics and automobile industries. For example Apple Computer, Motorola and Sony work together to develop pocket-sized cellular phones [2]. GM and Toyota collaborate in the United States and Australia, Mazda and Ford swap cars in the Triad [6;150]. Companies collaborating with each other jointly bring their resources and skills and create network organizations to develop new technologies and markets. Viewed from the marketing perspective, networking is used as an approach to explain the behavior and internationalization process of international corporations.

III-PRACTICES AND FORMS OF NETWORK ORGANIZATIONS

Organizational design and strategy (historically the two evolve together) depend on the characteristics of the market which is determined by environmental changes and competitive challenges[7]. The forces that have created network structures are rooted mainly by marketing challenges. In this paper the networking forms are analyzed according to this perspective. Globalization of markets has an important effect on the development of network organizations.

In its theoretical background, network organizations can be classified in three broad groups: internal network, stable network and dynamic network[4]. The internal network arises to capture market benefits with network firm owning most or all of the assets associated with a particular business. There are numerous examples for that kind of network organization. Multinational resource based companies are good examples of internal network[4;13]. An international oil company would likely find it too costly to be involved in all related activities like exploration, extraction, refining etc. Instead of allocating resources for these activities with a central planning mechanism, inside the company, clusters of business units can be seen buying and selling from one another as well as from outside firms. One disadvantage of internal network is that corporate politics may dictate divisions to transfer goods at administered prices instead of exchanging goods and services at current market prices.

The stable network is characterized by partial outsourcing and has flexibility to some extent. Several firms own the assets of a particular business. Joint venturing and partnering with other firms is also a part of stable network. Automobile manufacturing companies can be good examples of that kind. Different parts are produced at different plants engaging in joint ventures and outsourcing.

The third type, so called dynamic network is both a cause and a result of today's competitive environment. Some firms have pushed the network form to the apparent limits of its capabilities. Outsourcing is maximized in this model. Businesses such as textile, toys and publishing firms can best fit dynamic network. The lead firm that typically rely on a core skill such as manufacturing, R/D or in some cases pure brokering identifies and assembles assets owned largely by other companies. Each network node practices its particular expertise and if brokers are able to package resources quickly, the company's responsiveness increases dramatically. Dynamic network is especially effective in competitive industries.

Another approach to network organization is to explain it with inter organizational relationships[8]. The growing importance of network organizations can be explained by designing relationships with other organizations in which each offers a core competency the others do not have. Networking should therefore, have a perspective in explaining international behaviors of firms. As Johanson and Mattson states in their study "markets have to be seen as networks". Networking relations are composed by firms which engage in production, distribution, research and development and other functional areas. Firms in a network have

relationships with customers, distributors, suppliers, mediators etc. The dimensions of these relationships can be technical, knowledge, social, economic and legal based. Thus, the dynamic structure of networking can be best fit between organization and its environment. From this point of view, especially dynamic networks are one of the best ways in explaining inter organizational linkages and international behavior of firms.

IV-EXAMPLES OF TURKISH FIRMS AS NETWORK ORGANIZATIONS

Turkish enterprises are also witnessed to be in the process of networking. Firms operating especially in textile and construction industries where they have competitive advantage are becoming involved in network structures. Firms in the textile industry are operating internationally in European countries and try to encounter several conditions created by market dynamics and competition by forming network organizational structures. Similarly Turkish construction firms in Russia and newly independent Republics subcontract their activities to other firms and form a certain kind of network organization.

Turkish companies have been gaining pace in the internationalization process since the early 1980s when an outward looking and export oriented growth policy was implemented. Those companies which previously had been active within neighboring countries' markets expanded their foreign operations in other near markets and they seem to have significant market potentials in terms of macro environmental factors.

The outcome of the research held in the late 1993 regarding the internationalization process of Turkish industrial firms can be evaluated under five separate headings.

The research was held on a sample of the largest 210 Turkish industrial firms operating in the private sector and the data were gathered by questionnaire forms. The internationalization level and trend of the firms in the sample were evaluated with five different criteria[14]

*The organization structure of the firms and level of their international activities in the structure.

*The ways they enter foreign markets.

*Distribution of their activities in different projects.

*Number of markets in which they have international business activities of various kinds.

*The interpretation of international projects the firms have in the short and long run.

One major significant outcome of the research is the level of international divisions in the whole organization structure. International marketing activities of 78 percent of the companies that were involved in the research were structured at the manager level. The ratio of foreign sales to total sales of the same group of companies changed between 30-40 percent. Again the same group of companies use such market entry strategies as foreign direct investment joint venturing and licensing other than exporting.

International activities of the firms were concentrated mainly on industrial sectors and then trading sector at rates of 58,3 percent and 35 percent respectively. Managers of the respondent firms believe that they should have been involved more in foreign investments and joint ventures than they actually did for becoming more competitive in the foreign markets. According to the results of the research companies defined areas they have competitive advantage as closeness to potential markets at 28 percent, availability of natural resources at 23 percent and ability to use new technologies at 22 percent.

Those firms which were involved in the research conducted import activities at 40,8 percent, contract agreements at 22,3 percent and joint ventures at 19 percent, licensing at 9,7 percent and lastly foreign investment at 4,9 percent.

Another question in the research was the number of markets in which the firms operate. 13 percent of the firms operate in only 4-7 different foreign markets, 18 percent of the firms operate in 8-11 countries, 16 percent operate in 12-15 countries, and finally 16 percent in 22 countries and more.

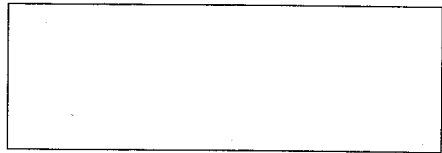
The current model of internationalization process of Turkish firms can be described in the network concept as of inward and outward movements and their crossing effect[8]. According to the model, inward looking activities will contribute in improving outward looking activities making up a network. Furthermore current relations for developing international activities will also enable corporation to gather market information, build new skills to use work procedures and relevant technology and financial tools. Industrial network approach suits in describing such relations.

The outward looking expansion dimension of the industrial network model can be best described with the marketing efforts of Turkish firms in Eastern European countries and independent Russian Republics. Turkish companies have formed 214 joint ventures in the stated markets up to 1993.[9] Therefore, today this figure probably has increased significantly since that time. Eastern European markets have been offering opportunities since the privatization of their economies in both agricultural and industrial products such as automobile parts, electrical controls, fertilizer, iron and steel pipe, wheat, machinery, chemicals and machine tools. These countries also have been seeking investments in the areas of infrastructure.[10]

Table I: Competitive Edge of Turkish Firms in Eastern Europe And Independent Russian Republics

For Turkish Firms			Products demanded by former Russian Republics and East European Countries	
Sectoral areas	Competitiveness			
Textiles	High		Cereals	
Ceramics	High		Agricultural Products	Agro machinery
Glassware	High		Glass	
Tourism	High		Wear Products	
Food Industry	"		Weather Products	
Construction	"		Construction	
Husbandry	"		Fertilizers	
Vegetable materials	"		Iron and steel	
Fishing	Medium		ceramic products	
Plastic5	Medium		Chemical	
Petro Chemicals	Medium		Automobile Spare parts	Machine tools
Tabacco	High		Household appliances	
Drinks	High			
Fertilizers	Medium			
Iron and steel	Medium			
Non Electrical Machinery	High			
Shipbuilding	High			
Paper	Medium			
Non Ferrous metals	"			

Agricultural Machineres	Medium
Electrical Machineray	Medium
Petroleum	Low
Chemical materials	Low
Electronics	Low



Source: Adapted from TÜSIAD, 21.Yüzyilda Türkiye, Istanbul 1995[11]

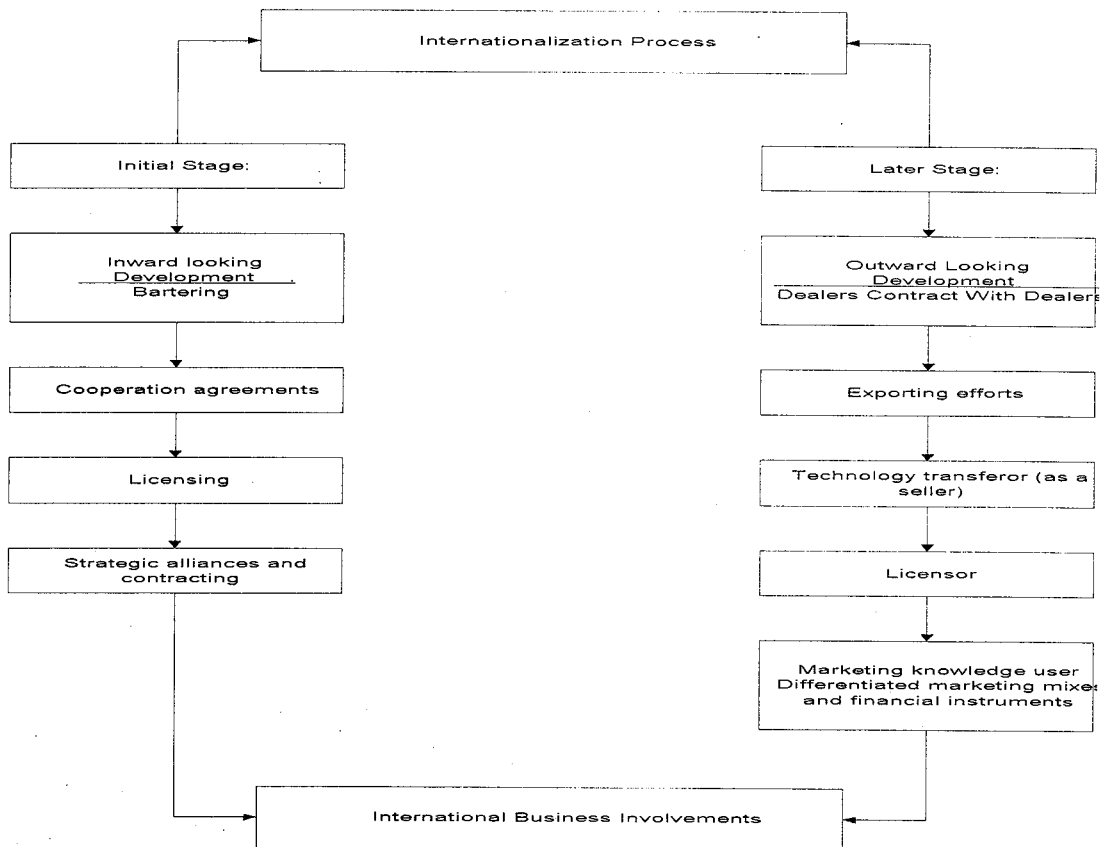
International marketing efforts of Turkish firms rely heavily on a large number of different activities ranging simply from exporting to licensing and other more penetrating involve meets such as joint venture and direct investment. An example is the arrangement of some firms to enter industrial project commitments. Another significant example is, the companies that once produced macaroni under the license agreements of other foreign firms are now capable of exporting license and selling technology abroad. They make license agreements and form joint ventures in more than 11 countries.

activities take place on the other. There is not a clear cut line between the two kinds of activities. Especially companies from developing countries that concentrate their activities mainly in the home country with licensing, technology transfer and gaining experience in the home market try to be successful in international marketing efforts. Gaining experience in market relations, using financial investments, understanding international working procedures and transactions, firms are able to look abroad for new market opportunities and business relations[15].

One approach to the internationalization process describes it as two fold[12] On one side the outward looking activities take place while inward looking

As a result of their efforts Turkish firms behave in networks that consist of information flow, sales efforts, extension to market information, financial resources, procurement and related international transactions.

Table II : Internationalization Stages of Turkish Companies Within Two Directions



Source : Adapted from Reid (1983) and Ayal and Zif(1989)[13]

As can be seen in the figure, both inward and outward looking activities that have a crossing effect on the internalization process partly explain networking approach. Moreover the activities of both directions have a synergic effect on the process. In addition to firms' efforts in forming international transactions government policies regarding to structuring business relations also play an important role for structuring both inward and outward looking relationships. Agreements maintained between countries for various purposes help accelerate formations of different such international activities such as joint ventures, licensing and alliances.

International activities which took place with a slow pace until the 1970 s and early 1980 s gained momentum in late 1980 s and 1990 s. Furthermore during the last 5 or 8 years due to national and global changes in business environments companies were forced to be involved in international markets more actively. The same was true for Turkish companies too. Previously maintained project based actives and lateral agreements with companies in the neighboring countries have been widespread in a more global manner in the following years. Dramatic structural changes in the political and economic nature of the former USSR and Eastern Block Countries create new opportunities for lateral and bilateral agreements in a wide range of fields.

In a study held to determine competitiveness of Turkish firms, it has been found that the areas in which the Turkish firms are competitive have complementarities with demands of neighbor country markets[11]. This harmony in demands of different country markets and strengths and competitiveness of Turkish firms have accelerated the internationalization process.

When examined in terms of international connections and national environments, similarities as well as competitiveness of input factors, it can be clearly concluded that differentiated market entry methods and tools can be effectively used in these markets. Turkish firms have substantial potentials for developing international transaction especially in East European markets and Independent Russian Republics. This potential should not be evaluated just as export expanding activities but rather it should be considered as efforts of joint ventures, licensing and any other type of marketing activities.

V-CONCLUSION

Business enterprises were forced to become involved in network structures in recent years due to the fact that they had to operate in global markets with a new

business management approach. This new approach requires flexibility and adaptability to changing market conditions. Organizations leaving classical management and organizational styles directed their efforts to networking. It was a must rather than a choice. Practitioners and academicians agree that this phenomenon will improve further in the coming years.

Similarly ,Turkish firms facing with international competition had to change their organization styles and they behaved as network organizations.

Medium sized companies seem to internationalize more in network structures than big and huge companies. This behavior is also true for Turkish companies. Medium sized Turkish companies develop their international activities in a network model.

These firms once entered foreign markets by importing goods and technical know-how, penetrate the same markets by selling their products and/or technology. Medium and even sometimes small sized companies involve in joint ventures and cooperative agreements in the fields such as construction, fast food, chemicals and food industry. The best examples of these international activities can be seen in East European countries and independent Republics of former Russia. International behavior or in other words, internationalization process of Turkish firms can be best described by network structures,

Turkey attempted to liberalize its economy about 20 years ago and since that time government policies have been supporting international business activities both inward and outward.

Having gained experience during that time Turkish firms have gradually internationalized their activities by becoming parts of networks. Especially in textile and food industries they differentiated their activities. A careful analysis of their background shows that they behave as if they are involved in industrial networks while the internationalization process gradually matures. Product and market mixes of the companies have approximated to mature stage during the internalization process.

Firms operating within industrial networks tend to build new market opportunities in the short and long term. Those firms that first gained experience in their home markets accelerated their activities toward foreign markets later in different forms like joint ventures. High involvement in foreign markets can be evaluated as a result of the increased knowledge and experience of the firms becoming parts of network relations.

REFERENCES

- [1]-Daft, R.L (1993), "Management", The Dryden Press, 3 rd Ed.
- [2]-Cravens, D.W., S.H.Shipp and K.S. Cravens (1994). "Reforming the Traditional Organization: The Mandate for Developing Networks", Business Horizons July-Aug., pp.19-27.
- [3]-Teng, Grover and Fiedler (1994). "Business Process Reengineering: Charting a Strategic Path for the Information Age" California Management Review, Spring, 9-31.
- [4]-Snow, C. C., R.E. Miles and H.J. Coleman, (1992) "Managing 21 St Century Network Organizations", Organizational Dynamics, Winter, 5-19.
- [5]-Drucker, P.F. (1992) "Managing for the Future", Butterworth -Heinemann Ltd., Oxford.
- [6]-Ohmae, K. (1989). "The Global Logic of Strategic Alliances", HBR, March-Apr., 143-156.
- [7]-Wührer, G.A. (1993), "Gestalt and Pletwork Approach-Avenues to a New Paradigm of Internationalization Theory?" " Paper presented at the World Marketing Congress, Istanbul.
- [8]-Johnson and Mattson (1986) "International Marketing and Internationalization Process: A Network Approach, in: Turnbull, P.W., Paliwoda S.J. Ed. Research in International Marketing London, 234-265.
- [9]-Documents of Undersecretary of Treasury and Foreign Trade, 1993
- [10]-Kaynak. E (1990), "Market Growth Opportunities for Turkish Products in East Europe an Countries and the USSR" paper presented at the Annual Symposium of Turkish Industrialists' Businessmen's Association, Nov. 19-20, Istanbul.
- [11]-TÜSIAD. 21. Yüzyıla Doğru Türkiye, Istanbul, 1995
- [12]-Reid, S. (1983). "Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice" Inter national Marketing Rewiev, V.2,N.1, p.30.
- [13]-Ayal.I. and J. Zif (1980), " Marketing Expansion Strategies in Multinational Marketing", Journal of marketing, V .43,P.73.
- [14]-Erdil. T. Sabri (1992) "Pazarlamada Uluslararasılaşma Süreci ve Türk İşletmelerinde Uluslararasılaşma Eğilimi", Unpublished Doctorate Dissertation. Istanbul
- [15]-Achrol, R.S.(1991), "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments". Journal of Marketing, October, pp.77-93.

KADIN ÇALIŞMALARI İÇİN UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA ALANI: TOPLULUK TEMELLİ SAĞLIK HİZMETLERİ

Dr. İnci USER

M.Ü.İ.İ.B.F. Maliye Bölümü, Yardımcı Doçent

Abstract:

The present study involves a brief discussion of community based health services and the suggestion that, these should become an area of active research and applied work for women studies because women are and have always been primarily responsible for health care in the family and the community and this traditional role may be redefined in a way that will empower them.

I-GİRİŞ

Bu çalışmada, kadın araştırmalarının yoğunlaştırılabileceği bir uygulama alanı önerilecektir. Bu alan, topluluk temelli sağlık hizmetleri alanıdır. Topluluk temelli sağlık hizmetleri, çeşitli yerel toplulukların sağlığa ilişkin gereksinimlerini bizzat belirlemeleri, bu gereksinimler için kaynak yaratmaları ve uzman sağlık görevlilerinden alacakları yardımı bizzat yönlendirmeleri anlayışına dayandırılmaktadır. Söz konusu çalışmalarda topluluk içinden kimi üyeler sağlığa ilişkin girişimlerde daha aktif ve belirleyici rol almakta ve profesyonel sağlık görevlileri ve kurumlar ile topluluk arasında bir köprü görevi üstlenmektedir. Kuşkusuz, bu yaklaşım ağırlıklı olarak birinci basamak sağlık hizmetlerini kapsar niteliktedir.

Bu hizmet yaklaşımı sağlık mesleklerindeki uzmanların direnişleriyle karşılaşabilmektedir. Yine de, tıbbın sağlığı tanımlamada ve tıbbi teknolojilerin sağlık sorunlarını çözmede yetersiz kaldıklarını kabul eden pek çok hekim ve diğer sağlıkçılar, topluluk temelli projelerde görev almayı kabul etmektedir. Görevleri, alışılmış olanın aksine, insanlar için bir şeyler yapmak değil, kendi adlarına bir şeyler yapan insanlara yardımcı olmak ve onların sağkalım kapasitelerini arttırmaktır. Yaklaşımın temel hareket noktaları şöylece sıralanabilir:

-Her topluluğun kendine göre kaynakları ve güçlü noktaları vardır. Topluluklar özgüven ve sorumlulukla araştırdıkları takdirde, kendilerine yardım için kullanabilecekleri bu kaynakları keşfederler.

-Toplulukların ellerindeki güç ve kaynaklar artırılmalıdır.

-Topluluklar tarihi başlangıcından beri pek çok sağlık sorunlarını bugün bilinen tıbbi olanaklara başvurmadan, bizzat çözmüşlerdir.

-Kadın her evde, her zaman en etkin sağlık görevlisidir.

-Sağlığı geliştirmeye çabalayan kişiler ve gruplar arasında karşılıklı destekleyici ilişkiler olmalıdır.

Topluluk temelli sağlık hizmetleri, tüm dünyada devletlerin sağlık harcamalarını kısmak eğilimine girdikleri bir dönemde popüler olmuştur. Bu anlamda, böyle bir yaklaşımın geliştirilmesinin politik nedenleri ortadadır ve toplulukların üstlenebilecekleri sorumlulukların sınırları, teknik, etik ve siyasal açıdan tartışılmaya açıktır. Ancak, bu çalışmada bu tartışmalara girilmeyecek. sadece söz konusu hizmet modelini gerekli kılan koşullar, modelin uygulama olanakları ve kadın çalışmaları açısından yeri tartışılacaktır.

II-SOSYAL BİLİMLER, KADIN ÇALIŞMALARI VE TOPLULUK TEMELLİ SAĞLIK HİZMETLERİ

Topluluk temelli sağlık hizmetlerinin kadın araştırmaları yapanlar için bir uygulama alanı olarak önerilmesinin nedenleri şöylece sıralanabilir: Öncelikle, bu hizmet modelinde toplulukların kültürel özellikleri ve kültüre has sağlık tanımları dikkate alınmaktadır. Bu da, çalışma modelleri oluşturulurken sosyal bilim bakış açısı ve yöntemlerine başvurmayı gerekli kılmaktadır. Kadın çalışmaları sosyal bilimcilerin ağırlıkta olduğu bir alan teşkil ettiğinden, alandaki kişilerin bir bölümünün bu konuya yönelmeleri herhalde uygun olacaktır.

Öte yandan, özellikle Türkiye'de uygulamalı çalışmaların fazla revaçta olmaması, bir kayıptır. Sosyal bilimcilerin sağlık alanında uygulamacı olmaları dünyada hayli yaygındır. Gelişmekte olan ülkelerde, sağlığa ilişkin tutum ve davranışların ölüm oranlarını düşürecek biçimde değişmesi önemli bir beklentidir. Bu noktada, sağlık ile sosyo-ekonomik gelişim arasındaki ilişkiler, önemli bir araştırma konusu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tür araştırmaların verilerini etkin siyasal ve eğitimsel programlara dönüştürmek de sosyal

bilimcilere düşecektir. Başka bir deyişle, sağlık alanında çalışan sosyal bilimciler yalnızca toplulukların sağlığına ilişkin özel taleplerini belirlemek ve sağlık görevlileriyle yerel topluluklar arasındaki iletişimsizliklere deva olmak yanında, aşağıdaki sorulara da yanıtlar bulmakla yükümlü olacaktır [1]

-Yüksek ve düşük ölüm oranı riskleri hangi toplumsal ortamlarla bağlantılıdır? Toplumsal ve kültürel tutumlar, roller ve davranışlar sağlık hizmetlerinden yararlanımı ve sağlığa ilişkin tutumları nasıl etkilemektedir?

-Sosyo-ekonomik gelişim sağlık için yararlı davranışların ortaya çıkacağı ortamların oluşmasına, ya da bunun tam aksi bir sonuca ne şekilde yol açabilmektedir?

-Sağlık sorunları toplumsal gelişim çabalarını nasıl etkilemektedir?

-Sağlığa ilişkin olumsuz tutumların düzeltilmesi ve olumlu tutumların geliştirilmesine toplumsal gelişme modelleri ne tür bir katkı yapabilir?

-Kasıtlı ya da kasıtsız olarak sağlığı olumlu yönden etkileyen programların özellikleri nelerdir? Sağlığı olumlu olarak etkilemesi amaçlanan herhangi bir program başarısız olduğu takdirde, bunun nedeni nedir?

-İnsanların gündelik yaşamlarına yerleştirilecek teknik ve yöntemlerle sağlığı arttırmak mümkün müdür?

-Bu tür yöntemleri topluluk yaşamında kendi kendine varlıklarını sürdürecektir -dışarıdan bir yardım ya da müdahaleye ihtiyaç göstermeyecek- bir konuma getirmenin yolu nedir?

Topluluk temelli sağlık hizmetlerinin kadın çalışmalarını için uygun bir alan olarak ele alınmasının ikinci bir gerekçesi, bu alanda 'güçlendirme' (empowerment) kavramına ağırlık verilmesidir. Aileden başlayarak çeşitli topluluklarda uzmanlaşmamış sağlık bakımının tarih boyunca bir kadın görevi şeklinde ele alındığı gözönünde tutulduğunda, bu hizmet modelinin içerdiği güçlendirmenin öncelikle kadını güçlendirme şeklinde olabileceği de farkedilmektedir. Başka bir deyişle, geleneksel bir rolün (hasta, yaşlı ve özürülilere bakmak) kadını güçlendirecek bir biçimde yeniden tanımlanması mümkündür. Ancak, bu yeniden tanımlamanın yeterli ve sağlıklı bir biçimde gerçekleştirilmesi ve bu hizmet modelinin de sonuçta kadınlara yeni bir mahkumiyet getirmemesi, öncelikle kadın bakış açısının çalışma alanına egemen kılınmasıyla olasıdır.

Nihayet, bu tür hizmetlerden öncelikle kadın ve çocukların yararlanıyor olması, topluluk gereksinimlerinin saptanması ve uygulama modellerinin geliştirilmesi konusunda öncelikle kadın katılımını gerekli kılmaktadır. Bu da, kadın bakış açısının bu alanda denenecek uygulama örnekleri konusunda belirleyici olmasını bir kez daha zorunlu kılmaktadır.

III-TOPLULUK TEMELLİ SAĞLIK HİZMETLERİNİN NİTELİKLERİ

1978 yılında, Alma Ata'da gerçekleştirilen sağlık zirvesi "2000 yılında herkes için sağlık" sloganını benimsemiş ve sağlığı "hasta olmama" değil, "fiziksel, ruhsal ve toplumsal anlamda iyi olma, kendini iyi hissetme" şeklinde tanımlamıştır. Aradan geçen yıllar, "herkes için sağlık" amacına dünya genelinde yeterince yaklaşmadığını düşündürmektedir[2]. Bu gerçek öncelikle az gelişmiş ülkelerde açlık, salgın hastalıklar, bebek ölüm oranlarının yüksekliği, denetlenemeyen nüfus artışı gibi dramatik göstergelerle kendisini ortaya koymaktadır. Ancak, modern tıbbi teknolojinin yaygın olarak kullanıldığı, organ nakilleri, tüp bebekler vb mucizelerin gerçekleştiği gelişmiş ülke toplumlarının sağlığı da tartışılmaya açıktır: nüfusun giderek yaşlanması, kent yoksulluğu, yüksek suç oranları, zenginlik ve yaşlılığa bağlı hastalıklar, yaygın alkolizm, uyuşturucu kullanımı ve yüksek intihar oranları bu gelişkin toplulukların 'iyi olma halini' fazlasıyla etkilemektedir.

Bilinen sağlık hizmetlerinin "Herkes İçin Sağlık" hedefine ulaşmada yetersiz kalmasının nedenleri, tıbbi teknolojinin niteliklerinde değil, belli toplumsal, ekonomik ve siyasal koşullarda aranmalıdır. Bu koşullar arasında kaynak kıtlığı ön plandadır. Bunun yanında, medikal sağlık kavramının darlığı ve sağlık görevlileriyle toplumların görece az gelişmiş kesimleri arasındaki kültürel dualizm büyük önem taşımaktadır. Bir yandan, sağlığı çok yönlü ve öncelikle kazanılıp korunması gereken bir durum olarak tanımlamayı benimseyemeyen, ancak belirli hastalıkların ortaya çıkması üzerine işlev görmeye başlayan sağlık sistemleri, diğer yandan kendi ülkelerindeki pek çok toplulukla iletişim kurmakta güçlük çeken sağlık görevlileri, toplulukların sağlığa ilişkin gereksinimlerinin belirlenip karşılanmasında yetersiz kalmaktadır[3][2].

Topluluk temelli sağlık hizmetlerini -özellikle birinci basamak sağlık hizmetleri kapsamında- zorunlu kılan koşullar şöylece sıralanmıştır[4]:

Siyasi etkenler: Dünyanın her yerinde süregiden savaşlar, iç savaşlar, şiddet olayları ve zorunlu göçler, çeşitli topluluklar için çok özel ızdıraplara ve sağlığı

sorunlarına yol açmaktadır. Öte yandan, pek çok devlet, kaynak, altyapı ve sistem yetersizlikleri nedeniyle bu özel sorunlara eğilememektedir. Toplulukların kendi yaralarını sarmak için girişimde bulunmaları kaçınılmazdır.

Hastalıkların artışı: Tıbbi teknolojiye gelişmeler, yüzyılımızda hastalıkların artışının önünü alamamıştır. Bu artış bir yandan yoksulluğa bağlı olarak yaygın beslenme bozuklukları ve enfeksiyonlar şeklinde kendini gösterirken, bir yandan da kalp-damar problemleri, diyabet vb. zenginlik hastalıklarının yaygınlaşması şeklinde gözlemlenmektedir. Bunların yanında AIDS gibi çağa özgü afetler yayılmaktadır. Çoğu yerde, hastalar kurumsallaşmış profesyonel bakımdan yoksun kalmakta ve hasta bakım yükü öncelikle kadınların, kimi zaman da yaşlılar ve çocukların sırtına binmektedir. Bu gerçek, sağlık konusunda topluluk olarak hareket etmenin zorunluluğunu ortaya koymaktadır.

Nüfus Artışı: Dünya nüfusu, özellikle gelişmeye çalışan ülkelerde süratle artmaktadır. Bu artış, en dayanıksız ve en savunmasız (milli gelirden ve toplumun eğitim ve sağlığa ayırdığı kaynaklardan en düşük pay alan) kesimleri en fazla etkilemekte, bunlar hem aile planlaması ve ana-çocuk sağlığına ilişkin kurumsal hizmetlerden yeterince yararlanamamakta hem de yaşam kaliteleri çok düşük düzeylerde kalmaktadır.

Sosyokültürel Karmaşa: Yüzyılımız boyunca dünya toplumlarını etkileri altında tutan sömürgecilik, yeni eğitim anlayışları, kentleşme, sanayileşme ve kitle iletişimi gibi süreçler, geleneksel yaşam tarzları ve sağaltım biçimlerini hızla yok etmekte, ama yoksullar için bunların yerine geçecek başka çözümler de bulunamamaktadır. Sağlık profesyonelleri -yukarıda belirtildiği gibi- kendi bilgileriyle toplulukların kültür ve pratikleri arasındaki uçurumu algılayamamaktadır.

İktisadi Sorunlar: 1980'li ve 1990'lı yıllar, pek çok ülke için yapısal dönüşüm programlarının tartışıldığı yıllar olmuştur. Halk sağlığı sorunları artagiderken, hükümetler kamu harcamalarını kırmayı, özelleştirmeyi, sosyal güvenlik sistemlerinin hantallığını, bireysel sorumlulukları tartışmaktadırlar. Tüm bunların sonucu olarak, yoksulluk artmakta, topluluklar eylem kapasitelerini yitirmekte, en dayanıksız kesimler hizmetin en uzağına düşmektedir.

Çevre Sorunları: Günümüzde giderek artan ve çeşitlenen çevre sorunları için topyekun çözümler üretmek çok güçtür. Her topluluk kendi yaşadığı çevre ve bu çevre içindeki insan etkinliklerinin yarattığı sorunlar

için kendi çarelerini üretmek ve hayata geçirmek zorundadır.

Toplulukların kendi çarelerini üretme çabalarına yardımcı olmak için dışarıdan sunulacak bilgi ve yardımlar şöylece sıralanabilir[5]:

-Sağlığa ilişkin gereksinimlerin saptanmasına ve faaliyet planlarının hazırlanmasına katkıda bulunmak.

-Topluluk içindeki sağlık görevlilerinin kendi yardımlarına gereksinimi olanları bulmalarına ve kendi performanslarını ölçmelerine yardımcı olmak.

-Riskli bireylerin saptanması ve gerekenlerin yapılması için yol göstermek.

-Etkinliklerin genel akışının değerlendirilmesi, geleceğe dönük plan ve stratejilerin oluşturulması için yardımcı olmak.

-Maliyetleri hesaplamak.

-Daha fazla araştırmaya ihtiyaç gösteren alanları saptamak.

Yukarıda sıralanan tüm destek çalışmalarında sosyal bilimciler, araştırmacı ve eğitimci olarak yer alabilmektedir.

IV-BİRİNCİ BASAMAK SAĞLIK HİZMETLERİNDE TOPLULUK TEMELLİ YAKLAŞIMIN ÖZELLİKLERİ VE BU YAKLAŞIMDA KADINLARIN YERİ

Birinci basamak sağlık hizmetlerinde klasik model, hizmetin belli merkezlerce hazırlanan bir program çerçevesinde alana yayılmasıdır. Bu modelde, tam teşekküllü merkezlere bağlı dispanserler, sağlık ocakları ve semt poliklinikleri vasıtası ile, koruyucu sağlık hizmetleri sunulmaya ve daha ileri hizmetlere gereksinimi olan kişiler belirlenerek merkezlere ulaştırılmaya çalışılır. Burada, yerel topluluklardan ancak kaynak ve işgücü yardımı istenir. Topluluğun deneyim ve tercihleri gözönüne alınmaz. Sağlık eğitimi, teknik, otoriter ve didaktik bir yaklaşım ile sürdürülür. Topluluk temelli model, bu klasik modele alternatif olarak ileri sürülmüş, ancak kendiliğinden gelişen halk hareketlerinden de esin ve destek almıştır.

Kendiliğinden gelişen halk hareketleri, belirli bir sağlık sorununa çözüm bulunmaması karşısında yerel toplulukların önceden planlanmamış -bir tür sivil itaatsizlik de oluşturabilen- eylemlere girişmesinden ibarettir. Bu eylemlerin kimileri oldukça başarılı olmuş ve ilgili topluluğun yaşam kalitesi ve sağlığına katkıda

bulunmuştur. Bu gibi halk hareketleri, başarıya ulaşsalar bile, amaçları gerçekleştiği anda kendiliğinden dağılmakta ve kalıcı bir yapı oluşturmamaktadır. Topluluk temelli modelin ayrıcalığı, topluluğu kalıcı biçimde güçlendirmesi ve zaman içinde ortaya çıkabilecek yeni sağlık sorunlarına transferi mümkün olan bilgi ve becerileri kazandırması şeklinde tanımlanabilir. Güçlendirilmiş bir topluluk, bireylerin yalnız görünürdeki temel gereksinimlerini karşılamakla kalmayıp, kendi içindeki duyarlılık ve dayanışmayı da önemseyen, tüm üyelerin karar ve etkinliklere katıldıkları, üretim yanında hizmetlerin planlanmasında da rol aldıkları bir topluluk olarak tanımlanmaktadır[6].

Topluluk temelli projeleri hazırlayan ekipler, yerel gönüllülerle birlikte çalışarak, onlara şu konularda bilgi ve beceri kazandırmaktadır[7]:

- Sorunların belirlenmesi.
- (Mümkünse) sorunlara yol açan nedenlerin belirlenmesi.
- Çözümlerin planlanması.
- Gerekli yerel kaynakların kullanıma hazır hale getirilmesi.
- Planlanan etkinliklerin hayata geçirilmesi.
- Başarının değerlendirilmesi.

Topluluk temelli sağlık hizmetlerinde sağlık, sosyokültürel ortama göre tanımlanır. Hizmetin kurumlardan alana yayılması biçimindeki klasik model, insanlara öğüt ve ders vermenin, hijyen, beslenme, çocuk bakımı ve cinsel davranış alışkanlıklarını değiştirmeleri yolunda didaktik eğitim yapmanın ancak sınırlı etkinliği olduğunu göstermiştir. Sosyal bilimci açısından, bu iyi niyetli girişimlerin başarı oranlarının böylesine düşük olması hiç de şaşırtıcı değildir: Toplulukların tüm geleneksel pratikleri, dışarıdan bakan bir göze ne kadar hatalı ya da anlamsız görünse de, belli bir mantığa ve bir gereksinime dayanılarak oluşturulmuş kültürel örüntülerdir. Bunları kavramak ve dış dünyanın bilgisiyyle bunlar arasında bir uzlaşma noktası bulmak, topluluğa yardımcı olmanın ilk adımıdır. İşte bu yüzden, bu modelde toplulukların pasif dinleyiciler değil aktif karar alıcı ve uygulayıcılar olarak yer almaları esastır[8].

Sağlığı 'iyi olma hali' şeklinde tanımlayan topluluk temelli hizmet modeli açısından sağlık, sosyal etkinlikler için bir giriş noktasıdır. Bu yaklaşımda en az avantajlı gruplar üzerinde odaklaşılır ve sosyoekonomik adaletsizliklerin üzerine gidilir.

Topluluk temelli sağlık hizmetlerinde anahtar kavram özgüvendir. Topluluklar sorun ve önceliklerini bizzat saptarlar. Sorumluluk hem topluluk içinde hem de topluluk ile dışarıdan destek veren uzmanlar arasında karşılıklı olarak paylaşılır. Başarı ve başarısızlıklar birlikte sahiplenilir. Özgüven kavramı, her topluluğun kendine göre güçlü yönleri ve kaynakları olması gerçeğine dayanmaktadır. Ancak, çoğu topluluk için bu güçlerin ortaya çıkartılması ve desteklenmesi gereksinimi vardır. Başka bir deyişle topluluklar, sağlık için kullanabilecekleri güçler ve kaynakların farkında olmayabilirler. Ya da modern tıp, onlara bu kaynakları unutturmuş olabilir.

Toplumsal yaşamın tıptan çok daha eski olduğu ve çağdaş tıbbın bugün bile dünya nüfusunun büyük bölümüne el uzatmadığı dikkate alınır, toplulukların çağlardan beri bir çok sağlık sorununu profesyonel yardım olmadan çözebildikleri kabul edilebilir. Bu nedenle de, bu modelde sağlık görevlileri hizmet ve bilgi sunarken özgüven ve topluluğun bizzat karar alma hakkı ilkelerine sadık kalmaktadır.

ABD'de yapılan bir çalışmada[9], yerel bir hastanenin acil servisine yapılan başvuruların en yaygın yedi nedeni, yaygınlık derecelerine göre şöyle sıralanmıştır:

1. Araba kazaları
2. Kavgalar
3. Trafik harici kazalar
4. Bronşiyal rahatsızlıklar
5. Alkolizm
6. Madde kullanımına bağlı sorunlar
7. Köpek ısırıkları

Hastaneyi çevreleyen yerel topluluk, bu listeyi hayretle karşılamış ve sorunların tıbbi değil toplumsal sorunlar olduğunu, bunlara karşı topluluk düzeyinde tedbirler aranması gerektiğini kabul etmiştir.

Daha yukarıda da değinildiği gibi, kadın her zaman, her ailede en etkin ve bilgili sağlık ajanı olmuştur. Ancak, modern sağlık sistemi profesyonel olmayan bakımı kaba bir hizmet işi biçiminde algılamaya dönük olduğu için, kadınların sağlığa ilişkin ev ve topluluk hizmetleri de statü yitirmiştir. Topluluk temelli hizmet modeli güçlendirmeyi esas aldığından, kadının bu rolünün de yeniden gözden geçirilmesini gerekli kılacaktır.

Güçsüzlük özgüvenden, farkındalık ve eylem yeteneğinden yoksun olmaktır. Eğer bir topluluğun

bilgisi, becerileri, deneyim ve görüşleri dikkate alınmaz ya da yetersiz addedilirse, o topluluk güçsüzleştirilmiş olur. Sağlıkta medikal yaklaşımın insanları mahkum ettiği konum budur ve bu konum, herhangi bir topluluğun görece dezavantajlı üyeleri -kadınlar, çocuklar, yaşlılar, hastalar...- için çok daha geçerlidir. Topluluk temelli yaklaşım, topluluğa söz hakkı ve sorumluluk tanıyarak, onu sağlık alanında güçlendirmektedir. Burada gerekli olan, kadınları topluluğun tümüne kıyasla daha fazla güçlendirmektir. Aksi halde, kadınların sağlığa ilişkin görev ve sorumluluklarını topluluğun diğer üyeleri tanımlayabilirler. O zaman, kadınların konumu açısından hiç bir gelişme kaydedilmemesi mümkündür.

Topluluk temelli çalışmaların örneklerine bakıldığında, kadınların çoğu yerde inisiyatif aldıkları ve başarılı oldukları görülmektedir[8].

Bu hizmet modelinin mutlaka az gelişmiş ülkeleri ilgilendirdiği de düşünülmemelidir. Görece gelişkin ve 'modern' toplumlarda da uygulama için elverişli alanlar vardır; örn. büyük metropollerin yoksul semtlerinde karşılaşılan yüksek oranlı çocuk ve genç suçluluğu olguları ya da koruyucu ruh sağlığı hizmetleri için topluluk temelli bir yaklaşım çok verimli olabilir[10].

Genelde topluluk temelli sağlık hizmetleri üniversiteler ve sivil toplum örgütleri tarafından yönlendirilmektedir. Bu uygulamaların tümünde sağlığın temel bir insan hakkı olduğu ve bu hakka ilişkin olarak devletin bireylere karşı üstlenmesi zorunlu olan görevler öncelikle vurgulanmaktadır. Uygulamaların dinamik bir akışı vardır. Her uygulamada eldeki topluluğu iyi tanımak ve gereksinimlerini saptamak için uzun bir araştırma süreci; daha sonra topluluk katılımı ile hizmet modelinin oluşturulması ve nihayet uzun bir takip aşaması yer almaktadır. Bu uygulamalarda sosyal bilimciler ve eğitim uzmanları ön plandadır. Ancak, bu kişilerin didaktik ve dayatıcı tavırlar içinde olmamasına dikkat gösterilmektedir.

Toplulukların özgül sorunları ve taleplerinin dikkate alınmasına dayanan bu hizmet modelinde hazır şablonlar mevcut değildir. Ancak, çalışmaların değerlendirilmesi için belli ölçütler saptanmıştır[8]. Uygulamaların keyfi bir niteliğe bürünmemesi için, hizmet götürülen herhangi bir topluluğun etkinliği ve kaydettiği gelişmelere ilişkin olarak şu göstergeler belirlenmiştir:

A. Kaynak kullanımı konusunda etkinlik.

B. Topluluk üyelerinin karar alma sürecine katılım düzeyleri.

C. Uygun teknolojinin kullanımı.

D. Bilgilenme ve eğitimde formel yaklaşımlardan kaçınılması.

E. Topluluğun sürdürülebilir etkinlikler geliştirmiş olması.

F. Dış girdiler.

G. İç girdiler (topluluğun ürettiği enerji, yönlendirme, fikirler ve kaynaklar).

H. Topluluğun kendi içindeki görece 'daha güçsüzlere' karşı tutumlarındaki değişimler.

İ. Maliyet ve kazanımların paylaşılması.

K Aile ve topluluk bağlarının güçlenmesi. Kendi öncelikleri doğrultusunda uzmanlarla ve yetkililerle pazarlığa girişebilmeleri.

L. Ölüm ve hastalanma oranlarında düşüşler.

M. Bebek beslenmesi pratiklerinde olumlu değişimler.

N. Aşılama, gelişim takibi, sanitasyon konularındaki gelişmeler.

Yukarıdaki göstergeler listesinde yer alan son üç madde, bilindiği gibi, alışlagelmiş, kurum temelli birincil sağlık hizmetlerinin en öncelikli amaçlarıdır. Bu listede bu ölçütler kasıtlı olarak sona bırakılmakta ve 'sağlığın' asıl ya da en önemli tanımının bunlardan oluşmadığı hatırlatılmaya çalışılmaktadır.

V-SONUÇ

Yukarıda topluluk temelli sağlık hizmetleri konusunda kısaca bilgi sunulmuş ve kadın çalışmalarıyla meşgul olanların bu alana da yönelmeleri önerilmiştir. Bu alana adım atılırken en duyarlı olunması gereken husus, bu yaklaşımın istismara açık niteliğidir: Topluluk temelli çalışma girişimleri devletin sağlık konusundaki görevleri ve sorumluluklarının tanımını değiştirecek şekilde gelişmemelidir. Topluluklar ne devlete alternatif olmak ne de - kaba deyişle - kendi başlarının çaresine bakmak iddiasında olabilir. Bu yaklaşımın amacı, güçlendirme ve özgüven kavramlarıyla ifade edilmektedir ve asıl amaç toplulukların sağlığa ilişkin tanım, talep ve önceliklerini bizzat saptamalarıdır. Bu saptamalar doğrultusunda dış girdi arayışı, özkaynakların ortaya çıkartılıp değerlendirilmesi gibi çalışmalar hep özgüven ve güçlenme amacına yönelik olacaktır.

Topluluk temelli sağlık hizmeti girişimlerinin değerlendirilmesi için belirlenmiş olan kıstaslara yukarıda değinilmiştir. Bu listeye mutlaka eklenmesi gereken maddeler vardır: Topluluk içindeki kadınların da erkekler kadar gelişme kaydetmesi, kadınların geleneksel bakım becerilerinin statülerinin yükselmesi, kadınların yaşam biçimlerinde kalıcı, anlamlı ve kendilerini hoşnut kılan dönüşümlerin oluşması ve topluluğa özgü sağlık tanımında, kadın sağlığına ilişkin özgül hususların ayrıntılı olarak ele alınması... Bunların gerçekleşebilmesi için, kadın bakış açısının bu çalışma alanına yansması zorunludur. Zira sağlığa ilişkin her girişimde yaşanan 'hekimler diğerlerine karşı' mücadelesi, bu alanda çalışan pek çok kişiyi modelin içindeki çelişki ya da eksiklikleri göremeyecek kadar meşgul edecektir. Aslında bu yaklaşım, her tür tepeden inmecilik ve bilimsel-teknolojik iktidara karşı çıkan yönüyle, kadın bakış açısına son derecede elverişlidir.

Topluluk temelli sağlık hizmetlerinin kapsamı ve anlamını bir dramatik örnekle -yapmayı düşleyebileceğimiz bir çalışma ile- vurgulamakta yarar olabilir: Dünyanın gözleri önünde yaşanan Bosna faciası, tüm savaşlar gibi hem askerleri hem de sivilleri derinden etkilemiştir. Bu facianın en vahim boyutlarından birini, düşman askerleri tarafından tecavüze uğrayan ve kimileri bu yoldan anne olan kadınların deneyimleri oluşturmaktadır. Bu deneyimler psikoloji, psikiatri, çocuk psikolojisi, jinekoloji ve eğitim gibi farklı bilim dalları için, ders kitaplarının yazmadığı, şablon çözümler ve hazır reçetelerin deva olamayacağı sorunlar konumundadır. Bilim adamlarının bu sorunları hazır tanımlar ve çözümlere uydurmaya çalışmaları tehlikeli olacaktır. Çok daha tehlikeli ve etik yönden çok daha vahim bir olasılık, bilimsel merakın bu deneyimleri en ince ayrıntılarına dek sorgulayıp, inceleyip, belgelemesi ve deneyim sahiplerine kalıcı hiç bir başa çıkma aracı sunmadan yeni bir araştırma konusunun peşine düşmesidir. Topluluk temelli bir yaklaşım ise, bu yaralı insan gruplarına öncelikle sağlık tanımları yaptırarak işe başlayabilir. Sosyolojik anlamda damgalanmış bir 'engelliler' grubu olarak ele alınmayı reddetmelerini ve çok özgül bir yaşantıyı paylaşan bir cemaat gibi hareket etmelerini sağlayabilir. Acıma, ürküntü, bilimsel ya da sıradan merak gibi dürtülerle donanmış ve Bosnalı kadınların deneyimlerini paylaşmamış uzmanların çabalarının yerine özgüven ve güçlenme duygularını geçirebilir. Böyle bir girişim, sağlığın, sosyal bilimin ve kadın çalışmalarının kaynaşacağı, son derece verimli, insan haklarına duyarlı bir bilimsel uygulama, bir hizmet ve bir model oluşturabilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR:

- [1]-FINDLAY, S.E. (1993). "Strategies for Connecting Social Science Research to Actions for Better Health" Health and Health Care in Developing Countries (Ed. Conrad, P. ve E.B. Gallagher), Temple University Press, Philadelphia, ss. 265-284.
- [2]-JESANI, A. ve V. NADKARNI (1993). "Patients' Rights: A Perspective" The Indian Journal of Social Work, LIV, No.2.
- [3]BRYANT, J.H. (1994). Community Related Primary Health Care, yayınlanmamış bildiri, Salzburg Seminar, Mayıs 1994.
- [4]-KASEJE, D. (1994). Community Action for Health, Dünya Sağlık Teşkilatı'na sunulmuş bildiri, Cenevre, Mayıs, 1994.
- [5]-HUSEIN, K. Vd. (1993). "Developing a Primary Health Care Management Information System that Supports the Pursuit of Equity, Effectiveness and Affordability" Social Science and Medicine, 36:5, ss. 585-596.
- [6]-KISIL, M. (1994). Community Partnerships: The Uni Program, yayınlanmamış bildiri, Salzburg Seminar, Mayıs, 1994.
- [7]-VERJEE, N. (1994). Health Programs at the Community Level, yayınlanmamış bildiri, Salzburg Seminar, Mayıs 1994.
- [8]-ABRAMSON, J.H. ve S.L.KARK (1983). "Community Oriented Primary Care: Meaning and Scope" Community Oriented Primary Care (Ed. Connor, E.), National Academy Press, Washington, D.C., ss. 21-59.
- [9]-McKNIGHT, J.L. (1992). Diagnosis and the Health of the Community. Yayınlanmamış bildiri, Sun Valley Ulusal Sağlık Forumu, Ağustos, 1992.
- [10]-KRETMANN, J.P. ve J.L. McKNIGHT (1993). Building Communities From the Inside Out, Northwestern University, Evanston.
- RIFKIN, S.B., F. MULLER ve W. BICHMANN (1988). "Primary Health Care: on Measuring Participation" Social Science and Medicine, 26:9, ss. 931-940.

DRAMANIN, OKUL ÖNCESİ DÖNEM ÇOCUKLARININ KAVRAM ÖĞRENMELERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

¹Dr. Necla TUZCUOĞLU - ²Işık KAMARAJ - ³Dr. Alev ÖNDER

¹M.Ü. A.E.F., Okul Öncesi Eğitimi Bölümü, Yardımcı Doçent

²M.Ü. A.E.F., Okul Öncesi Eğitimi Bölümü, Uzman

³M.Ü. A.E.F., Okul Öncesi Eğitimi Bölümü, Öğretim Görevlisi

SUMMARY

The aim of this research was to examine the effects of drama activities on 3,5-4 year old pre-school children's conceptual learning. The subjects were 26 pre-school children attending at the two pre-schools of Marmara University, situated in Görztepe and Haydarpaşa campuses. Children were assigned to the control and experimental groups randomly. A program consisted of some drama activities aiming conceptual learning was applied in experimental group. The measurements of conceptual learning were carried out in both groups before and after the program. The results revealed that children in experimental group had benefited from the program.

I-GİRİŞ

Okul öncesi eğitimin temel ilkelerinden biri: "Program konularının ele alınışı ve işlenişi çocuklarda yaratıcılığın gelişmesini ve yaparak, yaşayarak öğrenmelerini sağlayıcı nitelikte uygulanmalıdır" ifadesi. Anaokulları ve Anasınıfları Yönetmeliğinde yer almaktadır[1]. Böylece okul öncesi dönemde "Yaparak, yaşayarak öğrenme" ilkesinin önemi özellikle vurgulanmıştır.

Dewey ve Fröbel gibi eğitimciler de okul öncesi dönemde çocuğa verilecek eğitimin çocuğun "kendi etkinliğine" dayanan bir eğitim olmasının önemi üzerinde durmuşlardır[2].

Okul öncesi dönem çocuğunun bulunduğu gelişim dönemi göz önüne alındığında, bu dönemde çocuğa verilecek olan eğitimin, öğrenci merkezli ve aktif öğrenmeye fırsat verecek nitelikte olması gerekmektedir. Bloom öğrenmenin ancak öğrencinin etkin davranımıyla oluştuğunu, öğrencinin, öğretmenin yaptığı ile değil, ancak kendi yaptığı ile öğrendiğini belirtmektedir[3].

Okul öncesi dönemde çocuğun yaparak, yaşayarak öğrenmesine ve aktif olmasına imkan veren etkinliklerden biri "Drama" etkinliğidir.

Drama sözcüğünün anlamı hareket etmek, eyleme geçmek demektir[4].

Sağlamöz'de Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde dramanın "sahnede oynanmak amacıyla yazılmış oyun" olarak tanımlandığını belirtmektedir[5].

Eğitim amacıyla uygulanan eğitsel dramanın kapsamlı bir tanımına göre; drama; bir olayın, bir durumun, bir duygunun, bir nesnenin, bir öykünün hatta şiirin sözlü ya da sözsüz olarak hareket, jest ve mimiklerle ifade edilmesidir[6]. Okul öncesinde drama, okul öncesi eğitimin temel amaçlarının (bilişsel, duyuşsal, psiko-motor. dil. sosyal, duygusal, yaratıcı yetenekler gibi) gerçekleştirilmesine yöneliktir.

Drama çalışmasının öğretim yöntemi olarak kullanılabilmesi için bir etkinlik, kavram çalışmasıdır. Drama çalışmaları kavram öğrenmede çocuğa hissetme, yapma ve yaşama olanağı verir.

Genel anlamıyla kavram, nesne ve olayların ortak özelliğini simgeleyen zihinsel bir süreçtir. Bu simgeleme de genellikle bir sözcük veya isimle yapılır.

Piaget'ye göre, zihindeki kavramsal simgeleştirme çocukta dil gelişiminin temelini oluşturur. Bu nedenle kavram öğrenme çok önemlidir. Kavram öğrenme ise söz konusu simgelerin öğrenilmesidir. Çocukta algısal uyarıcıları düzenleme yeteneği geliştikçe, kavramlar öğrenilmeye başlanır. Kavramlar, okul öncesi dönemde özellikle çocuğun kendi deneyim ve etkinlikleri ile kazanılır. Bu nedenle ilk başta kavramların basitliği ve nesnenin algısal özellikleri önemlidir. İki-dört yaş, çocukta kavramların ilk belirtilerinin ortaya çıktığı dönemdir[7,197]. Okul öncesi dönemde özellikle çocuk, karşılaştığı nesne ve insanlarla aktif ilişki kurarak, dünyayı anlamaya çalışır. Bu ilişkiler sonucu yeni deneyimler kazanır. Bu yeni deneyimlerini var olan deneyimleri ile ilişkilendirir ve bunlara karşılık olan yeni kavramları öğrenir. Çocuğun bu kavramları öğrenmesi bilişsel gelişimi ile yakından ilişkilidir[7,211]. Çocuklara söz konusu kavramları kazandırmanın bir yolu da drama

etkinlikleri sayesinde çocuğun yaparak, yaşayarak öğrenmesi için fırsat verilmesine bağlıdır.

II-PROBLEMLER

Bu araştırmada 3,5-4 yaş çocuklarının kavram öğrenmede bir öğretim yöntemi olarak dramanın etkisi incelenmiştir.

Araştırmada yanıt aranan problemler şunlardır:

1.Kavram öğrenmede (sosyal yaşamda gerekli olan kuralları bilme, ses çıkaran nesnelere isimlendirme, şekilleri vücudunu kullanarak ifade etme) 3,5-4 yaş grupları arasında farklılık var mıdır?

2.Kız ve erkek çocuklarında kavram öğrenme yönünden farklılık var mıdır?

3.Kavram öğrenmede anne-babanın eğitim durumu ve mesleği etkili midir?

4.Sosyal yaşamda gerekli olan kuralları bilme kavramını öğrenmede drama çalışmasının etkisi var mıdır?

5.Ses çıkaran nesnelere isimlendirme kavramını öğrenmede drama çalışmasının olumlu etkisi var mıdır?

6.Şekilleri vücudunu kullanarak ifade etme kavramını öğrenmede drama çalışmasının etkisi var mıdır?

III-YÖNTEM

III-1.Araştırma Modeli

Araştırma, okul öncesi eğitim kurumuna devam eden 3.5-4 yaş çocuklarının kavram öğrenmesinde drama çalışmasının etkisi olup olmadığını incelemek amacıyla planlanmıştır. Araştırma deseni; deneme modelidir. Araştırmada, ön-test son-test ve kontrol gruplu model kullanılmıştır. Araştırmaya katılan çocuklar deney ve kontrol gruplarına tesadüfi olarak seçilmişlerdir.

III-2.Evren

Bu araştırmada İstanbul ili evren olarak seçilmiştir. Araştırmacının İstanbul'da ikâmet ediyor olması nedeni ile bu il evren olarak seçilmiştir. İstanbul'da bulunan üniversitelere bağlı tüm okul öncesi eğitim kurumları araştırmanın evrenini oluşturmuştur.

III-3.Örneklem

İstanbul ili Kadıköy ilçesinden maksatlı örneklem yolu ile, Marmara Üniversitesi Göztepe Okul Öncesi

Eğitim Merkezi ve Marmara Üniversitesi Haydarpaşa Okul Öncesi Eğitim Merkezi seçilmiştir. Marmara Üniversitesine bağlı Göztepe Okul Öncesi Eğitim Merkezi'nden (Deney grubu) toplam 16 çocuk (10 kız, 6 erkek) ve Haydarpaşa Okul Öncesi Eğitim Merkezi'nden de (Kontrol grubu) toplam 10 çocuk (5 kız, 5 erkek) araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

III-4.Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma 1997 öğretim yılının bahar döneminde Nisan ayının sonu ile Mayıs ayının sonu arasında, haftada bir gün olmak üzere bir saatlik uygulamalar şeklinde sekizer kişilik gruplar ile yapılmıştır. Uygulamalara başlamadan önce araştırmacı tarafından 3-4 yaş grubu sınıfının yıllık programı incelenmiş ve Nisan ve Mayıs aylarında öğretilecek kavramlar belirlenmiştir. Araştırmacılar bu kavramlar ile drama çalışmalarının da temelini oluşturmuşlardır. Bu amaçla 3-4 yaş zihinsel gelişim testleri incelenerek "Kavram Öğrenme Formu" oluşturulmuştur. "Kavram Öğrenme Formu" (öntest) deney grubu ve kontrol grubu öğretmenlerine verilmiştir. (Deney ve kontrol grubu öntest istatistik sonuçlarına göre deney ve kontrol grubu çocukları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır). Bu amaçla deney grubuna alınan çocuklar toplam beş hafta süre ile drama çalışmalarına katılmıştır. Kontrol grubuna hiçbir eğitim verilmemiştir. Beş hafta sonunda deney ve kontrol grubuna son-test uygulanmıştır. Araştırmada iki form kullanılmış olup, drama uygulamaları yapılmıştır.

- 1- Kişisel Bilgi Formu
- 2- Gelişim (Kavram Öğrenme) Formu
- 3- Drama Uygulamaları

Verilerin istatistiksel Analizi SPSS paket programı ile yapılmıştır. Bu amaçla araştırmacılar tarafından bir dizi t testi yapılmıştır.

Gelişim (Kavram Öğrenme) Formunun güvenilirlik çalışması için (test-re test) yapılmıştır. Bu araştırma çerçevesi içinde Ekim 1997 tarihinde, 3-4 yaş grubu 28 kişilik bir çalışma grubuna Gelişim (Kavram gelişimi) formu bir hafta ara ile iki kez uygulanmıştır. İki uygulama arasında hesaplanan Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Katsayısı (test re-test), Ses çıkaran nesnelere isimlendirme boyutunda 0. 51, Sosyal yaşamda gerekli olan kuralları bilme boyutunda 0.61, Şekilleri vücudunu kullanarak ifade etme boyutunda 0. 67 olarak elde edilmiştir. Sonuçlar 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

IV-BULGULAR ve YORUM

Tablo 1. Değişkenlerin deney grubu öntest ve son test sonuçları arasında yapılan t-testi analizi

		n	X	SS	sd	T
Kurallara Uygun Davranma	Deney ÖnTest	16	17.062	6.628	3.862	-7.38*
	Deney SonTest	16	24.187	6.421		
Ses Çıkaran Nesneleri İsimlendirme.	Deney ÖnTest	16	51.187	17.923	4.303	-3.37*
	Deney SonTest	16	62.250	12.283		
Şekilleri Vücutu ile İfade Etme.	Deney ÖnTest	16	13.437	5.796	4.806	-5.98*
	Deney SonTest	16	20.625	3.008		

Tablo 1'de görüldüğü gibi; Sosyal Yaşamda Gerekli Olan Kuralları Bilme Boyutuna Göre Deney Grubu'nun ön-test ve son-test sonuçları arasında yapılan İlişkili Grup t-testi sonucuna göre $p < .01$ düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Deney grubu öğrencilerinin Sosyal Yaşamda Gerekli Olan Kuralları Bilme boyutunda başarılı oldukları görülmektedir.

Tablo 1'de görüldüğü gibi; Ses Çıkaran Nesneleri İsimlendirme Boyutuna Göre Deney Grubu'nun ön-test ve son-test sonuçları arasında yapılan İlişkili Grup t-testi sonucuna göre $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Deney grubu öğrencilerinin Ses Çıkaran Nesneleri İsimlendirmede başarılı oldukları bulunmuştur.

Tablo 1'de görüldüğü gibi; Şekilleri Vücutunu Kullanarak İfade Etme Boyutuna Göre Deney Grubu'nun ön-test ve son-test sonuçları arasında yapılan İlişkili Grup t-testi sonucuna göre $p < .01$ düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Deney grubu öğrencilerinin Şekilleri Vücutunu Kullanarak İfade Etme boyutunda başarılı oldukları görülmektedir.

Bu bulgulara göre; Deney grubu; Sosyal yaşamda gerekli olan kuralları bilme, Ses çıkarıcı nesneleri isimlendirme, Şekilleri vücutunu kullanarak ifade etme boyutlarında yapılan ilişkili gruplar t-testi sonuçlarına göre $p < .01$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Deney Grubu çocuklarının bu boyutlarda kontrol grubu çocuklarından daha başarılı oldukları görülmektedir.

Tablo 2. Deney ve Kontrol Grubu son test sonuçları arasında yapılan ilişkisiz grup "t" testi analizi sonuçları

	n	X	SS	T	p
Deney Grubu Sontest	16	197.062	39.082	2.76	$P < .05$
Kontrol Grubu Sontest	16	155.800	3.303		

Tablo 2'de görüldüğü gibi; Deney ve Kontrol grubu son testler arası ilişkisiz grup "t" testi sonuçlarına göre $p < .05$ düzeyinde deney grubunun lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Deney grubu öğrencilerinin kavram öğrenmede kontrol grubu öğrencilerine göre daha başarılı oldukları söylenebilir.

Deney grubu kontrol grubuna oranla kavram öğrenmede daha başarılıdır. Kavram öğrenmede yapılan drama çalışmalarının etkisinin olduğu söylenebilir. Bu nedenle, okul öncesi dönemde verilecek eğitimde çocukların aktif olmalarına, yaparak ve yaşayarak öğrenmelerine fırsat verecek aktivitelere yer verilmesi son derece önemlidir.

Tablo 3. Deney grubu'nun toplam ön-test ve son-test sonuçları arasındaki ilişkili grup "t" testi sonuçları

	n	X	SS	Sd	T
Deney Grubu Öntest	16	127.312	44.852	24.049	-11.60**
Deney Grubu Öntest	16	197.062	39.082		

Tablo 3'de görüldüğü gibi; Deney Grubu'nun Toplam ön-test ve son-test sonuçları arasında yapılan İlişkili Grup t-testi sonucuna göre $p < .01$ düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Deney grubu öğrencilerinin kavram öğrenmede başarılı oldukları görülmektedir.

Tablo 4. Kontrol grubu'nun toplam ön-test ve son-test sonuçları arasındaki ilişkili grup "t" testi sonuçları

	n	X	SS	Sd	T
Kontrol Grubu Öntest	10	127.500	30.233	15.784	-5.67**
Kontrol Grubu Öntest	10	155.800	33.303		

Tablo 4'de görüldüğü gibi Kontrol Grubu'nun Toplam ön-test ve son-test sonuçları arasında yapılan İlişkili Grup t-testi sonucuna göre $p < .01$ düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Deney grubu öğrencilerinin kavram öğrenmede kontrol grubu öğrencilerine göre daha başarılı oldukları görülmektedir.

V-SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmanın amacı; 3.5-4 yaş grubu çocuklarının kavram öğrenmede dramanın etkisini araştırmaktır. Araştırmanın örneklemini, Marmara Üniversitesi Göztepe Okul Öncesi Eğitim Merkezi ve Haydarpaşa Okul Öncesi Eğitim Merkezinde bulunan toplam 26 çocuk oluşturmuştur. Deney grubu çocuklarının anne-babalarının eğitim durumu ve mesleklerinin kavram öğrenmede bir farklılık bulunmamıştır. Deney grubu 3.5-4 yaş grubu çocukları arasında ve kız-erkek cinsiyetleri arasında kavram öğrenme yönünde bir farklılık bulunmadığı görülmüştür. Deney grubu çocuklarının lehine, sosyal yaşamda gerekli olan kuralları bilme, ses çıkaran nesnelere isimlendirme, şekilleri vücudunu kullanarak ifade etme boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Deney Grubu çocuklarının bu boyutlarda başarılı oldukları bulunmuştur.

Deney ve Kontrol grubu, son testler arasında yapılan ilişkisiz grup "t" testi sonuçlarına göre, deney grubunun lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Deney grubu öğrencilerinin kavram öğrenmede kontrol grubu öğrencilerine göre daha başarılı oldukları söylenebilir.

Araştırma bulguları ışığı altında aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

1. Drama çalışmalarından sadece kavram öğrenmede değil, aynı zamanda fen ve matematik, beden eğitimi ve oyun gibi aktivitelerde de yararlanılmalıdır.

2. Farklı yaş grupları için farklı drama örnekleri üretilerek uygulanmalıdır.

3. Eğitimsel Dramanın etkileri ile ilgili görgül araştırmalar ve yayınlar yapılmalıdır.

4. Okul öncesi eğitim programlarında yer alması gereken drama çalışmalarından öğretmenler, hem öğretim yöntemi hem de faaliyet olarak yararlanmalıdır.

5. Drama uygulamaları sınıf ortamında yapılabildiği gibi anne-babalara uygulama örnekleri gösterilmelidir. Anne-babalara yönelik "Drama Seminerleri" ya da "Kursları" düzenlenmelidir.

6. Okul öncesi dönemde drama ile ilgili yeni araştırmaların yapılması konusunda üniversitelerin okul öncesi eğitimi bölümleri öncü olmalı ve yeni yayınlardan yararlanılarak okul öncesi eğitimciler bu konuda bilinçlendirilmelidir.

7. Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim Genel Müdürlüğü tarafından Okul öncesi eğitimi yönetici ve öğretmenlere drama ile ilgili seminer ve kurslar verilmelidir.

KAYNAKÇA

- [1]- Okul Öncesi Eğitim Programı, Anaokulları ve Anasınıfları Yönetmeliği, Esin Yayınevi, İstanbul, 1989.
 - [2]- Dewey, J. *Philosophy of Education*, Ames: Littefield, Adam and Com, 1958.
 - [3]- Bloom, Benjamin S., (Çev: Durmuş Ali Özçelik) *İnsan Nitelikleri ve Okulda Öğrenme*, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1995.
 - [4]- San, İnci. ve diğerleri., *Drama ve Öğretim Bilgisi*, 5. Uluslararası Eğitimde Yaratıcı Drama Semineri, Türk-Alman Kültür İşleri Kurulu Yayın Dizisi No:5, Ankara, 1993.
 - [5]- Sağlamöz, Gürsel., "Bir Eğitim Yöntemi Olarak Drama", 24-28 Eylül 1990 Eğitim Bilimleri Birinci Ulusal Kongresi, *Eğitim Programları ve Öğretim*, Bildiriler I-II, Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 1993.
 - [6]- Önder, Alev., *Basılmamış Pedagojik Drama Ders Notları*, 1992-93 Öğretim Yılı Bahar Dönemi, İstanbul, 1993.
 - [7]- Arı, Meziyet ve diğerleri. "4-6 Yaş Anaokuluna Giden ve Gitmeyen Çocukların Kavram Gelişimlerinin Karşılaştırılması", *10. YA-PA Okul Öncesi Eğitimi ve Yaygınlaştırılması Semineri*, Ankara, Mayıs, 1994.
- Güneysu, Sibel., "Eğitimde Drama", *Ya-Pa 7. Okul Öncesi Eğitimi ve Yaygınlaştırılması Semineri*, Eskişehir, 1991.
- Kanad, Fikret. *Pedagoji Tarihi*, Birinci Cilt, 4. Basım, Milli Eğitim Basım Evi, İstanbul, 1963.
- Morgül, Mahiye., *Yaratıcı Drama ile Oynayarak Yaşayarak Öğren*, Ya-Pa Yayınları, İstanbul, 1995.

Oğuzkan, Şükran., **Anaokullarında Yaratıcı Dramatizasyon Uygulamaları**, Ya-Pa Yayınları, İstanbul.

Ömeroğlu, Esra., **Anaokuluna Giden 5-6 Yaşındaki Çocukların Sözel Yaratıcılıkların Gelişimine Yaratıcı Drama Eğitiminin Etkisi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, 1990.

Ömeroğlu, Esra., Yaratıcı Drama Eğitiminin İngiltere'de Okul Öncesi Eğitimde Kullanılmasıyla İlgili Bir İnceleme, **7. Okul Öncesi Eğitimi ve Yaygınlaştırılması Semineri Eskişehir**, Ya-Pa Yayınları, İstanbul, 1991.

Siks, Brain Geraldine., **Drama with Children**, Harper and Row Publishers, Second Edition, New York, 1983.

AVUSTURYA ANONİM ŞİRKETLER HUKUKUNA GÖRE ÖZEL DENETÇİ

Dr. Erol ULUSOY

M.Ü. İ.İ.B.F. Ticaret Hukuku, Yardımcı Doçent

Zusammenfassender Überblick

Sonderprüfung ist eine Maßnahme insbesondere für die Kapitalgesellschaften, Unredlichkeiten und Vorschriftenverletzungen bei der Geschäftsführung aufzudecken. Daher haben die Gesetzgeber mit der Entscheidung über Bestellung eines Sonderprüfers die Hauptversammlung einer Aktiengesellschaft ermächtigt und daneben wurden den Minderheitsaktionären trotz negativer HV-Entscheidung ein diesbezügliches gerichtliches Antragsrecht zugebilligt. In dieser Abhandlung werden die Regelungen nach dem österreichischen Aktienrecht, die mit den deutschen Bestimmungen (§§ 142 bis 147 AktG) wesentlich gleich sind, erläutert. Dann werden als Resümee die Anwendungsmöglichkeiten der österreichischen Bestimmungen über Gesetzeslücke bezüglich der Sonderprüfung nach dem türkischen Handelsgesetz erwähnt.

I-ÖZEL DENETİM TÜRLERİ

1965 tarihli Avusturya Anonim Şirketler Kanunu=AAŞK (Aktiengesetz=AktG), en az üç üyeden meydana gelen ve daimi şirket organı olan, üyelerinin arasında en az bir tane şirket çalışanlarının temsilcisinin de bulunduğu ve bir kurul halinde çalışan ve asli görevi şirket yönetiminin gözetimi olan gözetim kurulunun yaptığı olağan denetim faaliyetinin yanında¹, bilirkişiler aracılığıyla yapılması gereken dört çeşit özel denetim türü düzenlemiştir: kuruluş işlemlerinin denetlenmesi (AAŞK md. 25), kuruluştan sonraki iki yıl içerisinde esas sermayenin % 10'unu aşan miktardaki ayınlara ilişkin muamelelerin özel denetimi (AAŞK md. 45/3), gözetim kurulunun bilirkişilere yaptırdığı özel uzmanlık gerektiren münferit hususların denetimi (AAŞK md. 95/3) ve bu makalenin konusu olan özel denetim (AAŞK md 118 vd.)².

II-GENEL KURUL KARARI İLE ÖZEL DENETÇİ TAYİNİ VE ÖZEL DENETİMİN KONUSU

Özel denetimin amacı kuruluştaki belirli bazı işlemlerin veya şirket organlarının faaliyetlerinin otaklık çıkarlarına aykırı davranıp davranmadıklarının, kanun ve şirket sözleşmesi ile kendilerine verilen görevlerini yerine getirip getirmediğinin tespit edilmesidir³. Özel denetim sonucuna göre hazırlanacak raporun aleni nitelik taşıması ve bu rapor sonucuna göre sorumluların görevlerinden azledilip azledilmeyecekleri, tazminat davası açılıp açılmayacağına karar verilecektir. Bu bağlamda özel denetim şirket menfaatlerinin korunması, dolaylı olarak da (azınlık) paydaşların paydaşlık sıfatlarından doğan gerek mali haklarının gerekse idari haklarının korunması amacıyla başvurulabilecek bir haktır, bir nevi silahtır. Bunun ötesinde özel denetimin yapılmasında iştirakların ve bağlı ortaklıkların, ortaklık personelinin, ilgili sendikanın ve otaklık alacaklılarının, şirketin faaliyette bulunduğu sektörün, şirket uluslararası alanda faaliyette bulunuyorsa global ekonominin menfaatleri de bulanmaktadır⁴.

Denetim faaliyetleri kural olarak gözetim kurulu tarafından yürütülmektedir. Bu nedenle gözetim kurulunun yetki ve görevlerinin devri anlamına gelecek şekilde, şirketle ilgili faaliyetlerin tamamının veya çoğunun özel denetçiler vasıtasıyla denetime tabii tutulmasına dair genel kurul kararları iptal edilebileceği gibi, azınlık ortakların bu yöndeki istemleri de sonuç doğurmaz. Özel denetime yalnızca kuruluşla veya şirket yönetimi ile ilgili belirli ve münferit işlemleri konu edilebilir⁵. Bu nedenle özel denetimin kapsamını, denetimi yapılması gereken muameleyi ferdan belirlemek gerekmektedir.

Genel kurulun özel denetçi atayabilmesi için herhangi bir toplantı nisabı öngörülmemiştir, bu nedenle genel kurul toplantıda hazır bulunan veya temsil edilen paydaşların oy çokluğuyla özel denetçi atanmasına karar verebilir (AAŞK md 108/4). AAŞK md. 118/1 gereğince sorumlu oldukları işlemler için özel denetçi tayininin gerek

¹ Gözetim kurulunun en önemli idari görevi, yönetim kurulu üyelerinin tayinidir (AAŞK md. 75). AK md 95/5 şirket yönetimine ilişkin yetkilerin gözetim kuruluna devredilemeyeceğini belirttiğinden sonra, yönetime ilişkin hangi işlemlerin gözetim kurulunun onayına-tabii olduğunu da 10 bend halinde saymıştır, örnek olarak, ticari mümessil atanması, ticari politikanın esaslarının saptanması, belirli bir meblagi asan kredi, istikraz işlemleri, yan işletmelerin acıması, kapatılması.

² Tacirlerin düzenlemeleri gereken bilanço ve kar zarar hesabının esaslarını belirten kanuna göre (Rechnungslegungsgesetz) yılsonu kapanış hesapları da özel bir denetçi tarafından denetlenmek zorundadır.

³ Schiemer, § 118, Anm. 1.1; Keinert, 19; Krafft, 53; Jansen, 2

⁴ Ulusoy E. 93

⁵ OGH 27.9.1961 SN 34/127 GZ 5 Ob 266/61; Schiemer in Schiemer-Jabomeg-Strasser, § 118 Rz 2; Keinert, 19; Ritter, § 118 Rz 2a; Schlegelberger-Quassowski, § 118 Rz 2; Jansen 24; Brodmann, § 266 Anm 2c

olup olmadığına dair alınacak genel kurul kararları için sorumlu paydaşlar ne kendileri ne de diğer paydaşların temsilcisi olarak oy kullanabilirler⁶.

Genel kurulda müzakere edilen hususlarla en azından dolaylı bir bağlantısı olması koşuluyla, örneğin ibraya konu olan işlemler, bilanço ve kar zarar hesabının görüşülmesi sonucu ortaya çıkan kuşkulu muamelelerin araştırılması için, gündemde özel denetçi tayinine ilişkin bir maddenin bulunmasına lüzum yoktur⁷. Dolayısıyla, her olağan genel kurul toplantısında, gündemde yer almasa dahi özel denetçi atanabilmesi olanağı, halka açık anonim şirketlerin genel kurul toplantılarına olan ilgiyi daha canlı tutacaktır. Genel kurulda hazır bulunan her paydaş, temsilciler ise o yönde yazılı yetkileri bulunmaları şartıyla özel denetçi tayinine ilişkin karar alması için divan başkanlığına başvurabilir. Aynı şekilde otaklık organları da kendileri üzerindeki kuşkuların yok olması için özel denetçi tayinini talep edebilmelidirler.

Özel denetçinin şahsen belirlenmesi yetkisi yine genel kurula aittir, zira yaptıkları işlemleri özel denetime tabii olan şirket organlarının, kendilerini denetliyecek kimseleri kendilerinin seçmeleri özel denetimin amacına aykırı düşmektedir. A.AŞK md. 119/2'ye göre ne gözetim ve yönetim kurulu üyeleri ne de şirket çalışanları özel denetçi olarak seçilebilirler veya tayin edilebilirler. Aynı şekilde özel denetim yapılacak bir şirketin hakim olduğu veya bağlı olduğu diğer bir şirketin yönetim ve gözetim kurulu üyeleri ile çalışanları da özel denetçi olarak seçilemezler⁸. Bu yasağa rağmen yapılan seçimler mutlak butlan ile batıldır. Ancak genel kurul oy çokluğu ile özel denetimi gereği gibi yürütebilecek bilgi ve tecrübeye sahip olmayan kimseleri seçebileceği gibi, özel denetimin gereği gibi yapılmamasında menfaati olan kimselerin bizzat kendilerini de özel denetçi olarak seçebilir. Esas sermayenin % 10'una sahip azınlık paydaşlar mahkemeye müracaat ederek, genel kurulun özel denetçi olarak tayin ettiği kimseden başka birisinin özel denetçi olarak atanmasını talep edebilirler (A.AŞK md. 118/3). Özel denetimin yapılmasına karşı oy kullanan bir paydaşın özel denetçi olarak seçilmesi ise, sırf bu nedene dayanarak

azınlığın başka birisinin özel denetçi tayinini istemesini haklı kılmaz kanaatindeyim.

Azınlığın mahkemeye müracaatını genel kurul toplantısını müteakiben iki hafta içerisinde yapması gerekmektedir. Mahkeme kararından önce yönetim kurulu ve gözetim kurulunu da dinlemek zorundadır. Şirketin, talep etmesi ve azınlığın talebi doğrultusunda karar verilmesi halinde zarara uğrayabileceğine dair mahkemeye inandırıcı emareler sunması halinde, mahkeme başka bir kimsenin özel denetçi olarak atanmasını azınlığın teminat göstermesine bağlayabilir. Dava masraflarını, başka bir kimsenin özel denetçi olarak tayinini isteyen azınlığın ödemesi gerekmektedir. Özel denetime ilişkin masrafları ise, özel denetim genel kurul kararı uyarınca yapıldığından otaklık karşılar.

Genel kurul toplantı tarihinde zaman aşımına uğramış veya ibra kararlarının kapsamı içinde kalmış olsa dahi, kuruluştaki münferit işlemler ile gerek yönetim ve gözetim organlarının gerekse üst düzey yetkililerinin görevlerini ifa ederken yaptıkları münferit işlemler ile tasfiye memurlarının tasfiyeye ilişkin yaptıkları işlemler yine münferiden özel denetime konu olabilir. Hatta işleme konulmamış olsa dahi yönetim organları tarafından alınan kararların tetkiki bile, o kararı alan şirket organının azli veya yeniden secilmelerine ilişkin kanaatlerde etkili olacağına, yine özel denetime konu olabilirler. Rüçhan hakkını fiilen engelleyici çok yüksek sermaye artırımına dair işlemler ile kara istirak payını düşürmek amacıyla sermaye azaltılmasına dair işlemler de bu anlamda özel denetime konu olabileceklerdir.

III-MAHKEME KARARI İLE ÖZEL DENETÇİ ATANMASI

Genel kurulun oy çokluğu ile özel denetçi tayinin reddedileceği ihtimalini hesap eden kanun koyucu, esas sermayenin % 10'una sahip azınlık paydaşların özel denetçi atanmasını mahkemeden talep edebileceklerini öngörmüştür (A.AŞK md.118/2).

Koşulları (A.AŞK md. 118/2):

1) Azınlık paydaşların mahkemeden özel denetçi tayinini talep edebilmeleri için ilk koşul, özel denetçi atanmasının reddine dair geçerli bir genel kurul kararının varlığıdır. Genel kurul kararının hukuken iptali mümkün bir karar olması halinde ise, azınlığın önce iptal davası açma zorunluluğu yoktur⁹. Özel denetçi atanmasına ilişkin istemin gündemde yer almadığı gerekçesiyle hic müzakere edilmemesi de mahkeme açısından, özel denetime tabii muamelenin gündemdeki konularla bağlantısı olması şartıyla, genel kurulun bu istemi ret kararıyla aynı sonucu

⁶ Karşılaştığımız, Keinert, 21. Kanaatimce tüzel kişilerin kendi temsilcileri olarak seçtikleri veya seçtirdikleri otaklık organı üyelerinin sorumluluklarının tetkiki için özel denetçi atanmasına dair yapılacak genel kurul oylamasında, söz konusu tüzel kişi de oy hakkından mahrum olmalıdır. Bunun dışında, sorumluluğu araştırılacak olan organ üyesinin yönetimine hakim olduğu tüzel kişilerin otaklıkta pay sahibi olması halinde, bu tüzel kişiler dahi oy hakkından mahrum kabul edilmelidirler.

⁷ Gadow-Heinichen, § 118 Anm 3; Godin-Wilhelmi, § 142 Anm 3; Schiemer, § 118, Anm 2.2; Schiemer in Schiemer-Jabornegg-Strasser, § 118 Rz 5; Henn, Handbuch des Aktienrechts, 383; Keinert, 22; Jansen, 15

⁸ Bunun dışında aynı hüküm kimlerin yıl sonu kapanış hesap denetçisi seçilemeyeceğini ayrıntılı bir şekilde düzenleyen Avusturya Ticaret Kanununun md. 271/2'ye atıf yapmaktadır (A.AŞK md. 119/2 son cümle).

⁹ Kastner-Doralt-Nowotny, 393, Dipnot 185

doğurur. Bunun dışında genel kurulun daha aydınlığa kavuşturulup bilgi edinerek özel denetçi tayini için karar vermesi amacıyla oylama yapılmaması, toplantının makul bir süre için ertelenmesi, red kararı sonucunu doğurmaz. Ancak genel kurulun karar almadan gereksiz yere ertelenmesi halinde bu, mahkeme açısından yine özel denetçi tayininin genel kurul tarafından reddedilmesi sonucunu doğurmalıdır. Tayin edilmiş özel denetçiyi tekrar azletmek veya yetkilerini, özel denetimin amacına uygun bir şekilde gerçekleştirmesini engelleyici bir şekilde kısıtlayarak özel denetçi tayin etmek de aynı sonucu doğuracaktır¹⁰.

2) Mahkemeden özel denetçi atanmasını talep eden azınlık paydaşın esas sermayenin % 10'una sahip bulunması gerekmektedir. Bu oran mahkeme karara varıncaya kadar korunmalıdır. Mahkeme kararından önce esas sermayenin azaltılması yolu ile bu oranın altına düşülmüş olması halinde azınlık özel denetçi tayini istemini geri çekmiş sayılmamalıdır. Mahkemeye müracaat hakkı oy hakkından bağımsız bir azınlık hakkı olduğundan, azınlık paydaşların oy hakkından mahrum hisse senedi sahibi olmalarının bir önemi yoktur. Mahkemeye müracaat eden azınlık paydaşlarının genel kurul toplantısına katılmış olmaları koşulu aranmamıştır¹¹. Bu nedenle genel kurul toplantısına katılmayan azınlık paydaşlar dahi bu hakkı kullanabilmelidirler.

3-) Azınlık paydaşların yeterli miktarda paya, genel kurul toplantısından önceki son üç aydan beri malik olması gerekmektedir¹². Burada aranan gerçek pay sahipliğidir. En az üç aydan beri gerçek pay maliki olma koşulunun sebebi, özel denetimin şirket için doğurabileceği olumsuz sonuçları hesab ederek şirketi zor duruma düşürmek maksadıyla hisse senetlerini kısa bir süre önce iktisap eden suiniyetli üçüncü kişilere karşı şirketin korunmasıdır. Ancak üç aylık süre dolduktan sonra üçüncü kişilerin hangi niyetle ortaklığın paylarını iktisap ettiklerinin bir önemi yoktur¹³. Eğer şirket kurulalı henüz üç aydan kısa bir süre olmuş ise, kurulustan beri pay sahibi olmak yeterlidir. Azınlığın sahip olduğu payların üç aydan kısa bir süre önce gerçekleşen sermaye artırımından kaynaklanan yeni paylardan mevcut olması halinde de çözüm aynıdır¹⁴. Üç aylık sürenin kesintisiz olması gerekmektedir. Payın bedelsiz veya hukuki halefiyet yolu ile iktisap edilmiş olması halinde

üç aylık süre kesintiye uğramış olmaz, bir önceki malikin iktisap süresi yeni malikin iktisap süresine eklenir (AAŞK md. 64). Paya birden fazla kimsenin malik olması halinde ise aynı koşullarla yeni müsterek malik açısından da üç aylık süre kesintiye uğramış kabul edilmez. Müsterek maliklerin paydan doğan azınlık haklarını kullanma koşulları ise esya hukuku hükümlerine göre belirlenir. Azınlık üç aydan beri pay sahibi olduğunu mahkeme huzurunda her türlü delil ile kanıtlayabileceği gibi, AAŞK md 118/2'nin son cümlesine göre noter önünde yapılan yeminli beyan dahi yeterlidir.

4-) Mahkemeye müracaat eden azınlığın paylarını mahkemeye veya notere tevdi etmesi gerekmektedir. Öğretide pay senetlerinin, şirketin kabul etmesi halinde, şirkete dahi tevdi edilebileceği görüşü genel kabul görmektedir. Payların tevdi ile azınlığın yeterli oranda paya sahip olup olmadığı tespit edilebilecektir. Kanun açıkça mahkeme kararına kadar tevdi zorunluluğunu öngördüğü için, azınlık sözleşme ile paylarını tevdi zorunluluğundan kısmen dahi muaf tutulamaz¹⁵. Çünkü genel kurul kararına rağmen özel denetçi atanması için mahkemeye müracaat eden azınlık paydaşların ne istediklerini iyi ölçüp biçmeleri, özel denetimin otaklık için hangi olumsuz sonuçları olabileceğini iyi hesap etmeleri, deyim yerinde ise her fırsatta özel denetçi atanmasını talep etmemeleri gerekir. Payları tevdi zorunluluğu mahkeme kararına kadar devam ettiğinden, azınlık otaklıkla bağlı kalmakta, deyim yerinde ise şirketin kaderine ortak olmaktadır¹⁶, özeldenetimin neden olduğu hisse senedi değer kaybına katlanmak zorunda kalmaktadırlar. Bu nedenle yönetim kurulu, mahkeme karar verinceye kadarki süre içerisinde paylara ilişkin devirleri pay defterine kayıt etmekten imtina etme zorunluluğu, kanaatimce özen borcu ve şirket çıkarlarını gözetme borcu içerisinde yer alır¹⁷. Tevdi edilen payların yeterli miktarın altına düşmesi halinde, azınlık özel denetçi tayini isteminden vaz geçmiş sayılır.

Henüz hisse senedi ihraç edilmemişse, hisse senedi yerine kaim olmak üzere çıkarılan ilmühaberlerin, bunların dahi bulunmaması halinde ise, mahkeme veya noter vasıtasıyla pay defterine düşülecek bir şerh ile payların tevdi koşulu yerine getirilmiş sayılmalıdır. Kanun payların tevdiinden söz etmekte, fakat esas sermayenin % 10'undan daha fazla bir paya sahip olunması halinde azınlığın sahip olduğu payların tamamını mi tevdi etmek zorunda olduğu konusunda bir açıklık yoktur. Fakat her pay diğerinden ayrı olmak üzere paydaşlık sıfatı kazandırdığından ve % 10 payın hesaplanmasında payların itibari değerleri göz

¹⁰ Bu yönde limited şirket için verilmiş Keinert, 23'e atfen bir karar, OGH HS 275/25

¹¹ Hatta toplaniya katılıp özel denetçi tayinin reddi yönünde dahi oy kullanmış olabilirler, Ulusoy E, 96; Keinert, 23; Ritter, § 118 Rz 3a; Brodmann, § 266 Anm 2c

¹² daha geniş çerçevede, Ulusoy E, 98

¹³ Jansen, 45

¹⁴ Godin-Wilhelmi, § 142 Anm 5

¹⁵ Schiemer in Schiemer-Jabornegg-Strasser, § 118 Rz 10

¹⁶ Ulusoy E, 99; Brodmann, § 266 Anm 3c

¹⁷ Avusturya Limited Şirketler Kanunu md. 45/2 mahkemeye müracaat eden ortakların sermaye paylarını ancak limited şirketin onayı ile devredebileceklerini öngörmektedir. Anonim şirket paydaşları açısından ise devir yasağı yalnızca tevdi edilen paylar açısından geçerlidir, yoksa azınlığın sahip olduğu bütün paylar açısından değil.

önünde bulundurulduğundan, azınlığın yeterli oranı aşan miktarda paya sahip olması halinde yalnızca esas sermayenin % 10'una tekabül eden miktardaki payı tevdi etmesinin kafi olacağı kabul edilmelidir. Aksi takdirde, aynı otaklıkta yalnızca % 10 kadar paya sahip olan azınlık paydaşlara göre, bu hakkın kullanımı açısından daha olumsuz bir koşul söz konusu olacaktır, ki, azınlık statüsü devam ettiği sürece iktisap edilen her pay mahkemeden özel denetçi tayini istemeyi güçleştirecektir.

Kanaatimce, azınlığın payları arasında imtiyazlı payların bulunması halinde, azınlık hangi paylarını tevdi edeceğine kendisi karar verecektir, imtiyazlı paylarını öncelikle tevdi etme zorunluluğu yoktur. Fakat tevdi edilecek payların her halükarda en az üç aydan beri sahip olunan paylardan olması zorunludur. Aksi takdirde, üç aydan beri yeterli oranda hisse sahibi olma koşulu dolanılmış olurdu.

5-) Münferit olarak belirli olması koşulu ile kuruluşla ilgili işlemlerin araştırılması için özel denetçi tayini istenebilir. Kuruluşa dair işlemlerin azınlığın talebi üzerine özel denetime tabii olmaları açısından zamanaşımına uğrayıp uğramadıklarının bir önemi yoktur. Fakat yönetime dair işlemler için son iki yıla dair olmaları koşulu aranmıştır; azınlık mahkemeden ancak genel kurul toplantısından önceki son iki yıl içerisindeki şirketin yönetimine dair işlemlerin denetimi için özel denetçi atanmasını isteyebilir. Genel kurulun ise özel denetim yapılmasına karar verme yetkisi, araştırılacak husus açısından her hangi bir zamanla sınırlandırılmamıştır. Dolayısıyla genel kurulun, şirketin idaresiyle ilgili bir hususa dair özel denetçi tayininin reddi kararından sonra azınlık mahkemeden ancak o husus son iki yıl içerisinde gerçekleşmiş ise özel denetçi atanmasını talep edebilecektir. İki yıllık süre hak düşürücü süre olduğundan mahkemenin resen araştırması gereklidir. Son iki yıl şartının azınlık açısından geçerli olmasının gerekçesi ise, keza yine suiniyetli yeni pay sahiplerine karşı şirketi koruma gereği olmalıdır. Sürenin bitim tarihi, genel kurul toplantısı tarihidir. Özel denetimi istenen faaliyet mütemaadi bir faaliyet ise, yani son iki yıldan önce başlanmış olupta, icrasının bir kısmının son iki yıl içerisinde sarkmış olması halinde de süre şartı gerçekleşmiş kabul edilir. Dolayısıyla söz konusu faaliyetin yalnızca son iki yıl içerisinde sarkan icrai kısmı değil, o faaliyet bir bütün olarak özel denetimin kapsamına tabii tutulur¹⁸.

Azınlığın mahkemeye özel denetimi için başvuruda bulunduğu hususların genel kurulun özel

denetimini reddettiği hususlarla aynı olması gerekmektedir. Azınlık mahkemeye müracaatında bunların kapsamını genişletemez ise de, daraltılabilmektedir. Ortaklık tarafından yapılabilecek olan, kapsamı daraltılsaydı genel kurulun kararı ret olmayacaktı yönündeki bir itiraz dikkate alınmamalıdır. Çünkü genel kurul özel denetime dair bir öneriyi her zaman değiştirerek kabul etme yetkisine sahiptir.

6-) Azınlık paydaşlar mahkemeden, kuruluş veya yönetimle ilgili bir yolsuzluğun, sözleşme ve kanun hükümlerine ilişkin ağır bir ihlalin araştırılması için özel denetçi tayinini istemektedir. Bu nedenle azınlık iddialarına dayanak teşkil eden özel denetimin gerekliliğine dair haklı kanaat uyandıracak emare veya delilleri de mahkemeye sunmak zorundadır. Ortaklık yönetimi hakkında bilgi isteme hakkı (AAŞK md. 112) dışında, şirket defterlerini, belgelerini, kasasını inceleme yetkisine sahip olmayan paydaşların bu emare ve kanıtları nasıl temin edebilecekleri ayrı bir sorundur. Dolayısıyla bu koşul azınlığın istemi doğrultusunda karar verilmesini oldukça zorlaştırmaktadır. Ancak azınlığın iddiasını kesin delillerle ispat etmesine gerek yoktur. Özel denetçi tayini hakkındaki iddalarını yeterli derecede kanaat uyandırıcı emarelerle, belgelerle desteklemesi kafi kabul edilmelidir.

Genel kurul herhangi bir gerekçe olmadan özel denetçi tayinine karar verebilirken, mahkemeye başvuran azınlık için bu, yolsuzluklar veya kanun veya esas sözleşmenin ağır ihlali durumlarına münhasır kılınmıştır. İddia edilen kanun veya esas sözleşmeye dair ihlalin ağır bir ihlal teşkil edip etmediği, ortaklığın mali durumu, ekonomik koşullar, ortaklığın halka açık bir ortaklık olup olmadığı dikkate alınarak somut olaya göre hakim tarafından serbestçe takdir edilmelidir.

7-) AAŞK md. 118/4'e göre, mahkeme özel denetçi tayinini şirketin talebi üzerine uygun bir teminat gösterilmesine bağlayabilir. Bunun için özel denetçi tayini isteminin reddedileceğinin veya özel denetim sonucuna göre hazırlanacak rapordan, azınlığın iddialarının mesnetsiz çıkacağına dair kanaat uyandırıcı delil ve emarelerin varlığı gereklidir. Azınlığın teminat gösterme zorunluluğu koşulunun pratikte pek bir önemi yoktur, çünkü, özel denetçi atanması için yöneticilerin yolsuzluklarına veya ağır ihmallerine dair inandırıcı emareler sunmak zorunda olan azınlığa karşı, bu sefer ortaklığın azınlığın suiniyetli olarak özel denetçi atanmasını talep ettiğine dair karşı emare ve delil sunabilmesi, gerçekleşmesi pek mümkün olmayan bir ihtimaldir.

Teminatın miktarını ve niteliğini mahkeme belirler. Fakat azınlığın tevdi ettiği paylar da teminat olarak kabul edilebilir.

¹⁸ Schiemer, § 118 Anm 4.1; aynı yazar, Schiemer-Jabornegg-Strasser, § 118, Rz 7; Keimert, 20; Gadow-Heinichen, § 118 Anm 8

Azınlığın genel kurulun ret kararından sonra ne kadar bir süre içerisinde mahkemeden özel denetçi atanmasını isteyeceğine dair hüküm bulunmamaktadır. Gereksiz gecikmeler azınlık paydaşlar açısından zimni feragat anlamına gelebileceği gibi hakkın suistimali şeklinde de karşımıza çıkabilir. Hukuk politikası açısından altı aylık bir süre önerilmektedir ki¹⁹, kanaatimce bu oldukça uzun bir süre teşkil etmektedir. Bu nedenle azınlığa, iddiasına dayanak teşkil edecek olan emare ve delilleri temin edebileceği kadar uygun bir süre tanımak gerekmektedir. Genel kurula katılmayan paydaşların da bu haktan yararlanabileceğini de göz önünde bulundurarak, iki aylık bir süre tanımak hukuk politikası açısından daha doğru olacaktır. Çünkü şirketi, şirketle ilişki içinde bulunan üçüncü kişileri, özel denetimde haklı bir çıkarı olanların plan ve programlarını altı ay gibi uzun bir süre sürüncemede bırakmak ekonomik hayatın hızlı akışına uygun düşmemektedir. Ancak süreye ilişkin bu tartışma aslında şekle ilişkin bir tartışma olduğundan fazla derinleştirme gereği bulunmamaktadır.

Mahkemenin vereceği karar ve uygulaması:

Bütün bu koşulların yerine getirilmesi halinde, mahkeme yönetim ve denetim kurulunu da dinledikten sonra özel denetçi atamak zorundadır. Koşulları yerine getirilmişse hakimin özel denetimin yapılması hususunda takdir yetkisi yoktur. Mahkeme genel kurul tarafından özel denetçi olarak seçilme yasağına tabii olan kimseleri özel denetçi olarak tayin edemez. Bu yasağı girmeyenlerden ise yalnızca AAŞK md. 119/1'de belirtilen mesleklerden olan uzman kimseleri özel denetçi olarak atayabilir.

Mahkeme kararına karşı öğretilde azınlığın ve şirketin acele itiraz yoluna baş vurulabileceği kabul edilmektedir.

Gerek genel kurulun seçtiği gerekse mahkeme tarafından tayin edilen özel denetçi ile şirket arasında iradelerin uyumu ile bir sözleşme meydana gelmektedir. Özel denetçi azınlığın istemi üzerine mahkeme kararı ile tayin edilmiş, hatta özel denetim masraflarını dahi azınlık üstlenmiş olsa, hukuki ilişki şirket ile doğmakta, azınlık paydaşlara karşı hukuki bir sorumluluğu bulunmamaktadır. Bu sözleşmenin hukuki niteliği tartışmalı olmakla beraber, -vekalet akdi ya da istisna akdi-²⁰, özel denetçi ile şirket arasındaki hukuki ilişki ayrıntılı bir biçimde düzenlendiğinden (AAŞK md 119-121) bu tartışmanın pratikte büyük bir önemi yoktur. Özel denetçi şirketin

bir organı değildir²¹, çünkü yaptığı özel denetim faaliyetleri, zorunlu şirket organlarının faaliyetlerinin aksine şirketin faaliyetlerine dahil değildir.

Özel Denetçinin Hak ve Yükümlülükleri

AAŞK md 120 özel denetçinin yükümlülüklerine Ticaret Kanununun yıl sonu hesap denetçisinin sorumluluğunu düzenleyen 275 inci maddesinin mahiyetine uygun olarak uygulanacağını belirtmektedir. Emredici nitelikteki bu hükme göre ise denetçiler ve yardımcıları, denetçi tüzel kişi ise temsilcileri tarafsızlık ve ihtimam göstererek faaliyette bulunmakla ve sır saklamakla mükelleftirler. Edindikleri işletme ve ticari sırları izinsiz olarak ifşa edemezler. Yükümlülüklerini kasten veya ihmal ile yerine getirmeyen denetçiler, bundan doğan şirketin zararını ve eğer bağlı bir şirket de zarara uğramışsa onu da tazmin etmek zorundadırlar. Birden fazla denetçinin tazmin sorumluluğu şirkete karşı müteselsildir. Ancak tazminat sorumluluğu 5 milyon Schilling ile sınırlandırılmıştır.

AAŞK md. 121 ise denetçilerin sır saklama borcunu yalnızca şirket açısından değil, ulusal güvenlik açısından genişletmektedir. Buna göre denetçiler, yönetim kurulu tarafından, ifşalarının Federal Devletin ulusal güvenliğine veya diğer resmi kurumların ekonomik çıkarlarına aykırı olacağı belirtilen hususları, hazırlayacakları özel denetim sonuç raporuna alamazlar. Bunun yanında özel denetçiler kendileri de, yönetim kurulu ikazına gerek olmaksızın ihtimam ve basiretli bir tacir yorumu ile ifşa edilmelerinin şirket ve kamu çıkarlarına aykırı olabileceği sonucuna vardıkları hususlara da raporlarında yer veremezler.

