

Öneri, Cilt 5, Yıl 8, Sayı 18, Haziran 2002

ENSTİTÜ ADINA SAHİBİ : Prof. Dr. Şadi Can SARUHAN (Enstitü Müdürü)

YAYIN KURULU :

Enstitü Müdür Yardımcıları

Prof. Dr. Nevin DENİZ

Prof. Dr. Şahamet BÜLBÜL

Anabilim Dalı Başkanları

Prof. Dr. Mücteba İLGÜREL

Prof. Dr. Acar SEVİM

Prof. Dr. Müjdat ŞAKAR

Prof. Dr. Osman ALTUĞ

Prof. Dr. Tuncay KOCAMAZ

Prof. Dr. Haluk SÜMER

Prof. Dr. Cengiz OKMAN

Prof. Dr. Jale CİVELEK

Prof. Dr. Emin ARTUK

Prof. Dr. Rona TURANLI

Prof. Dr. Ömer Faruk BATIREL

Prof. Dr. Şahamet BÜLBÜL

Prof. Dr. Celal ERBAY

Prof. Dr. Bekir KARLIĞA

Prof. Dr. Mustafa UZUN

Prof. Dr. Uğur DAİ

Prof. Dr. Filiz Balta PELTEKOĞLU

Prof. Dr. Nurçay TÜRKOĞLU

SBE ile Koordineli Çalışan Enstitülerin Müdürleri

Prof. Dr. İlhan ULUDAĞ

Doç. Dr. Muzaffer DARTAN

Doç. Dr. Nurten GÜNAL

Prof. Dr. Ayla OKTAY

Prof. Dr. Feryal İREZ

Prof. Dr. Emine GÜRSOY NASKALİ

DANIŞMA KURULU:

Prof. Dr. Hayri ÜLGEN (İstanbul Üniversitesi, İşletme Fak. Dekanı)

Prof. Dr. Erol EREN (Doğuş Üniversitesi, İİBF Dekanı)

Prof. Dr. Tamer KOÇEL (Kültür Üniversitesi, İİBF Dekanı)

Prof. Dr. İsmail EFİL (Uludağ Üniversitesi, İİBF Dekanı)

Prof. Dr. Taner BERKSOY (Bilgi Üniversitesi, İİBF Dekanı)

EDİTÖR : Prof. Dr. Uğur YOZGAT (uguryozgat@marmara.edu.tr)

YAYINA HAZIRLAYANLAR : Prof. Dr. Uğur YOZGAT
Arş. Grv. Taylan SULAOĞLU

BASIM YERİ : Dizayn Matbaacılık - (0212) 291 37 33 - 3 Hat

İLETİŞİM BİLGİLERİ

ADRES : Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ressam Namık İsmail Sok. No:1 34590 Bahçelievler - İSTANBUL
TEL : (212) 506 47 12/13 - 506 47 24
FAX : (212) 506 88 61
WEB : <http://sbe.marmara.edu.tr>

“ÖNERİ” Dergisi; Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Akademik yayındır. Altı ayda bir yayınlanır. Dergide yayınlanan makalelerdeki görüşler yazarlarına aittir. Yayın Kurulu tarafından benimsendiği anlamına gelmez. Yayınlanması uygun bulunmayan yazılar geri verilmez. Yayın Kurulu, yazının özüne dokunmaksızın gerekli yazım ve cümle değişiklikleri yapma hakkını saklı tutar. Dergiden yapılan alıntılarda kaynak göstermek mecburidir.

Öneri



İÇİNDEKİLER

SUNUŞ: Öğreten ve Öğrenen Örgütler Olarak Üniversiteler ve Sosyal Bilimler Lisansüstü Araştırmalarında Yöntembilim	Şadi Can SARUHAN	v
EDİTÖR' DEN	Uğur YOZGAT	xi
İŞLETME		
Verilen Proje Süresi İçinde Düzgün Kapasite İhtiyaç Dağılımını Amaçlayan Bir Tamsayı Programlama Modeli Önerisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama	Aykut TOP	1 - 6
Marka Finansmanı	F. Asuman YALÇIN Özlem BULUT	7 - 12
Dünyada Teknoloji Sektörünün Gelişimi ve Türkiye'deki Teknoloji Sektörü Üzerine Etkisi: Finansal Bir Yaklaşım	Alövsat MÜSLÜMOV Güler ARAS	13 - 20
Hisse Senedi Fiyatlarının Modellenmesi ve Opsiyonların Fiyatlandırılması: Binomial Yaklaşım	Ömer ÖNALAN	21 - 28
Sigorta Pazarlaması ve Sağlık Sigortaları	F. Asuman YÜKSEL Mert UYDACI	29 - 35
Ortak Girişim Stratejisi ile Global Pazarlara Giriş	Recep Baki DENİZ	37 - 40
Sürücü Stresi Boyutlarının Belirlenmesi	İhsan YÜKSEL Mustafa KURT	41 - 48
Örgütsel Küçülme Stratejisinin Türkiye'deki Büyük İşletmelerde Çalışanların Tutum ve Davranışlarına Etkileri Üzerine Bir Araştırma	Cemal ZEHİR Adnan CEYLAN	49 - 61

Çatışma Yönetiminin Önemi ve Çevik Kuvvet Personelinin Çatışma Kaynaklarının Teşhisi ve Ortadan Kaldırılmasına İlişkin Niğde İlinde Bir Araştırma Murat TÜRK Selen DOĞAN 63 - 86

İşletmelerde Yönetime Katılma Aracı Olarak Öneri Sistemlerinin Önemi Taner ACUNER 87 - 93

Başarılı Şirket Küçülmeleri Güler İSLAMOĞLU 95 - 103

Granger Causality Between Stock Returns and Trading Volume: Evidence from an Emerging Market Erdiñç ALTAY Ferda YERDELEN 105 - 118

İKTİSAT

Şirket Birleşme, Ele Geçirme ve Devralma İşlemlerinin Makro Ekonomik Etkileri Ayşe Gül YILGÖR 119 - 126

Purchasing Power Parity in the 1920s: A Reassessment Using Efficient Unit Root Tests Sadullah ÇELİK 127 - 132

Para Politikası Stratejisi Olarak Enflasyon Hedeflemesinin Etkinliğinin Artırılması İçin Alınması Gereken Önlemler Erdal DEMİRHAN 133 - 139

MALİYE

Globalleşmenin Kısa Tarihi A. Kadir İŞİK 141 - 146

EKONOMETRİ

Hayat ve Hayat Dışı Sigorta Şirketlerinin Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlerle Karşılaştırılması Dilek ALTAŞ 147 - 154

SUNUŞ:

**ÖĞRETEN VE ÖĞRENEN ÖRGÜTLER OLARAK ÜNİVERSİTELER
VE SOSYAL BİLİMLER LİSANSÜSTÜ ARAŞTIRMALARINDA YÖNTEMBİLİM**

Prof. Dr. Şadi Can SARUHAN
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Öğrenen Örgütler ve Bilgi Birikimi Yönetimi

Günümüzde, etkileşim içinde bulunduğu paydaşları için artı değer yaratan kuruluşların ortak özellikleri arasında; yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bundan edindiği deneyimi ve kurum içinde paylaşılan bilgiyi değişen çevre koşullarına uymakta kullanması, entelektüel sermayesini güçlendirmesi ve bu bağlamda sürekli gelişmesi yer almaktadır. Aslında bu durum, çağdaş yönetim düşüncesinin öne çıkan kavramlarından birisi olan “**öğrenen örgütler**” yaklaşımının hayata geçirilmesidir. Öğrenen örgütler, çalışanları için öğrenmenin önemine ve sürekliliğine inanan, kurumsallaşmaya değer veren ve kendi geleceklerini yaratan örgütlerdir. Toplumun ihtiyaçları doğrultusunda ve ürettikleri fikirler sayesinde, sürekli olarak kendilerini yeniler ve geliştirirler.

Örgütün çalışanları, örgütü oluşturan en önemli alt sistemlerden birisidir ve öğrenme çalışanlardan başlar. Çalışanlar, davranışları sonucunda “bekledikleri” ve “elde ettikleri” sonuçlar arasında bir farklılık gördüklerinde bu farklılığı giderebilmek için daha farklı düşünce ve davranış biçimleri arayışı içine girmekte ve kendilerini geliştirmektedirler. Ancak bireysel öğrenmenin, örgütsel öğrenmeyi sağlamanın “**gerek şartı**” olmasına rağmen, “**yeter şartı**” olmadığı ortadadır. Aralarındaki rekabetin doğası gereği çalışanlar öğrenme çitasını sürekli olarak yükseltmektedir. Onların bu sürekli kendini geliştirme güdüsünün, paylaşılan bir örgütsel vizyonla birleştirilmesi, öğrenen örgüt ruhunu ortaya çıkarmaktadır. Paylaşılan bir vizyon yoksa, sadece belirli kriz dönemlerinde öğrenme gerçekleşir ve kriz sona erdiğinde öğrenme de durur.

Temel olarak **örgütsel öğrenme**; organizasyonun bilgi ve tecrübesine dayanarak ürettiği katma değeri artırması olarak ifade edilebilir. Zira değer yaratma sistemini bir öğrenme platformu olarak algılayan organizasyonlar, rakiplerinin önüne geçebilmektedir. Örgütsel öğrenme süreci; doğrudan örgüt içinden veya işletme dışı kaynaklardan edinilen verilerin; tasnif edilmesi, depolanması, yorumlamak üzere ilgili yerlere gerekli zamanlarda dağıtılması, güncellemek üzere gözden geçirilmesi ve üretime aktarıldığı bir **“bilgi birikimi yönetimi”** süreci ile bütünleşmektedir.

Günümüzde bilgi; emek, doğa, müteşebbis gibi bir **“üretim faktörü”** olarak kabul edilmekte ve işletmenin rekabet gücünü artırmada önem kazanmaktadır. Doğru ve güvenilir bilgi, örgütleri değer yaratma ve yaratılan değeri sürekli kılmanın yanı sıra; karar almanın kademeler arasında yayılmasını, hiyerarşik kademelerin azaltılmasını, iş süreçlerinin yeniden tasarlanmasını, süreç performansının kontrol edilmesini ve örgütsel gelişim çabalarının ölçülmesini sağlamaktadır. Bilginin işletmenin rekabet gücü açısından taşıdığı önem, örgütün öğrenebilme yeteneğine duyulan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Artık örgütler, bilginin tek elde toplandığı yapılardan giderek uzaklaşmakta, bunun yerine herkesin, her zaman ve her konuda öğrenmesini, öğrendiklerini paylaşmasını hedefleyen yapıları benimsemektedir. Örgütsel bilgi geliştirme ve edinilen tecrübeyi üretime aktarma çabalarının yer aldığı bilgi birikimi yönetimi, bir anlamda kurumun **“entelektüel sermayesini”** arttırmasıdır.

Öğreten ve Öğrenen Örgütler Olarak Üniversiteler

Öğrenen örgüt yaklaşımının üniversitelerdeki uygulamaları sanayiden farklılıklar göstermektedir. Öncelikle üniversiteler, **“öğreten”** örgütlerdir. İleri sanayi ülkelerindeki sosyo-ekonomik yapının gittikçe daha karmaşıklaşması nedeniyle toplumlar nitelik düzeyi yüksek işgücüne ihtiyaç duymaktadır. Üniversiteler eğitim ve öğretim faaliyetleriyle yalnızca teknik ve mesleki bilgi sahibi nitelikli işgücünün yetiştirilmesini değil; analiz etme ve tartışma becerisi öğretilmesini, iyi ahlak ve soylu davranışların kazandırılmasını ve evrensel değerlerin kuşaktan kuşağa aktarılmasını amaçlar. Mezunlar için, farklı bilim

dalları arasındaki ilişkileri görebilme ve araştırma bulgularını multi-disipliner biçimde kullanabilme önemlidir.

Öğreten kimliğin yanı sıra üniversiteler, aynı zamanda “**öğrenen**” örgütlerdir. Zira değer yaratma sürecinde üzerinde durulması gereken konulardan birisi de, organizasyonun ilişkide bulunduğu kişi/ grupların beklentilerindeki değişimin yakın takibidir. Öğrencileriyle, mezunlarıyla, sanayi ile, devletle ve birbirleriyle iletişim halinde bulunan üniversiteler; beklenti ve ihtiyaçlar doğrultusunda kendilerini sürekli geliştirmektedir. Üniversiteler bu fonksiyonlarını karşılıklı etkileşim ve tanışma, haberleşme, enformasyon ağı oluşturulması, eğitim kursları, bildiriler, seminer, konferans, yayın, rehberlik, bilirkişilik hizmetleri aracılığıyla sürdürür. Örneğin, Bahçelievler kampüsümüzde düzenlenen **Salı Toplantıları** ve Enstitümüzce yayınlanan **Hakemli Öneri Dergisi**, bilimsel değerde bilginin üniversite içinde ve dışında paylaşımına olanak sağlamaktadır. Ayrıca birçok üniversite, **Alumni** yayınları aracılığıyla mezunları ile olan iletişimlerini sürdürmekte, üniversitenin gelişimi ile ilgili projelerde kendilerinden destek almaktadır.

Öğreten ve öğrenen örgüt olgusu “**üniversitelerin verimliliği**” açısından da önemlidir. Günümüzde verimlilik ile ilgili olarak ekonomik anlamda tanımlar verilmekte ve verimlilik kavramı, “en az girdi ile en fazla çıktının elde edilmesi” olarak tanımlanmaktadır. Ancak, üniversitelerin verimliliği konusu değişik bir yaklaşımı gerektirmektedir. Konuyu, ortaya koyulan çıktılar (akademik faaliyetler, bilimsel araştırmalar, mezunlar) ile, bu çıktıyı sağlamak için kullanılan girdilerin ilişkisi olarak ele almamız ve yukarıda belirtilen çıktının üretiminde kullanılan insan, para ve fiziksel kaynakların üniversite yönetimi tarafından etkin kullanımı olarak tanımlamamız gerekmektedir. Bu da, ancak proaktif ve rasyonel bir yönetim anlayışı ile mümkündür.

Sosyal Bilimler Lisansüstü Araştırmalarında Yöntembilim

Üniversiteler arası ilişkilerde önemli bir bilgi paylaşım platformu olan bilimsel kongrelerden birisi de, **23-25 Mayıs 2002** tarihleri arasında **Akdeniz Üniversitesi**

tarafından Antalya’da düzenlenen “10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi” olmuştur. Ülkemizin dört bir yanındaki üniversitelerden ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nden bir araya gelen akademisyenlerin bütünleştiği bu bilgi paylaşım platformuna, yurtdışından da konuk akademisyenler katılmıştır.

İlki 1993 yılında İstanbul’da gerçekleştirilen ve bu yıl onuncusu düzenlenen Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’ne, Marmara Üniversitemizden katılım yoğun olmuştur. Kongreye Üniversitemiz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Anabilim dalından ve İletişim, Sağlık Eğitim gibi bazı fakültelerden öğretim üyelerinin yer aldığı 15 kişilik “Marmara Kafilesi” katılmıştır.



10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’ne katılan “Marmara Kafilesi”, Kongre Düzenleme Komitesi Başkanı Prof. Dr. Fulya SARVAN ile birlikte.

Düzenleme Komitesi’ndekilerle birlikte yaklaşık 190 akademisyenin katıldığı kongrede, 25 ayrı oturumda toplam 79 tebliğ sunulmuştur. Kongrede ayrıca, uzun yıllardır bilim camiamızın gündemini zorunlu olarak meşgul eden ve bilimsel araştırmaların

yürütülmesinde araştırmacılara büyük zorluklar yaşatan yönetim terimlerinin Türkçeleştirilmesinde yaşanan problemi açmak için “**Yönetim Terimleri Çalışma Grubu**” oluşturulmuştur. Yabancı dildeki işletme yönetimi terimlerine Türkçe karşılık bulmak ve ilgili alanda Türkçe bilim dilinin geliştirilmesine katkıda bulunmak üzere kongre öncesinde elektronik haberleşme ile başlatılan sanal tartişma ortamına gönderilen terimler, oluşturulan çalışma grubunda tartişılarak, Türkçe karşılıkları konusunda görüş birliğine varabilmek amaçlanmıştır. Sosyal bilimlerin değişik alanlarında gerçekleştirilecek benzeri çalışmaların Türkçe bilim dilinin geliştirilmesi için gerekli olduğu düşünceyim.

Kongrenin son gününde düzenlenen ve araştırmalarda kullanılan yöntembilim konusunun tartişıldığı panel, kapsamı bakımından büyük önem arz etmektedir. Çeşitli üniversitelerden gelen akademisyenlerin konuşmacı olduğu panelde, sosyal bilimler alanında ve özellikle işletme yönetimi dalında yürütölen lisansüstü tez çalışmalarını doğrultusunda gerçekleştirilen araştırmalarda yöntembilim konusu da ele alınmıştır.

Özellikle 80’li yıllardan itibaren, lisansüstü tez çalışmalarını yöneten öğretim üyeleri (tez danışmanları), tez çalışması yapan öğrencilere, toplanan verilerin ileri istatistiksel analiz yöntemleriyle değerlendirilmesini ve SPSS benzeri programlar kullanılmasını önermişlerdir. Bu durum, araştırmanın **hipotezinin** ikinci plana düşmesine ve çoğu zaman tezi değerlendirecek jüri üyelerinin bile anlamakta zorlandığı karmaşık ve detaylı analiz tekniklerinin öne çıkmasına neden olmuştur. Teorik çerçevenin genellikle yabancı literatürden derlendiği bir çalışmada, araştırmanın hipotezinin ikinci plana düşmesinin önemli bir kayıp olduğu düşünceyim. Elbette bu olgunun nedenleri tartişmaya açıktır. Ancak sanıyorum tez çalışması yapan öğrenci ve tezi yöneten danışmanın “**araştırmanın güvenilirliğini arttırma**” düşüncesi bu konuda etkili olmaktadır.

Araştırmalarla ilgili bir başka tartişma konusu da anakötle seçiminde yaşanmaktadır. Sosyal bilimler alanında yürütölen araştırmalarda anakötle seçmenin zorluğu bilinen bir gerçektir. Özellikle işletme yönetimi konusunda yapılan araştırmaların büyük bir çoğunluğunda anakötle olarak İstanbul Sanayi Odası’nın ve İstanbul Ticaret Odası’nın

“İlk 500 Sanayi İşletmesi” sıralaması kullanılmaktadır. Her yıl neredeyse aynı firmaların yer aldığı endekslerden yapılan örneklem tercihleri araştırmaların özgünlüğünü ve genelleştirilebilirliğini azaltmaktadır. Lisansüstü tez çalışmalarının araştırmalarını ve elde edilen sonuçları giderek birbirine benzer (izomorf) hale getiren bu tür kalıpların artık terk edilmesi ve özgün araştırmaların desteklenmesi gerekmektedir.

21. yüzyılın organizasyonları, öğrenmeyi içselleştiren ve bu yolla üretim kalitesini sürekli geliştiren organizasyonlardır. “Öğreten” kurum kimliğindeki üniversitelerin, “öğrenen örgüt” olma yolunda attığı adımlar, toplumun refah seviyesinin artmasının yanı sıra, bilimin ilerlemesi için de hayati önem taşımaktadır. Üniversitelerin bilgi toplumuna geçiş sürecinde üstlendiği rol göz önünde bulundurulduğunda; üniversitelerde bilgi paylaşımı ve akademik tartışma ortamlarının geliştirilmesi son derece gereklidir. Ülkemiz açısından değerlendirildiğinde, Avrupa Birliği ile entegrasyonun lokomotifi, evrensel değerlerin yeni kuşaklara aktarılması misyonunu üstlenen üniversiteler olacaktır.

Saygılarımla,

Prof. Dr. Şadi Can SARUHAN

Editör'den

Prof. Dr. Uğur YOZGAT

Değerli Öneri Dergisi Okuyucuları,

2002 eğitim – öğretim yılının sona erdiği bu günler on sekizinci sayımızla, sizlerle, her zamanki gibi söylenen zamanda bir kere daha buluşmanın mutluluğunu yaşıyorum.

Dergimize yurdumuzun dört bir yanından ulaşan makalelerin sayısının her geçen gün daha da artmasından büyük gurur duyuyorum.

Öneri dergisi hakemli bir dergi olduğundan, dergimize yollanan tüm çalışmalar belli bir süreçten geçirilmektedir. Dergimizde yayınlanmak üzere çalışmalarını gönderen değerli akademisyenlerin anlayışla karşılayacaklarını düşündüğüm süreci kısaca bir defa daha bilgilerinize sunmak isterim;

Bize ulaştırılan akademik çalışmalar, Yönetim Kurulu'muz tarafından çalışmayı gönderen akademisyenin bağlı bulunduğu kurum dışında ve ülke genelindeki diğer üniversitelerde görev yapan hakem akademisyenlere; çalışmanın yazarının adı, unvanı ve kurumu belirtilmeden gönderilmekte; hakem raporları Yönetim Kurulu'muz tarafından değerlendirilmekte ve hakemin adı, unvanı ve bağlı bulunduğu kurum çalışmayı gönderen akademisyene bildirilmemektedir. Tüm bu faaliyetler, Yönetim Kurulu Karar Defteri'nde yer almakta ve çalışması kabul edilen akademisyenlere çalışmasının hangi sayıda yayınlanacağı yazılı olarak bildirilmektedir.

Değerlendirilmek üzere bize yollanan bazı eserlerde iletişim bilgileri olarak posta adresi dışında başka bilgilerin olmaması iletişimde gecikmelere neden olabildiğinden, gizli tutulacağından ve üçüncü şahıslara verilmeyeceğinden emin olabileceğiniz cep telefonunu numaranızın ve/veya internet adresinizin bize bildirilmesinin yararlı olacağı düşüncesindeyiz.

Değerlendirilmek üzere bize ulaştırılan makalelerin internet üzerinden gönderilme oranının her geçen gün artması sevindiricidir.

İşlemlere hız kazandırmak amacıyla makale, özet ve anahtar kelime dosyalarınızı uguryozgat@marmara.edu.tr adresine yollayabilirsiniz.

Ayrıca her türlü soru, istek, dilek ve eleştirilerinizi de uguryozgat@marmara.edu.tr adresine bildirebilirsiniz.

Bir sonraki sayımızda görüşmek üzere, neşeli ve aydınlık günler sizlerle olsun.

Saygılarımla

VERİLEN PROJE SÜRESİ İÇİNDE DÜZGÜN KAPASİTE İHTİYAÇ DAĞILIMINI AMAÇLAYAN BİR TAMSAYILI PROGRAMLAMA MODELİ ÖNERİSİ ve BUNA YÖNELİK UYGULAMA

Aykut TOP

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Profesör Dr.

Zusammenfassung: Die Kapazitätsplanung befasst sich damit, die beschränkt verfügbaren Einsatzmittel optimal auf die einzelnen Vorgänge des Projektes zu verteilen. Gegenstand des vorliegenden Beitrages ist es, eine gleichmäßige Kapazitätsauslastung bei vorgegebener Projektdauer mit Hilfe einem ganzzahligen Optimierungsmodell zu erzielen. Gleichmäßige Kapazitätsauslastung bedeutet minimale Kapazitätsverwendung und deswegen minimale Kost in einer vorgegebenen Projektdauer.

Die Einsatzmittelarten wie Arbeitskräfte oder Maschinen, haben verschiedene Prioritäten für jedes Unternehmen. Beim Einführen der Gewichtungsfaktoren in das Zielfunktion des vorliegenden Modells werden die unterschiedliche Gewichtungen der Einsatzmittelarten bewertet.

Nach der Formulierung des Modells wird es an einem Beispiel angewendet und die Lösungen für verschiedene Gewichtungen der Kapazitätsarten erhalten. Der Nachteil des Modells, dass die Anzahl der Variablen zu hoch ist, kann durch die schnelle Entwicklung in der Computertechnologie beseitigt werden.

I. GİRİŞ

Bir proje öncelikle kapasite kısıtları dikkate alınmadan CPM veya PERT gibi teknikler yardımıyla zamanlama açısından planlanır. Böylece projenin normal şartlarda tamamlanma süresi ile her faaliyetin en erken ve en geç başlama ve bitiş zamanları belirlenir. Zaman planlamasını maliyet ve kapasite planlaması takip eder.

Her faaliyetin gerçekleştirilebilmesi için işgücü, makine ve malzeme gibi kaynaklara ihtiyaç duyulur. Kaynakların her zaman kısıtlı olması bunların en ekonomik ve optimal bir şekilde dağıtılıp, kullanılmasını gerektirmektedir. Kapasite planlaması, tüm farklı kapasite ihtiyaçları göz önünde bulundurularak faaliyetlerin başlama ve bitiş zamanlarının saptanması ve her dönem için kapasite ihtiyaçlarının belirlenmesidir.

Kapasite planlamasında iki farklı amaç olabilir. Bunlar; eldeki kısıtlı kaynakları veri kabul ederek proje süresini minimize etmek veya verilen bir proje süresi içinde kaynak ihtiyacının mümkün olduğu kadar düzgün bir şekilde dağılmasını sağlamaktır [1]. Bu çalışmada kaynakların optimal kullanımını hedefleyen ikinci amaç esas alınmıştır. Böylelikle, projenin yürütülmesi sırasında kaynak ihtiyaçlarının aşırı dalgalanmaları önlenecek ve en az kaynakla, verilen süre içinde projenin tamamlanması mümkün olacaktır.

Düzgün bir kapasite ihtiyaç dağılımı, kritik olmayan faaliyetlerin gevşeklik sınırları içinde zamansal olarak kaydırılmaları suretiyle elde edilir. Mevcut çözüm yöntemlerinin büyük bir kısmı sistematik denemelere dayanan hüristik yöntemler şeklindedir [2]. Bu yöntemler mümkün zamansal kombinasyonları belli kurallar içinde deneyerek iyi ve kullanılabilir çözümler elde etmeyi hedefler. Deneme yönteminin söz konusu olduğu durumlarda bilgisayarlardan büyük ölçüde yararlanılabilmektedir. Piyasada kullanılan çeşitli paket programların karşılaştırılması Kolisch'in (1999) makalesinde görülebilir. ASTRA, GRASP ve MILORD gibi birçok programda standart proje planlama paketine kapasite planlama modülü de eklidir [3].

Bu alanda yapılan bilimsel çalışmalar, Alvarez-Valdez ve Tamarit'in (1989) hüristik çalışmasında, Demeulemeester ve Herroelen (1992) veya Mingozzi ve Maniezzo'nun (1998) optimizasyon çalışmalarında olduğu gibi genellikle birinci amacı, diğer bir deyişle proje süresinin minimizasyonunu hedeflemiştir. Drexl (1997) ve Neumann (1993)'ün düzgün kapasite dağılımını amaçlayan tamsayı optimizasyon modelleri vardır. Aşağıda önerilen modelin bu modellerden farkı, değişik kapasite ihtiyaçlarını her kapasite türünün (işgücü, makine vs.) işletme için taşıdığı öneme göre ağırlıklandırılarak modele dahil edilmesi ve faaliyetlerin kesiksiz olarak yürütülmesi gerekliliğinin farklı bir şekilde formüle edilmesindedir.

II. MODELİN FORMÜLASYONU

Aşağıda, projenin tamamlanma süresini veri kabul ederek, düzgün bir kapasite ihtiyaç dağılımı sağlayan bir tamsayı optimizasyon modeli sunulmaktadır. Kapasite ihtiyacının düzgün dağılımı, amaç fonksiyonunda her dönemin kapasite ihtiyacı ile ortalama kapasitenin farkları toplamı minimize edilerek gerçekleştirilmektedir. Ortaya çıkacak farkların, ihtiyacın ortalamanın altında olması durumunda negatif de olabileceği dikkate alınarak farkların kareleri alınmış, böylelikle mutlak değer olarak amaç fonksiyonuna dahil edilmeleri sağlanmıştır.

Kapasite sınırlamaları dikkate alınmadan yapılan zaman planlaması sonucu elde edilen değerler, her faaliyetin en erken başlama $EB(j)$, en erken sona erme $ES(j)$, en geç başlama $GB(j)$ ve en geç sona erme $GS(j)$ zamanları ve projenin tamamlanma süresi (T) veri olarak alınmakta ve modelin parametrelerini oluşturmaktadır.

Model aşağıdaki varsayımlara dayanmaktadır :

1. Problem deterministik olup, $j = 1,2,\dots,n$ faaliyetten oluşur.

2. Faaliyetler d_j süresinde kesintisiz tamamlanmalıdır.

3. j Faaliyetinin başlatılabilmesi için tamamlanması gereken faaliyetler kümesi $V(j)$ ile ifade edilirler.

4. Her faaliyetin hangi kapasite türüne ne miktarda ihtiyaç duyduğu bilinmektedir. j Faaliyeti her dönem k kaynağından $r_{j,k}$ birim kapasiteye ihtiyaç duyar. ($k=1,\dots,K$)

5. Faaliyetleri gerçekleştirmek için gerekli kaynakların sınırsız miktarda elde bulunduğu varsayılır.

6. Faaliyetlerin kaynak ihtiyaçları faaliyetin başlangıcından sonuna kadar düzgün bir şekilde devam eder.

$G_{t,k}$: t Döneminde k türü kapasiteye duyulan toplam ihtiyaç.

MG_k : k türü kapasiteye duyulan ortalama ihtiyaç

W_k : k türü kapasitenin ağırlık faktörü

Karar değişkenleri ; X_j , j faaliyetinin başlama zamanı,

0-1 Değişkenler :

$Z_{jt} \in \{0,1\}$, eğer j faaliyeti t döneminin başında başlarsa $Z_{jt} = 1$, aksi takdirde 0.

$Y_{jt} \in \{0,1\}$, eğer j faaliyeti t döneminde yürütülüyorsa $Y_{jt} = 1$, aksi takdirde 0.

Yukarıdaki varsayım ve notasyonlar ile matematiksel model :

$$\text{Amaç fonksiyonu, Min. } \sum_{k=1}^K \sum_{t=0}^{T-1} W_k (G_{tk} - MG_k)^2$$

Teknik sınırlamalar

$$(1) X_j = \sum_{t=EB(j)}^{GB(j)} t Z_{jt} \quad ; \quad j = 1,2,\dots,n$$

$$(2) \sum_{t=EB(j)}^{GB(j)} Z_{jt} = 1 \quad ; \quad j = 1,2,\dots,n$$

(1) ve (2) 'inci teknik sınırlamalar her faaliyetin EB ve GB zamanları arasında bir zamanda başlatılmasını sağlar.

$$(3) \sum_t^{t+d_j-1} Y_{jt} \geq d_j - M(1 - Z_{jt})$$

tüm $t = EB(j), EB(j)+1,\dots,GB(j)$ ve $j = 1,2,\dots,n$ için.

Her faaliyetin sadece bir adet başlangıç zamanı olduğundan (Z_{jt}), her faaliyet için yazılan (3)'no lu sınırlamalardan bir tanesi geçerli olur. Böylelikle faaliyetin yürütüldüğü sürece Y 0-1 değişkenlerinin 1 değeri alması sağlanır.(M büyük bir sayı)

$$(4) X_j \geq X_i + d_i \quad ; \quad \forall i \in V(j)$$

(4)'üncü sınırlama her faaliyetin, takip zorunda olduğu faaliyetlerin tamamlanmasından sonra ancak başlatılabileceği şartını sağlar.

$$(5) G_{tk} = \sum_{j=1}^n r_{jk} Y_{jt}$$

tüm $t = 0,1,2,\dots,T-1$ ve $k = 1,2,\dots,K$ için

$$(6) MG_k = \frac{\sum_{j=1}^n r_{jk} d_j}{T} \quad ; \quad k = 1,2,\dots,K$$

III. UYGULAMA

Modelin uygulanarak doğruluğunun test edileceği beş faaliyetten ve iki farklı kapasite türüne ihtiyaç duyulan basit bir problem geliştirilmiştir. Faaliyetlerin öncelik ilişkileri, süreleri, kapasite ihtiyaçları ve faaliyetlerin hesaplanmış erken ve geç başlama ve bitiş zamanları aşağıda görülmektedir.

Faaliyet	Öncelik	Süre	1.kap.(r _{1j})	2.kap.(r _{2j})
1. A	-	1	2	3
2. B	-	2	2	5
3. C	-	4	5	6
4. D	A	3	3	2
5. E	C	2	4	1

Faaliyet	EB(j)	ES(j)	GB(j)	GS(j)
1. A	0	1	2	3
2. B	0	2	4	6
3. C	0	4	0	4
4. D	1	4	3	6
5. E	4	6	4	6

Projenin tamamlanma süresi $T = 6$

Birinci kapasite türü için ortalama ihtiyaç $MG_1 = 43/6 = 7.17$,

İkinci kapasite türü için ortalama ihtiyaç $MG_2 = 45/6 = 7.5$ bulunur.

Problem önce elle deneme yöntemi ile çözülmüştür. B faaliyeti D faaliyeti tamamlandıktan sonra başlatılacak şekilde 4. Zaman birimine kaydırıldığı takdirde her iki kapasite türü için de düzgün bir ihtiyaç dağılımı elde edilmiştir ($G_{11}: 7,8,8,8,6,6$; $G_{12}: 9,8,8,8,6,6$).

Bir başka çözüm de A ve onu takip eden D faaliyetlerini B faaliyeti sonraya kaydırmak şeklindedir ($G_{11}: 7,7,7,8,7,7$; $G_{12}: 11,11,9,8,3,3$). Bu çözüme göre 1. Kapasite türü için birinci çözüme göre daha iyi bir dağılım elde edilmesine rağmen, ikinci kapasite türü için ihtiyaç miktarı 3 ile 11 arasında değişim göstermektedir.

Problemin daha sonra matematiksel modeli kurulmuştur (Bkz. Ek C). Toplam 38 değişkenden (X_j , 5 adet ; Z_{jt} , 13 adet ; Y_{jt} , 20 adet) ve 25 adet teknik sınırlamadan oluşan model Excel programının Solver alt programı ile çözülmüştür. Çözüm önce amaç fonksiyonunda her iki kapasite türünün ağırlıkları eşit alınarak ($W_1=W_2$) bulunmuştur (Bkz. Ek A). Bu çözüme göre daha önce elle bulunan çözüme uygun olarak B faaliyeti 4.zaman biriminde başlamaktadır ($X_2=4$). Diğer faaliyetlerin başlangıç zamanlarının da, A: 0, C: 0, D: 1 ve E: 4 olduğu görülmektedir.

Aynı model daha sonra 1. tür kapasitenin ağırlığını arttırmak suretiyle tekrar çözülmüştür ($W_1=20$). Bu durumda ikinci tür kapasitenin önemi kalmamış, elle çözümden olduğu gibi B faaliyetini başa alıp, A ve D'yi kaydırmak birinci tür kapasite için daha düzgün bir kapasite ihtiyaç dağılımının elde edilmesini sağlamıştır. Bu çözüme göre de faaliyetlerin başlangıç zamanları A: 2, B: 0, C: 0, D: 3 ve E: 4 şeklinde bulunmuştur (Bkz. Ek B).

IV. SONUÇ

Proje yönetiminde kapasite ihtiyacının düzgün dağılması gerek yönetim kolaylığı, gerekse maliyetleri düşürmek açısından işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmada kapasite imkanları sınırsız kabul edilerek mümkün olduğu kadar düzgün bir ihtiyaç dağılımını hedefleyen bir tam sayılı programlama modeli geliştirilmiştir. Kapasitenin yetersiz kalması durumunda, proje tamamlanma süresini uzatarak, dolayısıyla her faaliyetin GS zamanlarını da aynı miktarda arttırarak modeli tekrar çalıştırmak ve yeni duruma uygun optimal çözümler üretmek mümkündür.

Modelin getirdiği yeniliklerden en önemlisi farklı kapasite türlerinin değişik ağırlıklarla amaç fonksiyonunda ifade edilmesidir. Yapılan uygulama sonucunda da görüldüğü gibi kapasite türlerinin ağırlıkları değiştiğinde farklı çözümlere ulaşılmaktadır. Modelin çözümü sonucu elde edilen değerlerin, elle çözüm sonucu elde edilen değerlerle aynı olması modelin geçerliliğini göstermektedir.

Modelin dezavantajını oluşturan değişken sayısının yüksek olması

$$[(n + \sum_{j=1}^n GS(j) - EB(j) + 1)]$$

sayıda 0-1 değişken] büyük çaplı problemlerde sorun yaratabilir. Ancak, bilgisayar teknolojisindeki hızlı ilerleme sayesinde bu dezavantajın ortadan kalkabileceği mümkün görülmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] WASCHECK, G.; WECKERLE, E., **Die Praxis der Netzplantechnik**, Verlag für Unternehmensführung Dr.Max Gehlen, 1967, s.326.
- [2] SCHWARZE, J., **Netzplantechnik: Eine Einführung in das Projektmanagement**, 7.Auflage, Verlag Neue Wirtschafts- Briefe, Berlin, 1994, s.206.
- [3] ZIMMERMANN, W., **Quantitative Methoden zur Entscheidungsvorbereitung**, R. Oldenbourg Verlag, München, Wien, 1992, s.36.

ALVEREZ-VALDES, E.; TAMARIT, J.M., **Heuristic Algorithms for Resource- Constrained Project Scheduling: A Review and an Empirical Analysis**, Advances in Project Scheduling. Elsevier. Amsterdam. 1989.

DEMEULEMEESTER, E.; HERROELEN, W., "*A Branch- and- Bound Procedure for the Multiple Resource- Constrained Project Scheduling Problem*", **Management Science**, Vol.38., 1992.

DREXL, A., "*Scheduling of Project Networks by Job Assignment*", **Management Science**, Vol.37, No.12, 1991.

DREXL; DOMSCHKE; SCHILD; SCHOLD; VOSS, **Operations Research**, Springer Verlag, Berlin, 1997.

DREXL, A.; KOLISH, R.; SALEWSKI, F., "*Projektmanagement bei flexiblen Arbeitszeiten*", **Zeitschrift für Planung**, Vol.10, 1999.

KOLISH R., "*Resource Allocation Capabilities of Commercial Project Management Software Packages*", **Interfaces**. Vol. 29. 1999.

MINGOZZI, A.; MANIEZZO, V.; RICCIARDELLI, S.; BIANCO, V., "*An Exact algorithm for the Resource- Constrained Project Scheduling Problem Based on a New Mathematical Formulation*", **Management Science**, Vol.44, No.5, 1998.

NEUMANN, K.; MORLOCK, M., **Operations Research**, Carl Hanser Verlag, München, Wien, 1993.

EK A. Kapasite Türleri Eşit Ağırlıklı Çözüm

Microsoft Excel 8.0 Yanıt Raporu

Çalışma Sayfası: [ganzzahlige.xls]Sayfa1

Yaratılan Rapor: 14.09.2001 15:49:32

Hedef Hücre (En Küçük)

Hücre	İlk Değer	Son Değer
\$A\$3	92,9734	12,2934

Ayarlanabilir Hücreler

Hücre	İlk Değer	Son Değer
\$A\$1	0	0 :X1
\$B\$1	0	4 :X2
\$C\$1	0	0 :X3
\$D\$1	0,99999999	1 :X4
\$E\$1	4	4 :X5
\$F\$1	1	1 :Z10
\$G\$1	0	0 :Z11
\$H\$1	0	0 :Z12
\$I\$1	1	0 :Z20
\$J\$1	0	0 :Z21
\$K\$1	0	0 :Z22
\$L\$1	0	0 :Z23
\$M\$1	0	1 :Z24
\$N\$1	1	1 :Z30
\$O\$1	0,999999998	1 :Z41
\$P\$1	0	0 :Z42
\$Q\$1	0	0 :Z43
\$R\$1	1	1 :Z54
\$S\$1	1	1 :y10
\$T\$1	0	0 :y11
\$U\$1	0	0 :y12
\$V\$1	1	0 :y20
\$W\$1	1	0 :y21
\$X\$1	0	0 :y22
\$Y\$1	0	0 :y23
\$Z\$1	1	1 :y24
\$AA\$1	1	1 :y25
\$AB\$1	1	1 :y30
\$AC\$1	1	1 :y31
\$AD\$1	1	1 :y32
\$AE\$1	1	1 :y33
\$AF\$1	1	1 :y41
\$AG\$1	1	1 :y42
\$AH\$1	1	1 :y43
\$AI\$1	0	1 :y44
\$AJ\$1	0	1 :y45
\$AK\$1	1	1 :y54
\$AL\$1	1	1 :y55

Ek B. Birinci Kapasite Türü Ağırlıklı Çözüm

Hücre	İlk Değer	Son Değer
\$A\$3	104,1680001	84,168

Hücre	İlk Değer	Son Değer
\$A\$1	5,32907E-10	2 :X1
\$B\$1	4	0 :X2
\$C\$1	0	0 :X3
\$D\$1	1,000000667	3 :X4
\$E\$1	4	4 :X5
\$F\$1	1	0 :Z10
\$G\$1	0	0 :Z11
\$H\$1	2,66454E-10	1 :Z12
\$I\$1	0	1 :Z20
\$J\$1	0	0 :Z21
\$K\$1	0	0 :Z22
\$L\$1	0	0 :Z23
\$M\$1	1	0 :Z24
\$N\$1	1	1 :Z30
\$O\$1	1	0 :Z41
\$P\$1	-6,66667E-07	0 :Z42
\$Q\$1	6,66667E-07	1 :Z43
\$R\$1	1	1 :Z54
\$S\$1	0,999999987	0 :y10
\$T\$1	0	0 :y11
\$U\$1	0	1 :y12
\$V\$1	0	1 :y20
\$W\$1	0	1 :y21
\$X\$1	0	0 :y22
\$Y\$1	0	0 :y23
\$Z\$1	1	0 :y24
\$AA\$1	1	0 :y25
\$AB\$1	1	1 :y30
\$AC\$1	1	1 :y31
\$AD\$1	1	1 :y32
\$AE\$1	1	1 :y33
\$AF\$1	1	0 :y41
\$AG\$1	1	0 :y42
\$AH\$1	1	1 :y43
\$AI\$1	0	1 :y44
\$AJ\$1	0	1 :y45
\$AK\$1	1	1 :y54
\$AL\$1	1	1 :y55

EK C. Uygulama Probleminin Matematiksel Modeli

Amaç fonksiyonunda kullanılacak değişkenlerle ifade edilen her dönem ve her iki kapasite türü (k=1 ve k=2) için toplam kapasite ihtiyaçları :

(5)

k=1 için;

$$G_{01} = 2Y_{10} + 2Y_{20} + 5Y_{30}$$

$$G_{11} = 2Y_{11} + 2Y_{21} + 5Y_{31} + 3Y_{41}$$

$$G_{21} = 2Y_{12} + 2Y_{22} + 5Y_{32} + 3Y_{42}$$

$$G_{31} = 2Y_{23} + 5Y_{33} + 3Y_{43}$$

$$G_{41} = 2Y_{24} + 3Y_{44} + 4Y_{54}$$

$$G_{51} = 2Y_{25} + 3Y_{45} + 4Y_{55}$$

k=2 için;

$$G_{02} = 3Y_{10} + 5Y_{20} + 6Y_{30}$$

$$G_{12} = 3Y_{11} + 5Y_{21} + 6Y_{31} + 2Y_{41}$$

$$G_{22} = 3Y_{12} + 5Y_{22} + 6Y_{32} + 2Y_{42}$$

$$G_{32} = 5Y_{23} + 6Y_{33} + 2Y_{43}$$

$$G_{42} = 5Y_{24} + 2Y_{44} + Y_{54}$$

$$G_{52} = 5Y_{25} + 2Y_{45} + Y_{55}$$

$$(4) \quad X_4 \geq X_1 + 1$$

$$X_5 \geq X_3 + 4$$

Amaç fonksiyonu :

$$\begin{aligned} \text{Min } z = & W_1 ((2Y_{10} + 2Y_{20} + 5Y_{30} - 7.17)^2 + (2Y_{11} + 2Y_{21} \\ & + 5Y_{31} + 3Y_{41} - 7.17)^2 + (2Y_{12} + 2Y_{22} + 5Y_{32} + 3Y_{42} - \\ & 7.17)^2 + (2Y_{23} + 5Y_{33} + 3Y_{43} - 7.17)^2 + (2Y_{24} + 3Y_{44} + \\ & 4Y_{54} - 7.17)^2 + (2Y_{25} + 3Y_{45} + 4Y_{55} - 7.17)^2) + W_2 ((3Y_{10} \\ & + 5Y_{20} + 6Y_{30} - 7.5)^2 + (3Y_{11} + 5Y_{21} + 6Y_{31} + 2Y_{41} - 7.5)^2 \\ & + (3Y_{12} + 5Y_{22} + 6Y_{32} + 2Y_{42} - 7.5)^2 + (5Y_{23} + 6Y_{33} + \\ & 2Y_{43} - 7.5)^2 + (5Y_{24} + 2Y_{44} + Y_{54} - 7.5)^2 + (5Y_{25} + 2Y_{45} + \\ & Y_{55} - 7.5)^2) \end{aligned}$$

$$(1) \quad X_1 = Z_{11} + 2Z_{12}$$

$$X_2 = Z_{21} + 2Z_{22} + 3Z_{23} + 4Z_{24}$$

$$X_3 = 0$$

$$X_4 = Z_{41} + 2Z_{42} + 3Z_{43}$$

$$X_5 = 4Z_{54}$$

$$(2) \quad Z_{10} + Z_{11} + Z_{12} = 1$$

$$Z_{20} + Z_{21} + Z_{22} + Z_{23} + Z_{24} = 1$$

$$Z_{30} = 1$$

$$Z_{41} + Z_{42} + Z_{43} = 1$$

$$Z_{54} = 1$$

$$(3) \quad Y_{10} \geq 1 - M(1 - Z_{10})$$

$$Y_{11} \geq 1 - M(1 - Z_{11})$$

$$Y_{12} \geq 1 - M(1 - Z_{12})$$

$$Y_{20} + Y_{21} \geq 2 - M(1 - Z_{20})$$

$$Y_{21} + Y_{22} \geq 2 - M(1 - Z_{21})$$

$$Y_{22} + Y_{23} \geq 2 - M(1 - Z_{22})$$

$$Y_{23} + Y_{24} \geq 2 - M(1 - Z_{23})$$

$$Y_{24} + Y_{25} \geq 2 - M(1 - Z_{24})$$

$$Y_{30} + Y_{31} + Y_{32} + Y_{33} \geq 4 - M(1 - Z_{30})$$

$$Y_{41} + Y_{42} + Y_{43} \geq 3 - M(1 - Z_{41})$$

$$Y_{42} + Y_{43} + Y_{44} \geq 3 - M(1 - Z_{42})$$

$$Y_{43} + Y_{44} + Y_{45} \geq 3 - M(1 - Z_{43})$$

$$Y_{54} + Y_{55} \geq 2 - M(1 - Z_{54})$$

MARKA FİNANSMANI

F.Asuman YALÇIN¹, Özlem BULUT²

¹M.Ü., Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Doçent Dr.
²M.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Öğrencisi

Abstract: A brand is simply a product or service, which can be distinguished from its competitors. Successful brands are those meet the needs and aspirations of a defined target market. Financial markets increasingly recognize that intangible rather than tangible assets are the primary source for corporate value. Tangible product features can be rapidly copied. Intangible features cannot. They create emotional barriers to competition and sustainable, long-term advantage. Most tangible assets have finite lives. But brands, if well managed, can be timeless. Brands have the power to influence consumer demand, trade distribution, staff loyalty, supplier terms and investor sentiment, transforming business performance and financial returns. But while corporate assets may be increasingly "intangible" their performance needs to be rigorously measured. Financial accountability is paramount and return on brand investment is becoming a critical issue for the board and finance director. Brand finance specializes in understanding, measuring, managing and exploiting Brands. The aim of this study is to explain Brand Equity, Brand Valuation, Brand Strategy that are the elements of Brand Measurement.

I. GİRİŞ

Günümüzde işletmeler için; belirledikleri hedef pazarda tüketiciler üzerinde bir marka bağımlılığı yaratmak önem kazanmıştır. Pazarlamacıların ayırt edici en büyük özelliği de, ürünlerinin veya hizmetlerinin markalarını tasarlamak, sürekliliğini sağlamak, korumak ve değerini arttırmaktır. Tüketiciler markayı ürünün önemli bir parçası olarak görmekte; markalama bir ürüne değer ekleyebilmektedir. Günümüzde markalama o derece önemlidir ki markası olmayan ürünler zor satılabilmektedir. Markalama alıcılara birçok açıdan yardımcı olmakta, marka isimleri, tüketicilere, fayda sağlayacak ürünleri tanımlamalarını sağlamaktadır. Markalar ayrıca ürünün kalitesi hakkında da bilgi vermektedir. Sürekli aynı markayı satın alan tüketiciler aynı özellikleri, faydayı, kaliteyi her satın aldıklarında elde edeceklerini düşünmektedirler [1].

Marka, bir ürünü veya hizmeti rakip ürünlerden ayırt edebilmek ve tüketicilere yüksek ve sürekli bir kalite güvencesi verebilmek için ürüne ve hizmete verilen görsel dizayn veya isimdir [2]. Farklılık bir markanın konumlandırmasını yansıttığı gibi, markanın kişiliğini ve

hatta her ikisini birlikte yansıtabilir. Başarılı markalar, hedef pazarın ihtiyaç ve isteklerini karşılayanlardır. "Konumlandırma" genellikle tüketicilerin marka ile ilgili zihinlerindeki farklılıkları gösterecek şekilde kullanılmaktadır; markanın konumlandırmasını kişiliğinden ayırt edecek olursak markanın konumlandırması genellikle rekabet setini belirleyen fiyat ve ürün kullanımı tarafından belirlenecektir. Markanın ayırt edici özelliği, fonksiyonel özellikleri veya sembolik değerleri veya bunların birleşimini belirten marka tasarımı tarafından desteklenmektedir. Örneğin, İngiltere'de Audi'nin sloganı 'Alman' sembolik değerlerini 'mühendislik lideri' fonksiyonel nitelikleri ile bütünleştiren 'vorsprung durch technik'dir [3].

Marka verme, ortaçağda ticaret yapan esnaf loncaların hem kendilerini hem de alıcılarını kendi ürünlerinin daha düşük kalitede olanlarla karıştırmalarını engellemek amacıyla başlamıştır. Şimdilerde ise neredeyse her şeyin bir markası vardır. Tüketiciler ise belirsizlikten hoşlanmadıkları ve bir referans görmek istedikleri için markaları tercih etmektedirler. Zihinde yeri olan marka etkindir veya tüm ürün kategorilerinde kullanılır ya da belirli nitelikleri işaret eder. Örneğin Rolls Royce her zaman yüksek kalite işaret eder, Mars hep enerji verir ve Avis hep daha fazlasını deneyecektir. Markaların kalıcı özelliklerine rağmen, işletmeler yeni ve güçlü markalar geliştirebilirler. Fakat bu, yeni bir ürün avantajı ve reklam veya diğer pazarlama alanlarında güçlü yatırımlar gerektirir [2].

Marka kullanımını alıcılar, satıcılar ve toplum açısından yararları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

a) Alıcılar Açısından:

Marka isimleri alıcıya ürünün kalitesi hakkında fikir ve güvence verir, markalı malın iadesi kolay olur. Alışverişte etkinliği artırır, tanıma ve seçme kolaylığı olur. Tüketicilere yararlı olabilecek yeni ürünlere dikkati çeker [4].

b) Satışçılar Açısından:

Siparişlerin işlenmesi ve sonradan izlenmesi kolay olur, taklit, kopya vb. haksız rekabete ve de yeni rakiplerin piyasaya girmesine karşı korunma sağlar, herhangi bir kriz sırasında krizin atlatılmasını kolaylaştırır. Marka, müşteriler açısından garanti belgesi gibi işlev göreceğinden sadakati artırır. Marka sadakatının artışı işletmenin pazarlama planlamasını kolaylaştırır, pazarın bölümlere ayrılması daha kolay olur, firma imajı oluşturmaya yardımcı olur, tutundurma kolaylaşır, itme stratejisi daha rahat uygulanabilir, firma için şerefiye ve marka denkliği (Brand Equity) yaratır. Marka denkliği oluşturmada da kalite ve tutundurma çok önemli rol oynayan iki faktördür [4].

Birçok markanın çok önemli sayılabilecek bir fiyat primi vardır ve bu fiyat iyi malzeme kullanılması ve pazarlama sayesinde ekstra maliyetleri oldukça büyük bir oranda aşar. Pazar araştırmalarında genellikle tüketicilere yeni bir ürün için ne kadar ödeyecekleri sorulur, ürünlerden biri isimsiz, diğeri güvenilir bir markanın ismiyledir. Araştırma sonucunda güvenilir markası olan ikinci alternatifin %30 kadar fiyat farkı olması çok olağandır. Esas olarak avantajları olan fiyat primi ve müşteriden gelen talep sayesinde markalı ürünler üreticilerin kolaylıkla etkin dağıtım elde etmelerine yarar. Bu, özellikle küçük satışçılar ve yeni markalar için önemlidir. Markalar, yeni ürünlerin piyasaya girişini ve tüketiciler tarafından denenmesini kolaylaştırır. Yeni bir ürün, piyasada mevcut bir markaya ayırt edici özellikte alt markalar ekleyerek bu markanın marka değerini (Brand Value) kullanır. Markalama, oturmuş bir ürün kategorisi dahilinde yeni pazar payları elde edilmesini kolaylaştırır [2].

c) Toplum açısından:

Toplum açısından markalamanın aleyhine ve lehine görüşler vardır. Aleyhine olanlar, markanın özellikle homojen ürünlerde gereksiz ve gerçek dışı ürün farklılaştırmasına yol açtığını, reklam, ambalaj vb. gibi maliyetleri arttırdığını öne sürmektedir. Buna karşılık, marka, fiyatlarda karlılık sağlayabilir, ürünlerin kalitesinin iyileşmesine ve işletmelerin taklitlerden korunmak için daha çok yenilik yapmalarına yarayabilir. Tüketicilerin korunmasına katkıda bulunur [4].

“Marka finansmanı”nın hesaplanması konusuna değindiğimizde, firmaların finans ve pazarlama metotlarını kullandıklarını görülmektedir. Finansal metotlar firmanın parasal bilgilerini kullanmakta, pazarlama metotları ise pazardan gelen bilgileri kullanmaktadır. Finansal metotlar kitabi bir değer verdikleri ve tamamen objektif oldukları için daha yaygın olarak kullanılırsalar da pazardaki marka değerini

belirleyen sonuç olarak tüketici olduğu için , pazarlama metotlarının önemi unutulmamalıdır [5].

Finansal yönetim, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için gerekli olan fonların temin edilmesi, bu fonların uygun bir şekilde değerlendirilmesi amacıyla hizmet etmektedir. Finansal yönetimin amacı, işletmenin ödeme gücüne düşmemesini ve karlılığını temin edip amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olmaktır [6].

Pazarlama yönetimi, organizasyonel amaçları gerçekleştirmek amacıyla hedef alıcılarla değiş-tokuş faaliyetlerinin yaratılması, sürdürülmesi için programların analizi, planlanması, geliştirilmesi ve kontrolüdür [1].

Bu yönüyle bakıldığında finansal yönetimde kullanılan ve markanın muhasebe değerlerini gösteren metotların dışında tüketicilerin marka tercihlerini ifade eden ve pazarlama yönetiminde kullanılan marka finansmanı hizmetlerinin bir kısmı çalışmamızda incelenmektedir.

II. MARKA FİNANSMANI

Finansal pazarlar, maddi varlıktan daha çok manevi varlıkların kurumsal değer yarattığının farkına varmışlardır. Maddi varlıklar sürekli bir şekilde taklit edilebilirken, manevi olanlar taklit edilememekte ve rekabet konusunda duygusal engeller ve uzun vadeli avantajlar sunmaktadırlar. Çoğu manevi varlığın ömrü sınırlıdır ancak markalar iyi yönetildikleri takdirde sonsuz bir ömre sahip olabilirler. Markaların, müşteri talebini artırma, ticari dağıtım, personel sadakati, tedarikçi takımları ve yatırımcı hassasiyeti, iş performansını ve finansal geri dönüşlerini etkileme güçleri mevcuttur. Kurumsal varlıklar artan bir şekilde manevi olsalar da performanslarının ölçülmesi gerekmektedir. Finansal sorumluluk marka yatırımına geri döndüğü için finans yöneticileri açısından marka, kritik bir konudur. Marka Finansmanı, markaların anlaşılması, ölçülmesi, yönetilmesi ve kullanılması konusunda uzmanlaşmaktadır [7].

Bunlara ek olarak işletme çalışanlarına da belli tutarlarda yatırım yapılmaktadır. Bunun getirisi marka ve patente olduğu gibi varlık bilinci ve iyi bir ölçümleme sisteminin bulunması ile ölçülebilmektedir. Ayrıca, insanlar için manevi varlıkları arttırmak amacıyla doğru uyarıcılara ihtiyaç duyulmaktadır. Örneğin, 650 portal’ı bulunan bir işletmede teknolojiyi yaratanların işletmeyi bir bütün olarak görebilmeleri açısından çeşitli uyarıcılara ihtiyaç duyulmaktadır. Burada manevi varlıkları finansal varlıklara denk duruma getiren yeni bir sistemden bahsedilmektedir [8].

Marka finansmanı ile ilgili raporların hazırlanmasında ise üzerinde durulan en önemli

konulardan biri de işletme verilerinin ne kadarının, hangi şekilde ve hangi tip yorumla açıklanmasıdır [9].Gerek analistler gerekse yatırımdan sorumlu yöneticiler marka finansmanının açıklanmasındaki bilgilerin aktarımındaki dağılımda aynı görüşü paylaşmasalar da belli başlı bilgiler aşağıdaki başlıklarda sunulmalıdır [9]: Pazar, Marka, Finans, Pazarlama.

III. MARKA FİNANSMANI HİZMETLERİ

Marka Finansmanı Hizmetleri; Marka Ölçümlenmesi (Brand Measurement), Marka Ekonomisi (Brand Economics), Marka Stratejisi (Brand Strategy), Marka Yaygınlığı (Brand Extension), Marka İletişimi (Brand Communications) ve Marka İşlemi (Brand Transaction) hizmetlerini içermektedir. Bu çalışmada Marka Ölçümlenmesi konusu altında yer alan Marka Denkliği (Brand Equity), Marka Değerlemesi (Brand Valuation) ve Marka Stratejisi (Brand Strategy) incelenmiştir.

III.1. Marka Denkliği (Brand Equity)

Markalar pazarda sahip oldukları güç ve değer oranında değişiklik göstermektedir. Güçlü bir marka, yüksek marka denkliğine sahiptir. Markalar, marka sadakati, bilinirlik, algılanan kalite, güçlü marka çağrışımı, patentler, ticari markalar ve kanal ilişkilerinin yüksek olmasıyla yüksek marka denkliğine sahip olabilirler. Marka adı denkliğinin ölçülmesi oldukça zor olmasına rağmen, Coca Cola'nın 84 milyar \$, Microsoft'un 54 milyar \$ ve IBM'in 44 milyar \$'lık bir marka denkliğine sahip oldukları bilinmektedir. Dünyanın marka denkliği yüksek olan diğer işletmeleri arasında Mc Donald's, Disney, Sony, Kodak, Intel, Gillette sayılabilir. Yüksek oranda marka denkliği işletmeye birçok rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Güçlü bir işletme tüketicilerin markayı tanımalarından ve sadakatlerinden yüksek oranda faydalanmaktadır. Marka adı yüksek oranda kredibiliteye sahip olduğu için, marka genişletilmesi kolaylıkla başlatılabilmektedir. Örneğin Coca Cola marka adını, Diet Cola'yı tanıtmak için harekete geçirmiştir. Bunların ötesinde güçlü bir marka, fiyat rekabetinde işletmeye üstünlük sağlayacaktır [1].

Fiyat ve diğer değişkenlerle rekabetten çok marka tanınmışlığı oluşturma çabaları işletmelerin rekabet stratejisi boyutlarını belirleyen faktörlerdendir. Sektörde yer edinmiş olan işletmeler markalı ürünleri yoluyla sektöre yeni girecek işletmeler tarafından taklit edilemeyecek maliyet avantajlarına sahip olurlar [10].

Günümüzde marka denkliği oluşturulması üzerine büyük çabalar sarf edilmektedir. Marka denkliği, markanın finansal değerlendirmesinden oluşan "değerlendirme sermayesi" ve marka sadakati, bilinirlik, algılanan kalite, marka çağrışımı ve diğer marka özelliklerinden oluşan "kimlik sermayesi"ni içerir [11].

Marka Değerini oluşturan marka denkliği günümüzde işletmeler tarafından oldukça ciddiye alınmakta ve işletmeler bilançolarına bu değerleri eklemektedirler. Algılanan kalitenin marka denkliğinin en önemli unsurlarından biri olduğu fark edilmiş ve firmanın fiyat liderliği ve finansal performans yeteneğini sağlayan satış gücü üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu anlaşılmıştır. Algılanan kalite ve işletmelerin sermaye piyasalarındaki fiyatlar arasındaki ilişkiyi inceleyen Prof. David Aaker, algılanan kalitenin finansal performans üzerinde büyük bir etkisi olduğunu belirtmiş ve stratejik güven konusunda ana öneme sahip olduğunu ifade etmiştir. Bunun nedeni ise tüketicilerin gün geçtikçe daha fazla faydacı ve ciddi oranda bilinçli olmalarıdır [12].

İşletmenin net bugünkü değerinin bulunması açısından markanın yaşam döneminin incelenmesinin uzun vadeli bir sonuç olmayacağı bunun yerine "tüketicilerin marka ile ilgili beyinlerinde neler olduğunun"; "geçmişteki pazarlama aktivitelerinden beklenen gelecekteki kazançların" ölçülmesi gerektiği, bunun da marka denkliğinin ölçülmesi ile mümkün olduğu ifade edilmektedir. Marka denkliği ölçülmesinde iyi ölçekler geliştiren işletmeler, gelecekteki kar seyri ile ilgili bir göstergeye sahip olacaklardır. Marka denkliğinde düşüş söz konusu ise, gelecekteki yatırımlar açısından sorun yaşanabileceği düşünülmeli, marka denkliğinde artış olmakta ise gelecekteki performansla yatırım yapılmalıdır. Bu nedenle her işletme için marka denkliği ana bir ölçek niteliğindedir. Marka denkliği üç şekilde ölçülebilmektedir:

- 1) Hisse girdileri veya satışların yüzdesini gösteren pazarlama ölçekleri.
- 2) Algılanan kalite, farkında olma ve müşteri memnuniyetini gösteren ara ölçekler.
- 3) Pazar payı, nispi fiyat, müşteri faydaları ve zihinde tutma gibi fiili davranışların ölçülmesi.

Bu ölçekler arasından her işletme kendi stratejisine en uygun olanı belirlemeli ve amaçlarını gerçekleştirmesinde yardımcı olacak güçlü ölçekleri yerinde kullanılmalıdır [13].

Marka ile tedarikçi ve tüketiciler arasında duygusal ve rasyonel bir anlaşma yapılmış olmaktadır. Bu anlaşma tedarikçiler ve tüketiciler arasında sürekli bir ilişkidir ve bu nedenle markalar, talebin güvenliğini sağlamaktadırlar. Talebin güvenliği gelecekteki marka kazançlarının güvenceye alınması anlamını taşır; bu da "marka değerlendirme"nin odaklandığı konuyu oluşturur [14].

Örnek Olay

“Celestial Seasonings” çay pazarlama şirketi ilk perakende dükkanını Denver’da açacaktır. Tüketicilerine, kendi markasında kahve bar’ları sunmayı planlamaktadır. Markalama devleri olan Coca Cola’nın ve Nike’in izini takip eden Celestial Seasonings, 70 çeşit paketlenmiş bitkisel ,siyah çayların, hediyelik eşyaların ve banyo ürünlerinin satılacağı dükkanı açacaktır. Bu hareketin altındaki neden Celestial’in müşterileriyle birebir ilişki kurmak istemesindedir. Celestial Şirketi, ayrı bir grup kurarak bu grubun satışlardan ve internette markalamadan sorumlu olmasını sağlamıştır. Burada ilk olarak yapılan marka yaratma çabasıdır, bununla birlikte tüketici ilişkileri derinleşecek ve Celestial’in marka denkliği genişleyecektir. Sonuç olarak, Celestial Seasonings perakende dükkanı ile sermayesini yeni alanlara taşımayı öğrenecektir [15].

III.2. Marka Değerlemesi (Brand Valuation)

Bir markayı, sahibi olan bir işletmenin bilançosunda gösterebilecek şekilde değerlendirme işlemidir. Bu şekilde oluşturulan bir markaya ait değerdir. Marka değerlemesi markanın değeri konusunda objektiflik kazandırdığı için istenen bir durumdur. Bunu bir örnekle açıklayacak olursak; Amerikan Motors tanınan bir markası olmayan bir araç üzerinde deneme yapmış ve tüketiciler arabaya 10.000 \$ ücret ödeyebileceklerini belirtmişlerdir. Amerikan Motors arabaya Renault Premier ismini taktığında ise tüketicilerin bu araç için ödeyebilecekleri ortalama fiyat 13.000 \$ dolara çıkmıştır. Daha sonraları Chrysler, Amerikan Motors’u satın almış ve aynı araç Chrysler Eagle Premier adıyla 13.000 \$’a satılmıştır. Bu örnek Chrysler markasının satılan malın her birinde 3.000 \$ daha fazla ücret aldığını göstermektedir [2].

Marka değerlemesinde genellikle bilanço değerlendirme üzerine odaklanılmasına rağmen, gerçekte değerlendirme, marka yönetimi ve marka stratejisi konusunda yardımcı olmaktadır. Ürün veya hizmetle birleştirilen değerler marka yoluyla tüketiciye taşınır. Tüketiciler artık yalnızca ürün veya hizmet istememekte, güven ve yakınlığa dayalı bir ilişki istemektedirler [14].

Pazarlamacılar marka değerlendirme modellerini, pazarlama planlamasını kolaylaştırmak için giderek daha fazla kullanmaktadırlar. Yatırımcıların marka değerleri ve pazarlama performansı hakkında daha fazla bilgiye ihtiyaçları vardır. Pazarlamacılar yatırımcılara bilgi temini konusunda önder rolünü üstlenmelidirler [16].

Marka değerlendirme konusunda birçok yöntem bulunmaktadır. Bunlardan en önemlileri [11]:

- 1) Interbrand Yaklaşımı
- 2) Tüketici Odaklı Modeller’dir.

Interbrand Yaklaşımı

Interbrand Group PLC’nin uyguladığı bu model, marka sahipliğinden ceryan eden risk ve enflasyon ayarlı karları, şu andaki ve gelecekteki kazançları tahmin etmeye çalışmaktadır. Bu modelde markanın değeri iki faktörün fonksiyonudur:

- ❖ Kazançlar
- ❖ Güç.

Markanın kazançları onun potansiyel karlılığını gösterirken, markanın gücü onun gelecekteki kazanç güvenilirliğinin ölçüsüdür. Markanın gücü arttıkça, onun gelecekte getireceği kazançlara güven artar ve risk azalır.

Markanın gücü 7 değişkenden oluşmaktadır:

- 1) Liderlik (Leadership): Markanın pazarı etkileme yeteneğidir.
- 2) Sağlamlık (Stability): Bu özellik ,markanın doğasında varolan yapıyı oluşturmasıdır.
- 3) Pazar (Market): Pazarın yapısal çekiciliğidir.
- 4) Coğrafi (Geographic): Ulusal ve uluslararası, çok yönlü pazarlardaki markaları ayırt etmek için markanın varolan çekicilik özelliğidir.
- 5) Eğilim (Trend): Markanın kalıcı olma ve müşteriler için uygun olma yeteneğidir.
- 6) Destek (Support): Markayı desteklemek amacıyla yapılan yatırımların miktarı ve kalitesidir.
- 7) Koruma (Protection): Yasal sistemden, patentlerden, ticari markadan kaynaklanan korumadır.

Yedi değişkenin detaylı olarak denetlenmesi markanın gücünü belirleyecektir. Marka gücü, ayarlanmış tahminlere indirim oranının uygulanması sonucu markanın bugünkü değerini belirlenmesini sağlayacaktır. Interbrand Yaklaşımı, pazarlama kararlarının verilmesinde ve özellikle marka yayımı (brand extension) konusunda kritik olan müşterinin marka algılamasını açık olarak ölçmemektedir.

Tüketici Odaklı Modeller

Tüketici algılamalarına dayanan Young & Rubicam Marka Kıymeti Ölçeği (Y & R Model), marka değerini iki temel boyutta belirlemektedir.

❖ Marka Gücü

❖ Marka Boyu

Marka gücü, farklılaştırma (markanın pazardaki ayırt edici özelliklerinin ölçüsü) ve uygunluk (markanın müşteri için anlamı ve uygunluğu)'un bir bileşimidir. Marka boyu, tahmin ve bilginin bileşimidir. "Tahmin" burada ragbette olmayı, kalite algısını ve tüketicilerin markaya karşı duydukları saygıyı ifade etmektedir. "Bilgi", markanın ne için varolduğunun tüketici tarafından anlaşılmasını işaret eder. Markayı, marka boyu ve marka gücü olarak iki boyutta inceleyen pazarlamacılar, markanın varlığını tayin edebilir. Bu modellerin yanında rakiplere de odaklanması gerekmektedir. İyi geliştirilmiş bir marka rakipleri için giriş engelleri yarattığından, rakiplerin marka kıymetlerini birleştirmek marka değerini ölçmede son derece önemlidir.

Örnek Olay

Unilever en eski ve güvenilir markaların bir kısmına sahiptir. Fakat bunların performansını oluşturmanın geçmişle değil gelecekle ilişkili olduğunun farkına varmıştır. Unilever, 1600 toplam markası arasından seçtiği 400 temel marka portföyü üzerinde odaklanmayı planlamaktadır. Bu 400 markanın "marka çekiciliği"(şu anda güçlü bir performans ve sürekli gelişme beklentisi içersinde olması) ve "marka ölçeği"(teknoloji, yenilik ve iletişim konusunda büyük miktarda yatırımları doğrulama potansiyeli) göstermesi gerekmektedir. Sonuç olarak Unilever, genel bir marka konumlandırması ve reklam için markalarını uluslararası markalar (Lipton, Magnum), yüksek yerel konumlandırması olan yerel markalar (Amerika'da Wisbone salata sosu, Afrika'da Joko çayı) ve satılacak, kapatılacak olan 1200 marka olarak üçe ayırmıştır [17].

III.3. Marka Stratejisi (Brand Strategy)

Çalışmalarda kullanılan markalama stratejileri ise:

- 1) Marka Lisansı (Brand Licensing)
- 2) Marka Yayımı (Brand Extension)'dir.

Marka Lisansı (Brand Licensing)

Lisans, herhangi bir şeyi yapmak, imal etmek veya kullanmak üzere verilen izindir. Bu tür ticaret giderek

yayılmaktadır. Uluslararası kuruluşların Türkiye temsilcilikleri de kurulmuş olup, bunlar tescilli marka ismi, sembolü, işareti vb. şeyleri taklit eden veya izinsiz olarak aynen kullananları takip etmekte ve karşılığını ödemeleri için fatura göndermektedirler. Çünkü bu markalar, kullananları önemli pazarlama giderlerinden kurtarmakta ve ürünlerin başarısını artırmaktadır. Lisans verenler(lisansörler) de bu işten kar etmekte ve isimleri daha da yayılmaktadır [4].

İsim ve karakter marka lisansı son yıllarda artmıştır. Amerika'da ve Kanada'da lisanslı ürünlerin perakende satış oranlarına bakıldığında 1977'de 4 milyar \$'dan 1987'de 55 milyar \$'a yükseldiği ve bugün de 71 milyar \$'ın üstünde olduğu görülmektedir. En hızlı büyüyen lisans kategorisi kurumsal marka lisanslarıdır [1].

Marka Yayımı (Brand Extension)

Marka yayımı, yeni ve geliştirilmiş ürünlerin yeni bir kategoride ortaya çıkabilmesi amacıyla başarılı marka adının kullanılmasını içerir. Mattel popüler Barbie Bebekleri markasını, Barbie ev döşemeleri, Barbie kozmetikleri ve hatta Barbie spor malzemelerine kadar yaymıştır. Marka yayımı, yeni bir ürüne farkına varılma ve çabuk kabul görme niteliği kazandırmaktadır. Aynı zamanda, yeni bir marka yaratmanın getireceği yüksek reklam maliyetinden kurtaracaktır. Bununla birlikte marka yayımı stratejisi risk de içerir. Bazı marka yayımları erken düşünle karşı karşıya kalabilirler ve bu da ana markanın imajını zedeleyebilir. Bir marka yayımında başarısızlık olursa tüketicilerin marka adını taşıyan diğer ürünlere karşı tavırlarında bir zedelenme görülebilir. Bunun ötesinde, bir marka adı iyi yapılmış ve tatmin edici olsa da yeni bir ürün için uygun olmayabilir. Marka adlarını transfer etmeyi düşünen işletmelerin, marka adının yeni ürüne ne kadar uygun olduğunu araştırmaları gerekir [1].

Örnek Olay [18]

British Bakeries, Tomkins PLC'nin satışları 400 milyon \$ civarında olan bir parçasıdır. British Bakeries'in işi, Hovis(İngiltere'nin önde gelen ekmek markası), Mother's Pride, Nimble ve Granary gibi markalı ürünlerin arasına katılmak ve perakendeciler için etiketli ürünlere sahip olmaktır.

Görünürde basit olan bu iş, aslında kompleks bir yapıdadır çünkü hamur ürünlerinin günlük dağıtımı ile kısa dönemli talebi karşılayan şirket aynı zamanda uzun dönemli marka stratejisini oluşturmaktadır. Marka yöneticileri, ürün grupları üzerinde çalışmaktadırlar. Bu gruplar: ekmek, rolls, çay kekleri ve muffinler ve özel ekmeklerdir. Markalama konusuna verilen önem son yıllarda artmıştır. Ürün alanlarında perakendecilerle birçok promosyon aktivitesi gerçekleştirilmesine rağmen,

reklama verilen önem, markaya destek olduğuna inanıldığı için artış göstermiştir.

Pazarlama ve Planlama Direktörü Andrew Brown pazarlamanın şirketin diğer bölümleri kadar sorumlu olmasında kararlı gözükmektedir. “Markamızdan aldığımız değeri göstermek istedim. Pazarlama bir maliyet değil yatırımdır” diyerek fikrini belirtmiştir.

Pazarlama harcamalarının verimliliği yıllık temele dayanmaktadır. Brown tüm pazarlama bütçesini oluşturmaktadır. “markaya yaptığımız harcama ile markanın bu harcamayı işletmeye geri getirmesi arasında finansal bir doğrulama söz konusudur” diyen Brown, şirketin büyüdüğünü ifade etmektedir.

IV. SONUÇ

Başarılı marka, tüketicinin kendi ihtiyacına uyan, algıladığı değerleri içinde bulunduran, diğerlerinden ayrılan bir ürün, hizmet, kişi veya yerdir. Günümüzde tüketici, bilinçlenmeye başlayarak ne istediğini bilmekte, marka ile sadece sembol veya imaj aramamakta, içeriğinin de ne ifade ettiğine dikkat etmektedir. İşletmeler, markalamaya, bir anda oluşan yine aynı anda sunulan bir faaliyet ya da proje gibi bakamazlar. Pazarlama yöneticileri, markaların anlaşılması, ölçülmesi, yönetilmesi, kullanılması konusunda çaba sarf ederek, markanın finansmanını arttıracak çalışmaları gerçekleştirmelidirler. Aynı zamanda marka finansmanı raporları hazırlanırken pazar ,marka, finans ve pazarlama bilgilerini rekabete neden olabilecek pozisyon yaratmadan açıklayarak markasının değerini ortaya koymalıdır. İşletmelerin önünde pazarın gerektirdiğine ve istediklerine ulaşmasında engeller vardır. İşletmeler; güçlü metotlar ve sistemler geliştirmeli, korkmayarak işletme ile ilgili verilerin ne kadarının hangi şekilde ve hangi tip yorumla açıklanacağına karar vermelidir. Gelecek bin yılda marka finansı yeni bir rapor kültürü oluşturacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] KOTLER, P., **Principles Of Marketing**, New Jersey, 2001, s.14, 302, 305, 309.
- [2] KOCH, R., **A'dan Z'ye İşletme ve Finans**, Globus Dünya Basım Evi , İstanbul , Kasım 1997, s.51, 52, 55.
- [3] HANKINSON, G.; COWKING, P., **The Reality Of Global Brands**,UK, 1996, s.1.
- [4] TEK, B.Ö., **Pazarlama İlkeleri**, Beta Yayıncılık, 1999, s.355, 357.
- [5] CALDERON, H.; CERVERD, A.; MOLLA, A., “*Brand Assessment: A Key Element of Marketing Strategy*”, **Journal Of Product & Brand Management**, Vol: 6, No:5, 1997, s.6.
- [6] DİNÇER, Ö.; FİDAN, Y., **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Yayıncılık, 1996, s.220.
- [7] www.brandfinance.com/about.html
- [8] NEIL, G., “*Taking Stock Of A Company's Most Valuable Assets*”, **Business Week**, Issue 3737, 18/06/2001, s.3.
- [9] The Brand Finance Report, 1999, s.7, 8.
- [10] PORTER, E.M., **Rekabet Stratejisi**, Sistem Yayıncılık, 2000, s.13.
- [11] www.indianinfoline.com/bisc.mkt1.html
- [12] CURTIS, J., “*The Perception Question*”, **Marketing** , Feb. 12, 1998, s.1.
- [13] MITCHELL, A., “*Why Brand Equity Is True Measure Of Success*”, **Marketing Week**, August 3, 2000, s.1.
- [14] www.poolonline.com/archieve/iss6fea.html
- [15] THOMPSON, S., “*Celestial Seasonings Sets Retail 'Brand Equity' Lab*”, **Advertising Age**, Vol: 70, Issue 38, 13/09/1999, s.1.
- [16] HAIGH, D., “*Let investors In On Brand Values and Information*”, **Marketing**, 26/10/2000, s.1.
- [17] BARTHAM, P., “*Brand Power*”, **Management Accounting**, Vol. 78, Issue 6, Jun 2000, s.1.
- [18] www.shaw-wethey.com/html/brand.htm

DÜNYA'DA TEKNOLOJİ SEKTÖRÜNÜN GELİŞİMİ ve TÜRKİYE'DEKİ TEKNOLOJİ SEKTÖRÜ ÜZERİNE ETKİSİ: FİNANSAL BİR YAKLAŞIM

Alövsat MÜSLÜMOV¹, Güler ARAS²

¹Doğuş Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

²Yıldız Teknik Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Doçent Dr.

Abstract: *This paper examines the development and reorganization process in the high-technology industries all over the world and its effects on Turkey. We show that economic growth is dependent of the technological development level of the countries. Technological expenditures has grown substantially and technology exports constitute growing share of total exports in the world in recent years. However, the case study of Turkey shows that the country still is a technology importer country and its technology exports and expenditures are much lower than benchmark country category values. The restructuring process in the world high technology industry is appearing in the form of privatizations in Turkey. We argue that it is possible to establish a competitive telecommunications industry by privatization policy which rests on enhanced competition and more effective regulations. The examination of the high-technology companies in the stock markets show that these firms constitute a smaller part of the total market capitalization. In the other hand, high-technology companies do not have much access to the venture capital which prevents their development. We conclude that high-technology companies should be promoted by government-supported development policies which focus on better infrastructure, enhanced competition and efficient regulations.*

I. GİRİŞ

Teknolojik gelişme ekonomik büyümenin en önemli bileşenlerinden biridir. Teknoloji üreten ve bu teknolojiyi en verimli ölçüde kullanabilen ülkeler, ekonomik büyüme sürecinde önde yer almakta, teknolojik gelişme hızını yakalayamayan ülkeler ise bu yarışta geride kalmaktadırlar. Son yıllardaki hızlı teknolojik gelişmeler teknoloji sektörünün dünya ekonomisi içerisinde payının önemli ölçüde artması ve bu sektörün yapısının tamamen değişmesine neden olmuştur.

Teknoloji sektörü teknoloji yoğun ürünler üreten şirketleri kapsamaktadır. Teknoloji sektörü GSYİH'nın giderek artan bir bölümünü oluşturmakta ve gelişmiş ülkeler gelişmekte olan ülkelere daha yüksek oranda teknoloji harcaması gerçekleştirmektedirler. Teknoloji sektörünün gelişmesi bu sektörün zaman içerisinde yeniden yapılandırma süreci içerisinde girmesine neden olmuştur. Bu yeniden yapılandırma sürecini şirket

birleşmeleri, ele geçirmeler, stratejik işbirlikleri ve özelleştirmeler şeklinde kendini göstermektedir.

Çalışmamızın amacı dünya teknoloji sektörünün gelişimi ve bu gelişimin getirdiği sektörel yeniden yapılandırma eğilimlerini analiz etmek, Türkiye teknoloji sektörünün güncel durumunu finansal yaklaşım kullanılarak dünyadaki güncel gelişmeler ışığında ortaya koymak ve teknoloji sektörünün gelişimi için alternatif stratejileri geliştirmektedir.

II. DÜNYA'DA YÜKSEK TEKNOLOJİ SEKTÖRÜ

II.1. Teknolojik Gelişimin Ekonomik Büyümedeki Rolü

Makro ekonomi teorisi uzun dönemde, ekonomideki çıktı miktarındaki artış daha fazla sermaye, emek ve teknolojik gelişimin bileşimi ile gerçekleştiğini ifade etmektedir [1]. Bu ilişki Solow denklemi olarak tanımlanmakta ve aşağıdaki gibi formüle edilmektedir [2].

$$g_{\text{büyüme oranı}} = \frac{\Delta Y}{Y} = \frac{\Delta A}{A} + \alpha \frac{\Delta K}{K} + (1-\alpha) \frac{\Delta L}{L}$$

teknolojik değişim oranı sermaye birikim oranı emek girdisi büyüme oranı

Burada,

g = büyüme oranı;

$\frac{\Delta Y}{Y}$ = çıktı miktarında değişim oranı

$\frac{\Delta A}{A}$ = teknolojik değişim oranı

α = sermaye girdisi/toplam girdi oranı

$(1-\alpha)$ = emek girdisi/toplam girdi oranı

$\frac{\Delta K}{K}$ = sermaye birikim oranı

$\frac{\Delta L}{L}$ = emek girdisi değişim oranı

olarak tanımlanmaktadır.

Solow denkleminde büyüme üç bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler teknolojik değişim, sermaye birikim ve emek girdisi oranı olarak tanımlanmaktadır. Teknolojik değişim oranı toplam faktör verimliliğini içermektedir. Teknolojik gelişme Solow denkleminde teknolojik değişim oranını temsil ettiğinden, ekonomik büyüme üzerinde önemli etkiye sahiptir. Bu açıdan bakıldığında, gelişmiş ülkeler teknoloji üreten ve bu teknolojiyi en verimli ölçüde kullanabilen ülkelerdir.

II.2. Yüksek Teknoloji Sektörünün Gelişimi

Son yıllardaki hızlı teknolojik gelişmeler teknoloji sektörünün dünya ekonomisi içerisinde payının önemli ölçüde artmasına neden olmuştur. Teknoloji-yoğun ve yüksek faaliyet kaldıraç ile ekonomideki diğer sektörlerden tamamen farklı bir yapıya sahip olan yüksek teknoloji sektörü yukarıda Solow denkleminde de ifade ettiğimiz gibi iktisadi kalkınmada önemli işleve sahiptir.