Özel denetçiler denetim faaliyetlerinin sonucunu yazılı bir rapor ile belirtmek zorundadırlar (AAŞK md. 121/3). Hazırladıkları bu raporu gecikmeksizin yönetim kuruluna ve gözetim kuruluna sunmak zorundadırlar. Keza raporun bir nüshasını ticaret siciline vermek zorundadırlar. Ticaret sicilinin aleniliğinden dolayı, özel denetim sonucunu gösteren bu raporu dileyen herkes inceleyebilecektir. Bu da özel denetimin ortaklık için ne kadar olumsuz sonuçlar yaratabileceğine, bu nedenle kanun koyucunun azınlığın mahkemeye müracaat ederek özel denetçi tayini istemini sıkı koşullara bağlamasının gerekçesini göstermektedir. Rapor sonucuna göre genel kurul sorumlulara karşı tazminat davası açılmasına karar verebileceği gibi sorumluluk açıkça tespit edilmiş ise esas sermayenin % 10'una sahip azınlık paydaşlar da tazminat davası açılmasını talep edebilir (AAŞK md. 122/1). Aynı hükme göre, eğer kuruluşa dair bir sorumluluk veya yönetim kurulu ile gözetim kurulu üyelerinin sorumluluğu tespit edilmişse azınlığın tazminat davası açılmasını talep

¹⁹ Keimert, 24

²⁰ Schlegelberger-Quassowski, § 118 Rz 12; Godin-Wilhelmi, § 142 Anm 3; Ritter, § 118 Anm 2b; Jansen, 36 vd

²¹ Özel denetçi bir görüşe şirketin daimi olmayan, arazi bir organıdır, Ritter, § 118 Anm 2b; Brodmann, § 267 Anm 1a

edebilmesi için esas sermayenin % 5'ine sahip olması yeterlidir.

Raporun denetçiler tarafından teslimi ile şirketle özel denetçi arasındaki akdi ilişki de sona erer. Taraflar azil ve istifa ile akdi ilişkiye, özel hukuktan doğabilecek tazminat haklarına halel gelmeden her zaman son verebilirler. Özel denetçinin azli genel kurula münhasırdır²². Ancak genel kurul mahkeme tarafından tayin edilen özel denetçiyi azledemez. Keza bu denetçinin de mahkemenin onayı olmadan istifa edememesi gerekmektedir²³. Ölüm, hacir altına alınma, şirketin iflası özel denetçi ilişkisini sona erdiren sebeplerdendir. Şirketin tasfiye haline girmesi ise özel denetim ilişkisini sona erdirmez, çünkü özel denetim tasfiye sonucunu etkileyebilecektir.

Yönetim kurulu şirketin ticari defterlerinin ve diğer belgelerinin, malvarlığına ilişkin unsurların, bilhassa şirket kasasının ve kıymetli evraklarla diğer emtiaların incelenmesine izin vermek zorundadır (AAŞK md. 121/1). Denetçiler yönetim kurulundan denetim yükümlülüklerini lüzumu gibi yerine getirmek için ihtiyaç duydukları bütün bilgi ve açıklamalar ile delilleri talep edebilirler (AAŞK md. 121/2).

Özel denetçi yapacağı faaliyetten dolayı bir ücrete hak kazanır. Ücreti şirket tespit edecektir.

Azınlığın tazminat ve özel denetim masraflarına ilişkin sorumluluğu

Azınlık paydaşların genel kurulun ret kararına rağmen özel denetçi tayinine ilişkin mahkemeye yaptıkları baş vurunun reddedilmesi halinde sorumlulukları söz konusu olmaktadır. AAŞK md. 121/4'e göre, mahkemenin azınlığın başvurusunu reddetmesi halinde, şirket bu başvurudan dolayı bir zarar uğramış ise, azınlık paydaşlardan suiniyetli olanlar ve ağır ihmalleri bulunanlar bu zararı tazmin ile mükelleftirler. Bunun için şirketin veya bağlı şirketlerden birisinin zarara uğramış olması, zarar ile mahkemeye müracaat arasında uygun illiyet bağının bulunması gerekmektedir. Ancak tazminat yükümlülüğü yalnızca kasıtlı olan veya ağır ihmalleri sonucu mahkemeye müracaat eden azınlık paydaşlar açısından mevcuttur. Özel denetçinin hazırladığı sonuç raporuna göre azınlığın iddialarının mesnetsiz çıkması halinde de azınlık paydaşların tazmin sorumluluğu da aynı koşullarla doğmaktadır.

Mahkeme masraflarını, özel denetçi tayinini talep eden azınlık paydaşlar kendileri üstlenir. Bundan sonra yapılan özel denetime ilişkin masrafların ise ortaklık tarafından üstlenilip üstlenilmeyeceğine genel kurul karar verecektir (AAŞK md. 121/4). Bu hususun, özel denetim raporunun görüşüldüğü genel kurul toplantısında ayrıca gündemde bulunmasına gerek yoktur. Daha önce özel denetimin yapılmasını reddeden genel kurulun, yapılmasını reddettiği bir özel denetimin masraflarını ortaklığın üstlenmesi yönünde karar vermesini düşünmek pek fazla iyimserlik olacaktır. Genel kurulun özel denetim masraflarını şirketin üstlenmesini reddetmesi durumunda azınlığın yapabileceği tek şey, genel kurul kararı açıkça objektif iyi niyet kurallarına aykırılık teşkil ediyorsa, örneğin özel denetim sonucuna göre sorumlulara karşı tazminat davası açılmasına karar verilmiş, ve fakat özel denetime ilişkin masrafları şirketin üstlenmesi reddedilmiş ise, söz konusu genel kurul kararının iptalini dava etmek olacaktır. Ancak burada yalnızca genel kurul kararı iptal edilebilecek, mahkeme şirketi özel denetim masraflarını üstlenmeye mahkum edemeyecektir. Bu nedenle özel denetçi tayinini talep etme hakkı anonim şirketler hukukunun azınlık hakları sisteminde uygulamada en nadir kullanılan bir hak olarak karşımıza çıkmaktadır.

IV-SONUÇ

Görülmektedir ki, özel denetime ilişkin düzenleme AAŞK'nda Ticaret Kanunu (TK)'muza göre daha kapsamlı olarak düzenlenmiştir -buna karşılık Alman Anonim Şirketler Kanunu sistematüğinde özel denetim 142 ile 147. maddeler arasında daha da ayrıntılı olarak karşımıza çıkmaktadır-. Özel denetim müessesesinin, özellikle oydan yoksun payları da düşünürsek, şirket yönetimine hakim olamayan azınlık paydaşlar ve üçüncü kişiler için ne kadar önemli bir müessese olduğunu yeniden vurgulamak gerekmektedir. Paydaşların gerçek anlamda bilgi alma hakları yoktur. Bilgi alma hakkının paydaşlara geniş bir şekilde tanınması binlerce ortağı olan anonim şirketlerde paydaşlar iyi niyetli de olsalar idare organlarının faaliyetlerinin engellenmesine ve genel kurulun felç olmasına neden olacağı da açıktır. Bu durumda paydaşların özel denetim yoluyla hem bilgi alma haklarını kullanmaları hem de her an özel denetime tabii olabileceği endişesiyle şirket organlarının görevlerini daha özenle yerine getirmeye gayret etmeleri sağlanmış olacaktır. Fakat şüphesiz ki, yalnızca özel denetim müessesinin varlığı yetmemekte, genel kuruldan ziyade azınlık paydaşlar açısından özel denetçi tayinini talep etmenin koşulları bu müessesenin pratikte bir anlamı olup olmadığını belirlemektedir. Örneğin TK 348/2'ye göre genel kurulda özel denetçi atanmasını talep etme hakkı azınlık paydaşlara tanınmıştır. Oysa AAŞK'na göre her paydaş genel kurulda bu yönde karar alınmasını talep edebilir. TK'na göre mahkemeye ancak genel kurulda istemde bulunan azınlık baş

²² Schiemer, § 118 Anm 6.3; Gadow-Heinichen, § 121 Anm 10; Ritter, § 118 Erl 2b

²³ karşılaştırmız, Hämmerle-Wünsch, 276

vurabilirken, AASK'na göre genel kurula katılmış olma koşulu dahi aranmamaktadır.

TK md. 348/2 azınlık için belirli bir süreden beri pay sahibi olma koşulunu 6 ay olarak belirlemektedir. Bu, gerekçesini aşan, oldukça uzun bir süredir. Azınlığın noter huzurundaki yeminli beyanıyla dahi süre koşulunu yerine getirdiğini ispat edebileceğine dair Avusturya düzenlemesi bizim sistemimizde de uygulama alanı bulabilmelidir.

AASK düzenlemesinde kuruluşla ilgili işlemler için süre koşulu aranmaz iken, TK kuruluşu veya şirket yönetimine dair olup olmadığına bakılmaksızın özel denetime tabii işlemlerin son iki yıl içerisinde vukuu bulmuş olmasını şart koşmaktadır. TK md. 348/2 mahkemeye baş vuran azınlığın lüzumlu masrafları peşin ödemesinden söz etmektedir. Lüzumlu masraflar özel denetime ilişkin masraflardır, HMUK'na göre belirlenecek olan dava masrafları değildir. Özel denetim sonucu şirketin uğradığı zararların tazmini olanağı doğabileceğinden, azınlığın lüzumlu masrafları peşin ödemesi, daha da ötesi genel kurula bu masrafları şirketin üstlenip üstlenmeyeceğine dair karar alma zorunluluğu getirilmemesi -buna ilişkin Avusturya düzenlemesinin eleştirisi de dikkate alınarak-, kanunun azınlığa bir haksızlığı olarak yorumlanabilir. Buna mukabil, Türk doktrininde gereğinde ek teminat istenebileceği savunulsa da, azınlığın yalnızca paylarını rehin olarak tevdi etmesinin yeterli olması TK'nun azınlık yandaşı bir düzenlemesidir. AASK mahkemeye baş vuruda ağır ihmalleri bulunan azınlık paydaşları da şirkete karşı tazminle sorumlu tutmuş iken, TK md. 348/3 yalnızca suiniyetli paydaşlar için tazminat sorumluluğunu söz konusu yapmaktadır. Oysa şirket bir zarara uğramışsa, ağır ihmali bulunan paydaşlar da, genel kurulun daha önce özel denetçi tayinini müzakere edip reddettiğini dikkate alarak, sorumlu olmalıydılar. Keza bağlı işletmelerin uğramış oldukları zarar da azınlığın tazminat sorumluluğu kapsamına dahil olmalıdır.

Avusturya doktrininde özel denetçi atanmasına dair gündemde bir madde bulunup bulunmaması gerektiği tartışmalı olmakla beraber, bunun gündeme bağlılık kuralının bir istisnası olduğu genel kabul görmektedir. Bizde ise Sermaye Şirketlerinin Genel Kurul Toplantıları ve Bu Toplantılarda Bulunacak Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Komiserleri Hakkındaki Yönetmelik md. 25/2 uyarınca gündemde bulunmasa dahi azınlığın istemi üzerine genel kurul özel denetçi tayini hakkında karar almak zorundadır.

Her iki hukuk sisteminde de mahkemenin azınlığın talebi hakkında vereceği karar karşı

gidilebilecek kanun yolları tartışmalıdır. Avusturya'da doktrine göre gerek şirket gerekse azınlık mahkemenin kararına karşı acele itiraz yoluna başvurulabilirler. Bizde ise Yargıtay, olumsuz bir genel kurul kararının sırf bu nedenle iptalinin dava edilemeyeceğini belirtmekte, mahkemenin ret kararını azınlığın temyiz edebileceğini, ancak ortaklığın da mahkemenin azınlığın talebini kabul kararına karşı temyiz yoluna gidebileceğini, özel denetçi tayinine ilişkin davanın bir tespit davası olduğu gerekçesiyle kabul etmemektedir²⁴

TK sisteminde özel denetçinin hak ve borçlarına ilişkin özel düzenlemeler bulunmayıp, TK md. 447'deki şirket organı olan murakıplara dair düzenlemeler geçerli kabul edilmektedir. Özel denetimin önemine binaen, ortaklığa karşı sorumluluklarının da daha sıkı değerlendirilmesi, kanaatimce özel denetim müessesine daha ciddi bir işlev kazandıracaktır. Özel denetçilerden bu anlamda ağır bir sorumluluk beklemek ise, onların uzman olmaları zorunluluğunun bulunması halinde sorumluluğa dair sistem tamamlanmış olabilecektir.

TK'na göre özel denetçinin hazırlayacağı raporun ticaret siciline de verilmesi zorunluluğu bulunmamaktadır. Oysa özel denetimden yalnızca iç ilişkide ortaklar değil, dış ilişkide bütün kamuoyunun menfaati bulunmaktadır. Bu nedenle, AASK'nda olduğu gibi ulusal çıkarılara ve ortaklık çıkarlarına hanel getirmemesi koşulu ile hazırlanacak rapora bütün hususlar alınmalı ve raporun bir nüshası da ticaret sicili memuruna teslim edilmelidir.

Özel denetçi seçilme yasağı yalnızca kan ve sihri husumet ilişkisi yönünden ele alınmamalı (TK md. 349), özel denetçi tüzel kişi ise, bu tüzel kişi üzerindeki hakimiyet ilişkisi de yasak kapsamında kabul edilmelidir.

Azınlığın mahkemeden, genel kurulun seçtiği kişiden başka bir kişinin özel denetçi olarak tayin edilmesini isteme hakkı ise bizim hukuk sistemimize yabancıdır.

Ticaret Kanununun bir çok hükmünün olduğu gibi özel denetçiye dair hükmünün de yetersiz bir düzenleme içerdiği, günün ekonomik koşullarına ve fiilen var olan ortaklık içi ve ortaklıkla üçüncü kişiler arasındaki ilişkilerden doğan sorunların çözümünde ne kadar yetersiz kaldığı da bilinen bir gerçektir. Bu makalenin amacı, bu gerçeği bir kez daha ortaya çıkarmak değil, genel hukuk formasyonuna bir nebze fikir zenginliği katmaktır. Nitekim görüldüğü üzere, bütün hukuk sistemlerinde yetersiz düzenlemeler olabilmektedir.

²⁴ 11. HD 30.6.1980 E. 3183, K. 3534, atfen, Moroğlu-Moroğlu, Türk Ticaret Kanunu ve İlgili Mevzuat, 1997 İstanbul, TK. M. 348

KAYNAKÇA

- Brodmann, Erich**, Aktienrecht, Kommentar, 1928, Berlin:
Leipzig
- Gadow-Heinichen**, Aktiengesetz, Großkommentar, erster
Band §§ 1-144, 2. Auflage Berlin 1961
- Godin-Wilhelmi**, Aktiengesetz, Kommentar Band I, 1967
Berlin
- Hämmerle-Wünsch**, Handelsrecht, II Band, 3. Auflage,
1983 Wien
- Henn, Günter**, Handbuch des Aktienrechts, 1978
Kronberg/Ts.
- Jansen, Michael Georg**, "Die Sonderprüfung der
Geschäftsführung nach dem Aktiengesetz",
Frankfurter Dissertation 1974
- Kastner-Doralt-Nowotny**, Grundriß des österreichischen
Gesellschaftsrechts, 5. Auflage, 1990 Wien
- Keinert, Heinz**, Sonderprüfungen im Recht der
Kapitalgesellschaften, in Gesellschafter
1976, 18 ff
- Krafft, Werner**, Beiträge zur Reform des Aktienrechts,
Innsbrucker Dissertation 1959
- Ritter, Carl**, Aktiengesetz, 2. Auflage des Kommentars zum
Handelsgesetzbuch, 1939 Berlin und
München
- Schiemer**, Handkommentar zum Aktiengesetz, 2. Auflage,
1986 Wien
- Schiemer-Jabornegg-Strasser**, Kommentar zum
Aktiengesetz, 3. Auflage, 1993 Wien
- Schlegelberger-Quassowski**, Kommentar zum
Aktiengesetz, 3. Auflage, 1939 Berlin
- Ulusoy, Erol**, Minderheitenschutz in Aktiengesellschaften,
Wiener Dissertation 1995.

İSTATİSTİKSEL PROSES KONTROL ÇALIŞMASI İÇİN BİR METOT

Dr. Selim ZAYİM

Fatih Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent

Abstract:

The purpose of an effective statistical process control is to control process variation and to improve process performance by using valid statistical methods of analyzing data gathered from the process.

Process control study consists of 5 steps. The first step is a selection of an appropriate process. The second step is an examination of the "state of control" of the process to determine whether or not process is statistically under control. The next step is a process capability study which shows whether the remaining variations after carrying out the second step are acceptable and whether the process will generate products and services which match the specified requirements. The fourth step is standardization of the process and maintaining it under control using control chart and other methods. The last step is an improvement of the process.

I-GİRİŞ

İstatistiksel proses kontrolü, muayene yolu ile %100 kalite güvencesinin sağlanamamasından dolayı ortaya çıkmıştır. Burada amaç ürünü kontrol etmekten ziyade, ürünü üreten sistemi yani prosesini kontrol etmektir. Üretilen ürünün özellikleri onu üreten prosesin bir fonksiyonudur. Daha değişik bir ifade ile prosesle ürün arasında bir sebep-sonuç ilişkisi vardır. Eğer tüm proses değişkenleri kontrol altına alınabilirse ürünün özellikleri de kontrol altına alınabilir (1).

İyi bir organizasyon ve yönetim tarafından desteklenen bir istatistiksel proses kontrol metodu ile bilgi, hizmet ve imalat üretimi sağlayabilmek için gerekli olan proses transformasyonu esnasındaki kalitenin kontrolü yapılmaktadır. İstatistiksel proses kontrolü sadece bir araç olmayıp, aynı zamanda kalite problemlerine sebep olan değişkenliklerin azaltılması için bir stratejidir (2). İstatistiksel proses kontrolünün iyileştirilebilmesi için sadece iyi bir istatistiksel proses kontrolünün sağlanması yeterli değildir, bu durum gerçekleşikten sonra prosesin geliştirilmesi gerekmektedir (3). Japonların Kaizen adını verdikleri sürekli iyileştirme bu düşünce ile oluşmaktadır. Sürekli geliştirme (Kaizen) iki aşamalı bir süreçtir.

Birinci aşama prosesin stabil hale getirildiği durumdur. Bu aşamanın safhaları Standartlaştır - Uygula - Kontrol et - Önlem al dır. Bu çevrim sağlanıp prosesde stabilizasyon gerçekleştirildikten sonra prosesde gelişmeyi ve yenilenmeyi sağlayacak olan döngü (Planla - Uygula - Kontrol et - Önlem al) devreye girmektedir. Bu iki çevrim asla sonu olmayan bir döngüdür.

Böyle bir sistemin kurulabilmesi için en üst düzey yöneticiden başlayarak bizzat makine başında çalışan işçiye kadar herkesin sisteme dahil olması ve katkıda bulunması gerekmektedir. Ayrıca pozisyonu ve unvanı ne olursa olsun çalışan herkesin açık yüreklilikle hataları/hatalarını itiraf etmesi gerekmektedir. Ancak bu durumda sistemdeki hatalar tespit edilip iyileştirme gerçekleştirilebilir. Aksi halde, hataları itiraf edebilme cesaretinden yoksun olunan veya korkudan dolayı yapılan hataların gizlendiği kuruluşlarda iyileştirmenin yapılabilmesi imkansızdır.

Gerek imalat gerekse hizmet üretimi olsun her hangi bir kuruluşta kalitenin geliştirilebilmesi üst yönetimden başlar. Bu nedenle üst yönetime büyük bir sorumluluk düşmektedir. Yönetim kademesi arttıkça sistem geliştirme yetki ve sorumluluğu da artmaktadır. Yöneticilere kalite sisteminin kurulması konusunda düşen sorumlulukları ve yükümlülükleri Dr. Deming'in aşağıdaki 14 maddesinde ayrıntılı olarak vurgulanmaktadır (4).

1. Kaynaklarınızı yenileme ve yönlendirmede kısa dönemde elde edeceğiniz gelirleri değil, işletmenizin ve müşterilerinizin uzun dönemdeki beklentilerini göz önüne alın.

2. Kusurlu ürünün belirli bir oran dahilinde kabul edilebileceği şeklindeki modası geçmiş eski düşüncelerinizi bir kenara bırakın.

3. Kalite kontrolde fazla muayeneye dayanan anlayışı terkedin, bunun yerine istatistiksel teknikleri kullanan proses kontrolüne yönelin.

4. Çok miktarlardaki tedarikçilerin sayısını azaltın. Kalite ile ilgili entegre bir değerlendirme olmadan fiyatın tek başına bir değeri yoktur. Tedarikçilerinizi istatistiksel proses kontrolü uygulama konusunda cesaretlendirin.

5. Hataların iki kaynağının biri sistem (%85), diğeri bölümsel hatalar (%15) olmak üzere istatistiksel teknikler kullanarak belirleyin; bu hataların azaltılması için çabalayın. Bunun anlamı, kalite sorunlarının %85'inin yönetimden kaynaklandığı, sadece %15'inin ise çalışanlarla ilgili olduğudur. Dr. Deming son yayınlarında daha da ileri giderek yönetimden kaynaklanan hataları %98, çalışanlardan kaynaklanan hataları ise %2 olarak revize etmiştir.

6. Daha derinlemesine ve ayrıntılara inen eğitim programları düzenleyin.

7. İstatistiksel yöntemler konusunda bilgili gözlemciler yetiştirin. Çözüm için hangi kusurların incelenmesi gerektiğini belirlemek için bu yöntemlerin kullanımını teşvik edin.

8. Açık, iki yönlü ve cezalandırmadan uzak bir haberleşme ortamı yaratarak örgüt içindeki korkuyu azaltın. Soru sorma korkusundan veya rapor hatalarından kaynaklanan parasal kayıplar dehşet verici boyutlara ulaşabilir.

9. Tasarım, satış, satın alma ve araştırma personelini üretimin sorunları hakkında daha çok bilgilendirerek israfın azaltılmasına yardımcı olun.

10. Eğitim ve yönetimin desteği ile birlikte uygulanmadığı süreç, amaçların ve sloganların kullanımından kaçının.

11. İş standartlarının etkisini çok yakından inceleyin. Bunlar kaliteyi önemsiyorlar mı, yoksa sadece kişinin işi daha iyi yapmasını mı sağlıyorlar.

12. Temel istatistik eğitimini geniş çapta uygulayın.

13. Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini artırmak için yoğun bir eğitim programı uygulayın.

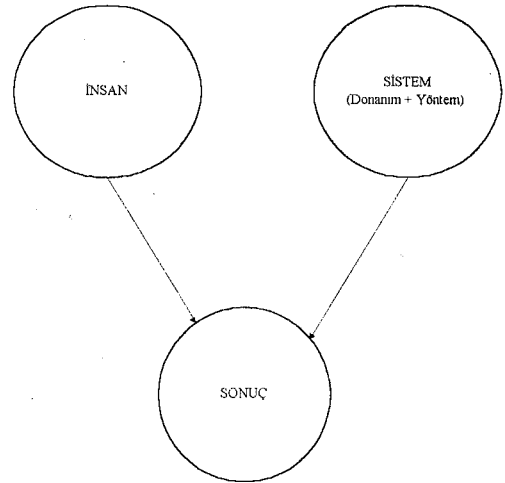
14. Bu çalışmaların üst yönetim tarafından denetlenmesi ve teşvik edilmesi.

Dr. Deming, Dr. Juran, Prof. Ishikawa ve bir çok kalite kontrol uzmanının vurguladığı gibi iyi ve etkin bir

kaliteli üretim için iyi bir sistemin kurulabilmesi gerekir (5).

Sistem denince başlıca üç öge ile karşılaşılmaktadır. Bunlar:

1. Donanım (Teknoloji, araç-gereç, vs.)



2. İnsan kaynağı

3. Yöntem

dir. Bu üç öge insan ve sistem olarak iki kısma indirilebilir.

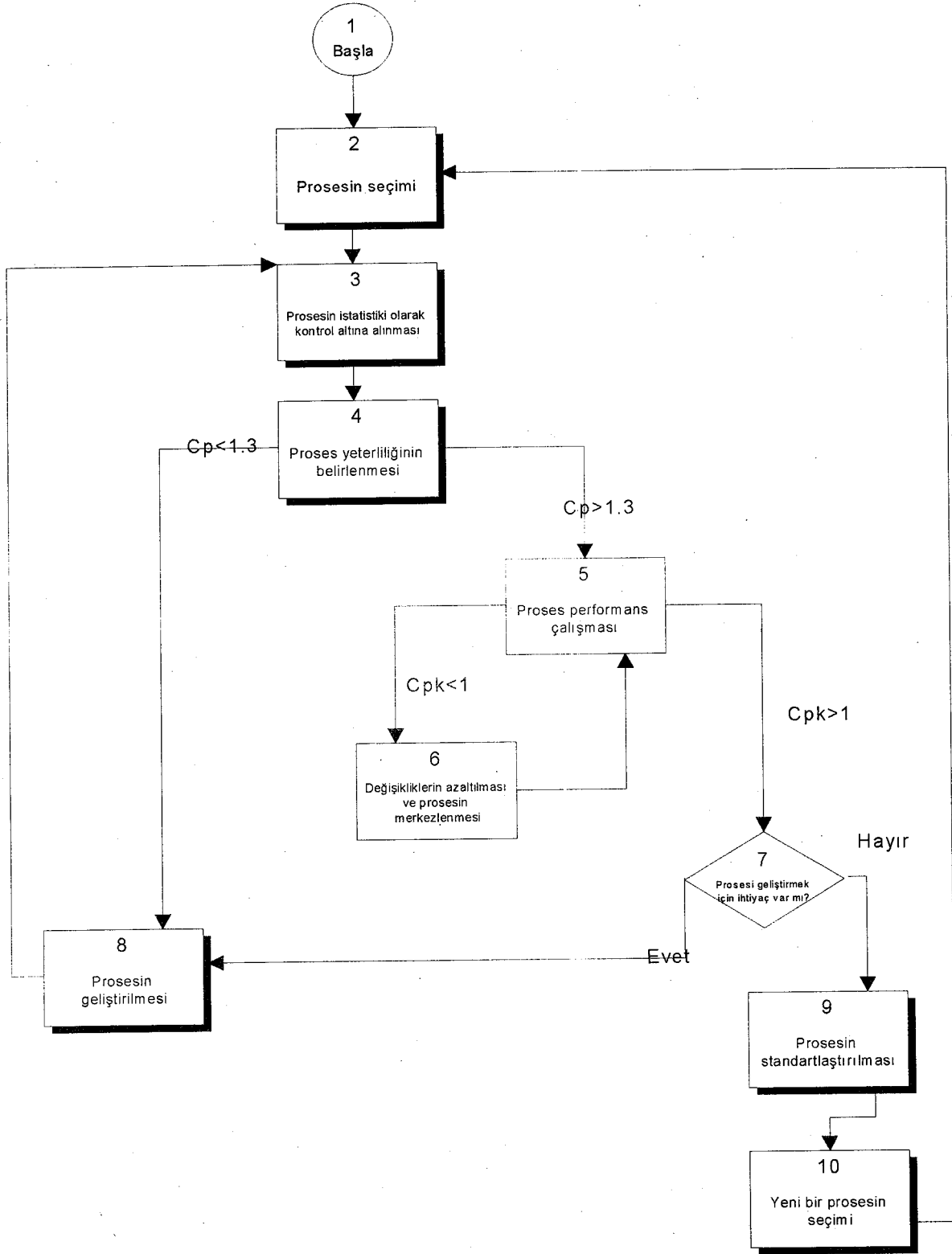
Donanım + Yöntem = Sistem

Dr. Deming'in yukarıda belirtilen 14 maddesinde görüldüğü gibi hataların % 98'lik bir kısmı sistemden kaynaklanmaktadır. Bunun için istatistiksel yöntemlere dayanan bir proses kontrol sisteminin kurulması gerekmektedir.

Genel olarak istatistiksel proses kontrol sistemi beş aşamadan meydana gelmektedir.

1. Prosesin seçimi.
2. Prosesin istatistiksel olarak kontrol altına alınması.
3. Proses yeterlilik çalışması.
4. Prosesin standartlaştırılması.
5. Prosesin geliştirilmesi.

Bu durumu gösteren bir diyagram aşağıda (şekil 1) görülmektedir.



II. PROSESİN SEÇİMİ

Bu adımda eldeki kaynaklar gözönüne alınarak en önemli problem ele alınmalıdır. Bilindiği gibi her kuruluşun en önemli hedeflerinden biri sürekli bir gelişmeyi hedeflemek ve bunun sağlanması için çalışmaktır. Sürekli bir gelişmenin gerçekleştirilebilmesi için ilk olarak varolan problemlerin çözülmesi gerekmektedir. Genellikle kaynaklar sınırlı olduğundan dolayı hiç bir kuruluş tüm problemlerinin çözümüne aynı anda başlayamayabilir. Bu nedenle en büyük etkiye sebep olan problemin tespit edilmesi gerekmektedir. Bu amaç için pareto analizi yöntemi kullanılmaktadır. Pareto prensiplerine göre proseste en büyük etkiyi yapan problemler bir kaç nedenden oluşur. Böylece bu büyük bir çoğunluğu oluşturan bir kaç neden yok edilerek proses de oldukça büyük bir düzeltme gerçekleştirilebilir.

III. PROSESİN İSTATİSTİKİ OLARAK KONTROL ALTINA ALINMASI

Herhangi bir proses veya sistemin performansını belirlemek için bazı göstergelere ihtiyaç vardır. Bu göstergeler kalite karakteristikleri olarak adlandırılır. İmalat proseslerinde kalite karakteristikleri uzunluk, genişlik, renk, sıcaklık, reddedilen ürün sayısı şeklinde olabilir. Hizmet organizasyonlarında ise bankada yapılan transfer hataları, otellerde yatak doluluk oranı şeklinde olabilir.

Organizasyonlardaki bu kalite karakteristiklerinin incelenmesi ile o organizasyonun amacı hakkında fikir sahibi olunabilir. Bu amaç çeşitli şekillerde olabilir. Örnek olarak satış yüzdesi, pazar payı gibi amaçlar verilebilir. Üretim proseslerinde ise amaç uniform, kontrol edilmiş ve bir periyottan diğerine belirli bir miktardan fazla değişmeyen ürünler üretmektir (6).

Ancak bu durumu gerçekleştirmek her zaman mümkün olmayabilir. Bütün bu kalite karakteristikleri zamana ve yere bağlı olarak bazı değişiklikler gösterebilirler. Bu değişiklikler tayin edilebilen (özel) nedenler ve genel (tesadüfi) nedenler olmak üzere iki şekilde meydana gelir.

Burada kavram olarak önemli bir nokta tayin edilebilen (özel) ve tayin edilemeyen (tesadüfi) nedenlerin ne olduğunun belirlenmesidir. Bu şu şekilde açıklanabilir. W. Edward Deming aşağıdaki şekil 3'de görülen bir huni ve bir mermer yardımıyla tesadüfi nedenleri açıklamıştır. Mermer parçası huninin içinden yerde bulunan hedefe doğru bırakılmıştır. Burada (X) hedef değeri göstermektedir. Mermer parçası hedefe çarptıktan sonra herhangi bir yöne doğru yuvarlanarak durmaktadır. Burada hedef değer proses ortalamasını vermektedir. Mermerin son durduğu nokta ise bitmiş

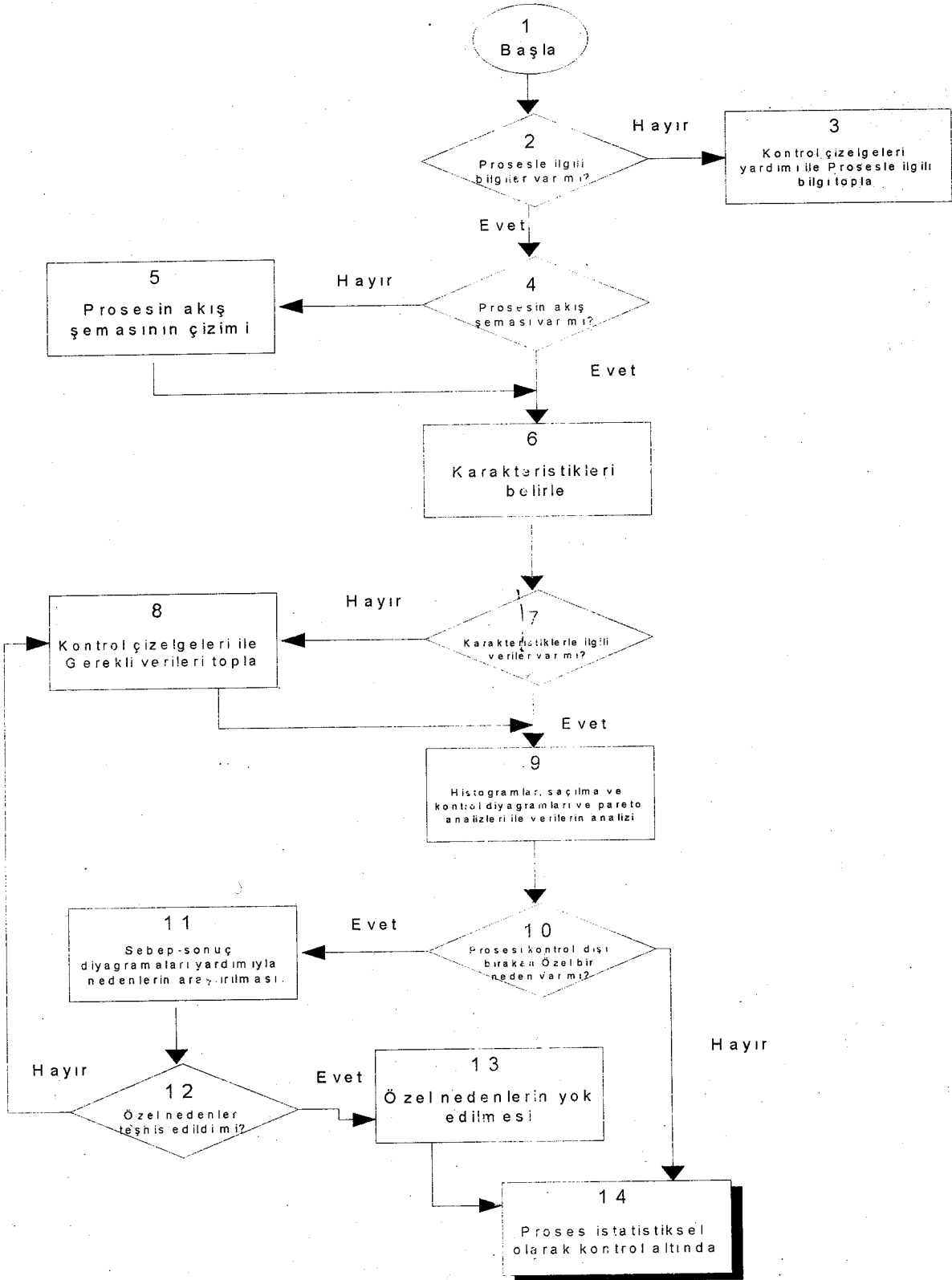
ürünü temsil etmektedir. Aradaki mesafe ise tesadüfi nedenleri ifade etmektedir (7). Özel nedenler yani tayin edilebilen nedenler ise şu şekilde açıklanabilir. Bir kişinin bir hedefe yüz kere atış yaptığı varsayalım. Atışların tamamının hedefin bir parça sağ tarafına isabet ettiği varsayalım. Bu durumda atışlardaki genel eğilime bakarak keşfedilebilir bir neden olduğu söylenebilir. Bu tip nedenlere ise tayin edilebilir nedenler adı verilir (2).

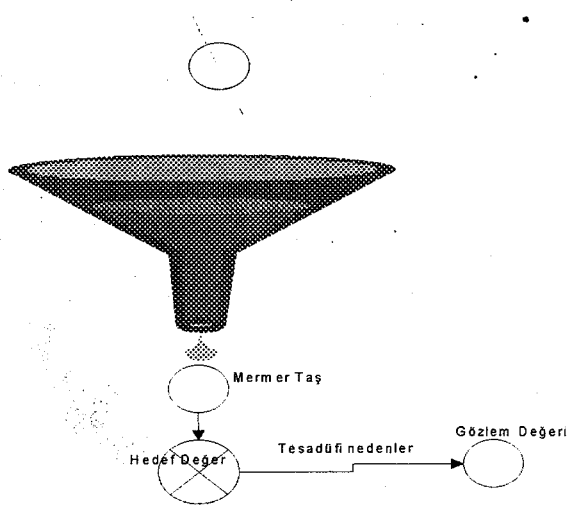
Her imalat prosesinde belirli bir miktarda değişiklik olacaktır. Bu değişiklikler en iyi dizayn edilmiş proseslerde veya en iyi yürütülen proseslerde dahi meydana gelebilir. Değişiklikler kontrol edilemeyebilir ve çeşitli küçük nedenlerden meydana gelebilir. Bu değişikliklere bakarak sistemin stabilitesi hakkında karar verilebilir. Eğer değişiklikler küçük ise proses kontrol altında kabul edilir.

Eğer değişikliklerin tayin edilebilen nedenlerinin varlığı tespit edilebilmiş ise, proses kontrol dışı olarak kabul edilir. Bu değişiklikler, operatör, malzeme veya makine ile ilgili bir veya daha fazla sayıda tayin edilebilen nedenden meydana gelebilir. Bu tip durumlara örnek olarak makinanın arızalanması, makinanın ayarının bozulması veya operatörün rahatsızlığı verilebilir (8).

Bir proses de tayin edilebilen nedenlerden herhangi bir tanesi meydana geldiği zaman, bu durum proses de bir değişikliğe neden olur ve proses kontrol dışı olarak kabul edilir. Bu durum da çıktının bazı özellikleri spesifikasyonlara uymayabilir. Geleneksel yedi istatistiksel problem çözme aracının ana amacı, bu şekilde uygun olmayan ürünlerden, çok miktarda üretilmeden önce, bu değişikliklerle ilgili tayin edilebilen nedenleri bulmak ve bu durumun düzeltilmesi için gerekli önlemlerin alınmasını sağlamaktır.

Kontrol altındaki bir proses de tayin edilebilir nedenler yok edilmiştir. Proses bir kimliğe sahiptir. Prosesin performansı ile ilgili veya kalite ve maliyetle ilgili olarak bir tahminde bulunmak mümkündür. Planlama için rasyonel bir temel oluşturulmuştur. Ayrıca kontrol altındaki bir proses de değişikliklerin etkisi daha büyük bir hız ve güvenilirlikle ölçülebilir. Bu durumun tersinde ise yani kontrol dışı bir proses de gelecek çıktılar hakkında tahminde bulunmak çok zordur.



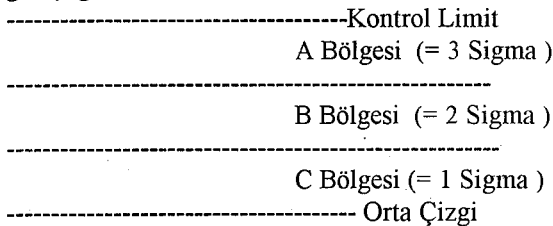


Şekil 3

Bir prosesin kontrol dışı bırakan durumlar genel olarak üç şekilde kendini gösterir.

- 1- Yalnız ortalamalar içinde farklılıklar olabilir.
- 2- Yalnız dağılımlar arasında farklılıklar olabilir.
- 3- Ortalamalar ve dağılımların her ikisinde de farklılıklar olabilir (9).

Prosesin kontrol altında olup olmadığını analiz etmek için bir çok yöntem vardır. Bu yöntemler Western Electric (şimdi AT&T), Lloyd Nelson, Eugene Grand ve Richard Leavenworth tarafından geliştirilmiştir. AT&T kuralları göz önüne alındığı zaman kontrol diyagramının yalnızca bir yarısı incelenmektedir. Yani kontrol limitlerinden bir tanesi ile ortalama çizgisi arasındaki alan kabul edilmektedir. Bu kısım üç eşit parçaya bölünmüştür ve bu bölümlere şekilde görüldüğü gibi A, B ve C bölgesi denilmektedir. Her bir bölge bir sigma genişliğindedir (10).



1-Bir tek noktanın kontrol limitlerinin dışında olması.

2-Ard arda üç noktadan ikisinin A bölgesi içine veya daha ötesine düşmesi durumu.

3-Ard arda beş noktanın dört tanesinin B bölgesi içine veya daha yukarıya düşmesi.

4-Ard arda sekiz noktanın C bölgesi veya daha yukarıya düşmesi durumunda kontrol dışı bir durum oluşur. Ancak burada sekiz noktanın her birinin orta çizginin aynı tarafında olması gerekir.

Bu yukarıda sayılan kurallar dışında bir prosesin kontrol dışı olarak kabul edilmesine neden olan bazı örnek grupları vardır. Bunlar trendler, çevrimler, karışımlar, seviyedeki ani değişiklikler, tabakalandırma ve sistematik değişimlerdir.

IV. PROSES YETERLİLİĞİNİN TEST EDİLMESİ

Bir prosesin istatistiksel olarak kontrol altına alınmasından sonraki adım prosesin istenilen ihtiyaçları karşılayabilme yeterliliğinin olup olmadığının test edilmesidir. Yani üretilen ürünlerin spesifikasyonlara uygunluğunun denetlenmesidir. Bunun için proses yeterlilik analizine ihtiyaç bulunmaktadır (2)

Bir prosesin yeterliliğini değerlendirebilmek için üç ana tanımlamanın yapılması gereklidir. Bunlar:

- Spesifikasyon Limitleri
- Prosesin doğruluğu (accuracy)
- Prosesin kesinliği (presicion)

Bir proses yeterlilik analizi, tesadüfi nedenlerin etkisi ile prosesin doğruluğu ve kesinliği ile ilgili değişiklikler ile önceden belirlenmiş olan spesifikasyonların bir karşılaştırılmasıdır. Proses yeterlilik analizi, proses yeterlilik çalışması ve proses performans çalışması olmak üzere iki safhadan oluşmaktadır.

C_p : Proses yeterlilik analizi prosese etki eden bir genel neden olup olmadığını araştırır. Bir proses de genel nedenlerden dolayı meydana gelen değişikliklerin genişliği altı standart sapmaya eşit olarak kabul edilir. Eğer dağılımın normal olduğu kabul edilirse, altı sigma genişliği incelenen değerlerin %99.7 lik bir kısmını kapsamaktadır. Dolayısıyla önceden belirlenmiş olan spesifikasyonlar içinde üretim yapabilmek için normal dağılım eğrisinin genişliğinin üst ve alt spesifikasyon limitleri arasındaki uzaklıktan daha az olması gerekmektedir.

Proses yeterlilik indeksi ;

$$C_p = \frac{USL - ASL}{6\sigma}$$

olarak formüle edilmektedir.

Eğer Cp değeri 1 den daha az ise prosese etki eden genel değişikliklerin genişliği önceden belirlenmiş olan tolerans sınırlarından daha büyük demektir. Daha değişik bir ifade ile proses de kesinlik (Precision) yoktur denir.

Proses yeterlilik indeksi için 1.33 değeri uygun bir değer olarak kabul edilmektedir. Bu değerde prosese etki eden genel nedenlerin kabul edilebilir düzeyde oldukları kabul edilir. Bu aşamadan sonra ikinci bir inceleme prosesin merkezlenmesi ile ilgilidir.

Cpk : Üst spesifikasyon ve alt spesifikasyon değerleri arasındaki farkın 12 sigma olduğu varsayımında Cp değeri 2 olur. Bu durumda dahi gözlem değerlerinden bazıları tolerans limitleri dışında olabilir. Bu durum proses de bir merkezlenme problemi olduğunu ortaya koymaktadır. Proses performans ölçümü özellikle uzun dönemli olarak bir prosesin potansiyel yeterliliğinin tespiti için gereklidir (11).

Cpk değerinin 1 den daha küçük olması durumunda çan dağılımının genişliği spesifikasyon limitlerinden bir tanesini aşmaktadır. Bu durumda proses yeterli olarak kabul edilemez. Cpk değerinin 1 den büyük olduğu durumlar kabul edilebilir olarak belirlenmiştir.

$$Cpk = \frac{USL - \bar{X}}{3\sigma} \text{ veya } \frac{\bar{X} - ASL}{3\sigma}$$

daha küçük olan değer kabul edilir.

Yeterli olarak kabul edilen bir proses de prosesin doğruluğu ve kesinliğinin her ikisinin de gerçekleştirilmiş olması gerekmektedir. Ancak proses yeterli olsa bile her zaman proses de bazı değişiklikler oluşacaktır. Bu nedenle her zaman proses de geliştirilecek bir kısım bulunacaktır.

V-PROSESİN STANDARTLAŞTIRILMASI

Bu aşamada, kontrol altına alınmış bir prosesde bu durumun sürekliliği sağlanmaya çalışılır. Bu amaç için en çok kullanılan araçlar kontrol diyagramlarıdır. Kontrol diyagramları vasıtasıyla proses operatörler tarafından sürekli olarak izlenerek proses de kontrol dışı bir durumun oluşup oluşmadığı tespit edilir.

Bir prosesin çok sık ayarlanması da pratikte prosesdeki değişiklikleri azaltacağına tam tersine artırıcı bir etki yapabilir. Gene mermer örneğine dönülürse, operatör ikinci denemeyi yapmadan önce mermeri hedefe isabet ettirebilmek için huniyi biraz oynar ve ardından mermeri huninin içinden bırakır. Ancak bu defa mermer daha farklı bir yere doğru gider. Aynı durumu

tekrarladıkça mermerin hedeften sürekli uzaklaştığı görülür.

Kontrol diyagramları istatistiki yöntemler vasıtasıyla operatöre ne zaman ayarlama yapılacağını veya ne zaman müdahale yapılmayacağını gösterir ve adeta bir trafik lambası görevi görmektedir. Yeşil ışık prosesin hiç durdurulmadan yani hiç bir ayar yapılmadan devam edileceğine işaret eder. Bu durum prosesdeki değişikliklerin sadece tesadüfi nedenlerden kaynaklandığını göstermektedir. Kırmızı ışık ise proses de kesinlikle tayin edilebilir bir özel neden olduğunu gösterir.

VI-PROSESİN GELİŞTİRİLMESİ

İstatistiksel proses kontrolün amacı, kaliteyi bozan nedenleri bulmak, yani proses de varolan özel ve tesadüfi nedenleri tespit etmek ve onları ortadan kaldırarak standart bir üretimin gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Ancak bazı durumlarda özellikle tesadüfi nedenleri tespit etmek veya tespit edilmiş olsa bile yok etmek oldukça pahalı veya imkansız olabilir. Bu durum karşısında uygulanan yöntem proses tasarımıdır. Proses tasarımı üç aşamada incelenmektedir. Bunlar,

1. Sistem tasarımı
2. Parametre tasarımı
3. Tolerans tasarımı

aşamalarıdır (12).

Taguçi'ye göre ürünün kalitesini iyileştirmede en belirleyici çalışmaların yapılabileceği aşama, hem ürün hem de proses tasarımı için parametre tasarımıdır. Ürün parametre tasarımı, ürün parametrelerinin, malzeme, formülasyon değerleri, çeşitli boyutlar, yüzey özellikleri gibi optimal değerlerinin belirlenmesi anlamına gelmektedir. Parametre tasarımı amaç, üründe ortaya çıkabilecek farklılığı asgariye indirerek, ürünün hem imalat, hem de hayat boyu maliyetini azaltmaktır.

Proses parametre tasarımı, kontrol edilebilen imalat proses parametreleri (hat hızı gibi çeşitli hızlar, sıcaklık, basınç) için optimal düzey ve ayarların belirlenmesi anlamında kullanılmaktadır. Her iki parametre tasarımı da amaç, üründe ve proseste, hedef değerden farklılık yani kalitesizlik yaratan ve kontrol edilemeyen faktörlere karşı, kontrol edilebilen faktörlerin değerlerini optimal seçerek ürün ve proseste değişiklikleri en aza indirmektir. Taguçi bu amaçla yapılan ürün ve proses tasarımına robüst tasarım demektedir. Burada robüst, kontrol edilemeyen faktörlere, örneğin nem, toz, ısı gibi çevre koşullarına, müşteri kullanımındaki farklı uygulamalara ve

malzemedeki farklılıklara karşı duyarsız, yani onlardan etkilenmeyen, ürün ve proses anlamında kullanılmaktadır.

Robüsts tasarım ile kalitesizlik yaratan ve kontrol edilemeyen bir faktörün etkisi, kontrol edilebilen başka bir faktörün ayarlanması sonucu azaltılmaktadır. Deney tasarımı bu amaçla kullanıldığında maliyeti arttırmadan kaliteyi iyileştirmek mümkün olabilecektir.

VII-SONUÇ

İstatistik tekniklere dayalı bir proses kontrol sisteminin kurulması ve bu sistemin yürütülmesi ürün kalitesini ve verimliliği arttıracak gibi maliyetlerde bir azalma, fire ve iskonta oranlarında eksilmeleri sağlayacak, Tekrarlı işler azalacak ve firma en önemli hedefi olan tatmin edilmiş müşteri sayısını arttıracaktır.

Bir prosesde hatalardan sakınmak ve mükemmelleşme varabilmek için "*Yaptığın işi bir defada ve doğru olarak yap*" felsefesinin hedeflenmesi gerekmektedir. Böyle bir yaklaşım ile tedavi hekimliğini bırakıp koruyucu hekimliğin başlaması yani hataların olduktan sonra değil olmadan önce tespit edilip ortadan kaldırılması sağlanabilecektir.

Bütün bunların yapılabilmesi ise üst yönetimin desteği ve kalite geliştirme çabalarına katılması ile gerçekleşebilir. Kalite geliştirme çabalarına katılması ile gözönüne alındığında, her işletme kaliteyi ana amaç olarak benimsemek ve sürdürmek zorundadır. Üst yönetim karlar konusuna ne kadar zaman ayırıyorsa kalite konusuna da aynı önemi vermelidir. Bu sadece amaçların belirlenmesi ile değil, etkin incelemeler ve daha önemlisi sürekli bir gelişme prosesi oluşturulması ile sağlanır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1]-Prof. Dr. İbrahim Kavrakoğlu. Kalite Güvencesi ve ISO 9000. Kalder yayınları, 1996.
- [2]-Oakland John S ; Followel Roy F. Statistical Process Control. 1992.
- [3]-Oakland John S. Total Quality Management. Nichols Publishing Company. 1989.
- [4]-Masaaki Imai. Kaizen "The Key to Japan's Competitive Success". McGraw-Hill. 1986.
- [5]-Deming, W.E. Out of Crisis. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.

- [6]-Prof. Dr. İbrahim Kavrakoğlu. Toplam Kalite Yönetimi. Kalder yayınları, 1996.
- [7]-Peter D. Shainin. The Tools of Quality , Part III : Control Chart. Quality Progress. August 1990. Sayfa 79-82.
- [8]-Zayim Selim. Bilgi Temelli bir Kalite Kontrol Uzman Sisteminin Kurulması ve bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. 1994.
- [9]-Grand Eugene L ; Leaven Worth Richard. Statistical Quality Control. McGraw-Hill, 1988, sayfa 87.
- [10]-Charlotte, N.C., AT&T Statistical Quality Control Handbook. Delmar Printing Company. 1985.
- [11]-Frank, X. Cantello ; John E. Chalmers ; James E. Evans. Evolution to an Effective and Enduring SPC System. Quality Progress. February 1990. Sayfa 61-65.
- [12]-Prof. Dr. Mete Şirvancı. Kalite için Deney Tasarımı. "Taguçi Yaklaşımı". Literatür yayınları. 1997.

İŞ ÇEVİMLERİ TEORİLERİNİN GELİŞMEKTE OLAN EKONOMİLER BAĞLAMINDA BİR KARŞILAŞTIRMASI*

Dr. Burak SALTOĞLU

M.Ü. İ.İ.B.F. İngilizce İktisat, Yardımcı Doçent

Abstract:

In this article the New Keynesian and the New Classical schools in explaining the Business Cycles are compared and contrasted. In this analysis, a special emphasis is given on questioning the explanatory power of these theories on the case Less Developed Countries. The validity and the importance of the economics assumptions are also discussed.

I-GİRİŞ

İş çevrimleri (business cycles) bilindiği gibi belirli makro değişkenlerin zaman içerisinde gösterdiği düzenli ve düzensiz değişimlerin kaynak ve sonuçlarını araştırmaktadır. Ülke ekonomileri özellikle daralma dönemlerinde ciddi refah kayıplarına uğradıkları için iş çevrimlerinin irdelenmesine ve nedenlerinin belirlenmesine büyük önem vermektedirler. İş çevrimlerini açıklamak konusunda akademik çevreler, makro ekonominin diğer başlarında da olduğu gibi çeşitli okullara ayrılmışlardır. Günümüz akademik dünyasında iş çevrimlerini açıklama yönünde birbiri ile rekabet eden iki okul bulunmaktadır. Bunlar sırası ile Yeni Klasik ve Yeni Keynezyen okullardır. Her iki okul eski Klasik ve Keynezyen altyapıyı baz almaktadır ve öncüllerinde olduğu gibi gerek ideolojik gerekse de metodolojik olarak birbirlerinden tamamen farklı çeşitli öndeyiler üretmektedirler.

Bu makale Yeni Klasik ve Yeni Keynezyen bakış açılarını tanıtır, bu öğretilerin gelişmekte olan ülkelerin İş çevrimlerini açıklamakta ne denli başarılı olduklarını tartışacaktır. Bu çalışmada her iki okulun çıkış noktaları, araştırma yöntemleri anlatılacak ayrıca bu yöntemlerin gelişmekte olan ülkelerdeki iş çevrimlerini açıklamakta ne denli uygun olduğu tartışılacaktır.

Makalenin organizasyonu şöyledir. Birinci bölümde Yeni klasik okulun İş çevrimlerine nasıl baktığı tartışılacaktır. Bunu izleyen bölümde Yeni Keynezyen okulun iş çevrimlerinin kaynaklarını ve sonuçlarını nasıl değerlendirdiği incelenecektir. Üçüncü bölümde ise bu

iki yöntem birbirleri ile karşılaştırılacaktır. Karşılaştırmada iki kıstas kullanılacaktır. Birinci kıstas bu iki okulun öndeyilerine ulaşmak için başvurdukları varsayımların ne denli gerçekçi olduğudur. Bu değerlendirme gelişmekte olan ülkelerin kurumsal ve yapısal özellikleri dikkate alınarak yapılacaktır. İkinci olarak da her iki modelin gelişmekte olan ülkelerde gözlenen iş çevrimlerini açıklamakta ne denli yeterli olduğu konusu tartışılacaktır. Son bölümde ise genel bir değerlendirme yeralacaktır.

II. YENİ KLASİK OKUL VE İŞ ÇEVİMLERİ

Bilindiği gibi 1970'lerde iş çevrimlerinin daha çok parasal şoklardan kaynakladığı düşüncesi hakimdi. Nominal parasal büyüklüklerde yaşanan şoklar da ekonominin uzun dönem gelişme trendini olumsuz yönde etkilemekte ve bu da iş çevrimlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu görüş 1980'lerde daha az itibar edilen bir görüş haline geldi. Özellikle 1980'lerden sonra üretim ve teknolojik değişkenlerde meydana gelen beklenmedik şokların iş çevrimlerine neden olduğu görüşü daha hakim bir görüş haline aldı. Adına Gerçek İş Dalgaları (Real Business Cycles) adı da verilen bu görüş Yeni Klasik Okulun İş Devrelerini açıklamakta kullandığı teorik altyapıyı oluşturmaktadır. Özellikle Long and Plosser (1983) ve Lucas (1981) makaleleri bu okulun gelişmesinde etkili olan çalışmaların başında gelmektedirler. Lucas (1981)'de de belirtildiği gibi iş çevrimleri piyasa ekonomilerinin çalışmasında ortaya çıkan bir olgudur ve ülkelerin kurumsal ya da politik özellikleri iş çevrimlerinin oluşmasına bir neden olarak kabul edilmemektedir. Makalenin ilerleyen bölümlerinde de belirtileceği gibi iş çevrimleri, bu okul savunucularına göre, toplum refahını azaltmamaktadır. Bunun nedeni de iş çevrimleri aslında bireylerin tüketim ve üretim kararları sonunda ortaya çıktığı için bir genel dengenin mevcut olmasıdır. Elde edilen genel denge noktası da mikroekonomi teoremlerinden biri olan birinci refah teoremine göre "Pareto etkin" (Pareto efficient) bir gelir dağılımı ima etmektedir Yani bu denge noktasına ulaşıldığında

toplumdaki toplam fayda daha fazla geliştirilemeyecektir. Böylece Yeni Klasik okul iş çevrimlerinin aslında toplum refah düzeyine olumsuz etkide bulunmadığı sonucuna ulaşmaktadır. Özellikle gelişmiş ülkelerde iş çevrimlerini açıklamakta daha yaygın olarak başvurulan bu yöntemin genel özelliklerini şöyle sıralayabiliriz.

II.1 Varsayımlar ve Özellikleri

II.1.a Varsayımlar

- a.) Rasyonel Beklentiler
- b.) Bireyler gerekli tüm bilgi setine sahipler
- c.) Tüketici tercihleri zaman içinde sabit kabul ediliyor.
- d.) Piyasalar etkin ve sürtünmeden uzak çalışmaktadır.

Yukarıda belirtilen varsayımlar birey tercihlerini öne çıkardığı için belli malların fiyatlarında beklenmeyen bir artış yaşandığında bireyler iki yönden ikame edebilirler. Birinci yöntem bazı malların diğer mallarla ikame edilmesidir. Diğer ikame yöntemi ise tüketicilerin tüketim tercihlerini başka bir yıla kaydırarak zaman içinde ikame etmektir. Ayrıca piyasaların sürtünmeden uzak ve etkin oluşları yine ortaya çıkabilecek olan teknoloji şoklarının zaman içerisinde absorbe edilmesine katkıda bulunacaktır.

II.1.b Modelin Özellikleri

Özetle bu model ile rasyonel bireyler zaman içinde ortaya çıkan ekonomik şoklara karşı son derece akılcı bir biçimde yaklaşarak iş çevrimlerinin maliyetlerini en aza indireceği sonucuna ulaşılmaktadır. Long ve Plosser (1983)'te de belirtildiği gibi

Hipotezimize göre tüketicilerin sahip olduğu geniş ikame olanakları görece fiyat değişimlerinin etkilerini bir şok karşısında sınırlamaktadır. Bu sınırlama denli yeterlidir ki, denge noktasında bireyler herhangi beklenmedik bir şokla karşılaştıklarında çeşitli ikame edilebilir (substitute) malların cari ve gelecek tüketimin artırarak bu fiyat değişimi etkisini en aza indireceklerdir.

Yukarıdaki alıntudan da anlaşılacağı gibi bireylerin üretim ve tüketim kararları arasındaki organik ilişki ekonomide aşırı fiyat ve gelir dalgalanmaları yaşanmasını belirli bir düzede sınırlı tutacaktır.

Bu konudaki modelleme biçimi konusundaki ayrıntılı bilgi için Kydland ve Prescott (1996) yeni ve

kapsamlı bir başvuru kaynağı oluşturmaktadır. Bu modelleme ve simülasyon (ve kalibrasyon) yönteminin ayrıntılarına girmeden kullanılan analiz tekniği şu şekilde özetlenebilir. İlk aşamada bireylerin yaşamboyu fayda fonksiyonu maksimize edilmektedir. Bu maksimizasyon genellikle zaman kısıtı altında yapılmaktadır. Üretici noktasından bakıldığında da üretim fonksiyonları girdi kısıtı altında maksimize edilmektedir. Modeldeki denge noktası dinamik programlama yöntemi ile bulunmaya çalışılmakta ve çoğunlukla da bilgisayar çözümlemesine başvurulmaktadır¹. Gerçek İş Çevrimleri araştırma yöntemi çeşitli varsayımlar altında ve değişik amaçlar için de kullanılmıştır. Bu konuda Kydland ve Prescott (1996) son derece yararlı bir özet tablo vermektedir. Bu makaledeki amacımız tüm bu çeşitli modellerin bulgularını tartışmak olmadığı için bu okulun tanıtımını bu konuda yazılmış en önemli makalelerden biri olan Long and Plosser (1983)'e başvurularak vermeye çalışacağız.²

a. Zaman serilerinde ortak hareket (comovement) gözlemlenmektedir. Bu özellikle çıktılar ve girdilerin ikame edilebilirliklerini açıklama yönünde yararlıdır.

b. İstihdam kararları gelir düzeyinden bağımsızdır. Bunun nedeni de modelde ücretlerin marjinal üretimle doğrudan ilintili olması ve gelir düzeyine bağlı olmamasıdır.

c. faiz oranları da bireyin sabırsızlığı (impatience) ile artmakta ve büyüme oranı konusundaki belirsizlik arttıkça azalmaktadır.

II.3 Sonuç

Bu bölümde yeni klasik okulun iş çevrimlerine olan yaklaşımı sunuldu. Bu öğretiyi birey maksimizasyonunu temel alarak genel denge sonuçları üretmektedir. Bir anlamda stokastik dinamik genel denge modeli olarak da yorumlanabilecek gerçek iş çevrimi analiz yönteminin en önemli çıkarımı hükümet müdahalesinin gereksizliğidir. Temel Refah Teoremlerinden (Fundamental Welfare Theorems) bildiği üzere genel denge noktası aynı zamanda Pareto Etkin (Pareto Efficient) bir noktadır ve bu noktada herhangi bir hükümet müdahalesi toplum refahını olumsuz yönde etkiler. Bu önerme yeni Keynezyen görüşle aralarındaki en önemli ayrım noktalarından birini oluşturmaktadır.

¹ Bu tip modellerin karmaşık yapısı dinamik programlama yöntemleri ile analitik çözüm bulunmasını zorlaştırmaktadır. Bu yüzden kompüterize yöntemlere başvurulmaktadır.

² Ayrıca diğer makalelerin bulguları ulaşacağımız sonucu pek etkilememektedir zira kullanılan yöntemlerde fazlaca bir değişiklik yoktur.

III- YENİ KEYNEZYEN GÖRÜŞ VE İŞ ÇEVİRİMLERİ

Yeni Keynezyen görüş yeni klasik görüşün tersine para arzındaki değişimlerin iş çevrimlerine neden olduğunu düşünmektedir. Bu görüş savunucuları özellikle gerçek para arzı değişiminin gelir artışına neden olduğunu ve fiyatların yeterince esnek olmayışının da dolaylı olarak iş çevrimlerinin oluşmasına yol açtığını düşünmektedirler. Bu okulun savunucularından Akerloff ve Yellen (1985) makalesinde modelin öndeyileri şöyle sıralanmaktadır. Öncelikle bireyler ücret ve fiyatları optimal dışı (suboptimal) bir yöntemle belirlerler ve bu da talep şokları ile ciddi istihdam ve gelir dalgalanmalarına neden olmaktadır. Bu görüş fiyat ayarlamalarından kaynaklanan değişim maliyetlerinin (transaction costs) istihdam ve gelir düzeyinde önemli değişimlere neden olduğunu düşünmektedir.

III.1 Modelin Önemli Öndeyileri

a.) Nötr olmayan (non-neutral) para arzı değişimi iş çevrimlerinin oluşumunda önemli paya sahiptir.

b.) Rasyonele yakın (Near-rational) davranışlar maksimize edip edememe arasında farksız kalmaktan kaynaklanmaktadır. Bir başka deyişle bireyler tam rasyonel olmadıkları için kendileri için ikinci derece önemli olan fiyat değişimlerini gerçekleştirmemektedirler. Toplumda bu tür birey sayısı artıkça, az rasyonel davranış kalıbı makro düzeyde birinci derece (first order) etkiler yaratacaktır.

c.) Tam rekabet koşullarına göre fiyat belirleme kuralları bu modellerde sorgulanmaktadır. Bu model piyasaların tekeli rekabet koşullarında çalıştığını varsaymaktadır.

d.) Fiyat değişimlerine ani tepki göstermemek bireysel refah düzeyinde önemli bir etki göstermese bile iş çevrimlerinin oluşumunda birinci derece etki vermektedir.

Yukarıda anlatılan bu dört nokta daha ayrıntılı olarak şöyle açıklanabilir.

a.) Bilindiği gibi Yeni klasik okul toplam talepte beklenen (anticipated) hiç bir değişimin istihdam ve gelir düzeyinde etkili olmadığını düşünmektedir. Keynezyen okul ise bunun tam tersine bireylerin ücret ve fiyat değişimlerine yavaş (sluggish) ayak uydurmalarından dolayı istihdam ve gelir düzeyinde önemli değişimler yaratıldığını düşünmektedir. Bu yüzden para arzında gözlemlenen ani değişime bireyler zamanında ve gerekli

tepkii gösterememekte ve bu da iş çevrimlerinin oluşmasına neden olmaktadır.

b.) Tam rasyonellik yerine rasyonelliğe yakın bir davranış biçimi bireylerin daha yavaş karar vermeleri sonucunu doğurmaktadır. Çünkü bireylere ikinci derecede maliyet yükleyen değişimler gerçek üretim düzeyinde birinci derecede etki yapmaktadır. Toplumdaki bireylerin belirli bir oranı tam rasyonel davranmadıkları için bu bireylerin kararları makro düzeyde etkili olmaktadır. Görüldüğü gibi bu ayırım her iki okulun farklı sonuçlara ulaşmasına neden olmaktadır. Çünkü hatırlanacağı gibi Yeni Klasik okul bireylerin beklentilerini rasyonel olarak belirleyeceklerini varsaymaktadır.

c.) Fiyatların ve ücretlerin yeterince esnek olmayışını yeni Keynezyen okul tekeli piyasası ile açıklayabilmektedir. Yeni klasik okulda ise tekeli piyasası yapıları gözardı edilmektedir.

d.) Fiyat ve ücretlerin katılığı gelir ve istihdam üzerinde birinci derecede etkili olmaktadır. Eğer, bireyler kendi fiyat belirleme kurallarını para arzında görülen değişimlere göre ayarlanmazlarsa üretim aktivitelerinde beklenmedik değişimler olacaktır.³

III.2 Modelle ilgili varsayımlar

a.) Ekonomi tekeli rekabet kurallarına göre çalışmaktadır.

b.) Firmaların kendi fiyatlarındaki değişim diğer firma davranışlarını etkilememektedir.

c.) Firmalardan bazıları maksimize etme davranışı içindeyken belli bir oranı ise kısa dönem kar maksimizasyonu ile yetinmektedir. Başka bir deyişle tüm firmalar aynı rasyonellik tutumunu içinde bulunmamaktadır.

d.) Ücretler sadece fiziksel üretime göre değil "etkin ücret" (efficiency wages) teorisine göre belirlenmektedir.

Yukardaki varsayımlar modelin önemli öndeyilerini belirlemektedir. Özellikle firmalardan sadece belli bir kısmı rasyonel davranabildiği için para arzı artışı bir çok firma tarafından gerekli biçimde değerlendirilmemekte ve böylece reel ekonomide iş çevrimleri oluşmaktadır. Ayrıca piyasaların tam rekabet

³ Bu konuda ilginç bir not Danthine, J. P ve J Donaldson (1990) makalesinin "etkin ücret" varsayımı ile gerçek iş dalgaları arasındaki ilişkiye bakmasıdır.

koşulu altında çalışmamaları fiyatların hızlı bir uyum süreci içinde değişmesini engellemektedir⁴.

Yeni Keynezyen okul aynı zamanda istihdamın para arzı değişiminden de olumsuz etkileneyeceği görüşündedir. Akerloff ve Yellen (1985)'e göre eğer rasyonel firma sayısı belirli bir oranın altında ise para arzındaki değişim istihdam üzerinde etkili olacaktır. Özellikle bu sorunun gönülsüz (involuntary) işsizlik yaratması da yine bu okulun öndeyilerini diğer okuldan ayırtıran bir özelliktir.

III.3 Sonuç

Bu model gerek tekeli piyasa yapılarına izin vermesi gerekse de bireylerin tümünün tam anlamı ile rasyonel olamamaları tespitleri ile iş çevrimlerinin toplumda ciddi refah kayıpları oluşturacağı sonucuna ulaşmaktadır. Para arzında meydana gelen ani değişimler, piyasalarda rasyonel davranamayan firmaların varlığı nedeni ile fiyatlarda dalgalanmalara neden olacak ve bu da gerek ekonomideki geliri düzeyini gerekse de istihdamı olumsuz yönde etkileyecektir. Özellikle işsizlik bu modelin öndeyilerine göre zorunlu olarak ortaya çıkacak bu da toplum refah düzeyinin belirgin bir şekilde azalmasına neden olacaktır.

IV. İKİ YAKLAŞIMIN KARŞILAŞTIRMASI

Her iki okulun görüşlerinin geçerliliğinin gelişmekte olan ekonomiler bağlamında bir karşılaştırmasını yapabilmek için iki kıstas kullanmayı uygun bulduk. Birinci olarak her iki yaklaşımın varsayımlarının geçerliliğini bir kıstas olarak seçildi. İkinci olarak da her iki modelin öndeyilerinin gelişmekte olan ülkelerde ne denli geçerli olduğu tartışılacaktır⁵.

VI.1 Varsayımların Geçerliliği

Gelişmekte olan ülkelerde tekeli rekabet koşullarının serbest rekabet koşullarına kıyasla daha sık rastlandığı gözlemlenmektedir. Gelişmekte olan ülkeler ekonomik yapıları gereği genellikle tekeli piyasaların varlığından kaçınmazlar. Özellikle batılı gelişmiş ülkelerde yürürlükte olan anti-tröst tipi yasalardan da yararlanamadıkları için gelişmekte olan ülkeler bu tür piyasa yapıları ile yaşamak durumundadırlar. Şüphesiz Yeni Klasik Okul bu yapıyı gözardı etmektedir. Yeni

Keynezyen okulun ise tekeli rekabet türü piyasaların varlığını kabul etmesi bu okulun kullandığı varsayımların geçerliliği anlamında olumlu bir noktadır.

Varsayımlardan bir diğeri olan tam rasyonellik ise enformasyonun tam ve adil bir biçimde dağılamadığı gelişmekte olan ülkelerde yine daha seyrek rastlanması beklenen bir diğeri özelliğidir. Bireylerin tam anlamı ile rasyonel bir tepki verme süreci içinde olduğunu varsaymak özellikle ülkemizin de içinde bulunduğu gelişmekte olan ülkeler için çok fazla gerçekçi olmayabilir. Yine bu noktada da Yeni Keynezyen okul daha gerçekçi varsayımlarla yola çıkmıştır denebilir.

Yeni Klasik okulun bir diğeri varsayımı da ekonomilerin gerek girdi gerekse de ürüne bir çok alternatif sunması varsayımıdır. Bu varsayım da yine gelişmekte olan ekonomiler bağlamında sorgulanabilir. Bu tür ekonomilerde özellikle tekeli piyasa yapılarının varoluşu gerek girdi gerekse de ürün alternatiflerini ciddi şekilde kısıtlamaktadır. Özellikle dışa açılmasını tamamlayamayan ekonomilerde ithal ürün ve girdi alternatifleri çoğunlukla kısıtlı bir düzeyde kalmaktadır.

Ayrıca gelişmekte olan ülkelerde fiyat ve ücret değişimlerinin hızlı bir şekilde ayarlama yapılması fazla gerçekçi olmayabilir. Örneğin gelişmekte olan ülkelere sendikaların yeterince etkin çalışmaması ücretlerin, tekeli piyasaların egemen oluşu ise fiyatların yeterince esnek oluşunu önleyen koşullar arasında sayılabilir.

VI.2 Öndeyilerin Geçerliliği

Bu konudaki ayrımların başında işsizliğin gönüllü ya da gönülsüz olması gelmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelere işsizlik sigortasının olmaması bu ülkelere işsiz kalmanın maliyetinin ciddi boyutlara çıkarmaktadır. Bu anlamda gelişmekte olan ülkelere işsizliği gönüllü olarak değerlendirmek son derece zordur. Yine bu çıkarımın bir diğeri doğal uzantısı da iş çevrimlerinin sosyal maliyetlerinin olduğu sonucudur. Gelişmekte olan ülkeler düşük gelir ve yüksek işsizlikle karşılaştıklarında, kanımızca, Yeni Klasik okulun çıkarımlarının tersine toplumsal refah sorunları yaşamaktadırlar.

Bu olumsuz yönlerine rağmen bizce Yeni Klasik okulun en güçlü yanı kullandıkları analiz biçiminin daha sağlam bir teorik baz üzerine dayandırılmalarıdır. Birey maksimizasyonunu baz alan bu yöntem tüm ekonomi için bir genel denge noktası önermektedir. Bu sonucun toplum refahı ile doğrudan ilintilendirilmesi bu öğretinin analitik araçlarının tutarlılığını göstermektedir. Yeni Keynezyen okul ise daha eklektik bir araştırma yöntemi izlemektedir. Örneğin Yeni Keynezyen okul hem klasik

⁴ Mikroekonomiden de anımsanacağı gibi mark-up fiyatlama fiyatların tam rekabet düzeyinin üzerinde belirlenmesini gerektirmektedir.

⁵ Aslında bir üçüncü kıstas olarak da özellikle Yeni Klasiklerin kullandıkları analiz tekniği olan simülasyon ve kalibrasyon (calibration)'un ne denli geçerli bir yöntem olduğu ele alınabilir. Bu son derece ilginç teknik bir kıyaslama yöntemi oluştursa da bu makaledeki amacımızı aşmaktadır. Yalnız Sims (1996) makalesi bu konuda kullanılan yöntemin sağlamlığını oldukça objektif bir şekilde eleştirmektedir. Yeni Keynezyen okul ise bu anlamda bir metodoloji kullanmadığı için eleştirilecek bir nokta barındırmaktadır.

hem de Keynezyen görüşün öğretilerinden yararlanmaktadır.

V. SONUÇ

Bu makalede iş çevrimlerini açıklama konusunda geliştirilmiş iki ana okul incelenmiştir. Birey maksimizasyonundan yola çıkan Yeni Klasik Okul iş çevrimlerinin aslında toplum refahını azaltmadığını, bu tip çevrimlerin serbest piyasa ekonomilerinin hepsinde görülebilecek özellikler olduğunu savunmaktadır. Bunun tersine Yeni Keynezyen görüş ise ortaya çıkan iş çevrimlerinin aslında toplum refahını ve istihdamı olumsuz etkileyebileceğini savunmaktadır. Her iki öndeyi geliştirmekte olan ülkeler bağlamında karşılaştırıldığında Yeni Keynezyen görüşün açıklama gücünün görece daha fazla olduğu düşünülebilir. Özellikle geliştirmekte olan ülkelerde daha sık rastlanan tekelci piyasa yapıları fiyatların ve ücretlerin piyasalarda denge noktasına ulaşmasını zorlaştırıcı bir etki yaratmaktadır.

Tüm bu olumlu özelliklerine rağmen bizce Yeni Keynezyen Okul gerek eklettik yapısı gerekse de modelleme yöntemlerinde henüz yeterli tutarlığa ulaşamamıştır. Yine bu bağlamda özellikle gelişmiş ülke ekonomilerindeki iş çevrimlerini açıklama yönünde Yeni Klasik okul en fazla rağbet gören açıklama biçimi olmuştur. Bu okulun analiz yöntemlerindeki metodolojik tutarlılık bu yöntemi çekici kılan özelliklerden birisi olarak kabul edilebilir. Hiç şüphesiz zaman içerisinde bu konuda yapılacak çalışmalar birbirleri ile rekabet eden bu iki öğretden hangisinin daha başarılı olduğunu ortaya çıkaracaktır.

REFERANSLAR

[1]-Long, John ve Charles Plosser. (1983) "Real Business Cycles", *Journal of Political Economy*, 91, 1(Feb), 39-69.

[2]-Lucas, Robert E.(1981) *Studies in Business Cycle Theory*, MIT Press.

[3]-Kydland, Finn ve Edward C. Prescott (1996) "The Computational Experiment: An Econometric Tool", *Journal of Economic Perspectives*, 10, 1, 69-85.

[4]-Kydland, Finn ve Edward C. Prescott (1981). "Time to Build and Aggregate Fluctuations", *Econometrica*, 50, 6, 1345-1370

[5]-Akerloff, George ve Janet Yellen (1985), "A Near-Rational Model of the Business Cycle, with Wage and Price Inertia", *Quarterly Journal of Economics*, 100, 823-838.

[6]-Danthine J. P ve J.B Donaldson (1990) "Efficiency Wages and the Business Cycle Puzzle", *European Economic Review*, 34, 290-316

[7]-Sims C (1996) "Macroeconomics and Methodology", *Journal of Economic Perspectives*, 10, 1, 87-104.

[8]-King, Robert, Charles Plosser, T. Rebello.(1988) "Production, Growth and Business Cycles: The Basic Neoclassical Model", *Journal of Monetary Economics*, 21, 195-232.

[9]-King, Robert, Charles I. Plosser ve Sergio T. Rebello.(1988) "Production Growth and Business Cycles: II New Directions", *Journal of Monetary Economics*, 21, 1988, 309-341.

[10]-McCallum, B.T. (1986) "On Real and Sticky-Price Theories of the Business Cycle", *Journal of Money, Credit and Banking*, 18, 397-414.

[11]-Rotemberg, Julio J.(1987) "The New Keynesian Microfoundation", NBER Macroeconomic Annual, MIT Press, 609-704.

[12]-Blinder, Alan. (1987), "Keynes, Lucas and Scientific Progress", *American Economic Review*. (Papers and Proceedings) 77, 130-136.

KADIN ÇALIŞMALARINDA YÖNTEM TARTIŞMALARI ve BAZI SORULAR

Dr. Belkıs KÜMBETOĞLU

M.Ü. Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü, Yardımcı Doçent

Abstract:

Some methodological issues in women's studies lead the researchers to be more interested in what the method of women's studies be. I has been discussed that is there a unique, specific method of inquiry in women's studies. This essay below has been pointed out some of the problems of methodologies employed in women's studies. My concern in this paper is specifically with methods and approaches in women's studies, which is generally and hierarchically determined by Western centric views.

Recognition of the importance of relationship between knowledge and action and its implications for women would be discussed. The goal of the women's studies should be not only to make visible the women's problems but also explain, and to produce knowledge that they need in the solution of these problems. Women studies should produce the new feminist methods as well as to provide knowledge for women in order to control manipulate and change their conditions in which they live.

I-GİRİŞ

Kadın çalışmalarının son yıllarda gündeme getirdiği yönetime ilişkin tartışmalar belirli noktalarda odaklanmaktadır: Kullanılacak özgün bir yöntemin var olup olmadığı, varsa bu yöntemin belli başlı özellikleri, böyle bir yönetime gerek olup olmadığı, kadın çalışmalarına özgü bir yöntemin diğer yöntemlerle ilişkisi gibi[1][2][3]. Bu tartışmaların temelinde sosyal bilimlerin yöntemi ne olmalıdır sorusunun çeşitli cevapları bulunmaktadır. Genel olarak hakim kantitatif pozitivist yöntemle, kalitatif eleştirel yöntem arasındaki 1960'lı ve 70 li yıllardan bu yana süregelen teorik tartışmalar, sadece yöntem konusunda değil sosyal bilimlerin teorisi ve pratiği üzerine bir çok kavramın yeniden sorgulanmasını getirmiştir. Örneğin, değer yüklü, değerden arınmış, objektiflik, subjektiflik, rasyonel olan ve olmayan kavramlarının içerikleri yeniden değerlendirilmiştir. Kadınlara ilişkin araştırmalarda da benzer kutuplaşmalar üzerine değişik görüşler ileri sürülmüştür[4][5][6].

Kadın araştırmalarında yöntem üzerine 1980'lerden bu yana gündeme gelen tartışmalarda temel olarak şu çelişkiye dikkat çekilmektedir. Kadın çalışmaları, kadın özgürleşmesinin bir aracı ise, bu araç var olan sosyal bilim teorileri, pratiği ve yöntemi ile

çelişmektedir; çünkü pozitivistin kantitatif yöntemi ile hiyerarşik, ve baskıcı erkek ideolojisine dayanan bir bilim söylemi ile kadın sorunlarının önemini ve kadınların gerçek deneyimlerini yansıtabilme mümkün değildir. Pozitivist, kantitatif yöntemin kadın çalışmalarında kullanımı, geleneksel ana akımların (main stream=maiestream) erkek zihniyetli bakış açılarını kullanarak ancak şimdiye kadar yapılabildiği ölçüde kadın sorunlarını yansıtmamanın olanaklı olabileceği, oysa kadın çalışmalarının amacının bundan başka bir yapıyı oluşturarak, kadın deneyimlerinin "objektif" olma kaygısı gütmenden yansıtılması olduğu ileri sürülmektedir[4][7][8][2].

Kalitatif, eleştirel yöntemi ile kadın araştırmaları, artık çeşitli teorik kaygılarla önceden biçimlendirilmemiş sorulara, kadınlara duyulan sempati ve sevgi ile yakınlık ve açıklık ilkesine dayalı, karşılıklı ilişki ve etkileşim temelinde gerçekleşecek görüşmelerle elde edilecek bilgiyi, sayısal, kuru, kadın gerçeğinin tüm boyutlarını vermeyen bilgiye tercih etmektedirler[3].

Kalitatif ve Kantitatif yöntem tartışmalarında, genellikle kalitatif araştırmalarda yöntem endişesinin daha az söz konusu olduğu ileri sürülmektedir. bu açıdan bakıldığında kalitatif yöntemin hipotez test eden ölçme, sayma, analiz etme ve istatistiki değerlendirmelere ağırlık veren yönü, kalitatif yöntemin hipotez üreten sosyal aksiyonun fonksiyon ve anlamlarını yorumlamaya, aksiyon ve anlamları sosyal şartları içinde anlamaya, gözlem ve katılıma dayanan özellikleri ile bir karşılıklı oluşturuyor görünümündedir[9].

Kalitatif araştırmalarda sayılardan çok sözlerin, deney ve ölçümden çok gözlem ve yorumun, davranış ve tutumların kendilerinden çok anlamlarının önemli oluşu, bu yöntemin kadın araştırmaların da daha çok kullanılan, tercih edilen yöntem oluşunu getirmiştir. Çünkü bu yöntemle sadece belirli değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya konması ya da araştırmada sayısal olarak elde edilen verinin nasıl ve hangi örneklemeden çıkarılacağı gibi kantitatif araştırmanın temel sorunsalları kalitatif araştırmada sosyal aktörü kendi alanında gözlemlemek, karşılıklı etkileşim içinde anlamaya dönüştüğünden kadın çalışmaları için ideal yöntem olarak kabul edilmektedir. Bunların yanı sıra kalitatif yöntemin yapısından gelen

sosyal aktörün tanıdığı olduğu veya yaşadığı olaylar, duygular, davranışlar, düşüncelerin veri tabanını oluşturması özelliği kadın çalışmaları için önemli bir başka noktayı elde edilebilir kılmaktadır. Kadın hayatlarının kadın deneyimlerinin, kadın sorunlarının, kadınların kendi seslerinden görünürleştirilmesi kalitatif yöntemle mümkün olabilmektedir[10].

Böylece geleneksel araştırma yöntemlerin de önemi vurgulanan "objektiflik" ilkesi, kadın araştırmalarında yerini "subjectif deneyimlere", bu deneyimlerin önemine bırakmıştır. Feminist araştırmacılar sadece objektif bilgi toplayan, analiz eden sosyal bilimci rolünden ve kadınları sadece veri sağlayan denekler olarak görmekten çok karşılıklı yakınlığa dayalı bir ilişki başlatan bunu araştırma süresince ve sonrasında devam ettiren bir konumu seçmektedirler.

Kantitatif yönteme karşı kalitatif yöntemin çeşitli boyutları ile daha açılımlı olduğuna, gerçeğin anlaşılmasında daha yararlı olduğuna dayanan kutuplaşma, kadın çalışmalarında bir çok sorun ve çıkmazı da beraberinde getirmektedir. Özellikle kadın sorunları ile ilgili adımları henüz yeni atmaya çalışan gelişen ülkelerin pratiğinde bu sorun ve çıkmazlar çeşitli tikanıklıkları ve eksiklikleri beraberinde getirebilir durumdadır. Sayısal (bilgi) veri açısından bir çok alanda eksikliği ve çeşitli sorunların ortaya konulmasında kantitatif bilgiye duyulan gereksinimi, kantitatif yöntemin bütünüyle göz ardı edilmesi ile, yok saymak kadın çalışmaları açısından önemli bir kayıp olacaktır. Kadınlar söz konusu olduğunda sorunlar yöntemin kendisinden değil bu yöntemde kullanılan kavramlara atfedilen geleneksel anlamlardan kaynaklanmaktadır.

Bu çalışmanın amacı yöntem tartışmalarının batılı ülkelerdeki boyutlarının gelişmekte olan ya da az gelişmiş ülkelerdeki kadın araştırmaları üzerine etkisini yöntemle ilişkin yanlı kutuplaşmaların sorunlarını ve bu ülkelerdeki kadın çalışmaları için yeni hedefleri tartışmaktır.

II-ÖNCELİKLİ SORULAR

Değişik dönem ve şartlarda gerçekleştirilmiş kadın araştırmalarında bilginin elde edilmesinde bu bilginin uygulama ile bütünleşmesi çabalarında ve bu bütünleşmenin kadın hareketinin gelişmesindeki katkısı, bunun yanı sıra gelişmiş ülkelerinin teorik ve pratik deneyimlerinin kimi zaman olumlu, geliştirici, kimi zamanda hakim, belirleyici ve yönlendirici etkisi tartışmaya açılmak istenen iki ayrı hedefi oluşturmaktadır.

Bilginin insan ilişkilerinde hiyerarşik yapılanmaya neden olacak şekilde kullanılmasına karşı olan batılı kadın araştırmacılar[6][2], gelişen ülkelerdeki kadın araştırmalarını sadece yöntem ve teknikler açısından değil, araştırma konuları ve yaklaşımları açısından yönlendirmeleri ile farklı bir düzeyde hiyerarşik bir bilgi

akış zinciri içinde yer almaktadırlar. Öncelikli sorunlarını tespit ve araştırmada gereken maddi desteği sağlamakta gelişen ülkelerin araştırmacıları bu hiyerarşik belirlenme nedeni ile sınırlanmalarla karşılaşabilmektedirler. Bu nedenle, kadın araştırmalarında bilginin elde edilmesinde kullanılacak yöntem ve tekniklerin niteliği tartışmalarından önce, kadını konu alan çalışmalarda farklı kültürlerin özgün koşullarından doğan faktörlerin göz önüne alınması bu tartışmalara değişik boyutlar getirebilecektir.

Kadın hareketinin ve feminist söylemin belli bir gelişme düzeyine erişmiş Batılı kadın araştırmacılarca seçilen sorunlar, çoğu gelişen ülkelerin kadın araştırmacılarınca da kabul gören noktalardır. Fakat gelişen ülkelerde kadınların hem harekete çekilmesinde, hem feminist söylemin kadınların güçlendirilmesindeki yeri ve rolündeki henüz sınırlı çabaların yaygınlaştırılabilmesi ve çok sayıda sorunun gündeme getirilmesi için veri temeli gerekmekte dolayısıyla çok sayıda araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bununla beraber, gelişen ülkelerde kadın üzerine araştırmalar, gelişme sorunları içinde sanki önemsiz gibi algılanmakta olduğundan pek çok araştırmacı daha baştan bu konudan uzaklaşmaktadır. Gelişme ve kadın bağlamında gerçekleştirilecek araştırmaların (gerek betimleyici ve açıklayıcı düzeyde, gerekse uygulamalı düzeyde) önemi, gelişen ülkelerde ki kadın ve kız çocukların en temel alanlarda, eğitimde, sağlıkta, çalışmada ve siyasetteki konumları ve yaşam göstergelerindeki yerlerinden açıklıkla anlaşılmalı, çözüm gerektirdiği açık olan sorunlarını ortaya koymak ve bu sorunlar ortadan kaldırmaksızın gelişmenin yararlarından her bireyin eşit pay aldığını söyleyemeyeceğimizi kadınların çoğunluğunca paylaşılan bir yaklaşım haline getirilmesinde yatmaktadır.

Kadın ve Gelişme yaklaşımı -WID- (Women in Development) kadınların bir çok alanda kendi gücünü tanıması, kendine güvenini oluşturabilmesi ve kendi şartlarını yoksunu olduğu her alanda iyileştirebilmesi hedefini taşımakta ve gelişme sürecine kadınların katılımlarının ve paylarının artmasını mümkün kılacak araştırma ve projelerin oluşturulmasında kadın bakış açısının önemini vurgulamaktadır[11]. Bu araştırma ve projelerin konularının seçilmesinde uluslararası kuruluşlar ve bazı kadın örgütleri belirleyici olmaktadır. Bu noktada, kadın araştırmacıların seçtikleri bazı konulara ilişkin araştırmalar ve projeler çoğunlukla hükümetlerce veya diğer sponsor kuruluşlarca desteklenmemekte ve bu nedenlerle yapılacak çalışmalar gönüllülerin çabalarına, kadınların karşılıksız çalışmalarına bağlı olmaktadır[11]. Özellikle araştırmalar bir plan, program ya da projeye öncülük edecekse, araştırmaların konuları, yöntemler ve hatta analizler önceden belirlenmiş bir dizi bürokratik kuralı geçerek hayata geçirilebilmektedir. Kadın konusunda Türkiye'de devlet destekli araştırmalar yukarıda sözü edilen konuya iyi bir örnektir.

Ayrıca gelişmiş ülkelerde feminist araştırmacılarca savunulan bir çok kavram henüz gelişen ülkelerde ve "III. Dünya'da popülerlik kazanmamıştır. Burada farklı kültürel beslenişlerde önemli rol oynamaktadır. Örneğin, kadın sorunlarına kadının güçlendirilmesi (empowerment) yaklaşımı içinde yaklaşacak araştırmacı, bu yaklaşımın temel hedeflerinden biri olan kadının kendi bedenine sahip çıkması, cinselliği üzerindeki her türlü kontrol ve baskıya karşı çıkması demek olan fiziksel güçlendirme konusunu seçtiğinde, seçilen ülkenin kültürel yapısına adeta sınırlanabilecektir. Kadın doğurganlığı farklı kültürlerde çok değişik anlamlar içerebilmektedir. Örneğin Filistin'de bir ulusal güç, Bosna'da bir var kalım silahı, İran, Suudi Arabistan ve benzeri ülkelerde ailesel bir güç, gelişen ülkelerin çoğunda aile içi bağımlı, ikincil konumu bir ölçüde olsa değiştirebilecek bir faktör olması gibi. Ayrıca kadın doğurganlığı kadın-vatandaşlık-ulus-milliyetçilik kavramlarının birbirine bağımlı ilişkisi içinde değişik etkileşim ve sonuçlar yaratan boyutları içermektedir[11][12][13][14]. Kürtaj kadın doğurganlığının önemli bir sorunu olarak hem batılı, hem müslüman kültürlerde uzun yıllar onaylanmayan, kadın bedeni üzerinde hükümetlerin, kiliselerin, din adamlarının, ailelerin her düzeydeki kontrol ve baskısının var olduğu ayrı bir alandır. Kadın çalışmalarında yöntem tartışmalarına eklenen ve birçok kadın araştırmacı tarafından gündeme getirilen "Western centric" bakış açılarından kaçınma yaklaşımı içinde, özellikle gelişen ülkelerdeki kadın araştırmacıların çalışmalarına dayalı bilgi birikiminin değerine işaret eden tartışmalar önemli kazanmıştır. Kültürel boyutun önemi bu tartışmalarda daha da vurgulanmaktadır. Tam bu noktada sosyal bilim verilerinin kültürel bağlamlarda "kullanılabilir bilgi" olmasının da önemi karşımıza çıkmaktadır. "Bilginin kullanılabilirliği" bilgi ve aksiyonun birlikteliği anlamını taşımaktadır. Uzun yıllar iki ayrı yönde gelişen bu iki boyut son yıllarda feminist araştırmalarda bir araya getirilmektedir.

Sosyal bilimin bilgi ve aksiyonu ayırma yönündeki eğiliminin[3] gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerdeki uzanımlarının, etkilerinin kadın çalışmalara nasıl yansıdığına da dikkate almak gereği doğmaktadır. Daha önce sözü edilen kadınların kalkınma ve gelişmeden payını hakkaniyetli bir biçimde alabilmesine yönelik WID yaklaşımı doğrultusunda bu iki boyutun harmanlanışını görmek mümkündür. Bilgi ve aksiyon arasındaki ayrımın öncelikle kadın sorunlarının acil çözüm bekleyen alanlarında ortadan kalkması, gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkeler için daha da önemli olmaktadır. Kadın konusunda çalışmalar yapan araştırmacılar uygulamalı araştırmalarla araştırılan problemin ortaya konmasının yanı sıra, bunlar hakkında birşeyler yapmak çabasına girmekle bu ülkelerdeki kadınların güçlendirilmesi için somut adımlar atmış, ayrıca araştırmacı ve araştırılan ilişkisine katılım ve işbirliği boyutlarını eklemiş olacaktırlar. Araştırma yöntemlerinin ister kalitatif, ister kantitatif olması veya her ikisinin birlikte kullanılıyor

olmasının ötesinde, kadınların konumlarının içinde yer aldıkları kültürel çevrede nasıl daha eşitlikçi olabileceğine dair çözümlerin uygulamada ortaya konması kadın çalışmalarının yeni hedeflerini oluşturmalıdır. Örneğin, bir çok ülkede feminist toplantılar tebliğ üreten konferanslardan çok aksiyona yönelik stratejilerin belirlendiği atölye çalışmaları olarak hedeflenmektedir[3]. Böylece değişen ve yeni oluşan hedeflere yönelik yeni stratejiler saptamak mümkün olabilmektedir.

Uygulamalı araştırmalarda bir çok farklı tipteki çalışmanın paylaştığı ortak nokta, veri toplamanın yönteminden çok (ister geleneksel, ister daha yaratıcı yollarla olsun) elde edilen verilere dayanarak yaratılabilecek davranış, tutum ve düşünce değişimidir. Araştırmada yer alan kişilerde bireysel ve sosyal değişimler yaratmak temel amaçtır. Araştırmanın yönteminden veri analizine değin yapısı bu yönde oluşturulur. Örneğin, kadınların eğitim, sağlık, çalışma alanlarındaki sorunlarına ilişkin yapılacak uygulamalı araştırmalarda sadece sorunların açıklanması değil, bu sorunları yaratan gerçekliklerin değiştirilmesi yönünde kadını güçlendirecek mekanizmaların ortaya konması ve uygulamalı araştırma sürecinde kadınlarca benimsenip desteklenmesi hedeflenebilir.

Özellikle gelişmekte olan ülkelerde kadınların kendileri ile ilgili araştırmaların sonuçlarını öğrenebilmeleri okur-yazarlık oranı dikkate alındığında güçlükle gerçekleşmektedir. Oysa uygulamalı katılımcı ve işbirliğine açık araştırmalar da araştırmacı kadar araştırılan da bilginin sahibi olabilecektir. Bilginin mülkiyeti sadece araştırmacı da değildir. Bilginin yayılması, akademik dünyanın dışına çıkması, kadınların kendilerine ilişkin araştırmaların bulgularını öğrenmeleri, feminist araştırma etiği açısından olduğu kadar, bilginin dönüştürücü gücü açısından da önem taşımaktadır. Araştırmacı kontrol edici olmaktan çok, açıklık, karşılıklı alışveriş, paylaşılan risklerle araştırdığı gurup ile daha eşitlikçi bir ilişki içindedir. "Etkileşimci yöntem" adıyla anılan bu yöntemle farklı sosyal guruplardan gelen araştırmacı ve araştırılan alışılmış araştırma yöntemlerinden farklı bir yol izleyerek çalışma biçimini özgünleştirirler. Araştırmaya katılanların tümü araştırmacı ve araştırılan rolünü üstlenebilmektedirler[3]

Uygulamalı araştırmalar, araştırma etiği açısından da araştırmacıya esneklik sunar. Kadın araştırmacı uygulamalı süreçte bilginin yardım edici biçimde dağılımı ve paylaşımı konusunda sorumludur. Araştırma kolektif bir çabanın ürünüdür, bu çaba araştırmacının denekleri araştırmacının yaratılmasına davet etmesi ile gerçekleşir. Cinsel taciz, şiddete maruz kalma, tecavüz gibi konularda araştırmacının adeta katılımcılarının istediği doğrultuda yapılması katılımcıları rahatlatacak, onların deneyimlerini aktarmada, paylaşmada duydukları tereddütleri ortadan kaldıracak bir yoldur.

Bu türden yaklaşımlar özellikle hızlı sosyal alt üst oluşlar yaşayan, yaşadıkları çevreden koparılan; çeşitli nedenlerle var kalım savaşı veren guruplarda farklı boyutları içeren biçimlerde kullanılmaktadır[15][16]. Örneğin, gerek uluslararası, gerek ulusal düzeydeki göçlerde, göçmen ya da sığınmacı gurupların çeşitli sorunlarının çözümüne yönelik uygulamalı araştırmalarda katılımcıların desteği, araştırmacıya duyulan yakınlık, güven, dostluk duyguları ile sağlanabilmektedir. Özellikle yabancı bir kültürel çevre içinde yalnızlık, çaresizlik, güvensizlik hisseden guruplarla uygulamalı araştırma yapmak, incelenen gurubun araştırma sürecine katılımı artırılabilirdiği ölçüde mümkün olabilmektedir. Bu konuda kadın göçmen ve sığınmacılarla gerçekleştirilen çalışmalar ışık tutucu deneyimlerdir[17]. Araştırmaya katılım çoğu durumda kadının kendini, içinde yer aldığı ilişkilerini bir yeniden değerlendirme fırsatı yaratarak, değişimi veya çözümü hedeflenen gerçekliklerin üzerine gidici bir motivasyon da olabilmektedir. Örnekleme gerekse, evliliği boşanma ile sonuçlanmış kadınlarla gerçekleştirilecek araştırmalarda kadınlara araştırma süresince kazandırılacak bilgi ve diğer kadınların deneyimleri onların kendi sorunlarının çözümü için uygun yollar bulmalarında yardımcı olabilecektir. Yine kadının çalışmasına yönelik olarak yapılabilecek uygulamalı bir araştırma, katılımcı kadınların bu alandaki bilgilerini artırıcı, var olabilecek fırsatlara erişebilme imkanlarını yaratıcı ve kadının bu alandaki değerlendirmelerini değiştirici yönde olabilecektir. Kadınlar araştırmanın planlanmasına katılarak, araştırmacının ufkuna zenginlik ve çeşitlilik getirecek öneriler, düşünceler ve deneyimlerini aktarabilme fırsatına daha fazla sahip olabileceklerdir.

III-YENİ HEDEFLERİMİZ NELER OLMALI

Kadın çalışmalarının yeni hedefleri değişen gerçekliklere cevap verici nitelikte nasıl oluşturulabilir sorusuna var olan kadın çalışmaları birikimi ve bu birikimin yeni alanlarda daha da zenginleştirilmesi yanında, araştırma yöntemlerimizi uygulamaya dönük, katılım ve işbirliğine daha açık, sadece veri toplamak amacıyla olmayan ama bu verileri kadınların güçlendirilmesine yönelik kullanabileceğimiz bir şekilde oluşturmak olarak cevaplayabilmek mümkündür.

Kadın çalışmalarında, özellikle günümüzün hakim olmaya başlayan eğilimi olarak transdisipliner bir yapı içinde birden çok disiplinin yöntem ve teorisinden yararlanmak, çok yönlü olmaya çalışıp her yöntemi kadın bakış açısından kullanmak bu alanda çalışacak araştırmacılara daha büyük bir açılım sağlayacaktır.

Feminist araştırmalarda kadın yaşamları incelenirken araştırmacıların kendilerini kadın guruplarının üzerinde yönlendirici, kontrol edici, otoriter bir konuma yerleştirmemeleri, sadece araştırma gündemine bağlı kalmamaları, araştırma katılımcılarının

ve araştırmacının aktif rolleri ile araştırma sürecinin her iki taraf içinde bilgi edinme, anlama, açıklama deneyimlerini içermesinin gerekliliği savunulmaktadır[5]. Bu noktada araştırmacının hangi yöntemi kullandığından çok, bu yöntemi nasıl ve ne için kullandığı önemli olmaktadır.

Yöntemi, bir araştırmayı gerçekleştirme yolu; soru sorma bilgi toplama, bilgiyi birleştirme ve anlamlandırma olarak kabul edersek, bir araştırma yöntemini "bilimsel" (positivist) olduğu, diğerini "feminist" olmadığı için red etmenin akılcı olmadığı vurgulanmaktadır[10]. Gerçekten de her yöntemin avantaj ve dezavantajlarını kadın bakış açısı ile dengelemek mümkün görünmektedir: Örneğin, survey tipi bir araştırmada uygulanacak anket formunu titizlikle hazırlamak (cevapların alınımında cevaplayıcıyı istekli kılan, fikirlerinin kimi zaman fazla, kimi zaman cevaplamama şansı veren, empoze edici olmaksızın), anket uygulamasında ya da saha çalışmasının her evresinde kadın bakış açısına sahip, kadın deneyimlerini ve yaşamlarını aktarma ve anlama çabasında olan araştırma ekibi oluşturma, sayısal veriyi elde etme de alındık soru kalıplarının dışında kadının "görünmeyen" yaşamını öne çıkaran sorular kullanma gibi. Böylece yöntemin anket ya da derinlemesine mülakat tekniği uygulamasına olanak veren yapısından çok bilginin elde edilmesi ve yayılmasındaki kadını temel alan yaklaşımı önem kazanmaktadır.

Ülkemizde 1980 'lerden bu yana kadın'a ilişkin araştırmalarda belirli bir birikim görülsede bir çok alanda kadın araştırmaları yetersizdir. Yöntem tartışmalarının yanı sıra her alanda yapılacak çalışmaları destekleyici mekanizmalar yaratmak hedeflerimizden olmalıdır. Bu mekanizmaların en önemlisi bu çalışmaların temel gereksinimi olan maddi kaynak yaratımı olmalıdır. Bunu sağlamaya yönelik bir adım gerek üniversitemizde, gerek hükümet düzeyinde, gerekse hükümet dışı bir çok kuruluşta kadın araştırmalarının kadın sorunlarına eğilmekte ki öneminin gündeme alınması ve bunun tartışmalar ve kampanyalarla vurgulanmasıdır. Ayrıca özellikle uygulamalı araştırmaların farklı kültürlerdeki pratiklerinin yansıtılması, bu biçimde çalışacak bir çok araştırmacıya önemli bir motivasyon sağlayacağından, bu örneklerin Türkçe'ye kazandırılması bir diğer adımı oluşturabilecektir.

Araştırmacı-araştırılan ilişkisine "etkileşimci yöntem"le farklı bir özellik kazandırmak, hem araştıran hem araştırılanın sahip olduğu bilgi birikimini zenginleştirirken ayrıca her iki tarafı sahip oldukları ön yargılardan, yanlış bilgilenmeden uzaklaştırabilecektir. Bu nedenle araştırma yöntem tartışmaları "etkileşimci yöntem" üzerine yoğunlaştırılabilir. Özellikle okur-yazar oranı kadın nüfus açısından oldukça düşük olan ülkemizde yararlı sonuçlar beklenebilecektir. Araştırmanın araştırma süreci içinde aktif bir katılımcı olması, kadının bir çok alandaki yoksunluklarının giderilmesinde önemli

bir rolü üstlenmesini de getirebilecektir. Böylece kadın çalışmaları alanında çalışan, deneyimleri, birikimleri ile kadın hareketine katkısı çok değerli olabilecek araştırmacı, bilgiden aksiyona geçişi sağlayacak uygulamalı araştırmalarla kendini sadece bilgi dünyası içinde sınırlanmış bulmayacak sahip olduklarını bir çok kadın ile paylaşma şansını elde edebilecektir.

Özetle kadın çalışmalarının yeni hedeflerini çok yöntemli araştırmalarla her yöntemden kadın bakış açısı ile yararlanmak, kadın çalışmaları alanındaki araştırmacıyı uygulamalı araştırmalara yönlendirmek, bunu gerçekleştirecek maddi kaynakların oluşması için yollar bulmak, kadın çalışmalarının yönelimlerini "westerncentrik" çizginin hiyerarşik belirleyiciliğinden kurtarmak, kadınlar için var olan kültürel sınırlandırmalara esneklik getirecek stratejiler bulmak ve bunları hayata geçirmek olarak belirlemek mümkündür.

Bu hedeflerin gerçekleşmesi kadın çalışmaları alanında yaratabileceğimiz trans-disipliner yaklaşımla öncelikle mümkün olabilecek gibi gözükmektedir. Farklı alanlar da çalışan kadın araştırmacılar arasında kurulacak iletişim ağı, ortak projeler, kaynak yaratıcı ve potansiyel gücü geliştirici çabalar, kadın araştırmacıların uyacağı bir araştırma etiği, kadın çalışmaları alanında kadınları anlama ve açıklama uğraş verenlere yardımcı bir çerçeve sunacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1]-M. MAYNARD, J. PURVIS (1994) *Researching Women Lives. From a Feminist Perspectives*. Taylor & Francis. London.
- [2]-V. ROBINSON - (1993) *Introducing Women's Studies*. D. Richardson ve V. Robinson (Eds) *Thinking Feminist*. The Guilford Press. New York.
- [3]-S. REINHARZ - (1992) *Feminist Methods in Social Research*. Oxford Univ. Press Oxford.
- [4]-M. MIES - (1991) *Women's Research or Feminist Research? The Debate Surrounding Feminist Science and Methodology*. M.M. Fonow ve J.A. Cook (Eds) *Beyond Methodology*, içinde. Indiana Univ. Press.; (1993) *Towards a Methodology for Feminist Research*. M. Hammersley (Ed) *Social Research*, içinde. Sage Pub. London.
- [5]-T.E. JAYARATNE, A.J. STEWART - (1991) *Quantitative and Qualitative Methods in the Social Sciences. Current Feminist Issues and Practical Strategies*. M.M. Fonow ve J.Cook (Eds) *Beyond Methodology*, içinde. Indiana Univ. Press.
- [6]-J. ACKER, K. BARRY ve J. ESSEVELD- 1991 *Objectivity and Truth. Problems in Doing Feminist Research*. M.M. Fonow ve J.Cook (Eds) *Beyond Methodology* içinde. Indiana Univ. Press.
- [7]-M. MAYNARD - (1994) *Methods, Practice and Epistemology: The Debate about Feminism and Research*. M. Maynard ve J. Purvis (Eds) *Researching Women Lives* içinde. Taylor & Francis. London.
- [8]-C.E. FRANZ, A.J. STEWART-1994 *Women Creating Lives*. Westview Press. Oxford.
- [9]-S. SARANTAKOS - (1994) *Social Research*. MacMillan Press Ltd. London.
- [10]-L. KELLY, L. REGAN, S. BURTON (1992) *Defending the Indefensible? Quantitative Methods and Feminist Research*. *Working Out. New Directions for Women's studies*, içinde. H. Hinds, A. Phoenix, J. Stacey (Eds).
- [11]-C. MOSER - (1993)- *Gender Planning and Development*. Routledge. London.
- [11]-S. WALBY - (1992) *Women and Nation*. *International Journal of Comparative Study*. Vol. 33, 1.2. s. 82-99.
- [12]-F. ANTHIAS ve N. YUVAL - DAVIS (1989) *Women, Nation State*. MacMillan, London.
- [13]-H. AFSHAR-(1989) *Women and reproduction in Iran*. F. Anthias ve N. Yuval-Davis (Eds) *Women-Nation-State*, içinde. MacMillan. London.
- [14]-C. PATEMAN - (1992) *Equality, Difference, Subordination: the Politics of Motherhood and Women's Citizenship*. G. Bock ve S. James (Eds) *Beyond Equality and Difference*, içinde. Routledge London.
- [15]-M. SANADJIAN - (1994) *From Participant to Partisan Observation: An Open end*. *Critique of Anthropology* Vol. 10. No:1 s. 112-35.
- [16]-G. HUIZER - (1979) *Research Through Action: Some Practical Experience with Peasant Organization*. G. Huizer ve Mannheim (Eds) *Anthropology and Politics*, içinde. London.
- [17]-S. M. FORBES - (1992) *Refugee Women*. Zed Books. London.

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Dr. Neslihan OKAKIN

M.Ü. İ.İ.B.F. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Yardımcı Doçent

Summary

This study aims to identify the internal and external factors that effect Human Resources Planning applications in Turkey as well as their time span (whether they are short or long term) while emphasising on the objectives, importance and the consequences of such applications. Detailed analysis have been made on how external, organizational and workforce factors have impacted the human resources planning in subject organizations.

I-İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI NEDİR?

Klasik yönetim anlayışına göre insan kaynakları planlanması; doğru zamanda, doğru işte, doğru personelin bulundurulmasını sağlamak olarak algılanırdı[1] 20. Yy'ın ilk çeyreğinde ise iş etüdü ve endüstriyel psikoloji uygulamalarını tatbik ederek, ücretlilerin verimliliklerini arttırmaya yönelik çabaları kapsıyordu[2]. İkinci Dünya savaşı ve sonrasında planlamanın ilgi alanı, personel verimliliği ve yönetici personel temini konularına doğru kaymıştır[3]. 1960 'lara gelindiğinde ise işletmelerine hızla büyümeleri ve çeşitlenmeleri nitelikli personele olan talebi arttırmaya başlamıştı. Bu gelişmeler, işletmeler için insan kaynaklarına gelecekte, olası talebi öngörme zorunluluğunu da beraberinde getirmiştir.

1980'lerden itibaren hızla değişen dünya düzeni ile birlikte personel yönetimi olarak bilinen klasik anlayış, yerini insan kaynakları yaklaşımına bırakırken üretimin en önemli girdisinin insan kaynağı olduğu konusunda birleşmiştir. Hızla değişen teknolojiye uyum sağlayabilmenin ve dünya pazarlarında etkin bir konuma ulaşmanın ancak nitelikli personele sahip olmakla başarılabilceği yaklaşımı ülkemizde de gün geçtikçe kabul görmekte ve böylece İnsan Kaynaklarında planlamanın önemi artmaktadır.

Kapsamlı bir insan kaynakları planlaması yapmak küçük işletmeler için şart olmayabilir. Ancak günümüzün dev şirketlerinde, özellikle rekabetin işgücü

verimliliğinin üstünlüğüne dayandığı sektörlerde, örgütün geleceğini tahmin etmek ve stratejik planlar hazırlamak şart olmuştur. Önce hedefler saptanmakta, sonra bu hedeflere hangi insan kaynağı ile ulaşılabileceği planlanmaktadır. İşletmeler gelecekteki insan kaynağı taleplerinin ne olacağını bilmek istemektedirler. 1980'lerden sonra stratejik planların örgüt için taşıdığı önem anlaşıldıkça stratejik insan kaynağı planlamasının da önemi artmıştır.

Stratejik insan kaynağı planlaması; işletmenin insan kaynağının teminini ve ondan yararlanmasını kapsayan geniş bir projeksiyondur[4]. İşletmenin tüm stratejik planlarından etkilenen ve onları da etkileyen bir plandır. Örgütün stratejik planları ile insan kaynakları yönetimini birbirine bağlayan çok önemli bir faaliyettir.

İnsan kaynakları planlamasının önemli bir yönü de işsizliğin azaltılmasında yüklendiği fonksiyondur[5] Firma düzeyindeki insan kaynakları planları ile makro planlar uyum sağlayabilirlerse, hükümetlerin istihdam politikalarına katkıda bulunmak mümkündür.

İnsan kaynakları planlaması ile ilgili çeşitli tanımları incelediğimizde etkinliğin ve verimliliğin amaçlandığını görmekteyiz;

"İnsan kaynakları planlaması insan kaynaklarının kullanımlarını geliştirerek, etkinliklerini arttırmak yoluyla yönetim kararlarına temel oluşturacak sağlıklı ve yenilenmiş bilgilerin sağlanması sürecidir"[6]

"İnsan kaynağı planlaması, bir işletmenin ana amaçlarına uygun olarak etkinliğini arttırmayı ve sağlayacağı yararı en yüksek düzeye çıkarmayı hedef alan, bireyin yeteneklerini de bu amaçlara uygun olarak geliştirip kullanma olanağı taşıyan bir planlama sürecidir[6]."

"İnsan kaynakları planlaması, örgütün gelecekteki iş gücünün tahmini ve bu ihtiyaçların karşılanması için uygun aşamalardan geçilmesi sürecidir[7]."

Kısaca yukarıdaki tanım ve açıklamaları özetleyecek olursak, işletme için insan kaynakları planlaması, değişen koşullar altında, işletmenin gereksinim duyduğu ve duyacağı işgücü talebini doğuran nedenleri saptamak ve bazı tahmin tekniklerinden yararlanarak kısa dönemli ve uzun dönemli insan kaynakları talebini önermektedir. İç ve dış kaynaklara başvurarak insan kaynakları talebine cevap verecek alternatif programlar oluşturma sürecidir.

II-İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ AMACI, SÜRESİ VE KAPSAMI

İnsan kaynakları planlaması, ile ilgili tanımlara baktığımızda firma düzeyinde, gelecekteki iş gücü miktarının ne olacağını tahmin edilmesinin ötesinde, örgütte tüm çalışanları ilgilendiren, onların haklarını koruyan, eğitimlerinden kariyerlerine, sosyal güvencelere kadar uzanan geniş bir planlama sürecinden söz edildiğini anlıyoruz. Böylesine geniş bir alanı kapsayan bir faaliyetin yürütülebilmesi için öncelikle amaçların çok iyi saptanmış olması gerekmektedir.

Genel olarak bir örgüt için insan kaynakları planlamasının amacı,

-İnsan kaynağının yararlılığını arttırmak,

-Personel hareketliliği ile örgütün gelecekteki etkinliğini birleştirebilmek,

-Yeni eleman temininde ekonomik olabilmek,

-İnsan kaynakları yönetimi bilgi temelini, diğer faaliyetler ve örgütsel birimlerden kopmayacak şekilde genişletmek,

-Yerel işgücü piyasasından temel talepleri başarılı bir şekilde yapabilmek,

-Diğer insan kaynakları programları ile koordine bir şekilde çalışabilmek[8].

olarak özetlenebilir.

İnsan kaynakları planlaması insan kaynaklarına olan ihtiyaç nedeni ile yapılır. İşletmenin kısa veya uzun dönemli olarak gereksinim duyduğu işgücü miktarına insan kaynakları talebi denir. Bu talep iki şekilde ortaya çıkabilir; Birincisi yukarıdan aşağıya doğru yaklaşımdır.

Tepedeki yöneticiler gelecek bir iki yıl için işgücü gereksinimini tahmin eder ve saptarlar. İkinci yaklaşım ise aşağıdan yukarıya doğru olan yaklaşımdır. Çeşitli kademelerde oluşan veya oluşacak olan işgücü ihtiyacı yukarıya bildirilerek gerekli önlemlerin alınması istenir:

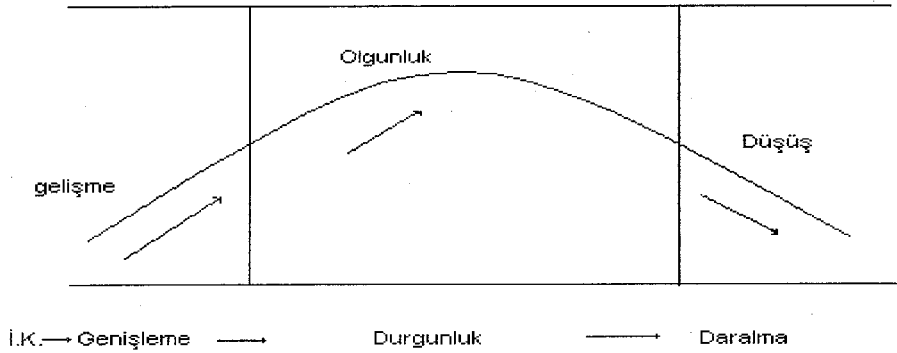
Örgüt içinde biçimlenen bu yeni iş gücü talebinin doğmasının temel nedeni işletmelerdeki büyüme ve gelişme eğilimidir. Proaktif[1] yönetim felsefesinin hakim olduğu işletmeler için gelecekte insan kaynağı gereksiniminin ne olacağı tahmin etmek ve bunu karşılayacak planlar hazırlamak son derece önemlidir.

İnsan kaynakları planlaması kısa (1-2 yıllık), orta (3-5) yıllık ve uzun (5-10 yıllık) vadeli olabilir. İşletmelerin insan kaynakları planlanmasından verimli sonuçlar alabilmesi için uzun, orta ve kısa süreli planlamayı birlikte ele almaları gerekir[4]. Bu şekilde birlikte düşünülmüş bir sistem gelecekte örgütü aday bulma açısından çok rahatlatacaktır. Aynı zamanda böyle bir sistem, işletmenin genel planları ile de bağlantılı (örneğin büyüme planları) olduğundan, örgüte çok büyük yarar sağlayacaktır.

İnsan kaynakları planlaması, örgütten örgüte kapsam bakımından farklılıklar gösterebilir. Planlar dar veya geniş kapsamlı tutulabilir. Örneğin dar kapsamlı bir planlama sadece aday toplama ve personel seçim süreçlerini kapsarken, orta kapsamlı planlama eğitim ve geliştirme fonksiyonlarını, geniş kapsamlı bir planlama ise bütün bu fonksiyonlara ek olarak ödüllendirme sistemlerini, iletişim sosyal güvenlik performans değerlendirme süreçlerini de içine alır[9].

İnsan kaynakları planlarının kapsamı örgütün yapısı ile yakından ilgilidir. Genel yapı reaktif veya proaktif olabilir. Planlama da bu yapıya uygun olacaktır. Proaktif bir planlama sistemi geniş kapsamlıdır. Stratejik planlarla çok sıkı bir bağı vardır ve esnekler.

Planlamanın yönünü ve kapsamını saptayabilmek için hayat eğrisi kavramından yararlanılabilir. Ürünün gelişmesi ile birlikte her hayat evresinde farklı bir insan kaynağı talebi oluşacaktır[6]. Örneğin, yönetici personel ihtiyacı açısından durum değerlendirirsek, gelişme evresinde girişimci ve yenilikçi yöneticilere, olgunluk döneminde maliyetleri düşürecek yöneticilere ve düşüş döneminde likiditeyi sağlayabilecek yöneticilere gereksinim olacaktır. Eğer ürünün hangi hayat devresinde olduğu ve nereye doğru gittiği gerçekçi bir biçimde saptanabiliyorsa, insan kaynakları planlaması da yönünü kolaylıkla saptar. Şekil 1'de ürün hayat eğrisi doğrultusunda insan kaynaklarının kapsamı belirtilmiştir. (Şekil 1)



Şekil 1: Ürün Hayat Eğrisi Doğrultusunda İnsan Kaynaklarının Kapsamı

Genel olarak firmanın hayat eğrisi yönünden olayı değerlendirecek, insan kaynakları planlarının reaktif veya proaktif bir yapıya sahip olmaları, örgütün büyüme ve gelişmesi ile yakından ilgilidir. Yeni kurulan işletmeler genellikle reaktif bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla insan kaynakları planları ya yoktur ya da yok denecek kadar azdır. Örgüt gelişmeye başladıkça planlama gereksinimi daha net olarak ortaya çıkmaya başlar. İnsan Kaynakları tahminleri yapmak zorunluluk haline gelir. Gelişmesini tamamlamış bir işletmede ise esneklik azalmaya başlayarak çeşitlilik kaybolacaktır. Gelişme yavaşladıkça planlama da daha formal ve daha az esnek bir yapıya bürünecektir. Yenilik arzusu düşecektir. İnsan kaynaklarının ilgi alanı daha ziyade emeklilik, orta kademe yöneticilerin kariyer planları işgücü azaltılması gibi konulara kayacaktır. Bu durum işletmenin gelişmesinin tamamen durması halinde daha da artacak ve eğer örgütün hayat eğrisine bakıldığında düşüş evresini gösteriyorsa, işten çıkarmalar, işgücü kasıntıları, emeklilik gibi konular insan kaynakları planlanmasının temel hedefleri olacaktır.

III-İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşletmenin temel amacı olan büyüme ve gelişme devam ettiği sürece insan kaynaklarına olan talep de sürecektir. Bu nedenle ekonomik kriz dönemlerinde bile firmalar personel talebinde bulunabilmektedirler. Ancak işletmelerin, personel talebinde bulunurken sınırsız bir özgürlük içinde hareket edebildiklerini söylemek de yanlış olacaktır. İşgücü talebini sınırlayan veya genişleten, etkili pek çok alt faktörün olduğunu biliyoruz. Bu faktörleri üç ana başlıkta incelemek mümkündür.

Dış Faktörler:

Ekonomiler, Sosyo-Politik ve yasal faktörler, Teknolojiler, Rakipler.

-Örgütsel Faktörler:

Stratejik planlar, Bütçeler, Satış ve üretim tahminleri, Büyüme ve Gelişme, Örgüt ve iş tanımları,

-İşgücü Faktörleri:

Emeklilik, İşten Ayrılmalar, İye son vermeler, Ölüm, İzinler.

İnsan kaynağı talebini etkileyen dış faktörleri önceden kestirmek oldukça zordur. Ancak yöneticilerin, kesinlikle gözden kaçırmamaları gereken bu faktörlerden özellikle ekonominin etkisi, ülkemizde çok ağır bir şekilde hissedilmektedir. Ekonomik kriz dönemleri işgücü talebini olumsuz etkilemektedir. İşletmelerin işgücü talebini azaltmaları ise işsizliğin çok vahim boyutlarda olduğu ülkemizde sıkıntılarının daha da artmasına neden olmaktadır. İşgücü planlamasını sınırlayan bir etken olarak ekonomik faktörler, ülkemiz işletmelerinin uzun dönemli insan kaynakları planlamasına yönelmelerini engellemektedir.

Sosyo-politik ve yasal değişikliklerin etkisini zamanında saptayabilmek de planlama faaliyetleri için çok önemlidir. Ancak bu konuda da temel sorun ülkemizde, yasal değişikliklerin işletmelerin huzuna ayak uyduramamasından kaynaklanmaktadır. Örneğin Esnek çalışma koşulları ile ilgili yasal düzenlemeler gecikmiş durumdadır.

Teknolojik değişimin etkisini saptamak ve takip etmek ise insan kaynakları planlamasının, örgütün stratejik planları ile ne kadar bağlantılı olduğunun bir göstergesidir. Örneğin bankacılıkta bilgisayar teknolojisinin devreye sokulmasıyla işgücü talebi büyük bir değişime uğramıştır. Daha nitelikli personele olan talep artmış, nitelikleri göreceli olarak düşük olan gruba talep azalmıştır.

Rekabet ise insan kaynakları talebini bazen olumlu bazen de olumsuz olarak etkiler. Örneğin Tarımsal ürünlerde ithalat bazı alanlarda mevsimlik işçi talebini olumsuz olarak etkilemektedir.

İnsan kaynakları talebi örgütsel faktörlerin tümünün etkisi altındadır. Çünkü bilindiği gibi insan kaynağı planları işletmenin stratejik planlarından bağımsız olamaz. Bütçeler, Satış vs. Üretim tahminleri talep üzerinde sınırlayıcı bir etkiye sahiptir. İşletmelerin merger yapmaları (birleşme) veya işletmenin sahibinin değişmesi gibi yeni bağlantılar da insan kaynakları talebini değiştirebilir. Yeni iş tanımlarının ortaya çıkması veya yeniden örgütlenme yine işgücü talebi üzerinde sayısal ve niteliksel etkiler yaratacaktır.

İşgücü ile ilgili faktörler yani emeklilik, işten ayrılma, işe son verme, ölümler ve izinler insan kaynakları talebi üzerinde hemen, anında etkisini gösteren faktörlerdir. Eğer örgüt planları proaktif bir biçimde hazırlanmışsa, bu tür ani karşılaşılan durumlara hazırlıklı olmak mümkündür. Alternatif planlar devreye sokulur ve böylece hem gerekli talep en kısa zamanda karşılanabilir, hem de iş gücü kaybının verimlilik üzerindeki olumsuz etkisi azaltılabilir.

Aşağıdaki çalışma Türk özel sektör işletmelerinde insan kaynakları planlaması yapılıp, yapılmadığı ve yapılan işletmelerde planlamayı etkileyen faktörlerin durumunu ortaya koyan bazı sonuçları içermektedir.

IV. YÖNTEM

1. Araştırma Örnekleme

Araştırma kapsamına orta sanayiye ait 8 temel sektör alınmıştır. Bu sektörler; Giyim, İlaç, Turizm Otelcilik, Temizlik Ürünleri, Bankacılık, Otomotiv, Gıda ve Beyaz Eşya 'dır. Araştırma kapsamına alınan işletmelerin ad ve adresleri İşçi ve İşçi Bulma kurumu, Üniversitelilere İş Bulma Rehberi'nden alınmıştır. Her bir sektörde en az 10 firma ile görüşme yapmak amaçlanmış, bu nedenle insan kaynakları departmanları olan, büyük işletmeler tercih edilmiştir. 96 adet ad ve adres saptanarak bunlara ulaşılmaya çalışılmış, ancak sağlıklı bilgi 79 firmadan temin edilebilmiştir.

Aşağıdaki tabloda (Tablo:1) araştırma kapsamında yer alan firmaların sektörlere göre dağılımları ve katılımcı sayıları görülmektedir.

Tablo 1. Araştırma kapsamına giren sanayi sektörleri ve katılımcı sayıları

Sektörler	Katılımcı Sayısı
Giyim Sanayi	10
İlaç Sanayi	8
Turizm Otelcilik Sanayi	12
Temizlik Ürünleri Sanayi	9
Bankacılık Sanayi	11
Otomotiv Sanayi	8
Beyaz Eşya Sanayi	10
TOPLAM	79

2. Ölçüm Aracı ve Uygulama

Araştırma kapsamına giren firmalara bizzat gidilerek, 16 temel sorudan oluşturulan araştırma formu uygulandı. Bu sorulardan ilk 6 tanesi insan kaynakları planlamasına ait olup, açık ve kapalı uçlu sorulardan oluşmakta idi.

Önceden tespit edilen firma sayısı 96 olduğu halde görüşme ancak 79 firma ile gerçekleştirilebildi. Bunun nedeni, araştırma süresi içinde, isimleri bizde saklı bulunan 17 firmanın çeşitli nedenlerle görüşme isteğimizi ertelemeleri veya geri çevirmeleridir. Tüm uğraşlarımıza rağmen ulaşamadığımız bu 17 firma kapsam dışı bırakılmıştır.

a) Planlama ve Süresi

Firmalara önce insan kaynakları planlaması yapıp yapmadıklarını sorduk. Görüşme yapılan 79 firmanın 63'ü bu soruya olumlu yanıt vermiştir(%79.7). Ancak ikinci soruda süre ile ilgili olarak cevap veren işletme sayısı 57 olarak saptanmıştır. Bu durumda Planlama yaptığı söyleyen 63 firmanın sadece 57 tanesinin (%84) süreli plan yaptığı anlaşılmaktadır.

İnsan kaynakları planlaması yaptığını ifade eden firmaların kaç yıllık planlarla çalıştıklarını gösteren tablo (Tablo 2) aşağıda görülmektedir.

Tablo 2. İnsan Kaynakları planlamasında Süre Kullanımı

Yıllar	Sayı	%
1	38	66,6
1,5	1	1,8
2	4	7,0
3	3	5,3
4	1	1,8
5	5	8,8
Süresi değişebilir	5	8,8
TOPLAM	57	100

Planlama süresi ile bilgiler, ülkemizdeki ekonomik belirsizliklerin, işletmeleri, nasıl kısa dönemli planlamaya mecbur kıldığını açık ve net bir biçimde göstermektedir. Süresi plan yapan firmaların % 66.6'sı ancak 1 yıllık planlama yapabilmektedir. Kısa vadeli planlama (1-2 yıllık) yapanların oranı % 75.4, orta vadeli planlama (3-5 yıllık) yapanların oranı % 15.8'dir. Uzun dönemli planlama yapabilenlerin ise oranı sadece 1.8 'dir. 5 işletme süreli plan yaptığını ama bu sürelerin çeşitli nedenlerle değiştiğini belirtmiştir.

b) Planlamayı Etkileyen Faktörler

İnsan Kaynakları planlaması sürecinde etkin olan faktörlerle ilgili olarak yönelttiğimiz soru planlama üzerinde en çok hangi faktörlerin sınırlayıcı rol oynadığını saptamaya yönelikti. Elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda (Tablo 3.) görülmektedir.

Tablo 3: Planlamayı Etkileyen Faktörler*

Faktörler	HAYIR		EVET	
	Sayı	%	Sayı	%
DIŞ FAKTÖRLER				
Ekonomik	9	14.3	50	79.4
Sosyo-Politik, yasal	33	52.4	26	41.3
Teknolojik	23	36.5	36	57.1
Rekabet	27	42.9	32	50.8
ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER				
Stratejik Plan	29	46	30	47.6
Bütçeler	21	33.3	38	60.3
Satış ve Üretim Tahminleri	12	19	47	74.6
Yeni Bağlantılar	12	19	47	74.6
Örgüt ve İş Şekilleri	27	42.9	32	50.8
İŞGÜCÜ FAKTÖRLERİ				
Emeklilik	20	31.7	39	61.9
İşten Ayrılma	15	23.8	44	69.8
İşin Sona Ermesi	26	41.3	33	52.4
Ölümler	38	60.3	21	33.3
İzinler	32	50.8	27	42.9

Tablo incelendiğinde, bulgular bize, insan kaynakları planlaması üzerinde en çok etkili olana faktörün ekonomik olduğunu göstermektedir. Satış ve üretim tahminleri ile yeni bağlantılar (büyüme ve gelişme) ikinci önemli etkin faktör olarak gözükmektedir.

Aşağıdaki tablo (Tablo 4) planlamayı etkileyen faktörlerin önem sırasını göstermektedir.

Tablo 4: Planlamayı etkileyen faktörlerin önem dereceleri

Sıra No	Faktörler	Önem Derecesi %
1	Ekonomik	79.4
2	Satış ve üretim tahminleri	74.6
3	Yeni bağlantılar	74.6
4	İşten ayrılma	69.8
5	Emeklilik	61.9
6	Bütçeler	60.3
7	Teknoloji	57.1
8	İşin sona ermesi	52.4
9	Rekabet	50.8
10	Örgüt ve iş şekilleri	47.6
11	İzinler	42.9
12	Sosyo-politik yasal faktörler	41.3
13	Ölümler	33.3

Tablodaki sıralamada görüldüğü gibi planlamayı sınırlayan en birinci etken ekonomik faktörlerdir. Sosyo-politik ve yasal sınırlamaların etkisi ise oldukça düşüktür. Örgütsel faktörlerin en etkin olanı satış ve üretim tahminleri iken en az etkili olanın stratejik planlar olduğu görülmektedir. İşgücü faktörlerinin en etkisinin ise işten ayrılma olduğu net olarak anlaşılmaktadır.

VI. SONUÇ

İnsan kaynakları yönetiminde planlama konusunu ele alan bu çalışmanın amacı ülkemizdeki uygulamaların projesini bir ölçüde de olsa ortaya koyabilmektir. Nitekim araştırma sonuçları, insan kaynakları yönetiminin son yıllarda gittikçe artan önemini ortaya koyabilmek açısından bize önemli ip uçları vermektedir. Bulgular, bize ülkemizin içinde yaşadığı ekonomik belirsizlik ortamının, geleceğe bakışı, nasıl bulanık hale getirdiğini işaret etmektedir.

Planlamayı olumsuz yönde etkileyen ve uzun süreli hatta orta süreli planlamayı bile olanaksız kılan faktörlerin başında ekonomik faktörlerin geliyor olması şartıcı bir sonuç olarak değerlendirilemez. Esas şartıcı olan, en az etkili olan faktörlerin başarıda sosyo-politik, yasal faktörlerin gelmesidir. Oysa ki gelişmiş ülkelerin, bugün insan kaynakları açısından en çok üzerinde durdukları etkin faktörlerden birincisi sosyo-politik ve özellikle de yasal sınırlamalardır. Araştırma sırasında başvurduğumuz yabancı kaynakların hemen hemen tümünde bu konuya ne kadar ağırlık verildiğini gözlemledik. Kişilik haklarını korumayı amaç edinmiş bir insan kaynakları yönetimi felsefesinin oluşturulduğunu gördük. Bizim araştırma sonuçlarımız ise Türkiye'de, yasalardan kaynaklanan boşluklar yasaların sınırlayıcı etkilenmelerin fazla olmaması

* Değerlendirme, planlama yaptığını belirten toplam 63 firma üzerinden yapılmıştır. 4 işletme, faktörler ile ilgili bu soruyu yanıtlamamıştır. Bu nedenle tabloda soruyu cevaplayan firma sayısı 59 olarak görülmektedir.

nedeni ile bu konudan insan kaynakları yönetiminin de çok az etkilendiğini göstermektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1]-Suzan E. Jackson, Randall S. Schuler, "Human Resources Planning", **American Psychologist**, February 1990, No:2, s.223.
- [2]-Merill Harmood E., **Classics in Management**, American Management Association, 1959, s.5.
- [3]-James W. Walker, **Human Resources Planning; Reporting to changing Needs**, New Jersey 1980, s.122-136.
- [4]-William P. Antony, Pamelie L. Perewe, K.Michele Kaçmar, **Strategic Human Resources Management**, The Dryden Press, U.S.A. 1993, s.177.
- [5]-Duncan R.Miller, "Manpower Planning and Statistics" **Essay on Labour Force and Employment in Turkey**, 1970, s.300.
- [6]-A.R.Smith, **The Philosophy of Manpower Planning**, Penguin Books, 1976, s.19.
- [7]-Richard M. Hodgetts, K. Galen Kroeck, **Personnel and Human Resource Management**, San Diago, 1990, s.35.
- [8]-William B. Werther Jr., Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**, McGraw Hill int.Ed. 1989, s.94.
- [9]-Lloyd S. Baird, **Managing Human Resources**, Richard D.Irwin Inc. U.S.A. 1992, s.89.

ÜRÜN GÜVENİLİRLİĞİNİN SAĞLANMASI YOLUNDA ÖNLEYİCİ BİR YÖNTEM: FMEA veya HATA TÜRÜ VE ETKİLERİ ANALİZİ

Dr. Oygur YAMAK

M.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent

Abstract:

Good product performance is essential for customer-focused strategies. Unless it is secured fully and firmly 100% customer satisfaction is not possible. Quality can only be achieved by providing the customer what he really needs throughout the product's natural life. FMEA is a methodology which serves this purpose, i.e. providing the quality at the source, therefore it is a pro-active method which ensures the reliability of product by detecting all the potential failures and making necessary improvements during the design and production phases.

I. GİRİŞ

Üretici işletmeler için, müşteri tarafından kullanımı sırasındaki ürün davranışları daima araştırma konusu olmuştur. Gerçekten, bu konu üretici işletmeler için yaşamsal bir önem taşımaktadır. Gerek işletmenin satışları, dolayısıyla pazardaki payı ve gerekse satış sonrası hizmetlerin planlanması bakımından ürünün müşteriye performansını ilgi odağı olmaktadır.

Her ne kadar, ürün gerek tasarım aşamasında gerekse üretim sırasında ve sonrasında bir takım kontrollerden geçiyorsa da, bu durum, ürünün her müşteriye ve her zaman beklenen performansı göstereceği anlamına gelmez. Toplam kalite anlayışını benimsemiş ve kalitenin önemine inanmış işletmelerde bile böylesine kesin ve katı bir hükme varmak olanak dışıdır.

Gerek ürünün çalışma koşulları, gerekse önceden hesaba alınmayan bazı değişkenlerin etkisiyle, ürün kendisinden beklenen bir (veya bir kaç) fonksiyonu planlandığı şekilde veya tam olarak yerine getiremeyebilir. Bu durumda, ürün müşteri tarafından istenmeyen bazı sonuçlara neden olabilir. Bu sonuçların oluşma olasılıkları eğer önceden kestirilebilirse müşteriye oluşabilecek sıkıntılar büyük ölçüde önlenir.

II. HATA TÜRÜ VE ETKİLERİ ANALİZİ

Hata Türü ve Etkileri Analizi (*Failure Mode and Effects Analysis*) veya kısaca FMEA olarak bilinen bir yöntem. bize bu konuda bir takım olanaklar sunar. Yöntem ilk kez 1960-65 yılları arasında NASA (Amerikan Uzay ve Havacılık Dairesi) tarafından 1969 yılında aya insan indirecek olan Apollo projesinde uygulanmıştır. [3;157][6;25] [7;9]

Aya insan indirecek olan ürünün bir tek ve çok pahalı bir ürün olması nedeniyle, sistemin kesinkes arıza yapmaması isteniyordu. Bu amaç, ancak ürünü oluşturan bütün parçaların çok yüksek güvenilirliğe sahip olması sayesinde gerçekleştirilebilirdi. Böylesine ciddi ve şansa hiç yer bırakmayacak bir projede *Hata Türü ve Etkileri Analizi* gibi ayrıntılı ve sistemli bir çalışmadan yararlanılmıştır.

Hata Türleri ve Etkileri Analizi, 1970'li yıllarda ABD uçak sanayiinden başlayarak uygulanmıştır. 1980'li yıllarda ise otomotiv sanayiinde Ford, Renault, Citroen ve Fiat gibi firmalarda uygulanmıştır. Örneğin, Renault bu metodolojiyi AMDEC adıyla uygulamıştır. [7;9]

Hata Türü ve Etkileri Analizi; üründeki hatanın sistemin bütünü üzerindeki etkisinin (büyük, küçük veya önemsiz) önceden değerlendirilmesini sağlar, değiştirilmesi veya düzeltilmesi gereken tasarım karakteristiklerinin önceden teşhis edilmesine yardımcı olur.

FMEA, toplam kalite felsefesi içinde yer alan ve üründeki oluşması beklenen tüm hataların (komponent arızaları veya tasarım hataları) sistematik bir analizidir.

FMEA *sistematik* bir yaklaşımdır, çünkü, i) tüm ürün bileşenleri gözönüne alınır, ii) her bileşen için bütün hata türleri teşhis edilmelidir, iii) analizin tüm adımları kaydedilir.

Bu yöntemde, üründeki oluşması beklenen hatalar önem derecelerine göre belirlenir, ortaya çıkma

olasılıkları ve meydana getirecekleri etkilere göre hangi hataların daha kritik olduğunun saptanması şeklinde bir *kritiklik analizi* yapılır.[5;77]

Bu hatalar iki yönden incelenir:

- Müşteri gözüyle tüm sistem üzerindeki etkisi
- Hatayı oluşturan tasarım (veya proses) nedenleri

Bu nedenle iki tür FMEA çalışmasından söz edebiliriz: Tasarım FMEA ve Süreç FMEA [1:151.155]

Tasarım FMEA; ürüne ilişkin geçmiş veriler ve müşteri kullanımı ile mevcut tasarım yöntemi gözönünde tutularak, potansiyel tasarım sorunlarının teşhis edilmesi ve önlenmesi çalışmasıdır.[4;115] Bu çalışmada ürünün doğru şekilde üretileceği kabul edilir.

Süreç FMEA; ürün tasarımının doğru olduğunu varsayarak, geçmişteki sorunları ve üretim yöntemlerini gözden geçirir ve müşterilerin (veya son kullanıcının) üründe sorunla karşılaşmamasını temin edecek kapasitedeki sürecin seçilmesini sağlar. [4:115]

Tasarım FMEA'nın konusu, üretilen malzeme veya parça iken, süreç FMEA üretim sürecinin çeşitli aşamalarıyla ilgilidir. Bununla beraber, her ikisi de birbirini tamamlayıcı mahiyette ve müşteri ürünü kullanırken çıkabilecek ürün hatalarının nedenlerini ortadan kaldırmaya yöneliktir.[7;23]

III. HATA TÜRÜ VE ETKİLERİ ANALİZİ ÇALIŞMASININ ADIMLARI

FMEA çalışması ürünü oluşturan tüm parçalar için yapılmaz. Ürünü oluşturan tüm parçalar aynı öneme sahip olmadıklarından buna gerek de yoktur. Yalnızca önemli görülen, kritik parçalara uygulanması yeterlidir.

FMEA çalışmasında ilk adım; *fonksiyon analizi* dir. Fakat bu adımdan önce ürünü oluşturan bütün parçaların tanımlanmış olması gerekir. Fonksiyon analizinde, müşteri açısından ürünün birincil ve ikincil fonksiyonları belirlenir. [2;149] Daha sonra, bu fonksiyonları yerine getiren parçalar belirlenir. Bu şekilde ürün fonksiyonları ve karşı gelen parçaların yer aldığı *fonksiyon matrisi* oluşturulur.

İkinci adım, oluşması beklenebilecek hataları tanımlamaktır. Bir parçanın tasarım aşamasında kendisine verilen görevi yapmaması veya eksik yapmasını *hata* olarak tanımlarsak, bir parça için olası

tüm hatalar; *hata türü* olarak tanımlanan sıralamayı oluşturur.

Üçüncü adım, hata oluştuğunda müşteri üzerinde yaratacağı etki veya sonucun tanımlanmasıdır. Her hata türünün müşteri üzerinde ancak ve ancak tek bir etkisi olabilir.

Dördüncü aşama, gerçekleştiğinde bir hata türüne yol açacak nedenlerin tümünün belirlenmesidir. Bir hata türünün birden fazla meydana gelme nedeni olabilir.

Beşinci aşama, olası hataların tasarım nedenlerinin oluşumunu ve sonuçta hatanın meydana gelmesini önleyecek, gizli hataların ortaya çıkmasını böylelikle teşhis edilmesini sağlayacak tüm kontrol önlemlerinin listelenmesidir.

Altıncı aşamada, hata türlerinin ortaya çıkma olasılıkları, müşteride yaratacağı etkiler in şiddeti ve hata türlerinin keşfedilebilirliğine (hatanın müşteriye ulaşmama veya müşteri tarafından farkedilmeme olasılığı) ilişkin puanlandırma yapılarak kalitatif verilerden kantitatif verilere geçilir. Bu aşamada çalışmayı yapan ekibin geçmiş deneyimleri, kalite ile ilgili veriler (müşteri şikayetleri) ve deneme sonuçları ile ilgili veriler puan takdirinde kullanılır. Yeni bir ürün durumunda benzer ürünlere ilişkin verileri kullanmak gerekir.

Yedinci aşamada, her bir hata türü ve nedeni çiftine ilişkin olarak *risk öncelikleri* saptanır. O hata türü/nedenine ilişkin *olasılık, şiddet, keşfedilebilirlik* değerlerinin çarpımı *risk öncelik göstergesi (RÖG)* değerini verir.

Son aşamada ise önerilen iyileştirmeler yer alır. Hata türlerinin nedenleri en önemliden aşağıya doğru sıralanarak önerilen iyileştirme faaliyetleri tanımlanır.

IV. ÖRNEK BİR HTEA ÇALIŞMASI [7]

IV.1 Ürün tanımı

FMEA çalışmasında incelenecek ürün; *kazan körüğü* dür. Kazan körüğü, çamaşır makinasının önemli bir parçasıdır.

Kazan körüğü, çamaşır makinasının önünden suyun sızmasını önlemek üzere tasarlanmış bir conta olarak tanımlanabilir. Yeri, gövde ile kazan arasındadır. Gövde ve kazan üzerinde bulunan ilgili oluklarda iki kelçepçe ile sabitlenmiştir. Su sızdırmazlığını garanti etmek için, kapak kapandığı zaman kazan körüğü kapak camı ile temas etmektedir. Kazan körüğü, çamaşırın

tambur ile kazan arasındaki bölgeye kaçmasına engel olmak için bir çıkıntı oluşturur.

IV.2 Ürün fonksiyonları

İncelenen ürünün *birincil fonksiyonları* şunlardır:

A) Kazan ile gövde arasındaki sızdırmazlığı garanti etmek.

B) Ön kapaktan sızdırmazlığı garanti etmek.

C) Tamburdan kazana çamaşırların geçmesini önlemek.

İkincil fonksiyonlar ise şunlardır:

D) Kazan sarsıntısının emilmesine katılmak,

E) Estetik özelliğe hizmet etmek,

F) Kolay monte edilebilirlik,

G) Çamaşırlara hasar vermektan sakınmak,

H) Kapağın belirlenen gerekli kuvvetle kapanırlığını sağlamak,

I) Diğer makina fonksiyonlarının kaybına neden olmamak,

J) Kilit mekanizmasına müdahaleden sakınmak,

K) Suyu kolaylıkla boşaltmak.

Buna göre *fonksiyon matrisi* aşağıdaki şekilde oluşur:

Tablo 1. Kazan körüğü ile etrafındaki parçalar arasında ilişki

Parça Ürün fonk.	Kazan	Tambur	Gövde	Ön kapak camı	İç kapak	Kazan körük kelepçesi	Gövde körük kelepçesi	Kilit Mekanizması
A	X					X		
B			X	X	X		X	
C	X	X		X				
D								
E								
F	X		X			X	X	
G								
H			X	X	X			
I		X						
J								X
K	X		X					

(Açıklama: x işareti; ilgili parçanın ilgili fonksiyonu yerine getirmede katkısı var anlamına gelir.)

IV.3 Hata türleri

İncelenen ürüne ilişkin hata türleri aşağıda gösterilmiştir:

İlgili fonksiyon ve hata türleri:

A) Kazan ile gövde arasındaki sızdırmazlığı garanti etmek

H1 : Kazan ile kazan körüğünün ilişkili bölgeleri arasındaki boşluk

H2 : Kazan ön sacının radyüsü ile körüğün ilişkili bölgeleri arasındaki boşluk

H3 : Gözenek, çatlaklar, çapak, pürüz

B) Ön kapaktan sızdırmazlığı garanti etmek

H3 : Gözenek, çatlaklar, çapak, pürüz

H4 : Ön kapak camı ile körüğün ilişkili bölgeleri arasındaki boşluk

C) Tamburdan kazana çamaşırların geçmesini önlemek

H5 : Körük çıkıntısında kırıklar

H6 : Tambur ağzında tambur ile körük çıkıntısı arasındaki fazla açıklık

D) Kazan sarsıntısının emilmesine katılmak

H7 : Çok sert

E) Estetik özelliğe hizmet etmek

H8 : Renginin değişmesi

H9 : Görünür yüzeylerde kıvrım

H10 : Kötü koku

F) Kolay monte edilebilir olmak

H11: Kazan ile kazan körüğünün ilişkili bölgeleri arasında çok fazla etkileşim

H12: Gövde ile kazan körüğünün ilişkili bölgeleri arasında çok fazla etkileşim

H13 : Yeterince elastik değil

G) Çamaşırlara hasar vermektten sakınmak

H14 : Körük çıkıntısı çok uzun

H15 : Tambur ile kazan körüğü arasında fazla boşluk

H) Kapağın belirlenen gerekli kuvvetle kapanırlığını sağlamak

H16 : İç kapak ile kazan körüğünün ilişkili bölgeleri arasında etkileşim

H17: Ön kapak camı ile kazan körüğünün ilişkili bölgeleri arasında çok fazla etkileşim

I) Diğer makina fonksiyonlarının kaybindan sakınmak

H18 : Tambur ile körük çıkıntısı arasında hiç boşluk yok

J) Kilit mekanizmasına müdahaleden sakınmak

H19: Kilit mekanizması ile kazan körüğünün ilişkili bölgeleri arasında yetersiz boşluk

K) Suyu kolaylıkla boşaltmak

H20 : Suyun dışarı çıkış yolu zorluğu

IV.4 Hataların etkileri

Yukarıda bulunmuş olan 20 tür hatanın müşteriye sonuçları diyebileceğimiz *etkiler* aşağıdaki gibi saptanmıştır :

1,2,3 nolu hatalar:

• Su sızdırır - Tamir gerektirir - Makina ana fonksiyonlarından birinin kaybı-Müşteriye hasar (halı, yer. makina bakımından)

4 nolu hata:

• Su sızdırır - Tamir gerektirir - Makina ana fonksiyonlarından birinin kaybı- Müşteriye hasar (halı, yer bakımından)

5,6 nolu hatalar:

• Çamaşırların tambur ile kazan arasına düşmesi - tahliye pompasının tıkanması sonucu makinanın çalışmaması- tamir gerektirir -ısıtıcıya hasar - kazana ve tambura hasar- çamaşırlara hasar

7 nolu hata:

• Makina sarsılır, yerinden oynar -tamir gerektirir

8,9 nolu hatalar:

• Müşteri tatminsizliği

10 nolu hata:

• Müşteri tatminsizliği- tamir gerektirir

11,12,13 nolu hatalar:

• Tamamlanmamış montaj ve diğer etkiler 1nolu hata türü ile aynıdır

14,15 nolu hatalar:

• Çamaşırlara hasar - tamir gerektirir

16,17 nolu hatalar:

• Kapatma zorluğu - tamir gerektirir

18 nolu hata:

• Kazan körüğünün aşınması - gürültü - fazla enerji tüketimi ve diğer etkiler 5 nolu hata ile aynıdır

19 nolu hata:

• Etkisi 1 nolu hata türü ile aynıdır

20 nolu hata:

- Müşteri tatminsizliği

IV.5 Hata türlerinin nedenleri

Tek tek tüm hata türleri için olası nedenler saptanmıştır. Bunlardan yalnızca ilk üç hataya ilişkin olanları örnek olarak verilmiştir. Ayrıca her hata nedenine ilişkin kontrol önlemleri ve olasılık, şiddet, keşfedilebilirlik değerleri verilmemiş, yalnızca ilk hata türüne ilişkin nedenler için verilmiştir:

H1:

- Yanlış çap seçimi (boyutlar, toleranslar, şekil)

Kontrol önlemleri: 1.Ömür testi (20 prototipte) 2. Önersi testi (100 makinada) 3. İlk nümune analizi

Olasılık: 1 Şiddet: 8 Keşfedilebilirlik: 4 Risk öncelik göstergesi: 32

- Kazan ağız çapında çok fazla tolerans

Aynı önlemler, aynı değerler ve RÖG:32

- Kazan körük kelepçesinin yetersiz sıkma kuvveti

İlk iki önlem, olasılık:3 Şiddet:8 Keşfedilebilirlik:3 ve RÖG: 72

- Kazan körük oyuğu ile kazan kelepçesi arasında uyumsuzluk

İlk iki önlem, değerler sırasıyla 1,8,2 ve RÖG:16

H2 :

- Yanlış şekil seçimi (radyüs, açı, boşluk)

- Kazan ön sacı radyüsü ile kazan körüğü arasında uyumsuzluk

H3:

- Tambur ayarsızlığı nedeniyle sürtünme

- Yüksek kelepçe gerginliği nedeniyle kıvrımlar ve kıvrımlar nedeniyle sürtünme

- Yanlış malzeme seçimi (sıcak su, deterjanlar, buhar, mekanik gerilmeler ve çevre koşullarına düşük direnç)

Çıkan RÖG değerlerinden, Pareto analizi yapılarak en büyük değerden başlanarak hata nedenlerini ortadan kaldıracak veya azaltacak düzeltici önlemler saptanmıştır. Önerilen iyileştirmelerin olası sonuçları (olasılık, şiddet ve keşfedilebilirlik) da değerlendirilmiştir.

Tüm bu çalışmalar, ilgili iyileştirme projesini yürüten ekip tarafından yapılmıştır. Elde edilen değerler; ekip çalışması kurallarına göre ve farklı fonksiyonlardan (tasarım, mühendislik, üretim, kalite vb.) gelen ekip üyeleri tarafından birlikte alınmıştır.

V-SONUÇ

FMEA çalışması henüz sanayimiz için çok yenidir. Bu yöntem, son bir kaç yıldır otomotiv ve beyaz eşya başta olmak üzere, belli başlı sektörlerde ileri gelen kuruluşlarca uygulanmaktadır. Henüz tam anlamıyla sonuçlar alınmış olmasa da, toplam kalite kültürüne bağlı olarak, önleyici yaklaşımın benimsenmesi bakımından sürekli uygulanması gereken bir yöntemdir.

KAYNAKLAR:

- [1]-Omias, Arturo (1992) The Language of Total Quality, TPOK
- [2]-Shillito, M.Larry ve De Marie, D.J.(1992) Value: Its measurement, Design and Management, John Wiley
- [3]-Soin, Sarv Singh (1993) Total Quality Control Essentials, Mc Graw Hill
- [4]-Gevirtz, Charles D. (1992) Developing New Products with TQM, Mc Graw Hill
- [5]-Hakes, Chris (editör) (1991) Total Quality Management, Chapman & Hall
- [6]-Stamatis, D.H. (1995) Failure Mode and Effect Analysis: FMEA from theory to execution, ASQ
- [7]-Çiğdem, Sabri (1997) Hata Türü ve Etkileri Analizi, KOGEM seminer notları.

EĞİTİM SÜRECİNDE KİŞİLERARASI İLETİŞİM

Dr. Alev ÖNDER

M.Ü. A.E.F. Öğretim Görevlisi

Abstract:

In this paper, the educational process at school was reviewed considering interpersonal communication. At first it was underlined how interpersonal communication plays a role in face to face education at schools. In addition, some ideas of general theory of interpersonal communication such as empathy, to-way communication, non-verbal communication and seating arrangements were discussed.

I-GİRİŞ

Bu çalışmada, okul ortamında eğitim sürecinin, kişilerarası iletişim yönünden betimsel olarak incelenmesi amaçlanmıştır. Okullardaki örgün eğitimin temelde, öğretmen ve öğrenci arasındaki yüzyüze iletişim sayesinde gerçekleştiği, günümüzde eğitim alanında gerçekleştirilen tüm teknolojik gelişmelere karşın kabul edilmektedir. Bu nedenle eğitim ortamındaki kişilerarası iletişimi gözönüne almanın, eğitimin daha etkili kılınmasını sağlamak açısından gerekli olduğu ileri sürülebilir. Ancak amaç, yalnızca eğitimin etkili, yani bir anlamda verimli olmasını sağlamak değil, aynı zamanda, bu süreçte görel olarak daha zedelenebilir olan öğrencinin (çocuğun ya da gencin) sağlıklı gelişmesini gözetmektir.

Okul ortamında eğitim etkinlikleri, kişilerarası iletişim açısından ele alındığında, gerçekte sözkonusu etkinlikler sırasında yalnızca öğretmen ve öğrenciler arasında değil, diğer bazı kişiler ya da unsurlar arasında da iletişim olduğu görülür. Bu kişiler ve unsurlar, aralarındaki iletişime göre şöyle sıralanabilir:

Öğretmen - öğrenci iletişimi

Öğrenci - öğrenci iletişimi

Öğretmen - anababa iletişimi

Öğretmen - okul rehberlik servisi iletişimi

Öğretmen - okul yönetimi arasındaki iletişim

Öğrenci - okul yönetimi arasındaki iletişim

Öğrenci - okul rehberlik servisi iletişimi

Anababa - okul yönetimi arasındaki iletişim

Anababa - okul rehberlik servisi iletişimi

Okul yönetimi- okul rehberlik servisi iletişimi

Görüldüğü gibi okul ortamında eğitim etkinliklerinin yapılması sırasında çok çeşitli iletişimler kurulmak ve sürdürülmek durumundadır. Aslında bir okulda çalışan diğer hizmetlilerin de yukardaki listeye katılması düşünülebilir. Ancak öğrencilerin eğitimine doğrudan katkıları dikkate alındığında, listedeki unsurlar ya da kişiler arasındaki iletişimlerin daha birincil derecede rol oynadığı ileri sürülebilir.

Okul ortamındaki tüm kişi ya da unsurlar arasındaki iletişimi incelemek, bu yazının boyutlarını aşacağından, burada yalnızca öğretmen - öğrenci iletişimi ele alınmıştır.

Öğretmen ile öğrenciler arasındaki iletişim geleneksel olarak, eğitimin didaktik sürecinin bir parçası düzeyinde ele alınmıştır [1]. Buna göre, bilgilerin öğrencilere nasıl anlatılması, aktarılması durumunda daha öğretici olabileceği üzerinde odaklaşılmıştır. Öğretmen ile öğrenciler arasındaki eğitim sürecinin, iletişim kuramı açısından gözönüne alınması gerektiğini düşünenler ise, daha çok eğitime hümanist yönden yaklaşmaya çalışanlar olmuştur [2]. Daha yeni olan bu yaklaşımda, grup içersindeki bireyin (öğrencinin) sosyal psikolojisi temelinde, aşırı zorlanmadan, zedelenmeden eğitilmesi için, karşılıklı bir süreç olarak iletişim kuramının, empati, iki yönlü iletişim, sözel olmayan mesajlar gibi kavramları işe koşulmuştur.

En genel anlamda, bir kişiden diğerine anlam aktarımı olarak tanımlanabilen kişilerarası iletişim, öğretmenin her düzeyden (okulöncesinden üniversiteye) öğrenci grubuna "belirli bir bilgiyi aktaran aracı (mediator) rolü"[3: 2] göz önüne alındığında daha iyi anlaşılabilir. Öğretmen, öğrencilerine ister doğrudan doğruya olgu türü bilgi aktarsın, isterse olgu türü bilgi

edinmenin yani öğrenmenin yollarını aktarsın, ya da öğrencilerini kendi yaşantıları yolu ile öğrenecekleri koşullara yönlendirsın, öğretmenlik işlevinin temeli “anlam aktarma”ya dayalıdır. O halde öğretmenin iletişim davranışları iletişim kuramı yönünden incelenmeye değer. Bu incelemede, genel iletişim kuramı ilkeleri yönünden öğretmen - öğrenci iletişimi üzerinde durulmuştur. İletişim kuramı çerçevesinde öğretmenin davranışlarına bakıldığında, özellikle aşağıdaki konuların/altbaşlıkların üzerinde durulmasının işlevsel olacağı düşünülmüştür. Bunun nedeni, ilgili konuların kişilerarası iletişim alanında en çok vurgulanan konular olmasıdır.

II-EMPATİ

İletişim kuramı içinde çok özel bir yere sahip olan empati, bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini anlaması ve onu anladığını kendisine aktarabilmesidir[4]. Empati sayesinde insanlar arasında olumlu ilişkiler gelişebilir ve işbirliği kurulabilir. Eğitim ortamında, öğretmenin öğrencileri ile empati kurabilmesi için, onları, yaş ve geldikleri sosyal-kültürel çevreleri temelinde anlayabilmesi gerekir. Bu, Piaget' nin de önemle vurguladığı gibi, yetişkinin çocuğu anlayabilmesi için, ona yetişkin gözünden değil, farklı bir varlık olarak, çocuk gözünden bakabilmesiyle mümkün olabilir [5]. Öğretmenin öğrencilerini, sürekli olarak belirli yetişkin standartlarına göre değil, kendi gelişim nitelikleri ve bireysel farklılıkları ile anlayıp, eğitimi buna göre düzenleyebilmesi için empati ile yaklaşabilmesinin önemli olduğu ileri sürülmektedir [6]. Öğrencilerin yalnızca davranışlarına tepki göstererek değil, davranışlarının nedenlerinin anlaşılmasına çalışılarak sorunların kaynağında çözülmesi, eğitim ortamında gereksiz yere zaman ve enerji yitirilmesini önleyebilir. Bunun sağlanması içinse, öğretmenin öğrencileriyle empati kurabilmesi gerekir.

III-İKİ YÖNLÜ İLETİŞİM

Geleneksel öğretmen rolü olarak kabul edilen “öğrencilere konuşma”, en etkili öğrenme yolu olarak görülmemektedir [7]. Öğrencilerin de soru sorarak, yardım isteyerek, deneyim, düşünce ve hatta duygularını ifade ederek katıldıkları bir ortamda, daha aktif öğrenme ve davranış değişikliği elde edilmektedir [2]. Öğrencilerin sınıf içindeki akademik çalışma sırasında, aktif olarak “yardım isteme” davranışlarının önemi bir çok çalışmada belirtilmiştir [8,9]. Ayrıca öğrencilerin daha çok kendilerini ifade edebildikleri öğrenme ortamında, sorunların daha erken farkedilip çözülebileceği, öğrenme düzeyinin sürekli olarak değerlendirilebileceği ileri sürülebilir.

Son yıllarda Türkiye’de de çok vurgulanan “öğretmen merkezli değil, öğrenci merkezli” [10] eğitim durumlarının sağlanabilmesi, öğretmenin sınıfta iki yönlü iletişime daha fazla yer vermesiyle mümkün olabilir. Öğrencinin aktif bir rol aldığı, çekinmeden soru yöneltebildiği, görüşlerini ifade edebildiği bir sınıf ortamında, öğrenci merkezli eğitim için temel koşulların varlığından söz edilebilir. Sınıf içi iletişimin iki yönlülüğünün sağlanması için öğretmenin, konuşmaya davet, aktif dinleme gibi iletişim becerilerinin de gelişmiş olması gerekir.

IV-SÖZEL OLMAYAN MESAJLAR

Kişilerarası iletişimin yalnızca sözel mesajlardan oluşmadığı, sözel olmayan mesajların (beden dilinin) da önemli olduğu bilinmektedir [11,12]. Eğitim ortamında da sözel olmayan iletişimin önemi üzerinde durulmaktadır [13,14]. Öğretmenin sözel anlatımını destekleyen jest ve mimikleri kadar, duygularını (kızgınlığını, sevgisini, üzüntüsünü..) yüz ifadesi ile de aktarabilmesi durumunda, hem daha etkili bilgi aktarabileceği hem de kendisini öğrencilerine daha iyi ifade edebileceği düşünülebilir. Eğitim ortamında duyguların karşılıklı olarak ifade edilebilmesi ve kabul edilmesi, kaygının azalmasına ve öğretmen-öğrenci ilişkisinin daha olumlu olmasına yol açabilir.

Öğretmenin, öğrencilerin sözel olmayan (bedensel) mesajlarını doğru ve zamanında yorumlayıp, eğitim etkinliğini buna göre yönlendirebilmesi (örneğin öğrencilerin yorulduklarını ya da sıkıldıklarını yüz ifadeleri ve beden duruş tarzlarından anlayıp programın akışını ayarlayabilmesi) durumunda, hem eğitimin daha etkili olabilmesi hem de öğretmen- öğrenci ilişkisinin olumlu yönde gelişmesi sağlanabilir. Yorulduklarının öğretmen tarafından anlaşıldığını ve öğretmenin konuya bir örnek ya da fıkra anlatarak kendilerine biraz zaman tanıdığını fark eden öğrencilerin gözünde öğretmen, anlayışlı, öğrencisini düşünen bir kişi olarak algılanabilir. Öğrenci tarafından duygusal olarak daha çok benimsenen, sevilen öğretmenin verdiği bilgilerin öğrenilmesi yönünde zihinsel performansın ve motivasyonun daha yüksek olabileceği ileri sürülmüştür [2].

V-OTURMA DÜZENİ

Kişilerarası iletişimde, iletişimin kurulduğu ortamın da önemli bir rol oynadığı bilinmektedir [11]. Okul içinde yapılan eğitim etkinlikleri sırasında, sınıf ortamının fiziksel niteliklerinin de iletişim yönünden önemli olduğu belirtilmiştir [2,15]. Söz konusu fiziksel niteliklerden en önemlisi sınıftaki oturma düzenidir. Leavitt' in beş kişilik bir çalışma grubuyla yapmış olduğu deneysel çalışmanın bulgularına göre, iletişimin eşit

aktığı, gruptaki her üyenin belirli bir oranda iletişime katıldığı oturma düzeni, daire biçimindedir [16].

Öğrenciler sınıf içinde daire biçiminde oturdukları zaman, aralarından bazılarının kendisini gruptan ayrı, merkezden (öğretmenden) uzak olarak algılaması önlenebilir. Daire biçimindeki oturma düzeninde iletişim açık kalır ve öğrencilerin çoğunun etkinliğe katılımı mümkün olur. Öğretmene yakın olan öğrencilerin, onu daha dikkatle dinleyebilecekleri düşünülürse, özellikle dairenin ortasında yer alması durumunda, tüm öğrencilerin, kendilerine eşit uzaklıktaki öğretmenden daha çok etkilenebilecekleri söylenebilir. Ayrıca, öğrencilerin kendi aralarındaki etkileşim yolu ile öğrenmelerinin sağlanmasında, daire biçimindeki oturma düzeni, herkesin birbirlerinin yüzünü görebilmesi bakımından daha olanaklıdır. Öğretmenin tüm öğrencilerini rahatça gözleyebileceği bir konumda olması gerektiği de özellikle vurgulandığına göre [15 ;101], sınıf ortamında daire biçiminde oturma düzeninin sağlanması önemlidir.

Sınıfın mekan olarak büyüklüğü ve sınıftaki öğrenci sayısı, daire biçiminde oturma düzenini sağlama yönünden kuşkusuz belirleyicidir. Eğer sınıf büyüklüğü ve öğrenci sayısı daire biçiminde oturma düzeni kurmaya olanak tanımıyorsa, öğretmenin, sınıf içersinde aynı yerde sürekli kalmayıp, zaman zaman sıralar arasında dolaşması, böylece tüm öğrencilerle arasındaki mesafeyi kısaltması önerilebilir.

Öğretmen- öğrenci iletişiminde, yukarıda sözü edilen konularda öğretmenleri daha yetkin kılacak özel beceri kazandırma eğitimine ağırlık verilmesi gerekmektedir. Bunun için, öğretmen yetiştiren tüm fakültelerin programlarında, uygulamalı, yaşantıya dayalı kişilerarası iletişim dersleri bulunmalıdır. Ayrıca meslekte halen çalışmakta olan öğretmenler için düzenlenen mesleki geliştirme kurslarında, kişilerarası iletişim becerilerinin eğitimine daha çok yer verilmesinde yarar vardır.

KAYNAKÇA

- [1] Rian, A. H. (1972). Forstar vi eleverne- og forstar de oss. Artikler til Undervisningslære, Gyldendals Pedagogiske Bibliotek, Danmark,1, 100-113.
- [2] Shmuck, R. A. ve Shmuck, P. A. (1983).Group Processes in the Classroom. Iowa: Wm. C. Brown Company.

- [3] Wallin, E. (1988). Notes on didactics as a field of research. Scandinavian Journal of Educational Research, 32, 1-7.
- [4] Jackson, E. (1987). Behavior in groups as a predictor of internal empathy and communicated empathy. Social work with groups. 10, 1, 3-16.
- [5] Piaget, J. (1953). The Origins of Intelligence in the Child. Routledge and Kegan Paul.
- [6] Haigh, G. (1980). Den Langsomme Elev. Kopenhagen: Munksgaards Undervisningsbibliotek.
- [7] Dalin, P.(1987). Skole Utvikling. Oslo: Universitetslaget
- [8] Nelson-Le Gal, S. (1986). Academic help-seeking and peer relations in school. Contemporary Educational Psychology, 11, 187-193.
- [9] Nelson-Le Gal, S. (1990). Academic achievement orientation and help-seeking behavior in early adolescent girls. Journal of Early Adolescence,10, 176-190.
- [10] Fidan, N. (1996). Okulda Öğrenme ve Öğretme. Ankara: Alkım Yayıncılık.
- [11] Cüceloğlu, D. (1992).Yeniden İnsan İnsana. İst: Renzi Kitabevi.
- [12] Dökmen, Ü. (1994). İletişim Çatışmaları ve Empati. İst: Sistem Yayıncılık.
- [13] Smith, M. ve Glass, G., (1979).Relationship of Class-Size to Classroom Processes. Teacher Satisfaction and Pupil Affect. San Francisco: Farwest Educational Laboratory.
- [14] Hansen, E. M. (1986). Jon Laerer Tegn. Innlaeringen av de forste tegn hos en horende gutt med alvorlige kommunikasjonshemninger. Spesialpedagogiske Forskningsbidrag, Norway, 9, 84-95.
- [15] Steere, B.F. (1989). Becoming An Effective Classroom Manager. Albany: State University of New York Press.
- [16] Leavitt, H. J. (1951). Some effects of certain communication patterns on group performance, Journal of Abnormal and Social Psychology, 46, 38-51.

BİREYSEL AYRILIKLAR

Dr. Alev TORUN

M.Ü. İ.İ.B.F. İngilizce İşletme Bölümü, Öğretim Görevlisi

Abstract:

Individual differences that play an important role in work life are composed of dimensions like personality, interests, values, intelligence, abilities, knowledge, skills, and biographical characteristics which can be measured by tests, interviews, and bio data. Managers who appreciate these differences are quite successful in several aspects of their jobs.

I- GİRİŞ

Davranış bilimcilerin bir bölümü bireylerde ortak olan süreçlerin tanımlanması yönünde çaba harcarlarken, bir bölümü de kişiler arasında gözlemledikleri farklılıklarla ilgilenirler. Bu farklılıklar fiziksel yapı, dış görünüş, zekâ, yetenek, kişilik, algı, ilgiler, güdülenme, fiziksel beceriler, eğitim, bilgi ve tecrübe gibi çok değişik alanları kapsar. (1). (2).

Kişiler arasındaki farklılıklar çevreden gelen uyarıcıların onlar üzerinde değişik etkiler yaratmasına yol açar. Örneğin, aynı eğitim programına katılan iki çalışandan biri programdan pek çok yeni beceri kazanmış olarak çıkarken, diğerinin hiçbirşey öğrenmemiş olduğu görülebilir. Ücretlere yapılabilecek % 20'lik bir artış kimileri için güdüleyici bir nitelik kazanırken bazıları bu imkanlardan hiç etkilenemeyebilirler. Bir işçinin amirinin bir dediğini iki etmediği görülürken bir başkasının yöneticinin emirlerine hiç kulak asmadığı fark edilebilir. (3).

İş ortamlarında bireysel ayrılıkların incelenmesi, çalışanların performanslarını ve işle ilgili davranışlarını etkilemeleri bakımından önemlidir. Bu ayrılıkların anlaşılabilmesi ve ölçülebilmesi, hem yöneticilik görevi bulunan çalışanların işlerini daha etkin bir biçimde yapabilmelerini sağlayacak hem de iş ve insan arasındaki uyumun istenen düzeyde kurulabilmesine yardımcı olacaktır. (1).

II- DAVRANIŞ BİLİMLERİNDE BİREYSEL AYRILIKLARIN YERİ VE ÖNEMİ

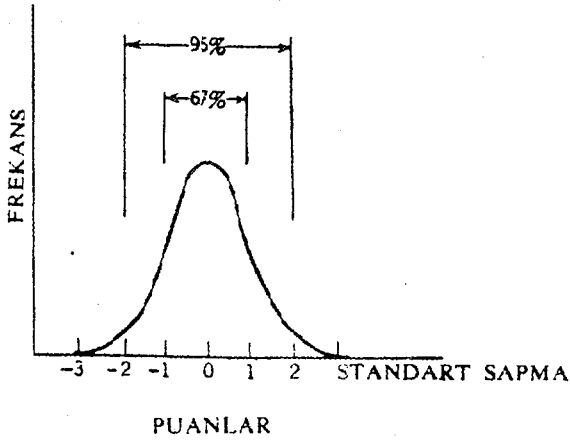
"İnsanları birbirlerinden bu kadar farklı kılan nedir?" sorusuna, psikoloji, sosyoloji, antropoloji, ekonomi, siyaset bilimi gibi bilim dallarının her biri

kendi bakış açılarına göre cevap getirmeye çalışırlar. Ancak insan davranışını anlama, yordama (prediction) ve gelişimine yardımcı olma işlevlerini üstlenmek üzere seçilen bakış açısı hangisi olursa olsun kabul edilen bir ana ilke vardır : Her birey kendine özgüdür ve bu özgünlüğe değer verilmelidir. Bireyin değerlendirilmesinin temelinde yatan onu kendine özgü yönleriyle tanıma ihtiyacı karşılandıkça, kişiyi diğer tüm insanlardan ayıran özellikler ortaya çıkar. Bu ayırıcı özellikleriyle her insan değerlidir.

Bireysel ayrılıkların araştırılmasında kalıtım ve çevrenin etkileri pek çok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. "Doğa mı, yetiştirme mi?" sorusu birçokları tarafından karmaşık bir ikilem olarak ortaya atılmıştır. Günümüzde bu iki etken arasında bir etkileşimin bulunduğu kabul edilmekte ve ikisinin etkilerinin ayrı ayrı belirlenmesinin güçlüğü vurgulanmaktadır.

Kalıtım, üreme yoluyla çeşitli özelliklerin bir kuşaktan diğerine geçmesi sürecine verilen isimdir. Çevre ise kalıtıma dayalı örüntü kazanıldıktan sonra bireyin maruz kaldığı tüm etkileri içerir. Eğitim, deneme yanılma yoluyla öğrenme, aile, okul, sosyal grup, kurumlar, iklim ve coğrafi konum söz konusu etkileri yaratan çevresel uyarıcılar arasında yer alır. Kalıtım ve çevre arasındaki etkileşimde kalıtımın rolü, bireyin olası sınırlarını (gizilgüçlerini) ortaya koymak, çevrenin rolüyse bu sınırlara ne ölçüde ulaşabileceğini belirlemektir. Kişinin kalıtımın belirlediği sınırlara çok yaklaşması ya da bunun gerisinde kalması, yetişmesi sırasında içinde bulunduğu ortamın ne ölçüde elverişli olduğuna bağlıdır. Kalıtım etkeni yönünden aralarında hiçbir fark bulunmayan tek yumurta ikizlerinden farklı çevrelerde büyüyenler zekâ düzeyleri bakımından karşılaştırıldıklarında, daha iyi olanaklarla yetişenlerin eşlerine oranla daha zeki oldukları görülmüştür. Doğuştan şişmanlığa eğilimli oldukları bilinen bireylerin diyet ve egzersiz yoluyla aşırı kilo alma olasılığını denetim altına aldıklarının gözlemlenmesi de şişmanlık/zayıflık gibi iç salgı bezlerinin yönlendirdiği biyolojik özelliklerde bile çevrenin önemli etkisine işaret etmektedir. (4).

Kalıtımın ve çevrenin karşılıklı etkileriyle oluşan kişisel özellikler insan toplulukları içinde belirli bir dağılım gösterirler. Bu özellikler hangi alanla ilişkili olurlarsa olsunlar (fiziksel, zihinsel, kişilikle ilgili, duyuşal yetilerle ilgili vb.), "normal dağılım eğrisi" adı verilen çan şeklindeki bir eğri üzerinde benzer biçimde toplanırlar. Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi genel nüfusun üçte ikisi eğrinin ortasında, geri kalan bölümü ise uçlarda yer almaktadır. Orta bölümde yer alan bireyler birbirlerine oldukça benzerdir; diğerleri ise ortalamanın üzerinde ve altında özellikler gösterirler. (5).



Şekil X : Normal Dağılım Eğrisi : Bir değişken (boy, kilo, zekâ) için ideal ya da "kusursuz" dağılımı temsil eden bir eğridir. İnsan özelliklerini betimleyen pek çok eğrinin normal eğriye doğru eğilim gösterdiği varsayılır. Gerçekte, bu kusursuz simetrik biçimden yoksun eğriler elde edilir; eğriler, genellikle ya bir yana ya öbür yana eğilir.

III- BİREYSEL ÖZELLİKLER

III-1- Kişilik

Pek çok kişi bir bireyin kişiliğinin, onun davranışlarının temel belirleyicisi olduğuna inanır. Davranışlara yön veren kişisel etkenler düşünüldüğünde ilk akla gelen kişilik olur. İnsanlar "içedönük", "baskın", "olgun", "paranoyak" gibi sınıflara ayrılır ve bu etiketlerin çağrıştırdığı belirli davranış biçimleri vardır.

Gerçekte, kişilik oldukça karmaşık ve üzerinde görüş birliğinin bulunmadığı bir kavramdır. Kişiliğe ilişkin yaklaşık 50 tanım geliştirilmiştir. Bununla birlikte, kişiliği kısaca, bir bireyin çevreye kendine özgü uyumunu sağlayan ayırt edici özellikler ve davranışlar toplamı olarak tanımlayabiliriz.

Kişilik pek çok farklı özelliği yansıtan bir bireysel değişken olarak görülebilir. Bu özellikler arasında

fizyoloji, dış görünüm, mizaç, yetenekler, güdüler, ihtiyaçlar, ilgiler, değerler ve tutumlar sayılabilir.

Kişilikle ilgili olarak geliştirilmiş kuramlar başlıca iki büyük grupta toplanır. Birinci grupta id ve ego gibi ölçülmesi mümkün bulunmayan kavramlara ağırlık veren soyut yaklaşımlar yer alır. İkinci grupta ise bireyin davranışları ve "İçedönüklük-dışa dönüklük" gibi ölçülebilir özellikleri üzerinde duran görüşler bulunur.

Freud'un çalışmalarına dayanan birinci grup kişilik kuramına göre kişilik üç temel yapıdan oluşur: id, ego ve süperego. Bireysel davranış bu üç yapının etkisi altındadır. Bilinçdışı bir yapı olan id, içgüdüler, istekler ve dürtülerden oluşur. "Libido" adı verilen psişik enerjiyi barındıran bu yapının gerçek dünyayla hiçbir ilişkisi yoktur ve bireyi tüm ihtiyaçlarının hemen doyurulması için harekete geçmeye zorlar. İdin sınır tanımayan ve hep acıdan kaçınmak, zevke yönelmek amacını güden isteklerini dizginleyen yapıya ego adı verilir. İd'in dürtülerini erteleme ya da başka bir yöne çevirme işlevini üstlenen ego, mantıklı davranışın simgesidir. İsteklerini hemen yerine getirmeye çalışan id ile bunları ortamın koşullarına uydurmaya çabalayan ego arasında sürekli bir savaş vardır. Kişiliği oluşturan üçüncü temel yapı olan süperego, vicdanı temsil eder. Doğru ve yanlış olanı birbirinden ayırmaya yarayan bu yapı ilk kez ailede anne-babanın koyduğu kurallarla biçimlenir. Kusursuz bir ahlak anlayışını egemen kılmaya uğraşan süperego, idin özellikle cinsellik ve saldırganlıkla ilgili isteklerini bastırmaya çalışır.

Bu kişilik kuramına göre ego, idin ve süperegonun çatışan istekleriyle başa çıkamadığında kaygı ortaya çıkar. Kaygının giderilmesi için çeşitli savunma mekanizmalarına başvurulabilir. İdin, egonun ve süperegonun özelliklerinin, bireyin kaygıyla başa çıkma yöntemlerinin ve seçilen savunma mekanizmalarının biyolojik bir temelden kaynaklandığına inanılır. Ancak bebeklik, çocukluk ve gençlik yıllarında geçirilen yaşantıların da bunlar üzerinde etkili olduğu kabul edilir.

Kişilikle ilgili açıklamalar getiren ikinci grup; kişiliğin temelini oluşturan özelliklerle ilgilenir. Bu yaklaşım, kişiyi bir "özellikler" toplamı olarak görme eğilimindedir. Bağlanma, başarı, kaygı, saldırganlık, bağımlılık gibi bu tür özelliklerin ve bunların her bireyde rastlanan oranlarının değişmez olduğu varsayılır. İki birey arasında kişilik ve davranış yönünden gözlemlenen farkların, bu bireylerde söz konusu özelliklerin değişik oranlarda bulunmasından kaynaklandığına inanılır. (3).

Bu özelliklerin neler olduğu konusunda pek çok görüş ileri sürülmüş ve birçok araştırma yapılmıştır. Bu

çalışmalardan birinde 20'yi aşkın bireysel kişilik özelliği beş genel grup altında toplanmıştır :

- 1) Sosyal uyum
- 2) Duygusal denetim
- 3) Uyma davranışı
- 4) Araştırmacı zekâ
- 5) Güvenli benlik dışavurumu

Bu beş grup, konuşkanlık-sessizlik, maceracılık-tedbirlilik, kendine yeterlilik- bağımlılık, sınırlılık-sakinlik, iyi huyluluk- benmerkezcilik, ciddilik- uçarılık, geniş ilgi alanlarına sahip olma-dar ilgi alanlarına sahip olma, hayal gücü geniş olma- hayal gücü dar olma, girginlik-çekingenlik, açık sözlülük-ketumluk gibi özellikleri barındırır. (6).

İlgiler ve değerler kişiliğin dinamik yönünü temsil eder. Bireyin hoşlandığı, zevk aldığı şeyler ilgilerini yansıtır. İlgiler çoğunlukla nesnelere ya da faaliyetlere dayanarak tanımlanır. Örneğin, kişiler eski arabalardan, müzikten, spordan, pul biriktirmekten, okumaktan hoşlanabilirler. Bireyin ilgileri onun kişiliği hakkında önemli ipuçları verebilir. (7).

İlgilerin ölçümü mesleki rehberlik ve kariyer planlama açısından önem taşır. Bir mesleği seçecek olan kimselerin o mesleği yapan kişilerin uğraştığı işlerden ve çalışma koşullarından (yalnız veya grup halinde çalışma, yerleşik ya da gezici bir iş, güvenli ya da riskli çalışma ortamı gibi) hoşlanmaları gerekir. Holland'ın geliştirdiği ilgiler ve meslekler sınıflandırması, gelecekle ilgili kararlar almak durumunda olan kişilere yardımcı olabilecek bir gruplandırma'dır.

Bu gruplamada altı kategori yer alır:

Gerçekçi, zeki, sanat yönü olan, sosyal, girişimci ve geleneksel. Bu sınıflamaya dayanarak ilgileri ölçülen kişiler, özelliklerinin işin niteliklerine uyup uymadığı hakkında bilgi sahibi olurlar. (8).

Değerler, birey için önemli olan şeyleri, ulaşmak istediği hedefleri, gerçekleştirmeye çalıştığı amaçları içerir. İlgiler ve değerler birbirleriyle bağlantılıdır. Klasik müziği pop müziğe tercih ettiğini söyleyen bir kişi, yalnız ilgilerini değil değerlerini de ortaya koymaktadır. Birçok ilgi biraraya gelerek kişinin temel değerlerinden birini oluşturur. İnsanlar ilgilerine ve değer sistemlerine göre sınıflandırıldığında değerler altında toplanan faaliyetler listesinin diğerine göre daha kapsamlı olduğu görülür. (9).

Değerler ergenlik çağında biçimlenir ve bireye yaşamı boyunca yol gösterirler. Ancak yetişkinlik döneminde yaşanan, sevilen bir kişiyi kaybetmek, ciddi bir kaza geçirmek, çocuk sahibi olmak gibi olaylar değer sisteminde değişikliğe yol açabilir. (10).

Değerlerin ölçülmesiyle ilgili girişimler, bireylerin değerlerini kuramsal, ekonomik, estetik, sosyal, politik ve dini alanlarda toplamaya yöneliktir. Bu girişimlerin kişiler arasındaki davranış farklılıklarının açıklanmasına önemli katkılarda bulunduğu görülmüştür. (9).

III-2- Yetenekler

Yetenek, bir bireyin zihinsel ve fiziksel nitelikli işlerdeki maksimum performansını belirleyen geniş kapsamlı ve sabit bir özelliktir. Yetenek ve buna eşlik eden beceriler yönünden bireyler arasında görülen farklar, yöneticiler için büyük önem taşır. Kişiler arasında bulunan yetenek farkları göz önüne alınmadığında, işlerin yürütülmesinde pek çok aksaklıkla karşılaşılacağını bilen yöneticiler bu nedenle bu konuya duyarlılık gösterirler. (10).

Yeteneğin performansla ilişkisi aşağıdaki gibi formüleleştirilebilir :

$$\text{Performans} = f(\text{yetenek} \times \text{güdülenme})$$

Bu formüle göre, kişinin performansı yeteneklerinin ve güdülenme düzeyinin fonksiyonu olarak kabul edilmektedir. Bu etkenlerden birinin diğerinin yerini tutması söz konusu değildir. Bir başka deyişle güdülenme düzeyi çok yüksek olan bir birey, eğer işin gerektirdiği yetenekten yoksunsa iyi performans gösteremez. Aynı şekilde, yeteneği çok yüksek olan bir işgörenin, yeterince güdülenmemişse beklenen performansı vermesinin mümkün olmadığını unutulmamalıdır. (3).

III-3- Zekâ Ve Zihinsel Yetenekler

Uzmanların kesin tanımı üzerinde anlaşamadığı kavramlardan biri de zekâdır. Bu konuda geliştirilmiş kuramlara göre zekâ; 1) Doğru tepkiler üretebilme gücü, 2) Soyut düşünme yeteneği, 3) Çevreye uyum yeteneği, 4) Yeni durumlara uyum yeteneği, 5) Bilgi edinme ve bilgiyi koruma yetisi ve 6) Deneyimlerden ders çıkarma ve kazançlı çıkma yetisi olarak tanımlanabilir.

Zekânın tanımını sezgiye dayalı varsayımlarla oluşturan bu tür kuramsal çalışmaların yanı sıra görgül çalışmalar da yapılmıştır. Zekâ düzeyiyle ilişkili olduğu varsayılan işleri yapan bireylerden toplanan verilerin

değerlendirilmesi sonucu temel zihinsel yetenekler adı verilen bir sınıflandırma geliştirilmiştir:

- 1) Sözel anlayış
- 2) Sözel akıcılık
- 3) Sayısal yetenek
- 4) Uzamsal (spatial) yetenek
- 5) Hafıza
- 6) Algısal hız
- 7) Tümevarımsal muhakeme

A.B.D.'de personel seçimi araştırmacılarının yaptıkları bir çalışmada yukarıda belirtilen zihinsel yeteneklerden sözel yetenek, sayısal yetenek, uzamsal yetenek ve tümevarımsal muhakemenin işe başvuran adayların performanslarını yordamada geçerli oldukları bulunmuştur. (1).

III-4- Mekanik Yetenekler Ve Psikomotor Yetenekler

Makinelerin kullanımıyla ilgili işlerde gerekli bir yetenek olan mekanik yetenek, makine parçaları ve donanımlarının tanımlanması, mekanik ilke ve uygulamalarının bilinmesi, fiziksel ilişkilerin zihinde canlandırılabilmesi gibi becerileri kapsar. Makine mühendisliği, makinistlik, otomobil tamirciliği gibi meslekler için bu yetenek önemlidir.

Kas faaliyetleriyle ilgili olan psikomotor yetenekler, nesnelere manipülasyonunu ve tüm beden hareketiyle performans gerektiren işleri kapsar. Elektronik parçaları biraraya getirmeleri gereken radyo ve TV tamircileriyle kumarhanelerde oyun kâğıtlarını dağıtan kişilerde görülen bu yetenekler, el mahareti, göz-el koordinasyonu, reaksiyon zamanı gibi becerilere dayanır. (3), (7).

III-5- Duyusal Yetenekler Ve Dikkat

Görsel keskinlik, renk ayırımı, derinlik algısı, sesleri perde, yükseklik, belirli bir tonda kalma süresi bakımından ayırtma gibi görsel ve işitsel beceriler duyusal yetenekler alanına girer. Algıyı belirli bir olay veya nesne üzerinde yoğunlaştırma; aynı zamanda farklı olay ve nesnelere algılayabilme; çeşitli zihinsel işleri birarada yürütebilme gibi beceriler ise dikkatle ilgili yeteneklerdir. (7).

III-6- Bilgi Ve Beceriler

Bilgi, belirli gerçekleri veya ilişkileri yeniden üretme ya da tanıma yeteneğine; beceri ise belirli işleri saptanmış kurallara göre yapma yeteneğine verilen addır. Bireyin zihinsel yetilerini kullanarak gerçekleştirdiği işler bilgi ve beceriye dayanır. Genel eğitim, mesleki eğitim, kurslar ve iş deneyimi yoluyla kazanılan bilgi ve becerilere; yazılı ve sözlü ifade, yabancı dil bilgisi, sürücülükle ilgili beceriler, sosyal beceriler, sekreterlikle ilgili beceriler örnek gösterilebilir. (7).

III-7- Biyografik Özellikler

Eğitim, cinsiyet, yaş, sosyo - ekonomik düzey, coğrafi-kültürel konum, etnik köken, çocukluk yaşantıları, ailenin özellikleri, sosyal bağlantılar, boş zamanları değerlendirme faaliyetleri, kültürel yaşantı, siyasal, dini ve felsefi inanışlar, beklenmedik yaşantılar (savaş, yolculuk, askerlik sırasında yaşanan olaylar gibi) bireyin çalışma yaşamına ve işle ilgili davranışlarına yansımaları beklenen kişisel özelliklerdir. (7).

IV- BİREYSEL AYRILIKLARIN ÖLÇÜMÜ

Bireysel ayrılıkların ölçümü, işin gerektirdiği niteliklere uygun elemanların seçimi açısından önem taşır. Bireylerin performansını etkileyen kişilik, zekâ, yetenek gibi etkenlerin ölçülmesi işi en iyi yapabilecek kişilerin belirlenmesini sağlar. Bu değerlendirmelerin yapılabilmesi için test, görüşme, biyografik veri (biyodata) gibi yöntemlerden yararlanılır.

IV-1- Testler

Testler, bireylerin tercihlerini belirterek (kişilik testlerinde olduğu gibi) ya da bir problem çözerek (zekâ ve yetenek testlerinde olduğu gibi) bir dizi soru veya maddeye cevap verdikleri ölçme araçlarıdır. Testlere verilen cevaplar önceden belirlenmiş bir formata göre puanlanır. Pek çok testin normları ya da standartları bulunur. Böylece bir bireyin testten aldığı puanı genel nüfusun puanlarıyla karşılaştırma olanağı doğar. Bu normlar toplum içinde yer alan farklı gruplar için belirlenmiştir. Örneğin, mesleki değerlendirme söz konusu olduğunda, değişik meslek grupları için ayrı ayrı geliştirilmiş olan normlar gözönüne alınarak birey mensubu bulunduğu meslek grubu içerisinde değerlendirilebilir.

Bireyi çeşitli psikolojik boyutlar açısından niceliksel bir değerlendirmeden geçiren testler dört grupta toplanır :

1) Başarı ve Performans Testleri : Sekreterliğe başvuran bir adayın girdiği daktilo yazma testleri ya da bir öğrencinin girdiği istatistik, finans, muhasebe gibi sınavlar bu tür testlerdir.

2) Yetenek Testleri : Bu testler kişilerin bir iş istidatlarını ya da o işle ilgili potansiyellerini ölçerler. A.B.D. Çalışma Bakanlığı'nın kullandığı Genel Yetenek Test Bataryası gibi bazı testler sözel yetenek, sayısal yetenek, motor koordinasyon gibi çeşitli alanlarla ilgili yetenekleri değerlendirir. Diğer testler yaratıcı çalışma, makinelerin işleyişini kavrama gibi özel yetenekleri ölçmek üzere geliştirilmişlerdir. Zekâ testleri de yetenek testleri altında gruplandırılabilir.

3) Kişilik Testleri : Bireyin kişiliğinin farklı yönlerini ölçmek amacıyla geliştirilen bu testler iki gruba ayrılır : Birinci grupta, testi alanlara öykülerin anlatıldığı ya da belirsiz şekilleri yorumlamalarının istendiği projektif testler bulunur. İkinci grupta ise daha objektif sayılabilecek soru ve maddelerin değerlendirilen kişilerce cevaplandırıldığı envanterler yer alır. Bu envanterler testi alanın kendine güveni, kendisi için önem taşıyan güdüler gibi özelliklerini ölçer.

4) İlgi Testleri : Bu tür testler çoğunlukla iş başvuran adayların ilgilerini, çeşitli mesleklerde çalışan ve daha önce bu testleri almış kişilerin ilgileriyle karşılaştırırlar. Adayın işle ilgili potansiyelinin değerlendirilmesine yardımcı oldukları gibi kariyer planlamasına da önemli katkılarda bulunurlar.

Testlerin sağlıklı sonuçlar verebilmesi için geçerlilik ve güvenilirlik adı verilen iki teknik ölçüte uymaları gerekir. Geçerlilik, testin ölçülmesi gereken özelliği ölçüp ölçmediğini, güvenilirlik ise değerlendirilen bireyin testin değişik uygulamalarından hemen hemen aynı sonuçları alıp almadığını denetleyen ölçütlerdir. Bu ölçütlere uyulsa bile testlere yanılmaz ölçme araçları gözüyle bakmak doğru değildir. Bir işte kimlerin başarılı, kimlerin başarısız olacaklarını yordamak bakımından testler mükemmel birer araç olarak görülemez. Testlerden alınan sonuçlar başka ölçme araçlarından elde edilen bilgilerle desteklenmelidir. Ayrıca, test sonuçlarına dayanarak bireyler arasında ayırimcılık yapıldığı, testlerin bireylerin özel yaşamlarına müdahale edici nitelikte olduğu gibi eleştiriler de göz önüne alınarak, bu araçların kötüye kullanılması önlenmelidir. (1), (3).

IV-2- Görüşme

Personel seçme işlemlerinde yaygın biçimde kullanılan bir yöntem olan görüşme, işteki performansını yordamada yetersiz kaldığı gerekçesiyle sık sık eleştiriyen

uğrar. Önceden belirlenmiş bir formata göre ya da açık uçlu bir biçimde, adayla iletişim kurularak işe uygun olup olmadığının belirlenmesini sağlayan bu değerlendirme yönteminin bazı sakıncaları vardır. Adayla ilgili yargılara çok çabuk varılması ve bununla çelişen daha sonraki bilgilerin göz ardı edilmesi, belirli özellikleri olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilen adayların diğer özelliklerinin de yeterince incelenmeden aynı biçimde etiketlenmesi, adayın mensubu bulunduğu sosyal gruba ilişkin önyargıların bireysel değerlendirmeye yansıtılması, değerlendirme kategorilerinin yetersizliği, görüşmecinin kendi ilgi ve tutumlarına uygun değerlendirme kategorileri kullanması, ilk ve son olarak görüşülen adaylarla ilgili bilgilerin daha iyi hatırlanıp diğerleriyle ilgili bilgilerin kolay unutulması, çok sayıda aday başvurduğunda eleme yapmak amacıyla nitelikli adayların olumsuz değerlendirilmesi gibi sakıncalar görüşme yoluyla yapılan ölçümlerin geçerliliğini zedeler.

Bu gibi sakıncaları gidermek amacıyla görüşmecilere etkin görüşme tekniklerinin kazandırılması için eğitim programları düzenlenmesi ve görüşmenin tüm adaylarla standart bir biçimde yürütülmesine olanak sağlayan değerlendirme ölçeklerinden yararlanılması önerilmektedir. Görüşmenin, sakıncalı yönlerine karşın yararlı bir araç olduğunu savunanlar, değerlendirme işlevinin yanısıra örgütü tanıtarak halkla ilişkiler işlevine hizmet ettiğini ve başvuru formlarıyla elde edilmesi güç olan bilgileri toplamaaya yardımcı olduğunu ileri sürmektedirler. (1).

IV-3- Biyografik Veri (Biodata)

Biyografik veri, işe başvuran adaylar hakkında geniş bilgi toplamaya yarayan bir araçtır. Başvuru formları, özel olarak geliştirilmiş anketler, görüşmeciler, eski işverenler ve eğitim kurumları aracılığıyla toplanan bilgiler; yaş, cinsiyet, doğum yeri, oturulan yer, ailenin özellikleri, eğitim, iş deneyimi, medeni durum, çocuk sayısı, fiziksel özellikler, sağlık durumu, hobiler, okuma alışkanlıkları, boş zamanları değerlendirme biçimleri, tutumlar, duygular, değer yargıları gibi değişik alanlara ilişkin verileri kapsar.

Bireylerin kendileri hakkında iyi bir izlenim yaratmak amacıyla yanlış ve çarpıtılmış bilgiler vermesi gibi sakıncalarına karşın, biyografik veri geçerliliği yüksek kabul edilen bir değerlendirme aracıdır. (11).

V- SONUÇ

İşgücündeki yaşam biçimleri, değerler ve davranışlar bakımından ortaya çıkan değişiklikleri kavrayan ve bu doğrultuda bireysel ayrılıkların yukarıda sözü edilen yöntemlerle ölçülmesine önem veren

yöneticilerin; işe eleman seçme, elemanları görevlendirme, performans değerlendirme, eğitim ihtiyaçlarını saptama, etkili iletişim kurma, elemanları güdüleme ve yönlendirme, ödüllendirme, ekip çalışması ve işbirliğini özendirme, kişilik çatışmalarıyla başa çıkma gibi pek çok farklı alanda bu konunun önemini algılayamayanlara oranla başarılı oldukları görülmektedir. (10). Bu nedenle, geleceğin yöneticileri yetiştirilirken insan kaynaklarına bireysel ayrılıklar açısından yaklaşma duyarlılığının kazandırılması başarıya önemli bir katkıda bulunacaktır.

KAYNAKÇA

- (1) Fincham, R., Rhodes, P.S. (1988). **The Individual, work and Organization**. New Jersey : Rowman and Littlefield.
- (2) Fiffin, J., Mc Cormick, E.J. (1960). **Industrial Psychology**. New Jersey : Prentice - Hall.
- (3) Dessler, G.(1980). **Human Behavior : Improving Performance at Work**. Virginia : Prentice-Hall.
- (4) Hilgard, E.R., Atkinson, R.C. Atkinson, R.L. (1971). **Introduction to Psychology**. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- (5) Maier, N.R.F. (1973). **Psychology in Industrial Organizations**. Boston; Houghton Mifflin.
- (6) Luthans, F. (1977). **Contemporary Readings in Organizational Behavior**. New York : Mc Graw - Hill.
- (7) Drenth, P.J.D., Thierry, H., Willems, P.J., de Wolff, C.J. (Ed). (1984). **Handbook of Work and Organizational Psychology**. Chichester : John Wiley and Sons.
- (8) Holland, J.L. (1966). A psychological classification scheme for occupations and major fields. **Journal of Counseling Psychology**, 13, 278-288.
- (9) Kolasa, B.J. (1969). **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**. (K.Tosun ve ark., çev.). İstanbul : Fatih Yayınevi Matbaası. (Orijinal eserin yayımı 1968).
- (10) Kreitner, R., Kinicki, A. (1989). **Organizational Behavior**. Homewood IL : BPI Irwin.
- (11) Mc Cormick, E.J., Ilgen, D. (1987). **Industrial and Organizational Psychology**. London : Allen and Unwin.

CAREER DEVELOPMENT

Dr. F.Gülruh GÜRBÜZ

M.Ü. İ.İ.B.F. İngilizce İşletme Bölümü, Öğretim Görevlisi

Özet:

Günümüzde işletmeler rekabetin hat safhada olduğu bir ortamda varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadırlar. Bu işletmeler için az sayıda, ancak kalifiye insan gücü çalıştırmak maliyetlerden tasarruf etmenin, dolayısıyla piyasadaki rakabet güçlerini koruyabilmeyin bir yolu olabilir. Konuya bu açıdan yaklaştığımızda işgörenlerin kariyer planlamasının ve işgörenlerin kariyerlerinde ilerlemelerini sağlayacak geliştirme programlarının ne denli önemli olduğunu kavrayabiliriz.

I-INTRODUCTION

Today each business organization is operating in a very competitive environment in its sector. In order to keep their market share and make profit, companies are benefiting from new technologies, they are restructuring and sometimes they are downsizing. There is a trend in business world towards conducting business by minimum amount of workforce who are highly talented and mostly qualified. For that reason, companies are intensively implementing career management systems for the improvement of their employees.

Generally career means advancement, but if we speak of career in a narrower sense, it is the perceived sequence of attitudes and behaviors associated with work related experiences and activities over the person's life span. [3, p.4]

In fact we can say that career is both an individual and an organizational issue. At the individual side of the career process, we can talk about career planning which is the process of planning one's life work, evaluating abilities and interests, considering alternative career opportunities, establishing career goals and planning practical development activities. [7, p.9] As we can see from its definition, career planning is a long process, during which the individual has to follow some steps:

II-CAREER STEPS

1) NEED AROUSAL: This is the time that the individual perceives that he needs to give a decision related to his career. For example, a person coming towards the end of his school life has to make a career choice or an individual who is already working in an organization may give a decision to change his career due to many factors. Perhaps he is not happy with his present career or the (-) performance evaluation shows that his career is not suitable for him.

2) SELF-ANALYSIS: Each person who wants to be successful in his career must be able to analyze himself objectively. He must assess his skills, abilities, strong and weak points, his desires and expectations for future.

3) EVALUATION OF INFORMATION: The third point in the career step process is evaluating the careers in the outside world. When the individual is trying to explore the opportunities available for him, he must also analyze training, development and experience required for these career options.

4) MAKE CAREER CHOICE: Once the individual evaluates himself and available opportunities for him in the market, then he makes his career choice. This choice can be in several forms. For a person who is still continuing his university education, career choice can be in the form of choosing an occupation. For example, when a student in the business administration department comes to the third class, after doing his self-analysis and evaluating potential market and economical conditions, he may choose marketing major instead of finance major. Now at this point it is very clear that career planning can also be done before the individual begins his work life. Also an individual who has graduated from school twenty years before can suddenly see that his career choice at that time is not acceptable any more, so he can attend a training program and

update his knowledge and skills. As a result of this training, there will be new career options in front of him.