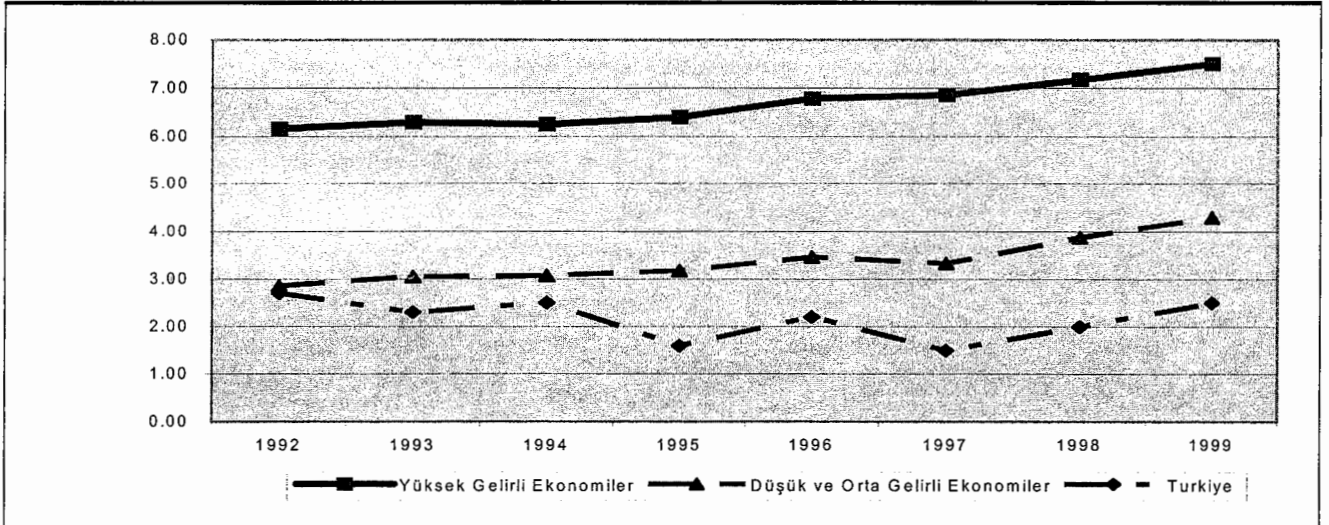
Teknoloji sektörünün gelişmesi tüketici ihtiyaçlarının daha karmaşık hale gelmesi, ürün geliştirilmesi ve marka yönetimi yöntemlerinin evrim geçirmesi, dağıtım kanalları ve ödeme sistemlerinin kısmen İnternet üzerine taşınması ile bölgesel pazarların entegrasyonuna neden olmaktadır [3].

Teknoloji sektörünün gelişiminin zaman içerisindeki trendini izlemek için teknoloji harcamalarının GSYİH'ya oranına baktığımızda, dünyada teknoloji harcamalarının GSYİH'nın önemli oranı oluşturduğunu görmekteyiz. Yüksek gelirli ekonomilerde

bu oran 1992 yılında %6.2'den, 1999 yılında %7.5'e yükselmiştir (Şekil.1). Düşük ve orta gelirli ekonomilerde ise bu oran, 1992-1999 yılları arasında %2.9-4.3 aralığında değişmektedir. Türkiye'de teknoloji harcamalarının GSYİH'ya oranı, 1992-1999 döneminde %1.5-2.7 arasında dalgalı bir seyir göstermektedir. Bu bulgular ülkelerin gelişmişlik düzeyi ile teknoloji harcamaları arasında doğrusal bir ilişki olduğunu ve teknoloji harcamalarının son yıllarda sürekli artış gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Dünyada yüksek teknoloji ihracatının toplam ihracat içerisindeki yeri de, yıllar itibariyle önemli ölçüde artmaktadır. Teknoloji üreticisi yüksek gelirli ekonomilerde yüksek teknoloji ihracatının toplam ihracat içerisindeki payı 1998-1999 döneminde %16'dan %22'ye yükselmiştir (Şekil 2). Orta ve düşük gelirli ekonomilerde ise 1993-1999 döneminde, yüksek gelirli ekonomilerde olduğundan daha hızlı ve belirgin bir artış oranı söz konusudur; 1993 yılında yüksek teknoloji ihracatının oranı %11 iken, 1999 yılında bu rakam %20'ye yükselmiştir.

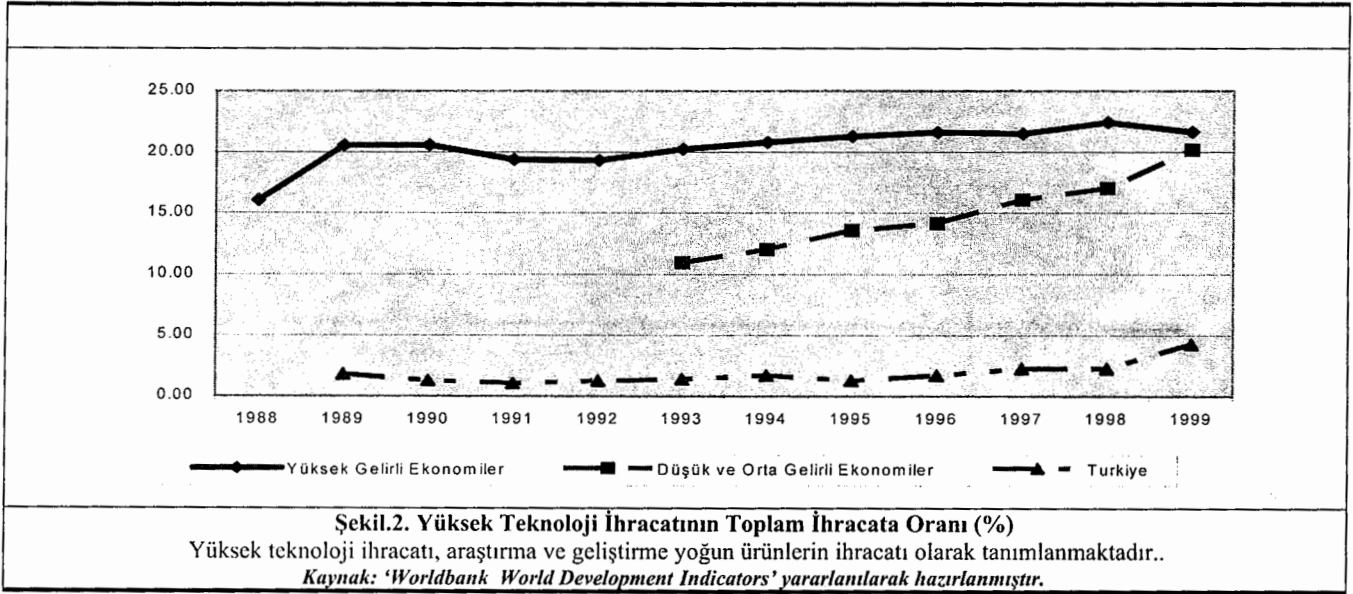
Teknoloji ithalatçısı bir ülke konumunda olan Türkiye ise yüksek teknoloji ihracatı bakımından dünya ortalamasının çok altında kalmaktadır. Türkiye'de yüksek teknoloji ihracatı 1989-1999 döneminde %1.8-4.2 aralığında değişmiştir. 1999 yılındaki değer (%4.2) Türkiye'nin de ait olduğu düşük ve orta gelirli ekonomiler kategorisine ait ortalama değer (%20.2) yaklaşık 5 kat altındadır.



Şekil.1. Teknoloji Harcamalarının GSYİH'ya Oranı (%)

Dünya Bankası sınıflandırmasına (1999) göre yüksek gelirli ekonomiler reel kişi başına GSYİH'nın \$9,266 ve daha yüksek değere sahip olduğu ekonomiler, düşük ve orta gelirli ekonomiler ise reel kişi başına GSYİH'nın \$9,266'dan daha düşük değere sahip olduğu ekonomiler olarak tanımlanmaktadır. Türkiye düşük ve orta gelirli ekonomiler kategorisine girmektedir.

Kaynak: 'Worldbank World Development Indicators' yararlanılarak hazırlanmıştır.



II.3. Yüksek Teknoloji Sektörünün Konsolidasyon Eğilimi

Teknolojik gelişmeler, artan rekabet ve talep baskısı, teknoloji sektörünü yeniden yapılandırma süreci içerisine sokmuştur. Bu süreç kendisini şirket birleşmeleri, ele geçirmeler, stratejik işbirlikleri ve özelleştirmeler şeklinde göstermektedir.

Yüksek teknoloji sektörünü (özellikle telekomünikasyon, bilişim ve medya sektörü işletmelerini) konsolidasyon sürecine götüren en önemli etkenlerden birisi çok hızlı gelişen dijital teknolojidir. Temel iki teknolojik gelişme olan dijitalleşme ve fiber optik konusundaki gelişmeler, telefon, televizyon ve bilgisayar arasındaki farklılıkların giderek ortadan kalkmasına neden olmaktadır. Bilgisayarların iletişim ve eğlence amaçlı kullanılması söz konusu olduğu gibi, mobil iletişimdeki hızlı teknolojik gelişmeler ile cep telefonları bilgisayar özelliklerini kazanmaktadır.

Yüksek teknoloji alanındaki konsolidasyon sürecinde telekomünikasyon firmalarının daha büyük mali güce sahip olması, onların daha aktif rol oynamasına yol açmaktadır. Teknoloji sektöründe şirket birleşmelerinin temel amacı rekabet gücünün korunması, aynı çatı altında müşterinin her türlü teknoloji ihtiyacının karşılanması ile coğrafi pazar genişletilmesi isteğidir.

Şirket birleşmelerinin rakamsal boyutunu dünyanın en büyük ekonomisi olan ABD ekonomisi örnek olarak analiz edilirse, 01 Ocak 2002-15 Mart 2002 döneminde ABD ekonomisinde toplam 1,396 şirket

birleşmesinin söz konusu olduğu ve toplam birleşme hacminin 65.8 milyar \$ olduğu görülmektedir (Tablo.1). Telekomünikasyon ve bilişim sektöründeki şirket birleşmeleri, ABD ekonomisindeki toplam birleşme hacminin değer olarak yaklaşık %19'unu oluşturmaktadır.

Sadece bilişim sektörü şirket birleşmeleri esas alırsa, 1992-2000 döneminde ABD bilişim sektöründe minimum birleşme büyüklüğü 50 milyon dolar olan 543 şirket birleşmesinin gerçekleştiği ve bu 543 şirket birleşmesinin toplam değer büyüklüğünün 430 milyar doları aştığı görülmektedir. (Tablo 2). Bu rakamlar bilişim sektöründe konsolidasyon eğiliminin önemli ölçüde arttığının bir göstergesidir.

Şirket birleşmeleri ve ele geçirmelerinin temel amacı sinerji oluşumdur. Healy, Palepu ve Ruback [4] 1979-1984 döneminde ABD'de 50 şirket birleşmesini, Müslümov [5] ise 1992-1997 döneminde ABD'de 56 şirket birleşmesini analiz ederek, şirket birleşmelerinin sinerji kazancı oluşturduğunu göstermiştir. Fakat yüksek teknoloji şirketlerinin birleşme sonrası performansı ile ilgili yazında farklı teoriler mevcuttur. Bilindiği gibi yüksek teknoloji şirketleri genel itibarıyla, yüksek piyasa değeri defter değeri oranına sahiptir. Rau ve Vermaelen [6] yüksek piyasa değeri defter değeri oranına sahip işletmelerin kendi kapasiteleri konusunda aşırı iyimser olduklarını ve dolayısıyla, değer yaratmayan konsolidasyon kararları verebileceklerini ifade etmiştir. Müslümov [5], yüksek teknoloji şirketlerinin giriştikleri şirket birleşmelerinin istatistiksel olarak anlamlı sinerji kazancı yaratmadığını, fakat aynı zamanda, eksi değer de oluşturmadığını göstermiştir.

Tablo.1. ABD Ekonomisinde Şirket Birleşmeleri

Bu tabloda 01.01.2002-15.03.2002 döneminde ABD ekonomisinde şirket birleşmelerinin sektörel (ilk altı sektör) detayı verilmiştir.

	Sektörler	Birleşme Sayısı	Birleşme Fiyatı (Milyon \$)
1	Telekomünikasyon Sektörü	61	8,908
2	Brokerlik, Yatırım ve Yönetim Danışmanlık	92	8,457
3	Hizmet	173	6,862
4	Otomotiv Ürünleri ve Yedek Parça	7	5,936
5	Bankacılık ve Finans	59	3,570
6	Bilişim Sektörü	294	3,394
	Toplam	1,396	65,800

Kaynak: 'Mergerstat Database'

Tablo.2. ABD Bilişim Sektöründe Şirket Birleşmeleri

Bu tabloda 1992-2000 döneminde ABD bilişim sektöründe toplam birleşme hacmi 50 milyon dolar ve daha yüksek olan şirket birleşmelerinin sayısı, ortalama, ortanca ve toplam büyüklükleri ile ilgili genel istatistikler verilmiştir.

Yıl	Toplam	Ortalama Birleşme Büüklüğü (Milyon \$)	Ortanca Birleşme Büüklüğü (Milyon \$)	Toplam Birleşme Büüklüğü (Milyon \$)
1992	5	207	191	1,037
1993	12	114	84	1,367
1994	23	221	103	5,083
1995	45	429	170	19,323
1996	44	244	128	10,746
1997	63	574	150	36,181
1998	86	380	146	32,641
1999	154	456	141	70,211
2000 (İlk 5 Ay)	111	2,287	158	253,900
1992-2000	543	793	145	430,490

Kaynak: 'Mergerstat Database' kaynağından yararlanılarak istatistikler tarafımızca hesaplanmıştır.

Gelişmiş ülkelerde yüksek teknoloji sektöründeki konsolidasyon süreci şirket birleşmeleri aracılığıyla gerçekleştiği halde, gelişmekte olan ülkelerde sermaye piyasalarının fazla aktif olmaması ve kamu mülkiyetinin teknoloji sektöründe önemli payı bu ülkelerde konsolidasyon sürecini kısmen engellemektedir. Bu engelleri ortadan kaldırmak için ise uluslararası kuruluşlar tarafından desteklenen liberalleştirme politikaları ve özelleştirme stratejileri kullanılmaktadır.

III. TÜRKİYE'DE TEKNOLOJİ SEKTÖRÜ

Dünya'daki gelişmeler Türkiye ekonomisini ve teknoloji sektörünü çok yakından etkilemektedir. Bu bölümdeki analizlerimizde, Türkiye ekonomisinde yüksek teknoloji sektörünün yeri ve önemi, teknoloji sektöründe özelleştirme çalışmaları, yüksek teknoloji sektörünün sermaye piyasaları ve risk sermayesi ile finansmanı konularına değinilecek, yüksek teknoloji sektörünün gelişmesi için alternatif çözüm önerileri formüle edilecektir.

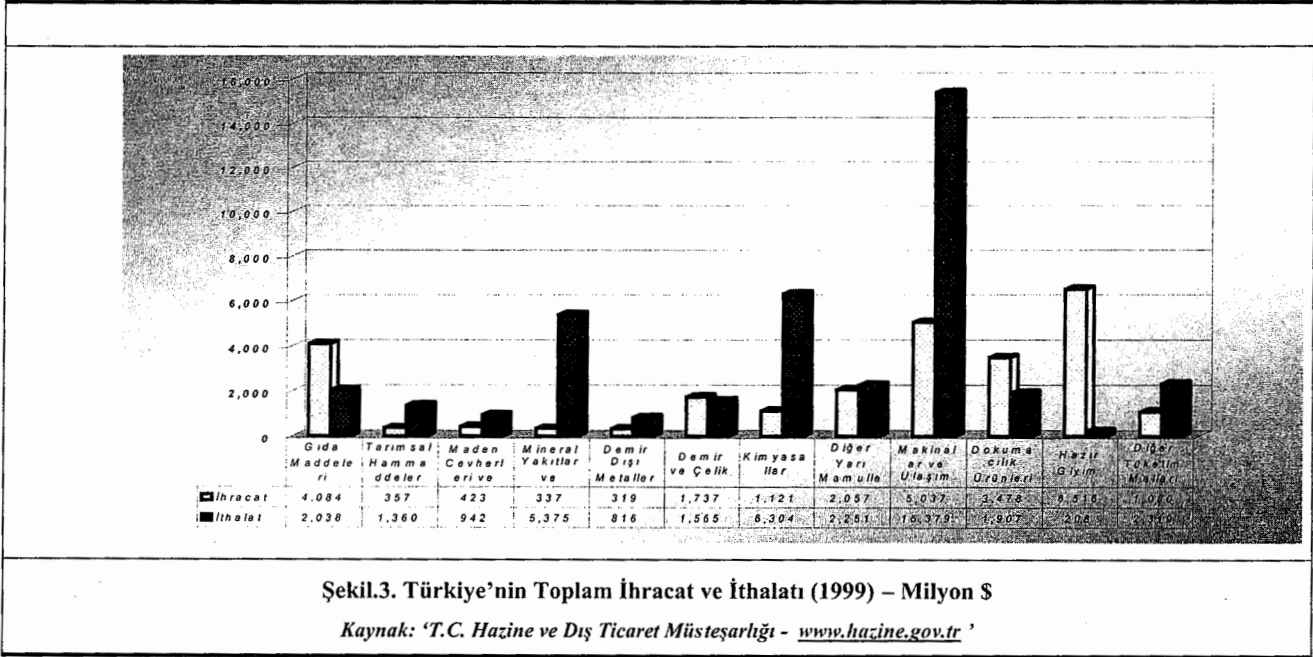
III.1. Türkiye'nin Dış Ticaretinde Teknoloji Sektörünün Yeri

Toplam dış ticaret dağılımına bakıldığında, Türkiye'nin büyük ölçüde teknoloji yoğun ve katma değeri yüksek ürünleri ithal (makinalar, mineraller, kimyasallar), emek yoğun ve düşük katma değerli ürünleri (hazır giyim) ise ihraç ettiği görülmektedir (Şekil.3). Dış ticaret kalemleri arasında yüksek teknoloji sektörü ile en yakından ilgili kalem olan makineler ve ulaşım alanında ise Türkiye ithalatçı ülke konumundadır.

Türkiye'de gerçekleştirilmesi gereken yeni sanayileşme süreci, bilim ve teknoloji hedeflerine indirgenmesi zorunludur [7]. Fakat, araştırma bulgularımız Türkiye'nin bir teknoloji ithalatçısı ülke olduğu ve teknoloji sektörünün yeterli kadar gelişmediğini göstermektedir. Türkiye'de teknoloji sektörünün gelişmesi teknoloji ithal etmesi ile değil, teknoloji ihracatçısı bir ülke olması ile gerçekleştirilebilir. Teknolojik gelişmelerin ülkeler arası sınırları kaldırdığı

ve menşe ülke (*country-of-origin*) etkisinin söz konusu olmadığı bir ortamda Türkiye'nin teknoloji üreticisi bir

ülke olabilmesi için sektörel reformun hazırlanması ve gerçekleştirilmesine ihtiyaç vardır.



III.2. Özelleştirme ve Teknoloji Sektörü

Türkiye'de özelleştirme süreci 1985 yılında başlamıştır. Özelleştirme İdaresi tarafından günümüze kadar yüksek teknoloji sektörüne ait iki özelleştirilen şirket söz konusudur. Bunlar 1993 yılında özelleştirilen Netaş ve Teletaş'tır (Tablo.3).

Özelleştirilen şirketler dışında, Türk Telekom da özelleştirme kapsamına alınmış, fakat ekonomik konjonktür nedeniyle değerinin düşmesi ve kısmen kamuoyu baskısı nedeniyle, şu ana kadar özelleştirilmemiştir. Türk Telekom'un özelleştirilmesi, telekomünikasyon sektörünün arz ettiği stratejik önem sayesinde, diğer özelleştirme faaliyetlerinden ayrı değerlendirilmeli, bunun için önce teorik çerçeve tanımlanmalıdır.

Kamu ve özel mülkiyetten hangisinin ekonomik etkinlik açısından daha üstün olduğu konusu finansal ekonomi ve maliye yazınında önemli akademik tartışma konusudur. Son yıllarda gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde esen ve uluslararası kuruluşlar tarafından desteklenen özelleştirme rüzgarı her ne kadar, özel mülkiyetin daha üstün olduğu konusunda bir kamuoyu oluşturuyorsa da, ekonomik etkinlik açısından en önemli faktörün mülkiyet yapısının değil, piyasadaki rekabet etkinliği ve yasal düzenlemelerin varlığı olduğu teorik ve ampirik bulgularla desteklenmektedir.

Türk Telekom örneğinde, telekomünikasyon sektöründe tekel konumunda olan şirket Türkiye için

stratejik önem arz etmektedir. Bir tekelin özelleştirilmesinin şirket performansı üzerinde pozitif etkisi beklenen bir bulgu olsa da, genel olarak ekonomik refah üzerinde olumsuz etkisi de gözardı edilmemelidir. Bir artı değer yaratılmayacaksa, tekelin getirdiği yüksek karların özel sektör yerine devlete akması ekonomik refah açısından daha uygun olacaktır. Fakat dünyada telekomünikasyon sektörünün tekel özelliği kalmamıştır. Teknolojik gelişmeler sonucu telekomünikasyon sektöründe mesafe anlayışı ortadan kalkmaktadır. Uluslararası ve yerel aramaların maliyeti eşitlenmektedir.

Diğer taraftan, önceleri doğal tekel olarak düşünülen telekomünikasyon sektörü artık rekabete en açık sektör haline gelmiştir. Bu nedenle, ABD ekonomisinde 90'lı yılların ortalarında telekomünikasyon tekel kaldırılmış ve piyasa rekabetçi yapıya kavuşmuştur. Bu ise ekonomik verimliliğin artması ile sonuçlanmıştır. İnteraktif teknoloji ve mobilleşme telekomünikasyon sektörünü diğer sektörler, özellikle, bilişim ve medya sektörü ile konsolidasyon eğilimine yönlendirmiştir.

Bu açıdan bakıldığında, Türk Telekom'un özelleştirilmesi rekabetçi bir teknoloji sektörünün geliştirilmesi açısından önemlidir. Fakat Türk Telekom'un özelleştirmesinin ekonomi için verimli sonuçlar verebilmesi için piyasadaki rekabet koşullarının önceden düzenlenmesi ve piyasanın etkin yasal düzenlemelere kavuşması gerekmektedir. Sonuç olarak, özelleştirme bir amaç değil araçtır [8].

Tablo.3. Türkiye’de Özelleştirilen Teknoloji Şirketleri

	Blok Satış veya Halka Arz Tarihindeki Pay	Satılan veya Halka Arz Edilen Kamu Payı	Satın Alan Kuruluş	Satış Tarihi	Blok Satış Veya Halka Arz Bedeli (\$)	
NETAŞ	-	49.0	20.0	NTL	01.03.1993	26.000.000
	-	29.0	7.8	Halka Arz	12.03.1993	8.723.623
TELETAŞ	-	40.0	22.0	Halka Arz	02.03.1988	13.090.225
	-	18.0	18.0	ALCATEL B.V.	19.08.1993	21.002.400

Kaynak: ‘Türkiye’de Özelleştirme,’ T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, 2001.

III.3. Sermaye Piyasası ve Teknoloji Sektörü

Tüm özel sektör işletmelerinin riski vardır. Fakat yüksek teknoloji sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin karşılaştığı fırsat ve tehditler bu sektöre özgü olup, diğer sektörlerden farklılaşım göstermektedir. İlk önce, yüksek teknoloji sektöründe ürün geliştirilmesi ve ticarileştirilmesi süreci diğer sektörlerdeki süreçten daha uzun zaman almaktadır. Dolayısıyla, yatırımcıların yüksek teknoloji sektörüne yaptıkları yatırımlarda sabırlı olmaları ve uzun vadeli düşünceleri gerekmektedir [9]. Bu açıdan bakıldığında, yüksek teknoloji işletmelerinin riske ortak olacak uzun vadeli sermaye kaynaklarına ihtiyacı vardır.

Sermaye piyasaları tasarrufların verimli yatırım alanlarına, özellikle yüksek teknoloji sektörüne aktarılmasına yardımcı olarak ekonomik verimliliğin artmasına neden olmaktadır [10]. Türkiye’de yüksek teknoloji işletmelerinin uzun vadeli sermaye kaynağı sağlayabilecekleri en önemli sermaye pazarı İstanbul Menkul Kıymetler Borsasıdır (İMKB). Günümüzde, Türkiye’de teknoloji sektörüne ait ve İMKB’de halka açılmış yedi teknoloji işletmesi vardır. Bunlar Alcatel Teletaş, Arena Bilgisayar, Aselsan, Escort Computer, Link Bilgisayar, Logo Yazılım, Netaş ve Telekom’dur. Bu şirketler dışında günümüz itibarıyla, Despec Bilgisayar %15’ini halka açmak için İMKB’ye başvurmuştur.

İMKB’de halka açık olan teknoloji sektörü işletmelerinin İMKB ulusal endeksi içerisindeki payı % 1.25’e eşittir (Şekil.4). Bu değer tüm diğer sektörel endeks değerlerinin çok daha altındadır. Bu bulgu aynı zamanda, Türkiye’de yüksek teknoloji sektörünün

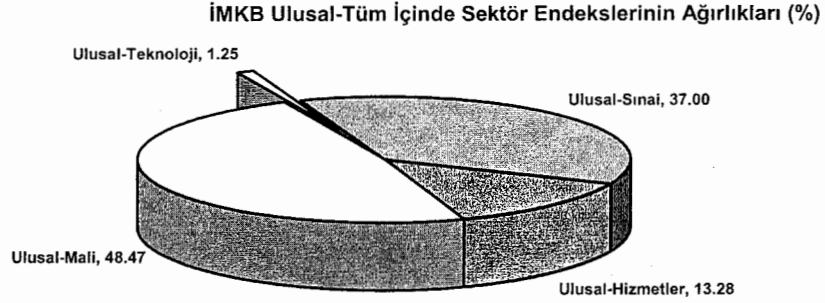
sermaye piyasasından yeteri kadar yararlanmadığının da bir göstergesidir.

İMKB teknoloji ve İMKB bilişim endeksi ile İMKB 100 endeksinin getirilerini karşılaştırdığımızda, İMKB teknoloji ve İMKB bilişim endeksinin getirisinin Temmuz 2000-Ekim 2001 döneminde temel endeks olan İMKB 100 endeksinin getirisine paralel bir getiri sağladığını görmekteyiz (Şekil.5). Bu dönemde İMKB-100 endeksinin aylık getiri ortalaması %1.13, İMKB teknoloji endeksinin getirisi % -0.74, İMKB bilişim endeksinin getirisi ise % -0.92’ye eşittir. Aynı dönemde İMKB-100 endeksinin aylık getiri volatilitesi %3.84, İMKB-teknoloji endeksinin aylık getiri volatilitesi %4.39, İMKB-bilişim endeksinin aylık getiri volatilitesi ise %4.44’e eşittir (İMKB-100, Teknoloji ve Bilişim endekslerinin getiri volatilitesi, söz konusu endekslerin aylık getirilerinin standart sapmasıdır. Endeks getiri ve volatiliteleri tarafımızdan, İMKB verileri esasında hesaplanmıştır).

III.4. Risk Sermayesi ve Teknoloji Sektörü

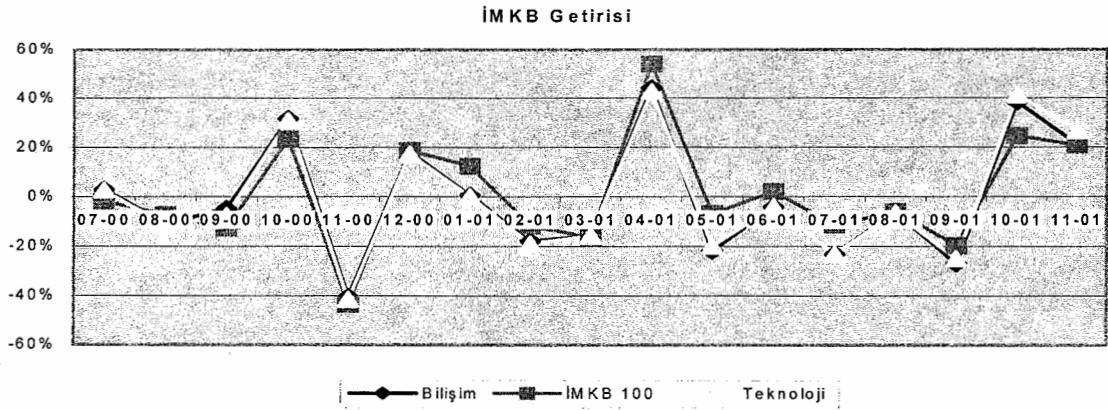
1980’li yıllardan beri gelişmiş ülkelerde başarılı bir şekilde uygulanan risk sermayesi yoluyla finansmanın amacı, finansal gücü yeterli olmayan dinamik ve yaratıcı girişimcilerin yatırım projelerinin gerçekleştirilmesini sağlayacak olanaklar sunmaktır [11]. Risk sermayesi modeli işletmelere kuruluş aşaması ile iş geliştirme ve büyüme süreçlerinde özsermaye iştiraki veya kredi sağlamaya yönelik olarak işlev görmektedir. Risk sermayesinin belirsizlik ortamının yüksek olduğu yüksek teknoloji sektörü yatırımlarının finansmandaki işlevi özellikle dikkat çekicidir

Şekil.4. Sektör Endekslerinin 31.12.2001 İtibariyle İMKB Ulusal-Tüm Endeksleri İçindeki Ağırlıkları



Kaynak: 'İMKB Yıllık Rapor 2001'

Şekil.5. İMKB-100 ve İMKB-Teknoloji Endekslerinin Getirisi (%)



Kaynak: İMKB Verilerinden yararlanılarak tarafımızca hesaplanmıştır.

Belirsizliğin yüksek olması dolayısıyla, risk sermayesi yatırımcıları yüksek teknoloji yatırımlarından daha yüksek getiri beklemektedirler [12].

Türkiye’de risk sermayesi modeli bir yasal düzenlemeye kavuşmuş olmakla birlikte henüz uygulamada başarılı bir sonuç elde edilmemiştir. Bunun en önemli nedenlerinden birisi bu alan ve amaca aktarılacak fon yetersizliğidir. Risk sermayesi yatırımlarının finansmanı için gerekli başlangıç sermayesinin temin edilmemesi bu sistemin çalıştırılmasını engellemektedir. Gerekli olan fonların yurt içi ve yurt dışı kaynaklardan sağlanmasına çalışılmalıdır. Öte yandan, risk sermayesi yatırımı için fon sağlayan yatırımcılar yatırım yaptıkları girişim şirketinden kolayca çıkabilecekleri ortamın oluşmuş olması önem taşımaktadır. Bunun için gerekli ortam ve koşullar henüz sağlanamamıştır.

Bunun yanı sıra özel teşebbüsün risk sermayesi yatırım ortaklığı kurulması konusunda özendirilmesi ve teşvik edilmesi gerekir. Bu sistemin oluşturulabilmesi ve yürütülebilmesi için gerekli fonun temini önemli olduğu kadar bu konuda mesafe kat etmiş ülkelerden işbirliği yapılması ve bilgi aktarımı sağlanmalıdır. Bu konuda Avrupa Birliği’nin risk sermayesi alanında resmi örgütü olarak kabul edilen Avrupa Risk Sermayesi Birliği (EVCA) ve İngiliz Risk Sermayesi Birliği (BVCA) ve Investment in Industries gibi kuruluşlar ile işbirliği önemli yararlar sağlayacaktır.

Öte yandan bankaların bu sistem içinde önemli bir fonksiyonu vardır. Bankaların risk sermayesi birimleri oluşturularak RSYO kurma konusunda istekli olmaları sektörün gelişimini hızlandıracaktır.

IV. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Türkiye teknoloji sektörünün analizi, teknoloji sektörün gelişme sürecinin başında olduğunu göstermektedir. Teknoloji sektörünün geliştirilmesi için devletin aktif rol üstlendiği önemli reformların yapılması gerekmektedir. Bu konuda çeşitli çözüm önerileri geliştirilebilir.

İlk önce, kamu sektörünün yüksek teknoloji sektöründe özel sektörün önünü açacak görevler üstlenmelidir. Kamunun buradaki görevi yüksek risk ve gereken yüksek yatırım hacmi nedeniyle özel sektörün üstlenemeyeceği yatırımları üstlenerek yüksek teknoloji yatırımlarını gerçekleştirmesi, sonradan bu yatırımları etkin rekabet ortamı ve kuvvetli yasal düzenlemeler sağlayarak özel sektöre devretmesidir.

İkincisi, devlet yüksek teknoloji ithalatı üzerinde bazı sınırlamalar getirerek ülkenin yüksek teknoloji sektörünün rekabet gücünü artırabilir. Fakat burada amaç devlet tarafından korunan dinazorlar yaratmak değil, geçici bir süre için yüksek teknoloji sektörünün gelişimine katkıda bulunmaktır. Bu koruma stratejilerinin başarısının sınırlı olduğu da unutulmamalıdır. Dünya Ticaret Örgütü, GATT gibi uluslararası kuruluşların gelişmesinin korumacı stratejileri engellemesi ve gelişmekte olan ülkelerde uygulanan liberalizasyon stratejileri bu yöntemin başarısını engellemektedir.

Üçüncüsü, devlet yüksek teknoloji sektörünün gelişiminin finansmanına yardımcı olarak bu sektörün gelişimine katkıda bulunabilir. Bunun için risk sermayesi, vergi avantajları, krediler ve sübvansiyonlar gibi çeşitli finansal araçlar önerilebilir. Sermaye piyasaları ise daha fazla yüksek teknoloji şirketinin halka açılmasına yardımcı olarak yüksek teknoloji sektörüne katkı sağlayacaktır.

Dördüncüsü, Türkiye’de teknoloji sektörünün gelişmesini engelleyen önemli faktörlerden birisi de, iyi eğitilmiş mühendis ve bilim adamlarının azlığıdır. Örneğin, Türkiye’de 1996 yılında milyon kişi başına 291 bilim adamı ve mühendis düşerken, bu rakam Avrupa Birliği ülkelerinde ortalama 2364’e eşittir. Bu durumda, teknoloji alanında gelişmenin temel koşullarından biri de, yeterli sayıda iyi eğitilmiş mühendis ve bilim adamı yetiştirmektir. Sonuç olarak, Türkiye’de teknoloji sektörünün geliştirilmesi bir ekonomik önceliktir ve diğer ekonomik sektörlerin gelişmesine de önyak olacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

[1] BURDA, M.; WYPLOSZ, C., *Macroeconomics*, 2nd Edition, Oxford University Press, 1997.

[2] SOLOW, R.M., *Growth Theory: An Exposition*, Oxford University Press, 1970.

[3] O’CONNOR, J.; GALVIN, E., *Marketing in the Digital Age*, 2nd Edition, Pearson Education Limited, Essex, England, 2001.

[4] HEALY, P.M.; PALEPU, K.G.; RUBACK, R.S., “Does Corporate Performance Improve After Mergers?”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 31, 1992, pp. 135-175.

[5] MÜSLÜMOV, A., “The Financial Analysis of Postmerger Performance of Surviving Firms”, *Yapı Kredi Economic Review*, Forthcoming, 2002.

[6] RAU, P.R.; VERMAELEN, T., “Glamour, Value and the Post-Acquisition Performance of Acquiring Firms”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 49, 1998, pp.223-253.

[7] BORATAV, K.; TÜRKCAN, E., *Türkiye’de Sanayileşmenin Yeni Boyutları ve KİT’ler*, Türkiye Araştırmaları 1. Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul, 1993.

[8] ERTUNA, Ö., “Privatization of State-Owned Enterprises: A Tool for Improving Competitiveness”, *Boğaziçi Journal: Review of Social, Economic and Administrative Studies*, Vol. 7, 1993, pp.29-37.

[9] BOECKHOLT, P., “Financing Innovation in the Post-Subsidy Era – Public Support Mechanisms to Mobilize Finance for Innovation”, *International Journal of Technology Management*, Vol.12, Issue 7-8, 1996, pp.760-768

[10] GÜRSOY, C.T.; MÜSLÜMOV, A., “Stock Markets and Economic Growth: A Causality Test”, *Doğuş University Journal*, Vol. 2, 2000, pp.124-131.

[11] ARAS, G., “KOBİ’lerin Sermaye Piyasası Yoluyla Fon Sağlama Olanakları: Tezgahestü Piyasalar ve Risk Sermayesi Finansman Modeli”, *I. Orta Anadolu Kongresi*, Ekim 2001, Kapadokya.

[12] WRIGHT, M.; ROBBIE, K., “Venture capital and private equity: A review and synthesis”, *Journal of Business Finance and Accounting*, Vol 25, Issue 5-6, 1998, pp.521-569.

ADAMAN, F., “The Effects of Ownership Structure on Efficiency: Is There any Rationale for Privatization?”, *Boğaziçi Journal: Review of Social, Economic and Administrative Studies*, Vol. 7, 1993, pp.5-17.

ÖNDER, I., “The Privatization Controversy Reconsidered”, *Boğaziçi Journal: Review of Social, Economic and Administrative Studies*, Vol. 7, 1993, pp.19-28.

VICKERS, J.S.; YARROW, G.K., *Privatization*, Cambridge Massachusetts.: MIT Press, 1988.

HİSSE SENEDİ FİYATLARININ MODELLENMESİ ve OPSİYONLARIN FİYATLANDIRILMASI: BİNOMİAL YAKLAŞIM

Ömer ÖNALAN

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Böl., Sayısal Yöntemler Anabilim Dalı, Yardımcı Doçent Dr.

Abstract: In this study, we explain to the pricing hedging of derivatives in finite markets models. In this setting we work out of the key financial and mathematical ideas underlying modern derivatives.

Asset analysis without having to deal with the technicalities stochastic calculus. We explain the notation of dynamic edging and introduce the concept of an equivalent martingale – measure. We discuss the fundamental theorem of asset pricing and derive the Risk- Neutral pricing principle. To illustrate these concepts we briefly discuss the Binomial model of Cox, Ross and Rubinstein (1979)

I. GİRİŞ

Bu çalışmada, $\Omega = \{w_1, w_2, \dots, w_n\}$ sonlu durum uzayı ile bir (Ω, F, P) olasılık uzayı üzerinde çalışıyoruz. Ticaret günleri $t=1,2,\dots,N$ sonlu olup, $t=N$ göz önüne alınan türev kontratın vadesini göstermektedir. bilgi akışını modellemek için $\{F_n\}$ $n=0,1,2,\dots,N$ “Süzgeç”ini kullanıyoruz: bir A olayının gerçekleşip gerçekleşmediğine, $t=n$ zamanına kadar elde edilen bilgiye göre karar verilebiliyorsa A olayına “ F_n ” ye aittir” denir.

“Türev Menkul Kıymet”- Ödemeleri başka bir menkul kıymetin ödemelerine bağlı olan menkul kıymetlerin - fiyatlaması ve korunma (hedging) modern finanstaki en önemli konulardan biridir. Bir türev menkul kıymetin en genel örneği hisse senedi üzerindeki bir alım opsiyonudur. Bu ise bir hisse senedinin bir hissesini önceden belirlenmiş bir K (kullanım fiyatı) fiyatından, yine önceden belirlenmiş bir T tarihine kadar alma hakkı (zorunluluk değil bu nedenle “opsiyon” deniliyor) veren bir menkul kıymettir. Opsiyonun fiyatı, ilgili hisse senedinin fiyat dinamiklerinin istatistiksel özellikleri ve yatırımcıların bu menkul kıymetleri alıp satma tercihleri birleştirilerek dengede belirlenmelidir. Bu çalışmada, hisse senedi fiyatlarının nasıl modelleneceği ve hisse senedi opsiyonlarının nasıl fiyatlandırılacağı konusunu araştırıyoruz. S_n , verilmiş olan bir hisse senedinin $t=n$ zamandaki fiyatını göstermektedir. (zaman birimleri; yıllar, aylar, haftalar veya günlerdir.) $n \geq 0$,

Analize başlamak için, reel hisse senedi fiyat süreci için uygun bir stokastik modeli düşünmemiz gerekmektedir. Şu halde, $\{S_n; n \geq 0\}$ fiyat süreci için, bazı modelleme varsayımları türetmeliyiz. Baz hisse senedinden yaratılabilecek bir finansal türevler yelpazesinin varlığını kabul edelim. Böyle türevlerin birkaç örneği aşağıdadır [1].

Avrupa Alım Opsiyonu: Bu opsiyonun sahibi, bir hisse senedinin bir hissesini önceden belirlenmiş, bir gelecek $t=n$ zamanında (vade tarihi), yine önceden belirlenmiş bir K fiyatından (kullanım fiyatı) alma hakkına sahiptir. $t=0$ zamanında opsiyon alınır. $n \geq 1$ ve K sabitlerinin her ikisi de kontratta yazılmıştır ve kontrat $t=n$ zamanında sona erer. Eğer $S_n > K$ ise sahibi opsiyonu $t=n$ zamanında kullanabilir ve $S_n - K$ lık bir ödeme elde eder. Eğer $S_n < K$ ise opsiyon değersizdir. Bu durumda ödeme 0’ dır. Böylece $t=n$ vade tarihinde opsiyonun sahibine yaptığı ödeme $C_n = (S_n - K)^+$ dir. Opsiyonun sahibi hisse senedinin fiyatlarının yükseleceğini ümit eder.

Amerikan Alım Opsiyonu: Avrupa opsiyonlarından tek farkı $t = k, 1 \leq k \leq n$ gibi herhangi bir zamanda kullanılabilmesidir. Buradaki fikir şudur: Eğer hisse senedinin fiyatı $t=n$ zamanından önce K’ fiyatının üzerine çıkmışsa, opsiyon vade tarihini beklemeden kullanılabilir.

Bermuda Alım Opsiyonu: Bu tür opsiyonlar Amerikan alım opsiyonlarına benzer. Tek farkı, vadeden önceki herhangi zaman yerine, önceki zamanların önceden belirlenmiş bir alt kümesinde kullanılabilir olmasıdır.

Asya Alım Opsiyonu: Bu tür opsiyonlar Avrupa alım opsiyonuna benzer, farkı ise şudur; Opsiyonun $t = n$ zamandaki ödemesi için hisse senedinin “Ortalama” fiyatı kullanılmaktadır.

$$C_1 = \left(\frac{1}{n+1} \sum_{k=0}^n S_n - K \right)^+$$

Satım Opsiyonları: Yukarıdaki opsiyonların hepsi benzer bir satım opsiyonuna sahiptir. Opsiyonun sahibi, hisse senedinin bir hissesini $t=n$ zamanında, K fiyatından satma hakkına sahiptir. Avrupa satım opsiyonunda, $t=n$ zamanındaki ödeme $(K - S_n)^+$ dir. Satım opsiyonunun sahibi, hisse senedi fiyatının düşeceğini ümit eder. Satımlar alımlardan anlamlı bir şekilde farklıdır. Gerçekte, hisse senedi hisselerinin el değiştirmesine gerek yoktur. Örneğin, Avrupa alım opsiyonunun sahibi, denk bir şekilde $t=n$ zamandaki ödemesi, $C_1 = (S_n - K)^+$ miktarlık bir kontrol sözleşmesini imzalar, sadece para el değiştirir. Esasında böyle opsiyonların alıcıları ve satıcıları basitçe, hisse senedi fiyatlarının değişeceğini düşünerek kumar oynamaktadırlar ve ödemeler tam olarak, baz hisse senedi alıp, satmadan bu oynanabilir, sadece her günün sonunda hisse senedi fiyatlarının ne olduğunu bilmeye ihtiyacımız vardır. (Şüphesiz bu kumarı idare eden kanunlar olacaktır. İşte bu nedenle, formal hisse senedi piyasaları vardır ve yatırım firmaları yasal olarak hisse senedi, opsiyonlar ve diğer malları satarlar.). Aşağıdaki kısımlarda, "Bu opsiyonlar için bir adil fiyat nedir?" sorusunu araştıracağız [2, 3].

II. HİSSE SENEDİ FİYATLARI İÇİN BİNOMİAL MODEL

S_0 ' in hisse senedinin bir hissesinin $t=0$ zamanındaki fiyatı olduğunu kabul edelim. S_1 ise hisse senedinin $t=1$ zamanındaki fiyatıdır. Şimdi de fiyat hareketlerinin bir *Bernoulli rassal değişkeni* formunda olduğunu kabul edelim;

$$S_1 = \begin{cases} uS_0, & p, \text{ ihtimale} \\ dS_0, & 1-p, \text{ ihtimale} \end{cases}$$

burada $0 < d < 1 < u$ ve $0 < p < 1$ dir. Fiyattaki göreceli değişim $= S_1 / S_0$ oranı ile verilmiş olsun. Burada $P(Y_1 = u) = p$, $P(Y_1 = d) = 1 - p$ Böylece hisse senedi ya yukarıya (u) ya da aşağıya (d) gider. Belirsizlik bir baz Bernoulli (p) rassal değişkeni yüzündendir. p ' ye ilave olarak, Risk u ve d ' nin büyüklüğüne de bağlıdır: Farklı hisse senetleri farklı p , u , d ' ye sahip olacaktırlar. Fiyatların $n \geq 1$ gelecek zamanlarında da aynı şekilde değiştiğini kabul edelim; S_n değeri verilmiş olsun. Bu durumda,

$$S_{n+1} = \begin{cases} uS_n & p \text{ ihtimalle} \\ dS_n & 1-p \text{ ihtimalle} \end{cases}, n \geq 0$$

Geçmişten bağımsızdır. Buradan şu ortaya çıkar. $S_n : n \geq 0$ bir **Markov Zinciri** dir. Çünkü

$$S_n = S_0 * Y_1 * Y_2 * \dots * Y_n \quad (1)$$

$Y_i = S_i / S_{i-1}$, $1 \leq i \leq n$, Ardışık fiyat oranları

$$P(Y = u) = p, P(Y = d) = 1 - p \quad (2)$$

dağılımı ile benzer ve aynı dağılıma sahiptirler. Şu halde,

$$\begin{aligned} E(S_n) &= E(S_0 * Y_1 * Y_2 * \dots * Y_n) \\ &= S_0 E(Y_1 * Y_2 * \dots * Y_n) \\ &= S_0 (E(Y))^n, \quad n \geq 0 \end{aligned}$$

olur. Çünkü, S_0 bir sabit, Y_i ' ler ise $E(Y_i) = E(Y) = pu + (1-p)d$ ile bağımsız aynı dağılmış rassal değişkenlerdir. Böylece,

$$E(S_n) = S_0 (pu + (1-p)d)^n, \quad n \geq 0 \text{ olur.}$$

Markov özelliği: Şu anki durum S_n verilmiş olduğunda, gelecek S_{n+1} , $\{S_0, S_1, \dots, S_{n-1}\}$ geçmişinden bağımsızdır. Burada S_n verilmiştir, gelecek $S_{n+1} = S_n Y_{n+1}$ yeni bir bağımsız rassal değişken olup, Y_{n+1} ile tam olarak belirlenir. Böylece gerçekten geçmişten bağımsız olur. Verilen bir n için (1) ve (2) den şu ortaya çıkar; $i \in \{0, \dots, n\}$ için $S_n = u^i d^{n-i}$ **olur. Bunun anlamı şudur:** Hisse senedi fiyatı, ilk n -periyot süresince i - defa yükselir, $n - i$ defa düşer. Bu duruma karşılık gelen olasılıklar ise **Binom (n, p)** dağılımı ile belirlenir:

$$P(S_n = u^i d^{n-i} S_0) = \binom{n}{i} p^i (1-p)^{n-i}, \quad 0 \leq i \leq n$$

Bu model, yukarıdaki bağımsız aynı dağılmış Y_i ardışık getiri oranları kullanılarak, aralık gittikçe daha küçük alt aralıklara bölünmek suretiyle, sürekli zaman aralığındaki hisse senedi fiyatlarının değişimi (tekamülü) için iyi bir

yaklaşım olarak kullanılabilir. u ve p parametrelerinin nasıl tahmin edileceği üzerinde duracağız. Şimdilik bu parametrelerin bilindiğini kabul edelim [3-5].

II.1. Hisse Senedi ve Risksiz Mallardan Oluşan Portföyler

Şimdi artık hisse senedine ilave olarak bir de $r > 0$ sabit faiz oranı ile **risksiz mal** (para) vardır. Almış olduğumuz risksiz malın x hissenin $t=n$ zamanındaki değeri, $x(1+r)^n$ Bu malın alınması demek, paranın borç olarak verilmesi demektir. Bu malın satılması ise borçlanılması demektir. r 'nin analiz içerisinde sabit kaldığını kabul edelim. $1+r < u$ durumuna sahip olmalıyız. Aksi takdirde hisse senedine yatırım yapmanın bir anlamı olmazdı. Hisse senedi ve risksiz malın bir **portföyü**, verilmiş olan bir zamandaki, toplam yatırımı tanımlayan bir (α, β) çiftidir. α : Hisse senedinin hisseleri, β : Risksiz malın hisseleri. Şunu biliyoruz ki, hisse senedi ve risksiz malın bir portföyü her zaman iyi tanımlanmış bir fiyata sahiptir: Yani $t = 0$ zamanında portföyün değeri $\alpha S_0 + \beta$ dir. Genelde ise $t = n, n \geq 0$ zamanında, Portföyün Değeri: $\alpha S_n + \beta(1+r)^n$ şeklinde ifade edilir.

II.2. Vade Tarihi $t=1$ İçin Avrupa Alım Opsiyonunun Fiyatlandırılması

Şimdi de hisse senedinin bir hissesi için kullanım fiyatı K ve vade tarihi $t=1$ olan bir Avrupa Alım Opsiyonunu düşünelim: Bu opsiyonun sahibi $t = 1$ zamanında, hisse senedinin bir hissesini K fiyattan alma hakkına sahiptir. Eğer $t=1$ zamanında $S_1 > K$ ise opsiyonun sahibi opsiyonu kullanır ve bu durumda $S_1 - K$ 'lık bir ödeme elde eder. Aksi takdirde ($S_1 < K$) ise vade tarihinde opsiyon değersiz olup kullanılmaz. Bu durumda opsiyon sahibine yapılan ödeme $C_1 = (S_1 - K)^+$ dir. **Fikir şudur**: Eğer opsiyon kullanılmışsa, opsiyon sahibi hisse senedini K fiyattan alarak bunu piyasada S_1 fiyatından satmak suretiyle $S_1 - K$ 'lık bir ödeme elde edecektir. Böyle bir opsiyonun sahibi hisse senedinin fiyatının yükseleceğini ümit eder.

Eğer hisse senedi fiyatı yükseliyorsa;

$$C_1 = C_{1u} = (uS_0 - K)^+$$

Eğer hisse senedi fiyatı düşüyorsa;

$$C_1 = C_{1d} = (dS_0 - K)^+$$

Şimdide bu opsiyon için olması gereken fiyatı belirleyelim bunu C_0 ile gösterelim. C_0 : Hisse senedinin **türevinin** bir hissesinin fiyatıdır. b hisse senedinin maliyeti, bC_0 olacaktır. Böylece sonunda, bu opsiyon hisse senedi gibi alınıp satılacaktır. Hisse senedi ve risksiz malın portföyüne benzemez. Olması gereken C_0 fiyatı değildir. Bu durumda opsiyonun ödemesi hisse senedinin ödemesinden daha azdır. $(S_1 - K)^+ < S_1$ Buradan şu sonuca varırız. $C_0 < S_0$; opsiyonun fiyatı hisse senedinin fiyatından daha az olacaktır. Bu ise kişilerin niçin opsiyon almak istediklerini açıklar. Diğer bir değişle opsiyonlar bireylere, hisse senedi almaktan daha ucuz bir alternatif sunar. C_0 fiyatını hesaplayarak bulmak için bir portföy kullanabiliriz. Bunu yapmak için; hisse senedi ve risksiz maldan oluşan bir (α, β) portföy kurarız. Eğer portföy $t=0$ zamanında kurulmuşsa $t=1$ zamanında yenilenecektir. Opsiyonun ödenmesi C_1 : portföyün $t=1$ zamanındaki değeri, eğer hisse senedinin fiyatı yükseliyorsa C_{1u} eğer hisse senedinin fiyatı düşüyorsa C_{1d} 'e eşittir. Kısaca, bu portföy $\alpha S_0 + \beta$ 'ya mal olur ve opsiyonla aynı C_1 ödemesini üretir; Portföy ve opsiyon $t=1$ zamanında aynı ödemeye sahip olduklarından, $t=0$ zamanında da aynı fiyata sahip olmalılardır:

$$\begin{aligned} C_0 &= \text{Yenilenen portföyün fiyatı} \\ &= \alpha S_0 + \beta \end{aligned} \quad (3)$$

Şu noktaya işaret edelim: Onlar aynı yatırımlardır ve böylece de aynı maliyete sahip olmalıdırlar. Böyle bir portföyün bulunması α ve β değerleri için çözümü gerektirir.

$$\alpha u S_0 + \beta(1+r) = C_{1u} \quad \text{ve}$$

$\alpha d S_0 + \beta(1+r) = C_{1d}$ gibi iki tane iki bilinmeyenli denkleme sahip olmalıyız. Çözüm şu şekildedir:

$$\alpha = \frac{C_{1u} - C_{1d}}{S_0(u - d)} \quad (4)$$

$$\beta = \frac{u C_{1d} - d C_{1u}}{(1+r)(1+u)} \quad (5)$$

α ve β 'nin her ikisinde negatif değildir. $\alpha \geq 0, \beta \geq 0$

$$C_0 = \frac{1}{(1+r)} (p^* C_{1u} + (1-p^*) C_{1d}) \quad (6)$$

$$= \frac{1}{(1+r)} (p^* (uS_0 - K)^+ + (1-p^*) (dS_0 - K)^+) \quad (7)$$

burada,

$$p^* = \frac{1+r-d}{u-d} \quad (8)$$

$$1-p^* = \frac{u-(1+r)}{u-d} \quad (9)$$

Varsayımımızdan $1+r < u$ olduğundan $0 < p^* < 1$ bir ihtimaldir. Eğer hisse senedinin p ihtimali ile yükselmesi için $p = p^*$ ise C_0 , opsiyonun iskonto edilmiş ödemesi olarak ifade edilebilir.

$$C_0 = \frac{1}{1+r} E^*(C_1) \quad (10)$$

E^* : Hisse senedi fiyatı için $p = p^*$ olduğu zamanda beklenen değeri gösteriyor. p^* ne **Risk Yansız İhtimal** denir. Reel beklenen iskonto edilmiş ödeme aşağıdaki gibi verilir.

$$\frac{1}{1+r} E(C_1) = \frac{1}{1+r} (p C_{1u} + (1-p) C_{1d})$$

burada p hisse senedi için reel **Yükselme** olasılığıdır. Fakat opsiyonların fiyatlamasında, fiyatlama formülünde reel p kullanılmaz. Bunun yerine **Risksiz Yansız** p^* ihtimali kullanılır. Gerçekte **Opsiyonun fiyatı p^* ye bağlı değil sadece S_0, K, u, d ve r ye bağlıdır.** Şu halde opsiyonu fiyatlamak için reel p^* yi bilmeye ihtiyacımız yoktur. Sürekli zamandaki hisse senedi modelleriyle ilgilendiğimiz zaman opsiyon fiyatlamak için ünlü Black-Scholes formülünü kullanırız. Bu formülde, Baz Brownian hareketin μ yoğunluk terimine bağlı değildir. Sadece σ^2 varyans terimine bağlıdır [6]

III. RİSK - YANSIZ ÖLÇÜM

Baz hisse senedinin rassallığı p^* nin reel değerine bağlı değildir. Buradan şu sonuç çıkar: **“Reel p , opsiyonun fiyatlandırılmasında rol oynamaz.”** Yani C_0 'ı hesaplamak için onu bilmeye ihtiyacımız yoktur.

S_0, r, u ve d verilmiş olduğunda, p^* nin farklı değerleri aynı C_0 fiyatını üretir. p^* güzel bir yoruma sahiptir. S_0 başlangıç fiyatı verildiğinde $t=1$ zamanındaki beklenen fiyatın şu anki, değeri tekrar S_0 dir. Ortalama olarak, hisse senedi (iskonto edildiği zaman) fiyatı ne yükselir ne düşer. Yani Risk – Yansızdır:

$$(1+r)^{-1} E(S_1 | S_0) = S_0$$

$$\text{eğer } p = p^* \text{ ise} \quad (11)$$

bunu görmek için (11) deki beklenen değer açılır.

$$(1+r)^{-1} (p u S_0 + (1-p) d S_0) = S_0$$

$$(1+r)^{-1} (p u + (1-p) d) = 1$$

Tek çözüm,

$$p = p^* = \frac{1+r-d}{u-d}$$

Şu halde hisse senedi fiyatının “Adil bir şekilde” değiştiği düşünülerek ($p = p^*$), opsiyonun fiyatı $t=1$ zamandaki opsiyonun iskonto edilmiş beklenen ödemesi olarak görülebilir. Genelliği kaybetmeksizin ($p = p^*$) olduğunu kabul edebiliriz. Çünkü yukarıda da değinildiği gibi p^* nin gerçek değerini bilmeye gerek yoktur. Sadece risksiz p değerine ihtiyacımız vardır. p^* den p^* ye değişim **ölçümünün değişimi** olarak bilinir. Çünkü $P(S_1 = u S_0)$, p^* den p^* değişmekte, $P(S_1 = d S_0)$, $(1-p)$ den $(1-p^*)$ ne değişmektedir. Zaman zaman, hisse senedi fiyatlamasının “Risk Yansız Ölçüm” altında yapıldığını söyleriz. Bunun anlamı ise p^* ni kullandığımızdır. $\{S_n : n \geq 0\}$ bir Markov süreci olduğundan (11) ve analiz aşağıdaki ifadeyi gerektirir.

$$(1+r)^{-(n+1)} E^*(S_{n+1} | S_n) = (1+r)^{-n} S_n, \quad n \geq 0$$

Beklenen değer risk yansız ölçüm altında alınmıştır. $\{(1+r)^{-n} S_n : n \geq 0\}$ iskonto edilmiş fiyatların stokastik süreci bir **Martingale** dir. Böylece p^* iskonto edilmiş hisse senedi fiyatlarını martingale formuna dönüştüren tek olasılık ölçümüdür. Özel olarak $(1+r)^{-n} E(S_n) = E(S_0)$, $n \geq 0$ olsun. Eğer S_0

deterministik (biliniyorsa) o zaman $(1+r)^{-n} E(S_n) = S_0$ dir. Bunun anlamı şudur; Herhangi bir zamanda hisse senedinin beklenen değerinin şuanki değeri, başlangıç fiyatı ile aynıdır.

Martingale : $E(X_{n+1} | X_0, X_1, \dots, X_n) = X_n$, $n \geq 0$ özelliğini sağlayan bir $\{X_n; n \geq 0\}$ stokastik sürecidir. Martingaleler kumar konusundaki adil oyun notasyonunu zapteder. X_n : n oyundan sonraki toplam şansınızı gösterebilir, Martingale özelliği şunu ifade eder, geçmişteki oyunlarınız ne olursa olsun gelecek oyununuz şu anki şansınıza eşit olacaktır. Buradan hemen şunu görürüz. $E(X_n) = (X_0), n \geq 0$: Oyunu bitirdiğiniz zaman sizin beklenen toplam şansınız başlangıçtaki şansınızla aynı olacaktır [3].

III.1. t=1 Vade Tarihi İle Diğer Opsiyonların Fiyatlaması

Portföy yenileme metodu, opsiyonun C_1 ödemesi için C_{1d} ve C_{1u} değerlerini bildiğimiz herhangi bir hisse senedi opsiyonuna da uygulanabilir. Yani hisse senedi yükseliyorsa ödemenin ne olduğunu ve hisse senedi düşüyorsa ödemenin ne olacağını bilmeye ihtiyacımız vardır. Örneğin t=1 vadeli ve $dS_0 < K < S_0$ kullanım fiyatı ile bir **Avrupa Satım Opsiyonu**'nu düşünelim. Böyle bir opsiyon sahibine hisse senedinin bir hissesini K fiyatından satma hakkı verir. Burada opsiyon sahibi fiyatın düşeceğini ümit etmektedir. Böylece ödeme, $C_1 = (K - S_1)^+$, $C_{1u} = 0$, $C_{1d} = K - dS_0$ ve opsiyonun fiyatı şu şekilde verilir:

$$\begin{aligned} C_0 &= \frac{1}{1+r} (p^* C_{1u} + (1-p^*) C_{1d}) \\ &= \frac{1}{1+r} (1-p^*) (K - dS_0) \\ &= \frac{1}{1+r} \left(\frac{u - (1+r)}{u - d} \right) (K - dS_0) \end{aligned}$$

III.2. Vade Tarihi $t \geq 2$ Olduğunda Avrupa Alım Opsiyonu' nun Fiyatlaması

Opsiyon sahibinin t=n zamanına kadar opsiyonu kullanmadan beklemesi gerektiğini kabul edelim. Opsiyonun bu tarihteki ödemesi $C_n = (S_n - K)^+$ Opsiyonun şu anki maliyeti ne olmalıdır?

Hisse senedi için Binominal ağaç modeli altında, t=n vadeli, K, kullanım fiyatı ile bir Avrupa alım opsiyonunun fiyatı aşağıdaki şekilde verilir.

$$C_0 = \frac{1}{(1+r)^n} E^*(C_n)$$

E^* : Hisse senedi fiyatı için ((8) ile tanımlanan) p^* risk-yansız ihtimali altındaki beklentidir.

Diğer bir ifadeyle; **Fiyat Risk- Yansız Ölçüm altında opsiyonun beklenen ödemesi opsiyonun şu anki değerine eşittir.** Önce n=2 periyodunu düşünelim: t=0,1,2 hisse senedi fiyatları S_0, S_1, S_2 opsiyon sadece sadece t=2 zamanında kullanılabilir. C_0 , önsel bilinmeyen fiyatı gösterir. C_1 , t=1 zamanında önsel bilinmeyen fiyat opsiyona t=1 zamanında ne kadar ödenmelidir. t=2 zamanındaki fiyat, $C_2 = (S_2 - K)^+$, bu ise hisse senedinin uu, ud, du ve dd gibi 4 sonucu ile belirlenir. Eğer sonuç uu ise

$$S_2 = u^2 S_0 \text{ ve } C_2 = C_{2,uu} = (u^2 S_0 - K)^+$$

$$C_0 = \frac{1}{(1+r)^n} E^*(C_n)$$

(10) denklemini kullanarak,

$$C_{1,u} = \frac{1}{(1+r)} (p^* C_{2,uu} + (1-p^*) C_{2,ud}) \quad (12)$$

$$C_{1,d} = \frac{1}{(1+r)} (p^* C_{2,du} + (1-p^*) C_{2,dd}) \quad (13)$$

p^* , (8) ile tanımlanan Risk- Yansız ölçümdür. Böylece, C_1 ' in sonucu için iki değer hesapladık (10) denklemini C_1 ' e uygulayarak t=0, Zamanındaki istenen maliyet bulunur;

$$C_0 = \frac{1}{1+r} (p^* C_{1,u} + (1-p^*) C_{1,d}) \quad (14)$$

Yani (10) u üç kere uyguladık. Yani 3 defa beklenen değer hesapladık. Eğer $E^*(C_2)$ bek beklenen değerini hesaplasaydık, t=2 zamanındaki beklenen ödeme p^* ya göre, 0, t=0 zamanki beklenen ödemeyi verirdi.

$$C_0 = \frac{1}{(1+r)^2} E^*(C_2) \quad (15)$$

Bunu görelim. $p = p^*$ olduğu zaman şunu gözleriz:

$$C_2 = \begin{cases} C_{2,uu}, & (p^*)^2 \\ C_{2,ud}, & 2p^*(1-p^*) \\ C_{2,dd}, & (1-p^*)^2 \end{cases}$$

$$E^*(C_2) = (p^*)^2 C_{2,uu} + 2p^*(1-p^*) C_{2,ud} + (1-p^*)^2 C_{2,dd} = (S_2 - K)^+ \geq S_2 - K, \text{ Her bir sonuç için açıklamayı genişletirsek üst sınırları elde ederiz.}$$

Bunu 2' den daha çok periyoda benzer şekilde genişletiriz. Örneğin $t=5$ vade tarihi olsun. Önce $t=4$ zamanındaki maliyetleri hesaplamalıyız. $C_{4,uuuu}$:Eğer hisse senedi 4 periyodun tamamında yükselmişse bu durumdaki maliyetleri gösterir. $t=5$ zamanındaki iki mümkün nihai ödeme

$$C_{5,uuuuu} = (u^5 S_0 - K)^+ \quad \text{ve}$$

$$C_{5,uuuud} = (u^4 d S_0 - K)^+$$

$$\begin{aligned} C_{4,uuuu} &= \frac{1}{1+r} (p^* C_{5,uuuuu} + (1-p^*) C_{5,uuuud}) \\ &= \frac{1}{1+r} [p^* (u^5 S_0 - K)^+ + (1-p^*) (u^4 d S_0 - K)^+] \end{aligned}$$

Diğer 4 durum $C_{4,uuud}$, $C_{4,uudd}$, $C_{4,uddd}$ ve $C_{4,dddd}$ maliyet $t=4$ zamanında benzer şekilde hesaplanır. Sonra $t=3$ zamanında maliyetler hesaplanır. ... $t=1$ ' dekiler hesaplanır, sonuç olarak C_0 ' ı hesaplarız. Bu ise $5+4+3+2+1=15$ beklenen değer hesaplanmasını gerektirir. Genelde, vade tarihi $t=n$ olduğu zaman,

$$(10) \text{ denklemini } 1 + 2 + \dots + n = \frac{n(n+1)}{2} \text{ defa}$$

uygularız[7]. Sonuç olarak,

$$C_0 = \frac{1}{(1+r)^n} E^*(C_n) \quad (17)$$

$$C_0 = \frac{1}{(1+r)^n} \sum_{i=0}^n \binom{n}{i} (p^*)^i (1-p^*)^{n-i} (u^i d^{n-i} S_0 - K)^+ \quad (18)$$

III.3. Amerikan Alım Opsiyonu İçin Erken Kullanım Optimal Değildir

Amerikan alım opsiyonunda , opsiyon sahibi opsiyonunu $t=n$ vadesine kadarki herhangi bir zamanda kullanabilir. Fakat göstereceğiz ki vadeden önce kullanmak optimal değildir. Herhangi bir $t=k < n$ zamanında, C_k opsiyonunun değeri, $t=k$ zamanında opsiyonu kullanmanın ödenmesinden daha büyüktür: $C_k > S_k - K$ Bunu görelim. Alıştırma olarak $t=2$ durumunu düşünelim. O zaman,

$$\begin{aligned} C_{2,uu} &\geq u^2 S_0 - K \\ C_{2,ud} &\geq ud S_0 - K \\ C_{2,dd} &\geq d^2 S_0 - K \end{aligned} \quad (19)$$

Şimdi bu eşitsizlikleri C_1 ' in kesinlikle $S_1 - K$ den daha büyük olduğunu göstermekte kullanabiliriz. Bu ise $C_{1u} > u S_0 - K$ ve $C_{1d} > d S_0 - K$ ' nin her ikisinin de gösterilmesini ister.

$$\begin{aligned} C_{1u} &= \frac{1}{1+r} (p^* C_{2,uu} + (1-p^*) C_{2,ud}) \\ &\geq \frac{1}{1+r} (p^* (u^2 S_0 - K) + (1-p^*) (ud S_0 - K)) \\ &= \frac{u S_0}{1+r} (p^* u + (1-p^*) d) - \frac{K}{1+r} \\ &> \frac{u S_0}{1+r} (p^* u + (1-p^*) d) - K \\ &= u S_0 \frac{p^* (u-d) + d}{1+r} - K \\ &= u S_0 - K \end{aligned} \quad (20)$$

(Çünkü $1+r > 1$)

Bu şekilde, $C_{1u} > u S_0 - K$ olduğunu kanıtladık.

$C_{1d} > d S_0 - K$ olduğu da benzer şekilde kanıtlanır. İspat $t=n$ zamanı içinde benzer şekilde çalışır. Önce $C_{n-1} > S_{n-1} - K$ olduğunu gösterir. Sonra $C_{n-2} > S_{n-2} - K$ ve $C_1 > S_1 - K$ gösterilinceye kadar bu işlem adım adım devam eder. Amerikan satım opsiyonu alım opsiyonundan tamamen farklıdır. Erken kullanımın karlı olduğu birçok durum olabilir. Bu yüzden

Amerikan satım opsiyonları Avrupa satım opsiyonlarından çok daha pahalıdır.

IV. BİNOMİAL AĞAÇLARIN SÜREKLİ ZAMANLI DEĞİŞİMLERİ

Bizim üzerinde yoğunlaşacağımız esas soru şudur: Hisse senedi fiyatının evrimi için sürekli zamanlı bir yapı verilmiş olsun.(veya başka bir Stokastik Süreç) Zaman adımları sonsuz derecede küçültüldüğünde, bu sürece yakınsayan bir binomial ağacı nasıl kuralmalıyız?

FELLER Diffüzyon Limiti Z_i ($i=1, \dots, N$) bağımsız Bernoulli rassal değişkenleri, nin bir ailesi ve $P[Z_i=1] = p$, $P[Z_i=-1] = q = 1-p$ olsun. O zaman, $E[Z_i] = p-q$, $Var[Z_i] = 4pq$ olur.

Şimdi bir binomial ağaç kuralım: zaman aralığı $0'$ dan $T = N \Delta t$ ' ye kadar değişiyor ve her birinin uzunluğu Δt olan N tane aralıktan oluşuyor. $t_n = n \Delta t$ olsun. X_n , bir rassal değişkenin t_n zamanındaki değerini gösterecek. $X_n = x$ verilmiş olsun.

$$X_{n+1} = \begin{cases} x + \Delta x, & p \text{ ihtimali ile} \\ x - \Delta x, & q = 1 - p \text{ ihtimali ile} \end{cases} \quad (21)$$

olarak tanımlayalım. Ayrıca ardışık artımlar bağımsızdır. Eğer $X_0 = x_0$ verilmişse, o zaman $\{X_n\}$ sürecini Bernoulli rassal değişkenin terimleri ile aşağıdaki şekilde yazabiliriz.

$$X_n = x_0 + \sum_{i=1}^n Z_i \Delta x \quad (22)$$

Beklentinin lineer ve artımların bağımsız olduğu gerçeğini kullanarak, aşağıdaki ifadeyi yazabiliriz.

$$E_0 X_n = x_0 + \sum_{i=1}^n E[Z_i] \Delta x = x_0 + n(p - q) \Delta x$$

$$Var_0 X_n = \sum_{i=1}^n Var[Z_i] (\Delta x)^2 = 4npq (\Delta x)^2$$

T ' yi sabit tutup, $N \rightarrow \infty$ yaklaştırdığımızda $\{X_n\}_{n=0}^N$ süreci, aşağıdaki özelliklerle, bir sürekli zamanlı limit $\{X_t\}_{t \in [0, T]}$ ' ye yakınsar.

$$E_0 [X_n] = X_0 + \frac{t_n}{\Delta t} (p - q) \Delta x$$

$$Var_0 [X_n] = 4 \frac{t_n}{\Delta t} pq (\Delta x)^2$$

Şimdi, $\Delta x, \Delta t \rightarrow 0$ yaklaşırken limite geçmek istiyoruz. Öyleki $E_0[X_n]$ ve $Var_0[X_n]$ sınırlı kalacak şekilde, özel olarak şunu istiyoruz,

$$E_0 [X_n] \rightarrow \mu t, \quad Var_0 [X_n] \rightarrow \sigma^2 t \quad (23)$$

Varyans sonlu $\Rightarrow \frac{(\Delta x)^2}{\Delta t}$ sınırlıdır. Şu halde,

$$\frac{(\Delta x)^2}{\Delta t} = \sigma^2 \Rightarrow \Delta x = \sigma \sqrt{\Delta t}$$

$$\text{Ortalama sonlu} \Rightarrow (p - q) \frac{\Delta x}{\Delta t} = \mu$$

$\Delta x'$ i yerine yazarsak,

$$(2p - 1) \frac{\sigma}{\sqrt{\Delta t}} = \mu$$

Bu ifade yeniden düzenlenirse

$$p = \frac{1}{2} + \frac{\mu \sqrt{\Delta t}}{2\sigma} \quad (24)$$

$$q = \frac{1}{2} - \frac{\mu \sqrt{\Delta t}}{2\sigma}$$

böylece, kesikli zamanlı süreç, μ yoğunluk ve σ^2 varyanslı bir sürekli zamanlı limite yakınsar. Birim zamandaki adım büyüklüğü ve ihtimal ölçümü aşağıdaki şekildedir.

$$\Delta x = \sigma \sqrt{\Delta t}$$

$$p, q = \frac{1}{2} \pm \frac{\mu \sqrt{\Delta t}}{2\sigma} \quad (25)$$

Herşey zaman adımının terimlerine göre yazılmıştır. Yukarıdaki türetmenin işaret ettiği şey şudur: Adım büyüklüğü ve ihtimalleri, bir sürekli zamanlı limit ile tutarlı olacak şekilde, özel olarak seçmeliyiz. X için limit sürecine, μ yoğunluk ve σ oynaklığı ile **Aritmetik Brownian Hareket** adı verilir [1, 6] tanımlanır ve bizim, μ yoğunluk ve σ oynaklık ile bir Aritmetik

Brownian hareket olarak modellediğimiz şey budur. Bununla birlikte kesikli zamanda, Logaritmik fiyatların, farkı alınmış serileri olarak tanımlanırlar:

V. SONUÇ

Bir çok finansal zaman serisi sadece kesikli zamanlarda gözlenir. Bu tip verilerin kesikli doğası ise kesikli zamanlı modellerin popüler olma nedenlerinden bir tanesidir. Diğer bir neden ise bu tip modellerin genellikle maksimum olabilirlik analizine müsaade ediyor olmasıdır.

Binomial model basit bir forma sahip olmasına rağmen, piyasanın temel yapısının anlaşılmasını sağlamaktadır. Denk Martingale ölçümleri kullanılarak oluşturulan Risk- Yansız fiyatlama metodolojisi ise, Black-Scholes' in orijinal yaklaşımını basitleştirmekte ve genelleştirmektedir. Bu araçlar herhangi bir türev ürünü fiyatlamak için kullanılabilir. Böylece çok gerçekçi şartlarda arbitrajsız fiyatlar elde edilebilmektedir.

Arbitraj Fiyatının orijinal ihtimal yerine "Denk Martingale Ölçümü" ile belirlenmesi gerçeği derin bir görüş olup, Martingaleler'in teorisinin öncü rol oynadığı kompleks Finansal türevlerin fiyatlandırılması gibi büyük bir araştırma alanına yol açmıştır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] HULL, J.C., **Options, Futures and Other Derivatives**, Printice Hall,1997.
 - [2] COX, J.; ROSS, S.; RUBINSTEIN, M., "Option Pricing: A Simplified Approach," **Journal of Financial Economics**, 7, 1979, s.224-264.
 - [3] ELLIOTT, R.J.; KAPP, P.E., **Mathematics of Financial Markets**, Springer 1999.
 - [4] RESNICK, S., **Adventures in Stochastic Processes**, Birhouser,1992.
 - [5] WILMOTT, P.; HOWISON, S.; DEWYNNE, J., **The Mathematics of Financial Derivatives**, Cambridge University Press, 1995.
 - [6] KALLIANPUR, G.; KARANDIKAR, R.L., **Introduction to Option Pricing Theory**, Birhauser, 2000.
 - [7] RUBINSTEIN, M., "Implied Binomial Trees," **Journal of Finance**, 49, 1994, s.771-818.
- BLACK, F.; SCHOLES, M., "Pricing of Options Corporate Liabilities", **Journal of Political Economy**, 81, 1973, s.637-654.
- LAMBERTON, D.; LAPEYRE , B., **Introduction to Stochastic Calculus Applied to Finance**, Chapman&Hall,1996.
- OKSENDAL, B., **Stochastic Differential Equations:An Introduction with Applications**, Springer, 1998.
- PLISKA, S.R., **Introduction to Mathematical Finance. Discrete Time Models**, Blackwell Publishers Ltd., 1998.
- WILLIAMS, D., **Probability with Martingales**, Cambridge University Press, 1991.

SİGORTA PAZARLAMASI ve SAĞLIK SİGORTALARI

F.Asuman YALÇIN¹, Mert UYDACI²

¹Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler M.Y.O., Doçent Dr.

²Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler M.Y.O., Yardımcı Doçent Dr.

Abstract: Humans exposed to many serious perils such as property losses from fire and windstorm, and personal losses from disability and death. For this reason, the thought of taking measures against these dangerous perils that may cause all kinds of harm to man and society, has created the insurance concept and the insurance business. The function of insurance is to safeguard against such misfortunes by having the losses of the unfortunate few paid by contributions of the many who are exposed. Insurance and insuring people should be considered as a service. Services have certain characteristics that distinguish them from tangible products and therefore when creating a marketing mix, these special characteristics must be kept in mind. As is known, social security is a type of insurance that is implemented by the government as a monopoly for insuring a part of or the whole of society against the risks that threaten them. One of the most important types of social security is the health insurance and it is a type that is heavily used in our country. In this study insurance marketing, private health insurance and health insurance in social security is discussed.

I. GİRİŞ

İnsanlar yaşadıkları sürece gereksinmelerini karşılamak durumundadırlar. Doğuştan ölüme kadar süreklilik gösteren gereksinmeler karşısında kişilerin gelirleri aynı sürekliliği göstermez. Kaldı ki, her insan bir toplum içerisinde yaşamaktadır. Toplumun değer yargıları farklı ölçülerde olsa bile insanlar, kendileri dışındakiler ile ilgilenmek durumunda kalır. Kan bağıllığı, mülkiyet ve çıkar ilişkileri, insanları, kendilerinin dışında diğer bir takım insanların da geleceğini güvence altına almaya zorlar [1].

Sigorta fertlerin hayatta bazı şartlar altında karşılaşacakları, zarar ve masrafa sebep olan olayların ekonomik sonuçlarından kendilerini korumak için önceden tedbir alma ihtiyaçlarından doğmuştur. Gerçekten fertler bir takım tehlikelerle karşı karşıya kalabilirler: arabaları çalınabilir, evleri yanabilir veya bireyler kendileri kazaya uğrayabilirler, ya da hastalanırlar ve hayatlarında büyük masraflar yapmalarını gerektirebilecek olaylarla karşılaşabilirler. Ancak, toplum halinde yaşayan bireyler ilk önce günlük hayatlarının devamı için gerekli ihtiyaçların temini için çalışmışlar, sonra ileriye de düşünmeye başlamışlardır. Medeniyet ilerledikçe ve kültür seviyesi yükseldikçe fertler ekonomik varlıklarını tehdit eden tehlikeleri daha iyi

görebilmişler ve bunları bertaraf etmek üzere çareler aramışlardır. Hayatta karşılaşmaları muhtemel tehlikelerin ekonomik sonuçlarını önceden giderebilmek için başkalarının mal varlığına da başvurmak zorunluluğu görülmüş ve bu zorunluluk sigorta fikrini ortaya çıkarmıştır.

II. SİGORTA KAVRAMI

Sigorta, insanın bu gereksinmelerini sağlayan olanaklardan birisidir. Belirli riske maruz bulunan insanlar, bir araya gelerek, doğacak kayba birlikte karşı koyarlar. Sigorta belirli kişisel grubu, tek bir organizasyon altında birleştirip, riski paylaştırmayı amaçlayan bir kurumdur.

Sigorta kavramı, çeşitli alanlarda farklı şekillerde tarif edilebilir. Ancak, her alanda geçerli olan sigorta kavramında şu unsurların veya özelliklerin bulunması gerekmektedir [2].

1.Riske maruz kişilerin teşkil ettiği topluluktur.

2.Risk ileride bir ihtiyacın ortaya çıkması ihtimalidir.

3.Topluluğu teşkil eden kişilerin maruz buldukları risklerin ayniyeti veya benzerliğidir.

4.Risklerin gerçekleşmesi sonucunda ortaya çıkan ihtiyacın karşılanması veya bu suretle meydana gelen bir dezavantajın giderilmesidir

5.Riskin, ekonomik sonuçlarının giderilmesi, yani sigorta himayesinin bir karşılığa (prim ödeme) tabi olmasıdır.

6.Sigorta ettirenin himayeyi elde etmek için talep hakkına sahip bulunmasıdır.

Risk oluşumundan dolayı meydana gelebilecek kayıplar üç ana başlık altında toplanmıştır. Bunlar [3];

1.Riskin meydana gelişi ve zamanı belirsizdir.

2.Riskin oluşumu tesadüfe bağlıdır.

3.Riskin oluşumu ile kaybolan varlığın teminine ihtiyaç vardır.

III. SİGORTANIN UNSURLARI

Sigorta riskin oluşumunda dolayı kaybolan varlığın temini için, riskin paylaşımı olarak tanımlanabilir. Kaybın mali sonuçlarının tamamı veya bir kısmı paylaşılır. Genel olarak, sigorta bir tarafın ekonomik kayba uğrayan için bir telafiyi tanımlayan diğer tarafa belli aşgari risklerin transferi vasıtasıyla azaltılmasını sağlayan bir mekanizmadır. Yukarıda belirtilen açıklamalar ışığında sigortayı oluşturan unsurları ayrıntılı olarak irdelersek [4]:

Hasarın Tesadüfi Olarak Meydana Gelmesi

Burada güdülen amaç, hasarın sigortalı ve sigortacı tarafından meydana geliş anının kesin olarak bilinmemesidir. Gerçekleşme ihtimali olmayan tehlikeleri de kapsamamış olması gerekir. Hasar olayının tesadüfen meydana gelmesi gerekmektedir. İnsan iradesi içinde olan basit ihmâl veya hafif kusurundan dolayı da hasar meydana gelebilir. Böyle hallerde, sigorta mümkün olabilir. Ancak, bu husus bile tartışılabilir.

Öz olarak, hasarın kasti bir hareket sonucu meydana getirilmemiş olması gerekmektedir. Bunun dışında kalan tabiat ve diğer tesadüfler sonucu meydana gelen hasarlar sigorta konusu içinde yer alır.

Aynı Derecede Riski Taşıyan Benzer Durumların Bir Araya Getirilmesi

Benzer durumların bir araya getirilmesi, istatistiki hesapların yapılmasını kolaylaştırmakta, hasar oranının tespiti kolaylaşmakta, dolayısıyla primin alınması ve sigortacılık faaliyetinin görülmesi mümkün olmaktadır.

Aynı risk taşıyan benzer durumların bir araya getirilmesi sayesinde rizikonun dağılımı mümkün olabilmektedir. Böylece büyük sayılar kanunu söz konusu olabilmekte ve sigortacı çok sayıda rizikoyu üstlenebilmektedir. Aksi takdirde, sigortacının tek farklı durumlar için organizasyona gitmesi mümkün değildir [5].

Meydana Gelen Hasar Olaylarının Para Birimi ile Ölçülebilir Olması

Sigorta, sadece maddi zararları ve kayıpları karşılar. Sigortanın, tehlikelerin ekonomik zararlarını karşılamak amacıyla da uygun düşen bu unsurdaki, manevi değerlerin sigortası söz konusu olmamaktadır.

Riskin İstatistiki Olarak Kavranması

Sigortada tehlikenin bilinmesi ve ölçülebilir olması gerekir. Riskin istatistiki kavrama unsuru, sigortalıların ödeyecekleri prim yüzdelerinin tespitinde ve hasar maliyetlerinin hesaplanmasında önem kazanmaktadır.[6]

Piyasa ekonomilerinin vazgeçilmez işletmeni olan sigorta işletmeleri uzun süre pazarlamadan ve bu alandaki gelişmelerden uzak kalmışlardır. Sınırlı piyasalara hitap eden sigorta işletmeleri çalışmalarını tüketicilerin ihtiyaçlarına göre yönlendirmek yerine

tüketicilerin kendilerini arayıp bulmalarını beklemişlerdir. İçerdiği rekabet fikri yüzünden pazarlama sigortacıların çoğuna ters gelmiştir.[7]

IV. SİGORTA PAZARLAMASI

Sigorta sektörünün pazarlamaya dönük bir tutuma girmesi henüz tamamlanamamışsa da sigorta işletmelerinin çoğu tarafından benimsendiği gözlenmektedir. Ancak, hemen belirtmek gerekir ki başlangıç döneminde sigorta işletmelerinin pazarlamadan anladıkları bugünkü pazarlama kavramından oldukça farklıdır. Yöneticilerinin büyük kısmı pazarlamayı işletme çalışmalarını tüketici ihtiyaçlarına göre düzenlemek biçiminde değil, işletme hizmetlerinin satışını artırmak ve sigorta işletmesinin görüntüsünü iyileştirmek şeklinde anlamaktadırlar.

Sigorta pazarlaması kavramına girmeden önce sigortanın hizmet sektörünün konusu olduğu ve öncelikle bir hizmet olarak değerlendirilmesinde fayda vardır. Ürünlerin pazarlamasında geçerli olan ilkelerin, kuramların ve tekniklerin hizmetlerin pazarlanmasında da geçerli olduğu söylenebilir. Fakat hizmetlerin kendine özgü birtakım özellikleri vardır ve bir pazarlama karması oluşturulurken bu özellikli de göz önünde bulundurmaya gerekir.

Sigorta pazarlaması konusunda kendine özgü özellik arz eden durum, sigorta hizmetlerinin elle tutulamaz, gözle görülemez bir niteliğe sahip olmalarıdır. Hiç kuşkusuz sigorta ürünlerinin pazarlanmasında işyeri, poliçe, bilgisayar vs. gibi fiziksel öğelerden yararlanılması söz konusudur ve bunlar sigorta hizmeti ile sağlanan elle tutulamaz yararlardan ayrılamamaktadır. Ama sigorta hizmetlerine asıl niteliklerini elle tutulamama durumu vermektedir. Sıvı sabun, hamburger, yüz kremi ya da tıraş losyonu, fırın veya çamaşır makinesi kullanılabilir, yenilebilir, içilebilir ya da hissedilebilir. Bu nedenle somut olarak ortaya konabilir ve belirlenebilir. Bir malın nasıl olması gerektiği konusunda ölçütler saptanabilir. Oysa sigorta hizmetlerinde bu somutluk durumu olmadığı için, ölçüler oluşturmak ve mallarda olduğu gibi bir satış yerinden diğerine geçmeyecek bir benzerlikte hizmet üretmek güçleşmektedir.

Sigorta hizmetlerinin bu elle tutulamaz, gözle görülemez olma durumu ve değişkenlik gösterme zorunluluğu yine de hizmetler konusunda bir standart oluşturulmasını engellemektedir. Sigorta hizmetinin kalitesini sağlamanın yolu hizmeti görülebilir hale getirmektir. Hizmette kullanılan bütün donanımlar ve malzemeler, üretim sürecinde olduğu gibi standartlaştırılabilir. Personelin hizmetin yerine getirilmesinde yaptıkları her eylem için politikalar ve kurallar oluşturulabilir ve kaliteyi kontrol etmeye performans ölçütleri kullanılabilir. Hizmet hissedilebilir bir hale getirilebilir. Hizmet işlemlerinin standartlaştırılabildiği yerde, bu yaklaşım büyük ölçüde

verimliliğe ve hizmetin değişkenliği üzerinde kontrole yol açabilir [8].

Çağdaş pazarlama anlayışında, ister mal isterse hizmet olsun, pazarlanan, hedef tüketici ve müşterinin “sorununun çözümüdür” sorun ve çözüm birlikte ele alındığında, başlangıç noktası, sorunun teşhisidir. Bu teşhis ışığında geliştirilecek pazarlama programı, sorunun çözümü olmalıdır. Şu halde, sigorta pazarlamasında amaç, özellikle, hedef sigortalının gelecekteki muhtemel risk tür ve seviyelerini belirtmek ve buna uygun pazarlama programını geliştirmek olmalıdır [9].

Sigorta tüketicilerinin tabii dengesinin gelecekteki bozulma ihtimaline karşı geliştirilmiş bir çözüm ve bu çözümü içeren hizmet olarak değerlendirilebilir. Diğer bir deyişle, Sigorta pazarlamasının özünde, tüketicinin tabii dengesinin bozulma ihtimaline karşı onu yeniden kuracak veya ikame edecek bir ödülün ve bu nedenle oluşacak bir mutluluğun pazarlaması yatmaktadır. Böylece, sigorta pazarlamasında tüketiciye, bugünkü poliçesiyle, tüketiciye “vaat edilmiş bir mutluluk” pazarlanmaktadır. Nitekim, sigorta muhtemel tüketicilerin fiziki, beşeri ve mali varlığını ve sorumluluklarının gereğini muhafazaya veya bunların nispeten ikame etmeye çalışmaktadır. Böylece, sigortanın, varlıkları nedeniyle eriştiği bugünkü refah ve mutluluk seviyesinin gelecekte de devamı amaçlanmaktadır.

Sigorta hizmet sektöründe bir satış yerinden diğerine değişmeyecek benzerlikte hizmet üretmek bir yana, hizmeti farklı tüketicilerin ihtiyaçlarına göre değişkenlik gösterecek bir biçimde sunmak önem taşımaktadır. Çünkü malların üretiminde standartlaşmayı sağlayan şey, tüketim mallarının bir takım değişmez nitelikteki ihtiyaçlara bağlı olarak üretilmesidir. Dış macunları, dış temizliği ve dış çürümesini önlemek amacıyla üretilmektedir ve bu nedenle en iyi performansı sağlayacak nitelikte olmalıdır. Oysa bir sigorta hizmeti, tüketicinin isteklerine, ihtiyaçlarına, kişisel özelliklerine, eğitim ve gelir durumuna ve benzeri özelliklere bağlı olarak farklı şekillerde sunmayı gerektirebilir. Örneğin, deprem kuşağı olmayan bir yörede sigorta poliçelerine depremden doğacak zararın karşılanmasını sağlayacak bir sigorta teminatı sunmak fazla anlam taşımayacaktır. Aynı şekilde, modern bilgisayarla donatılmış bir işyeri sigorta poliçesine bilgisayarların göreceği zararın karşılanmasını sağlayacak şekilde oluşturulmuş sigorta teminatı talep edilecektir [10].

Günümüz tüketicileri için gelecek gerçek bir sorun olduğundan sigortacı, muhtemel tüketicisine geleceği ve bunun taşıdığı belirsizliğin getirebileceği riskin önemini fark etmekte, kavramakta ve ya esasen böylesine oluşmuş ihtiyaçların çözümünü pazarlamaktadır. Gelecek bir sorun olduğuna göre, tüketiciler bir stres altındadır. Böylesi bir gelecek riskini ve endişesini tüketici bir bedelle minimize etmeye çalışmaktadır. Diğer bir deyişle, tüketici bir poliçe ile

gelecekteki huzurunu nispeten teminat altına alma gayreti içindedir [11].

Kısaca pazarlama faaliyetinde, mamul ve hizmetten daha çok, tüketici yönünden bakılmalıdır. Pazarlamada, başarılı olma, mal satma çabasından çok tüketicinin satın almasına dayanır. Sigorta pazarlamasının tüketici talebine uygun olması gerekmektedir. Bilindiği üzere pazarı arz ve talep belirlemektedir. Sigorta pazarlamacıları tüketici talebi doğrusunda hareket edip tüketici arzını oluşturmaktadırlar. Şu halde, pazarlama yöneticisi, hedef tutulan tüketiciye arz edilecek en uygun mamulü üretmek; bu mamulü en uygun dağıtımla tüketiciye iletmek, en uygun tanıtım şekliyle tanıtmak ve en uygun fiyatı saptamakla optimal bir pazarlama karması oluşturulabilir.

Çağdaş anlamda sigorta pazarlamasında pazarlanan tüketici sorununun çözümüdür. Böylece tüketicilerin, muhtemel risklerinin tespit edilerek yönetilmesi sigorta pazarlaması konusunda girmekte, ilgili risklerin tüketiciye fark ettirilerek kavratılmaları ve psikolojik bir kabul yaratılması sigorta işletmesine düşmektedir. Böylece, sigortacılık alanında, geleceği risk düzeyinin önemli bir sorun olarak, tüketiciye yeterince kavratılmasının önemi ortaya çıkmaktadır.

Buradan hareketle sigorta pazarlaması tüketicinin fiziki, sosyo-kültürel ve psikolojik dünyasındaki eksilmeden kaynaklanan sigorta ihtiyacının tabii dengesindeki bozulmayı önleyecek şekilde ihtiyacına uygun sigorta pazarlama bileşenlerini ve stratejilerini geliştirmek olmalıdır.

Özel Sigortaların uygulamasına baktığımız zaman yüzlerce türü ile karşılaşırız. Örneğin yangın sigortası, su baskınına karşı sigorta, depreme karşı sigorta, makine sigortası, kardan damların çökmesine karşı sigorta, cam kırılmasına karşı sigorta, su tesisatının zararına karşı sigorta, harp sigortası, tabii afetlere karşı sigorta, hırsızlığa karşı sigorta, kargaşalığa ve sabotaja karşı sigorta, doluya ve haşerelere karşı sigorta, geminin batmasına, müşterek avaryaya karşı sigorta, taşınan malların zararına karşı sigorta, gemi inşasındaki hatalara karşı sigorta, trafik kazalarına karşı sigorta, müteahhidin, serbest meslek sahiplerinin hukuki sorumluluğuna karşı sigorta, deniz taşımacılığında hukuki mesuliyete karşı sigorta ve karşılıklı sigorta şeklinde hukuki sorumluluk sigortası, ölüm şartlı sigorta, yaşama şartlı sigorta, tahsil evlenme çağına gelme için yapılan sigorta, bir meslek grubunun veya bir işletmenin çalışanları için yapılan toplu can sigortası, hastalığa karşı sigorta, uçak, kasko ve hukuki sorumluluk sigortası, hayvan sigortası, makine, bir sürü, ev eşya gibi bir grup mal varlıklarını kapsayan sigorta türleri v.s. Bunların adedini yüzlere çıkarmak mümkündür. Nerede riziko varsa orada sigorta vardır veya olabilir. Bunların müşterek vasıflarını tespit etmek, bunları sınıflandırmak, hangi prensiplerin uygulanacağını saptamak gerekir [12].

Sigorta sektöründe en önemli kararlardan biri dağıtım kanallarının seçimidir. İşletme piyasaya açılırken kendi pazarlama programını yapmak zorundadır ve pazarlama karması içinde en fazla farklılığı dağıtım kanalları oluşturmaktadır. Etkili bir dağıtım kanalının seçimi gerçek anlamda sigorta işletmesinin hedef pazarlarının da seçimi demektir. Dağıtım kanalı ile belirli amaçlara ulaşmak isteyen sigorta işletmeleri özellikle sigorta tüketicisinin ve poliçelerin temel özelliklerini bilmelidir. Öncelikle potansiyel sigorta tüketicilerinin coğrafi dağılımı, tercihleri ve fiyatlara karşı duyarlılıkları belirlenmelidir. Sigorta işletmelerinde dağıtım kararlarının amacı, diğer işletmelerin dağıtım amaçlarıyla aynıdır. Amaç, en uygun dağıtım kanalının seçilerek, uzun dönemde işletmenin karının artırılmasıdır. Sigorta işletmeleri dağıtım kanallarını kullanarak en uygun hizmeti, en düşük maliyetle tüketiciye sunmaya çalışırlar. Sigorta işletmeleri dağıtım kanallarını etkili kullanabilirlerse, tüketicilerine daha iyi hizmet sunarlar. Bu tüketicilerin başka sigorta işletmelerine yönelmelerini engeller. İşletme yeni tüketiciler kazanır ve mevcut tüketicilerde işletme bağımlılığı yaratır [13].

Sigortada dağıtım kanalı, poliçenin pazarlanmasını sağlayan işletme içi ve işletmeye bağlı satış birimlerinin oluşturduğu bir yapıdır. Sigorta işletmesinin dağıtımdan maksimum faydayı sağlayabilmesi için en uygun dağıtım kanalını saptaması gerekir. Sigorta işletmeleri; kendi dağıtım örgütüyle doğrudan doğruya satışı gerçekleştirerek direkt dağıtımı veya aracı kuruluşlar olan acenteler, prodüktörler ve brokerler vasıtasıyla endirekt dağıtım kanalını seçebilir [14].

Tutundurma bileşenlerinden bir veya birkaçı uygun mesaj taşıyan kanallar vasıtasıyla sunulabildiğinde hedef tüketicinin hem sorun çözmeye işlemine, hem de işletme amaçlarını gerçekleştirmeye katkıda bulunacaktır. Ayrıca yeni bir ürünün hedef pazara iletilmesinde, tutundurma bileşeni kaynağının inanılabilirliği, güvenilirliği, uzmanlığı hedef tüketici üzerinde etkili olacaktır [15]. Bir mal/hizmeti veya görüşü halka duyurmak benimsetmek, sigorta işletmesinin piyasada imajını olumlu olarak yaratabilmek pazarlamada büyük önem taşır. Bu yüzden sigorta işletmeleri hedef aldıkları pazarlara girebilmek ve buralarda sürekli olarak faaliyet gösterebilmek için her şeyden önce olumlu bir işletme imajı yaratmak zorundadırlar. Sigorta işletmesi hedef aldığı, pazarda tutundurma araçlarının seçimini önceden planlamalıdır. İşletme reklam, kişisel satış, satış promosyonu ve halkla ilişkilerden oluşan tutundurma araçlarını en etkin kullanabildiği sürece başarıya ulaşabilir.

Sigorta işletmelerinde sigorta hizmetinin fiyatlandırılması ilgi çekici olmakla birlikte, saptanması en zor olan pazarlama karması elemanlarından biridir. Bu zorluk özellikle çeşitli sigorta branşlarını ve bunlara ait çeşitli sigorta türlerinin sigorta tekniği bakımından kavranılmaları ve sigorta hizmetinin fiyatını oluşturan

prim oranının belirlenmesi için kıymetlendirilmesi sırasında söz konusu olmaktadır [16].

Sigortada fiyatlandırma uluslararası düzeyde belirli esaslara göre tespit edilir. Bu esasları derleyen kurallara tarife denir. Üç türlü tarife rejimi vardır [17].

- Serbest Tarife Rejimi
- Tasdik Edilmiş Tarife Rejimi
- Tanzim Edilmiş Tarife Rejimi

Serbest tarife rejiminde, sigorta işletmeleri, primlerin hesabında kendi anlayışları ve olanakları içinde tespit edecekleri kurallara göre hareket ederler. Hareket serbestilerinin sınırlarını da kendileri çizerler.

Tasdik edilmiş tarife rejiminde, sigorta işletmeleri hazırlanmış oldukları tarifeyi ilgili bakanlığa sunar, bakanlık tasdik ettikten sonra o tarifeye aynen uyulur.

Tanzim edilmiş tarife rejiminde ise, fiyatları ilgili bakanlık tanzim eder, sigorta işletmeleri de bakanlık tarafından hazırlanan bu tarifeyi uygular.

V. TÜRKİYE'DE KAMU ve ÖZEL SAĞLIK SİGORTALARI

Sosyal devlet ilkesinin öngördüğü herkese standart bir hayat seviyesinin sağlanabilmesi için belirlenen sınırlar ve normlar giderek genişlemekte ve devlet egemenliğinin koruyuculuğu altında çalışan sosyal sigortalar ve buna bağlı olan kamu kesiminin sağlık sigortaları bu gidişin gereklerine cevap verememektedir. Kamuda sağlık hizmetleri Emekli Sandığında, sağlık sigortası, Sosyal Sigortalar Kurumunda, iş kazaları ile meslek hastalıkları, hastalık, hastalık ve analık sigortası, Bağ-Kur'da da sağlık sigortası adı altında verilmektedir. Özel Sağlık sigortalarında ise genelde beş temel teminat söz konusudur [18].

Hastane tedavi ücretleri: En yaygın olan sağlık sigortasıdır. Sigortalının hastanede tedavi görmesi halinde tedavi ücretlerini ödemeyi temin eder. Günlük yatak ücreti başta olmak üzere diğer teminat konuları kapsama dahil edilebilir. Tedavi süresi sınırsız olmakla beraber genelde 60,90,120 gün ile sınırlıdır. Burada tazminat ödemeleri üç kademede yapılır.

-Sabit bir miktara kadar gerçek ödemenin yapılması,

-Gerçek ödeme miktarına bakılmaksızın sabit bir miktarın ödenmesi,

-Hiçbir üst sınır göz önünde bulundurulmaksızın tüm masrafların ödenmesi.

İkinci durumla diğerleri arasında sigortanın felsefesi bakımından bir farklılık vardır. Bu anlamda sağlık sigortasının bir bedel sigortası mı yoksa bir tazminat sigortası mı olduğu sorusu ortaya çıkar.

Ameliyat masrafları: Genelde hastane tedavi masrafları teminatı ile birlikte verilmekle beraber, sadece ameliyat masraflarının tazmin edilmesi şeklinde de teminat verilebilir. Ameliyat tür ve büyüklüğü açısından yaygın olan ameliyatlara ilişkin listeler oluşturularak, her bir ameliyat türü için limitler tespit edilir. Listede yer almayan ameliyatlara ilişkin limitler listede olanlara paralellik kurularak tespit edilir.

Doktor vizite masrafı: Evde, muayenehane veya hastanede herhangi bir operasyonu içermeyen doktor vizite ücretlerinin tespit ve temin edilir. Doktor vizite ücreti ve sayısına bir sınır konmakla beraber genelde bir üst sınır ve sayı konmamaktadır.

Geniş kapsamlı ve teminatlı sigorta: Genelde tüm teminat türlerini kapsar ve limitleri çok yüksektir. Kaza, trafik, hastalık veya kazadan dolayı meydana gelecek masrafları karşılamak amacıyla düzenlenir. Bu tip poliçelerde genelde belli bir miktar altındaki harcamalar ödenmez veya muafiyet kapsamına girer. Limitler altında kalan harcamalar ödenmediğinden, işin yönetimi açısından sigorta şirketine büyük bir kolaylık sağlar. Aşırı ve gereksiz masraflardan kaçınmak amacıyla bazen de 'co-insurance' adı altında sigortalı, masrafların %20-25 gibi belli oranını kendisi öder.

Maluliyet halinde gelir kaybı sigortası: Hastalık yada kaza sonucu iş görememezlikten dolayı ortaya çıkan gelir kaybı, tedavi ücretlerinin karşılanmasından bazen daha fazla öneme sahiptir. İş görememezlik dolayısıyla bir gelir elde edememek, özellikle bakmakla yükümlü olduğu bir ailesi olanlar için hayati önemlidir. Gerek hastalık gerekse de kaza sonucu maluliyet halinde gelir kaybı teminatı daha yaygın hale gelmiştir.

Kamuda sağlık hizmetleri, SSK'da kendi sağlık tesisleri vasıtası ile sunulurken, Bağ-Kur ve Emekli Sandığı bu hizmetleri satın alma yolu ile sağlamaktadır. Her iki yöntemde de sağlık hizmetlerinin arzında sorunlar çıkmaktadır. Aşırı talep dolayısıyla SSK sağlık hizmeti birimleri yetersiz kalmakta, sağlık hizmetlerinin standartları düşmektedir. Bu alanda yapılacak yatırımlarda ve sağlık hizmetleri personeli alımı konusunda ise sınırlamalar vardır. Hizmetin satın alındığı durumlarda ise koordinasyon eksikliğinin yarattığı karmaşa ve zaman israfı yanında, yaygın olarak suistimal ve kötüye kullanma söz konusudur. Hizmetin dışarıdan alınması durumunda kurumlara gelen faturalar bu iddiaları güçlendirmektedir. Koordinasyon eksikliği, kaynakların israfı yanında sosyal güvenlik kurumları arasında norm ve standart birliğin sağlanmasını da önlemektedir. Koordinasyon eksikliğinin en belirgin olarak hissedildiği alanlardan biri olan sağlık sigortasında sağlık hizmetleri çok başlı bir yönetim ağı içinde sunulmaktadır. Sağlık kurumlarının fiziki olarak yetersizliği, kapsama alınan nüfusun genişliği, personel yetersizliği ve etkin yönetilememe gibi problemler dolayısıyla kamu ve sosyal sigorta kurumlarını sunduğu sağlık hizmetleri yetersiz kalmaktadır [19].

Ülkemizde bugün için sosyal sağlık güvencesi konusunda, sağlanan yardımlar yönünden eşit ve rasyonel bir sistemden söz etmek mümkün değildir. Çeşitli kanallarla kişilere sağlanan yardımlar arasında belirli bir standart bulunmamakta ve farklı uygulamalar yapılmaktadır. Ayrıca sağlık harcamalarını büyük bölümü devletçe sübvans edilen kamu sağlık kuruluşlarından gelişmiş bölgelerde oturan mali olanakları daha yüksek kişiler yararlanmakta ve büyük ölçüde kırsal kesimde yaşayan kişiler bu hizmetlerden daha kısıtlı şekilde yararlanmaktadır. Yukarıda açıklanan durumlar karşısında, sosyal güvenlik, eşitlik ve adalet ilkesine uygun olarak [20]:

-Herkes sosyal güvenlik güvencesi sağlanmalı,

-Herkes kolay erişilebilir şartlarda sağlık hizmetlerinden yararlanabilmeli,

-Herkes farklı değil, benzer ve eşit yardımlar temin edilebilmeli,

-Kişilere verilecek sağlık hizmetleri çağdaş düzeyde ve etkili olmalı,

-Sağlık hizmetlerinde tedavi edici hizmetlere olduğu kadar, koruyucu hizmetlere de ağırlık verilmelidir.

Sigorta tekniği, riskin mali sonuçlarını bir topluluk arasında yayma ilkesine dayanır. Özel sağlık sigortası, ticari bir niteliğe sahip olduğundan kar amacı gütmektedir. Sigorta şirketine ödenecek primlerin miktarı, sigortalanan şeyin değerine ve rizikosunun gerçekleşme olasılığına göre hesaplanır. Sosyal korunmaya en fazla ihtiyacı olanların özel sigortadan yararlanmaları, yüksek oranlarda prim ödemek zorunda kalmaları nedeniyle hemen hemen imkansız hale gelmektedir. Sigortalının yaptığı katkı ile saptanan tazminat arasında karşılıklı ilişki kurulduğunda sağlanmak istenen güvencenin bedeli sigortalı açısından çok ağır olmaktadır. Genel hatlarıyla açıkladığımız bu teknikler, sosyal bir riskle karşılaşan bireye, sosyal güvence sağlama temel amacına yönelik değildir.

Sağlık sigortalarında amaç, sigortalıların, sigorta süresince hastalanmaları veya herhangi bir kaza sonucu yaralanmaları halinde tedavilerinin sağlanması ve sigortalının eski haline gelebilmesi için gerekli giderlerinin karşılanmasıdır [21]. Bu durumda sosyal güvenlik sistemi içinde oluşturulacak sağlık sigortaları zorunluluk esası üzerine oluşturulan sigortalının, işverenin ve hatta devletin finansmanına iştirak ettiği gelir devamlılığını sağlamaya yönelik kurumlardan oluşmaktadır.

Sağlık hizmetlerinin sunumu ile finansmanının birbirinden ayrılmalı ve iki faaliyet birbirinden bağımsız olarak yönetilmelidir. Bu faaliyet ayrımı, sigortacılık açısından maliyet bilinci ve harcamaların kontrolü konularında verimlilik ve etkinlik getireceği gibi, hizmet sunumunda da yaratılacak rekabet ortamı sayesinde kalite güvencesi sağlanmış olacaktır. Sağlık sigortasının

finansmanı, pirim gelirleri ve devletin genel bütçeden yapacağı katkısıyla sağlanacaktır ve böylece sosyal devlet olmanın gereği yerine getirilmiş olacaktır. Mevcut sosyal güvenlik kurumlarının kapsamında olanlar, eskidende olduğu gibi prim yada kesenek ödemeye devam edeceklerdir. Henüz sosyal güvenlik kapsamına girmemiş olanlar için bir ayırım yapılmaktadır. Geliri belirli bir düzeyin üzerinde olanlar, sağlık sigortasından yararlanabilmek için primleri kendileri ödeyecek ve sosyal güvenlikte kişisel sorumluluk ilkesi hayata geçirilmiş olacaktır. Gelirleri belirli bir sınırın altında olanların ise primlerini devlet ödeyecektir [22].

Sistemde mevcut sosyal güvenlik kurumlarıyla benzerlik sağlanacak biçimde hakkaniyet, verimlilik ve etkinlik prensipleriyle herkese eşit bir teminat paketi sunulması, bu teminat paketinde [20];

-Sigortalıların kendi seçtiği ve kaydını yaptırdığı özel sigorta şirketlerinin anlaşmalı olduğu hizmet sunucuları kanalı ile verilecek, kişisel koruyucu hizmetler ve ilk başvuru üzerine ayakta yapılacak muayene, hekimin göstereceği lüzum üzerine teşhis üzerine gereken klinik ve laboratuvar muayenelerinin yapılması ve tedavinin sağlanması,

-İkinci basamak olarak hastanelerde ayakta yada yatılarak tetkik ve tedavinin yaptırılması,doğum,düşük ve kürtaj işlemlerinin sağlanması,

-Sigortalıların ileri düzeyde gerekecek tedavileri için,uzman hekimce gösterilecek lüzum üzerine,üçüncü basamak sağlık hizmetlerinin temini,

-Tedavi süresince gerekli ilaç,tıbbi malzeme ve iyileştirme araçlarının sağlanması,

-Sağlık yardımlarının ilgilinin sağlık durumunun gerektirdiği sürece ve iyileşmesine kadar devam ettirilmesi ayrıca,

-Sigortalının kullanmasına tıbben lüzum gösterecek protez araç ve gereçlerin sağlanması, onarılması ve yenilenmesi,

-Sözü edilen yardım için gerekirse bulunduğu yerden başka bir yere gönderilenlere yol parası ve zaruri giderlerin ödenmesi yer almalı,

-Sigortalıların teminat paketi dışındaki yardımları kendi imkanları ile veya özel sigortalar kanalı ile alabilmeleri haklarının saklı tutulması, temin edilmelidir.

VI. SONUÇ

Son yıllarda,tüm dünyada sosyal güvenlik sistemi içinde özel sigortacılık ilkelerine ve programlarına da önem verilmektedir. Genelde sosyal güvenliğin,sağlık yardımlarının devlet tarafından gerçekleştirilmesi ve bunun esasen anayasal bir sorumluluk olduğu son derece açıktır. Sosyal güvenliği sağlamanın bir amaç,sosyal sigortanın bu amaca ulaşmanın bir amacı olduğu göz önüne alındığında nihai amaca ulaşabilmek için özellikle sosyal güvenlikte etkinliği sağlayabilmek açısından özel sigortadan yararlanmak isabetli ve yararlı olacaktır. Anayasal bir engel olmamak kaydıyla,özel sigorta,sosyal sigortanın yanı sıra onun bir tamamlayıcı fonksiyonunu yerine getirecektir.

Çağdaş toplumların ortak özelliği ya da ulaşılması gereken hedefler olarak kabul edilen sosyal devlet, sosyal adalet ve sosyal hukuk ilke ve kurumlarının yaşama geçirilmesinin en önemli araçlarından biriside yine sosyal güvenlik olmaktadır. Sosyal güvenlik için önemli bir yer tutan sağlığın güvenceye kavuşturulması esas itibarıyla devletin sorumluluğu ve güvencesi altında olmalıdır. Bunu sağlamak için konu ile ilgili her kişinin, kurumun, kamunun, özel sektörün ve bireylerin de kişisel sorumluluk ilkesi çerçevesinde üzerine düşen sorumluluğu, toplumdaki eşitsizlikleri bir ölçüde de olsa azaltmak ve sosyal devlet olmayı sağlamak ana felsefesi içinde üstlenmesi gerekir. Burada esas sorumluluk şüphesiz ki devletindir. Devlet halihazırda hiçbir güvencesi olmayanları güvenceye kavuşturmalı, mevcut sistemlerde sağlık yardımı için ödenen primlerin artırılmasını hiç düşünülmezsizin genel bütçeden katkıda bulunmalıdır. Özel sigorta yalnızca sistemin bir tamamlayıcısı olarak düşünülmeli ve teşvik edilmeli, sigortacılar da yükümlülüklerinin bilincinde olarak bu bilincin gerekliliklerini yerine getirmelidirler. Bunun aksi yalnızca birey açısından değil,toplum açısından da sakıncalar doğuracak ve uzun dönemde toplumunda sosyal dengesini tehdit edecektir.

Sosyal güvenlikte sağlık garantisinin sağlanması yükümlülüğünü yalnızca devletin üzerine bırakan anlayışı sona erdirerek,toplumsal ve bireysel sorumluluk birleştirilmelidir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] TAYLAN, B., "Sigortacılıkta Temel Kavramlar ve Kurumsal Çerçeve", **Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1,1993, s.30.
- [2] KENDER, R., **Türkiye’de Hususi Sigorta Hukuku**, İstanbul, 1985, s.2-3.
- [3] VAUGAN, E.J., **Fundamentals Of Risk And Insurance**, John Wiley & Sons, U.S.A., 1995, s.11.
- [4] SHIMPI, P., "The Context For Trading Insurance Risk", **The Geneva Papers on Risk and Insurance**, Geneva, Ocak 1997, s.18-19.
- [5] BÜYÜKKAYA, A., **Türkiye’de Sigortacılık Hizmetleri ve Ödemeler Dengesine Etkisi**, İstanbul, 1975, s.25.
- [6] SALVATORE, D., **Microeconomics Theory and Applications**, USA, 1986, s.170-172.
- [7] BORCH, K.H., **Economics of Insurance**, Elsevier Science Publishing Company Inc., Amsterdam, 1990, s.12.
- [8] RANDALL, G., **Principles of Marketing**, Routledge, London, 1993, s.191.
- [9] KARABULUT, M., 'Sigorta Pazarlaması ve Pazarın Genişletilmesi', **Türk Sigortacılığının Geliştirilmesi Semineri**, İTO Yayını, 1986, s.38.
- [10] CRISTOFER, M.; ADRIAN, P.; DAVID, B., **Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together**, Butterworth Heinemann Ltd, Oxford, 1991, s.7.
- [11] KARABULUT, M., **Sigorta Pazarlaması**, İ.Ü.İ.T.E. Yayını, No:95, İstanbul, 1988, s.3.
- [12] ARSEVEN, H., **Sigorta Hukuku**, Beta Yayınevi, 1991, s.38.
- [13] HARRARI, J.C., **Insurance Marketing**, Wrtherby Company Ltd., London,1984, s.20.
- [14] RAITT, E.R., **Insurance Marketing The Direct Marketing Handbook**, Mc Graw Hill Book Company, New York, 1984, s.856.
- [15] KARABULUT, M., **Tüketici Davranışı**, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, No:102, İstanbul, 1986, s.52.
- [16] KORKMAZ, S., "Sigorta Pazarlaması ve Sigorta Hizmetine Tüketici Duyarlılığı", **Pazarlama Dünyası**, Yıl 11, Sayı 66, Kasım-Aralık 1997, s.11.
- [17] DIACAN, S., **A Guide To Insurance Management**, Mc.Millan Press, London, 1990, s.50.
- [18] YÜCEL, A., "Sağlık Sigortaları", **Reasürör**, Eylül 1991, s.10.
- [19] TUNCAI, C.; YUSUF, A., "Türk Sosyal Sisteminde Yeniden Yapılanma", **Tüsiad Yayını No: T197-10/217**, Ekim 1997, s.95-99.
- [20] www.spgksağlık.gov.tr/ss/sayılar/9806/4.htm
- [21] www.tsrbsb.org.tr/privact/trk/sayi_14/mevzuat.htm
- [22] YÜCEL, A.N., "Sağlık Sigortası Sistemleri ve Özel Sigortanın Yeri", **Reasürör**, Temmuz 1995, s.10.

ORTAK GİRİŞİM STRATEJİSİ İLE GLOBAL PAZARLARA GİRİŞ

Recep Baki DENİZ

İstanbul Kültür Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

Abstract: There is no denying that international markets present a challenging and steadily growing opportunity for global expansion of the business base. One of the most significant developments in business practice in recent years has been the rapid growth of international activities. The major considerations associated with entry into foreign locations are: direct exporting, indirect exporting, Licence, franchising, joint ventures and direct investment. This paper covers joint venture strategy with its advantages and disadvantages, in addition to emphasizing the factors for making a joint venture successful.

I. GİRİŞ

Günümüzde dünyanın giderek küçüldüğü globalleştiği ve yaşamın her alandaki gelişme ve değişmelerin işletmeler açısından her gün yeni fırsatlar ve tehditler oluşturduğu görülmektedir. Artık günümüz dünyasında işletmelerin sadece kendi ulusal pazarları hakkında bilgi sahibi olmaları, bu pazardan belirli bir payı almaları, hatta o pazara hakim olmaları yeterli olmamaktadır. Çünkü teknolojinin hızla küçülttüğü dünyamızda firmaların faaliyetleri ulusal ölçekten çıkarak uluslar arası alana, dünya ölçeğine taşınmış ve global bir nitelik kazanmış durumdadır. Bu nedenle, işletmelerin, kendi ülkeleri dışındaki dış pazarlarda daha aktif ve etkin olarak faaliyette buldukları görülmektedir. Dolayısıyla, ürünlerin, hizmetlerin ve rekabetin global bir nitelik kazandığı günümüz dünyasında, işletmeler açısından dış pazarlara giriş stratejilerinin önemi de giderek artmaktadır.

Dış pazarlara giriş stratejileri, başlıca; İhracat (dolaylı ve dolaysız) Lisans, Franchising, Sözleşmeli Üretim, Ortak Girişim (joint-venture) Doğrudan Yatırım gibi türlere ayrılmaktadır. Girilmek istenen dış pazarın başlıca karakteristikleri (pazar büyüklüğü, politik ve yasal çevre koşulları, ekonominin ve pazarın yapısal nitelikleri) ticari engeller (doğrudan ve dolaylı ticari engeller) hukuksal düzenlemeler ile, ürünlerin niteliği, firma amaçları gibi faktörler, gerek girilmek istenen dış pazarın seçiminde, gerekse seçilen dış pazara giriş stratejisinin belirlenmesinde etkili olmaktadır.

Bu çalışmada, söz konusu dış pazarlara giriş stratejilerinden Ortak Girişim (joint-venture) stratejisi irdelenerek, sağladığı avantaj ve dezavantajlar ele alınmış

ve söz konusu stratejinin başarılı olmasında rol oynayan faktörlerin vurgulanması amaçlanmıştır.

II. ORTAK GİRİŞİM (JOINT-VENTURE) STRATEJİSİNİN TANIMLANMASI

Ortak girişim (joint-venture) stratejisi, genellikle, uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren bir firmanın bir dış pazarda yerel bir firma ile birlikte ortaklık kurmak suretiyle faaliyette bulunmasını ifade etmektedir. Ekonominin ağırlıklı olarak devlet kontrolünde olduğu ülkelerde uluslararası firmanın dış pazardaki ortağı devlet veya devlet mülkiyetindeki bir firma da olabilir [1].

Örneğin Unilever Çin'de dondurma pazarına girmek istediği zaman bir devlet kuruluşu olan Sumstor firması ile ortak girişim oluşturarak girmiştir [2].

Ortak girişim kavramı daha çok; uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren bir firmanın, yerel bir firma veya devlet-hükümetle, maliyetleri, riskleri ve karları paylaşmak üzere ortaklık kurması anlamını taşımaktadır [3].

Diğer yandan ortak girişim türü faaliyet ortaklıkları bir uluslararası firma ile yerel firma veya devlet arasında olduğu gibi iki uluslararası firmanın ortaklık kurarak üçüncü bir ülkeye-pazara birlikte girmeleri şeklinde veya iki ya da daha çok firmanın baraj-havaalanı v.b büyük inşaatların yapımı için proje süresince ortaklık kurmaları şeklinde de olabilir [4].

Örneğin dünyanın en büyük Visco-Fiber firması olan Avusturya firması Lenzing AG, Hindistan'lı bir firma ile ortak girişim yolu ile Endonezya'da bir fabrika kurmuştur [5].

Dünyada ortak girişim uygulamalarına ilişkin diğer bazı örnekler aşağıda sunulmaktadır [2];

• Coca-Cola ve Nestle, Japonya'da otomatik çay ve kahve makineleri ile "içime hazır çay ve kahve pazarı"na ortak girişim yolu ile girerek, söz konusu pazarda önemli boyutlarda satış hacimleri gerçekleştirmişlerdir.

• Procter & Gamble firması, İtalyan Fater firması ile İngiltere ve İtalya'da çocuk bezi pazarına girmiştir.

• Whirlpool, Hollanda firması Philips ile birlikte Avrupa beyaz eşya pazarına girmiştir.

Ayrıca ortak girişimin ABD firmalarının Japonya pazarına Japon firmalarının da ABD pazarına girerken başvurdukları bir yöntem olduğu görülmektedir. Örneğin, Japon firması Toshiba, ABD'li Westinghouse firması ile ortak girişim yolu ile renkli televizyon, AT&T firması ile oluşturduğu ortak girişim yolu ile telefon ve telefon ekipmanları üretmek ABD pazarına girmiştir. Aynı şekilde ABD firmaları da, Japon pazarına Japon firmaları ile ortak girişim oluşturarak girmektedirler. Örneğin Apple firması Macintosh ürünlerini Japonya'da satarken, Japon Canon firması ile, Ford firması da Taurus model arabalarını Japonya'ya satarken, Japon Mazda firması ile ortak girişim oluşturma yoluna gitmiştir [6].

Uluslararası otomotiv pazarında da Ford ve Nissan firmalarının oluşturdukları ortak girişim ile yeni bir aracı birlikte geliştirerek dünya pazarlarına sunmaları, Ford firmasının Volkswagen firması ile Brezilya'da bir ortak girişim yatırımı gerçekleştirmesi de global pazarlardaki diğer ortak girişim örnekleri arasında yer almaktadır [7].

Ortak girişimde ortaklık ve yönetim sorumluluğu payları genellikle eşit olmakla birlikte, bazen, ortaklardan birinin payının daha fazla olması da söz konusudur [8].

III. ORTAK GİRİŞİMİN TERCİH EDİLME NEDENLERİ

Ortak girişim genellikle aşağıda sunulan koşullarda gündeme gelmektedir [9];

- Ortak girişim ile, yabancı firma, yerel firmanın yerel pazara ilişkin önemli bilgilerine sahip olabileceğine inanıyorsa,
- Yerel firma güçlü bir dağıtım kanalına sahipse,
- Yerel pazarda yüzde yüz yabancı sermaye yatırımlarına izin verilmiyorsa,
- Firma sermaye ve işgücü alanındaki eksiklerini, uluslararası pazarlara ortak girişimle açılarak gidermek istiyorsa,

Diğer yandan ortak girişimin, yabancı firmanın yerel pazara ilk girişte doğrudan yatırımla (yüzde yüz yabancı sermaye yatırımı) girebilmesi için yeterli sermayesinin bulunmadığı veya finansal risklerle, pazar büyümesini ilk aşamada sınırlı ve kontrollü tutmak istediği durumlarda da gündeme geldiği görülmektedir [10].

Ortak girişim stratejisi ayrıca, yoğun bir yerel pazar bilgisine, etkin bir dağıtım kanalına veya düşük maliyetlerle işgücü ve/veya hammadde sağlama olanağına sahip yerel bir firmanın, büyük finansman gücü, teknoloji ve üretim alanında know-how birikimi bulunan uluslararası bir firma ile işbirliği yapmak istemesi sonucu da ortaya çıkabilmektedir [11].

IV. ORTAK GİRİŞİMİN AVANTAJLARI

Uluslararası pazarlarda faaliyette bulunan firmalar açısından ortak girişimin başlıca avantajları [4];

- Yerel pazarı ve pazar koşullarını iyi tanıyan bir yerel ortakla ortaklık kurarak yatırım risklerini ve maliyeti azaltmak,
- Bazı ülkelerde hükümetlerin ortak girişimlere sağladığı özel vergi indirimleri v.b. kolaylıklar ve teşviklerden yararlanmak,
- Sermaye eksikliğini gidermek ve yerel firmanın pazarı tanıyan, deneyimli işgücünün bilgisinden yararlanmak.

Ortak girişim, uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren firmalara diğer yandan;

- Doymuş iç pazara alternatif olarak yeni ve doymamış bir pazara açılma
- Yeni hammadde kaynaklarına daha az riskle sahip olma (dünya genelinde yaşanan politik istikrarsızlıklar, yüksek enflasyon, terörizm ve diğer belirsizlikler nedeniyle firmalar dış pazarlarda yerel bir ortakla faaliyette bulunarak söz konusu belirsizliklerin riskini azaltabileceklerine inanmaktadırlar).

- Dış pazarda yerel bir ortakla faaliyette bulunarak söz konusu dış pazarın çevresinde yer alan bölgeye/bölgelere daha kolay açılma ve yayılma olanağı sağlamaktadır [9].

Ortak girişim, yabancı firma açısından, riski ve maliyetleri düşürme, müşterilere, hammaddeye, işgücüne, dağıtım kanallarına daha kolay ulaşma olanağı vermektedir. Yabancı firmanın sağladığı teknoloji ve üretim sürecine ilişkin bilgilerle yerel ortağın pazar bağlantıları ve ilişkileri biraraya gelecek, iki taraf açısından da yararlı bir işbirliği oluşmaktadır [10].

Dolayısıyla bir dış pazara yerel bir ortak ile girerek söz konusu dış pazara ilişkin, rekabet ortamı, dil, kültürel ve politik koşulları ile işletme sistemine ilişkin bilgilerin doğrudan edinilmesi, riskin ve maliyetlerin azaltılması ortak girişimi cazip kılan faktörler arasındadır [12].

Ortak girişim, genellikle, uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren bir firmanın teknolojik gücü üretim sürecine ilişkin bilgi ve deneyimleri ve uluslararası pazarlardaki markasının tanınmışlığı ile yerel firmanın dağıtım kanalı gücü ve pazar bilgisini biraraya getirmekte ve gücünü bu iş birliğinden almaktadır.

Eğer yerel firmanın mevcut üretim tesisleri, iş gücü, iş dünyası ve hükümetle ilişkileri, uluslararası alanda faaliyette bulunan firmanın teknolojik gücü ve yönetim deneyimleri ile uyumlu olarak biraraya getirebilirse bu ortak girişim her iki firma açısından da çok yararlı olabilir [13].

Dış pazarda yerel bir ortakla birlikte faaliyet gösterecek yabancı firmaya, pazar koşulları, başlıca rakiplerin kimler olduğu ve rekabete ilişkin bilgiler ile diğer pazar bilgilerini sağlaması da, ortak girişimin diğer yararları arasındadır [14].

Ortak girişim, özellikle, kendi ülkesinden oldukça değişik özelliklere ve önemli kültürel farklılıklara sahip bir ülkeye girmek isteyen yabancı firmaya büyük avantajlar sağlayabilir. Örneğin Japonya, oldukça karmaşık dağıtım kanalı sistemi ve farklı pazar koşullarına sahip olması nedeniyle, yabancı firmaların yerel bir ortakla faaliyette bulunmayı tercih ettikleri ülkelerden birisini oluşturmaktadır [15].

Farklı özelliklere sahip iki firmanın uyumlu bir ortak girişim gerçekleştirmeleri halinde oldukça başarılı sonuçlar alınması mümkün olmaktadır. Uyumlu bir ortak girişim sinerji yaratmakta ve gerçekleştirilen başarılı faaliyetler iki firmanın güçlerini neden birleştirdiklerinin daha iyi anlaşılmasını da sağlamaktadır [16].

Gerçekten ortak girişim, yabancı ortağa, yerel pazarda hazır bulacağı dağıtım kanalı, depolar ve bürokratik engellerin daha kolay aşılma olanağını, yerel ortağa da uluslararası pazarlarda tanınmış bir firma/marka gücü ve sermaye desteğini sağlamaktadır [17].

Sonuçta, iki firmanın güçlü yanlarını biraraya getirerek; teknolojik olanakları ile pazar bilgilerinin birleştirilmesi ortak girişimlerin avantajı ve başarılı olmasını sağlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda, ortak girişimlerin dünya pazarlarında sıklıkla tercih edilmesinin de temel nedenini oluşturmaktadır [18].

V. ORTAK GİRİŞİMİN DEZAVANTAJLARI

Birçok olumlu yanı dışında ortak girişimlerin bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Ortak girişimin dezavantajları arasında [12];

- Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren firmanın ortak girişim faaliyetleri sürecinde teknoloji üzerindeki kontrolünün azalması riski söz konusu olabilmektedir. Firma bu riski minimize etmek amacıyla ortak girişimde çoğunluk payına sahip olmak isteyebilir, ancak, ortak girişimde azınlık payına sahip olmayı kabul edecek yerel ortak bulmakta genellikle zorluklarla karşılaşmaktadır.

- Ortak girişim, yabancı firmaya gerek girdiği dış pazarda deneyimlerini tam olarak gerçekleştirmek ve gerekse global rekabete karşı etkin davranışlarda bulunmayı mümkün kılacak gerekli yönetsel hareket olanağı sağlamayabilir. Bu durum, ortak girişimle dış pazarlara giren bazı firmaların, ortak girişimden vazgeçerek doğrudan yatırım yöntemini benimsemelerine neden olmuştur.

Diğer yandan ortak girişimde yer alan ortakların, yatırımlar, pazarlama faaliyetleri ve diğer politikalar konusunda anlaşmazlığa düşme riskleri de bulunmaktadır. Örneğin ortaklardan birisi sağlanan kârı büyüme amacı ile

yeniden yatırıma yöneltmek isterken, diğer ortağın kârı yatırıma yöneltmeyerek geri almak istemesi bu tür anlaşmazlıklara bir örnek oluşturmaktadır [19].

Ortak girişimde kararların alınmasında tartışmaların doğması, tartışmalar olmasa dahi, farklı bakış açıları ve farklı değerlendirmeler nedeniyle karar alma süreçlerinin yavaşlaması da ortak girişimin verimli olmasını engelleyen dezavantajlar arasında yer almaktadır [16].

Diğer yandan kârın paylaşılacak durumunda olması ve bazı gelişmiş ülkelerde olduğu gibi, yasaların, yabancı ortağın, ortak girişimde %49'dan fazla pay sahibi olmasına izin vermemesi ve böylece yönetsel denetim ve etkinliğini zayıflatması gibi faktörler de ortak girişimin diğer dezavantajlarını oluşturmaktadır [4].

Ortak girişimde ortaya çıkan sorunların ve anlaşmazlıkların doğmasında, ortak girişim oluşturulurken ve daha sonra söz konusu faaliyet sürdürülürken, ortaklar arasında yeterli ve etkin iletişimin kurulamamış olması da önemli bir rol oynamaktadır. Bazı durumlarda, ortak girişime başlangıçta gösterilen ilgi ve dikkat zamanla azalmakta ve ortak girişim faaliyetinin gerçekte nasıl yürütülmekte olduğuna ilişkin gerekli dikkat ve önem verilmemektedir [20].

Ortak girişimde yer alan ortakların söz konusu girişim kapsamında yürütülen faaliyetlerdeki ilgi ve önceliklerinin farklı olması da bir diğer çatışma noktası ve dezavantajı oluşturabilir. Örneğin yerel ortak yerel pazardaki faaliyetleri öncelikli olarak değerlendirirken, yabancı ortağın uluslararası pazarlarda gerçekleştirildiği global faaliyetler bütün içerisinde ortak girişimi değerlendirmesi ortaklar arasında sorun yaratabilir [21].

Yabancı ortak açısından, finansman, teknoloji ve yönetsel bilgi birikimleri ile yer aldığı ortak girişimde, kontrol olanağının zayıf olması ve faaliyetlerin koordinasyonunun zorluğu da diğer dezavantajlar arasındadır [22].

VI. ORTAK GİRİŞİMİN BAŞARILI OLMASINA YARDIMCI OLAN FAKTÖRLER

Genellikle iki ayrı ülkeye mensup ve farklı kültür ve farklı yönetim anlayışlarına sahip firmaların biraraya gelerek oluşturdukları ortak girişim faaliyetlerinin başarılı olmasında önem taşıdığı kabul edilen bazı öneriler aşağıda sunulmaktadır:

Doğru yerel ortağın seçilmesi

Ortak girişimin başarılı olabilmesi bakımından farklı kültürler farklı diller ve farklı işletmeciler felsefelerinin zamanı içinde daha belirgin olarak ortak çıkarak ortaklar arasında önemli çatışmalara yol açması olasılığı nedeniyle, doğru yerel ortağın seçilmesi büyük bir önem taşımaktadır [13].

Ortaklık amaçları doğrultusunda ortaklık misyonu, ortak strateji ve yönetim tarzı oluşturulması

Belirlenmiş ortaklık amaçları doğrultusunda, ortaklık misyonunu oluşturan ve ortak bir strateji ve yönetim tarzında uzlaşma sağlayarak işbirliğini sürdürebilen ortakların, ortak girişim faaliyetlerinin başarılı olduğu görülmektedir [15].

Sorun çözme mekanizması kurulması

Ortak girişim faaliyetleri sürdürülürken, zaman zaman bazı sorunların da ortaya çıkma olasılığı gözönüne alınarak, bu tür durumlarda devreye girecek bir sorun çözme mekanizmasının önceden oluşturulmasının yararlı olacağı açıktır [16].

Dolayısıyla ortak girişimde başarılı olmanın temel koşullarını, taraflarca, ortaklık misyon ve amaçlarının açık bir şekilde belirlenmesi, ortak girişimde yer alan ortakların finansal teknolojik, yönetsel, know-how ve diğer alanlarda ortak girişime aktarmaları gereken kaynakları tam olarak aktarmaları oluşturmaktadır.

Oldukça güç ve zorlukları bulunan bir süreç olmasına rağmen, ortak girişim faaliyetlerinin giderek yaygınlaştığı, uluslararası ve global nitelikte birçok başarılı firmanın, bilgi ve deneyimlerini ortak girişim faaliyetlerini başarıyla sürdürebilmeye yönelik olarak kullandıkları görülmektedir [1].

VII. SONUÇ

Giderek globalleşen dünyamızda işletmelerin de, kendi ulusal pazarları dışına çıkarak dünya pazarlarında daha fazla faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Dünya pazarlarında faaliyet gösteren firmalar açısından hedef dış pazarlarda etkin ve başarılı olmanın temel koşullarından birisini ise, dış pazara giriş stratejisinin doğru saptanması oluşturmaktadır. Dış pazarlara giriş stratejilerinden birisi olan ortak girişim (joint-venture) stratejisinin başarısında ise; doğru yerel ortağı bulmak, ortak girişim misyonunu, stratejisini ve yönetim anlayışını yerel ortakla birlikte açıklıkla belirlemek ve olası sorunları çözmek için sorun çözme mekanizmasını kurmak gibi hususların etkili olduğu görülmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] JEANNET, J.P.; HENNESEY, H.D., **Global Marketing Strategies**, Houghton Mifflin Company, Third Edition, 1995, s.307-312.
- [2] KOTLER, P., **Marketing Management**, The Millenium Edition, Prentice-Hall, New-Jersey, 2000, s.377.
- [3] BOONE, L.E.; David L. Kurt Z, **Contemporary Business**, The Dryden Press, 1997, s.53.
- [4] BALL, D. A.; WENDELL, H.; Mc CULOCH, Jr., **International Business The Challenge of Global Competition**, The Mc Hill Companies, Inc., 1996, s.61-62.

- [4] MUHLBACHER, H.; DAHRINGER, L.; LEIHS, H., **International Marketing**, International Thomson Business Press, Second Edition, 1999, s.467.
- [6] ASSAEL, H., **Marketing, Principles & Strategy**, The Dryden Press, 1990, s.596
- [7] SOLOMON, R.; MICHAEL, S.; ELNORA, W., **Marketing, Real People, Real Choices**, Prentice Hall 1997, s.137.
- [8] DIBB, S.; LYNDON, S.; PRIDE, W.M.; FERRELL, O.C., **Marketing Concepts and Strategies**, Houghton Mifflin Compan, Second Eupoean Edition, 1994, s.717.
- [9] CATOREA, P.R., **International Marketing**, Richard D. Irwin, Inc., Sixth Edition, 1987, s.72-79.
- [10] DALRMPLE, D.J.; PARSONS, L.J., **Marketing Management, Text and Cases**, John Willey & Sons, Inc., 1995, s.888.
- [11] WERREN, K.J., **Global Marketing Management**, Prentice Hall, Sixth Edition, 1999, s.292.
- [12] HILL, C.; W.L., GARETH, R.J., **Strategic Management, An Integrated Approach**, Houghton Mifflin Company, Fourth Edition, 1998, s.263.
- [13] PLAY, N., **The Manager's Guide to Competitive Marketing Strategies**, American Management Association, 1990, s.352.
- [14] KULHAVY, E., **Internationales Marketing**, Trauner Verlag, 1981, s.26.
- [15] DOUGLAS, S.P.; CRAIG, C.S., **Global Marketing Strategy**, Mc Graw-Hill, Inc. International Edition, 1995, s.164.
- [16] MENDENHALL, M.; PUNNETT, B.J.; RICKS, D., **Global Management**, Blackwell Publishers 1995, s.267-272.
- [17] BERMAN, B., **Marketing Channels**, John Wiley & Sons, Inc., 1996, s.607.
- [18] CHISNALL, P., **Strategic Business Marketing**, Prentice Hall, Second Edition, 1995, s.342.
- [19] KOTLER, P., **Marketing Management, Planning, Implementation and Control**, Prentice Hall International Inc. 9th Edition, 1997, s.412.
- [20] CZINKOTE, M.R.; RONKAINEN, I.A., **Global Marketing**, The Dryden Press, 1996, s.346.
- [21] TERPRESTE, V.; SARAHRY, R., **International Marketing**, The Dryden Press, 5th Edition, 1991, s.388-389.
- [22] BRADLEY, F., **International Marketing Strategy**, Prentice Hall International (UK) Ltd., Second Edition, 1991, s.404.

SÜRÜCÜ STRESİ BOYUTLARININ BELİRLENMESİ

İhsan YÜKSEL¹, Mustafa KURT²

¹Kırıkkale Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

²Gazi Üniversitesi, M.M.F., Endüstri Mühendisliği Bölümü, Doçent Dr.

Abstract: During the conduct of this study, it has been tried to reveal the behaviors of drivers and also determine the level of stress imposed on the drivers. The sample of this study consists of 63 drivers who are being employed by a company, which is involved in the business of transporting the students. In this study, a questionnaire consisting of 64 articles covered in the scope of two sections was used. The first section of this questionnaire contained 40 articles pertaining to the identifying parameters as well as the parameters serving to explain the behaviors of drivers. On the other hand, the second section contained 24 articles, which are developed with a view to determine the levels of stress imposed on the drivers. According to the results of factor analysis, the 24 parameters of stress suffered by the drivers, are gathered under 8 factors (dimensions) whose eigen values are over 1 (one). Such determined factors, served to explain a portion, which is equal to the 67.55% of total variance.

I. GİRİŞ

Türkiye’de karayolları trafik sorunu yıllardan beri gündemden düşmeyen, can ve mal güvenliğini tehdit eden konuların başında gelmektedir. 1955 yılında yılda 7.493 trafik kazası, 1990 yılında 115.295 trafik kazası oluşurken 1998 yılında kaza sayısı 440.149’a yükselmiştir. 1998 yılında meydana gelen trafik kaza sayısı 1955 yılına göre yaklaşık 59 kez, 1990 yılına göre ise yaklaşık 3.8 kez daha fazla sayıda olmuştur. Yılda yaklaşık 6.000 kişi trafik kazasında yaşamını yitirmekte, yaklaşık 100.000 kişi de yaralanmakta ve sakat kalmaktadır. İnsan yaşamının yitirilmesine koşut trafik kazalarının neden olduğu maddi kayıplar da oluşmaktadır. Türkiye’de 1998 yılında meydana gelen trafik kazalarının maddi boyutunun 355.509.589 ABD\$ olduğu ifade edilmiştir [1,2]. Maddi yitiğin gerçek değerinin bu rakamın çok ötesinde olduğunu söylemek olasıdır. Çünkü bu değerler kaza raporuna intikal eden değerler sonucunda hesaplanmaktadır.

1996 yılı verilerine göre [2] Türkiye’deki motorlu araç sayısı 7.109.926 olup meydana gelen trafik kaza sayısı ise 344.641 dir. Trafik kaza sayısının araç sayısına oranı .048 dir. Bu oran Avusturya’da .008, Almanya’da .008, Fransa’da .004, Portekiz’de .016, İngiltere’de .010, Amerika’da .014 düzeyindedir. Görüldüğü gibi

Türkiye’de meydana gelen trafik kaza sayısının araç sayısına oranı Avrupa ülkelerine göre oldukça yüksektir. Avrupa Birliği’ne girme sürecinde olan bir ülke için bu rakamlar en az diğer konular kadar önemlidir.

Türkiye’de meydana gelen kazaların faktörlere göre dağılımı [3] incelendiğinde insan faktörü önemli düzeyde öncelik taşımaktadır. 1998 yılında meydana gelen trafik kazalarında; sürücülerin kusur oranı % 96.48, yayaların kusur oranı % 2.77, yolcuların kusur oranı % 0.21, araçların kusur oranı % 0.53 ve yola ilişkin kusur oranı ise % 0.01 dir. İnsan faktörü kusurunun % 96.48’inin sürücülerde bulunmuş olması sürücülerin davranış ve tutumlarının incelenmesini önemli kılmaktadır. Bir diğer deyişle meydana gelen kazalarda % 96.48 düzeyinde kusuru bulunan, can ve mal taşıması yapan kişilerin psikolojik, fizyolojik ve sosyal yönden incelenmesi hem sürücüler hem de diğer insanlar için yaşamsal düzeyde önemlidir.

Tınar ve Gürçay yapmış oldukları çalışmada trafik sorununun çok boyutlu ve karmaşık bir yapıya sahip olduğunu ve çözüm için disiplinler arası bir bilimsel çalışmayı gerektirdiğini belirtmişlerdir. Tınar ve Gürçay trafik kazalarının % 90’ın üzerinde sürücü hatalarının gelmesi ve bu hataların önlenabilir nitelikte olması “sürücü davranışları” konusunun ön plana çıkardığını ifade etmişlerdir [1]. Tınar ve Gürçay’ın bu savlarını destekleyici bulgu ve çalışmalar trafik kazaları yazınında bulunmaktadır. Nitekim, Shinar’ın kaza nedenlerine yönelik yapmış olduğu bir çalışmada, başlıca nedenin belirgin biçimde insan davranışı olduğu ve bu davranışların kazaların oluşumunda % 90’ının üzerinde etkide bulunduğu belirlenmiştir [4].

Bu çalışmanın da temel amacı trafik kazalarının minimizasyonu için, sorunun temel öğelerinden biri olan sürücü davranışlarının belirlenmesinde etkisinin olduğu düşünülen sürücü stresinin boyutlarını incelemeye çalışmak olmuştur.

Stres sözcüğü fizyolojik veya patolojik etkilerin organizma üzerinde yaratmış olduğu kaba ve sert etki olarak tanımlanmıştır [5]. Stres, en genel anlamıyla bireyin içinde bulunduğu çevreden kendine yönelen

istemlerle, kendi değerleri, tutumları, gereksinimleri, yetenekleri ve becerileri arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan bedensel ve sosyo-psişik bir gerilim durumudur [6]. Stres kavramının fizyolojik ve psikolojik boyutlarının olduğu ve bu boyutların ortak noktasının ise "uyumsuzluk" olduğu belirtilmiştir [5]. Stres bireyler üzerine etki yapan ve onların davranışlarını, iş verimini, diğer insanlarla ilişkilerini etkileyen bir kavramdır. Stres, insanın yaşadığı ortamda oluşan bir değişimin ya da insanın ortam değiştirmesinin insan üzerinde etkiler bırakmasıyla ilgilidir [7]. Çalışma yaşamında stres yaratıcılarını fiziksel, sosyal ve duygusal olarak üç grupta toplamak olasıdır. Fiziksel stres kaynakları; çalışanın çevresinden kaynaklanan ve fiziksel bir strese yol açan ve insanı sonuçları konusunda endişeye yönelten kaynaklardır. Sosyal stres kaynakları, çalışma yaşamındaki bireyler arası ilişkilerle ilgilidir. Duygusal etmenler ise; çalışanların çevreleriyle olan ilişkilerini algılama biçimleri olup, kişide engelleme, kaygı, kızgınlık ya da bunlara benzer stres duygularına neden olurlar [8].

Bu araştırmanın konusunu oluşturan "sürücü stresi" sözcüğü, Gulian ve arkadaşlarının [9] da belirtmiş olduğu gibi "araç kullanmanın yarattığı stres" teriminden farklı düşünülmüştür. "Araç kullanmanın yarattığı stres" dış etkenleri yok sayarak, yalnızca araç kullanma eyleminden kaynaklanan stresi açıklamaktadır. Ancak, sürücü stresi bunun dışındaki diğer etmenleri de içermektedir. Örneğin; sürüş gerekleri, teslim ve dağıtım programından kaynaklanan iş gerekleri, ailesel ya da mesleki sorunlardan kaynaklanan kaygı ve üzüntü, yetersiz araç tasarımı, yetersiz zihinsel ve fiziksel sağlık [10], uzun yol seyahatlerinin sürücünün dikkatini azaltarak yeterli ve güvenli hareket etmesini kısıtlaması [9], trafik yoğunluğuna sunuk kalma [11,12] sürücü stresine neden olabilmektedir. Magnusson, sürücülerin yaşadıkları çevre ve iş kadar, motivasyon ve sürücü gerekleri arasındaki ilişkinin sürücülerin algılamaları tarafından daha çok stres düzeyini değiştirdiğini belirtmektedir [9].

Stokol ve Novaco'ya göre sürücü stresi, uzun yol ya da günlük araç kullanımında trafikteki olaylara bilişsel, duygusal ya da fizyolojik yanıtların birikimli sonucudur. Ancak bu yaklaşımın tersi görüşlerde bulunmaktadır. Bir diğer deyişle, sürücü stresi araç kullanmanın dışındaki bir çok faktörle de bağlantılıdır. Sürücü stresinin araç kullanmanın dışında kalan zamanlarda da yaşanabileceği, örneğin yorgunluğun strese neden olabileceği olasıdır. Bunun tersinin de diğer bir deyişle, kişinin aile ve iş ortamında duyduğu huzursuzluk, gerginlik araç kullanmasına da yansiyabilir. Yaşama koşullarından sağlanan doyum, iyi bir sağlık, iş güvencesi, tatmin edici ailesel ve mesleki ilişkiler stresi azaltan faktörlerdir. Bu faktörlerin herhangi birinde oluşan bir olumsuzluk, strese yol açar, dolayısıyla sürüş performansını azaltır[9].

Sürücü stresi, kişilik ve güdüleyici faktörlerle de ilişkilidir. İki tip kişilik özelliği sürücü stresinde önemli olmaktadır. Bunlardan ilki stresle başa çıkmada başarılı olan ve kendini kontrol edebilme derecesine sahip kişiliktir[13]. Yaşamına kendisi yön vermekte, istekleri doğrultusunda eylemde bulunmaktadır. İkincisi ise, dış faktörlerden çok fazla etkilenen, kendini çevreye göre ayarlayan, diğer bir deyişle kontrol edilen kişilik tipidir. Dışsal olan bu kişilik tipi olası kötü sonuçları engelleyecek önlemler almakta yetersiz olmakta [14] dolayısıyla stresin düzeyini kontrol etmede yetersiz kalmaktadır. Yapılmış olan bir çalışmada; kaza yapanların, heyecanlı, daha az mantıklı, daha az sorumluluk duyan, daha anti-sosyal, uyumsuz kişilik yapıları gösterdiği belirtilmektedir. Kaza yapanların bilişsel ve duygusal geçmişlerinin sorunlu olduğu ve buna örnek olarak; mutsuz çocukluk, ailesel dağılmalar, düzgün olmayan iş yaşamı, stres altında olma ve düşüncesizce eylemler gösterilmektedir [15]. Yapılmış olan bir çalışmada duygusal uyarılma düzeyindeki artışın sürüş performansını etkilediği bildirilmiştir [16]. Mayer ve arkadaşlarının son 3 yılda 3 ya da daha fazla kaza yapan 30 sürücü üzerinde yapmış olduğu çalışmada kaza yapan sürücünün kaza yapmayan sürücülerden farklılıklar gösterdiği belirtilmiştir. Kişisel ve sosyal uyum bozukluğu aşırı kaza oranı ile ilişkili bulunmuştur. Bununla birlikte daha yetersiz bilişsel yetenekler ve düşüncesizce eylemlerin kazalarla ilişkili olduğu ve düşüncesizce eylemlerin risk alma davranışıyla sonuçlandığı saptanmıştır [17].

Gulian ve arkadaşlarının sürücü stresi boyutlarını belirlemek amacıyla İngiltere'de 97 sürücü üzerinde yapmış oldukları çalışmada sürücü davranışlarını içeren bir anket geliştirmişlerdir. Faktör analizi sonucunda sürücü stresini tanımlayan 5 faktör (boyut) belirlenmiştir. Belirlenmiş olan 5 faktör, sürüş saldırganlığı, sürücülükten hoşlanmamak, gerilim, engellenme, kızgınlık olarak tanımlanmış ve faktörlerin toplam varyansın % 38.2'sini açıkladığı belirtilmiştir [9]. Avustralya'da 190 otobüs ve kamyon sürücüsüne yönelik yapılmış olan çalışmada toplam varyansın % 38'ini açıklayan 6 faktör saptanmıştır. Bu faktörler; sürüş saldırganlığı, sürücülükten hoşlanmamak, sürüş kontrolündeki güven, konsantrasyon düzeyi, kavşak stresi ve sürüş soğukkanlılığıdır [10].

Bu çalışma yukarıda incelenen araştırmaların ışığında, öğrenci taşımacılığı yapan bir şirkette çalışan sürücülerin davranışlarını ve sürücü stresi boyutlarını belirlemeye çalışmıştır.

II. GEREÇ ve YÖNTEM

II.1. Araştırma Evreni ve Örneği

Araştırmanın evreni kent içi öğrenci taşımacılığı alanında faaliyet gösteren özel bir şirkette çalışan 112 okul servisi sürücüsünden oluşmaktadır. Araştırmanın örneğini ise bu şirkette sürücülük yapan 63 servis sürücüsü oluşturmuştur.

II.2. Araştırma Gereci

Araştırmada sürücü davranışlarını ve sürücü stresi boyutlarını belirlemeye çalışmak için kullanılan anket toplam 64 soruyu içermektedir. Anketin soruları Gulian ve arkadaşları ile Hartley ve arkadaşlarının çalışmalarında kullanmış oldukları maddelerden [9,10] çalışmanın amacı için uygun olduğu düşünülenler Türkçe'ye çevrilerek elde edilmiştir. Anket iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde kişisel değişkenler ile sürücü davranışları ikinci bölümde ise sürücü stresi boyutlarını belirlemek için oluşturulan 24 maddelik soru bulunmaktadır. Sürücü stresi boyutlarını belirlemek için geliştirilen anketin 24 maddesi Likert tipi 3 dereceli ölçekle değerlendirilmiştir. Buna göre anketin en düşük puanı 24, en yüksek puanı ise 72 dir. Bu araştırmada sürücü davranış ve stres anketinin güvenilirlik analizi yapılmış ve anketin Cronbach Alpha değeri .795 bulunmuştur.

III. BULGULAR

Araştırma kapsamındaki sürücülerin % 22.2' si ilköğretim, % 55.6'sı ortaöğretim, % 22.2'si yüksek öğretim mezunu olup yaş ortalaması 36.2 dir. Sürücülerin % 73'ünün evli, % 27'sinin bekar olduğu öğrenilmiştir. Sürücülerin ortalama araç kullanımının 14.5 yıl, günlük araç kullanımının ortalama 7.6 saat, haftalık araç kullanımının ortalama 917.6 km. olduğu saptanmıştır. Sürücülerin günlük ortalama uyuma süresinin 7.20 saat ve yine sürücülerin % 20.6'sının haftada 1 gün, % 79.4'nün haftada 2 gün dinlendikleri öğrenilmiştir.

Sürücülerin % 73'ünün tam zamanlı, % 27'sinin ise kısmi zamanlı çalıştıkları saptanmıştır. Sürüş programını çok katı bulanların oranı % 33, programın gerçekleştirilememesinde yaptırımla karşılaştıklarını belirtenlerin oranı ise % 44.4 bulunmuştur.

III.1. Sürücülerin Araç Kullanım Sürecindeki Davranışları

Sürücülerin araç kullanım sürecindeki davranış biçimlerine ilişkin bulgular şöyledir: Araç kullanırken radyo vb. dinleyenlerin .905, cep telefonu kullananların .667, alkollü araç kullananların .079, tehlikeli araç kullananların .111 ve hızlı araç kullananların ise .206 oranında olduğu saptanmıştır. Trafik kazasından sonra

sürüş biçiminde değişiklik yapanların oranının .349, yorgun olduğunda dinlenenlerin oranının ise .873 düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

III.2. Sürücülerin Araç Kullanımına İlişkin Görüşleri

Sürücülerin .365'i geceleyin araç kullanmayı stresli, .413'ü araç kabin tasarımını stresli, .746'sı araçtaki yüksek düzeydeki gürültüyü stresli ve .778'i araçtaki yüksek düzeydeki ısıyı stresli bulmuşlardır.

III.3. Sürücülerin Psikolojik, Sosyal ve Fizyolojik Duyumsamaları

Araştırma kapsamındaki sürücülerin son zamanlardaki psikolojik, fizyolojik ve sosyal duyumsamaları ise şöyledir: İncelenen sürücülerin .127'si son zamanlarda sorunlarıyla başa çıkamayacağını düşündüğünü belirtmişlerdir. Son zamanlarda yapmış oldukları etkinliklerden zevk almayanlar .254, mutsuzluk ya da üzüntü duyumsayanlar .540, kendine olan güveni yitirenler .111, kendisini dengesiz bir kişi olarak düşünenler .079 düzeyinde bulunmuştur. Yine son zamanlarda önemli parasal sorun yaşayanlar .651, işsiz kalma kaygısı yaşayanlar .270, herhangi bir hastalıktan dolayı ağrı duyumsayanlar .397, kendini gerilimli duyumsayanlar .476 oranında bulunmuştur. İncelenen sürücülerin .365'i yapmış oldukları trafik kazasında sorumlulukları bulunduğunu düşündüğünü belirtmişlerdir.

III.4. Sürücü Stresi

a. Sürücü Stresi Anketinde Yer Alan Bileşenlere Sürücülerin Yaklaşımı

İncelenen sürücülerin stres ortalamasının 37.88 (S.S.= 7.62), en düşük puanın 24, en yüksek puanın ise 55 olduğu saptanmıştır. Sürücü stresi bileşenlerine sürücülerin yaklaşımı Tablo.1' de verilmiştir.

Bu araştırmada sürücü stresinin boyutlarını belirlemek için geliştirilmeye çalışılmış olan sürücü stresi anketindeki bileşenlere sürücülerin yaklaşımları belirlenmeye çalışılmıştır. Araç kullanırken saldırganlaştığını belirtenler .064, diğer araçları geçme eğiliminde olanların .159, sinirlendiğinde saldırganca araç kullananların .175, bir diğer aracı geçmeyi deneyip de başaramadığında sinirlenenlerin .190 düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Araç kullanmanın güç duygusu verdiği belirtenler .190, yine araç kullanmanın yoldaki, trafikteki riskleri almaya değer olduğunu belirtenlerin .365 olduğu saptanmıştır. Olumsuz hava koşullarında araç kullanmaktan endişelenenler .444, diğer sürücülerin beklenmedik manevralarına karşı tepki gösterme eğiliminde olanlar .317 düzeyinde bulunmuştur.

Tablo.1. Sürücü Stresi Bileşenlerine Sürücülerin Yaklaşımı

Sürücü stresi bileşenleri	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum
Araç kullanmak beni genellikle saldırgan yapar.	.841	.095	.064
Diğer araçları geçme eğilimindeyim.	.682	.159	.159
Sinirlendiğimde saldırganca araç kullanırım.	.698	.127	.175
Bir diğer aracı geçmeyi deneyip de geçemezsem genellikle sinirlenirim.	.651	.159	.190
Araç kullanmak bana güç duygusu verir.	.540	.270	.190
Araç kullanmak yoldaki, trafikteki riskleri alamaya değer.	.476	.159	.365
Olumsuz hava koşullarında araç kullanmak beni endişelendirir.	.444	.112	.444
Diğer sürücülerin beklenmedik manevralarına karşı tepki göstermeye daima hazırım.	.460	.223	.317
Araç kullanmak beni genellikle beni mutlu etmez.	.555	.270	.175
Araç kullanmak beni genellikle sinirlendirir.	.698	.159	.143
Yoğun trafikte daha tedirgin oluyorum.	.460	.190	.349
Yeni yollarda araç kullanırken daha gergin oluyorum.	.683	.143	.175
Trafiğin yoğun olduğu saatlerde genellikle sabırsız olurum.	.508	.190	.302
Zor yollarda tetikte olurum.	.190	.079	.703
Zor yollarda konsantrasyonu artırırım.	.206	.159	.635
Kavşakta bana yetişilip geçildiği zaman sıkıntı hissederim.	.810	.095	.095
Kavşakta bana yetişip geçildiği zaman öfkelenirim.	.842	.063	.095
Kavşakta bana yetişilip geçildiği zaman endişelenirim.	.762	.048	.190
Bir diğer araca yetişip geçtiğimde gergin olurum.	.730	.095	.175
Yavaş hareket eden araçların arkasında araç kullanmak beni kızdırır.	.429	.142	.429
Bir diğer aracı geçmeye çalışıp da geçemeyince genellikle sıkılırım.	.746	.159	.095
Trafik ışıklarına yakalanınca ışıkların değişmesi beni kızdırır.	.714	.095	.190
Genelde araçların sollaması beni rahatsız eder.	.762	.143	.095
Diğer sürücülerin yanlış bir şey yapması benim keyfimi kaçıtır.	.333	.079	.587

Araç kullanmaktan mutlu olmayanlar .175, araç kullanmaktan ötürü sinirlenenler .143, yoğun trafikte daha tedirgin olanlar .349, yeni yollarda araç kullanırken daha gergin olduğunu belirtenler .175, trafiğin yoğun olduğu saatlerde sabırsız olduğunu belirtenler .302 dir. Zor yollarda tetikte olanlar .703, yine zor yollarda konsantrasyonu artan .635 düzeyinde bulunmuştur.

Kavşakta yetişip geçildiği zaman sıkıntı duyumsayanlar .095, endişelenenler .095, bir diğer araca yetişip geçtiğinde gergin olanlar .175, bir diğer aracı geçmeye çalışıp ta geçemediğinde sıkılanların .095,

yavaş hareket eden araçların arkasında araç kullanmaktan kızanlar .429 düzeyinde olduğu saptanmıştır.

Trafik ışıklarına yaklaşırken ışıkların değişmesinin kendisini kızdıran sürücülerin .190, araçların sollamasında rahatsız olanlar .095, diğer sürücülerin yanlış bir şey yapmasının keyfini kaçırdığını belirtenler .587 oranında bulunmuştur.

b. Kişisel Değişkenlerin Sürücü Stresine Etkisinin Varyans Analizi ile İncelenmesi

Sürücülerin kişisel değişkenlerinin sürücü stresi üzerinde etkisinin olup olmadığı varyans analizi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Varyans analizi bulgularına göre, yaş ve medeni durumun sürücü stresi üzerinde etkisinin istatistiksel olarak .95 güven düzeyinde F testi sonucuna göre önemli olmadığı saptanmıştır. Ancak, eğitim düzeyinin sürücü stresi üzerinde .99 güven düzeyinde önemli olduğu saptanmıştır. İlköğretim mezunlarının sürücü stresi ortalaması 43.28 (S.S.= 6.96), ortaöğretim mezunu olanların ortalaması 36.54 (S.S.= 7.26), yüksek öğretim mezunlarının ortalaması ise 35.54 (S.S.= 7.09) dir. Benferroni testine göre ilköğretim grubunda bulunanların sürücü stresi diğer guruplara göre .95 düzeyinde istatistiksel olarak farklılık göstermektedir.

c. Sürücü Stresi Bileşenlerinin Korelasyon Analizi

Sürücü stresi anketinde yer alan değişkenlerin biri biriyle olan ilişkileri korelasyon analizi ile incelenmeye çalışılmıştır. İstatistiksel olarak % 95 güven düzeyinde anlamlı bulunan ilişkiler şöyledir: Araç kullanırken ortaya çıkan saldırganlaşma eğilimi ile; sinirlendiğinde saldırganca araç kullanma arasındaki ilişki .31 (P < .05), bir diğer aracı geçmeye çalışıp ta başaramama durumunda oluşan sinirlenme arasındaki ilişki .30 (P < .05), araç kullanma durumunda oluşan sinirlenme ile ilişkisi .34 (P < .05), trafik ışıklarına yaklaşırken ışıkların değişmesi durumundaki kızgınlık ile ilişkisi .37 (P < .05), araçların sollaması ile ilişkisi .28 (P < .05), diğer sürücülerin yanlış bir şey yapması durumunda keyfin kaçması ile ilişkisi .26 (P < .05) dir. Diğer araçları geçme eğiliminde olmayla sinirlendiğinde saldırganca araç kullanma arasındaki ilişki .40 (P < .05), araç kullanmanın vermiş olduğu güç duygusu ile ilişki .28 (P < .05), trafikteki riskleri almayla ilişkisi .26 (P < .05), araç kullanma mutsuzluğu ile ilişkisi .37 (P < .05) bulunmuştur.

Sinirlendiğinde saldırganca araç kullananlar ile bir diğer aracı geçmeyi deneyip de başaramama durumunda oluşan sinirlenme arasındaki ilişki .53 (P < .05), diğer sürücülerin beklenmedik manevralarına karşı tepki gösterme durumu arasındaki ilişki .26 (P < .05), yeni yollarda araç kullanma durumunda oluşan gergin olma ile ilişkisi .35 (P < .05), bir diğer aracı geçmeye çalışıp ta başaramama durumunda oluşan sıkılma ile ilişkisi .39

($P < .05$), trafik ışıklarına yaklaşırken ışıkların değişmesi durumunda oluşan kızgınlık arasındaki ilişki .27 ($P < .05$), araçların sollaması ile ilişkisinin .38 ($P < .05$) olduğu saptanmıştır.

Bir diğer aracı geçmeye çalışıp ta başaramama durumunda yaşanan sinirlenme ile araç kullanma durumunda oluşan güç duygusu arasındaki ilişki .25 ($P < .05$), trafik ışıkların değişmesi durumunda oluşan kızgınlık ile ilişki .32 ($P < .05$) dir. Araç kullanma durumunda duyumsanan güç duygusu ile bir diğer aracı geçmeye çalışıp ta başaramama durumunda oluşan sıkılma arasındaki ilişki .27 ($P < .05$). Araç kullanmanın trafikteki riskleri almaya değer olması ile diğer sürücülerin yanlış bir şey yapması durumunda duyumsanan keyifsizlik ile ilişkisi .26 ($P < .05$) dir.

Olumsuz hava koşullarında yaşanan endişe ile diğer sürücülerin beklenmedik manevralarına karşı tepki gösterme arasındaki ilişki .34 ($P < .05$), bir diğer aracı geçmeye çalışıp ta başaramama durumunda yaşanan sıkıntı arasındaki ilişki .26 ($P < .05$) dir.

Diğer sürücülerin beklenmedik manevralarına karşı tepki gösterme ile araç kullanmanın vermiş olduğu mutsuzluk arasındaki ilişki .49 ($P < .05$), yoğun trafikte tedirgin olma arasındaki ilişki .28 ($P < .05$), yeni yollarda araç kullanma durumunda oluşan gerginlikle arasındaki ilişki .41 ($P < .05$), bir diğer aracı geçmeye çalışıp ta başaramama durumundaki sıkılmayla ilişki .31 ($P < .05$), trafik ışıklarının değişmesi durumunda oluşan kızgınlıkla ilişki .37 ($P < .05$) bulunmuştur. Araç kullanma sürecinin mutluluk vermemesi ile yoğun trafikte daha tedirgin olma durumu arasındaki ilişkisinin .28 ($P < .05$) olduğu saptanmıştır.

Yoğun trafikte daha tedirgin olma durumu ile kavşakta yetişip geçildiği zaman oluşan sıkıntı duyumsama durumu arasındaki ilişki .39 ($P < .05$), bir diğer aracı yetişip geçme durumunda oluşan gerginlik arasındaki ilişki .39 ($P < .05$), bir diğer aracı geçmeye çalışıp ta geçememe durumunda oluşan sıkıntı arasındaki ilişki .31 ($P < .05$), trafik ışıklarına yaklaşırken ışıkların değişmesi durumunda oluşan kızgınlık arasındaki ilişki .43 ($P < .05$), araçların sollaması durumunda oluşan rahatsızlık duygusu arasındaki ilişki .48 ($P < .05$), diğer sürücülerin yanlış bir şey yapmasıyla oluşan keyifsiz durum arasındaki ilişki .30 ($P < .05$) bulunmuştur.

Yeni yollarda araç kullanırken daha gergin olma ile zor yollarda konsantrasyonun artmasıyla ilişkisi .26 ($P < .05$), bir diğer aracı geçmeye çalışıp ta geçememe durumunda oluşan sıkılmayla ilişkisi .25 ($P < .05$), trafik ışıklarına yaklaşırken ışıkların değişmesi durumunda oluşan kızgınlıkla ilişkisi .26 ($P < .05$), araçların sollaması durumunda oluşan rahatsızlıkla ilişkisi .34 ($P < .05$) dir.

Zor yollarda tetikte olma durumu ile zor yollarda konsantrasyonun artması arasındaki ilişki .40 ($P < .05$), diğer sürücülerin yanlış bir şey yapması durumunda oluşan keyifsizlik arasındaki ilişki .31 ($P < .05$) dir.