5) MAKE ORGANIZATIONAL CHOICE: After the individuals make their career choice, they implement their choices in the organizations. A new university graduate, who has chosen his occupation before, has to choose an organization to work. Also an individual, who is already working in an organization, may prefer to change his company.

6) SET GOALS FOR FUTURE: Career-planning process does not terminate when the occupation and organization is chosen, in fact the most important part begins. An individual working in an organization must continuously put short term and long term goals for himself. He must take part in every project and work assignment that will provide growth opportunities for him.

7) FOLLOW- UP : Individual on the way to achieve his goals, from time to time he has to top and check if he is doing right or not. At this step he may feel the need for further training or he has to change some of his behaviors.

As we have mentioned before, career is both an individual and an organizational issue. Career planning is the individual side of the career development systems in the organizations. On its organizational side, there are career management policies and strategies that the organizations use to promote employees' career development. These activities should function as a system designed to meet individual needs for job advancement, extension of skill or the improvement of human experience on the job. [8. pp.588-600] in recent years, organizations have become very interested in career development programs because of the benefits they can obtain from such attempts. These benefits include [4. pp. 5-24] [10. pp.58-61]

a) Improving the quality of work life by providing employee information regarding job options and strategies.

b) Attracting talented people who see the organization as interested in helping them attain their career aspirations,

c) Helping people anticipates work-related changes and identifies necessary skills that they will have to develop in order to succeed in the future.

d) Creating job satisfaction and reducing absenteeism and turnover,

e) Helping the organization meet equal employment guidelines by providing increased opportunities for women and minorities,

f) Improving the overall abilities and talents of the personnel by assisting those in dead-end or no-growth jobs to move into areas that are more in line with their talents and ambitions,

g) Improving profits and productivity.

Shortly individual career planning and organizational career management are the components of a larger system called employee career development inside the organizations. Usually employee career development activities are conducted by Human Resource Departments in the organizations.

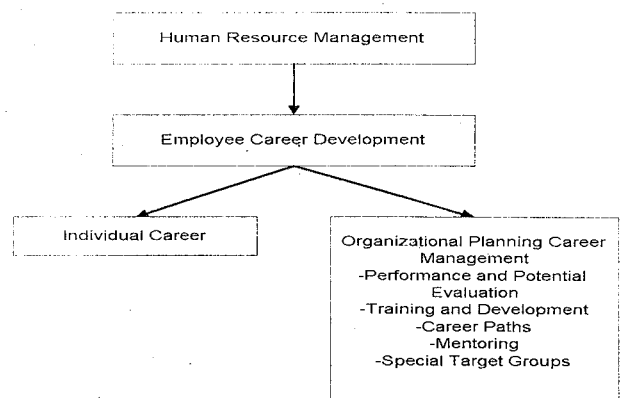


FIGURE 1: EMPLOYEE CAREER DEVELOPMENT [2, p.57]

III-ORGANIZATIONAL CAREER MANAGEMENT

1) PERFORMANCE AND POTENTIAL EVALUATION: The objective of organizational career management programs is to actualize the progress and growth of their employees. For that reason having feedback about the present job performance of the individual and his possible future potential is very important. This data about the strengths, weaknesses and possibility of the employee is obtained through routine performance appraisals done in the organization.

2) TRAINING AND DEVELOPMENT: Developmental programs consist of skills assessment and training programs that organizations may use to develop their employees for future positions. These programs can be internal and run by the Human Resource Staff of the company or can be offered externally by professional organizations.

We can say that among the training programs, assessment centers and job rotation serves best for developmental purposes. Assessment centers, although

they are quite expensive, are useful to help employees to better understand their strengths and weaknesses, for managerial jobs. On the other hand, job rotation programs enable employees to develop broader skills, because an employee after working in the various departments of the organization can have a broader perspective to look at the organizational matters.

3) CAREER PATHS: Career Pathing is the process of identifying job assignment sequences by which a person can get from one position to another. [6. pp.56-60] Today organizations are using career pathing in their career management systems to help their employees develop career plans for themselves. For example, how can a human resource specialist become a training manager in a professional training company? What route should that person take? This answer will change from organization to organization, but the superior and the subordinate can sit together and analyze the career paths available in that firm. The following figure shows a career path in a training company.

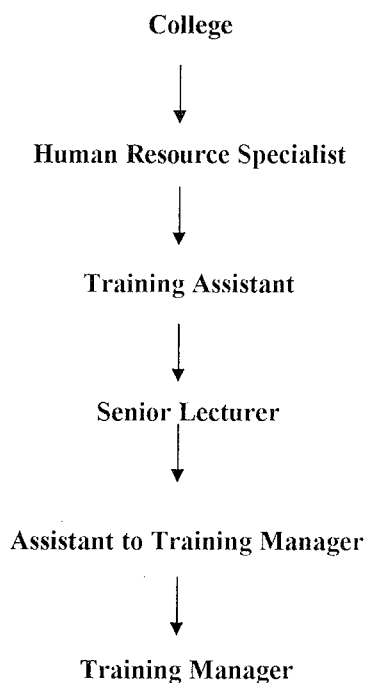


FIGURE 2: CAREER PATH

Career pathing is very beneficial for the individual employee. Because beginning from the entry to the company, he should be aware of the possible job moves and skills and training requirements of this job moves. If he wants to promote, he will willingly try to develop himself.

4) MENTORING: Mentor is a coach or an advisor who provides advice and assistance to the individual employee through his career. [9. pp.78-81]

The help of mentors to the junior employees is in the form of [11. pp.280-290]

a) Instructing the specific skills and knowledge critical to successful job performance

b) Helping employees understand the unwritten rules of the organization

c) Offering emotional support

d) Serving as a role model.

5) SPECIAL TARGET GROUPS: Career management programs can be offered to special groups within the organization. Preretirement programs are designed to help organization members to cope with midlife career crises. There are special programs developed for women, minorities and handicapped personnel to help them solve their special career problems. [5. p.29] Some organizations are trying to assist personnel in their career move from technical to managerial positions. Finally, in some companies, there are outplacement counselling programs designed for the employees, who are leaving the organization voluntarily or involuntarily. [1. pp.40-44] Especially if the employee is leaving the organization because he is fired these programs can be helpful to reduce the negative feelings of the employee towards the organization.

IV-CONCLUSION

In the preceding paragraphs we tried to stress upon the important issues about the management of careers in the organizations, because development of the employees and their improvement in their careers are very important for the well-being and success of the organizations. We discussed career management from two perspectives. We mentioned about the individual attempts of the employee to plan his work life and also stressed on the activities that the organizations perform to develop their employees in their careers.

REFERENCES

- [1] Camden, Terry M.; "Using Outplacement as a Career Development Tool", **Personnel Administrator**, January 1982.
- [2] Gutteridge, T.G.; **Organizational Career Development Systems: The State of the Practice in Douglas Hall and Associates**, Career Development in Organizations, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1986.
- [3] Hall, Douglas T.; **Careers in Organizations**, Good Year Publications, Santa Monica, California, 1976.
- [4] Hall, Douglas T.; "How Top Management and the Organization Itself Can Block Effective Executive Succession", **Human Resource Management**, Spring 1989.
- [5] "In Dad's Footsteps: More Women Find a Niche in the Family Business", **The Wall Street Journal**, May 28, 1987.
- [6] McRae, Kenneth B.; "Career Management Planning: A Boon to Managers and Employees", **Personnel**, May 1986.
- [7] Melanson, Mona; "Career Self-Assessment", **National Business Employment Weekly**, June 25, 1989.
- [8] Sonnenfeld, Jeffrey, Maury Peiperl; "A Staffing Policy as a Strategic Response: A Topology Career Systems", **Academy of Management Review**, 13, 1988.
- [9] Speck, Bruce; "The Manager as Writing Mentor", **Training and Development Journal**, April 1990.
- [10] Sweeney, Dennis J., Dean Haller, Frederick Sale, Jr.; "Individually Controlled Career Counselling", **Training and Development Journal**, August 1987.
- [11] Thomas, David A.; "Mentoring and Irrationality: The Role of Racial Taboos", **Human Resource Management**, Summer 1989.

İŞLETME KÜLTÜRÜNÜN ALT KADEME YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

¹ Hüseyin ÇIRPAN - ² Mustafa KOYUNCU

¹ Kırıkkale Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Araştırma Görevlisi

² Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Öğretim Görevlisi

Abstract:

Organizational culture, defined as shared values by all employees, has an impact on the employees' values, attitudes, and behaviors. Organizations attract employees who would fit to the existing culture. In the same way, job seekers tend to apply to firms in which they think they can fit. This article examines the effects of organizational culture on supervisors.

I. GİRİŞ

İşletmeler, rekabetin çok yoğun olduğu ve değişimin baş döndürücü bir hal aldığı piyasada varlıklarını devam ettirebilmek için rakiplerine karşı bir rekabet avantajına sahip olmak zorundadırlar. Son yıllarda organizasyon yapısı üzerinde yapılan çalışmalarda işletmeleri başarılı kılan faktörler arasında her işletmenin sahip olduğu o işletmeye özgü kimliğin, iş yapış biçiminin ve paylaşılmış değerlerin, kısaca kültürün önemli bir yeri olduğu belirtilmiştir. Bu olgu, işletme literatüründe "firma kültürü", "işletme kültürü", "organizasyon kültürü" veya "örgüt kültürü" olarak anılmaktadır. Bu araştırmaların sonucunda işletmeler toplum kültürü içerisinde faaliyet gösteren kültürel ortamlar olarak görülmeye başlanmıştır¹ [1][2].

Bilindiği gibi işletmenin başarısı büyük ölçüde çalışanlarının işletme amaçları doğrultusunda bütünleşmelerine bağlıdır. Bu bütünleşmeyi işletme kültüründen bağımsız olarak düşünmek imkansızdır. Bir işletmenin geneline hakim olan kültür işletme içerisinde çalışanların davranışlarını, iş yapış biçimlerini ve alışkanlıklarını etkiler[3]. İşletme içerisinde yaygın olan temel değerleri benimsemeyen iş görenler zamanla kurumdan ayrılmak zorunda kalacaklardır. İşte bu araştırmada bir örnek olay çerçevesinde işletme kültürünün ilk kademe yöneticileri üzerindeki etkileri incelenmiş ve yöneticilerin çalıştıkları işletmenin kültürünü benimseme dereceleri araştırılmıştır.

Çalışmada öncelikle işletme kültürünün tanımı ve türleri üzerinde duracağız.¹ İşletme kültürünün oluşumunu etkileyen faktörleri ve işletme kültürünü oluşturan öğeleri bir

sonraki bölümde ele alacağız. Son bölümde ise örnek olay yöntemi ile işletme kültürünün alt kademe yöneticileri üzerindeki etkilerini inceleyeceğiz.

II. İŞLETME KÜLTÜRÜ: GENEL BİLGİLER

A. İşletme Kültürünün Tanımı ve Önemi

Yukarıda belirtildiği gibi işletmeleri başarılı kılan faktörlerden birisi belki de en önemlisi işletmede varolan kendine özgü bir kimlik, işleyiş biçimi ve değerler, kısaca işletme kültürüdür. İşletme kültürü, örgütsel bütünlüğü kurmak, korumak ve geliştirmek, bununla birlikte, hızla değişen iç ve dış çevre şartlarına uyumu sağlayabilecek bir takım ortak değerler olarak düşünülebilir[4].

Sosyal birer sistem olan işletmeleri meydana getiren unsurlardan birisi de insanlardır. Örgütleri dinamik hale getiren insanlar, yaşadıkları çevreden edindikleri bilgi, görgü, tecrübe, düşünce ve inançlarıyla ya da kısaca "kültür"leri ile organizasyona gelirler. İşletmeler de bu farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşmuştur. Bir araya gelen bu bireyler, grup olmanın doğal bir sonucu olarak, diğer işletmelerden farklı, fakat, kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Bu değerler sistemi, örgüt kültürü olarak bilinir.

Bir işletme yöneticisinin en önemli görevlerinden birisi, işletme amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarını birlikte gerçekleştirebilmesidir. Bunun zor bir görev olduğu açıktır. Çünkü, insanların sahip oldukları amaçlar çeşitli sebeplerle farklılıklar arz eder. Bu sebeple, farklı kültürlerle bir işletmeye çalışmak üzere gelen bireyler için onların benimseyecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri ortak bir takım değerler oluşturmak gerekir. İşletme kültürünün önemi bu noktada kendini hissettirir. Bir işletmede böyle bir kültürün oluşması durumunda, çalışanlar, kendilerini bir bütünün parçası sayacaklar, kendilerini evlerinde hissedecekler, aileleriyle birlikte imiş gibi rahat ve huzurlu bir ortam içinde çalışacaklardır. Bunun ise, çağımız işletmeleri için önemli bir ayrıcalık olduğu bilinmelidir [4].

¹ Bu konuda özellikle Japon firmaların başarılarını açıklamaya yönelik çalışmalar örnek verilebilir.

İşletme kültürünün, çalışanların moral ve üretkenlikleri üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Aynı zamanda, örgütün kendi imajını da etkiler [5].

İşletme kültürü kavramı, bir anlamda topluluğun kültürünün benzeri olarak düşünülebilir. Öyle olunca genel olarak kültür tanımlarına benzer tanımlar vermek mümkündür. Ancak, kültür kavramı, değişik çalışma disiplinleri- sosyoloji, antropoloji, etnoloji gibi- tarafından çok farklı biçimlerde tanımlanmış ve bu disiplinler ortak bir yaklaşım yöntemi geliştirememişlerdir [6]. Buna benzer olarak işletme kültürü tanımlarında da çok çeşitlilik söz konusudur. Belirttiğimiz farklı disiplinlerin kendi alanlarıyla ilgili yönere ağırlık vermeleri işletme kültürü için de geçerlidir [7]. Tanımlardaki bu farklılıklara rağmen tanımlar ortak öğeler içermektedir. Şimdi bu tanımlardan birkaç tanesini vererek işletme kültürünün özelliklerini belirlemeye çalışalım.

Basit olarak işletme kültürünü "bir topluluğu bir arada tutan paylaşılmış değer ve davranışlar" olarak tanımlayabiliriz. Diğer bir tanıma göre, işletme kültürü, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan, yeni üyeler tarafından öğrenilmesi gereken, örgütün düşünme ve işleri yapma biçimini yansıtan kişiliğidir [8]. Peters ve Waterman'a göre işletme kültürü ise, örgütün paylaşılmış değerlerini ve kültürünü taşıyan ve yansıtan hikayeler, mitler, efsaneler ve sloganlardan oluşur [9]. Son olarak çok yaygın olarak kullanılan ve kültürün amacını da içeren Schein'in tanımını verelim: "kültür, bir grup tarafından bulunmuş, geliştirilmiş, dış çevreye karşı uyumu ve içsel bütünleşmeyi sağlayan, geçerliliği kabul edilecek kadar denenmiş, bu nedenle yeni üyelere aktarılan temel değerlerdir" [10].

Yukarıda verilen tanımlardan organizasyon kültürünün üç temel özelliğini şu şekilde belirtebiliriz:

a. Kültür, öğrenilir. Başka bir deyişle kültür, bir grubun tecrübeleri sonucu ortaya çıkan öğrenilmiş davranışlar ve değerlerdir.

b. Kültür, bir grubun veya organizasyonun üyelerince paylaşılan değerlerini içerir.

c. Kültür, bir kuşaktan diğerine aktarılır. Kültürün bu özelliği işletmelere devamlılık kazandırır.

B. İşletme Kültürü Türleri

İşletme kültürü, sahip olduğu bazı özelliklere göre sınıflanabilmektedir. Luthans'a göre kültürler şu özelliklere sahiptir [11]:

1. Kültürün Türdeş Olması

Organizasyonların türdeş bir kültüre sahip oldukları gibi yanlış bir kanaat vardır. Böyle bir bakış açısı, antropolojik bir yaklaşım gösterir. Eğer kültürün türdeşliği kabul edilirse, böyle bir bakış organizasyonların analizi için kolaylık sağlamaya yönelik olur. İşletme kültürü, üyelerin

ortak algılarını kapsar. Söz konusu algılamının tüm örgüt üyelerince paylaşılması arzulanır. Ancak bu her zaman mümkün olmayabilir. Bu nedenle, bir işletme veya organizasyon içerisinde bir takım alt kültürler olabilir.

2. Baskın (Hakim) Kültür

Baskın kültür, genellikle örgüt üyelerinin çoğu tarafından paylaşılan değerleri içerir. Bu değerler merkezi değerlerdir. Örgüte bağlılık, verimlilik, tüketiciye saygı gibi değerler kültür içinde yer alan ve örgüt kültürünün özünü teşkil eden değerlerdir. Herkes tarafından paylaşılması istenir ve zorunlu görülür.

3. Güçlü ve Zayıf Kültür

İşletme kültürünün yapısını belirleyen kavramlardır. Bunlardan birincisi, değerlerin işletme çalışanlarınca ne oranda kabul edildiğini, diğeri ise değerlerin işletme çalışanlarınca ne oranda uygulandığını gösterir. Değerlerin kabul edilme derecesi iki temel faktörden etkilenir: Yönlendirme ve ödüllendirme. Yönlendirme, çalışanlara kültürel değerlerin aktarılmasıdır. Böylece iş görenler neyin önemli neyin önemsiz olduğunu öğrenirler. Ayrıca ödül sistemleri kullanılarak kültürel değerlerin kabul edilme derecesi, pekiştirilmiş olur. Uygulama derecesi ödül sisteminin sonucu olarak ortaya çıkar. İş görenler, işletme kültürüne uygun görülen davranışlarda bulduklarında ödüllendirilirler ve böylece bu davranışların işletme içerisinde uygulanma oranı artar.

C. İşletme Kültürünün Oluşumu ve Oluşumu Etkileyen Faktörler

Her işletmenin kendine özgü bir kültürü olduğu, hatta kültürün işletmenin rekabet avantajı elde edebilmesinin bir yolu olduğunu belirtmiştik. Organizasyon kültürünün oluşması işletmenin kurulması ile başlar ve zaman içerisinde bir evrim geçirerek bir süreç içerisinde oluşur. Aşağıda bir anlamda işletme kültürünün oluşum aşamaları olarak da kabul edilebilecek bir takım faktörleri incelemeye çalışacağız:

1. İşletme Kurucularının veya İlk Yöneticilerin Rolü

İşletmeler, şans eseri olarak veya kendiliklerinden ortaya çıkmazlar. Aksine, işletmeler belli bir amacı gerçekleştirmek üzere girişimciler tarafından kurulurlar. İşletmeyi kuracak olan bireyin, kendi kültürel geçmişi ve kişiliğinin etkisi altında, amacını nasıl gerçekleştirebileceği konusunda bazı model ve değerleri vardır. Bu değerlerle birlikte örgütte kültürün oluşumu başlamış olur. Kurucu, ilk olarak kendi değerlerini paylaşan bireyleri etrafında toplayacaktır. Kuracağı işletmeyi kendi arzusu doğrultusunda şekillendirecektir [7]. Yani, kurucular veya diğer liderler, örgüte bir takım görüşler, inançlar ve değerler getirirler ve bunları çalışanlarına empoze ederler [12].

Kurucuların veya yöneticilerin bu değerleri organizasyon kültürünün temelini oluştururlar ve kalıcı bir

etkiye sahiptirler. Bunun nedeni kurucuların örgütü, belirttiğimiz gibi, kendilerine uygun olarak kurma hakkına sahip olmalarıdır. Sonradan gelen yöneticiler veya çalışanlar, belirli ölçüde kendilerini geldikleri örgüte uyumlu hale getirmek zorundadırlar [13].

Bir üst kademe yöneticisi bunu şu şekilde dile getirmektedir: "Bir çoğumuz kabullenmek istemese de, genel müdürün standartları, diğer insanlarla ilişki biçimi, dikkatini yoğunlaştırdığı konular örgütün tamamı üzerinde önemli bir etkisi vardır. Söylemek istediğim, genel müdürün birey olarak davranış şekli, örgütte çalışan diğer bireylerin davranış biçimleri üzerinde, diğer unsurlardan daha derin bir etkiye sahiptir." [14]

2. Yeni Elemanların Seçimi

İşletmeler, her şeyden önce varoluş amaçlarına hizmet edeceğini düşündüğü kişileri istihdam etmeyi tercih ederler. Elemanlar seçilirken, kişinin yapacağı işe uyum gösterip göstermeyeceği, iş görenin çalışacağı sosyal ortama uyum sağlayıp sağlayamayacağı dikkate alınır. Bunlara özen gösterilmediği takdirde işgören-iş ve işgören-işletme arası ilişkilerin düzenli yürümediği görülmektedir[15]. Aynı zamanda kişiler de kendi değer ve inançlarına uygun olduğunu düşündükleri işletmelerde çalışmayı tercih ederler. Bu olgu işletme literatüründe **kişi-örgüt uyumu** (people-organization fit) olarak tanımlanmaktadır[16]. Kişi-örgüt uyumu sonucunda örgütün başarısı için gerekli olan çalışanların örgüte bağlılığı (organizational commitment) ve ileri düzeyde güdülenmesi gerçekleşecektir[17]. "Doğru eleman"ın istihdam edilmesinin ilk aşaması "doğru eleman"ın seçilmesidir.

İşletmenin kültürüne uygun olduğu düşünülerek alınan bu "uygun" elemanlar zamanla yönetim kademelerine yükselecekler ve bu yöneticiler de yine kendilerine "uygun" kişileri örgüte getireceklerdir.

3. İşe Alıştırma ve Yerleştirme

İşletmede hakim olan kültürü, devam ettirmenin önemli adımlarından birisi, işletmeye seçilen elemanların organizasyon kültürüne göre bir eğitime tabi tutulmasıdır. İşgören-işletme uyumunun gerçekleşip gerçekleşmediğinin kontrol edilebilmesi açısından işletmeler yeni elemanlarını öncelikle belli bir süre denerler. Burada amaç, işgörene işletmenin norm ve değerlerini göstermek ve buna karşı alacağı tavır değerlendirmektir [11].

İşletmeler, yeni elemanlarını gerek biçimsel gerekse biçimsel olmayan yöntemlerle işletmeye uyumlaştırmaya çalışırlar. Biçimsel uygulamalarında, işletmenin norm ve değerlerinin işgörene benimsetildiği **kültürel aktarma** yapılır. Buna benzer olarak, işgören-işletme etkileşimi sonucu bir **kültürleşme** de gerçekleşir. İşletme-işgören uyumunun sağlanması aynı zamanda bir kültür birliğini gerçekleştirmek açısından da önemlidir[18]. Biçimsel olmayan uygulamalara ise yönetimin hal ve hareketlerinin işgörenlere örnek olması verilebilir. Başka bir deyişle,

yöneticilerin söyledikleri ile yaptıkları arasındaki tutarlılık işgörenlere temel değerlerin ne olduğu konusunda aktarımlar yapar [17].

İşletme literatüründe üst yönetim ile alt kademeler arasında bir kültür farklılığı yaygın olarak incelenmiştir. Yukarıda işletmenin başarısı için bir kültür birliğinin sağlanması gerektiğini belirtmiştik. İşletme, sözü edilen çatışma ve farklılığı önleyici, eğer varsa bu boşluğu giderici tedbirleri almalıdır [19].

Belirttiğimiz sosyalleştirme ve uyumlaştırma süreci sonucunda işe ve örgüte uyum sağlayamadığını düşünen bireyler işlerinden tatmin olmayacaklar ve muhtemelen işletmeyi terk edeceklerdir. Aynı şekilde, işletme de, kendi değer ve inançlarını kısaca örgütü benimsemeyen elemanların işten ayrılmalarını isteyecektir [17].

4. Dış Çevrenin ve Toplum Kültürünün Etkisi

İşletmeler açık sistemlerdir. Yaşamlarını sürdürülebilmek için çevreleriyle etkileşim halindedirler. İşletme amaçlarına ulaşabilmek ve gerekli girdileri sağlayabilmek için kültürel çevresiyle de etkileşir. Girdileri arasında yer alan insangücü, teknoloji ve bilgi, çevre kültürünün izlerini taşır. Açık Sistem olarak işletme çevresindeki kültürle uyum içerisindedir [20].

Çevrenin işletme kültürü üzerindeki etkisine bir örnek olarak istihdam edeceği elemanları verebiliriz. Bu elemanlar, örgüte gelirken kendi değer yargılarını, inançlarını, tutum ve davranışlarını beraberinde getireceklerdir. Bu elemanların yönetim ve diğer çalışanları karşılıklı ilişki sonucu etkilemesi söz konusudur. Sonuç olarak, bir işletmenin oluşturacağı altkültür, içinde bulunduğu genel kültürden bağımsız olarak düşünülemez. Değişik genel kültürel ortamlarda işletme altkültürlerinin benzer olması olağan değildir [15].

D. İşletme Kültürünün Unsurları

İşletme kültürünün oluşumuyla birlikte kültürü meydana getiren unsurlar da ortaya çıkmaya başlarlar ve bunlar işletme kültürünü meydana getiren belirli öğelerdir. Bu unsurlar özellikle organizasyon kültürünü yansıtmaya, devam ettirmeye, taşıma ve gelecek kuşaklara aktarmada önemli işlevlere sahiptir. Bu nedenle, bir işletmenin kültürünün analiz edilmesinde genellikle bu öğelerden yararlanılır.

1. İşletmenin Kimliği ve Misyonu

Bu unsur, işletmenin varoluş nedeni veya faaliyet gösterdiği iş alanının yapısıyla ilgili kendisini nasıl algıladığı, tanımladığı ve dış çevreye nasıl yansıttığıyla ilgilidir. Aynı zamanda bu öğe, işletmenin kendisinin toplumda ve genel kültür içerisinde diğer işletmelerden farklı olduğu yönleri de belirler [5].

İşletme kimliği ve misyonu, Schein'in belirtmiş olduğu kültür paradigmasının oluştuğu insan-doğa ilişkisi, hakikatin doğası, insanın yapısı, insan faaliyetinin yapısı, ve

insan ilişkilerinin yapısı konularında işletmenin sahip olduğu temel değerlere karşılık gelmektedir [10].

2. Örgütsel Tutum, İnanış ve Efsaneler

Bu unsur, örgütün temel konulara bakış açısını yansıtır. Doğal olarak işletmenin kimliği, tutum ve inanışları belli bir ölçüde etkileyecek ve şekillendirecektir. İşletmenin diğer işletmelerle olan ilişkileri, müşterilere yaklaşımı, ürünleriyle ilgili algıları- kalite veya miktar- o işletmenin tutum ve inançlarını gösterecektir.

Efsaneler ise tarihi bir olay üzerine kurulu fakat kurgusal ayrıntularla bezenmiş bazı kişi veya olaylar hakkında yaygın olarak bilinen hikayelerdir. Bunlar, işgörenlere rehberlik etmeye ve bütünlüğü sağlamaya yararlar [8]. Efsaneler, aynı zamanda temel değerlerin yeni katılanlara aktarılmasında yani sosyalleşme sürecinde önemli rol üstlenirler [21].

3. Örgütsel Değer ve Normlar

Her işletme varlığını devam ettirme ve gelişme ihtiyacını karşılayabilmek için neyin önemli olduğu ve işgörenlerin davranış kalıplarını belirlemek zorundadır. Belirlenen bu olumlu veya olumsuz, yazılı veya yazısız olan değer ve normlar, işgörenlerin davranışlarını sınırlandırır ve şekillendirir. İşletme öncelikleri ve değer sistemi, kariyer gelişimi için belirlenen standartları güçlendirir. Sözü edilen değer ve normlar, politika bildirileri ve personel el kitaplarında olduğu gibi işletmenin logo, slogan ve sembollerinde de görülebilir [5].

4. Örgütlerde Kullanılan Dil

İşletmeler, kültürel değerlerinin bir sonucu olarak örgütsel haberleşmede farklılıklar gösterirler. Her şeyden önce biçimsel veya biçimsel olmayan haberleşmeye ağırlık verilebileceği gibi cinsiyet veya mevkiye göre de belirli biçimler geliştirilecektir. Aynı zamanda konuşma ile haberleşme olduğu gibi jest ve mimiklerle de olabilir [5].

Bu unsur aynı zamanda işletmede varolan kayıt sistemini de içerir. Bu kayıt sistemine işletme içi haberleşme dahil olduğu gibi mali sistem, muhasebe kayıtları ve yönetim sistemi, raporların yazılı veya sözlü olarak sunulması da girer. Bunlara işletmenin dış çevreyle olan haberleşme biçimlerini de ekleyebiliriz [22].

Sembollerle ilişkili olarak, dil, kültürler arasında farklılığı ortaya koyan ortak bir faktördür. Kültür, kabul edilir davranış kalıplarını geliştirirken kültüre özgü terimler, ifadeler de ortaya çıkar. Daha önemlisi, belirli kelimeler o kültüre özgü anlamlar kazanır. Kültüre yeni katılanların kültürü benimseyip benimsemedikleri bu terim ve kelimeleri kullanmaya başlamalarıyla belirlenebilir [23].

5. Ödüller, Liderler ve Kahramanlar

Temel değerler ve inançlar işletme kültürünün altyapısını oluştururken, liderler ve kahramanlar da bunların sembollerini, kendi kişiliklerinde bunları yansıtan modeller veya temsilcidirler. Bunların bazıları müşteriye verilen

önemin sembolü olurken, bazıları elemanları motive etmenin bir sembolü, diğer bazıları da elemanlar için adeta tapılan bir yıldız vb. sembolize edebilirler [21].

Kültürün diğer bir unsuru olan ödüller ise yalnızca para değil işin içeriğine ve örgüte bağlılığa yönelik olarak yapılacak tanınma ve takdirleri de içerir. Ödüllerin ne tür başarılarla verileceği, ne tür davranışların takdir göreceği, buna bağlı olarak cezalandırılacak davranışlar işletmenin kültürünün bir yansımasıdır.

6. Ritüeller ve Simgeler

İşletme kültürünün ve önemli değerlerinin, beklentilerinin, normlarının ve süreçlerinin taşındığı ve kuşaktan kuşağa aktarıldığı semboller ve bunların kutlandığı törenler vardır.

-Kıyafetler, işe giriş çıkışlardaki selamlaşmalar, yemekler, kokteyller ve bunlara ilişkin semboller veya sembolik davranışlar;

-Başarılar-yıldızlar, örgütte belli bir süreyi dolduranlar, emekli olanlar için yapılan törenler ve verilen nişanlar, bunlar için takılan isimler,

-Yönetim ile elemanlar arasındaki mesafeyi ve yakınlığı belirtici mekansal ve sosyal düzenleme ve işaretler vb. bir örgütün törenleri ve simgelerin örnekleri olabilir [21].

7. Örgütsel Tarz ve Görünüş

İşletmenin mimarisi, teknolojisi, büro düzenlemesi, giyim biçimi, raporları veya yayınları, görünen davranış kalıpları örgütün görünen kültürünü oluşturur [24]. Örgütsel tarz ise işletmenin işleyiş biçiminde kendini gösterir. Kurallar ve düzenlemeler bunlara örnek olarak verilebilir.

E. İşletme Kültürünün Sağlayacağı Faydalar

İşletmelerde belli etkiler ve bir süreç sonucu oluşan kültürün, işletmelerde yöneticiler ve çalışanlar açısından bazı yararları vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir [4]:

a. İşletmelerde çalışan bireylerin, o işletmede kalmasındaki faktörlerden belki de en önemlisi, kişisel amaçlarına ulaşabilmesidir. Ancak, her çalışanın mutlu ve huzurlu bir şekilde çalıştığı da söylenemez. Bu durum, güdülenme eksikliğine yol açar. İşte işletme kültürü, bu tür rahatsızlıkların giderilmesinde önemlidir. Çünkü kültür, bazı uygulamaya ve süreçlerde standartlaştırma veya rasyonelleştirme sağlar. Çalışanları psikolojik olarak rahatsız eden hususların firma kültürü gereği ortaya çıktığı izah edilebilirse, çalışanlar, bu hususları normal kabul edebilir.

b. İşletme kültürü, yeni yöneticilerin yetişmesinde olumlu etkiler yapar. Yetişen yöneticiler, ilgili firmanın temel değer ve dinamiklerine uygun tarzda yetişebilir.

c. İşletme içi haberleşme ve bireylerarası ilişkilerde, işletme kültürünün oldukça önemli bir rolü vardır. Kültür, birliktelik sağlar. "biz" duygusunu geliştirir, bireyleri birbirlerine ve örgüte bağlar; bununla birlikte, örgütsel iklimi

olumlu yönde geliştirir. İşletme kültürünün geniş bir konsensus sağlaması durumunda ise örgüt içi gruplaşmalar ve klikler önlenebilir.

d. Organizasyonlarda çeşitli sebeplerle çatışmalar ortaya çıkabilir. İşletme kültürünün getirdiği bazı standart uygulama ve prosedürler yolu ile bu çatışmalar rasyonelize edilebilir veya yumuşatılabilir.

e. İşletme kültürü, işletmeye süreklilik kazandırır. Toplumdaki kültür aktarımı gibi işletmelerde de kültür, nesilden nesile aktarılır. Hatta, bazı durumlarda, yönetici (sahip) ölse de kültür ve buna bağlı değerler devamlılık arz eder.

f. Bir toplum hakkındaki genel hükümler nasıl ki o toplumun kültürel kimliği ile elde ediliyorsa, bir işletme hakkındaki değerlendirmeler de o işletmenin kültürü ile yapılır. Kültür, tanıttıcı bir kimlik gibidir.

III. İŞLETME KÜLTÜRÜNÜN ALT KADEME YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde şimdiye kadar anlatılan işletme kültürü olgusunun iş hayatında bir şirket bünyesinde yönetim kademelerinin ilk basamağı (şef) üzerindeki etkileri araştırılacaktır. Araştırma gıda sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede yapılmıştır. Şirketin ismi yetkililerin isteği üzerine belirtilmeyecektir. Bu nedenle burada şirketten Gıda A.Ş. olarak bahsedilecektir.

A. Araştırma Yöntemi

Araştırmamıza temel teşkil eden veriler söz konusu işletmenin alt kademe yöneticileri (şef düzeyinde) yüz yüze görüşülerek toplanmıştır. Şirkette bulunan otuz civarında alt kademe yöneticiden on'uyla görüşülmüştür. Araştırmanın amaçları dikkate alındığında bu sayının yeterli olduğu kanısına varılmıştır. İşletme kültürünün analizinde sayısal yöntemler yerine daha niteliksel yöntemlerin tercih edilmesi nedeniyle hatta Schein'in "klinik" görüşme yönteminden [10] yararlanmanın uygun olduğu düşünülmüştür. Örneklem grubunun küçüklüğü bu yöntemin seçilmesinde diğer bir etken olmuştur.

Yöneticilere konu ile ilgili açık uçlu sorular yöneltilmiş, görüşme sırasında önemli görülen hususlar üzerinde derinlemesine bilgi edinme yoluna gidilmiştir. Ekteki sorularda da görüleceği gibi yöneticilerden işletme kültürünün kendi davranışlarını yönlendirme ve sınırlamasıyla ilgili belirgin, kritik olayları anlatmaları istenmiştir.

Soru formu genel olarak iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yöneticilerin işletme kültürünü nasıl algıladıklarıyla ilgili sorular bulunmaktadır. Bu sorularla işletmede hakim olan değer ve inançların belirlenmesi amaçlanmıştır. İkinci bölümde ise işletme kültürünün alt kademe yöneticilerinin davranışlarını, hal ve hareketlerini, işi yapış biçimlerini ne derece etkilediğini ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır.

B. Gıda A.Ş. Hakkında Genel Bilgiler

Söz konusu işletme gıda sektöründe faaliyette bulunan, İstanbul'da kurulu, 1800 personeli istihdam eden bir aile şirkettir. Aile şirketi olmasına rağmen şirketin yüzde 30'u yabancılara aittir.

İşletmenin üretiminin yüzde 80'lik kısmında otomasyon sağlanmıştır. Üretimin teknolojinin en son makine ve teknikleriyle gerçekleştirildiği ifade edilmiştir. Sektöründe lider konumunda olan Gıda A.Ş. bisküvi, çikolata, sakız ve pasta çeşitleri üretmektedir.

C. İşletmenin Kültürü İle İlgili Bulgular

İşletme oldukça eski bir tarihe, 50 yıl, sahip olmasına rağmen halen ilk kurucuları fiili olarak işin başındadırlar. Bu nedenle işletme kültürünün oluşmasında ve gelişmesinde işletme sahiplerinin önemli bir etkisi vardır. Hatta denilebilir ki, işletme kültürü kurucuların istekleri doğrultusunda şekillenmiştir.

İşletme kendi çapında belli bir büyüklüğe ulaşmış olmasına rağmen profesyonel yöneticiler henüz işletmenin üst kademelerine ulaşamamışlardır. Şirketin bir kısmının yabancılara satılmış olması bu durumu değiştirmemiştir. Aile işletmelerinin genel bir özelliği olan üst kademelerin çocuklara veya damatlarla ayrılması bu şirketin de bir özelliği durumundadır. İşletme sahibinin damadı üst kademede görevlidir.

Görüşülen yöneticilere göre işletmenin varoluş nedeni Türk insanının güvenle tüketebileceği yerel kültüre uygun gıda maddeleri üretmektir. Bu temel felsefe, işletmenin üretim biçimini ve niteliğini belirlemiştir. İşletme temel misyon olarak sektörde öncü, lider olmayı ve aynı zamanda yurt dışında sektördeki işletmelerle rekabet edilemeye hedeflemektedir.

Yönetim biçimi olarak, bir aile şirketi olması nedeniyle çalışanların teknik bilgilerine başvurulsa bile karar almada otokratik bir sistem geçerlidir. İşletmenin genel politika ve stratejileri ve işletme içi uygulamalar üst yönetim tarafından veya sahipler tarafından belirlenmektedir.

Yönetim biçimiyle ilgili olarak, ast-üst ilişkilerinde hiyerarşik bir sıra söz konusudur. Herhangi bir konuda bir problemi olan işgören ilk olarak bir üstüne başvurmak zorundadır. Fakat, problemin çözümü sağlanmadığı takdirde en üst kademelere kadar çıkabilmektedir. Bu sınırlar içerisinde açık kapı politikasının uygulandığı ifade edilmiştir.

İşletme kaliteyi temel ilke olarak benimsemiştir. Yöneticilerin belirttiğine göre, her ne pahasına olursa olsun, hatta maliyetleri artırsa bile, kaliteden taviz verilmemektedir.

Personel seçiminde kullanılan kriterler olarak dürüstlük ve kabiliyetleri kullanabilme yeteneği önplana çıkarılmıştır. Dürüstüğün işletme tarafından nasıl ölçüldüğü görüşme sırasında tam olarak belirtilmemişse de işletme

kültüründe bu kavramın önemli bir yere sahip olduğu göze çarpmaktadır. Bununla ilişkili olarak, şirket içerisinde hürsüzlüğün affedilmez bir suç olduğu, hatta bunun sendika sözleşmesine bile yazıldığı belirtilmiştir.

İşletme sahibinin yargılarının kültürü belirlemesi açısından istihdam edilen personelin yapısı örnek olarak verilebilir. Şirkette çalışanların tamamı erkektir. Şirkette 1980 öncesi bayan personel çalışmasına rağmen, şirket sahiplerinde oluşan "bayan personel verimsizdir" yargısı sonucu bayanların işlerine son verilmiştir. Geçen zaman bu yargıyı değiştirmekten öte daha da pekiştirmiş olup yakın bir zamanda farklı bir uygulamaya geçileceği sanılmamaktadır.

İşletmede, diğerlerinde olduğu gibi, işgörenden uyum zorunda oldukları bir takım kuralları vardır. Bunların bir kısmı doğrudan işle ilgilidir; elbiselerin temizliği, bu nedenle haftalık yıkama, şahsi temizliğe dikkat, can güvenliği tedbirleri gibi. Diğer bazı kuralların ise işletmenin kendine özgü kültüründen kaynaklandığı düşünülmektedir. Sabah işe alkollü olarak gelen kişinin işe alınmaması gibi. İşletme içerisinde giriş-çıkış, yemek saatleri belirlenmiş ve bunlara personelin sıkı sıkıya uymaları istenmektedir. Uyulmaması durumunda personel uyarılmakta, devam etmesi halinde cezalandırılmaktadır.

İşletmeye yeni alınan elemanların işletmeye uyumlarını kolaylaştırıcı bir takım sosyalizasyon programları uygulanmaktadır. Bu programların bir kısmı, elemanın şirket kültürünü öğrenmesi, şirkette hakim olan değerleri kazanması ve kendisini buna adapte etmesini içermektedir.

İşletmenin uygulamalarında, özellikle işgören davranışları açısından, dikkat çeken bir husus, işletme içerisinde sigara içilmesinin yasaklanmış olmasıdır. Şirket, sigara içme alışkanlığı olanların bunu değiştirmeleri için gereken yardım ve desteği, sağlık uzmanlarının danışmanlığı gibi, sağlamaktadır. Buna rağmen, bu alışkanlıktan vazgeçmeyen/vazgeçemeyen işgörenden işlerini terk etmek zorunda bırakılacakları ifade edilmiştir. Bu örnek, işletme kültüründe varolan bir uygulamaya, sonradan eklense bile, işgörenden kendilerini uydurmak zorunda olduklarını göstermektedir.

Şirkette işgörenden motivasyonunu artırmak amacıyla çeşitli teşvikler bulunmaktadır. Bunların en göze çarpanı işlerin yapış biçiminde herhangi bir yenilik getiren kişinin "akıl küpü" olarak adlandırılması ve bir törenle kendisinin ödüllendirilmesidir.

Personel hakları olarak, şirket işgörene 16 maaş üzerinden ödeme yapmakta, 18 işgünü yıllık izin kullanılmakta, eğitim, bayram, doğum, ev sahibi olma gibi özel hallerde ek yardım yapılmaktadır. Maaş ve ücret ödemeleri, genel trendden farklı olarak 15 günde bir yapılmaktadır. Bu uygulamalarda şirket, ücret politikası olarak işgörenden tatmin edilmesini amaçlamıştır.

Şirket-işgören ilişkileri daha çok geleneksel bir özellik göstermektedir. İşletme, işgören ile yalnızca iş ilişkisine girmemekte aynı zamanda iş dışı hayatı ile de

ilgilenebilmektedir. Başka bir deyişle, ilişkiler çok boyutludur. Buna örnek olarak, işgörenden ev sahibi yapmak amacıyla şirket tarafından kurulan kooperatifi verebiliriz.

D. İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi

İşletme içerisinde alt kademe yöneticisi olarak istihdam edilenler çoğunlukla terfi yoluyla yükselmişlerdir. Kültürün bu yöneticiler üzerindeki etkisi, şirketin eleman seçimi, elemanların denemeye tabi tutulma süreci, eğitim faaliyetleri ve terfi şartları gözönüne alındığında daha iyi anlaşılacaktır.

Yukarıda belirtildiği gibi, her işletme kendi kültürüne uyum sağlayacağına inandığı bireyleri çalıştırmayı tercih eder. Bu işletmede de durum bundan farklı değildir. İşletme yeni almış olduğu elemanları iki aylık bir denemeye tabi tutmaktadır. Bu süre sonunda ilk amir tarafından yapılan değerlemeye bağlı olarak elemanın işte kalıp kalmamasına karar verilmektedir. Değerlemeye esas teşkil eden kriter ise elemanın şirket kültürünü kabul derecesidir.

Görüldüğü gibi işletme mevcut değerlerini benimsemiş, kabullenmiş olanları istihdam etmektedir. Bu uygulama, terfi ettirilecek personel için de geçerlidir. Zaman içerisinde şirket uygulamalarına ters düşen işgörenden herhangi bir yolla ya sisteme kazandırılmakta ya da sistem dışına itilmektedir.

Buna benzer olarak, görüşülen yöneticiler daha baştan bu şirketin uygulamalarını benimzedikleri, kendi kültür ve geleneklerine uyum sağladığını düşündükleri için bu şirkete başvurduklarını ve çalışmaya devam ettiklerini belirtmişlerdir.

Çalışanların işletme kültürünü benimsemeleri ve kendilerini buna uydurmak zorunda olduklarını bir yönetici şu şekilde ifade etmiştir:

"...Burada hakim olan bir çalışma disiplini vardır. Buna ayak uydurabilen kalır, uyduramayan ise gider..."

Başka bir yönetici, işyerinde çalışma saatleri, yemek saatleri ve ast-üst ilişkilerinin ayrıntılı olarak düzenlendiğini ve işgörenden bunlara uymak zorunda olduğunu belirtmiştir. Bir yönetici, şirkete dahil olduktan sonra, önce çalışmış olduğu işyerinden tamamen farklı alışkanlıklar edindiğini ifade etmiştir. Hatta, aynı yönetici burada edindiği bazı alışkanlıkları, yemek saatleri gibi, özel hayatında da devam ettirdiğini söylemiştir.

Özetle, bu işletmede sermaye sahipleri kültürü oluşturanlardır, şirkette çalışanların tamamı bu kültürü benimsemek zorundadırlar. Benimsemeyen işgörenden işi terk etmek dışında bir alternatifleri yoktur. Alt kademe yöneticileri için de durum bundan farklı değildir. Yani, alt kademe yöneticilerin işi yapış biçimleri, davranışları, değerleri, tutumları, hatta bir ölçüde inançları işletme kültürüyle uyum halindedir.

III. SONUÇ

Başarılı olan işletmeler incelendiğinde onların kendilerine özgü bir kültürlerinin olduğu ortaya çıkmıştır. İşletme ile çalışanların aynı amaçlar ve değerler etrafında bütünleşmeleri bu tür işletmelerin genel bir özelliğidir. Bu nedenle güçlü bir kültüre sahip olmak işletmelerin amacı haline gelmiştir. Güçlü kültürlerin bir özelliği, işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiği konusunda oldukça baskıcı olmasıdır. Bütün işletmeler, işletme-işgören uyumunu sağlamaya yönelik bir takım politikalara sahiptir. Bunların başında işletme kültürüne uygun olduğu düşünülen personelin işe alınması gelir. İşe alınanlar eğitim ve işe alıştırma programlarına tabi tutulmaktadır. Bu programlarda genel amaç çalışanlara işletmenin değer ve normlarını benimsetmektir. Bu nedenle, işletme kültürünün çalışanlar üzerinde önemli bir etkisi vardır.

Araştırmada elde edilen sonuçları özetlemesi açısından bir yöneticinin şu sözünü burada tekrarlamamızın uygun olacağını düşünüyoruz:

"...Burada hakim olan bir çalışma disiplini vardır. Buna ayak uydurabilen kalır, uyduramayan ise gider..."

KAYNAKÇA

- [1] - Ouchi, William G., *Theory Z*, New York: Avon Books, 1982.
- [2] -Pascale, Richard T. ve Anthony G. Athos, *The Art of Japanese Management*, New York: Warnes Books, 1982.
- [3] - Silverzweig, Stan ve Robert F. Allen, "Changing the Corporate Culture", *Sloan Management Review*, Spring 1976, 17(3), s. 33.
- [4] - Özdevecioğlu, Mahmut, "Organizasyon Kültürü", (haz) Mustafa Özel, *Stratejik Yönetim ve Liderlik*, İstanbul: İz Yay., 1994, s.121.
- [5] - Harris, Philip R. ve Robert T. Moran, *Managing Cultural Differences*, 4.print., Houston,Texas: Gulf Pub.Com., 1987, s.123.
- [6] - Ergun, Doğan, *100 Soruda Sosyoloji El Kitabı*, 4.baskı, İstanbul: Gerçek Yay., 1984, s.125.
- [7] - Schein, Edgar H., "Organizational Culture", *American Psychologist*, February 1990, 45(2), s.109.
- [8] - Hellriegel, Don ve John W. Slocum,Jr., *Management*, 6th ed., Reading: Addison-Wesley Pub. Com., 1992, s.555.
- [9] - Peters, Thomas ve Robert H. Waterman,Jr., *In Search of Excellence*, New York: Harper & Row, 1982, s.75.

- [10] - Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass Pub., 1985, s.9.
- [11] - Luthans, Fred, *Organizational Behavior*, 6th ed., New York: McGraw-Hill, Inc., 1992, ss.563-65.
- [12] - Dyer, Gibb W. Jr., "The Cycle of Cultural Evolution in Organizations", (der) Ralph H. Killman, Marry J. Saxton ve Roy Serpa, *Gaining Control of Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass Pub., 1986, s.210.
- [13] - Evan, William M., *Organization Theory: Research and Design*, New York: Macmillan Pub., 1993, s.301.
- [14] - Killman, Ralph H., "Five Steps for Closing Culture-Gaps", (der) Ralph H. Killman, Marry J. Saxton ve Roy Serpa, *Gaining Control of Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass Pub., 1986, ss. 356-57.
- [15] - Erdoğan, İlhan, *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yay. No.243, 4.bas., 1991, s.145.
- [16] - O'Reilly III, Charles A., Jennifer Chatman ve David F. Caldwell, "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, 1991, 34(3), ss. 487-516.
- [17] - O'Reilly, Charles, "Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", *California Management Review*, Summer 1989, 31(4), ss. 17-18.
- [18] - Erdoğan, İlhan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No.242, 1991, s.198.
- [19] - Davis, Tim R. V., "Managing Culture at the Bottom", (der) Ralph H. Killman, Marry J. Saxton ve Roy Serpa, *Gaining Control of Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass Pub., 1986, ss. 163-180.
- [20] - Sargut, A. Selami, *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: V Yay., 1994, ss.81-86.
- [21] - Varol, Muharrem, "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi", *Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fak. Dergisi*, Ocak-Haziran 1989, c.44, no.1-2, s.203.
- [22] - Erdoğan, İlhan, *Kültür ve Davranış Ders Notları*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme-Personel Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı Doktora Programı, 1994-95 I.Yarıyıl.
- [23] - Gray, Jerry L. ve Frederick A. Starke, *Organizational Behavior: Concepts and Applications*, 4.ed., Columbus: Merrill Pub.Com., 1988, ss.447-8.

[24] - Schein, Edgar H., "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", *Sloan Management Review*, Winter 1984, s.3.

EK: SORU FORMU

1. Sizce şirketin varoluş amacı nedir? Bununla ilgili olarak temel misyonu ve felsefesi nedir? İşletmenin sektörde yeri nedir ve sizce şirket dışarıdan nasıl algılanmaktadır?
2. Şirkette nasıl bir yönetim biçimi uygulanmaktadır? İşgörenler ne tür kararlara katılabilmekte midir?
3. Yapılan toplantılarda nasıl bir atmosfer hakimdir; biçimsel veya biçimsel olmayan gibi?
4. İşletmenizde sadece çalışanların anlayabileceği özel kelime veya kavramlar var mıdır?
5. Şirkette haberleşme biçimi nasıldır? Haberleşmede sözlü gelenek mi yoksa daha çok yazılı gelenek mi hakimdir?
6. İşletmenizde ne tür olaylar kutlanmaktadır?
7. Size göre bu işletme için uygun insanlar kimlerdir?
8. İşletmenizde işgörenlerin kolay ilerlemesinin kuralları nelerdir?
9. İşletmeye yeni alınan personel için nasıl bir alıştırma süreci izlenmektedir?
10. İşletmenizde, işgörenlerin uymak zorunda olduğu davranış kalıpları, normlar ve standartlar nelerdir?
11. Bununla ilgili olarak şirkette yapılabilecek en büyük hata nedir?
12. Bu işletmede çalışmaya başladıktan sonra kabul etmek zorunda kaldığınız kurallar nelerdir?
13. Buna benzer olarak, edindiğiniz yeni davranış ve alışkanlıklar var mı?
14. İşletme içinde geçerli olan uygulamalara herhangi bir itirazınız oldu mu? Eğer oldu ise bu itirazınız nasıl değerlendirildi?
15. İşletme uygulamaları ile ilgili olarak yapmak istediğiniz fakat engellendiğiniz veya yaptığımızda büyük tepki çekeceğini düşündüğünüz ve bu nedenle yapmaktan vazgeçtiğiniz hususlar var mı?
16. Bu işyerinde çalışmaya başlamadan önce sahip olduğunuz herhangi bir alışkanlık veya davranışınız çalışmaya başladıktan sonra değişime uğradı mı?
17. Burada edinmiş olduğunuz alışkanlık ve davranışları iş dışında da uygulamakta mısınız?
18. Sizi burada çalışmaya başlangıçta yöneltten ve halen devam etmenize neden olan faktörlerin başlıcaları nelerdir?

LİSE COĞRAFYA DERS KİTAPLARININ SEÇİMİNDE ETKİLİ OLAN HUSUSLAR

Dr. Sefa SEKİN

M. Ü. A.E.F., Coğrafya Bölümü, Öğretim Görevlisi

Abstract:

A research on the reasons of the students choice of a specific textbook for Geography lessons.

The aim of present research is to evaluate the results of practice of National Ministry of Education in Turkey called "Choose your own book". It was firstly in 1997-98 Academic year.

The questionnaire constructed with six questions. The sample of research was selected randomly among students of secondary schools in İstanbul.

It was concluded that the students, their families, and schools administrators were all in the behalf of that practice.

I-GİRİŞ

Türk Milli Eğitimi 1997-1998 eğitim öğretim yılında yeni bir uygulama ile okullarda okutulacak kitabın seçiminde "kendi kitabını kendin seç" kampanyası başlatılmıştır. Bu kampanya öncelikle bir öğrenci velisi olarak dikkatimizi çekmiştir. Velisi olduğum oğlumun ilk okul 5. sınıfa gitmesi nedeniyle veli olarak kitap seçimi için bizzat kendim konuyla yakından ilgilendim. Okul idaresi ve sınıf öğretmenleriyle diyalog kurdum. Görüşmeler sonucunda kitap seçimini yaptım. Gördüm ki hem sınıf öğretmeni, hem de okul idaresi gerçekten kitap seçimini tamamen öğrenciye ya da veliye bırakıyor. Bu noktada acaba liselerde durum nedir? Branşımız olan coğrafya ders kitaplarının seçimi nasıl yapılmaktadır? Bu seçimde etkili hususlar nelerdir veya neler olabilir? Bu sorulara cevap bulabilmek ve kampanyanın liselerde ne denli benimsendiğini görmek amacıyla bir anket çalışması yapmaya karar verdim.

Milli Eğitim Bakanlığı daha önceki yıllarda okullarda okutulacak kitapları yazarlara sipariş usulü yazdırmaktaydı. Bu hususta da yeni bir uygulamaya geçti. Çeşitli yazar ve yayın evlerine kitap yazma izni verildi. Yazılacak kitabın muhtevası, konu başlıkları vb Talim ve Terbiye Kurulu'nca belirleniyor, yazar ve yayın evlerine buna uygun kitap yazmaları şartı getiriliyordu. Bu şartlara uygun olarak hazırlanmış kitaplar Talim ve Terbiye'nin ihtisas komisyonlarından onay aldığı anda beş yıl süre ile okullarda ders kitabı olarak okutulabiliyor.

Milli Eğitim Bakanlığının tebliğler Dergisi'nde yayınlanmış ders kitabı olarak okutulabilecek kitap adları,

yazarları, yayın evleriyle ilgili bilgiler Tablo I, II, III, IV ve V'de gösterilmiştir.

1 Mayıs 1997 tarihli 2476 sayılı M.E.B. Tebliğler Dergisi'ne göre 1997-1998 eğitim öğretim yılında Türkiye'de liselerde seçimi yapılabilecek coğrafya kitapları, yazar ve yayın evleri ile fiyatları şu şekildedir:

Tablo I: Lise 1 Türkiye Coğrafyası (Fiziki)

Kitap Adı	Yazarı	Yayın Evi	Yeri	Fiyatı
Türkiye Coğ. (Fiziki) I	Prof. İ. Atalay	İnkılap Yay.	İstanbul	444.000
"	Celal Aydın	Doğan Yay.	Ankara	387.000
"	Yusuf Erdoğan	Bem-Koza Yay.	"	402.000
"	Prof. C. Şahin	Ders Kitapları Y.	İstanbul	400.000
"	"	"	"	"

Tablo II: Lise Coğrafya 1

Kitap Adı	Yazarı	Yayın Evi	Yeri	Fiyatı
Coğrafya 1	Celal Aydın	Doğan Yay.	Ankara	283.000
"	Nurşen Arslan	Serhat Yay.	İstanbul	337.000
"	Prof. İ. Atalay	İnkılap Yay.	"	333.000
"	Prof. E. Akkan	Üner Yay.	Ankara	246.000
"	Yusuf Erdoğan	Bem-Koza Yay.	"	290.000
"	Prof. S. Erineç	Altın Kitaplar Y.	İstanbul	318.000
"	Prof. C. Şahin	Ders Kitapları Y.	"	318.000
" (ciltli)	Prof. C. Şahin	"	"	378.000

Tablo III: Lise 2 Coğrafya

Kitap Adı	Yazarı	Yayın Evi	Yeri	Fiyatı
Coğrafya 2	Metin Kaya	Gendaş Yay.	İstanbul	520.000
"	Yusuf Erdoğan	Bem-Koza	Ankara	304.000
"	Prof. İ. Atalay	İnkılap Yay.	İstanbul	333.000
"	Prof. E. Akkan	Üner Yay.	Ankara	294.000
"	Prof. C. Şahin	Ders Kitapları Y.	İstanbul	290.000
" (ciltli)	"	"	"	350.000

Tablo IV: Lise 1 Türkiye Beşeri ve Ekonomik Coğrafyası

Kitap Adı	Yazarı	Yayın Evi	Yeri	Fiyatı
Coğrafya Beş. Eko. Coğ. 1	Celal Aydın	Doğan Yay.	Ankara	259.000
"	Prof. İ. Atalay	İnkılap Yay.	İstanbul	333.000
"	Prof. C. Şahin	Ders Kitapları Y.	"	345.000

Tablo V: Lise Ülkeler Coğrafyası

Kitap Adı	Yazarı	Yayın Evi	Yeri	Fiyatı
Ülkeler Coğ.	Yusuf Erdoğan	Bem-Koza Yay.	Ankara	510.000
"	Prof. S. Gözenç	Doğan Yay.	"	391.000

Yukarıdaki listede de görüldüğü gibi Prof. İbrahim Atalay, Prof. Cemalettin Şahin, Prof. Sırrı Erineç, Prof. Erdoğan Akkan, Prof. Selami Gözenç, Prof. Hayati

Doğanay gibi çeşitli üniversitelerimizin coğrafya bölümlerinde öğretim üyesi olan hocaların yanısıra değişik yazarların da coğrafya ders kitapları onay almış bulunuyor.

Önceki yıllarda kitap seçiminde öğretmenler ve okul idareleri karar vermekteydi. Bu durum bir takım iddialara ve spekülasyonlara neden oldu. Sözelimi bazı yayın evlerinin kitaplarının seçilmesi karşılığında okula yardım adı altında çek kestiği, okul idarelerinin ve öğretmenlerinin bir takım menfaatler sağladığı ileri sürülmekteydi.

1997-1998 eğitim öğretim yılında başlatılan "kendi kitabını kendin seç" kampanyası öncelikle yukarıda söz konusu edilen iddiaları ve spekülasyonları çok büyük ölçüde ortadan kaldırıyor ve okul idareleri ile öğretmenleri zan altında kalmaktan kurtarıyordu.

Öğrencilerin kitap seçiminde neyi esas aldıkları, kampanyaya öğretmenlerin, okul idarelerinin ve velilerin yaklaşımının nasıl olacağı da belirsizlikler taşımaktaydı. Biz bu konulara açıklık getirmek amacıyla bir anket çalışması yapmayı uygun bulduk.

Bu amaçla İstanbul Anadolu yakasında rastgele seçilen ve farklı program uygulayan okulların öğrencilerinden bir bölümüyle anket çalışması yaptık.

Okulların seçiminde farklı program uygulamalarına özellikle dikkat ettik. Böylece hemen hemen her program türünde eğitim veren okulları inceleme imkanını elde ettik. Buna göre Fen lisesi, Anadolu lisesi, Süper lise, Normal lise, Ticaret lisesi, Meslek lisesi ile Özel liselerin öğrencileriyle anket çalışması yapıldı.

Ankete katılacak öğrencilerin rastgele seçilirken hepsinin aynı cinsiyette olmamasına özen gösterildi. Sonuçta öğrencilerin 65'i kız 85'i erkek öğrenci olmak üzere 150 öğrenciye anket uygulandı.

Anketin uygulanmasında bölümümüz öğrencilerinden III. Ve IV. Sınıfta okuyan 20 öğrenci yardımcı oldu. Bu öğrencilerimizin bir kısmı okul idarelerinden izin alarak anketi öğrencilere uygularken bir kısmı okul idaresinden izin almadan okula giren ya da okuldan çıkan, rastgele seçtikleri öğrencilerle anket çalışması yapmışlardır. Burada şunu belirtelim ki, okul idaresinin izin vermediği ya da kaymakamlıktan izin alınarak anket yapılmasını isteyen okullarda bu yola başvurulmuştur. Nitekim anket sonucunda da bu okulların idarelerinin kampanyayı kaale bile almadıkları görülmüştür.

Ankete katılan öğrencilere çoktan seçmeli ve doldurulmalı soru türlerinden oluşan 6 soru sorulmuştur.

Sorular:

1. Coğrafya kitabını kim seçti?
2. Coğrafya kitabını seçerken hangi özelliğini daha çok dikkate aldınız?
a) Yazarını b) Fiyatını c) İçeriğini d) Cildini
e) Başka
3. Öğretmenin işlediği konularla, kitabın konuları arasında fark var mı?
a) Hiç fark yok b) Biraz fark var
c) Çok fark var
4. Eğer bir fark varsa, bu farklılığın kaynağı sizce nedir?
a) Konu başlıkları b) İçeriği c) Resimleri
d) Hepsi
5. Seçtiğiniz kitabın yazar ve yayın evini yazınız.
6. Sizce kitap seçiminin öğrenciye bırakılması iyi bir uygulamadır?
a) Evet b) Hayır

Ankete katılan 150 öğrencinin sorulara verdikleri cevaplar ve yüzdeleri şu şekildedir:

1. Coğrafya kitabını kim seçti?

	Savısı	%si
a) Kendim seçtim	91	60.6
b) Öğretmenim seçti	9	6.0
c) Okul idaresi seçti	5	3.3
d) Arkadaşlarım seçti	30	20
e) Velim seçti	15	10

2. Kitabını seçerken aşağıdakilerden hangisini esas aldınız?

	Savısı	%si
a) Yazarını	75	50.0
b) Fiyatını	67	44.6
c) Cildini	5	3.3
d) İçeriğini	2	1.3
e) Diğer	1	0.6

3. Öğretmeninin işlediği konularla kitabının konuları arasında fark görüyor musun?

	Savısı	%si
a) Görmüyorum	116	77.0
b) Biraz var	30	20.0
c) Çok fark var	4	2.6

4. Farklı buluyorsan, bunlar aşağıdakilerden hangileridir?

	<u>Savısı</u>	<u>%si</u>
a) Konu başlıkları.....	11.....	7.3
b) İçeriği.....	15.....	10.0
c) Resimleri Şekil ve Haritalar.....	124.....	82.6

5. Seçmiş olduğunuz kitabın yazarı ve yayın evini yazınız.

<u>Yazarı</u>	<u>Savısı</u>	<u>% si</u>
Prof. İ. Atalay	12.....	8.0
Prof. C. Şahin	45.....	30.0
Prof. S. Erinç	16.....	10.6
Prof. E. Akkan	17.....	11.3
Yusuf Erdoğan.....	29.....	18.0
Celal Aydın	31.....	20.7
Nurşen Arslan.....	-	-

6. Kitap seçiminin öğrenciye bırakılmasını iyi bir uygulama olarak görüyor musun?

	<u>Savısı</u>	<u>%si</u>
a) Evet	139.....	92.6
b) Hayır	11.....	7.3

Yukarıdaki verilere göre öğrencilerin % 60.6'sı kitabını kendisi seçmiştir. % 20'si ise arkadaşlarının etkisiyle seçim yaparken %10'unun velisi seçimde etkili olmuştur. Öğretmenlerin etkisi %6 görülmektedir. Ancak ankete kendim seçtim, arkadaşımın etkisiyle seçtim ya da velim seçti diye cevap verenlerle yaptığımız görüşmede şu şekilde bir etkilenmenin de varlığı görülmektedir. Öğretmen "çocuklar istediğiniz kitabı alabilirsiniz ancak ben daha çok şu kitabı takip edeceğim" şeklinde görüş belirtmektedir. Kitap seçimini velisi yapan öğrenciler de bu hususu dile getirmektedir. Görünürde kitap seçiminde öğretmenlerin etkisi %6 ise de gerçekte öğretmen kitap seçiminde herşeye rağmen etkinliğini korumaktadır. Öğretmenin kendi takip edeceği kitabı belirtmesi öğrenci ve veliyi dolaylı da olsa etkilemekte ve sonuçta hocanın takip edeceği kitap ile çocuğun seçtiği kitabın aynı olduğu görülmektedir. Nitekim öğretmenin takip ettiği kitap ile öğrencilerin seçtiği kitabın %77 oranında aynı olduğu görülmüştür.

Kitap seçiminde hangi özelliği dikkate aldınız? Sorusuna %50'si yazarını %44'ü ise fiyatını esas aldığını belirtmiştir. Cildinin, içeriğinin v.b. pek dikkate alınmadığı görülmektedir. Oysa en ucuz kitap fiyatı Üner yayınlarının Prof. E. Akkan tarafından hazırlanan kitabıdır: Buna karşın %si 11.3'tür. Ders kitapları A.Ş. yayınlarının Prof. C. Şahin tarafından hazırlanan kitabı diğerlerine

göre pahalı görülmektedir. Oysa %30 ile en çok tercih edilen kitap olmuştur. Kitabın fiyatını esas aldığını belirtenlerin çokluğuna karşın (%44), fiyatı yüksek kitabın daha çok seçilmiş olması arasında bir tezat görülmektedir. Gerçi fiyatlar tablolarda incelendiğinde arada çok fark olmadığı da görülür. Seçimde esas etkili olan hususun dolaylı olarak hocanın insiyatifi, takip edeceği kitabı belirtmesi, kitap seçiminde öğretmenin etkisinin sürdüğü fikrimizi güçlendirmektedir.

Öğretmenin takip ettiği kitap ile kendi kitabı arasında farklılık görmeyenler %77'dir. Bunlar genelde aynı kitabı alanlardır. Farklılık görenler %20 civarında olup farklılığı da %70 resimler, haritalar ve grafik gibi görsel unsurlarda bulmaktadırlar. Bunlar kitabın ilk bakışta dikkat çeken fiziksel özellikleridir.

İçeriğini farklı bulanlar %10 kadardır. Bunların bir kısmı kitabı biraz incelemiş, verilen konuları çalışmış olanlardır. Ufak tefek anlatım farklılığını içerik olarak algılamışlardır.

Öğrencilerin ekseriyeti %92.6'sı kitap seçiminin kendilerine bırakılmasını iyi bir uygulama olarak görmektedir. Halbuki yukarıda da belirttiğimiz gibi öğretmenler kendi takip edeceği, sınavlarda soru soracağı kitabı belirtmekte, ancak herkesin istediği kitabı alması serbest demektir. Öğrenciler ve veliler ister istemez seçimlerini genelde öğretmenin takip edeceği kitap yönünde yapmaktadır. Buna rağmen kitap seçimini kendisi yapmış gibi hissetmektedir. Oysa seçimi yaparken dolaylı olarak yönlendirilmiş bulunmaktadır.

Kaynak: Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi (1 Mayıs 1997 tarihli 2476 sayılı)

BİR İŞLETME PROBLEMİNİN PARAMETRİK PROGRAMLAMA TEKNİĞİ İLE ÇÖZÜMÜ

Habib KOÇAK

M.Ü. İ.İ.B.F. Ekonometri Bölümü, Araştırma Görevlisi

Abstract

Operations Research techniques as a decision unit seek mathematical solutions for business problems. Firm has an aim function described with mathematical symbols. Parametric Programming, examines the aim function over time. In this study optimum production planning model has examined with Parametric Programming technique.

I. GİRİŞ

İnsanoğlu, yıllarca doğanın kaynaklarından en iyi nasıl yararlanabilirim sorusuna cevap arayıp durmuştur. Bu sorunun cevabını bazen klasik deneme - yanılma yöntemleriyle, bazen de atalardan kalma yöntemlerle bulmaya çalışmıştır. Ancak İktisat biliminde Matematik'in aktif şekilde kullanılmasıyla, problemlere daha gerçekçi ve analitik yaklaşılmaya başlanmıştır.

Çıkış noktası, II.Dünya Savaşında savunma ve kaynakların en iyi şekilde kullanılmasını sağlamak olan Yöneylem Araştırması, daha sonraları işletme problemlerine uygulanarak en uygun çözümlere ulaşmada karar vericilere yardımcı olmuştur.[1] Yöneylem Araştırmasının çeşitli tanımlamaları mevcut olup, aşağıdaki tanım sınırlarını belirleme açısından oldukça uygun bir tanımdır:[2]

" Yöneylem Araştırması, insan, makine, para ve malzemedeki oluşan, endüstriyel, ticari, resmi ve askeri sistemlerin yönetiminde karşılaşılan problemlere, modern bilimin saldırısıdır. Belirgin yaklaşımı, sistemin, şans ve risk ölçüsünü de içeren ve alternatif karar, strateji ve kontrollerin sonuçlarını tahmin ve karşılaştırmaya yarayan, bilimsel bir modelini geliştirmektir. Amacı, yönetimin politika ve eylemlerinin, bilimsel olarak saptanmasına yardımcı olmaktır."

Yöneylem Araştırması Teknikleri olarak da adlandırılan matematiksel bir çok yöntem geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları şunlardır:

1. Doğrusal Programlama
2. Doğrusal Olmayan Programlama
3. Dinamik Programlama

4. Tamsayı Programlama
5. Oyun Teorisi
6. Markov Süreçler
7. Proje Planlama Teknikleri
8. Envanter Modeller

Bu çalışmada, Doğrusal Programlamanın kullanımında ortaya çıkan Parametrik Programlama denilen bir teknik açıklanmış ve Parametrikleştirilmiş Amaç Fonksiyonlu Modellerin işletmeye bir uygulaması yapılmıştır.

II. PARAMETRİK PROGRAMLAMA

Doğrusal programlama problemlerinde, işletmenin modeli geliştirilirken, modele katılacak olan değişkenler doğrusal ve deterministik olarak alınıp incelenir. Ancak ekonomik sistemlerin yapısı devingen olup sürekli bir değişim gösterir. Ülkenin ekonomik yapısındaki değişim, paranın değerindeki artma veya azalma, teknolojik gelişmeler gibi çeşitli faktörler modeldeki değişkenlerin katsayılarının değişimine neden olur. Modelin daha gerçekçi olabilmesi, ileriye dönük gerçekçi kestirimlerde bulunulması ve işletmelerin piyasada varlıklarını sürdürebilmeleri için bu değişimleri gözönüne alarak üretim planlamasına gitmeleri gerekmektedir. Değişimleri modelde açıklayabilmek için, model değişkenlerinin katsayılarına bir veya birden fazla parametre eklenir ve buna göre çözüm yöntemleri geliştirilir. Bu şekilde oluşturulan problemlere Parametrik Programlama Problemleri adı verilir.[3]

Modellerde 3 türlü değişim parametrikleştirilerek çözüm yöntemleri geliştirilmiştir:[4]

1. Amaç Fonksiyonundaki değişkenleri katsayılarının değişimi
2. Kısıt denklemlerinin sağ taraf sabitlerindeki değişimler
3. Yapay değişkenlerdeki değişimler

Yapılan uygulamalarda, değişimler genellikle tek parametreye -zaman parametresine- bağlı olarak gösterilir. Ancak çoklu parametreleştirme ile ilgili çalışmalar mevcuttur. [5]

Parametrik programlama, günümüzde pekçok uygulama alanı bulmuştur. Uygulama alanının başında askeri uygulamalar, petrol rafineri yönetimi[6], şehir planlaması[7] ve üretim planlaması gelir.

İlk defa 1947’ de Dantzig, Doğrusal Programlama probleminin çözüm tekniklerinden olan Simpleks Metodu geliştirdiğinde, Parametrik Programlama ile ilgili ilk teknik notu yazmıştır.[8] 1954’ de Saaty ve Gass[9] ve 1955’de Gass ve Saaty[10], amaç fonksiyonunun parametrikleştirilmesiyle ilgili bir seri çalışma sunmuşlardır. Gall, Parametrik Programlamanın tarihsel gelişimini makalesinde detaylı bir şekilde açıklamıştır[11]

III. PARAMETRİKLEŞTİRİLMİŞ AMAÇ FONKSİYONUNA SAHİP MODELLER

δ ’ nın keyfi, cebirsel olarak çok küçük ama sonlu bir sayı. ϕ ’ nin keyfi cebirsel olarak büyük fakat sonlu bir sayı olduğu yerde $\delta \leq \lambda \leq \phi$ olsun. Her λ için bu aralıkta, d_j, d_j', b_i sabitler olmak üzere Parametrikleştirilmiş Amaç Fonksiyonlu Modeller denir[12] ve matematiksel olarak şöyle ifade edilir;

$$Z_{max}(x) = \sum_{j=1}^n (c_j + d_j' \lambda) x_j$$

$$\sum_{j=1}^n a_{ij} x_j \leq b_i \quad i = 1, 2, \dots, m$$

$$x_j \geq 0 \quad j = 1, 2, \dots, n$$

Bu şekilde verilmiş olan parametrik programlama probleminin çözüm algoritmaları aşağıdaki gibidir:

1. $\lambda = \delta$ alınıp denklemlerde yerine yazılırsa, problem doğrusal programlama problemine dönüşür ve simpleks süreci işletilir. Bu durumda bu problemin ya bir çözümüne ya da amaç fonksiyonun tanımladığı konveks kümede sonlu bir çözümün olmadığına ulaşılır. Eğer çözüm varsa adım 2’ ye geçilir. Aksi takdirde adım 3’ e geçilir.

2. Problemin karar değişkenlerinin katsayıları $c_j = d_j + \lambda d_j'$ olduğundan, $Z_j - C_j$ ’ yi λ ’ nin doğrusal bir fonksiyon olarak şöyle yazabiliriz;

$$Z_j - C_j = \alpha_j + \delta \beta_j \quad \text{olur ki buradan}$$

$$\alpha_j + \delta \beta_j \leq 0, \quad j=1, 2, \dots, n \quad \text{eşitsizliğine ulaşırız.}$$

$$\text{Tüm } \beta_j < 0 \text{ için } \lambda \geq -\frac{\alpha_j}{\beta_j}$$

$$\text{Tüm } \beta_j > 0 \text{ için } \lambda \leq -\frac{\alpha_j}{\beta_j} \quad \text{olup}$$

$$\lambda = \begin{cases} \max_{\beta_j > 0} -\frac{\alpha_j}{\beta_j} \\ \text{veya} \\ -\infty \end{cases} \quad \text{tüm } \beta_j \leq 0$$

$$\lambda = \begin{cases} \min_{\beta_j < 0} -\frac{\alpha_j}{\beta_j} \\ \text{veya} \\ -\infty \end{cases} \quad \text{tüm } \beta_j \geq 0$$

tanımlanarak λ ve $\tilde{\lambda}$ bulunur. Bu durumda

tüm λ ’ ler için optimal olacaktır. Yani

$\lambda \leq \lambda \leq \tilde{\lambda}$ şeklinde olan λ ’ ler optimal olup adım 4’ e geçilir.

3. $Z_j - C_j$ satırında öyle bir $C_k = \alpha_k + \lambda \beta_k < 0$ vardır ki : $\alpha_k \leq 0$ ($i=1, 2, \dots, m$) burada

a. Eğer $\beta_k = 0$ ise problemin bütün λ değerleri için çözüm yoktur.

b. Eğer $\beta_k < 0$ ise, problemin bütün $\lambda < \lambda' = -(\alpha_k/\beta_k)$ değerleri için sonlu çözüm yoktur.

c. Eğer $\beta_k > 0$ ise, problemin bütün $\lambda > \lambda' = -(\alpha_k/\beta_k)$ değerleri için sonlu çözüm yoktur.

4. $\tilde{\lambda} = +\infty$ ise problem biter. Aksi halde $\delta \leq \lambda \leq \phi$ aralığına ait başka bir değer verilerek adım 1’ e dönülür. Optimal çözüm bulununcaya kadar algoritma devam ettirilir.

IV. UYGULAMA:[13]

Parametrik doğrusal programlama, elektrik malzemeleri üreten ve sektörün önde gelen isimlerinden, yabancı ortaklı bir işletmeye uygulanmıştır.

Uygulama yapılırken işletmeden ekonomik modeli kurmak için 6 aylık (01.01.1996 - 31.06.1996) ve 12 aylık (01.01.1996 - 31.12.1996) veriler alınmıştır.

IV.1. İŞLETMEDEN ALINAN VERİLER

IV.1.1. Üretilen Mamüller Ve Kullanılan Hammadde Miktarları

İşletmeden 4 ana gruba ait 24 önemli mamülün verileri alınmıştır. Bu mamüllerin ve ait oldukları ana gruplar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1: Mamüller ve ait oldukları Ana gruplar

MAMÜLLERİN AİT OLDUKLARI GRUPLAR			
A grubu mamüller	B grubu mamüller	C grubu mamüller	D grubu mamüller
M1	M15	M20	M25
...
M14	M19	M24	

Bu ürünlerin üretimi için Tablo 2' de gösterilen on farklı hammadde kullanılmıştır.

Tablo 2: Hammaddeler ve Stok Miktarları

HAMMADDE ADI	6 AYLIK STOK MİKTARI (BİRİM)	12 AYLIK STOK MİKTARI (BİRİM)
H1	7.232.678	10.385.590
H2	2.419.392	6.864.553
H3	1.525.549	1.978.692
H4	3.472.510	7.945.500
H5	55.096	139.096
H6	538.100	1.582.051
H7	681.528	1.94.984
H8	6.187.080	18.939.600
H9	720.000	2.160.000
H10	1.723.200	3.142.844

IV.1.2. Üretim Kapasiteleri

İşletmede mevcut kapasite ve olanaklarla 6 aylık ve 12 aylık maksimum üretim kapasiteler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3 : İşletmenin Üretim Kapasitesi

MAMÜLÜN GRUP ADI	TON / GÜN	6 AYLIK (BİRİM)	12 AYLIK (BİRİM)
A	600	41.580.000	124.740.000
B	105	7.796.250	23.388.750
C	50	3.118.500	9.355.500
D	45	2.079.000	6.237.000

IV.1.3. Ürün Satışından Elde Edilen Kar

Ürün satış fiyatlarından, maliyet ve satış masrafları düşülerek her 1 birim mamül için elde edilen kar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4: Her mamülün 1 biriminden elde edilen net kar

MAMÜLÜN ADI	01.01.1996 31.06.1996	01.01.1996 31.12.1996
	6 AYLIK KAR	12 AYLIK KAR
M1	14.398,8	13.841,7
M2	8.708,9	343,9
M3	6.902,9	961,2
M4	5.588,6	-3.093,8
M5	7.792,8	2.352,8
M6	8.121,2	4.314,6
M7	5.210,3	-1.227,6
M8	6.711,8	9.960,5
M9	5.082,2	1.949,9
M10	11.101	4.386,9
M11	5.480,5	1.273
M12	6.525,6	3.771,8
M13	13.915,9	7.980,5
M14	15.229,5	6.761,6
M15	4.263,9	-3.167,8
M16	12.154,3	7.127,6
M17	10.823,1	5.294,8
M18	9.654	-2.685,5
M19	4.342,5	-4.067,8
M20	12.830,4	4.861,5
M21	12.740,3	3.836,9
M22	14.299	12.280,1
M23	10.748,8	2.483,7
M24	9.012	718,4
M25	4.927,3	-6.498,3

IV.1.4. Minimum Üretim Miktarları

İşletme, bazı ürünlerden en az düzeyde de olsa üretmek zorundadır. Bunun nedenleri ürünlerin marka adının devamı ve yapılmış olan anlaşmalardır. Minimum üretim miktarları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 5: Minimum Üretim Miktarları

MAMÜLÜN ADI	6 AYLIK	12 AYLIK
M1	16.485	37.538
M3	40.488	85.554
M4	87.098	205.065
M5	11.655	34.545
M8	13.808	38.220
M12	7.875	22.260
M13	15.278	45.045
M14	27.983	78.383
M15	15.278	39.848
M16	33.023	90.878
M17	64.785	163.590
M18	9.660	24.465
M20	40.005	107.153
M22	22.470	59.378
M24	7.350	20.685

IV.1.5. Pazar Sınırları

İşletmenin yaptırmış olduğu pazar araştırmalarının sonucunda, aşağıdaki tabloda gösterilen ilgili döneme ait Pazar sınırları elde edilmiştir.

Tablo 6: Pazar Sınırları

MAMÜL ADI	6 AYLIK	12 AYLIK
M2	1.137.500	3.412.500
M7	13.000.000	39.000.000
M9	3.250.000	9.750.000
M10	11.375.000	29.250.000
M11	2.925.000	8.775.000
M12	8.125.000	24.375.000
M19	650.000	1.950.000
M21	812.500	2.437.500
M23	975.000	2.925.000
M24	1.625.000	4.875.000

IV.1.6. Her Ürünün 1 Birim Üretimi İçin Kullanılan Hammadde Miktarları

Her ürünün 1 biriminin üretimi için kullanılan hammaddeler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 7 : Her mamülün 1 biriminin üretimi için kullanılan hammaddeler

MAMÜL ADI	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10
M1	0.79	0.11								
M2	0.83	0.048	0.01	0.01						
M3	0.8	0.044		0.023						
M4	0.812	0.039	0.009	0.016	0.0005	0.006				
M5				0.829						
M6	0.69	0.009		0.02	0.004					
M7	0.029	0.928	0.001	0.009	0.01		0.0005			
M8	0.649	0.036		0.036	0.0005					
M9							1.000			
M10	0.015	0.18	0.026	0.039	0.65					
M11		0.22								
M12		0.003	0.026	0.110						
M13				0.002						
M14	0.007			0.034		0.866				
M15								0.909		
M16								0.909		
M17								0.909		
M18								0.909		
M19								0.909		
M20									0.309	
M21									0.258	
M22									0.249	
M23									0.269	
M24									0.128	
M25										0.869

IV.2. İşletmeye Ait Ekonomik Modellerin Kurulması

İşletmelerin her zaman karı hedefleyen politikaları yüzünden ve rekabet ortamında kalan yöneticiler, üretim planlamasında bilimsel verileri kullanmak zorundadırlar. Piyasa koşulları ve üretimde etkili olan parametreler zaman içerisinde değişiklikler göstermektedir. İşletmelerde hammadde, üretim kapasitesi, Pazar sınırları gibi faktörler genel olarak zaman parametresine bağlı olarak değişmektedir. Bu tip durumlarda işletmelerin değişimlerinde gözönüne alarak en yüksek karı sağlayacak olan üretim planını hazırlamaları gerekmektedir. Bunun için Parametrik doğrusal programlama geliştirilmiştir.

Parametrik programlama tekniğinin uygulanması için aşağıdaki aşamaların gerçekleşmesi gerekir.

a. Modele girecek karar değişkenleri belirlenir ve her bir mamül için bir değişken atanır. Uygulamada 24

mamül bulunduğu için 24 karar değişkeni olup aşağıdaki gibi atanırlar:

1.mamül : x_1

2.mamül : x_2

24.mamül : x_{24}

b. Amaç belirlenir ve bir değişken ile gösterilir. Bu çalışmada amaç karı maksimum yapacak üretim miktarlarını belirlemektir. Dolayısıyla işletmenin sağlayacağı maksimum karı Z_{\max} ile gösterilir.

c. Amaç fonksiyonu, karar değişkenlerine bağımlı olarak formüle edilir.

d. Üretimde etkili olan faktörler belirlenir ve bu faktörler modelde birer sınırlayıcı olarak doğrusal denklem şeklinde ifade edilir.

Bu çalışmada sınırlayıcı faktörler olarak üretimde etkili olan fabrika kapasitesi, pazar sınırları, minimum üretim miktarları ve hammadde stoku dikkate alınmıştır.

e. Model bu aşamadan sonra parametrik programlama tekniği kullanılarak çözülür ve elde edilen sonuçlar yorumlanarak üretim planlaması gerçekleştirilir.

IV.3. Parametrikleştirilmiş Amaç Fonksiyonlu Model Denemesi

Bu modelde, amaç fonksiyonundaki katsayılar olan Satış karların değişmesi durumu incelenecektir.

IV.3.1. Modelin Amaç Fonksiyonu

Bu modelde amaç 12 aylık dönemde sağlanan karın maksimum yapılmasıdır. Amaç fonksiyonu aşağıdaki gibi tanımlanır.

$$Z_{\max}(x) = \sum_{j=1}^n (c_j + c'_j t) x_j$$

Burada j (j = 1, 2, ..., 24) üretilen mamülleri ifade eder. X_j ise, j .inci mamülün üretim miktarıdır.

İşletmeden alınan ortalama kar (tablo 4) oranlarından yararlanarak, her bir mamülün satışından sağlanan kar t zaman parametresine doğrusal bağlantılı olarak yazılır. İlk 6 aylık kar t = 2, 12 aylık kar t = 4 değerlerinde sağlansın. Dolayısıyla x_1 mamülü için karın zamanla değişimini gösteren 2 nokta vardır. Bu noktalar yardımıyla karın zamanla doğrusal değişimi aşağıdaki gibi hesaplanır.

$$t = 2 \text{ için } c_1 + 2c'_1 t = 14.398,8$$

$$t = 4 \text{ için } c_1 + 4c'_1 t = 13.841,7$$

Buradan $c_1 = 14960$, $c'_1 = -278,5$ bulunur. x_1 'in amaç fonksiyonundaki katsayısı (14.960 - 278,5 t) olur. Benzer şekilde diğer mamüller için aynı hesaplamalar yapılarak amaç fonksiyonu aşağıdaki gibi oluşturulur.

$$Z_{\max}(x) = (1.4960-278,5t)x_1 + (1.7070-4.183t)x_2 + (12.840-2.971t)x_3 + (14.270-4.341t)x_4 + (13.230-2.723t)x_5 + (11.930-1.903t)x_6 + (11.650-3.291t)x_7 + (3.463+1.624t)x_8 + (8.251-1.566t)x_9 + (17.820-3.375t)x_{10} + (9.688-2.140t)x_{11} + (9.279-1.377t)x_{12} + (19.850-2.968t)x_{13} + (23.700-4.234t)x_{14} + (11.700-3.716t)x_{15} + (17.180-2.513t)x_{16} + (16.350-2.764t)x_{17} + (21.990-6.170t)x_{18} + (12.750-4.250t)x_{19} + (20.800-3.984t)x_{20} + (21.640-4.452t)x_{21} + (16.320-0.009t)x_{22} + (19.100-4.133t)x_{23} + (17.310-4.147t)x_{24} + (16.350-5.173t)x_{25}$$

IV.3.2.Sınırlayıcı Denklemler

Bu modelde üretimi sınırlayan faktörlerin zamanla değişmediği kabul edilerek aşağıdaki şekilde ifade edilirler

IV.3.2.1.Fabrika Kapasitesi

İşletmeden alınan verilerden oluşturulan ve Tablo 3` de gösterilen verilerden yararlanılarak işletmenin 12 aylık üretim kapasitesi modelde sınırlayıcı olarak aşağıdaki gibi yer almıştır.

$$x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5 + x_6 + x_7 + x_8 + x_9 + x_{10} + x_{11} + x_{12} + x_{13} + x_{14} \leq 124.740.000$$

$$x_{15} + x_{16} + x_{17} + x_{18} + x_{19} \leq 23.388.750$$

$$x_{20} + x_{21} + x_{22} + x_{23} + x_{24} \leq 9.355.500$$

$$x_{25} \leq 6.237.000$$

IV.3.2.2. Pazar Sınırları

İşletmenin belirli dönemlerdeki satacağı mamül miktarları belirlidir. Dolayısıyla üretim planlaması yapılırken bu sınırlar dikkate alınması gerektiği için işletmeden alınan ve Tablo 6` da gösterilen veriler yardımıyla Pazar sınırlayıcıları modelde aşağıdaki gibi yer almışlardır.

$$x_2 \leq 3.412.500$$

$$x_5 + x_6 \leq 39.000.000$$

$$x_1 + x_2 + x_3 + x_4 \leq 9.750.000$$

$$x_7 + x_8 + x_9 + x_{10} + x_{11} + x_{12} \leq 29.250.000$$

$$x_{16} + x_{17} \leq 8.775.000$$

$$x_{16} + x_{17} + x_{18} + x_{19} \leq 24.375.000$$

$$x_{19} + x_{20} + x_{21} + x_{22} \leq 1.950.000$$

$$x_{23} + x_{24} \leq 2.437.500$$

$$x_{24} \leq 2.925.000$$

$$x_{25} \leq 4.875.000$$

IV.3.2.3. Minimum Üretim Sınırlayıcıları

İşletme, bazı mamüllerden en az düzeyde üretmek zorundadır. Bunlar Tablo5'de gösterilmiştir. Bu veriler modele aşağıdaki gibi yer almışlardır.

$$\begin{aligned} x_1 &\geq 37.538 & x_3 &\geq 85.554 & x_4 &\geq 205.065 \\ x_5 &\geq 34.545 & x_8 &\geq 38.220 & x_{12} &\geq 22.260 \\ x_{13} &\geq 45.045 & x_{14} &\geq 78.383 & x_{15} &\geq 39.848 \\ x_{16} &\geq 90.878 & x_{17} &\geq 163.590 & x_{18} &\geq 24.465 \\ x_{20} &\geq 107.153 & x_{22} &\geq 59.378 & x_{24} &\geq 20.685 \end{aligned}$$

IV.3.2.4. Hammade Sınırlayıcıları

İncelenen döneme ait kullanılan hammadde miktarları birer kısıtlayıcı olarak modele aşağıdaki gibi eklenir. Her hammadde için bir sınırlayıcı denklem yazılır. Bu denklemlerin sağ tarafında o hammaddenin 12 aylık stok miktarları, sol taraflarında ise, o hammaddenin kullanıldığı mamüller yer alır. Değişkenlerin katsayıları ise, o mamülün 1 biriminin üretimi için ilgili hammaddeden kullanılacak miktarı gösterir.

$$0.79x_1 - 0.83x_2 + 0.8x_3 + 0.812x_4 + 0.69x_6 + 0.029x_7 + 0.649x_8 + 0.015x_{10} + 0.007x_{14} \leq 10.385.590$$

$$0.11x_1 + 0.048x_2 + 0.044x_3 + 0.039x_4 + 0.009x_6 + 0.928x_7 + 0.036x_8 + 0.18x_{10} + 0.22x_{11} + 0.003x_{12} \leq 6.864.553$$

$$0.01x_2 + 0.009x_4 + 0.001x_7 + 0.026x_{10} + 0.026x_{12} \leq 1.978.692$$

$$0.01x_7 + 0.023x_3 + 0.016x_4 + 0.829x_5 + 0.02x_6 + 0.009x_7 + 0.036x_8 + 0.039x_{10} + 0.11x_{12} + 0.002x_{13} \leq 7.945.500$$

$$0.05x_4 - 0.004x_6 + 0.001x_7 + 0.0005x_8 + 0.65x_{10} \leq 139.096$$

$$0.006x_4 + 0.866x_{14} \leq 1.582.051$$

$$0.0005x_7 + x_9 \leq 1.494.984$$

$$0.909x_{15} - 0.909x_{16} + 0.909x_{17} + 0.909x_{18} + 0.909x_{19} \leq 8.939.600$$

$$0.309x_{20} + 0.258x_{21} + 0.249x_{22} + 0.269x_{23} + 0.128x_{24} \leq 2.160.000$$

$$0.869x_{25} \leq 3.142.844$$

Böylece, mamül satışından elde edilen karın zamanla değişimini gösteren parametrik programlama modeli kurulmuş olur.

V. MODELİN ÇÖZÜMÜ VE ÖNERİLER

Yukarıda oluşumu anlatılan Amaç Fonksiyonu Parametrikleştirilen modelin çözümü çeşitli paket programlar aracılığıyla yapılabilir. Bu çalışmada,

modellerin çözümünde BASIC programlama dilinde yazılmış özel bir programdan yararlanılmıştır.[14] Çözüm sonuçları ekte gösterilmiştir.

Bu sonuçlara bakarak şunlar söylenebilir: Örneğin $1.315286 \leq t \leq 1.545164$ aralığı için, X13, X18, X31, X32, X33 ürünlerinden maksimum düzeyde, X1, X5, X12, X15 v3 X24 ürünlerinden minimum düzeyde üretilmesi önerilebilir. Aynı aralık için Amaç fonksiyonunun maksimum değeri $(3.042965E + 12) + (-5.061198E + 11)t$ olarak belirlenir.

VI. SONUÇ

Günümüz koşullarında işletmeler arasındaki ezici rekabet ortamında, karar vericiler, matematiksel tahmin yöntemlerinden çok ciddi bir biçimde yararlanmalıdırlar. Üretimde etkili olan tüm değişimleri gözönüne alarak üretim planlamasını yapmalıdırlar. Parametrik Programlama yöntemiyle optimal üretim planı bulunurken, sadece satış karının zamanla değişiminin yanında üretimde etkili olan Pazar sınırları, hammadde stoku, üretim kapasitesi gibi tüm faktörlerin zamanla değişiminde incelenmesi gerekmektedir. Bu yöntemle elde edilen sonuçlardan her mamülün üretim seviyelerinin maksimum karı ne oranda değiştireceği de hesaplanabilir. Aynı şekilde üretimde etkili olan diğer faktörlerin de değişimi sonucunda optimal üretim planının nasıl değişeceği de incelenebilir.

KAYNAKLAR

- [1]-DOĞRUSÖZ, H. "Türkiye'de Yöneylem Araştırması" Y.A.Bildirileri .1975 Tübitak, 1976, s.6
- [2]-KARA İ., Yöneylem Araştırmasının Yöntembilimi, Eskişehir İ.T.İ.A. yayını , Eskişehir, 1979, s.20
- [3]-MANNE, G.B. Notes On Parametric Linear Programming , RAND Co., Report No: B-468, 1953
- [4]-TAHA Hamdy , Operations Research an Introduction , Prentice-Hall International Inc. New York, 1987
- [5]-OHSAKİ, M., ARORA, J.S., Adirect Application of Higher-Order Parametric Programming Techniques to Structural Optimization, International Jor.For Numerical Methods in Engineering, vol.36, pp.2683-2702
- [6]-İLHAN , İsmail , "Parametrik Doğrusal Programlama ve Bir Uygulama Denemesi " , Basılmış Doktora Tezi, Bursa İ.T.İ.A. , Bursa, 1980,, ss.47-49
- [7]-LACAVA G.J,and WALLAR B.S., "A Note on Duality and Parametric Programming In Urban Plannig " , Journal of Regional Science, Vol 11, No.2, 1985
- [8]-DANTZIG, G.B., Linear Programming and Extensions, Princeton University Press, New Jersey, 1963

- [9]- SAATY, T.L. and GASS, S.I., **The Parametric Objective Function 1**, Jorsa2, 1954, pp- 316-319
- [10]-GASS, S.I. and SAATY, T.L., **The Parametric Objective Function 2**, Jorsa3, 1955, pp- 395-401
- [11]-GALL, T., **A Historiogramme of Parametric Programming**, Jour. Ope. Res., 1980, pp. 449-451
- [12]-GASS S.I., **Linear Programming Methods and Applications**, Mc Graw-Hill Inc, London, 1988, pp.147
- [13]-KOÇAK H., **Parametrik Doğrusal Programlama ve Bir İşletme Uygulaması**. M.Ü.Sosyal Bilimler Ens. , Basılmamış Yüksek Lisans Tezi , 1997
- [14]-KOKANGÜL A., **Parametrik Programlama Tekniğinin Üretim Planlama ve Kar Analizinde Kullanımı**, Ç.Ü.Fen Bilimleri Ens., Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 1994

EKLER:

İTERASYON SAYISI : 22	
-2.288066 ≤ t ≤ 1.315286 Aralığı için	
OPTİMAL ÇÖZÜM	
X1	37538
X3	85554
X4	205065
X5	34545
X8	38220
X12	22260
X13	1.224914E+08
X14	1825428
X15	39848
X16	90878
X17	163590
X18	2.054133E+07
X20	107153
X21	1783469
X22	59378
X23	2416815
X24	20685
X25	3616621
X27	2553106
X28	4968000
X29	2620379
X30	3412500
X31	3.896546E+07
X32	9.720938E+07
X33	2.921178E+07
X34	8520532
X35	3579206
X38	2904315
X39	1258379
Amaç Fonksiyonunun Değeri :	
3.083948E+12 +(-5.372794E+11) t	

İTERASYON SAYISI : 26	
1.545164 ≤ t ≤ 1.817844 Aralığı için	
OPTİMAL ÇÖZÜM	
X1	37538
X3	85554
X4	205065
X5	34545
X8	38220
X12	22260
X13	1.224914E+08
X14	1825482
X15	39848
X16	8611410
X17	163590
X18	1.20208E+07
X20	107153
X22	1842847
X23	2416815
X24	20685
X25	3616621
X27	2553106
X28	4968000
X29	2620379
X30	3412500
X31	3.896546E+07
X32	9.720938E+07
X33	2.921178E+07
X35	3579206
X38	2904315
X39	1258379
Amaç Fonksiyonunun Değeri :	
3.033477E+12+(-4.999793E+11)t	

İTERASYON SAYISI : 24	
1.315286 ≤ t ≤ 1.545164 Aralığı için	
OPTİMAL ÇÖZÜM	
X1	37538
X3	85554
X4	205065
X5	34545
X8	38220
X12	22260
X13	1.224914E+08
X14	1825428
X15	39848
X16	8611410
X17	163590
X18	1.20208E+07
X20	107153
X21	1783469
X22	59378
X23	2416815
X24	20685
X25	3616621
X27	2553106
X28	4968000
X29	2620379
X30	3412500
X31	3.896546E+07
X32	9.720938E+07
X33	2.921178E+07
X35	3579206
X38	2904315
X39	1258379
Amaç Fonksiyonunun Değeri :	
3.042965E+12 +(-5.061198E+11) t	

İTERASYON SAYISI : 28 1.545164 ≤ t ≤ 3.01847 Aralığı için OPTİMAL ÇÖZÜM	
X1	1.280133E+07
X3	85554
X4	205065
X5	34545
X8	38220
X12	22260
X13	1.097276E+08
X14	1825428
X15	39848
X16	8611410
X17	163590
X18	1.20208E+07
X20	107153
X22	1842847
X23	2416815
X24	20685
X25	3616621
X27	2553106
X28	4968000
X29	2620379
X30	3412500
X31	3.896546E+07
X32	9.720938E+07
X33	2.921178E+07
X35	3579206
X38	2904315
X39	1258379
Amaç Fonksiyonunun Değeri :	
2.971062E+12 +(-4.656447E+11) t	

İTERASYON SAYISI : 36 4.621341 ≤ t ≤ 5.192771 Aralığı için OPTİMAL ÇÖZÜM	
X1	1.281681E+07
X3	85554
X4	205065
X5	34545
X8	38220
X12	22260
X13	1.114592E+08
X14	78383
X15	39848
X16	8611410
X17	163590
X18	24466
X20	107153
X22	1842847
X24	20685
X27	1.454944E+07
X28	7384815
X29	6237000
X30	3412500
X31	3.896546E+07
X32	9.720938E+07
X33	2.921178E+07
X35	1.557554E+07
X37	2416815
X38	2904315
X39	4875000
Amaç Fonksiyonunun Değeri :	
3.033477E+12+(-4.999793E+11)t	

İTERASYON SAYISI : 30 3.08147 ≤ t ≤ 3.160642 Aralığı için OPTİMAL ÇÖZÜM	
X1	1.281681E+07
X3	85554
X4	205065
X5	34545
X8	38220
X12	22260
X13	1.114592E+08
X14	78383
X15	39848
X16	8611410
X17	163590
X18	1.20208E+07
X20	107153
X22	1842847
X23	2416815
X24	20685
X25	3616621
X27	2553106
X28	4968000
X29	2620379
X30	3412500
X31	3.896546E+07
X32	9.720938E+07
X33	2.921178E+07
X35	3579206
X38	2904315
X39	1258379
Amaç Fonksiyonunun Değeri :	
2.96426E+12 +(-4.633913E+11) t	

İTERASYON SAYISI : 34 3.56402 ≤ t ≤ 4.621341 Aralığı için OPTİMAL ÇÖZÜM	
X1	1.281681E+07
X3	85554
X4	205065
X5	34545
X8	38220
X12	22260
X13	1.114592E+08
X14	78383
X15	39848
X16	8611410
X17	163590
X18	24466
X20	107153
X22	1842847
X23	2416815
X24	20685
X27	1.454944E+07
X28	4968000
X29	6237000
X30	3412500
X31	3.896546E+07
X32	9.720938E+07
X33	2.921178E+07
X35	1.557554E+07
X38	2904315
X39	4875000
Amaç Fonksiyonunun Değeri :	
2.641329E+11 +(-3.706652E+11) t	

İTERASYON SAYISI : 38	
5.192771 ≤ t ≤ 6.644249 Aralığı için	
OPTİMAL ÇÖZÜM	
X1	37538
X3	85554
X4	205065
X5	34545
X8	1.559388E+07
X12	22260
X13	1.086828E+08
X14	78383
X15	39848
X16	8611410
X17	163590
X18	24466
X20	107153
X22	1842847
X24	20685
X27	1.454944E+07
X28	7384815
X29	6237000
X30	3412500
X31	3.896546E+07
X32	9.720938E+07
X33	1.365612E+07
X35	1.557554E+07
X37	2416815
X38	2904315
X39	4875000
Amaç Fonksiyonunun Değeri :	
2.402747E+12 +(-3.236211E+11) t	

İTERASYON SAYISI : 44	
6.738562 ≤ t ≤ 6.836451 Aralığı için	
OPTİMAL ÇÖZÜM	
X1	37538
X3	85554
X4	205065
X5	34545
X8	1.559388E+07
X12	22260
X13	45048
X14	78383
X15	39848
X16	8611410
X17	163590
X18	24466
X20	107153
X22	1842847
X24	20685
X26	1.086377E+08
X27	1.454944E+07
X28	7384815
X29	6237000
X30	3412500
X31	3.896546E+07
X32	9.720938E+07
X33	1.365612E+07
X35	1.557554E+07
X37	2416815
X38	2904315
X39	4875000
Amaç Fonksiyonunun Değeri :	
2.462885E+11 +(-1.184304E+09)t	

İTERASYON SAYISI : 40	
6.64425 ≤ t ≤ 6.687575 Aralığı için	
OPTİMAL ÇÖZÜM	
X1	37538
X3	85554
X4	205065
X5	34545
X8	1.559388E+07
X12	6.604466E+07
X13	4.266039E+07
X14	78383
X15	39848
X16	8611410
X17	163590
X18	24466
X20	107153
X22	1842847
X24	20685
X27	1.454944E+07
X28	7384815
X29	6237000
X30	3412500
X31	3.896546E+07
X32	9.720938E+07
X33	1.365612E+07
X35	1.557554E+07
X38	2904315
X39	4875000
Amaç Fonksiyonunun Değeri :	
1.704825E+12 +(-2.185795E+11) t	

İTERASYON SAYISI : 42	
6.687576 ≤ t ≤ 6.738562 Aralığı için	
OPTİMAL ÇÖZÜM	
X1	37538
X3	85554
X4	205065
X5	34545
X8	1.559388E+07
X12	6.681949E+07
X13	45048
X14	78383
X15	39848
X16	8611410
X17	163590
X18	24466
X20	107153
X22	1842847
X23	2416815
X24	20685
X26	4.184051E+07
X27	1.454944E+07
X28	7384815
X29	6237000
X30	3412500
X31	3.896546E+07
X32	9.720938E+07
X33	1.365612E+07
X35	1.557554E+07
X38	2416815
X39	4875000
Amaç Fonksiyonunun Değeri :	
8.661E+11 +(-9.316409E+10) t	

İTERASYON SAYISI : 46	
6.836451 ≤ t ≤ 16.17443 Aralığı için	
OPTIMAL ÇÖZÜM	
X1	37538
X3	85554
X4	205065
X5	34545
X8	1.559388E+07
X12	22260
X13	45048
X14	78383
X15	39848
X16	90878
X17	163590
X18	24466
X20	107153
X22	1842847
X24	20685
X26	1.086377E+08
X27	1.454944E+07
X28	7384815
X29	6237000
X30	3412500
X31	3.896546E+07
X32	9.720938E+07
X33	1.365612E+07
X34	8520532
X35	2.409607E+07
X37	2416815
X38	2904315
X39	4875000
Amaç Fonksiyonunun Değeri :	
9.990574E+10 +(2.022779E+10) t	

REEL BİR ENFLASYON TEORİSİ VE YOĞUN ANTI - ENFLASYONİST PLANLAR

Dr. Jale YALINPALA

M.Ü. İ.İ.B.F. İktisat Bölümü, Araştırma Görevlisi

Abstract:

Inflation is a monetary and also reel a phenomenon, and it has effects on the real economy. Real theories of inflation are built up from microfoundations. They analyze how money fits into the aggregate economy. In this paper, the author has considered the role of an incentive anti-inflation policy in a monetary economy. An incentive anti-inflation policy is a policy that directly coordinates the nominal price-setting decisions of individuals, and changes the limitation imposed by the unit of account constraint. The argument in this paper is that the plans are theratically interesting and thinking about them can significantly improve understanding of the aggregate economy.

I.GİRİŞ

Enflasyon parasal bir olgudur. Aynı zamanda bireylerin tercihlerinin sonucu gerçekleşen ve dolayısıyla reel ekonomi üzerinde etkileri olan reel bir olgudur. Parasal enflasyon teorileri bu tür enflasyonla uyumlu bireysel davranışların temelini oluşturan şeyleri belirtmeksizin, parasal bir olgu olarak enflasyonu analiz eder. Bunlar reel ekonomi üzerinde beklenen enflasyonun hiçbir etkisinin olmadığını varsayan tipik kara - kutu teorileridir. Reel enflasyon teorileri, kara - kutu teorileri değildir; bu teoriler mikro temellerden geliştirilmiştir. Madem ki enflasyon parasal bir olgudur o halde reel bir enflasyon teorisi elde edebilmek için paranın bütüncül ekonomiye nasıl enjekte edileceğini açıklamak zorunda olan bir teoriye sahip olunmalıdır. Tüm reel enflasyon teorileri parasal enflasyon teorileri olmalıdır. Reel bir teori ile parasal bir teori arasındaki fark şudur; reel bir teori parasal kara - kutuyu araştırır ve para ile enflasyonun ilişkili olduğu reel dünya mekanizmasına dikkat çeker. Bu kara kutuda bireylerin piyasayı değil, fiyatları oluşturduğu görülebilir. Oluşan bu fiyatlar ilk nominal fiyatlar olarak belirlenir, daha sonra nispi fiyatlar oluşur.

Reel bir enflasyon teorisi, bireylerin fiyatları nasıl seçtiğini analiz ettiği gibi para miktarının bu seçimi nasıl etkileyebileceğini ve bu seçimlerin bütüncül denge üzerinde ne gibi etkiler doğurduğunu inceler.

Neokeynesyen enflasyon teorileri reel enflasyon teorileri olmamıştır. Kabul edilebilir mikro temelleri olmaksızın para, neokeynesyen makro modellere tatmin edici olmayan bir şekilde dahil edilmiştir. Finansman kısıtı üzerinde yapılan son yeni keynesyen çalışma, paranın makro modele daha iyi entegrasyonunu sağlamayı amaçlamıştır, fakat benim görüşüme göre, bu çalışma reel enflasyon teorisi için yeterli bir temel oluşturmayacaktır. Bu çalışmada, reel enflasyon teorisi için yeterli bir temel sağlayan alternatif bir kısım tanımlayacağım. Daha sonra teoriyi tartışacağım ve doğal olarak bunu izleyen yoğun anti enflasyon planlarının nasıl anlaşıldığını göstereceğim.

II-PARA, TOPLAM EKONOMİ VE REEL ENFLASYON TEORİSİ

Para dünyanın dönmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda ekonomiyi daha etkin işler hale getirmektedir. Bununla birlikte, para üretim sürecinde kullanılmadığı ve bir firmanın üretim sürecine doğrudan katılmadığından, neoklasik ve neokeynesyen ekonomilerde, genellikle firmanın üretim fonksiyonunun bir argümanı olarak ayrı tutulmuştur.

Bu basitleştirme firma düzeyinde kabul edilirken, bütüncül düzeyde kabul edilemez. Bütüncül üretim fonksiyonu tüm firmaların üretim bileşenleri şeklinde tanımlanır. Bu üretim bileşimi ekonomide kullanılan ticarileşen teknolojiye bağlıdır ve para ticarileşen teknolojide merkezi bir rol oynar¹.

Ekonomide paranın rolü ticarete kullanılan kaynakları korumaktır. Para sadece ticareti kolaylaştırılmaz, aynı zamanda bireylerin diğer ilgili fiyatlardaki beklentilere göre, kafalarında bir nominal fiyatlar seti oluşturarak nispi fiyatlar hakkında daha kolay bilgi toplamalarına da izin verir. Bu bilgi iyi işleyen bir ekonomi için hayati öneme sahiptir.

¹ Jurgen Niehan's (1987)' in ticari bir ekonomide para analizi: bütüncül dengenin oluşturulmasında paranın dahil edilmesi gereksinimine resmi bir zemin hazırlar.

Ekonomiye gerekli paranın miktarı bu fiyat beklentileri ve piyasa koşullarının her ikisini birden etkiler. Bireylerin nominal fiyat kararları seti veri iken, ekonomide çok az veya çok fazla para olabilir. Böylece, nominal fiyatı oluşturan kurumlar veri iken, ekonomiye gerekli para miktarı doğrudan reel üretimi etkileyebilir. Bu etkiyi kapsamak için, reel ve nominal sektör arasındaki ikiye bölünebilirlik kırılmalı ve para miktarı bütüncül üretim fonksiyonuna bir üretim faktörü olarak dahil edilmelidir. Bu nominal fiyatı oluşturan kurumların bir parçası ve görevidir.

Üretim fonksiyonuna paranın dahil edilmesi benim ortaya koyduğum yeni bir şey değildir, fakat daha önce yapılan paranın üretimdeki rolü ile ilgili çoğu tartışmalar vasat bir mübadele aracı olarak paranın üretimdeki doğrudan rolü üzerinde odaklanmıştır. Bu doğrudan rol belirli problemler için uygun olabilirken, sadece bu doğrudan role odaklanmak, nominal fiyatı oluşturan kurumların ulaşılabilir üretim düzeyini nasıl etkileyebileceğini kavramayı sınırlar. Paranın (hesap birimi olarak) diğer bir rolü daha vardır ki bu, paranın üretim düzeyini etkilemesinde dolaysız fakat önemli bir yol sağlar. Benim reel enflasyon teorimde, paranın hesap birimi olma fonksiyonu merkezi bir rol oynamaktadır.

III-PARANIN HESAP BİRİMİ OLMA FONKSİYONU ÜRETİMİ NASIL ETKİLEYEBİLİR?

Hesap birimi olma kısıtı açıkça şöyledir: Para bir hesap birimi olarak hizmet ediyorsa, bundan dolayı bir istikrar sağlamalıdır. Bu şu anlama gelir: bir durağan durum parasal dengesinde beklenen enflasyon oranı gerçekleşen orana eşit olmalıdır; o zaman hızlanan bir enflasyon ve hızlanan bir deflasyon olmayabilir, böylece, durağan durum dengesinde bireylerin, nominal fiyat kararları bileşimi, beklenen enflasyon oranından sapmaya yol açacak nominal fiyat düzeyi üzerinde aşağı ve yukarı doğru baskının olmadığı bir nispi fiyatlar setine karşılık gelmelidir.

Bu tüm piyasaların dengede olması gerektiği anlamına gelmez; basit olarak şu anlama gelir: insanlar ortalama piyasada nominal fiyatların doğrultusunda herhangi bir sapma beklentisi içinde olmamalıdır. Herhangi bir parasal politika (kastettiğim zamanın her anında para miktarının mevcut olmasıdır.) bu hesap birimi olma kısıtı ile tutarlı seçilmiş olmalıdır. Beklentiler tamamen rasyonel ise ve nominal fiyat oluşturma sürecinde kurumsal kısıtlar yoksa ve hesap birimi kısıtı ile karşılaşılmazsa, fiyat düzeyi aynı zamanda çökecek veya patlayacaktır. Bu iddianın altında yatan sebep, rasyonel beklentileri kısa dönemden uzun döneme dönüştüren standart kısa dönem / uzun dönem Phillips Eğrisidir. Hesap birimi kısıtı ile karşılaşılmazsa,

sıçrama tezi nominal fiyat oluşturma sürecini bozacaktır. Reel dünyada hızla yükselen enflasyon veya deflasyon çok kısa sürecek, fakat nominal fiyat düzeyi üzerinde baskılar dengelenmediğinde, paranın hesap birimi fonksiyonu zayıflatılacak ve üretim düşecektir. Bu nedenle, hesap birimi kısıtı optimal parasal politikanın belirlenmesinde dikkate alınmalıdır.

Cari kurumlar veri iken, ekonomilerin bu kısıtı yakalayabilmeleri yolu, bu kısıta karşılık gelen bütüncül üretim düzeyi ile tutarlı bir parasal politikanın seçilmesini gerektirir. Para miktarının sınırlanması hem fiyat beklentilerini durdurur, hem de üretim talebini etkiler. Bu yolla, fiyat düzeyini durdurur ve hızlı bir şekilde gelişen enflasyon veya deflasyonu önler².

İnanıyorum ki burada bitirirsem, yukarıdaki görüş parasal enflasyon teorisini destekleyenlerin çoğu tarafından oldukça kabul gören bir görüş olacaktır. Yine de, bunu yapmayacağım; para miktarının fiyat düzeyi üzerindeki tanımlanmış etkisinin dolaylı olduğu görüşünü kabul etmenin önemini tartışacağım. Para fiyat düzeyini doğrudan kontrol etmez. Para bireylerin fiyat tercihlerini etkilemek suretiyle bütüncül nominal talebi etkiler ve daha önemlisi diğerlerinin nominal fiyat tercihleri karşısında bireylerin beklentilerini kontrol eder. Bireylerin görel bir fiyat seçimi, diğerlerinin nominal fiyat beklentileri setine göre bir nominal fiyat seçimi ile yapılır, bu sonuncunun etkisi oldukça önemlidir. Parasal otorite öncelikli olarak beklentilerin kontrolü yoluyla fiyat düzeyini kontrol eder ve bireylerce oluşturulan nominal fiyat setine göre ekonomiye etkisiz bir para ihraç etme korkusuyla kontrolünü geri çeker ve bu yüzden ekonomi karışıklık içine girer ve tüm insanların durumu kötüleşir. Böylelikle parasal kontrol hesap birimi kısıtı ile karşılaşılabilir, fakat bunun tam istihdam veya onun dinamik eşitine karşılık gelen bir üretim düzeyinde olması gerekli değildir, optimal araştırma ve bekleme süresi parasal olmayan bir ekonomi düşünerek belirlenebilir. Bu durumun gerçekten böyle olduğunu görebilmek için, nominal fiyatı oluşturanların görel denge fiyatlarının biraz üzerinde görel fiyat kurma yönünde eğilime sahip oldukları bir ekonomi düşünelim. Bunu yaparlarsa, fiyat düzeyindeki böyle bir patlama paranın hesap birimi olma fonksiyonunu bozacaktır. Bütüncül anlamda böyle bir şey olmayabilir. Bu nedenle, fiyat düzeyindeki böylesine bir baskının

² Bir senede veya üç aylık bir süre içerisinde beklentiler para arzında olacıklardan daha fazla önem kazandığından fiyat düzeyini belirleyen şey spesifik para miktarından çok, parasal rejimdir. Tüm kredi ve borç işlemlerinin bir bilgisayar şebekesinde basit bir şekilde işleme konduğu, paranın kullanılmadığı bir dünya olsaydı, fiyat beklentileri üzerinde bazı çıpa (anchor) çeşitlerine gerek duyulacaktır.

varlığı, parasal bir ekonomide durağan- durum dengesi ile ilişkisizdir. Bu durum, parasal politikanın bu eğilimi dengeleyen bütüncül bir dengeyle tutarlı olarak seçilmiş olmasını gerektirir³.

Başka bir çalışmada (Colander, 1981, 1985) ekonomimizde nominal fiyat belirleme sürecinde gerçekten varolan yukarı doğru bir sapma olduğunu iddia ettim. Burada bunun oluşumuna değinmeyeceğim. Çünkü görüşüm herhangi bir sapmadan ziyade, sadece nominal fiyat oluşturma sürecindeki bir sapmanın varlığına dayalıdır. Sapmanın varlığı şu anlama gelir; ekonomi bir tam istihdam ekonomisinin dinamik eşitinde dengelenmeyecektir veya (aşırı arzın aşırı talep ile kesiştiği yerde) birbirinden bağımsız olarak belirlenmiş arzulan üretim düzeyinde olmayacaktır. Bunun yerine, ekonomi fiyat oluşturma sapmalarını dengeleyen bir üretim düzeyinde dengeye gelecektir.

Tüm fiyat oluşturan birimlerin her biri nispi fiyatlarını şans eseri veya satış monopolleri ile alış monopollerinin eşitlendiği bir denge düzeyinde oluşturmak isteyeceklerdir. Bir sapmanın olmadığı yönündeki kanıtın derecesi, milyonda bir olasılıkla da olsa, bunun parasal ekonomiyi gerçekten tanımladığını ileri sürenlerle oluşmaktadır⁴.

Yukarıdaki gözlemlerin sebebi önemlidir. Öyle ki; durağan-durum dengesi ile ilgili birçok tartışma bu gözlemlerin dışında kalmıştır ve onun yerine parasal olmayan bazı ekonomi tipleri ile durağan-durum dengesi ilişkilendirilmiştir. Gözden kaçırılan önemli bir nokta da şudur; herhangi bir yönde nominal fiyatı oluşturanların sapması şunu ifade eder; parasal ekonomide durağan-durum dengesi parasal olmayan ekonomideki durağan-durum dengesi daha farklı olmalıdır. Durağan-durum dengesinde, bazı mekanizmalar bu sapmayı dengelemeli ve hesap birimi kısıtı ile karşılaşmalıdır.

³ Bu eğilim yoksa veya nominal fiyatlar doğrudan kontrol altında tutulabiliyorsa, bütüncül üretim daha yüksek olabilirdi. Yine de kaynakların tam olarak kullanılmadığı, yanlış dağıtılmış kaynakların olduğu, kaynaklardan yeterli derecede fayda sağlanamadığı, ekonomide bu sonuçlar nominal fiyatı oluşturan kurumların yapısına bağlıdır.

⁴ Böyle bir eğilimin olmadığını düşünenler için, şu deneyimi öneriyorum; fiyatları oluşturma haklarına sahip olduğunu düşünün. Bireyler, yalnızca dengeleyici yönde fiyatlarda değişiklik yapan diğer kişilerden bu hakkı alırlarsa, fiyatlarını değiştirebilirler. Değişen fiyatların maliyeti ne olacaktır? Burada değindiğim gibi, sıfırdan farklı bir cevap nominal fiyat oluşturma sapmasına işaret eder. Karşılaştığım çoğu ekonomistler fiyatların pozitif olmasını unar, ki bu onların fiyatların yukarı doğru hareket ettiğine inandıklarını gösterir.

Ne demek istediğimi açıklayayım: Nominal fiyat oluşturma sürecinde yukarı doğru bir sapma olduğunu söyleyelim. Sapmanın dengelenmiş olması gerektiği durağan-durum dengesinde bu şu anlama gelir; ortalama olarak piyasalar bu sapmayı dengelemek için, nominal fiyatlarda aşağı doğru bir baskı yaratan aşırı arz durumunu korumalıdır. Başka bir çalışmada bahsettiğim gibi (Colander, 1981) bu, doğal bir orandan çok NAIRU'nun varlığını tartıştıklarında insanların zihinlerinde olan şeydir. Nominal ücretlerde ve fiyatlarda yukarı doğru net önemli bir baskı olmuş ise, NAIRU %5, %10 ve %20'lik işsizlik düzeyi ile tutarlı olan bir üretim düzeyidir. Bu yüksek işsizlik yukarı doğru baskıyı dengelemek için ücret ve fiyatlarda aşağı doğru bir baskı yaratacaktır. Böylelikle, parasal politika yeterli derecede herhangi bir nominal fiyat oluşturma eğilimini dengelemek için, aşırı talep durumundaki piyasa sayısını azaltıp, aşırı arz durumunda piyasa sayısını artırarak enflasyonun artmasını önler.

IV-MİKRONUN MAKRO TEMELLERİ

Reel enflasyon teorisi çıkarsamaları sadece makro teoriler açısından değil, mikro teoriler açısından da önemlidir. Teorinin söylediği şudur; parasal bir ekonomideki durağan-durum dengesi parasal olmayan ekonomideki dengeden farklıdır. Nominal fiyat düzeyindeki herhangi bir baskıya aşırı arzın (yukarı doğru baskı varsa) veya aşırı talebin (aşağı doğru baskı varsa) sürdürüldüğü ortalama piyasadaki baskıları dengelemek suretiyle karşı konulması gerektiğinden, makro dengede her bireysel mikro piyasa bu baskıya bir katkı yapmalıdır, öyle ki bu bireysel piyasalardaki denge bu makro dengeden etkilenecektir. Bu şu anlama gelir; belirli bir piyasadaki denge arzın talebe eşit olduğu yerde gerçekleşmeyecek, fakat bunun yerine hesap birimi kısıtına marjinal katkının sağlandığı yerde oluşacaktır.

Metodolojik olarak, bu karşılıklı bağımlılığın anlamı şudur; bir parasal ekonomi analizinde, bireysel piyasaların kısmi dengesinden bütüncül dengenin analizine doğru mantıksal olarak bir ilişki kurulamaz. Modele makro dengenin nasıl gerçekleştiğini öncelikle belirlemeden her bir bireysel mikro piyasayı dahil etmek yanlıştır, çünkü bu makro denge mikro piyasalara kısıtlar getirecektir. Her iki denge eşanlı düşünülmelidir. Böylece, makronun herhangi mikro temelleri mikronun makro temellerince desteklenmelidir.

Araştırmanın optimal olmayan düzeyi olarak isimlendirdiğim şeyin gerçekten toplumsal değil bireysel bir problem olduğu iddia edilebilir. İnsanlar nispi fiyatları çok yüksek belirlemek isterlerse, doğal olarak diğerlerinin aksine, daha uzun bir araştırma yapmak zorundadırlar. Bu görüş şu noktayı ihmal eder; Birim hesap kısıtı toplumsal bir kısıttır, bireysel değildir.

Ekonomide nominal fiyat kararlarını doğrudan koordine eden bir kurum yoktur. Extra araştırmayı ve tecrübe etmiş bireyler için, toplumun uygun olmayan bir şekilde nominal fiyatların ve ücretlerin yükselmesini veya düşmemesini belirlemesi gerekli değildir ve böylece ilave araştırmanın gerekliliği nominal fiyat düzeyinde olması gereken baskıyı oluşturmak için istenebilir⁵.

Cari kurumların veri iken, nominal fiyat kararlarının doğrudan koordinasyonu söz konusu değildir. Bunların nispi fiyatlar seti ile uyumlu olduğu görülmektedir.

Bunu izleyerek şöyle bir karşılaştırma yapılabilir: Yanan bir binadan kurtulmak için bir panik yaşanmış olsun. İnsanların izleyeceği düzenli bir politika varsa, hepsi kurtulabilir; eğer yoksa, herkes kendi gayreti ile kurtulmaya çalışır ve birçok kişi ölür. Söylenen şeyin anlamına dikkat etmeksizin her ölümün ölen kişinin kendi yaptıklarından kaynaklandığı söylenebilir. Kurumsal yapı mevcut ise, her birey kaçmak için optimal araştırma yapma zamanını dikkate almıştır. İnsanlar ölür, bu sadece hayatta kalmanın bir yoludur. Bireylerin, kaçış olasılığını arttırmak için nasıl araştırma stratejileri geliştirdikleri analiz bile edilemez. Yine de, kişilerin gözlerinden kaçırıldıkları noktaları dikkate alarak problemi düşünelim. Bireyler veri kurumsal yapıyı optimize ederler. Bireyin araştırma miktarı hakkındaki soru, bireysel politikanın değil, kurumsal politikanın ilgi alanını oluşturmaktadır. Yangında ölen insanların etkin olmayan araştırma süreci ölümlerinin sebebi olarak görülmemelidir. Dahası, çıkışı bulmalarına yardımcı olan uyumlu bir politikanın eksikliği söz konusudur.

Aynı şekilde, hesap birimi kısıtından kaynaklanan kaynakların yanlış dağıtımı ve işsizlik aşırı araştırma yapılmasını gerektirir. İşsiz bireylerin veya eksik kapasiteyle çalışan firmaların etkin olmayan araştırma süreci bunların eksik kullanımlarının sebebi olarak görülmemelidir. Bu, daha çok nominal fiyat oluşturma sürecini koordine eden bir politikanın eksikliğinden kaynaklanmaktadır. İşsizler, yangından kaçmaya çalışırken ölenlerin kendi ölümlerinden sorumlu olmaları durumundan daha fazla istihdam edilmemekten dolayı sorumlu değillerdir.

V-YOĞUN ANTI-ENFLASYONİST POLİTİKALAR VE REEL ENFLASYON TEORİSİ

Parasal bir ekonomide yoğun anti-enflasyonist politikaların rolünü düşünelim. Yoğun anti-enflasyonist politika bireylerin nominal fiyat oluşturma kararları ile

⁵ Neyin uygun olup olmadığı, dışarıdan bazı karar alıcılar tarafından belirlenir, bu tür durumlarda olduğu gibi.

doğrudan uyumlu bir politikadır. Bu, ekonomide nominal fiyat oluşturan kurumların yapısını değiştiren ve böylelikle hesap birimi kısıtıyla getirilen sınırlamaları değiştiren bir politikadır. Burada değinmek istediğim spesifik yoğun anti-enflasyonist plan olan MAP, anti-enflasyonist piyasa planıdır. (Abba Lerner ve Colander, 1980) MAP fiyatlarla doğrudan ilişki kuran, toplam karda mülkiyet haklarının yaratılmasını içerir. Öyle ki, nominal fiyatını değiştirmek isteyen kişi, kendisiyle dengeleyici bir şekilde nominal fiyatını değiştirmeye karar verecek diğer fiyat oluşturan birim ile ilişki kurmalıdır. Kesinlikle, MAP'in uygulandığı durumda, nominal fiyat düzeyi sabit kalır. Enflasyon olası değildir ve enflasyon beklentisi de olası değildir, bu nedenle bütüncül nominal fiyat düzeyi oluşturulur. MAP gibi bir plan reel enflasyon teorime nerede uyar? Teorimde, fiyat düzeyi hızlanmayan fiyat düzeyi kısıtı ile tutarlı bir üretim düzeyini sağlayan para miktarı ile belirlenmektedir. MAP bu ilişkiyi değiştirmez, fakat durağan-durum dengesinin doğasını değiştirir. Bunu, nominal fiyat oluşturma kararlarını düzenleyerek yapar, öyle ki, bütün bireylerin bileşik kararlarının net sonucu, nominal fiyat düzeyinde bir baskı yaratmaz.

MAP' siz ekonomi diyelim ki, %6 işsizlikle dengeye gelirken, MAP' in olduğu ekonominin dengede olduğu durumda işsizlik oranı bir politik tercih konusu olur. MAP' in olmadığı ve nominal fiyat düzeyinde yukarıya doğru bir artış olduğu durumda parasal kural; bu sapmanın sonucunda oluşan yukarı doğru baskıyı dengeleyecek fiyat düzeyinde aşağı doğru baskı yaratmak suretiyle bir dereceye kadar arz fazlası dengesini korumalıdır. Bu parasal kural ne kadar genişletilebilir? Bu parasal otoritenin kabul edeceği MAP kredilerindeki fiyata bağlıdır. MAP fiyatı ekonomide enflasyonist baskıyı ölçtüğünden dolayı parasal otorite MAP fiyatına dayalı kurallarla toplam talebi ve para arzını oluşturabilir. MAP kredilerini sıfır fiyatla savunan bir kural, MAP' in olmadığı bir parasal kurala eşittir. Pozitif bir MAP kredi fiyatı enflasyonu hızlandırmaksızın aşırı talebin olduğu birçok piyasaların oluşmasına olanak tanıyacaktır. (Negatif bir MAP kredi fiyatı deflasyonu hızlandırmaksızın aşırı arzın olduğu birçok piyasaların oluşmasına olanak tanıyacaktır.) Parasal otoritenin seçebildiği bir dizi alternatif durağan-durum dengeleri olacaktır. MAP kontrolleri üzerinde ne kadar çok baskı varsa, ekonominin durağan-durum üretimi o kadar yüksek olacaktır. Böylece, uzun dönem Phillips eğrisi değiş-tokuşu olmayabilirken, MAP kredi fiyatı ve işsizlik oranı arasında bir değiş tokuş söz konusudur.

VI- ÖZET VE SONUÇ

Reel enflasyon teorisinin temel noktası şudur; Parasal politikanın fiyat düzeyini kontrol etme yolunu belirgin hale getirdiğinde, paranın hesap birimi

fonksiyonu bireylerin nominal fiyat oluşturma kararlarını önemli kılar. Bu nominal fiyat oluşturma kararları parasal olmayan ekonomiden elde edilecek parasal ekonominin bütüncül dengesinin doğasını değiştirir. Özellikle, fiyat düzeyi üzerinde yukarı doğru bir baskı varsa, bütüncül denge ortalama piyasanın aşırı arzı ile dengelenir. MAP gibi yoğun anti-enflasyonist planlar, yukarı doğru herhangi bir baskıyı doğrudan dengeler ve bu şekilde ulaşılabilecek dengeyi değiştirir. Özellikle, yukarı doğru baskı varsa, aksi halde olabileceğinden daha yüksek toplam üretime izin verir. Standart makro terimlerle, NAIRU'yu azaltır.

Toplumun hangi durağan-durum üretim düzeyi isteyeceği tartışılabilir, daha yüksek üretim düzeyine ulaşmanın maliyetleri vardır. Bunlar, toplumun daha yüksek üretim düzeyine ulaşması için gerekli yoğun anti-enflasyonist planın yönetimi ve aşırı arz içeren piyasaların sayılarının azaltılması gibi maliyetlerdir. Bu maliyetler, MAP' in uygulanması ile ortaya çıkacak olan aşırı arzın olduğu piyasaların sayılarının azaltılması faydaları ile karşılaştırılmalıdır. MAP' in veya bazı alternatif yoğun anti-enflasyonist planın politik olarak uygun olup olmadıklarını bilmiyorum. Başka bir çalışmada belirttiğim gibi, bu pratik olarak uygulanabilir.

fakat uygulanabilirlik bu çalışmanın ilgi alanını oluşturmamaktadır. Bu çalışmanın öne sürdüğü görüş şudur ki: Planlar teorik olarak ilginçtir ve bunların hakkında düşünmek bütüncül ekonominin anlaşılmasını önemli derecede geliştirebilir.

REFERANSLAR:

Colander, David. Incentive Anti-Inflation Plans, Joint Economic Committee Report, Washington, DC:U.S. Government Printing Office, July, 1981.

-----, "Why an Incomes Policy Makes an Economics More Efficient," in S.Matias and I.Lipnowski, eds., *Macroeconomic Conflict and Social Institutions*, Cambridge, MA:Ballinger, 1985, pp.97- 119

Lerner, Abba and Colander, David, 1980. *MAP: A Market Anti-Inflation Plan*, New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1980

Niehans, Jurgen, *A Theory of Money*, Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1978.

DİN VE SAN'AT

Hamit ER

M.Ü İlahiyat Fakültesi, Araştırma Görevlisi

Abstract:

Religion and art, both drive people and society to find out the best one, the most beautiful one and the happiest things. In this aspect these two help to people how they achieve the happy and nice result.

We try to explain how religion and art help people to make them happier.

I-SAN'AT NEDİR

San'at denilince ilk olarak akla estetik faaliyet, sonra plastik etkinlik ve üçüncü olarak da teknik ustalık gelmektedir. Bu kelimenin İngilizce ve Fransızca gibi batı dillerinde karşılığı olan "art" ile İtalyanca "arte" kelimelerinin eski Yunanca'da kudret ve hüner manalarına gelen "areti" ile birleştirmek, telif etmek anlamında olan "aro" kelimelerinden türemiş olduğu kabul edilir. Fransızca'da umumi olarak "art" düşünülen bir şeyi vücuda getirmek için bilginin tatbikine denir. Ayrıca "art" kelimesi güzel iş yapmak, güzel şekiller meydana getirmek anlamına gelmektedir.

Türkçe'de kullanılan san'at, kelimesi Arapça'da S-N-A' kökünden türemiştir. Arapça'da bu kelime "fen" ile karşılanmaktadır. Bir ustalık, bir hüner sahibi olan kimseye san'atkar veya zeneatkar denir. O kimsenin kabiliyetinin yöneldiği çalışma alanı fayda sağlayacak bir işi ön plana almışsa zeneatkar, estetik ve güzellik duygusunu ön plana almışsa san'atkar denir. Günümüzde ise estetik ve plastik faaliyetler için kullanımı ağırlık kazanmıştır.

San'at, zorlamaksızın tabii olarak güzel hareketler ve eserler ortaya koyan bir melekedir.[1] Yani bedii zevklerin ruha sirayet etmesinden sonra dışa aksetmesidir.

Mantık açısından ele alındığında her türlü tasvirler ve senbolle göze, kulağa, ruha hitap eden ve estetik değer taşıyan her türlü ifadeye san'at denir.[2]

İlim, nasıl ki aklın dış alemi idrak neticesinde elde edilirse, san'at da maddi endişelerden uzaklaşmış ruhun iç alemindeki güzelliklerinin ürünüdür.

İnsanın ilişkisi sadece dış dünya ile değildir. Akıp giden hayat karşısında hisleri, tarih ve dinden gelen kültürün dimağlara soktuğu fikir ve hayalleri de vardır. İşte san'atkâr bu bätünü ve mânevî âlemin güzelliklerini sonsuz arzular içinde derin hazlar duyarak şuurunda yaşatmaya çalışır ve diğer insanlara da yaşatmak için eserler meydana getirir.

San'at bir melekedir. Bir başka deyişle, marifetin amele tatbikidir. San'at dıştaki varlıklara akseden bizim kendi hayallerimiz ve kendi tasavvurlarımızdır.

Aklın sahası ve tatmin vasıtası ilimdir, bilgidir. Ruhun ve gönülün ise sevgidir, aşktır, güzelliştir. Güzellik insanın fitratında bir ihtiyaç olduğu için insanın soluduğu hava kadar gereklidir.[3]

San'at insanın iç alemini görülebilir, duyulabilir şeylere yansıtan, böyle bir alemin mümkün olduğu ölçüde objektifleştiren, değerli, anlamlı nesnelere farklı mesajlar iletebilecek forma kavuşturan beşerî bir faaliyettir. San'atın verdiği mesajı başka hiçbir şey iletmez. San'at her şeyden önce bir büyük hayatı yaşamak ihtirasıdır.[4]

Bir çok batılı estetikçi san'atı, "hoşa giden biçimleri yaratmak gayretidir" şeklinde tarif etmişlerdir. Tolstoy'a (1828-1910) göre san'at: İnsanın bir zamanlar yaşamış olduğu duyguları, iç dünyasında canlandırdıktan sonra, aynı duyguyu başkalarının hissedebilmesi için hareket, ses, çizgi, renk ya da cümlelerle belirlenmiş biçimler arasında ürperen çeşitli duyguları dış dünyaya elle tutulur, gözle görülür şekilde ifade etmek ihtiyacı olarak ortaya çıkmıştır. San'at din ve felsefe gibi insanı günlük hayatın dar sınırlarından kurtaran, sonsuzluğun enginliğine götüren kuvvetli bir eldir.[4]

II-SAN'ATIN GAYESİ VE FAYDALARI

San'atın insanlardaki güzelliği arama hissini tatmin etmesinin yanında bir gayesi ve insanlara

sağladığı faydaları da vardır. Eflatun'a (427-348) göre, san'atı gayesi; yeryüzündeki güzellikleri göreyek, bunlardan idealara yükselmek ve san'at eserlerinde onları yaşatmak ve tatlit etmek olacaktır. Yeryüzünde güzelliği gören insan gerçek güzelliği hatırlar, ona doğru uçmak arzusu ile yanar ve bütün dünya işlerini yüzüstü bırakır. Bu sebeple san'atkar için günlük hayat sıkıntı vericidir.[5]

San'atkarlar hakikat alemine doyamazlar. Ona olan hasretlerini, şekillerin mükemmelliği için duydukları açlığı san'atla öderler. Keşke bin gözümüz ve bin kulağımız olsaydı da tabiatı doya doya içseydik, derler. Olgunluğa, birliğe hasretle daima yeryüzünde ve noksanlık içinde kalarak feryat ederler.[6]

Güzellik duygusunun temeli, ruhun güzeli görünce onunla kendisi arasında bir yakınlığın, bir uyumunolduğunu hissetmesidir. Bu bakımdan san'atkar özel hassasiyeti olan bir şahsiyettir. Hayatın muhtelif açılardan, değişik cephelerden bize görünmesini sağlayan san'atkar bunu yapabildiği ölçüde, gerek san'at dünyasında gerekse insanlık aleminde en büyük san'atkar olma payesini kazanabilir.[7] San'atkar ince duygulara sahip, özel nitelikleri bulunan, aldığı gizli ve insanî vasıtalarla kavranması çok güç olan hassas işaretleri yakalayarak onları kendine özgü kişiliği içerisinde sunan kimsedir.

San'atın gayesi hakkında yaygın ifadelerden birisi de: "san'at, san'at içindir". Bununla beraber san'atkar, milletin şahsiyet sahibi bir ferdi olduğuna göre, mensup olduğu milletin karakterini taşımalıdır.[8] Bu bakımdan san'at eseri şahşı olduğu kadar da millidir. Yani bir san'at eseri ortaya konulduğunda, aslında o san'at eseri bütün bir toplum tarafından yaşanan bir olaydır.[8] Tarihte kendi milletinin duyularını, ızdırablarını ve idraklerini aksettirmeyen hiç bir san'at eseri başarılı olamaz.

San'at medeniyetin önde gelen alametlerindendir.[9] San'atın bir toplumda ilerlemesi ve her geçen gün yeni ve mükemmel olan san'at eserlerinin meydana getirilmesi, o toplumun sosyal ve kültürel gelişmesi, ilerlemesiyle sıkı sıkıya bağlıdır.

San'at, sosyal hayatın bir ürünüdür. Bu bakımdan estetik gayeleri dışında toplumu ilgilendiren çeşitli hedefleri de vardır. San'at estetik dışı gayelerinin başında öğretici ve eğitici amacı gelir. Yunanlılar daha ilk çağda müziğin insanı iyiye, doğruya ve güzele ulaştırdığını, hayal gücünü ve düşünce kabiliyetini geliştirdiğini, her yurttaşın mutlaka bir müzik aleti çalışmasını kanunlarla şart koşmuştur.[5]

Hayatı boyunca ilmi çalışmalarla meşgul olan Darwin (1731-1802), san'atın hayatındaki eksikliğini hissetmiş ve bu hususta şunları söylemiştir: Zihnim adeta bir makineye benzedi. Eğer hayatımı yeniden yaşama fırsatı bulabilseydim, hiç değilse haftada bir defa şiir okumayı, müzik dinlemeyi alışkanlık haline getirdim. Bu zevklerden mahrum olmak mutluluğun yitirilmesine sebep olacağı gibi zihne de zarar verebilir.[4]

Nitekim, büyük medeniyetler büyük san'atkarlar yetiştirmiş ve bütün san'atlarda ileri hamleler yapmayı başarmışlardır. Hatta bu özellik onların büyük küçük her müessesesinde, san'atla doğrudan alakalı olsun olmasın her kuruluşunda yeterli derecede ve ehemmiyetle yer almıştır. Nitekim bunun en canlı ve mükemmel örneği geçmişimizde görülmektedir. Mesela Osmanlılarda pek çok san'at mahfillerinin yanında darüşşifa ve ruh hastahklarını tedavi için kurulmuş bimarhanelerde mûsikî heyetlerinin bulunduğunu ve mûsikînin tedavi edici özelliklerinden faydalandığını Evliya Çelebi'nin (1611-1681) *Sevhatnâme*'sinden öğreniyoruz. Osmanlı toplumunda insanların kümeleşmiş olduğu tekke ve medreselerde çok çeşitli san'at faaliyetleri icra olunurdu. Buna örnek olmak üzere tekkeler kapatılmadan önce faaliyetlerini sürdüren Üsküdar Özbekler Tekkesi'ni verebiliriz. Bu tekkenin bir taraftan tam bir san'at mahfili ve diğer yandan ise yeni buluşlar yapmaya müsait bir atölyeyi andırdığını görmekteyiz. Nitekim, burada hatt mûsikî ve ebrû san'atları üzerine bir hayli başarılı çalışmalar yapılmakla beraber, teknik alanda da, buharla çalışan kayık motoru ve kuyudan su çekmek için su motoru yapılmıştır. Tekke şeyhi yapılan bu su motoruyla, 1867'de Avrupa'da düzenlenen bir fuarda birincilik almıştır.[10]

San'at en büyük terbiye edicidir. San'atın nefis ve irade terbiyesindeki gücünü çok iyi bilen ecdadımız okul çağına gelmiş olan gençleri kötü alışkanlıklardan uzaklaştırmak, onlara bir hayat disiplini kazandırmak için başta mûsikî ve hüsn-i hatt olmak üzere çeşitli san'atları öğretiyordu.[11] Hatta, eski toplumumuzda cemiyetin her ferdinden sultana kadar herkesin bir san'atla meşgul olduğu bilinmektedir. Toplum adeta insanları bir san'atla uğraşmaya motive etmiştir ki böylece boşa harcanacak zamanlar değerlendirmiş olunsun.

Nureddin Topçu, san'atla meşgul olmada ilk sıranın mûsikîye ait olduğunu şu sözlerle anlatmaktadır: "Genç ruhların yetiştirilmesinde ilk iş, onların mûsikî ile sık sık, devamlı temas halinde yaşatmaktır. Mûsikî kültürü vermek, nameyi sevdirmek ve ruhlardaki akışı karşılayacak melodiyi, sesler dünyasında ona aktarmaktır. Gerçekte mûsikî temizleyicidir. Genç ruhları bulaştığı kirlere temizler, ondaki dikenleri

ayıklar. Mûsikî ile temizlenmeyen ruh, yerlerdeki bütün bayağı ihtiraslara bulaşır, kirlenir ve kararır, körleşir ve hoyratlaşır.[12] Mûsikî de olduğu gibi diğer bütün san'at dalları insan ruhunda hür ve rahat olmanın yolunu açar ve daima olumlu yönde etki eder. İnsanın ruhunu inceltir ve davranışlarını yumuşatır.

San'atın eğitici fonksiyonu, insanlara yaşama çeşitlerini göstermesine ve ferdin kendi hayatı ile herhangi bir olay arasında bir bağ (ilişki) kurabilmesine dayanır. San'at insanı geçmişe götürdüğü kadar geleceğe de ulaştırır. İnsan güzelliğine ve cazibesine kapıldığı san'at eserini zevkle huşu içinde seyrederek veya dinlerken hiç farkında olmadan yeni alemler, ufuklar keşfeder. Ufku genişler. Dolayısıyla san'atkar ve san'at eseri ile diğer fertler arasında bir iletişim kurulur. San'atkarda bulunan değerler ve anlayış hiç farkında olmadan kişiye yansır, sirayet eder.

III-DİN VE SAN'AT

Din ile san'at arasındaki ilişki, din ile bilim veya din ile ahlak arasındaki alakaya nazaran tahlil edilmesi çok daha zor olan bir konu gibi görülmektedir. Dinler gerçeği araştırırlar, san'at ise güzeli. Biri bağımlı diğeri ise bağımsızdır. Gerçek dinin sınırları ile kayıtlıdır. Güzeli ise hiçbir sınır tanımaz. Çünkü o hayal ülkesinde gezinen hür, bağımsız ve enginlerde uçan bir duygudur.

Dine göre san'atta üç kademe bulunur: hoş güzel ve yüce. Hoş ferdir. Güzellik san'at eserinin evrensellik kazanmasıdır. Yücelik ise, san'atın yüce aleme ve sırlara köprü kurması demektir. San'atın din ile irtibatı işte bu noktada başlar.[9] İnanç ve san'at varlık aleminin derinliklerinde buluştukları gibi, ruhun derinliklerinde de buluşurlar. Zira her ikisi de üstünlükler alemine açılmayı gaye edinir. Din ve san'at yaşanan hayatın baskı ve sıkıntıları karşısında bir kurtuluş vasıtasıdır.

San'at dinin özünde bulunur. Dinî aşk ve vecd bir san'at eseri karşısında duygulanmaya benzer. Güzellik karşısında hayranlık ve teslimiyet, kutsal varlığa teslimiyet gibidir. Yaratılış san'atkârânedir. Varlık alemi eşsiz bir san'at eseridir. Hakikî bir din mensubu böyle düşünür. Allah en güzel yaratıcı ve yapıcıdır. O'nun isimlerinden biri de 'Sânî'dir. Görünen (concrete) ve görünmeyen (abstract) bütün güzelliklerin kaynağı tekdir ve o yücü yaratıcıdır.[9]

Din ile san'at arasındaki ilişki iki şekilde ele alınabilir: Dinden san'ata doğru ve san'attan dine doğru. Bu bakımdan insan hayatında estetik tecrübeden imana giden bir yolun bulunup bulunmadığını görmeye çalışalım.

San'atkar çokluk (plural/kesret) içinde dağılan iradesini birlikte (single/tevhid) toplamakla din duygusuna ayak basmaktadır. Bu bakımdan san'at aynı zamanda dine götüren bir köprüdür. Michel Ange (1475-1564) san'atın başlangıcında bir putperest zevki ve şekil ibâdetinde görülür. Fakat olgunlaştığı devirlerde tam bir Hristiyan, şekli inkar eden bir mü'min, bir ruh mefkurecisi olarak karşımıza çıkmıştır.[12] İbtidâî ve ilkel dinlerden ilahî dinlere geçilirken putprestlik terk edilir ve kişi mücerret (abstract) varlıklara doğru yönelmenin huzurunu yakalar.

Güzellik konusunun ilahiyat açısından değerlendirilmesi her dinî kültürde farklı farklı olmuştur. Bu farklılık bazen sahip olduğu kutsal metinlerde (kitap) yer alan ifadelerde dahi görülmektedir. Öyle görünüyor ki mevcut İncillerin yazarları, güzellik konusu üzerinde pek durmamışlardır. Belki de bu sebeple, ilk dönem Hristiyanlarının bir kısmı güzellik konusunun işlenmesini sakıncalı görmüşlerdir. Hatta Saint Augustine'e (345- 430) göre: Tabiatın sevilmesine izin verilmez. Bu düşüncenin temelinde Adem'in dünyaya atılmasına sebep olan aslı günah (original sin) inancı yatmaktadır.[4]

Hristiyanlıktaki aşırı görüşün aksine, müslümanların nazarında tabiat, mutlak güzelliğin temaşa edilmesini engelleyen bir perde olarak değil, metafizik gerçekleri aksettiren bir ayna olarak kabul edilir. Bir başka deyişle tabiat, kendi kendimizden haz duyduğumuz bir pınar değil, ilahî güzelliği, Allah'ın cemel sıfatını aksettiren pırıl pırıl bir aynadır.[8]

Her düşünce, inanç ve sistem kendi dünya, toplum ve hayat görüşünün üzerine dayalı bir san'at ortaya koymuştur. Tabiatı itibarıyla san'atkarlar kendi kişisel kapasitelerine, varlığı gözlemledikleri bakış açılarına ve varlıktan aldıkları özel duyumlara göre değişik nitelikte eserler ortaya çıkarmışlardır. Mesela Yahudilik ve İslam, eski Yunan antropomorfizmini temsil eden san'at eserlerine iltifat etmemişlerdir. Hristiyanlık da önceleri aynı tavrı takınmış ama ortaya Helenleşmiş bir din anlayışı çıkınca mücadeleyi kaybetmiştir.

Din, san'ata stil ve düşünme tekniği vermiştir. Mesela, İslam san'ata çokluk içinde birlik, bağımsızlık ve sonsuzluk, aynı çıkış noktasına dönüş, tenâsüp, ahenk, düzen, dikkati müşahhasan mücerrede çevirme ve Allah'ı (Sânî) arama fikrini ilham etmiştir. Hristiyanlık ise: aşk, şevkat, merhamet ve haksızlığa uğrama motifini işleme istikametinde san'at anlayışı ortaya koymuştur. Nitekim Batı klasik müziğinin temeli kilise müziği, klasik Türk müziğinin temeli ise tekke mûsikîsi ve dinî mûsikîdir.

Esasen her toplumda dinin san'atla bir ilişkisi olagelmıştır. En güzel san'at eserleri dinin dinlerin bağrından fıskırmıştır. İbadet yerlerinin en büyük san'at eserleri oluşu bundandır. Bu hüküm bütün kültür ve medeniyet dünyası için geneldir.[9]

IV-İSLAM VE SAN'AT

İlahî emrin gelmesiyle sınırları belli olan din ile insan aklının mükemmeli aramak suretiyle oluşturduğu san'at arasında ne gibi bir bağ vardır? Aralarındaki etkileşim ne ölçüdedir? gibi sorular sorulabilir. konumuzu bu soruların cevabı ve İslam san'atının özellikleri, fonksiyonu ve anlaşılması doğrultusunda geliştirmeye ihtiyaç vardır.

Hıristiyan dünyasının san'at anlayışında dinle ilgili olan ve olmayan alanlar vardır. Hıristiyanlıktaki 'tanrının hakkının tanrıya, Sezar'ın hakkının ise Sezar'a' verilmesi öngörülür. İslam dünyasında ise hayatın dinî olan ve olmayan şeklinde bölünmesi sözkonusu değildir. İslam ruh ve beden gibi insan varlığının bütün alanlarını içine alan tam bir sistemi temsil eder. San'atlar da, İslamın oluşturduğu bu değerler hiyerarşisinde yerlerini alırlar ve malzemeleri hangi kaynaktan gelirse gelsin, bu çerçevede İslam san'atı haline gelir.

İslam san'atı hakkındaki bütün yanlış anlamalar, işte bu hiyerarşinin bilinmemesinden kaynaklanmaktadır. Bu değerler hiyerarşisinden haberi olmayan Avrupalı gözlemciler başka kültürlerin san'atlarını değerlendirirken, kendiliğinden Batı kültürü çerçevesinde edindiği ölçüleri kullanır. Kafalarındaki nihai hedef ve ölçü ise insan figürünün resmedilmesidir.[13] İslam anlayışında ise tam tersine insan figürüne dayanan san'at hiç bir değer ve kıymet ifade etmemiştir. Bu bakımdan resim ve heykel İslam san'atının dışında kalmıştır. Canlı figürü yasağı müslüman san'atkarları daha çok nonfigürative yöneltmiştir.[3]

Resim ve heykel yapmanın yasak olduğunu bildiren metinleri, bu konuda oryantalistler arasında ilk çalışma yapan Louis Massignon'un (1883-19629 İslam anlayışının dışında yorumlar yaparak farklı bir şekilde izah ettiği görülmektedir.[14] Bu konuda bir fikir verebilmek için, canlı figür yasağı hakkındaki metinlere bir kaç misal verelim.

Hız Peygamber (sav) şöyle buyurmuştur: "Resim yapanlara kıyamet günü azab edilecek ve yaptıklarınıza can veriniz denilecektir." [15]

Abdullah b. Mesud rivayet etmiştir ki Peygamber Efendimiz (sav): "Şüphesiz ki kıyamet gününde insanların en şiddetli azab görecekt olanları resim yapanlardır." buyurmuştur.[15]

Bu konuda söylenmiş daha bir çok ifade kaynaklarda mevcuttur. Bunların hepsini burada sıralamamız mümkün değildir. Bu ifadelerden anlaşılan canlı figür yapmanın yasak oluşudur. Hemen hemen İslam bilginlerinin çoğunluğu bu konuda aynı görüşü paylaşmaktadırlar.[16]

İslamî estetiğin temelinde iki dinî prensip vardır: tevhid ve tenzih. İslam'da san'at faaliyetlerinin tam olarak anlaşılması, tahlil ve takdir edilmesi için bu iki ilkeyi daima göz önünde bulundurmamak gerekir. Bu ilkelere bağlı olarak çalışan müslüman san'atkarların psikolojisi de başka kültürlerle mensup san'atkarlardan farklı olmak durumundadır.[4] San'atkarın bir mü'min olarak görevi, sadece estetik tatmin değil, birliğin ve nurun perdesini aralamak, hakikatin bilinmesine yardımcı olaktır.[4] Müslüman san'atkar var olan her şeyin Allah ile bağlantısını kurar ve dinin prensiplerini eserleri ile insanlığa sunar. İnsanları hem inanç hem de san'at yönünden tatmin eder.

İslam san'atının oluşumunu incelerken anlaşılacaktır ki, bu san'at hiç bir tesir altında kalmadan, kendi prensipleri içinde ve bu prensiplerin eşya ile ruha bakışından, müslüman san'atkarların duyuş ve kabiliyetlerinden meydana gelmektedir. San'atkar konunun seçiminde hürdür. Ölçü ve boyutların, gölge ve ışıkların seçiminde her tabloda başlı başına bir serbestliğe sahiptir. Yeterki dinin çizdiği kanun ve prensiplerin dışına çıkmasın. İslam san'atının sahası, mü'min ruhların gerisinde ilahî kudret eliyle düzenlenmiş bulunan bütün varlık sahasıdır. İslam san'atı kainattan söz ederken onu canlı, diri, sevimli, huzur ve huşu ile dolu bir ruh sahibi olarak görür. Kainatın da kızıp sevdiğini, dostluk ve düşmanlık kurduğunu, hakkı destekleyip batıla kızdığını hisseder.[17] Bu bakımdan İslam san'atı güzel ile gerçek arasında tam bir ahenk ve uyumu sağlayan bir san'attır.

Güzellik bu kainatın ve canlıların ana yapısında köklü bir unsurdur. Aranan ve görülmeye çalışılan bir unsur. İnsanların ondan zevk aldıkları ilahî bir lütuftur. Peygamber Efendimiz (sav)'in hayatında şu hadise güzelliğin ve güzellik duygusunun önemine bir örnektir. Efendimiz (sav) bir gün üzeri düzeltilmemiş bir mezar gördü. Bu mezarın üstünün düzeltilmesini emir buyurdu ve dedi ki: "Bunun ölüye ne faydası ne de zararı olur. Fakat yaşayanların gözlerine daha güzel görünür. Allah işleri en güzel şekilde yapanlardan memnun olur." [18]

İslam dikkatleri tabii güzelliklere çevirmekte ve insanları onlardan faydalanmaya çağırmaktadır. İslam, san'atı tamamen güzele adamıştır. Her şeyde, varlığın her alanında güzeli arar. Duyguların sınırına dayanmayan ve belirli bir kalıba inhisar etmeyen geniş anlamda güzele. Çünkü müslümanın zihninde güzellik, doğruluk ve iyilik özdeştir.

Bir san'at eserinin ve san'atkarın insanlara sunmuş olduğu model ve verdiği mesaj, İslamın bilginler vasıtasıyla vermek istediği bilgi ve hikmetin şekle, maddeye, melodi ve sese bürünmüş şeklidir. San'at bir fitrat eğitimidir. Bu bakımdan İslam san'atı beşerin ruhundaki genişlik ve mükemmellik gerçeği üzerine özel bir itina ile durur. İnsanın maddî yönünü manevî yönden ayrı olarak ele alır. Üzülerek belirtmek gerekir ki, günümüzde müslüman kisvesinde olan bir kısım, İslam kültürünü öğrenirken genellikle teori kısmına ağırlık vermekte. Duygu ve manevî yönünün, kültür ve san'at tarafının örretilmesine ise gereken önemi vermemektedir. Bu sebeble İslam'ın öğretilmesinde ve öğrenilmesinde san'atın fonksiyonu takdir edilmemekte. dolayısıyla san'at faaliyetleri, neredeyse boş ve lüzumsuz olarak değerlendirilmektedir.

Allah'ın cemel sıfatının bir eseri olarak var olan her türlü güzellik, san'atkarın faaliyeti sayesinde dokunulabilir, görülebilir ve duyulabilir hale gelmektedir. İnanan san'atkar var olan her şeyin Allah ile bağlantısı olduğuna inanır.[4] Müslüman san'atkar san'atını icra ederken, ana kaynaklardan habersiz değildir.

“Yarattığını güzel yaratan”[19]; “Yaratanların en güzeli olan Allah”[19]; “yakın semayı yıldızlarla süsledik”[19]; “Camiye gittiğinizde güzel elbiselerinizi giyerek gidin”; “(Allah) size sùret verdiğinde sùretlerinizi en güzel şekilde yaratmıştır”[16]; “Allah güzeldir güzelliği sever”[16]; “Allah her şeye güzel muamele edilmesini emir buyurmuştur.”[20]

Nitekim, İslam san'atının ilkeleri ve özellikle İslam mimarisine İslam şehirciliği, biri doğrudan diğeri de dolaylı yoldan olmak üzere iki bakımdan vahiyle alakalıdır.[21] *Kur'an-ı Kerim*, san'atın hiç bir kitapta bulunamayacak derecede üstün, eşsiz ve güzel yönlerini belirtmektedir. *Kur'an*'ın ibadet esnasındaki okunuşu, mûsikiyi; metnin yazılması ve muhafaza edilmesi, hüsn-ü hattı yani güzel yazıyı, tezhibi ve ciltciliği geliştirdi; cami mimariyi ve tezyini san'atları oluşturdu.[4]

İslam san'atının merkezi mimarlıktır. Çünkü mimarlık fonksiyonel bir san'at olarak, sosyal hayatın merkezi olan iâşe ve ibadet yerlerini inşa etmekle

yakından alakalıdır. Diğer bütün san'atlar ona bağlıdır. Bütün İslam mimarisinde ve özellikle camide görülen süsleme de, İslam'ın başlangıç dönemlerini hatırlatan bir çeşit sadelikle, karışık ve zengin süsleme arasında dalgalanma vardır. Cami tipleri coğrafi ve beşerî çevreye göre değişir. Fakat hemen hemen ana unsurlar bakımından İslam'ın ilk döneminde yapılan Medine mescidini esas alır. İslam mimarisine özgü esas öğeler, geleneklere ve özellikle de kullanılan malzemeye bağlı olarak geniş ölçüde değişmiştir. Ayrıca el san'atlarının bütün kolları, camiye bir katkıda bulunur.

İslam san'atında mimariden sonra en mühim yeri hatt san'atı almaktadır. Bunun en büyük sebebi *Kur'an*'ın devamlılığını ve yayılmasını sağlamasından dolayıdır. Hatt san'atında istikrar içinde değişme anlayışı ön planda tutulmuştur. Bu san'atta dökülme, dağılma, kendi başına buyruk olma hissini verecek hiç bir unsura yer verilmez. Orada bağımlılıkla bağımsızlık arasındaki gerilim yok edilmiştir. Her harf hem müstakildir hem de genel içerisinde birliğe ve bütünlüğe bağlıdır.[16] San'atkar yazıda hem harfleri hem de harfler arasındaki sonsuz birleşmeyi dengelemek ve gözetmek durumundadır. Buradaki durum ve ahenk nasıl ise İslam eğitim sistemindeki genel prensiplerde aynıdır. Burada san'atkar kişileri eserleriyle eğitmek ve onlara katkıda bulunmaktadır.

Hatt san'atındaki bu özelliklerin hemen hepsi tezhib ve süsleme san'atında da vardır. İslam san'atında süsleme ile mimari arasında çok sıkı bir bağlılık vardır. Süsleme ve tezhibde en çok rastlanan şekillerden birisi de herhangi bir geometrik, kaligrafik ya da bitki motifinden oluşan kuşağın, arkası gelmiş izlenimi uyandıran çeşitli biçimlerle birleşerek sonsuza kadar tekrarlanabilir olmasıdır. Müslüman san'atkarların bu sonsuzluk ve mekanda birlik ilkesini en güzel şekli ile tezyinatta Batılı araştırmacıların arabesk adını verdikleri geometrik süslemelerle ifade etmişlerdir. Louis Massignon arabeski 'birliğin sonsuz bir aranmasıdır' şeklinde tarif etmiştir.[16] Tezhib ve süsleme müslüman san'atkarların nibet ve denge sevgisini gösterdiği kadar eğitimlerinin vermiş olduğu fikrî uyanıklığı da göstermektedir.

İslam san'atının bir diğer önemli kolunu ise edebiyat ve mûsikî oluşturmaktadır. San'atkarların bu sahada vermiş oldukları eserler hem fert hem de toplum açısından sonsuz derecede istifadeli olmuştur. Sadece şunu söylemenin yeterli olacağı kanaatindeyim: İslam'ın doğuş devrinde en mühim ve geçerli san'at faaliyeti olan edebiyat ve şiir Peygamberimiz (sav) tarafından desteklenmiştir. Efendimiz (sav) Şair Hassan b. Sabit'i koruması altına alması bilinen bir gerçektir.[22] Ayrıca,

Peygamberimiz (sav) "güzel konuşmada sihir vardır"[22] buyurmuştur.

İslam san'atının daha bir çok çeşidini sayabiliriz; minyatür, ebrû, halı, kilim, maden cam, ahşap işleri, kakmacılık, çinicilik ve bahçe san'atları gibi. Bu san'at dallarının her biri ayrı ayrı ele alınacak genişlik ve değerdedir.

Netice olarak şunu söylemek gerekir ki, san'atkarlar eser vermiş oldukları her alanda dünyanın en güzel ve harika eserlerini ortaya koymuşlardır. Yeterki biz bu eserleri görmek için kendimizi motive edelim. İşte Mevlânâ (1207-1273), Fuzûlî (1404-1555), Bâkî (1526-1599). İşte Taç Mahal, Süleymaniye, Selimiye... İşte her yönüyle Endülüs, Şam, Kahire, Bağdat ve İstanbul ve daha niceleri...

KAYNAKLAR

[1]-Seyyit Şerif Cürcani, *Kitabü't Tarifat*, san'at maddesi. Beyrut 1974.

[2]-*Türk Ansiklopedisi*, San'at maddesi.

[3]-Mehmet Demirci, *Kubbe Akademi Mecmuası*, "Tasavvuf ve San'at, yıl 1988, sayı 2, s. 18.

[4]-Mehmet Aydın, *Din Felsefesi*, s. 232. İzmir 1987.

[5]-Ayla Ersoy *San'at Kavramlarına Giriş*, İstanbul 1982, s. 7.

[6]-H. Z. Ülken, *Aşk Ahlakı*, İstanbul 1981, s. 66.

[7]-Muhammed Kutup, *İslam Düşüncesinde San'at*, İstanbul 1979, s. 254.

[8]-Beşir Ayvazoğlu, "Nureddin Topçu'nun San'at Felsefesi", *İlim ve San'at*, Sayı 3, 1985.

[9]-Yünni Sezen, *Sosyolojik Açıdan Din*, İstanbul 1989, s. 119.

[10]-Muhittin Serin, *Hat San'atımız*, İstanbul 1982, s. 14.

[11]-Nureddin Topçu, *Kültür ve Medeniyet*, İstanbul 1962, s. 93.

[12]-Mehmet Aydın, *Din Felsefesi*, İzmir 1987, s. 233.

[13]-İ. Titus Burchard, "İslam San'atı", *İlim ve San'at*, Sayı 12, 1987, s. 22.

[14]-Burhan Toprak, *Din ve San'at*, İstanbul 1964, s. 12.

[15]-Müslim ibn Haccac, *Câmiu's Sahih (Müslim)*, C 9, s. 457.

[16]-Muhammed Ali Sâbûnî, *Tefsir-u Âyetü'l Ahkâm*, Beyrut, C. 2, s. 408.

[17]-Muhammed Kutup, *İslam Düşüncesinde San'at*, İstanbul 1979, s. 248.

[18]-İbn Sa'd, *Tabakât*, Beyrut, 1975, C. I, s. 142.

[19]-*Kur'an-ı Kerim*, Secde 7.

[20]-Seyyid Hüseyin Nasr, "İslam Mimarisi ve Çağdaş Sorunlar", *İlim ve San'at*, Sayı 3, 1985.

[21]-Muhammed ibn İsmail, *Câmiu's Sahih (Buhârî)*, Tıb 51, Nikah 47.

YENİ ÜRÜNLERİN PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜNDE KULLANILABİLECEK KRİTERLER

Müge ARSLAN

M.Ü.İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Araştırma Görevlisi

Abstract

In the highly competitive business world, the development of new products is compulsory. However, developing new products is very risky and expensive. Therefore, a company must make sure that the newly developed product will be successful in the market. For this reason, the company must conduct detailed research analyses before and after developing a product. One way of reaching success and reducing risk is by examining the impact of product innovativeness on product performance. This paper aims to develop the criteria which may be used to measure the performance of products.

I-GİRİŞ

Dünyadaki ekonomik, sosyal ve politik yapılarda sürekli bir değişim yaşanmaktadır. Söz konusu değişimler doğrudan tüketici istek ve ihtiyaçlarına yansımaktadır. İşletmeler artan rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için bu değişimleri yakından incelemeli ve elde ettiği veriler doğrultusunda tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak yeni ürünler geliştirmelidir.

Yeni ürünler bir firmanın büyüebilmesi ve dengeli bir ürün portföyüne sahip olabilmesi açısından firma için çok büyük bir önem taşımaktadır. Fakat yeni ürün geliştirmek oldukça zor ve riskli bir iştir. Uzun sürelerden beri yapılmakta olan farklı araştırma sonuçlarına göre yeni ürünlerin bir ticari başarıya ulaşmama şansı %33 ile %98 arasındadır[1;169]. Ancak ticari başarı göreceli bir kavramdır. Bazı yöneticilere göre firmanın iflas etmesi başarısızlık sayılırken, bazılarına göre ise, hedeflere erişememek de başarısızlık sayılmaktadır. Başarısızlık, hangi anlamda kullanılırsa kullanılsın, yine de firmanın düş kırıklığına uğramasına sebep olmaktadır çünkü yeni ürünlere yapılan yatırımlar çok yüksek boyutlardadır. Bu nedenle yeni ürünlerin performansının ölçülüp, hangi ürünün daha başarılı olduğuna karar verilmeli ve başarısız

ürünler zamanla ürün portföyünden, ürün hattından çıkarılmalıdır. Ağırlık başarılı ürünlere verilmeli ve/veya bu doğrultuda yeni ürünler geliştirilmelidir. Ancak dünyadaki literatür tarandığında, performansla ilgili birçok araştırma yapıldığı görülmesine rağmen, hiçbir araştırmada performansın hangi kriterlerden oluştuğuna dair ortak bir kaniya varılamamıştır. Bu çalışmada, konuyla ilgili kaynaklar incelenmiş ve bunun sonucunda en sık kullanılan ve diğer kriterlere temel oluşturan altı adet ürün performans kriteri saptanmıştır. Bundan sonraki kısımda önce ürün performansı tanımlanacak ve daha sonra sözkonusu altı performans kriteri tek tek incelenecektir.

II-ÜRÜN PERFORMANSI

Genel anlamda performansın tanımı Oxford sözlüğünde (1974:621-622), "Bir işin, bir kişiye emredilen birşeyin, yerine getirilmesi", olarak verilmiştir. İşletmeler açısından performans ise, "genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır" şeklinde tanımlanmıştır [2:1]. Elde edilen sonuç mutlak (ürünün satışları) veya görelî (ürünün pazarda diğer ürünlerin satışlarına göre kendi satışlarının durumu) olarak açıklanır. Verilen tanımlara göre performansın belirlenmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi gerekmektedir.

Böylelikle denilebilir ki ürün performansı, bir ürün için işletme tarafından daha önceden belirlenen hedef ve amaçlarının yerine getirilme derecesidir. Ancak bir ürünün performansını sadece hedefler açısından değerlendirmek yanlış olur. Sektörün büyüme oranı, rakiplerin durumu, ülkenin ekonomik durumu, vs. de performansı etkilemektedir. Bu nedenle değerlendirme yapılırken çevre faktörlerinin de gözardı edilmemesi gerekmektedir.

III-ÜRÜN PERFORMANS KRİTERLERİ

Performansla ilgili eserler incelendiğinde her araştırmacının farklı performans kriterlerinden bahsettiği görülmüştür. Thamhain'ın da belirttiği gibi, "tek bir şirkette, hatta bölümde (departmanda) bile performans, birbirine bağlı değişkenlerden oluşan karmaşık bir küme olarak görülmektedir"[3:9]. Böylece kullanılan performans kriterleri, pazar payı, satış rakamları ve karlılık olabildiği gibi, yatırımın geri dönüş oranı, geri ödeme süresi ve nakit akış oranı da olabilmektedir. Aslında bahsedilen tüm kriterler birbirine bağlıdır ve hatta birbirleriyle iç içe geçmiştir. İşletmelerin amacı tüketici tatminini azamiye çıkarabilmek için kaliteli ürünler geliştirmek, bu sayede de yeterli bir geri dönüş (yatırım açısından) elde edip, pazarda firmanın payını arttırmak olduğundan, firmaların aslında birden çok amacı bulunmaktadır [4:233]. Farklı amaçlar sözkonusu olduğu zaman, birden çok performans kriterinden de bahsetmek çok doğaldır.

Dünya literatürü tarandığında hangi performans kriterlerinin hangi sıklıkta kullanıldığını görebilmek amacıyla ilişikteki tablo hazırlanmıştır (Tablo-1). Tablo-1 incelendiğinde rahatlıkla görülebilmektedir ki en sık kullanılan kriterler arasında pazar payı (14 eserde kullanılmış), satış rakamı (satışlar ve satışların artışı olarak bakıldığında 13 eserde kullanılmış), karlılık (10 eserde kullanılmış) ve yatırımın geri dönüş oranı (10 eserde kullanılmış) yer almaktadır.

İncelenen eserler doğrultusunda ve de ürün performansı ölçümünde yüksek derecede etkisi bulunan kriterlerin şunlar olduğu görülmektedir: pazar payı, satış rakamı, karlılık, yatırımın geri dönüşü, rekabetsel stratejik konum ve yeni fırsatların yaratılması (fırsat penceresi).

Söz konusu kriterlerden ilk dört tanesi Tablo 1 doğrultusunda seçilmiştir. Rekabetsel stratejik konum ise, bir firmanın rakiplerine göre nerede yer aldığını göstermektedir. Ürün satışlar ve karlılık açısından başarılı sayılabilir ancak rakiplere göre konumu da çok önemlidir. Eğer rakipler liderliğe konumlanmışlarsa firmanın ürününün başarılı olabilmesi için rakibini izlemesi ve ona göre stratejiler belirlemesi şarttır. Aksi takdirde, bir süre başarılı olan ürün zamanla pazar payı kaybedecek ve başarısızlığa uğrayacaktır. Yeni fırsatların yaratılması da önemli bir performans kriteridir çünkü, bir ürünün satışları, pazar payı ve/veya karlılığı düşük olabilir ancak sözkonusu ürün firmanın yeni pazarlara açılmasına veya

yeni ürünlerin yaratılmasına sebep oluyorsa eğer, bu ürünün başarısız olduğu söylenemez. Bu nedenle yeni fırsatların yaratılması ürün performansının değerlendirilmesi açısından önem kazanmaktadır.

Pazar Payı

Günümüzde artık geniş bir kitle tarafından kabul edilmektedir ki, bir işletmenin karlılığının başlıca belirleyicilerinden biri pazar payıdır [5:97]. Bu nedenle, pazar payının performans kriteri olarak çok sayıda araştırmacı tarafından kullanılması kaçınılmazdır. Pazar payı yüksek olan bir firmanın karı da büyük bir olasılıkla yüksek olacaktır ve böylece performansı da iyi olacaktır.

Pazar payı, belirli bir zaman diliminde bir firmanın satışlarının, toplam pazar satış hacminin yüzdesi olarak ifade edilmesidir [5:105]. Diğer bir ifadeyle pazar payı, belirli bir zaman diliminde bir firmanın satışlarının aynı pazardaki tüm rakiplerinin toplam satışlarına oranıdır [6:140].

Pazar payının bir kriter olarak firmalar tarafından kullanılmasının en büyük yararı, yöneticilerin mecburen rakiplerinin durumunu dikkate almasını gerektirmesidir [7:449]. Ayrıca bir firmanın pazar payının hesaplanması, karlarının hesaplanmasından daha kolaydır.

Firmalar genellikle pazar paylarını ya korumaya çalışırlar, ya da büyümeye çalışırlar. Ancak pazar payını korumak veya genişletmek her zaman sadece sektördeki toplam satışlardaki değişime bağlı değildir [8:569]. Firma kendi yoğun çabaları ile, sektördeki satışların düşmesine rağmen, pazar payını arttırabilir. Bunun tam tersi de olabilir, sektördeki satışlar artmasına rağmen, yeni stratejiler uygulanmadığı takdirde, firmanın satışları ve dolayısıyla pazar payı ani bir şekilde düşebilir.

İleriye dönük firmalar genellikle ana amaç olarak pazar payını arttırmayı hedeflemektedirler, söz konusu artış kısa vadede karlılığı olumsuz yönde etkilese bile [7:450]. Ancak sadece pazar payını arttırmaya çalışmak ve her şeyi bu yönde feda etmek de doğru değildir. Pazar payını arttırmak için firma ürünlerinde yüksek oranlarda indirim yapabilir, fakat pazar payında hızlı bir yükselme kaydedilse bile karlar o kadar düşecektir ki, uzun vadede böyle bir strateji uygulamak firmanın ayakta kalabilmesini bile tehlikeye sokabilir.

TABLO 1: ÜRÜN PERFORMANSI KRİTERLERİ

PERFORMANS KRİTERİ	ESER SAYISI	YAZAR İSMİ
1. Yatırımın Geri Dönümü	10	Samiee ve Roth (1992). Okoroafo ve Russow (1993). Mahajan ve Wind (1992). Cronin, Stanwick ve Taylor (1992). Manu (1992). Bingham (1988). Kennard (1991) Sriram (1993) Farhangmehr (1993). Kleinschmidt ve Cooper (1991).
2. Satışlar	8	Okoroafo ve Russow (1993). Mahajan ve Wind (1992). Cronin, Stanwick ve Taylor (1992) Manu (1992). Bingham (1988). Kennard (1991) Sriram (1993) Farhangmehr (1993). Kleinschmidt ve Cooper (1991).
3. Satışların Artışı	5	Samiee ve Roth (1992). Kotaabe (1990). Okoroafo ve Russow (1993). Varadarajan (1986). Cronin, Stanwick ve Taylor (1992).
4. Kar	10	Kotaabe (1990). Okoroafo ve Russow (1993). Mahajan ve Wind (1992). Ünusan, Ennew ve Wright (1993). Bingham (1988). Dweyer ve Mellor (1991). Hsieh (1993). Kleinschmidt ve Cooper (1991). Wind (1982). Toyne ve Walters (1989).
5. Pazar Payı	14	Kotaabe (1990). Okoroafo ve Russow (1993). Mahajan ve Wind (1992). McKee, Varadarajan ve Pride (1989). Cronin, Stanwick ve Taylor (1992). Manu (1992). Bingham (1988). Kennard (1991). Sriram (1993). Farhangmehr (1993). Jallat (1993). Kleinschmidt ve Cooper (1991). Wind (1982). Toyne ve Walters (1989).
6. Pazar Payı Kazanabilme Becerisi	1	Okoroafo ve Russow (1993).
7. Göreceli Pazar Payı	1	Manu (1992).
8. Pazar Payında Büyüme	1	Manu (1992).
9. Rekabetsel Stratejik Konum	2	Okoroafo ve Russow (1993). Bingham (1988).
10. Fırsat Penceresi	2	Dweyer ve Mellor (1991). Kleinschmidt ve Cooper (1991).
11. Varlıkların Geri Dönümü	2	Samiee ve Roth (1992). McKee, Varadarajan ve Pride (1989).
12. İş Devrinin Büyüme Oranı	1	Jallat (1993).
13. Firmanın Net Sonuçları	1	Jallat (1993).
14. Başarı	2	Hsieh (1993). Kleinschmidt ve Cooper (1991).
15. Tatmin	1	Hsieh (1993).
16. Net Şimdiki Değer	1	Mahajan ve Wind (1992).

17. Geri Ödeme Süresi	1	Mahajan ve Wind (1992).
18. Hakkaniyetin Geri Dönümü	2	Varadarajan (1986). McKee, Varadarajan ve Pride (1989).
19. Toplam Sermayenin Geri Dönümü	1	Varadarajan (1986).
20. Pay Artış Oranı Başına Kazançları	1	Varadarajan (1986).
21. Pay Başına Objektif Kazançlar	1	Cronin, Stanwick ve Taylor (1992).
22. Brüt Marj	1	Manu (1992).
23. Yatırımda Nakit Akışı	1	Manu (1992).
24. İşlemlerden Elde Edilen Nakit Akışı	1	Manu (1992).
25. Pazar Konumlandırma	1	Bingham (1988).
26. Mevcut Ürün Hattına İlaveler	1	Bingham (1988).
27. Dağıtım Özellikleri	1	Bingham (1988).
28. Lojistik Verimliliği	1	Kennard (1991).
29. Yatırım Gereksinimi	1	Bingham (1988).
30. Kar/Risk Oranı	1	Bingham (1988).
31. Nakit Akışı Üzerindeki Etki	1	Bingham (1988).
32. Aksesuar Geliri Olanakları	1	Bingham (1988).
33. Pay Fiyat Artışı	1	Kennard (1991).
34. Ürün Portföyünü İyileştirme	1	Kennard (1991).
35. Borç/Varlık Oranı	1	Kennard (1991).
36. Yeni Ürün Oranı	1	Kennard (1991).
37. Pazarın Büyüklüğü	1	Bingham (1988).
38. Pazarın Büyümesi	1	Bingham (1988).

KAYNAK: Söz konusu Tablo, “Yazar İsmi” başlığı altında yer alan yazarların kaynakçada belirtilen eserlerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Pazar payının firmalar tarafından bir performans kriteri olarak kullanılmasının bir başka nedeni ise, firma satışlarındaki değişimlerin, firmanın kendisinden mi, yoksa kontrol edilemeyen dış çevre faktörlerinden mi kaynaklandığının belirlenmesine yardımcı olmasıdır. Örneğin, firmanın satışları artıyor olmasına rağmen, pazar payı aynı kalıyorsa veya geriliyorsa, burada pazarın büyümekte olduğu ve rakiplerin de pazardan pay aldığı algılanabilir. Diğer taraftan, firmanın satışları düşmesine rağmen, pazar payı artıyor olabilir. Bu durumda da pazarda durgunluk olduğunu söyleyebiliriz.

Satışlar

Firmaların ana amacı tüketicilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda ürünler ve/veya hizmetler sunmaktır. Unutulmamalıdır ki, bir üretim ne kadar etken olursa olsun, eğer üretilen ürün satılamazsa hiçbir sonuç alınamaz [2;216]. Bu nedenle satışlar performans ölçümünde önemli bir yer tutmaktadır. Ancak sadece satışları ele almak da bize performans hakkında doğru bilgi vermemektedir. Çünkü satış hacminin yüksek olması, gelirin de yüksek olması anlamını taşımaz [9;101]. Hatta satışların artırılabilmesi için fiyatlarda indirim uygulanması halinde karlarda düşüş kaydedilecektir. Bu nedenle bir ürünün performansı değerlendirilirken, satışlara ilaveten, pazar payı, karlılık, yatırımın geri dönüş oranı gibi kriterler de incelenmelidir.

Bir firmanın satışları performans kriteri olarak ele alındığında, sadece ürünün satışlarının incelenmesi bize performans hakkında yeterli derecede bilgi vermez. Bu nedenle, ele alınan ürünün satış seviyesi ile birlikte, ürünün satış seviyesindeki artış, sektörde rakip ürünlerin satış seviyesi ve sektörde rakip ürünlerin satış seviyesindeki artışlar da göz önünde bulundurulmalıdır [10;113]. Çünkü, firmanın satışları artıyor olabilir ama sektördeki rakip ürünlerin satış miktarı daha büyük bir hızla artıyorsa, firma pazar payı kaybedecektir. Firma kısa bir zamanda önlem almaz ise, satışları da düşmeye başlayacaktır çünkü rakip ürünler firmanın pazar payından pay kapmaya başlayacaktır.

Satış rakamları incelenerek pazarlama çabalarının etkileri de gözlemlenmiş olmaktadır [8;686]. Bu vesileyle hangi bölgelerde daha çok satışın gerçekleştiği, hangi bölgelerde satışların azaldığı, hangi dönemlerde daha çok satış yapıldığı, vs. anlaşılabilir ve gerekli incelemeler yapılarak yeni stratejiler geliştirilebilir. Bu sayede ürün performansı da yükseltilebilir.

Satışlarla ilgili bilgiler, ölçme kolaylığı bakımından genellikle para birimiyle ifade edilirler. Ancak, özellikle büyük hacimli ürünler için (örneğin havayolu şirketlerine satılan yolcu uçakları) fiziksel ünite (adet) de kullanılmaktadır. Satış miktarı ayrıca firma tarafından,

hedefe ulaşıp ulaşılmadığının kontrolü için de kullanılmaktadır.

Kar

Bir firma için sadece satışların yüksek olması ve hatta pazar payının da yüksek olması yeterli değildir. Firmanın ayakta kalabilmesi ve işini çevirebilmesi için kar etmesi de şarttır. Genellikle, kabul edilmese bile, birçok firma için ana amacın kar etmek olduğu bilinmektedir [4;232]. Firmaların amacı, karlarını azamiye çıkarmak olsa da, bu pek doğru bir davranış değildir çünkü karı ölçmek çok zordur [8;568].

Tanımlanacak olursa kar, işletmenin elde ettiği toplam gelirlerden sarf ettiği toplam giderlerin çıkarılmasıyla meydana gelen olumlu farktır [11;64]. Kar, para birimi olarak veya bir önceki seneye oranla yüzde olarak değişim şeklinde ifade edilir. Fakat karın ölçümü zor olduğundan, genellikle tepe yöneticiler tarafından hedefe erişilip erişilmediği şeklinde değerlendirilmektedir.

Kar bir işletmenin yöneticilerini harekete geçiren en önemli unsurlardan biridir. Kar sayesinde işletme sahibi sermayesini arttırmakta, yöneticiler de bağlı oldukları birimlere gelir sağlamaktadır.

Karın başka bir veri ile karşılaştırılmasına kar oranı veya karlılık denilmektedir [11;64]. Karın yatırım ile karşılaştırılması da yatırımın geri dönüş oranıdır.

Kar kontrol edilemeyen dış etkenlerden çok kolay etkilenmektedir [2;39]. Ekonomik durum, talep değişikliği, pazar olanakları gibi etkenlerdeki en ufak bir değişiklik doğrudan kara yansımaktadır. Bu nedenle firmalar karı uzun vadede değerlendirmelidirler. Kısa dönemde kar çok düşük olsa bile, uzun vadede, örneğin bir yıl içinde, çok kar elde edilmiş olunabilir. Bu nedenle bir performans kriteri olarak sadece kar kullanılacaksa, yıl sonundaki kar rakamından ziyade, birkaç senelik karın ortalaması kullanılmalıdır [12;25].

Kar kendi başına kullanıldığı zaman, bir performans göstergesi olarak eksik kalsa bile, diğer kriterlerle birlikte kullanıldığı zaman araştırmacıya performans hakkında önemli ipuçları vermektedir. Bu nedenle ürün performansı kriterleri arasında önemli bir yere sahiptir.

Yatırımın Geri Dönüm Oranı

Yatırımın geri dönüş oranı, karın yatırıma oranıdır. Yatırımın geri dönüş oranı matematiksel olarak ifade edildiğinde, karın satışlara oranı ile firmanın sermaye devir oranının çarpılması ile elde edilir (Boone ve Kurtz, 1989:292):

$$YGDO = \frac{\text{net kar}}{\text{satış}} \times \frac{\text{satış}}{\text{yatırım}} = \frac{\text{net kar}}{\text{yatırım}}$$

Ürün performansında yatırımın geri dönüş oranı ele alındığında, ürünle ilgili projeye yapılan yatırımın elde edilen kara (ürünün sağladığı kar) oranını göstermektedir. Böylelikle ürünün karlılığı hesaplanmaktadır. Bir ürünün karlı olması tabii ki her yönetici tarafından istenilen bir durumdur. Bu nedenle yatırımın geri dönüş oranının yüksek olması, ürün performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Rekabetel Stratejik Konum

Bir firmanın finansal amaçları ve izlemesi gereken strateji, söz konusu firmanın pazardaki konumuna ve pazarın özelliklerine bağlıdır [12;4]. Finansal amaçlar doğrudan performansı etkilemektedir. Dolayısıyla, rekabetel stratejik konum da performansı etkiler.

Philip Kotler'ın "Pazarlama Yönetimi" (1984 baskısı) kitabında da belirttiği üzere, dört farklı rekabetel stratejik konum bulunmaktadır: pazar lideri, lidere kafa tutan, lideri izleyen ve yenilikçi/fırsatçı [14;158]. Pazarda en büyük pazar payına sahip firma "pazar lideri"dir. Diğer taraftan, düşük bir pazar payına sahip ve belirli bir pazar dilimine toplanmış firmalar "yenilikçi/fırsatçı" konumundadır. Söz konusu iki konumun arasında ise "lidere kafa tutan" ve "lideri izleyen" konumlar bulunmaktadır.

a) Pazar Lideri: Pazarda en büyük paya sahip olan firma pazar lideridir. Pazarın lideri genellikle yeni ürünleri ve bu ürünlere ait dağıtım şebekesi, tanıtım faaliyetleri ve fiyatlandırma stratejilerini pazara ilk sunan firmadır. Rakipler ise lidere kafa tutar, onu görmemezlikten gelir veya onu taklit ederler. Lider ise rakiplere karşı pazardaki yerini korumaya çalışır.

Pazar liderinin rakiplere nazaran bazı avantajları bulunmaktadır. Bunlar, ürünlerinin rakip ürünlere nazaran daha kaliteli olması, maliyetlerinin düşük olması, itibarının yüksek olması, vs. 'dir [12;188]. Ancak lider olmanın

dezavantajları da vardır. Örneğin, pazara yeni giren bir firma genellikle liderin pazar payından pay almaktadır. Ayrıca liderlerin değişimlere karşı belirli bir çekingenlikleri olmaktadır. Rakip ürünlerin çok kullanışlı ve güzel özellikleri bulunmasına karşın, lider genellikle kendi ürününde bir değişiklik yapmak istemez. Ancak tüketiciler tamamen rakip ürünlere yönelince ve lider pazarda çok büyük bir pay kaybedince, değişiklik yoluna gider. Bu durumda da bazen geç kalınmış olur. Bu nedenle pazarın lideri, pazar payının büyüklüğüne çok güvenmeyip, pazardaki her türlü değişimi yakından izlemeli ve bu değişimlere ayak uydurarak yeni stratejiler geliştirmelidir.

b) Lidere Kafa Tutan: Lidere kafa tutan firmalar, pazarda pazar payını genişletmeye çalışan ve dolayısıyla liderin ve diğerlerinin pazar payından pay almaya çalışan firmalardır [14:159]. Lidere kafa tutan firmalar ya doğrudan lidere karşı savaş açıp, özellikle liderin zayıf olduğu alanlara el atarlar ya da pazarda yer alan diğer küçük firmaların pazar paylarından pay almaya çalışırlar. Lidere kafa tutanların en büyük özelliği, pazar payı elde etmek için çok agresif davranıyor olmalarıdır [15:249].

Lidere kafa tutan firmaların izledikleri stratejiler arasında fiyat düşürme, daha ucuz ve düşük kalitede ürünler üretmek, daha yüksek kalitede ürünler üretmek, ürün hattını genişletmek, ürünü geliştirmek, ürün maliyetlerini düşürmek vs., yer almaktadır. Lidere kafa tutanlar genellikle bahsedilen bu stratejilerden sadece birini değil, birkaçını birden kullanmaktadırlar.

c) Lideri İzleyen: Lideri izleyen firmaların, lidere kafa tutan firmalardan tek farkı, onların mevcut pazar paylarını hemen hemen sabit tutmalarıdır [14:159]. Lidere kafa tutanlar yoğun bir şekilde liderin pazarından pay kapmak için her türlü stratejiyi geliştirirken, lideri izleyenler pazarda iki numara olmayı kabul etmişlerdir ve stratejilerini pazar paylarını koruma amacıyla geliştirirler. Lideri izleyen firmaların ürünleri liderinkine çok benzer, ürünlerinin fiyatı ve kalitesi de liderinki ile hemen hemen aynıdır. Ancak lideri izleyen firmalar genellikle tüketiciler için hizmetin önemli olduğu pazarlarda veya pazar bölümlerinde, lidere oranla daha başarılı olmaktadır [12:194]. Bazen lideri izleyen firmalar müşteri hizmetleri konusunda o kadar uzmanlaşırlar ki, artık tamamen farklı bir hedef pazara hitap etmeye başlarlar ve o pazarda lider olurlar.

d) Yenilikçi / Fırsatçı: Küçük firmalar büyük firmaların tatmin olmadığı pazar alanlarını keşfetmek, yeni

ürünler icat etmek ve daha önce yoğun bir rekabete sahne olmamış bir pazarda tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayacak hizmetler sunmak gibi dürtülerle güdülenirler[16:200]. Bu gruba dahil firmalara yenilikçi/fırsatçı firma denilmektedir. Yenilikçi / fırsatçılar, fırsatları izlemeye çalışırlar ve bir anlamda saldırmak için karşılarındakinin zayıf noktalarını ve boşluklarını arayan askerlere benzemektedirler[17:116]. Sözkonusu firmalar kendilerince çok iyi kar etmektedir ancak pazarda liderin ve diğer rakiplerin tepkisini çekmeyecek kadar küçük ve güçsüzdürler [14:160].

Yenilikçi/fırsatçı firmalar yalnızca üstünlükleri bulunduğu alanlarda rekabet ederler, sınırlı araştırma/geliştirme bütçelerini çok verimli kullanırlar, çeşitliliğe değil uzmanlaşmaya yönelirler ve genellikle satış veya pazar payı yerine kara önem verirler.

Yeni Fırsatların Yaratılması

Bazen bir ürün çok yüksek bir performans göstermeyebilir ama bu ürünün üretilmesi başka, daha iyi performans gösterecek ve firmaya çok yararlı olacak yeni bir ürünün yaratılmasına veya firmanın yeni bir pazar bölümüne yönelmesine sebep olabilir. Böylece bir ürünün yeni fırsatların yaratılmasına sebep olması uzun vadeli performans açısından önem taşımaktadır[18:243,246] [19:42].

Firmalar yeni ürünler icat ettiklerinde her zaman başarıya ulaşmaya bilirler. Fakat ürün üzerinde biraz çalışma yapıldığı zaman, ürüne belirli özellikler katılarak veya tesadüfen yepyeni bir ürün keşfedilerek başarıya ulaşılabilir. Bu nedenle, bir ürün düşük performans gösterse bile firma hayal kırıklığına uğramamalıdır.

Firmaların ayrıca yeni pazar bölümlerine yönelmeleri onların yeni fırsatlar yakalamalarına da sebep olabilir. Firma bu yeni pazar bölümünde ilk önce tecrübesiz olabilir ancak zaman geçtikçe pazardaki fırsatları değerlendirerek çok büyük başarı sağlayabilir. Bu nedenle, ürün performansı ölçülürken, yeni fırsatların yaratılması kriteri göz ardı edilmemelidir. Kısa vadede bir ürün başarısız gözükebilir ama uzun vadede belki de yüksek performans gösterecektir.

IV-TOPLAM ÜRÜN PERFORMANSI

Toplam performans bir firmanın performansını etkileyen temel ilişkilerin toplam olarak değerlendirilmesidir[2:284]. Toplam ürün performansı da, bir ürünün performansını etkileyen tüm kriterlerin bir

arada değerlendirilmesidir. Ürün performans kriterleri tek tek incelendiğinde bize ürün performansı ile ilgili bir ipucu verir ama bir ürünün performansının yüksek olup olmadığı konusunda kesin bir sonuç vermez. Ürün performans kriterleri bir arada değerlendirildiğinde (bu çalışmaya göre: pazar payı, satışlar, kar, yatırımın geri dönüş oranı, rekabetsel stratejik konum ve yeni fırsatların yaratılması) kriterlerin sonuçları aynı birim türünden ifade edilerek toplanmalı ve toplam ürün performans değeri olarak tek bir değer elde edilmelidir.

Ayrıca, toplam ürün performansını etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır. Söz konusu faktörler: pazarın durumu (pazarın büyüme oranı), rakipler (rakiplerin sayısı ve gücü) ve firmanın dış çevre faktörleri (ekonomik, politik, yasal, hukuki, doğal, sosyal ve teknolojik çevre) dir. Bu nedenle toplam ürün performansı incelenirken, performansı etkileyen bu faktörler mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır.

V-SONUÇ

Firmalar yeni ürünler geliştirirken birçok riske girmektedir. Bu risk hem parasaldır hem de zaman, prestij, insan kaynaklarının yanlış kullanımı, vs. gibi parasal olmayan değerleri içerir. Bu nedenle bir ürünün başarılı olmaması firmalar tarafından kesinlikle istenmeyen bir durumdur.

Firmalar yeni ürün üretirken mutlaka ara ara birtakım testler ve tüketici araştırmaları yaparlar. Yeni ürün üretilip pazara sunulduktan sonra da yakından takip edilmelidir. Belirli aralıklarla da performansı ölçülmelidir. Dünya literatüründe performansın hangi kriterler kullanılarak ölçülebileceğine dair bir eser bulunmamaktadır. Bu çalışmada, dünya literatürü taranarak, ürün performans ölçümünde mutlaka kullanılması gereken altı tane performans kriteri saptanmıştır. Söz konusu kriterler: pazar payı, satış rakamı, karlılık, yatırımın geri dönüş oranı, rekabetsel stratejik konum ve yeni fırsatların yaratılmasıdır. Bir ürüne ait bu kriterler ölçülerek, hepsi aynı birim türünden ifade edildiğinde, tüm kriterler değerlendirilerek toplam ürün performans değeri elde edilir. Böylece ürünün performansına dair elimizde tek bir değer bulunur. Bu değere göre firma ürününün performansının yüksek mi yoksa düşük mü olduğuna karar verir. Ancak unutulmamalıdır ki, toplam performansı da etkileyen faktörler vardır. Bu nedenle genel bir değerlendirme yapıldığında, bu faktörler de göz önünde bulundurulmalıdır.

KAYNAKÇA

- [1]-Guiltingan, Joseph P. ve Gordon W. Paul (1988). Marketing Management Strategies and Programs, 3. Baskı, McGraw Hill, ABD.
- [2]-Akal, Zuhul (1992). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Milli Produktivite Yayınları, No:473, Ankara.
- [3]-Thamhain, Hans J. (1990). "Managing Technologically Innovative Team Efforts Toward New Product Success", Journal of Product Innovation Management, Vol.7, s.5-18.
- [4]-Kotler, Philip (1972). Marketing Management: Analysis, Planning and Control, 2. Baskı, Prentice Hall of India Private Limited, Yeni Delhi, Hindistan.
- [5]-Buzzell, Robert D., Bradley T. Gale ve Ralph G. M. Sultan (1975). "Market Share-A Key To Profitability", Harvard Business Review, January-February, s.97-106.
- [6]-Schoeffler, Sidney, Robert D. Buzzell ve Donald F. Heany (1974). "Impact of Strategic Planning on Profit Performance", Harvard Business Review, March-April, s.137-145.
- [7]-McCarthy, E. Jerome ve William D. Perreault, Jr. (1990). Basic Marketing: A Managerial Approach, 10. Baskı, Richard D. Irwin Inc., ABD.
- [8]-Pride, William M. ve O.C. Ferrell (1989). Marketing: Concept and Strategies, 6. Baskı, Houghton Mifflin Co., ABD.
- [9]-Shapiro, Benson P., V. Kasturi Rangan, Rowland T. Moriarty ve Elliot B. Ross (1987). "Manage Customers for Profits (Not Just Sales)", Harvard Business Review, September-October, s.101-108.
- [10]-Wind, Yoram J. (1982). Product Policy: Concepts, Methods and Strategy, Addison-Wesley Publishing Co., Massachusetts, ABD.
- [11]-Dinçer, Ömer (1991). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Timaş Yayınları, İstanbul.
- [12]-Buzzell, Robert D. ve Bradley T. Gale (1987). The PIMS Principles, The Free Press, New York.
- [13]-Boone, Louis E. ve David L. Kurtz (1989). Contemporary Marketing, 6. Baskı, The Dryden Press, ABD.
- [14]-Luck, David J., O.C. Ferrell ve George H. Lucas, Jr.(1989). Marketing Strategy and Plans, 3. Baskı, Prentice-Hall, ABD.
- [15]-Morris, Michael H. (1988). Industrial and Organizational Marketing, Merrill Publishing Co., Ohio, ABD.

- [16]-Hackman, Craig R. ve Michael A. Silva (1990). Gelecek 500-Yarının Organizasyonlarını Bugünden Yaratmak, Çeviren: Hüseyin Kanbur, İnkılap Yayınevi, İstanbul.
- [17]-Kılıç, Mustafa (1989). "İnnovasyon ve İşletmeler", Hacettepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt:7, Sayı:1-2, s.103-119.
- [18]-Kleinschmidt, E. J. ve R. G. Cooper (1991). "The Impact of Product Innovativeness on Performance", Journal of Product Innovation Management, Vol.8, December, s.240-251.
- [19]-Dwyer, Larry ve Robert Mellor (1991). "Organizational Environment, New Product Process Activities and Project Outcomes", Journal of Product Innovation Management, Vol.8, s.39-48.
- Bingham, Frank G. (1988). "New Product Development: An Implementation Model", Developments in Marketing Science, Editör: Keneeth D. Bahn, Vol.XI, Blacksburg, Virginia, ABD, s.324-327.
- Cronin, J. Joseph, Peter Stanwick ve Steven A. Taylor (1992). "A Model of the Relationship Between the Environment, Strategy and Performance", Developments in Marketing Science, Editör: Victoria L. Cridden, Vol.XV, Massachussetts, ABD, s.1-5.
- Farhangmehr, Minoos (1993). "Contribution of Strategic Marketing Planning to the Performance of Small and Medium Sized Firms-An Empirical Research", World Marketing Congress, Editörler: M. Joseph Sirgy, Kenneth D. Bahn ve Tunç Erem, Vol. VI, Virginia, ABD, 1993, s.38-43.
- Hsieh, Yaolung James (1993). "The Influence of Economic Factors on Export Marketing Performance: An Empirical Study of Taiwanese Computer Firms", World Marketing Congress, Editörler: M. Joseph Sirgy, Kenneth D. Bahn ve Tunç Erem, Vol. VI, Virginia, ABD, 1993, s.215-220.
- Jallat, Frédéric (1993). "Innovation Management, Market Orientation and Performance in the Consumer Service Sector: An Empirical Research", World Marketing Congress, Editörler: M. Joseph Sirgy, Kenneth D. Bahn ve Tunç Erem, Vol. VI, Virginia, ABD, 1993, s.109-113.
- Kenward, R. B. (1991). "From Experience: Japanese Product Development Process", Journal of Product Innovation Management, Vol.8, September, s.184-188.
- Kotaabe, Masaaki (1990). "Corporate Product Policy and Innovative Behavior of European and Japanese Multinationals: An Empirical Investigation", Journal of Marketing, Vol.54, April, s.19-33.
- Mahajan, Vijay ve Jerry Wind (1992). "New Product Models: Practice, Shortcomings and Desired Improvements", Journal of Product Innovation Management, September, s.129-139.
- Manu, Franklin A. (1992). "Innovation Orientation, Environment and Performance: A Comparison of US and European Markets", Journal of International Business Studies, vol.23, No:2, Second Quarter, s.333-359.
- McKee, Darryl O., P. Rajan Varadarajan ve William M. Pride (1989). "Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market Contingent Perspective", Journal of Marketing, Vol.53, July, s.21-35.
- Okoroafo, Sam ve Lloyd C. Russow (1993). "Impact of Marketing Strategy on Performance: Empirical Evidence from a Liberalized Developing Country", International Marketing Review, Vol.10, No:1, s.4-18.
- Samiee, Saeed ve Kendall Roth (1992). "The Influence of Global Marketing Standardization on Performance", Journal of Marketing, Vol.56, April, s.1-17.
- Sriram, Ven (1993). "Marketing Differences Between High and Low Performing Firms", World Marketing Congress, Editörler: M. Joseph Sirgy, Kenneth D. Bahn ve Tunç Erem, Vol. VI, Virginia, ABD, 1993, s.606-609.
- Toyne, Brian ve Peter G.P. Walters (1989). Global Marketing Management: A Strategic Perspective, Allyn and Bacon, ABD.
- Ünüsün, Çağatay, Christine Ennew ve Mike Wright (1993). "Power, Conflict and Performance in Distribution Channels: The Case of Automobile Distribution in Turkey", 1993 VI. Dünya Pazarlama Kongresi'nce kabul edilmiş, yayınlanmamış makale.
- Varadarajan, P. "Rajan" (1986). "Product Diversity and Firm Performance: An Empirical Investigation", Journal of Marketing, Vol.50, July, s.43-57.