Kavşakta yetişip geçildiği zaman duyumsanan sıkıntı ile kavşakta yetişip geçildiği zaman oluşan öfkelenme arasındaki ilişkisinin .63 ($P < .05$), kavşakta yetişip geçildiği zaman oluşan endişelenme arasındaki ilişkisinin .26 ($P < .05$), bir diğer aracı geçmeye çalışıp ta geçememe durumunda duyumsanan sıkılma arasındaki ilişki .49 ($P < .05$), trafik ışıklarına yaklaşırken ışıkların değişmesi durumunda oluşan kızgınlık arasındaki ilişki .42 ($P < .05$), araçların sollaması durumunda oluşan rahatsızlık ile ilişki .51 ($P < .05$) dir.

Kavşakta yetişip geçildiği zaman oluşan öfkelenme ile kavşakta yetişip geçildiği zaman oluşan endişelenme arasındaki ilişki .42 ($P < .05$), bir diğer aracı yetişip geçme durumunda oluşan gerginlik arasındaki ilişki .29 ($P < .05$), bir diğer aracı geçmeye çalışıp ta geçememe durumunda duyumsanan sıkıntı arasındaki ilişki .29 ($P < .05$), trafik ışıklarına yaklaşırken ışıkların değişmesi durumunda oluşan kızgınlık arasındaki ilişki .30 ($P < .05$), araçların sollaması durumunda oluşan rahatsızlık arasındaki ilişki ise .42 ($P < .05$) dir.

Kavşakta yetişip geçildiği zaman oluşan endişelenme ile araçların sollaması durumunda oluşan rahatsızlık arasındaki ilişkisinin .28 ($P < .05$) olduğu saptanmıştır. Bir diğer aracı yetişip geçme durumunda oluşan gerginlikle bir diğer aracı geçmeye çalışıp ta geçememe durumunda oluşan sıkıntı arasındaki ilişki .54 ($P < .05$), trafik ışıklarına yaklaşırken ışıkların değişmesi durumunda oluşan kızgınlık arasındaki ilişki .43 ($P < .05$), araçların sollaması durumunda oluşan rahatsızlık arasındaki ilişki .37 ($P < .05$) dir.

Bir diğer aracı geçmeye çalışıp ta geçememe durumunda oluşan sıkıntı ile trafik ışıklarına yaklaşırken ışıkların değişmesi durumunda oluşan kızgınlık arasındaki ilişki .38 ($P < .05$), araçların sollaması durumunda oluşan rahatsızlık arasındaki ilişki ise .52 ($P < .05$) dir. Trafik ışıklarına yaklaşırken ışıkların değişmesi durumunda oluşan kızgınlık ile araçların sollaması durumunda oluşan rahatsızlık arasındaki ilişkisinin ise .31 ($P < .05$) olduğu belirlenmiştir.

d. Sürücü Stresi Boyutlarının Faktör Analizi ile Belirlenmesi

Bu araştırmanın geliştirdiği sürücü stresi anketinde 24 değişken bulunmaktadır. Bu değişkenlerin ortaklaşa ilişkisini belirlemek amacıyla faktör analizi tekniğiyle çözümlenmesi yapılmıştır. Bir diğer deyişle sürücü stresi boyutlarını belirlemek için 24 değişken faktör analizi ile incelenmeye çalışılmıştır.

Faktör analizi uygulamadan önce, Kaiser-Meyer – Olkin (KMO) testi yapılmıştır. Bu testin yapılmasındaki amaç faktör analizine alınan örneğin yeterliliğini ölçmektir. Yapılan test sonucundaki değer .608 bulunmuştur. KMO testinin ölçütlerine göre yeterli kabul edilmektedir [18]. Bu testle birlikte Bartlett testi uygulanmıştır. Bartlett testi faktör analizi bulgularının istatistiksel anlamlılığını belirtmektedir. Bu araştırmanın Bartlett testi sonucu ise 512.405 olup % 99 güven düzeyinde önemli bulunmuştur.

Sürücü stresine ilişkin 24 değişken varimax analizi sonucunda özdeğeri 1’den büyük 8 faktör altında toplanmıştır. Bu 8 faktör toplam varyansın % 67.55’ini açıklamıştır. Analizin sonucunda 1.faktörün toplam varyansın % 14.92’sini açıkladığı saptanmıştır. Bu faktör altında toplanan değişkenler ve değişkenlerin faktör ağırlıkları ile değişkenlerin faktörlerle olan aynı kökenliliği Tablo.2’ de verilmiştir.

Tablo.2. Sürücü Stresi Boyutu

Değişken	Faktör Ağırlığı	Aynı Kökenlilik
Yoğun trafikte daha tedirgin oluyorum	.538	.545
Kavşakta bana yetişip geçildiği zaman sıkıntı çekerim	.826	.738
Kavşakta bana yetişip geçildiği zaman öfkelenirim.	.713	.670
Bir diğer araca yetişip geçtiğimde gergin olurum.	.682	.546
Bir diğer aracı geçmeye çalışıp ta geçemezsem genellikle sıkılırım.	.465	.713
Trafik ışıklarına yaklaşırken ışıkların değişmesi beni kızdırmaktadır.	.662	.673

2. faktör toplam varyansın % 8.94’ünü açıklamıştır. Bu faktör altında toplanan değişkenler Tablo.3’de sunulmuştur.

Tablo.3. Sürücü Stresi Boyutu

Değişken	Faktör	Aynı Kökenlilik
Olumsuz hava koşullarında araç kullanmak beni endişelendirir.	.512	.570
Diğer sürücülerin beklenmedik manevralarına karşı tepki göstermeye daima hazırım.	.807	.802
Araç kullanmak genellikle beni mutlu etmez	.722	.685

3. faktör ise toplam varyansın % 8.64’ünü açıklamıştır. Tablo.4’de bu faktör altında toplanan değişkenler görülmektedir.

Tablo.4. Sürücü Stresi Boyutu

Değişken	Faktör Ağırlığı	Aynı Kökenlilik
Zor yollarda tetikte olurum.	.651	.552
Genelde araçların sollaması beni rahatsız eder.	.782	.729

Faktör ağırlıklarına göre 4.faktör altında toplanan değişkenler Tablo.5’de sunulmuştur. 4.faktör toplam varyansın % 8.37’sini açıklamıştır.

Tablo.5. Sürücü Stresi Boyutu

Değişken	Faktör Ağırlığı	Aynı Kökenlilik
Sinirlendiğimde saldırganca araç kullanırım.	.748	.714
Bir diğer aracı geçmeyi deneyip de geçemezsem genellikle sinirlenirim.	.632	.630
Yeni yollarda araç kullanırken daha gergin oluyorum.	.674	.695

Tablo.6’da 5.faktör altında faktör ağırlıklarına göre birlikte olan değişkenler görülmektedir. Bu faktör toplam varyansın % 7.15’ ini açıklamıştır.

Tablo.6. Sürücü Stresi Boyutu

Değişken	Faktör Ağırlığı	Aynı Kökenlilik
Araç kullanmak beni genellikle saldırgan yapar.	.730	.709
Araç kullanmak beni genellikle sinirlendirir.	.702	.675

6. faktör toplam varyansın % 7.15’ ini açıklamıştır. Bu faktörü oluşturan değişkenler Tablo.7’de verilmiştir.

Tablo.7. Sürücü Stresi Boyutu

Değişken	Faktör Ağırlığı	Aynı Kökenlilik
Zor yollarda konsantrasyonu arttırırım.	.573	.722
Kavşakta bana yetişip geçildiği zaman endişelenirim.	.574	.736
Yavaş hareket eden araçların arkasında araç kullanmaktan kızarım.	.716	.706

Sürücü stresi boyutlarını oluşturan 7.faktör ise toplam varyansı % 7.05 düzeyinde açıkladığı saptanmıştır. Faktör ağırlıklarına göre 7.faktörü oluşturan değişkenler Tablo.8' de sunulmuştur.

Tablo.8. Sürücü Stresi Boyutu

Değişken	Faktör Ağırlığı	Aynı Kökenlilik
Ne zaman olanak olsa diğer araçları geçme eğilimindeyim.	.626	.632
Araç kullanmak bana güç duygusu verir.	.783	.712
Araç kullanmak yoldaki, trafikteki riskleri almaya değer.	.441	.639

Toplam varyansın % 5.12'sini oluşturan 8.faktör ise Tablo.9' da verilmiştir.

Tablo.9. Sürücü Stresi Boyutu

Değişken	Faktör Ağırlığı	Aynı Kökenlilik
Trafığın yoğun olduğu saatlerde genellikle sabırsız olurum.	.851	.769

IV. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu çalışmada; sürüş güvenliği ve sürüş performansının sağlanmasına ışık tutabilmesi amacıyla sürücü davranışları ve sürücü stresinin boyutları belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın bulguları incelendiğinde, sürücülerin .079'u alkollü, .111'inin tehlikeli ve .206'sının ise hızlı araç kullandıkları öğrenilmiştir. Bu davranış biçimleri gerek kendilerinin gerekse taşımasını yaptığı öğrencilerin ve trafikte bulunan diğer kişilerin can ve mal güvenliğinin tehdit altında olduğunu göstermektedir.

Sürücülerin araç kullanımına ilişkin görüşleri incelendiğinde; geceleyin araç kullanmayı stresli bulanların .365, araçtaki yüksek düzeydeki gürültü ve ısıyı stres yaratıcı bir durum olarak görenlerin oranı ise sırasıyla .746 ve .778 dir. Araç kabin tasarımını stresli bulanların oranı ise .413 tür. Geceleyin araç kullanımının stres verici bulunmuş olması çalışma koşullarının insan fizyolojisine uygun düzenlenmesini gerektirmektedir. Toplu taşımacılık yapan sürücülerin çalışma koşullarının incelenmesine yönelik yapılmış olan bir çalışmada da benzer bulgular görülmüştür [19]. Araç kabininin antropometrik ölçütlere uygun tasarlanmamış olması, sürücünün tüm kontrol kumandalarına rahatlıkla ulaşmasını, ön ve arkasındaki yolu net bir şekilde görmesini, sonuçta sürüş güvenliği ve performansını olumsuz yönde etkileyecektir [20].

Sürücülerin son zamanlardaki psikolojik, sosyal ve fizyolojik duyumsamaları incelendiğinde; sürücülerin

.540'ı mutsuzluk ya da üzüntü, .476'sı kendini gerilimli, .254 yapmış olduğu etkinliklerden zevk almadıklarını, .397'si herhangi bir hastalıktan ötürü ağrı duyumsadıklarını belirtmişlerdir. Frederick ve arkadaşlarının yapmış oldukları çalışmada bu tür sorunların kazalara neden olduğu ifade edilmektedir [15]. Sürücülerin bu duyumsamaları sürücülerin ruhsal ve bedensel sağlığının da önemli sayılabilecek düzeyde olumsuz olduğunu göstermektedir.

Sürücü stresinin bileşenlerinde; araç kullanırken saldırganlaşma, diğer araçları geçme eğiliminde olma, sinirlendiğinde saldırganca araç kullanma, bir diğer aracı geçmeye çalışıp ta başaramama durumunda sinirlenme eğiliminde olan sürücüler .064 ile .190 düzeyindedir. Bu eğilimi olan sürücülerin trafikte bulunması sürüş güvenliği ve performansı açısından tehlikeli sayılabilecek düzeydir. Nitekim Mayer ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmada; kaza yapan sürücülerin, kişisel ve sosyal uyum bozuklukları olduğunu, daha yetersiz bilişsel yetenekler taşıdıkları saptanmıştır [17].

Bu araştırma kapsamındaki sürücülerin stres ortalamasının 37.88, en düşük stres puanının 24 ve en yüksek stres puanının ise 55 olduğu saptanmıştır. Varyans analizi bulgularına göre yaş ve medeni durum değişkeninin sürücü stresi üzerinde etkisinin istatistiksel olarak .95 güven düzeyinde bulunmadığı ancak eğitim düzeyinin sürücü stresi üzerinde etkisinin istatistiksel olarak .95 güven düzeyinde önemli bulunduğu saptanmıştır. İlköğretim mezunu olan sürücülerin stres ortalaması (43.28), ortaöğretim (36.54) ve yükseköğretim mezunlarına (35.54) göre yüksek bulunmuştur.

Sürücü stresi anketinde yer alan 24 değişkenin ortaklaşa ilişkisini belirlemek amacıyla yapılmış olan faktör analizi sonucunda özdeğeri 1'den büyük 8 faktör saptanmıştır. Bu 8 faktör toplam varyansın % 67.55'ini açıklamıştır. Faktörler altında toplanan değişkenlerin ortak özelliklerinden yararlanarak faktörler tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu tanımlamalar belirlenen 8 faktör için sırasıyla şöyledir:

- Kavşak stresi
- Sürücülükten hoşlanmamak
- Araç sollaması ve sürekli hazır olma
- Sinirlenme durumunda saldırganca araç kullanma
- Sürüş saldırganlığı
- Engellenme
- Risk alma
- Trafik akışının yoğun olduğu saatler

Gulian ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmada 5 faktör saptanmış ve bu faktörler toplam varyansın % 38.2'sini açıkladığını belirtmişlerdir [9]. Hartley ve arkadaşlarını yapmış olduğu çalışmada ise 6 faktör toplam varyansın % 38'ini açıklamıştır [10]. Sürücü stresi boyutları altında toplanan değişkenlerin faktör ağırlıklarının .441- .851 aralığında olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, sürücü stresi değişkenlerinin faktörlerle olan korelasyonlarının güçlü sayılabilecek bir düzeyde olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, aynı kökenlilik değerleri .545 ile .802 arasındaki bir aralıkta dağılım göstermiştir. Aynı kökenliliğin bu aralıkta değer alması özgün sürücü stresi değişkenlerindeki değişmelerin ortak faktörler tarafından iyi denilebilecek bir düzeyde açıklandığını ortaya koymaktadır.

Sürüş güvenliği ve performansı gerek sürücü gerekse diğer kişiler ve ülke açısından oldukça önemlidir. Sürüş güvensizliği trafik kazası ile insan yaşamının yok etmektedir. Bir diğer deyişle başkalarının yaşama hakkı elinden alınmaktadır. Avrupa Birliği'ne girme sürecinde olan Türkiye için meydana gelen trafik kazaları düşündürücü olmalıdır. Trafik kazasında saatte bir kişinin yaşamını yitirdiği bir ülkede toplumsal duyarlılık trafik kazaları konusunda daha gelişmiş olmalıdır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] TINAR, M.Y.; GÜRÇAY, C., "Yapısal ve Kültürel Ortam Etkileri Açısından Sürücü Davranışları", **6.Ergonomi Kongresi**, M.P.M. Yayın No: 622, Ankara,1998, s.545-551.
- [2] <http://www.kgm.gov.tr/trafik/kaza.htm>
- [3] -----, **Trafik Kazaları Özeti**, Karayolları Genel Müdürlüğü, Bakım Dairesi Başkanlığı, Ankara, 1999.
- [4] SABANCI, A., **Ergonomi**, Baki Kitabevi, Adana, 1999.
- [5] EROĞLU, F., **Davranış Bilimleri**, 5.Bası, Beta, İstanbul, 2000.
- [6] TINAR, M.Y., **Çalışma Psikolojisi**, İzmir, 1996.
- [7] EREN, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş 6. Baskı, Beta, İstanbul, 2000.
- [8] GÜNEY, S., **Davranış Bilimleri**, Genişletilmiş 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.
- [9] GULIAN, E.; MATTHEWS, G.; GLENDON, A.I.; DAVIES, D.R.; DEBNEY, L.M., "Dimensions of Driver Stress", **Ergonomics**, 32, 1989, s.585-602.
- [10] HARTLEY, L.R.; EI HASSANI, J., "Stress, Violations and Accidents", **Applied Ergonomics**, 25, 1994, s.221-230.
- [11] TURNER, C.W.; LAYTON, J.F.; SIMONS, L.S., "Naturalistic Studies of Aggressive Behavior: Aggressive Stimuli, Victim Visibility", **Journal of Personality and Social Psychology**, 31, 1975, s.1098-1107.
- [12] STOKOLS, D.; NOVACO, R.W.; STOKOLS, J.; CAMPBELL, J., "Traffic Congestion, Type a Behavior, and Stress", **Journal of Applied Psychology**, 63, 1978, s.467-480.
- [13] FOLKMAN, S., "Personel Control, Stress and Coping Process: A Theoretical Analysis", **Journal of Personality and Social Psychology**, 46, 1984, s.839-852.
- [14] HOYT, M.F., "Internal-External Control and Belief About Automobile Travel", **Journal of Research in Personality**, 7, 1973, s.288-293.
- [15] McGUIRE, P.L., "Personality Factors in Highway Accidents", **Human Factors**, 18, 1976, s.433-442.
- [16] SUMMALA, H.; MIKKOLA, T., "Fatal Accidents Among Car and Truck Drivers: Effects of Fatigu, Age, and Alcohol Consumption", **Human Factors**, 36, 1994, s.315-326.
- [17] MAYER, E.R.; TREAT, J., "Psychological, Social, and Cognitive Characteristics of High-Risk Drivers: A Pilot Study", **Acci. Anal. Prev.**, 9, 1977, s.1-8.
- [18] YÜKSEL, İ., "İş Güçlüğü Boyutlarının Belirlenmesi ve Çok Boyutlu İstatistiksel Analizi", **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 1997.
- [19] KURT, M., YÜKSEL, İ., "Toplu Taşıım Hizmeti Yapan Sürücülerin Çalışma Koşullarının Ergonomik Açidan İncelenmesi", **Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi**, 9, 1996, s.403-415.
- [20] ÇİLİNGİR, C., "Otomobil Sürücü Mahalli Tasarımında Antropometrik Verilerin Kullanılması", **I. Ulusal Ergonomi Kongresi**, M.P.M. Yayın No: 372, Ankara, 1988, s.458-466.

ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME STRATEJİSİNİN TÜRKİYE'DEKİ BÜYÜK İŞLETMELERDE ÇALIŞANLARIN TUTUM ve DAVRANIŞLARINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Cemal ZEHİR¹, Adnan CEYLAN²

^{1,2}Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Yardımcı Doçent Dr.

Abstract: The strategy of organizational downsizing is one of the most applied strategies since the beginning of the 1990's. Layouts occurred due to the implementation of this strategy. These developments impose some negative effects on the employees who remain in the organization and who leave the organization. In this paper, a strategic model has been formed in order to manage the effects of organizational downsizing on the employees remaining in the organization. In this study conducted at the 60 private industrial Turkish firms that implemented downsizing. Effects of downsizing on employees' attitudes and behaviors are investigated.

I. GİRİŞ

Globalleşen dünyada, 1990'lardan sonra ulusal ve uluslar arası çevrede ticari ve endüstriyel rekabet artışı ile birlikte, hızlı teknolojik değişimler yaşanmaktadır. İşletmeler, bu değişimlere uyum sağlamak için gelişen iç ve dış çevresel şartlara göre, kaynaklarını rasyonel olarak kullanmak için yeni stratejik alternatiflere yönelmişlerdir. Kullanılan stratejik alternatiflerin başında "örgütsel küçülme stratejisi" gelmektedir.

Örgütsel küçülmenin tanımı şöyle yapılabilir: İşletmelerde kademe azaltma, faaliyet alanını daraltma ve birtakım faaliyetlerde taşeron kullanma biçiminde gerçekleşen; işletmelerin iş gücü miktarında, boyutunda [1] çalışma yöntem ve süreçlerinde bir değişikliği veya gelişmeyi içeren kapsamlı bir stratejidir [2].

İşletmeler, örgütsel küçülme stratejisini son on yılda yaygın bir şekilde uygulamaktadırlar. Örgütsel küçülme gerekliliği kılın en önemli faktörler; küresel rekabet, şirket birleşmeleri, yeni teknolojiler ve yıllardan beri işletme bünyelerinde birikmiş olan kalabalık iş gücüdür.

Son on yılda hızla artan örgütsel küçülme uygulaması sonucu işletmeler bu stratejiyi kaçınılmaz bir çözüm olarak görmeye başlamıştır. Fakat örgütsel küçülmeye giden işletmeler ise böyle bir uygulamanın hiç de kolay olmadığını fark etmiştir.

Örgütsel küçülme sırasında yaşanan irade dışı iş kaybı, işgörenlerin kendileri ve aileleri üzerinde pek çok psikolojik, sosyal ve finansal etkiler oluşturmaktadır. Örgütsel küçülme, işgörenler ve örgüt üzerinde hem stratejik hem de operasyonel etkiler yapmaktadır. Örgütsel küçülme stratejisi uygulamaları işletmeler, işgörenler ve toplum üzerinde önemli sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bu sonuçları araştırmak üzere, son yıllarda ABD, AB ve Uzak Doğu ülkelerinde çok sayıda bilimsel araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalarda, örgütsel küçülmenin işgören, işletme, toplum ve diğer menfaat grupları üzerindeki etkileri ve bu etkilerin boyutunu azaltmak için en iyi işletme uygulamalarının nasıl olduğu ve olması gerektiği üzerinde durulmuştur.

Ekonomik kriz dönemlerinde işletmelerin en çok uyguladığı örgütsel küçülme stratejisi ile ilgili, son on yılda yüksek enflasyonun yaşandığı ve işletmelerin iflasının çok sık görüldüğü ülkemizde, ayrıntılı bilimsel çalışmalara rastlanmamıştır. Bu sebeple, örgütsel küçülmenin işgörenler üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak ve bu etkileri azaltmak için insan kaynakları uygulamalarının etkinliğini değerlendirmek üzere bu araştırma yapılmıştır.

II. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME STRATEJİSİNİN İŞGÖRENLER ÜZERİNE ETKİLERİ ve BU ETKİLERİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel küçülme sırasında işten atılan işgörenler üzerinde stres oluşturan faktörler şunlardır [3].

İşten atılan bireyler üzerindeki iş kaybının etkilerini belirleyen faktörlere şunlar eklenebilir [3]: karakterin sağlamlığı veya zayıflığı, işin anlamı, önceki tecrübeler ve kişilik tarzıdır. İş kaybı sonrası bireyin yüz yüze geldiği sorunlar, iş kaybının uzun dönemli etkilerini belirlemektedir.

Yapılan araştırmalar, işten çıkarılma sonrasında verilen yönetim desteğinin, işgörenlerin stres düzeyini azaltıcı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca işgörene önceden tebliğde bulunma, işten çıkarma

tazminatı verme ile yeniden yetiştirme programları sunma kritik stres düzeyini düşüren etkenler olarak belirtilmiştir. Bu stres düşürücü önlemler iş kaybının etkisini ortadan kaldırmakta çok önemli bir görev yapmaktadır. Hem işten çıkarılmanın şokunu yumuşatmakta, hem de başka bir yerde işgörenin işe girebilmesini kolaylaştırmaktadır [4].

Tablo.1. İşten Atılan İşgörenler Üzerinde Stres Oluşturan Faktörler

Yaş, Cinsiyet, Sosyal destek, Çalışma süresi, Önceki görevi, Eğitim seviyesi, Finansal pozisyon, Çıkarılan işten tatmin olma derecesi, Kariyer durumu, Yaşanan işten çıkarılma biçimi, Tazminat miktarı.
--

Genel olarak örgütsel küçülme problemlerini etkileyen önemli stratejik faktörler ekonomik, hukuki, ahlaki ve insan kaynakları ile ilgilidir. İşletmeler işgörenlere etki eden bu faktörleri incelemeli ve çalışanlarının tatmin düzeyini etkileyenlere karşı, stres azaltıcı tedbirler almalıdır.

II.1. Örgütsel Küçülmenin İşten Atılanlar Üzerindeki Etkileri

Örgütsel küçülme sonrası işten atılanlar üzerinde önemli psikolojik ve sosyal etkiler ortaya çıkmaktadır. İşten atılan işgörenlerin çoğu hayal kırıklığı ve şiddetli ruhi bunalım yaşamaktadır. Bazı işgörenler üzerinde görülen etkiler kızgınlık, kıskançlık, üzüntü hissi [5], evden çıkmama ve içki içme şeklindedir. Aynı zamanda onların aile üyeleri üzerinde de hayal kırıklıkları meydana gelmektedir. Ayrıca iştahsızlık, uykusuzluk, alkol alışkanlığı, cinsel isteksizlik, sinirlilik gibi sağlık problemleri ortaya çıkmaktadır [6]. Ancak işgörenler, örgütsel küçülmeyi işletmelerinin de yaşayacağını tahmin edip, ona göre gerekli tedbirleri aldıklarında bu sürecin olumsuz etkilerinden daha kolay kurtulabilmektedirler.

Örgütsel küçülme sürecini yaşayan insanlar endişe ve stres yaşamaktan kaçamazlar [7]. Organizasyonlar, eskiden işgörenleri sadece yasal mevzuata uygun şartları dikkate alarak işten atmaktaydı. Geline süreç içinde işgörenleri işten atmanın hem işletme hem de işgören üzerindeki etkilerinin çok büyük olması işletmelere, işten atılan ve atılacak işgörenleri ilgilendiren programlar uygulamalarını zorunlu kılmıştır.

Günümüzde organizasyon yapılarını değiştiren işletmelerin büyük çoğunluğu, işten atılanların üzerinde

çalışma yapmaktadırlar. Onlara yeniden eğitim verme, yeniden başlatma ve danışmanlık hizmetleri vermeye yönelmişlerdir [5]. Fakat bu hizmetler işletmede kalanlara verilenlerden çok daha azdır.

II.2. Örgütsel Küçülme Sonrası İşte Kalanların Tepkileri ve Bu Tepkileri Yönetme

Örgütsel küçülme sonrası işletmede kalanların tepkilerine “kalanlar sendromu” adı verilmektedir [8]. Örgütsel küçülme sonrası birçok şirketin amaçlarına ulaşamamasının nedeni, insan faktörünü göz önüne almamasıdır.

Örgütsel küçülme sonrası işten atılanlar sıkıntı verici psikolojik durumlarla karşı karşıya kalmaktadırlar [9]. Benzer şekilde işverenler ve işletmede kalan çalışanlar için de aynı duygusal baskılar geçerlidir. Kalanların içinde olduğu psikolojik durum, başarılı olmalarını engellemektedir [10].

Örgütsel küçülme sonrası işte kalanların tepkileri iki türdür. Bunlar, tutum ve davranış tepkileridir. Bu iki tepki arasında da nedensel bir bağlantı vardır. İşte kalanların işten çıkarılmalarına karşı tutumları; sürekli değişim hissini, yönetime ve işletmeye güvensizliği [11], moral bozukluğunu [12], suçu, ihaneti, öfkeyi, düşmanlığı, aşırı ödüllendirilmiş hissini [13] motivasyonun kaybolmasını, belirsizliği ve organizasyona karşı daha az yükümlülüğü içermektedir [14-16]. Davranışsal tepkiler ise, işçilerin çok daha dikkatli olmaları, risk almaya veya bağımsız davranmaya isteksiz olmaları [17], izinsiz işe gelmemeleri, performansın ve verimliliğin azalması [18], işten ayrılma oranının artmasıdır [10]. İnsan kaynakları yöneticileri, örgütsel küçülme sonrası işletmede kalanların katılım, güven, sadakat ve motivasyon eksikliği yaşayan bir örgüt kültürüne sahip olduklarını belirtmektedirler [7]. Bütün bu tepkiler göstermektedir ki; örgütsel küçülme çalışanlar tarafından hiç de hoş karşılanmayan bir durumdur.

İşte kalanların olumsuz tutum ve davranışlarının azaltılması veya düşük olması için yapılan araştırmalarda, Brockner ve arkadaşları bir “yumuşatma değişkenleri” seti ortaya çıkarmışlardır. Bu set, işten çıkarılmalarına karşı işte kalanların tepkilerinin derecesini olumlu yönde etkileyen faktörleri içermektedir. Bu faktörler şöyle özetlenebilir [19]:

1. İşte kalanlar ile ayrılanlar yakın çalıştılar mı?
2. İşte kalanların daha önce, işten çıkarılma yaşamışlar mı?
3. İşte kalan ve ayrılanların ortak tutum ve değerleri var mı?

4. İşte kalanların işe devam edip etmeyecekleri belirsiz mi?

5. İşgörenin çalıştığı işe benzer iş bulma imkanı var mı?

6. Beklenmeyen işten çıkarmalara sert tepkiler oluyor mu?

7. Şirketin işten çıkarma politikasının ölçütleri adil kabul ediliyor mu?

Yukarıda belirtilen yumuşatma değişkenlerini içeren soruların ilk altısına cevabınız hayır ve sonuncusuna evet ise, **işgörenlerin** örgütsel küçülmeye tepkileri daha yumuşak olur. Porter ve arkadaşları örgütsel yükümlülüğü şöyle ifade etmişlerdir [19]: Bir şirketin amaçlarına ve değerlerine güçlü inanç ve kabullenme, şirket için büyük çabalar harcama isteği ve o şirketin devamlı üyesi olarak kalmayı güçlü bir şekilde arzu etmektir. **İşletmelerde yaşanan örgütsel küçülme biçimi, işte kalanların örgütsel yükümlülüklerin içeriğini geniş ölçüde etkileyebilir.** Bu sebeple yukarıdaki değişkenlerin durumu, işte kalanların çalıştıkları şirkete karşı yükümlülük derecesini ve odağını değiştirebilir.

Cameron'un, ideal örgütsel küçülme stratejisini yapılandırmada, işletmede kalan işgörenlerle stratejiyi uygulamaya koymadan önce, uygulama sırasında ve sonrasında ilişkilerin nasıl olması gerektiğini içeren görüşleri şunlardır [20]:

- Örgütsel küçülmeye geniş ve kompleks yaklaşmak yerine arzulanan sonuçlara ulaşmayı sağlayacak değişikliklerle başlamak daha iyidir.

- Organizasyonda kalanlara ve organizasyondan ayrılanlara eşit dikkat ve destek sağlamak, sadece kayıplar için faydaların üzerine odaklanmaktan daha iyidir.

- Örgütsel küçülmenin gelişiminde eğitim, çapraz eğitim ve tekrar eğitim sağlamak kişilerin küçülmeye adapte olmalarını sağlar.

- Örgütsel küçülme sırasında neyin değişmesi gerektiğini ve bu değişimlerin nasıl gerçekleştirileceği tüm çalışanlara bildirilmelidir.

- Örgütsel küçülme hedeflerini üst düzey yönetimin sorumluluğu olarak düşünmek yerine, tüm çalışanlar sorumlu tutulmalıdır.

- Liderler korumacı ve telaşlı bir perspektif yerine, pozitif enerji yayıcı ve kişisel girişimleri destekleyen bir üslupla işgücünü motive etmelidir.

- Yönetim, firmanın dışında iş bulma fırsatları olan yüksek yetenekli çalışanlarla bir toplantı yaparak, onlara ihtiyaçları olduklarını ve işletmede kalırlarsa geleceklerinin güvence altında olacaklarını söylemelidirler.

- İşten çıkarma sürecinde, işgücü azaltma mümkün olduğunca adil bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Bazı ek düşünceler şunlardır [21]:

1. Yönetimdeki güveni geliştirmek,

• Üst yönetimi daha görünür yapmak,

• Örgütsel küçülmenin sebeplerini açıklamak,

• Kimlerin işten çıkarılacağına karar vermede kullanılan kriterleri açıklamak.

2. Morali geliştirmek,

• Sorularının cevaplanması için çalışanlara fırsatlar sağlamak,

• Organizasyonun gelecek misyonuna mümkün olan en spesifik iletişim,

• Kalanların, işten çıkarılanların nasıl destekleneceğini görmelerini sağlamak.

3. Verimliliği geliştirmek,

• Şefleri, kalanları nasıl yönetip motive edecekleri konusunda eğitmek,

• Kalanlara artan işlerinin saptanmasında yardım etmek.

4. Stresin düzeyini geliştirmek ve kalanların değişiklik ve stresin nasıl yönetileceği konusunda eğitmek.

İşte kalanları destekleme planı, örgütsel küçülme planının çok önemli bir unsurudur ve örgütsel küçülme planı ile birlikte geliştirilip uygulanmalıdır. Bu plan çalışanların motivasyonunu ve üretkenliğini korumak için yöneticilerin ve amirlerin yetiştirilmesi ve eğitilmesinin planlanması ile ilgilidir. İşte kalanları destekleme planı, yeni kurumsal hedeflerin başarılabilmesi için, mevcut bilgi, beceri ve yeteneklerin üzerine, yenilerinin inşa edilmesini sağlayan performans değerlendirme uygulamaları ile bağlantılı olarak, bir işgören geliştirme planı içermelidir [3].

Örgütsel küçülme stratejisinin önemli etkileri de yöneticiler üzerinde olmaktadır. Bu strateji yöneticileri en üzücü ve stresli testlerle karşı karşıya bırakmaktadır.

Fakat örgütsel küçülmenin yöneticiler üzerindeki etkileri, işletmeler tarafından bu stratejiye karar verildiğinde düşünülmemektedir. Yapılan araştırmalara göre bu stratejinin hat yöneticileri, üst düzey yöneticiler ve diğer yönetici pozisyonunda çalışanlar üzerindeki etkileri şunlardır: uyuşukluk, ilgisizlik, boşluk hissi, düşük iş memnuniyeti, yaratıcılıktaki azalma, amaçların değerinin sorgulanması, suçluluk duygusu, yorgunluk, küskünlük, somurtkanlık, aşırı dikkat ve saygısızlık [22]. Bu durum katılım, işgören morali ve verimlilik üzerinde negatif etki yapmaktadır. Sonuçta, anahtar yöneticilerin optimum kapasite ile çalışmaları etkilenmektedir.

Örgütsel küçülme sonrası işte kalanların tepkilerini minimize etmek ve işletmenin yararına yönlendirmek için, yukarıdaki önerilerin ışığında işte kalanları yönetme modeli geliştirilmelidir. Bu model hazırlanırken işten atılan ve atılacak işgörenleri de dikkate alacak bir yapı oluşturulmalıdır.

III.3. Stratejik İşte Kalanları Yönetme Modeli

Örgütsel küçülme stratejisinin uygulanması sonucu karşılaşılan en önemli problemlerden birisi, işte kalanları yönetmedir. Örgütsel küçülme sonrası mağdurlar oluşmaktadır. Bu mağdurların problemleri, işletmenin lehine olacak şekilde çözümlenmelidir [23]. Bu nedenle işletme yönetimleri, işte kalanları yönetmek için karşılaşılan problemleri tespit ve analiz ederek çözümlenme üzerinde odaklanmaktadırlar.

İşte kalanları yönetmek için örgütsel küçülme stratejisi uygulamış işletmelerin 150'den fazla insan kaynakları yöneticisi üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada, işte kalanları yönetmek için göz önünde bulundurulması gereken 5 önemli saha keşfedilmiştir. Bu sahalarda başarılı uygulama yapan işletmeler, işgörenler üzerinde pozitif etki yapan adımlar atabilmektedirler. Bu araştırmada elde edilen model ve içerikler aşağıda verilmiştir [19]. İşletmelerde örgütsel küçülmeye sürecini yönetecek liderler bu değişkenleri ve içeriklerini de göz önünde bulundurarak, stratejilerini işte kalanları en az etkileyecek biçimde uygulamalıdır.

1. Planlama Süreci Faaliyetleri

İş görenler, planlama prosesinin içeriğinde yapılan değişikliklerin tam ve düzgün düşünülmüş olduğuna inanmalıdır. Planlar ve çizelgeler en kısa zamanda halka açıklanmalıdır. Bu açıklamalarda, neden bu kararlar alındığı ve bu planlama prosesinden kimlerin etkilendiği belirtilmelidir. Plan ve çizelge anonslarının getirdiği avantaj, işte kalanların değişikliklerin ne zaman gerçekleşebileceği hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamasıdır [19].

Tablo.2. İşte Kalanları Yönetme Stratejisinin İçerikleri [17]

<p>Planlama süreci faaliyetleri Bilgilerin sistematik planlanması, Faaliyetlerin mantıklı bir şekilde yapılması, Verilen kararların adil olması, Tüm çalışanları kapsayan proses oluşturma, İşten çıkarmaların bitişinden herkesi haberdar etmek.</p> <p>Üst yönetiminin sorumluluğu Değişikliklerin doğru olduğuna inanmak ve inandırmak, Şirketin gelecekte başarılı olmasına çalışmak, İşçilerin iş güvenliğini sağlamak, İşçilerin şirketteki geleceğini sağlamak.</p> <p>İletişim Açık, dürüst ve çift yönlü iletişim, Sürekli, açık ve çelişkisiz mesajlar, Vizyon verirken gerçekçi olmak, Devamlı değişiklikleri takip etmek, İşte kalan her bir kişi, kişisel olarak nasıl etkilendir.</p> <p>Amirlerin yönetim stilleri ve becerileri Açık ve dürüst olmak, Görülebilir ve ulaşılabilir, Haberleşmede tutum göstermek, Ayakta kalanları desteklemek, İşten ayrılanlara iyi davranmak.</p> <p>Gelecek ile ilgili beklentiler Şirket belirli amaçlara sahip, Gelecekle ilgili ümitli, Geçmiş tecrübelerinden faydalanan, İşte kalanlar geleceğin bir parçasıdır,</p>

Planlamacılar, örgütsel küçülmenin işte kalanlarının moralleri üzerindeki etkilerini düşünmezlerse, bu stratejinin pozitif potansiyel getirileri daha birinci evrede etkisini kaybeder [24]. Bunun için örgütsel küçülme yapılırken işte kalanların morallerini korumak için insan kaynakları uygulamaları planlanmalıdır.

2. İşte Kalanların Motive Etmek İçin İşletme Yönetimlerinin Faaliyetleri

İşletme yönetimi, sonraki planlama döneminde iş kaybının beklenmediğini ve işten çıkarılma döneminin bittiğini işgörelere bildirmelidir. Bu durum işgörelerin kendilerini daha güvenli hissetmelerine yardımcı olacaktır.

Örgütsel küçülme başlamasıyla örgütsel yapıdaki mekanik yer değiştirmeler, işte kalanların bir kısmında örgütsel katılım ve çalışma motivasyonunun düşmesine yol açabilir [25]. Özellikle orta kademe yöneticileri için iş motivasyon çabuk değişir. Orta kademe yöneticilerinin otonomileri azaldıkça, motivasyonları da azalır. Bu

durumda sadece ücret azalması değil, aynı zamanda da sorumluluklarda da azalma olur. Bu da yöneticilerin kariyer yolunu etkiler. Uygun yetenek analizleri, firmanın destekleyip geliştiremeyeceği kimselerle, düşük pozisyonda rahatsız olacak kimseleri tanımlamalıdır [24]. Çalışanların motivasyon kaynaklarındaki değişimler işin doğasının değişmesiyle değişir. Eğer iş yükü karşılığı olmadan artıyorsa, işgören memnuniyetsizliği de artacaktır.

İşten atılanların çıkarılış biçimi işte kalanları iki şekilde motive edebilir. Eğer rasgele bir çıkarma yapılmışsa işte kalanlar, çıkarma sırası kendilerine gelmesin diye, üretim miktarını artırırlar. Fakat işten çıkartma hakke dişe göre (başarı-başarısızlık) yapılmışsa, işte kalanlar sıra kendilerine gelmesin diye, bu sefer yaptıkları işin kalitesini arttırmaya çalışırlar [30]. Stres ve belirsizlik ortamlarında konum itibarıyla birbirine yakın olan insanlar, birbirlerine daha fazla kenetlenirler. Örgütsel küçülme esnasında, işte kalanlar arasında böyle gruplar oluşur. Şayet bu gruplar, örgütsel küçülme hakkında iyimser düşünüyorsa yönetime destek olurlar. Aksi takdirde işbirliğine direnç gösterirler ve hatta sabotaj ederler [13].

Örgütsel küçülme stratejisinin uygulanmasında en spesifik nokta, programın uygulama zamanlamasıdır. İşgörenler ve onların temsilcileri stratejinin uygulanması için seçilen döneme çok dikkat ederler [26]. Bu stratejinin başarı ile uygulanması için her şeyin kötü gittiği zamanın seçilmemesi, işletme üzerinde olumlu bir uygulamaya imkan verebilir.

Üst yönetimin değişimlere karşı sorumluluğu birkaç faktöre bağlıdır. Üst yönetim, değişikliklerin uygun olduğuna ve yapılan değişikliklerin özellikle dış bir faktörden kaynaklandığına inanmaları için işte kalanları ikna etmelidir. Ayrıca işletmelerinin gelecekte başarılı olması için ellerinden geleni yaptıkları görüşünü, işte kalanlar üzerinde oluşturmalıdır. Değişikliklerin uygulanması sonucunda şu an ve gelecekteki iş güvenliği ile ilgili olarak üst yönetimin açıklamaları, işte kalanların en çok ilgilendiği konudur. Üst yöneticiler, yapacakları her bir açıklama ve davranışın incelendiğinin farkında olmalıdırlar. İşletmenin geleceği ile ilgili mesaj vermede yöneticiler, iç faktörlere uygun olabilecek şekilde davranmalıdır [17]. Bu da onların değişiklikleri açıklamak ve insanların iş güvenliği hakkındaki sorularını cevaplandırmak için, her zaman iş alanlarında olmalarını ve gözükmelerini gerekli kılmaktadır [19].

3. Amirlerin Yönetim Stilleri ve Becerileri

Hat yöneticileri, astlarının değişimlere olan tepkilerini çok büyük oranda etkileyebilirler. Değişim yönetimi yeteneklerini, hat yöneticileri çok iyi kullanmalıdırlar. Değişim yönetiminin gerektirdiği yetenekler şunlardır [27]: Olaylar hakkında açık ve dürüst

iletişim, şahısların görüşlerini eleştiri yapmadan dinleme, tartışma yeteneği ve baş danışman rolü yapmak en önemlilerindedir. Bunlara ek olarak, şirket amaçlarına yönelik kendi takımlarına liderlik yapma ve motive etme, değişimin korku değil, pozitif algılanmasını sağlama, açık ve adil davranarak güven sağlama, takımları değişimlere yönlendirmeye istek ve becerisi, yeni işlerde yardım ve tavsiye verebilmek gibi pratik yeteneklerdir.

Değişim yönetimi becerileri, yönetici eğitim programları yoluyla hat yöneticilerine kazandırılabilir. Örgütsel küçülme stratejisi uygulanmasında stratejiyi uygulayacak hat yöneticilerine bu süreç boyunca işletme dışından danışmanlarla veya insan kaynakları departmanından danışmanlık hizmeti verilmesi gerekir. Çünkü işgörenler işten çıkarılanlara karşı yapılan muameleye çok dikkat etmektedirler. Bunun için yöneticilerin, işten çıkarılacak olanlarla işte kalanlara karşı tutumları önemli hale gelmektedir. İşgörenlerin motivasyonu işten çıkarılacaklara yapılan muameleden etkilenmektedir [19]. İşten çıkarılacaklar ile işte kalanlara karşı, hat yöneticilerinin tavrı işgörenlerin örgütsel yükümlülükleri yerine getirme istek ve arzusunu etkilemektedir.

4. İletişim Faaliyetleri

Örgütsel küçülme prosesinin her aşamasında elde edilen sonuçlar hakkında çalışanlar, sürekli ve dürüstçe bilgilendirilmelidir. Böyle bilgilendirmeler dedikodu ve belirsizliklerin ortadan kalkmasına yardım eder. İnsan kaynakları yönetimi, işte kalanların endişelerini ve ihtiyaçlarını karşılayacak bir iletişim planı geliştirmelidir. Bu plan diyalog toplantıları, yayınlar ve bilgilendirme toplantılarını içerebilir. Böylece çalışanlar, yeni örgütün ihtiyaçları ve performans beklentileri hakkında bilgilendirilir. Ayrıca iletişim programları ile kariyer fırsatları ve danışmanlık hizmetleri konusundaki örgütün yaklaşımı çalışanlara açıklanmalıdır.

Etkili iletişim, örgütsel değişimler sırasında önemlidir. Genellikle değişim, şirket içinde kulaktan kulağa yayılır. İletişimin tepkisel değil, proaktif, önceden hazırlanmış bir plan olmalıdır. İyi tasarlanmış bir iletişim planı değişime yönelik engelleri kırabilir ve insanların değişimi kabullenmelerini sağlar. Üst yönetimden gelen etkisiz iletişim, orta kademedeki yöneticilerin desteklerini çekmesini ve hatta işe başlama heveslerini kırma şeklinde de sonuçlanabilir. Right Associates'in araştırmasında da belirtildiğine göre şirketlerin %65'i yeniden yapılanmadan sonra, ilk negatif faktör olarak iletişim kanallarındaki kopukluklarını tecrübe etmişlerdir [28]. İletişim imkanlarının el verdiği kadar açık olması çok önemlidir. İşgörenler dinlenildiklerini, fikirlerinin, düşüncelerinin ve tekliflerinin dikkate alındığını hissetmelidirler. En kısa zamanda işten çıkarılmayacaklarına dair bilgilendirilmeleri, işte kalanlar için çok olumludur. İşten çıkarılmalar ve buna bağlı değişikliklerin nedeni hakkında

bilgilendirmeler, işgörenlerin yararına olacaktır. Bu bilgiler işgörenlerin örgütsel küçülmeden nasıl etkilenebilecekleri, değişiklikler sonucunda onlara olan beklentilerin neler olacağı ve bu yeni taleplere alışmaları için alacakları yardımları içermelidir. Mesajlarda yapılan değişikliklerin pozitif yönleri olan şirketlerin ve çalışanların ne kazanacaklarının belirtilmesinin yanı sıra, kötü haberlerin de açık bir şekilde iletilmesi çok önemlidir [29]. Tüm insanlar, haber almama veya yalan haber alma yerine, dürüst ama negatif haberleri tercih etmektedirler. Değişimlerin ilerlemesi ile işte kalanlar, gelişim ve planlardaki herhangi bir değişiklik hakkında her zaman bilgi sahibi olmak istemektedirler.

“Çift yönlü” iletişim şüphesiz çok verimlidir ve etkilidir. Aynı zamanda insanları, değişikliklerin sahibi olmaya ve değişikliklerde yer almaya teşvik eder. Değişikliklerin planlamasını ve uygulamasını geri bildirim vasıtasıyla kolaylaştırır [30]. İşte kalanlar, işten ayrılanların akıbeti ile ilgili haberleri, ayrıldıkları zaman onlara nasıl davranıldığı ve nasıl bir yardım yapıldığı hakkında bilgi sahibi olmak isterler [19]. Bu istek onların eski iş arkadaşlarına olan ilgi ve kendilerine aynı durumda nasıl davranılacağı hakkında yorum yapmalarına yardım eder.

5. İşgörenlerin Gelecek ile İlgili Beklentilerini Yönlendirme Faaliyetleri

İşgörenler işletmelerinin geleceği ile ilgili üst yönetimin açıklamalarını beklerler. Bu açıklamalar, geçmiş ile fark ne olacak, şahıs olarak nasıl etkilenecekler ve değişikliklerden ortaya çıkacak faydaların neler olabileceği hakkındadır. Ayrıca ek eğitim, ödüllendirme sistemi ile güçlendirilmiş yeni misyonları ve hedefleri de içermelidir. İşte kalanların şirketin gelecek yönünün algılamaları ve ortak faydalar için ikna olmaları çok önemlidir [17]. Bunlara ek olarak işte kalanlara, gelecekte mümkün olan değişiklikler, yeni organizasyon yapısı, standartlar, performans beklentileri ve gelişme fırsatlarını içeren bilgiler verilmelidir [21]. İşte kalanların işletme hedefleri ile kişisel rollerinin nasıl bağdaştığını, gelecekteki başarı için nasıl katkıda bulunabileceklerini görmeleri gerekir [17].

İş güvenliğinin geçerli bir beklenti olmadığını kabullenme, geleceği anlamının bir parçasıdır. Şirket ile işgören arasındaki psikolojik anlaşmayı değiştirecek olan kişisel kariyer yönetim programlarının uygulanması, bu kabullenmeyi kolaylaştırabilir.

Örgütsel küçülme sonrası işte kalan işgörenler daha sıkı ve daha uzun süre çalışmaktadırlar. Daha sıkı ve uzun süre çalışmanın da işgörenler üzerindeki etkilerini azaltmak için, işte kalanları destekleme planına ek tedbirler yerleştirilmelidir [21]. İşletmeler, bu stratejinin işgörenler ve yöneticiler üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirmek için, işte kalanları stratejik yönetme ve

yönlendirme programı hazırlayarak, örgütsel küçülme planına yerleştirmelidir.

III. TÜRKİYE'DEKİ BÜYÜK İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR SAHA ARAŞTIRMASI

III.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Hipotezleri

Bu makale çalışmasına şu araştırma sorularına cevap bulmak için başlanmıştır:

1- Örgütsel küçülme sürecinde uygulanan insan kaynakları faaliyetleri nelerdir?

2- Örgütsel küçülmenin işgörenler üzerindeki etkileri nelerdir?

3- İşte kalan işgörenlerin yaşadığı olumsuzlukları ortadan kaldırmada, insan kaynakları yönetiminin politika ve stratejileri başarılı olmakta mıdır?

Bu amaçlar doğrultusunda test etmek istediğimiz hipotezlerimiz şunlardır.

H1: Örgütsel küçülme sürecinde uygulanan insan kaynakları politikaları sonucu, örgütsel küçülme stratejisinin işte kalanlar üzerindeki olumsuz etkileri azalmaktadır.

H2: İşgörenlerin işten çıkarılma oranları yükseldikçe, işte kalanların olumsuz davranış ve tutumları artmaktadır.

Bu makale çalışmasının teorik kısmında verilen bilgiler kapsamında, örgütsel küçülmenin işgörenler üzerindeki etkilerini araştırmak üzere yapılan saha araştırmasında seçilen örneklemi oluşturan firmalar, şu karakteristiğe göre seçilmiştir.

1- Örgütsel küçülme stratejisi uygulamış olmak

2- Buldukları sektörde lider konumda olmak

Türkiye’de, örgütsel küçülme uygulamalarını araştırmak için örneklem seçiminde birtakım kısıtlamalar koymamızın nedeni şudur: Bu firmaların kapsamlı alternatif stratejileri bilme ve uygulama sürecine sahip olma kapasiteleri yüksek, ulusal ve uluslar arası gelişmeleri takip edebilme gücü, diğer işletmelere göre fazladır. Ayrıca bu firmalar pazar lideri olduklarından uygulamaları, diğer işletmeler tarafından model alınabilir.

Bu özelliklere sahip firmalara, literatür kısmındaki verilere uygun olarak yapılandırılmış bir araştırma anketi hazırlanarak gönderilmiştir. Bu anket formu, tüm konuları kapsayacak şekilde olup, gerektiğinde anket yapılan

kişilere açıklamalarda bulunulabilmesi için bizzat ikili görüşme şeklinde uygulanmasına titizlikle dikkat edilmiştir. Bu anket işletmelerin insan kaynakları müdürleri tarafından doldurulmuştur.

Bu kısıtlar sonucu, İstanbul Sanayi Odasının her yıl yayınladığı en büyük 500 sanayi işletmesi listesine 1998 yılında giren ilk 250 özel sektör işletmesi, araştırma sahamızı oluşturmuştur. Bu işletmelerin örgütsel küçülme stratejisi izlemiş olanları, ikinci kısım olarak belirlenmiştir. Yapılan araştırmalar sonucu bu işletmelerden 90 tanesinin bu stratejiyi izlemiş olabileceği kanısına varılmıştır. Bu sonuca varmada 1998 ile 1999 yıllarına ait bu firmaların işgücü miktarındaki azalma, kriter olarak kullanılmıştır.

Araştırma örneklemini içerisine giren 90 işletmeye araştırma anketi gönderilmiştir. Bu anketler İstanbul, Kocaeli ve Sakarya illerindeki işletmelere elden ulaştırılmış olup, karşılıklı görüşme şeklinde cevaplandırılmıştır. Bu illerin dışında olan işletmelere ise APS ve faks ile anketlerimiz ulaştırılmıştır. Anketlerimizi ana kütleyi oluşturan 90 işletmenin %66,6'sına tekabül eden 60 işletme cevaplamıştır. 30 işletme ise araştırmamızı kabul etmelerine rağmen, işlerinin yoğunluğu nedeniyle ve istenen bilgilerin kendileri için stratejik önemi olduğu gerekçesiyle üçüncü şahıslara verilemeyeceğini bildirmişlerdir. Bu 60 işletmeye ait verilerin genel değerlendirmesi, araştırma sonuçları kısmında ayrıntılı olarak verilmiştir. Elde edilen sonuçlarla işletmelerde uygulanan örgütsel küçülme stratejisinin çalışanlar üzerindeki etkisi, betimleyici bir üslupla açıklanmıştır.

III.2. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi

Anket yöntemi kullanılarak toplanan veriler SPSS for Windows 10,0 istatistik paket programı vasıtasıyla incelenmiş ve hipotezlerimizde öne sürülen iddiaların Türk işletmelerinde vaki olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla frekans dökümleri, alfa güvenilirlik testi, ortalama tanımlayıcı istatistik ve korelasyon veri analiz yöntemleri kullanılmıştır.

III.3. Araştırma Bulguları

1. Örgütsel Küçülmeyi Tercih Etme Nedenleri

Araştırmamıza cevap veren işletmelerin örgütsel küçülmeyi tercih etmelerinin başında, yeniden yapılanma isteği gelmektedir. Yeniden yapılanmayı tercih etme 5,78 gibi çok yüksek bir orandadır. Diğer tercih sebepleri ise yalnız organizasyon biçimine geçme ve değişimci liderlerin işletme bünyesinde bulunmasıdır. Örgütsel küçülme stratejisinin tercih edilmesinde bir başka işletme ile birleşme veya satın alma en az tercih nedeni olmuştur.

Tablo.3. Örgütsel Küçülmeyi Tercih Etme Nedenleri ve Ağırlıkları

Örgütsel Küçülmeyi Tercih Nedenleri	Anlamlılık Değeri*
Ürün ve hizmet talebinde azalma	3,68
Yalın organizasyona ulaşma	5,16
Yeniden yapılanma	5,78
Değişimci liderlerin işletmede bulunması	4,73
Başka bir işletme ile birleşme	3,50

* Bu değer 1-7 arasındadır. Anlamlılık değeridir.

2. Örgütsel Küçülme Stratejisi İzlemenin İlk Hedefi

Örgütsel küçülme stratejileri üç tanedir [21]. Bunların ilki işgücü azaltma, ikincisi yeniden yapılanma ve üçüncüsü toplam kalite yoluyla sürekli iyileşmedir. Bu stratejiler, birlikte kullanıldığı gibi ayrı ayrı da kullanılabilirler. Araştırmamıza cevap veren firmalar ilk hedef olarak yeniden yapılanmayı (%48.3) tercih etmişlerdir. Çalışan sayısını azaltma (%35) ikinci sırada ilk hedef, toplam kalite yoluyla sürekli iyileşme (%16,7) ile üçüncü sırada ilk hedef olarak edilmiştir.

Örgütsel yeniden yapılanma, ilk sırada tercih edilmekle birlikte, bu yolu izleyen işletmelerde büyük oranda işgücü azaltıldığı dikkat çekmektedir. Bu stratejilerden toplam kalite yoluyla sürekli iyileşmeyi tercih eden işletmeler, iş gücü azaltılmasını uzun süreye yayarak yapmaktadırlar. Bu stratejide ise, uzun dönemde sürekli iyileşerek değer yaratmayan faaliyetleri elemek ana hedeftir.

Tablo.4. Örgütsel Küçülme Stratejisi İzlemenin İlk Hedefi

	Çalışan Sayısını Azaltma (2,03)	Örgütsel Yeniden Yapılanma (1,6)	TKY Yoluyla Sürekli İyileşme (2,36)
	Ortalama %	Ortalama %	Ortalama %
İlk Hedef	35	48,3	16,7
İkinci Hedef	27	43,3	30
Üçüncü Hedef	38,3	8,3	53,3

Sonuç, olarak bu üç stratejiyi izleyen işletmelerin işgücü azaltma yoluna gittikleri elde edilen verilerden anlaşılmaktadır. Aralarındaki fark ise, bu işlemin süreleri ve bir seferde işten çıkarılan işgücü miktarı açısından.

3. Örgütsel Küçülme Sürecinde İşgücü Azaltma Oranları

Örgütsel küçülme stratejileri izleyen işletmeler, ilk hedef olarak işgücü azaltma üzerine odaklanmışlarsa, yüksek oranlarda işgören çıkarmaktadırlar. Bu işgörenlerin büyük bir kısmı ise beyaz yakalılardan oluşmaktadır.

Tablo.5. Örgütsel Küçülme Sürecinde İşgücü Azaltma Oranları

İşgücünün İşten Çıkarılma Oranları (%)	Sıklık	Ortalama %
1-5	24	40
6-10	13	21,7
11-15	4	6,7
16-20	7	11,7
21-25	4	6,7
26-30	7	11,7
40-45	1	1,7

İlk hedef olarak yeniden yapılanmayı seçen işletmelerde özellikle orta tabaka, mümkün olduğu kadar ortadan kaldırılmakta veya gerekli ise yüksek miktarlarda işgören çıkartılmaktadır. Toplam kalite uygulamaları yoluyla sürekli iyileşmeye odaklanarak yapılan örgütsel küçülmede, işgören azaltılması uzun sürede ve düşük oranda olmaktadır.

Araştırmamıza cevap veren işletmelerden en yüksek işgücü azaltılmasına gitmiş olanları tekstil ve otomotiv sektöründeki işletmelerdir. Bu işletmelerin yüksek oranda işgücü azaltmış olması, 1998 ekonomik krizinden en çok etkilenen sektörlerin başında gelmelerinden dolayıdır. Bu sektörlerdeki işgücü azaltma uygulamaları, 2001 yılının sonlarına gelindiğinde de halen devam etmektedir. Çünkü Türkiye’de 1998 ekonomik krizi bitmemiş , 2001 yılına gelindiğinde yapısal kriz şekline dönüşerek tüm ekonomiyi ve tüm sektörleri etkiler hale gelmiştir. Bu sebeple Türk işletmeleri daha yoğun oranda işgücü azaltmaya devam etmektedir.

4. Örgütsel Küçülme Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Örgütsel küçülme sürecinde insan kaynakları uygulamaları önemli bir yer tutar. İnsan kaynakları uygulamalarını başarılı bir şekilde yerine getiremeyen işletmelerin istenen başarıya ulaşması imkansız gibidir. Çünkü örgütsel küçülme stratejisinin bütün uygulamaları hemen hemen insan kaynakları ile alakalıdır. Araştırmamıza cevap veren işletmelerin, örgütsel küçülme sürecinde insan kaynaklarının önemini farkında oldukları elde edilen verilerden anlaşılmaktadır.

Örgütsel küçülme sürecinde insan kaynakları faaliyetleri üç ana başlık altında gruplandırılmıştır. Bu başlıklar; örgütsel küçülme sürecinde eğitim hizmetleri, işgöreni psikolojik yönlendirme hizmetleri, işletme süreçlerini iyileştirmeye yönelik hizmetlerden oluşmaktadır.

Örgütsel küçülme sürecinde insan kaynakları uygulamaları olarak yapılan eğitim faaliyetleri içerisinde takım çalışması faaliyetlerini başlatma ve yönlendirme başta gelmektedir.

Tablo.6. Örgütsel Küçülme Sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamaları Olarak Eğitim Hizmetleri

Bu gruptaki değişkenlerin alfa güvenir değeri %68’ dir.	Anlamlılık Değeri
Değişime yönlendirme	4,33
Eğitim imkanlarını artırma	4,85
Takım çalışması faaliyetlerini başlatma ve yönlendirme	5,46
Çalışanlara yeni yetenek kazandırma	5

Tablo.7. Örgütsel Küçülme Sürecinde İşgörenleri Yönlendirme Faaliyetleri

Bu gruptaki değişkenlerin alfa güvenir değeri %70 dir.	Anlamlılık Değeri
İşten çıkarma ölçütünü açıklama	4,7
İşten ayrılanlara kariyer danışmanlığı	3,7
Ödüllendirme sistemini yeniden yapılandırma	3,76
Stres Yönetim programları uygulama	2,85
Performans yönetim sistemini yeniden yapılandırma	4,73
Örgütsel adalet anlayışını zedelememe	4,85

Örgütsel küçülme sürecinde insan kaynakları uygulamaları arasında işgörenleri yönlendirmek için yapılan faaliyetlerde, örgütsel adalet anlayışını zedelememe önemli bir kıstas olmuştur. İşletme yönetimleri, çalışanlar üzerindeki uygulamalarında objektif kriterleri göz önünde bulundurmaya, önemli bir ölçüt olarak seçmiştir.

İnsan kaynakları uygulamaları arasında, işletme yönetimini iyileştirmeye yönelik faaliyetler içinde değer katan ve değer katmayan faaliyetleri ayırma, önemli bir kıstas olmuştur. İkinci en önemli uygulama haberleşme ve bilgi paylaşımını geliştirme şeklinde olmuştur. Bu veri, örgütsel küçülme sürecinde iletişim faaliyetlerinin önemini göstermektedir. Ayrıca literatürde örgütsel küçülmenin işgörenler üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmada önerilen stratejik modelin bu kriterine, Türk işletmelerinin de önem verdiklerini göstermektedir.

İşletme yönetimleri çalışanlar üzerindeki uygulamalarında, objektif ölçütleri göz önünde bulundurmaya önemli bir kriter olarak seçmişlerdir. Fakat işletmeler, insan kaynakları uygulamalarını yaparken bunların bir kısmını ihmal etmişlerdir. Elde edilen verileri üç ana başlık altında toplayabiliriz.

Tablo.8. Örgütsel küçülme sürecinde işletme yönetimini iyileştirmeye yönelik faaliyetler

Bu gruptaki değişkenlerin alfa güvenir değeri %70' dir.	Anlamlılık Değeri
Gelecekteki değişimler hakkında bilgilendirme	4,38
Değer katan ve katmayan faaliyetleri ayırma	5,45
Uzun vadeli insan kaynakları ihtiyacını belirleme	5,23
Haberleşme ve bilgi paylaşımını geliştirme	5,33

Birinci olarak işletmeler tarafından az da olsa uygulanmış olanlar; işletmeye değer katan ve katmayan faaliyetleri ayırma (5,45), takım çalışması faaliyetlerini başlatma ve yönlendirme (5,46), haberleşme ve bilgi paylaşımını geliştirme (5,3), uzun vadeli insan kaynağı ihtiyacını belirleme (5,21), çalışana yeni yetenekler kazandırma (5), örgütsel adalet anlayışını zedelememe (4,85), eğitim imkanlarını artırma (4,85), işten çıkarma ölçütünü açıklama (4,7) ve performans yönetim sistemini yeniden yapılandırma (4,73) 'dır.

Bu veriler kısmen de olsa olumlu olarak görülebilir. İkinci olarak ise kararsız duruma yakın değerlerde uygulamalar; gelecekteki değişimler hakkında bilgilendirme (4,38) ve değişime yönlendirme (4,3) dir.

Üçüncü olarak kararsız durumun altındaki değerdeki insan kaynakları uygulamaları arasında ödüllendirme sistemini yeniden yapılandırma (3,76), işten ayrılanlara kariyer danışmanlığı (3,7) ve stres yönetim programları uygulamaları (2,85) yer almaktadır.

Bütün bu verilerden anlaşıldığı gibi, örgütsel küçülmenin insan kaynakları boyutundaki uygulamalarında belirli oranlarda eksiklikler bulunmaktadır.

Özellikle stres yönetim programlarının uygulanmaması, işten ayrılanlara bir kariyer danışmanlığının yapılmasının ihmal edilmesi, ödüllendirme sisteminin yeni duruma uyarlanmasının ihmal edilmesi çok önemli eksikliklerdir.

5. Örgütsel Küçülme Sonrası İşte Kalanların Tutum ve Davranışları

Örgütsel küçülme sonrası işte kalanlarda görülen tutum ve davranış olarak tepkilerin içerisinde moral ve motivasyonun düşmesi başta gelmektedir. Belirtilen bu faktörün dışında, bütün işgörenleri içeren ortak yüksek olumsuzluk gösteren faktör bulunamamıştır.

Araştırmanın yönetici kademesindekileri kapsamından dolayı bu soru ile elde edilen verilerin normatif bir değer taşıdığı düşünülmelidir. Bu normatif değerin iki boyutu vardır.

Tablo.9. Örgütsel Küçülme Sonrası İşte Kalanların Tutumları

Bu gruptaki değişkenlerin alfa güvenlik değeri %75' tir.	Anlamlılık Değeri
Güven ve sadakat eksikliği	3,81
Motivasyon eksikliği	4,13
Sürekli değişim hissi	3,88
Aşırı ödüllendirilmiş hissi	2,68
Suçluluk hissi	2,46
İşletmeye karşı düşmanca tutum ve öfke	2,6

Birincisi, yöneticilerin bilgi vermekten kaçınmalarıdır .İkincisi ise, yöneticilerin bakış açısının farklılığıdır. Özellikle tutum ve davranış olarak tepkilerle karşılaşan işletmeler, işte kalanlar için yönetme bir model kurarak problemleri çözmelidirler .Aksi takdirde katlanan davranış ve tutum olarak tepkiler, işletmelerde çok olumsuz sonuçların meydana gelmesine sebep olabilir. Bu sonuçlar işletme ile ilgili olabildiği gibi bireylerle de ilgili olabilir.

Tablo.10. Örgütsel Küçülme Sonrası İşte Kalanların Davranışları

Bu gruptaki değişkenlerin alfa güvenir değeri %83' tür.	Anlamlılık Değeri
Risk almaya ve bağımsız davranmaya isteksiz olma	3,03
İzinsiz işe gelmemeler	2,38
Performansın azalması	3,28
İşten ayrılma oranının artması	2,75
Katılım eksikliği	3,31
Risk almaya ve bağımsız davranmaya isteksiz olma	3,03

6. Örgütsel Küçülme Stratejisi ile İlgili Hipotezler ve Değerlendirilmesi

Hipotezleri değerlendirmeden önce, test etmek istenilen sorularla ilgili veriler gruplandırılmıştır. Gruplandırma yapılan faktörler ve grup içi verilerin güvenilirliği her tablonun üst kısmında verilmiştir. İleri sürülen hipotezleri test edebilmek için korelasyon analizlerinden faydalanılmış ve her hipotez için ilgili çift taraflı Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Korelasyon analizleri tablolarında görülen (*) ifadesi, 0,05 düzeyinde anlamlılığı, (**) ifadesi ise 0,01 düzeyinde anlamlılığı temsil etmektedir.

H1 :Örgütsel küçülme sürecinde uygulanan insan kaynakları politikaları sonucu, işte kalanlar üzerindeki olumsuz etkiler azalmaktadır.

Örgütsel küçülme sonrası işte kalanların tepkileri hem davranış hem de tutum olarak gruplandırılmıştır . Daha sonra yapılan analizlerde işte kalanların bu iki konudaki tepkileri üzerinde durulmuştur.Elde edilen verilere göre en önemli etkiyi eğitim hizmetleri yapmakta, işletme süreçlerini iyileştirme ise ikinci en önemli etkiyi yapmaktadır.Aşağıdaki tabloda gruplandırma öncesi korelasyon ilişkisi olan faktörler ve ilişki düzeyi verilmiştir. Ayrıca tablonun en altındaki iki faktör ise gruplandırma sonrası durumu göstermektedir.

Tablo.11. İnsan Kaynakları Faaliyetleri ve Örgütsel Küçülme Sonrası İşte Kalanların Tepkileri

	eğitim hizmetleri	işgörenleri psikolojik yönlendirme hizmetleri	işletme sistem ve süreçlerini iyileştirme faaliyetleri
İşgören performansının azalması	-,313* ,015	-,092 ,486	-,229 ,079
İşgören motivasyon eksikliği	-,345** ,007	-,340** ,008	-,316** ,014
Risk almaya ve bağımsız olmaya isteksiz olma	-,225 ,085	-,255* ,050	-,417** ,001
İşgören güven ve sadakatının azalması	-,367** ,004	-,225 ,085	-,366** ,004
Tutum olarak işgören tepkileri	-,263* ,042	-,001 ,991	-,225 ,084
Davranış olarak işgören tepkileri	-,317* ,013	-,074 ,573	-,301* ,019

Örgütsel küçülme stratejisi uygulama sürecinde uygulanan insan kaynakları politikaları ile örgütsel küçülme sonrası işte kalanların tepkilerini değerlendirmek için yapılan korelasyon analizleri, oldukça önemli sonuçlar ortaya çıkarmıştır.

Bu veriler şunlardır: Örgütsel küçülme sürecinde uygulanan insan kaynakları faaliyetlerinden eğitim hizmetleri ile çalışan performansının azalması , güven ve sadakat eksikliğinin oluşması ve motivasyon eksikliği arasında ters ilişki bulunmuştur. Yani örgütsel küçülme sürecinde uygulanan çalışanlar üzerindeki eğitim faaliyetleri ile üç faktörün olumsuz etkilerinin büyük oranda azaltıldığı ortaya çıkmıştır.

Fakat, araştırmaya cevap veren işletmelerde, risk almaya ve bağımsız davranmaya karşı isteksiz olma %24,9, izinsiz işe gelmemeler %21,4 , performans azalması %31,2 , işten ayrılma oranının artması %25, çalışanların katılım eksikliği %32,2 , güven ve sadakat eksikliği %42,9 , motivasyon eksikliği %46,5 , sürekli değişim hissi %41,1 , morallerin bozulması %44,7 , aşırı ödüllendirilmiş hissi 16,1, suçluluk hissi %16,1 , işletmeye karşı düşmanca tutum ve öfke hissi %16.1 gibi önemli oranda olumsuz tepkiler yaşanmıştır..

Bu veriler, örgütsel küçülme sonrası işte kalanlar üzerinde görülen olumsuz sonuçların ihmal edilmemesi gerektiğini göstermektedir. Çünkü bu sonuçlar, işletmelerin başarılı olmasına büyük engeller oluşturacak niteliktedir. Özellikle bu veriler, örgütsel küçülme sonrası örgüt kültürünün çok büyük darbeler alacağını göstermektedir.

Örgütsel küçülme sürecinde çalışanlara yönelik verilen psikolojik hizmetler ile işgörenlerin morallerin bozulması arasında ters ilişki vardır. Bu durum işletme yönetimlerinin çalışanlara verdikleri hizmetlerle işgören morallerinin bozulmasını engellemeye çalıştıklarını ve başarılı sonuçlar elde ettiklerini göstermektedir.

Örgütsel küçülme sürecinde insan kaynakları bölümünün işletme sistem ve süreçlerini iyileştirmeye yönelik yaptığı faaliyetler ile işgörenlerin güven, sadakat ve motivasyon eksikliği ve morallerinin bozulması arasında ters ilişki ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu sonuç değerlendirildiğinde insan kaynaklarının işletme yönetimini iyileştirmeye yönelik çalışmalarının, işgörenler üzerinde de olumlu neticelerin ortaya çıkmasını sağlamış olduğu söylenebilir.

Hipotez:2. İşgörenlerin işten çıkarılma oranları yükseldikçe, işte kalanların olumsuz tutum ve davranış olarak tepkileri artmaktadır.

Tablo.11. İşgörenlerin İşten Çıkarılma Oranları ve İşte Kalanların Davranış ve Tutum Olarak Tepkileri

	İşte kalanların davranış olarak tepkileri	İşte kalanların tutum olarak tepkileri
İşgücünün işten çıkarılma oranı	,268* ,038	,435** ,001

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde kullanılan korelasyon analizi, bu hipotezi doğrulamaktadır. İşgücünün işten çıkarılma oranları arttıkça işte kalanların olumsuz tutum ve davranışları artmaktadır. İşletmelerin %38,3'ü tüm çalışanlarının %10'undan daha fazlasını çıkardığına göre, olumsuz tutum ve davranışlar, araştırma kapsamındaki işletmelerin bir kısmında yüksek şiddette yaşanmıştır. Bu durum yukarıdaki tablodan da anlaşılmaktadır.

IV. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Yöneticiler, başarılı örgütsel küçülme uygulamasının için en önemli faktörü olarak etkili bir insan kaynakları yönetim sistemi kurmalıdırlar. İnsan kaynakları uzmanlarının, başarılı bir örgütsel küçülme uygulamasında merkezi bir rolü vardır. Örgütsel küçülme stratejisi izleyecek olan firmalar, detaylı bir şekilde temel prensip ve kriterleri içeren stratejik insan kaynakları planlaması yapmalıdırlar. Hazırlanacak bu plan, örgütsel küçülme planının hazırlık safhasında oluşturulmalı ve entegre edilmelidir.

Örgütsel küçülme sürecinde tanımlanması gereken insan kaynakları yönetim birleşenleri; işten çıkarılacak çalışan miktarını belirleme, çıkarılacaklara tebliğ şekli, ayrılanlara verilecek finansal yardımlar ve örgüt içi bilgilerin verilme şekli ve zamanıdır. İnsan kaynakları uygulamaları işletmede kalan ve ayrılacaklara eğitim hizmeti, sürecin olumsuz etkilerinden kurtulmak için psikolojik yönlendirme hizmeti ile işletme yönetim kademelerini iyileştirmeye yönelik hizmetleri kapsamalıdır. İnsan kaynakları bölümlerinin izleyebilecekleri bireysel kariyer yönetim hizmetleri; işletme içi işgören hareketliliğini artırma, eğitimi güncelleme, teknik mükemmeliği arama ve sürdürme konusunda istekli olma, sürekli performans ve verimlilikle ilgili bilgi sağlayarak performansı yükseltme ve işgörenleri takım çalışmasına yönlendirmedir.

Örgütsel küçülmenin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak için işletme yöneticileri, stratejik planlama sürecinde karşılıklı iletişim ve çalışan katılımı konusunda başarılı bir uygulama göstermelidirler.

Örgütsel küçülme ve işte kalanları destekleme planı hazırlanıp onaylandıktan sonra, işten çıkarma planının geliştirme çalışmasına başlanmalıdır. İşten çıkarma planı tanımlandıktan sonra kademeli olarak

uygulanmalıdır. Böyle bir uygulama, çalışanlara geçiş esnasında kendilerini kolaylıkla ayarlamalarını sağlar. Ani ve birden bire değişiklik, çok büyük geçiş problemlerine neden olabilir ve çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilir.

İdeal bir örgütsel küçülme modeline, işten çıkarma planının birleşenleri ile işte kalanları destekleme planının birleşenleri alt model olarak ilave edilmelidir. İncelenen literatürde, kapsamlı bir planlanmış işten çıkarma modeli hazırlayan işletmeler başarılı sonuçlar elde ettiği görülmüştür. Eğer işte kalanlardaki uyumsuz davranışları gidermede örgütsel küçülme modeli yeterli olmuyorsa, işte kalan işçilerde olumsuz davranışlar görülebilir.

Örgütsel küçülme sonrası işte kalanların gereksinimleri, örgütsel başarı için çok önemlidir. Bunun için yeni örgütün yapısı, yeni standartlar ve amaçlar hakkında çalışanlara bilgi verilmelidir. Bu amaçla iletişim merkezi, sürekli bilgi paylaşımında bulunmalıdır. Örgütsel küçülme tamamlandıktan altı ay sonra, örgütsel küçülme ve işte kalanları destek planının resmi değerlendirmesi yapılmalı ve dosyalanmalıdır. Bu dosyalar, örgütün ileride uygulayacağı yeniden yapılanma ve örgütsel küçülme uygulamaları için kullanılmak üzere saklanmalıdır.

Yapılan saha araştırmasında elde edilen sonuçlar şunlardır.

Araştırma grubumuzdaki işletmeler, örgütsel küçülme için en çok yeniden yapılanma amacıyla tercih etmişlerdir.

Örgütsel küçülme stratejileri izleyen işletmeler ilk hedef olarak işgücü azaltma üzerine odaklanmışlarsa, yüksek oranlarda işgören çıkarmaktadırlar. Bu işgörenlerin büyük bir kısmı ise beyaz yakalılardan oluşmaktadır.

İlk hedef olarak yeniden yapılanmayı seçen işletmelerde özellikle orta tabaka mümkün olduğu kadar ortadan kaldırılmakta ve gerekli ise yüksek miktarlarda işgören çıkartılmaktadır.

Araştırmamıza cevap veren işletmelerden en yüksek işgücü azaltılmasına gitmiş olanları tekstil ve otomotiv sektörü işletmeleridir.

Araştırmamıza cevap veren işletmelerin, örgütsel küçülme sürecinde insan kaynaklarının önemini farkında oldukları elde edilen verilerden anlaşılmaktadır.

Örgütsel küçülme sürecinde insan kaynakları faaliyetleri üç ana başlık altında gruplanmıştır. Bu başlıklar, örgütsel küçülme sürecinde eğitim hizmetleri, işgörenleri psikolojik yönlendirme hizmetleri ile işletme

süreçlerini iyileştirmeye yönelik hizmetlerden oluşmaktadır.

Örgütsel küçülme sürecinde uygulanan insan kaynakları faaliyetlerinden eğitim hizmetleri ile çalışan performansının azalması, güven ve sadakat eksikliğinin oluşması ve motivasyon eksikliği arasında ters ilişki bulunmuştur. Yani örgütsel küçülme sürecinde uygulanan çalışanlar üzerindeki eğitim faaliyetleri ile üç faktörün olumsuz etkilerinin büyük oranda azaltıldığı ortaya çıkmıştır.

Örgütsel küçülme sürecinde çalışanlara yönelik verilen psikolojik hizmetler ile işgörenlerin morallerin bozulması arasında ters ilişki vardır. Bu durum, işletme yönetimlerinin çalışanlara verdikleri hizmetlerle işgören morallinin bozulmasını engellemeye çalıştıklarını ve başarılı sonuçlar elde ettiklerini göstermektedir.

İşgücünün işten çıkarılma oranları arttıkça, işte kalanların olumsuz tutum ve davranış olarak tepkileri de artmaktadır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] LUTHANS, B.C.; SOMMER, S.M., "The Impact of Downsizing on Workplace Attitudes", **Group Organization Management**, Vol. 24, March 99.
- [2] NELSON, D.L.; BURKE, R.J., "Lessons Learned", **Canadian Journal of Administrative Sciences**, Vol.15, Dec.98.
- [3] LABİB, N.; APPELBAUM, S.H., "The Impact of Downsizing Practices on Corporate Success", **Journal of Management Development**, Vol:13, No:7, MCB University Press, 1994, s.69-75.
- [4] LEANA, C.R.; FELDMAN, D.C., "Individual Responses to Job Loss: Perceptions, Reactions and Coping Behaviors", **Journal of Management**, Vol.14, No:3, 1998, s.275-289.
- [5] ALLEN, R.K., "Lean and Mean: Workforce 2000 in America", **Journal of Workplace Learning**, Vol. 9, Number 1, MCB University Press, 1997, s.37.
- [6] CUNNINGHAM, J.B., "Feelings And Interpretations During on Organizations Dealt", **Journal of Organizational Change**, Vol.10, No.6, 1997, s.471.
- [7] APPELBAUM, S.H., LEBNANC, M.; SHOPIRO, B.T., "The Aftermath of Downsizing", **Journal of Management Development**, Vol: 17, No: 6, 1998, s.403.
- [8] DOHERTY, N.; NORSTED, J., "Helping Survivors to Stay on Board", **People Management**, Vol: 1, No: 1, 12 January 1995, s.26-31.
- [9] SPAIL, B., "Feeling Quality Because You Survived a Layoff... You Are Not Alone", **Communication World**, Vol.2, No:5, 1995.s.23.
- [10] APPELBAUM, S.H.; CLOSE, T.G.; KLASA, S., "Downsizing: an Examination of Some Successes and More Failures", **Management Decision**, Vol: 37, No 5, 1999, s.443-456.
- [11] CLARK, J.; KOONCE, R., "Engaging Survivors", **Executive Excellence**, Vol: 14, No: 5, 1997, s.12-13.
- [12] PEAK, M.H., "Employees are our Greatest Asset and Worst Headache!", **Management Review**, Nov. 1995, s.48.
- [13] ROBBINS, S.P. "Layoff-Survivor Sickness: a Missing Topic in Organizational Behavior", **Journal Of Management Education**, Vol: 23, Issue 1, Feb 99, s.33-37.
- [14] BROCKNER, J.; GROUER, S.; REED, T.; DEWITT, R., "Layoffs, Job Insecurity and Survivors Work Effort: Evidence of an Inverted-U Relationship", **Academy of Management Journal**, Vol: 35, No: 2, 1992, s.413-425.
- [15] LEE, C., "After the Cuts", **Training (USA)**, July 1992, s.5-12.
- [16] DUPUIS, L.; BOUCHER, S.; CLACEL, L., "Downsizing Its Effects on Survivors", **Public Service Commission of Canada, Monograph**, Vol: 4, 1996, s.116.
- [17] RICE, D.; DREILINGER, C., "After the Downsizing", **Training and Development (USA)**, May 1991, s.41-44.
- [18] FELDMAN, L., "Duracell's First Aid for Downsizing Survivors", **Personnel Journal**, August 1989, s.91-94.
- [19] THORNHILL, A.; SAUNDERS, M.N.K.; STED, J., "Downsizing and Delivering-but Where's Strategy the Commitment? The Development of a Diagnostic tool to Help Manage Survivors", **Personnel Review**, Vol: 26, No: 1/2, 1997, s.82-88.

- [20] CAMERON, K., “*Strategies for Successful Organizational Downsizing*”, **Human Resource Management**, Summer, Vol: 33, No: 2, 1994.
- [21] APPELBAUM, S.H.; DELAGE, C.; LABIB, N.; GOUIT G., “*The Survivor Syndrome: Aftermath of Downsizing*”, **Career Development International**, Vol: 2, No: 6, 1997, s.285.
- [22] SMITH, L., “*Burned-out Bosses*”, **Fortune**, 15 July 1994, s.108-113.
- [23] BURKE, R.J.; NELSON, D.L. “*Downsizing and Restructuring: Lessons from the Firing Line for Revitalizing Organizations*”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol: 187, MCB University Press, 1997, s.10.
- [24] BAND, D.C.; TUSTIN, C.M., “*Strategic Downsizing*”, **Management Decision**, Vol: 33, No: 8, MCB University Press, 1995, s.39-43.
- [25] LEWIN, J.; JOHNSTON, W.J., “*The Effects of Organizational Restructuring on Industrial Buying Behavior: 1990 and Beyond*” **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol: 11, No: 6, MCB University Press, 1996, s.103.
- [26] FIN, W., “*You’ll Live Through It*”, **Human Resources**, Summer 1993, s.67-70.
- [27] ARMSTRONG, S.M., “*Coping with Transition a Study of Layoff Survivors*”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol: 15, 1994, s.597-621.
- [28] ATWOOD, J.; COKE, E.; COOPER, C.; LORIA, K., “*Downsizing*”, North Florida University, (Çeviren Canan Çelik: **Human Resources** Şubat 98) Dec. 95, s.56.
- [29] THORNHILL, A.; GIBBONS, A., “*The Positive Management of Redundancy Survivors, Issues and Lessons*”, **Employee Counseling Today**, Vol: 7, No: 3, 1995. s.5-12.
- [30] BALLEY, A.; BARKLEY, M., “*Maintaining Staff Morale*”, **Health Service Management**, Vol: 87, No: 2, 1991, s.68-69.
- [31] THORNHILL, A.; SAUNDERS, M.N.K., “*The Meanings, Consequences and Implications of the Management of Downsizing and Redundancy: a Review*”, **Personnel Review**, Vol: 27, No: 4, 1998, s.274-275.