PAZARLAMA PROGRAMLARININ MEDYA PLANLARINA ETKİSİ

Mehmet TIĞLI

M.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Araştırma Görevlisi

Abstract

As it is known, marketing strategies include target market choice and development of marketing programs. Development of Marketing programs constitutes the plans for each one of the 4Ps. Media Planning is an important phase of the advertising program which aims to reach the target market at the right time or place. Marketing Programs affect media decisions from the viewpoint of product, price, place and promotion. This article provides a conceptual framework about the relationship between media planning and marketing programs.

I - GİRİŞ

Medya planlarının geliştirilmesi her şeyden önce pazarlama programlarının medya planlamasına etkileri üzerine bir anlayışın geliştirilmesine bağlıdır. Çünkü medya planlamasında amaç aslında pazarlama ve reklam amaçlarına reklamın doğru yer ve zamanda yayınlanmasını sağlayarak ulaşmaktır. Bu nedenle pazarlama karışımının (4P) her bir ögesi medya planlarının düzenlenmesinde dikkate alınmalıdır. Pazarlama programları kapsamında yer alan ürün fiyatlandırma, dağıtım ve tutundurma ile ilgili stratejilerin her biri medya kararlarında doğrudan ya da dolaylı olarak yönlendirici olmaktadır.

II - ÜRÜNÜN MEDYA PLANINA ETKİLERİ

Reklam veren işletmenin reklamı gerçekleştirilen ürününün medya planını etkilemesi değişik açılardan olabilmektedir.

Ürünün Türü

Ürünün türü yani ürünün tüketim ya da endüstriyel ürün olup olmaması, ayrıca kolayda beğenmeli, özellikli vb. ürün türlerinden birisi olması, kullanılacak medyanın belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Tüketim ürünü reklamları daha çok toplumun her kesimine seslenen medyalarda yayınlanır. Gazete, televizyon gibi. Buna benzer bir biçimde kolayda ürün reklamları toplumun her bölümüne, beğenmeli ve özellikli ürün reklamları ise toplumun daha çok yüksek gelir düzeyine sahip bölümlerine seslenen medyalarda yayınlanır. Şifreli TV, internet, uzmanlaşmış dergi vb.

Ürünün Yaşam Eğrisinde Bulunduğu Yer

Ürünün yaşam eğrisinde bulunduğu yer medya planlarını etkileyebilmektedir. Giriş aşamasındaki ürünlerde haberdarlığın yaratılması önemli olduğu için, bu ürünlerin medya amaçları daha çok en kısa sürede hedef pazarın mümkün olduğunca büyük bölümüne ulaşma yönündedir. Giriş aşamasında frekans da yüksek olmalıdır yani reklam sık aralıklarla yayınlanmalıdır. Bu aşamada ürünün reklamının daha çok basılı medyalarda yapılması uygun olacaktır. Çünkü ürünün özelliklerini ve yararlarını ayrıntılı olarak açıklamak basılı medyalarda daha olanaklıdır(1). Yerleşmiş, yani olgunluk aşamasında bulunan bir ürünün reklamında anımsatma çok önemlidir. Bu nedenle, yerleşmiş ürünler için dışsal ve transit medyalar uygun olabilir (2).

Ürünün Fiziksel Özellikleri

Ürünün fiziksel özellikleri de medya kararlarını etkileyen faktörlerden biridir. Örneğin gıda ürünlerinin ağırlıklı olarak dergilerde yayınlanması bu medyanın okuyucuyu cezbedebilecek üretim ve baskı kalitesinden dolayı etkili olabilir. Bir televizyon ürünü reklamında renk unsurunu iyi vurgulaması açısından TV veya sinemada verilmesi daha uygundur. Bundan başka, çok sık satın alınan ürünlerin reklamlarının (örneğin gıda ürünleri) televizyonda yayınlanması daha uygun olabilmektedir.

Ürünün Farklı Kullanım Alanları

Ürünün farklı kullanım alanları da medya planlarının oluşturulmasında önemli bir rol oynarlar. Bir ürünün farklı yerlerde farklı alıcı grupları tarafından kullanılması yararlanılacak medyayı çeşitlendirir. Örneğin hem erkekler hem de kadınlara hitap eden bir saç jölesi reklamı aynı anda kadın ve erkek dergilerinde yayınlanabilir. Ayrıca, hem evde hem de ofislerde kullanılabilen bir klima reklamı hem ev, hem de büro dergilerinde yer alabilir.

III - FİYATLANDIRMANIN ETKİLERİ

Fiyatın medya planlarına olan etkileri çeşitli biçimlerde gerçekleşir. Ürünün fiyatının düzeyi ile seçilecek medyanın tipi arasında bir ilişki kurulabilir. Örneğin düşük fiyatlı ürünlerin reklamında daha ucuz medyalar tercih edilir. Bunun yanında birim satış fiyatı

düşük bir ürünün satış potansiyeli de sınırlı ise, ürünün reklamında yüksek maliyetli medyaların seçilmesi uygun olmaktadır (3). Buna karşılık yüksek fiyatlı bir ürünün reklamının düşük maliyetli bir medyada yayınlanması, ürünün prestijini düşürebilir. Fiyat politikası olarak pazarın kaymağını alma (skimming) uygulanıyorsa reklamın çok sık biçimde birden fazla medya tipi ve medya aracında (media vehicle-medium) yayını uygun olacaktır. Pazara nüfuz etme (penetration) politikasında ise daha az medya ve daha geniş aralıklarla medya programının (schedule) uzun bir zamana yayılması sözkonusu olacaktır. Fiyatın medya planlarına bir diğer etkisi karlılık açısındandır. Fiyatlandırma kar marjlarını doğrudan etkiler ki, bu da reklama ayrılan fona etki etmektedir. Reklam bütçesi de, medya alımlarının nitelik ve miktarını belirlemektedir (4). Karlılıkla ilişkili olarak fiyatlandırma politikasından elde edilen sonuçların araçlar (toptancı ve perakendeci) açısından yüksek marjda olması araçların promosyonel desteğini sağlayabilir. Fiyatın medya planlarına bir başka etkisi de fiyat farklılaşmaları yönündedir. Örneğin fiyat farklılaştırma stratejisi olarak mevsimlik iskontonun uygulandığı dönemlerde, indirimli satışların duyurulabilmesi için daha fazla reklam yapma gereksinimi duyulabilir. İşte bu gereksinim medya planlarını doğrudan etkilemektedir.

IV - DAĞITIMIN ETKİLERİ

Dağıtımın medya planlarına etkisi de çeşitlidir. Bunlar aşağıdaki gibidir.

Ürünün Dağıtıldığı Bölge

Ürünün dağıtıldığı bölge medya planı açısından çok önemlidir. Normal olarak ürünün dağıtımının gerçekleştiği bölgede reklamının yapılması gerekir. Eğer ürün bazı bölgelerde dağıtılmıyorsa orada reklamının yapılması finansal açıdan israf sayılır. Bunun yerine ürünün satışlarının pek iyi olmadığı bölgelerde reklamının arttırılması daha uygun bir karardır. Bu kurala istisna olarak son yıllarda yeni gelişen bir kavram olan haberdarlık reklamcılığına göre ürün pazara sunulmadan çok önce tüketicide belli bir imaj oluşması için reklamı gerçekleştirilmektedir.

Dağıtım Politikaları

Dağıtım sisteminin yoğun, seçici ya da ayrıcalıklı olup olmaması da medya planlamasına etki eder. Bu dağıtım sistemlerine göre aracının üretici işletmeye olan reklam desteği farklılıklar göstermektedir. Örneğin ayrıcalıklı dağıtımda araçların desteği fazla olurken yoğun dağıtımda azalmaktadır. Franchising sisteminde ise franchise alanlar reklam bütçesine katkıda bulunarak medya tercihlerini etkileyebilirler. Bazılarının da franchise verenin desteği olmaksızın direkt posta gibi medyaları kullandıkları görülmektedir.

Aracıların Medyalara Yönelik Reaksiyonları

Dağıtım kanalındaki araçların medyalara olan reaksiyonları da medya planlarını etkileyebilir. Örneğin bazı araçlar yerel medyaları uygun görürken, diğer araçlar ürüne prestij sağlayacağını düşündükleri televizyonu yeğleyebilirler. Özellikle reklam veren kanal üyeleri ile iyi ilişkilerini korumak istediği takdirde medya karışımının oluşturulmasında bu etkeni gözönünde bulundurmalıdır.

Fiziksel Dağıtım Faaliyetleri

Ürünün fiziksel dağıtımı yani taşınması, depolanması, stoklanması ve sipariş işleme medya planlamasını etkileyen bir başka unsurdur. Bilindiği üzere bu faaliyetlerin temel amacı talebi karşılamak için ürünü müşteriye istendiği zaman ve yerde sunabilmektir.(5) Buradan yola çıkarak, eğer ürün reklamın yapıldığı yerde henüz hazır değilse, medya planının uygulanması sakıncalar doğurabilir(2). Ancak bazı işletmelerin etik açısından doğru olmasa da 'ürün yok satıyor' düşüncesi uyandırmak için mallarını piyasaya vermeden reklamını yaptıkları görülmektedir. Ayrıca, stokta az miktarda bulunan bir ürünün reklamının yaygın bir biçimde yapılması da pek uygun değildir.

V-TUTUNDURMANIN ETKİLERİ

Tutundurma stratejileri genel olarak itme ve çekme stratejileri biçiminde ikiye ayrılır. İtme stratejisine göre, tanıtım çabaları dağıtım kanallarına yöneltilmiştir. Amaç üreticinin ürününü kanallara dolayısıyla tüketiciye iletilebilmesidir. Çekme stratejisinde ise, tüketiciye yöneltilmiş reklam ve satış özendirici faaliyetleri ile ürüne tüketici tarafından talep oluşturulmaya çalışılır. İtme stratejisi, dağıtım kanalındaki araçlara yönelik çekme stratejisi ise doğrudan tüketiciye yöneliktir (6). Bu iki strateji de medya planını etkileyebilir. Örneğin, itme stratejisi uygulayan bir işletme ürününün reklamlarını araçlara yönelik medyalarda, çekme stratejisi uygulayan ise tüketicilere yönelik medyalarda yayınlamaktadır.

Tutundurmanın bileşenleri olan satış özendirme, kişisel satış, halkla ilişkiler ve reklamın her biri medya planlarının geliştirilmesinde etkilidir. Satış özendirmede kullanılan kuponlar, eşantyonlar, yarışmalar gibi yöntemlerin varlığı ve işlevlerini yerine getirebilmesi bir anlamda medyaların varlığına bağlıdır. Şöyle ki bir kuponu yayınlamak için gazete veya dergi gibi bir basılı medyaya gereksinim duyulabilir. Bir yarışmanın duyurulması da TV, radyo, gazete gibi medyalarla gerçekleştirilir. Ayrıca bir eşantyonun verilmesi direkt postayı kullanmayı gerektirebilir. Kişisel satışın ise tek başına kullanılmasının ürünün satışında yeterli olmadığı durumlarda reklama başvurulur. Kişisel satıştan yoğun olarak yararlanan işletmelerde daha az reklam bütçesi ayrılır. Aksi durumda ise daha fazla reklam yeri veya

zamanı satın alınır. Tutundurmanın halkla ilişkiler bileşeni için yürütülen çabalar bir bedel ödenmeden ve işletmeye olumlu imaj kazandırma, mevcut ilişkileri geliştirme gibi amaçlarla gerçekleştirilir. Halkla ilişkiler için kullanılan medyaların bir bölümü işletmenin denetimi altında olmakla beraber bir bölümü işletme dışında olabilir. Örneğin broşür, bülten ve işletme gazetesi gibi medyaları elinde bulunduran firma buralarda halkla ilişkiler yanında reklam da yayınlatabilir.

Reklam programı dört açıdan medya planlarının geliştirilmesini etkilemektedir.

Reklam amaçlarının etkisi: Eğer reklamın amacı haberdarlık yaratma ise, medya planı genellikle mesajı belli bir zaman periyodunda hedef pazarın mümkün olduğunca geniş bir bölümüne taşıyacak biçimde hazırlanmalıdır. Bu amacı en iyi gerçekleştirmek, ulaşmayı maksimize edecek bir medya programıyla ve de özellikle televizyonla olanaklı olabilir. Ayrıca ürününe prestij kazandırmayı amaçlayan bir reklamveren de TV'yi ya da interneti tercih edebilir. Reklamveren eğer ürün hakkında ayrıntılı bilgi vererek tüketiciyi bilgilendirmeyi ve ürünü onlara benimsetmeyi amaç edinmişse, gazete ve dergi gibi basılı medyaları kullanabilir. Dergi ise prestij kazandırma amacına uygun olabilmektedir. Bir reklamın amacı ürünün değişik kullanım alanlarını tüketiciye açıklamak ya da ürünün farklı tüketiciler tarafından kullanımını sağlamak olabilir. Bu durumda birbirinden farklı özelliklere sahip ya da farklı alıcı gruplarına seslenen medyalarda reklamının yayınına özen gösterilmelidir.

Reklam bütçesinin etkisi: İşletmenin reklama ayırdığı bütçe kısıtlı ise medyaya ayrılan pay da sınırlanır. Belirli bir bütçe kısıtı altında medyalarda yer ve zaman alacak reklamların süresi veya büyüklüğü ve frekansı bütçenin elverdiği biçimde belirlenir.(7) Bazı medyaların yüksek olan maliyetlerinin reklam bütçesini aşması durumunda, amaca en uygun medya dahi olsa, onun yerine daha düşük maliyetli medyalara yönelebilir.

Yaratıcı çalışmaların etkisi: Reklam mesajı ve diğer yaratıcı çalışmaların medya planlarına etkisi strateji ve taktik düzeyinde gerçekleşir. Medya türü strateji düzeyinde mesajın doğasından etkilenir. Eğer mesaj ve diğer yaratıcı işlemler bir ürünün yeniliğini bildirme yönünde ise gazete, TV ve radyonun kullanılması daha uygun olacaktır. Eğer mesaj çerçevesinde ürünün kullanımının gösterilmesi isteniyorsa ya da ürünün rakip ürünlerden üstün olan özelliği izleyici karşısında denenerek gösterilecekse özellikle TV buna en elverişli medyadır. Şayet ürün hakkında detaylı bir açıklama gerekiyorsa basılı medyalar seçilmelidir. (8) Bundan başka gıda maddeleri gibi tüketici motivlerini harekete geçiren ürünlerin

reklamlarının yüksek renk ve baskı kalitesi nedeniyle dergilerde yayınlanması uygun olur. Taktik düzeyinde ise yaratıcı çalışmaların içerikleri seçilecek medya aracını etkilemektedir. Örneğin bazı dergilerin boyutunun büyük olması, kağıt kalitesinin iyi olması, mesajları gereği reklamlarını büyük ebatlarda ve kaliteli bir kağıt üzerinde yayınlamak isteyen reklamveren için iyi bir fırsat olacaktır.

Reklam etkinliğinin etkisi: Bir reklamın etkinliğini en çok artıracak medyanın seçilmesi reklamın başarısı için çok önemlidir. Etkinlik konusu hem satış hem de iletişim etkisi açısından değerlendirilmelidir.

Örneğin hangi medya tipinin hangi yer veya zamanda reklamın anımsanmasını artıracığı ya da izleyici/okuyucuyu ikna edeceği gibi konular gözden kaçırılmamalıdır.

KAYNAKÇA

- (1) DUNN,S.Watson, Arnold M. BARBAN, Dean M. KRUGMAN, Leonard N. REID, Advertising, 1990, Dryden Press, USA,s.369
- (2) KINCAID JR, William M., Promotion, 1985, Charles E. Merrill, Ohio,s 266
- (3) DUNN,S.Watson, Arnold M. BARBAN, Advertising, 1982,Dryden Press, USA, s.493
- (4) BARBAN, Arnold M., Steven M. CRISTOL, Frank J. KOPEC, Essentials of Media Planning, 1989, NTC Books, Illinois, s.13
- (5) AKSOY, Haydar, Dağıtım Kanalları ve Fiziksel Dağıtım, 1990, Yeni Asya Yayınları, İstanbul, s.59
- (6) BİR, Ali Atıf, Fermani MAVİŞ, Reklamın Gücü, 1988, Bilgi Yayınevi, İstanbul,s.316
- (7) ÜNLÜ, İlhan, Reklam Ortamları Planlaması, 1986, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, s.50
- (8) DIRKSEN, Charles J., Arthur KROEGER, Franco M. NICOSIA, Advertising: Principles and Management Cases, 1983, Richard D. Irwin, Illinois, s.19.

HÜKÜMETLER VE HALKLA İLİŞKİLER

Salim ATAY

M.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Araştırma Görevlisi

Abstract

The role of public relations in government varies widely. In very real sense, the purpose of government itself closely matches the purpose of public relations. Successful government maintains responsive, mutual understanding based on two-way communication with citizens.

I-GİRİŞ

Yüzyıllardır üzerinde tartışılan ve hatta çatışılan hükümet etme çabasının, içinde bulunduğumuz yüzyılın sonlarına yaklaştığımız bu yıllarda, yoğun bir biçimde "halkla ilişkiler" kavramı üzerinde odaklaştığı söylenebilir. Yazılı tarih boyunca izlenen toplumsal hareketliliğin, en belirgin nedenlerinden biri olarak gözlenebilen iktidar arayışları, hangi tür rejimin ürünü olursa olsun halkın desteğini yanına alma gayreti üzerine kurulmuştur. Bu yaklaşım zannedildiği gibi sadece günümüzde yönetime gelmenin en yaygın biçimi, halkın seçim ve desteğine bağlı demokratik sistemlerin bir sonucu değildir. Aksine demokrasi dışı yönetimlerin temel alındığı eski toplumlar da dahi liderler yönetimlerinde halkın desteğine önem vermişlerdir.

Aristo yüzyıllar önce; "*çevre son derece kompleks, insanların politik kapasiteleri ise basit, bu ikisi arasında bir köprü inşa edilebilir mi?*" sorusu ile halkla ilişkileri ve üstleneceği rolü tartışmaya açmıştır. Bir komutan olarak Büyük İskender'in başarılarının arkasında halk desteği ise bilinen bir gerçektir[1;562]

Günümüz egemen devletlerinden Amerika Birleşik Devletleri'nin kuruluşundan bu yana tüm devlet adamlarının en çok üzerinde durdukları konulardan birisi, iyi halkla ilişkiler olmuştur. Halen en başarılı halkla ilişkiler çalışmalarının yürütüldüğü ülkenin yine Amerika Birleşik Devletleri olduğu söylenebilir.

Tarihi son derece eski olan bu etkinliklerin 1970'li yıllara kadar olan gelişim süreci, bu yıllardan sonra hızlı bir büyümeye dönüşmüştür. Dünyanın değişik bölgelerinde

etkili bir biçimde yürütülmekte olan halkla ilişkiler çalışmalarının % 60'a yakın bir kısmı 1975-1981 yılları arasında başlatılmıştır. Gerek proje bazında, gerekse bu projelerde çalıştırılacak personel ve bütçeler konusundaki en hızlı gelişmeye 1975 yılı temel alınabilir. Kuşkusuz bu gelişmeler öncelikle çağdaş ve eğitilmiş halk topluluğuna sahip ülkelerde başlamıştır ve halen günümüzde gelişmekte olan ülkelere de önemi hızla kavranan bir konu haline gelmiştir.

Demokratik yönetimlerin iş başında olduğu ülkeler, halkla ilişkilerin önemini daha önce anlamışlardır. "Demokrasi, hür habercilik ve bağımsız bilgiyle yaşayacaktır" ifadesi demokratik sistemlerin konuya bakışını tanımlaması açısından yeterlidir[1;562].

Halen yönetim ve halkla ilişkiler dendiğinde ilk aklı gelen siyasal ilişkilerdir. Seçimlerin halkın oyuyla gerçekleşmesi, siyasi iktidara aday güçlerin halkla ilişkiler ve propagandaya ne kadar çok gereksinim duyduğunun göstergesidir. Fakat bu yaygın anlayış eksiktir. Çünkü artık günümüzde, sadece siyasi iktidara seçimle egemen olmak yeterli değildir. Sosyal ve ekonomik içerikli her hükümet programı halkı yakından ilgilendirmektedir. Hükümetler, her türlü politika ve uygulamalarını, kendilerini seçen kitlelerle paylaşmak, onları bilgilendirmek ve çoğunlukla da, desteklerini almak zorundadırlar.

Bu çalışmada siyasi partilerin yürüttükleri yönetime aday olunan süreçte gerçekleşen halkla ilişkiler ve propaganda çabaları üzerinde durulmayacaktır. Mevcut hükümetlerde halkla ilişkilerin rolü ve bu rolün gerçekleştirilmesi sürecinde karşı karşıya kalınan farklı kitle örgütleri ve kurumlarla olan etkileşim tartışılacaktır.

II-HÜKÜMETLERDE HALKLA İLİŞKİLERİN ROLÜ

Hükümetler toplumun her kesimi ile etkileşim halindedirler ve gerçekte hükümetin bütün etkinlikleri halkı yakından ilgilendirdiği gibi, halkın da bu etkileşimden doğan düşünceleri hükümetleri yakından

ilgilendirmektedir. Bu durum, demokratik yönetimlerdeki tüm duyarlı hükümetlerin amaçlarıyla, halkın beklentilerinin örtüşmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Fakat ne yazık ki, hükümet yetkililerine sahip oldukları halkla ilişkiler anlayışı sorulduğunda genellikle alınan yanıt, "özellikle bir halkla ilişkiler programı yürütmedikleri, halka sadece yaptıkları icraatlar hakkında bilgi verdikleri" yönündedir. Hükümetlerin temeldeki **ilk amacı**; icraatları hakkında halkı bilgilendirmek olmalıdır. **İkinci amaç**; halka hizmet veren görevli kesimlerin, halka karşı saygılı olmaları gibi önemli moral değerleri kazanmalarındır ki bu, genellikle her türlü hizmetin topluma aktarıldığı uç noktalar durumundaki kamu görevlilerinin, görevlerini daha özenle ve saygılı bir biçimde yapmalarını içermektedir. **Üçüncü amaç**; hükümetin uyguladığı çeşitli politikaları ve çalışmalarını halkın doğrudan anlayabilmesini sağlamak ve onların bu politika ve uygulamalarda desteğini kazanmaktır. Genellikle değişik kimlik ve kültürdeki bireylerden oluşan geniş halk kitleleri için, bu uygulamaları ve politikaları anlayabilmek güç ya da pek mümkün olmayabilir. Böylece de halkın katılımı ve desteği yeterince sağlanamamış olabilir. **Dördüncü amaç** ise; hükümetlerin çalışanları ile halk arasında çift yönlü bir iletişim olanağını sağlamaktır, böylece hükümetlerle halkın beklentileri arasında bir uyum oluşacaktır[2;466].

Özellikle demokrasiyle yönetilen gelişmiş ülkelerde, halkın istek ve beklentilerine göz yummak, onları görmemezlikten gelmek, halkla ilişkiler çalışmaları için en büyük düşman sayılabilirler[3;463].

Demokratik katılımlı her hükümetin yürütmesi gereken halkla ilişkiler çalışmalarını kısaca şöyle özetlemek olasıdır; yapılan çalışmalar hakkında halk gerektiği şekilde bilgilendirilmeli ve onların da bu konulara katılımı, desteği sağlanmalıdır. Demokrasi dışı yönetimlerde halkla ilişkiler hemen hiç önemli görülmezken, gelişmekte olan ya da az gelişmiş, demokrasiyle yönetilen toplumlarda hükümetlerin, halkı politika ve çalışmalarından haberdar etmesi çok güç ya da olanaksız olduğu söylenebilir. Bu tür ülkelerde halka ulaşacak hizmetler değişik sorunlar yüzünden son derece kısıtlıdır. Özellikle ekonomik sorunlar en doğal uygulamaları bile güç ya da olanaksız kılabilir. Bu koşullar altında halkın yeni uygulamalar konusunda bilgilendirilmesi ve tepkilerinin alınmasında olanaksızlaşabilmektedir. Öte yandan gelişmiş ülkelerde, gerçekleştirilmesi amaçlanan her türlü projelerin en yararlı şekliyle kamuoyuna sunulabilmesi için, hiç bir masraftan

kaçınılmadan yeterince eğitilmiş insan istihdam edilebilmektedir.

Örneğin A.B.D'de tarım bakanlığınca geliştirilen yeni bir uygulamanın yaşanabilirliğini sağlamak amacıyla, 144 uzman eleman istihdam edilmiş ve sadece bu çalışma için proje harici 1.5 milyon dolar ayrılmıştır[3;466].

II-1. Halkın Bilgilendirilmesi:

Demokratik toplumlarda hükümetlerin halkla ilişkiler çalışmalarının başında halkın en doğal hakkı olan bilgilendirilmesi gelir. Bu bilgi akışı hükümetlerin içerisinde özelleşmiş bazı birimler ve kanallarla yapılmaktadır. Bilgilendirme hem yönetimdeki tüm katmanlar arasında gerçekleşirken, hemde toplumun tümüne ulaştırılır. Sağlanan bilgi akışı sürekli ve genelde global niteliktedir. Örneğin A.B.D 120 ayrı ülkede bilgi sağlayacak temsilciliklere sahiptir. Bu temsilcilikler yoluyla deniz aşırı ülkelere dahi sağlıklı iletişim kurabilmekte ve oralandaki toplumların tepkisini yine aynı kanallarla ülkesindeki merkezlere iletebilmektedir.

Amerika'nın Sesi Radyosu II. Dünya Savaşı sırasında, ülke toprakları dışındaki askerlere ve sivillere bilgi ulaştırmak amacıyla kurulmuştur. Yine hemen her ülkenin halka bilgi sağlayacak ulusal televizyon ve radyoları bulunmaktadır. Aynı amaçla yazılı medya, kitaplar, broşürler, filmler, çeşitli sanatsal etkinliklerden yararlanılabileceği gibi; bilim adamları, düşünürler, sanatçılar, öğrenciler ve değişik kültürel gruplardan da yararlanılabilir.

II-2. Halkın Katılımı:

Hükümet yetkililerince en çok göz önünde bulundurulması gereken fakat genelde göz ardı edilen bir konu, halkın yapılmak istenenler konusunda onayını almaktan çok, karar süreci de dahil uygulanmaya katılmalarını sağlamak, isteklendirmektir. Aslında yönetimlerde buna karşı oldukça direnç sahibi olan bir kesim de yok değildir, bunlar projeleri en ince ayrıntılarına kadar düşünüp planlayan bürokratlardır. Daha önceden özenle belirlenen bazı kuralların halkın katılımıyla değişime uğrayabileceği gerçeği onları rahatsız ederse de, çabaların istenen yönde verimli bir biçimde gerçekleşebilmesi için halkın katılımı kuşkusuz gereklidir[4;91].

Öte yandan sağlıklı karara ulaşmada halktan kaynaklanan bazı sorunlar da olabilir. Örneğin uzmanlık

gerektiren karmaşık sorunlar karşısında farklı eğitim düzeyindeki bireyler, sorunu anlayamayabilir ya da mevcut önerilere olumlu bakamayabilirler. İkinci bir olumsuzluk ise, bir sorun hakkında ne tür çözümler getirilirse getirilsin, bireyler ısrarla daha önceden sahip oldukları politik eğilim ve görüşler yönünde karara etki etmek isteyebilirler.

III-ETKİLİ BİR HALKLA İLİŞKİLERİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER

Halkla ilişkilere yönelik çalışmalar uzun bir süreci ve planlamayı gerektirmektedir. Tüm uzun süreli planlarda olduğu gibi halkla ilişkiler çalışmalarında da ciddi sorunlarla karşı karşıya kalınabilmektedir. Zaten işin doğasından kaynaklanan bu tür sorunlara bir de hükümetlerce yürütülmeyle kaynaklanan, fazladan bir direnç gelişebilmektedir. Bu yüzden hükümetlerin ilgili bölümlerinde çalışan uzmanlar, diğer kurumlarda çalışan meslektaşlarına oranla daha fazla olumsuz ve kuşkulu davranışlarla karşı karşıya kalabilmektedir.

Demokratik sistemlerde karşılaşılan ve uzun süreli çatışmalardan kaynaklanan dostça olmayan bu yaklaşımları başlıca dört temel üzerine oturtmak olasıdır:

1. Devam edegelen bir mücadele, basın "halkın bilme hakkı" kavgasını verirken, hükümetin halk tarafından neyin bilineceğine kendisinin karar verme isteği.

2. Hükümet içerisindeki yasama ve yürütme kurulları arasında acımasızca seyreden gücün dengelenmesi mücadelesi. Örneğin, Belediye Başkanı ile Belediye Meclisi, Başbakan ile Millet Meclisi arasında olduğu gibi.

3. İktidar arayışı için süregelen büyük partiler arası mücadele. İktidarda olmayan partinin bir propogandist ordusunun iktidarda olanı orada tutmak, dışarıda kalanı ise iktidar dışında alıkoymak gücünden korkusu.

4. Bazı endüstri kuruluşlarının, değişik kurumlar ve diğer kazanılmış hakları temsil eden sivil örgütlerin hükümetin uygulamalarını veya yasal yaptırımlarını protestosu. Hükümetleri, özellikle kendilerinin karşısında olan kurumları ve halkın olanaklarının kullanılış biçiminin küçümsenmesi ve aşağılanması.

Bu olumsuz kaynaklar, hükümetlerin icraatlarını tüm düzeylerde daraltmakta ve engelleyebilmektedir [5:536].

III-1. Hükümetler Ve Medya

Basın, yönetimlerin planlı ya da plansız her türlü halkla ilişkiler çalışmasında kendilerini vazgeçilemeyecek kadar önemli bir kaynak olarak göstermektedir.

Basının hükümetler için önemi; eğitim düzeyi yüksek, gelişmiş ülkelerde çok daha fazla iken, gelişmekte olan ülkelerde de bu önem hızla kavranmaktadır[6:82]. Gelişmiş batılı ülkelerde basının ne kadar yaşamsal bir öneme sahip olduğunu vurgulaması açısından Amerika tarihinin etkin isimlerinden Thomas Jefferson'un şu sözünü hatırlamak yararlı olacaktır: "*Eğer benden basınsız bir hükümet mi, yoksa hükümeteşiz bir basın mı, arasında bir karar vermem istense, bir an bile düşünmeye gerek duymadan ikincisini tercih ederdim*" [5:478].

Ülkelerin tarihinde rol oynamış pek çok devlet adamının da vurguladığı basının önemi, hükümetleri bu konuda yasal düzenlemeler yapmaya özendirmiştir. Basına karşı tüm demokratik rejimlerde ortak olarak benimsenen "Basının Özgürlüğü" ilkesidir. Bu ilkeyi yürürlükte tutabilmek ve hükümetlerle basın kuruluşları arasındaki diyalogu sağlıklı bir şekilde yönlendirebilmek için pek çok ülke gibi Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nda da maddeler bulunmaktadır.

Yasalar basının var olmasını sağlayan, *gazeteci, gazete sahipleri ve okuyucu* kitleleri ile yönetimler arasındaki ilişkilerin iki taraftan birisinin haksız üstünlüğü yönünde gelişmemesinde önemli rol oynar.

Basın ve hükümetler arasındaki önemli diyalog ortamının, sağlıklı bir biçimde yürütülmesine yönelik pek çok yasa, sivil örgütlenmeler ve özel çabalara karşın yine de, dünyanın hemen hiç bir yerinde ne basının hükümetlerden, ne de hükümetlerin basından her zaman memnun olduğunu söylemek olası değildir. Taraflardan birisinin veya her ikisinin de birbirinden memnun olmayışı veya olanmayışının temelinde yatan neden "**basının halkın bilme özgürlüğü konusundaki mücadelesine karşın, hükümetlerin, basının kendilerinin izin verdiği kadarını halka yansıtması isteğidir**". Basın hükümetlerin gerçekleştirmiş veya planlanan tüm icraatlarını açığa çıkarma, onları halkın gözü önüne serme çabasındayken, hükümetler sadece uygun gördükleri şeylerin kamuoyunun bilgisine sunulmasını istemektedirler.

Bu çatışmaya örnek olabilecek, gerek dünya basınından, gerekse ülkemizden hükümete karşı halka basın kanalıyla yansıyan pek çok skandalı örnek göstermek olasıdır. 1970'li yılların ortalarında Amerika'da gerek görüntülü medyada, gerekse yayınlarda en çok izlenen ve okunan konu uzunca bir zaman Watergate skandalı olmuştur. Bu skandal ortaya çıktığında dönemin devlet başkanı Richard Nixon basına karşı düşmüce tavırlar içerisine girmiş ve bilgi vermekten kaçınmıştır. Hatta bu yüzden bazı ulusal yayın organları fazladan uzman personel istihdam etme yoluna gitmişlerdir[2:471]. Ülkemizde de yakın bir geçmişte basın aracılığı ile halka duyurulan Susurluk olayı, kamuoyunun uzun süre yakından izlediği ve tepkisinin kitlesel boyutlara ulaştığı toplumsal bir olaydır.

Akademisyenler ve basın mensupları çalışma özgürlüklerini sonuna kadar kullanma gayreti içerisindeyken, yönetim kadrosundaki (özellikle) bürokratlar yeterince güvenli görmedikleri konuları basına sızdırmama çabası içindedirler. Bir yanda basın kuruluşları her türlü toplantı ve mitingi yakından izlemeye çalışırken, öte yandan yönetim onları uzak tutmaya çalışır. Aksi halde istenmeyen türde bilgilerin basın tarafından belirlenmesinden doğacak sonuçlar, cezalandırmaya kadar gidebilecektir.

III-2. Yasama Kurulları

Hükümetlerin başarılı halkla ilişkiler çalışması gerçekleştirilmesinde hemen hemen en önemli engel muhalefettir. Yasama kurullarının muhalefet kanadı daima icranın yapmak istediği uygulamaları engelleme gayreti içerisindeyken, Herşeyi kuşkucu bir tavır içerisinde irdeler ve eğer onları engelleyemezlerse bile en azından verimliliği sınırlamayı başarırlar. Yasama kurullarının muhalefet kanadı, basın kadar hükümetlerin üzerine gitmese de, gerçekte belkide basından daha çok zarar verebilmektedir[5:485].

Eğer hükümetlerin uygulamalarına yönelik uzmanlaşmış birimleri ve profesyonel çalışanları yoksa, muhalefetin bu olumsuz propagandaları karşısında güç durumda kalacak ve hatta başarısız olacaktırlar. Öte yandan bazı iktidar yöneticileri ise bu gerçeği kabullenmeyip, halkla ilişkiler konusundaki çalışmalarını sorulduğunda; *"halkla ilişkiler adına yapılan her türlü çalışmanın gereksiz para ve insan israfı olduğunu, hükümetlerinin ciddiyeti öngördüğünü ve bu tür faydasız uygulamaların peşinde olmayacağını"* belirtmektedirler. Açıkça görülmektedir ki, bu şekilde düşünen hükümetler

halkla ilişkiler çalışmalarını gerektiği gibi algılayamamakta hatta onu küçümsemektedirler. Oysa ki icra sorumluluğu olmayan bu yüzden de tüm dikkatini hükümetin uygulamalarına yöneltmiş bir muhalefetin, pek çok uzman, teknik adam, danışman ve yöneticiyle birlikte çalışarak kamuoyunda oluşturduğu karşıt havayı dağıtabilecek ve kendi lehine çevirebilecek en yetkili organ etkili bir halkla ilişkiler birimidir[7:291].

III-3. Diğer Siyasi Partiler

Hükümetin bulunduğu yasama kurullarında yer alsın almasın, tüm siyasi partiler hükümetin yerini alabilmek için son derece etkili propaganda çabalarını yürütürler. Planlı olarak yürütülen bu tür propagandaların ana teması hükümetlerin uygulamalarından kaynaklanan hatalar, eksiklikler ve yetersizliklerdir. Hükümetler pek çok değişken ve direnç karşısında politikalarına işlerlik kazandırmaya çalışırken, diğer siyasi partiler oluşturdukları stratejiler doğrultusunda halka iner ve onlarla ilişkilerini güçlendirme çabalarını sürdürürler.

Öte yandan hükümete karşı pek çok şey de basın tarafından haber niteliği taşıyabilir. Bu durum diğer adayların her türlü propagandalarının basın yoluyla halka ulaştırılması demektir.

Bu çabaların tümü, hükümetleri halka karşı zayıflatıcı ve desteğini azaltıcı etkenlerdir. Eğer hükümetler bu propagandalar karşısında ayrı bölümler altında karşı bir program yürütmezlerse, başarılı da olsalar uzun süre iktidarda kalmaları beklenemez.

III-4. Baskı Grupları Ve Kazanılmış Haklar

Hükümetlerin yeni proje ve uygulamalarından rahatsız olan değişik gruplar arasında endüstri kuruluşlarını ve daha önce kazanılmış bazı hakların savunulması ilkesinden doğmuş sivil örgütleri sayabiliriz. Ticari amaçlı pek çok kuruluş hükümetlerin getirdiği ve kendi lehlerine olmayan değişikliklere karşı direnç gösterirler ve genellikle de kamuoyuna doğrudan ticari anlamda kendilerinin zarar görüyor olmalarından bahsetmek yerine, halkın da benimseyeceği içerikte, bu tür kuruluşların tehdit edicisi durumundaki hükümete bağlı organları yıpratıcı ve küçük düşürücü nitelikte propagandaları yeğlemektedirler.

Kazanılmış hakların korunmasına ilişkin baskı kuruluşlarının eylemleri de hükümete karşı son derece etkili halkla ilişkiler çabalarını içermektedir. Örneğin

sağlık alanında gerçekleştirilmek istenen değişiklikler gibi, halkın büyük çoğunluğunu ilgilendiren projeler karşısında pek çok hükümet kamuoyunun tepkisini almak kaygısıyla, projeleri hayata geçirmekte yavaş davranmakta ya da hiç gündeme getirememektedir.

IV-SONUÇ

Hükümetlerin daha etkili bir yönetim sergileme çabasında olduğu, halkın ise örgütlü bir biçimde yönetime daha çok katılma gayreti gösterdiği günümüzde, hiç bir siyasi iktidar iyi planlanmış bir halkla ilişkiler programı olmadan uzun süreli hükümet edemeyecektir. Gelişen teknolojinin de olanaklı kıldığı yönetilenlerin yönetenleri daha yakından izleme arzusu ve bunu kendisine amaç edinmiş kişi ve sivil kuruluşların varlığı hükümetleri sadece seçim dönemlerinde değil, iktidarda oldukları tüm yasal süre boyunca halktan gelen uyarıları dikkatle göz önünde bulundurmaya zorunlu kılmaktadır.

Halkla ilişkiler günümüzde uyumlu ve başarılı bir siyasi iktidar gerçekleştirebilmede rol alabilecek en önemli konulardan biri olarak kendisini göstermektedir. Bu konuya yeterince profesyonel yaklaşabilen ve gerekli özeni gösteren iktidarlar, halkla daha barışık ve etkili bir yönetim ortaya koyma olanağı bulabileceklerdir.

KAYNAKLAR

- [1]-Scott M. Cutlip, Allen Center, Glen M. Broom, *Effective Public Relations*, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1985.
- [2]-S. Watson Dunn, *Public Relations A Contemporary Approach*, Irwin Homewood, Illinois, 1986.
- [3]-Scott M. Cutlip, Allen H. Center&Glen M. Broom, *Effective Public Relations*, Prentice-Hall International, Inc., 7. B., 1994.
- [4]-Güngör Önal, *Halkla İlişkiler*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1997.
- [5]-Scott M. Cutlip&Allen H. Center, *Effective Public Relations*, Prentice-Hall, Inc., 4. B., 1971.
- [6]-M. Alaeddin Asna, *Halkla İlişkiler*, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Sevinç Matbaası, Ankara, 1969.
- [7]-James E. Grung&Todd Hunt, *Managing Public Relations Programs*, CBS College Publishing, New York, 1983.

SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİNDE SATIŞ ELEMANLARININ MOTİVASYONUNDA KULLANILAN ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR

Mehmet MARANGOZ

Harran Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Araştırma Görevlisi

Abstract: Motivation, as a concept, means that through influencing human behaviors to some extent, canalizing them towards certain aims. It is only possible by motivation fast to use total energy of individuals and to benefit from their abilities. There fore motivation is a very important factor, which helps. Marketing activities and realizing of sale function productively and effectively.

I-GİRİŞ

İşletmelerin yaşaması ve gelişmesi, satış hacminin gerçekleşmesine ve geliştirilmesine bağlıdır. Yani satış gerçekleşmezse, insanların ihtiyaçları karşılanamaz, sanayi gelişmez, ekonomik faaliyetler toplumun kendisinden beklediği hizmetleri yerine getiremez.

Pazarlamanın satış olarak anlaşıldığı dönemlerde satışçının görevi, sadece sipariş toplamaktan ibaret olup, satışları en çok arttırabilen en iyi satışçı olarak tanınırdı. Oysa modern pazarlama anlayışının hakim olması ile beraber satışçının görevi de daha değişik bir anlam kazanmıştır. Dolayısıyla işletmelerin değişen çevre koşullarının etkisiyle, üretilen mal ve hizmetin hemen satılmadığı bir ortamda pazarlama ve buna bağlı olarak satış ve satışçılık gittikçe önem kazanan bir pazarlama faaliyeti olmuştur. Çünkü satış, üretici ile tüketici arasında bir bağ, bir köprü olup, satıcı vasıtasıyla tüketicilerin ilgisi yeni mamullere, mallara ve hizmetlere çekilir. Buna göre bugün satışçının görevinin, satış hacmini uygun yer ve zaman içinde geliştirmek olduğu söylenebilir. Dolayısıyla satış işleminin gerçekleştirilmesi işiyle uğraşmak üzere, satışçılar görevlendirilir.

Günümüz koşullarında satış gücü, işletmenin güçlülüğü ve varlığı üzerinde etkili faktörlerin belki de en önemlisidir ve müşteri gözünde satışçılar firma temsilcisidir. Müşteri kendisine sunulan mal ve hizmetleri bu temsilcilere bakarak değerlendirir. Öyle ise satışçılar yani satış ordusu, firmaların satışlarını bilfiil gerçekleştiren en verimli, buna karşılık en masraflı varlıklardandır ve her firma satış ordusunun büyüklüğünü, diğer bir deyişle istihdam edeceği satışçıların sayısını dikkatle tespit etmek zorundadır. Çünkü satışçıların sayısının, gerekenden çok olması satış giderlerini arttırır, gerekenden az olması ise satış olanaklarından yeterince yararlan-

ılmasını önler. Onun için satış gücünün işletmeler açısından önemi büyüktür. Satışçının kendisinden beklenen görevi yerine getirebilmesi için, onun desteklenmesi ve tatminsiz olduğu konuların tespit edilerek tatmininin sağlanması gerekir. Bunun içinde yöneticinin elemanlarını tanıması, onların beklentilerini ve amaçlarını anlayabilmesi, onların davranışlarını gözlemlemesi ve ne gibi etkiler altında olduklarını bilmeleri ile mümkün olabilir. İşe motivasyon da, çeşitli insan gereksinmelerini gidermeye yöneliktir. Elemanları tanıyarak, onların gereksinme ve amaçlarıyla ilgilenmek, yöneticilere satışçıları motive edecek yöntemler geliştirmede çok yararlı görüşler sağlar.

Motivasyon temelde insan davranışlarıyla ilgili bir kavramdır. Latince "Movere" kelimesinden gelmektedir. Teşvik etmek, tesir altına almak, harekete geçirmek anlamlarına gelmektedir. İnsanların, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranışları biçiminde tanımlanabilir.

Motivasyon kavramının temelini oluşturan ihtiyaç ve istekler, esas itibarı ile insanın içinde bulunduğu kültürün, sosyal adalet ve toplumsal yapının o insanın duygusal ve ruhsal yapısının etkisinde biçimlenir. İnsan motivasyonu, insanın ilişki kurduğu bütün nesnelere yakından ilgilidir. Motivasyon (güdüleme) yöneticinin görevidir.

Bu çalışmada "Satış Gücü Yönetiminin de Satış Elemanlarının Motivasyonunda (Güdülenmesinde) kullanılan özendirici araçlar" açıklanmaya çalışılmıştır.

Bu makalenin yazımında bana yardımlarını esirgemeyen fakat şimdi aramızda olmayan hocam Doc.Dr.A. Haydar AKSOY 'u rahmetle anıyorum.

II-SATIŞ YÖNETİMİ PERFORMANSININ BİR ARACI OLARAK SATIŞ GÜCÜ MOTİVASYONUN ÖNEMİ

II.1. Çağdaş Satış Gücü Yönetim Kavramı ve Fonksiyonları

İşletmelerde satış gücü, işletme ve pazar arasında bir hattır, satış gücünün oluşturulmasında önce satış

bölümünün amaçları belirlenmelidir. işletme ürettiği mal veya hizmeti, tatmin edici bir kar sağlayacak ve satış giderlerini minimum tutacak şekilde satmak ister. Bir firmanın başarısı, pazarlama bileşenlerini başarıyla bir araya getirmesiyle mümkündür. Satışçı kavramı da klasik tezgahlar kavramı ile sınırlı değildir. Satışçı kavramı günün koşullarına göre değişim göstermektedir. İşte satış yönetici bu değişimi yakalamalı ve işletmenin amaçlarına uygun satış gücünü oluşturmalıdır.

Amerikan Pazarlama Derneği'ne göre Satış Gücü Yönetimi, kişisel satışın planlama, yürütme ve kontrolü, kişisel satış gücünün temini, seçimi, donanımı, tayini, ziyaret rotasının planlanması, gözetimi, ücretlendirilmesi ve motivasyonunu içerir(1). Satış Yöneticisinin organizasyon içindeki yeri firmadan firmaya farklılık gösterir. Bazı firmalarda satış gücünün yönetiminden, bazı firmalarda satışlardan, bazı firmalarda ise pazarlama faaliyetlerinin bir kısmı veya tamamından sorumludur. Ancak bir lider olarak değişik yetenek, deneyim, fonksiyonel sorumluluk ve yetkilere sahip olmakla birlikte satış yöneticisinin temel sorumluluğu, altında çalışan personelin yönetimi, motivasyonu ve moral takviyesidir.

Satış gücü yönetiminin başlıca temel fonksiyonlarını şu ana başlıklar altında toplamak mümkündür(2).

1. Satış bölümünün organize edilmesi.

2. Satışçıların devşirilmesi, eğitilmesi, görevlendirilmesi, teşvik ve takip edilmesi gibi konuları içeren bir satış gücünün yöneltmesi.

3. Satışların tahmin edilmesi, satış ve pazar potansiyelleri, satış bütçesinin hazırlanması, satış bölge ve kotalarının tesis edilmesi gibi görevleri içeren satış gücü hareket ve faaliyetlerinin planlanması.

4. Satış elemanlarının denetimi, motivasyonu, satış faaliyetlerinin analizi, satışçıların verimlilik ve etkinliklerinin değerlendirilmesi.

Satış yöneticilerinin temel fonksiyonlarından biride elemanlarını motive etmek, etkilemek ve yönlendirmektir. Bir yöneticinin liderlik yeteneği başka bir deyişle astlarını motive etme, etkileme, yönlendirme ve onlarla iletişim kurma yeteneği yöneticinin etkinliğini tayin edecektir. Motivasyon insanların davranışlarına neden olan, onları yönlendiren, destekleyip kuvvet veren, yöneticiler için her zaman önemli ve şaşırtıcı etkisi olan bir araçtır(3).

II.2. Satış gücü Performansı Sağlanmasında satış Örgütünün Kalitatif Özellikleri ve Motivasyonel Girişimleri

İşletmeler Sosyo-ekonomik bir örgüt, örgüt, toplumsal bir sistem ve bu sistemin temel unsuru ise insandır. Bu nedenle işletmelerde insana verilen önem gün geçtikçe artmaktadır. Çünkü insan unsuru olmadan, bir

işletmenin çalışması pek düşünülemez. Bir nedendir ki işletmedeki insan unsuru sürekli olarak yönetici ve araştırmacıların inceleme konusu olmuştur.

İşletmelerde satış elemanlarının niteliklerinin saptanmasında öncelikle iş tanımları yapılmalıdır. Sonra tanımlanan görevlere uygun satış elemanlarının seçimi söz konusu olacaktır. Dolayısıyla satış elemanlarının niteliklerinin belirlenmesinde iş tanımları önemli bir unsurdur.

İşveren satış gücünde yer alan bireylerin görevlerini bilmeli ve satış elemanları ise görevlerin içeriğinden emin olmalıdır. Her kademedeki eleman için yazılı iş tanımları bu açıdan çıkabilecek yetki karmaşasını engelleyebilecek niteliktedir. İyi satış elemanı olabilmek bazı özelliklere sahip olmayı gerektirmektedir. Bunlar, her firmaya göre değişmekte, ancak ilk önce temelde inisiyatif sahibi olma, kolay iletişim kurabilme, teknik bilgi (gerekliyse), esneklik, koşullara uyabilme, rekabetçi olma, işi-mesleği benimseme özelliklerine sahip olmak gerekmektedir(4).

İdeal bir satış elemanının nitelikleri, sanayi kollarına, iş tarifnamelerine, mamule, pazar yapısına, ilişki kurduğu gruplara göre değişmekle birlikte, ortak bazı noktalar yönüyle incelemek, bize genelinde konuya bir yaklaşım sağlamaktadır(5). Satış elemanlarının ilişki kurduğu gruplar Şunlardır: Kendi satış yönetimi, Müşterileri: işletmenin diğer departmanları, Kendi iş çevresi: Buna göre eleman hangi hedefle ilişki halinde ise ona uygun özellikler aranmalı ve eğitilmelidir. İdeal bir Satış elemanında bulunması gereken temel özellikler(5):

- Sağlık ve enerji
- Temposu
- Olgunluğu
- İkna kabiliyeti
- Esnekliği
- Duygu ortaklığı (karşısındaki gibi duyabilmedüşünebilme yeteneği)
- Görünüşü, giyimi, hareketleri
- Zihni, akli kabiliyeti
- Konuşma kabiliyeti
- İşe ve işletmeye bağlılık
- İş gerçekleştirme kararlılığı
- Bilgisi
- İlgi duyduğu konular
- Sosyal yapısı ve ilişkileri

Bir işletmede en çok eleman değişiminin (sirkülasyonunun) olduğu bölüm satış bölümüdür. Son yapılan araştırmalara göre firmalar her yıl satış elemanlarının %15'ini değiştirmektedirler(6). Bu çok pahalı bir durumdur. Satış yöneticisinin amaçlarından biri de bu değişimi en aza indirme olmalıdır. Ayrıca eleman değişiminin hızlı olması üst düzey yönetimin başarısızlığının bir göstergesidir. Bir şirketin niteliğinin önemli bir göstergesi çalışanları tutabilme becerisidir.

Eğer şirket sürekli eleman kaybediyorsa: öncelikle şirketin personel alım politikası gözden geçirilmelidir. Ayrılan kişiler baştan itibaren yeterince motivasyona sahip değillerdir veya şirket kültürüne uygun olmayan kişisel özelliklere sahiptirler. Böyle durumlarda görüşme teknikleri gözden geçirilmelidir. Satış elemanlarının niteliklerine, güçlü yönlerine, kişisel motivasyonlarına ve başkaları üzerindeki etkilerine göre iyi bir seçim yapılmış ise neyin yanlış gittiğini, bu yanlışın yönetim tarafından mı yoksa başka nedenlerden mi olduğunu bulmalıyız. Satış yöneticisi satış elemanlarının motivasyonlarını sağlamalı ve en iyi şekilde karşılamalıdır(7).

Bazı satış elemanları, doğaları gereği, yönetimlerinden herhangi bir zorlama veya itme gelmeden, kendiliklerinden, idealist şekilde, coşkuyla, satış için, ellerinden geleni yaparlar. Bunlar için satış işi dünyada en büyüleyici iştir. Fakat satışçılık, çoğu kez düş kırıklıkları yaratan, hazin tarafları olan bir iştir. Satışçılar genelde tek başına ve evlerinden uzak, yalnız çalışırlar. Agresif rakip satış elemanı ve zor müşterilerle karşılaşırırlar. Bazen yetkileri olmadığı için çok çalışarak yüzüp yüzüp kuyruğuna getirdikleri çok büyük miktardaki satışları kaybedebilirler. Bu nedenle de zaman zaman yüreklendirme ve teşviklere gereksinimleri vardır(8). Yönetim, satış elemanlarına moral vermek ve motive etmek için çeşitli araçları kullanır.

İnsan davranışının dinamiği olan güdülenme "İnsanlar neden böyle hareket etmektedir" veya "durmakta olan organizmayı aktif hale getiren nedir" veya "birey niçin bu hareketi yapmaktadır" sorularına cevap aramakta kullanılan bir kavramdır. Güdülenmeye geçmeden önce, güdülenme sürecinin bir basamağı olan "güdü"nü tanımlayalım. Latince hareket ettirmek anlamındaki "Movere" kelimesinden gelen güdü (motiv) İngilizce ve Fransızca "Motive" kelimesinden türetilmiştir. Güdü (motive) en geniş anlamıyla insanı davranışa iten yada götüren neden olarak tanımlanabilir. Doğal olarak esas konumuz olan güdülenme (motivasyon) güdü (motiv) kelimesinden türetilmiştir(9).

Çalışanların ve dolayısıyla Satış elemanlarının motivasyonu şu şekilde tanımlanabilir "Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve istiklendirilmesi sürecidir(10).

Motivasyon ile ilgili eski yeni tüm kuramlar insandaki ihtiyaç ve isteklerin sayı ve cinslerinin doğuştan ve değişmez olarak saptandığını kabul etmektedir. Bu kuramların ele aldığı temel ihtiyaç ve isteklerin sayısı ve sınıflandırması bakımından farklar ne olursa olsun hepsi de ihtiyaçların değişmeksizin devam ettiği ve bireyin toplumsallaşması sırasında ortaya yeni ve değişik ihtiyaçların çıkmayacağı noktasında birleşirler. Bu kuramlar ihtiyaçlardan doğan hedeflerin ve psikolojik çevrenin değişebileceğini kabul ederler. Fakat temel ihtiyaçların ve isteklerin her zaman aynı olduğunu ve değişmediğini ileri sürerler(9).

Satıcıların motivasyonunda temel amaç, tatmin sağlayarak verimliliği ve performansını artırmaktır. Tatmin ise elemanların işlerine karşı istek veya isteksizliğidir. Tatmin elemanın beklentileri ile işin özellikleri uyduğu zaman sağlanır. Onun için iş tanımı yapılmalı ve işe göre eleman alınmalıdır. Satış yöneticisinin görevlerinden biride onları en iyi şekilde uyumlaştırmaktır.

Satış yöneticileri, satış elemanlarının işteki davranışlarını etkileyen kuralları, programları ve çoğu organizasyonel politikaları idare ettikleri ve gelişiminden sorunlu oldukları için insan davranışı ile ilgili kavramları bilmelidirler. İş davranışı basit olarak işte yapılandır. Bazı davranışlar yönetici tarafından arzu edilir (devam durumu, kaliteli iş üretmek gibi). Yüksek devamsızlık, sipariş alamama, sosyal iletişim kuramama, kötü huy vb. Yönetici tarafından istenmeyen davranışlardır. Birçok satış yöneticisinin davranış ve programları arzulan davranışların teşvik edilmesi, arzulanmayan davranışların teşvik edilmemesi ile ilgilidir.

Satış yöneticileri öncelikle elemanların davranışları ile ilgili iki ana konu ile ilgilenirler. İş performansı ve iş tatmini Yüksek seviyede performans ve tatmin genel ve özel hedeflere ulaşmaya katkıda bulunur. Performans yapılan iş bu bir sonucudur. Üç faktör tarafından belirlenir(11).

- Yetenek ve hünerler. Bilgi
- Çaba
- Görevin algılanması.

Performans asli ve arızı ödüllere öncülük eder. Bu arızı ödüller para ödülü, terfi, tanınma, ayrıcalıktır. Asli ödüller ise kendine değer verme ve başarı hissidir.

III-SATIŞ GÜCÜ MOTİVASYONUNDA KULLANILAN ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR

Tüketici/müşteri tatmini, beşeri kaynakların tatmininin bir fonksiyonudur. Bu tatminin, çoğulcu değer eksenli olarak iyileştirilmesi gerekir. Satış gücünün motivasyonu, sadece makul ücret (rekabetçi veya birincil rakipler ortalamasında) prim ve ikramiyenin bir fonksiyonu değildir. Bunlar yanında, işin kendisi ve zenginleş-

tirilmesi, satışının kendi amaçları, sosyal çevresi, çalışma ortamı ve işletme kültürü, haberleşme, hürer, bilgi ve kariyer geliştirme, denetim, performans değerlemesi, ekip ruhu, teşhis ve takdiri, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi de onun motivasyonunda çok önemli bir yere sahiptir. Şirketin, satış stratejisi, taktik ve programları ışığında, bir motivasyon programının da olması ve bunun, etkin bir biçimde uygulanması gerekir(12).

III.1. Sosyo-Ekonomik Araçlar

İşletmelerin kuruluş nedeni ile işgörenlerin çalışma nedeni özde ekonomik temele dayanır. Özellikle geleneksel ekonomik kuram modelinde yöneticinin temel amacı gelirini artırarak kendi çıkarlarını maksimize etmek olduğunu ve motivasyon faktörlerine bu açıdan baktığı bilinir. Elemanları ise çalışmaya, iş yapmaya iten en güçlü motif yaşamını ve varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir ücret elde etmektir. Elemanın korkusu, başlıca gelir kaynağı olan işini kaybetmesi olduğundan, yöneticinin kendisinden beklediğini vermeye çalışacaktır. Bu nedenle motivasyonda ekonomik özendirme araçları diğer araçlardan etkilidir(13)

Motivasyonda sosyo-ekonomik özendirme araçlarını, ücret-maaş, maddi ve manevi ödüller ve güvenlik (iş, sosyal, psikolojik, sendikal) olmak üzere üç kategoride inceleyebiliriz.

III.1.1. Ücret-Maaş

Motivasyon ile ilgili yapılan birçok araştırma ekonomik özendiricilerden yararlanmanın değerinin diğer özendirici araçlara göre daha fazla olduğunu göstermiştir. Bunun da nedeni işgörenlerin kendisi ve ailesi için ücretin tek ve en önemli gelir kaynağı olmasıdır(9).

Nitelikli satış elemanlarının yetiştirilmesi ve elde tutulması için bir firma, cazip bir ücret sistemi geliştirmelidir. Bu plan satış elemanlarını motive etmek üzere tasarlanmalıdır. İdeal olarak satış elemanları yapmak istedikleri şeylerin kişisel ilgili ve kazanç açısından şirketin çıkarı doğrultusunda da olacak şekilde ücretlendirilirler. Bir ücret teşvik planının geliştirilmesinde iki temel karar alınmalıdır. Bunlar;(14) Teşvikin düzeyi ve ücret ödeme yöntemidir. Yazılı bir iş tanımı teşvik düzeyinin belirlenmesinde yararlıdır. Burada satış elemanının toplam pazarlama karmasındaki rolünün dikkatle değerlendirilmesi söz konusudur. Bu tanımlama daha yüksek ücret ödeme düzeylerini zorunlu kılacak herhangi bir özel beceri yada sorumluluğun gerekli olup olmadığını göstermektedir. Bir sonraki aşama böyle bir satış elemanının şirket için ne kadar değerli olduğunu saptamaktır.

Üç tane temel ücret ödeme yöntemi vardır(14). Bunlar

- a) Doğrudan maaş
- b) Doğrudan Komisyon
- c) Kombinasyon ödeme planı. Doğrudan maaş ödeme satış elemanı için güvenliği ve garantiyi ifade eder. Doğrudan komisyon ise eleman için en teşvik edici olanıdır. Bu iki süreç istisnai birer durumu ifade eder. Çoğu şirket satış elemanlarına teşvik ve garanti arasında belirli bir denge sağlamak ister ve bunun içinde kombinasyon planını uygular. Bu bir bölüm maaşı ve bir bölüm komisyonu içerir. Primler, kar-dan hisse, emekli maaşları, sigorta ve diğer sosyal haklar bu kapsama dahildir. Yine de belirli bir maaş + prim karışımı çoğu kombinasyon planının esasını oluşturur.

Para çoğu yazarlara göre ve araştırma sonuçlarının da gösterdiği gibi etkin bir motivasyon aracıdır. Ama bu sonuçlara bakılarak insanın para atılınca çalışan bir makine gibi davranması beklenmemelidir. Paranın güdüleyici etkisi, sosyal ve kültürel faktörler açısından incelendiğinde, paranın amaç değil, kişi ihtiyaçlarının karşılanmasında araç durumunda olduğunu göstermektedir(15). Paranın güdüleyici olarak kullanıldığı, iş başarımına dayalı ödemelerden birisi de "Seanların" planlarıdır. Planın temelinde yatan felsefe, çalışanların örgüte fikir ve öneriler sunabilme yetenek ve istekliliğini vurgulayarak bu öneri fikirler sonucu elde edilebilecek gelişmelerin (kar vs.) onlarca paylaşılmasıdır.

III.1.2. Maddi ve Manevi Ödüller

Çalışanları işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla, başarı gösterenler ödüllendirilebilirler. Ödül ise, karşılık olarak verilen yararların ve hazların tümünü anlatan bir kavramdır. Bunlar ekonomik değeri olan maddi ödüller olabileceği gibi, takdir edilme, küçük bir teşekkür, övgü, terfi gibi manevi yönü olan ödüllerde olabilir(9)

Çalışanların gayretlerini arttırmaları sonucunda elde ettikleri başarının karşılığı olarak bir ödül beklentisi içine girmeleri doğaldır. Önemli olan ödülün, sağlanan başarıya denk olmasıdır. Ödül alanlar daha büyük ödül almak için, alamayanlar ise bir ödül alabilmek için sürekli bir çaba içine girerler ki bu da arzulanan motivasyon ortamının oluşmasına katkıda bulunur. Çalışanları ödüllendirmek için çeşitli yollar vardır. Bunlar, Sözlü yada yazılı teşekkür etmek, takdirname vermek, izin vermek gibi manevi nitelikte olabileceği gibi para yada armağan vermek, prim vermek gibi maddi nitelikte de olabilir(16). Ödül çalışanın harcadığı çabanın karşılığıdır. Çalışan böyle bir karşılığı alacağını görmedikçe çaba harcama girişiminde bulunmayacaktır. Ödülün değeri ne derece yüksek algılanıyorsa, çalışanın o ödülü

kazanmak için çabası artar. Ödül, çalışanların örgüte bağlılığını artırır. Kişiliğin ve yaratıcılık yeteneklerinin geliştirilmesine yol açar. Ödül sistemi iyi kullanıldığı takdirde, örgüte para ile ölçülebilecek somut yararlar sağlar.

Günümüzde pek çok şirket mali motivasyon üzerinde yoğunlaşmaktadır. Buna karşılık, halk içinde tanınma ve tanıtım, satış yarışmaları ve basit kişisel işle ilgili kendini gösterme gibi özellikler daha büyük satış çabasının teşvikinde son derece etkili olabilmektedir.

III.1.3. Güvenlik

Güvenlik ihtiyacı temel bir ihtiyaç olduğu kadar, çalışanlara güven telkin eden bir çalışma ortamı hazırlayarak onların başarıya ulaşmalarını sağlayan önemli bir motivasyon aracıdır. Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinde güvenlik ihtiyacı fizyolojik ihtiyaçlardan hemen sonra yer almakta ve öncelikle tatmin edilmesi gereken ihtiyaçlar sıralamasında yer almaktadır. Sosyo-ekonomik olarak güvenliğin motivasyon üzerindeki etkisini üç aşamada incelemenin yararlı olacağı kanısındayım. İlk aşamada iş güvencesi, ikinci olarak sosyal güvenlik, son olarak da psikolojik güvence kavramlarıdır.

III.1.3.1. İş Güvencesi

Kendisini ve ailesini çalışarak geçindirme durumunda olan kişi için en önemli sorun "iş güvencesi" dir. Buna karşın günümüzde, iş kanunlarının koruyucu hükümlerine ve sendikaların bu konuda ağır basan politikalarına rağmen, her bakımdan bir iş güvencesinin bulunmadığı bir gerçektir. Çalışma hakkının uygulamada bir değer kazanabilmesi için bireylerin uygun bir işe yerleştirilmeleri yeterli olmamakta, kurallarına uygun olarak çalıştıkları sürece, onların işlerini kolayca kaybetmelerinin engellenmesi, onlara iş güvencesinin sağlanması gerekmektedir. Kendisini güvenlik altında hissetmeyen kimsenin gayreti, şevki ve iş yapma isteği azalır. Buna karşılık, bu gibi endişelerden kurtulduğu zaman, tüm enerjisini yaptığı işe harcayacak durumda olur. Elemanlarının kendilerini güvenlik altında hissetmelerini sağlayan bir yönetici, oranlarının başarıyla uygulanması şansı ve başarısı önemli ölçüde artacaktır(16).

III.1.3.2. Sosyal Güvenlik

İşletmelerin çalışanlarını her türlü riske karşı koruma ve geleceğini garantiye almaya ilişkin tedbirler alması işgörenin sosyal güvenliği açısından önem taşımaktadır(16).

III.1.3.3. Psikolojik Güvence

Çalışanlar çalışma ortamında Maslow'un ileri sürdüğü ekonomik güvence arayışının ötesinde psikolojik güvencelerin de arayışı içindedir. Psikolojik güvence, çalışma ortamına bağlıdır (16) Bununla beraber güven-

lik duygusu, belirli bir çevreye uyabilmekten doğan kendi kendine güveni de içine alır. Neyi, ne zaman ve nasıl yapacağını ve ne derece başarıyla yapabildiğini bilmek bireyin kendi kendine güvenini arttıran bir faktördür.

Kişisel satış mesleği tarihsel olarak her zaman istikrarsız bir iş olagelmıştır. Mesleğe yönelen insan karakterinden dolayı mı yoksa çevrenin satış elemanına olan tavırlarından dolayı mı olup-olmadığına bakılmaksızın satış elemanlarının iş hareketleri son derece yüksektir. Günümüzde ise şirketler sürekli satış elemanı yetiştirme işiyle ilgili olarak çok sayıda yetersizliği olduğunu anlamaya başlamışlardır. Sonuçta şirketler hem daha vasıflı elemanları işe almaya çalışmakta, hem de daha güvenli bir ortamın oluşumunu sağlamaktadırlar. Bu durum daha iyi ücretlerin sağlanması, daha iyi prim, ikramiye, tatil gibi yan kazançların sağlanması ve satış elemanlarına şirketin kendilerini uzun süre istediğini hissettiren bir ortamın oluşturulmasını kapsar(17)

III.2. Örgütsel Ve Yönetmel Araçlar

Çalışanları işe ve çalıştığı işletmeye bağlayan sadece ekonomik araçlar değildir. Bunun yanında kullanılan ve çalışana motivasyona amaçlayan örgütsel ve yönetmel araçlarda vardır.

III.2.1. Eğitim ve yükselme

Eğitim ve yükselme politikası çoğu kez işletmelerin güdüleme politikasıyla birlikte yürütülür. Bu iki kavram özde birbirini tamamlar ve genelde benzer amaçlar güder(13).

İşe özendirmede eğitimin önemli bir rolü vardır. Eğitim, yalnızca kişinin belirli işleri yapmaktaki görgü, beceri ve yetişkinliğini arttırmak amacıyla yapılan bir faaliyet olarak görülmemelidir. Eğitim, çalışanların işlerindeki başarılarının artmasında yönetim ile çalışanlar arasında işle ilgili haberleşmeyi geliştirmede rol oynar. İyi haberleşme ile çalışanlar işlerinde başarılı olabilmeleri için gerekli bilgileri daha kolaylıkla sağlayabilirler(15).

Çalışanların iş hayatına başlamadan önce aldığı eğitim ve öğrenim derecesi, özellikle çalışan kişinin başarısında önemli bir yer tutmaktadır. İşin algılanması, uygulanması ve tepki gösterilmesi evrelerinde kişinin davranışlarını etkilemektedir(16).

Eğitim sonrasının temel amacı verimliliğin artırılması, işletmenin karlılığı üzerinde büyük bir etkiye sahip olan satışları artırılmasıdır. Ayrıca eğitim ile çalışanların ait olma, sevgi görme, ilgi görme gibi sosyal içerikli gereksinimleri de gönderilmiş olur.

Yükselmeyi bir personelin bulunduğundan daha fazla sorumluluk taşıması diye açıklayabiliriz. Daha fazla

sorumluluk başarının ödüllendirilmesini ve teşvik edilmesini sağlar.

Satış elemanlarının işleri ve çalışma koşulları kendine has bazı özellikler taşır. Pek çok şirkette satış elemanları iki mesleki kanalın bir tanesine ait olma eğilimindedir. Bir kişi ya kariyerli bir satış elemanıdır. Burada kişi, satış yönetim aşamasına terfi edebilme süreciyle ilgilenmez, yada kişi satış yönetimi işine yönelik bir basamak olarak bu işi görüp bundan yararlanır. Birinci durumda gelişme daha tatmin edici, satış imkanlarına yönelik yatay hareket şeklini alır. Mesela, bir satış elemanı optimal bir satış yaptığı alandan daha fazla satış yapabileceği metropol alanına transfer edilebilir. Bu tip gelişme imkanı elemanın satış yöneticisinin terfi amaçlı olarak o satış elemanının yükselme fırsatını büyük ölçüde sağlayacak olan eğitim ve çevre imkanlarını karşılaması gerektiğini göstermektedir. Her iki yükselme sürecinde satış yöneticisi kişinin yükselmesi amacıyla tabii olunması gereken bir dizi son derece açık ve adil kriterler geliştirmek durumundadır(17).

III.2.2. Yönetime ve Kararlara Katılma

Örgütlerde kullanılan ve çalışanların motivasyonunu sağlayan faktörlerden biri de örgüt ile ilgili kararların alınmasında çalışanların görüşlerini alarak katılmalarını sağlamaktır.

Katılma, çalışanın üretici potansiyelini uyaracak ve işte tatmini oluşturacak en önemli özendiricilerdendir. Katılma sonuçta kişinin kendisine saygı ve tanınma ihtiyaçlarına bir karşılıktır. İşinde bu ihtiyaçlarını gideremeyecek olan bir bireyin bunları, daha başka yer ve ortamlarda gidermeye yönelmesi doğaldır. Bu ise olumsuz bir güdülenmenin temel nedenini oluşturur(9).

Bir kimsenin yaptığı işle ilgili olarak alınan kararlara katılmak istemesi çeşitli nedenlere dayanır. İş bizzat yapan kimseler, kendi yaptıkları işle ilgili uzmanlık bilgisine sahip oldukları kanısındadırlar. Burada çalışan, kişiliğine saygı gösterilmesini arzu etmektedir. Bu duygu, kişinin işteki davranışını etkilemesi nedeniyle, motivasyonda üzerinde durulması gereken bir konudur(18).

Görüşlerin alınmasına dayanan "danışmalı katılma" yerine daha gerçekçi ve geçerli olan "kararlara katılma" uygulanırsa, işgörenler için daha inandırıcı ve özendirici olur. Bu nedenle yöneticiler, birlikte çalıştıkları kişilerle, ancak birlikte karar alma ilkesini uyguladıkları ölçüde başarılı olabilirler. Çalışanların düşüncelerini küçümsemek yöneticiye hiçbir şey kazandırmaz. Fakat çalışanın düşüncelerine saygı göstermek, onu dinlemek ve onunla ilgili konularda tartışarak birlikte karara varmak, önce verimlilik ve etkinlik açısından işletmeye, daha sonra çalışanlarla sağlıklı ilişkiler kurmak bakımından yöneticiye çok şey kazandırır(13).

Satış gücü yönetiminde, satış elemanlarının yönetime ve kararlara katılması verimliliği arttırması, iş tatmini sağlaması, elemanın kendine saygı ve tanınma gibi gereksinmelerini karşılayan bir unsur olduğu için önemli bir motivasyon aracıdır.

III.2.3. İletişim

İşletme içinde emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilen iletişim, kişiler arasında bir bağlantı kurma amacı yanında karşılıklı duygu ve düşüncelerin de yayılmasını sağlar. İşletmelerde çalışanların birbirleriyle olduğu kadar üstleriyle de kurdukları iyi bir iletişim, çalışanların şevkini arttırıcı bir faktördür. İşletme içinde kurulacak iyi bir iletişim ağı, çalışanların üstleriyle serbestçe tartışılabilme, onlara çeşitli öneriler iletebilme ve işletme ile ilgili konularda bilgi sahibi olabilme imkanlarını sağlayarak kendilerine değer verildiği özlemini yaratması bakımından çok önemlidir(9).

Eleman daha işletmeye girdiği ilk günden başlayarak birçok konuda bilgi gereksinmesi duyar. Önce işletmeyi, sonra işini ve çevresini tanımak için çaba harcar. Bir bakıma çalışanlara bilgi sunmakla ona ilgi göstermek eş anlamlı hale gelir. Çünkü "iletişim, insancıl ilişkilerin temel ögesidir ve bu kavram gerçek yaşamda birbirinden ayrılmaz bir bütündür." Eğer bir işletmede insancıl ilişkiler gelişmemişse o işletmede iletişim kanalları iyi çalışmamaktadır. Bireyin kişiliği, tutum ve davranışları başkalarıyla kurduğu ilişkilerle gelişir(13).

Bir işletmede diğer birimlere göre iletişim, satış gücü yönetiminde daha da önemlidir. Çünkü satış elemanları işletmenin çevresiyle ve müşterileriyle olan diyalogunu sağlar, yani bir elçidir. Piyasada olup-biten ve işletmeye karşı olan etki ve tepkiye ilişkin bilgileri satış elemanları vasıtasıyla toplar. Yönetim kademesinde değerlendirilir ve ona göre kararlar alınır. Bu bakımdan satış yöneticisi, satış elemanları arasında ve elemanlarla yönetim arasında etkili bir iletişim sistemi kurmalıdır.

İletişim kanallarını resmi ve resmi olmayan olmak üzere iki grupta incelemek mümkündür. Resmi (formal) haberleşme, önceden tespit edilmiş ve planlanmış bir sistem içinde oluşur. Resmi olmayan (informel) haberleşme sistemi ise işgörenler arasındaki sosyal ilişkilerin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkar. Resmi olmayan iletişim sistemi, özellikle resmi iletişim sisteminin iyi işlemediği durumlarda onu tamamlar ve boşlukların doldurulmasına hizmet eder(16).

III.2.4. Görevin ve Fonksiyonun Çekiciliği

Yapılan işin monoton, basit tekrarlı ve sıkıcı hale dönüşmesi çalışanlarda iş tatminsizliği, ruhsal ve fiziksel yorgunluk, stres, iş ve çevrelerine yabancılaşma gibi sorunlar yaratır. Bireylerin çalışma hayatında karşılaş-

tıkları bu tür sorunların örgüt içinde devamsızlık, işgücü devri, kalite v miktarda düşüşler, kişilerarası ilişkilerde bozulmalar ve artan şikayetlere neden olması üzerine yapılan araştırmalar için içeriğinin örgütsel etkinlikte ne denli önemli olduğunu ortaya koymuştur(9).

Satış elemanlarına işlerinin önemli olduğu hissettirilmelidir. Yıllar içinde gayri ahlaki yada gereksiz olarak satışçılara yönelik eleştirilerden dolayı pek çok kişi satışçılık mesleğine girmekte isteksizdir. Bu tür eleştiriler bizzat şirketler dahilinde de mevcuttur. Satış yöneticileri firmaya ve ekonomiye kesin katkı temelinde firma dahilindeki satış statüsünü yükseltmeyi yada ödüllendirmeyi bilmek durumundadır. Bunun yapıldığı şirketlerde satış bölümündeki moral düzeyi pek sıkıntılı ve problemlidir(17).

Modern yönetim kuramcıları, işin çekiciliğini ve işten duyulan tatmini arttırmak için bazı yöntemlerin kullanılması gerektiğini savunurlar. Şimdi satış elemanlarına yeni sorumluluklar vermek suretiyle, iş monotonluğunu ve tatminsizliğini gidermek ve işi daha anlamlı hale getirmek için, iş rotasyonu, iş genişletme ve zenginleştirme yöntemlerini ele alacağız.

III.2.4.1. İş Değiştirme (Rotasyon)

Çalışanlar, belirli işi her gün tekrarlamaktan bıkmalık ve isteksizlik duymaktadır. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, insancıl ilişkilerin düzenlenmesi hatta yüksek ücret verilmesi, çalışana tatmin etmede yeterli olmamaktadır. Bu soruna getirilen en etkili çözüm iş değiştirme (rotasyon) tekniğidir. Bu şekilde, işgören yeni bir işe başladığında, eski monoton çalışma temposundan kurtulmakta, yeni bir ortamda ve değişik koşullar içinde çalışmaktadır. Gerçektende insan doğası gereği değişimlere yöneliktir(19).

Rotasyon (job rotation) işin kendisinin satışı motive etmesinde kullanılacak bir yaklaşımdır. Satışçıyı ufak bir bölgeden, daha fazla müşteri potansiyeli bulunan yerlere gitme, hastaneler, bankalar, kamu kuruluşları gibi değişik tür müşteriler konusunda uzmanlaşabilme imkanı verir. Her yeni bölüme geçiş satışçı için yeni bir atılım, öğrenilecek, geliştirilecek ve başarılabilecek yeni iş olanağıdır(20).

İş rotasyonunu oldukça önemli yararları vardır(16). Gerçekten bir eleman

a) Sürekli olarak değişik işler yapmakla birçok işi öğrenmektedir.

b) Değişik işlerde çalışmakla, geniş ölçüde beceri kazanmaktadır.

c) Çeşitli işlemleri öğrendiğinden, gerçekleştirilen başarıda kendisinin bir payı olduğunu hissetmektedir.

d) başka kişilerle de tanıştığından sosyal çevresi genişlemektedir.

III.2.4.2. İşin Genişletilmesi ve Zenginleştirilmesi

İş genişletme ve zenginleştirme, çalışanlara ek görevler ve yeni sorumluluklar vererek, iş monotonluğunu ve tatminsizliğini gidermeyi amaçlayan etkili bir motivasyon aracıdır. İşin zenginleştirilmesi ve işin genişletilmesi yöntemlerinin birbirleriyle karıştırılmaması gerekir. Bir bakıma her ikisinin de aynı amacı güttükleri söylenebilir de, aslında iki farklı anlamı ifade ederler(16).

İşin genişletilmesi (job enlargement) satışçılara sadece mamulü satmak değil, bunun dışında mamulden en iyi faydayı sağlayabilmesi gayesi ile tüketiciyi eğitmek gibi sorumluluklarında verilmesi anlamına gelir. Satışçılar pazar araştırmaları yapmak üzere eğitilebilirler. Onların bu gayretlerinin sonucu, firma bazı değişiklikler yapmaya ve yeni mamuller üretmeye karar verebilir(20).

İşin zenginleştirilmesi (job enrichment) motivasyon yaratmada satış yöneticisi için bir diğer yoldur. Potansiyel müşterileri uyarmak için yapabileceği veya söyleyebileceği yeni birşey olmaması satıcının cesaretini kırarak ve bu şekilde aynı müşterilerin karşısına çıkmak istemeyecektir. Eğer yönetici satışçıya daha karmaşık, daha gelişmiş yeni satış yolları gösterirse satışçının umutları yenilenir, yeni bir atılım ruhu ile başarı kazanma ve övülme dürtüleri yeniden canlanır(19).

III.2.5. Fiziksel Çalışma Koşulları ve Ergonomi

Çalışma ortamı, maddi unsur olarak çalışan kişinin çalıştığı ve temas edebileceği yerlerin tümüdür. Çalışma ortamının sağlık, temizlik ve rahatlık kurallarına uygun olması ve estetik bir görünüme sahip olması gerekir(9).

Son zamanlarda iş hayatında ergonominin önemi giderek artmaktadır. Yöneticiler fiziksel çalışma koşulları ile birlikte ergonomiye de dikkat etmek zorundadırlar.

Yöneticilerin en önemli sorumluluklarından biri de kuşkusuz çalışma ortamının iç açıcı ve çalışma isteği yaratıcı biçimde düzenlenmesidir. Gerektiği kadar havalandırma, ısıtma, aydınlatma olanakları yaratılmalıdır. Dinlenme süreleri ve yerleri belirlenmeli, olanaklar elverdiğince sessiz yada az gürültülü bir çalışma ortamı sağlanmalıdır(19).

İyi çalışma koşullarının verimi artırdığı çoğu işkolunda iyi bilinen bir gerçektir. Satış işinin seyahat, zaman kaybı gibi pekçok yönü son derece çekilmez ve itici şeylerdir. Fakat perakende satışı dışında belirli işler için gerekli süre miktarının belirli ölçüde kısılması uygun planlama ve zaman denetimi yoluyla mümkün hale

gelir ve kısmen uzun çalışma saatlerini telafi etmek üzere perakendeciler bile çalışma ortamını en azından fiziki yönlerini iyileştirmeye çalışırlar. Bilindiği gibi zeki satış yöneticileri zarif bir araba sağlayarak, iyi lokantalarda yemek yiyerek, güzel otellerde kalarak satış elemanlarının iyi yaşamasını temin etmeye çalışırlar. Satış elemanının çalışma ortamını kısıtlamaktansa diğer alanlarda tasarrufa gitmek daha iyi olacaktır (17)

III.2.6. Amaç Birliği

İşletme ve çalışanların birbirinden beklentileri vardır. Örneğin, işgören örgütten adil ve yeterli ücret, işgüvenliği, uygun çalışma koşulları, tanınma ve saygı görme gibi istekler de bulunur. Örgüt ise bireyden, örgüt tarafından verilen rolleri oynama, işbirliği ve örgüt bütünlüğünü sağlayıcı davranışlar, devamlılık gibi isteklerde bulunur. Bu noktada işgören amaçları ile örgüt amaçlarının aynı yöne çevirerek örgüt ve işgörenlerin amaçlarına ulaşmalarını sağlamak son derece önemlidir. Örgütlerde çalışanların amaçlarıyla, örgütün amaçlarının aynı noktada birleştirilmesi kişinin örgütün amaçlarını gerçekleştirirken kendi amaçlarına da ulaşmasına olanak tanır. Bunun bir yolu, yeni işe girenlerin örgüte uyum süresince eğitilmeleri, diğer yolu ise, çalışanın kararlara katılması sağlanarak, örgütün bir parçası olduğunun hissettirilmesidir (16)

Satış gücü yönetiminde işletme ile satış gücünün beklentilerini ve amaçlarını aynı noktada birleştirmek, karşılıklı beklenti ve amaçların çatışmasını önlemek satış yöneticisinin görevidir ve başarısına bağlıdır. En önemli nokta da işletmenin amaçlarını açık bir biçimde tanımlamaktır. Sonra satış gücünün beklenti ve amaçlarını belirleyerek uyumlaştırmalıdır.

III.2.7. Örgütsel Ortam (İklim)

Örgütsel ortam. Satıcıların, iyi bir çalışma karşılığında ödülleri, sahip oldukları değerler ve olanaklar yönünden işletmelerinden neleri elde ettiği konusundaki duygularını açıklar. Kimi işletmeler satış güçlerine ikinci derecede önem verirler, bu nedenle satıcılar örgütlerinde çok düşük bir sosyal duruma sahip olduklarını düşünürler. Öteki şirketler, satıcılarına birinci derecede önem verirler ve onlara gelir ve işinde yükselme yönünden sınırsız olanaklar tanır. Şirketin, satıcılarına karşı tutumu, kendiliğinden sonuç yaratan önceden haber verme biçiminde etki yaratır; eğer satıcılara gereken değer ve önem verilmezse, şirketten ayrılışlar yüksek, ulaşılan başarı düzeyi düşük olur, gereken değer ve önem verilerse satıcıların başarı düzeyleri yüksek ve şirketten ayrılma oranları düşük olur(21).

Satış yöneticisinin belirgin özelliklerinden kaynaklanan kişisel davranışı şirket içi iklimin önemli bir unsurudur. Etkin bir satış yöneticisi satış elemanlarıyla yazışma, fax, telefon, bizzat uğrama, evde yada büroda

değerlendirme toplantıları yoluyla sürekli temas halinde- dir. Farklı zamanlarda ise satış yöneticisi satış elemanının şefi, arkadaşı, rehberi ve sırdaşı gibi hareket eder(22).

Satış elemanlarının daha etkili ve verimli çalışması için, işin kendisinden ve şartlarından, iş yerinden, iş arkadaşları ve yöneticilerinden, yani iş çevresinden (hoşnut olması gerekmektedir(23)

III.2.8. Satış Kotaları

Birçok işletme, satış elemanları için yıl içinde satmaları gereken TL tutarı ve bu tutarın işletmenin ürünleri arasında bölünmesiyle ilgili kotalar belirlerler. Kotalar, satış gücü amaçlarına ve bunlara erişmek için geliştirilen planlara dayandırılır. Kotalar herkesin nişan aldığı hedeflerdir. Kotalar tutturulursa, satış tahminleri gerçekleştirilmiş ve tepe yönetimlerde mutlu olmuş olurlar. Kota: Beklenen bir performans aracıdır. Kotalar rutin olarak Satış bölgeleri, Satış elemanları v.b. gibi satış birimleri itibariyle saptanır. Kotalar genelde satış elemanlarını daha çok çalışmaya itmek için, satış tahminlerinin üstünde belirlenir. Kotaların önem ve yararları şöyle özetlenebilir(8).

1-Performans hedefleri sağlarlar.

2-Satış elemanlarının kontrolüne yararlar.

3-Satış elemanlarının aktivitelerinin yeniden yönlendirilmesine veya yön değiştirmeye yararlar.

4-Karşılaştırma yaparak standard oluştururlar.

5-Performans hedefleri, standard kontrol ve yön oluşturdukları için satış elemanlarının motivasyonlarını doğrudan etkilerler.

Çeşitli kota şekilleri vardır. Bunlar, Satış hacmi kotaları, Gayri Safi veya net kar marjı kotaları, Gider Kotaları, Faaliyet Kotaları, Karma Kotalar, işletmeler amaçlarına uygun olan bir veya birkaç kotayı seçip uygulayabilir.

III.3. Sosyo-Psikolojik Araçlar

Çoğu işletmelerde pek dikkate alınmayan bu tür araçlar, son zamanlarda etkinliğini fazlaca hissettirmeye başlamıştır. Çünkü bugün herşeyin üstünde en değerli varlık insandır. Dünya üzerindeki faaliyetlerin tümü insanı daha güzel ve rahat yaşatmayı amaçlamaktadır. İşletmelerde yöneticiler, özellikle de satış yöneticileri işletmenin yapısına ve amaçlarına, elemanların sosyal, kültürel ve psikolojik özelliklerine göre aşağıdaki araçları kullanmalıdırlar.

III.3.1. Değer ve Statü

Statü, daha çok saygı ile birlikte bulunur. Gerçek bir statüye sahip olan bir kimse, bunun karşılığında iş

arkadaşlarından yada iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür. Bazı kimseler kendi katkıları olmadığı zaman grup çalışmalarının aksayacağını ve verimin düşeceğini düşünerek kendilerinin örgüt içi statülerini yüksek görür ve bundan derin bir tatmin duyar(18).

Statü, grubun kişilerarası ilişkilerinde önemli olduğu saptanmış bir pozisyonudur. Genellikle insanlara iş yaptırmanın yollarından biri ona yüksek statü tanımaktır. Bu hiyerarşik değil, fonksiyonel statü vermek yani insana yaptığı işin kuruluş için ne kadar önemli olduğu fikrini aşılacaktır(9).

Az yada çok her çalışanda görülen bir duygu, yaptığı işin başkaları tarafından ve özellikle yöneticisi tarafından beğenilmesi ve takdir edilmesidir. Bazen, çalışana söylenecek birkaç tatlı söz, ona verilecek yüksek ücretten daha çok etki yaratır. Bu açıdan bakıldığında değer verilme bir gereksinimdir denilebilir. Kendine değer verildiğini anlayan insan mutlu olur ve ancak mutlu insan yaratıcıdır. Bu nedenle yöneticilerin elemanlarını daha yakından tanımak için çaba sarf etmesi, çalışma saatleri içinde ve dışında yakınlaşma sağlayacak çeşitli olanakları değerlendirmesi son derece önemlidir(6).

Satış işinin konumuyla yakından ilgili olan şey ilgili kişinin statüsünü de belirlemek ve oluşturmaktadır. Pek çok şirkette bu belirli miktarda kişisel prestij oluşturan ünvan ve etiketleri sağlayan hiyerarşinin geliştirilmesinden çok daha fazla anlam taşıyabilir. Bir satış temsilcisi yada müşteri temsilcisinin hiyerarşik konuma göre sıfatlandırılması bir satış elemanının sıfatlandırılmasından çok daha etkili olabilir. Satış düzeylerine ve performanslarına göre elemanların etkilenmesi ve ünvanlandırılması kaçınılmaz ve önemlidir. Diğer kişisel statü ile ilgili hususlar sağlanan arabanın kalitesi, zarif bir şirket çantasının temini, yada harcama yetkisinin hacmi gibi faktörler olabilir(17).

III.3.2. Yetki ve Sorumluluk

Çalışanları işe motive etmede önemli bir sosyopsikolojik araçta, yöneticilerin bazı yetkilerini elemanlarına devretmeleri ile onların örgütsel bir güce sahip olmalarını sağlama konusudur.

Bireylerin sahip oldukları kişisel yetki onları güdüleyen bir unsurdur ve yetki, güç artışıyla birlikte çalışma şevki de artar. Kişi, işinde başarı gösterdikçe daha fazla üretmek, kazanmak, başarmak yolunda motive olacaktır. Bu durum onun kişisel yetki ve gücünün artırılması yoluyla teşvikine bağlıdır. Ancak böyle olması durumunda ilgili bireye kendini gösterme fırsatı verilecek ve kişi yaptığı işten haz duyacaktır(15).

Yetki devredilen kişiler, olumlu yönde motive olacaktır. Çünkü, yetki devredilen kişiler, böylelikle kendi-

lerine ve yeteneklerine güvenildiği duygusunu elde edeceklerdir. Bu da onların moral ve tutumlarının örgüt lehine gelişmesine yardımcı olacaktır(16).

Sorumluluk ise, işe ilişkin faaliyetleri başarma yükümlülüğüdür. Bir bakıma yetki devrinin ayrılmaz parçasıdır. Bu işi kabul ederek görevleri yapmayı benimseyen kişi, sorumluluk yüklenmiş demektir. Yetki ile sorumluluk birbirine denk olmalıdır. Yetki devretmeksizin sorumluluk vermek olanak dışıdır. Kendisine yapması için bir görevin sorumluluğu verilen işgören, bu görevi yapacak kadar yetkiye de sahip olmalıdır(16).

Statüyle ilgili beklentiler dışında pekçok eleman kişisel yetki ve sorumluluğa sahip olma ve kullanma hakkına sahiptir. Gerçekte satış elemanlarının etkin bir şekilde teşvik edilmesinin yolu onların yetkilerinin atılmasıdır. Zaman zaman bu kişisel yetki kısıtlanır ve kişisel statü fikirlerinin bir bölümüyle birleştirilebilir. Diğer durumlarda ise yetki son derece gerçek ve inandırıcı olabilir ve daha önce kendilerine alma izni verilmeden kararları alma hakkını temin edebilir. Her iki yaklaşımda etkili teşvikler olabilir(17).

III.3.3. Danışmanlık Hizmeti

İşletme içinde veya dışında sosyal ilişkilerden doğan çeşitli sorunlar ve baskılar, çalışan insan üzerinde önemli derecede şiddetli gerginlikler yaratabilmekte ve bu durum çalışanın verimi üzerinde olumsuz etkiler neden olabilmektedir(9).

Bir işletmenin dış çevre ile en fazla ilişkisi ve etkileşimi olan birimlerden biriside satış gücüdür. Satış gücündeki elemanların müşterileri, çevresi ve iş arkadaşları ile olan sorunlarını danışabileceği, paylaşabileceği en yakın ve uygun kişi satış yöneticisidir. Satış yöneticileri işin durumuna göre hem yönetici, hem arkadaş hem de bir danışman olabilmelidir. Satış gücünün veriminin ve performansının artması için bu gereklidir.

III.3.4. Rekabet

Rekabet, kişilerin birbirleriyle ilişkilerinde çok rastlanan bir olaydır. Faydalı ölçüde rekabeti yaratmak, zararlı olmaya başladığı anda da rekabeti önlemek, yöneticinin başlıca yeteneklerinden biridir(16).

Rekabet, işin yoğunluğu ve monotonluğunu hissettirmeyecek dinamizmi ve şevki arttıracak, çalışmayı ve dolayısıyla verimliliği arttıracak önemli özendirici araçlardan biridir. Çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinde sıkça görülen bir olaydır. Rekabet insan özellikle-rinden birisidir ve çoğu zaman insan gelişmesini sağlar. Aslında işgörenin rekabete yönelmesindeki temel sebep saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının bir görüntüsüdür ki bu haliyle önemli bir güdüleyici araçtır(9).

Rekabet olgusu, satış örgütünde çok yoğun olarak yaşanan bir olgudur. Yöneticiler bunu bilerek teşvik etmekte, belirli satış kotaları (aylık, haftalık, yıllık) koyarak bu kotaları aşan elemanları çeşitli şekillerde ödüllendirmekte hatta terfi ettirmekte veya bölgesini genişletmektedirler. Rekabet satışların artırılması ve işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi açısından önemli bir araçtır.

III.3.5. Sosyal Katılım

İşgörenler işe girdikleri andan itibaren çeşitli sosyal gruplara girerler. Yöneticiler, bireylerin sosyal gereksinmelerini gideren bu faktörü, engellemek yerine teşvik etmelidirler.

İşgörenlerin bir yada birden fazla gruba katılması bir gereksinmedir. İşgören işletmeye girdiğinde yada işyerini değiştirdiğinde sosyal gruplara katılma gereğini önce duyar, daha sonra pasif olarak katılır ve sonunda aktif bir üye durumuna dönüşür. Çalışanlar gerçekten bir gereksinme olarak grup tarafından kabul edilmezler ise, işlerini terk etmek durumunda bile kalabilirler(13).

Sosyal katılımın önemi satış gücü açısından büyüktür. Satış elemanlarının hem şirket içi gruplara katılımı, hem de şirket dışında diğer meslektaşları veya başka gruplarla etkileşim halinde oldukları için katılımları söz konusu olmaktadır. Sosyal aktivitesi ve katılımı olan böyle bir mesleğe eleman seçerken yöneticiler dikkat etmelidir. İdeal satış elemanının niteliklerinden birisi de "sosyal yapısı ve ilişkileridir" yani her türlü grup ve kişilerle ilişkilere girebilmelidir. Satış yöneticileri elemanların bu özelliğini de dikkate almalıdırlar.

III.3.6. Çalışma'da Bağımsızlık

İşgörenlerin büyük çoğunluğu benlik duygusunu doyurmak yada kişisel gelişme gücünü arttırmak amacıyla çalışma ve inisiyatif kullanma gereksinmesine önem verirler. Bir kişi özgürlük içinde geliştiği takdirde, kendisini grubun bir üyesi, bir şeyler yapma gücünde ve grup içinde değeri olan bir eleman olarak hisseder. İşgörenler aşırı baskı altında çalışmayı sevmezler. Her konuda işlerine karışılmasından, emir verilmesinden yada etkilenmekten kaçınırlar. Bu nedenle merkezci yönetim anlayışını benimseyen katı ve sert yöneticilerin bulunduğu işletmelerde çalışan kişilerin pek verimli olmadıkları ve ilk fırsatta başka işletmeye geçmek istedikleri bilinir(13).

Son zamanlarda sağlanan bağımsızlıktan dolayı kişiler satışçılık işine girme eğilimindedirler. Bu kişiler kendilerine nelerin nasıl yapılacağını söyleyemesinden pek hoşlanmazlar. Tam bir bağımsızlık mümkün olmasa da satış organizasyonu dahilinde önemli ölçüde bir bağımsızlık, girişim özgürlüğü sağlamak mümkündür. Bu durum mümkün olduğu ölçüde yetki ve sorumluluğun

kuruluş içindeki daha alt düzeylere devredilmesiyle sağlanır. Bu işlem yine pazar Planlarının, pazar emirleriyle karşılanması yoluyla daha da kolaylaştırılır. Kişisel yetkiden ziyade pazarlama eğiliminin koordineli bir programını yetki ve sorumluluğu kişinin görevlerini belirleyecektir. Kişiler gerçekte pazarlama programının gelişimine katılırsa, en azından kısmen işlerini bağımsız olarak değerlendirirler(17).

Kendi denetimini planlama (Bağımsızlık), motivasyonu arttırmada bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda satışçı, sorumluluklarının neler olduğunu, ne gibi faaliyetler gerçekleştireceğini ve faaliyetlerin değerlendirilmesinde nelerin dikkate alınacağı konusundaki kararları kendi verir. Bu şartlar altında faaliyetlerini yürüten satışçı hedefleri ve ölçüleri zaten kendisi belirlemiş olduğundan bunlardan büyük ölçüde etkilenir ve kendisine verilen önem konusundaki inancı kuvvetlenir(20).

III.3.7. Gelişme ve Başarı

İşletmelerde genel olarak tüm yöneticilerin, özel olarak da satış yöneticilerinin başarısı, elemanlarının teker teker başarısına bağlıdır. Elemanlara yeteneklerini geliştirme, yükselme ve başarı sağlama olanakları tanıdıkça, işletmeye daha çok bağlanır ve işletme tarafından tek yönlü çalıştırıldığı, sömürüldüğü duygusuna kapılmaz. Burada kendisine olan güven duygusu, işindeki başarısını etkiler ve başarılı olduğu oranda da artar. İdeal satış elemanı profilinden bir diğer özellikte "kendisine güven ve ikna kabiliyeti"dir. Daha satış elemanı seçimi aşamasında yönetici bunu dikkate almak durumundadır.

Birçok kişi işletmeye girdikten hemen sonra, hatta bazen girmeden önce kısa zamanda yükselme ve gelişme olanaklarını araştırır. İşgörenler, işletme içi ve dışı eğitim olanaklarından yararlanarak ve kişisel deneyim birikimlerine de dayanarak daha yüksek oranlara tırmanma yarışına girerler. Yeteneklerinin gelişmesinden ve gelişen yeteneklerinden işletmenin yararlanmasını görmekten mutlu olurlar. Bir kimsenin performans düzeyinin yüksekliği onun sahip olduğu veya kabul ettiği amaçların yüksekliğine bağlıdır. Kişisel başarı birey üzerinde daha etkilidir(13).

III.3.8. Çevreye Uyum

İşgören, çalıştığı çevrenin fiziksel koşullarına olduğu kadar sosyo-psikolojik koşullarına da uymak zorundadır. İlk girdiği işte çalışma, arkadaşları, varsa üstleri veya astlarıyla en kısa zamanda tanışmak, onları tanımaya çalışırken, kendisini de tanıtmalıdır. İçine kapanık, kendi dünyasında yaşamak isteyen bireyler uzun vadede işletmeye olduğu kadar kendilerine de yararlı olmazlar. İşgören, yeni katıldığı çevrenin gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmak ve üzerindeki yabancılaşma duygusunu atmak zorundadırlar. Her grup yeni gelen kişiye karşı her zaman istekli dav-

ranmaz. belirli süre ona yabancı gözüyle bakar ve bazen de baskı uygular. Yönetici, yeni gelen yada yer değiştiren elemanlara her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri vermeli, çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalı ve böylelikle grup dışında kalmasını önleyici önlemleri bilinçli ve düzenli biçimde uygulamalıdır (13)

III.3.9. Firmanın İtibarı

Sosyo-psikolojik araçlardan ilgi çekici önemli bir faktör de elemanların kamuoyunda ün yapmış büyük işletmelerde çalışma isteğidir. Eleman böyle bir işletmede çalışmaktan gurur duyacaktır. Tanınmış bir işletmede çalışma elemana toplumda statü sağlar. Özellikle işletmesiyle bütünleştiği takdirde işletmenin başarısıyla övünür. mutluluk duyar. Başkaları tarafından çalıştığı işletmeyle ilgili övücü sözler işitmesi ona kıvanç ve çalışma onuru sağlar(9).

Satış elemanları açısından firmanın itibarı pazar pozisyonu ve satış imkanları açısından da önemlidir. Piyasada tanınmış, itibarı olan bir firmanın mal ve hizmetlerini satmak daha kolay olacaktır. bu da satış rakamlarının yükselmesine ve dolayısıyla primlerin yüksek olmasına neden olacaktır.

III.3.10. Kişiliğe Saygılı Olma

Öteden beri, bir kimsenin özel yaşamının işletmedeki görevlerini yerine getirmede oynadığı rol bilinmektedir. Bu nedenle bir kimsenin görevini yerine getirmesinde azami derecede etkinlik sağlanabilmesi için, çalışma dışı kişisel sorunlarının tatminkar bir çözüm yoluna bağlanması ve iş ilişkileriyle bağdaştırılması gerekir. Yönetici, çalışanların kişisel problemlerini sempati ile karşılamalı ve çözümlenmeleri konusunda yardıma hazır bulunmalıdır. Elemanların kişiliğine saygılı olma, onların sadakat, destek ve işbirliğinin sağlanmasında önemli bir rol oynar(16).

İşverenler ve yöneticiler ile çalışanlar arasında kişisel ilişkilerin güçlendirilmesi, ancak dostluk ve sevgi düşüncelerinin geliştirilmesi ile olur. Aksine, kişisel sürtüşmeler, işgörenlerin üstlerinin verdiği emirleri yerine getirmelerine ve kendilerini örgüte ait hissetmelerine engel olacaktır(19).

Satış yöneticilerinin, işletmenin şimdiki sorunları ve gelecekte yapmayı düşündükleri hedeflerle ilgili planlarını, elemanlarla paylaşmaları, onların da görüş ve önerilerini almaları elemanların kişiliğine saygılı olmanın basit fakat önemli bir yoludur. İşletmenin ve yöneticilerinin planları ve sonuçları hakkındaki bilgi sahibi olan eleman, kendisine gösterilen güven sebebiyle övünç duyacaktır. İşletmeye ve işe bağlılığı artacaktır.

IV-SONUÇ

Bu çalışma ile satış gücü yönetiminde, satış elemanlarının motivasyonunun genel olarak işletmeler, özel olarak da satış teşkilatının başarısı için önemi vurgulanmaya çalışılmıştır. Satış elemanlarının motivasyonunda kullanılan özendirici araçlar, Satış yöneticileri tarafından çok iyi analiz edilerek işletme amaçlarına uygun ve içinde buldukları sektöre göre önem vermeleri gerekmektedir.

İşletmeler birer sosyo-ekonomik örgüttür. Örgütte toplumsal bir sistemdir. Bu sistemin temel unsuru ise insandır. Bu gerçekten hareketle işletmeler her geçen gün insana ve dolayısıyla çalışanlarına önem vermek zorundadır. Çünkü insan unsuru olmadan, işletmenin varlığının bir anlamı olmaz. İşletmelerin amacı insanların (tüketicilerin) istek ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamaktır. Buda yine işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmelerinde önemli bir yere sahiptir. Bu öneminden dolayıdır ki satış elemanlarının ise ve işletmeye motive edilmesi gerekmektedir. İş analizleri ve iş tanımları yapan işletmeler, işe uygun elemanın seçiminden sonra, onları ise ve işletmeye motive edecek hazırlık ve uyumlaştırma programları uygulamalıdır.

Motivasyonun amacı; çalışanların dolayısıyla satış elemanlarının tüm yeteneklerini ve enerjilerini mal ve hizmet üretmek ve pazarlama faaliyetlerinde kullanmaktır. Satış elemanlarının daha etkili ve verimli çalışması için, işin kendisinden ve şartlarından, iş yerinden, iş arkadaşları ve yöneticilerinden, yani iş çevresinden hoşnut olması gerekmektedir. İş hoşnutluğu yüksek düzeyde olan satışçılar tüm yetenek ve enerjilerini kullanmaya özen gösterir ve işlerinde daha etkili ve verimli olurlar. Buda pazarlama faaliyetlerinin bir bakıma etkili yürütülmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla böyle bir ortamda çalışan satışçıda kendini daha mutlu ve huzurlu hisseder. İşe ve işletmeye bağlılığı artar ve Sonuçta performansı yüksek olur.

İşletmenin diğer bölümlerine göre, satış bölümü en aktif ve hareketli, dolayısıyla sosyal bir bölümdür. Bu nedenle satış gücü yöneticileri kendileri bilgili ve yetenekli oldukları gibi, insan psikolojisinden anlayan, sosyal ilişkileri iyi olan kişiler olmalıdır. İşletmelerde en çok eleman sirkülasyonunun olduğu bölüm satış bölümüdür; aynı zamanda en maliyetli eleman yetiştirilen bölümdür. Dolayısıyla sirkülasyon ne kadar çok olursa Maliyette o kadar yükselmektedir. Satış gücü yöneticilerinin en temel amaçlarından biride eleman sirkülasyonunu en aza indirmek olmalıdır. Bu da ancak motivasyon araçlarının etkili bir şekilde kullanılması ve uygulanması ile mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

- 1-M. Suat FİDAN; "Satış Planlama", İTÜ Sosyal Bilimler Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İst., 1996.
- 2-Güral ÖNCE; "Satış Yönetimi", D.E.Ü., İİBF İzmir 1992.
- 3-Rezan TATLİDİL; Mete OKTAN; "Pazarlama Yönetimi" D.E.Ü. İİBF Yayınları 1.Baskı İzmir 1992.
- 4-Sehabet GÜRDAL; "Satış Gücü Yönetimi" Yeni Asya Yayınları İstanbul 1990.
- 5-A.Haydar AKSOY; "Satış Elemanlarının Seçimi", Nalburiye Dergisi, Mayıs-Haziran, 1992, Sayı:21.
- 6-Allan J.MAGRATH; "1990-2000 Yıllarında Satış Yönetimi" Çev.:Fatih GÜNDOĞAN, Rota Yayınları 1.Baskı, İstanbul, 1992.
- 7-POWER; Aylık Ekonomi Dergisi, "Kendimizi Nasıl Yönetirsiniz?", Şubat 1997.
- 8-Ö.Baybars TEK; "Pazarlama İlkeleri-Global Yönetimsel Yaklaşım, Türkiye Uygulamaları" Genişletilmiş 7.Baskı, Cem Ofset Mat. İzmir 1997.
- 9-Faruk SAPANCALI; "Çalışanların Gütülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar", Verimlilik Dergisi MPM Yayını 1993/4.
- 10-Halil CAN; "Organizasyon ve Yönetim" Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 3.Baskı, Siyasal Kitapevi, Ank. 1994.
- 11-Gülçin UYSAL; "Motivasyon ve Tekstil Sektörüne Uygulamaları" İTÜ Fen Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1995.
- 12-Muhittin KARABULUT; "Profesyonel satışçılık ve Yönetim" Universal Yayınları, 1.Baskı İstanbul 1995.
- 13-Zeyyat SABUNCUOĞLU; "Çalışma Psikolojisi" Uludağ Üni. Basımevi, 2.Baskı Bursa 1984.
- 14-E.Jerome McCarthy-William D.Perreault; "Basic Marketing" Wighth Edition, Richard D.Irwin Inc. 1984.
- 15-Hülya GÜNDÜZ; "Motivasyon Aracı Olarak Öneri Sistemi" İÜ Sosyal Bilimler Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1996.
- 16-Ayşegül BÜLBÜL; "Çalışma Davranışında Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Kurumsal Analizi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir 1996.
- 17-John J.BURNETT; "Promotion Management: A Strategic Approach" West Publishing Company- 1992.
- 18-Erol EREN; "Yönetim Psikolojisi" İÜ İktisat Ens. 2.Baskı, İÜ Yayın No: 3182, İst. 1984.
- 19-Zeyyat SABUNCUOĞLU; "Personel Yönetimi Politika ve Yönetimsel Teknikler" Teknografik Matbaacılık, 5.Baskı, İst. 1988.
- 20-Viktor MORİ; "Satış Gücünün Ödüllendirilmesi" İTÜ, Fen Bilimleri Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İst. 1985.
- 21-Philip KOTLER; "Marketing Management" Çev: Yaman Erdal; Beta Basım Dağıtım, 2.Baskı İstanbul, 1976.
- 22-Philip KOTLER; "Principles of Marketing" Second Edition, 1993.
- 23-Aysel ERCİŞ-Recai ÇINAR; "Satış Elemanlarının Motivasyonu Üzerine Bir Araştırma" Pazarlama Dünyası Dergisi, Cem Ofset, Sayı:11, Eylül-Ekim 1988.

SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA VE İŞLETMELERİN ROLÜ

Esra NEMLİ

İ.Ü.S.B.F. İşletme Bölümü Araştırma Görevlisi

ABSTRACT

Sustainable development is the development that meets the needs of the present generations without compromising the ability of future generations to meet their own needs. Sustainable development thus stresses the interdependence between economic growth and environmental quality. Due to increased consciousness of consumers about the environment, companies are faced with the challenge of integrating environmental considerations into their management systems. The companies which are successful in achieving this end will have competitive advantage over their rivals in the long run.

I-GİRİŞ

Sanayi Devriminden beri dünya nüfusunun, üretim ve tüketimin hızlı artışı, dünyanın geleceğini tehdit edecek biçimde çevrenin bozulmasına ve doğal kaynakların azalmasına yol açmıştır. Dünyanın global ekonomiyi tehdit eden bir çevre krizinin eşliğinde olduğu açıkça görülmektedir. Besin temini için gerekli orman, yeşil alan, balıkçılık ve tahıl alanları gibi ana biyolojik sistemler ve endüstri için gerekli olan hammadde çeşitleri dünyanın birçok yerinde kaybolmaktadır. Ucuz petrol ve ondan elde edilen bazı sentetik maddelerin temini eskiye oranla zorlaşmıştır. Çevre değerlerinin kapasitesinin gözönüne alınmaması ve gelişigüzel kullanılması, ileride kolay kolay altından kalkılamayacak daha başka ekonomik sıkıntılara da yol açabilecektir. Çevre sorunlarının ülkeler arasındaki sınırları tanımayan karakteri ve dünya ekonomisinin de gittikçe globalleşmesi, bu sorunların çözümünde uluslararası işbirliğini zorunlu kılmaktadır. Ekonomik sistemin korunması isteniyorsa, öncelikle ekonomiyi besleyen çevre değerlerini korumak gerekmektedir. Günümüzde artık, çevre ile kalkınma arasında sürdürülebilir bir denge kurulması gerektiği anlaşılmıştır.

1987 yılında Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından ortaya atılan **sürdürülebilir kalkınma** kavramı, gelecek kuşakların kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmelerini tehlikeye sokmaksızın bugünkü kuşakların ihtiyaçlarını karşılayabilen kalkınma olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda ekonomik büyüme, çevre ile uyumlu olduğu sürece sürdürülebilir büyüme olacaktır. Sürdürülebilir kalkınma, çevre-

bilincinin hızla geliştiği, çevreyi korumakla ilgili amaçların uluslararası ve ulusal düzeylerde her geçen gün önem kazandığı bir ortamda, bugün artık işletmelerin gözardı edemeyeceği bir konu haline gelmiştir. Sürdürülebilir kalkınma hedefine ulaşmak üzere çevreci yaklaşımlar benimsemek işletmelere uzun vadede stratejik rekabet avantajı kazandıracaktır. Bu makalede sürdürülebilir kalkınma kavramının ortaya çıkışı ve işletmelerin bu amaca ulaşmak üzere neler yapabilecekleri neler kazanacakları incelenecektir.

II- ÇEVRE BİLİNCİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

A-Roma Klübü

1970'li yılların başlarında, yüzyılı aşkın süredir devam eden çevrenin korunması konusundaki bilinçlenmenin ilk sonuçları görülmeye başlandı. İtalyan bir iktisatçı ve yönetici olan Dr. Aurelio Peccei önderliğinde otuz kişiden oluşan iktisatçılar, sanayiciler, bilim adamları, eğitimciler ve ulusal ve uluslararası devlet görevlilerince 1968 yılında kurulan Roma Klübü, Massachusetts Institute of Technology tarafından oluşturulan bir araştırma grubundan, dünyadaki nüfus artışının, gıda üretimi artışının, kaynak tüketimi artışının ve çevre kirliliği artışının uzun dönemli sebepleri ve sonuçları hakkında, iki sene sürecek bir araştırma talep etti.

Bu araştırmanın sonuçları 1972 yılında "Limits to Growth" (Ekonomik Büyümenin Sınırları) adıyla bir kitap halinde yayınlandığında dünyada büyük yankı uyandırdı. Kitapta varılan sonuçlar özet olarak şöyleydi:[1]

1. Dünya nüfusunda, sanayileşmede, çevre kirlenmesinde, gıda üretiminde ve doğal kaynakların tüketiminde bugünkü (o dönemdeki) büyüme eğilimi devam edecek olursa, gezegenimizde ekonomik büyüme gelecek yüz yıl içinde sınıra dayanacaktır. Burada en muhtemel sonuç, gerek nüfusta, gerekse sınai kapasitede oldukça ani ve kontrol altına alınamayan bir düşüşün ortaya çıkmasıdır.

2. Bu büyüme eğilimini değiştirme ve gelecekte uzun süre devam edebilecek ekolojik ve ekonomik bir denge kurma olanağı vardır. Dünya çapında bir denge,

dünya yüzeyindeki her bireyin temel maddi ihtiyaçlarına doyumunu sağlayacak ve her bireyin beşeri potansiyelini geliştirmesi için eşit fırsata sahip olmasına olanak verecek biçimde tasarlanabilir.

3. İnsanlar, birinci sonuç yerine ikinci sonucu elde etmek için çaba harcamaya karar vermeleri halinde, ne kadar çabuk harekete geçerlerse, başarı şanslarını o ölçüde artıracaklardır.

Dünyanın geleceği için önemli bir uyarı niteliği taşıyan bu araştırmanın yayınlanması, çevre bilincinin güçlenmesine yardımcı olmuştur.

B- Birleşmiş Milletlerin Çalışmaları

Yine 1972'de Birleşmiş Milletler Örgütü tarafından Stockholm'de düzenlenen Dünya Çevre Sorunları Konferansı'nda ise çevrenin korunması gerektiğine ve ekonomik kalkınmanın çevre ile uyumlu olmasının zorunluluğuna işaret edilmiştir. Konferansda, çevrenin korunmasının hem insanlığın daha iyi bir yaşam sürmesini, hem de ekonomik gelişmenin devamlılığını sağlayacağı görüşü savunulmuştur.

Birleşmiş Milletler Örgütü, Stockholm Konferansı'nı takiben, sadece çevrenin korunması ile meşgul olacak Birleşmiş Milletler Çevre Programı'nı (United Nations Environment Program-UNEP) kurmuştur. UNEP, çevre sorunlarının giderilmesi, çevre sağlığı şartlarının geliştirilmesi için gerekli olan yardım, eğitim ve araştırma çalışmalarını yapmakta, ve kendisine bağlı bulunan Çevre Fonu aracılığıyla çevrenin korunmasını amaçlayan çalışmaları desteklemektedir. UNEP'den başka, Birleşmiş Milletler sisteminde çevreyle ilgili sorunlar üzerinde çalışan diğer önemli uzmanlık organları arasında, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP), Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü (UNESCO), Gıda ve Tarım Örgütü (FAO), Uluslararası Deniz Örgütü (IMO), Dünya Sağlık Örgütü (WHO), Dünya Meteoroloji Örgütü (WMO), Dünya Bankası (IBRD) ve Birleşmiş Milletler İnsan Yerleşimleri Örgütü (HABITAT) sayılabilir. Bu örgütlerin temel amacı, Dünya üzerinde yaşayan bütün insanların, rahat, huzurlu ve sorunları çözümlenmiş bir ortamda hayatlarını devam ettirmelerini sağlayabilmektir.

Çevre alanındaki başka bir önemli gelişme ise Uluslararası Doğayı ve Doğal Kaynakları Koruma Birliği'nin (International Union for Conservation of Nature and Natural Resources-IUCN), Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP) ve Dünya Vahşi Hayatı Koruma Fonu (World Wildlife Fund-WWF) ile birlikte 1980 yılında Doğal Kaynakları Koruma Stratejisi'ni (World Conservation Strategy) yayınlamasıdır. Bu rapor acil insan ihtiyaçlarının karşılanması için ekonomik gelişmenin önemini kabul

etmekle beraber, bu amaca ulaşabilmek için doğanın ve doğal kaynakların korunmasının gerekliliğini de vurgulamaktadır.[2] Uluslararası Doğayı ve Doğal Kaynakları Koruma Birliği, bugün Dünyayı Koruma Birliği (World Conservation Union) adı altında faaliyetlerini sürdürmektedir.

C- Ortak Geleceğimiz Raporu

Birleşmiş Milletler organlarının yürütmekte olduğu çeşitli çalışmalar yanında, 1983 yılında Birleşmiş Milletler tarafından dönemin Norveç Başbakanı olan Gro Harlem BRUNDTLAND'ın başkanlığında kurulan Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (World Commission For Environment and Development - WCED), yeryüzündeki kritik çevre ve kalkınma sorunlarını değerlendirmek ve gelecek nesillerin yararlanacağı kaynakları tahrip etmeden sürdürülebilir bir kalkınmayı sağlayabilmek için gerekli koşulları inceleyerek, 1987 yılında "Ortak Geleceğimiz" adlı raporu hazırladı.[3] Bu rapor, ekonomi ve ekolojinin beraber yürümesi zamanının geldiğine işaret etmekte ve uygulanmakta olan politikaların bir kısmının insanın dünya üzerindeki varlığını tehdit ettiğini, ancak hemen harekete geçmek koşuluyla bu sonucun değiştirilebileceğini vurgulamaktadır.

Ortak Geleceğimiz Raporunun ana fikri, çevre ve ekonomi ile ilgili sorunların birbirinden bağımsız olarak düşünülemeyeceği idi. Sınırsız ve kendi kendini sürekli yenileyen bir biyosferin varlığını temel alan ekonomik politikalar, ortaya çıkmış olan ekolojik sınırların farkına varmalıydılar. Rapor, dünya nüfusunun bütün ihtiyaçlarının doğal kaynakları koruyacak biçimde karşılanması için sürdürülebilir kalkınma stratejisini önermekteydi.

Ortak Geleceğimiz Raporunda sürdürülebilir kalkınma kavramı, gelecek kuşakların kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmelerini tehlikeye sokmaksızın bugünkü kuşakların ihtiyaçlarını karşılayabilen kalkınma olarak tanımlanmaktaydı. Büyüme, çevre ile uyumlu olduğu sürece sürdürülebilir olarak anlaşılmaktaydı.[4] Brundtland Raporu'nun tüm Dünya ülkeleri için öngördüğü kalkınma modeli, kalkınma ile doğa arasındaki dengeyi koruyan bir ekonomiyi ve doğayı tüketmeden kullanan uygulamalara dayanan, dolayısıyla uzun vadede sürdürülebilir bir ekonomik gelişmeyi savunur.[5]

Brundtland Raporu'nun önemli özelliklerinden bir tanesi de, yeryüzünde çevre ve gelecek endişesini paylaşan hemen bütün ilgili kişi ve kuruluşların görüşlerini biraraya getirebilmiş olmasıdır. [6] Yirmi bir üyeden meydana gelen Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu, değişik ülkelerde düzenlediği açık tartışma toplantılarında, çeşitli uzmanların, hükümet yetkililerinin, gönüllü kuruluşların, uluslararası

kuruluşların, gençlerin görüşlerini almış, raporun bütünlüğü içine girmeyen bu değişik görüşler, yayınlanan kitapta küçük çerçeveler halinde ayrıca belirtilmiştir. Bu geniş kapsamlı rapor, bütün insanlığın beklentilerinin, isteklerinin bir ifadesi olarak, dünyadaki düşünce sistemini, politikayı ve ekonomiyi etkilemeye başlamıştır.

Ortak Geleceğimiz raporu, politikacıların karşı karşıya oldukları sorunların, ulusal hükümetlerle uluslararası kuruluşlarda sürdürülebilir kalkınmanın promosyonunu başarabilmek için yapılabilecek reformların çeşitli yollarının bir özetidir; raporda nüfus kontrolü, enerji ve gıda üretimi, kentsel gelişme, silahlanma yarışı, okyanuslar ve uzay gibi global ortak mülklerin yönetimi gibi sorunlara değinilmektedir.[7]

D-Birleşmiş Milletler Dünya Çevre Ve Kalkınma Konferansı

Ortak Geleceğimiz Raporunun yayınlanmasını takiben, sürdürülebilir kalkınma konusundaki çalışmaların teşvikini ve devamını sağlamak üzere Nisan 1988'de Ortak Geleceğimiz Merkezi (The Centre for Our Common Future) kuruldu.[8] Bu merkezin toplanmasında önemli rol oynadığı, Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Konferansı -Dünya Zirvesi-, dünyanın ve insanlığın geleceğini tartışmak üzere 173 ülkenin liderlerini biraraya getirdi. Haziran 1992'de Rio de Janeiro'da toplanan Dünya Zirvesi, tarih boyunca bağımsız milletleri en geniş ölçüde biraraya getiren toplantılardan biriydi. Liderlerin biraraya gelmesinin en önemli sebebi ise çevresel sorunların sınır tanımaması idi.[9] Toplantının amacı, iklim değişiklikleri, biyolojik çeşitlilik, ormansızlaşma, denizlerin korunması vb. acil sosyal ve ekonomik sorunlara karşı alınacak önlemler ve izlenecek politikalar hakkında bir uzlaşmaya varmaktır. Zirve sonucunda benimsenen çeşitli anlaşmalar yanında, taraflara mecburiyet getirmeyen 600 sayfalık, "Gündem 21" olarak adlandırılan bir rapor ve "Çevre ve Kalkınma Üzerine Rio Deklarasyonu" yayınlandı. Gündem 21 özetle, ekonomik büyümenin çevre kalitesini düşürmesine engel olmak için hükümetlerin ve iş dünyasının ne gibi önlemler alması gerektiğini açıklıyordu. Rio Deklarasyonu ise uzun vadeli ekonomik kalkınmanın ancak çevrenin korunması ile mümkün olabileceğini ifade etmektedir. Deklarasyonun 27 ilkesinden bazıları şu şekilde özetlenebilir:[10]

1.Günümüzdeki kalkınma şu andaki ve gelecekteki nesillerin kalkınma ve çevre ihtiyaçlarına zarar vermemelidir.

2.Sürdürülebilir kalkınmayı başarmak için: çevre koruma anlayışı, kalkınma çabalarının ayrılmaz bir parçası olacaktır.

3.Ülkeler dünya ekosisteminin sağlığını ve bütünlüğünü korumak ve onarmak için işbirliği yapacaklardır.

4.Prensip olarak, kirleten kirletme bedelini ödemek zorunda olmalıdır.

Dünya Zirvesi sonunda Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Komisyonu (The United Nations Commission on Sustainable Development-CSD) oluşturuldu.[11] Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Komisyonu, çevre ve kalkınma ikilemine dengeli çözümler bulmak ve ulusal ve uluslararası düzeyde çevresel araçların geliştirilmesine yardımcı olacak bir forum oluşturmak amacıyla kurulmuştur.[12]

Çevre alanındaki en son önemli gelişme ise, Haziran 1997'de Birleşmiş Milletler Genel Kurulu'nun özel bir oturumunun 1992'deki Dünya Zirvesi'nde alınan kararları ve Gündem 21'in uygulanması konusundaki gelişmeleri gözden geçirmek üzere Earth Summit+5 (Rio+5) adıyla toplanmasıdır. Bu toplantı sonucunda Gündem 21'in sürdürülebilir kalkınma hedefine ulaşmada çok önemli olduğu bir kez daha vurgulanarak, üye ülkelerin 2002 yılında yapılacak olan gözden geçirme toplantısında bu hedefe doğru daha fazla ilerleme kaydetmiş olmaları istendi.

III- SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA

Sürdürülebilir kalkınma, kalkınmaya ilişkin bütün ekonomik, finansal, ticari, tarımsal ve endüstriyel politikaların, büyümeyi ekonomik, sosyal ve politik araçlardan sürdürülebilir kılmak amacıyla uyumlaştırıldığı bir süreçtir. Yani, bugünkü tüketim harcamaları başkalarının ileride ödemek zorunda kalacağı borçlarla finanse edilmemelidir, bugünkü nüfus için gerekli sağlık ve eğitim yatırımları yapılmalıdır. Doğal kaynaklar da dünyanın taşıma ve üretme kapasitesini aşmayacak şekilde kullanılmalıdır.

Sürdürülebilir kalkınma iş hayatı ve toplumun doğal çevre ile uyum içinde yaşamaya çabaladığı bir süreçtir. Toplumların ekonomik anlamda büyüme hırsları, yerini yaşam kalitesini artırma ve çevreyi koruma arzusuna bırakmaktadır. Dünyanın Durumu 1990 Raporunda Lester Brown, "ilerleme ilüzyonu"ndan bahsetmekte ve 21. yüzyılda tarihçilerin elde edilen ekonomik performansa şaşıracaklarını, fakat bunun çevresel sonuçlarına üzüleceklerini belirtmektedir. Geçen yüzyılda ekonomik trendler çevresel trendleri belirlemişti, gelecek yüzyılda çevresel trendler ekonomik trendleri belirleyecektir.[13]

Sürdürülebilir kalkınmanın temelinde tüketmeden kullanım fikri yatar. Ekoloğlara göre tüketmeden kullanımın temel kuralı, herhangi bir canlı doğal kaynaktan elde edilebilecek yıllık verimin, o doğal kaynağın yıllık artış oranını geçmemesidir.[14] Dünya

Bankası (World Bank) ekonomi uzmanı Herman DALY, kaynaklar açısından sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için üç basit kural ileri sürmektedir:

1. Yenilenebilir doğal kaynaklar (Renewable resources) için - toprak, su ormanlar, balıklar gibi -, sürdürülebilir kullanım oranı kaynakların yenilenme oranından fazla olmamalıdır. Örneğin belli bir dönemde tutulan balık miktarı, geriye kalan balık stokunun yenileyebileceğinden fazla olmamalıdır.

2. Yenilenemez doğal kaynaklar (Nonrenewable resources) için - fosil yakıtlar, mineraller, yeraltı suları gibi-, sürdürülebilir kullanım oranı, yenilenemez doğal kaynağın yerine kullanılacak olan yenilenebilir doğal kaynağın yenilenme oranından fazla olmamalıdır. Örneğin, bir petrol rezervinden elde edilen karın bir kısmı güneş enerjisiyle çalışan kolektörlere veya ağaç yetiştirmeye yatırılırsa, petrol rezervi tükendiği zaman onun yerine geçebilecek bir yenilenebilir doğal kaynak mevcut olur.

3. Kirleticiler (Pollutants) için, sürdürülebilir salınım (emission) oranı, kirleticinin yeniden kullanım, emilim (absorption) ya da diğer doğal yollarla çevre tarafından ortadan kaldırılma oranından fazla olmamalıdır. Örneğin, bir nehre veya göle akıtılan kanalizasyon suları, doğal ekosistemin absorbe edebileceğinden fazla olmamalıdır.[15]

Gerekli önlemler alınmadığı takdirde ekonomik gelişme, çevresel problemlerin artmasına sebep olmaktadır. Sürdürülebilir kalkınma stratejilerinin belirlenebilmesi için, ulusal ekonomileri besleyen doğal kaynakların ve ekosistemin daha iyi anlaşılması gereklidir. Çoğu ekonomik faaliyete önemli katkıda bulunan doğal kaynakların korunması, sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleştirilmesinde de oldukça önemlidir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde toprak, ormanlar, yeşil alanlar gibi doğal kaynaklar, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmayı engelleyecek derecede tahrip edilmektedir. Bu konuda biran önce gerekli tedbirlerin alınması, gerekli politika değişikliklerinin yapılması zorunludur.[16]

Sürdürülebilir kalkınmaya geçiş için ekonomide ve uluslararası ilişkilerde yapılması gereken değişiklikler oldukça köklüdür ve başarılması zordur. Çünkü bu değişiklikler ekonomi, enerji, taşımacılık, sanayi, şehirleşme gibi hem insanların yaşamlarını, hem de sanayilerin ve ulusların ekonomik çıkarlarını ve rekabet güçlerini yakından ilgilendiren konularda meydana gelecektir.

IV- SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA VE İŞLETMELER

A- Sürdürülebilir Kalkınma İş Bildirisi

1990 yılı ortalarında dönemin Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Komisyonu Başkanı olan Maurice STRONG, İsveçli sanayici Stephan Schmidheiny'yi UNCED'in sanayi danışmanı olarak görevlendirdi. O dönemde hakim olan görüş, çevre kirliliğinin belli başlı sorumlusu sayılan sanayinin Dünya Çevre ve Kalkınma Konferansının ortaya koyduğu çevre ile ilgili önlemleri desteklemek konusunda isteksiz olacağı idi. Fakat gelişmeler bunun aksi yönünde oldu.

Schmidheiny, 5 kıtadan ve 26 ülkeden 48 genel müdürü kapsayan Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi'ni (Business Council For Sustainable Development) oluşturdu. Konseyin amacı, Haziran 1992'de Rio de Janeiro'da yapılacak Dünya Zirvesine sunulmak üzere çevre ve kalkınma hakkında ortak bir görüş belirlemektir. Konseyin çalışmaları daha sonra bir kitap halinde yayınlandı. (Changing Course: A Global Business Perspective On Development and the Environment, MIT Press,1992.) Bu kitaptan ortaya çıkan ana tema, iş dünyasının çevre ile ilgili duyarlılığının artmakta olduğu, sürdürülebilir kalkınmaya giden yolda rol almaya istekli olduklarıdır.[17] Ayrıca kitapta gerekli değişimlerin nasıl başarılacağına da yer verilmektedir. Kitap aynı zamanda dünyanın dört bir yanındaki sanayicileri mevcut durumu korumaya çalışmak yerine, gelecek kuşakların ihtiyaçlarını karşılamak üzere biraraya gelmeye çağırılmaktadır.

Bu konudaki bir başka olumlu gelişme ise, Uluslararası Ticaret Odası'nın (International Chamber of Commerce) 1992 yılında yayınlamış olduğu Sürdürülebilir Kalkınma İş Bildirisi'ne (Business Charter for Sustainable Development) dünya çapında 1200'den fazla şirketin imza atmış olmasıdır. Bu bildiri, sürdürülebilir bir iş dünyasına erişmek için neler yapılması gerektiğini açıklayan on altı bölümden oluşmaktadır.

SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA İŞ BİLDİRİSİ [18]

1. Şirket Önceliği

Çevre yönetimini en önemli şirket önceliklerinden biri ve sürdürülebilir kalkınmanın temeli olarak görmek; faaliyetlerin çevre dostu biçimde yürütülmesi için gerekli politika ve programları geliştirmek.

2. Bütünsel Yönetim

Bu politika ve programları bütün yönetim

fonksiyonlarına ve alt birimlere entegre etmek.
3. İyileştirme Süreci
Yasal düzenlemeleri başlangıç noktası olarak ele alıp, teknolojik gelişmeleri, bilimsel bilgi birikimini, müşteri ihtiyaçlarını ve toplumsal beklentileri gözönünde bulundurarak politikaları, programları ve çevresel performansı iyileştirmeye devam etmek; aynı çevre kriterlerini uluslararası alanda da kullanmak.
4. Çalışanların Eğitimi
Çalışanları faaliyetlerini çevreye duyarlı biçimde sürdürmeleri için eğitmek ve motive etmek.
5. Ön Değerleme
Herhangi yeni bir projeye başlarken veya herhangi bir fabrikayı kapatırken ortaya çıkabilecek çevresel etkileri önceden değerlendirmek.
6. Ürünler ve Hizmetler
Çevreye zararlı etkisi olmayan, güvenli biçimde kullanılabilen, enerji tüketimi düşük olan, yeniden kullanılabilen ya da dönüştürülebilir ürün ve hizmetler üretmek.
7. Müşteri Eğitimi
Gerekli görülen durumlarda müşterileri, dağıtıcıları ve toplumu, piyasaya sunulan ürünlerin güvenli kullanımı, sevkiyatı, depolanması ve atılması konularında bilgilendirmek; hizmetler için de benzer kurallar uygulamak.
8. Üretim faaliyetleri
Fabrikaları ve faaliyetleri enerji ve malzemelerin verimli kullanımı, yenilenebilir kaynakların sürdürülebilir kullanımı, çevreye zararlı etkilerin ve atıkların minimize edilmesi prensiplerini gözönünde bulundurarak tasarlamak ve çalıştırmak.
9. Araştırma
Şirketle ilgili hammaddelerin, ürünlerin, süreçlerin, emisyonların ve atıkların çevreye etkileri ve bu etkilerin minimize edilmesi konusunda araştırma yapmak veya yapılmakta olan araştırmaları desteklemek.
10. Proaktif Yaklaşım
Ürün ve hizmetlerin üretim ve pazarlama faaliyetlerini bilimsel ve teknik bilgi birikimiyle tutarlı biçimde değiştirmek; geri dönüşü olmayan

çevresel etkileri önlemek.
11. Tedarikçiler ve Birlikte Çalışılan Firmalar
Bu prensiplerin şirketin birlikte çalıştığı veya işbirliği yaptığı firmalar tarafından benimsenmesini sağlamak; onların uygulamalarının şirketinkilerle tutarlı hale gelmesi için çalışmak; aynı şekilde tedarikçilerin de bu prensipleri benimsemesini teşvik etmek.
12. Acil Durumlara Hazırlıklı Olma
Çevreye ciddi zararların verilebileceği riskli durumlarda, zararın sınırlanması etkileri gözönünde bulundurularak, yetkili birimlerle ve çevre halkıyla ilişki kurarak acil durum planları geliştirmek.
13. Teknoloji Transferi
Çevre dostu teknolojilerin ve yönetim metodlarının endüstriye yayılmasına katkıda bulunmak.
14. Ortak Faydaya Katkıda Bulunmak
Çevre koruma bilincini artıracak kamu politikalarının, firma, hükümet ve hükümetlerarası düzeylerde programların ve eğitim çalışmalarının geliştirilmesine katkıda bulunmak.
15. Endişelerin Dile Getirilmesine Açık Olmak
Çalışanlarla ve toplumla açık iletişim kurmak; faaliyetlerin, ürünlerin, atıkların potansiyel zararlarına ve etkilerine ilişkin kaygıları önceden tahmin etmek ve cevaplandırmak.
16. Uygunluk ve Denetim
Çevresel performansı ölçmek; düzenli çevre denetimleri gerçekleştirmek; bu prensiplere, yasal düzenlemelere ve şirketin düzenlemelerine uygunluğu değerlendirmek; Yönetim Kurulu'na, pay sahiplerine, çalışanlara ve topluma düzenli olarak bilgi vermek.

B- Sürdürülebilir Kalkınmanın Öğeleri

İşletmeler bazında sürdürülebilir kalkınma birbiriyle yakından ilişkili üç parçadan oluşmaktadır. İşletme faaliyetlerinin gerçekten sürdürülebilir bir yaklaşım içinde yürütülebilmesi için sanayi bu üç unsuru da dikkate almalıdır: [19]

1. Çevre: Çevre serbest bir mal olarak değil, ekonominin bir parçası olarak değerlendirilmelidir. Çevre değerlerinin korunması, yenilenemeyen doğal kaynakların minimum ölçüde kullanımı ve kirleticilerin

minimum emisyonu demektir. Ekosistem bitki ve hayvan türlerinin kaybını önleyecek şekilde korunmalıdır.

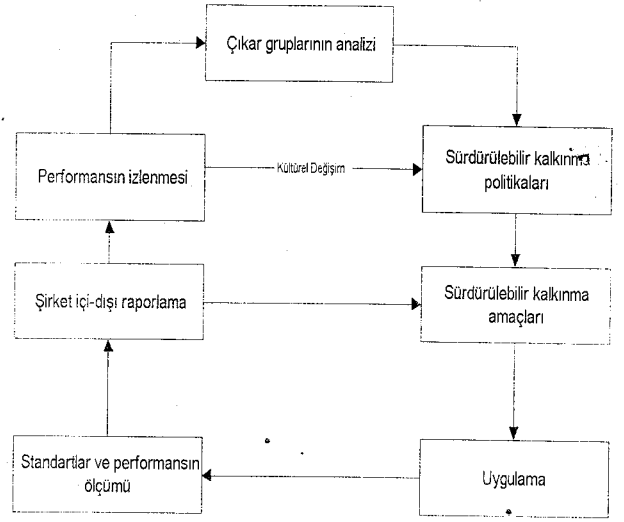
2.Eşitlik: Dünyanın karşı karşıya bulunduğu en büyük tehditlerden biri, gelişmekte olan ülkelerin gelişmiş ülkelerle aynı standartları yakalamak için büyümek istemesidir. Bu amacın çevreye önemli ölçüde zarar vereceği açıktır. Dolayısıyla eşitliğe daha fazla önem verilmeli ve gelişmekte olan ülkelerdeki fakirlik sorunu ele alınmalıdır. Gelişmekte olan toplumların korunması, ve onların doğal kaynaklarının dikkatli tüketilmesi gereklidir.

3.Geleceğe Dönük Olma: Sürdürülebilir kalkınma, toplumun, işletmelerin ve bireylerin şu anda kullandıkları zaman perspektifinden farklı bir perspektife sahip olmalarını gerektirir. İşletmeler genellikle rekabetçi baskılar altında kısa vadeli kazançlar için çalışırken, uzun vadeli çevre koruma amaçları ihmal edilmektedir. Uzun dönemli, gelecek nesilleri de kapsayan çözümler için uzun vadeli düşünmeye gerek vardır.

C- Sürdürülebilir Kalkınma İçin Gerekli Yönetim Sistemi

Aşağıdaki şekilde bir işletmenin sürdürülebilir kalkınma prensiplerine göre oluşturması gereken yönetim sistemi görülmektedir. Çıkar sahiplerinin(stakeholders) talepleri sürdürülebilir kalkınma politika ve amaçlarını destekleyecek/besleyecek şekilde analiz edilmelidir. İşletme bu amaçlara ulaşmak üzere faaliyette bulunurken gerekli standartları belirlemeli ve performansını ölçmelidir. Bu ölçümlerin işletme içine ve dışına rapor edilmesi ve performansın sürekli izlenmesiyle çevrim başa dönmüş olur. Sürdürülebilir kalkınma politika ve amaçlarının geliştirilmesi aşaması tekrar ele alınır, böylelikle şirket gittikçe sürdürülebilir kalkınma hedefine yaklaşacaktır. Bu sürecin merkezinde gerekli değerlerin işletmede yerleşmesini sağlayacak bir kültür değişimi programı yer almalıdır.

Stikker, işletmelerin sürdürülebilir kalkınma hedefine katkıda bulunmak üzere neler yapabileceklerini on noktada özetlemiştir.[20] Bunlar arasında çevresel problemlerin tepe yönetimin sorumluluğunda olması, çevreyle ilgili pozisyonların komuta yetkisine sahip olması, sistem yaklaşımının benimsenmesi, yenilenemeyen doğal kaynakların kullanımının azaltılması, atıkların ortadan kaldırılması, çevresel performansın izlenmesi ve şirketin ekolojik prensipleri hakkında şirket içi ve dışı iletişim süreçlerinin oluşturulması sayılabilir.



KAYNAK: Richard WELFORD, 1996, s.246.

D-Sürdürülebilir Kalkınma Hedefine Ulaşmak Üzere Çalışmanın İşletmelere Sağlayacağı Avantajlar

İşletmeler geçmişte artan yasal düzenlemeler dolayısıyla çevre dostu yaklaşımlar benimsemekteydiler. Bugün ise çevre dostu olmanın -yeşil olmanın- kendilerine rekabet avantajı sağlayacağını farkına varmaktadırlar. Shrivastava, yeşil olmanın işletmelere sağlayacağı avantajları şu şekilde özetlemiştir:[21]

1. Ekolojik açıdan verimliliğin sağlanması üretim maliyetlerini azaltacaktır. Atıkları azaltmak, enerji tasarrufu, malzemelerin yeniden kullanımı ile şirketler maliyetleri önemli ölçüde azaltabilirler.

2. Çevreye sürdürülebilir kalkınma doğrultusunda yaklaşmak bugün artık işletmelere rekabet avantajı sağlar hale gelmiştir. Gittikçe artan sayıda tüketici, çevre dostu ürünleri, paketlemeyi ve yönetim tarzlarını talep etmektedir. Bu yeşil tüketiciler çevreye bilinçli yaklaşan, hakettiği önemi veren firmaları tercih etmektedirler.

3. İşletmeler kendilerine özgü ve taklit edilmesi zor çevre stratejileri geliştirdikleri ölçüde endüstrilerinde lider haline geleceklerdir.

4. Çevre dostu olmak bir şirketin halkla ilişkileri ve imajı bakımından da önemlidir. İşletme piyasada sosyal sorumluluğu ön planda tutan bir firma olarak tanınacaktır.

5. Çevreye bilinçli yaklaşım, kaynakların tüketimi, enerji maliyetlerindeki dalgalanmalar, kirlilik ve atık yönetimi gibi konulardaki uzun vadeli riskleri azaltma imkanı sağlar.

6.Şirketlerin çevresel performanslarının artması, hem ekosistemin, hem de şirketin faaliyette bulunduğu toplumun yararınadır. Endüstriyel kirlilikten kaynaklanan sağlık sorunlarına yapılan harcamalar böylelikle azaltılabilir.

7.Çevre dostu olmak şirketlerin yasal düzenlemelerin önünde gitmesine yardımcı olur. Bu stratejiler şirketlerin yasalara karşı daha güvencede olmasını sağlar.

Özetle, çevresel performanslarını iyileştiren işletmeler, bundan önemli yararlar sağlayacaklardır. Bu rekabet avantajından yararlanabilmek için işletmeler çevresel performanslarını iyileştirecek yönetim stratejileri geliştirmelidirler. Çevre boyutunu firmanın karar alma süreçlerine entegre ederek yöneticiler, maliyetleri azaltıp tüketicilerin bilinçlenmesinden kaynaklanan piyasadaki çevre dostu ürünlere olan talepten yararlanabilirler. Bununla birlikte, çevre dostu olmak, görünür seviyedeki önlemlerin/stratejilerin gerisinde düşünce tarzlarında temelden bir değişim gerektirmektedir. Bu da ancak yeşil işletmecilik anlayışını benimseyerek mümkün olacaktır.

E-Yeşil İşletmecilik

Yeşil işletmecilik, şirketin mevcut faaliyetlerinde ve stratejilerinde küçük değişiklikler yapmanın çok ötesinde, iş yapma biçimlerinde radikal bir değişim demektir.[22] Bu ise, şirketteki genel müdürden en alt kademede çalışanlara kadar herkesin karar verme ve iş yapma biçimini değiştirmesini gerektirir. Çevresel açıdan iyileştirilmiş ürün ve hizmetler geliştirmek kafa yapılarında ve faaliyetlerin her yönünde bir değişim gerektirir. Bu değişimin sonucu olarak, şirketteki herkes -genel müdürden fabrikalarda çalışanlara kadar- karar verme biçimini değiştirmek zorunda kalacaktır. Düşünce tarzındaki bu değişimin kanıtları halen görülmektedir. Bu kanıtlar; tepe yöneticilerin çevrecilerle düzenli olarak yaptıkları toplantılardan, çevreye verilen zararı sadece azaltmakla kalmayıp tamamen ortadan kaldıran yeni mamullerin üretimine kadar uzanmaktadır.

Bu değişimin gerisindeki temel kavram sürdürülebilir kalkınmadır. Vizyon sahibi yeşil şirket liderleri, sürdürülebilir kalkınmayı geleceğin ekonomik gerçeği olarak görürler. Ekonomik büyümenin ve çevre sağlığının uyumlaştırılmaz olduğuna ve gezegenin kullanılmak ve kirletilmek üzere sonsuz bir kaynak olduğuna inanmazlar; bunun yerine dünyamızın korunması ve yönetilmesi gereken çok değerli bir varlık olduğuna inanırlar. "Şirket bilançosunun doğanın bilançosundan ayrı tutulamayacağını" farketmişlerdir. Daha az kaynaktan daha fazla sonuç elde etmeye duyulan ihtiyacı görmüşlerdir. Yeşil yenilikleri pazara taşımak için mümkün olduğu kadar hızlı çalışmaktadırlar. bunun

yanında çocuklarına daha iyi bir dünya bırakma sorumluluğunu da hissetmektedirler.

Bütün bunlar kısa dönemde işletmeler için ne anlama gelmektedir? Stratejik planlama, ürün geliştirme, paketlenme, şirket imajı oluşturma gibi bütün konular sürekli olarak revize edilecektir. Genel müdürler çevresel sorunlar konusunda daha rahat olmak ve çevreci örgütlerle düzenli olarak ilişki kurmak zorunda kalacaklardır. Çevre bilincinin artması yeni nesillerin gezegenimizdeki çevre krizine oldukça duyarlı olacağını garantilemektedir. Yeni nesiller içinde sürdürülebilir kalkınma taraftarı pek çok kişi olacaktır.

V-SONUÇ

Dünyanın pekçok ülkesinde ortak olan çevre sorunlarının temelinde ekonomi ve ekoloji arasındaki dengesizlik yatmaktadır. İnsanlığı bir yandan hızla gelişen bilim, teknoloji ve sanayi ile doğaya hakim olup ekonomik açıdan yaşam düzeyini yükseltirken, diğer yandan da doğayı yoketmektedir. Dolayısıyla Dünyamızda gözle görülür bir çevre kirliliği ve doğal kaynak azalması sözkonusudur. Ancak bu durum hiçbir zaman çevre ile ekonomik büyüme arasında tercih yapma zorunluluğu yaratmamalıdır. Çünkü çevre sorunlarının varlığı ekonomik büyümeyi durdurmak ya da yavaşlatmak için neden değildir. Çevre ile ekonomik büyüme arasında bir denge kurulması şarttır.

Bu dengenin kurulabilmesi için ileri sürülen sürdürülebilir kalkınma kavramı, 1987 yılında Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından yayınlanan Ortak Geleceğimiz Raporu ile gündeme gelmiştir. Sürdürülebilir kalkınma, gelecek kuşakların ihtiyaçlarını tehlikeye atmaksızın bugünkü kuşakların ihtiyaçlarını karşılayabilen kalkınma olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımla, doğal kaynaklar verimli kullanılarak, atıklar azaltılarak, kaynakların tekrar kullanımı sağlanarak gelecekteki gelişmenin ihtiyaçlarına cevap verilecek ve çevrenin sürekli şekilde korunması sağlanacaktır.

Sürdürülebilir kalkınma konusunda işletmeler düşen çok önemli görevler vardır. İşletmeler bugün artık çevresel etkilerini gözardı edemeyecek durumdadırlar. Yasal düzenlemelerin eksik olduğu durumlarda bile, işletmeler çevreye karşı duyarlı olmanın sadece sosyal sorumluluğun bir parçası olmakla kalmadığını, tüketicilerin çevreye duyarlılığı arttıkça çevre dostu olmanın işletmeye uzun vadede kazanç sağlayacağını farkına varmaktadırlar.

Sürdürülebilir kalkınma amacına erişebilmek uluslar arasında ekonomik ve ekolojik politikalar bakımından işbirliğini gerektirmektedir. Çeşitli ulusal ve

uluslararası kuruluşlar vasıtasıyla bu işbirliğini sağlamak ve Dünyamızın geleceğini güvence altına almak, hepimize düşen bir görevdir. Unutmayalım ki, **“Dünya bize dedelerimizden kalan bir miras değil, torunlarımıza bırakacağımız bir emanettir.”**

KAYNAKLAR

- 1- Donella H.MEADOWS ve diğerleri, Ekonomik Büyümenin Sınırları, Çev: K.TOSUN ve diğerleri, İstanbul: İ.Ü.İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, 1978, s.10-11.
- 2- Martin W.HOLDGATE, “Pathways to Sustainability”, Environment, Vol 37, Issue 9, November 1995, s.19.
- 3- Orhan USLU, “Sanayileşme ve Kentleşmenin Getirdiği Çevre Sorunları”, Sürdürülebilir Kalkınma El Kitabı, Ankara: TÇSV Yayını, 1991, s.20.
- 4- Mahir FİSUNOĞLU, “Sürdürülebilir Kalkınma ve Ekonomi”, Sürdürülebilir Kalkınma Konferansı, Ankara: TÇSV Yayını, 1990, s.39.
- 5- Mine KIŞLALIOĞLU ve Fikret BERKES, Çevre ve Ekoloji, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1990, s.238.
- 6- Engin URAL, “Çevre Alanında Uluslararası Gelişmeler”, Sürdürülebilir Kalkınma Konferansı, Ankara: TÇSV Yayını, 1990, s.221.
- 7- Richard G.LIPSEY ve diğerleri, İktisat 2, Çev:A.ÇAKMAK, İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 1990, s.356.
- 8- Linda STARKE, Signs of Hope: Working Towards Our Common Future, Oxford: Oxford University Press, 1990, s.175.
- 9- Paul HAWKEN ve William McDONOUGH, “Seven Steps to Doing Good Business”, Inc., Nov 1993, Vol 15, Issue 11, s.82.
- 10- Michael KEATING, Değişimin Gündemi, Ankara: UNEP Türkiye Komitesi Yayını, s. 14-15.
- 11- Langdon WINNER, “The Road From Rio: An Interview With Gro Harlem BRUNDTLAND”, Technology Review, April 1993, Vol. 96, Issue 3, s.63.
- 12- Chris MENSAH, “The United Nations Commission on Sustainable Development”, Greening International Institutions, editor: Jacob WERKSMAN, London: Earthscan Publications Ltd., 1996, s.21.
- 13- Gary GAPPERT, “The Future of Urban Environments: Implications For The Business Community”, Business Horizons, Nov-Dec 1993, Vol 36, Issue 6, s.72.
- 14- Canan MADRAN, “Doğayı Tahrip Etmeden Sürdürülebilir Kalkınma Modelinin Benimsenmesinin Devlete, Tüketicilere ve Sanayicilere Getireceği Görev ve Sorumluluklar”, Ekonomik Büyüme ve Çevre Koruması, İstanbul: YASED Yayını, 1991, s.140.
- 15- Donella H. MEADOWS, Dennis L.MEADOWS ve Jorgen RANDERS, Beyond The Limits: Confronting Global Collapse. Envisioning A Sustainable Future, Vermont: Chelsea Green Publishing Company, 1992, s.46.
- 16- World Bank, Environmental Management and Economic Development, Editors: G.SCHRAMM ve J.J.WARFORD, London: The John Hopkins University Press, 1989, s.57.
- 17- Bruce SMART, “A Green Manifesto From Big Business”, Technology Review, Feb-Mar 1993, Vol 96, Issue 2, s.69.
- 18- Richard WELFORD, Corporate Environmental Management: Systems and Strategies, London: Earthscan Publications, 1996, s.110-111.
- 19- Richard WELFORD, Cases In Environmental Management and Business Strategy, London: Pitman Publishing, 1994, s.5.
- 20- Richard WELFORD, 1996, s.28.
- 21- Paul SHRIVASTAVA, “The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability”, Academy of Management Review, Vol 20, No:4, 1995, s.955.
- 22- Patrick CARSON ve Julia MOULDEN, Green is Gold: Business Talking to Business About the Environmental Revolution, Toronto: Harper Business, 1991, s.175.

ENDÜSTRİYEL GELİŞİM NELERİ DEĞİŞTİRİR

Erdal YILMAZ

M.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Araştırma Görevlisi

Abstract

The technologic development of production directly effected the life style of the societies throughout the history, and it still does. An illustrating example could be given as; in order to understand the differences between the ways in which the social and economical positions of societies are effected, the reasons and consequences of the Industrial Revolution and its widespread influence on the other countries should be studied. In our paper, we tried to emphasize the importance of the correlation between developments of production and ways in which the life styles of the societies differed.

I-GİRİŞ

Gerek halen yaşanan gerekse geçmiş dönemde yaşamış ve artık varlıklarını sürdürmeyen toplumların uygarlık düzeyleri incelenirken temel alınan kriterlerden biri de uygarlıklarının "neleri, nasıl yapabildikleridir". Bugüne kadar teknoloji tarihi üzerine yapılmış çalışmalar siyaset, din veya hukuk tarihleri üzerine yapılan çalışmaların yanında çok sınırlı ve yüzeysel olarak kalmışsa da teknolojik gelişim gerçekten önemli bir kriter olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun sebebi ise oldukça açıktır: İnsanların geliştirmiş oldukları üretim biçimleri, ihtiyaçlarını ve buna bağlı olarakta hem bireylerin gündelik yaşam tarzlarını hem de toplumlarının gelişim çizgilerini direk olarak belirleyici bir unsur olmuştur.

M.Ö. 5000'li yıllarda ilk olarak Mısır'da insan toplayıcı, göçebe toplumdaki gerçek anlamda üretici, yerleşik tarım toplumuna geçmiştir (ki bugünkü bulgular bunu göstermektedir). Yaşam tarzlarında başlı başına bir devrim niteliğinde değişikliklere neden olan bu oluşumun ortaya çıkmasını sağlayan unsurların başında ise insanın toprağı işleyebilmesini sağlayan aletleri yapabilmemesi gelmektedir. Bu andan başlayarak toplumların yaşam tarzları ile teknolojik gelişmeler hep birbirine paralel olarak ilerlemiştir.

Toprağı işleyebilme yetisini kazanan insanların hayatlarındaki öncelikler de büyük oranda değişikliklere uğramıştır. Yerleşik düzene geçmesiyle birlikte iklim

öncelikle önem kazanmış, buna paralel olarak, iyi insanlardan güneşi esirgemeyen, zamanı geldiğinde yağmuru gönderen "Tanrılar" ortaya çıkmıştır. Bunun doğal sonucu ise, göçebe yaşam döneminde var olan büyücülüğün yerini "tanrılı dinlerin", büyücülerin yerini ise "din adamlarının, rahiplerin" alması olmuştur. Bu noktada kabul etmek gerekir ki rahiplerin toplum üzerinde oldukça büyük bir güçleri vardı ve bu güçtür ki "kral din adamının" doğmasına, başka bir deyişle Monarşinin doğmasına neden olmuştur. Kral, halktan biri değildi. Tam tersine "tanrının oğluydu", yani tanrısaldı, ulaşılmazdı, yüce bir varlıktı. Gücünü tanrıdan (Güneş'ten) almaktaydı. Onun yönetiminde ülke topraklarında iklim koşulları hiç bozulmayacak, toprak eteklerini fazlasıyla insanlara geri verecekti.(1)

Aynı dönemlerde yaşamasına karşın daha değişik üretim teknikleri geliştirerek, toprak yerine hayvancılığı seçen toplumların yaşayışları ise diğerlerinden çok farklıydı. Onlar için iklim önemli değildi. Çünkü eğer yağmur onlara gelmezse onlar yağmura gidebilirlerdi. Onlar için sorun; verimli otlaklara ulaşabilmektir. Bunun içinde ihtiyaçları olan "tanrı" tarımcıların tanrısı değildi. Aynı şekilde ihtiyaçları olan lider, kral da "tanrının oğlu" değildi. Onların ihtiyacı olan, onlara yol gösteren, öncülüğü olan, gücünü akıl ve tecrübesinden alan bir liderdi. Hemen yanı başlarındaki çadırda uyuyan, ertesi gün onlarla ava çıkan insanı tanrı yerine koymak istemiyorlardı.(1) Ayrıca yerleşik düzene geçmiş topluluklarla, göçebe topluluklar arasında ki tek fark sadece din ve yönetim şekillerinde de değildi. Yaşam biçimleri birbirinden tamamen farklıydı. Bunun sonucu olarakta kendilerini geliştirdikleri alanlar da çok farklıydı. Örneğin yerleşik topluluklar aritmetik, geometri, yeni takvim düzenleri, hukuksal düzenlemeler vb. konularda göçebe topluluklara göre çok daha ilerideydiler.

Denilebilir ki, günümüzden 7000 yıl öncesinde toplumlar arasında bu farklılıkların ortaya çıkması, tamamıyla çevresel koşulların etkisi altında, bu koşullara karşı oluşmuştur. Nil ırmağı kıyılarında, tarıma müsait

topraklarda yaşayan insanlar, toprağı işleyebilmelerini sağlayan araçlar ve yöntemler geliştirmişlerdir. Verimli otlaklara sahip olmalarına karşın toprakları tarıma müsait olmayan topluluklar ise hayvanları evcilleştirmelerini ve onları işlerinde kullanmalarını sağlayacak aletler ve yöntemler geliştirmişlerdir. Daha sonraki gelişmeler de yine bu başlangıçta olduğu gibi ihtiyaçlara ve mevcut imkânlarla paralel olarak ilerlemiştir. Çağlar boyu atılan her yeni adım, daha önce elde edilmiş birikimlerin ışığında ve o günün koşulları altında, ihtiyaçları, imkanları dahilinde atılmıştır. Elde edilen her yeni üretim aracı ya da metodu da insanların hayatını direk olarak etkilemeye devam etmiştir. Üretime ilk adımlarını atan toplumlardan verdiğimiz örnekleri çoğaltmak mümkündür. Eski Yunan Kültürü'nün siyaset, drama ve felsefe ustalarının yanında pek değer verilmesine de "makinecileri" de vardı. Ve bu kişileri bu günlerde Aristoteles, Sokrates, Aristophanes ya da Sophokles kadar anımsamasak da bu insanlar yaşadıkları toplumlarının hayatlarını kolaylaştıracak ve değiştirecek, etkileri günümüze dek ulaşabilmiş pek çok yeniliklere isimlerini yazdırmışlardır. Örneğin ilk su değirmenleri M.Ö. birinci yüzyılda Anadolu'da ortaya çıkmıştır. Bu, o ana kadar sadece insan ve sınırlı ölçüde hayvan ile birazda rüzgar gücünden yararlanma imkanına sahip olan insanlar için önemli bir ilerlemeydi. Tâbi bu değirmenler henüz çok ilkel bir yapıdaydılar ancak yine de insanın üretim gücünde belirli bir artışı sağlamışlardır. Aynı şekilde Yunanlı mekanikçiler buhar gücünden de haberdardılar; İskenderiyeli Heron'a ait kaynaklarda buhar gücü ile ilgili bilgilere rastlanmıştır. Ancak insanlık buhar gücünü kullanabilmek için 1800'lü yılları beklemek zorunda kalmıştır.(2)

Yine insanlık tarihinde önemli bir yer tutan kölelik kurumunun ortadan kalkmasında üretim aletlerinin ve yöntemlerinin yadsınamayacak bir yeri vardır. Roma İmparatorluğu ekonomisinin can damarı olan kölelik kurumunun Orta Çağ ile giderek önemini yitirmesi ve sonunda ortadan kalkması, herkesin tahmin edebileceği gibi, toplumların bir anda kölelik kurumunu insanlık dışı bulmaları sonucu olmamıştır. Bunun en önemli nedeni köleliğin artık ekonomik olmaması, daha düşük maliyetlerle aynı işi yapacak başka güç kaynaklarının kullanılmaya başlanmış olmasıdır. İlk su değirmenlerinin bir olasılıkla M.Ö. 1. yüzyılın sonlarına doğru yapıldığını belirtmiştik. Fakat değindiğimiz gibi, o zamanlar değirmenlerle sağlanan güç çok küçüktü. Daha sonraları dişli sistemlerinde yapılan değişikliklerle bu güç artırıldı. Bu düzenekle yapılan üretim, kölelerle yapılan üretime göre olağanüstü ekonomik ve hızlı hale geldi. Bunu rakamlarla inceleyecek olursak; iki kölenin bir el değirmeni ile öğütebileceği mısır miktarı saatte 7kg.'dı.

Başka bir deyişle 10 saatlik bir çalışma sürecinde 70kg. Demek ki bir buçuk ton mısır öğütebilmek için 40'ın üzerinde köle10. saat süreyle çalıştırılmak zorundaydı. Roma Dönemi'nin en gelişmiş değirmenlerinde ise değirmen saatte 2400-3200 kg. un üretebiliyordu. 10 saatlik sürede üretim kapasitesi ise 28 tona ulaşıyordu. Roma Dönemi'nin özellikle son dönemlerinde geliştirilen değirmenler sayesinde ki kölelik kurumu Roma düştükten sonra bir süre daha etkinliğini sürdürmüştü de yerini giderek su gücüne devretmiştir. (3)

Görüldüğü gibi üretim teknikleri insanın gerek toplumsal gerekse bireysel yaşantısını keskin çizgilerle belirlemektedir. Siyasi yaşam ona göre belirlenmekte, aile içi bağlar yine ona göre zayıflamakta ya da güçlenmektedir, hukuksal kurallar, geliştirilen bilimler yine ona göre şekil almaktadır. O yüzden toplumsal yapıyı, gelişme sürecini, değişimlerin nedenlerini daha iyi anlayabilmek için üretim tekniklerindeki değişiklikleri de araştırmak, öğrenmek gerekmektedir. Bu noktadan çıkarak denilebilir ki ; günümüze ve geleceğe bilinçli gözlerle bakabilmek için de "bugün neyi, nasıl ürettiğimizi" iyice anlamamız gereklidir. Bunun içinde günümüz üretim şekline damgasını vurmuş olan "Endüstri Devrimi"nin öncesini ve sonrasını, diğer toplumsal olayların da ışığında, mümkün olduğunca genel çizgileriyle, incelemek yanlış olmayacaktır.

II-19. YÜZYILDAN 21. YÜZYILA

1800'lü yılların ilk yarısında buhar ve elektrik güçlerinin de insanlığın egemenliği altına girmesi ile üretim araçları çok büyük bir değişim içine girdiler. Artık çok daha güçlenmişlerdi. Bunun bir sonucu olarak da üretim biçimleri devrim niteliğinde değişimler sergilediler. Zaman içerisinde yavaş yavaş geliştirilen, yeni güç kaynaklarıyla çalışan makinelerin üretim birimlerinde kullanılması ile üretim miktarında artışlar sağlandı, ürünlerde belirli oranlarda da olsa bir standartlaşmaya gidilebildi, ulaşım olanakları gelişti, madencilik sektöründe büyük ilerlemeler sağlandı. Tüm bu gelişmeler pek çok toplumsal değişimi de beraberinde getirdi. Bu toplumsal değişimlerle üretim alanında yeni gelişmelere neden oldu. Özellikle 19.yy.'ın sonlarında başlayan ve 20.yy.'ın ilk çeyreğinde de süren çok sıkıntılı bir toplumsal dönüşüm sürecinin ardından yeni sistem yavaş yavaş kurulmaya başlandı. Ayrıca 40'lı yıllara gelindiğinde de 2. Dünya Savaşı önemli değişimleri ve gelişmeleri beraberinde getirdi. Bunu takip eden yıllarda kurulan yeni ve daha da gelişmiş üretim sistemleri, üretim anlayışında ve dolayısıyla insanların tüketim anlayışlarında önemli değişimlere neden oldu. Bu değişimlerin ışığında geliştirilen sistemler günümüzde de halen kullanılan

sistemlerdir. Ve artık gelişim hızı iyiden iyiye yavaşlamıştır.

Yaklaşık 200 yıllık bir süreci incelediğimizde karşımıza çıkan tabloyu, tipik bir örnek teşkil etmesi ve gelişmelerin lokomotif olması açısından otomotiv sektörü açısından inceleyelim:¹

III-EMEK-SANAT TÜRÜ İMALAT

19.yüzyılın ortalarında, teknik ilerlemelerin bir sonucu olarak ortaya çıkan sanayi devrimine kadar, üretim biçimleri tarih boyunca büyük farklılıklar göstermedi. İlkel çağlarda kullanılan yöntemler temelde aynıydı. İnsan gücüne ve yaratıcılığına dayanan, "emek-sanat" bağımlı üretim tarih boyunca, küçük farklılıklarla süre geldi. O dönemde loncaların iş ortamında çok büyük etkinlikleri vardı. Küçük atölyelerden oluşan imalat şirketlerini belirli bir disiplin içinde tutabiliyorlardı. Şehre gelen hammaddeler öncelikle loncaların denetiminden geçiriliyor ve sonrasında üreticilere dağıtımı yapıyordu. Ayrıca kalitesine göre mamullerin fiyatları da loncalar tarafından belirleniyor ve bu kuralların dışına çıkan imalatçılara belirli cezalar uygulanıyordu.

Firmanın içinde ise usta, kalfa ve çıraklarına işini öğretmenin yanı sıra kontrol görevini de üstleniyordu. Basit fakat değişken aletlerle üretilen ürün, ismarlama tek bir üründü ve özellikleri tamamen onu yapan ustaya bağlıydı. Bu yüzden usta üretimin tüm aşamalarına hakim olmak zorundaydı. Üretimin ilk adımından son adımına değin tüm aşamalarda üretimin içindeydi. Bu sayede usta mertebesine yükselen kalfa, kendi imalathanesini açarak çalışmasını sürdürebiliyor, zanaatini kendinden sonraki kuşaklara aktarabiliyordu. İşçilerin bağımsız atölyeler açabilmesi avantajının yanı sıra üretilen ürünün itibarlı bir ürün olması da emek-sanat türü üretimde ortaya çıkan diğer bir avantajlı yönü oluşturuyordu. Yalnız bunların yanı sıra dezavantajlı yönlerden söz etmekte mümkündür ki bunların başında da üretim maliyetlerinin yüksekliği gelmekteydi. Yine maliyetlerle ilgili bir unsur; üretim miktarındaki artışların birim maliyetlerde bir düşüş sağlanamamasıydı. Bunun sonucu ise açıktı : Pahalılık. Ayrıca bu üretim türünde ürün aslında bir prototip olarak üretilmekteydi ve bu nedenle tutarlılık ve güvenilirlik sağlamak hiçte mümkün görünmüyordu. Son ve belki de en büyük dezavantajsa üretim işlerinin çoğunun atölyelerde yer almasına karşın, bu küçük bağımsız atölyelerin yeni teknolojiler geliştirememeleri idi.

IV-SERİ ÜRETİM SİSTEMLERİ

Makinaları çalıştıran buhar, 1700'lerin sonlarına doğru, sanayi üretime esaslı bir değişiklik getirdi. O zamana dek yapım tekniği önemsiz gelişmeler göstermişti. Demir sınırlı miktarlarda üretiliyor; toprağa yakın yerlerden çıkarılan kömür; dökme demir, cam ve seramik fırınlarında kullanılıyordu. Ulaştırma yalnızca at arabaları ve yelkenli gemilerle yapılabiliyordu. Verimin artırılabilmesi için mekanik gücün kullanımının başlatılabilmesi ile fabrikalarda yapım araçları, maden ocakları çevresinde sanayi kuruluşları yoğunlaştı. Ulaşımın gelişmesi üretim çabalarının artmasını sağladı. Buhar gücünün yanı sıra Werner Siemens'in, 1600'lerden beri bilinen elektrik gücünü pratik bir şekilde üretebilen "çift T motorlu dinamo makinasını" yapması (1867), İngiliz Trevithick'in 1804'te Watt'ın buharlı makinası temeline dayanarak ilk lokomotifini gerçekleştirmesi ve bundan tam 21 yıl sonra İngiltere'de ilk demiryolunun açılması gerçekten çok büyük değişiklikleri beraberinde getirdi.

İlerleme önceleri çok yavaş bir seyir izledi. Suyu yükseltmede kullanılan ilk pompa 1700'de kullanılmasına karşın yeniliklerin yaygın bir şekilde kullanılabilen düzeye gelebilmesi için yaklaşık 150 yıl beklenmesi gerekti. Watt'ın makinaları, ilk olarak 19.yy. ortalarında, maden ocağı sanayinde, mekanik, demir ve çelik üretiminde kullanılmaya başlandılar. Bu ise üretim araç ve tekniklerindeki gelişmelerin yanı sıra toplumsal bir çok değişikliği de beraberinde getirdi. Loncaların etkinliğini kaybetmesinin ardından, iş yaşamında düzenlemelere gidilene ve sendika kurumunun etkin bir hale gelmesine kadar çok sancılı bir geçiş dönemi yaşandı. Çalışma saatlerinin 8 saate düşürülmesi için bile 1916 yılının beklenmesi gerekti.

Üretim tekniklerindeki asıl değişimi ise, ucuz otomobil üretime amacında olan bir mühendis, Henry Ford getirdi. 1903 yılında kendi otomobil şirketini kuran H. Ford, ucuz araba üretebilmek için çalışmalarına başladı. En sonunda seri bir şekilde üretebileceği ilk modeli "Model T", 5 yıllık bir dönem boyunca geliştirdiği 20. tasarımıydı. Bu modelin seri üretime uygun olmasını sağlayan iki temel özelliği vardı ; imalat için tasarlanması ve bir makinist şoför olmaksızın da kullanılabilmesi ve onarılabilmesiydi.

Henry Ford, "emek-sanat" türü üretimle, ucuz araba üretime amacına ulaşamayacağını çok iyi biliyordu. Bu yüzden emek-sanat türü üretimde üretilen ürünün pahalı olmasına neden olan unsurları üretim sisteminden ayıklaması gerekiyordu. Bunun için çalışmaları sonucunda; ("sertleşmiş metalleri" işleyebilen takım tezgahları kullanarak ki bu makina, oldukça yeni bir makinaydı)

¹ Bu incelemede Otomotiv Sanayii Derneği tarafından yayınlanan ve The Massachusetts Institute of Technology tarafından hazırlanan olan "Dünyayı Değiştiren Makina : Otomobil" adlı çalışmadan yararlanılmıştır.

otomobili oluşturacak parçalarda belirli bir standarda kavuşmuş, böylece tasarımları için belirli standartlar geliştirerek değişebilirliği sağlamıştır. Çok büyük bir çoğunluk seri üretimin anahtarı olarak hareket eden veya sürekli bir montaj hattını esas aldı. Ancak asıl anahtar daha ziyade, parçaların birbirlerinin yerine tam ve tutarlı olarak kullanılabilir şekilde değişebilir olması ve yine parçaların bağlanmasındaki basitlikti. Aynı şekilde işleri bölümlerine ayırmış, her bir işçisinin bu iş bölümlerinde uzmanlaşmasını sağlayarak vasıfsız işçilerle çalışabilme imkanını yaratmıştır.

Ürün tasarımı, değişebilirlik, basitlik, bağlantı kolaylığı gibi faktörler bir araya geldiğinde Ford, rakipleri üzerinde önemli bir avantaj sağlamıştır. En azından, daima her montaj fabrikasının nüvesini oluşturan tecrübeli montajcıları devre dışı bırakabilmiştir.

Ford en son, seri üretimin en belirgin özelliği olan akış bandını devreye soktuğunda daha önce (ürün sabitti ve montajcılar kendilerine verilen işi yapmak üzere ürüne gidiyorlardı) yaşadığı iki sorunu da aşmış oluyordu: Artık işçilerin hareket halinde kaybettikleri zamanlar tasarruf edilmiş, işçilerin bandın hızına uyuma zorunluluğu getirilerek karışıklıkların önüne geçilmişti.

1913 yılının ilkbaharında seri üretim teknikleri artık temellerine oturmuştu. Bundan böyle emek-sanat türü üretim yapan işletmelerin çok ciddi bir rakipleri vardı. Geline bu noktadan sonra onların yapabilecekleri tek şey bu değişime ayak uydurabilmektir. Seri üretim belki standart bir ürün sunuyordu ama çok geniş kitlelerin alım gücüne uygun bir fiyatla. Ford, eskilerin bir prestij malı olan otomobilde Amerikan çiftçilerine ve düşük gelir sahiplerine uygun modelleriyle pazarda boy gösteriyordu. Ve binlerce yıl süren bir üretim türü olan "emek-sanat" türü üretim, yerini kendisine göre bir hayli kısa ömürlü olacak olan "seri üretime" bırakıyordu.

Bu iki üretim türünün içerdiği unsurları karşılaştırmalı olarak, biraz daha detaya inerek incelerseniz Endüstri Devrimi'nin beraberinde getirdiği değişimleri de daha iyi görebilme şansımız olacaktır :

İSGÜCÜ : Üretimin her aşamasına vakıf vasıflı işçilerle çalışan "emek-sanat" türü üretim yerine "seri üretim" vasıfsız işçilerle çalışarak bir maliyet avantajı sağlamıştır. Seri üretimde işin bölünmesi esas alınmış ve bir işçi tek bir iş yapar duruma getirilmiştir. (Bir arabaya tek bir lastik takmak, bir somunu sıkmak vb.) 1915 yılında Ford fabrikasında 50 ayrı dil konuşan, çoğu Amerika'ya yeni gelmiş 7000'den fazla işçi çalışması bunun uç örneklerinden olmakla beraber durumu göstermesi açısından önem taşımaktadır. Böylece Ford, 1908 yılında

bir montajcının 514 dakika olan ortalama işlem süresini, 1913'te 1.9 dakikaya indirmeyi başarmıştır.

İş bölümlemesi ile işçinin yaptığı işte uzmanlaşacağı ve bu işi çok daha iyi yapacağı düşünülmüştür. Çalışan, sadece kendisine verilen iş emrini yerine getirecek, düşünsel veya herhangi başka bir yönden herhangi bir çalışma yapmayacaktır. Bu sistem, işleri hızlandırması açısından oldukça işe yaramış fakat çalışanların iş tatminlerini sağlayamamıştır. Bunu yüksek orandaki devamsızlıkların neden olduğu büyük oranlardaki iş saati kayıpları izlemiştir. Eskisi gibi işin bütününe öğrenemeyen işçilerin kendi işlerini kurabilecek bilgi ve birikime hiç bir zaman sahip olamayacaklarını fark etmiş olmaları da iş tatminsizliklerini arttıran önemli bir faktör olmuştur.

İş bölümlendirmesinin en büyük dezavantajı ise üretim bandında yapılan hataların ancak üretimin sonunda fark edilebiliyor olmasıydı. Bozukluklar fark edildikten sonra da ürünün düzeltilmesi için ek bir çabaya gerek duyulmaktaydı. Bu çaba üretim hattının sonunda, kalifiye elemanlardan oluşan bir grup tarafından gösterilmekteydi. Bu ek gayretlerin sonucunda, oldukça yüksek maliyetlerle ortaya çıkan ürün ise, üretim bandından çıkan diğer ürünlerdeki kaliteye dahi ulaşamıyordu.

ORGANİZASYON : Bir otomobil yaklaşık 10.000 adet parçanın montesi ile oluşur. Bu parçaların tümünün bir firma tarafından yapılmasıysa oldukça zordur. Sadece Ford tarafından belirli bir süre için denenmiş daha sonra bu uygulamadan vazgeçilmiştir. Bu durum sadece otomobil için değil diğer tüm ürünler için de geçerlidir. Bunun önemli bir sonucu ise firmanın üretimini sürdürebilmesi için gerekli malzemeleri kendi dışında bir firmadan alması zorunluluğudur. Bu ise bazı sorunları beraberinde getirmektedir.

Emek-sanat türü üretim yapan firmalarda tıpkı seri üretim firmalar gibi ihtiyaçları olan yarı mamulleri belirli taşeronlara yaptırmaktaydılar. Fakat sorun şuradaydı ki ana firmaların taşeronları hiç bir zaman standart bir ölçü sistemi kullanmıyorlardı. Bunun temel nedeni imalat aletlerinin sertleştirilmiş çeliği kesememesiydi. Bunun yerine, değişik taşeronlar, birbirinden biraz farklı ölçüler kullanarak, parçaları yapmaktaydılar. Sonradan ağır kullanım şartlarına dayanabilmeleri için yüzeylerinin sertleşmesi amacıyla parçalar fırınlanıyorlardı. Bu ise çoğunlukla parçaların çarpılmasına ve orjinal şekillerini kaybetmelerine neden oluyordu. Son bir kez daha elden geçen parçalar bu şekilde ana firmaya gönderiliyordu. Buraya ulaştıklarında en iyimser şekilde "takribi" olarak tanımlanabilirlerdi. Burada usta işçilerin elinde parçalar birbirlerine uyumlu hale getirildikten sonra ancak üretime

geçilebiliyordu. Bu üretim sonucunda ise, hiç bir zaman birbirinin aynısı olmayan, her biri birer prototip halindeki son mamul ortaya çıkmaktaydı.

Seri üretim döneminde ise artık sertleştirilmiş çeliği işleyebilen takım tezgahları mevcuttu ve ölçülerde belirli standartlar sağlanabilmekteydi. (Zaten bu özellik seri üretimin kilit özelliklerinden birini oluşturmaktadır.) Seri üretimin ilk yıllarında, bu sistemin mucidi olan Ford, tam bir dikey entegrasyona gitmiş, temel hammaddeden başlayarak üretimiyle ilgili her şeyi kendisi üretmeyi tercih etmiştir. Bu tercihin çok çeşitli nedenlerinin varlığı yanında temelde iki sebep etken olmuştur : Ford, daha önceden çalışılmadığı kadar hassas ölçülerde ve sık teslimatlara ihtiyaç duyuyor, bunu da ancak, yan sanayisinden çok önce geliştirdiği teknoloji ile, yine kendisi gerçekleştirebiliyordu. İkinci neden ise serbest piyasa ortamında bağımsız bir firmaya güvenmenin zorluklarından kaynaklanıyordu.

Her ne şekilde olursa olsun, ister tüm ihtiyaç duyulan parçaların dışarıdan alınması isterse kendilerine üretilmesi, üretim miktarının artması sonucunda firmalar dikkate değer büyüklüklere ulaşıyorlardı. Bu ise organizasyon yapısının kurulmasında ve yürütülmesinde büyük güçlüklerle yol açmaktaydı.

ÜRETİM ARAÇLARI : Emek-sanat türü üretimde kullanılan makineler birçok görevi yerine getirebilecek şekilde tasarlanmıştı. Ancak verilen her görev için yeni ayarlamalara ihtiyaç duyuluyordu. Bu ayarlamaları ancak iyi eğitilmiş, kalifiye elemanlar yapabiliyorlardı.

Seri üretimde ise her görev için yeni ayarlamalar yapacak vakit yoktu. İşler çok daha hızlı bir şekilde yürümeliydi. Ancak bu şekilde maliyetler aşağılara doğru çekilebilirdi. İşte bu nedenle özel görevler için özel makineler üretilirdi. Belirli görevler için alınmış bu makinelerin kullanımı ile işçi sadece parçayı makineye yerleştiriyor ve makineyi çalıştırıyordu. Böylece büyük miktarların üretiminde yüksek zaman tasarrufları sağlanabiliyordu. Yalnız bu sistemin en zayıf yönü elastiki olmayıştı. Görev değişiklikleri yapılması gerektiğinde ihtiyaç duyulan ayarlamaları yapmak çok uzun zaman almaktaydı. Bu da üretimi önemli ölçüde aksatmaktaydı. Bunun anlamı ise standart ürünlerde değişiklik yapmaya üretici firmaların sıcak bakmaması ve emek-sanat türü üretimdeki müşterinin özel isteklerini yerine getirebilme avantajının tamamen yok olmasıydı.

1900'lerin başından itibaren Amerika'da temelleri atılan ve hemen hemen tümüyle orada geliştirilen seri üretim sayesinde Amerika büyük oranda rakipsizdi.

Özellikle otomobil sektöründe ona ayak uydurmaya çalışan Avrupa, bu çabalarında başarılı olabilmek için 1950'li yılları beklemek zorundaydı. O dönemde ürün çeşitlilikleri ve yeni tasarımlarıyla Amerikalıların pazarlarını büyük ölçüde ellerinden aldılar. 1970'lere kadar başarı üzerine başarı sağlayan Avrupalılar da bundan sonra bir duraklama dönemine girdiler. Bunda en önemli etken, iş gücünün seri üretim faaliyetlerindeki rolünden tatmin olmamasıydı. Fabrikalarda çalışan insanlar işlerinden mutlu değillerdi ve sendikaları vasıtasıyla girdikleri pazarlıklarda ilk istekleri çalışma sürelerinin azaltılması oluyordu. 1980'lere gelindiğinde Amerika ve Avrupa'da sistem tıkanmıştı. Oysa 2. Dünya Savaşı'nın ardından Dünyanın diğer köşesinde, Japonya'da, farklı bir şeyler oluşuyordu. "Üretim anlayışına farklı bir bakış."

V-YALIN ÜRETİM SİSTEMLERİ

Hiçbir yeni fikir, tamamen olgunlaşmış olarak, bir boşluktan meydana çıkmaz. Üretim sistemlerinin gelişme süreci de bunun tipik bir örneği olarak karşımızda durmaktadır. Ayrıca denebilir ki yeni fikirler, ihtiyaçlardan bağımsız değildir. Emek-sanat türü üretimin zayıf yönleri belliydi ve H. Ford teknolojik gelişmelerin de desteği ile bu zayıf yönlerin üstesinden gelmişti. Ancak bu sistemin oluşturulabilmesi için gerçekleştirilmesi gereken belirli şartlar vardı. Bunların başında da özel işler için tasarlanmış pahalı makineler, düşük ücretlerle çalışmaya hazır yoğun bir iş gücü ve üretilen yüksek miktarda, düşük çeşitlilikte, standart ürünleri almaya hazır, çok sayıdaki müşteriler.

İkinci Dünya Savaşı'nın hemen ardından, izleyeceği iç ve dış politikaları Amerika'nın suflörlüğünde belirleyen yenik Japonya'da bu özelliklerin hemen hiç biri mevcut değildi. Büyük maliyetli üretim makinelerini yurda getirebilecek sermaye birikimine sahip olmamalarının yanı sıra yurt dışına çıkacak en ufak miktarlardaki dövize tahammülleri de yoktu. Ayrıca Amerika'nın istekleri doğrultusunda hazırlanan İş Kanunu ile çalışanlar ve sendikalar, iş verenlere karşı oldukça güçlenmişlerdi ki işçiler seri üretimin bilinen kötü şartlarında, düşük ücretlerle çalışmak istemiyorlardı. En son olarakta Japon pazarında talep daha çok ürün çeşitliliğini ve belirli miktarlardaki üretimi gerçekçi kılıyordu. Üstelik seri üretim sistemini kullanarak, yani oyunu onların kuralları ile oynayarak ne Amerikalı ne de Avrupalı müşterileri kendilerine çekebilirlerdi. Oysa ihracatın artması, o dönemde Japonların üzerinde en çok durdukları unsurdur.

Bunların sonucunda ise söylenebilecek tek bir şey vardı: Seri üretim sistemi. Japonların gerçekleştirebilecekleri bir sistem olmamasının yanı sıra

ihtiyaçları olan sistem de değildi. Onların ihtiyacı olan kendi imkanları çerçevesinde gerçekleştirebilecekleri, yepyeni bir bakış açısıydı. Ve bu bakış açısını ortaya çıkarmasını da bildiler. Başarıya ulaşmalarında ise özellikle bir firmanın rolü büyüktü : Toyota .

Eiji Toyoda ve Taiichi Ohno, 1940'larda seri üretime bir alternatif olabilecek üretim sistemlerini tasarlayabilmek için harekete geçtiler. Bu deneme kabiliyetindeki başlangıçtan 1960'ların başlarında tam anlamıyla çalışır konuma gelmiş olan "Toyota Üretim Sistemi" doğmuştur.

Seri üretimden yalın üretime geçiş, tıpkı emek-sanat türü üretimden seri üretime geçiş gibi bazı farklı bakış açıları, ihtiyaçlar, teknolojik ve tasarımsal gelişmeler temeline oturmuştur. Seri üretimde kullanılan pek çok makinanın yalın üretim anlayışında da kullanılabilmesi için gerekli dönüşümleri Ohno, uzun uğraşlar sonucunda tasarlamıştır. Bu çabalar hedeflerine ulaşmalarında gerçekten önemli kilometre taşları olmuştur. Bu yeni yaklaşımın daha iyi anlaşılabilmesi için onun yeni tekniklerinin nasıl işlediğine bir örnekle bakmak faydalı olacaktır.

Henry Ford'un tamamen çelik gövdeli Model A 'sı çıkmalı neredeyse altmış yıl olmuştu ve araç gövdeleri halen çelik saçlardan preslenmiş 300 civarında saç parçanın birbirine kaynaklanması ile elde ediliyordu. Bunun için ise mevcut iki yol vardı : Bunlardan birincisi, emek-sanat türü

üretim tarzını benimsemiş olan üreticilerin kullandığı yöntem, metal levhaların önce kaba bir şekilde kesilmesinden sonra bunların son şeklini alması için kalıp üzerinde el ile dövülmesiydi. Seri üretim yöntemini kullanan fabrikalar ise işe büyük rulo saçlarla başlarlar. ellerindeki bu levhayı otomatikleştirilmiş bir kesme presinden geçirdikten sonra bu parçaları, birbirlerine, uyan alt ve üst kalıpları içeren ağır preslere sokarlardı. Böylece iki boyut halindeki saç istenilen üç boyutlu parça haline gelirdi. Bu ağır makineler dakikada 12 vuruş üzerinden üç vardiya çalışarak yılda en az bir milyon parça üretmek üzere tasarlanılmıştı. Oysa bu pahalı makineleri üretim kapasiteleri Toyota için oldukça fazlaydı.

Bu pres makinelerinin bir başka dezavantajı ise, ağır kalıpların değişimi sırasında yaşanmaktaydı. Aynı pres hattı, kalıpların değiştirilmesi ile bir çok parçanın üretiminde kullanılabilirdi. Fakat bunu yapmak oldukça zordu. Kalıpların herbiri tonlarca ağırlığındaydı ve işçilerin bunları makinaya mutlak bir hassasiyetle ayarlamaları gerekiyordu. Çok hafif ayar bozuklukları bile parçalar üzerinde önemli bozukluklara sebebiyet vermekteydi. Ayrıca bir pres makinasının yeni parça için

ayarlanması ortalama bir gün alıyordu. Üretim hacminin yüksek olması durumunda her parçaya bir makinanın tahsis edilmesi ile sorun çözülebilirdi. Ancak bu, Toyota için bir çözüm değildi.

Taiichi Ohno'nun sermaye bütçesi pratikte tüm arabanın birkaç prestin çıkmasını emrediyordu. Ohno çıkış noktasını, bu kalıpların kullanımını basitleştirerek daha kolay ve sık değiştirilebilecek şekilde tasarlamakta buldu. Bu çalışma on yıla yakın bir süre aldı. Sonunda bir tam günlük bu süreyi, kalıp değiştirme uzmanları yerine kendi işçisini kullanarak, şaşırtıcı bir şekilde üç dakikaya indirdi. Ayrıca bu keşfin umulmadık iki etkisi de daha sonra fark edildi. Bunlardan birincisi, küçük miktarlarda yapılan preslemenin büyük miktarlarda yapılan preslemeye oranla bir parça başına maliyet avantajının olmasıydı. Bunu sebebi büyük miktarlardaki bitmiş parça stok taşıma maliyetleri ortadan kalkmış oluyordu. Daha da önemli olan ikinci avantaj ise, bir otomobile monte etmeden önce sadece birkaç parça yapmak, pres baskı hatalarının anında ortaya çıkmasını sağlıyordu. Böylelikle pres atölyesindeki kaliteye çok daha fazla önem verilebiliyor, bu ise imalattan sonra anlaşılabilen ve büyük maliyetlere sebep olan hataların ortaya çıkmadan engellenmesini sağlıyordu.

Bu sistemin ihtiyaç duyduğu en önemli unsur ise iyi eğitilmiş ve motive edilmiş insan gücüydü. Sistemin sürekliliğini sağlayabilmek için işçilerin sorunlar ortaya çıkmadan önce sezineyleyip, çözümlemeleri hakkında düşünme inisiyatifi ele almaları gerekmektedir. Aksi takdirde sistem en ufak bir aksilikte aksayacak, çalışmayacaktı.

Taiichi Ohno'nun üretimin temel unsurlarına getirdiği yeni bakış açılarını daha yakından incelersek, Ford ile benzerliklerini ve farklılıklarını, yola çıkış noktalarını, dayandığı temelleri, ulaştığı sonucu ve günümüz yaşam biçimine etkilerini daha iyi anlamlandırabiliriz.

İSGÜCÜ : 1940'ların sonunda karşılaşılan ekonomik durgunluk Toyota Şirketi'ni de etkiledi. Aile krize karşı bir çözüm bulma amacıyla işgücünün dörtte birini işten çıkartmayı teklif etti. Ancak işçiler bu duruma sert tepki gösterdiler. 1946 yılında sendikalara verilen haklar ve işten çıkarmalara getirilen sınırlamaların da etkisiyle şirket sendika ile uzlaşma yolları aradı. Sonuçta işçilerin işten çıkartılması kabul edilirken, kalan işçilerin hayat boyu işleri güvence altına alındı ve kıdemlilik esasına göre ikramiye sistemi getirildi. Artık Toyota (ki diğer pek çok firmada da benzer uygulamalar eş zamanlı olarak başlamıştı) işgücünü değişken bir maliyet olarak kabul edemeyecekti. Onlar da artık makineler gibi sabit

birer maliyettiler. Ancak kıdeme göre bir ücretlendirme yöntemi uygulamaya sokulduğu için işçilerin de iş değiştirmeye pek istekli olmayacakları açıktı.

Aslında bu durum Ohno için bir avantaj olarak değerlendirilebilirdi. Çalışanlarda bir firma bilinci yaratılabilir, onları kaybetme endişesi olmasızın yetiştirilebilirlerdi. Zaten öyle de oldu. İşçilerinin sürekli eğitim durumlarını yükselten, onların sadece kas gücünden değil bilgi ve deneyimlerinden de yararlanabildiği iş tatmininin tam olarak sağlandığı bir ortam kuruldu. Böylece Ohno da sistemini aksatmaksızın yürütebilecek nitelikli işgücünü kazanmış oluyordu.

SON MONTAJ FABRİKASI : Nitelikli, iş tatmini sağlanmış, çaba ve bilgisini işine aktarmaya hazır işgücünün kazanılması gerçekten kazanılmış büyük bir avantaj olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanlara ömür boyu iş garantisi vermek ve kıdeme göre ikramiye sasını getirmek tüm bu özellikleri insanlarda bir anda oluşturmuyordu. İş koşullarının da belirli bir düzene sokulması gerekiyordu.

Fabrikada, seri üretimin kendilerinden sadece verilen iş emirlerini yerine getirmesi beklenen işçileri yerine, tamamıyla üretime katılan, inisiyatif sahibi bireyleri haline gelmişlerdir. Despot ustabaşı anlayışı yerine takım çalışmalarının getirilmesi ve takım liderinin de (ustabaşının aksine) üretimde yer alması oluşturulan sistemde ki önemli değişikliklerdi. Daha sonraları bu takımlara küçük ek görevler de verilmeye başlandı. Bu küçük görevlerin yavaş yavaş geliştirilmesi ve takımları birlikte çalışmaya başlamalarının ardından takımlara süreçlerin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapması için zaman ayrılmaya da başlandı.

Bu noktadan sonra ileri bir safha "Yeniden işlem" hakkında yapılan çalışmaları. Seri üretimde, üretimi durdurmamak için, hatalı parçaların geçmesine izi vermek anlayışı vardı. Hatalı parçalar üretim hattının sonunda ayrıca bir çaba ile keşfediliyor, ya düzeltilmesi için yeniden işleme tâbi tutuluyor ya da iskartaya ayrılıyordu. Bu ise önemli bir maliyete ve kalitesizliğe neden oluyordu. Ohno ise buna tezat bir uygulama yolunu seçti. Her iş istasyonunun üstüne bir kablo yerleştirdi ve işçilerden tamir edemedikleri bir sorun çıkarsa derhal hattı durdurmalarını istedi. Böylelikle tüm ekip sorunu çözmek üzere o noktaya gelecekti.

Yalnız burada bir şey daha yapıldı ; sistemde çıkan arızalara tesadüfi olaylar olarak bakmak yerine işçilere olaylar karşısında soru sormaları ve problemin kaynağını bularak çözmeleri öğretildi. Böylece bir işçi bir sorunla karşılaştığında, sistemli bir şekilde bunun kaynağını

araştırıyor ve sorunun bir daha tekrar etmemesini sağlıyordu.

Bu fikirler denenmeye başladığında üretim hattı devamlı duruyordu, bu durum çalışanların moralini bozuyordu. Ancak karşılaşılan sorunlarla baş etme alışkanlıkları kazanıldıkça ve problemler köklü bir şekilde çözüldükçe üretim hattının durma sayısı da giderek azaldı. Bugün her işçinin üretim hattını durdurma yetkisi olan Toyota fabrikasında ürün verme oranı yüzde yüze yaklaşmaktadır. Bunun anlamı ise üretim hattının pratikte hiç durmadığıdır. Oysa seri üretimle çalışan fabrikalarda yüzde doksanlık bir ürün verme oranı başarılı kabul edilmektedir.

Çok daha çarpıcı bir sonuç hattın sonunda ortaya çıkmaktadır. Seri üretimin hattın sonunda yaşadığı "yeniden işlem" sorunu tamamen ortadan kalkmıştır. Ayrıca üretilen ürünlerin kalitesi de çok daha yüksektir.

Yeniden işlemi yok etmenin önemini belirtmek için iki rakamı belirtmek yeterli olacaktır. Seri üretimle çalışan firmalar bugün, çalışma sürelerinin %25'ini, fabrika alanlarının %20'sini hataları düzeltme işine ayırmaktadırlar. Yalın üretim sistemlerinde bu oranlar sıfırdır.

İKMAL ZİNCİRİ : H. Ford, ikmal zincirini, tam anlamıyla bir dikey entegrasyona giderek kendi içinde kurmuştu. Seri üretim sistemini uygulayan başka hiç bir firma bu yöntemi uygulamadı. Zaten Ford'ta 2. Dünya Savaşı sonrasında bu sistemden vazgeçti, fakat "al ya da üret" sorunu firmaların vermeleri gereken önemli bir sorun olarak kaldı. Firmalar durumlarına göre ihtiyaçları olan parçaların belirli bir miktarını yan sanayi firmalarından tedarik etmeliydiler. Ancak oranlar firmalar için farklılık arz ediyordu. GM' de %30'lar civarında gerçekleşirken, Porsche ya da Saab'ta %75'lere kadar çıkabiliyordu. Ford'ta ise bu oran %50'lere kadar çıkmıştı.

Ayrıca ikmal zincirinin kurulmasında tek sorun "al ya da yap" kararının verilmesi değildi. Mal alınacak firmaların seçimi ve onlarla yürütülen ilişkiler de önemli bir unsurdu. Seri üreticiler, yan sanayi firmalarını büyük oranda, güvenilmez ve sadakatsiz olarak nitelendirme eğilimindeydiler. Bunun da bir sonucu olarak ilişkiler oldukça mesafeliydi. Ayrıca her bir parça için çok sayıda tedarikçiyi elde tutmak, böylece serbest piyasa koşullarını kurarak hem tedarikçinin fazla kâr etmesini engellemek hem de kendilerini güvende hissetmek arzusundaydılar. Bunların sonucunda ise büyük oranda alışverişlerde kısa süreli ilişkiler yaşanmaktaydı. Ana firma ihtiyacı olan parçayı belirlemekte, çizimlerini tedarikçilere göndererek, belirli kalite sınırlamaları içerisinde, onlardan fiyat

istemekteydi. Fiyat tedarikçinin seçiminde dikkat edilen tek unsurdu. Teknik desteğin verilmediği, işin bütününden habersiz bırakılan tedarikçiler de tıpkı iş görenler gibi sadece kendilerinden istenen parçayı, istenilen zaman ve miktarda üretmekle yükümlüydüler. Kendilerinden daha fazla bir şey beklenmiyordu.

Oysa yalnız üretim sistemlerinde yan sanayi ile ortak çalışma ortamı yaratılmış, karşılıklı güven ve destek temellerine dayanan yapı kurulmuştur. Öncelikle beraber çalışılan tedarikçi sayısı bir ya da ikiye indirilmiş, ilişkiler uzun vadeye yayılmıştır. Tedarikçilerden yalnızca malı üretmesi istenmemekte ürünün tasarımı da kendilerine bırakılmaktadır. Bunun için gerekli bilgi, eğitim ve teknolojik destek firmaya sağlanmaktadır. Yalnız onlardan sıfır hata ile çalışmaları beklenmekte, çok sıkı denetimler yapılmaktadır. Giriş kalite kontrol hemen hemen bitmiş, istatistiksel proses kontrol bir yaşam tarzı haline getirilmiştir.

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ : Yalnız üretim sistemleri temelde müşteri esaslı sistemlerdir. Seri üretimde üretilen çeşitliliği olmayan, standart ürünlerin temel özelliği kolay kullanım ve onarımlarıdır. Müşterinin özel istekleri dikkate alınmamaktaydı. Bunun en önemli nedeni ise üretim sürecinin inelastik yapısıydı. Oysa Toyota'nın geliştirdiği üretim yapısı müşterilerinin özel isteklerini de değerlendirmeye alabilmelerini sağlayan bir yapıydı.

Toyota bu avantajını kullanmak niyetiyle, kurduğu ikmal zincirinin temel esaslarına benzeyen bir yapıda montajcı-bayi-müşteri zincirini kurdu. Bu zincir müşteri esaslı bir zincirdi ve uzun dönemli ilişkilere dayandırıldı.

Görüldüğü gibi aslında Toyota'nın yaptığı Ford'un ortaya koyduğu değerlerin eksik yanlarını kendi ihtiyaç ve olanakları doğrultusunda düzeltmekten ibaretti. Ancak burada Toyota Üretim Sistemi'nin özellikle vurgulamak istediğimiz yanı "yaratıcı" yanındır, ortaya koyduğu düşünce sistemidir. Toyota, mevcut imkanlarla daha üst noktalara ulaşabilmeyi sağlamıştı ve bunu sistemin baş mimarı olan Taiichi Ohno'nun da dile getirdiği gibi Ford'un bıraktığı birikimler sayesinde başarmışlardı.(4)

VI-SONUÇ

Önce insan ve evcilleştirilmiş hayvanlar başlıca güç kaynaklarıydı. Daha sonra insan zekası, rüzgar ve su gücünü de kendi gücüne kattı. Bu yeni güç kaynakları pek çok yeniliği beraberinde getirdi. Artık üretim yalnızca insan ve hayvan gücüne bağlı değildi. İnsan, daha büyük ve sürekli iki güç kaynağı daha kazanmıştı. Üretim anlayışı, bu yeni güç kaynaklarına uygun makinelerin hayata geçirilmesiyle önemli değişiklikler yaşadı. Bu da toplumsal

hayatı birebir etkiledi. Ancak zaman içerisinde bu gelişim ivmesi yavaşladı ve gelişim süreci bir duraklama dönemine girdi. Hızlı bir değişim döneminin ardından yüzlerce yıl üretim biçimlerinde ciddi bir değişim yaşanmadan geçti.

1800'lü yıllara gelindiğinde ise, uzun yıllardır bilinmesine karşın pratik hayatta kullanımı sağlanamamış iki güç kaynağı insan egemenliğine sokuldu. Buhar ve Elektrik. Özellikle James Watt'ın buhar gücüyle çalışan makineleri üretim alanında yeni bir atılımı beraberinde getirdi. Bu iki güç kaynağına zaman içerisinde Petrol ve Atom gücünün de eklenmesiyle değişim daha da hızlandı. Bu yeni güç kaynaklarıyla çalışan, gelişmiş makinelerin devreye girmesiyle hayatımız son 100 yıl içerisinde belki de bugüne kadar ki en büyük ve hızlı değişimi yaşadı. Ancak 2000'li yıllara iyice yaklaştığımız bu yıllarda gelişim hızı, ilk yıllara oranla bir hali yavaşladı. Denilebilir ki artık Endüstri Devrimi ile başlayan gelişim süreci de, aynı Roma ve Orta Çağ dönemlerinde olduğu gibi bir duraklama devrine girmiştir. Bundan sonra üretim araç ve yöntemlerinde büyük bir değişiklik olmayacağını söylemek yanıltıcı olmayacaktır.