ÇATIŞMA YÖNETİMİNİN ÖNEMİ ve ÇEVİK KUVVET PERSONELİNİN ÇATIŞMA KAYNAKLARININ TEŞHİSİ ve ORTADAN KALDIRILMASINA İLİŞKİN NİĞDE İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Murat TÜRK¹, Selen DOĞAN²

^{1,2}Niğde Üniversitesi, İ.İ.B.F., Yönetim ve Organizasyon A.B.D., Yardımcı Doçent Dr.

Abstract: In traditional approach, organizational conflict was very simple and optimistic. In this approach, management solve their conflict problems by relying on formal authority and classical organizational restructuring. The new assumptions, however, suggest that conflict is inevitable, integral to the nature of the change, determined by structural factors such as physical shape of a building, the design of career structure or the nature of a class system and a minimal level of the conflict is optimal. The present day experts, therefore, emphasize the importance of making a cost benefit analysis of the conflict situation at any level. Organizations consist of various groups and interactive behaviors within groups as well as between groups and people are inevitable. Interactive behavior that occurs in organizations at the individual, interpersonal, group or organizational levels, results in conflict and consequently stress at all levels of organizations.

In this study, the sources and the results of conflict are examined by conducting a questionnaire survey on police force in Niğde Police Station. The founding of this study tend to suggest the existance of the modern aproach on conflict in Police Force sampled in this study.

I. GİRİŞ

Hızlı ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal gelişmeler, yönetim biliminin de çeşitli anlayışlara konu olmasına neden olmuştur. Bu değişim ve gelişme süreci içerisinde göze çarpan en önemli nokta ise, insanın üretim faktörleri içerisinde en ön plana çıkmış olmasıdır. İnsanların birçok ortak yönü olmakla birlikte, aralarında önemli bireysel farklılıklar da bulunmaktadır. Bu çerçevede, belirli amaçları birden fazla kişiyle ve bir grup olarak gerçekleştirebilmek zorunluluğu ile ortaya çıkan örgütlerde de, doğal olarak "farklılıkların" yönetimi söz konusu olacaktır. Farklı kültürlerden gelen, farklı eğitimleri alan, farklı kişilik özellikleri olan insanları yönetmek, bu farklılıklardan kaynaklanabilecek çatışmaları organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmeye yönlendirmek bugün tüm yöneticilerin karşı karşıya kaldığı önemli problemlerdendir.

Yönetimin temel amaçlarından biri, organizasyonlardaki verimliliği, etkinliği ve kontrolü sağlayabilmek için davranışlardaki çeşitliliği (kişilerarası farklılıklar, kişilerin amaçları ile organizasyonların amaçları arasındaki farklılıklar) en alt düzeye indirerek, davranışlarda tekdüzeliği sağlamak ve güvenilir davranış kalıpları oluşturmaktır [1]. Organizasyonlarda ortaya çıkan çatışmalar ve bunların yönetimi, yöneticilerin zamanlarının %20'sini almaktadır [2]. Yönetici esas itibarıyla; kişilerarası farklılıkları, amaçlardaki farklılıkları, amaçlara ulaştıracak yollar konusundaki farklılıkları, değer yargılarındaki farklılıkları, algı farklılıklarını vs. yöneten ve bunları organizasyonun amaçları doğrultusunda birleştiren kişidir. Bu farklılıklarla uğraşırken de yöneticinin, çeşitli çatışmalarla karşı karşıya kalması kaçınılmazdır.

Klasik yönetim düşüncesi çatışmaları kesinlikle kaçınılması gereken ve organizasyonu olumsuz yönde etkileyen unsurlar olarak görürken, modern yönetim düşüncesi çatışmayı sadece performansı olumlu yönde etkileyen bir unsur olarak değil, doğrudan performansın bir koşulu olarak görmektedir. Belirli bir düzeyde gerçekleşen çatışma, grup üyelerinin daha sorgulayıcı, daha çok öz-eleştiri yapabilen ve daha yeniliğe açık hale gelmesini sağlamaktadır. Başka bir ifade ile, modern yönetim düşüncesi çatışmayı gerekli görmekte, ancak belirli bir düzeyde kalması gerektiğini ileri sürmektedir [3]. Ayrıca, modern yönetim anlayışında organizasyonlarda çatışma kaçınılmaz olarak görülmekte ve bunları tamamen ortadan kaldırmanın da mümkün olmadığı ifade edilmektedir. Bu durumda, yönetime düşen görev ise, çatışmaları organizasyonun amaçları doğrultusunda yönlendirebilmektir [4]. Bunu başarabilmek için de, yöneticilerin her şeyden önce çatışma konusunda yeterli bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bu konuda yetersiz olan bir yöneticinin uzun dönemde başarılı olması, sorunlara çözüm bulabilmesi ve o organizasyonda uzun süre kalması da beklenemez.

II. ÇATIŞMA KAVRAMI VE ÖNEMİ

Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde de çatışmak zorunda kalmaktadırlar. Günümüz insanı da, yaşamının çok önemli bir bölümünü bir sosyal ilişki ve etkileşim ağı içerisinde geçirmektedir. Bireyin sosyal çevresinin kendi yaşamı üzerinde bu denli büyük bir role sahip olması, onun söz konusu çevreye uyum sağlaması açısından çeşitli baskılarla karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. Tüm canlılar gibi, insanlar için de çeşitli ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntılar sonucunda meydana gelen gerginlik durumları, çatışmaya neden olmaktadır [5]. Ayrıca çatışma, insanların farklı ihtiyaçları, tercihleri ve değerleri olduğu için her organizasyonda engel olunamayacak bir şekilde ortaya çıkabilmektedir [6].

Çatışma kavramının kesin bir tanımını yapmak oldukça zordur. Çünkü çatışmalar organizasyonlarda çok değişik ortamlarda ve düzeylerde ortaya çıkabilmektedir. Organizasyonlarda kişisel, kişilerarası, grup içi, gruplararası veya organizasyonel düzeyde çeşitli davranışlar sergilenmektedir. İşte çatışmalar, bu seviyelerin herhangi birinde ortaya çıkabilmektedir [7].

Organizasyonel verimliliği etkileyen ve yönetimde önemli zaman ve enerji kaybına neden olan *çatışma*; iki veya daha fazla kişi veya grup arasında, birlikte çalışma zorunluluklarından kaynaklanan anlaşmazlık ve uyum sorunu olarak tanımlanabilmektedir [4,8,9]. Ancak önemli olan, dinamik bir süreç olan çatışmadan kaçınılması mümkün olmadığı için yöneticilerin çatışmayı örgütün verimliliği doğrultusunda kullanabilmektir [10].

III. ÇATIŞMANIN TÜRLERİ

Daha önce de belirtildiği üzere, organizasyonlarda çok farklı düzeylerde ve türlerde çatışmalar söz konusu olabilmektedir. Organizasyonlarda ortaya çıkabilecek muhtemel çatışmalar aşağıda temel başlıklar altında sınıflandırılmıştır.

III.1. Çatışmaya Taraf Olanlarla İlgili Sınıflandırma

Bu çatışma türü aşağıda başlıklar altında incelenmiştir [2,41].

a. İçsel Çatışmalar

Bu çatışma türü, kişinin kendi içinde meydana gelmekte ve kişinin kendisinden ne beklediğinden tam emin olamaması veya kendisinden aynı konuda farklı davranışlar beklenmesi veya kendisinin yapabileceğinden daha fazlasının beklenmesi halinde ortaya çıkmakta ve kişiyi rahatsızlığa, strese itmektedir. Bu çatışma türü, dört grupta incelenmektedir [11].

1. Benimseme-Benimseme Çatışması

Bu çatışmada, kişi iki eşit olumlu ve çekici davranış alternatifi arasında tercih yapmak durumundadır.

2. Kaçınma-Kaçınma Çatışması

Bu çatışmada ise, kişi eşit iticilikte ve arzu etmediği iki olay arasından birisini tercih etmek durumundadır.

3. Benimseme-Kaçınma Çatışması

Bu çatışmada ise, kişi bir yandan arzu ettiği şeyi elde etmeğe çalışırken, öte yandan da elde etmek istediği neticeden istemediği etkiler nedeniyle kaçınmaya çalışmak durumundadır.

4. Çoklu-Benimseme Kaçınma Çatışması

Bu çatışmada ise, kişi benimseme-kaçınma çatışmalarının birçok kombinasyonu ile karşı karşıya kalmaktadır.

b. Kişilerarası Çatışmalar

Bu çatışma türü ise, organizasyonlardaki kişiler arasında birbirinden farklı amaç, bilgi, metot, değer yargısı nedeniyle ortaya çıkabilecek çatışmalardır.

c. Kişiler ve Gruplararası Çatışmalar

Bu tür çatışmada ise, organizasyonlarda farklı çalışma grupları, çeşitli davranış normları ve üretim standartları geliştirebilirler. Bu tür biçimsel olmayan gruplar tarafından kabul edilmek ve böylece sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için, kişi bunlara uymak zorunda kalmaktadır. Bu durumda da çatışmalar ortaya çıkabilmektedir.

d. Grupların Kendi İçlerinde ve Gruplararası Çatışmalar

Bu çatışma ise, organizasyonlarda bulunan grupların kendi içinde yer alan üyelerle, grup arasında bir uyumsuzluk olması halinde ortaya çıkmaktadır. Bazen gruplararası çatışmalar da ortaya çıkabilmektedir.

e. Organizasyonlararası Çatışmalar

Bu çatışma ise, açık sistem anlayışı içinde çalışan organizasyonlarla, rekabet, aynı bilgilerin kullanılması, kaynak ve veri alışverişi v.b. nedenlerle ilişkide buldukları diğer organizasyonlar arasında ortaya çıkmaktadır.

III.2. Çatışmaların Ortaya Çıkış Şekli İle İlgili Sınıflandırma

Bu gruptaki çatışma türleri ortaya çıkış aşamalarına göre dört başlık altında incelenebilir [4].

a. Potansiyel Çatışma

Bu çatışma, organizasyon içinde, henüz mevcut olmayan ancak çatışmaya neden olabilecek durumlar söz konusu olduğunda ortaya çıkmaktadır.

b. Algılanan Çatışma

Bu tür çatışma ise, organizasyonda görevli personelin çatışmalı durumları algılamasına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

c. Hissedilen Çatışma

Bu çatışma ise, çatışma durumundaki tarafların çatışma konusu olay hakkında hissettiklerini ifade etmektedir.

d. Açık Çatışma

Bu çatışma ise, çatışma halinin fiilen ortaya çıkması durumunu ifade etmektedir. Burada, söz veya fiili olarak güce dayalı bir çatışma söz konusudur.

III.3. Çatışmanın Organizasyon İçindeki Yerine Göre Sınıflandırma

Bu sınıflandırmaya giren çatışma türleri üç başlık altında incelenebilir [11].

a. Dikey Çatışma

Bu çatışma, farklı hiyerarşik seviyede bulunan astlar ile yönetici arasında ortaya çıkmaktadır.

b. Yatay Çatışma

Bu çatışma ise, organizasyon içinde aynı hiyerarşik seviyede bulunan kişiler arasında meydana gelmektedir.

c. Emir-Komuta ve Kurmay Personeli Arasındaki Çatışma

Bu çatışma ise, organizasyonlarda görev yapan, yürütme yetki ve sorumluluğu taşıyan emir-komuta personeli ile, kurmay personeli arasında sıklıkla meydana gelmektedir. Kurmay birimde görev yapan personel, genellikle konusunda uzman, iyi eğitim görmüş ve iyi yetişmiş personeldir. Emir-komuta personeli üzerinde yaptırım gücü yoktur. Sadece onlara yapacakları işle ilgili

yol gösterici ve tavsiye niteliğinde raporlar verebilmektedir. Çünkü sonuçta başarısızlıktan emir-komuta personeli sorumlu tutulacaktır. Kurmay personel, uygulamadan dolayı sorumluluk taşımadığı için, doğruları rahatlıkla savunabilmektedir. Ancak, emir-komuta yetkisine sahip yönetici, kendisini başarısız kılacağına inandığı ve yönetim politikasına ve kişiliğine uygun düşmeyen kurmay personelin tavsiyelerini uygulamaya koymak istemeyecektir. Yönetici de, kurmay personel de, rollerini sonuçta kendileri savunacaklardır. Her iki tarafın da bu savunmalarının altında yatan aslında, yetki ve konum çatışmasıdır.

III.4. Fonksiyonel Ve Fonksiyonel Olmayan Çatışma

Fonksiyonel çatışmalar, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olan çatışmalardır. Örneğin; çatışmanın nedeni araştırıldığında, çatışmanın kaynakların kıtlığından meydana geldiği anlaşılırsa, çatışan taraflara kaynak aktararak sorun çözülebilecektir. Fonksiyonel olmayan çatışmalar ise, organizasyonların işleyişini engelleyen çatışmalardır. Klasik ve neoklasik yaklaşımlar bütün çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışma olarak görmekte ve çatışmaların varlığının, organizasyon yapısının yetersizliğinin bir göstergesi olduğunu ifade etmektedirler [11].

III.5. Diğer Çatışma Türleri

Yukarıda sayılan çatışma türlerine ek olarak, organizasyonlarda amaç, rol ve kurumlaşmış çatışmalar da ortaya çıkabilmektedir. Bunlara aşağıda çok kısa bir şekilde değinilmiştir [4].

a. Amaç Çatışması

Bu çatışma, organizasyon içinde yer alan kişi veya grupların, farklı amaçlara sahip olmalarından kaynaklanmaktadır.

b. Rol Çatışması

Bu çatışma ise, kişinin kendisinden beklenen ile yapması gerekenin arasında uyumsuzluk bulunması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu çatışmada, birey iki kaynaktan dolayı baskı altında kalabilmektedir. Örneğin; ustabaşılar üst kademenin yönetimi temsil etme isteğini yerine getirmeye çalışırken, işçilerin yönetim katında kendilerini iyi temsil etmesi isteğini de yerine getirmeye çalışırlar. Böyle bir durum da, ustabaşılar rol çatışması ile karşı karşıya bırakılmaktadır.

c. Kurumsal Çatışma

Bu çatışma ise, çatışmanın ortaya çıkabileceği şartların, çatışmanın seviyesinin, çatışmayla ilgili çözüm yollarının önceden sosyal sistem tarafından tespit edildiği

bir durumu ifade etmektedir. Çatışmanın ortaya çıkması halinde nasıl hareket edileceği, hangi çözüm yöntemlerinin takip edileceği önceden belirlenmektedir.

IV. ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

Organizasyonlarda çatışmaya neden olan faktörler sayılamayacak kadar çoktur. Yetki kullanımındaki adaletsizlik, görev dağılımındaki eşitsizlik, sosyal imkanlardan yararlanma, atamalarda veya terfi etmede subjektif uygulamalar vb. çatışmalara neden olabilmektedir.

Çatışmalar çok farklı nedenlerle ortaya çıkmasına rağmen, organizasyonlarda çatışma nedenlerini analitik bakımdan inceleyen düşünürler, modern organizasyon kuramının öncüleri sayılan March ve Simon'dur. Düşüncülere göre, organizasyonlarda çatışma kaynağı ve nedeni olan hususlar üç ana başlık altında toplanabilmektedir. Bunlar [5]; Organizasyon içi bağımlılıkların meydana getirdiği çatışmalar, amaçlarda ortaya çıkan farklılıkların doğurduğu çatışmalar ve algılama farklılıklarının ortaya çıkardığı çatışmalardır. Aşağıda her bir çatışma nedenine ayrı ayrı değinilecektir.

IV.1. Organizasyon İçi Bağımlılıkların Meydana Getirdiği Çatışmalar

Bu çatışma nedenleri kendi içinde üç kısma ayrılmaktadır [5].

a. Sınırlı Kaynaklara Karşılıklı Bağımlılık

Organizasyonlar insan, makine, materyal, ve para kaynaklarından meydana gelmişlerdir. Bu kaynaklar, belirli mal ve hizmetlerin üretilmesine tahsis edilmiştir. Çeşitli görevleri yerine getirmek üzere bir araya gelmiş bulunan ve belirli alanlarda uzmanlaşmış olan bölümler, görevlerini daha etkin yerine getirmek ve hedeflerine eksiksiz biçimde ulaşabilmek için bu kaynaklara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu kaynaklar da oldukça sınırlı olduğu için, bölümler ya da birimler tahsisten daha fazla pay almak istemektedirler.

b. Faaliyetlerin Zamanlamasında İç Bağımlılıklar

Organizasyonlar, yürütülen işler bakımından birbirleriyle karşılıklı olarak bağımlı olan bölüm ve kısımlardan meydana gelmişlerdir. Örneğin; insan kaynakları bölümü zamanında personel alamıyorsa, bu hata diğer bölümlerin başarısını etkileyeceğinden çatışma çıkması kaçınılmazdır.

c. Organizasyonel Görev ve Sorumluluklarda Karışıklıklar

Organizasyonlarda iyi belirlenmemiş yapı, görev ve sorumluluklar da çatışma kaynağı olmaktadır. Bu durumda, belirsizlikleri ortadan kaldıracak bir yapılanmaya gidilebilecektir [8]. Örneğin; her yöneticiye görev sınırlarının neler olduğu, nerede başlayıp nerede biteceği bildirilmez ise çatışmalar ortaya çıkabilmektedir.

IV.2. Amaçlarda Ortaya Çıkan Farklılıkların Doğurduğu Çatışmalar

Bu çatışma nedenleri de kendi içinde dört kısma ayrılmaktadır [5].

a. Sınırlı Kaynaklara Bağlılık

Bireyler kendi kişisel istek ve arzularını gerçekleştirmek için, organizasyonel imkan ve kaynaklara ihtiyaç duymaktadırlar. Dolayısıyla, organizasyonlarda kaynakların kuruması veya devamlılık arz etmemesi hallerinde, bu kaynaklara bağlılık da artacak; bunun sonucunda ise çatışmalar ortaya çıkabilecektir. Örneğin; kadro azaltılması durumunda, kimin yerini koruyabileceği bir çatışma kaynağı olacaktır.

b. Rekabetçi Ödüllendirme Sistemleri

Pek çok çatışmanın kökeninde, bireylerin gösterdikleri başarıların ölçüsünde ödüllendirilmeleri yatmaktadır. Eldeki imkanlar bu başarılar ölçüsünde dağıtıldığında, kişiler yarışma içine girmektedirler. Bunun sonucunda da, kişilerarası düşmanca tutumlar ortaya çıkabilmektedir.

c. Bireysel Amaçlardaki Farklılıklar

Organizasyonlarda bireysel istekler ve ihtiyaçlar kişiden kişiye değişmektedir. Bunun nedenini bireylerin değişik kültür, yetişme tarzları, duyguları, zevkleri gibi kişilik farklılıklarında aramak gerekmektedir. Bu farklılıkların sonucunda, kişilerin olaylar karşısında davranış ve tutumları da değişik olmaktadır. Bazen bir bireyin amaç ve değerleri, diğer bireylerin amaç değerlerine ters düşebilmekte; bu nedenle ortaya çatışmalar çıkabilmektedir.

d. Organizasyonel Amaçların Subjektif Çalıştırılması

Organizasyonlarda çalışma amaçlarının açık ve objektif biçimde belirlenmesi çatışmaları azaltacaktır. Ancak, bu amaçların tüm organizasyonlarda belirlendiğini ifade etmek de yanlış olacaktır. Hatta bazen organizasyonun görevlerinin kolayca belirlendiğini ifade etmek de mümkün değildir. Bu durum amaçlar konusunda tam bir

görüş birliğinin sağlanmasını engellemektedir. Böylece organizasyonel amaçların her bölüm, kısım, yönetici ve birey tarafından ayrı ayrı yorumlandıklarını ve bu nedenle yapılan faaliyetlerde ve uygulamalarda da büyük farklılıkların ortaya çıktığını açıklamak yanlış olmayacaktır. Bu tür çatışmalar bölümler ve kısımlar arasındaki yetki ve sorumluluk sınırlarının da yorumlanmalarında görüş ayrılıklarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

IV.3. Algılama Farklılıklarının Ortaya Çıkardığı Çatışmalar

Bu çatışma nedenleri de, kendi içinde altı kısma ayrılmaktadır. Ancak açıklamalardan önce, bu tür çatışmanın şematik olarak açıklamasında fayda görülmektedir (Bknz. Şekil.1).

a. Bilgi Edinme ve Gönderme Farklılıkları

Mal ve hizmet üretiminde verimliliğin sağlanmasında, işbölümü ve uzmanlaşma, modern organizasyonların temel özelliğini oluşturmaktadır. Çünkü, organizasyonlarda her birim özel bir işleve sahiptir ve organizasyona sadece kendi faaliyetlerine uygun gelen bazı bilgileri sağlamaktadırlar. Ayrıca, her birimin uyguladığı haberleşme ve bilgi edinme yol ve yöntemleri farklıdır. Bu nedenle, haberleşme ve bilgi edinme eksiklikleri toplam organizasyon verimliliği ve etkinliği bazında yanlışlara, koordinasyonsuzluklara ve nihayet çeşitli suçlama ve çatışmalara neden olabilmektedir.

b. Bilgi Sağlamada Bağımsızlık

Bölümsel uzmanlaşma ve teknik bilgi karmaşıklığı arttıkça, bölümler kendilerine özel biçimsel ve biçimsel olmayan bağımsız bilgi kaynakları geliştirirler. Burada önemli olan, her bir bölümün bağımsız olarak geliştirdiği bu bilgi sağlama şebekelerinin birbirinden oldukça farklı nitelik taşıdıklarıdır. Çünkü, çalışma sistemleri her birinden elde edilen bilgiler üzerine kurulmuştur. Her bölüm, organizasyonda ne olup bittiği hakkında veya işlemin gidişatı konusunda oldukça farklı görüş açıları geliştirmektedir. Bunun sonucunda da, bir bölüm işlerin iyi gideceğinden bahsederken, diğer bölüm kötü gideceğinden söz edebilecektir. Bu hususların ortaya çıkardığı durumlar, bölümler arasında tüm organizasyonel işlevlere ilişkin eksik bilgi sahibi olmanın doğurduğu çatışmaların nedenini oluşturmaktadır.

c. Zaman Ufku Farklılıkları

Görevlerin yapısı ve niteliği, farklı organizasyon birimleri, kısımları ve bölümlerinin zaman ufkunda değişikliklere yol açabilmektedir. Bazı görevlerin planlanması iki üç yıl kadar geniş bir zaman ufkunu kapsayabilmektedir. Örneğin; tepe yönetiminin zaman

öngörüsü 5-10 yılı kapsarken, pazarlama bölümü için 1 ya da 2 yılı kapsamaktadır. Geniş ölçüde zaman ufklarının bulunduğu organizasyonlarda bireyler, kısımlar ve bölümler bakımından öngörülerde ve planlamada görüş birliği sağlamak çok zordur. Bu görüş farklılıkları ve erken veya geç öngörüler nedeniyle, birbirine bağlı olan kısım ve bölümlerde çatışmalar kaçınılmaz olacaktır.

d. Bölümlerin Amaçlarında Farklılıklar

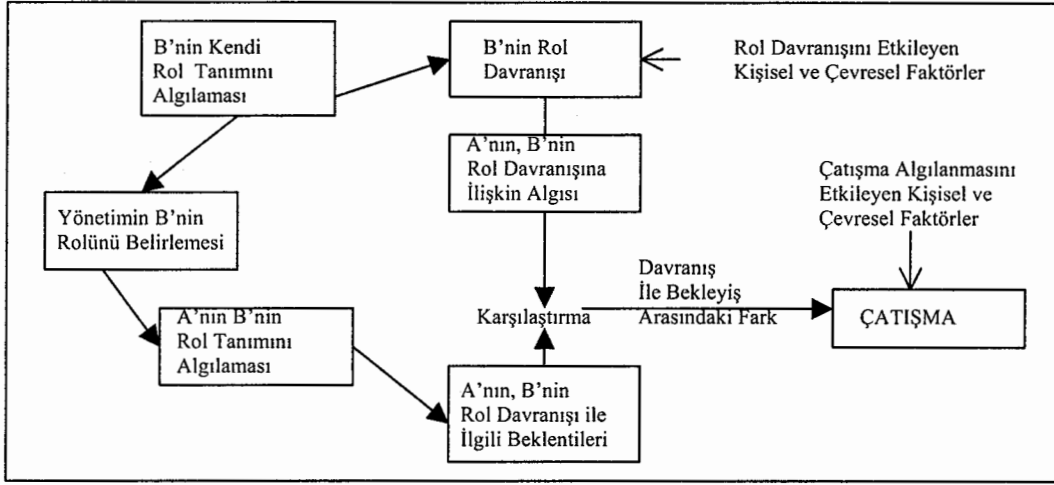
Organizasyonlarda her bölümün farklı amaçları vardır. Her birim, kendi hedef ve amaçlarını maksimize ederek başarısını arttırmaya çalışırken birbirlerine zıt düşebilmektedir. Çünkü, her bölüm organizasyonel başarıyı ancak kendi biriminin işlevlerinin başarısına bağlamaktadır.

e. Yöneticilik Görüş ve Uygulamalarındaki Farklılıklar

Her yöneticinin yönetim fonksiyonlarını yerine getirmede farklı yol ve yöntemlere başvuracağı açıktır. Çeşitli bölümlerde, farklı yönetim biçimlerinin kullanılması ve sorunlara her yöneticinin kendi algılama biçimi ile bakması ve değerlemesi, bazı anlaşmazlıklara yol açabilmektedir. Diğer önemli bir nokta ise, yöneticinin uyguladığı yönetim biçiminin astlarının benimsenmemesi durumudur. Yukarıda sayılan bu durumlar, çeşitli anlaşmazlıklara neden olabilmektedir.

f. Yeniliklerin Gerektirdiği Yeni Bilgi ve Görüşlerden Doğan Anlaşmazlıklar

Organizasyonların sürekli olarak yeniliklere ve değişimlere açık olması kaçınılmazdır. Bu yenilik ve değişimlerin gerektirdiği bilgi, tecrübe, yetenek ve esnekliği bazı eski yöneticilerin algılayamamalarından ve bunlarla ilgili uygulamaları bir an önce yürürlüğe koyamamalarından dolayı, bu tür anlaşmazlıklar ortaya çıkabilmektedir.



Şekil .1. Rol Tanımları, Rol Davranışı ve Rol Beklentisi Sonucu Ortaya Çıkan Algılam a Farklılıklarının Analizine İlişkin Bir Model

(Kaynak : Erol EREN, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5.Baskı, İstanbul, 1998, s.449.)

V. BİREYLERARASI ÇATIŞMAYA İLİŞKİN BİR MODEL

Bireylerin, organizasyonun diğer üyeleri ile etkileşim dinamiklerini en iyi biçimde açıklığa kavuşturan bir yaklaşım Joseph Luft ve Harry Ingham tarafından geliştirilen Johari Penceresi modelidir [7]. Şekil.2 bu modelin boyutlarını göstermektedir.

Şekil.2, kişinin kendi hakkında bildiği ve bilmediği özellikleri olabileceğini göstermektedir. Ayrıca kişi, başkalarına ilişkin bazı özellikleri bilmekte, bazılarını ise bilememektedir. Johari penceresinin dört boyutu aşağıda özetlenmiştir.

	Kişi Diğer Kişiyi Tanımaktadır	Kişi Diğer Kişiyi Tanımamaktadır
Kişi kendini Tanımaktadır	Açık Kişi	Saklı Kişi
Kişi Kendini Tanımamaktadır	Kör Kişi	Keşfedilmemiş Kişi

Şekil.2. Johari Penceresi

(Kaynak: Fred LUTHANS, *Organizational Behavior, Seventh Edition*, McGraw-Hill, Inc., Literatür Yayıncılık, İstanbul, 1995, s.279.)

a. Açık Kişi

Birey kendine ve başkalarına ilişkin özellikleri bilmektedir. Kişilerin birbiri ile olan ilişkilerinde, bir tarafın savunmaya geçmesi için bir neden yoktur. Böyle bir ilişkide, anlaşmazlık, bireysel üstünlük sağlama gibi bir endişe olmadığı için çatışma ortaya çıkmamaktadır.

b. Saklı Kişi

Kişi kendini tanımakta fakat diğer kişiyi tanımamaktadır. Bu yüzden, gerçek duygu ve düşüncelerini saklı tutmayı tercih edecektir. Böyle bir ilişki sisteminde, kişinin hareketlerinin bazıları, karşısındaki tarafından yorumlanamayacak ve taraflardan birisinin savunmaya geçmesi söz konusu olabilecektir. Bu nedenle de, kişilerarası ilişkilerde çatışma kaçınılmaz olacaktır.

c. Kör Kişi

Kişi kendini tanımadığı için, karşısındaki kişinin canını sıkabilecektir. Karşısındaki kişi, ona kendini tanıması için yardımcı olmak isteyebilecektir. Fakat, kişinin duygularını rencide etmekten korkabilir. Bu da bir çatışma nedeni olabilecektir.

d. Keşfedilmemiş Kişi

Kişi kendini ve öteki kişiyi tanımamaktadır. Dolayısıyla, çatışmaya en açık durum budur.

VI. ORGANİZASYONLARDA ÇATIŞMANIN YÖNETİMİNDE BAŞVURULABİLECEK YAKLAŞIMLAR

Çatışmaların yönetiminde başvurulan yaklaşımlar, üç ana başlık altında incelenebilir. Bunla: Kayıp-kayıp yaklaşımı, kazanç-kayıp yaklaşımı ve kazanç-kazanç yaklaşımıdır [7]. Aşağıda bu yaklaşımlara yer verilmiştir.

VI.1. Kayıp-Kayıp Yaklaşımı

Bu yaklaşımda, çatışmaya giren tarafların hepsinin kaybetmesi söz konusudur. Uygulamada, ya taraflar ikna edilerek çatışmadan çekilmekte ve hiçbir taraf isteğini elde edememekte veya çatışmayı çıkaran taraf tazminatı ödenerek işten çıkarılmaktadır.

Bir diğer yol da, çatışan tarafların kurumun düzenleyicisi, kural ve mevzuat çerçevesinde çatışmanın çözümü için yönetime müracaatını sağlamaktır. Bu durumda da, taraflar istediklerini elde edemeyeceklerdir.

Bu yaklaşımda tarafların hepsinin kaybı söz konusu olduğu için, arzu edilmeyen ve son çare olarak başvurulabilecek bir yaklaşımdır.

VI.2. Kazanç-Kayıp Yaklaşımı

Bu yaklaşımda, çatışmaya taraf olan gruplar kendi pozisyonlarını güçlendirerek, karşı tarafın durumunu görmeme eğilimindedirler. Eğer grup kendisini rakibinden çok güçlü hissediyorsa, bu doğru bir yaklaşım olabilecektir. Aynı şekilde, çatışmaya taraf olan iki grup da bu yaklaşımı uygularsa, iki eşit güçteki kavgacı birbirlerine girince sonuç kayıp kayıp durumu olabilecektir (sendika yönetim ilişkileri buna en güzel örnektir).

Bu yaklaşımda bir taraf daima kaybeden grup olacağından, çatışma uzun vadede bitmeyecektir. Kaybeden grup kendisini güçlü hissettiği zaman yeniden çatışmayı hızlandıracaktır.

VI.3. Kazanç-Kazanç Yaklaşımı

Bu yaklaşım, gerek çatışma tarafları gerekse organizasyonlar için en iyi seçeneği oluşturmaktadır. Böyle bir yaklaşım, yaratıcı ve enerjik grupların sorunları çözmek için gayret göstermelerine neden olmaktadır. Bu yaklaşım, anlaşmazlık konularının karşılaştırılması ve farklılıkların azaltılması ile sonuca ulaşılması esasına dayanmaktadır. Çatışmaya böyle bir olumlu yaklaşım, çatışan bütün tarafların birşeylerin yanlış olduğunun ve dikkat istediğinin farkına varmasını sağlamaktadır. Problem çözümünde başarı elde edildiğinde, çatışma tam anlamıyla çözümlenmiş demektir. Bu yaklaşım, çözüm esnasında hiçbir şey baskı altına alınmadığı için, çatışmayı diriltme ve sürdürme nedenlerini ortadan kaldırmaktadır. Karşılaştırmayı daha çok kullanan organizasyonlar, bunu kullanmayanlara oranla daha üstün bir performans göstermektedirler.

VII. ORGANİZASYONLARDA ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Organizasyonlarda çatışmaların yönetimine ilişkin birçok yaklaşım yer almaktadır. Burada bunlardan en çok bilinenleri açıklanacaktır [4,5,8].

VII.1. Kaçınma Yöntemi

Bu yöntemde yöneticiler, personel arasındaki çatışmayı bilmemezlikten gelmektedirler. Zaman içinde personelin çatışmayı kendi aralarında çözebileceklerini düşünmektedirler. Çatışmaya taraf olanlar da birbirinden uzak durmak ya da bir araya gelmekten kaçınarak çatışmanın büyümesini önlemeye çalışmaktadırlar. Bazı yöneticiler de, bir konuda bir şey yapmak veya karar vermek çatışmayı artıracaksa, o konuda karar vermekten veya o işi yapmaktan kaçınarak çatışmayı önlemeye çalışmaktadırlar. Bu tür bir davranış tarzı uzun vadede çatışmayı kronikleştirebilecek ve hiçkimse için de faydalı olmayacaktır.

VII.2. Yumuşatma Yöntemi

Bu yöntemde, çatışan taraflar için çatışma konuları dikkatlerden uzak tutularak, daha çok anlaşabilecekleri ortak konular, görüşler ve ortak değerler üzerinde yoğunlaşmaları sağlanmaktadır. Bu yöntem çatışmayı tamamen çözmekte ancak, belli bir süre için yüzeysel çözüm getirmektedir.

VII.3. Uzlaştırma Yöntemi

Bu yöntemde, çatışmaya taraf olanlar, kendilerince önemli olan bazı konularda karşılıklı olarak taviz vererek fedakarlıkta bulunmaktadır. Böyle bir yaklaşım, çatışmaya geçici bir çözüm getirmekte, zaman içerisinde taraflar yeniden çatışmaya girebilmektedir.

VII.4. Problem Çözme Yöntemi

Bu yöntem, çatışma konularının üzerine giderek, çatışmanın esas nedenlerini bulup, onları tamamen ortadan kaldırmayı amaçlayan bir yöntemdir. Burada, çatışan taraflar yöneticiler tarafından yüz yüze getirilerek anlaşmazlık konuları üzerinde tartışmaktadırlar. Çatışan tarafların ortak yönleri ve anlaşabilecekleri konular üzerinde daha fazla durulmaktadır. Anlaşmazlık konularının tamamen giderilmesi için tartışmalar devam etmektedir. Bu, yöntem, yanlış anlamalardan kaynaklanan çatışmaların giderilmesinde çok etkili bir yöntemdir.

VII.5. Kaynakların Artırılması Yöntemi

Bu yöntemle, sınırlı kaynak nedeniyle çatışan tarafların her birine arzu ettiği imkan verildiğinde, çatışma nedeni ortadan kalkacağı için çatışma çözüme kavuşmuş olacaktır. Ancak, kaynakların sınırlı olduğu ve artırılmadığı durumlarda bu yöntemin uygulanması zorlaşmaktadır.

VII.6. Güç Kullanma Yöntemi

Bu yöntemde yöneticiler, yetkilerini kullanarak çatışan tarafların çatışmadan çekilmelerini sağlamaktadırlar. Ancak, kullanılan yetki çatışmaya taraftar olanların tamamı tarafından onaylanmalıdır. Bir tarafın kazanması, diğer tarafın kaybetmesi ve küsmesi sonucunda, yetki kullanımı çatışmaları geçici olarak çözecek ve zaman içinde çatışmalar tekrar ortaya çıkabilecektir.

VII.7. Üstün Amaçlar Yöntemi

Bu yöntemde, çatışan tarafların çatışmadan vazgeçirilmeleri, her iki tarafın da kendi özel çıkarlarından daha önemli ve etrafında birleşecekleri bir amaç bulunması ve çatışma konusunun unutturulmaya çalışılması esastır. Adeta ortak bir düşman oluşturularak, çatışma konusunda çok daha önemli olan ortak ve vazgeçilmez menfaatlerin korunması için birlikte hareket edilmesi sağlanmaktadır. Bu yöntem, çatışmalara kesin bir çözüm getirmemekte; çatışmalar belirli bir dönem için baskı altına alınarak ertelenmektedir.

VII.8. Çatışmaya Taraf Olan Kişilerin Değiştirilmesi Yöntemi

Bu yöntemde, çatışmaya taraf olanların organizasyon içindeki yerleri değiştirilerek çatışmaya çözüm bulunmaya çalışılır. Bu durumda, çatışmaya en yüksek düzeyde kaynaklık eden personelin değiştirilmesi ile işe başlanmaktadır.

VII.9. Organizasyonel İlişkileri Değiştirme Yöntemi

Bu yöntemde, sorunları gidermek için organizasyon yapısında ve işleyişinde birtakım değişikliklere gidilmektedir. Organizasyondaki iş akışları değiştirilmekte, çatışmaya neden olan işler başka bir bölüme bağlanmaktadır.

VII.10. Hakeme Başvurma Yöntemi

Bu yöntemde, çatışmaya taraf olan kişiler çözümü kendileri bulamıyorsa, yönetici de tarafları ikna edemiyorsa, üçüncü bir kişi veya grubun hakemliğine başvurulmaktadır. Hakemliğine baş vurulan grup, her iki tarafın da itimadını ve saygısını kazanmış olmalıdır.

Hakemin kararı ne yönde olursa olsun, tarafların bu kararı saygı ile karşılamaları çözümde esastır.

VII.11. Oylama Yöntemi

Bu yöntemde, taraflar topluluk önünde bir araya getirilerek, fikirlerini ayrı ayrı açıklamalarına fırsat verilmektedir. Sonra da, tarafları dinleyen topluluk arasında oylama yapılmakta ve oylamada çoğunluğun vereceği karar uygulanmaktadır. Bu yöntemde tarafların, başarı için karar verecek topluluğun objektif hareket edeceğine inanması şarttır.

VII.12. Davranış Değiştirme Yöntemi

Bu yöntemde, organizasyon içinde, çatışmanın taraflarının birbirini yeterince tanımamasından kaynaklandığı durumlarda, tarafların eğitim yoluyla davranışlarının değiştirilmesi yoluna gidilebilmektedir. Böylece, tarafların davranışlarında eğitim yolu ile değişme ve gelişme sağlanmasına çalışılmaktadır. Bu sayede, birbirini tanımayan taraflar tanışma imkanı ve olaylara daha farklı açıdan bakma ve değerlendirme imkanı bulabilmektedirler. Bu yöntem, genel olarak, organizasyon üyelerinin işletmenin kurallarına ve politikalarına uygun yönlendirilmesi ve intibak ettirilmesinde, kişilerin organizasyon içinde çalıştıkları diğer kişilerle ve organizasyonla ilgili davranışların ve değer yargılarının değiştirilmesinde de kullanılmaktadır. Bu yöntemler arasında, Eğitim Grubu, Duyarlılık Eğitimi, Örnek Olay İncelemesi, Rol Oynama ve Grup Tartışması en çok kullanılanlardır.

VII.13. Meşgul Etme Yöntemi

Bu yöntem, çatışan taraflara çok iş vererek boş zamanlarını ortadan kaldırmak ve böylece, dedikodu ve birbirleriyle uğraşacak, çatışacak vakit bulamamalarının sağlanması esasına dayanmaktadır. Böyle bir yöntem sadece çatışmanın şiddetini azaltabilmektedir, çatışmayı tamamen ortadan kaldıramamaktadır.

VII.14. Politik Araçlar Yöntemi

Bu yöntemde, yönetici organizasyon içinde çatışan taraflara çatışmadan vazgeçmeleri durumunda belirli vaatlerde bulunmaktadır. Taraflar da yeni imkanlar verileceği düşüncesi ile çatışmadan vazgeçmektedirler. Bu yöntemde, her iki taraf da belirli ödünler vererek anlaşılır ve bunun sonucunda da belirli imkanlar elde ederler. Çatışmayı tam olarak ortadan kaldırmasa da, taraf olanlar önemli ölçüde tatmin edilmekte ve hiç birisi kaybeden, küsen, mağlup durumuna düşmemektedirler.

Yukarıda açıklanan yöntemlerin tamamı, her olay için kullanılamaz. Çünkü her çatışma için farklı yöntemlerin kullanılması gerekmektedir. Her olayda kullanılacak ve en iyi çözümü sağlayacak bir tek yöntem

mevcut değildir. Her olayın çözümü için en iyi yöntem, olayın şartlarına ve durumuna göre değişecektir. Önemli olan, farklı durum ve çatışmalarda hangi yöntemin en iyi olacağını ve uygulanabilirliğinin yönetici tarafından belirlenebilmesidir. Ancak bu şekilde en iyi sonuç elde edilerek, çatışmalar en aza indirilebilecektir.

VIII. NİĞDE İLİ ÇEVİK KUVVET PERSONELİNİN ÇATIŞMA KAYNAKLARININ TEŞHİSİ ve ORTADAN KALDIRILMASINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, Çevik Kuvvet Personelinin çatışma nedenlerinin teşhisi ve ortadan kaldırılmasına yönelik, anket çalışmasına dayalı olarak Niğde ilinde gerçekleştirilen bir araştırmaya yer verilmiştir.

Günümüzde, kamu ya da özel sektör yöneticisi veya personeli olsun, herkes yoğun sorumluluk, aşırı rekabet ve zamanın baskısı altında karar vermek ve bu kararları hayata geçirmek zorundadır. Bunu yaparken de, çok çeşitli baskı, farklı insanlarla birarada görevi gerçekleştirmenin yarattığı stres, amirlerin müdahaleleri gibi nedenlerle insanlar çatışma içine girebilmektedirler.

Çevik kuvvet polislerinin işinin çok zor ve stresli bir iş olduğu düşünüldüğünde, görevleri esnasında çatışma nedeni ile hem kendilerinin hem de çevrelerindeki kişilerin güvenliğini tehdit edebilecekleri düşünüldüğünde, böyle bir çalışmanın gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Buradan hareketle, çevik kuvvet personelinin mevcut çatışma nedenlerinin neler olduğu tespit edilmeye çalışılarak, bunların ortadan kaldırılmasına yönelik öneriler geliştirmek amaçlanmıştır.

Bu araştırma Niğde İl Emniyet Müdürlüğü Çevik Kuvvet Şubesi'nde görevli 50 personel ile gerçekleştirilmiştir. Öncelikle, çevik kuvvet personeli ile bir ön görüşme yapılarak, genel bilgiler elde edilmiştir. Bu bilgiler de dikkate alınarak sureti ile bir anket formu hazırlanarak çalışanlara ulaştırılmıştır.

Kanımızca, bu araştırma Türkiye genelindeki çevik kuvvet personeline yapılabilsaydı daha gerçekçi bilgiler elde edilebilirdi. Zaman ve maliyet kısıtları nedeni ile bu araştırma sadece Niğde İli Çevik Kuvvet Personeli üzerinde yapılabilmektedir. Yapılan işin niteliğinin aynı olması nedeni ile, bu önerilerin diğer il emniyet müdürlüklerinde çalışan personelin de yararına olabileceği düşüncesindeyiz.

Araştırmanın ana kütesini oluşturan 50 çevik kuvvet personelinin tamamı ile anket yapılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde SPSS-X 9.0 (Statistical Package for Social Sciences) paket programından yararlanılmıştır. Ankette yer alan sorulara ilişkin olarak

frekans dağılımları verilmiş, araştırmadaki yarguların değerlendirilmesinde 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca, bazı değişkenler arasındaki ilgi Ki-Kare testi kullanılarak ortaya konulmuştur.

Değişkenleri ölçmede kullanılan yarguların, ölçülmek istenen yargıyı ölçüp ölçmediği konusunda emin olmak için güvenlik testi uygulanmıştır. Her bir yargı ve değişken Cronbach Alfa değeri açısından test edilmiştir. 49 değişkenli ölçeğimizin iç tutarlılık oranı diğer bir deyişle alfa katsayısı ilk analiz sonucunda %73,31 olarak bulunmuştur. Güvenilirliği artırmak için %73,31'in üzerindeki değişkenler silinmiş, ölçeğin iç tutarlılığını (alfa katsayısını) artıracak değişken kalmayana kadar aynı süreç tekrarlanmıştır. Bu işlem, değişken sayısı 16'ya inene kadar tekrar edilmiş ve sonuç itibarıyla, 16 değişkenli ölçeğimizin tüm değişkenleri düzeltilmiş "Item Total Correlation" ve "Alpha if Item Deleted" değerleri incelenmiş olup, geriye kalan değişkenlerin iç tutarlılığını (Alpha Katsayısını) maksimize edecek 16 değişkene rastlanmış ve Cronbach Alfa değeri %86,70 olarak bulunmuştur. Bu oran yapılan araştırmanın güvenilirliğini desteklemektedir.

IX. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmada kullanılan anket formundaki soruların sırası dikkate alınarak aşağıdaki değerlendirmeler yapılmıştır.

Anketi cevaplandıranların demografik özelliklerini gösteren Tablo.1 ve Tablo.2 incelendiğinde %88'inin 22 ila 32 yaş arasında oldukları görülmüştür. Ayrıca, hepsinin erkek personel olduğu ortaya çıkmıştır. Niğde ilinin nüfusunun az olması ve araştırma yapılan bölümün çevik kuvvet şubesi olmasının da bu sonucun ortaya çıkmasına neden olduğu düşüncesindeyiz.

Personelin büyük bir kısmının genç kuşak olduğu görülmektedir. Genç insanların da, özellikle bireysel nedenlerle çeşitli çatışma nedenleri ile karşılaşabileceklerinin göz önüne alınması gerekmektedir. Kişinin kendinden beklenenlerin farklılığı, yapabileceğinden fazlasının istenmesi, değer yargılarının ya da davranış normlarının farklılığı vb. nedenler genç insanların önündeki potansiyel çatışma kaynaklarıdır ve onlar üzerinde baskı yaratacaktır. Amirlerinin ise, bu ve benzeri farklılıkları dikkate almaları gerekmektedir.

Tablo.1. Yaş Dağılımı

YAŞ	Boş	22-32'den Küçük	Toplam
Frekans	6	44	50
Yüzde (%)	12,0	88,0	100,0

Tablo.2. Cinsiyet Dağılımı

CİNSİYET	Boş	Erkek	Toplam
Frekans	5	45	50
Yüzde (%)	10,0	90,0	100,0

Ankete katılanların eğitim durumlarını gösteren Tablo.3 incelendiğinde, personelin %68'inin lise, %18'inin üniversite ve %4'ünün ise yüksek lisans mezunları oldukları görülmektedir.

Tablo.3. Eğitim Durumunun Dağılımı

EĞİTİM DURUMU	Boş	Lise	Üniversite	Yüksek Lisans	Toplam
Frekans	5	34	9	2	50
Yüzde (%)	10,0	68,0	18,0	4,0	100,0

Tablo.4. Kurumda Çatışma Yaşama Durumlarının Dağılımı

ÇATIŞMA YAŞAMA	Hayır	Her Zaman	Sık Sık	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman	Toplam
Frekans	10	2	2	21	15	-	50
Yüzde(%)	20,0	4,0	4,0	42,0	30,0	-	100,0

Kurumda çatışmalar yaşandığını belirten personelin, çatışmaların türleri ile ilgili sorulara verdikleri cevapları gösteren Tablo.5 incelendiğinde, %26 oranla kurumlararası çatışmaların, %16 oranla

Personelin, "kurumunuzda bireyin kendi içinde, iki ya da daha fazla birey veya grup arasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan çatışmalar mevcut mudur?" sorusuna verdikleri cevapların dağılımı Tablo.4'de görülmektedir. Tablo.4 incelendiğinde, "bazen" seçeneğinin %42 oranla ve "nadiren" seçeneğinin de %30 oranla tercih edildiği görülmektedir. "Hayır" seçeneği ise %20 oranla tercih edilmiştir. Bu soruya kurumda hiçbir zaman çatışma yaşanmadı cevabını veren kişi ise bulunmamaktadır. Eğer örgütten veya işletmeden bahsediliyorsa, çatışmalardan da bahsedilecektir. Farklı insanlar, farklı bölümler, ya da farklı kültürler arasında küçük ya da büyük oranda çatışma yaşanması kaçınılmazdır. Önemli olan bunları en aza indirerek, çatışmaları örgütün yararına kullanabilmektir. Bu konudaki en önemli görev de amirlere düşmektedir.

gruplararası, %12 oranla da grup içi çatışmaların yaşandığı anlaşılmaktadır. Bu oranlar kurumlararası çatışmalar yanında, grup içi ve gruplararası çatışmaların da yoğunluğuna dikkat çekmektedir.

Tablo.5. Kurumdaki Çatışma Türlerinin Dağılımı

ÇATIŞMA TÜRLERİ	Boş	Kendi İçinde	Kişilerarası	Grup içi	Gruplararası	Kurumlararası	Toplam
Frekans	11	5	7	6	8	13	50
Yüzde (%)	22,0	10,0	14,0	12,0	16,0	26,0	100,0

Çatışma yaşandığını belirten personelin, istenmeyen türden çatışmaların neler olduğu ile ilgili sorulara verdikleri cevapları gösteren Tablo.6 incelendiğinde de, %60 oranla ast ve üstler arasında yaşanan çatışmaların istenmediği anlaşılmaktadır. %10 oranla işbirliği halinde olan bölümlerin karşılıklı olarak işbirliğinden uzaklaşması durumundaki çatışmalar; %2

oranla kurumun bir bölümünün iki kilit adamı arasındaki şahsi çatışmalar ve yine %2 oranla taraflar arasında ideolojik farkın ortaya çıkması halindeki çatışmalar istenmeyen türden çatışmalar olarak gösterilmiştir. Bu soruya %26 oranla cevap verilmemesi de düşündürücüdür.

Tablo.6. Kurumdaki İstenmeyen Türden Çatışmaların Dağılımı

İSTENMEYEN TÜRDEN ÇATIŞMALAR	Boş	İki Kilit Kişi Arasında	Ast-Üst Çatışması	İşbirliğinden Uzaklaşma	İdeolojik Farklılıklar	Toplam
Frekans	13	1	30	5	1	50
Yüzde (%)	26,0	2,0	60,0	10,0	2,0	100,0

Burada, kurumdaki çatışma türleri ile istenmeyen türden çatışmaların neler olduğu arasında bir ilişki olup olmadığı X^2 analiz yöntemi kullanılarak test edilmiştir (Bknz. Tablo.7).

H_0 : Kurumdaki çatışma türleri ile istenmeyen türden çatışmaların neler olduğu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Kurumdaki çatışma türleri ile istenmeyen türden çatışmaların neler olduğu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0 hipotezinin testinde, X^2 (Ki kare) analiz yöntemi kullanılarak elde edilen bulguların %20'si 5'ten küçük olduğu için satır ve sütunlar birleştirilmesi sonucunda bulunan X^2 değeri (0,000) 0,05'ten küçük olduğu için, H_0 hipotezi red edilip H_1 hipotezi kabul edilecektir.

Tablo 7: Kurumdaki Çatışma Türleri İle İstenmeyen Türden Çatışmaların Neler Olduğu Arasındaki İlişki

Çatışma Türleri \ İstenmeyen Türden Çatışma	Boş	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam (%)
Boş	10 (20,0)	-	1 (2,0)	-	-	-	11 (22,0)
Kesinlikle Katılıyorum	-	-	4 (8,0)	-	1 (2,0)	-	5 (10,0)
Katılıyorum	-	1 (2,0)	6 (12,0)	-	-	-	7 (14,0)
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	-	-	5 (10,0)	-	-	1 (2,0)	6 (12,0)
Katılmıyorum	1 (2,0)	-	4 (8,0)	3 (6,0)	-	-	8 (16,0)
Kesinlikle Katılmıyorum	1 (2,0)	-	10 (20,0)	2 (4,0)	-	-	13 (26,0)
Toplam (%)	12 (24,0)	1 (2,0)	30 (60,0)	5 (10,0)	1 (2,0)	1 (2,0)	50 (100,0)

Aynı personelin, çatışmaların hangi düzeyde gerçekleştiğiyle ilgili sorulan soruya verdikleri cevapların dağılımı Tablo.8'de görülmektedir. Tablo.8 incelendiğinde ise, %58 oranla farklı düzeylerde çalışanlar arasında(amir-memur gibi...) ve %22 oranla da aynı

düzye çalışanlar arasında(amir-amir ya da memur-memur gibi...) çatışmaların yaşandığını belirttikleri anlaşılmaktadır. Bu soruya da %20 gibi önemli bir oranda cevap verilmemesi düşündürücüdür.

Tablo.8. Kurumdaki Çatışmaların Gerçekleşme Düzeylerinin Dağılımı

ÇATIŞMA DÜZEYİ	Boş	Aynı Düzeydekiler Arasında	Farklı Düzeydekiler Arasında	Yönetici-Kurmay Personeli Arasında	Toplam
Frekans	10	11	29	-	50
Yüzde (%)	20,0	22,0	58,0	-	100,0

Burada, kurumdaki çatışma türleri ile çatışmanın gerçekleştiği düzey arasında bir ilişki olup olmadığı X^2 analiz yöntemi kullanılarak test edilmiştir(Bknz Tablo.9).

H_0 : Kurumdaki çatışma türleri ile çatışmanın gerçekleştiği düzey arasında anlamlı bir ilgi yoktur.

H_1 : Kurumdaki çatışma türleri ile çatışmanın gerçekleştiği düzey arasında anlamlı bir ilgi vardır.

H_0 hipotezinin testinde, X^2 (Ki kare) analiz yöntemi kullanılarak elde edilen bulguların %20'si 5'ten küçük olduğu için satır ve sütunlar birleştirilmesi sonucunda bulunan X^2 değeri (0,000) 0,05'ten küçük olduğu için, H_0 hipotezi red edilip H_1 hipotezi kabul edilecektir.

Tablo.9. Kurumdaki Çatışma Türleri ile Çatışmaların Gerçekleştiği Düzey Arasındaki İlişki

Çatışma Türleri \ Çatışma Düzeyi	Boş	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam (%)
Boş	10 (20,0)	-	1 (2,0)	-	-	-	11 (22,0)
Kesinlikle Katılıyorum	-	3 (6,0)	2 (4,0)	-	-	-	5 (10,0)
Katılıyorum	-	2 (4,0)	5 (10,0)	-	-	-	7 (14,0)
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	-	3 (6,0)	3 (6,0)	-	-	-	6 (12,0)
Katılmıyorum	-	2 (4,0)	6 (12,0)	-	-	-	8 (16,0)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	1 (2,0)	12 (24,0)	-	-	-	13 (26,0)
Toplam (%)	10 (20,0)	11 (22,0)	29 (58,0)	-	-	-	50 (100,0)

Kurumda çatışmaya neden olabilecek unsurların, başka bir ifade ile çatışma kaynaklarının ortalamalarının dağılımını gösteren Tablo.10 incelendiğinde, personelin yöneticilerin yönetim tarzlarını (4,26), yöneticilerin değişiklik ve yeniliklere uyum sağlama konusundaki

yetersizliklerini (4,10), iletişim eksikliklerini (4,06), sorumluluk ve yetki alanı sınırlarının tam ve açık belirlenememesini (3,94), kişilik farklılıklarını (3,84), statü farklılıklarını (3,76) ve farklı kültürel özellikleri

(3,58) çatışma kaynakları olarak ilk sıralarda gördükleri ortaya çıkmıştır.

Bunun yanında, personel çatışma nedenleri olabilecek unsurlar arasında, çeşitli birimlerde çalışan

grupların birbirine bağımlı işleri yürütmesine (2,60), farklı birimlerin kıt kaynakları paylaşmak zorunda olmasına(3,22) ve amaç farklılıklarının olmasına (2,94) ne katılıyorum ne de katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

Tablo.10. Çatışmaya Neden Olabilecek Unsurların Dağılımı

ÇATIŞMAYA NEDEN OLABİLECEK UNSURLAR	Mean(Ortalama)
Çeşitli birimlerde çalışan grupların birbirine bağımlı işleri yürütmesi	2,60
Farklı birimlerin kıt kaynakları paylaşmak zorunda olması	3,22
Amaç farklılıkları	2,94
Sorumluluk ve yetki alanı sınırlarının tam ve açık belirlenmemesi	3,94
Yöneticilerin yönetim tarzları	4,26
Statü farklılıkları	3,76
Kişilik farklılıkları	3,84
Farklı Kültürel Özellikler	3,58
Yöneticilerin değişiklik ve yeniliklere uyum sağlama konusundaki yetersizlikleri	4,10
İletişim Eksikliği	4,06

Kurumda çalışmakta olan personelin bir çatışma durumu ile karşı karşıya kaldıklarında, ne tür davranış tarzlarını gösterdiklerini ortaya çıkarmak için sorulan soruya verilen cevapların dağılımı Tablo.11'de görülmektedir. Tablo.11'den de anlaşılacağı üzere, anketin bu sorusuna cevap verenlerin %62'si anlaşmazlığın nedenini bulup çözmeye çalışırım, %24'ü ise karşıdakini ikna etmeye çalışırım ve %12'si ise çekilirim ve kayıtsız kalırım seçeneklerini tercih etmişlerdir. Bu soruya cevap verenlerin sadece %2'si

kendi bulunduğum durumu olumlu hale getirmek için bahaneler bulur ya da suçu başkasına atarım seçeneğini işaretlemişlerdir. Personelin %62 gibi bir oranla anlaşmazlığın nedenini bulmaya çalışması çatışmaların çözümünde en çok önerilen *problem çözme* yaklaşımını benimsediklerini göstermektedir. Personelin %24'ü ise karşıdakini ikna etme yöntemine başvuracağını belirtmiştir. %12 oranla çekilirim ve kayıtsız kalırım seçeneğinin tercih edilmesi ise, çatışmayı bilmemezlikten gelme eğilimine sahip kişilerin varlığına işaret etmektedir.

Tablo.11. Personelin Çatışmalar Karşısındaki Davranış Tarzlarının Dağılımı

DAVRANIŞ TARZLARI	Frekans	Yüzde(%)
Çekilirim ve kayıtsız kalırım	6	12,0
Karşıdakini ikna etmeye çalışırım	12	24,0
Sinirli bir yapıya sahip olduğum için saldırgan bir tavır takınırım	-	-
Kendi bulunduğum durumu olumlu hale getirmek için bahaneler bulur ya da suçu başkasına atarım	1	2,0
Anlaşmazlığın nedenini bulup, çözmeye çalışırım	31	62,0
Amirlerime kendimi acındırmak için elimden geleni yaparım, gerekirse küserim, surat asarım ve karşı tarafı bu yolla etkilemeye çalışırım.	-	-
Toplam	50	100,0

Çatışmaların çözümünde ve ortadan kaldırılmasında en etkili kişinin kim olduğu ile ilgili soruya personelin verdiği cevapların dağılımı Tablo.12'de görülmektedir. Tablo.12 incelendiğinde, çatışmaların çözümünde ve ortadan kaldırılmasında %44 oranla kişinin kendisinin, %36 oranla en yakın amirin, %10 oranla en üst düzey amir ve gene %10 oranla kişinin bağlı bulunduğu grubun kararlı tavrının etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu soruya verilen cevaplar bir önceki soruyu

desteklemektedir. Yani, kişiler çatışmaların çözümünde davranış tarzlarının %62 oranla anlaşmazlığın nedenini bulup çözmeye çalışırım cevabı vermişlerdir. Bu da, onların herhangi bir çatışma durumunda en etkili kişi olarak kendilerini gördüklerini göstermektedir (%44 oranla, Bknz. Tablo.12). Çatışmaların çözümünde en etkili olan ikinci kişi ise en yakın amir olarak görülmektedir (%36 oranla Bknz. Tablo.12). En üst düzey amir ise, en az etkili kişi olarak görülmektedir.

Tablo.12. Çatışmaların Çözümünde ve Ortadan Kaldırılmasında En Etkili Olan Kişinin Dağılımı

ETKİLİ OLAN KİŞİ	En Üst Düzey Amir	En Yakın Amir	Kişinin Kendisi	Kişinin Bağlı Bulunduğu Grubun Kararlı Tavrı	Toplam
Frekans	5	18	22	5	50
Yüzde(%)	10,0	36,0	44,0	10,0	100,0

Kurum içinde herhangi bir çatışma yaşandığında amirlerin muhtemel davranış tarzlarının ne olabileceğine ilişkin dağılımı gösteren Tablo.13 incelendiğinde, çatışma

durumunda %62 oranla amirin bilgi ve tecrübesini kullanarak, çözüm için yeterli alternatifleri belirleyip iyi kararlar alabileceği, %52 oranla bir soruna ilişkin olarak

çok sayıda faktörü karşılaştırmalı olarak analiz ederek, en uygun çözümü bulabileceği, %48 oranla etrafındaki insanları anlaşmazlığın çözümü için çok rahat motive ederek harekete geçirebileceği yargılarına **katıldıkları** ortaya çıkmıştır. %44 oranla ise amirin dengeli yürüyen anlaşmazlıkların kurumda yeniliğin başlangıcı, kişilerarası ilişkinin olumlu yönde yenilenmesinin nedeni

olduğunu her defasında vurgulamaktan çekinmediği yargısına **katılmadıkları** ortaya çıkmıştır. Buradan amirlerin çatışmaları kurum içindeki sorunları gün ışığına çıkaran, yaratıcılık ve yenilikleri teşvik eden ve kişilerarası ilişkilerin olumlu yönde yenilenmesini sağlayan unsurlar olarak **görmedikleri** sonucuna ulaşılabilir.

Tablo.13. Çatışma Yaşadığında Amirlerin Muhtemel Davranışlarının Dağılımı

AMİRLERİN MUHTEMEL DAVRANIŞLARI	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)
Bilgi ve tecrübesini kullanarak, çözüm için yeterli alternatifleri belirleyip iyi kararlar alabilir.	15 (30,0)	16 (32,0)	3 (6,0)	6 (12,0)	10 (20,0)
Etrafındaki insanları anlaşmazlığın çözümü için çok rahat motive ederek harekete geçirebilir	10 (20,0)	14 (28,0)	8 (16,0)	9 (18,0)	9 (18,0)
Bir soruna ilişkin olarak çok sayıda faktörü karşılaştırmalı olarak analiz ederek, en uygun çözümü bulabilir	10 (20,0)	16 (32,0)	8 (16,0)	5 (10,0)	11 (22,0)
Dengeli yürüyen çatışmaların kurumda yeniliğin başlangıcı, kişilerarası ilişkilerin olumlu yönde yenilenmesinin nedeni olduğunu her defasında vurgulamaktan çekinmez.	5 (10,0)	13 (26,0)	10 (20,0)	10 (20,0)	12 (24,0)

Burada, yöneticilerin yönetim tarzları ile “amirim bir soruna ilişkin olarak çok sayıda faktörü karşılaştırmalı olarak analiz ederek, en uygun çözümü bulabilir” yargısı arasında bir ilişki olup olmadığı X^2 analiz yöntemi kullanılarak test edilmiştir (Bknz Tablo.14).

H_0 : Yöneticilerin yönetim tarzları ile “amirim bir soruna ilişkin olarak çok sayıda faktörü karşılaştırmalı olarak analiz ederek, en uygun çözümü bulabilir” yargısı arasında anlamlı bir ilgi yoktur.

H_1 : Yöneticilerin yönetim tarzları ile “amirim bir soruna ilişkin olarak çok sayıda faktörü karşılaştırmalı olarak analiz ederek, en uygun çözümü bulabilir” yargısı arasında anlamlı bir ilgi vardır.

H_0 hipotezinin testinde, X^2 (Ki kare) analiz yöntemi kullanılarak elde edilen bulguların %20’si 5’ten küçük olduğu için satır ve sütunlar birleştirilmesi sonucunda bulunan X^2 değeri (0,000) 0,05’ten küçük olduğu için, H_0 hipotezi red edilip H_1 hipotezi kabul edilecektir.

Tablo.14. Yöneticilerin Yönetim Tarzları ile “Amirim Bir Soruna İlişkin Olarak Çok Sayıda Faktörü Karşılaştırmalı Olarak Analiz Ederek, En Uygun Çözümü Bulabilir” Yargısı Arasındaki İlişki

Yönetim Tarzı	Boş	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam (%)
Uygun Çözüm Bulma							
Boş	1 (2,0)	-	1 (2,0)	1 (2,0)	-	-	3 (6,0)
Kesinlikle Katılıyorum	-	9 (18,0)	3 (6,0)	1 (2,0)	4 (8,0)	11 (22,0)	28 (56,0)
Katılıyorum	-	-	9 (18,0)	3 (6,0)	-	-	12 (24,0)
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	-	-	3 (6,0)	1 (2,0)	-	-	4 (8,0)
Katılmıyorum	-	-	-	1 (2,0)	-	-	1 (2,0)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	1 (2,0)	-	-	1 (2,0)	-	2 (4,0)
Toplam (%)	1 (2,0)	10 (20,0)	16 (32,0)	7 (14,0)	5 (10,0)	11 (22,0)	50 (100,0)

Kurum içinde yaşanan çatışmaların içeriğinin ne olduğuna ilişkin yargılara katılma durumlarının ortalamalarının dağılımını gösteren 5’li Likert Ölçeği kullanılarak elde edilen Tablo.15 incelendiğinde, personelin tüm çatışmaların kurum için faydalı olmasa da, bazılarının yararlı olabileceğini savunan **geleneksel görüşe** (2,94), çatışmaların işletmeye zarar veren

kişilerarası zıtlıkların ürünü olduğunu savunan **iyimser görüşe** (3,00) ve çatışmaların kaçınılabilir olduğu, yaş, eğitim, değer yargıları ve inançlar farklı olsa da, bunların hiçbirinin işbirliğini engellemediğini savunan **gerçekçi görüşe** (3,26) **ne katılıp ne katılmadıklarını** ifade ettikleri ortaya çıkmıştır. Buradan, personelin çatışmanın içeriğine

ilişkin olarak bilgi sahibi olmadıkları ve fikir beyan edemedikleri sonucuna ulaşılabilir.

Tablo.15. Çatışmaların İçeriği İle İlgili Yargılara Katılma Dağılımı

ÇATIŞMALARIN İÇERİĞİNE İLİŞKİN YARGILAR	Mean(Ortalama)
Çatışmalar işletmeye zarar veren kişilerarası zıtlıkların ürünüdür.	3,00
Çatışmalardan kaçınılabılır; yaş, eğitim, değer yargıları ve inançlar farklı olsa da bunların hiçbiri işbirliğini engellemez.	3,26
Tüm çatışmalar kurum için faydalı olmasa da, bazıları yararlı olabilir.	2,94

Burada “dengeli yürüyen çatışmaların kurumda yeniliğin başlangıcı, kişilerarası ilişkinin olumlu yönde yenilenmesinin nedeni olduğunu her defasında vurgulamaktan çekinmez” yargısı ile “tüm çatışmaların kurum için faydalı olmasa da, bazılarının işletme için yararlı olabileceğini savunan görüş” arasındaki bir ilişki olup olmadığı X^2 analiz yöntemi kullanılarak test edilmiştir (Bknz. Tablo.16).

H_0 : “Amirim dengeli yürüyen çatışmaların kurumda yeniliğin başlangıcı, kişilerarası ilişkinin olumlu yönde yenilenmesinin nedeni olduğunu her defasında vurgulamaktan çekinmez” ile “tüm çatışmalar kurum için faydalı olmasa da, bazıları yararlı olabilir” yargıları arasında anlamlı bir ilgi yoktur.

H_1 : “Amirim dengeli yürüyen çatışmaların kurumda yeniliğin başlangıcı, kişilerarası ilişkinin olumlu yönde yenilenmesinin nedeni olduğunu her defasında vurgulamaktan çekinmez” ile “tüm çatışmalar kurum için faydalı olmasa da, bazıları yararlı olabilir” yargıları arasında anlamlı bir ilgi vardır.

H_0 hipotezinin testinde, X^2 (Ki kare) analiz yöntemi kullanılarak elde edilen bulguların %20’si 5’ten küçük olduğu için satır ve sütunlar birleştirilmesi sonucunda bulunan X^2 değeri (0,013) 0,05’ten küçük olduğu için, H_0 hipotezi red edilip H_1 hipotezi kabul edilecektir.

Tablo.16. “Amirim Dengeli Yürüyen Çatışmaların Kurumda Yeniliğin Başlangıcı, Kişilerarası İlişkinin Olumlu Yönde Yenilenmesinin Nedeni Olduğunu Her Defasında Vurgulamaktan Çekinmez” İle “Tüm Çatışmalar Kurum İçin Faydalı Olmasa Da, Bazıları Yararlı Olabilir” Yargıları Arasındaki İlişki

Dengeli Yürüyen Çatışma	Boş	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam (%)
Çatışmanın Yararı							
Boş	1 (2,0)	-	-	-	-	-	1 (2,0)
Kesinlikle Katılıyorum	-	1 (2,0)	3 (6,0)	-	1 (2,0)	-	5 (10,0)
Katılıyorum	-	-	5 (10,0)	5 (10,0)	3 (6,0)	-	13 (26,0)
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	-	-	2 (4,0)	3 (6,0)	2 (4,0)	2 (4,0)	9 (18,0)
Katılmıyorum	-	3 (6,0)	1 (2,0)	-	5 (10,0)	1 (2,0)	10 (20,0)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	1 (2,0)	4 (8,0)	-	3 (6,0)	4 (8,0)	12 (24,0)
Toplam (%)	1 (2,0)	5 (10,0)	15 (30,0)	8 (16,0)	14 (28,0)	7 (14,0)	50 (100,0)

Personelin çatışmayı istememe nedenlerine ilişkin olarak sorulan soruya verilen cevapların dağılımı Tablo 17’de görülmektedir. Tablo.17’den de anlaşılacağı üzere, “çatışmanın neden olduğu stres ve sıkıntı iş tatminsizliğine neden olarak üretimi ve üretime katkıyı azaltır” yargısına personelin %90’ı katılıyorum cevabını vermiştir. Çatışmanın sosyal gruplar arasındaki uyumu azalttığı, kişileri yalnızlığa ve gruptan kopmaya zorladığı yargısına da %88 oranla katılmaktadırlar. Çatışmalar bir kez daha personel tarafından gruplararası ilişkileri bozan ve hem grup içi hem de gruplararası uyumsuzluklara

neden olan unsurlar olarak görülmektedir. Bunlara ek olarak, çatışmaları önlemek için yöneticinin özel çalışmalar yapmasının bir yetenek ve zaman kaybı olduğu yargısına %56 gibi bir oranla katılmalarına karşın %32 gibi bir oranla katılmadıkları ve %12 gibi bir oranla da kararsız oldukları ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, personelin önemli bir kısmı yöneticinin çatışmalarla uğraşmasını ve onları çözmek için çaba sarfetmesini gereksiz görürken, ancak %32’lik gibi bir kısmı bu yargıya katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo.17. Personelin Çatışmayı İstememe Nedenlerinin Dağılımı

ÇATIŞMAYI İSTEMEME NEDENLERİ	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)
Çatışmanın neden olduğu stres ve sıkıntı iş tatminsizliğine neden olarak üretimi ve üretime katkıyı azaltır.	21(42,0)	24(48,0)	3(6,0)	1(2,0)	1(2,0)
Çatışma, sosyal gruplar arasında uyumu azaltır, kişileri yalnızlığa ve gruptan kopmaya sevk eder.	19(38,0)	25(50,0)	3(6,0)	2(4,0)	1(2,0)
Yöneticinin çatışmayı önlemek için özel çalışmalar yapması bir yetenek ve zaman kaybıdır.	9(18,0)	19(38,0)	6(12,0)	8(16,0)	8(16,0)

Personelin çatışma ile ilgili yargılara katılma derecelerini gösteren Tablo.18 incelendiğinde, “her çatışma personel üzerinde bir baskı (stres) yaratır” yargısına %88,0 oranla katıldıkları, “belli bir çatışma düzeyi kurumun dinamizmi, yaratıcılığı, yeniliklerin ve

gelişmelerin devamı için gereklidir” yargısına %54,0 oranla katıldıkları ortaya çıkmaktadır. Gene, “amirler tarafından iyi yönlendirilen bir çatışma başarıyı artırır” yargısına da %64,0 oranla katıldıkları ortaya çıkmıştır.

Tablo.18. Personelin Çatışma İle İlgili Yargılara Katılma Durumlarının Dağılımı

ÇATIŞMA İLE İLGİLİ YARGILAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)
Her çatışma personel üzerinde bir baskı (stres) yaratır.	22 (44,0)	22 (44,0)	2 (4,0)	4 (8,0)	-
Belli bir çatışma düzeyi, kurumun dinamizmi, yaratıcılığı, yeniliklerin ve gelişmelerin devamı için gereklidir.	11 (22,0)	16 (32,0)	7 (14,0)	8 (16,0)	8 (16,0)
Amirler tarafından iyi yönlendirilen bir çatışma başarıyı artırır.	16 (32,0)	16 (32,0)	4 (8,0)	9 (18,0)	5 (10,0)

Burada, “belli bir çatışma düzeyi kurumun dinamizmi, yaratıcılığı, yeniliklerin ve gelişmelerin devamı için gereklidir” ile “amirler tarafından iyi yönlendirilen bir çatışma başarıyı artırır” yargıları arasında bir ilişki olup olmadığı X^2 analiz yöntemi kullanılarak test edilmiştir (Bknz Tablo.19).

H_0 : “Belli bir çatışma düzeyi kurumun dinamizmi, yaratıcılığı, yeniliklerin ve gelişmelerin devamı için gereklidir” ile “amirler tarafından iyi yönlendirilen bir çatışma başarıyı artırır” yargıları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : “Belli bir çatışma düzeyi kurumun dinamizmi, yaratıcılığı, yeniliklerin ve gelişmelerin devamı için gereklidir” ile “amirler tarafından iyi yönlendirilen bir çatışma başarıyı artırır” yargıları arasındaki ilişki arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0 hipotezinin testinde, X^2 (Ki kare) analiz yöntemi kullanılarak elde edilen bulguların %20’si 5’ten küçük olduğu için satır ve sütunlar birleştirilmesi sonucunda bulunan X^2 değeri (0,006) 0,05’ten küçük olduğu için, H_0 hipotezi red edilip H_1 hipotezi kabul edilecektir.

Tablo.19. “Belli Bir Çatışma Düzeyi Kurumun Dinamizmi, Yaratıcılığı, Yeniliklerin ve Gelişmelerin Devamı İçin Gereklidir” ile “Amirler Tarafından İyi Yönlendirilen Bir Çatışma Başarıyı Artırır” Yargıları Arasındaki İlişki

İyi Yönlendirilen Çatışma	Belirli Çatışma Düzeyi		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam (%)
	Boş							
Boş	1 (2,0)	-	1 (2,0)	-	-	-	-	2 (4,0)
Kesinlikle Katılıyorum	-	6 (12,0)	4 (8,0)	-	-	1 (2,0)	-	11 (22,0)
Katılıyorum	-	2 (4,0)	8 (16,0)	2 (4,0)	3 (6,0)	1 (2,0)	-	16 (32,0)
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	-	-	2 (4,0)	1 (2,0)	2 (4,0)	-	-	5 (10,0)
Katılmıyorum	-	2 (4,0)	1 (2,0)	-	4 (8,0)	1 (2,0)	-	8 (16,0)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	6 (12,0)	-	-	-	2 (4,0)	-	8 (16,0)
Toplam (%)	1 (2,0)	16 (32,0)	16 (32,0)	3 (6,0)	9 (18,0)	5 (10,0)	-	50 (100,0)

Burada, “tüm çatışmalar kurum için faydalı olmasa da bazıları yararlı olabilir” ile “belli bir çatışma düzeyi kurumun dinamizmi, yaratıcılığı, yeniliklerin ve gelişmelerin devamı için gereklidir” yargıları arasında bir ilişki olup olmadığı X^2 analiz yöntemi kullanılarak test edilmiştir (Bknz Tablo.20).

H_0 : “Tüm çatışmalar kurum için faydalı olmasa da bazıları yararlı olabilir” ile “belli bir çatışma düzeyi kurumun dinamizmi, yaratıcılığı, yeniliklerin ve gelişmelerin devamı için gereklidir” yargıları arasında anlamlı bir ilgi yoktur.

H_1 : “Tüm çatışmalar kurum için faydalı olmasa da bazıları yararlı olabilir” ile “belli bir çatışma düzeyi kurumun dinamizmi, yaratıcılığı, yeniliklerin ve gelişmelerin devamı için gereklidir” yargıları arasında anlamlı bir ilgi vardır.

H_0 hipotezinin testinde, X^2 (Ki kare) analiz yöntemi kullanılarak elde edilen bulguların %20’si 5’ten küçük olduğu için satır ve sütunlar birleştirilmesi sonucunda bulunan X^2 değeri (0,017) 0,05’ten küçük olduğu için, H_0 hipotezi red edilip H_1 hipotezi kabul edilecektir.

Tablo.20. “Tüm Çatışmalar Kurum İçin Faydalı Olmasa da Bazıları Yararlı Olabilir” ile “Belli Bir Çatışma Düzeyi Kurumun Dinamizmi, Yaratıcılığı, Yeniliklerin ve Gelişmelerin Devamı İçin Gereklidir” Yargıları Arasındaki İlişki

Çatışmanın Yararı \ Belirli Çatışma Düzeyi	Boş	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam (%)
Boş	1 (2,0)	-	-	-	-	-	1 (2,0)
Kesinlikle Katılıyorum	-	4 (8,0)	-	-	1 (2,0)	-	5 (10,0)
Katılıyorum	1 (2,0)	3 (6,0)	7 (14,0)	3 (6,0)	-	1 (2,0)	15 (30,0)
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	-	1 (2,0)	5 (10,0)	-	1 (2,0)	1 (2,0)	8 (16,0)
Katılmıyorum	-	3 (6,0)	2 (4,0)	2 (4,0)	4 (8,0)	3 (6,0)	14 (28,0)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	2 (4,0)	-	2 (4,0)	3 (6,0)	7 (14,0)
Toplam (%)	2 (4,0)	11 (22,0)	16 (32,0)	5 (10,0)	8 (16,0)	8 (16,0)	50 (100,0)

Burada, “her çatışma personel üzerinde stres yaratır” ile “çatışmanın neden olduğu stres ve sıkıntı iş tatminsizliğine neden olarak üretimi ve üretime katkıyı azaltır” yargıları arasında bir ilişki olup olmadığı X^2 analiz yöntemi kullanılarak test edilmiştir (Bknz Tablo.21).

H_0 : “Her çatışma personel üzerinde stres yaratır” ile “çatışmanın neden olduğu stres ve sıkıntı iş tatminsizliğine neden olarak üretimi ve üretime katkıyı azaltır” yargıları arasında anlamlı bir ilgi yoktur.

H_1 : “Her çatışma personel üzerinde stres yaratır” ile “çatışmanın neden olduğu stres ve sıkıntı iş tatminsizliğine neden olarak üretimi ve üretime katkıyı azaltır” yargıları arasında anlamlı bir ilgi vardır.

H_0 hipotezinin testinde, X^2 (Ki kare) analiz yöntemi kullanılarak elde edilen bulguların %20’si 5’ten küçük olduğu için satır ve sütunlar birleştirilmesi sonucunda bulunan X^2 değeri (0,026) 0,05’ten küçük olduğu için, H_0 hipotezi red edilip H_1 hipotezi kabul edilecektir.

Personelin çatışmaların çözümünde kullanılabilecek yöntemlere katılma durumlarının ortalamalarının dağılımını gösteren 5’li Likert Ölçeği kullanılarak elde edilen Tablo.22 incelendiğinde, çatışmaların çözüm yöntemlerinden tarafların çıkarlarından fedakarlık ederek ortada bir noktada buluşulmasına (4,30), çatışma koşul ve nedenlerinin ortadan kaldırılmasına (4,24), tarafları yüz yüze getirerek ikna etmeye (4,20), daha önemli amaçların belirlenmesine (3,90) ve çatışmaya neden olan hiyerarşik kademelerin değiştirilmesi [(3,76) *katıldıkları* ortaya çıkmıştır. Bunun yanında, tarafların ortak çıkarlarını vurgulayarak dayanışmanın özendirilmesi yargısına (3,48), yöneticinin güç ve otoritesini kullanması yargısına (3,24), çoğunluğun oyu yönünde karar verilmesi yargısına (2,62), taraflardan birinin başka bir bölüme gönderilmesi yargısına (2,56), çatışmaları görmezlikten gelme yargısına (2,14) *ne katılıp ne katılmadıkları* ortaya çıkmıştır.

Tablo.21. “Her Çatışma Personel Üzerinde Stres Yararır” ile “Çatışmanın Neden Olduğu Stres Ve Sıkıntı İş Tatminsizliğine Neden Olarak Üretimi Ve Üretime Katkısı Azaltır” Yargıları Arasındaki İlişki

Çatışma Stres Yararır	Boş	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam (%)
Çatışma Üretimi ve Üretime Katkısı Azaltır							
Boş	-	-	1 (2,0)	1 (2,0)	-	-	2 (4,0)
Kesinlikle Katılıyorum	-	15 (30,0)	5 (10,0)	-	1 (2,0)	1 (2,0)	22 (44,0)
Katılıyorum	-	5 (10,0)	16 (32,0)	1 (2,0)	-	-	22 (44,0)
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	-	-	-	-	-	-	-
Katılmıyorum	-	1 (2,0)	2 (4,0)	1 (2,0)	-	-	4 (8,0)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-	-	-	-	-
Toplam (%)	-	21 (42,0)	24 (48,0)	3 (6,0)	1 (2,0)	1 (2,0)	50 (100,0)

Tablo.22. Personelin Çatışmaların Çözümünde Kullanılabilecek Yöntemlere Katılma Durumlarının Dağılımı

YÖNTEMLER	Mean (Ortalama)
Çatışmaları Görmemezlikten Gelme	2,14
Tarafları yüz yüze getirerek ikna etme	4,20
Tarafların ortak çıkarlarını vurgulayarak dayanışmayı özendirme	3,48
Yöneticinin güç ve otoritesini kullanması	3,24
Daha önemli amaçların belirlenmesi	3,90
Tarafların çıkarlarından fedakarlık ederek ortada bir noktada buluşturulması	4,30
Taraflardan birinin başka bir bölüme gönderilmesi	2,56
Çoğunluğun oyu yönünde karar verilmesi	2,62
Çatışma koşul ve nedenlerinin ortadan kaldırılması	4,24
Çatışmaya neden olan hiyerarşik kademelerin değiştirilmesi	3,76

Burada, “çatışmaya neden olan hiyerarşik kademeler değiştirilerek çatışma çözüme kavuşturulabilir” yargısı ile çatışmaların çözümünde ve ortadan kaldırılmasında etkili olan kişi arasında bir ilişki olup olmadığı X^2 analiz yöntemi kullanılarak test edilmiştir (Bknz Tablo.23).

H_0 : “Çatışmaya neden olan hiyerarşik kademeler değiştirilerek çatışma çözüme kavuşturulabilir” yargısı ile çatışmaların çözümünde ve ortadan kaldırılmasında etkili olan kişi arasında anlamlı bir ilgi yoktur.

H_1 : “Çatışmaya neden olan hiyerarşik kademeler değiştirilerek çatışma çözüme kavuşturulabilir” yargısı ile çatışmaların çözümünde ve ortadan kaldırılmasında etkili olan kişi arasında anlamlı bir ilgi vardır.

H_0 hipotezinin testinde, X^2 (Ki kare) analiz yöntemi kullanılarak elde edilen bulguların %20’si 5’ten küçük olduğu için satır ve sütunlar birleştirilmesi sonucunda bulunan X^2 değeri (0,006) 0,05’ten küçük olduğu için, H_0 hipotezi red edilip H_1 hipotezi kabul edilecektir.

Burada, “amirler tarafından iyi yönlendirilen bir çatışma başarıyı artırır” ile “yönetici güç ve otoritesini kullanarak çatışmayı çözmelidir” yargıları arasında bir ilişki olup olmadığı X^2 analiz yöntemi kullanılarak test edilmiştir (Bknz Tablo.24).

H_0 : “Amirler tarafından iyi yönlendirilen bir çatışma başarıyı artırır” ile “yönetici güç ve otoritesini kullanarak çatışmayı çözmelidir” yargıları arasında anlamlı bir ilgi yoktur.

H_1 : “Amirler tarafından iyi yönlendirilen bir çatışma başarıyı artırır” ile “yönetici güç ve otoritesini kullanarak çatışmayı çözmelidir” yargıları arasında anlamlı bir ilgi vardır.

H_0 hipotezinin testinde, X^2 (Ki kare) analiz yöntemi kullanılarak elde edilen bulguların %20’si 5’ten küçük olduğu için satır ve sütunlar birleştirilmesi sonucunda bulunan X^2 değeri (0,061) 0,05’ten küçük olduğu için, H_0 hipotezi red edilip H_1 hipotezi kabul edilecektir.

Tablo.23. “Çatışmaya Neden Olan Hiyerarşik Kademeler Değiştirilerek Çatışma Çözümüne Kavuşturulabilir” Yargısı ile Çatışmaların Çözümünde ve Ortadan Kaldırılmasında Etkili Olan Kişi Arasındaki İlişki

Hiyerarşik Kademelerin Değiştirilmesi	Boş	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam (%)
Çözümde Etkili Olan Kişi							
Boş	-	-	-	-	2 (4,0)	-	2 (4,0)
Kesinlikle Katılıyorum	-	1 (2,0)	8 (16,0)	6 (12,0)	-	-	15 (30,0)
Katılıyorum	-	3 (6,0)	7 (14,0)	7 (14,0)	-	-	17 (34,0)
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	-	-	3 (6,0)	6 (12,0)	-	-	9 (18,0)
Katılmıyorum	-	1 (2,0)	-	2 (4,0)	2 (4,0)	-	5 (10,0)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-	1 (2,0)	1 (2,0)	-	2 (4,0)
Toplam (%)	-	5 (10,0)	18 (36,0)	22 (44,0)	5 (10,0)	-	50 (100,0)

Tablo.24. “Amirler Tarafından İyi Yönlendirilen Bir Çatışma Başarıyı Artırır” ile “Yönetici Güç ve Otoritesini Kullanarak Çatışmayı Çözmelidir” Yargıları Arasındaki İlişki

İyi Yönlendirilen Çatışma	Boş	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam (%)
Güç ve Otorite Kullanma							
Boş	-	-	-	-	1 (2,0)	-	1 (2,0)
Kesinlikle Katılıyorum	-	6 (12,0)	2 (4,0)	3 (6,0)	4 (8,0)	1 (2,0)	16 (32,0)
Katılıyorum	2 (4,0)	3 (6,0)	7 (14,0)	-	3 (6,0)	1 (2,0)	16 (32,0)
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	-	-	1 (2,0)	1 (2,0)	1 (2,0)	-	3 (6,0)
Katılmıyorum	-	1 (2,0)	2 (4,0)	1 (2,0)	5 (10,0)	-	9 (18,0)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	2 (4,0)	-	-	-	3 (6,0)	5 (10,0)
Toplam (%)	2 (4,0)	12 (24,0)	12 (24,0)	5 (10,0)	14 (28,0)	5 (10,0)	50 (100,0)

X. SONUÇ

Günümüz insanı, yaşamının çok önemli bir bölümünü bir sosyal ilişki ve etkileşim ağı içerisinde geçirmektedir. Bireyin sosyal çevresinin kendi yaşamı üzerinde bu denli büyük bir role sahip olması, onun söz konusu çevreye uyum sağlaması açısından çeşitli baskılarla karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. Her yönetici de doğal olarak, başında bulunduğu organizasyonlarda meydana gelen çatışmaları yönetmek durumundadır. Organizasyonlarda çatışmaları tamamen yok etmek ne mümkün, ne de gereklidir. Çünkü belli bir çatışma düzeyi organizasyonların dinamizmi, yaratıcılığı, yeniliklerin ve gelişmelerin devamı için gereklidir. O halde, her yönetici aynı zamanda organizasyondaki farklılıkların ve çatışmanın yöneticisidir. Farklılıkların ve çatışmanın yönetimi, aynı zamanda yöneticinin yeteneğinin test edilmesi anlamına da gelmektedir. Zira başında bulunduğu organizasyonda çatışmaları başarıyla

yönetemeyen bir yöneticinin, sorumlu olduğu organizasyonu başarısızlığa mahkum edeceği söylenebilir. İşte tüm bu nedenlerle, çatışmaların teşhisi ve zararlarının giderilerek faydalanma yollarının araştırılması, pek çok araştırmanın konusunu oluşturmuştur. Dolayısıyla, sanayi ve çalışma yaşamının ortaya çıkardığı birçok sorunun içinde yöneticilerin, bilim adamlarının ve araştırmacıların en çok dikkatlerini çeken konulardan biri de **çatışma** olmuştur.

Çalışmanın pek çok bölümünde vurgulandığı gibi, geçmişte çatışma, olumsuz bir olgu olarak değerlendirilmekteydi. Ancak, günümüzde çatışmaların organizasyonlar açısından bir işlevi olduğu ve yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynadığı herkes tarafından kabul edilmektedir. Çatışma ve çatışmanın yarattığı sorunların çözüme kavuşturulması önemli bir yönetim işidir. Yönetim açısından önemli olan çatışmayı bastırmak değil, sağlıklı bir şekilde ele alabilmektir. Çatışmayı bastırmak veya istenmeyen bir

olgu olarak kabul etmek, organizasyonların yaratıcılık yeteneklerinin de engellenmesi anlamına gelmektedir.

Bu düşüncenin daha da ilerisine gidilerek, organizasyonlarda yönetilebilecek nitelikte çatışmaların oluşturulması da öne sürülmektedir [12]. Bir örgüt-iletişim, reorganizasyon yöntemi olarak da düşünülebilecek bu tür çalışmalar, organizasyonların daha etkin bir konuma getirilebilmesine katkıda bulunacaktır(örgüt kültürünün değiştirilmesi, iletişimin vurgulanması gibi...). Hatta kurumda aykırı insanların bulundurulması da bir çatışma yönetimi yolu olabilecektir. Organizasyonda çoğunluğun beslediği duygu ve düşüncelerin aksini savunan, kendisi doğruluğuna inansa da her fikri eleştiren kişilerin varlığı, bir anlamda organizasyon için bir kontrol mekanizması görevini görmektedir. Böylece, tartışmalar çıkarmak sureti ile, fikirlerin kalitesinin artmasına ve sessiz grupların da fikirlerini söylemesine imkan verilmektedir.

Kurumsal sorunları ele alırken, genel olarak en belirgin konulara dikkat edilmektedir. Genellikle de, sorunun ortaya çıktığı noktaya odaklanılmaktadır. Bu yaklaşım, yani sorunun tespit edilmiş olması, geçici olarak rahatlama ve hatta sorunun önemli bir kısmının çözülmesini de sağlayabilmektedir. Bununla birlikte, çoğu zaman böyle bir yaklaşım, sorunların tekrarlanmasına veya belki de şiddetlenmesine engel olamayacaktır. Sorunların kökeninden halledilmesini sağlamak için, sadece uzantılarına veya ortaya çıktığı noktalara değil, kökenine de inilmesi gerekmektedir [13]. Çoğu zaman kurumdaki anlaşmazlık veya çatışmaların nedeni, sorunların yüzeysel olarak geçiştirilmesi ve kökenlerine inilmemesidir.

Çatışmaların çözümünde, yöneticinin herşeyden önce organizasyonu yönlendiren temel güçlerin, bireysel ve ortak idealler olduğu varsayımından hareket etmeleri gerekmektedir. Yöneticiler, sorunları ortaya çıktığı anda incelemeli, sorunların kökeni ile ilgilenmeli ve kurumsal sorunları dikkatle ele alarak etkin çözümler ortaya koyabilmelidirler. Çatışma organizasyon için bir güç kaynağı olduğundan etkin olarak yönetilmelidir. Yönetilebilen çatışmalar organizasyon misyonunun ve kültürünün gelişmesine de katkıda bulunmaktadır. Etkin organizasyonlarda çatışma ve görüş ayrılıkları her zaman vardır. Çatışma hoş olmasa da, organizasyonun gelişmesi için katkıda bulunmaktadır. Yönetilemeyen çatışmalar organizasyonu statik bir yapıya büründürmekte ve problemleri artırmaktadır. Bu nedenle çatışmalar, organizasyon amaçlarına ulaşmak için gereken ekip çalışmasını ve koordinasyon sürecini sağlayacak şekilde yönetilmelidir.

Olaya işletme açısından bakıldığında yapılacak ilk iş, organizasyonlardaki ana çatışma kaynaklarını belirlemek ve daha sonra da bu çatışma kaynaklarının hangilerinin ortadan kaldırılabilirliğini ortaya koymaktır.

Daha sonra da, her çatışma kaynağı için neler yapılabileceğini araştırıp, verimliliği düşüren etkenlerin nasıl giderilebileceğini araştırmaktır. Ancak unutulmaması gereken, çatışma yönetiminde her insan için geçerli bir reçete sunmanın oldukça zor olduğudur. Buna rağmen, çatışmayı denetim altında tutabilmek için bazı yollar önerilebilmektedir. Aşağıda gerek araştırmadan gerekse de teoriden elde edilen bilgiler doğrultusunda bazı tespit ve önerilere yer verilecektir.

*Araştırmaya katılan personelin büyük bir kısmının genç kuşak olduğu görülmektedir. Genç insanların da, özellikle bireysel nedenlerle çeşitli çatışma kaynakları ile karşılaşabileceklerinin göz önüne alınması gerekmektedir. Kişinin kendinden beklenenlerin farklılığı, yapabileceğinden fazlasının istenmesi, değer yargılarının ya da davranış normlarının farklılığı vb. nedenler genç insanların önündeki potansiyel çatışma kaynaklarıdır ve onlar üzerinde baskı yaratacaktır. Amirlerinin ise, bu ve benzeri farklılıkları dikkate almaları gerekmektedir.

* Araştırmaya katılan personelin %68'inin lise, %18'inin üniversite ve %4'ünün de yüksek lisans mezunları oldukları görülmektedir. Bu rakamlar, çevik kuvvet personelinin üniversiteye gitme konusunda teşvik edilmeleri ve uygun imkanların sağlanması sorununu gündeme getirmiştir. Başta üst düzey amirler bu konuda personeline destek olmalı, özellikle izin konusunda onlara yardımcı olmalıdırlar. Personel ile yapılan ön görüşmelerden, çalışırken aynı zamanda üniversiteye devam etmek için izin konusunda birtakım sıkıntıları olduğu anlaşılmıştır. Çevik kuvvet personelinin eğitim düzeyinin yükseltilmesi için bu konuda amirlerin tam desteği şarttır. Polis Okulları, 2001-2002 eğitim öğretim döneminden itibaren geçerli olmak üzere, Polis Meslek Yüksek Okullarına dönüştürülmüştür. Bu gelişme de, artık polislerin eğitim düzeylerinin yükseltilmesinin gerekliliğinin anlaşıldığını göstermektedir.

* Araştırma sonuçları, kurumda zaman zaman çatışmaların yaşanabildiğini göstermektedir. Özellikle çatışmalara bu kadar açık olan bir görevde, bu sonucun ortaya çıkması da doğal karşılanmalıdır. Eğer örgütten veya işletmeden bahsediliyorsa, çatışmalardan da bahsedilecektir. Farklı insanlar, farklı bölümler, ya da farklı kültürler arasında küçük ya da büyük oranda çatışma yaşanması kaçınılmazdır. Önemli olan bunları en aza indirerek, çatışmaları örgütün yararına kullanabilmektir. Bu konudaki en önemli görev de amirlere düşmektedir. Özellikle, emir-komuta zinciri ile hareket eden bir personeli yönettiği düşünüldüğünde, her sorun ve çatışmanın çözüm kaynağı olarak amirlerin düşünüldüğü bir ortamın söz konusu olması, amirlerin çatışma yönetimindeki rolünü daha da artırmaktadır. Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğü'nde de hiyerarşik bir organizasyon yapısı söz konusu olduğu için, çatışmanın çözümü problemine de çare bulacak tek merci amirlerdir. Bu durumda, öncelikle kurumdaki üst düzey amirlerin

çatışma yönetimi teknikleri konusunda bilgi lendirilmelerine ihtiyaç vardır. Özellikle, problem çözme yaklaşımının daha uygun bir yöntem olarak değerlendirilmesi gerektiği kanaatindeyiz.

* Kurumda çatışmalar yaşandığını belirten personelin, *çatışmaların türleri* ile ilgili soruya verdikleri cevaplar incelendiğinde %26 oranla kurumlararası, %16 oranla gruplararası, %12 oranla da grup içi çatışmaların yaşandığı anlaşılmaktadır. Bu oranlar kurumlararası çatışmalar yanında, grup içi ve gruplararası çatışmaların da yoğunluğuna dikkat çekmektedir. Kurumlararası çatışmaların giderilmesi de, amirlere ve özellikle de iyi bir koordinasyon alt yapısının kurulmasına bağlıdır.

* Kurumda çatışma yaşandığını belirten personelin, *istenmeyen türden çatışmaların* neler olduğu ile ilgili soruya verdikleri cevaplar incelendiğinde de, %60 oranla ast ve üstler arasında yaşanan çatışmaların istenmediği anlaşılmaktadır. %10 oranla işbirliği halinde olan bölümlerin karşılıklı olarak işbirliğinden uzaklaşması durumundaki çatışmalar; %2 oranla kurumun bir bölümünün iki kilit adamı arasındaki şahsi çatışmalar ve yine %2 oranla taraflar arasında ideolojik farkın ortaya çıkması halindeki çatışmalar istenmeyen türden çatışmalar olarak gösterilmiştir. Bu soruya %26 oranla cevap verilmemesi de düşündürücüdür. Özellikle %60 oranla astların üstleri ile çatışma yaşamak istememesi nedeni ile, astlar bir çok konuda görüşlerini belirtmemektedirler. Bu ise, çalışanların serbestçe fikirlerini ortaya koyarak öneride bulunabildikleri, *beyin fırtınası* ve *katılımcı yönetim yaklaşımlarının* önemini ortaya çıkarmaktadır.

* Aynı personelin, *çatışmaların hangi düzeyde gerçekleştiğiyle* ilgili sorulan soruya verdikleri cevaplar incelendiğinde, %58 oranla farklı düzeylerde çalışanlar arasında (amir-memur gibi...) ve %22 oranla da aynı düzeyde çalışanlar arasında (amir-amir ya da memur-memur gibi...) çatışmaların yaşandığını belirttikleri anlaşılmaktadır. Bu soruya da %20 gibi önemli bir oranda cevap verilmemesi de düşündürücüdür. Özellikle farklı düzeyler arasında oluşan çatışma, sürtüşme ve gerginlik günlük yaşamın bir parçası olduğu kadar, sürekli bir stres kaynağını da oluşturmaktadır. Başka bir deyişle, işlerin yapılması için güç ve yetkisini kullanmak isteyen yönetici ile yönetilenlerin onlardan beklentileri çoğunlukla çatışmaktadır. Bu durum, ast ve üstler arasındaki ilişkileri bozmakta ve bozulan ilişkiler ise, hem yöneticide hem de yönetilende çatışma hissi ve dolayısıyla da strese neden olabilmektedir.

* Kurumda *çatışmaya neden olabilecek unsurların* neler olduğu incelendiğinde, personelin yöneticilerin yönetim tarzlarını (4,26), yöneticilerin değişiklik ve yeniliklere uyum sağlama konusundaki yetersizliklerini (4,10), iletişim eksikliklerini (4,06), sorumluluk ve yetki alanı sınırlarının tam ve açık belirlenememesini (3,94),

kişilik farklılıklarını (3,84), statü farklılıklarını (3,76) ve farklı kültürel özellikleri (3,58) çatışma kaynakları olarak ilk sıralarda gördükleri ortaya çıkmıştır. Başka bir ifade ile bu yargılara *katılmaktadırlar*. Buradan hareketle, çatışma nedeni olabilecek unsurlarda yöneticilerin kişilik yapılarının, astları ile diyaloglarının, yönetim tarzlarının çatışmanın kaynağını teşkil edebileceği sonucuna ulaşılabilir. Bu rakamlar, özellikle emir-komuta zincirinin uygulandığı böyle bir meslekte çatışmaların yönetiminde yöneticinin önemine dikkatleri çekmektedir. Ayrıca, görevle ilgili olarak amirlerin personele yeterince açıklama yapmaması, bilgi vermemesi ya da her birimdeki personelin işi kendisinin yaptığını üstüne göstermek için bilinçli olarak bazı bilgileri vermekten kaçınmaları da, önemli bir çatışma kaynağı olabilmektedir. Çünkü personel yalnızca verilen emirleri yerine getiren, kendisine herhangi bir öneri sorulmayan, dolayısıyla da yaratıcılığını ortaya koyamayan kişiler olmak durumunda bırakılmaktadır. Bu da, uzun dönemde iletişim kopukluklarına ve amirlerle memurların birbirinden uzaklaşarak aralarında çatışmalar çıkmasına neden olabilmektedir. Farklı durumlarda amirinin ne tepki göstereceğini anlayamayan personel, baskı altında hata yapabilecek ve bu da çatışmalara neden olabilecektir.

Bunun yanında, personel çatışma nedenleri olabilecek unsurlar arasında, çeşitli birimlerde çalışan grupların birbirine bağımlı işleri yürütmesine (2,60), farklı birimlerin kıt kaynakları paylaşmak zorunda olmasına(3,22) ve amaç farklılıklarının olmasına (2,94) ne *katılıyorum ne de katılmıyorum* cevabını vermişlerdir. Yani bu konuda fikir yürütmekten kaçınmaktadırlar.

Özellikle kriz içinde olan Türkiye'de, farklı birimlerin kıt kaynakları kullanmak zorunda olmaları da, özel işletmelerde olduğu gibi kamu işletmelerinde de bir sorun veya çatışma kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Sınırlı kaynak nedeniyle çatışan tarafların her birine arzu ettiği imkan verildiğinde, çatışma nedeni ortadan kalkacağı için çatışma çözüme kavuşmuş olacaktır. Ancak, kaynakların sınırlı olduğu ve artırılmadığı durumlarda, bu yöntemin uygulanması zorlaşmaktadır. Özellikle Çevik Kuvvet Personeli ile yapılan yüz yüze görüşmelerde, teçhizat, palto, mermi v.b. ihtiyaçların bölümler arasında nasıl paylaştırıldığı, ya da neye göre paylaştırıldığını bilemedikleri ve bu durumdan şikayetçi oldukları ortaya çıkmıştır. Hatta çoğu zaman mermilerini kendi maaşlarından ödeme yaparak almaları sorunu bile gündeme gelmektedir. Dolayısıyla, bu ve benzer kaynakların zamanında personele ulaştırılması, temininin güç olmaması, herkese eşit oranlarda dağıtılmasında yaşanan sorunlar da kurum içi çatışma kaynakları olarak karşımıza çıkabilmektedir.

* Kurumda çalışmakta olan personelin bir çatışma durumu ile karşı karşıya kaldıklarında, *ne tür davranış tarzlarını gösterdiklerini* ortaya çıkarmak için sorulan soruya verilen cevaplar incelendiğinde, anketin bu

sorusuna cevap verenlerin %62'si “anlaşmazlığın nedenini bulup çözmeye çalışırım”, %24'ü “karşıdakini ikna etmeye çalışırım” ve %12'si ise “çekilirim ve kayıtsız kalırım” seçeneklerini tercih ettikleri görülmektedir. Bu soruya cevap verenlerin sadece %2'si “kendi bulunduğum durumu olumlu hale getirmek için bahaneler bulur ya da suçu başkasına atarım” seçeneğini işaretlemişlerdir. Personelin %62 gibi bir oranla anlaşmazlığın nedenini bulmaya çalışması çatışmaların çözümünde en çok önerilen **problem çözme yaklaşımını** benimsediklerini göstermektedir. Bu da, uzun dönemde kurum içinde çatışmaların daha kolay çözümleneceği konusunda bir ipucu vermektedir. Ancak, bu soruya amirlerin cevap vermediği göz önüne alındığında, böyle bir sonucun ne kadar gerçekçi olabileceği de tartışma konusudur. Amirlerin de, bu konuda personel ile hemfikir olup, onlarla biraraya gelme ve sorunların nedenlerini araştırıp çözüme kavuşturma konusunda ortak davranmaları gerekmektedir. Personelin %24'ü ise “karşıdakini ikna etme” yöntemine başvuracağını belirtmiştir. Bu yöntem her ne kadar kısa dönemde karşıdakini ikna eder gibi görünse de, uzun dönemde kişi gerçekten ikna olmadı ise, çatışmaların tekrar ortaya çıkmasına neden olabilecektir. %12 oranla “çekilirim ve kayıtsız kalırım” seçeneğinin tercih edilmesi ise, çatışmayı bilmemezlikten gelme eğilimine sahip kişilerin varlığına işaret etmektedir. Çatışmaya taraf olanlar da, birbirinden uzak durmak ya da bir araya gelmekten kaçınarak çatışmanın büyümesini önlemeye çalışmaktadırlar. Bu tür bir davranış tarzı uzun vadede çatışmayı kronikleştirebilecek ve hiçkimse için de faydalı olmayacaktır. Bir süre sonra çatışmalar tekrar ortaya çıkacaktır.

* *Çatışmaların çözümünde ve ortadan kaldırılmasında en etkili kişinin kim olduğu* ile ilgili soruya personelin verdiği cevaplar incelendiğinde, çatışmaların çözümünde ve ortadan kaldırılmasında %44 oranla kişinin kendisinin, %36 oranla en yakın amirin, %10 oranla en üst düzey amir ve yine %10 oranla kişinin bağlı bulunduğu grubun kararlı tavrının etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu soruya verilen cevaplar bir önceki soruyu desteklemektedir. Yani, kişiler çatışmaların çözümünde davranış tarzlarının %62 oranla anlaşmazlığın nedenini bulup çözmeye çalışırım cevabı vermişlerdir. Bu da, onların herhangi bir çatışma durumunda en etkili kişi olarak kendilerini gördüklerini göstermektedir. Çatışmaların çözümünde en etkili olan ikinci kişi ise en yakın amir olarak görülmektedir. En üst düzey amir ise, en az etkili kişi olarak görülmektedir. Belki de böyle bir sonucun ortaya çıkmasında, üst düzey amirlerle görüşmede yaşanan sıkıntılar, en üst düzey amire rahatça ve her zaman ulaşamama, üst düzey amiri tanımama ve olaylar karşısında gösterebileceği tavır bilememe de etkili olabilmektedir. Bunun dışında, en yakın amirin sorunlarını en kolay ve doğru yoldan çözüme kavuşturuyor olması, başka bir ifade ile çatışma yönetimi yollarını farklı durum ve şartlarda doğru tayin edebiliyor olmasının

da bu sonucun ortaya çıkmasında etkisi olduğu söylenebilir.

* *Kurum içinde yaşanan çatışmaların içeriğinin ne olduğuna ilişkin* yargılara verilen cevaplar incelendiğinde, personelin tüm çatışmaların kurum için faydalı olmasa da, bazılarının yararlı olabileceğini savunan **geleneksel görüşe** (2,94), çatışmaların işletmeye zarar veren kişilerarası zıtlıkların ürünü olduğunu savunan **iyimser görüşe** (3,00) ve çatışmaların kaçınılmaz olduğu, yaş, eğitim, değer yargıları ve inançlar farklı olsa da, bunların hiçbirinin işbirliğini engellemediğini savunan **gerçekçi görüşe** (3,26) **ne katılıp ne katılmadıklarını** ifade ettikleri ortaya çıkmıştır. Buradan, personelin çatışmanın içeriğine ilişkin olarak bilgi sahibi olmadıkları ve fikir beyan edemedikleri sonucuna ulaşılabilir. Dolayısıyla, bu konuda onlara eğitim programlarının uygulanmasına ve çatışmanın kurumun birtakım sorunlarına işaret edeceğine ve kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunabilecek şekilde yönetilmesi gerektiğinin anlaşılmasına ihtiyaç olduğu ortaya çıkmaktadır.

* *Personelin çatışmayı istememe nedenlerine ilişkin* olarak sorulan soruya verilen cevaplar incelendiğinde, “çatışmanın neden olduğu stres ve sıkıntı iş tatminsizliğine neden olarak üretimi ve üretime katkıyı azaltır” yargısına personelin %90'ı **katılıyorum** cevabını vermiştir. Dolayısıyla, çatışmanın neden olduğu stresi personel işteki verimlerini düşürücü bir unsur olarak görmektedirler. Çatışmanın sosyal gruplar arasındaki uyumu azalttığı, kişileri yalnızlığa ve gruptan kopmaya zorladığı yargısına da %88 oranla **katılmaktadırlar**. Çatışmalar bir kez daha personel tarafından gruplararası ilişkileri bozan ve hem grup içi hem de gruplararası uyumsuzluklara neden olan unsurlar olarak görülmektedir. Bunlara ek olarak, çatışmaları önlemek için yöneticinin özel çalışmalar yapmasının bir yetenek ve zaman kaybı olduğu yargısına %56 gibi bir oranla katılmalarına karşın, %32 gibi bir oranla **katılmadıkları** ve %12 gibi bir oranla da **kararsız oldukları** görülmektedir. Dolayısıyla, personelin önemli bir kısmı yöneticinin çatışmalarla uğraşmasını ve onları çözmek için çaba sarfetmesini **gereksiz görürken**, ancak %32'lik gibi bir kısmı bu yargıya **katılmadıklarını** ifade etmişlerdir. Bu rakamlar, çatışmanın içeriğine ilişkin yargıları da desteklemektedir. Çünkü, çatışmanın içeriğine ilişkin fikri olmadığını ifade eden personelin bu şekilde düşünmesi de normal karşılanmalıdır.

* *Personelin çatışma ile ilgili yargılara katılma dereceleri* incelendiğinde, “her çatışma personel üzerinde bir baskı (stres) yaratır” yargısına %88,0 oranla, “belli bir çatışma düzeyi kurumun dinamizmi, yaratıcılığı, yeniliklerin ve gelişmelerin devamı için gereklidir” yargısına da %54,0 oranla **katıldıkları** ortaya çıkmaktadır. Yine, “amirler tarafından iyi yönlendirilen bir çatışma başarıyı artırır” yargısına da %64,0 oranla **katıldıkları** görülmektedir. Bu sonuç da, amirlerin veya yöneticilerin

çatışma yönetimindeki önemini ve personelin bu konudaki inancını ortaya koymaktadır.

* *Personelin çatışmaların çözümünde kullanılabilir yöntemlere katılma durumları* incelendiğinde, çatışmaların çözüm yöntemlerinden tarafların çıkarlarından fedakarlık ederek ortada bir noktada buluşulmasına (4,30), çatışma koşul ve nedenlerinin ortadan kaldırılmasına (4,24), tarafları yüz yüze getirerek ikna etmeye (4,20), daha önemli amaçların belirlenmesine (3,90) ve çatışmaya neden olan hiyerarşik kademelerin değiştirilmesine (3,76) *katıldıkları* ortaya çıkmıştır. Bunun yanında, tarafların ortak çıkarlarını vurgulayarak dayanışmanın özendirilmesi yargısına (3,48), yöneticinin güç ve otoritesini kullanması yargısına (3,24), çoğunluğun oyu yönünde karar verilmesi yargısına (2,62), taraflardan birinin başka bir bölüme gönderilmesi yargısına (2,56), çatışmaları görmezlikten gelme yargısına (2,14) *ne katılıp ne katılmadıkları* ortaya çıkmıştır.

Çatışmanın çözümünde hangi yolun daha etkili olacağı noktasında içinde bulunulan durum önem taşımaktadır. Çatışmanın önem derecesi, neden kaynaklandığı, çözümlenmesi için sahip olunan süre, yöneticinin kişiliği ve işletmenin sahip olduğu kaynaklara göre ilgilenecek yol farklılık gösterebilmektedir.

* Çevik Kuvvet Personelinin uzlaşma ve çatışma durumları üstleri tarafından izlenmeli ve belirlenmeli, çatışma varsa iyi bir yönetimle ve uygun olan çatışma yönetimi yollarından birini seçerek, organizasyon için faydalı sonuçlar doğurması sağlanmalıdır. Çatışmaların çözümlenmesi ile ilgili kararlara astlarını da katmalı, onların da çatışmaların çözümüne katılabilecekleri ortamları teşvik etmelidirler. Hatta personel ile periyodik dönemlerde üst düzey amirlerin toplantılar yapmaları ve personelin sorunlarını dile getirmelerine fırsat vermelerinin de çatışmaları azaltacağı kanaatindeyiz. Ancak, bu toplantılarda personele konuşma sırası işyerindeki makam ve mevkiye göre verildiğinde toplantılar resmi bir hal alarak, orta ve alt kademelerdeki personel "dinleyici" rolünü benimseyeceklerdir. Bu tür bir toplantıda ise, bilinen çözümler tekrarlanacağı için yeni fikirler ortaya çıkmayacaktır. Amir, önceden belirlediği çözümleri duyurmak için toplantı yaptığında ise, katılanlar kendilerini figüran gibi hissedeceklerdir. Gençlerin ve orta kademedeki elemanların önerileri saçma ve konu dışı bile olsa amirler dudak bükmeden konuşulanları dinlemelidirler. Amirler, toplantıyı demokratik bir şekilde yönettiği, yüksek mevkilerde olmayanları kolladığı takdirde umulmadık bir görüş ve öneri zenginliği ortaya çıkabilecektir.

Çevik Kuvvete bağlı üst düzey amirlerin, çalışanlarına adil muamele yapmaları ve ödülleri adil olarak dağıtmaları gerekmektedir. İş yaşamında personelin takdir edilmesi, manevi yönü ağır olan ve tüm çalışanlar için önemli olan bir motivasyon kaynağıdır.

Amirlerin yapılan işi beğenmeleri personeli destekleyen en önemli faktördür. Bu personele iş yapma ve yaptığı işten de zevk alma fırsatı verecektir. Bu nedenle amirler, takdir ve teşviklerde objektif kriterlere dayalı ve tarafsız olmalıdırlar. Aksi takdirde personel arasında çatışmalar ortaya çıkabilecektir.

* Ücret düzeyinin düşük olması ve ek görevlerde personelin mesai ücreti alamamaları da huzursuzluklara neden olmaktadır. Bu konuda kurum içerisinde birtakım düzenlemeler yapılması şarttır. Büyük şehirlerdeki uygulamalar örnek alınarak, konser v.b. ekstra görevler için ücretli bir *Güvenlik Birimi* oluşturulması önerilebilir.

* Ayrıca, araştırmanın yapıldığı Çevik Kuvvet Personeli'nde de söz konusu olduğu üzere, çalışma saatlerinin uzun ve düzensiz olması çalışanların hem fiziksel ve psikolojik açıdan yorulmalarına, hem de yaşamın diğer alanlarına ayrılabilir zamanın kullanımını olumsuz yönde etkileyerek stres ve dolayısıyla çatışmalara neden olabilecektir. Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğü'nde mesai ve vardiya sisteminde birtakım düzenlemelere gidilmesi şarttır.

* Hiyerarşik bir ortamda çalışan Çevik Kuvvet Personeli, görevin gerektirdiklerinden ziyade, yönetim kademesinde bulunanların istediklerini yapmak zorunda kalmaktadırlar. Farklı davranışlar sergileme zorunluluğu da kişilerde, özellikle de *kendi içlerinde çatışmalara* neden olmaktadır. Oysa ki, personelin kararlara katılımı, onların verimliliğini artırmakta, kurumdan ayrılmaları azaltmakta, kurum içindeki çatışmaları azaltarak, daha iyi bir iletişim sağlayacaktır.

Bu tespit ve öneriler ışığında şunlar söylenebilir: Çatışmalar personelin ruh sağlığını bozarak, kişilerin ve organizasyonun verimliliğin düşmesine, bireyler arasındaki mesafenin artarak, güvensizlik, şüphelik ortamının doğmasına ve bazı kişilerin karışıklıklardan ötürü organizasyonu terketmesine neden olabilir. Ayrıca, organizasyon amaçlarından sapmalar olabilir, çatışmalar nedeni ile takım çalışmalarına karşı aktif ve pasif direnmeler ortaya çıkabilir. Çatışma çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratarak, onların verimli olmalarını engellemektedir. Çalışma ortamında sürekli başkaları ile çatışan birilerinin bulunması, hem kendisini hem de diğer çalışanları olumsuz yönde etkileyecektir. Böyle bir iş ortamı, çalışanların duygusal açıdan gergin olmalarına, başkaları ile anlaşmazlık ve uyumsuzluk yaşamalarına neden olabilecektir. Tüm bu sayılanlar çatışmanın olumsuz olan taraflarıdır ve organizasyonlarda çatışmalardan kaçınılması gerektiği görüşünü desteklemektedir. Bu olumsuz yanlarının yanında, çatışmanın birtakım faydaları da mevcuttur ve nihayet bu faydalar çatışmaların organizasyon içinde teşvik edilmesi gerektiği modern görüşü desteklemektedir. Bu faydalar özetle [12]; çatışmaların organizasyonlarda çeşitli davranış biçimleri ve karar alternatiflerinin ortaya çıkması

bakımından esneklik sağladığı, bireylerin zihinsel çabalarını artırarak yenilikçiliği güçlendirdiği, üstün nitelikte yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağladığı, modern organizasyonların yaşaması için gerekli uzmanlık alanlarının artıp yayılmasına yardımcı olduğu, tarafsız kalmaya özen gösteren bireylerin düşünce ve fikirlerini açıklamalarını sağladığı, verimliliği ve etkinliği etkileyen olumsuzlukları su yüzüne çıkardığı ve bunlara çözüm bulunmasının çalışanların motivasyonunu artırdığı, bireylerin çatışma nedeni ile kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme imkanı buldukları, organizasyona yeni amaçlar kazandırdığı, personel arasındaki iletişim kanallarının açılmasına, böylece bilgi akışının hızlanmasına yardım ettiği, personelin görüşlerini genişleterek ilgilerini yeni alanlara yöneltebildiği ve dostluğu pekiştirdiği, personelin motivasyonunu sağlayarak tembelliği ortadan kaldırabildiği, çatışma sırasında tarafların çeşitli simgeler kullanarak anlatım düzeylerini normalin üzerine çıkararak iletişimin kalitesini artırdığı, anlaşmazlıklar ve fikir ayrılıkları nedeni ile, kişileri daha önce gözden kaçırdığı hususlarla karşı karşıya getirmek sureti ile kişinin kendisinin ve diğerlerinin durumlarını sentezleyerek daha kapsamlı düşünmesini sağladığıdır. Görüldüğü üzere, çatışma ile ilgilenmenin sağlayacağı faydalar, ilgilenmeme nedeni ile oluşacak sakıncalardan çok daha fazladır. Dolayısıyla, üst düzey yöneticiler başta olmak üzere, her düzeydeki çalışanın çatışmanın içeriğini anlamasının, çatışmanın sakıncalarını ortadan kaldırmaya önemli katkılar sağlayacağı açıktır.

Organizasyondaki her karşı koyma, anlaşmazlık, uyuşmazlık ve karşılıklı olumsuz ilişkiler çatışma olarak değerlendirilebilmektedir. Çatışma organizasyon içindeki bireysel ve grupsal farklılıkların doğurduğu kaçınılmaz bir sonuçtur [14]. Organizasyonların politikaları, çalışanların yönetime katılma durumları, hiyerarşik yapı, kural ve mevzuatların yoğunluğu, çalışma şartları gibi faktörler de organizasyon içinde çatışma yaşanmasında etkilidir. Araştırmacılar, çatışmaların insanları onunla uğraşmakta daha etkin yollar aramaya sevk ettiği ve örgüt işleyişini, ilişkileri açığa kavuşturmak ve yeni problem çözüme teknikleri bulmaya teşvik etmesi sayesinde iyileştirilebildiği konusunda görüş birliğine-dedirler. Grup içindeki çatışmaların, varolan normların canlanmasına ve yeni normların ortaya çıkmasına yardım ettiği belirtilmektedir [12].

Çatışma, mutlaka kaçınılması gereken bir olgu değildir. Organizasyon amaçları doğrultusunda yönetilirse, organizasyonun etkinliğini artırmanın yanında, değişime de yardımcı olacaktır. Organizasyonlarda ortaya çıkabilecek tüm çatışmaların önüne geçmek oldukça zordur. Ancak, bazı organizasyonlarda bireylerin birbirine çok benzer nitelikte olması ve kişilerin tam bir uyum içerisinde çalışması nedeniyle çatışmalara rastlanmamaktadır. Bunun yanında, en ideal olanı optimal düzeyde çatışmaların ortaya

çıkmasına izin verip, bu çatışmaları organizasyonun amaçları doğrultusunda yönlendirebilmektir. Organizasyonlarda çatışmanın ortaya çıkması o kadar da kötü değildir. Dolayısıyla, yöneticiler bir yandan çatışmaların zararlarını ortadan kaldırmaya ya da azaltmaya çalışırken, diğer yandan yararlarını artırmanın yollarını da bulmaya çalışmalıdırlar. Organizasyonlarda personel arasındaki çatışmaların azı ya da çoğu işletme amaçları bakımından zararlı olmasına karşın, optimal düzeyde bir çatışma her zaman teşvik edilmelidir. Belli bir düzeydeki çatışmanın varlığı, organizasyonlarda, yeniliği, gelişmeyi, yaratıcılığı, etkinliği vb. teşvik etmektedir. Organizasyonlarda çatışma düzeyi sıfır olduğunda, organizasyonel performans düşük düzeyde kalmaktadır. Belirli bir düzeye kadar çatışma arttıkça organizasyon performansı da artmakta, bir noktadan sonra düşme eğilimi göstermektedir. Dolayısıyla, kabul edilebilir düzeyde bir çatışma her zaman teşvik edilmelidir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] CAN, H., **Organizasyon ve Yönetim**, Genişletilmiş 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997, s.287.
- [2] DAVIS, K., **Human Behavior At Work: Organizational Behavior**, Sixth Edition, Tata McGraw-Hill Publishing Company Ltd. , New Delhi, 1983, s.181-182.
- [3] ATAMAN, G., **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s.473.
- [4] KOÇEL,T., **İşletme Yöneticiliği**, Gözden Geçirilmiş 7. Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1999, s.40,408,491-494,498-500.
- [5] EREN, E., **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993, 398,446-452,456-459.
- [6] SIDERS, C.T.; ASCHENBRENER, C.A., "Conflict Management Checklist: A Diagnostic Tool for Assessing Conflict in Organizations", **Physician Executive**, Vol.25, Issue.4, Jul/Aug99, [http://www.EBSCOhost .com](http://www.EBSCOhost.com) (ErişimTarihi: 13.01.2002), s.1.
- [7] LUTHANS, F., **Organizational Behavior**, Seventh Edition, McGraw-Hill, Inc., Literatür Yayıncılık, İstanbul, 1995, s.279-281,370.
- [8] KREITNER, R., **Management**, Second Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, U.S.A., 1983, s.376,378,379.
- [9] ERDOĞAN, İ., **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:5, İstanbul, 1999, s.146.
- [10] KORKMAZ, S., "Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Verimlilik", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Ankara, 1994/1, s.78.
- [11] ERTÜRK, M., **Yönetim ve Organizasyon**, 2. Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998, s.201-202,204-205.
- [12] DİNÇER, Ö.; FİDAN, Y., **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayım A.Ş., 1. Baskı, İstanbul, 1996, s.365,373-374.
- [13] BENNETT, C., "Sorun Çözme", **Executive Excellence**, Yıl:1, Sayı:3, Haziran 1997, s.18.
- [14] GÜNEY, S., **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s.22.
- BİRKÖK, M.C., "Poliste Çatışma ve Stres Yönetimi", **Adapazarı Polis Teşkilatına Verilen Konferans**, 2000, [http://www.geocities.com/birkok/makaleler/polistecatisma vestresyönetim.Htm](http://www.geocities.com/birkok/makaleler/polistecatisma_vestresyönetim.Htm), (Erişim tarihi: 26.01.2002), s.1-6.
- EREN, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998.
- ÖZALP, İ., "Örgütlerde Çatışma", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:VII, Sayı:1, Haziran 1989, s.81-114.
- SEXTON, W.P., **Organizational Theories**, Charles E. Merrit Publishing Company, Ohio,U.S.A, 1970.

İŞLETMELERDE YÖNETİME KATILMA ARACI OLARAK ÖNERİ SİSTEMLERİNİN ÖNEMİ

Taner ACUNER

K.T.Ü., İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

Abstract: Unchanged phenomenon in business administration is to maintain company's existence from today to future. In today's contemporary world, this phenomenon is related to getting competitive factors, which gained speed with the procedures of globalization and communication technologies and continuous changing skills. In organizations, some cultural values are needed in order to catch changing environment. From this point of view, management teams of organizations, which have to adopt to change, have recognized the importance of human resources managing day by day. Acquiring required productivity of human resources depends on using a proposal mechanism in order to reveal personnel's creativeness. In this study, it will be discussed the values of organizational culture which are required to generate an effective proposal mechanism.

I. GİRİŞ

Klasik yaklaşımın insanı makinelere ilave bir unsur olarak görmesinden günümüze kadar geçen süreçte, birey ve bireyin organizasyon içindeki önemi gittikçe daha iyi anlaşılmış, örgütlerin başarısının tamamen bireylerin motivasyonu, vizyon paylaşımları ve katılımları ile mümkün olduğu daha net ortaya çıkmıştır. Çünkü, organizasyon içerisindeki işgörenlerin işi sahiplenmeleri ve işten tatmin olmaları ancak onların katılımlarını sağlamakla mümkündür. Bireyler kendilerine değer verildiğini, önemsendiklerini ve kendilerine gereksinme duyulduğunu fikir ve önerilerine önem verildiğinde anlarlar ve bu durumda işlerine kendi özlemlerinden bir şeyler katmaya çabalarlar.

Dolayısıyla, yöneticilerin işgörenleri dinlemesi, anlaması ve düşüncelerinden haberdar olması işletme içerisinde genel bir katılım sağlayacak ve örgüt içerisinde bir öneri mekanizmasının oluşturulması ile de katılımın sağlanmasının yanında, hiç umulmadık kişilerden işlerin yürütülmesi ile ilgili faydalı öneriler ortaya çıkarılabilecektir. Böyle bir öneri sisteminin oluşturulmasında, ast-üst ilişkileri, sistemi etkin kılacak lider tipi, vizyon paylaşımı, çalışanların motivasyonu ve yaratıcılığa ne derecede teşvik edildikleri gibi bir çok unsur önemli rol oynayacaktır.

II. ÖRGÜTLERDE BİREY ve YÖNETİME KATILMA

Bireye insan olarak değer vermek ve kendisini kanıtlama beceri ve yaratıcılığını sergileme fırsatı tanımak günümüz yönetim yaklaşımlarında önemli bir yer teşkil etmektedir. Nitekim yöneticiler, işgörenlerine gerekli tüm kaynakları ve ortamı sağlayarak ve onlara gereken yetki ve sorumluluğu dengeli bir biçimde vererek potansiyellerinden maksimum oranda yararlanma fırsatı elde edecek ve örgütün başarısında işi fiilen uygulayanların öne çıkmasını sağlayacaklardır.

Çalışanları, yalnız kendilerini ilgilendiren kararlarda değil, tüm organizasyon faaliyetlerinde katılıma teşvik etmek örgüt yönetimlerinin başlıca görevi olmalıdır. Çünkü, işletmenin gücü, büyüklüğü ve hedefleri ne olursa olsun başarı ancak insana (bireye-işgörene) değer vermekle, birey olarak kabul etmekle, onları tanımakla ve değerlerini ortaya koymalarına fırsat vermekle yakalanabilir. Nitekim, günümüzdeki yönetim anlayışları örgütlerdeki entelektüel sermayenin önemini görmeye başlamakta, yöneticiler artık kolaylaştırıcı, destekleyici ve koçluk gibi rolleri üstlenmekle katalizörlük görevlerini yerine getirmeleri gerektiğinin farkına varmaktadır. Günümüzün en önemli yönetim yaklaşımı olan Toplam Kalite Yönetiminde de (TKY) katılımcı yönetim bir örgütün başarısında ne kadar önemli olduğu vurgulanmaktadır.

Örgüt içerisinde, katılımın en üst düzeyden başlayarak ilk kademe yöneticilere ve astlar düzeyine kadar yayılması gerekmektedir. İlk kademe yöneticileri, çalışanlardan oluşan katılımcı gruplara liderlik etmeli ve onları öneri getirmeye, sorun çözmeye yönelik katılımcılığa motive etmelidir [1].

Günümüzde örgüt üyeleri, gerek işletmelerde, gerekse kamu kuruluşları, sendikalar ve mesleki kuruluşlarda basit birer işgören olmak yerine, çalıştıkları örgütün yönetimine karşı özveride bulunmak istemektedirler. Çalışanlar, kendilerini ilgilendiren her türlü kararların görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp düşüncelerini ifade etmek istemekte

veya bu konularda fikirlerinin sorulmasını arzu etmektedirler [2].

Örgütlerde yönetime katılma olanağının sağlanması, işgörenlerin güven hissini artırır, yapılan faaliyetlere katkıları olduğunu düşünmelerini sağlar, yapılan işe kendilerinin şekil verdiğini anlamalarına yardımcı olur ve işe yönelik tatmin duygularını artırır. Örgütlerde çalışanların fikrine önem verilmesi aynı zamanda demokratik bir ortam yaratır ve herkesin fikir ve önerilerini açıkça ifade etmesini sağlar. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanlarına yönelik olarak sistematik bir öneri mekanizması oluşturmasının önemi aşikardır.

Bir öneri sisteminin amaçlarıyla katılımcı yönetim tarzının felsefesi birbiriyle paraleldir. İkisinin de odak noktası tüm çalışanların ekip anlayışına sahip olmasıdır. Böylece, örgütsel gelişme ve değişimin itici gücü olarak kabul gören "katılımcı yönetim" kavramı ortaya çıkmaktadır. Katılımcı yönetim; empatik iletişimin güçlendirildiği, endüstriyel demokrasinin yanı sıra insan kaynakları yönetimine ağırlık verildiği ve otoritenin tekil karar vericilik ya da ikna ile değil çok yönlü iletişim ile ortaklaşa oluşturulduğu bir yaklaşımdır. Bu yönetim yaklaşımı yüksek düzeyde aidiyet ve motivasyona dayalıdır. Her düzeydeki çalışanlar ve yöneticiler kendi düzeyleri ve yetenekleriyle ilgili operasyonel ve yönetsel sorunların çözümüne gönüllü olarak katılmalıdırlar [1].

III. ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILIMLARININ SAĞLANMASI

Çalışanların katılımı, katılımcı yönetimin çalışanları işe motive etmedeki başarısı ile sağlanabilir. Çalışanlar katılımcı bir ortamda üretime ve kararlara katıldıkları için değişime karşı direnç göstermemekte ve hedeflere yönelik çalışmalarda daha fazla güdülenebilmektedirler [3].

Katılım, zihinsel çabayı gerektiren bir etkinlik olduğu için daha yüksek düzeyde motivasyonu, gelişmiş bir aidiyet duygusunu ve gönüllüğü gerektirir. Katılım hiyerarşik ilişkilerin katılığıyla ve emir- komuta zinciri içinde gerçekleşemez. Bu tarz bir yaklaşımla biçimsel olarak katılım gerçekleşse de, benimseme değil uyma yönünde bir birliktelik sağlanacaktır.

Yani, çalışanların yönetimin mecbur tutması sonucunda fikir üretmesi sağlıklı olmayacak, bu şekilde üretilen fikirlerde amaca ulaşmayacaktır. Çalışanların gönüllü olarak kararlara katılımını sağlayacak örgüt iklimi şu şekilde dizayn edilmelidir;

- Çalışanların karşılaştıkları sorunları kendilerini geliştirme fırsatı olarak görmelerini sağlamak,
- Yaratıcı davranışları ödüllendirmek,

• Savunmacı davranışlardan uzak bir çalışma ortamı yaratmak [4],

• Çalışma koşullarının iyileştirilmesi,

• Saygınlık gereksiniminin karşılanması (yöneticilerin çalışanlarına saygı duyması, bunu söz ve davranışlarıyla belli etmesi ve onlara değer vermesi),

• Çalışanların düşüncelerini özgürce ifade edebileceği ortamın hazırlanması,

• Tüm örgütte kontrol kültürü yerine kalite/verimlilik kültürünün egemen kılınması,

• Tüm yönetici ve çalışanların sorumluluk duygularının geliştirilmesi,

• Örgütsel amaçlarla bireysel amaçların eşitlenmesi [1], gerekmektedir.

Bireylere insan olarak değer vermek ve bunu davranışlarda yaşatmak personel motivasyonu için tek başına yeterli değildir. Yöneticilerin çalışanların katılımının sağlanması için uygun ortamı hazırlamalarına ilişkin başka sorumlulukları da vardır. Bu sorumluluklar şunlardır [5];

• Yeterli ücret,

• Eğitim,

• Performans planlama,

• Kariyer planlama,

• Öneri sistemleri,

• Takdir ve tanıma sistemleri.

Yöneticilerin çalışanların katılımının sağlanması için bu sorumluluk alanlarını geliştirmeleri ve bunları sağlayacak ortamı çok iyi oluşturmaları örgütsel ve bireysel amaçların başarısında önemli etken olacaktır.

IV. ÖNERİ SİSTEMLERİ ve İŞLEYİŞLERİ

Bireyin iş tatminini sağlamaya yönelik alt yapıların hazırlanmasından sonra, işgöreni, "insan" ve en önemli "kaynak" olarak kabul etmenin bir gereği olarak, onun fikirlerinin, işi ile ilgili düşüncelerinin ve önerilerinin nasıl dinleneceği ve değerlendirileceği, yani katılımının nasıl sağlanacağı konusu gelmektedir. Bu amaçla uygulanabilecek en etkili yöntem ise öneri sistemleridir [5].

Öneri sistemlerinin uygulama türleri ülkeden ülkeye değişebilmektedir. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri (A.B.D.) ve Batı ülkelerinde uygulanan

sistemler Japon öneri sisteminden farklıdır. A.B.D.'nde ki öneri sistemi pasiftir, yani sistem kurulur ve yönetim oturup öneri gelmesini bekler. Bu tarz bir öneri sisteminin işleyişi aşağıda belirtildiği gibidir [5];

Herhangi bir kişinin hazırladığı öneri yazılı olarak bu iş ile görevlendirilen bir öneri bölümüne verilir. Bu bölüm öneriyi en iyi değerlendirebilecek ve uygulayabilecek alanı seçer ve o birime gönderir. Öneri burada değerlendirilir, uygulandığı taktirde ne gibi kazanımlar (parasal ve iyileşme olarak) elde edebileceği belirlenir. Sonuç öneri bölümüne yeniden gönderilir. Burada eksiksiz ve savunulabilir olmasını sağlamak amacıyla son bir değerlendirme yapılır ve sonra yazılı olarak yönetime sunulur. Yönetim öneriyi, veren işgören ile birlikte tekrar gözden geçirir ve ortak onay sonucu öneri uygulamaya konulur. Bu aşamadan sonra yönetimin sorumluluğu, öneri sahibinin katkısından dolayı ne şekilde takdir edileceğini belirlemektir. Esasen öneri sistemi kurulurken ne çeşit önerilerin hangi yöntemlerle takdir edileceğinin belirlenmiş olması gerekir. Bu ödül verilerek süreç tamamlanır. Önerinin kabul edilmemesi durumunda, neden kabul edilmediğinin öneri sahibine açıklanması öneri sistemlerinin sürekliliğinin sağlanması açısından önemlidir.

Japon öneri sistemi ise daha aktiftir, yani işgören önerinin nasıl hazırlanması gerektiği konusunda eğitilir, teşvik edilir ve önerilerin yöneltileceği hedefler gösterilir. Bu sistemde öneri verme Japon işçisi için bir iş alışkanlığı haline gelmiştir. Öyle ki çalışan her kişi, yaptığı işi iyileştirmeye yönelik olarak zihinsel yeteneklerini kullanmayı ve öneri hazırlamayı adeta bir görev sorumluluğu olarak görür. Bugün Japon firmalarında verilen öneri sayısının A.B.D.'ne göre 100 kat daha fazla olduğu ve kişi başına ortalama 17 olduğu belirtilmektedir. Her iki öneri sistemi arasındaki fark, Japonların yönetime ve kararlara katılımını sağlayan "Kaizen" felsefesinden kaynaklanmaktadır.

V. ÖNERİ SİSTEMİNİN UNSURLARI

Önerinin başarısı bazı ön koşulların ne ölçüde karşılandığına bağlıdır. Bu koşulların bazıları katılımcılarda, bazıları çevrelerinde bulunur. Hep birlikte ele alındığında, bu koşullar katılımın bir durumsallık ilişkisi içinde uygulandığını ifade eder. Bazı durumlarda diğerlerine göre daha iyi sonuçlar verir, bazı durumlarda ise hiç yürümez [6]. Bir öneri sisteminin unsurları aşağıdaki şekilde belirtilebilir;

• Üst Yönetim Desteği: Üst yönetimin liderliği olmadan hiç bir anlayış ve faaliyetin devamlılığı sağlanamaz. Bu bakımdan öneri sistemlerinin başarısı üst yönetimin vizyonu dahilinde hayat bulabilir.

• Uygun Kılavuzlar: Önerilerin uygunluğu, kapsamı ve türü ile ödüllerin belirlenmesi ve hesaplanmasına yönelik açık politikalar geliştirilmelidir.

• Sistem Prosedürleri: Önerilerin hızlı bir şekilde incelenmeye alınması çok önemlidir. Önerilerin değerlendirilmesinde ve öneri sahibine geri bildiriminde geç kalınması işgörenlerin programa olan ilgilerinin azalmasına yol açabilir.

• Öneri Değerlendirme: Bir önerinin değerlendirilmesinde tutarlı ve ayrımcı olmayan bir yol izlenmelidir. Bir öneri, işgörenlerin uygun bir önerinin ne anlama geldiğini anlamalarını sağlayacak şekilde tanımlanmalıdır.

• İsteklendirme ve Açıklık: Öneri sisteminin sürdürülmesi için program üzerinde işgörenlerin ilgisini sürdürebilmek amacıyla yoğun bir promosyon uygulanmalıdır. Kabul ve ödül törenlerinin reklamı iyi bir şekilde yapılmalıdır.

• Kayıtların Saklanması: Yapılan önerilerin değerlendirilmesinin, uygulanmasının ve kabul edilmeyen önerilerin reddedilme nedenlerinin detaylı ve doğru kayıtları tutulmalıdır.

• Formlar: Öneriler, doldurulması ve anlaşılması kolay formlar üzerine yazılmalıdır. Formlar, önerilerin açık ve anlaşılır olmasını sağlayacak yeterlilikte bilgi içermelidir.

• İtiraz Süreci: Bir çok öneri planı, reddedilen bir düşüncenin itirazı ile ilgili yeni fikirler içermektedir. İtiraz sürecine önem verilmesi öneri sahibinin önerisini destekleyecek daha çok veri ya da kanıt göstermesini mümkün kılacaktır.

• Red Süreci: Geri çevrilecek önerilerin reddedilmesi nazik bir şekilde yapılmalıdır. Bunun en iyi yolu, bu ilişkinin bireysel olarak yapılması ve öneri sahibine önerisinin neden reddedildiğinin detaylı olarak açıklanmasıdır.

• Ödüller: Kabul edilmiş öneriler için maddi ve manevi ödüller verilebilir. Manevi ödüllendirmenin organizasyonel iklimin gelişimine büyük katkısı vardır.

• İş Güvencesi: İşgörenler, her türlü öneri sonucunda kimsenin işinden olmayacağından emin olmalıdırlar [7].

Bir öneri mekanizması oluşturulurken ve uygulama sürecinde bu unsurların göz ardı edilmemesi öneri mekanizmasının amaçlanan katkıları için büyük önem taşıyacaktır.

VI. ÖNERİ SİSTEMLERİNİN SÜREKLİLİĞİNİN ve ETKİNLİĞİNİN SAĞLANMASI

Bir öneri sisteminin sürekliliğinin ve etkinliğinin nasıl sağlanabileceği ve işgörenlerin katılımının nasıl artırılacağı en az öneri sisteminin oluşturulması kadar önem taşır. Öneri sistemlerinin göstermelik bir “dilek kutusu uygulaması” haline dönmesine engel olmak için yönetimin üzerine düşen önemli sorumluluklar bulunmaktadır. Örneğin, uygulamaya konulan öneri sayısı oranının yüksekliği, işgöreni öneri vermeye teşvik eden ve böylece sistemin sürekliliğini ve etkinliğini sağlayan önemli hususlardan birisidir. Bu amaçla, öneriler titizlikle incelenmeli ve fayda sağlayan en ufak bir değişiklik bile önemsenerek mutlaka uygulanmalıdır [5].

Öneri prosedürünü tamamlayan son nokta ise kabul edilir önerilerin takdir edilmesi ve bireyin onurlandırılmasıdır. Çünkü, insanların gösterdikleri çabanın karşılığını görmek istemeleri doğaldır ve bu psikolojik bir ihtiyaçtır. Aksi halde gerekli olan motivasyon düşer ve öneri sistemlerinden beklenen fayda gerçekleşmez.

Çalışanların katılımlarının sağlanmasında ve bu katılımın güçlendirilmesinde, çalışanların şirketleri ile aynı duyarlılığa sahip oldukları ve aynı amaçta birleştikleri konusundaki açıklamalar, çalışanların kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlayacaktır [8]. Böylece, çalışanlarda “bana gereksinim duyuluyor” duygusu gelişir ve işler daha çok sahiplenilir. Personelin öneri mekanizmasının içerisine alınması “biz” anlayışının gelişmesine de olumlu etki yapacaktır [9].

Öneri sistemlerinin sürekliliğinin ve etkinliğinin sağlanmasında katılımın mümkün olduğunca güçlendirilmesi hayati önem taşımaktadır. Katılımın güçlendirildiği süreç dört aşamada oluşmaktadır;

- Etkili bir haberleşme ve iletişim sistemi kurarak, tüm çalışanlara işleri ve kuruluşla ilgili gerekli bilgilerin zamanında, doğru ve hızlı bir şekilde sağlanması,
- Yöneticiler de dahil olmak üzere organizasyonun her kademesinde yaygın, sürekli ve planlı eğitim programlarının uygulanması,
- Gerçekçi performans kriterlerine dayalı olarak performansın ölçülmesi ve uygun özendiricilerle motivasyon ve ödüllendirme mekanizmalarının geliştirilmesi,
- Karar alma gücünün organizasyonun her kademesinde paylaşarak merkezîyetçi yönetim anlayışının terk edilmesi [10].

VII. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE ÖNERİ SİSTEMLERİNİN ÖNEMİ ve ÇALIŞANLARIN KATILIMI

Günümüzde her boyutta ve her sektördeki işletmelerin uygulama amacı içerisinde oldukları Toplam Kalite Yönetimi de (TKY) katılımcı yönetime büyük önem vermektedir. Bu bakımdan, öneri sistemleri TKY'nin ayrılmaz bir parçasıdır. Bu yeni yönetim felsefesinde insan başarıya ulaşmada anahtar eleman, tek ve en önemli kaynak olarak görülür.

TKY anlayışı, her düzeydeki çalışanın yaratıcı gücü ve aktif katılımı olmaksızın gerçek bir gelişmenin sağlanamayacağı ve bu nedenle de “insana” her zamankinden daha fazla önem vermek gerektiğinin üzerinde özellikle durmaktadır.

TKY, insanları yönlendirmek için en etkili yolun onlara güvenmek olduğuna ve olumlu davranıldığında mutlaka olumlu tepkiler alınacağına inanarak, ortalama insanların olağanüstü sonuçlar yaratabileceklerini belirtmektedir. Çünkü, hiç bir şey “bana gereksinim duyuluyor” duygusundan etkili olamaz [5].

TKY'nin organizasyonun her aşamasında kaliteyi sağlamayı birincil hedef olarak görmesinin odağında insan faktörü en önemli rolü oynamaktadır. Örneğin, binlerce kalite çemberinin fikir üretme, sorunları çözüme ve hedef belirleme özgürlüğü geleneksel üretim organizasyonlarının “en iyi tek yol” yaklaşımını ortadan kaldırarak, en alt düzeyde çalışan insanlara bile yaratıcılıklarını kullanma, başarılı olma, bu başarıdan dolayı onurlandırılma, sorumluluk taşıma, bir grubun üyesi olma ve fark edilme olanaklarını vermektedir. Dolayısıyla, TKY sıradan insanların kendini gerçekleştirmelerini ve iş hayatlarına anlam kazandırmalarını sağlamıştır.

Anlaşılabacağı üzere, TKY anlayışı, en iyi tek yol olamayacağı ve organizasyon içerisindeki bireylerin fikir ve önerilerinin organizasyonun sürekli gelişmesi ve başarısı için yaşamsal bir nitelik taşıdığı üzerinde özellikle durmuştur.

TKY'nin içerisinde bir yönetim felsefesi olan Kaizen (sürekli iyileştirme) yaklaşımı bugününden daha iyi olmasını sağlayacak şekilde çaba gösterilmesini öngörmektedir. Kaizen yaklaşımına göre, yapılacak iyileştirmenin boyutu önemli değildir. Basit ya da küçük önerilerin uygulamaya konulup, küçük gelişme ve iyileştirmelerin sağlanması bile organizasyonu zamanla önemli başarıya taşıyacaktır. Çünkü, Japon tarzı yönetimde yavaş değişimlerin birikerek zaman içinde önemli gelişmeler sağlayacağına inanılmaktadır.

TKY ile; kalite, üretim, yönetim süreçleri, insan kaynakları ve katılımcılığın sürekli iyileştirilmesi

amaçlanmaktadır. Çağdaş tüm yaklaşımların temelinde katılımcı yönetim anlayışı egemendir [1].

TKY’nde amaçlara ulaşılması işletmenin bütününe ilgilendiren bir sonuçtur. Bu sonuca, çalışanların tamamının inanması ve katılması ile ulaşılabilir. Karar alma sürecine katılan çalışanlar kendi görüşlerine değer verildiğini hisseder ve psikolojik doyum sağlarlar. Verilen kararları kendileri de onayladıkları için uygulanmasına destek olurlar [11].

TKY’nin başarısı için insan potansiyelinin etkin olarak harekete geçirilmesi gerekmektedir. Tüm çalışanların katılımı olmaksızın toplam kaliteyi gerçekleştirmeye çalışmak en baştan başarısızlığı kabullenmek olur. En üst yönetimden en alt düzey çalışana kadar herkesin katılımının sağlandığı “katılımcı yönetim ve takım çalışması”, benimsenmesi gereken tek seçenektir [12]. Çalışanların katılımını sağlamak ise üst yönetimin sorumluluğu altındadır.

TKY’nde çalışanların en önemli katılım alanlarından biri “stratejik planlama süreci” olmalıdır. Çalışanların şirketin nereye gideceğini ve bu noktaya hangi hedefler ve araçlarla ulaşılacağını bilmeleri hayati öneme sahiptir. Böylece, “kendi çalışmalarıyla şirketin stratejik yönü arasında bağlantı kurmaları ve yaptıkları işlerin bir bütünün parçası olduğunu” anlamaları mümkün olmaktadır.

Çalışanların stratejik planlama sürecine en temel katılım aşaması, şirket hedef ve stratejilerini organizasyona yayma aşamasıdır. Üst yönetimin belirlediği örgütsel vizyonun tüm organizasyon seviyelerinde benimsenmesi büyük önem taşımaktadır. Böylece en alt düzeyde yer alan çalışanların dahi kendi faaliyetleri ile şirketin vizyonu arasındaki ilişkiyi görmeleri ve tüm çalışmaların tek bir noktaya odaklanması mümkün olmaktadır [13].

VIII. KATILIM SÜRECİNDE LİDERLİĞİN ÖNEMİ

Organizasyon içindeki gerçek liderler etkin bir katılımı özendirerek yüksek düzeyde gruba bağlı arkadaşlığı ve işbirliğini sağlayabilmektedirler. Yöneticiler güçlü ve etkin bir vizyona sahip olabilirler. Ancak eğer bu vizyon tüm çalışanlar tarafından paylaşılmıyorsa örgüt harekete geçmeyecektir. Örgütteki çalışanlar, istikameti “liderin vizyonu” olarak değil “bizim vizyonumuz” olarak görmelidirler [14].

Liderler astların yaratıcılık gücünü geliştirmek ve önerilerde bulunmalarını sağlamak için yol gösterici rol üstlenirler. Yol göstericilik emir vermek değil, personelin doğru yönü bulması için kılavuzluk etmektir. Bir çeşit

mentor vazifesi gören liderler, çalışanların kendi kendilerini geliştirmelerine yardımcı olurlar.

Çalışanlarını takdir eden liderler, işgörenlerin kendilerinin önemli olduklarını, yaptıkları işlerin takdir edildiğini ve kendileriyle içten ilgilenildiğini düşünmelerine yardımcı olurlar [15].

Bu özelliklerle beraber, liderler öneri mekanizmasının işleyiş sürecinde çalışanlarına şu şartları da sağlayabilmelidirler;

- Grup üyelerine yetki vermek,
- Cesaretlendirmek, teşvik etmek ve meydan okuyucu bir grup coşkusu kazandırmak,
- Bilgi içerikli bir iletişime ağırlık vermek,
- Yatay ve diagonal iletişimi güçlendirmek,
- Çok yönlü düşünme ve tartışma alışkanlığını kazandırmak,
- Eylem-söylem birliği içinde olmak,
- İletişimi yalın ve anlaşılır kılmak,
- Amaç ve hedefleri net koymak ve zaman zaman vurgulamak,
- Yoğun katılıma olanak sağlamak ve herkesin düşüncesine önem vermek [1].

IX. ORGANİZASYONEL KORKU ve ÖNERİ SİSTEMLERİNE ETKİSİ

Bir şirkette ya korku hakimdir ya da kalite. İkinin bir arada olması mümkün değildir. Kişilerle uğraşan sistemlerde yaratıcılığın önü kapanır. Korkunun, gelişimi ve yaratıcılığı körelttiği bilinen bir gerçektir. Sağlıklı bir öneri mekanizması kurulmak isteniyorsa, kişilerle değil, kişilere hata yaptıran sistemle ilgilenmek gerekmektedir.

Biz bilincinin yerleşmiş olduğu iş ortamlarında, sadece yöneticinin değil, tüm çalışanların duygu ve düşüncelerinin değerli olduğu kabul edilir. Eğer bir organizasyonda korku hakimse, örgüt üyelerinin öneride bulunması ve buna bağlı olarak kalitenin yükselmesi zordur. Korkunun hakim olduğu organizasyonlarda insanlar bir araya sorun üretmek, biz bilincinin hakim olduğu organizasyonlarda ise çözüm üretmek için gelirler [16].

Sorunlara çözüm getirmeyen bir yeniden yapılanma, korkuyla birlikte firma içindeki kişilerarası

rekabeti artıracak, bununla birlikte katılımcılık ve firma kültürüne aidiyet gibi kavramlar zayıflayacaktır [17].

Öneri sistemi oluşturulurken ve uygulamasında, örgüt üyelerinde ve örgüt kültüründe korkuya yer verilmemeli, çalışanların her türlü öneri, fikir ve düşüncelerinden dolayı suçlanmalarını sistemin başarısında odak noktayı oluşturacaktır. Çünkü, tüm çabalar organizasyonun başarısı içindir ve işgörenlerde öneri ve düşünceleriyle bu başarıyı sağlayacak olan esas unsurlardır. Etkin ve sağlıklı bir sistem, insan davranışlarının altında yatan bir korku ile değil, inanç, istek ve heyecan ile mümkün olabilir.

X. SONUÇ

Günümüz katılımcı yönetim yaklaşımlarının en önemli hazinesi entelektüel bir sermaye kalemi olarak *insan kaynaklarıdır*. İnsan kaynaklarının sahip olduğu potansiyelin değerlendirilmesi organizasyonel sinerjinin yaratılmasında büyük önem taşımaktadır. Bu potansiyelin yaratılması, insan kaynaklarının öneri ve yaratıcılıklarının işletme süreçlerindeki etkin kullanımından geçmektedir.

Çalışanlarının fikir, düşünce ve önerilerinin kendilerine yeni ufuklar açacağına inanan işletmeler, işgörenlerinin katılımlarını organizasyonun her düzeyine yayarak, bu yeteneklerden, yaratıcılıktan ve önerilerden yararlanma arayışı içinde olmalıdırlar. Çalışanlarına insan olarak değer veren, onların da işe yarayan çok iyi düşünce ve önerilerinin olabileceğini kabul eden yönetimler, örgüt kültürlerinde bireyleri nasıl daha aktif hale getirebileceklerini ve katılımlarını nasıl daha yüksek bir düzeye çıkarabileceklerinin yöntemlerini aramalıdırlar.

Öneri sistemleri, örgütlerin çalışanlarına özgürlükçü bir ortam hazırlamak, fikir ve önerilerini açıkça ifade etmek, yaratıcılık ve zihinsel yeteneklerini kullanmak için oluşturulan ve Toplam Kalite Yönetiminin sürekli gelişme ve iyileştirme felsefesinden hareket edilerek oluşturulan bir süreçtir. Öneri sistemlerinde bireysel fikirlere önem verilmesi, değerlendirilmesi ve uygun olanların uygulamaya konulması işgörenlerde iş tatminini ve katılımı sağladığı gibi, aynı zamanda yönetiminde umulmadık fikirlerden başarıya ulaşmasını sağlayabilmektedir. Böylece bireyler fikir ve önerilerine önem verildiğinin, kendilerine gereksinim duyulduğunun onurunu ve güvenini hissedecek ve işlerini daha çok sahipleneceklerdir. Bu sayede, firmalar da belirledikleri amaç ve hedeflere küçük fakat sürekli bir gelişme ve iyileştirme ile ulaşabileceklerdir.

Öneri sistemlerinin işleyişinde yöneticilerin ve stratejik liderlerin katalizörlük görevlerini çok iyi yerine getirmeleri gerekmektedir. Önerilerin değerlendirilmesi, uygun olanlara işlerlik kazandırılması, takdir sistemi ile(maddi ve manevi) işgörenlerin takdirine önem verilmesi ve uygun bulunmayan önerilerin sahiplerine

önerilerinin neden uygun görülmediğinin bildirilmesi öneri sistemlerinin sürekliliğini sağlamak açısından önem taşımaktadır.

Öneri sistemlerinin oluşturulacağı organizasyonların örgüt kültüründe korku, suçlanma, küçümsenme ve alaya alınma gibi sağlıklı bir öneri sisteminin oluşumunu etkileyebilecek faktörlerden uzak durulmalıdır. Çünkü bu faktörler öneri sisteminin işe yaramaz bir dilek kutusu haline gelmesine neden olacaktır.

Son olarak belirtilmesi gereken en önemli hususlardan biri de, önerilerin değerlendirilmesinin belki küçük başarılar getireceği, fakat bu küçük başarıların birleşerek ve her gün biraz daha iyileşme sağlayarak büyük başarılar neden olacağıdır. Önemli olan, çalışanlarının fikir, öneri ve düşüncelerine önem vermek ve katılımlarını her düzeyde sağlamaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] TÜRKMEN, İ., **Yöneticiler İçin Etkin İletişim Modeli**, MPM Yayını, 3. Basım, Ankara, 2000.
- [2] EREN, E., **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul Üniversitesi, İİBF Yayını, 2. Baskı, İstanbul, 1998.
- [3] ERSEN, H., **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, Sim Matbaacılık, İstanbul, 1997.
- [4] KOÇEL, T., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayıncılık, 6. Baskı, İstanbul, 1998.
- [5] YENERSOY, G., **Toplam Kalite Yönetimi**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.
- [6] DAVIS, K., **İşletmede İnsan Davranışı**, İstanbul Üniversitesi İİBF Yayını, 5. Baskı, İstanbul, 1982.
- [7] BOZKURT, R., "*Toplam Katılımcılık*", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Nisan-Mayıs-Haziran, 1995, s.29-35.
- [8] GARFIELD, C., "*Mücadeleye Değer Amaçlar Çalışanları Motive Eder*", **Executive Excellence**, Rota Yayınları, Yıl:1, Sayı:5, 1997, s.5-6.
- [9] SANER, S., "*Toplam Kalite Yönetimi ve Çevre Yönetim Sistemleri*", **Önce Kalite Dergisi**, KalDer Yayınları, Yıl:4, Sayı:17, 1996, s.30.
- [10] PEŞKİRCİOĞLU, N., **Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları**, MPM Yayını, 2. Baskı, Ankara, 1999.
- [11] KURU, S., "*TKY'nden Toplumsal Kaliteye, Liderlik ve Kalımcı Yönetim*", **Önce Kalite Dergisi**, KalDer Yayını, Yıl:4, Sayı:18, 1997, s.17.
- [12] GÜROL, M.A.; GÜRLEK, B., "*Kalite Tuzağı*", **Önce Kalite Dergisi**, KalDer Yayını, Yıl:4, Sayı:16, 1996, s. 21-23.
- [13] SPENLEY, P., "*Toplam Kalite Yönetiminde Çalışanların Kalıtımı*", **Önce Kalite Dergisi**, KalDer Yayınları, Yıl:6, Sayı:34, 1999, s.44-46.
- [14] DİNÇER, Ö., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Marmara Üniversitesi İİBF Yayını, İstanbul, 1998.
- [15] MASSIE, J.L., **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayıncılık, 6. Baskı, İstanbul, 1983.
- [16] CÜCELOĞLU, D., **İçimizdeki Biz**, Sistem Yayıncılık, 20. Baskı, İstanbul, 1998.
- [17] HILD, C.R.; PARR, C.W., "*Başka Yedi Araç*", **Önce Kalite Dergisi**, KalDer Yayını, Yıl:4, Sayı:18, 1996, s.18-30.

BAŞARILI ŞİRKET KÜÇÜLMELERİ

Güler İSLAMOĞLU

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., Örgütsel Davranış Anabilim Dalı, Öğretim Görevlisi, Dr.

Abstract: Recently, many organizations are downsizing due to globalization, increased competition and technological developments. It is important that organizations plan all the steps before they implement the downsizing. The communication between the top management and employees should be open. Management should not overlook the needs of employees staying in the organization during downsizing because these people would make up the workforce that would pay an important role in the success of the organization in the future.

I. GİRİŞ

1970'li yıllardan itibaren küçülme birçok şirket için zorunlu ve vazgeçilmez bir gerçek haline almaya başlamıştır. Yapılan araştırmalar 1989'dan itibaren her sene üç milyon iş'in ortadan kalktığını ve bu rakamın 1998 sonu itibariyle kırk üç milyona ulaştığını göstermektedir. Hem özel hem kamu sektöründe bir çok şirket daha etkili ve verimli olabilmek amacıyla küçülme stratejisini seçmiştir. Çünkü, piyasalardaki sürekli değişimin getirdiği dinamizm ve şirketler arası rekabet ile globalleşme, şirketlere maliyetlerini kısma, yeniden yapılanma ve çalışan sayısını azaltma gibi önlemler almaktan ve küçülmekten başka bir seçenek bırakmamıştır [1].

1990'lı yıllarda şirket küçülmeleri, çalışanlar, şirketler ve ekonomi üzerindeki etkisi ile global bir olgu haline gelmiştir. Ekonomideki belirsizlikler ve global pazarlar şirketlerin 'biz ne yapıyoruz?' diye oturup düşünmelerine ve durumlarını tekrardan değerlendirmelerine neden olmuştur.

1970 ve 1980'lerin başlarında yaşanan dönemsel küçülmeler sonucunda genellikle mavi yakalılar işten çıkarılmakta iken 1980'lerin ortalarına gelindiğinde beyaz yakalılar da küçülme çalışmalarının hedefi haline gelmeye başlamışlardır. Mavi yakalılar sendikalaşma nedeniyle ücret dondurma karşılığı işlerini koruma konusunda işverenle anlaşma yapabilmektedirler. Ancak beyaz yakalıların, özellikle ilk seviyelerde olanlarının böyle bir ayrıcalığı bulunmamaktadır. Bu nedenle küçülmelerden

en çok onlar etkilenmektedirler. Bu eylemler iş güvenliğini geçmişte kalan bir olgu haline getirmiş ve çalışan sayısının azaltılması olağan bir norm olmuştur [1].

II. KÜÇÜLMENİN TANIMI

Yeniden yapılanma, doğru büyüklük (rightsizing), işten çıkarma, örgütsel düşüş (organization decline), yeniden örgütlenme gibi çağdaş yönetim terimlerinin küçülme anlamında kullanıldığı görülmektedir. Ancak, bütün bu terimler bir dereceye kadar aynı şeyleri ifade etse de aslında her biri değişik anlamlar içermekte, küçülmenin bazı boyutlarını ele almakta ve küçülmeyi tam olarak tanımlayamamaktadırlar [1].

Küçülme; şirketin verimliliğini ve performansını arttırmak amacıyla önceden belirlenen hedefler doğrultusunda sistematik bir şekilde işgücünü azaltmasıdır. Bu süreç sonunda şirketin maliyetleri azalmakta, üretim süreçleri ve işgücü verimliliği etkilenmektedir. Bu tanımlamadan da görülmektedir ki şirketler durumlarını düzeltmek amacıyla küçülme yolunu seçmektedirler. Bu işlem yalnızca sorunları olan, karlılığı ve verimliliği azalmış şirketlerin değil, tam aksine büyümekte olan şirketlerin de özellikle yerine getirdikleri bir çalışmadır.. Önemli olan bir nokta da küçülmenin sadece belirli bir duruma karşılık tepkici (reactive) ve savunmacı (defensive) bir strateji değil, önceden beklenen proaktif bir strateji de olabildiğidir. Sonuç olarak, küçülme büyük ölçekli, kalıcı işten çıkarmalar ile sistemlerin yeniden tasarlanması, görevlerin yeni bir düzene sokulması ve maliyetlerin düşürülmesini amaçlayan yeni politikaların tanımlandığı proaktif bir stratejidir [1].

Kozlowski ve arkadaşları da (1993) küçülmeyi örgütsel performansı arttırmak amacıyla işgücünün azaltılması doğrultusunda alınan bir örgüt kararı olarak tanımlamışlardır [2].

İşten çıkarma küçülmede en çok kullanılan yöntem olmakla birlikte kullanılabilir daha bir çok seçenek bulunmaktadır [2].

Sadece çalışan sayısını değil yapılan işi azaltma da bir küçülme stratejisi olabilir. Bunun yanı sıra bazı

araştırmacılar da erken emeklilik, yıpratma (attrition) ve başka şirketlere yerleştirme (outplacement) gibi istekli işten çıkmaları da küçülme stratejisi olarak sınıflandırmışlardır [1].

Küçülme, bir şirketin müşteri ihtiyaçlarını karşılayarak rekabet gücünü ve pazar payını koruyabilmesi için kullanabileceği bir taktiktir. Şirket evlilikleri, satın almalar, yeniden yapılanma, bürokratik işlevlerin azaltılması ve taşeron şirketlere iş verme (outsourcing) sonucu şirket küçülmesi gerçekleştirilebilir. Küçülme, şirkette verimsizliği ve harcamaları azaltarak şirketin pazardaki yerini yeniden değerlendirip gelecekte daha başarılı olması için alınan bir karardır. Fortune 500'deki şirketlerin %80'nin geçen beş yılda bir küçülme yaşadığı belirtilmiştir [1].

Nedenler ne olursa olsun, şirketler her zaman küçülme sonucunda ulaşmak istedikleri sonuçlara ulaşamamaktadırlar. Şirketler küçülme kararını verirken istedikleri sonuca ulaşabilmek için herşeyi önceden çok iyi planlamalıdır. Küçülme planında hukuksal faktörler, insan kaynakları, ahlaki sorumluluk, personele önceden bildirimler, tazminat ödemeleri, kaç kişinin çıkarılacağı, çıkış tarihleri ve bu süreçte danışmanlık alınacaksa maliyeti çok detaylı bir şekilde yer almalıdır [3]. Bu önermeler ışığında incelenen küçülen şirketlerin başarısızlıkları iki önemli etmene bağlanmıştır:

• Küçülme etkili bir şekilde planlanmamış, yönetilmemiş ve uygulanmamıştır

• Küçülme geride kalan personelde dirence ve boşvermişliğe neden olmuştur.

Bu makalede küçülmenin başarılı olabilmesi için planlamanın, yönetimin ve uygulamanın nasıl olması gerektiği üzerinde durulacaktır.

Başarılı küçülmenin nasıl olması gerektiği konusuna geçmeden önce küçülmenin sadece işten adam çıkarma (layoff) olmadığını vurgulamak gerekmektedir. Uygulandıkları ortam ve uygulanma şekilleri bakımından aralarında farklılıklar olmakla birlikte her ikisinde de işteki çalışan sayısında ve çalışan maliyetlerinde bir düşüş olmaktadır. Ancak, küçülme bir şirkete birçok stratejik üstünlük sağlarken işten adam çıkarma uzun vadede olumsuzluklarla sonuçlanabilir. Şirket küçülmesi büyüme veya küçülme döneminde olabileceği gibi, işten adam çıkarma sadece küçülme döneminde olabilir. Hem küçülme hem işten çıkarmada çalışan sayısını azaltma temel amaç olabilir ancak ele alınış şekilleri farklıdır. Küçülme ileriye yönelik yapılan bir yatırımdır ancak işten adam çıkarma aniden çıkan bir soruna karşılık geliştirilmiş ani bir çözümdür. İşçi maliyetlerini azaltma sadece işten adam çıkarma ile yapılmaz. Bazı şirketler çalışma saatlerini ve ücretleri düşürerek bu soruna çözüm bulmuşlardır [4]. Bu nedenle küçülme

yalnızca işten çıkarma değildir. İşten çıkarma küçülmenin bir parçası olarak ele alınabilir.

Right Associate Danışmanlık firmasının yaptığı bir araştırma küçülen şirketlerin %70'nin işe alımı dondurduğunu ortaya koymuştur. Diğer küçülme seçenekleri ise [1].

- İlgisiz iş alanlarından çekilme
- Görevleri, hiyerarşik seviyeleri ve bölümleri yok etme
- Sermaye varlıklarını satma
- Fazla mesai çalışmalarını kısıtlama
- Çalışanları yeniden eğitime ve örgütlenme olarak sıralanabilir.

III. KÜÇÜLME NEDENLERİ

Küçülme kararı alınırken beklenen sonuçlar gayet açıktır Bunlar [3].:

- harcamaların kısılması (lower overhead)
- daha rahat iletişim
- daha az bürokrasi
- daha fazla girişimcilik
- çabuk karar alabilme
- üretkenliğin artırılması olarak sıralanabilir.