Çağımız çok büyük değişimlerin, çok hızlı bir şekilde yaşandığı bir çağ olmuştur. Bu değişim süreci, yerini bir durağanlığa ağır ağır bırakacaktır. Bu noktadan sonra ancak bugün kullandığımız araçlarda ve yöntemlerde küçük iyileştirmelere gidilebilecektir. (Daha küçük bilgisayarlar, daha gelişmiş uçaklar, trenler vb.) Yüzyılın başından itibaren süregelen dönemi tarihsel bir süreç içerisinde değerlendirdiğimizde ise, her biri yaşantılarımızı hiç ummadığımız noktalara getiren "büyük buluşlar" döneminin artık kapandığını söyleyebiliriz.

Denilebilir ki 100 sene önce kabaran ve dünyamızı oldukça değiştiren sular artık durulmaktadır, en azından insanoğlu birikimleriyle beraber bir sonraki gelişim basamağına ulaşana kadar.

KAYNAKÇA

- 1-) C. Northcote PARKINSON, "Siyasal Düşüncenin Evrimi", Remzi Kitabevi, 1984.
- 2-) J.G. LANDELS, "Eski Yunan ve Roma'da Mühendislik", TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları Dizisi, Kasım 1996.
- 3-) Jean GIMPEL, "Ortaçağda Endüstri Devrimi", TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları Dizisi, Aralık 1996.
- 4-) Taiichi OHNO, "Toyota Ruhu", Scala Yayıncılık, 1996.
- 5-) J.P. WOMACK, D.T. JONES, D. ROOS, "Dünyayı Değiştiren Makina", Otomotiv Sanayii Derneği, 1990.

PAZARLAMA YÖNETİMİNDE YENİ BİR YAKLAŞIM: FRANCHISING

Birdoğan BAKİ

MTA, Doğu Karadeniz Bölge Müdürlüğü, Metalurji Mühendisi-İşletme Bilim Uzmanı

Abstract:

Franchising is a distribution system Which supports an effective communication of products or services from producer to consumer. The aim of the article is to introduce franchising to investigate its development in Turkey and in World and also to point out its advantages and disadvantages to both sides (Franchisee and Franchisor).

1. GİRİŞ

Franchising özellikle 1970'li yıllardan sonra sözleşmeler yoluyla dünya çapında yaygınlaşmış bir ticari ilişkidir(1).

Franchise veya franchising kelimesinin ana kökeni serbest bırakma anlamına gelen Fransızca "franchir" ve İngilizcede de aynı anlama gelen "to free" fiillerinden oluşmaktadır. Sistem içinde kullanılan franchising terminolojisi aşağıdaki gibidir.

Franchising : Sistemin genel ismidir.

Franchise : İsim ve işletme hakkı, imtiyaz vermedir(2).

Franchisor: Üretici işletme, ana işletme, isim ve işletme hakkını veren firma, franchise vericisi.

Franchisee: Franchise alıcısı, ana işletmeden bu hakkı alan gerçek veya tüzel kişidir.

Franchising; hukukçular ve uluslararası kuruluşlar tarafından değişik şekillerde tanımlanmış olmasına rağmen, tüm tanımların içerdiği kavram hemen hemen aynıdır. Söz konusu tanımlardan bir kısmı aşağıda verilmiştir.

Franchising; bir ticari işletmenin bir başka ticari işletmeye mallarını satma, mamulünü üretme, hizmetlerini sergileme veya ismini kullanma hakkını verdiği ticari ilişkiler içeren geniş bir kavramdır(1).

Franchising; bir pazarlama yada dağıtım kanalı formu olarak, sistem içinde ana firmanın, bir diğer firmaya belirli ayrıcalıkları belirli bir zaman dilimi içinde ve belirli bir alanda kullanım hakkını vermesidir.

Franchising; bir ticari işletmenin kendi ülkesinde ve/veya ülke dışında mallarını veya hizmetlerini üretip satma hakkını veren bir anlaşma biçimidir(3).

Franchising terimi esasta bir ilişkiler bütünüdür. Franchising'i en iyi ifade eden kelime ilişkidir(4).

Genel olarak, Franchising'in literatürde bulunan çeşitli tanımlardan, üç temel unsur gösterilebilir.

- Franchising, en az iki firma tarafından sürekli bir ilişki için oluşturulur

- Ayrıcalığı veren ve alan arasında, yüküm ve sorumlulukları belirleyen ve kanuni bağlayıcılığı olan bir kontrat (sözleşme) vardır. Ayrıcalığı veren, ayrıcalığı alana nazaran daha güçlüdür. Diğer bir deyişle yaptırım gücü vardır.

- Ayrıcalığı olan ayrıcalığı verenin ismi ve sözleşmede belirtilen koşulları altında faaliyetlerini sürdürür. Örneğin, otomobil bayileri, benzin istasyonları, hazır yiyecek (fast-food) satan dükkanlar gibi.

II. FRANCHISINGİN DÜNYA VE ÜLKEMİZDEKİ GELİŞİMİ

Franchising uygulamaları ilk olarak ortaçağda; krallar vergilerin toplanması için daha önceden belirledikleri kişilere vergileri toplamaları için para verirdi. Bu tür bir vergi toplama yolu; vergileri düzenli olarak toplayıcı görevliler kral tarafından ücretleri dışında ödüllendirilirdi. Terim ya da aktivite olarak bu Amerikan terimi olarak düşünülmüşse de, ortaçağdan beri İngiltere'de kullanılmıştır. Örneğin, İngiltere'de 1700'lerde bira üreticileri ile bar sahiplerinin arasında yapılan sözleşmelerle franchising ilişkisi oluşturulmuştur. Bu tarihte çıkarılan yasa ile alkollü içki satışlarının lisans ile sınırlandırılması yoluna gidilmiştir. Lisans sayısının kısıtlı tutulması ise lisans fiyatlarının alkollü içki satışı yapan küçük bar sahiplerinin ekonomik güçlerini aşan seviyelere yükselmesine neden olmuştur. Bu sorunlara bir çözüm olarak, yeterli ekonomik güce sahip alkollü içki

üreticileri içki lisanslarını kendi adlarına satın alma ve bölgesel olarak alkollü içki satışı yapan yerlere içki satış lisansları kiralama yoluna gitmişlerdir.

ABD'de modern anlamda franchising, 1851 yılında singer dikiş makinalarının dağıtımı ile başlamıştır. Bu dikiş makinalarının dağıtımı için bir şebeke oluşturulmuş ve dağıtım sisteminde yer alan aracılardan sadece singer dikiş makineleri ve gereçleri satmalarına bir anlaşma kapsamında izi verilmiştir. Ayrıca, 19. Yüzyılda General Motors ve Coco-Cola'nın franchising sistemini benimsemeye başlamıştır. ABD'de 1995 yılı itibarıyla, toplam 65 endüstride 5000 franchisor ve bunların franchising hakkı vermiş oldukları yaklaşık 600.000 franchisee vardır. Ayrıca şu anda Franchising: 1.5 Milyon çıkış yeri ve 700 Milyar \$ yıllık satışıyla ABD ekonomisinin büyük bir parçasıdır. Franchising, 9 Milyonun üzerinde kişiye iş verdiği ve ABD'deki perakendecilerin 1/3'ünden fazlasını oluşturur(5).

Ülkemizde franchising yeni bir kavram olarak kullanılmasına rağmen sistemin gerekleri bilinmeden de olsa bazı sektörlerde yerine getirilmiştir. 1950'li yıllardan itibaren başlayan kitlesel üretim ve işletmelerin mamullerinin dağıtımını daha iyi yapabilmeleri için bayilik ve acentelik gibi sistemleri ortaya çıkmaya başlamıştır.

Türkiye'de franchising sistemi, ilk olarak 1986 yılında dünyanın en büyük franchise vericilerinden biri olan McDonald's'ın Türkiye pazarına girmesi ile adından söz ettirmeye başlamıştır. Daha sonraları Sagra, Turyap, Mudurnu Piliç Ürünleri, Nectar Beauty Shop vb. işletmeler örnek gösterilebilir. Örneğin Sagra Special'in toplam franchise alıcı sayısı 274, McDonald's işletmelerinin ise 23'tür(6).

Öte yandan franchising sisteminin gelişmesine yardımcı olmak, yararlarını anlatmak ve bu sisteme güven duyulmasını sağlamak amacıyla 1991 yılında UFRAD (Ulusal Franchising Derneği) kurulmuştur.

III. FRANCHİSİNG KAVRAMININ TEMEL UNSURLARI

III.1. Franchisor : Franchisor her şeyden önce gerçek ve tüzel kişidir. Biraz daha geniş bir anlatımda franchisor, bağımsız olarak çalışan kişi veya işletmelere ticari adını, markasını, pazarlama sistemini ve üretimle ilgili teknik haklarını satan bir işletmedir.

III.2. Franchisee : Belli ödemeler karşılığında, bir işletmenin bütün olarak unsurlarını (marka, ticari isim, pazarlama sistemi ve üretim teknikleri) satın alan girişimci yatırımcı veya firmadır. Gerekli analizleri yaparak franchising hakkını almak isteyen kişi veya firma, franchisor ile görüşmelere başlar. Henüz görüşme aşamasında, genellikle franchisor franchisee'den bir

başvuru dosyası talep eder. Bu dosyada aşağıdaki dokümanlar istenebilir:

Franchisee'yi Tanıtıcı Bilgi: Eğer franchise adayı gerçek bir kişi ise, bu kişinin özgeçmişi, eğitimi, iş tecrübeleri, franchising hakkını almak istediği iş konusunda bilgi ve yetenekleri ve diğer kişisel bilgileri içerir. Franchisee adayı tüzel bir yapıya sahipse bu doküman firmanın kısa bir geçmişi, finansal durumunu, pazarlama, personel ve yönetim sistemlerini içerir.

Faaliyet Bölgesi: Franchisee'nin kişisel bilgilerinden sonra en önemli konu faaliyet bölgesidir. Franchisor bölge analizinde faaliyet yeri olarak spesifik bir yerin varlığını arar. Örneğin bu yer, eğer fast-food konusunda ise, insanların çoğunlukla bulunduğu şehir merkezleri, veya bir fast-food restoranı şehir dışında bir yere kurulacaksa, oto yolları ve işlek kara yollarına yakın bir yere kurulmasını tercih eder.

Finansal Kaynak Dokümanı : Franchisee'nin franchising hakkını alması halinde, bu hak ve ilgili ödemelerin nasıl yapacağını ve bu kaynakları halinde, bu hak ile ilgili ödemeleri nasıl yapacağını ve bu kaynakları nereden bulacağını ile ilgilidir. Ayrıca bu bölüm altında, franchising hakkının verilmesi halinde, işletmenin ne tür kaynaklarla kurulacağı da önemlidir. Bunların yanısıra, franchisor franchising hakkı süresince, Örneğin 15 yıl, franchisee'nin elde edeceği nakit akışını, bilançosunu ve gelir tablosunu isteyebilir. Son olarak franchisee'den mevcut koşullar altında, hangi satış miktarında veya hasılatında başabaş noktasına ulaşacağına dair bir başabaş analizi de talep edebilir.

Pazar Araştırması: Bazı franchisorlar, franchisee adaylarından işletmenin faaliyette bulunacağı konuyla ilgili bir Pazar araştırmasını da isteyebilir(7).

IV. FRANCHİSİNG SÖZLEŞMESİNİN KAPSAMI

Franchise işletmenin tarafları yukarıda söylendiği gibi franchisor (franchise vericisi) ve franchisee (franchise alıcısı)dır. Franchise veren bu sözleşme ile, kendisine ait olan üretim, işletme, pazarlama sistemini bir bütün olarak franchise alana kullandırma borcu altına girer. Franchise verenin sözleşmede yüklenildiği asli borcunun ikinci önemli parçasını, franchise alanı, bu sıfatıyla sürdüreceği ticari etkinliğinde sürekli olarak destekleme yükümlülüğü oluşturur(8).

Franchise sözleşmesi tam olarak distribütörlük, acentelik, bayilik lisans sözleşmesi, temsilcilik sözleşmesi değildir. Ortak ve ayırıcı yönleri vardır.

Bir franchise sözleşmesinin unsurları şöyle sıralamak mümkündür:

• Franchise sözleşmesinin tarafları birbirlerine bağımlı değildirler. Yani: franchise alıcısı kendi adına ve kendi çıkarları doğrultusunda hareket eder. Bu sözleşmeyi münhasır temsilcilik sözleşmesinden ayırt edici önemli unsur; maddi olmayan malların (imtiyaz, marka, isim, know-how, amblem, teknik yöntem ve bilgi) kullanılması ve teknik yardım ayrıcalığının sağlanmasına ilişkin koşullarında olmasıdır.

• Franchise sözleşmesi, franchise alıcısı ile franchise vericisi arasında sürekli bir borç ilişkisini gösterir.

• Franchise sözleşmesi, sadece bir hizmet ya da mal ilişkisi üzerine kurulabileceği gibi her ikisinin birlikte olması şeklinde de olabilir.

• Franchise sözleşmesi franchise alıcısına bir seri lisans sağlamaktadır. Bunun yanı sıra da maddi olmayan varlıkların kullanım hakkında faydalanma ayrıcalığı sağlar. Franchise vericisi bu sözleşme ile kendine ait ticari ve endüstriyel bilgilerden franchise alıcısını yararlandırmayı üstlenir.

• Franchise sözleşmesi ile franchise vericisi satış mağazası veya servis istasyonu kurmak için proje ve kredi konusunda franchise alıcısına yardımda bulunmayı kabul eder.

• Franchise sözleşmesi ile franchise vericisi, franchise alıcısının sürümünü ve cirosunu arttırması konusunda gayret gösterir.

• Franchise sözleşmesi ile, franchise alıcısının satış ve dağıtım yetkisi belli bölgede sadece ona tanınmış olmalıdır.

Tipik bir franchise sözleşmesinde bulunan hükümler şu şekildedir.

a-Franchise Alıcısına Tanınan Haklar: Sözleşme ile franchise alıcısına verenin sahip olduğu, know-how'ı ve buna bağlı ticari sırları kullanma, markayı kullanma, belirli bir bölgede satış hakkına sahip olma, franchise vericisinden destek ve hizmet alma hakları tanınır. Tabii, bu haklar tanınırken bir yandan da çeşitli kısıtlamalara tabi tutulur. Örneğin marka veya ismin sadece belirli bir bölgede kullanabileceği kısıtlaması getirilebilir.

Öte yandan Franchise alıcısı, bayi değildir çünkü toptancıdan kendi adına aldığı malı müşteriye satan tamamen bağımsız bir üçüncü taraf değildir. Bayiden farklı olarak franchise alıcısı isim hakkını satın aldığı ürün veya belirli standartlar çerçevesinde üreten veya pazarlayan yatırımcıdır(9).

b-Franchise Vericisine Tanınan Haklar: Franchise vericisi sözleşme ile, franchise alanın icraatını denetleme, muhasebe kayıtlarını inceleme, franchise

alana ait işyerlerinin denetimi, belirli dönemler halinde franchise alandan işin gidişatı ile ilgili raporlar ve bilgiler talep etme, franchise alana sözleşme süresince rekabet yasağı getirme haklarını elde tutar.

c. Faaliyet Bölgesi : Her sözleşmede faaliyet bölgesi açık ve kesin bir şekilde belirtilir. Coğrafi bölge tayini taraflar arasında önemli müzakere ve pazarlık konularından birini teşkil eder. Bir taraftan franchise alan geniş bir bölgede tekel hakkı isterken, franchise veren aksine yumurtalarını tek bir sepete koymaktan kaçınmayı yeğleyecek ve faaliyet bölgesini dar tutmak veya aynı bölgede birden fazla franchise alıcısı tayin etmek hakkına sahip olmayı isteyecektir.

Franchise bölge analizinde faaliyet yeri olarak spesifik bir yerin varlığını arar. Örneğin bu yer, eğer fast-food konusunda ise, insanların çoğunlukla bulunduğu şehir merkezleri veya bir fast-food restoran şehir dışında bir yere kurulacaksa, otoyollara ve işlek karayollarına yakın bir yere kurulmasını tercih eder(7).

d. Sözleşme Süresi: Franchise sözleşmeleri genellikle uzun bir zaman dilimini kapsar. Genellikle ulusal sınırlar içerisinde yapılan sözleşmeler 15-20 yıllık bir süreyi içerirken, uluslararası franchising sözleşmeleri 10-20 yıllık bir süreyi içene alır.

e. Franchise Alıcısına Verilen Yardım: Franchise vericileri, sözleşme boyunca franchise alıcılarına çeşitli yardım ve destek hizmetlerinde bulunur. Bunları başlıcaları; yöneticilerin ve elemanların eğitimi (hizmet içi eğitim), işyerlerinin açılacağı mekanların saptanmasından dikkat edilecek noktalara ilişkin bilgiler, makine ve teçhizat verilmesi, işyeri dekorasyonu, pazarlama desteği ile reklam kampanyaları ve danışmanlık hizmetleridir.

f. Franchise Bedeli : Franchise alıcısının kullanma hakkını aldığı marka ve sistem için Franchise vericiye yapacağı ödemeler aşağıdaki şekillerde olabilir.

-Sözleşme akdi ile yapılan toplu ödeme (Ön ödeme)

-Devamlı ve belli dönemler halinde yapılan ödemeler (Royalty). Royalty ödemeleri genellikle brüt ciro üzerinden hesaplanır ve cironun belli bir oranı şeklinde saptanır.

-Franchise vericisinin verdiği destek hizmetleri için yapılan ek ödemeler. Bu ödeme Franchise verenin, verdiği hizmetler dolayısıyla yaptığı masrafların karşılanmasına yöneliktir.

Yukarıdaki belirlenenlerin dışında rekabet yasağına ilişkin hükümler, sözleşmenin feshi ve sona ermesi, sır saklama yükümlülüğü vs. gibi daha birçok hususu da Franchise sözleşmelerinde yer verilmektedir.

V. FRANCHİSİNG/ FRANCHİSE ÇEŞİTLERİ

Franchising, hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda rahatlıkla uygulanabilir. Ulusal ve uluslararası franchising uygulamaları arasındaki temel fark: ulusal sistemde dışarıya para akmamakta, fakat uluslararası sistemde franchise vericisine belli oranlarda ödeme yapılmaktadır. Son zamanlarda bu sistemde görülen ve izlenen değişiklikler dikkate alındığında, modern anlamda franchising'in mamul bazında franchising, işletme bazında franchising ve diğer uygulamalar olarak sınıflandırılma imkanı ortaya çıkmaktadır.

V.1. Mamul Bazında Franchising

Mamul bazında franchising, franchise vericisinin franchise alıcısına kendi mamullerini daha önceden belirlenmiş coğrafi bölge sınırlarında dağıtım yapma hakkını yasal yolla vermesini kapsar. Burada önemli olan franchise vericisinin markasının satılmasıdır. Örneğin, franchise alıcısı Sagra Special ürünlerini satıyorsa, anlaşma gereği başka çikolata satamaz. Bu franchising çeşidi distribütörlük, ticari bir markanın kullanılmasını, ünlü bir ismin kullanılmasını ve mümessilliği içerir.

V.1.1. Distribütörlük: Bir üretici işletmenin belli bir coğrafi bölgede bulunan gerçek ve tüzel kişiye mamulünü satma hakkını devrettiği bir uygulamadır. Distribütör, üretici işletmenin ticari markasından olumlu bir şekilde yararlanmaktadır. Ayrıca, distribütör üretici işletmenin oluşturmuş olduğu imajın korumakla ve kaliteyi bozmamakla yükümlüdür. Distribütör faaliyette bulunduğu ülkelerde bayilerle çalışır. Bayiler distribütörlere distribütörler ise, üretici işletmeye karşı sorumludurlar. Benzin istasyonları ve otomobil satıcıları bu uygulamaya örnek olarak gösterilebilir.

V.1.2. Ticari Bir Marka : Ticari marka franchising'de, franchise alıcısı sadece ticari markadan faydalanır. Fakat, kendisi öngörülen standartlara uymakla ve de markanın itibarını zedeleyici işlemlerden kaçınmakla yükümlüdür. Dedeman otelleri bu kategoriye sokulabilir.

V.1.3. Ünlü Bir İsim : Ünlü bir ismin kullanılması mal veya hizmetin tanıtılmasında ve pazarlamasında etkinlik açısından önemlidir. Ünlü bir isim sadece o markanın reklamlarında boy gösterir, o işletmenin malını tüketir veya kullanır

V.1.4. Mümessillik : Mümessillik temeline dayalı franchising iki şekilde olur. Birincisi, Franchise alıcısına daha önceden belirlenmiş bölgede ticari faaliyetle bulunma hakkının verilmesidir. İkincisi, franchise vericisinin franchise alıcısına bir mal ve/veya mal serisini pazarlama ve satma hakkını vermesidir.

V.2. İşletme Bazında Franchising

İşletme bazında franchising'in temel ilgi alanı hizmettir. Ana işletmenin hizmeti nasıl ürettiği öğrenilir ve bununla ilgili usullar tatbik edilir. Oteller, moteller, restoranlar, kuru temizleme, muhasebe hizmetleri, oto kiralama yerleri vs. örnek verilebilir.

V.3. Diğer Franchising Yolları

Franchising sistemindeki diğer uygulamalar; ikili franchising, master franchising ve dönüştürme franchisingtir.

V.3.1. İkili Franchising : İki farklı işin aynı yerde ve aynı zamanda faaliyette bulunmasından oluşur. Bir benzin istasyonunda bir restoranın bulunması ve farklı iki mamulün tüketiciye ulaştırılması ikili franchisinge en uygun önceliklerden biridir.

V.3.2. Master Franchising : Gelişen uluslararası franchisenin yaygın formu bir franchisee'yi görevlendirmeyi içerir veya master franchisor spesifik Pazar oluşturmak için bütün ülke boyunca hakları satın alır. Çoğu master franchisorleri, kendilerini ön franchise birimleriyle desteklemeyi ve geliştirmeyi beklemelerine rağmen, diğerleri ön franchise'lere verilen haklar verilir. Temelde, ülkenizde bir minifranchisor olursanız, bir ön ödeme veya bağlılık ödemesini kabul edersiniz. Çoğu kendi kendilerine bir veya iki pilot franchise kurarlar, daha sonra orjinal dükkanlardaki planları izlemek için diğerlerini eğiterek şubeler açarlar(10).

Bu tür franchising hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda uygulanabilir. Ulusal anlamda uygulandığı şöyledir: Franchise vericisi haklarını kendi adına kullanması üzere belli bir eğitim süreci sonucunda franchise alıcısına verir. Bu franchise alıcısı, bulunduğu bölge içersinde franchise vericisi olarak faaliyet gösterir. Uluslararası anlamda ise, franchise vericisi doğrudan başka bir ülkede kendi adına franchising sistemini kurabilir; buna Mc.Donald's işletmenin örnek olarak gösterilebilir.

V.3.3. Dönüştürme Franchising : Satış sorunları olan firmaların bu problemlerine çözüm olarak ortaya çıkmıştır. Bu franchising türünde; faaliyetini sürdürmekte olan bir işletme, yine aynı sektördeki ana bir firmaya ticari ilişki içersinde söz konusu ana firmanın perakende satış işlerini üstlenmektedir. Bu sayede ana firma genişletme politikasını gerçekleştirmekte ve franchiseenin imkanlarını da kullanmaktadır. Diğer taraftan, franchisee de düşen satışlarını artırarak, bu sorununu çözmektedir.

Ayrıca, Franchising literatürde değişik şekillerde de sınıflandırılabilir. Bunlardan biri, Üretici-Perakendeci, Üretici-Toptancı, Toptancı- Perakendeci ve Ticari İsmeye Dayalı Lisansör-Perakendeci Sistemlerdir.

Diğeri ise, Bayilik Sistemleri ve Ayrıcalıklı Sistemler olarak tanımlanabilir(11).

VI. FRANCHİSE VERİCİSİ VE ALICISI AÇISINDAN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLAR

Hem franchise vericisinin hem de franchise alıcısının karşılıklı işbirliği ve güveni sayesinde optimum bir seviyede ulaşılabilecek kişisel amaçları olduğundan, franchise işinin bütün işlemsel yönünü anlama kaydıyla belirlenen bu amaçlara doğru emin adımlarla yaklaşmak hiç de zor olmayacaktır. Bu sistem çerçevesinde franchise alıcısı tam olarak sistemi kavramakta zorluk çekebilir ve tatbiki açıdan önemini anlamakta yetersiz kalabilir. Gerek franchise vericisinin ve gerekse franchise alıcısının karşısına çıkacak avantaj ve dezavantajlar aşağıdadır.

VI.1. Franchise Vericisi Açısından Avantajlar

Franchise vericisi açısından avantajlar: işin büyümesi, satın alma gücü, motivasyon ve işbirliği, işlemsel kolaylık, Franchise alıcısının katkısı ve franchise alıcısının sürekliliğidir.

İşin Büyümesi: Franchise vericisi işletmesini veya Pazar payını düşük bir maliyete katlanarak büyütme imkanına sahiptir. Her Franchise alıcısı kendi satış yerini açacağından, franchise vericisine belli ödemeler yapacağından ve kendisinin belirlemiş olduğu standartlara uyulacağından dolayı, franchise vericisi tatmin edici bir şekilde dağıtım ağını genişletebilir ve rakipleri karşısında üstün duruma geçebilir. Bu stratejik açıdan can alıcı bir noktadır.

Satın Alma Gücü: Franchise vericisi, franchise alıcıları için toptan ekipman ve malzeme teminine gidebilir; pazarlık gücünü artırır. Bu şekilde büyük iskontolar elde edilebilir.

Motivasyon ve İşbirliği: Franchise alıcıları bir yöneticiden daha çok kendi işletmelerinin başında oldukları için işlerine dört elle sarılmaktadırlar. Bu yolla franchise alıcılarının motivasyonu kolaylıkla sağlanmış olur. Düşük satış onlar için az para kazanmak anlamına geleceğinden, franchise alıcıları standardizasyonu korumak ve kaliteyi artırmak için franchise vericisinin kural ve önerilerinin uygularlar.

İşlemsel Kolaylık: Franchise vericisi günlük işler ve yönetim sorunlarıyla uğraşmak zorunda değildir; bu tamamen franchise alıcısını ilgilendirmektedir. Franchise vericisi ise, franchise alıcısının kontrolünü yapar.

Franchise Alıcısının Katkısı: Franchise alıcı içinde bulunduğu pazarı iyi tanıdığından, günlük olayları iyi algıladığından ve sorunlara çözüm bulmakta daha uzman olduğundan franchise vericisine önemli katkılarda bulunur. Bu katkı, iyi bir performans ve tatminkar kar anlamına gelmektedir.

Franchise Alıcısının Sürekliliği: Yasal olarak yapılan anlaşmalar franchise vericisinin lehine düzenlenir. Otelinizde iyi bir yiyecek ve içecek müdürü çalıştırırsanız, onun başka bir otele transfer olması gündeme gelebilir. Fakat, bir franchise alıcısı sisteme belli miktarda yatırım yapacağından dolayı bu sistemden kopması veya başka bir beklentiye girmesi de pek olası değildir.

VI.2. Franchise Vericisi Açısından Dezavantajlar

Franchise vericisi açısından dezavantajlar: yanlış franchise alıcısı seçimi, franchise alıcısının mali durumu, yanlış personel seçimi ve imaj zedelenmesi, serbestlik eksikliği, iletişim sorunu ve yeni bir rakiptir.

Yanlış Franchise Alıcısı Seçimi: Gerekli araştırmaları yapmadan, referansları toplamadan ve franchise alıcısı için aday olan kişileri iyi analiz etmeden yapılan seçimler hem sistemin işleyişi aksatır hem de yıllarca uğraşp oluşturulan imajı ortadan kaldıracaktır.

Franchise Alıcısının Mali Durumu: Yeterli satış yapamayan franchise alıcıları ödeme güçlüğüne düşmekle beraber franchise vericisinin de karlılığını büyük ölçüde düşürecektir. Başarısız franchise alıcılarının işletmeleri veya satış mağazaları borçluluk açısından da sorun yaratabilecektir.

Yanlış Personel Seçimi ve İmaj Zedelenmesi: Franchise alıcısı personel alımında gereken dikkati göstermediği zaman, standartlar dışında yapılan bu alımlar işletmenin hizmet kalitesini kötü yönde etkileyecektir. Ticari markanın veya işletmenin imajı zedelenmişinden veya olumsuz bir imaj oluştuğunda bunu da düzeltmek çok zor olacaktır.

Serbest Eksikliği: Franchise vericisinin franchise birimleri üzerinde dolaysız kontrol kurması biraz zordur; bu da politika ve usuller de değişiklik yapmayı zorlaştırır. Franchise alıcıları uzun vadede yararlı olacak değişiklikleri yapmayabilir ve/veya işbirliğine yanaşmayarak büyük sorunların doğmasına sebep olabilir.

İletişim Sorunu: Franchise alıcısı satış rakamlarını tam olarak franchise vericisine bildirmemez ve/veya belli bir zaman zarfında yapmış olduğu ve yapacağı ödemelerin gereksiz olduğuna kendini inandırırsa, bu tutum ve davranış franchise alıcısı ve vericisi arasında hem iletişim hem de kişisel çatışmayı doğuracaktır.

Yeni Bir Rakip: Franchise alıcısı sistemden ayrıldığı zaman öğrendiği teknikleri ve kazandığı tecrübeyi aynı bölgede franchise vericisinin karşısına benzer iş kurarak yeni bir rakip kimliğinde çıkabilir.

Bunun yasal yolla engellenmesi mümkündür, fakat uygulama açısından engellenmesi ise biraz zordur.

VI.3. Franchise Alıcısı Açısından Avantajlar

Franchise alıcısı açısından avantajlar: yönetsel ve işlemsel yardım, asgari risk, standartlar ve kalite kontrolü, başarı için yollar, yerleşmiş imaj, kredi kolaylığı, karşılaştırmalı değerlendirme, az miktarda sermaye ihtiyacı, araştırma ve geliştirme, reklam çalışmaları ve fırsatların yakalanmasıdır.

Yönetsel, Teknik ve İşlemsel Yardım: Bu yardım, tecrübe açısından yetersiz olan kişiye sunulmaktadır. Franchise vericisi işletmenin hem açılışından önce hem de açılışından sonra aynı hizmeti franchise alıcısına götürmektedir. Ekonomik krizle karşılaşıldığı zaman veya konjoktürel işsizliğin hakim olduğu bir ortamda franchise vericisi franchise alıcısı ile sürekli olarak iletişimde bulunur ve bu zor durumda nelerin yapılması gerektiğini franchise alıcısına ulaştırır. Teknik yardım, genellikle piyasa fizibilite çalışmaları, yer seçimi, mimari plan ve tasarım ve ekipman seçimi ve plan üzerinde yoğunlaşır. İşlemsel yardım ise: envanter kontrolü, satın alma spesifikasyonları, hijyenik kurallar, üretim yöntemleri ve diğer hizmet parametrelerini içermektedir.

Asgari Risk: Bir girişimci riske katlanmak zorundadır; fakat, burada önemli olan ne kadar ve ne derecede risk aldığıdır. Oturmuş bir işletme sisteminin malını ve/veya hizmetlerini pazarlamakla diğer sektörlere veya girişimlere oranla daha az riskin mevcut olduğunu görmek yanlış olmayacaktır. Franchising sistemi ise, %100 başarı garanti etmemekle beraber kurallara, söylenenlere uyulduğunda başarının kendiliğinden geleceğini taahhüt eder.

Standartlar ve Kalite Kontrolü: Standartların oluşturulması ve her franchise alıcısı tarafından uygulanması kaçınılmazdır. Bu standartlar hem üretilen mamul hem de işletmenin dekorasyonu kullandığı ekipmanlar vs. için de geçerlidir. Kalite kontrol mekanizmasının işletmesi bu standartlara uyulmasından geçer. Franchise alıcısı bu standartlara uymazsa satma çalıştığı mala veya hizmete olan talep düşmeye başlar, para kazanamaz ve franchise vericisine karşı anlaşmaya uygun olarak ödemelerini yapamaz. Buradan anlaşılacağı üzere, franchise alıcısının başarısı bir bakıma kendisinin franchise vericisinin standartlarına uyup uymadığına bağlı olmaktadır.

Başarı İçin Yollar: Franchising sistemi başarı garanti etmediği halde, başarıya giden yolları gösterir veya başarıyı getirecek yardımı sağlar. Franchise vericisi eğitim, reklam, dağıtım gibi konularda franchise alıcısına yardım götürür. Örneğin, ünlü restoran

franchise vericisi olan McDonald's işletmesi başarının sağlanması için ön eğitim şart olduğunu belirtmektedir.

Yerleşmiş Kavram ve İmaj: Hazır olan bir ticari mekânın veya bir işletmenin imajının satın alınması franchise alıcısı açısından önemli avantajdır. Örneğin, Bosh firması dünya genelinde tanınmakla beraber tüketicilerine verdiği hizmetle de bilinmektedir. Bir franchise alıcısı, Bosh zincirinin sistemine girdiği zaman hem tanınmış bir ticari markayı hem de insanlar arasında yayınlanmış olan bir imaj satın almış olacaktır.

Kredi Kolaylığı: Franchise vericisi, işletmenin büyümesi ve yayınlanması için franchise alıcısına uygun şartlarda kredi sağlayabilir. Ayrıca, finansal kiralama yatırımcı açısından uygun olabilmektedir. Çünkü franchising'in risklerinin düşük olması finansal kiralama şirketlerinin kredi vermelerini kolaylaştırmaktadır.

Karşılaştırmalı Değerlendirme: Franchise alıcısı kendi sorunlarının çözümü ve elde ettiği başarıyı bir nebze değerlendirmek açısından dağıtım ağı içerisinde bulunan diğer alıcıları ile tartışma fırsatına sahip olabilir ve onların deneyimlerinden yararlanabilir.

Az Miktarda Sermaye İhtiyacı: Franchise vericisi kendi işletme sistemi hakkında tam bilgiye sahip olduğundan ve yatırımın asgari maliyetle gerçekleştirileceğini bildiğinden dolayı franchise alıcısının yüklü bir yatırım harcamasına girmesini veya tecrübesizliğinden kaynaklanabilecek yüksek maliyetli alımlarını önleyecektir. Diğer taraftan, bağımsız bir işin kurulmasıyla karşılaştırıldığında, franchise alıcısının sermaye gereksiniminin daha az olduğu kolaylıkla görülebilmektedir.

Araştırma ve Geliştirme: Franchise vericisi kendi sistemini sürekli olarak geliştirme çabasında olduğundan ve teknolojik yeniliklerden yararlanma eğilimine girdiğinden franchise alıcısı bu çalışmalardan hiçbir para veya zaman harcamadan yararlanabilir.

Reklam Çalışmaları: Franchise alıcısı franchise vericisinin ulusal ve bölgesel reklamlarından yararlanmaktadır. Yapılan reklam faaliyetleri bu franchise vericisinin sistemindeki bütün franchise alıcılarının yararına olacaktır.

Fırsatların Yakalanması: Franchise alıcısı sisteme dahil olmakla beraber bazı fırsatları elde edecektir. Bu fırsatlar: başkasının işine sahip olunması, işletme bilgileri açısından ilerleme sağlanması ve sistemde diğer franchise alıcıları ile iletişimde bulunmasıdır.

VI.4. Franchise Alıcısı Açısından Dezavantajlar

Franchise alıcısı açısından dezavantajlar: serbestlik eksikliği ve monotonlaşma, reklam faaliyetleri, aşırı bağımlılık karşılanmamış beklentiler,

İmajın zedelenmesi, sürekli kontrol ve yasal ve mali yükümlülüklerdir.

Serbestlik Eksikliği ve Monotonlaşma:

Franchise vericisinin standartları ve kalite için getirmiş olduğu şartlar franchise alıcısı açısından bir takım kısıtlamaları beraberinde getirebilir. Ayrıca, franchise alıcısının imzasının bulunduğu anlaşma hükümlerine zorunluluk ilkesi uzun vadede sorun yaratabilir. Monotonlaşma olarak franchise alıcısının şikayetleri gündeme geldiği zaman franchise vericisi ve alıcısı arasında çatışma veya anlaşmazlık ortaya çıkabilmektedir. Bu yüzden, franchise alıcılarının uzun dönemde faaliyetleri dikkate alındığında sıkılma, kendini geliştirememesi ve sürekli olarak aynı işi yapma sorun yaratacaktır.

Reklam Faaliyetleri:

Franchise vericisi tarafından yönetilen reklam faaliyetleri amacına ulaşmamakla beraber franchise alıcısı bu faaliyetleri yetersiz ve anlamsız bulabilir. Franchise alıcısının içeriği başarısız olan bu reklam faaliyetleri için yüklü ödeme yapma zorunluluğu ortaya çıkabilir. Bu da, franchise vericisi ve alıcısı arasında yeni bir anlaşmazlık doğuracaktır.

Aşırı Bağımlılık:

Franchise alıcısı franchise vericisine bağımlılığını abartılı bir duruma getirirse, bu hareket kendisi açısından sıkıntılı sonuçları beraberinde getirecektir. Franchise alıcısı ekonomik kriz gibi beklenmeyen durumlarda, fiyatlama stratejisinde ve tanıtım faaliyetlerinde franchise vericisinin önerilerini tamamen dikkate alırsa, içinde bulunduğu yerel pazarın gereklerini gözardı edebilir. Ayrıca, bu pazarı kendisi daha iyi tanıdığından veya analiz edebileceğinden dolayı franchise vericisinin her söylediği tamamen uygulaması pek yerinde bir karar da olmayacaktır.

Karşılanmamış Beklentiler:

Franchise alıcısı yaptığı harcamalar karşısında beklentileri tam olarak yerine getirilmezse tatminsizlik başlar. Bundan başka, yatırımcı imzaladığı anlaşma maddelerini tam anlamamış olabilir veya işe girer girmez büyük kazançlar elde etme beklentisine kapılabilir. Franchise vericilerinin mali açıdan güçlü oldukları düşünülürse, herhangi bir anlaşmazlıkta çıkabilecek uzun vadeli mahkeme duruşmaları franchise alıcısı için pahalı ve de yıpratıcı olacaktır.

İmajın Zedelenmesi:

Bir sistemin içinde fazla sayıda franchise alıcısı olduğuna göre, herhangi birisinin yapacağı yanlış bir hareket diğerlerini de aynı olumsuzluk çerçevesinde etkileyecektir. Bu da, satışların düşmemesine ve işletmenin zarar etmesine yol açacaktır. Öte yandan, franchise vericisinin ticari markası hakkında çıkan kötü bir söylenti aynı şekilde yukarıda belirtilen sonuçları doğuracaktır.

Sürekli Kontrol:

Franchise vericisinin oluşturduğu daimi bir kontrol mekanizması belli bir süre sonra franchise alıcısı tarafından gereksiz görülebilir. Bu sürekli kontrol, bir psikolojik baskı olarak algılandığı zaman, franchise alıcısının verimliliği düşebilecektir. Fakat, bu kontrol mekanizması kalite standardizasyonunun korunması açısından da gereklidir.

Yasal ve Mali Yükümlülük:

Franchise alıcısı anlaşma süresince ve bitiminden sonra franchise vericisinin verdiği know-how'ı (gizli, önemli, tanımlanmış, pratik bilgiler) üçüncü şahıslara açamaz. Ayrıca, franchise alıcısı franchise işletmesinin gelişmesi ve franchise sisteminin ortak kimliği ve saygınlığının korunması için azami gayreti göstermelidir. Anlaşmaya imza attığından ve bu anlaşma hükümlerini kabul ettiğinden dolayı franchise alıcısı istediği zaman hiçbir tazminat ödemediği sistemden ayrılabilme gibi bir şans da mevcut değildir.

Yukarıda belirtilen avantaj ve dezavantajlar doğrultusunda, franchise verici ve alıcıların birbirlerine karşı yerine getirmemeleri gereken bazı kuralların olduğu ortaya çıkmıştır. Avantajların azamiye çıkması ve dezavantajların asgariye inmesi, franchise alıcı ve vericilerinin karşılıklı anlayışına bağlıdır. Başka bir deyişle, franchise vericisi anlaşma süresince franchise alıcısına başlangıçtaki eğitimi ve sürekli ticari ve/veya teknik desteği vermelidir. Taraflar birbirleriyle ilişkilerinde dürüst davranmalıdır. Franchise vericisi anlaşmanın her ihlalinde franchise alıcısını yazılı olarak ikaz etmeli ve kusurun giderilmesi için süre tanımalıdır. Bundan başka, taraflar şikayet, tasa ve anlaşmazlıklarını samimiyet ve iyi niyetle, dürüst ve makul, doğrudan temas ve müzakere ile çözmelidirler(6).

VII. ETKİN BİR GLOBAL PAZARLAMA STRATEJİSİ OLARAK FRANCHİSİNG

Pazarlama, üretim faaliyetinden önce başlayan, tüketici ihtiyaçlarının tatminini ve amaçlarına ulaşmasını hedefleyen, bu hedefler doğrultusunda mal ve hizmetleri üreticiden tüketiciye akış fonksiyonunu üstlenen ve satış sonrası hizmetleri de kapsayan işletme faaliyetleridir (8). Bu pazarlama tanımına paralel olarak aslında küresel pazarlamada en basit ifadeyle mal ve hizmetlerin milli sınırlar dışına yöneltilmesidir. Fakat küresel programlama faaliyetlerine baktığımızda, dünya bir Pazar olarak algılanmakta, ihtiyaçlar ve fırsatlar belirlenmekte, daha sonra küresel bir üretim aşamasına geçilmektedir.

İşletmeler çeşitli sebeplerden dolayı küresel pazarlara yönelebilir. Bu sebepler;

- İç piyasa için mal ve hizmet üretmekte olan firmalar. Pazar paylarının daralması yüzünden küresel pazara odaklanabilirler.

- Değişen dünya şartlarından dolayı küresel pazarda büyük fırsatlar ve pötansiyeller yakalanabilir.

- Çok uluslu diğer rakip firmalar iç piyasada mal ve hizmetlerini arz ederek rekabete girebilirler.

- Bazı ürünler yaşam sürelerini iç piyasada tamamlasa dahi, söz konusu bu ürünler küresel pazarda yaşam süreleri bakımından değişik pozisyonlarda bulunabilir. Bu nedenle firmalar küresel pazarda bu ürünler üzerinde faaliyetlerine devam edebilirler.

- Firmalar global pazarda daha yüksek bir kar marjı elde edebilirler.

- İşletmeler tek veya birkaç pazara bağımlılık yerine, global pazara girerek bu riskler düşünülebilir.

Şirketler içinde buldukları ekonomik, kültürel, ve diğer çevresel şartlara göre kendilerine göre en az riskli pazara giriş stratejisini tercih edebilirler. Bu giriş stratejilerini direkt ihracat, indirekt ihracat, lisans anlaşmaları, ortak girişim, direkt yatırım ve franchising şeklinde sıralayabiliriz (7).

Joint-Ventures(Ortak Girişim); genişleyen dünyada dikkate alınması gereken franchisörlerin seçme haklarından biridir. Yabancı bir pazarda size en iyi kazancı sağlayabilecek bir anlaşmadır. Ortak girişimde başarılı olabilmek için, eşinizle yönetim stillerinizin aynı zenginlikte ve amaçta olmalıdır. Ortak girişimde finansal ve yönetim yapısındaki ilişki karmaşıktır ve işletmeler arasında önemli farklılıklar oluşur(10).

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- (1)- PAKSOY, Serdar: "Hukuki Yönüyle Franchising", Dünya Gazetesi, 27 Ekim 1992.
- (2)- RENKLİ, Önder: İngilizce-Türkçe English Learner's Dictionary, Metro Kitap Yayın Pazarlama A.Ş., 1989, İstanbul.
- (3)- FRANCHISING SEMİNERİ-4, 1996; İstanbul.
- (4)-ARSLAN,İ.Kahraman: "İşletme ve Pazarlama Yönetiminde Yeni Bir Sistem: Franchising",Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Ocak 1996, İstanbul.
- (5)- BERGER, Paul D-DANT, Rajiv P.: "Modelling Cooperative Advertising Decisions In Franchising", Journal of The Operational Research Society, 1996.
- (6)- KARATEPE, Osman: " Etkin Bir Pazarlama Yöntemi Olan Franchising Sisteminin Hizmet Pazarlaması Sorunlarına Getirdiği Alternatif Çözümler", Y. Lisans Tezi, 1997, Ankara.
- (7)- CANITEZ, Murat: "Etkin Bir Global Pazarlama Stratejisi: Franchising", Pazarlama Dünyası, Eylül/Ekim 1997.
- (8)- GÜRZUMAR, Osman: "Rights and Liabilities Arranged By The Franchise Agreement", Franchise Magazin, Kasım-Aralık 1997.
- (9)- DOĞAN, Noyan: "Franchising Bayilik Değildir", Dünya Gazetesi, 25 Mart 1994.
- (10)- SUBLETTE, Guen: " How To Make U.S. Franchise System Work For You", Guide To Franchising, 1994.
- (11)- ÜNÜSAN, Çağatay: "Türkiyede Franchisingin Gelişimi ve Ülkemiz Kalkınması İçin Önemi", Pazarlama Dünyası, Mart-Nisan 1993.

AHLAKININ TEMEL İLKESİ OLARAK HABERDE DOĞRULUK VE TÜRKİYE ÖRNEĞİ

İrfan NEZİROĞLU

TBMM Kütüphane ve Dok. Müdürlüğü, Uluslararası İlişkiler Uzmanı

“Bırakın halk doğruyu öğrensin ve onu özgürce tartışsın, işler iyiye gidecektir”.

The Capital Times'in sloganı

Summary

The aim of this article is to evaluate the Turkish press in context of truth in news. When we look at the Western documents about the media, it is seen that the main principles are clearly stated. The common purpose is to determine the universal principles to regulate the media. Among these, the most important is the objectivity and truth. The news must be distinguished from the opinions. Some other principles are honesty, not hiding the events, searching the truth of news, not presenting the rumors as news, not to get private benefits with immoral ways and respecting the private life.

I-GİRİŞ

Kamuyunun gündeminin oluşmasında medyanın rolü büyüktür. Bazı olaylar gözardı edilirken, bazı haberler gazete sayfaları veya televizyon ekranları aracılığıyla uzun süre gündemde tutulur. Medya gündeminin halkın gündemiyle ne derece örtüştüğü tartışılrsa da, bireyin fikir sürecinin oluşmasında basın etkili bir faktördür.

Günlük hayatın vazgeçilmez bir parçası haline gelen basın, kağıt üzerinde belirlenmiş ilkelerden sapma gösterince kendisi tartışma ve gündem konusu olmaktadır. Bu çalışmada basın ahlak ilkeleri ortaya konulup, bunların uygulanabilirliği tartışıldıktan sonra bir örnek olay çerçevesinde Türk basınının durumu değerlendirilecektir.

II. BASIN AHLAKININ ULUSLARARASI BOYUTLARI

Uzun yıllar devam eden çalışmalar sonucunda basın ahlakı ile ilgili bazı temel ilkeler saptanmıştır. Gerek ayrı ayrı ilkeler bazında ve gerekse konu ile ilgili yapılmış uluslararası toplantılar dikkate alındığında, ortak noktalara vurgu yapıldığı görülür. Kamuyunun yanlış yönlendirilmemesi ve mağdur edilmemesini amaçlayan basın ahlak ilkeleri teorik olarak kağıt üzerinde çok net belirlenmiştir.

1929 yılında Washington'da toplanan Birinci Pan Amerikan Basın Konferansı'nda kabul edilen ilk basın ahlak yasasından bugüne kadar geliştirilen ve uygulanan ahlak yasalarının hepsinde “doğruluk, dürüstlük, objektiflik, olayları gizlememek, haberlerin doğruluğunu araştırmak, söylentileri haber diye vermemek, ahlak dışı yollarla özel menfaat elde etmemek, kişinin özel hayat hakkına saygı göstermek, yazılmaması şartıyla verilen haberi yazmamak” gibi ilkelerin yer aldığı görülür.

UNESCO zaman zaman uzmanlara yaptırdığı çalışmalarla gazetecilik meslek ahlakına uygun davranışları tespit etmeye çalışmıştır. Bu çalışmalar sonucu doğru haber, haberin ticari yön taşımaması, tarafsızlık, haber almada dürüstlük, kamuoyunu yönlendirmek değil doğru bilgilendirmek, etnik bir grubu küçültücü yayımdan kaçınmak, aslı olmayan şüpheli haberleri araştırmadan yayınlamamak, kişinin suçluluğu ispat edilene kadar suçsuz olduğunu kabul edip özel hayatına saygı göstermek, tartışmalı konularda karşı tarafın da görüşlerine yer vermek, haberin yayınlanması ya da yayınlanmaması için çıkar sağlamamak, kamu çıkarlarına hizmet etmek, iftirdan kaçınmak, dini hisleri incitecek haber ve yorumdan kaçınmak ve kişisel çıkarları mesleki çalışmalara karıştırmamak gibi ilkeler kabul edilmiştir. Basın ahlakının temel ilkesi doğruluk, “kamuyunun gerçeği öğrenme hakkına saygı göstermenin” gereği olarak öne çıkarılmıştır[1].

1954 yılında Bordeaux Kongresi'nde kabul edilen Uluslararası Gazeteciler Federasyonu Gazetecilerin Görevleri Bildirisi'nde sadece kaynağı bilinen haberleri yayınlamak, haberin asıl yönünü ortadan kaldırmamak ve belgeleri tahrif etmemek, yayınlanmış doğru olmayan bütün haberleri düzeltmek gazetecilerin temel görevlerinden birisi olarak tanımlanmıştır. Uluslararası Gazeteciler Teşkilatı Gazetecilik Meslek İlkeleri'nde doğru haber ilkesine şu şekilde vurgu yapılmıştır: “Gazeteci naklettiği ya da yorumladığı olayların doğruluğunu tahkik etmeye çaba gösterecektir. Bu yapılmazsa olayı kasıtlı olarak çarpıtmaktan kaçınacak, sonradan yanlış olduğu anlaşılırsa

düzeltilme yapacaktır"[1]Avrupa Topluluğuna üye altı ülkenin gazeteciler sendikası temsilcileri tarafından 24-25 Kasım 1971 tarihlerinde Münih'te kabul edilen Gazetecilerin Hakları ve Görevleri Konusundaki Bildiri'de kendisi için sonuçları ne olursa olsun, gerçeğe saygı göstermenin kamuoyunun gerçeği tanıma hakkı açısından önem taşıdığı vurgulanmıştır. Aynı şekilde 5 Mayıs 1989'da Avrupa Konseyi tarafından imzaya açılan ve 1 Mayıs 1993'te yürürlüğe giren¹ Avrupa Sınır Ötesi TV Sözleşmesi'ne göre haber ve kanaat kesinlikle birbirinden ayrılmalıdır, dedikodu ve söylenti ile haber birbirine karıştırılmamalıdır. Aynı sözleşmede gazetecinin haberi ilginç hale getirmek için içeriğini çarpıtmayacağı da vurgulanmıştır. Bunların yanı sıra birçok ülkede belirlenmiş gazetecilik ahlak ilkelerinde olayları doğru bir biçimde nakletmek, habercilikte ana kural olarak kabul edilmiştir.

Edmund Lambeth doğruyu söylemek, adalet, özgürlük ve insancılığı gazetecilik ahlakı ilkeleri arasında sayıyor[2]. A.D. Gordon'a göre, doğruyu söylemek ilk ve en önemli ilkedir ve haberde doğruluk herhangi bir ahlaki kaygıdan önce gelir[2]. Doğru haberi elde etmek için yalan söylemekte bir sakınca olmadığını savunanlar da var. Sissela Bok'a göre örneğin masum bir insanın hayatı tehlikede ise ve sadece yalan bu tehlikeyi önleyecekse yalan söylenebilir. Bu şekilde bilgiyi elde eden gazeteci halka kullandığı kandırma metodunu ve gerekçesini açıklamalıdır. Haberin elde edilmesiyle önlenen zarar aldatma sonucu doğan zararı geçmelidir. Yalancılığın ahlakla bağdaşp bağdaşmadığının ayrı bir tartışma konusu olduğunu söyleyen Gordon'a göre ise gazeteci için doğru haber ahlaklı davrandığını göstermede yeterlidir. Gazetecilerin birincil görevi mümkün olduğu kadar doğruyu söylemek olmalıdır.

III. HABERDE TARAFSIZLIK NE DERECE MÜMKÜNDÜR?

Haberi hazırlayanların belli sosyal çevrelerde, belli değerlerle yetişmiş insanlar olması tarafsızlığın zorluğunu ortaya koyuyor. Seçil Bükler[3] bu konudaki görüşleri kuşkucular ve iyimserler olarak iki gruba ayırıyor. Kuşkucu bakış açısına göre insan etik ilke ve normları bilmekle daha ahlaklı olmaz. Bükler'in L.A. Day'e yaptığı referansta kişisel çıkarlarını•etikin önüne geçtiği belirtiliyor. Karamsar gibi gözüken bu yaklaşıma göre çocuğun ahlakı gelişimini tamamlamasından sonra kendisine neyin iyi, neyin kötü olduğunun öğretilmesi onun davranışları üzerinde etkili olmaz. Bu görüş uluslararası ilişkilerde de var olan ve insanın doğuştan günahkar olduğu, karar aşamasında kişisel çıkarlarını gözeteceği ve sonuçta uzlaşmadan çok çatışmanın olacağını iddia eden görüşe benzerdir.

İkinci grup olan iyimserlere göre ahlak öğretilbilir ve insan ahlaki kuralları öğrendikçe davranışlarını değiştirebilir. Toplum içerisinde ahlaki koruyan, ahlaki kuralları gözetilenlerin saygı görmesi ve ödüllendirilmesi insanı ahlaklı olmaya zorlar. Ancak ahlak kurallarının yaptırım gücünün olmaması ahlaklı davranmayı kişinin vicdanına kalmış bir tercih konumuna itiyor. Zeynep Alemdar'ın[4] tespiti ile "mesleki eğitim ve kültür düzeyi geliştikçe gazeteciler bu tür kurallara daha fazla ihtiyaç duymakta, onları yol gösterici olarak kabul etmektedirler". Bükler de sorumluluk ve düzeyli davranışın zorla benimsetilemeyeceği, insanın içinde olması gerektiği görüşündedir.

Haberde tarafsızlığın kesinlikle mümkün olmadığını iddia eden Ortodoks görüşe rağmen, basın mensuplarını sıradan insanlardan ayıran özellik işte bu tarafsızlıktır. Her ne kadar yüzde yüz objektiflik imkansız gibi gözükse de Batı basınında çok iyi örnekleri olan uygulamalar Türkiye'de de pekala olabilir. Batı basınında taraflı davrandığı ya da uydurma haber yaptığı için mesleğini kaybeden ve basın camiası tarafından dışlanan birçok gazeteci, haberci vardır. Basın mensubu objektif olmak için çaba harcamalıdır. Kendiliğinden bunu gerçekleştirmezse zorlayıcı tedbirler devreye sokulmalıdır.

Basın ahlakı konusunda Türkiye'de yapılan çalışmalarda da uluslararası kabul görmüş ilkeler üzerinde uzlaşmaya varılmış, benzer ilkeler ön plana çıkarılmıştır. 19-20-21 Aralık 1975 tarihlerinde, İstanbul'da yapılan ve gazetenin birinci görevinin habercilik olduğu vurgulanan toplantıda varılan sonuçlardan bazıları şöyledir:

- Aynı olayların çeşitli basın organlarında ayrı şekillerde verildiği Komisyonca saptanmış, bu davranışın okuyucunun basına olan saygınlığını yitirmesi yanında, basının habercilik görevini kötüye kullandığı görüşü benimsenmiştir.

- Bu durum gerek basın özgürlüğüne gerekse basın ahlakına ters düşmektedir.

- Gazetelere verilen doğru haberlerin bazen tahrifata uğradığı, o habere uymayan başlıklarla yayınlandığı saptanmıştır. Bu durum bir takım teknik nedenlerle mazur gösterilemez.

- Gazete, eğilim ve görüşlerini, haberlerle değil makaleler yolu ile kamuoyuna vermelidir.

- Uydurma habercilik konusunda, yalnız basın kuruluşlarınca değil, bütün basın mensupları tarafından yerilecek bir ortamın yaratılmasına çalışılmıştır.

1975'ten bugüne kadar geçen 23 yıl içerisinde ülkemizde önemli değişiklikler olmakla birlikte medyanın habere ve halka bakış açısında fazla mesafe alınamamıştır.

¹ 7 Ekim 1992'de de Türkiye tarafından imzalanmıştır.

Gazetecilerin "iyi ki basın var" sloganları ahlaki ve tarafsızlığı çoğu zaman tartışma konusu olan Türkiye örneği için çoğu zaman halk tarafından paylaşılmamaktadır.

VI. TÜRKİYE'DE BASIN AHLAKI VE DOĞRU HABER

Türk basını incelendiğinde basın ahlakı ile ilgili pratiğin teori ile çeliştiği görülür. Tarafli haber ve yorumlar Türk basını kamu hizmeti yapan bir sivil toplum aracı olma konumundan hızla uzaklaşmaktadır. Artık kendisi üzerinde güç görmeyen bir konuma gelen medya, bu yeni konumunu yadırgamadan kabullenip sağlamlaştırılmaya çalışmaktadır. Bugünkü noktadan, halkı doğru bilgilendirmeyi amaçlayan mütevazı konumuna tekrar dönüp dönemeyeceği, ya da nasıl döneceği de tartışma konusudur. Türk basını halkı bilgilendirmekten çok yönlendirme gayreti içinde olmuştur. Özellikle seçim dönemlerinde neredeyse her basın yayın organının o günkü konjoktüre göre bir siyasi partiyi -bazen açıktan bazen üstü kapalı olarak- desteklemesi artık geleneksel hale gelmiştir. Sadece desteklenecek siyasi partilerin adlarının değiştiği bu yaklaşımda, basın mesleği ile ilgisi olmayan holding sahibi, sanayici ve iş adamı gazete patronları etkili olmuştur. Belki bu yanlış ilişki nedeniyle Türk basını bulunması gereken yerden uzaklaşp halka yabancılaşmaktadır. Kamuoyuna yabancılaşmadan doğan tiraj kaybı ise daha iyi bir gazete yerine çeşitli promosyonlarla telafi edilmektedir. Gazete okuru olarak gözükten binlerce insan kuponunu kestiği gazeteyi okumadan çöpe atarak gerçekte kendi açısından daha ekonomik bulduğu günlük yeni bir eşya taksitlendirmesinden başka birşey yapmamaktadır.

Basın ahlakının gereği halkın tercihlerini dikkate alıp onlara saygı göstermektir. Oysa darbe özürli Türk basını 27 Mayıs 1960'ta başlayan darbe/askeri müdahale sevgisini aradan geçen 37 yıla rağmen 28 Şubat 1997'de aynen korumuştur. Özellikle 28 Şubat sonrası oluşturulan totalci süreçte birkaç istisna dışında basın, halkın yıllar sonra yeniden tektipleştirilmesi projesine büyük destek vermiştir. Hükümetin yıkılmasıyla sonuçlanan süreçle Türk medyası 4. kuvvet konumundan 1. kuvvet olmaya doğru mesafe kat etmiştir.

V. BATI BASINI İLE ARADAKİ FARK: WASHINGTON POST VE JANET COOK OLAYI

Washington Post'un zenci bayan muhabiri Janet Cook, zenci gençler arasında uyuşturucu kullanımının yaygınlaştığına ve kullanma yaşının epey aşağılara indiğine dair bir haber yapıyor. Janet aynı haberde uyuşturucu müptelası bir anne ile yaşamak zorunda kalan 8 yaşındaki bir çocuktan da bahsediyor. Bu haber kamuoyunun uyuşturucu konusundaki duyarlılığını

arttırıyor ve Janet 1982'de Amerikan basınının en ciddi ödülü Pulitzer'e layık görülüyor. Ancak ödülünden sonra kuşkulanan gazete yönetimi haberin doğruluğu ile ilgili bir araştırma başlatıyor. Sonuçta da haberdeki anne ile 8 yaşındaki çocuğun hayal mahsulü oldukları ortaya çıkıyor. Pulitzer ödülü elinden alınan Cook'un sonraki hayatı ise çok daha ilginç. Janet Amerika'da barınamayp İngiltere'ye gidiyor. Orada da ancak bir süpermarkette kasiyer olarak iş bulabiliyor.

Bir başka gazeteciye açıklama yapan Cook, "özellikle meslektaşlar, içlerinden birinin böyle bir şey yapmasına karşı olağanüstü acımasızlar, beni asla affetmediler" dedi. Washington Post'un genel yayın yönetmeni Ben Bredley, Janet Cook'u af dilemek için bile kabul etmedi. Bu olayın ardından Türkiye'de olanlara bakınca basın ahlakımızın ne kadar tutarsız olduğunu daha iyi anlıyoruz.

Yalan haberin zararını yine basının kendisi çekiyor. Batıda medyanın devletler ve şirketler elinden alınarak halk denetimine geçmesini isteyen ve bunun için mücadele eden medya karşıtı gruplar oluştu (Immediast Grubu). Medya konusunda aykırı görüşleri ile tanınan Naom Chomsky'e göre "medya kamunun çıkarlarına değil, devletin ve diğer şirketlerin çıkarlarına hizmet ediyor"[5].

Türk medyasındaki yozlaşmaya sorumlu arandığında akla ilk gelen yine medyanın kedisidir. Bu bağlamda basın mensuplarının basın ahlakı ve meslektaşları ile tespitleri de dikkate değerdir. Nezih Tavlaş'a[6] göre basın 12 Eylül'den sonra özellikle Özal tarafından "sopa" ile yola getirilemeyince "havuç"la avlanmıştır. Artık medya grupları palazlanma sürecini tamamladılar ve piyasaya haber verme kaygısı olmayan yeni gazeteler çıktı. Gazete patronu ile yazı işleri müdürü arasındaki otorite dengesi yazı işleri müdürü aleyhine gelişti. Tavlaş'a göre asıl çürüme basın mensupları arasındadır. TRT'yi milyarlarca lira dolandırıp bu suçtan hüküm giymiş birisinin TV kanallarında hala önemli yerler bulabilmesi, itibar görmesi olayın boyutunu gösteren bir örnektir. Tavlaş bir başka örnek olarak da 1995'te bir grup gazeteci tarafından imzaya açılan "Basında Sorumluluğa Davet" başlıklı metni 5.000 sarı basın kartı sahibi arasından sadece 500 kişinin imzalamış olduğunu gösteriyor. Bildiride basın yayın organlarının haber amaçlı olmaktan çıkıp belli zümrelerin sözcülüğünü yaptıkları, halkın medyaya güveninin kaybolduğu vurgulanmıştır.

VI-SONUÇ

Batıdaki kurallar ve uygulamalar dikkate alınırsa Türkiye'ki basın yayın kuruluşlarının farklı bir noktada durdukları söylenebilir. Türkiye'deki basın, basından daha fazla birşeydir. Bu fazlalık çoğu zaman basın olma vasfına zarar vermektedir. Türk basınının temel görevi bazen yasama, bazen yürütme, bazen de yargı işlevi görmektir. Tarafsız ve doğru haber vermek dışındaki her amaç ve uygulama basının halk nezdindeki itibarını aşındırmaktadır. Halkta basın için "bunlar sadece maç sonuçlarını doğru

veriyorlar” kanısı oluşmaktadır. Aldığı gazeteyi okumadan kuponunu kesip çöpe atmak sadece Türkiye’ye mahsus olsa gerektir.

Basının yeniden itibarını kazanması halka rağmenci olmayan, basın ahlak ilkelerini gözeten ve haber verme dışında amacı ve endişesi olmayan bir konuma dönmesiyle mümkün olacaktır. Medya kuruluşu, bir pazarlama şirketi ya da devletin ideolojik aygıtı değildir. Parlamentosu, hükümeti ve bağımsız yargısı olan demokratik ülkelerde basın kendisini yasama, yürütme ve yargı organı konumunda göremez. Basın bir siyasi partinin ya da politikanın alternatifi de değildir. Gazeteci bir siyasi partiyi ya da politikacıyı övebilir veya eleştirebilir ancak politika politikacıların işidir. Barlas’ın ifadesiyle “basın, kendisini ‘başbakan atamak’, ‘bakanları belirlemek’ gibi konularda yetkili görünce yanılır”[7].

Kitle iletişiminin temel sorumluluğu, imkanların elverdiği ölçüde en nitelikli ürünü ortaya çıkarmaktır. Bu, kamunun ilgi ve ihtiyaçları üzerine derin ve geniş bir bilinçliliği gerektirir. Kamunun ilgi ve ihtiyaçlarını ise büyük oranda kitle iletişim araçları belirliyor. Öyleyse sorun medya çalışanlarının sorumlu davranmalarındadır. Gazeteci ya da haberci, çıkar ya da baskı uğruna ilkelerinden vazgeçmemelidir. Kafasını ve düşüncelerini kiralamamalıdır. Temiz medya, temiz toplumun ön şartıdır. Ancak her zaman olduğu gibi teori ve pratik ayrı telden çalışıyorlar.

KAYNAKÇA

- [1]-Özgen, M. İhsan. **Basın Meslek Ahlakı ve Yasalar**, İstanbul: Filiz Kitapevi, 1994.
- [2]-Gordon, A. David., Kittross, John M., Reuss, Carol. **Controversies in Media Ethics**, White Plains:Longman Publishers, 1996.
- [3]-Büker, Seçil. “Medyanın Sunduğu Yeni Ahlak” **Yeni Türkiye**, S.II, C.II Eylül-Ekim 1996.
- [4]-Alemdar, Zeynep. **Oyunun Kuralı: Basında Özdenetim**, Ankara: Bilgi Y., 1990.
- [5]-Chomsky, Noam. **Medya Denetimi**, İstanbul: Tüzm zamanlar Yayıncılık, 1993.
- [6]-Tavlaş, Nezih. “Ahlak ve Onurunu Yitiren Türk Basını” **Yeni Türkiye**, S.II, C.II Eylül-Ekim 1996.
- [7]-Barlas, Mehmet. “**Basın da Politikacılar da Kendi Yerlerini Bilmeli!**”, 20.11.1996, Sabah.

GELENEKSEL ORGANİZASYON YAPILARININ YETERSİZLİĞİ ve ŞEBEKE ORGANİZASYON YAPILARI

Gülistan GÜL

M.Ü. S.B. E. Yönetim Organizasyon Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Öğrencisi

Abstrack:

In this paper first we will explain the insufficiency of the traditional organization forms. Later we will discuss the needs that gave rise to and the development of network organization forms, the types, the characteristics and the basic elements of network organization forms. The benefits that result from and problems that are caused by will be considered. Finally, the roles in network organization forms and the matters effecting of the successful of network organization forms will be examined.

I. GELENEKSEL ORGANİZASYON YAPILARININ YETERSİZLİĞİ

Teknolojik gelişme süreçlerine paralel olarak işletmeler hat, hat-kurmay, fonksiyonel ve matriks organizasyon yapılarını kullanmışlardır. Bu organizasyon yapıları, sanayi devriminden son 15-20 yıl öncesine kadar başarılı olmauş, büyük ve istikrarlı pazar koşullarına büyük ölçüde cevap vermişlerdir.

Ancak 1980'li yıllarda meydana gelen hızlı değişme ve gelişmeler, özellikle teknolojik gelişmeler organizasyon yapıları üzerinde köklü değişikliklere yol açmıştır.

Geçmişte büyük kitlese pazarlarda başarılı olan kitle üretimi ve buna uygun geleneksel organizasyonların, küçük ve istikrarsız pazara ve değişken tüketici tercihlerine uyum sağlamada yetersiz kaldığı görülmüştür. Çünkü, mevcut üretim sisteminin kullandığı tek bir ürüne göre ayarlanmış makine, bir çok değişik ürünü aynı anda küçük partiler halinde üretemez. Bu nedenle her bir ürünün üretimi için aynı işlemler tekrarlanacağından, hem maliyetler artar hem de kullanılan makineler değişik işlemleri ardarda yapma yeteneğine sahip olmadığından, ürünleri kısa sürede üretemez. Dolayısıyla müşterilerin istedikleri ürünleri, istenen sürede pazara sunamaz. Böylece pazarın istediklerini karşılamada yetersiz kalır.

Kitle üretim teknolojisinin kullanıldığı geleneksel organizasyon yapılarının başarısı az sayıdaki ürünleri, büyük hacimlerde, düşük maliyetlerle üretebilmesine bağlıdır. Bu yapı, değişken ve istikrarsız talebe cevap verecek esneklikte değildir. Çünkü, geleneksel organizasyon yapısı merkezi bir biçimde örgütlendiğinden, yetki ve kararların üst yönetim kademesinde toplanmasını, emir-komuta, dikey haberleşme bilgi akışı, işlerin bütün ayrıntılarıyla planlanmasını ve kontrolün merkezi olarak yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Bunlar ise kısa bir sürede değil, uzun bir sürede gerçekleşebilecek şeylerdir. Böyle bir yapıda işler yavaş yürüdüğünden, çok hızlı bir şekilde değişen pazara cevap vermede yetersiz kalmışlardır.

Bunun üzerine, teknolojideki hızlı değişim ve gelişmeler sonucu çok değişken, küçük ve istikrarsız pazarlara cevap verebilecek hız ve esneklikte olan ve değişik işlemleri ardarda yapabilen mikroelektronik aksamli makineler üretim sürecinde kullanılmak üzere geliştirilmiştir. İşletmeler, geliştirdikleri bu esnek üretim teknolojilerini, geleneksel organizasyon yapılarına uyarlayamamışlardır. Çünkü, esnek üretim, çabuk karar alma, her sipariş ögesinde yeniden şekillenecek bir planlama ve kontrol sürecini içeren yeni bir yapılanmaya ihtiyaç duyulduğu olgusu, haberleşme ve koordinasyonu öne çıkarmaktadır. Geleneksel organizasyonun emir-komuta zincirine dayalı haberleşme sistemi yeni üretim yapılanmasına cevap veremez. Cevap verebilmesi için örgüt içi haberleşmenin dikey-çapraz olması gerekmektedir ve üretim sürecinde oluşturulan bağımsız çalışma gruplarını bir bütün olarak işletme amacı doğrultusunda yönlendirmek için açık ve samimi bilgi akışını zorunlu kılmaktadır. Bütün bu bilgilerin üst kademe de toplandığı geleneksel yapı içinde bu tür koordinasyon sağlamak oldukça zordur[1:197].

Böyle bir yapılanma ise, dikey bir biçimde örgütlenmiş büyük organizasyonlar değil, çok yönlü haberleşme sistemi, dikey- yatay-çapraz bilgi akışı ve kararların katılımcı olarak alındığı küçük ve esnek organizasyonlar gerektirmektedir. Esnek üretimin

geleneksel yapıya uyarlanmayışının bir başka nedeni ise bu yapının düşünce ve pratiği birbirinden ayırması, kişilerin yaratıcılık yeteneklerini kösteklemesi ve tarafsız davranışlarda bulunmalarını güçleştirmesidir[2;51].

Oysa esnek üretim, sürecin bütününe ilişkin bilgi sahibi olan, ürün yenileme, kalite artışı ve buluş sürecine katkıda bulunabilecek kişilere ihtiyaç duymaktadır. Çünkü, yeni teknolojilerin etkin olarak kullanılabilmesi ve kullanım amaçlarına ulaşabilmesi için işgücünün değışken nitelikli ve yaratıcı olması gerekmektedir[3;102].

Bu nedenle geleneksel hiyerarşik yapılar, yeni düşünceler ve uygulamalar için yetersiz olmaktadır[4;193]. Dolayısıyla yeni üretim biçimi geleneksel organizasyon yapılarına uyarlanamamaktadır. Yirminci yüzyılın başından 1980'li yıllara kadar damgasını vuran geleneksel organizasyon yapıları, hızlı teknolojik gelişmeler ve bunların üretim sürecinde kullanılmaları sonucu yetersiz kalmışlardır.

Teknolojinin hızla gelişmesi sonucu, şirket büyüklüğü ve entegrasyon bir avantaj değil dezavantaj durumuna gelmiştir. Eskiden birkaç standart ürün üzerine çalışan büyük işletmeler, günümüzde tüketici isteklerine cevap verebilmek için yüzlerce, çok değışik çeşitte ürünü bir arada üretmek zorunda kalmışlardır[5;6].

Bu nedenle, büyük işletmeler, duyarlılıklarını tekrar kazanabilmek ve değışikliklere daha çabuk uyum sağlayabilmek için bünyelerinde değışiklik yaparak küçülmeye yönelmişlerdir. Bunun için ilk adım olarak ihtiyaç duyulmayan personeli işten çıkararak, çalışan personel sayısını azaltmışlar, haberleşme ve karar alma sürecini hızlandırmak amacıyla hiyerarşik düzendeki yönetim kademelerini azaltarak küçülmeye gitmişlerdir. Bütün bu politikaların amacı, merkezi koordinasyonun gereksinmelerini azaltmak ve müşteri talebini karşılayacak gerekli esnekliği oluşturmaktır[6;110].

Esnek üretim teknolojilerinin kullanılabilceği esnek organizasyon yapıları geliştirilerek, işletmelerin, hızla değışen pazar koşullarına uyabilmeleri sağlanmıştır.

Büyük işletmeler, birçok faaliyeti dışarıdan sağlayarak, asıl uzmanlık alanlarına inmişlerdir. Küçük işletmeler ise, değışken bir pazarda yaşamlarını sürdürebilmek için diğer işletmelerle dikey entegrasyona giderek büyümekten kaçınmışlardır. Gerek küçülen büyük işletmeler gerekse küçük işletmeler, pazar koşullarının üstesinden gelerek yaşamlarını sürdürmek

ve rekabette üstünlük elde edebilmek için diğer işletmelerle işbirliği yapmak zorunda kalmışlardır.

II. ŞEBEKE ORGANİZASYON YAPILARININ ORTAYA ÇIKIŞI

İşletmelerin, karmaşık ve hızla değışen pazarın isteklerini karşılayabilmeleri için geliştirilen örgüt yapılarından birisi de şebeke organizasyon yapısıdır.

Rekabetçi bir çevreye cevap olarak geliştirilen şebeke organizasyon yapıları, özellikle 1980'li yıllarda belirgin hale gelmiştir. Bir işletme şebeke organizasyon yapısı ile, geleneksel bir organizasyonun tüm faaliyetlerini anlaşmalar aracılığıyla diğer işletmelere yaptırabilmektedir. Bu yeni organizasyon yapısında, emir-komuta ve hiyerarşiden daha çok diğer işletmelerle alışveriş ilişkileri önemlidir[7;50].

Şebeke organizasyon yapıları:

Birkaç işletmenin piyasa mekanizması disiplini içinde girdi-çıkı alışveriş ilişkilerinde bulunmak üzere oluşturdukları yapılar olarak ifade edilir[8;139].

Daha geniş anlamda şebeke organizasyon yapılarını şöyle tanımlayabiliriz:

Bir mal veya hizmet üretebilmek amacıyla, gerekli işletme fonksiyonlarının tek bir işletme tarafından yapılması yerine, her bir fonksiyonun farklı işletmelerce yerine getirilmesi için, iki veya daha fazla işletmenin bir araya gelerek kendi aralarında yaptıkları anlaşmalar sonucunda oluşan yapılarıdır.

Şebeke organizasyon yapılarının ortaya çıkışının temel nedeni, işletmelerin pazardaki değışmelere hemen cevap verebilmesi, etkinliğin artırılması ve işletmelerin uzman olduğu esas işi daha rahat yapabilmeleri için diğer faaliyetleri piyasa disiplini çerçevesinde başka işletmelere devretmesidir[9;259].

III. ŞEBEKE ORGANİZASYON YAPILARININ TÜRLERİ

Şebeke organizasyon yapılarının üç türlü örgütlenme şekli vardır.

- Dahili şebeke organizasyonlar
- Dengeli şebeke organizasyonlar
- Dinamik şebeke organizasyonlar

III.1. Dahili Şebeke Organizasyon Yapıları

Dahili şebeke organizasyonları, bir işletmenin üretim yapabilmesi için gerekli faaliyetlerin aynı çatı altında bir araya gelen farklı işletmeler tarafından yerine getirilmesi esasına dayanmaktadır. Bu yapıda, belli bir faaliyet alanında uzmanlaşan her işletme, pazarda oluşan fiyatlara göre birbirlerinden alışveriş yapmaktadırlar. Yani her işletme, piyasa disiplini içinde diğer işletmelerle girdi-çıkıtı alışveriş ilişkilerinde bulunur.

Dahili şebeke organizasyonunun temel amacı, sürekli gelişme, yönetsel ve teknik bilgi alışverişi kadar kıt kaynakların ortak kullanımı ile daha etkin çalışmaktadır[10;112].

III.2. Dengeli Şebeke Organizasyon Yapıları

Lider bir işletmenin, bağımsız işletmelerle, belirli bir üretim için gerekli girdileri elde etmek ya da çıktılarını etkin dağıtımını sağlamak üzere kurduğu bağlantılarla dengeli şebeke organizasyon yapısı oluşur. Diğer bir deyişle, belli bir mal veya hizmet üretimi için bir lider işletmenin, birbirinden tamamen bağımsız işletmelerle, ileri ya da geriye doğru bağlantı kurması dengeli şebeke organizasyon yapısı olarak kabul edilir.

Alıcı ve satıcılarla dengeli ilişki kurmayı sağlayan bu yapı, lider işletmenin, özellikle kritik girdileri istenen zaman ve kalitede ulaşmasına ve aynı zamanda dağıtımın etkinlikle yapılabilmesine olanak vermektedir[11;5-6].

Bu yapının dahili şebeke organizasyonundan temel farkı, belirli bir mal veya hizmet üretmek için gerekli kaynakların, birbirinden bağımsız işletmelerin bünyesinde olmasıdır. Yani bu yapıda, risk ve sahiplik, bağımsız işletmelere dağıtılır[12:260].

III.3. Dinamik Şebeke Organizasyonları

Dinamik şebeke organizasyon yapısındaki her işletme, bir lider işletme olmadan, brokerlik(aracılık) fonksiyonunu gören herhangi bir işletmenin koordinasyonu altında faaliyetlerini bir araya getiren, her biri belirli bir alanda uzmanlaşmış, birbirinden bağımsız işletmelerden oluşmaktadır.

Bu yapıda işletmeler arasındaki ilişkiler piyasa mekanizmasına göre oluşmaktadır. Aracı işletme, şebeke dışındaki bir satıcıdan daha uygun şartlarda fiyat alabiliyorsa bu yeni satıcı şebekeye girmektedir. Dolayısıyla tüm işletmeler, pazara uymak ve Pazar disiplini içinde çalışmak zorundadır[13:261].

Dinamik şebeke organizasyon yapısının oluşturulmasındaki amaç, farklı uzmanlıklara ve

üstünlüklere sahip olan işletmelerden en verimli ve etkin şekilde yararlanabilmektir. Dinamik organizasyonlarda, rekabet gücünü yitiren üye şebeke ile koordinasyon devam ettiremez, başka bir işletme şebekeye girer[14:6].

IV. ŞEBEKE ORGANİZASYON YAPILARININ ÖZELLİKLERİ

Şebeke organizasyon yapılarının özelliklerini şöyle özetleyebiliriz.

- Bu tür organizasyon yapısının temel özelliği, bir mal veya hizmet üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetler ile kullanılması gereken kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır[15:258].
- Bir diğer temel özellikte, iki veya daha fazla işletmenin kendi aralarında işbirliği yapmasıdır.
- Bir işletmenin uzman olduğu esas işi yapması, diğer işleride başka işletmelere yaptırmasıdır.
- Pazar koşullarına uygun esnek bir yapıya sahip olmasıdır[16:74-77].
- Bir şebeke organizasyon yapısının işleyişi, planlama ve kontrol gibi yönetsel süreçlerden daha çok piyasa mekanizmasına göre olmaktadır[17:65].
- Şebekedeki her işletme kendi alanında uzman olmalıdır.
- Şebeke organizasyon yapısında, yüksek teknoloji, çok iyi organize olmuş, rekabet gücü yüksek ve iyi yetişmiş personele sahip olan işletmelerle çalışılır.
- Karşılıklı yardımlaşma esastır. Her işletme birbirinin sorunundan anlamalı ve çözümü için çaba sarfetmelidir[18:205].

V.ŞEBEKE ORGANİZASYON YAPILARININ UNSURLARI

Bilgi ve kaynak paylaşımına dayalı şebeke organizasyon yapılarının haberleşme ve bilgi akışı, güven ve güç olmak üzere üç önemli unsuru vardır[19:9].

V.1. Haberleşme ve Bilgi Akışı

Şebeke organizasyon yapısının başarısı, etkili haberleşme sistemine dayalıdır. Etkili bir haberleşme sistemi ile bilgi akışı, bilgi paylaşımı ve şebekedeki işletmeler arasında koordinasyon sağlanır. Doğru ve hızlı bir bilgi akışı, işletmelerin başarı oranını yükseltir.

Şebeke organizasyonu oluşturmak ve etkili bir şekilde kullanabilmek için şebeke organizasyonu ortaklarının, kendi alanları dışında meydana gelen stratejileri ve faaliyet planlarını, araştırma-geliştirme planlarını, pazarlama planlarını, pazardaki eğilimlerin analizlerini, rakiplerin pozisyonlarını, işletmeyi etkileyen diğer faktörleri ve güncelleştirilmiş faaliyet ve finansal raporları bilmek ihtiyacındadırlar. Bu tür bilgi akışı, sadece dikey haberleşme gerektirmeyip, aynı zamanda yatay haberleşmeyi de gerektirmektedir[20:23-33]. Yani şebeke organizasyon yapılarında haberleşme, dikey, yatay ve çapraz olmak üzere çok yönlü yapılmaktadır.

V.2. Güven

Şebeke organizasyon yapıları, birbirlerine çok daha fazla güven duyan işletmeler arasında kurulur[21:36-37].

Şebeke organizasyon yapılarında, kaynakların, özellikle bilginin paylaşımı gerektiğinden, bu birlikteliğin etkili bir şekilde devam ettirilebilmesi için ortak bazı değerlerin varlığı gerekir. Bu değerlerden biri de güvendir. İşbirliği yapan işletmelerin personel, teknoloji ve bilgi gibi birçok kaynağını, amaçlarına ulaşmak için ortak olarak kullanabilmesi gerekir. Ancak bu da şebeke organizasyon yapısını oluşturan farklı bağımsız işletmelerin birbirine güven duyması ile mümkün olur[22:7].

V.3. Güç

Güç, şebeke organizasyon yapısında çok önemli bir unsurdur. Thorelli'ye göre güç, diğerlerinin kararlarını ve davranışlarını etkileme yeteneğidir[23:38].

Şebeke organizasyon yapılarında güç, işletmelerin karşılıklı bağımlılık içinde çalışmasından dolayı ortaya çıkmaktadır. Bir işletmenin şebekede yer alabilmesi için bir güce sahip olması gerekmektedir. Örneğin; bir işletme sahip olduğu teknoloji, bilgi, uzmanlık ve şöhretinden kaynaklanan bir güce sahip olabilir. Bu sahip olduğu güç, o işletmenin şebeke organizasyon yapısı içindeki yerini belirlemektedir[24:8].

VI. ŞEBEKE ORGANİZASYON YAPISINDA ROLLER

Bu yapının başarılı bir şekilde varlığını sürdürebilmesi, etkin bir koordinasyonun varolmasına bağlıdır. Şebeke organizasyon yapısı, broker (aracı) olarak adlandırılan bir işletme tarafından yönetilmektedir. Geleneksel bir organizasyonda yönetim, üst kademededir. Geleneksel bir organizasyonda, üst kademe tarafından yapılan planlama, örgütlenme, koordinasyon, yürütme ve kontrol gibi yönetim fonksiyonları, şebeke organizasyonlarda broker tarafından yapılmaktadır. Broker, şebeke organizasyonu içinde yapılan faaliyetleri

yöneten ve üye işletmeler arasında ilişkileri koordine eden bir işletmedir. Şebeke organizasyon yapısında mimar, eylem yöneticisi ve bakıcı olmak üzere üç farklı broker rolü vardır.

Mimar: şebeke organizasyon yapısının oluşturulmasını üstlenen bir yöneticidir[25:122-123].

Eylem yöneticisi (lead operator); şebeke organizasyon yapıları kurulduktan sonra organizasyonun etkin bir şekilde yürütülebilmesi ile ilgili faaliyetleri yerine getirir.

Bakıcı (caretaker); çeşitli işletmeler arasında uyumun çok önemli olduğu böyle bir yapıda bu rol çok önemlidir. Bakıcının temel görevi, şebeke-çevre ilişkisini izleyerek, sistemin çevreye uyumunu sağlamaktır[26:8].

VII. ŞEBEKE ORGANİZASYON YAPILARININ YARARLARI

Şebeke organizasyon yapılarının işletmelere sağlayacağı yararları şöyle özetleyebiliriz.

- Şebeke organizasyon yapıları, kendisini oluşturan işletmelere, iyi oldukları belli bir faaliyet konusunda bütün imkan ve kaynaklarınıyoğunlaştırarak uzmanlaşma imkanı verir[27:35].
- Şebekenin sağladığı uzmanlaşma sayesinde işletmelerin, pazardaki rakipleri karşısında, rekabet üstünlüğüne sahip olmalarını mümkün kılar[28:46].
- Bu yapı ile tüm faaliyetle, tek bir işletme tarafından yapılması yerine, şebekedeki üyeler arasında paylaştırıldığından, her işletmenin maliyeti düşer. Yani işletmeler maliyet paylaşımı ile giderlerden tasarruf yaparlar[29:35].
- Böyle bir yapı ile işletme çok dar bir alanda çalıştığından ve giderleri azaldığından teknolojisini geliştirebilir ve yeni teknolojilere daha rahat ulaşabilir.
- Şebeke organizasyonu bir işletmeye, yeni dağıtım kanallarına ve pazarlara ulaşma fırsatını verir.
- Şebeke organizasyon yapısı, daha geniş bilgi paylaşımı sağladığından, bir işletmeye tek başına sahip olamayacağı bilgiye zamanında ulaşabilme ve yenilikler yapma fırsatını verir.
- Şebeke organizasyon yapısının en önemli yararı esnekliktir. Yani üye işletmelerden her birisi, bir başka ortamda daha iyi koşullarda çalışma fırsatı doğduğunda şebekeden ayrılabilir. Bu

hem üye işletmelerin etkinliğinin artması, hem de sürekli değişen çevresel koşullara esnek bir biçimde uyabilme yeteneğinin gelişmesi bakımından çok önemli bir stratejik özelliktir[30;9].

VIII. ŞEBEKE ORGANİZASYON YAPILARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Şebeke organizasyon yapıları, işletmelere çeşitli avantajlar sunmasına karşın, hem kendi yapısından kaynaklanan hem de işlevişi esnasında ortaya çıkabilecek bazı sorunlarla karşılaşılabilir.

Şebeke organizasyon yapılarında, yapısal özelliklerden kaynaklanan sorunlar genellikle yönetsel hatalar sonucu ortaya çıkar. Bu yönetsel hatalar, yöneticilerin yaptıkları hatalardır. Yönetsel hatalar sonucu ortaya çıkan başlıca sorunlardan biri işletmenin kendi kapasitesini aşacak biçimde büyümesi, diğeri ise şebeke organizasyonunun işletme mantığını bozan değişimler nedeniyle ortaya çıkar[31:62-63].

Şebeke organizasyon yapısının işlevişi esnasında ortaya çıkan sorunlar ise karmaşık bir organizasyonun yönetilmesi ile ilgilidir. Bu sorunlardan bazıları şöyle sıralanabilir.

- Bir şebeke organizasyon yapısında, mal ve hizmet üretimi için gerekli faaliyetlerin bir bünye altında yapılmaması nedeniyle, amaçlara ulaşmak için çok yönlü ilişkilerin geliştirilmesi gerekir. Bu çok yönlü bağlantıların yönetimi ise son derece zordur ve koordinasyon sorunları söz konusu olur.
- Eğer şebeke organizasyona üye işletmeler, dıştaki uzmanlıklara aşırı bağımlı hale gelirlerse, işletmelerin kendi yeteneklerini tam olarak geliştirmelerinde başarısızlık sorunu ortaya çıkar.
- İşletmeler, kendi bünyeleri içinde yapılabilecek işleri, işletme dışı birimlere yaptırmakla, gelecek vadeden işlerin göz ardı edilmesine neden olabilirler.
- Esneklik özelliği çerçevesinde, bir şebeke organizasyon yapısından işletmelerin ayrılması ve yeni işletmelerin katılması her zaman mümkün olduğu için, bu tür kopmalar sıklıkla yapıldığında, işletmeyi bir bütün olarak algılamada sorunlar söz konusu olur.
- Bir şebeke organizasyon yapısı uluslararası özelliklere sahip olmasa bile, bu yapıyı oluşturan işletmeler arasında örgütsel kültür farklılıkları söz konusu olabilir[32:9-10].

IX. ŞEBEKE ORGANİZASYON YAPILARININ BAŞARISINI ETKİLEYEN HUSUSLAR

- Şebeke organizasyon yapısını oluşturan işletmelerin birbirine güven duymaları, işbirliğinin başarısı için anahtar bir rol oynar[33:26].
- Bir şebeke organizasyon yapısında, her şeyden önce olaylara, sorunlara dar ve belirli bir alan içinde çözüm bulmaktan çok sorunu anlamak ve çözmeye yönelik bir karar süreci geliştirmek, başarıyı arttıracaktır[34:26].
- Bu tür organizasyon yapısını kullanan işletmelerde, faaliyetlerin çoğu çalışma grupları tarafından yerine getirildiğinden, böyle işletmelerde grup çalışmalarını ödüllendirmeye yönelik bir motivasyon sistemi oluşturmak, başarının temel koşullarındandır[35:11].
- Şebeke organizasyon yapısının başarısı, etkili bir haberleşme sistemine de bağlıdır. İyi düzenlenmiş bir haberleşme sistemi, işletmeler arasında ilişkiler kurmayı ve koordinasyonu kolaylaştıracak şebeke organizasyon yapısının başarısının artmasında önemli bir rol oynar.

X. GELENEKSEL ORGANİZASYON YAPISI İLE ŞEBEKE ORGANİZASYON YAPISININ KARŞILAŞTIRILMASI

Geleneksel organizasyon yapısı ile geleneksel olmayan bir organizasyon olarak şebeke organizasyon yapısını çeşitli unsurlar açısından karşılaştırabiliriz.

İşbölümü ve Uzmanlaşma : Hem geleneksel organizasyon yapısı hem de şebeke organizasyon yapısı işbölümü ve uzmanlaşmaya önem vermektedir. Fakat her ikisinin yaklaşımları birbirinden farklıdır. Geleneksel organizasyonlarda işbölümü şöyledir: işler, işletmedeki personel arasında belirli uzmanlık alanlarına göre bölünmektedir. Gerekli işler ve faaliyetler, aynı işletme bünyesi altında çeşitli kriterlere göre oluşturulmuş departmanlarda toplanmaktadır. Oysa şebeke organizasyon yapısı dışsal işbölümüne dayalıdır. Şebeke organizasyon yapısında temel faaliyetlerin her biri farklı ve bağımsız işletmeler tarafından yerine getirilmektedir.

İlişkiler : Geleneksel organizasyon yapısında personel, arası ilişkiler emir-komuta şeklindeki dikey ilişkilerdir. Şebeke organizasyon yapısında ise, üye işletmeler arasındaki ilişkiler yatayıdır. Şebeke organizasyonunu oluşturan işletmeler arasındaki ilişkiler, emir-komuta zinciri içinde değil piyasa mekanizmasına göre oluşmaktadır.

Bilgi : Geleneksel organizasyon yapısında dikey bilgi akışı vardır. Şebeke organizasyon yapısında ise dikey, yatay ve çapraz olarak çok yönlü bir bilgi akışı vardır.

Güç : Geleneksel organizasyon yapısında gücün kaynağı meşruluktur. Yönetici, pozisyonundan dolayı güç sahibidir. Güç, yöneticiye belirli bir pozisyonu işgal ettiği için verilmekte ve bu pozisyonu kim işgal ederse gücü o kullanmaktadır. Şebeke organizasyon yapısında ise gücün kaynağı bilgidir. Şebeke organizasyon yapısında bilgiye sahip olan birim veya şirket, şebekedeki diğer şirketlerden daha fazla güce sahip olmaktadır. Başka bir deyişle, statü ve güç geleneksel organizasyon yapısındaki pozisyonundan çok, birimin veya şirketin şebekeye katkıda bulunma yeteneğiyle belirlenmektedir.

Güven : Şebeke organizasyon yapısında güven, geleneksel organizasyon yapısından daha çok önemlidir. Çünkü ortaklar arasında karşılıklı güven yoksa işbirliği kısa sürede sona erecektir.

Kontrol : Geleneksel bir organizasyon yapısında, kontrol hiyerarşik bir yapıya sahip ve yönetici tarafından yerine getirilmektedir. Şebeke organizasyon yapısında ise kontrol aynı seviyedeki iş arkadaşları ve birbirine bağlı birimler tarafından yapılmaktadır. Geleneksel organizasyonda kontrol alanı genellikle darken, şebeke organizasyonunda kontrol alanı daha geniştir.

Koordinasyon : Geleneksel organizasyon yapısında, işletme içindeki departmanların uyumlu bir şekilde çalışması, içsel bağlantılara sahip olmak ve amaçlara ulaşmak için koordinasyon önemlidir. Fakat bir şebeke organizasyon yapısında amaçlara ulaşmak için sadece iç bağlantı değil, aynı zamanda dış bağlantılara da ihtiyaç vardır. Geleneksel organizasyon yapısında koordinasyon, hiyerarşik yapıdaki departmanların bir bütün olarak şirketin amacına yönlendirmek için söz konusudur. Oysa şebeke organizasyon yapısında koordinasyon, birbirinden tamamen bağımsız işletmelerin uyumlu bir biçimde çalışmaları ve bunları şebeke amacı doğrultusunda yönlendirmek için söz konusudur.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1]- Dinçer, Ömer, “**Örgüt Yapısında Meydana Gelen Değişmeler: Örgütün İç ve Dış Sınırlarının Yeni Anlamı Üzerine Bir Tartışma**”, 2. Yönetim Kongresi, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları:1, Kuşadası 1994.
- [2]- Erol, İbrahim, “**İşletmelerde Değişme, Strateji ve Yapı Arasındaki İlişkiler**”, Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayını, 1991.
- [3]- Yentürk, Nuran, “**Yeni Rekabet Gücü ve Strateji**”, **Türkiye sanayinin Rekabet Gücü ve Stratejisi**, Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı, T.M.M.O, 1993.
- [4]- Çetin, Canan, “**Yeniden Yapılanma Girişimcilik Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi**”, Der yayınları: 202, İstanbul 1996.
- [5]- Miles, Raymond E. and Snow, Charles C., Fit, **Failure, and the Hall Fame: How Companies Succeed or Fail**, The Free Press, New York, 1994.
- [6]- Hampton, John J., **AMA Management Handbook**, American Management Association, Amacon, 1994.
- [7]- Miles, Raymond E., Cleman, Henry J. and Creed, JR. W.E. Douglas, “**Keys to Success in Corporate Redesign**”, California Management Review, Vol.37, No:3, Spring 1995.
- [8]- Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme ve Davranış**, 4.B., Beta Basım Dağıtım A.Ş., İstanbul, Aralık 1993.
- [9]- Akdoğan, Asunan, “**Yeni Örgütsel Yapılanma Biçimi Olarak Şebeke Örgüt Yapısı**”, 3. Ulusal Yönetim Kongresi, İ.T.Ü. İstanbul, Sosyal Tesisler, 29-31 Mayıs 1995.
- [10]- Powel, Walter W., “**Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development?**”, California Management Review, Vol.30, Fall 1987.
- [11]- Miles, Raymond E. and Snow, Charles C., “**Organization: New Concepts for New Forms**”, California Management Review, Vol.28, Numbers:3, Spring 1986.
- [12]- Göker- Metin, “**2000’li Yıllarda Kamu ve Özel Sektörde Yeniden Yapılanma**”, Türkiye Genç İşadamları Derneği, İstanbul, Şubat 1996.
- [13]- Hurtwitz, Alan, “**Organizational Structures for the New World Order**”, Business Horizons, Vol.39, No:3, May-June 1996.
- [14]- Bush, John B. And Frohman, Alan L., “**Communication in a Network Organization**”, Organizational Dynamics, Autumn 1991.
- [15]- Business Week, “**The Virtual Corporation**”, February 8, 1993.
- [16]- Thorelli, Hans B., “**Networks: Between Markets and Hierarchies**”, Strategic management Journal, Vol.7, 1986.

Öneri, C.2, S.9.

- [17]- Jarillo, Carlos J., "**On Strategic Networks**", Strategic Management Journal, Vol.9, 1988
- [18]- Hinterhuber, Hans H. and Levin, Boris M., "**Strategic Networks - The Organization of the Future**", Long Range Planning, Vol.27, No:3, 1994.
- [19]- Wissema, J.G., and Euser, L., "**Successful Innovation Through Inter-Company Networks**", Long Range Planning, Vol.24, No:6, 1991.
- [20]- Miles, Raymond E. and Snow, Charles C., "**Causes of Failure in Network Organizations**", California management Review, Vol.34, No:4, Summer 1992.
- [21]- Cravens, David W, Shipp, Snannon H. and Cravens, Karen S., "**Reforming the Traditional Organization: The Mantade for Developing Networks**", Business Horizons, Vol.37, No:4, July-August 1994.

HAZİRAN 1998'de yayınlanacak olan "öneri" Dergisinin 10. sayısı için makale teslim tarihi 30 NİSAN 1998. Bu sayı MAHALLİ İDARELER ve YERİNDEN YÖNETİM Konusuna ayrılmıştır. Yukarıda belirtilen tarihe kadar makalelerin, istenilen özelliklere göre Enstitümüze ulaşması gerekmektedir. İstenilen özellikler aşağıda belirtilmiştir.

ÖZELLİKLER

1-Makale A4 boyutu kağıda ve 2 sütun halinde yazılacaktır.

2-Sayfa sayısı dört sayfadan az, on sayfadan fazla olmayacaktır.

3-İlk sayfada, İngilizce yazılan makalelerde Türkçe, Türkçe yazılan makalelerde İngilizce, Fransızca veya Almanca olarak düzenlenmiş, 50 kelimeyi aşmayacak şekilde özet bulunması gerekmektedir.

4-Makale yazılırken;

-**Kelime İşlem** : Winword 6.0 ve üstü

-**Yazı karakteri** : Times New Roman

-**Satır aralığı** : Tek satır

-**Girinti** : Özel, 1cm

-**Başlık** : 14 punto, sayfa ortası, Koyu. Hepsi büyük harf.

-**Yazar adı** : 11 punto, sayfa ortası, koyu, italik

-**Yazar bağlı olduğu bölüm** : 11 punto, sayfa ortası, koyu, italik

-**Özet** : 9 punto, koyu, çift sütun, iki yana dayalı

-**Ana makale** : 10 punto, iki sütun, iki yana dayalı. Makalede giriş, gelişme ve sonuç bölümleri bulunmalıdır.

-**Sütun genişliği** : Çift sütun, genişlik 8,25cm, aralık 0,5 cm

-**Dipnotlar** : 7 punto, makalenin bitiminde. Yararlanılan Kaynaklarda belirtilen kaynaklar dipnotlarda gösterilmeyecek.

-**Yararlanılan Kaynaklar** : 9 punto, makalenin sonunda yer alacaktır.

5-Yukarıdaki özelliklerde yazılar 1 adet printer çıktısı ile birlikte 3 ½ inç'lik PC IBM formatında floppy enstitümüze teslim edilecektir.

6-Yazılar şahsen elden teslim edilecektir.

7-İstenilen özelliklerde olmayan yazılar yayınlanmayacaktır.

8-Birden fazla yazılar yayınlanamaz.