Labib ve Applebaum (1994), şirketlerin hangi nedenlere bağlı olarak küçülmeye gittiklerini şöyle sıralamıştır:

- Birleşmeler veya satın almalar
- İflası geciktirmek için yapılan küçük bir ayarlama
- Özelleştirmeye hazırlanmak için
- Global pazarda rekabet gücünü koruyabilmek için masrafları azaltma

Yapılan araştırmalar ve uygulamaların gözlemlenmesi sonucu şirketlerin hangi nedenlerle küçülmeye karar verdikleri ve ne gibi sonuçlar aldıkları aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılmıştır [1].

a) Ekonomik şartların zorlaştığı günümüzde şirketler daha fazla borçla boğuşurken maliyetlerini düşürme amacıyla küçülme yolunu seçmektedirler .

b) Globalleşme sonucu genişleyen pazarlarda rekabet güçlerini koruyabilmek amacıyla şirketler küçülmeyi en kolay yol olarak seçmektedirler.

c) Şirketlerin 1980'lerin başlarında, rakipleri karşısında güçlerini korumak amacıyla eleman sayısını azaltarak küçülme yoluna gittikleri belirtilmiştir. Ancak bu trend 1990'lara doğru şirketlerin global pazarlarda rekabet güçlerini koruyabilmeleri amacıyla devam etmiştir. Yapılan tahminler gelecek yıllarda da küçülmelerin daha da artarak devam edeceğini öngörmektedir çünkü şirketler daha önceki küçülmelerini doğru planlayıp uygulayamadıkları için bu başarısız küçülmelerin bedelini daha da küçülerek ödemek zorunda kalacaklardır.

d) Küçülme başka küçülmeleri getirmektedir. Kodak 1982'den 1992'ye kadar dört kez küçülmüş, Xerox, IBM ve Dijital Equipment da 1990'lı yıllarda bir çok küçülme yaşamıştır.

e) Şirketler pazar payı kaybedip karlılıkta azalmalar olunca derhal küçülme kararı almaktadır. Aslında bu tamamen en kolay çözüm olan 'pazar liderini takip et' (follow the leader-zero-sum game) stratejisinden başka bir şey değildir.

f) Küçülme ayrıca teknolojik gelişmeler sonucu da meydana gelebilir. Çünkü teknolojik gelişme sonucu makineler üretkenliği arttırıp daha az insan gücüne ihtiyaç duyulmasına neden olduğu için makineler insanların işini yapmaktadırlar.

g) Ekonomideki durgunluk ta küçülmeye neden olmaktadır.

h) Şirket evlilikleri, satın almalar da bir başka sebep olarak sıralanabilir.

Şirketlerin küçülmeden bekledikleri daha çok maddi kazançlardır. Ancak kişisel etkiler ve işlemin çok hassas bir süreç olması nedeniyle şirketler bu beklentilerini karşılayamaz hatta çoğu zaman tam tersine zararlı da çıkabilirler. Bu nedenle işlem gerçekleştirilirken zararların ve olumsuz sonuçların en aza indirilmesine çalışılmalıdır. Bu nedenle de bu süreci çok dikkatlice planlamalıdır.

IV. KÜÇÜLÜRKEN NELERE DİKKAT ETMELİ?

Robert Tomasko (1987), 'Downsizing, Reshaping the Corporation for the Future' adlı kitabında şirketlerin büyüklüklerini (size) koruyup yönetebilmeleri için beş önemli noktaya dikkat etmeleri gerektiğini belirtmiştir [5]:

a) Gerektiğinden önce başlayın

Küçülmeyi planlamak beraberinde başarıyı da getirecektir. Çoğu zaman şirketler insanları işten çıkardıktan sonra şirkette işi yapacak doğru insanların yeterli sayıda kalmadığını farketmektedirler. Planlama döneminde bütün seçeneklerin önceden bilinmesi çok önemlidir. Bunun için iki önemli strateji bulunmaktadır.

1. İtme-çekme stratejisi (push-pull strategy):

İtme stratejisi (push strategy), çalışanı işten çıkarmaktır. Kimin işten çıkarılacağı kararı genellikle bugüne kadar gösterilen performansa ve bundan sonraki potansiyel katkılara dayanarak alınır. Bu kararda ayrıca cinsiyet, azınlık, amatörlük, özürülü olma hali ve yaş da etkili olabilir.

Çekme stratejisi (pull strategy) bir çok kişiyi bir anda işten çıkarmaya yöneliktir. Burada tüm çalışanların belli bir yüzdesi veya bir bölümün tamamı işten çıkarılabilir. Çekme stratejileri daha yumuşak olup belirli sayıda kişiye istekli emekli olma teklifi sunulabilir. DuPont erken emeklilik teklifi yapıp altıbinbeşyüz kişinin bu teklifi kabul edeceğini planlamıştır. Fakat, sürpriz olarak iki katı kişi başvurmuştur. Bu beklenmedik durum karşısında bir kısmını yerine başka kişiler bulana kadar tutabilmiş ve kaybetmek istemedikleri bir çok kişi de işten ayrılmıştır [5].

2. Ücret azalmaları istem dışı iş değişikliği stratejileri: Çalışanlar genelde ücret düşüklüğünden hoşlanmamakla birlikte işten çıkmamaktadırlar. Diğer seçenekler ise kısaltılmış haftalar, iş paylaşımları ve kişinin yeni işlerle görevlendirilmesi olabilir.

b) Küçülme için hazırlanın

İşlerin azaltılmasından sonra en önemli şey şirketin aksaklık çıkmadan çalışabilmesidir. Görev takımları (task forces) kurularak sistem ve örgüt değişimlerine uyumu kolaylaştırmaları sağlanabilir. Hedefler çok açık olarak belirlenmelidir. Müdürler ve üst yönetim birlikte çalışmalı ve çalışanların tam desteğini almaya çalışmalıdırlar. Çalışanlara doğru bilgiler doğru kaynaktan ulaştırılmalıdır. Ayrıca üst yönetim her zaman çalışanına yakın olmalı ve onlara her türlü bağımsızlık, esneklik sağlanıp güdülenmelidirler.

c) Tabanca yerine tüfek kullanın

Şirket yapısını değiştirirken her alan ayrı ayrı değerlendirilmeli ve fazlalığın nerede olduğu dikkatlice tespit edilmelidir. Şirketler büyüdükçe danışmanlık kadroları gereksiz yere şişirilmekte ve icrai görev yapanlardan daha fazla danışman kadrolar oluşmaktadır. Bu kadroların gerekli olup olmadığı ve hangilerinin icrai görev yapan kişilere devredilebileceği dikkatlice

hesaplanıp ona göre iş azaltmalarına gidilmelidir. Örneğin, General Motors şirketi yönetim kadrosunda sadece danışmanlık veren, analizler yapıp yöneticilere servis veren kişilerin çokluğundan dolayı sürekli eleştirilmiştir. Çünkü bu kadroların hiçbirinin doğrudan araba yapmayla bir ilgisi yoktur. Kuzey Amerika'daki GM şirketi yüz bin beyaz yakalı fazlalığıyla çalışmaktadır. Bir çoğu, en alt kadrolardan en üst seviyeye kadar değişik unvanlar almış müdürlerdir [5].

Bu sorun sadece otomotiv sektörüne özel olmayıp bazı sektörlerde durum daha da vahimdir. 1976 yılında ATT şirketinde üretimde çalışan her doksan dokuz işçi için danışmanlık görevi yapan (staff workers) yüz kişi bulunmaktaydı. Amerika'da Bureau of Labor Statistics'in verdiği sonuçlara göre; Amerikan fabrikalarında 1950-1980 yılları arasında işe alım arttıkça, üretimde çalışmayan kişilerin sayısı, direk olarak üretimde çalışanlara oranla beş kat daha fazla artmıştır [5].

d) Sürekli büyüklüğünüzü ve yapınızı kontrol edin

Küçülme uygulanmaya başladıktan sonra her şey kuralına uygun yapılmalı gereksiz yere yönetim katmanlarının oluşması engellenmelidir. Bu nedenle iletişimin çok açık olması, bilgisayarların bu konuda yardımcı olabilmesi için programlanması gerekmektedir. Ayrıca insan kaynakları çok iyi planlama yapmalı ve eleman seçimi yapılırken elemanın çok iyi yapılarak gerçekten başarılı olabilecek kişilerin seçilebilmesi sağlanmalıdır. Ayrıca, kurulan performans değerlendirme sistemi ile de işini yapmayanların işte kalamayacakları bir ortam yaratılmalıdır. Çalışanları sadece dikey terfi sistemi anlayışından uzaklaştırıp yatay geçişler konusunda şevklendirmeli ve herkesin her işi öğrenmesi sağlanmalıdır.

e) Maliyet ve işten daha fazlasını düşünün

Küçülmenin amacının ne olduğu hiç bir zaman unutulmamalı ve uzun vadeli düşünülmalıdır.

Deloitte Touche Thomatsu Şirketinin İnsan Kaynakları Grubu'nun hazırladığı bir raporda (1963) Yeni Zelanda'da gerçekleşen küçülmelerde esas amacın maliyetleri düşürmek olduğu görülmüştür. Ancak, şirket kültürünü değiştirerek müşteri taleplerinde meydana gelen azalmalara şirketin ayak uydurmasını sağlamanın da ikinci amaç olarak ortaya çıktığı bildirilmiştir. Burada anahtar kelime 'ayak uydurma'dır ve bu da küçülmeye karar vermeden çok önce başlayan uzun bir karar verme süreci gerekliliğini ortaya koymaktadır [4].

V. KÜÇÜLMEME KARAR VERME

Küçülmeye karar vermeden önce bazı noktalara dikkat etmek gerekir. Aşağıdaki liste planlama döneminin

ana bölümünü oluşturup ilk kararı etkileyecek olan etmenleri ön plana çıkarmaktadır [4].

- Şirketin rekabet gücünü inceleyip tanımlayın (şirket stratejisi, kültürü ve sosyal paydaşlar (stakeholder) üzerindeki etkisini göz önünde bulundurarak)
- Şirketin rekabet gücünü koruyabilmesi için en uygun işgücünü belirleyin
- Beceri ihtiyaç (skills need) listesi hazırlayın
- Şirkette var olan becerilerle ihtiyaç duyulan becerileri karşılaştırın
- Şirketin İnsan Kaynakları uygulamalarını değerlendirin
- İlgilenilmesi gereken kritik insan kaynakları konularını ortaya çıkarın
- Kritik konularla ilgili çeşitli çözümler üretin (eğitim, işe adam alma, işten adam çıkarma, performans yönetimi, kişilere değişik beceriler kazandırma, çalışanların bölümler arası transferi veya bir kaç işi bir arada yapabilmeleri gibi)
- Çözümlerin olumlu ve olumsuz etkilerini düşünün (planlama ve uygulama işlemleri, maliyet ve getireceği kazançlar gibi)

Küçülme kararı, yönetimin insan kaynaklarını en iyi şekilde (optimal utilization) nasıl kullanabileceğini planlaması sonucu oluşmalıdır. Aslında, şirket bu amaca ulaşabilmek için neler yapabileceği konusunda bütün seçenekleri ortaya çıkardıktan sonra küçülme kararı vermeyip başka yöntemler seçebilir. Bu nedenle yukarıdaki listedeki ilk nokta çok önemlidir Çünkü bir şirket, rekabet gücünü inceleyip tanımladıktan sonra rekabet gücünü koruyabilmek veya daha fazla güçlendirebilmek için gerekli olan en uygun örgüt yapısı için gerekli işgücünü de belirleyebilir. Bu örgüt yapısı da belirlendikten sonra var olan yapıda ne tür değişiklikler yapılması gerektiği de çok açık bir şekilde gözler önüne serilecektir.

Tabii ki, bu sırada bu geçişin nasıl olması gerektiği ve ne kadar zaman alabileceğine de şirket stratejisinde yer verilmesi gerekir. Eğer yapılması gereken değişiklikler arasında işe eleman alımı da gerekliyse, bunun çok detaylı ve hedeflenebilir ölçüde planlı bir şekilde yapılması gerekir, belirsizliğe hiç yer yoktur. Bu durumu değişik bir şekilde şöyle açıklanmıştır: 'Eğer küçülme macerası hazırlanmış planlarla yapıp kesinlik taşımıyorsa ve işler hemen şu andan itibaren yapılmaya başlanmıyorsa, Beş-yıllık planı Umut Tarlalarına

(Promised Land) ulaşmak için bir harita gibi kullanmak sizi sadece bir hiçliğe veya cehenneme götürür [4].

Küçülmenin neden gerekli olduğu yönetim tarafından çok açık şekilde belirlenmelidir. Bu süreç şirketin stratejik planları, kültürü ve diğer şirket işlevleri (finans, pazarlama vs.) ile uyum içinde yürütülmelidir. Şirketin uzun ve kısa vadeli hedeflerine göre gerekli işgücü tespiti yapılmalıdır. Şirketin iflası gibi bir durum söz konusu olmadığı müddetçe bu süreç sadece kısa vadeli maliyet azaltma planları ile yürütülemez. Ancak iflas durumlarında çok pahalı işe son vermeye yer verilebilir. Ancak, şirketler hiç bir zaman işten eleman çıkararak kendi rekabet güçlerini koruma yoluna gitmemelidirler [4].

Yukarıdaki listede verilen en son madde olan çözümlerin olumlu ve olumsuz etkilerinin düşünülmesi çok önemli bir yer tutar çünkü küçülmeyi planlayanlar ve uygulayanlar, küçülmenin işten çıkarılmayanların morali ve buna bağlı olarak üretkenliği üzerindeki etkisini düşünmezler ise, daha ilk adımda beklenen olumlu etkiler geri tepebilir. Eğer küçülmede insan kaynaklarındaki yeniden yapılanma sadece işten adam çıkarmadan ibaret ise ve geride kalanlar küçülme konusunda bilgilendirilmezler ise hiç bir zaman kendilerini şirkette kalıcı (stayer) olarak görmeyeceklerdir ve gerçek bir geride kalan (survivor) olacaklardır Geride kalanlar, işlerini kaybetmedikleri için rahat bir nefes aldıktan sonra günlerini gidenler için yas tutarak geçirirken, gerçek kalıcılar yeni rollerini kabullenip yeni amaçlara ve görevlerine sıkı sıkıya sarılacaklardır [4].

Aslında şirketler yeniden yapılanma süreci içinde yöneticileri çok büyük bir stres ortamına itmektedirler. Küçülme planları yapılırken üst kademe yöneticilerin, icrai görevde bulunanların ve tüm yönetim kadrolarındakilerin yaşayabilecekleri göz ardı edilmektedir. Son yıllarda yapılan çalışmalarda, küçülmeden sonra şirkette kalan kişilerin uyuşukluk, suçluluk, yorgunluk, kızgınlık, boşluk hissi, somurtup oturma, aşırı dikkat veya aşırı çalışma gibi tepkiler verdikleri gözlemlenmiştir. Aynı zamanda yaratıcılıklarında azalma, işin anlamsızlaşması ve işi hor görme gibi duygular içinde oldukları da tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, şirketler tam kapasite çalışmayan, üretkenliği, morali, ve işe sadakati azalmış kişilerle başbaşa kalmaktadırlar. Eğer küçülmeye karar veren kişiler bu gibi sonuçlarla karşılaşabileceklerinin bilincinde olurlarsa, planlamayı bu noktaları göz önünde bulundurarak yapabilirler ve geride kalanların karşılaşabilecekleri sorunları aşabilmeleri için gerekli olan programlar önceden hazırlanıp onlara yardımcı olunursa, uzun vadede küçülmenin maliyetinin yararlarını aşip şirketi tam bir kayba götürmesi önlenbilir Şirketlerin ayrıca beceri ihtiyaç listeleri hazırlamaları da çok önemli bir noktadır çünkü böyle bir planlama

yapılmaz ise şirket için çok değerli olan kişiler işten çıkarılabilir ve özellikle de bu kişiler rakip şirketlere geçerler ise şirket için çok önemli bir tehdit oluştururlar. Şirkette anahtar noktalarda olan kişiler veya işlerin yürütülebilmesi için çok önemli bilgi ve becerilere sahip kişiler önceden bilinirse, küçülme planlaması sırasında bu kişilerin şirkette kalmaları teşvik edilebilir. Bu kişilerin rakip şirketlere geçmelerini önleyebilmek için uygun imkanlar sağlanmalıdır [4].

VI. KÜÇÜLMİYİ PLANLAMA

Hem şirketten ayrılanlar hem de şirkette kalanlar arasında tatminsizliği önlemek için küçülmeyi planlarken dikkat edilmesi gereken noktalar aşağıda verilmiştir.

Bir şirket küçülmeye karar verince ilk önce bir değerlendirme yapıp iç çevresi ve operasyonlar ile dış çevre arasındaki uyuma bakmalı, buna göre de ne tip bir küçülme yaklaşımı seçeceğine karar vermelidir. Bunun için iki önemli strateji geliştirilmiştir. Bunlara aşağıda kısaca değinilmektedir [1].

a) Yeniden uyum (reorientation)

Yeniden uyum (reorientation) stratejisini seçen bir şirket çoğu zaman endüstrideki rekabet gücünü arttırmak için örgütün iç çevresi ile dış çevre arasındaki uyum üzerinde durmaktadır. Şirket ilk olarak mevcudiyetinin sebebini ve yaptıkları işlerin nasıl yapıldığından daha çok yapılmasının gerekli olup olmadığını sorgular. Amaç şirketin misyonunu yeniden tanımlayıp çevreye uyumunu sağlamaktır. Şirket mevcut misyonunu ve yapısını derinlemesine inceledikten sonra daha etkili ve verimli olacak yeni bir yapı oluşturmayı amaçlar. Sonuçta yeniden uyum bir küçülmeye neden olabilir ve bu küçülme çeşitli birimlerin birleştirilmesi, fazlalıkların yok edilmesi gibi sonuçlar doğurabilir Ancak eldeki beceri ve ihtiyaçların çok iyi belirlenip işten çıkarmaların buna göre yapılması vurgulanır.

Yeniden uyumun başarılı olabilmesi için aşağıdaki dört noktaya dikkat etmek gerekir:

- Şirket yapısı, işler, görevler ve beceriler sistematik bir şekilde incelenir. Bu işlem için şirketin bütünü gözönüne alınmalıdır.

- Her seviyeden çalışanın katılımı çok önemlidir, çünkü yapılacak değişiklikler için herkesin fikri alınmalı ve katılanlar da bu değişikliklerden kendilerini sorumlu tutabilmelidirler.

- İletişim en anahtar süreçtir. Şirketin çok yakında bir değişimden geçeceği gerçeği herkese açık bir şekilde anlatılmalıdır

• Şirket dışı ilişkilere ayrıca önem verilmelidir, çünkü diğer şirketler de bu süreçte yardımcı olabilirler (Örneğin şirketin daha önce yaptığı bir işlevin iptal edilip başka bir şirkete verilmesi gibi).

Yeniden uyum şirket yapısını ve yönünü tamamen değiştirmeyi planlarken diğer strateji olan yönelme (convergence) şirketin varolan yapısı ve stratejisi ile şirketi daha verimli hale getirmeye çalışır.

b) Yönelme (convergence) önemli bir değişim yerine sürekli düzelme (continuous improvement) üzerinde durur. Bütün şirket çalışanları yaptıkları işi daha iyi, daha verimli nasıl yapabilecekleri, üretkenliği nasıl arttırabilecekleri konusunda düşünmeye zorlanır. Bütün çalışanlar küçülmeye katılır böylece küçülme yalnızca üst yönetimin görevi olmaktan çıkar. Bütün şirket, işlerin daha iyi yapılabilmesi için her zaman daha başka yolların olduğu ve bunun bulunabileceği konusunda hem fikirdir. Yenilik her zaman teşvik edilip çalışanların yeni önerilerle gelmesi beklenir. Yeniden uyumda şirket baştan aşağı yenilenirken yönlendirme seçilen alanlarda küçük ve adım adım değişiklikler getirir [1].

VII. KÜÇÜLMİYİ PLANLARKEN SORULMASI GEREKEN SORULAR

Küçülme planlaması yaparken şirketin şu soruları kendine sorması gerekir:

- Stratejik küçülmenin odak noktası nedir?

Küçülmede dört odak nokta vardır:

- Çalışan sayısını azaltma
- Maliyetleri düşürme
- Örgütsel yapıda yenilenme
- Kültür değişimi

Bir küçülmede, şirketin stratejisine, yeniden yapılanma ihtiyacının büyüklüğüne ve eldeki zamana göre bir şirket bu noktaların bir kısmına veya dördüne birden odaklanabilir. Küçülmenin etkililiği, doğru planlamanın yanısıra geride kalan çalışanlarla çok açık iletişim kurulmasına ve kalanlara yapılan yatırıma bağlıdır. Zamanlama hem çok kesin bir şekilde yapılmalı hem de kısa vadeli hedeflere ulaşabilmek için gerekli değişikliklere imkan verecek esneklikte olmalıdır. Günümüzde radikal yeniden yapılanmalar ve yenilikçi değişimler için şirketler çok hızlı değişiklikler yapıp bir çok işi ortadan kaldırırken hiç bir zaman çalışan sadakatini sürekli değişim ve gelişimin üzerinde tutmamışlardır [1].

- Küçülme için hangi yöntemler kullanılacaktır?
- Küçülme sürecini kim yönetip uygulayacaktır?

Küçülmenin planlanmasına, personel bölümünün ne kadar katılacağı şirketin büyüklüğüne ve bu bölümün şirketteki önemine bağlıdır. Bu süreç kesinlikle şirketin stratejik planlama bölümünden bir kişi tarafından yönetilmelidir. Bu kişi süreci götürürken uygulama icrai görevdeki (line managers) yöneticiler tarafından yapılabilir.

- Ayrılanların ne tür bir tazminat ne zaman ödenecektir?
- Ayrılanlar ne şekilde desteklenecektir?
- Kalanların sorunlarını çözmeleri için ne tip programlar uygulanacaktır?
- Planlama sürecine hangi seviyeye kadar elemanlar katılacaktır?

- Sosyal paydaşlara (stakeholders) ne kadar bilgi verilecektir?

- Sosyal paydaşlara (stakeholders) ne zaman bilgi verilecektir?

- İşten çıkarılacaklar nasıl belirlenecektir?

- İşten çıkarılacaklar ne zaman ayrılacaktır?

- İşten çıkarılacaklar ne zaman ve nasıl haberdar edilecektir?

- Kalanların yeni yapılanmada yapacakları işler ne zaman ve nasıl yeniden düzenlenecektir?

- Nasıl bir eğitim programı gerekli olacak ve bunu kim sağlayacaktır?

Küçülme öncesi, uygulama sırasında ve sonrasında tüm çalışanlarla etkili bir iletişim kurulması, küçülmenin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkisini azaltacaktır. Çalışanlara küçülmenin neden gerekli olduğu konusunda yapılacak olan açıklama, çalışanlar arasında bunun 'yönetimin açgözlülüğü veya yetersizliği' sonucu değil uzağı görebilen bir yönetimin aldığı bir karar olduğu ve yapılmaz ise şirketin daha fazla devam edemeyeceği inancını geliştirecektir [4].

Çalışanların sadakatini kazanmanın tek yolu onları da bu sürecin içine katmaktır. Eğer çalışanlar, küçülmenin şirketin hayatta kalabilmesi için gerekli olduğuna inanırlarsa ve en azından bir süre için iş güvenliğinden,

yöneticilerin adil ve güvenilir olduklarından emin olurlarsa şirketin bu atalet döneminden en kısa zamanda kurtulup gerekli değişikliklerin bir an önce yapılıp verimliliği arttırmanın yollarını ararlar. [1].

VIII. UYGULAMA ve DEĞERLENDİRME

Bütün bu etkili faktörlerin incelenip küçülme kararının alınıp planlamanın yapılmasından sonra yönetim uygulama için şirketin genel stratejisine uygun bir çerçeve oluşturmalı, ne tür bir strateji uygulayacaklarına karar vermelidir. Şirketlerin seçebilecekleri üç strateji vardır:

a) İşgücünü azaltma

Şirketlerin küçülürken ilk olarak akıllarına gelen bu strateji çabuk ve kısa vadeli bir çözümdür. Transferler, çalışanı başka bir işe yerleştirme (outplacement), emeklilik ödenekleri, işten çıkarma, yıpratma gibi seçenekleri içerir. Bütün bu seçenekler çalışanlara sağladıkları imkanlar bakımından birbirinden farklıdır. Bu tip stratejiler şirketin her seviyesinde şirket için gerekli beceri ve insan kaynakları çalışması yapılmadan gerçekleştirilmekte ve bu da şirkette yetkinlik yokluğuna (competency anemia) yol açmaktadır. Etkili bir küçülme için, kişiler arası ayrıcalık yapmadan işe son vermek yerine bilinçli ve dikkatli bir şekilde işten çıkarılacaklara karar vermek gerekmektedir [1].

Bu strateji, anında bir küçülme sağlar ve günlük işlerde bir maliyet azalmasına yol açar. Ancak, bir çok olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Önceden kimin işten çıkarılacağına karar vermek, işten çıkarmadan sonra hangi becerilerin yokluğu hissedilecek ve insan kaynakları açısından ne tür etkileri olacağını öngörmek zor olabilir

Bunun dışında, örgütsel etkisizlik, şirketin işlevlerini yerine getirememesi, çalışanların sadakat ve bağlılıklarının azalması, ilk-önce ben (me-first attitude) tutumları, herşeyi kendine çekme gibi sonuçlar da ortaya çıkabilir.

Bu nedenle şirketler işten çıkarma yerine işe alımı durdurma, çalışma haftalarını kısaltma, çalışan maliyetlerini azaltma, çalışanlara ödenen prim vs. gibi ödenekleri azaltabilirler [1].

b) İş tasarımında değişim

Bu strateji çalışan sayısı yerine yapılan iş miktarını azaltmayı hedeflemektedir. Orta vadeli bir çözüm olan bu stratejide şirketteki işlevler, hiyerarşik yapı, bölümler incelendikten sonra görevler yeniden tasarlanıp, çeşili birimler birleştirilip kısa çalışma haftaları benimsenebilir [1].

Şirketler iş tasarımında değişim yaptıkları zaman yapılarını basitleştirdiklerinden dolayı verimlilikte bir artış yaşarlar. Ancak, bu orta vadeli değişim sistematik strateji kadar geniş tabana yayılmamış olduğundan sadece örgütte belli bölümlerde yapılan yerel iyileşmeler getirir [1].

c) Sistematik strateji

Daha uzun dönemli bir stratejidir. Bir şirketin her alanında sadeleşmeyi amaçlar. Bu alanların içinde tedarikçiler, tasarım süreçleri, pazarlama, satış ve üretim metodları dahil edilir. Statükoculuğu ortadan kaldırıp kültürü ön plana çıkarır ve uygulama için uzun bir zamana ihtiyaç vardır [1].

Sistematik stratejinin uzun dönemli olumlu sonuçlar getirdiği savunulmaktadır. Çünkü şirketleri sürekli bir iyileştirme çabasına sokmakta ve sadece örgütsel tasarımda bir değişiklikten ibaret olmayıp verimsizlik, fazlalık ve artıkları en aza indirmeyi ve yok etmeyi de hedeflemektedir.

Küçülmenin ardından yapılacak değerlendirmede yönetim şu soruları sormalıdır: 'Gerekli olan yapıya kavuştuk mu?' Başladığımızdan itibaren gerekli olan yapıda bir değişiklik oldu mu? Eğer olduysa, biz bu değişikliğe cevap verebilecek esnekliğe sahip miyiz? Eğer değilse yönetim hemen uygulamayı inceleyip stratejisini uyarlamaya çalışmalıdır. Eğer bu küçülme ile şirket gerekli olan kökten değişimi sağlayamadıysa, küçülmenin iyi bir şekilde geliştirilemediği ya da çok gerekli olmadığı düşünülebilir [4].

IX. KÜÇÜLMENİN SONUÇLARI

Küçülme sonucunda şirketler başarılarını hem ekonomik hem de sosyal açıdan değerlendirebilirler.

a) Ekonomik Sonuçlar

Şirketler genelde finansal ve örgütsel yararlar sağlamak amacıyla küçülme yolunu seçerler. Şirketler küçülerek maliyetlerini düşüreceklerini ve sonuçta daha karlı, üretken, verimli ve etkili çalışabileceklerini planlamaktadırlar. Ancak, gerçekte küçülme sonucu şirketlerin maliyetlerinin istenilen oranda düşmediği ve hatta bazı durumlarda arttığı gözlemlenmiştir.

Wyatt Associates tarafından yapılan bir araştırmada 1986-1991 yılları arasında küçülen 1005 şirketten %46'sında maliyetlerde düşüş, %32'sinde karda artış, %22'sinde üretkenlikte artış ve %17'sinde bürokraside azalma görülmüştür [1].

Society for Human Resources Management tarafından yapılan bir çalışmada ise küçülen 1468 şirketin %50'sinde üretkenliğin düştüğü görülmüştür. Yapılan bir çok çalışma üretkenlikteki düşüşü doğrulamış ve işin tekrar tekrar yapılmasından, hasarlı ürün artışından ve fazla denetimden dolayı kalitede düşüş, aynı miktarda işi daha az insan yaptığı için fazla mesai ödemelerinde artış olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca, şirketin kaynak yetersizliğinden dolayı yeni iş alma imkanının azalmasından dolayı kaçırılan iş imkanlarından gelen maliyetler de ön plana çıkarılmıştır.

Küçülen şirketlerle yapılan görüşmeler sonucu üçte birinde küçülmeden sonra hiç beklenmedik geçici işçi ve danışman ihtiyacı doğduğu ve çalışanların fazla mesaiye kalmaları ve yeniden eğitilmeleri gerektiği sonucuna varılmıştır.

Wall Street Journal'da 1994 yılında yayınlanan bir makaleye bağlı olarak 531 şirketin yarısından azında yeniden yapılanmadan ancak iki sene sonra karlılığın arttığı bildirilmiştir [3].

Şirketlerde uzun süredir çalışan kişilerin işten çıkarılmaları sonucu şirketlerin 'hafıza kaybına' (loss of institutional memory) uğradıkları ve yeni gelen kişilerin de karar verirken kısa vadeli düşünüp yanlış kararlar aldıkları belirtilmiştir. Sonuçta, şirkette genel bir yabancılaşma hissi oluşmakta ve bunun da araştırma ve geliştirme, yatırım, eğitim ve geliştirme bölümleri ve şirket performansı üzerinde çok olumsuz etkileri görülmektedir [1].

Fortune 100'de bulunan ve 1989 yılında işten çıkarılmalarının açıklandığı 17 şirket ile 1989 ile 1991 yılları arasında işten çıkarılmalarının açıklanmadığı 35 firma incelemiştir. Küçülen firmaların finansal performanslarının düzemediği ve ileride daha fazla işten çıkarılmalarının beklenildiği belirtilmiştir. Aynı şekilde küçülmeden sonra ki iki yıl içinde şirket hisse fiyatlarında düşüş olduğu da belirtilmiştir [1].

Başarısız küçülmeler incelendiğinde çeşitli sebepler ortaya çıkmaktadır [1]:

- Küçülme projesi doğru yönetilip uygulanmamıştır

- Şirketlerin örgüt yönetimi ve tasarımında geleneksel 3-C yaklaşımını aşamadıkları gözlenmiştir (emir komuta prensipleri (principles of command), kontrol (control), kompartımanlaşma (compartmentalization))

- Çalışanların kırgınlık ve değişime karşı dirençlerinin şirkette üretkenlik, verimlilik ve rekabeti düşürmesi

- Şirketlerin küçülme sonucu doğacak sorunlara (kırgınlık, moralsizlik, yenilik ve yaratıcılığın yok olması) hazırlıklı olmamaları

- Küçülmenin finansal beklentilerden ziyade sosyal güçler nedeniyle gerçekleştirilmesi

- Küçülmeler başarısızlıkla sonuçlandıkları çünkü şirketlerin bu fırsatı değerlendirip kendilerini yeni bir yapılandırmaya yönlendirmekten ziyade içsel verimlilik üzerinde odaklandıkları belirtilmiştir. Şirketler eski hallerinin değişik bir versiyonu haline gelmekte ve şu anki durumda nasıl olmaları gerektiğini sorgulamamaktadırlar [1].

Yapılan çalışmalar maliyetleri kıstak amacıyla küçülen şirketlerin, üretkenliği arttırmak amacıyla küçülen şirketlerden daha çok küçülme sonrası sorunla karşılaştığını ortaya çıkarmıştır. Benzer bir çalışmada ise düşüşe geçen bir şirkette savunma amacıyla başlatılan bir küçülme, performansı arttırmak amacıyla yapılan bir küçülmeden daha başarısız olmuştur [1].

b) Kişisel Sonuçlar

Aslında küçülme sonucu işten çıkarılanların küçülmeden en çok etkilendikleri düşünülse de şirkette kalanlar küçülmeden daha olumsuz etkilenmektedirler. Right Associates tarafından yapılan çalışma küçülen şirketlerde kalan üst düzey yöneticilerin %70'de küçülmeden sonra moral bozukluğu, güven ve üretkenlikte düşüş görülmüştür. Yapılan bir çalışmada kendileri ile mülakat yapılan çalışanların %60'nda küçülmenin en önemli etkisi olarak moral bozukluğu gösterilmiştir. Bunun yanı sıra stresin artması, sürtüşmeler, rol belirsizliği, iş tatminsizliği, çeşitli birimleri etkili bir şekilde izleyip kontrol edip destek verme kabiliyetinin azalması, yöneticilerden ve çalışma arkadaşlarından tatminsizlik ve tükenmişlik gibi etkiler rapor edilmiştir. Sonuç olarak şirketler istikrarlılığını kaybetmekte ve tabii ki şirket performansı da bundan çok olumsuz şekilde etkilenmektedir [1].

Küçülmenin etkilerinin aslında herkesin düşündüğünden daha uzun dönemli olduğu vurgulanmıştır. Moralesizlik, güvensizlik ve üretkenlikteki düşüş, çalışanın ben-merkeziyetçi olması, dar görüşlü düşünmesi, risk almaması gibi hemen ortaya çıkan etkilerin daha uzun vadeli sonuçlara yol açtığını ve sonuçta çalışanların işverene karşı hiç bir sadakat ve bağlılık hissetmediği ve bunun da sürekli iş değişimine neden olup şirketlerdeki işten ayrılma oranını arttırdığı ileri sürülmüştür.

Fortune 100 uluslararası çalışan şirketler arasında yapılan bir çalışmada, küçülen şirketlerde kendi becerilerine güvenen (self-efficacy) ve kendine güveni

(self-esteem) olan kişilerin daha çok işten ayrılmaya teşebbüs ettiği ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar 145 anketin regresyon analizi kullanılarak incelenmesinden sonra elde edilmiştir. Kendi becerilerine güvenen kişiler küçülme sonrası şirketin onlara sunduğu az imkanlarla, fırsatlar ve ödüllerle yetinmeyip kendilerini şirkete daha az bağlı hissetmeye başlamakta ve yeni iş arayışları içine girmektedirler. Aynı zamanda, kendi becerilerine güvenmeyen kişiler ise daha düşük performans gösterip yeni iş arayışlarına girmekten çekinmektedirler. Sonuçta, kendi becerilerine güvenmeyen çalışanlar şirkete daha bağlı olup ayrılma niyeti taşımamaktadırlar. Aslında, şirketin de küçülürken sağlıklı bir süreçten geçebilmesi, başarılı bir şekilde rekabet edip hayatta kalabilmesi için kendine ve becerilerine güvenen başarılı ve rekabetçi kişilere ihtiyacı olacaktır [1].

X. SONUÇ

Sonuç olarak, son yıllarda artan rekabet, globalleşme ve teknolojik gelişmeler küçülmeyi bir çok şirket için kaçınılmaz bir seçenek haline getirmiştir. Ancak, küçülmenin etkili ve verimli olabilmesi için şirketler planlamalarını çok dikkatli yapıp, analizlere sürekli zaman ve para ayırıp herkesin bu sürece katılımını teşvik etmelidirler. Yönetim, çalışanlar ve bölümler arasında doğru ve eksiksiz bilgi akışının sağlandığı etkili bir iletişim kurmak için çaba harcamalıdır [1]. Bu dönemi katılımcı bir politika izleyerek çalışanlarına en az zarar verecek şekilde tamamlayabilen şirketler küçülmeden başarılı bir şekilde çıkmayı başarmışlardır. Çünkü, bu dönemde en önemli konu sağlıklı bir iletişim kurulabilmesidir.

Diğer bir nokta da, işten çıkarılanlara karşı çok adil ve saygılı bir tutum sergilenmesidir. Bu dönemde işten çıkarılanların gördükleri muamele işten çıkarılmayanların şirket hakkındaki düşüncelerini etkilemede önemli bir rol oynayacaktır. Bu süreç sırasında üst yönetim daima göz önünde olmalı, çalışanların gerek duyduğu ilgi ve bilgiyi onlara sağlamalıdır. İşten çıkarılmayanların bu süreçte yaşayabilecekleri olumsuzluklar da göz ardı edilmemeli ve onların sorunlarını çözebilmeleri için yönetim yardımcı olmalıdır çünkü şirketin gelecekte başarılı olabilmesi için bu kişilere ihtiyacı olacaktır. Bu nedenle, çalışanların ihtiyaçları belirlenip sorunlarını en kısa zamanda çözmeleri sağlanırsa, onların şirkete yeni hedeflerini benimseyip kendilerini şirketin bir parçası gibi görmeleri sağlanabilir.

İşten çıkarılma küçülme sırasında kullanılacak seçeneklerden sadece bir tanesidir bu nedenle şirketler küçülmenin başka yollarını da araştırmalıdır. Ayrıca küçülme için kullanılacak seçenekler çalışanlara sunulup onların seçim yapması sağlanırsa, çalışanlar bu süreçten kendilerini de sorumlu tutabilirler. Bu şekilde üst yönetim alınan önlemler konusunda tek sorumlu olmaktan

kurtulabilir. Diğer bir nokta da, şirketlerin en kısa çözümü getirecek olan işe son verme yönteminden ziyade daha uzun vadeli ve sağlıklı sonuçlar getirecek yolları denemeleridir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] APPELBAUM, S.H.; EVERARD, A.; HUNG, T.S.L., "Strategic Downsizing: Critical Success Factors", **Management Decision**, 37, 7, 1999, s.535-552
- [2] THORNHILL, A.; SAUNDERS, M.N.K., "The Meanings, Consequences, and Implications of the Management of Downsizing and Redundancy: a Review", **Personnel Review**, 27, 4, 1998, s.271-295.
- [3] APPELBAUM, S.H.; DELAGE, C.; LABIB, N.; GAULT, G., "The Survivor Syndrome: Aftermath of Downsizing", **Carrer Development International**, 2, 1997, s.6, 278-286.
- [4] BAND, D.C.; TUSTIN, C.M., "Strategic Downsizing", **Management Decision**, 33, 8, 1995, s.36-45.
- [5] DIDONATO, S.; KLEINER, B.H., "Successful Downsizing", **Work Study**, 43, 1, 1994, s.14-17.

GRANGER CAUSALITY BETWEEN STOCK RETURNS and TRADING VOLUME: EVIDENCE FROM AN EMERGING MARKET

Erdinç ALTAY¹, Ferda YERDELEN²

¹*Istanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İşletme Bölümü*
²*Istanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Ekonometri Bölümü*

Özet: Bu makalede 1993-2000 yılları arasında İMKB'de işlem gören hisse senetlerinin getiri oranları ile piyasaya giren bilginin bir göstergesi olarak kullanılan işlem hacmi değişim oranı arasındaki Granger nedensellik ilişkisi araştırılmış, yeni bilgi girişinin varlık getiri oranları üzerindeki gecikmeli etkisi incelenmiştir. Çalışmada iki ayrı VAR süreci kullanılarak getiri oranları ile işlem hacmi arasında iki yönlü Granger nedenselliğin varlığı konusunda deliller elde edilmiştir. Getiri oranlarının mutlak değerleri ile işlem hacmi arasındaki nedensellik, sözkonusu dönemde hisse senetlerinin % 89'unda anlamlı bulunmuş, tüm hisse senetlerinin getiri oranlarının ise gecikmeli getiri oranları ile anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Ulaşılan sonuçlar, piyasaya giren bilginin gecikmeli olarak fiyatlara yansıtıldığı yönündedir.

I. INTRODUCTION

The effect of information in capital markets is an important issue that should be considered in various finance theories. The importance of information effect can easily be understood by simply observing new empirical tests of various models that employ dynamic structure in the sense of including information arrival to the theoretical frameworks and comparing the results with static ones'. For example two basic asset pricing models; Capital Asset Pricing Model (CAPM) of Sharpe [1]; Lintner [2] and Mossin [3]; and Arbitrage Pricing Theory (APT) model of Ross [4] have a great number of empirical literature that tests the validity of the models in capital markets both in the form of dynamic (conditional) and static (unconditional) forms. A literature review shows that conditional tests that considers the effect of information flow on risks and returns (for example: Ferson, Kandel and Stambaugh [5]; Bollerslev, Engle and Woolridge [6]; Harvey [7]; Bodurtha and Mark [8]; and Ng [9] for CAPM and Ferson and Harvey [10]; and Ferson and Korajczyk [11] for APT) overperform unconditional tests in the sense of capturing theoretical arguments in empirical results and rejecting static structure of risk return relation.

The inclusion of information effect on asset returns and risks in price generation process can be seen in two

basic forms. First form can be described as Autoregressive Conditional Heteroscedasticity (ARCH) or Generalized Autoregressive Conditional Heteroscedasticity (GARCH) framework that are generally employed in conditional CAPM tests, and the second form can be described as the use of dynamic structure of "instrumental variables" in pricing models which can generally seen in conditional APT tests.

Another important theory that deals with the direct effect of information flow on asset returns, instead of risk-return relation, is "Efficient Market Hypothesis". Fama [12], described information in three categories and defined the level of efficiency in capital markets theoretically. A great number of empirical studies in so many different capital markets employed various kinds of analysis methods changing between filter rules to serial correlation tests in order to examine the level of information effect on prices and the speed of price adjustment process.

The importance of information arrival on asset returns is clear. So the determination of an "information flow proxy" and empirical identification of asset return-information proxy relation can provide useful results in order to include information factor in various models and appreciate the predictive power and/or to get empirical evidence to various theories. In finance literature, trading volume is widely used as a proxy of information flow in the market. Several studies examining trading volume as information arrival belongs to Clark [13]; Copeland [14]; and Epps and Epps [15].

There are some studies on discovering the direct relation between volume and return of assets. Hiemstra and Jones [16] implemented Linear and Nonlinear Granger Causality test in order to examine the predictive powers of past trading volume on asset returns and past returns on trading volume. They found evidence of linear Granger Causality towards asset returns to trading volume and nonlinear Granger Causality towards both returns to trading volume and trading volume to returns.

There are also some examples of implementing trading volume as a proxy of information arrival into asset pricing models; for example Solibakke [17] tested conditional CAPM by a Bivariate ARMA-GARCH-in-Mean system on volume based asset portfolios in Norwegian Equity Market. Another paper investigating GARCH and Volume effect is written by Lamoureux and Lastrapes [18]. According to the paper, daily asset returns are generated by a mixture of distributions captured by a GARCH system where trading volume is a proxy of stochastic mixing variable which represents daily information arrival.

Another use of trading volume is seen in Chordia and Swaminathan [19]. In the paper, the effect of trading volume on explaining cross-autocorrelations of asset returns and, the hypothesis of significant relation between trading volume level and reaction to information arrival are examined. As a result, evidence of significant effect of trading volume as a determinant of the lead-lag patterns observed in stock returns is found. On the other hand Blume, Easley and O'hara [20] investigated the informational role of volume and the statistical properties of volume and market prices.

Examination of predicting power of trading volume on asset returns can be seen in Karpoff [21]; Gallant, Rossi and Tauchen [22]; Jain and Joh [23]; Rogalski [24]; and Smirlock and Starks [25].

In this paper, Granger causality between trading volume and asset returns in Istanbul Stock Exchange (ISE) is examined in the period between 1993-2000. Returns and increase rates of trading volumes of 82 stocks that are continuously traded in the above stated period is examined in a Vector Autoregressive (VAR) model framework. This study provides additional empirical evidence on the relation between stock returns and trading volume in ISE. The paper proceeds as follows. Section.2 briefly presents basic theoretical explanations of return - volume relation, Section.3 describes the analysis method, Section.4 describes the data used in the paper and Section.5 states the empirical results reached from the analysis procedure.

II. BASIC THEORETICAL EXPLANATIONS of RETURN-VOLUME RELATION

Trading Volume is considered as an important issue in understanding capital markets. In finance literature, there are two basic approaches answering the question of "Why investors trade" and modelling trading phenomenon in Capital markets. First approach is built on rational investor assumption. According to these models, rational investors trade because of their different information, endowments, beliefs, preferences and tastes. So, heterogeneous rational investors value assets differently and trade when two investors have different

opinions about the value of same asset. Second approach on trading is based on irrational investor assumption. According to this approach, investors generate some trading rules that is inconsistent with rational behaviour like buying when other buy or selling when others sell. There are also some other motives for trading besides heterogeneous preferences and irrational trading strategies like; liquidity and hedging motives.

There are several basic theoretical explanations on the causal relation between asset returns and trading volume. These explanations can be seen as; mixture of distributions hypothesis; sequential information models; tax and non-tax related motives for trading.

The mixture of distributions hypothesis of Clark [13]; Epps and Epps [15]; Tauchen and Pitts [26]; and Harris [27] provides explanations on empirical distributions of stock prices assuming that there is a positive relation between return and volume of a transaction. While in the model of Clark [13], volume is used as a proxy of information arrival, Epps and Epps [15] used volume as a measure of disagreement between traders on stock prices based on the information arrival to the market. They suggested a model where price generation process is a result of interrelation of volume and return.

Sequential Information Model of Copeland[14] examined a theoretical framework in which changes in investor expectations cause a dynamic price adjustment process in asset trading volume and prices. In the model, new information arrives sequentially to investors. So as the investor get information sequentially, some are informed while some others are not informed yet at a time. Thus, in a sequential information arrival process, a new information reaches to an initial investor, cause his/her to trade and change volume and price, after this initial price adjustment process a second investor gets the information and reacts by trading, changing volume and price. This process continues until all investors reaches to the information and adjust a final equilibrium through trading. This structure cause increase in trading volume and price movements after the new information arrival into the market based on informational shocks.

Sequential Information Model is modified by Jennings, Starks and Fellingham [28] with the addition of margin constraints, short sales and a theoretical price adjustment framework that employs information arrival, price change and trading volume relations. In the model, a positive causal relation between stock prices and trading volume is suggested.

According to the sequential information model, a lagged relation between asset returns and trading volume cause a predictability of absolute values of current return by lagged values of trading volume; and trading volumes

by lagged values of absolute asset returns (Hiemstra and Jones [16]).

Lakonishok and Smidt [29] examined another source of possible volume-return relation based on tax and non-tax related motives for trading and suggested a positive relation for non-tax trading motives and a negative relation for tax related trading motives. On the other hand, Admati and Pfleiderer [30] show that large trading volume attracts investors to trade. According to this model, an increase in trading volume cause a further increase in trading and generates a change in asset prices. So the level of volume is significant in volume-price movement relation.

III. METHODOLOGY of GRANGER CAUSALITY TESTING

Causality testing based on the examination of whether past values of a variable is significant in explaining another current variable started generally in 1960's. In these years, another kind of an analysis, Vector Autoregressive Regression (VAR), is also utilised widely in econometric literature. In a VAR process, models for all variables are constructed as it is a linear combination of its own and another variables' lagged values. Such a relation is called as an Autoregressive Distributed Lag (ADL) relation. The most important feature of the VAR process is the exclusion of "endogeneous" and "exogeneous" variable differentiation, and acceptance of all variables as endogeneous variables (Gujarati [31]). The exogenous variables employed in the process are just lagged values of endogenous variables (Kennedy [32]).

VAR process can be shown as follows:

$$\begin{aligned} X_{i,t} &= \lambda_1 + \alpha(L)X_{i,t-k} + \beta(L)Y_{i,t-k} + \varepsilon_{1,t} \\ Y_{i,t} &= \lambda_2 + \gamma(L)Y_{i,t-k} + \eta(L)X_{i,t-k} + \varepsilon_{2,t} \end{aligned} \quad (3.1)$$

In the first regression model, if lagged values of Y can predict X, controlling for the predictive power of lagged values of X, than Y is said to Granger cause X. On the other hand in the second model, X is said to Granger cause Y if the lagged values of X can predict Y, controlling for the predictive power of lagged values of Y.

Matrix form of VAR(ρ) process can be shown as;

$$\begin{aligned} \begin{bmatrix} X_{i,t} \\ Y_{i,t} \end{bmatrix} &= \begin{bmatrix} \lambda_1 \\ \lambda_2 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \theta_{11,1} & \theta_{12,1} \\ \theta_{21,1} & \theta_{22,1} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} X_{i,t-1} \\ Y_{i,t-1} \end{bmatrix} + \dots + \\ &\begin{bmatrix} \theta_{11,k} & \theta_{12,k} \\ \theta_{21,k} & \theta_{22,k} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} X_{i,t-k} \\ Y_{i,t-k} \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \varepsilon_{1t} \\ \varepsilon_{2t} \end{bmatrix} \end{aligned} \quad (3.2)$$

VAR process can be tested by using t statistics. In order to perform causality test by a VAR process, a regression is run between current X; and lagged values of X and Y variables. If the coefficient of last lagged Y variable is statistically insignificant, then it is said Y do not cause X; but on the other hand if one or more than one lagged coefficients of Y variable is statistically significant according to t-test, than it is said: Y cause X (Jonston and John [33]).

VAR process can also be tested by using Granger Causality test (Granger [34]) that is based on F-statistics. Granger causality test hypothesis can be constructed as follows:

$H_0 : \theta_{12,1} = \theta_{12,2} = \dots = \theta_{12,\rho} = 0$ (lagged Y should be excluded from the model)

$H_1 : \text{At least one of the follows } \theta_{12,1}; \theta_{12,2}; \dots ; \theta_{12,\rho} \text{ is not equal to zero}$

Null hypothesis (H_0) can be tested by an F-statistic which is calculated as a ratio of residual sum of squares of two different regression models. In the first model, X regress on all lagged X terms and other variables, if any, but do not include the lagged Y variables. Residual sum of squares got from this model is "restricted residual sum of squares (RSS_R)". Another value of "unrestricted residual sum of squares (RSS_{UR})" is got from a second model where X is regressed against both lagged values of X and lagged values of Y.

$$F = \frac{(RSS_R - RSS_{UR})/m}{RSS_{UR}/(n-k)} \quad (3.3)$$

In the equation; n is observation number, m is number of lagged Y terms, k is the number of parameters estimated from the unrestricted regression model. Above stated F values follow F distribution with m and n-k degree of freedom (Gujarati [31]). If the computed F value exceeds the critical F value, H_0 is rejected; Y is said Granger cause X, otherwise in the case of acceptance of H_0 ; Y is said not to Granger cause X.

A similar hypothesis can also be constructed for Y in order to test a causality relation towards X to Y (Darnell [35]). On the other hand, in the case of analysing a bivariate system where X is caused by Y and Y is caused by X; is called feedback system (Judge et.al.[36]). Tests based on VAR analysis are sensitive to nonstationaries in time series so another point that should be noted about the analysis is the necessity of normal distribution and stationary conditions for time series data (Judge et.al.[36]).

IV. DATA and SAMPLE PERIOD

Previous works on volume-return relation employ different kinds of data in the analysis. Hiemstra and Jones [16] used continuous stock returns from daily closing prices for the Dow Jones Price Index and continuous change in total daily trading volume on the NYSE. On the other hand Campbell, Grossman and Wang [37] used daily return on a value weighted index of stocks traded on the NYSE and AMEX, Dow Jones Industrial Average and 32 individual stocks. They used "turn over" or "relative volume" (ratio of the number of shares traded to the number of shares outstanding) as volume variable.

In this paper, daily return and trading volume data of common stocks that are traded in Istanbul Stock Exchange (ISE) between 1993-2000 period is analysed. Data are belong only to eighty two stocks which are continuously traded in the full period of 8 years.

In our analysis, daily stock return series are prepared as continuous rates of return which are computed as the first difference of natural logarithm of daily closing stock prices. Daily closing prices are adjusted according to the stock splits and dividends;

$$R_{i,t} = \ln \left(\frac{P_{i,t} + D_{i,t}}{P_{i,t-1}} \right) \quad (4.1)$$

where, $R_{i,t}$ is the continuous return of stock i in day t , $P_{i,t}$ is price of stock i in day t , and $D_{i,t}$ is the dividend paid in day t .

On the other hand, volume series are also computed as continuous changes in daily total trading volume of each stock:

$$V_{i,t} = \ln \left(\frac{H_{i,t}}{H_{i,t-1}} \right) \quad (4.2)$$

where, $V_{i,t}$ is the increase in volume of stock i in day t and $H_{i,t}$ is the total trading volume of stock i in day t .

Stationarity of data is critical in causality testing, so stationarity of each time series of volume and return for all stocks are examined by a Dickey Fuller test (Dickey and Fuller [38]). As a result, both series of all stocks are found stationary for the time period 1993-2000.

V. EMPIRICAL TEST RESULTS of VAR MODEL

V.1. Examining Causality Between Stock Returns and Trading Volume

In the paper, a VAR process is implemented in order to examine the volume-return relation to investigate whether trading volume, as a proxy of information flow, has a significant effect on stock returns or not.

VAR process enables to examine a relation between two variables from both perspectives as whether volume Granger cause return or not and whether return Granger cause volume or not. So VAR model constructed to analyse return-volume relation can be shown as follows;

$$\text{Model.1: } V_{i,t} = \lambda_1 + \alpha(L)V_{i,t-k} + \beta(L)R_{i,t-k} + \varepsilon_{1,t}$$

$$\text{Model.2: } R_{i,t} = \lambda_2 + \gamma(L)R_{i,t-k} + \eta(L)V_{i,t-k} + \varepsilon_{2,t}$$

where, $V_{i,t}$ is increase in trading volume, $R_{i,t}$ is return of stock i in time t , and ε is error term and L is lag operator. Each model can be separated into two sections: in Model.1; $\alpha(L)V_{i,t-k}$ is autoregressive terms section and $\beta(L)R_{i,t-k}$ is distributed lag section. On the other hand in Model.2, $\gamma(L)R_{i,t-k}$ is autoregressive section, and $\eta(L)V_{i,t-k}$ is distributed lag terms section.

The first step of analysis is to determine the optimal lag length. Akaike [39] and Schwarz information criterion are implemented to determine the appropriate lag length of each of stock. As a result, 20 lag structure is found adequate for bivariate lag lengths and two models are constructed with 20 autoregressive and 20 distributed lagged terms for 82 stocks.

At the second stage, in Model.1, $V_{i,t}$ is regressed against 20 lagged $V_{i,t-k}$ terms and 20 lagged $R_{i,t-k}$ terms; and in Model.2, $R_{i,t}$ is regressed against 20 lagged $R_{i,t-k}$ terms and 20 lagged $V_{i,t-k}$ terms so the 40 parameters and a constant term of each model are estimated for all stocks. t-test of each estimated parameters of the models are examined and statistically significant lagged variables are determined at 10% level. As it is expected, it is found that each stock has its own lagged return-volume relation structure where some lagged variables did not found significant for a stock are found significant for another one. For this reason, basic model is implemented to all stock data according to their own structures that contains only statistically significant lagged variables.

So, at the third stage, insignificant lagged variables for each stock are excluded and only significant ones are employed in the regression process. Parameters of each model for each stock are estimated by ordinary least squares (OLS) method. The results are summarised in Table.1 and Table.3.

In Table.1, Panel.A summarises the regression analysis results of autoregressive section of Model.1 where the lagged variables of both volume and return are examined whether they are significant in explaining trading volume changes in stocks. In Panel.A it can be seen that 1,2,3,4,5,6 and 7 lagged volume variables are significant at 10% level in determining volume changes of all stocks. On the other hand 96.34% of stocks' volume has a significant relation with 8 and 9 days lagged volume variable, 90.24% of stocks trading volume have a significant 10 days lagged volume relation and so on. It can be clearly seen that as the lag length increases, percentage of stocks that have significant lagged volume to volume relation decrease. So it can be said that, as the lag length increase, the effect of past volume changes on current volume decreases consistently. When the signs of significant lagged variables are examined, it is seen that all lagged variables of 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 16 and 17 have negative coefficients. That is, there is a consistent negative relation between current volume change and past volume changes. The average of significant lagged variables' coefficients are also shown in the Table. The absolute value of coefficients of lagged volume variables decrease as length of lags increases, so it can be said that as lag length increases, effect of past volume changes on current changes decreases.

Panel.B of Table.1 summarises the results of distributed lag terms (G_{it}) section of Model.1. In other words, lagged effects of return on current volume are summarised in Panel.B. It is seen that all stocks have a significant relation between current volume change and 1 day lagged return. 31.71% of 82 stocks have significant 2 and 3 day lags, 36.59% of stocks have significant 4 day lags and so on. When the signs of lagged return coefficients are examined, it is seen that all 1,2 and 3 lagged returns have a positive effect on volume. In other words an increase in 1 day lagged return cause an increase in volume change for all 82 stocks. On the other hand, the direction of relation turns to negative after the 5 days lagged relation. Although only a few (4.88% of 82) stocks have a significant volume- 5 days lagged return relation, all coefficients are negative, that means an increase in return cause a decrease in volume after 5 days.

As a result, Model.1 shows that volume has a strong negative relation with its own lagged variables especially 1 to 10 day lags and a positive relation with 1 day lagged return for all stocks. So null hypothesis is rejected and a significant causal relation towards return to

volume is accepted in ISE between 1993-2000 period. This result is also supported by Table.3, where, the percentages of stocks that have at least one significant autoregressive and at least one significant distributed lag coefficients are stated. Table.3, shows that; all stocks have at least one significant autoregressive and one distributed lag coefficients. This result supports the evidence of rejecting the null hypothesis of model one and accepting a causal relation towards return to volume.

Results of Model.2 of the VAR process is summarised in Table.2 and Table.3. Table.2 shows that nearly 61% of all stocks have significant 1 day lagged autoregressive relation in stock returns. On the other hand 96% of significant 1 day lagged return coefficients have a positive sign implementing an increase in yesterday's return cause an increase in today's return. Percentage of significant 2 days lagged coefficients decreases sharply to 15.85%. Other relatively important autoregressive relation is seen in 4 and 10 day lags with having significant positive coefficients for 32.93% of all stocks. When we look at Table.3, it is seen that 95.12% of all stocks have at least one significant lagged return coefficient explaining current stock returns. Only 4.88% of 82 stocks does not have an autoregressive relation of returns.

Panel.B of Table.2 summarises distributed lag section results of Model.2. This analysis is important in the sense of examining volume effect as an information proxy on stock returns. When the distribution of significant lags is examined, it is seen that only 20.73% of all stocks have 1 day lagged volume-current return relation, 14.63% of 82 stocks have 2 day lagged volume-current return relation, and so on. That means we can not found evidence of a concentration of any lag lengths. On the other hand in Table.3, it is seen that only 69.51% of all stocks have at least one lagged volume effect on returns leading 30.49% of stocks have no significant volume-return relation. This result does not give a strong support to reject null hypothesis of significant causal relation towards volume to stock returns in ISE.

V.2. Examining Causality Between Absolute Stock Returns and Trading Volume

The examined role of trading volume in the paper is "information flow proxy". So, it is expected that when an information flow arrives in the market, it will change stock returns upwards or downwards according to the optimistic or pessimistic character of the information. So, it is thought that an information flow (good news or bad news), cause an increase in volume leading a change in stock returns. It is impossible to differentiate the volume change caused by a good news and a bad news with the available data but when it is known that if volume is a good proxy of information flow, an increase in volume should cause a significant change in current returns (upward or downward). We can examine this model as

testing a probable significant volume-absolute value of returns relation. So the basic VAR model examined above can be used with absolute value of returns (A_i) as follows;

$$\text{Model.3: } V_{i,t} = \lambda_3 + \delta(L)V_{i,t-k} + \phi(L)A_{i,t-k} + \varepsilon_{3,t}$$

$$\text{Model.4: } A_{i,t} = \lambda_4 + \varphi(L)A_{i,t-k} + \mu(L)V_{i,t-k} + \varepsilon_{4,t}$$

Summary result of Model.3 can be seen in Table.4 and Table.6. When Panel.A of Table.4 is examined, it is clearly seen that all stocks' trading volume has a negative significant relation with its 1,2,3,4, and 5 days lagged volume variables. This autoregressive relation is also strong for 6,7,8,9,10 and 11 lags as 98.78% of 82 stocks have 6 and 7 lagged autoregressive volume relation, 96.34% of stocks have 8 day lagged relation and so on. This result is consistent with Model.1 where stock returns are used as real changes (not absolute values). Another point consistent with the Model.1 is the strong negative lagged relation. An increase in 1 to 14 days before cause a decrease in current stock volume change.

Panel.B of Table.4 summarises the distributed lag results of the analysis. These results are also consistent with Model.1, that is; 76.83 % of absolute value of lagged stock returns are significant in explaining increase in trading volume. But there is no strong evidence of more than 1 day lagged absolute value returns have a significant effect on volume. The signs of 1 day lagged variables' coefficients are positive for all stocks representing a situation where a positive or negative change in stock returns cause an increase in next days trading volume. So it can be said that; investors are sensible to changes in stock returns and gives reaction as buying or selling in the market, thus increasing the trading volume.

We can not reach a strong evidence of more than one day lagged return change effect on trading volume. This result is also consistent with the results of Model.1. When we look at Table.6, a strong relation between lagged values of volume with volume and absolute values of lagged stock returns with trading volumes. All volume variables examined have at least one significant autoregressive and one significant distributed lagged coefficients, indicating a significant causal relation towards stock returns to trading volume.

Model.4 is constructed in order to examine the information flow effect on asset returns. As it is mentioned before it is expected to find statistically significant lagged volume variables on absolute values of stock returns.

In Panel.A of Table.5, results of autoregressive relation is summarised. It is seen that 96.34% of all stocks have one day lagged autoregressive relation in absolute

returns, indicating change in asset returns are widely dependent to previous days' return change. This relation is also strong for 2, 3 and 5 days lag lengths.

Panel.B of Table.5 states the lag length distribution of volume effect on stock returns. It is clearly seen that there is no frequent concentration on a volume lag length on absolute stock returns, but we can reach a percentage of 89.02% of all stocks have a significant lagged volume effect on absolute value of stock returns, indicating that an information flow (good news or bad news) significantly effect absolute value of stock returns (change returns up or down). When we compare this ratio to the results of Model.3 where real values of returns are employed in the model, we can see that there is a significant increase in significant percentages from 69.51% (in Model.3) to 89.02% (in Model.4), supporting the expected result of "information flow effect on asset returns".

As a result, Model.4 supports evidence of volume effect on asset returns and a linear causality relation from volume to absolute stock returns.

VI. SUMMARY and CONCLUSION

In the paper, information effect on asset returns in ISE between 1993-2000 period is examined by using VAR process which employs trading volume change as an information arrival proxy. As a result of Granger causality test procedure, lagged values of volume is found significant on explaining price changes of assets.

Stock market data is employed in four linear models of two VAR processes in order to examine the expected significant return-volume relation. In the first VAR framework, continuous changes in volume and asset prices are examined and evidence of Granger causality towards asset returns to volume is found but on the other hand a strong evidence of Granger causality towards volume to return could not be observed. On the other hand, second VAR framework is constructed to the hypothesis of volume, as information arrival proxy, should effect returns for both directions on the basis of the positive or negative nature of the information that cause trading in the market. So the relation between absolute values of asset returns and volume is examined and evidence of Granger causality is reached on both directions towards trading volume to absolute returns and from absolute returns to volume change. As a result, it can be concluded that lagged values of volume is a significant determinant of asset returns but the structure of lagged relation, number of significant lagged volume variables and the length of those variables, is peculiar to each individual asset that makes very hard to suggest a typical lagged volume return structure for entire stock market. Another evidence of lagged information arrival to the market is inferred from the examination of autoregressive

sections of VAR models in which all assets' returns are found significantly dependent to their own lagged returns.

REFERENCES

- [1] SHARPE, W., "Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium Under Conditions of Risk", **The Journal of Finance**, Vol:19, No:3, September 1964, pp.425-442.
- [2] LINTNER, J., "The Valuation of Risk assets and the Selection of Risky Investments in Stock Portfolios and Capital Budgets", **Review of Economics and Statistics**, Vol:47, February 1965, pp.13-37.
- [3] MOSSIN, J., "Equilibrium in a Capital Asset Market", **Econometrica**, Vol:34, October 1966, pp.768-783.
- [4] ROSS, S.A., "The Arbitrage Theory of Capital Asset Pricing", **Journal of Economic Theory**, Vol:13, 1976, pp.341-360.
- [5] FERSON, W.E.; KANDEL, S.; STAMBAUGH, R.F., "Tests of Asset Pricing with Time-Varying Expected Risk Premiums and Market Betas", **Journal of Finance**, Vol:42, No:2, June 1987, pp.201-220.
- [6] BOLLERSLEV, T.; ENGLE, R.F.; WOOLDRIDGE, J.M., "A Capital Asset Pricing Model with Time-varying Covariances", **Journal of Political Economy**, Vol:96, No:1, 1988, pp.116-131.
- [7] HARVEY, C.R., "Time-Varying Conditional Covariances in Tests of Asset Pricing Models", **Journal of Financial Economics**, Vol:24, 1989, pp.289-317.
- [8] BODURTHA, J.N.Jr.; MARK, N.C., "Testing the CAPM with Time-Varying Risks and Returns", **The Journal of Finance**, Vol:46, No:4, September 1991, pp.1485-1505.
- [9] NG, L., "Tests of the CAPM with Time-Varying Covariances: A Multivariate GARCH Approach", **The Journal of Finance**, Vol:46, No:4, September 1991, pp.1507-1521.
- [10] FERSON, W.E.; HARVEY, C.R., "The Variation of Economic Risk Premiums", **Journal of Political Economy**, Vol:99, No:2, 1991, pp.385-415.
- [11] FERSON, W.E.; KORAJCZYK, R.A., "Do Arbitrage Pricing Models Explain the Predictability of Stock Returns?", **Journal of Business**, Vol:68, No:3, 1995, pp.309-349.
- [12] FAMA, E.F., "Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work", **The Journal of Finance**, Vol:25, May 1970, pp.383-417.
- [13] CLARK, P., "A Subordinated Stochastic Process Model with Finite Variances for Speculative Prices", **Econometrica**, Vol:41, 1973, pp.135-155.
- [14] COPELAND, T.E., "A Model of Asset Trading Under The Assumption of Sequential Information Arrival", **The Journal of Finance**, Vol: 31, No:4, September 1976, pp.1149-1168.
- [15] EPPS, T.; EPPS, M., "The Stochastic Dependence of Security Price Changes and Transaction Volumes: Implications for the Mixture of Distributions Hypothesis", **Econometrica**, Vol:44, 1976, pp.305-321.
- [16] HIEMSTRA, C.; JONES, J.D., "Testing for the linear and Nonlinear Granger Causality in the Stock Price-Volume Relation", **Journal of Finance**, Vol:49, No:5, December 1994, pp.1639-1664.
- [17] SOLIBAKKE, P.B., "The Conditional CAPM and Trading Volume. Assuming Trading Volume is an Instrument for the Information Flow: The Case of the Thinly Traded Norwegian Equity Market", **Working Paper**, Molde College, 1998.
- [18] LAMOUREUX, C.; LASTRAPES, W., "Heteroscedasticity in Stock Return Data: Volume Versus GARCH Effects", **Journal of Finance**, Vol:45, 1990, pp.221-229.
- [19] CHORDIA, T.; SWAMINATHAN, B., "Trading Volume and Cross-Autocorrelations in Stock Returns", **Journal of Finance**, Vol:60, No:2, 2000, pp.913-935.
- [20] BLUME, L.; EASLEY, D.; O'HARA, M., "Market Statistics and Technical Analysis: The Role of Volume", **The Journal Finance**, Vol: 49, No:1, March 1994, pp.153-181.
- [21] KARPOFF, J., "The Relation Between Price Changes and Trading Volume: A Survey", **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, Vol:22, 1987, pp.109-126.
- [22] GALLANT, R.; ROSSI, P.; TAUCHEN, G., "Stock Prices and Volume", **Review of Financial Studies**, Vol:5, 1992, pp.199-242.
- [23] JAIN, P.; JOH, G., "The Dependence Between Hourly Prices and Trading Volume", **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, Vol:23, 1988, pp.269-283.
- [24] ROGALSKI, R., "The Dependence of Prices and Volume", **Review of Economics and Statistics**, Vol:36, 1978, pp.268-274.
- [25] SMIRLOCK, M.; STARKS, L., "An Empirical Analysis of the Stock Price-Volume Relationship", **Journal of Banking and Finance**, Vol:121, 1988, pp.31-41.
- [26] TAUCHEN, G.E., PITTS, M., "The Price Variability-Volume Relationship on the Speculative Markets", **Econometrica**, Vol:51, March 1983, pp.485-505.
- [27] HARRIS, L., "Cross-Security Tests of the Mixture of Distributions Hypothesis", **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, Vol:21, March 1986, pp.39-46.

- [28] JENNINGS, R.H.; STARKS, L.T.; FELLINHAM, J.C., "An Equilibrium Model of Asset Trading with Sequential Information Arrival", **Journal of Finance**, Vol:36, No:1, March 1981, pp.143-161.
- [29] LAKPNISHOK, J.; SMIDT, S., "Past Price Changes and Current Trading Volume", **The Journal of Portfolio Management**, Vol:15, 1989, pp.18-24.
- [30] ADMATI, A.R.; PFLEIDERER, P., "A Theory of Intraday Patterns: Volume and Price Variability", **The Review of Financial Studies**, Vol:1, Spring, 1988, pp.1-40.
- [31] GUJARATI, D., **Basic Econometrics**, 3rd Ed., McMillan, New York, 1995.
- [32] KENNEDY, P., **A Guide to Econometrics**, 4th Ed., Blackweel Publ., Malden, Massachusetts, 1998.
- [33] JONSTON, J.; JOHN, D., **Econometric Methods**, 4th Ed., McGraw Hill, Singapore, 1997.
- [34] GRANGER, C.W.J., "Investigating Causal Relations by Econometric Models and Cross-Spectral Methods", **Econometrica**, July 1996, pp.424-438
- [35] DARNELL, A.C., **A Dictionary of Econometrics**, Hants, England, Edward Elgar, 1994.
- [36] JUDGE, G. et.al., **Introduction to the Theory and Practice of Econometrics**, 2nd Ed., John Wiley, New York, 1988.
- [37] CAMPBELL, J.Y.; GROSSMAN, S.J.; WANG, J., "Trading Volume and Serial Correlation in Stock Returns", **The Quarterly Journal of Economics**, Vol:CVIII, November 1993, pp.905-939.
- [38] DICKEY, D.A.; FULLER, W.A., "Distribution on The Estimators of Autoregressive Time Series with Unit Root", **Journal of The American Statistical Association**, 74, 1979, pp.427-431
- [39] AKAIKE, H., "A New Look at The Statistical Model Identification", **IEEE Transactions on Automatic Control**, 19, 1974.

Table.1

Model.1 : $V_{i,t} = \lambda_1 + \alpha(L) V_{i,t-k} + \beta(L) R_{i,t-k} + \varepsilon_{1i,t}$																				
Panel A : Autoregressive Section																				
$V_{i,t-k}$	Lags (k)																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
% of significant coefficients	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	96.34	96.34	90.24	78.05	69.51	62.20	57.32	35.37	32.93	19.51	17.07	13.41	12.20
% of significant (+) coefficients	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.27	0.00	0.00	0.00	0.00	3.45	0.00	0.00	7.14	18.18	60.00
% of significant (-) coefficients	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	98.73	100.00	100.00	100.00	100.00	96.55	100.00	100.00	92.86	81.82	40.00
Mean of significant Coefficients	-0.58	-0.45	-0.36	-0.30	-0.24	-0.21	-0.18	-0.15	-0.13	-0.11	-0.10	-0.09	-0.08	-0.07	-0.07	-0.07	-0.07	-0.05	-0.03	0.01
Standard deviation Of significant Coefficients	0.04	0.05	0.05	0.06	0.05	0.04	0.04	0.04	0.05	0.04	0.04	0.03	0.03	0.03	0.03	0.02	0.02	0.03	0.04	0.05
Panel B : Distributed Lag Section																				
$R_{i,t-k}$	Lags (k)																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
% of significant coefficients	100.00	31.71	31.71	36.59	4.88	8.54	14.63	6.10	13.41	9.76	20.73	19.51	8.54	18.29	12.20	14.63	14.63	18.29	14.63	14.63
% of significant (+) coefficients	100.00	100.00	100.00	96.67	0.00	28.57	50.00	40.00	45.45	50.00	0.00	0.00	28.57	20.00	20.00	8.33	16.67	6.67	33.33	0.00
% of significant (-) coefficients	0.00	0.00	0.00	3.33	100.00	71.43	50.00	60.00	54.55	50.00	100.00	100.00	71.43	80.00	80.00	91.67	83.33	93.33	66.67	100.00
Mean of significant Coefficients	3.14	1.03	0.97	1.03	-0.74	-0.22	-0.14	-0.46	-0.11	0.00	-1.03	-0.99	-0.43	-0.48	-0.66	-0.74	-0.52	-0.75	-0.37	-0.88
Standard deviation Of significant Coefficients	0.55	0.38	0.22	0.47	0.11	0.90	0.94	1.03	0.89	1.09	0.29	0.29	0.87	0.70	0.74	0.50	0.68	0.57	0.91	0.24

Table.3

	Model.1 $V_{i,t} = \lambda_1 + \alpha(L) V_{i,t-k} + \beta(L) R_{i,t-k} + \varepsilon_{1 i,t}$	Model.2 $R_{i,t} = \lambda_2 + \gamma(L) R_{i,t-k} + \eta(L) V_{i,t-k} + \varepsilon_{2 i,t}$
% of securities that have no significant autoregressive coefficients	0.00	4.88
% of securities that have at least one significant autoregressive coefficients	100.00	95.12
% of securities that have no significant distributed lag coefficients	0.00	30.49
% of securities that have at least one distributed lag autoregressive coefficients	100.00	69.51

Table.4

Model.3 : $V_{i,t} = \lambda_3 + \delta(L) V_{i,t-k} + \phi(L) A_{i,t-k} + \varepsilon_{3 i,t}$																				
Panel A : Autoregressive Section																				
$V_{i,t-k}$	Lags (k)																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
% of significant coefficients	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	98.78	98.78	96.34	90.24	80.49	71.95	62.20	48.78	42.68	32.93	34.15	19.51	13.41	10.98	9.76
% of significant (+) coefficients	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7.41	0.00	6.25	0.00	22.22	62.50
% of significant (-) coefficients	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	92.59	100.00	93.75	100.00	77.78	37.50
Mean of significant Coefficients	-0.52	-0.40	-0.31	-0.25	-0.20	-0.19	-0.16	-0.13	-0.11	-0.09	-0.08	-0.08	-0.07	-0.07	-0.05	-0.06	-0.06	-0.06	-0.03	0.02
Standard deviation Of significant Coefficients	0.05	0.05	0.04	0.05	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.03	0.03	0.02	0.03	0.04	0.02	0.03	0.02	0.04	0.04
Panel B : Distributed Lag Section																				
$A_{i,t-k}$	Lags (k)																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
% of significant coefficients	76.83	28.05	25.61	13.41	14.63	13.41	6.10	13.41	15.85	21.95	13.41	23.17	10.98	10.98	10.98	12.20	8.54	10.98	13.41	18.29
% of significant (+) coefficients	100.00	4.35	4.76	9.09	16.67	0.00	0.00	18.18	0.00	0.00	18.18	21.05	22.22	11.11	0.00	60.00	0.00	77.78	27.27	0.00
% of significant (-) coefficients	0.00	95.65	95.24	90.91	83.33	100.00	100.00	81.82	100.00	100.00	81.82	78.95	77.78	88.89	100.00	40.00	100.00	22.22	72.73	100.00
Mean of significant Coefficients	1.79	-1.39	-1.44	-1.18	-1.09	-1.37	-1.47	-0.82	-1.31	-1.40	-0.65	-0.60	-0.68	-1.14	-1.18	0.31	-1.41	0.68	-0.61	-1.23
Standard deviation Of significant Coefficients	0.67	0.60	0.76	0.87	1.05	0.29	0.21	0.90	0.26	0.32	1.09	1.27	1.15	0.98	0.20	1.16	0.37	1.01	1.10	0.26

Table.6

	Model.3 $V_{i,t} = \lambda_3 + \delta(L) V_{i,t-k} + \phi(L) A_{i,t-k} + \varepsilon_{3 i,t}$	Model.4 $A_{i,t} = \lambda_4 + \delta(L) A_{i,t-k} + \mu(L) V_{i,t-k} + \varepsilon_{4 i,t}$
% of securities that have no significant autoregressive coefficients	0.00	0.00
% of securities that have at least one significant autoregressive coefficients	100.00	100.00
% of securities that have no significant distributed lag coefficients	0.00	10.98
% of securities that have at least one distributed lag autoregressive coefficients	100.00	89.02

ŞİRKET BİRLEŞME, ELE GEÇİRME ve DEVRALMA İŞLEMLERİNİN MAKRO EKONOMİK ETKİLERİ

Ayşe Gül YILGÖR

Mersin Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

Abstract: Mergers and acquisitions affect the firms in terms of efficiency, profitability, firm value and shareholder value. Besides, mergers and acquisitions also affect industry concentration, market structure, competition degree, productivity and effectiveness, hence the overall economy. This paper studies the effects of mergers and acquisitions on macroeconomics. Mergers and acquisitions are specifically important for Turkey, which is at the first stage of the mergers and acquisitions process.

önerileri ağırlık taşımakta, gerçekleştirilen işlem sayısında önemli bir artış gözlenmekte ve gerekli yasal düzenlemeler oluşturulmaktadır. Türkiye'nin şirket birleşme ve ele geçirme sürecinin başlangıç aşamalarında olduğu, bu nedenle de söz konusu işlemlerin mikro düzeydeki etkileri kadar olası makro etkilerinin de tartışılmasının anlamlı olacağı düşüncesinden hareketle bu çalışmada, şirket birleşmelerinin makro ekonomi üzerindeki etkileri üzerinde durulacaktır. Böyle bir incelemenin gerçekleştirilebilmesi için öncelikle genel olarak şirket birleşmeleri ele alınacak, daha sonra şirket birleşmelerinin sektörel yoğunlaşma düzeyi, verimlilik ve etkinlik üzerindeki etkileri incelenecek ve piyasa yapısında yol açtığı değişimler değerlendirilecektir.

I. GİRİŞ

Şirket birleşmeleri 1800'li yıllarda başlamış ve çeşitli dönemlerde dört büyük birleşme dalgası yaşanmıştır. Günümüz, şirket birleşmelerinin tekrar yoğunluk kazandığı bir dönem olup, beşinci birleşme dalgası ya da mega-birleşmeler dönemi olarak isimlendirilmektedir. ABD'de, 1998 yılında 1.191 milyon\$ değerinde 7.809 adet şirket birleşmesinin gerçekleşmesi [1], işlem sayısının 1999 yılında 9.278'e ve 2000 yılında 9.566'ya yükselmesi [2] birleşmelerin ulaştığı düzeyi ortaya koymaktadır. Birleşme sayısındaki artış ve işlem değerlerindeki olağanüstü yükselme dönemin belirgin özelliklerini oluşturmaktadır. Günümüzde şirket birleşmeleri ağırlıklı olarak, uluslararası rekabetin yoğun olarak yaşandığı sektörler ile teknolojik gelişmelerden ve deregülasyon sürecinden etkilenen sektörlerde görülmektedir.

Şirket birleşmelerinin sonuçları üzerine genellikle mikro düzeyde çalışmalar yapılmış, birleşme işleminin işletmelerin karlılığı, verimliliği, hisse senedi fiyatları ve piyasa değeri üzerindeki etkileri, ele geçiren ve ele geçirilen işletmelerin hissedarlarının kazançları üzerinde durulmuştur. Ancak, şirket birleşmeleri varolan varlıkların el değiştirmesi işlemidir ve ekonominin bütünü için kaynakların tahsisi ve yeniden tahsisi sürecini oluşturmaktadır. Bu niteliğiyle şirket birleşmeleri makro ekonomik yapıyı da etkilemektedir.

Şirket birleşme ve ele geçirme işlemleri dünyadaki gelişime paralel olarak Türkiye gündeminde giderek daha fazla yer almaktadır. Sınai ve mali sektörün yeniden yapılandırılması tartışmaları içinde birleşme

II. GENEL OLARAK ŞİRKET BİRLEŞMELERİ

Şirket birleşmelerinin makro etkilerine ilişkin tartışmanın yapılabilmesi için öncelikle şirket birleşmelerine ait kavramların netleştirilmesi ve işletmeleri birleşmeye yönelten nedenlerin belirlenmesi gerekir. Şirket birleşmeleri genel olarak işletme ölçeğinin büyütülmesinde kullanılan; birleşmeler, ele geçirmeler, ortak girişimler, stratejik birleşmeler ve konsolidasyon vb. bütün yöntemleri tanımlamakta kullanılmaktaysa da, işletmelerde birleşmeye sebep olan motivasyon, gerçekleştirilen birleşmenin kapsamı, birleşen şirketlerin hukuki durumları ve birleşmelerin sonuçları açılarından farklılıklar göstermektedirler.

II.1. Şirket Birleşmelerinde Kullanılan Yöntemler

Şirket Birleşmeleri (Mergers): İki veya daha çok ekonomik birimin varlıklarının ve yükümlülüklerinin birleştirilmesidir. Burada iki veya daha fazla işletme, hissedarlarının onayını alarak [3] tek bir işletme şeklini almaktadır. İşletmelerden birinin varlığı ve ismi sürerken diğerinin/ diğerlerinin varlığı sona ermektedir. Her iki işletmenin hissedarları da birleşmeden sonraki işletmede hisse sahibi olabilirler. Yönetim birleşen işletmelerin yöneticileri tarafından paylaşılır.

Ele Geçirme (Acquisitions): Bir işletmenin varlıklarının veya hisse senetlerinin bir diğer işletme tarafından satın alınarak ele geçirilmesidir. Ele geçirme

işleminde bir mülkiyet/sahiplik ve yönetim transferi söz konusudur[4]. Yönetim ele geçiren işletmenin yöneticileri tarafından gerçekleştirilir.

Konsolidasyon: İki işletmenin varlıklarını sona erdirerek, yeni kurulan bir işletmede birleşmeleridir. Her iki işletme de faaliyetlerine son vermekte ve yeni kurulan işletme faaliyet göstermektedir. Konsolidasyonda hangi işletmenin diğerini ele geçirdiği belli değildir.

Ortak Girişim (Joint Venture): İki veya daha fazla işletmenin belirli ve sınırlı bir proje veya işletme faaliyetini gerçekleştirmek için kaynaklarını birleştirmeleri ve yeni bir işletme oluşturmalarıdır[5]. İşletmelerden biri girişimin finansmanını sağlarken diğeri gerekli teknolojiyi sunabilir. Finansal güç, teknoloji ve yönetim bilgilerini paylaşmak, daha küçük bir yatırımla faaliyetleri genişletmek, yeni dağıtım kanalları ve hammadde kaynakları elde etmek, yeni piyasalara

-özellikle de yeni ülke piyasalarına- girmek, vergi avantajlarından yararlanmak ortak girişimlerin başlıca amaçlarını oluşturur[6].

Stratejik Anlaşmalar (Strategic Alliances) İki veya daha fazla işletmenin belirli bir amaca ulaşabilmek için değişik dönemlerde birlikte çalışmalarına ve kaynaklarını birleştirmelerine olanak veren anlaşmalardır [7]. Ortaklaşa yürütülen faaliyetin belirli bir amaca ulaşabilmek için belirli dönemlerde gerçekleştirilmesi ve işletmelere belirli bağımsızlıklar sağlaması nedenleriyle, stratejik anlaşmaların ortak girişimlerden daha esnek bir yapıya sahip olduğu söylenebilir.

II.2. Şirket Birleşmelerinin Türleri

Şirket birleşmeleri aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir [8]:

Yatay Birleşmeler: Aynı alanda faaliyet gösteren, aynı endüstri kolunda yer alan işletmeler arasındaki birleşmelerdir. 20.yüzyılın başlangıcındaki birleşmeler genellikle yatay birleşmeler şeklinde gerçekleşmiştir.

Dikey Birleşmeler: Satın alan veya ele geçiren işletmenin nihai tüketiciye ulaşmak için ileriye doğru, ya da hammaddelere ulaşmak için geriye doğru genişlemesidir. Birleşen işletmeler birbirinin tedarikçisi veya müşterisi durumundadır. 1920'lerdeki birleşmelerin çoğu dikey birleşme şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Ortak Merkezli Birleşmeler (Concentric): Aynı ürünün üreticisi durumunda bulunmayan, birbiri ile üretici-tedarikçi ilişkisi olmayan, ancak üretim süreci, teknoloji ve piyasalar açısından birbiriyle ilişkili işletmeler arasındaki birleşmelerdir[9].

Yığınsal Birleşmeler (Conglomerate): Birbiri ile ilgisiz iş kollarında yer alan işletmeler arasındaki birleşmelerdir. Farklı alanlarda faaliyet göstererek riskin dağıtılması ve beklenen kazançların daha istikrarlı hale getirilmesi amacı ile gerçekleştirilir. 1965-1975 dönemindeki birleşmelerin %80'ini yığınsal birleşmeler oluşturmuştur[10].

III.3. Şirket Birleşmelerinin Nedenleri

Şirket birleşmelerindeki temel nedenler aşağıdaki şekilde belirtilebilir [9,11];

- Sinerji etkisinden yararlanmak. Birleşmelerin daha etkin bir işletme yönetimi sağlamasına ve kaynak kullanım etkinliğini artırmasına bağlı olarak faaliyet sinerjisine yol açması, sermaye maliyetini düşürmesi ve daha geniş kaynak kullanım olanaklarını sağlaması ile finansal sinerjisi yaratması beklenmektedir.

- İçsel büyümenin gerektirdiği zamana ve maliyete katlanmaksızın işletmenin büyümesini sağlamak ve ölçek ekonomisinin avantajlarından yararlanmak,

- İşletme yöneticilerinin güç ve etkinlik alanlarını artırma isteği, işletmenin ve hissedarların kazancını artırmak ve hissedar değerinde artış elde etmek,

- Maliyetlerde azalma sağlamak,

- Vergi avantajları elde etmek,

- Sermaye gereksinimini azaltmak,

- Piyasa payını artırmak,

-Yerine koyma maliyetlerinin altında kalan varlıkları elde etmek,

- Çeşitlendirme sağlamak ve buna bağlı olarak işletme kazançlarının istikrarını artırmak, işletmenin karşı karşıya olduğu riskleri azaltmak,

-İki işletmenin ayrı ayrı sahip oldukları tamamlayıcı kaynakları birleştirmektir.

III. ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN MAKRO EKONOMİK ETKİLERİ

Şirket birleşmeleri mikro (işletme) düzeyde verimlilik, etkinlik ve değer artışı sağlamak amacıyla gerçekleştirilirler. Ancak şirket birleşmeleri, varolan varlıkların el değiştirmesi olduğundan [12] ekonominin bütünü için kaynakların tahsisi ve yeniden tahsisi sürecini oluşturmaktadır. Bu özelliği nedeniyle şirket birleşmeleri, ele geçirmeler ve devralmalar makro ekonomik yapıyı da etkilemektedir. Şirket birleşmeleri ve ele geçirmeler;

sektörel yoğunlaşma düzeyini, piyasadaki rekabet düzeyini ve buna bağlı olarak piyasa yapısını, yürütülen faaliyetlerin verimlilik ve etkinliğini etkilemektedir.

III.1. Sektörel Yoğunlaşma Derecesi Üzerindeki Etkisi

Şirket birleşmelerinin sektörel yoğunlaşma üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi öncelikle, sektörel yoğunlaşma kavramının netleştirilmesini ve sektörel yoğunlaşma derecesinin nasıl ölçüleceğinin belirlenmesini gerektirmektedir.

a. Sektörel Yoğunlaşma ve Ölçüm Teknikleri

Sektörel yoğunlaşma düzeyi (SYD); bir endüstride üretimin, satışların, yaratılan katma değer veya hesaplanan piyasa değerinin o sektörde yer alan işletmeler arasındaki dağılım düzeyinin ölçüsüdür. Sektörel yoğunlaşma düzeyinin yüksekliği; üretimin, satışların, katma değer az sayıda işletme tarafından gerçekleştirildiğini, toplam piyasa değerinin önemli bir kısmının az sayıda işletmenin piyasa değeri tarafından oluşturulduğunu gösterir. Bunlardan hareketle, sektörel yoğunlaşma derecesinin tekelleşme düzeyi için bir gösterge oluşturduğu söylenebilir. Sektörel yoğunlaşmanın yüksek olduğu endüstrilerde gerçekleşen birleşme ve ele geçirmeler rekabeti daha da azaltıcı sonuçlar doğurabilmektedir [13]. Bu nedenle sektörel yoğunlaşma düzeyi, izne tabi olacak birleşmelerin belirlenmesinde ve birleşmelerin piyasada hakim durum oluşturup-oluşturmadığının belirlenmesi için yapılacak incelemelerde bir ölçüt oluşturmaktadır.

Sektörel yoğunlaşma düzeyinin belirlenmesi; piyasa değeri, işletmelerin yarattıkları katma değer ve satış hacimleri üzerinden gerçekleştirilir. Belirli sayıdaki işletmenin piyasa değerinin, toplam piyasa değeri içindeki oranının ya da belirli bir sayıdaki işletmenin satışlarının veya yarattığı katma değer endüstri toplamı içindeki payının bulunması ile hesaplanır. Sektörel yoğunlaşma oranları (YO) aşağıdaki şekilde formüllerle elde edilebilir [10]:

$$4/8 \text{ İşletme YO} = \frac{\text{En Büyük 4/8 İşletmenin Satışları}}{\text{Endüstri Toplamı}}$$

$$4/8 \text{ İşletme YO} = \frac{\text{En B. 4/8 İşl.Yarat. Katma Değer}}{\text{Endüstri Toplamı}}$$

$$4/8 \text{ İşletme YO} = \frac{4/8 \text{ İşletmenin Piyasa Değeri}}{\text{Toplam Piyasa Değeri}}$$

Sektörel yoğunlaşmanın ölçülmesinde, bu oranların dört işletme için %40-%50, sekiz büyük işletme için %70 civarında olması söz konusu işletmelerin piyasada hakim durumda olduklarının kanıtı olarak kabul etmektedirler[10,14].

Devlet İstatistik Enstitüsü, 4 büyük işletmenin değerlerinin esas alınmasıyla hesaplanan CR4 oranına göre imalat sanayiinde yoğunlaşma derecelerinin; 0-30 arasında ise düşük derecede (rekabet var), 31-50 arasında orta derecede, 51-70 arasında yüksek derecede ve 71-100 arasında çok yüksek derecede yoğunlaşma olarak tanımlamaktadır[15].

Piyasa yoğunlaşma derecesini ölçülmesinde Herfindahl-Hirschman İndeksi (HHI) de kullanılır [4]. Bu ölçü, söz konusu sektörde yer alan tüm işletmelerin piyasa paylarına dayanarak birleşme sonrasındaki piyasa paylarını hesaplar ve gerçekleştirilen işleme bağlı olarak piyasa payındaki değişimi ortaya koyar. Endüstride yer alan tüm işletmeleri hesaplamaya dahil etmesi nedeniyle yoğunlaşma derecesinin ölçülmesinde, belirli sayıdaki işletmeye ait verilere dayanan (4 veya 8 işletme) yoğunlaşma oranlarına göre daha gerçekçi sonuçlar verir.

HHI indeksi, her bir işletmenin piyasa paylarının karelerinin toplamı ile hesaplanır.

$$HHI = \sum_{i=1}^n s_i^2$$

Burada s_i i. İşletmenin piyasa payını göstermekte olup, elde edilen HHI indeksleri aşağıdaki şekilde değerlendirilir [9];

- HHI < 1.000 ise endüstride yoğunlaşma yoktur.

- 1000 < HHI < 1.800 ise endüstride ılımlı bir yoğunlaşma vardır. Birleşme sonrasında HHI indeksinin %100 veya daha fazla artması halinde birleşmenin piyasa için bir tehdit oluşturduğu kabul edilir ve birleşme tekeli piyasayı engellemekle görevli kurumlar tarafından inceleme konusu olur.

- HHI > 1.800 ise endüstride yoğunlaşma derecesi yüksektir. Birleşme sonrasında HHI indeksinin daha ılımlı bir artışı, örneğin % 50'lik bir artışın piyasa için tehdit olduğu düşünülür ve piyasadaki tekeli yapıyı engellemeyi amaçlayan kurumlarca soruşturma konusu olur.

b. Şirket Birleşmelerinin Sektörel Yoğunlaşma Üzerindeki Etkisi

Şirket birleşmelerinin geçirdiği evreler bütünsel olarak incelenirse; yatay birleşmelerin ağırlık taşıdığı

1855-1904 birinci birleşme dalgası, metal ve metal ürünleri, yiyecek endüstrisi, petrol ürünleri, taşımacılık ekipmanı, ve ağır sanayide yüksek yoğunlaşma düzeyi ile sonuçlanmış [9], çok büyük işletmeler ortaya çıkmıştır. Birleşmelerin bir sonucu olarak pek çok sektörde işletme sayısı önemli ölçüde azalmıştır. Birinci birleşme dalgası boyunca 3.000'den fazla işletme faaliyetlerine son vermiştir [1]. Bu dönem George Stigler tarafından "tekeller için birleşme" dönemi olarak tanımlanmıştır [16].

1922-1929 dönemine karşılık gelen ikinci birleşme dalgasında, ağır sanayinin yanı sıra kamu hizmetleri, bankacılık, kimya, madencilik ve yiyecek endüstrilerinde ürün bileşimini genişletme, faaliyet gösterilen piyasaları ve piyasa payını genişletme amaçlarına yönelik dikey birleşmeler ağırlık taşımıştır. Bu dönemde, bazı endüstrilerde yoğunlaşma yaşanmıştır. 1919-1930 döneminde 12.000 imalat, madencilik, kamu hizmeti ve bankacılık işletmesi yok olmuştur [1]. Bu dönem "oligopoller için birleşme" dönemi olarak tanımlanmaktadır.

1965-1969 döneminde yaşanan üçüncü birleşme dalgası yığınsal birleşmelerin yoğun olarak yaşandığı bir dönemdir. İşletmeler faaliyet alanlarının dışındaki işletmelerle birleştiklerinden endüstri yoğunlaşma derecesini artırıcı bir etkisi olmamıştır ancak varolan yoğunlaşmayı da azaltmamıştır. Bu dönemde 25.000 işletme faaliyetlerine son vermiştir [1].

Şirket birleşme ve ele geçirmelerinin azalma gösterdiği 1970'li yılları izleyen 1980'li yıllarda birleşme ve ele geçirme işlemleri tekrar artış göstermiştir. Dördüncü birleşme dalgası olarak isimlendirilen 1981-1989 dönemi, büyük işletmelerin kısa dönemli finansal kazançları amaçladığı, çoğunlukla düşmanca ele geçirmeler yoluyla diğer işletmelerin elde edildiği, işlem değerlerinin çok yükseldiği bir mega birleşmeler dönemidir. Bu özelliklere bağlı olarak tüm endüstrileri kapsayacak bir yoğunlaşmadan söz edilememektedir. Petrol, gaz, ilaç, tıbbi cihazlar ve hava taşımacılığı endüstrilerinde gerçekleştirilen şirket birleşmeleri bu sektörlerde yoğunlaşmaya yol açmıştır.

1990-1991 resesyonundan sonra büyük hacimli yeni birleşme dalgası meydana gelmiştir. Düşmanca ele geçirmelerin bir önceki döneme göre azalması, kısa dönemli finansal kazançlar yerine büyümenin hedeflenmesi, içsel büyümenin gerektirdiği zaman ve kaynaktan tasarruf amacıyla birleşmelerin tercih edilmesi dönemin en belirgin özellikleri oluşturmaktadır. Bu dönemde deregülasyon ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak bankacılık, telekomünikasyon, enerji, sağlık, ilaç, biyoteknoloji sektörlerinde büyük birleşmeler yaşanmış ve bu birleşmeler söz konusu endüstrilerde yoğunlaşmalara yol açmıştır [4]. Şirket birleşmelerinin

sektörel yoğunlaşma üzerindeki etkileri dönemler itibarıyla Tablo.1'de gösterilmektedir.

Tablo.1. Şirket Birleşmelerinin Sektörel Yoğunlaşma Üzerindeki Etkisi

Dönem	Yoğunlaşmanın Görüldüğü Sektörler	Sonuç
1855-1904	Metal, Metal Ürünleri, Yiyecek, Petrol Ürünleri, Taşımacılık Ekipmanı, Ağır sanayii	Çok büyük işletmeler ortaya çıkmıştır. Pek çok sektörde işletme sayısı önemli ölçüde azalmıştır. 3.000'den fazla işletme faaliyetlerine son vermiştir.
1922-1929	Ağır Sanayii, Kamu Hizmetleri, Bankacılık, Kimya, Madencilik, Yiyecek Endüstrisi	Birleşmelerin ağırlık taşıdığı endüstrilerde yoğunlaşmalar yaşanmıştır. 12.000 işletme yok olmuştur.
1965-1969	Yığınsal Birleşmeler Varolan Yoğunlaşmayı Azaltmamıştır.	25.000 işletme faaliyetlerine son vermiştir.
1981-1989	Petrol, Gaz, İlaç, Tıbbi Cihazlar, Hava Taşımacılığı	Birleşmelerin ağırlık taşıdığı endüstrilerde yoğunlaşmalar yaşanmıştır.
1990-	Bankacılık, Telekomünikasyon Enerji, Sağlık, İlaç, Biyoteknoloji	Birleşmelerin ağırlık taşıdığı endüstrilerde yoğunlaşmalar yaşanmıştır.

Tablo 1'in incelenmesi ile yukarıda açıklanan sürecin bütününde şirket birleşmelerinin çeşitli endüstrilerde, değişik düzeylerde olsa da yoğunlaşmalara yol açtığı görülmektedir. Yoğunlaşma, az sayıdaki işletmenin piyasaya egemen olması anlamına gelmektedir. Sektörel yoğunlaşma; işletmelerin piyasa payları, ekonomik ve mali güçleri, diğer işletmelerin piyasaya giriş olanaklarına da bağlı olarak, piyasadaki rekabet yapısını belirlemektedir. Şirket birleşmeleri ile oluşan işletmenin veya bir başka işletmeyi ele geçiren işletmenin piyasa payının yüksek olması; bu işletmelerin ekonomik ve mali yönden güçlü olmaları ve piyasaya girişe ekonomik ve yasal engellerin olması koşullarıyla da birleştiğinde, sektörel yoğunlaşma oligopolistik ve monopolistik piyasa yapılarının oluşmasına neden olmaktadır.

III.2. Şirket Birleşmelerinin Piyasadaki Rekabet Düzeyine Etkisi

Şirket birleşmeleri ile; piyasa paylarındaki önemli artış ve rakiplerin azalması, bir veya birkaç işletmenin piyasada belirleyici/hakim konuma gelebilmesi, hakim konumun kötüye kullanılabilmesi ve buna bağlı olarak rekabetin azalması tekeli bir piyasa yapısına neden olabilmektedir. Tüm bunlar, kamu menfaatine aykırı sonuçlara yol açabileceği için şirket birleşmeleri

literatüründe yoğun tartışma konularını oluşturmakta ve yukarıda belirtilen olası sonuçlar yasalarla engellenmeye çalışılmaktadır [14]. Şirket birleşmelerinin rekabet düzeyi üzerindeki etkisi birleşme türü dikkate alınarak Tablo.2’de gösterilmiştir.

Tablo.2.Şirket Birleşmelerinin Piyasadaki Rekabet Düzeyine Etkisi

Türü	Gerçekleşme Şekli	Sonuçları
Yatay	Aynı sektörde yer alan, aynı alanda faaliyet gösteren işletmeler arasında gerçekleştirilir.	Rakipleri azaltmakta Birleşme sonrasında ortaya çıkan işletmenin piyasa payını artırmakta, İşletmenin piyasadaki hakim gücünü kuvvetlendirmektedir.
Dikey	Tedarikçiler ve müşteriler arasında gerçekleştirilir	Fiyatları belirleyebilme olanağı yaratmakta, Birleşme dışında kalan işletmelerin rekabetini güçlendirmekte, Yeni işletmelerin piyasaya girişleri için fiili bir bariyer oluşturmakta, Rekabeti azaltabilmekte ve oligopolistik bir piyasa yapısına yol açabilmektedir.

Tablo.2’nin de incelenmesi ile görülebileceği gibi,yatay birleşmeler, aynı sektörde yer alan, aynı alanda faaliyet gösteren işletmeler arasında gerçekleştirildiğinden; rakipleri azaltmakta, birleşme sonrasında ortaya çıkan işletmenin piyasa payını/piyasa gücünü artırmakta [1] ve işletmenin piyasadaki hakim gücünü kuvvetlendirmektedir. Bu sonuçların genel kabul görmesine bağlı olarak, özellikle birinci birleşme dalgasında görülen yatay birleşmeler 1950’den sonra çıkarılan anti-tekelci yasalarla önemli ölçüde sınırlandırılmıştır.

Dikey birleşmelerin rekabeti azaltıcı etkisi açık bir şekilde görülmemektedir, ancak, arz veya satış koşullarını daha elverişli hale getirmektedir. Tedarikçilerle gerçekleştirilen “geriye doğru birleşme” işletmeyi gereksinim duyduğu hammadde, malzeme vb. sağlamada yani arz koşullarında; müşteriler ile gerçekleştirilen “ileriye doğru birleşme” pazarlama ve dağıtım koşullarında güçlendirmektedir. Bu, fiyatları belirleyebilme olanağı yaratmakta, birleşme dışında kalan işletmelerin bu güçlü işletme ve/veya işletmelerle rekabetini güçlendirmekte ve yeni işletmelerin piyasaya girişleri için fiili bir bariyer oluşturmaktadır. Bu haliyle dikey birleşmelerin de piyasada rekabeti azaltabileceği ve oligopolistik bir piyasa yapısına yol açabileceği söylenebilir.

Dönemler itibarıyla birleşme türlerinin özelliklerine ve bu dönemlerdeki sektörel yoğunlaşma düzeylerine bakarak; birinci birleşme dalgasının monopolistik(tekelci), ikinci ve beşinci birleşme dalgalarının oligopolistik bir piyasa yapısına yol açtığı söylenebilir.

III.3. Şirket Birleşmelerinin Verimlilik ve Etkinlik Üzerindeki Etkisi

Şirket birleşmelerinde verimlilik ve etkinlik artışı temel amaçlar arasında yer alır. Birleşme sonrasındaki ekonomik performansın ölçülmesinde işletmenin hisse senetlerinin performansı yaygın ve makul ölçü olarak kabul edilmektedir [17]. Şirket birleşmeleri konusundaki ampirik çalışmalar, birleşme ve ele geçirmelerin toplam işletme değerini artırdığını, ele geçiren ve ele geçirilen işletmelerin hissedarlarının kazanç elde ettiğini ortaya koymaktadır. Ancak çalışmaların çoğu değer artışının etkinlik artışından çok piyasa gücü artışından ileri geldiğini ortaya koymaktadır [9]. Palepu, Healy ve Ruback birleşen işletmelerde performans gelişimi olduğunu, varlıkların devir hızı ve varlıkların piyasa değeri üzerinden elde edilen kazançlarda olumlu sonuçlar elde edildiğini bulmuşlardır [18]. Bununla birlikte, 1960 ve 1970’lerdeki birleşmelerin %33’ü, 1980’lerdeki birleşmelerin %43.9’u daha sonra kısmi varlık satışı(divestiture) ile sonuçlanmıştır. Bu işlemlerin % 22’si birimlerin karlı olmaması nedeniyle, % 43’ü, işletme hedef ve stratejilerinin değişimi nedeniyle gerçekleştirilmiştir [19]. Hedef ve strateji değişikliklerinin bir kısmının işletmelerdeki performans düşüklüğü ile ilişkili olduğu da değerlendirilirse, şirket birleşmelerinin verimlilik ve karlılık açısından- en azından belirli bir dönem sonra- önemli sorunlarla karşı karşıya olduğunu ortaya koymaktadır.

IV. ŞİRKET BİRLEŞME, ELE GEÇİRME ve DEVRALMA İŞLEMLERİNİN TÜRKİYE İÇİN OLASI MAKRO EKONOMİK ETKİLERİ

IV.1. Türkiye’de Sektörel Yoğunlaşma Düzeyi

Türkiye’de imalat sanayiinde belirtilen yoğunlaşma düzeylerinde yer alan sektör sayısı ve bu sayıların % değerleri Tablo.3’de, bankacılık sektöründe yoğunlaşma düzeylerini gösteren rakamlar Tablo.4’de gösterilmektedir.

Tablo.3. İmalat Sanayii Yoğunlaşma Oranları

Yıllar- Yoğunlaşma Düzeyi	1995		1996		1997		1998	
	Sek sayı	%	Sek sayı	%	Sek sayı	%	Sek. Sayı	%
Rekabet Ortamı	18	20.9	18	20.9	18	14.6	20	16.1
Orta Dereceli	19	22.1	20	23.3	34	27.6	35	28.2
Yüksek Derecede	26	30.2	27	31.4	27	22	25	20.2
Çok Yüksek Derecede	23	26.8	21	24.4	44	35.8	44	35.5
Toplam	86	100	86	100	123	100	124	100

Kaynak: www.die.gov.tr/Turkish/Sonist/Imalatyog

Tablo.3'ün incelenmesiyle, imalat sanayiinde yer alan sektörlerde yüksek ve çok yüksek derecede yoğunlaşma düzeylerinin fazlalığı ve rekabet ortamında faaliyetlerini sürdüren sektör sayısının düşüklüğü dikkat çekicidir.

Tablo.4. Bankacılık Sisteminde Yoğunlaşma (%)

	1990	1995	1997	1998	1999	2000
İlk 5 Banka						
T. Aktif	54	48	44	44	46	48
T. Mevduat	59	53	47	49	50	51
T. Krediler	57	50	46	40	42	42
İlk 10 Banka						
T. Aktif	75	71	67	68	68	69
T. Mevduat	85	73	70	73	69	72
T. Krediler	78	75	72	73	73	71

Kaynak: E. Keskin, "2000 Yılında Türkiye Ekonomisi ve Türk Bankacılık Sistemi", *Bankacılar Dergisi*, Sayı:37, 2001,s.32.

İlk beş bankanın toplam aktifler, toplam mevduat ve toplam krediler açılarından %40 ile %59 arasında değişen değerlere sahip olmaları, ilk on banka için ise bu değerlerin % 68 ile % 85 arasında değişmesi, bankacılık sisteminde de bir sektörel yoğunlaşmanın varlığını göstermektedir.

Sektörel yoğunlaşma düzeyinin piyasada rekabet eksikliğinin ve hakim durum oluşumunun göstergesi olduğu hatırlandığında, şirket birleşmelerinin gerek imalat sanayiinde gerekse de bankacılık sektöründe, piyasada zaten varolan az sayıdaki işletme hakimiyetini daha da güçlendirmesi, piyasanın oligopolistik yapısını derinleştirilmesi potansiyel bir tehlike olarak görülmektedir.

IV.2. Türkiye'de Rekabet Yapısı

İmalat sanayiinde yoğunlaşma dereceleri piyasadaki rekabet yapısı hakkında bir değerlendirme yapmayı olanaklı kılmakta, düşük derecede yoğunlaşma oranları rekabet düzeyi, yüksek ve çok yüksek derecede yoğunlaşma oranları ise piyasadaki tekelleşme düzeyi için bir gösterge oluşturmaktadır. İmalat sanayiinde yıllar itibarıyla rekabet ve tekelleşme düzeyleri Tablo.5'de gösterilmektedir.

Tablo 5- İmalat Sanayiinde Tekelleşme Düzeyi

Yıllar	Rekabet Düzeyi (%)	Tekelleşme Düzeyi (%)
1995	20.9	57
1996	20.9	56
1997	14.6	58
1998	16.1	56

Kaynak: www.die.gov.tr/Turkish/Sonist/Imalatyog

Tablo.5'in incelenmesi ile imalat sanayiinde rekabet düzeyinin düşük, tekelleşme düzeyinin ise yüksek olduğu görülmektedir. Şirket birleşmeleri ve ele geçirmelerinin piyasadaki mevcut rakiplerin sayısını ve gücünü azaltıcı etki yapabilmesi, piyasa payı daha fazla olan işletmelerin ortaya çıkmasına yol açabilmesi nedenlerine bağlı olarak piyasada eksik olan rekabet yapısını olumsuz etkilemesi olası bir probleme işaret etmektedir.

Türkiye'de şirket birleşmeleri, ele geçirmeler ve devralmaların rekabet üzerindeki olumsuz etkileri yasal düzenlemelerle giderilmeye çalışılmaktadır. Rekabet Kurumu şirket birleşmeleri ve devralmalarının piyasadaki rekabeti bozmasını ve kısıtlamasını engellemek amacıyla, Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'un 7. Maddesinde hakim durum yaratılması ve rekabetin önemli ölçüde azaltılması sonucunu doğuracak birleşme ve devralmaları yasaklamış ve Rekabet Kurulu'ndan İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralmalar Hakkında Tebliğ ile de birleşme ve devralma ile ortaya çıkan işletmenin toplam piyasa payının, piyasanın % 25'ini aşması veya toplam cirolarının 25 trilyon TL'yi aşması halinde Rekabet Kurulu'ndan izin alınmasını zorunlu hale getirmiştir.

Yasal anlamda yapılan bu düzenlemeler şirket birleşme, ele geçirme ve devralma işlemlerinin makro ekonomi üzerinde yaratabileceği olumsuz etkilerin azaltılması açısından önem taşımaktadır. Birleşmeler sürecinin henüz başlangıç aşamasında bulunan Türkiye'de gerçekleştirilen işlem sayısı makro sonuçların ve gerçekleştirilen düzenlemelerin etki düzeylerinin değerlendirilebilmesi için oldukça yetersizdir.

V. SONUÇ

Şirket birleşmelerinin; verimlilik, karlılık, firma değeri, hissedar değeri gibi işletmeleri etkileyen sonuçlarının yanı sıra sektörel yoğunlaşma düzeyi, piyasa yapısı, rekabet derecesi ve verimlilik/etkinlik üzerinde etkisi vardır. Bunlar, şirket birleşmelerinin mikro ve makro düzeydeki etkilerini oluşturmaktadırlar.

Sektörel yoğunlaşma düzeyinin yüksekliği; üretimin, satışların, katma değer az sayıda işletme tarafından gerçekleştirildiği, toplam piyasa değerinin önemli bir kısmını az sayıdaki işletmenin piyasa değerinin oluşturduğu, az sayıdaki işletmenin piyasaya egemen olduğu anlamına gelmektedir. Bu hali ile sektörel yoğunlaşma derecesi tekelleşme düzeyi için bir göstergesi oluşturur. Şirket birleşmeleri sürecinin bütününde, şirket birleşmelerinin sektörel yoğunlaşmayı artırdığı, büyük ölçekli ve piyasa payı yüksek işletmelerin ortaya çıkmasına ve çok sayıda işletmenin faaliyetlerine son vermesine neden olduğu görülmektedir. Böylelikle şirket birleşmelerinin oligopolistik ve monopolistik piyasa yapılarına neden olduğu veya varolan yapıyı güçlendirdiği söylenebilir.

Şirket birleşmeleri; bir veya birkaç işletmenin piyasa paylarını önemli ölçüde artırabilmekte, rakiplerin azalmasına yol açabilmekte, az sayıda işletmenin piyasada belirleyici/hakim konuma gelebilmesini sağlayabilmekte, piyasada rekabetin azalmasına ve tekeli bir piyasa yapısına neden olabilmektedir. Bilhassa, dikey ve yatay birleşmelerin piyasada rekabeti azaltıcı etkileri çok belirgindir. Şirket birleşmelerinin -bazıları yukarıda belirtilen- kamu menfaati ile çelişen yönleri yasalarla engellenmeye çalışılmaktadır.

Şirket birleşmeleri sonucunda, birleşen işletmelerde performans gelişimi olduğunu, verimlilik ve kazançlarda olumlu sonuçlar elde edildiğini gösteren çalışmalar olmakla birlikte, gerçekleştirilen birleşmelerin önemli bir kısmının daha sonraki yıllarda, performans düşüklüğü nedeniyle, kısmi varlık satışı ile sonuçlanması, şirket birleşmelerinin verimlilik ve karlılık açısından, işlemin gerçekleşmesini izleyen yıllarda önemli sorunlarla karşı karşıya olduğunu ortaya koymaktadır.

Türkiye’de yasal düzenlemeler oluşturulmakla birlikte; şirket birleşmelerinin sektörel yoğunlaşma düzeyini artırabilmesi, rekabet yapısını olumsuz etkileyebilmesi, varolan piyasa aksaklıklarını daha da derinleştirilmesi potansiyel problemler olarak değerlendirilmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Mergerstat Rewiew, 1999, Aktaran: P.A.Gaugen, **Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructuring** John Wiley & Sons, Inc. New York, 1999, s.22,26,17,32,50,145,146.
- [2] www.Mergerstat.com, Mergerstat, October 2001, s.1.
- [3] KNOTT,G., **Financial Management**, Mc Millan Education Ltd., London, 1991, s.288.
- [4] REED, S.F.; LAJOUX, A.R., **The Art of M&A, A Merger/Acquisition/Buyout Guide**, McGraw-Hill, New York, 1999, s.6,67-69,920.
- [5] COYLE, B., **Mergers and Acquisitions**, Amacom, New York, 2000, s.6.
- [6] WESTON, J.F.; CHUNG, K.S.; SIU, J.A., **Takeovers, Restructuring, and Corporate Governance**, Prentice Hall, Inc., New Jersey, 1998, s.282.
- [7] LEWIS, J.D., **Partnerships for Profits, Structuring and Managing Strategic Alliances**, The Free Press, New York, 1990, s.17.
- [8] JOHNSON, H., **Mergers and Acquisitions A Framework For The Right Executive Decision**, Prentice Hall, Great Britain, 1999, s.8-9.
- [9] WESTON, J.F.; Brigham, E.F., **Essential of Managerial Finance**, The Dreyden Press, Fort Worth, 1993, s.31,108,137,790,831-833.
- [10] CARNEY, W.J., **Mergers and Acquisitions Cases and Materials**, Foundation Press, New York, 2000, s.30,99.
- [11] ROSS, S.A.; Westerfield, R.W., **Fundamentals of Corporate Finance**, Richard D.Irwin, Inc.,1993, s.763-767.
- [12] GOLBE, D.L.; White, L.J., "*Mergers and Acquisitions in U.S. Economy: An Aggregate and Historical Overview*", **Mergers and Acquisitions** içinde. Edited by: Alan J. Auerbach, The University of Chicago Press, 1988, s.40.
- [13] KILIÇ, Y., **Rekabet Politikası Açısından Birleşme ve Devralmalar**, DPT, Yayın No: 2509, Ankara, 2000, s.84,
- [14] NEVEN, D.; NATTALL, R.; SEABRIGHT, P., **Merger in Daylight, The Economics and Politics of European Merger Control**, Center for Economic Policy Research, 1993, s.17-19,
- [15] www.die.gov.tr/Turkish/Sonist/ Imalatyog
- [16] LEV, B., "*Observations on the Merger Phenomenon and a Rewirw of The Evidence*", **The Berkeley Conference**, s.357.
- [17] BRADLEY, M., "*The Economic Consequences of Mergers and Tender Offers*", **The Berkeley Conference**, s.368.
- [18] HEALY, P.; KRISHNA, M.; PALEPU G.; RUBACK, R.S., "*Does Corporate Performance Improve After Mergers*", **Journal of Financial Economics**, 31, 1992, s.165-175.
- [19] KAPLAN, S.N.; WEISBACH, M.S., "*The Succes of Acquisitions: Evidence from Divestitures*", **The Journal of Finance**, Vol. XLVII, No:1, March 1992, s.109-110.

PURCHASING POWER PARITY IN THE 1920S: A REASSESSMENT USING EFFICIENT UNIT ROOT TESTS

Sadullah ÇELİK

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F, İngilizce İktisat Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

Özet: 1990'larda ekonomistlerin taşıdığı inanış "satınalma gücü paritesi sadece uzun dönemde geçerli olan bir teoridir" şeklindeydi. Bu görüş uluslararası iktisat literatürün önemli bir teorisi olan satınalma gücü paritesine olan ilgiyi belirli ölçüde azalttı. Ancak son bir kaç yılda yapılan araştırmalar ve yayımlar satınalma gücü paritesinin kısa dönemde de geçerli olabileceğini (en azından gelişmiş ülkelerde) 1973'ten beri uygulamada olan dalgalı kur rejimi için göstermektedir. Bu sonucu değişik bir döneme uygulayarak genelleştirmek mümkün olabilir mi? Bu çalışma yeni geliştirilmiş tekdeğişimli verimli birim kök testleri kullanarak satınalma gücü paritesinin gerçek bir dalgalı kur rejimi olan 1920'lerde ve daha kısa bir dönem için doğruluğunu göstermektedir.

trend function (For studies developing tests which treat the date of the break as unknown *a priori*, see Zivot and Andrews [5], Perron [6]. For studies applying these tests to the PPP literature see Perron and Vogelsang [7], Culver and Papell [8]), and 3) panel unit root testing methods (Among others see, Frankel and Rose [9], Jorion and Sweeney [10], MacDonald [11], Oh [12], Papell [13], O'Connell [14]). Among these, the stationary deterministic trend models are becoming popular even more than the panel unit root tests which possess problems as sample selection, cross-sectional dependence, the size of the panel and the grouping of countries.

I. INTRODUCTION

Testing the relevance of the purchasing power parity (PPP) doctrine has been a favorite pastime. In its simplest sense, the PPP theory is either an asset market equilibrium or a commodity arbitrage condition depending on the two different interpretations of the role of exchange rates. The asset market approach proposes that the equilibrium exchange rate is equal to relative commodity prices, while the arbitrage condition postulates that equilibrium of commodity prices in different countries is attained by commodity arbitrage. The existence of many factors like transaction costs and trade restrictions, anticipation of greater inflation in a country, and government intervention in foreign exchange markets cause deviations from this equilibrium condition. Hence, the common belief has been that PPP does not hold in the short-run. However, some studies provide favorable evidence for the "very" long-run, especially when the recently developed econometric techniques are used (For an excellent survey of the PPP literature, see Froot and Rogoff [1]). Therefore, the PPP literature relies on the development of econometric methodology which does not have low power against alternatives of slow parity reversion. In this category, we find 1) fractional cointegration methods (Fractional cointegration is introduced by Granger [2], and applied by Diebold [3], and Cheung and Lai [4]), 2) stationarity around deterministic trend models which allow for a single break in either the intercept and/or the slope of the

In this study, we employ two recently developed efficient unit root tests which examine stationary around a deterministic trend in macroeconomic models. These tests are Dickey Fuller-Generalized Least Squares (DF-GLS) test of Elliott et. al. [15], and innovative outlier and additive outlier tests of Perron [16].

This article takes a different route for testing the empirical validity of PPP by using the float of 1920s rather than the post Bretton Woods period which has been studied extensively. Our main purpose is to investigate whether PPP survives the challenges using the efficient unit root tests for the 1920s flexible exchange rate period. This is interesting for two reasons: First, no study has employed the efficient unit root tests to assess whether PPP holds for the 1920s. Second, using a different data span will help us investigate how efficient these modified unit root tests are.

The organization of the paper is as follows: The second section restates the PPP theory. In the third section, we discuss the efficient unit roots and introduce our empirical results. The fourth section concludes.

II. PURCHASING POWER PARITY DOCTRINE and 1920S

The foundation of the PPP theory is based on the idea that the value of a currency-hence the demand for it-is determined fundamentally by the amount of goods and services that a unit of currency can buy in the country of

issue. Considering two countries, the value of one country's currency relative to the other's is the short-run equilibrium exchange rate, and the ratio of the domestic price levels defines the absolute PPP. In this manner, we can define the PPP relationship as

$$s_t = \alpha_0 + \alpha_1(p_t - p_t^*) + v_t \quad (1)$$

where s_t is the logarithm of the spot exchange rate (domestic price of foreign currency), p_t and p_t^* are, respectively, the logarithms of the domestic and foreign price indexes, and v_t represents short-run deviations from PPP. It is a common practice in the literature to define the real exchange rate (and to test whether it is a random walk process) as;

$$r_t = s_t - p_t + p_t^* \quad (2)$$

During the 1920s, the surge in the prices due to wartime inflations meant adjusting the exchange rates to be consistent with PPP, so as to maintain the credibility of the gold standard. But this had not been the common practice due to the political fears of the costs of adjustment in nations which needed to deflate, or the possibility of hyperinflation in countries which had to reflate Eichengreen [17]. However, the period between February 1921 and May 1925 is the first example of floating exchange rates in several countries. In this manner, it has been the common practice for the studies of PPP before 1990s.

Like the studies of the modern float, there is conflicting evidence in the 1920s literature. Frenkel [18], and Clements and Frenkel [19] are among the first to demonstrate favorable evidence for PPP in the 1920s. Shortly after, applying dynamic specification methodology, Edison [20] challenges these articles and provides evidence against PPP doctrine. He is followed by MacDonald [21] who tests whether the deviations from PPP follow a random walk using error orthogonality property and Box-Jenkins methodology. Amid these controversies, Taylor and McMahon [22] present evidence in favor of PPP as a long-run equilibrium condition. They test whether exchange rates and price levels have unit roots, analyze the presence of cointegration and present error-correction forms. They find strong evidence of PPP for 5 out of 6 bilateral exchange rates they study, with the exception of the dollar-pound exchange rate. Ahking [23] takes a further step by an analysis of dollar-pound exchange rate. His main finding is similar to Taylor and McMahon [22]. However, he reports weak evidence of cointegration for a shorter sample period of February 1921 to May 1924.

Early empirical studies of the 1920s floating rate period employed simple analysis of ordinary least squares and autocorrelation functions. A common deficiency

with these studies is the absence of stationarity analysis. The common hypothesis was to determine whether α_1 was statistically significant and different from unity.

On the other hand, once unit roots tests and cointegration analysis have been introduced, favorable results for PPP were attained [22,23]. These studies outlined the significance of analyzing the stochastic properties of dynamic adjustments toward PPP with emphasis on the error correction forms. With the attention switching to post-1973, the 1920s flexible exchange rate period has been neglected. This study tries to bridge the gap by employing available unit root tests; conventional and modified versions, to test whether PPP holds for the 1920s for 3 bilateral exchange rates of the dollar/pound, the franc/dollar and the franc/pound.

III. CONVENTIONAL vs. EFFICIENT UNIT ROOT TESTS

The fallacy of the literature to provide favorable evidence for PPP using the conventional ADF unit root tests has shifted attention to the panel unit root tests. Panel approach is believed to allow a different way of increasing power while using short time span of data by pooling across many different real exchange rates. However, recent studies show the pros and cons of the panel method which at best is at its infant stage (see [13,14]). On the other hand, various attempts have been made to modify ADF tests (Stock [24] present surveys of many of the modified versions of DF test). We consider two recent attempts, namely DF-GLS test of Elliott et. al. [15], and innovative outlier and additive outlier tests of Perron [16] (Cheung and Lai [25] also employ BLS sequential unit root tests. However, as they show BLS tests do not have enough rejection power for the post-1973 data. For this reason, we disregarded BLS tests.). For the purposes of comparison, real exchange rate series first are tested for the presence of a unit root using conventional ADF test. The validity of PPP depends on the rejection of a unit root in the real exchange rate series. The ADF test is defined as;

$$\Delta r_t = \alpha_1 t + \beta r_{t-1} + \sum_{i=1}^n \theta_i \Delta r_{t-i} + \varepsilon_t \quad (3)$$

where Δ denotes the lag operator, and ε_t is the error term. The test statistic is the standard t-ratio for the estimate of β , and the rejection region consists of (absolutely) large, negative values. On the other hand, the two other unit root tests that we employ are relatively new to the literature, therefore we present a brief review below.

III.1. DF-GLS Test of ERS

ERS attain the asymptotic power envelope for a modified version of the Dickey-Fuller test, DF-GLS, employing the sequence of Neyman-Pearson Lemma.

The null hypothesis is $H_0: \lambda = 1$ versus the local alternative that $H_1: \lambda = 1 + c/T$ where c is the parameter defining the local alternative and T is the number of observations.

The DF-GLS τ test is carried out in two steps.

In the first step, the series r_t^* and z_t are defined as

$$r_t^* = [r_t, (1-\lambda L)r_{2t}, \dots, (1-\lambda L)r_{Tt}]' \text{ and}$$

$z_t = [z_t, (1-\lambda L)z_{2t}, \dots, (1-\lambda L)z_{Tt}]'$ where L is the lag operator, z_t is $(1, t)'$, $\lambda = 1 + c/T$, and r_t the original time series. Regressing r_t^* on z_t and saving the estimate β (the least squares regression coefficient), we can obtain the locally detrended data process, r_t^T which is the residual series, $r_t^T = r_t - z_t \beta$. In the second step, using the following regression

$$\Delta r_t^T = \beta r_{t-1}^T + \sum_{i=1}^n \theta_i \Delta r_{t-i}^T + \varepsilon_t \quad (4)$$

the DF-GLS τ statistic is obtained by the t-ratio for testing $H_0: \beta = 0$ against $H_1: \beta < 0$. ERS suggest using $c = -13.5$ for the test with a linear trend and $c = -7$ for the test without a time trend.

Compared to its predecessors (The conventional augmented Dickey-Fuller (ADF) tests (Fuller [25]) and Dickey and Fuller [26]), Bhargava [27] extension for linear trend case and Phillips and Perron [28] tests), the DF-GLS test performs better with respect to sample-size and power. A recent study by Cheung and Lai [29] employing DF-GLS test shows that there is parity reversion in the post-1973 data for 8 out of 10 bilateral exchange rates considered.

III.2. Perron's Innovative and Additive Outlier Tests

Perron [16] improves the arguments of Perron [30] examining his three models, innovative outlier (IO) models, IO1 and IO2, and additive outlier (AO) model. The IO1 model is:

$$r_t = \alpha_0 + \alpha_1 t + \alpha_2 DU_t + \alpha_3 D(T_b)_t + \beta r_{t-1} + \sum_{i=1}^n \theta_i \Delta r_{t-i} + \varepsilon_t \quad (5)$$

where $DU_t = 1(t > T_b)$ and $D(T_b)_t = 1(t = T_b + 1)$ with $1(\cdot)$ indicator function, r as the real exchange rate, and T_b is the time of the change in the trend function. The unit root test using the t-statistic for testing $\beta = 1$ produces the statistic for testing the presence of a change in the intercept under both the hypotheses. The IO2 model is:

$$r_t = \alpha_0 + \alpha_1 t + \alpha_2 DU_t + \alpha_3 D(T_b)_t + \alpha_4 DT_t + \beta r_{t-1} + \sum_{i=1}^n \theta_i \Delta r_{t-i} + \varepsilon_t \quad (6)$$

where $DT_t = 1(t > T_b)$ with $1(\cdot)$ indicator function, r as the real exchange rate, and T_b is the time of the change in the trend function. The unit root test using the t-statistic for testing $\beta = 1$ produces the statistic for testing the presence of a change in both the intercept and the slope at time T_b . Using the third model (AO), a change in the slope is allowed, however, both segments of the trend function are joined at the time of the break. The test is performed in two steps. First, the series is detrended employing the following regression:

$$r_t = \alpha_0 + \alpha_1 t + \alpha_2 DT_t^* + r_t^* \quad (7a)$$

where $DT_t^* = 1(t > T_b)(t - T_b)$. Then it is possible to obtain the test statistic; using the following regression to test for $\beta = 1$,

$$r_t^* = \beta r_{t-1}^* + \sum_{i=1}^n \theta_i \Delta r_{t-i}^* + \varepsilon_t \quad (7b)$$

Though BLS sequential tests look similar to Perron's analysis, they consider only the one-step innovative outlier model with no allowance made for a change in slope under the null hypothesis. Furthermore, Perron obtains the limiting distribution of the sequential tests without trimming. His main finding is that his tests perform better than all the above mentioned modified versions of DF test.

III.3. Empirical Results

We study the 3 bilateral real exchange rates of dollar/pound (USUK), franc/dollar (FRUS) and franc/pound (FRUK) for the floating exchange rate period of February 1921 till May 1925. The exchange rate data for dollar/pound and franc/pound are taken from Einzig [31] with the end of the month data used as that month's observation. The exchange rate data for franc/dollar is taken from Dulles [32], again as the end of the month's

figures. The data on wholesale prices are from Tinbergen [33].

For the purposes of comparison, we first test all real exchange rate series for a unit root using the ADF test. As data dependent methods to select the value of n are superior than choosing a fixed n *a priori*, we use the method of Ng and Perron [34]. We start with an upper bound of n , n_{max} , and test the statistical significance of the last included lag. If significant, we choose $n = n_{max}$, if not we decrease n by one until the last lag included is significant. If no lags are significant, we are back to the original DF test. The value of n is set to, $n_{max} = 8$ and a 10 % significance level of the asymptotic normal distribution, 1.645, is used to determine whether we keep the last lag.

The results of the ADF test are in Table 1. Similar to Taylor and McMahon [22], and Ahking [23], we find evidence of non-stationarity in the dollar/pound exchange rate. However, for the purpose of comparison we keep our analysis of all the exchange rates when we employ the modified versions of ADF tests. First, in Table 2, we perform the DF-GLS test. All of our series still appear to be non-stationary. It is surprising to notice that ADF performs better than the DF-GLS test. Hence, we turn our attention to Perron's unit root tests. Using all his three models we test for the possibility of representing our real exchange rates as stationary fluctuations around a deterministic trend. First, we allow for a shift in the intercept (IO1). In the second model, allowance is made for a shift both in the intercept and in the slope (IO2). In the third model, allowance is made for a shift in slope with joining both segments of the trend function at the time of the break (AO). Our results are in Table 3. For franc/dollar, our values are close to 10 % level, however we are unable to reject non-stationarity. On the other hand, for the franc/pound exchange rate, the ideal representation could be any of the three models. However, our main concern is the dollar/pound exchange rate. We obtain stationarity with the IO2 and AO models. This is probably the first example of stationary dollar/pound exchange rate for the 1920s. Hence, we have enough evidence to reject the unit root in the dollar/pound bilateral exchange rate. This demonstrates the power of the Perron unit root tests.

IV. CONCLUSION

Since Taylor and McMahon [22] and Ahking [23], the 1920s floating rate period has been neglected in the shadow of the post Bretton Woods era. This study makes an attempt to demonstrate that there is parity reversion in bilateral exchange rates using U. S., U. K., and France. We show that PPP holds for at least two of our exchange rates when we use the unit root tests of Perron [16]. Using a short sample does not prevent us from rejecting the non-stationarity of the bilateral real exchange rate series.

APPENDIX

Table.1. Augmented Dickey Fuller Tests

$$\Delta r_t = \alpha_0 + \alpha_1 t + \beta r_{t-1} + \sum_{i=1}^n \theta_i \Delta r_{t-i} + \varepsilon_t$$

Real exchange Rate	Test type	n	ADF test statistic
USUK	No trend	6	-1.2141
FRUK	No trend	0	-3.8498**
FRUS	No trend	0	-3.6212**

When the time trend is used, it is significant at 10 % level or better. ‘n’ shows the number of lags used for the ADF test with n=8 as the maximum. We use Ng and Perron [34]’s methodology to determine the number of lags included. Hence, we start with an upper bound of 8 lags and check whether the last lag included is significant. Critical values are from Hamilton [35]. Statistical significance is indicated by a single asterisk (*) for the 10 % level and double asterisks (**) for the 5 % level.

Table.2. ERS DF-GLS Test

$$\Delta r_t^T = \beta r_{t-1}^T + \sum_{i=1}^N \theta_i \Delta r_{t-i}^T + \varepsilon_t$$

Real exchange Rate	Test type	n	ERS test statistic
USUK	No trend	0	-0.6955
FRUK	No trend	0	-0.3581
FRUS	No trend	0	-0.2573

When the time trend is used, it is significant at 10 % level or better. ‘n’ shows the number of lags used for the ERS test with n=8 as the maximum. We use Ng and Perron [34]’s methodology to determine the number of lags included. Hence, we start with an upper bound of 8 lags and check whether the last lag included is significant. Critical values are from Elliott et. al. [15]. Statistical significance is indicated by a single asterisk (*) for the 10 % level and double asterisks (**) for the 5 % level.

Table.3. Perron’s Unit Root Tests

Real exc. Rate	n	IO1	n	IO2
USUK	4	-4.7610	4	-4.9127*
FRUK	1	-5.7832**	1	-6.001**
FRUS	0	-4.6952	0	-3.7835

Real Exchange rate	n	AO
USUK	4	-4.3869**
FRUK	1	-5.1984
FRUS	0	-4.0901

‘n’ shows the number of lags used for the Perron unit root tests with n=8 as the maximum. We use Ng and Perron [34]’s methodology to determine the number of lags included. Hence, we start with an upper bound of 8 lags and check whether the last lag included is significant. Critical values are from Elliott et. al. [15]. Statistical significance is indicated by a single asterisk (*) for the 10 % level and double asterisks (**) for the 5 % level.

REFERENCES

- [1] FROOT, K.A.; ROGOFF, K., “*Perspectives on PPP and Long-Run Real Exchange Rates*”, In Grossman. G., and Rogoff, K., (eds.), **Handbook of International Economics**, Vol.3, North Holland, New York, 1995,.
- [2] GRANGER, C.W.J., “*Two Papers: Generalized Integrated Processes and Generalized Cointegration*”, **Working Paper** 87-20. University of California at San Diego, Dept. of Economics, 1987.
- [3] DIEBOLD, F.X.; HUSTED, S.; RUSH, M., “*Real Exchange Rates Under the Gold Standard*”, **Journal of Political Economy**, 99, 1991, s.1252-1271.
- [4] CHEUNG, Y.W.; LAI, K.S., “*Party Reversion in Real Exchange Rates During the post-Bretton Woods Period*”, **Journal of International Money and Finance**, 17, 1998, s.597-614.
- [5] ZIVOT, E.; ANDREWS, D., “*Further Evidence on the Great Crash, the Oil Price Shock and the Unit Root Hypothesis*”, **Journal of Business and Economic Statistics**, 10, 1992, s.251-270.
- [6] PERRON, P., “*Trend Unit Root and Structural Change in Macroeconomic Time Series*”, In Rao B. B. (ed.), **Cointegration for the Applied Economists**, Macmillan Press, Basingstoke, 1994, s.113-46.
- [7] PERRON, P.; VOGELSANG, T.J., “*Nonstationarity and Level Shifts with an Application to Purchasing Power Parity*”, **Journal of Business and Economic Statistics**, 10, 1992, s.301-320.
- [8] CULVER, S.E.; PAPELL, D.H., “*Real Exchange Rates Under the Gold Standard: Can they be explained by the trend break model?*”, **Journal of International Money and Finance**, 19, 1995, s.376-87.
- [9] FRANKEL, J.A.; ROSE, A.K., “*A Panel Project on Purchasing Power Parity: Mean Reversion Within and Between Countries*”, **Journal of International Economics**, 40, 209-24, York, 1996, s.1647-1688.

- [10] JORION, P.; SWEENEY, R.J., "Mean Reversion in Real Exchange Rates: Evidence and Implications for Forecasting", **Journal of International Money and Finance**, 15, 1996, s.535-550.
- [11] MacDONALD, R., "Panel Unit Root Tests and Real Exchange Rates", **Economics Letters**, 50, 1996, s.7-11.
- [12] OH, K-Y., "Purchasing Power Parity and Unit Root Testing Using Panel Data", **Journal of International Money and Finance**, 15, 1996, s.405-418.
- [13] PAPELL, D.H., "Searching for Stationarity: Purchasing Power Parity Under the Current Float", **Journal of International Economics**, 43, 1997, s.313-332.
- [14] O'CONNELL, P.G.J., "The Overvaluation of Purchasing Power Parity", **Journal of International Economics**, 44, 1998, s.1-19.
- [15] ELLIOTT, G.; ROTHENBERG, T.J.; STOCK, J.H., "Efficient Tests for an Autoregressive Unit Root", **Econometrica**, 64, 1996, s.813-836.
- [16] PERRON, P., "Further Evidence on Breaking Trend Functions in Macroeconomic Variables", **Journal of Econometrics**, 80, 1997, s.355-385.
- [17] EICHENGREEN, B. J., **Golden Fetters: The Gold Standard and the Great Depression, 1919-1939**, Oxford, Oxford University Press. 1992.
- [18] FRENKEL, J. A., (1978), Purchasing Power Parity: Doctrinal Perspective and Evidence from the 1920s. **Journal of International Economics**, 8, 1978, s.169-191.
- [19] CLEMENTS, K.W.; FRENKEL, J.A.,(1980), Exchange Rates, Money and Relative Prices: The Dollar Pound in the 1920s. **Journal of International Economics**, 10, 1980, s.249-262.
- [20] EDISON, H.J., "Purchasing Power Parity: A Quantitative Reassessment of the 1920s Experience", **Journal of International Money and Finance**, 4, 1985, s.361-372.
- [21] MacDONALD, R.; "Are Deviations from Purchasing Power Parity Efficient?: Some Further Answers", **Weltwirtschaftliches Archiv**, 12, 1985, s.638-645.
- [22] TAYLOR, M.P.; McMAHON, P.C., "Long-Run Purchasing Power Parity in the 1920s", **European Economic Review**, 32, 1988, s.179-197.
- [23] AHKING, F.W., "Further Results on Long-Run Purchasing Power Parity in the 1920s", **European Economic Review**, 34, 913-19, 1990.
- [24] STOCK, J.H., "Unit Roots, Structural Breaks and Trends", In Engle R. F., McFadden D. L. (eds.), **Handbook of Econometrics**, Vol.4, North-Holland, New York, 1994.
- [25] FULLER, W.A., **Introduction to Statistical Time Series**, Wiley, New York, 1976.
- [26] DICKEY, D.A., FULLER, W.A., "Distribution of the Estimators for Autoregressive Time Series with a Unit Root", **Journal of American Statistical Association**, 74, 1979, s.427-431.
- [27] BHARGAVA, A., "On the Theory of Testing for Unit Roots in Observed Time Series", **Review of Economic Studies**, 53, 1986, s.369-384.
- [28] PHILLIPS, P.C.B., PERRON, P., "Testing for a Unit Root in Time Series Regression", **Biometrika**, 75, 1988, s.335-346.
- [29] CHEUNG, Y.W.; LAI, K.S., "A Fractional Cointegration Analysis of Purchasing Power Parity", **Journal of Business and Economic Statistics**, 11, 1993, s.103-112.
- [30] PERRON, P., "The Great Crash, the Oil Price Shock and the Unit Root Hypothesis", **Econometrica**, 57, 1989, s.1361-1401.
- [31] EINZIG, P., **The Theory of Forward Exchange**, Macmillan, London, 1937.
- [32] DULLES, E.L., **The French Franc, 1914-1928**, Macmillan, New York, 1929.
- [33] TINBERGEN, J., "International Abstract of Economic Statistics 1919-1930", **International Conference of Economic Time Series**, London, 1934.
- [34] Ng, S.; PERRON, P., "Unit Root Tests in ARMA Models with Data Dependent Methods for the Selection of the Truncation Lag", **Journal of the American Statistical Association**, 90, 1995, s.268-281.
- [35] HAMILTON, J.D., **Time Series Analysis**, Princeton, Princeton University Press, 1994.

PARA POLİTİKASI STRATEJİSİ OLARAK ENFLASYON HEDEFLEMESİNİN ETKİNLİĞİNİN ARTIRILMASI İÇİN ALINMASI GEREKEN ÖNLEMLER

Erdal DEMİRHAN

Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yardımcı Doçent Dr.

Abstract: There has been a consensus on the importance of price stability as the overriding long term objective for monetary policy in literature. Within this context, many industrial and developing economies have recently adopted explicit inflation targeting as their monetary policy regime. Several issues must be taken into consideration if the inflation targeting regime is to be efficient. In particular, they include selecting a relevant price index; specification of the numerical value and horizon for the inflation target; definition of the range of the target variable; providing the central bank with instrument independency; ensuring the transparency and accountability of monetary policy; developing a reliable economic model of inflation.

çok gelişmekte olan ülke fiyat istikrarını sağlamak amacıyla enflasyon hedeflemesine başvurmuşlardır. Enflasyon hedeflemesini uygulayan gelişmiş ülkelere Yeni Zelanda, Kanada, İsveç, İngiltere, Finlandiya ve Avustralya; gelişmekte olan ülkelere ise İsrail ve Şili örnek gösterilebilir. Enflasyon hedeflemesinden başarı sağlayan ülkelerin söz konusu hedefleme çerçevesinde bir takım önlemleri aldıkları görülmektedir. Enflasyon hedeflemesini uygulayacak ülkeler sadece bir enflasyon hedefi belirleyip bu hedef yönünde beklentilerin oluşmasını beklemek yerine, bu önlemler vasıtasıyla rejime etkinlik kazandırabileceklerdir.

I. GİRİŞ

1970'li yılların başlarından itibaren gelişen ekonomilerde para politikasını oluşturanlar para politikası stratejisi olarak çeşitli hedefleri araştırmışlardır. Bu çerçevede ilk başlarda *döviz kuru hedeflemesi* (exchange rate targeting) ve *parasal toplamlar* (monetary targeting) hedeflemesi olarak adlandırılabilirler değişik rejimler uygulanmıştır. Döviz kurundaki hareketlerin önceden ilan edilmesi şeklinde ortaya çıkan döviz kuru hedeflemesinin merkez bankasının para politikasını kontrol gücünü yitirmesine, yurt dışı ve yurt içi şoklara tepki vermedeki kabiliyetinin sınırlandırılması ve finansal krizlere yol açabilmesi nedeniyle uygulanabilirlik alanı daralmıştır. Diğer yandan, parasal toplamların hedeflenmesi sadece seçilen büyüklük ile nominal gelir arasında tahmin edilebilir ve yüksek bir korelasyonun bulunması durumunda üstünlüğe sahiptir. Para talebinin zaman içinde yoğun biçimde yapısal değişiklikler ve çok güçlü dalgalanmalar göstermesi nedeniyle para arzı ile politika amacı arasındaki ilişki istikrarsız hale gelmiştir. Bu yüzden, para politikası için değişken bir hedef olarak parasal toplamları benimsemek sıkıntı ortaya çıkarmış ve bir çok ülke uygulamayı sınırlandırarak, alternatif bir nominal çapa için aktif bir uğraş içine girmişlerdir.

Parasal toplamlar ve döviz kuru hedeflemesinden kaynaklanan sorunlar nedeniyle, alternatif nominal çapa arayışlarının sonucunda *enflasyon hedeflemesi* (inflation targeting) atfedilen önem artmıştır. Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren gelişmiş ülkelerin yanı sıra bir

Çalışma, enflasyon hedeflemesinden elde edilmesi beklenen başarıların elde edilmesi bir diğer ifadeyle enflasyon hedeflemesinin etkinliğinin artırılması için alınacak önlemlerin incelenmesine yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu amaç çerçevesinde ilk olarak enflasyon hedeflemesinin özellikleri ile ilgili genel bilgiler verilecektir. Bu bilgiler çerçevesinde enflasyon hedeflemesi yaklaşımının benimsenmesi ile elde edilmesi beklenen faydalar ortaya konulacaktır. Daha sonra bu beklentilerin gerçekleştirilmesi için alınması gerekli olan önlemler açıklanacaktır. Çalışmada yer alan ifadeler enflasyon hedeflemesi tecrübesinde başarı elde etmiş olan gelişmiş ülkelere ait tecrübeler dikkate alınarak sunulmuştur. Ayrıca çalışmada bahsedilen açıklamalar açık enflasyon hedeflemesine aittir. Özellikle ABD'de uygulanan açık olmayan *örtülü enflasyon hedeflemesi* (implicit inflation targeting) çalışmanın kapsamı dışında tutulmuştur.

II. ENFLASYON HEDEFLEMESİ YAKLAŞIMININ ÖZELLİKLERİ

Enflasyon hedeflemesi, bir veya daha fazla hedef dönemi için resmi kantitatif enflasyon hedef veya hedef aralıklarının kamuya açıklandığı ve ayrıca düşük ve istikrarlı bir enflasyonun, para politikasının uzun dönem temel amacı olduğunun açık şekilde kabul edildiği bir para politikası stratejisidir. Enflasyon hedeflemesi rejimlerinde para otoritelerinin amaçlarının açık bir biçimde kamuya açıklanması ve bu amaçlara ulaşmada merkez bankasının hesap verebilirliğinin sağlanması esastır [1]. Bu bağlamda, enflasyon hedeflemesinin temel

özellikleri; enflasyon hedefinin kamuya ilan edilmesi, para politikasının uzun dönem temel amacı olarak düşük ve istikrarlı enflasyonun açık bir şekilde kabul edilmesi, para politikası uygulamalarında şeffaflık ve hesap verebilirliğin sağlanmasıdır [2]. Ayrıca ekonomi için uygun olan enflasyon hedefine karar verilmesi ve para politikası amacına ulaşmada siyasi kabulünün sağlanması da enflasyon hedeflemesinin diğer temel özellikleridir [3].

Enflasyon hedeflemesi stratejisi ile birlikte parasal toplamlar ve sabit döviz kuru hedeflemesi stratejilerinden kaynaklanan bir takım problemler ortadan kaldırılabilmektedir. Örneğin, sabit döviz kuru sisteminin aksine, enflasyon hedeflemesinde bir ülkenin bağımsız para politikası muhafaza edilebilmekte ve böylece para otoriteleri, hem yurt içi şoklarla mücadele etme ve hem de dış şoklardan yurt içi ekonomiyi izole etme imkanına kavuşmaktadırlar. Enflasyon hedeflemesi herhangi bir parasal toplam ile milli gelir arasındaki ilişkiye odaklanma gerekliliğini ortadan kaldırmak suretiyle dolaşım hızı şoklarından kaynaklanan problemlerden kaçınılmasına da yardımcı olmaktadır [4].

Enflasyon hedeflemesinin en önemli yararı uzun dönem fiyat istikrarının sağlanmasında merkez bankasına yardımcı olmasıdır. Enflasyon hedefinin uzun dönem fiyat istikrarına ulaşmada merkez bankasına yardımcı olması, her şeyden önce nominal bir çapa sağlaması ile gerçekleşmektedir. Nominal bir çapa bulunmadığı zaman, politika faaliyetleri kısa dönem ekonomik bozuklukların etkisi altında kalmakta ve zamanla uzun dönem amaçlarla uyumsuz hale gelmektedir. Nominal çapa ile birlikte, politikanın enflasyonist beklentilerin giderilmesine yol açan fiyat istikrarı gibi uzun dönem bir amaca odaklanması sağlanacak, diğer yandan kısa vadeli şoklara tepki vermede gerekli olan esneklik muhafaza edilmiş olacaktır. Enflasyon hedeflemesi, merkez bankasına uzun dönem fiyat istikrarına ulaşmada para politikasının şeffaflığını ve hesap verebilirliğini artırmak suretiyle de yardımcı olabilmektedir. Açık bir enflasyon hedefi, hedefe ulaşıp ulaşılmadığıyla ilgili daha kolay fikir verebilecektir. Enflasyon hedeflemesinin savunucuları hedefe ulaşılmamasına dair yapılan açıklamaların şeffaflığı artırdığını ileri sürmektedirler. Şeffaflığın sağlanmasına paralel olarak enflasyon hedefleri hesap verebilirliği de artırmaktadır. Bunun sebebi; şeffaflık sonucunda politikanın doğru olup olmadığı hakkında karar vermenin kolaylaşmasıdır [5]. Enflasyon hedeflemesinde şeffaflık ve hesap verebilirliğin artırılması aynı zamanda merkez bankasının güvenilirliğinin artmasına yol açmaktadır. Enflasyon hedeflemesi merkez bankasının güvenilirliğini çeşitli yollardan artırmaktadır. *İlk olarak*; enflasyon hedeflemesi merkez bankasının görevlerinin açıklığa kavuşturulmasına ve bu görevlerin bir amaç dahilinde sayısal olarak belirtilmesine yardımcı olmaktadır. *İkincisi*; enflasyon hedeflemesinde merkez bankasının özerkliğini sağlayan yasal düzenlemelerin kabul edilmesi suretiyle hedeflerin karşılanmasından sorumlu olan kurum belirlenmiştir [6].

III. ENFLASYON HEDEFLEMESİNİN ETKİNLİĞİNİN ARTIRILMASINA YÖNELİK ÖNLEMLER

Enflasyon hedeflemesinde, referans fiyat endeksinin seçimi, sayısal hedef değerinin ve hedef döneminin belirlenmesi, tahmin modellerinin oluşturulması, merkez bankasının operasyonel bağımsızlığı, hesap verebilirliği ve para politikasının şeffaflığı ile ilgili kurumsal düzenlemelerin yapılması gerekmektedir [7].

III.1. Hedef Değerinin ve Döneminin Belirlenmesi

Enflasyon hedeflemesi rejimlerinde sayısal enflasyon hedefi, merkez bankası ile hükümetin karşılıklı mutabakatı ile hükümet veya merkez bankası tarafından belirlenebilmektedir. Enflasyon hedeflemesi rejiminde hedef değeri, nokta veya aralık şeklinde saptanabilmektedir. Enflasyon hedef değerinin aralık olarak belirlenmesi durumunda, aralığın orta noktası spesifik hedef olarak tespit edilebilmektedir. Enflasyon hedefinin nokta olarak belirlenmesi, enflasyon beklentileri için kesin bir çapa ve para politikası belirleyicileri için de daha belirgin bir hedef sağlamaktadır [8]. Diğer yandan enflasyon sürecine etkide bulunan ekonomik şoklar ve para politikasının etkileri ile ilgili belirsizliklerin bulunması enflasyon sonuçlarında önemli belirsizliklerin ortaya çıkmasına yol açabilecektir. Bu bakımdan enflasyon hedeflemesinin, bir aralık şeklinde tespit edilmesi gerekli olabilmektedir [4].

Enflasyon hedefleyicilerinin enflasyon hedefini nokta olarak belirleyebilme imkanına sahip olmalarına rağmen, enflasyon hedeflemesini benimseyen ülkelerin çoğu enflasyon hedefini aralık olarak saptamaktadır. Enflasyon hedefinin aralık şekilde belirlenmesi, rejime esneklik kazandırmakta ve enflasyon sürecinde belirsizliğin mevcut olması nedeniyle merkez bankasının enflasyonu tam olarak kontrol altına alamayacağına dair kamuya mesaj vermektedir [9]. Enflasyon hedefinin, aralık şeklinde oluşturulması, güvenilirliği artıracığı gibi hedefe ulaşamama riskini de azaltmaktadır. Diğer yandan, geniş bir aralığın hedefe ulaşılabilme ihtimalini artırması yanında, enflasyon beklentileri için ilan edilen hedefin etkinliğini azalttığına da dikkat edilmesi gerekmektedir [10]. Enflasyon hedefinin aralık şeklinde oluşturulmasının bir başka sakıncası, enflasyonun hedef noktasını aşması fakat aralık içinde gerçekleşebilmesi durumunda gerekli para politikası önlemlerinin alınmasının göz ardı edilmesidir.

Enflasyon hedef değerinin belirlenmesiyle ilgili bir başka husus, hedefin sayısal büyüklüğüyle ilgilidir. Enflasyon hedefinin sayısal değerinin pozitif ve çok yüksek olmayan bir oran olarak belirlenmesi yönünde ülkeler arasında uygulama birliği bulunmaktadır. Enflasyon hedef değerinin nokta olarak belirlenmesi durumunda %2 veya %3 seviyeleri; aralık olarak

belirlenmesi durumunda ise %0-%3 veya %1-%3 aralıkları makul görülebilmektedir. Diğer yandan enflasyon hedeflemesini uygulayan ülkelerin ekonomik şartlarına göre, bu değerlerin değişebildiğinin de belirtilmesi gerekmektedir. Enflasyon hedeflemesinde hedef değerinin pozitif olma gerekliliği, söz konusu hedeflemenin deflasyona izin veren ve uygulama örnekleri son derece az olan fiyat seviyesi hedeflemesinden farklılığına yol açan önemli bir etmendir.

Enflasyon hedefinin sıfır seviyesinin üstünde belirlenmesinin birtakım nedenleri bulunmaktadır. Bunlar; enflasyonun tam doğrulukla ölçümündeki teknik zorluk, sıfır hedeflemenin ekonominin deflasyona sürüklenmesine yol açması [11], beklenen enflasyon oranının sıfır olması halinde para politikasının negatif kısa dönem reel faiz oranını yönetmesinin güçleşmesi [12], nominal ücretlerin aşağıya doğru rijit olması, reel ücretlerdeki azalmanın sadece enflasyon ile gerçekleşebileceğine dair görüşler [9] ve devletin para yaratımından sağladığı gelirlerdir.

Para politikasının enflasyonu uzun gecikmelerle etkilemesi dolayısıyla enflasyon hedefine belirli bir zaman sürecinde ulaşılmaktadır. Bu yüzden para politikası belirleyicilerinin enflasyon hedefine ulaşmada hangi hedef döneminin uygun olduğuna karar vermeleri gerekmektedir [4]. Sanayileşmiş ülkelerde para politikasındaki gecikmelerin yaklaşık olarak iki sene olduğu tahmin edilmektedir. Bir yıl gibi daha kısa dönemler ise bir takım problemleri beraberinde getirmektedir. Kısa bir hedef döneminin seçilmesi, her şeyden önce para politikası optimal biçimde yürütülse bile enflasyon hedefinden sık sık uzaklaşılmasına yol açmaktadır. İkinci problem, kısa hedef döneminin enstrüman istikrarsızlığına (instrument instability) neden olmasıdır. Nitekim kısa hedef dönemi söz konusu olduğunda, enflasyonu hedef seviyesine çekmek amacıyla politika enstrümanları büyük oranlarda değiştirilmektedir. Üçüncü problem ise; kısa hedef dönemi merkez bankasının kayıp fonksiyonunda (loss function) üretimdeki dalgalanmalara yeteri kadar ağırlık verilmemesini ifade etmektedir [9].

III.2. Enflasyon Ölçümünün Belirlenmesi

Enflasyon hedeflemesini benimseyen ülkelerin çoğu, enflasyon hedeflerini, tüketici fiyatları endeksine göre hesaplanan enflasyona (TÜFE enflasyonu) göre tespit etmektedirler. Politika uzun dönem enflasyon sonucuna ulaşmaya odaklandığı sürece TÜFE enflasyonunun hedeflenmesi uygun olacaktır. Çünkü kısa vadeli enflasyonda geçici değişimlere yol açan enerji ve yiyecek fiyatlarındaki dalgalanmalar uzun dönem söz konusu olduğunda ortadan kalkacaktır [8].

Enflasyon hedeflemesinde kabul edilen fiyat endeksindeki değişimleri göz önüne alan bir enflasyon ölçümü kullanılabilirliği gibi, belirlenen fiyat

endeksinden bazı unsurların hariç tutulması suretiyle elde edilen *çekirdek enflasyon (core inflation)* ölçümü de kullanılabilirlikte. Çekirdek enflasyon ölçümünün göz önüne alınmasına karar verilmesi halinde kabul edilen fiyat endeksinden daha fazla değişken unsur dışarıda bırakılmaktadır. Bu durumda fiyat endeksini kabul etmeden önce hariç tutulan değişkenlere dair açık tanımlamaların yapılması gerekmektedir [13].

Çekirdek enflasyon fiyatlardaki ana eğilimi yansıtmaktadır. Bu ölçüm toplam talep baskıları, daimi arz şokları ve beklentilerdeki değişimleri göz önüne almakta, diğer yandan geçici şoklardan kaynaklanan düzensizlikleri ise hesaba katmamaktadır [14]. Tüketici fiyatları endeksinden hariç tutulan geçici nitelikteki şoklar ekonominin arz yönünü etkileyen doğal afetler kadar dolaylı vergilerdeki, faiz oranlarındaki ve petrol fiyatlarındaki değişimleri de içermektedir [10].

Tüketici fiyatları endeksi, dış şoklar veya mevsimsel faktörlere bağlı olarak fiyatları kısa dönemde yüksek derecede değişken olan malları içermektedir. Bu yüzden enflasyon hedefinin TÜFE olarak belirlenmesi durumunda gösterge olarak çekirdek enflasyonun kullanılması gerekmektedir. Çekirdek enflasyon ölçümünün kullanılması enflasyonun kısa dönemde izlenmesini kolaylaştırmaktadır. Diğer yandan çekirdek enflasyon ölçümünün kullanılması sadece belirli fiyatları etkileyen şoklar ile genel fiyat seviyesini etkileyen şokların ayırt edilmesine imkan vermektedir [10].

Çekirdek enflasyon göstergesinin işlevsel nitelikte bulunabilmesi için bir takım şartların yerine getirilmesi gerekmektedir. Her şeyden önce; çekirdek enflasyon kamu tarafından kolay anlaşılır olmalıdır. İşlevsel bir çekirdek enflasyon göstergesinin ikinci şartı; yeni verilerin enflasyon serisine ilave edilmesi durumunda çekirdek enflasyonun sık ve önemli ayarlamalara maruz kalmamasıdır. Çekirdek enflasyonun mümkün olduğunca resmi enflasyon ilan edildikten hemen sonra veya çok geç kalınmadan elde edilmesi ise üçüncü şarttır. Dördüncü şart; çekirdek enflasyonun uzun dönemde enflasyondan önemli derecede sapma göstermemesidir. Çekirdek enflasyon göstergesinin işlevselliğinin son şartı ise; çekirdek enflasyonun TÜFE enflasyonundan daha az değişkenliğe sahip olmasıdır [15].

Çekirdek enflasyon ölçümünün hesaplanma yöntemleri ekonomilerin benzer olmayan özelliklere sahip olmaları sebebiyle ülkelere göre farklılık göstermektedir. Bir diğer ifadeyle; çekirdek enflasyon hesaplanırken fiyat endeksinden hariç tutulan unsurlar ülkelere göre değişmektedir. Örneğin *Yeni Zelanda*'da çekirdek enflasyon faiz oranlarındaki değişimlerin etkilerinin TÜFE'den hariç tutulmasıyla hesaplanmaktadır. *Kanada*'da çekirdek enflasyon hesaplanırken besin ve enerji kalemleri TÜFE'den hariç tutulmaktadır. Ayrıca dolaylı vergiler ani ve beklenmedik dalgalanmalara yol açtığı zaman endeksin dışında tutulmaktadır. *İngiltere*'de

enflasyon, perakende fiyatları endeksinden ipotek faiz ödemeleri hariç tutularak (RPIX) ölçülmektedir.

III.3. Merkez Bankasının Bağımsızlığı

Enflasyon hedeflemesinin başarıya ulaşabilmesi için merkez bankasının elinde tamamen bağımsız bir enstrümanın bulunması gerekmektedir. Bir diğer ifadeyle; merkez bankası düşük enflasyon amacını en iyi biçimde gerçekleştireceğine inandığı para politikası enstrümanlarını ayarlama serbestliğe sahip olmalıdır. *Enstrüman bağımsızlığı* (instrument independence) temel olarak merkez bankasının kamu bütçesi finansman ihtiyacı tarafından sınırlandırılmamasını ifade etmektedir. Bütün kamunun finansman ihtiyacı, doğrudan özel piyasalar tarafından karşılandığı zaman merkez bankasının yükümlülükleri üzerindeki bu önemli dışsal etki ortadan kaldırılmış olacaktır [13].

Enflasyon hedeflemesinde para politikası ve maliye politikası otoritelerinin rollerinin açık bir biçimde tanımlanması gerekmektedir. Enflasyon hedeflemesinde hükümetler para politikasının temel amacı olarak fiyat istikrarının sağlanması, sayısal bir hedef ile bu hedefe ulaşılacak dönem gibi konular üzerinde merkez bankası ile anlaşma yapmaktadırlar. Hükümetler merkez bankasına amacını gerçekleştirmesi için enstrüman bağımsızlığı vermekte, diğer yandan merkez bankasını elde ettiği sonuçlar bakımından kamuya karşı sorumlu tutmaktadır. Bütün bunların yanında merkez bankasının temel amacı fiyat istikrarı olsa bile, kamu açıklarının ve kamu borçlarının hızlı bir biçimde artması durumunda faiz oranları, enflasyon risk primi nedeniyle yükselebilecektir. Böylece ileriye yönelik olarak hareket eden piyasa katılımcıları mali çıkmazdan kurtulmanın tek çıkış yolunun borcu daha fazla artırmak olduğunu düşüneceklerdir [16]. Bu anlamda enflasyon hedeflemesinde para politikasının maliye politikası tarafından sınırlandırılmasının engellenmesi gerekmektedir.

Para politikasının maliye politikası tarafından sınırlandırılması; uygulanan maliye politikasının merkez bankası bilançosunu etkilemesini ve böylece para arzını kontrol etme amacında olan merkez bankasının kendi bilançosu üzerindeki hakimiyetini azaltmasını ifade etmektedir. Bilindiği üzere para politikası uygulamalarının yansımaları, ilk olarak merkez bankası bilançosu üzerinde görülmektedir. Bu bakımdan merkez bankasının etkin bir biçimde para politikası yürütebilmesi için önce kendi bilançosunu kontrol altına alması gerekmektedir. Bu çerçevede maliye politikasının para politikasını desteklememesi durumunda, merkez bankasının kendi bilançosu üzerindeki kontrolü zorlaşabilmektedir.

Para politikasının maliye politikası tarafından sınırlandırılması temel olarak kamu açıklarının finansmanında merkez bankası kaynaklarının kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Kamu açıklarının

finansmanında merkez bankası kaynaklarının kullanılması ise, enflasyon hedeflemesinden elde edilecek başarıların artırılmasına engel teşkil etmektedir. Çünkü bu durumda enflasyon hedeflemesinde merkez bankasının hedef enflasyon oranına ulaşmada kendi kaynaklarını etkin biçimde kullanabilmesi gerekliliği yerine getirilememektedir. Enflasyon hedeflemesini uygulayan ülkelerin bu anlamda uyguladıkları maliye politikasının para politikasını destekler nitelikte olmasında fayda vardır.

Kamu ve onun seçilmiş temsilcilerini, artan enflasyon riskinin göz yumulmasına yönelten dürtüler ortaya çıkabilmektedir. Bu eğilim para politikası kararları ile ilgili olarak uzun ve değişken gecikmelerin bir sonucu olarak meydana gelmektedir. Fiyat istikrarının yararları ise uzun dönemde görülmektedir. Demokratik temsilciler siyasi hayatın acil zorunlulukları ile karşılaştıklarında, daha düşük faiz oranları ve daha hızlı büyümenin yararlarını gözeterek gelecekteki fiyat istikrarına yatırımı erteleme yönünde baskılara maruz kalmaktadırlar. Özellikle fiyat istikrarının sağlanmasından sorumlu tutulan, görevini yerine getirmede etkin bir biçimde yetkili kılınan ve amaca ulaşmada hesap verebilir kabul edilen bağımsız bir merkez bankası, uzun dönem fiyat istikrarı lehine altıılmadık bir eğilimi kurumsallaştırarak kalıtsal enflasyona oldukça makul bir tepkiyi ifade etmektedir [2].

III.4. Enflasyon Hedeflemesinde Şeffaflık ve Hesap Verebilirliğin Sağlanması Gerekliliği

Enflasyon hedeflemesinde, merkez bankası bağımsızlığı yanında kamu ile iletişimin, şeffaflığın ve hesap verebilirliğin sağlanması gerekmektedir [13]. Bağımsız bir merkez bankası tarafından uygulanan politikaların etkinliği şeffaflık vasıtasıyla artırılabilir. Ayrıca merkez bankasının bağımsızlığı ile hesap verebilirliğin bir arada bulunması gerekmektedir. Zira hesap verebilirlik demokratik bir toplumda bağımsızlığın ön koşuludur [17].

Para politikasında şeffaflık, ekonomi literatüründe genellikle merkez bankasının para politikası amaçları ile ilgili olarak kamuyu doğru bir biçimde bilgilendirmesi anlamına gelmektedir. Merkez bankasının amaçları hakkında kamunun bilgi sahibi olmasının sağlanması durumunda bile merkez bankasının ekonomik modellerinin anlaşılmasından dolayı para politikası belirsizliğini koruyabilmektedir. Bu bakımdan merkez bankasının modelinin kamu tarafından iyi bir biçimde anlaşılması gerekmektedir. Ayrıca kamunun cari ekonomik koşullarla ilgili olarak merkez bankasının elinde bulundurduğu bilgilerin aynısına sahip olmadığının göz önüne alınması gerekmektedir [18]. Bu bağlamda para politikasında şeffaflığın sağlanmasıyla birlikte kamunun enflasyon hedefini ve bu hedefin enflasyonist beklentiler için bir çapa olarak rolünü kavraması sağlanmış olacaktır. Böylelikle enflasyon

hedefinin enflasyon beklentilerini azaltmada kullanılması kolaylaşmış olacaktır.

Enflasyon hedeflemesinde para politikasının şeffaflığının yanı sıra hesap verebilirliğinin de bulunması gerekmektedir. Esasında para politikasında hesap verebilirlik şeffaflığın sağlanmasıyla yakından ilişkilidir. Nitekim para politikası uygulamalarında şeffaflığın sağlanması merkez bankasının doğru politika tercihlerinde bulunup bulunmadığına dair değerlendirme yapılabilmesine imkan vermektedir. Hedefe ulaşılmadığı zaman politika belirleyicilerinden bunun nedeni ile ilgili bilgi istenebilmektedir. Para politikasının yanlış yönetilmesinden dolayı hedefe ulaşılamadıysa hükümet bu durumdan merkez bankasını sorumlu tutabilmektedir. Teorik olarak hükümet, para politikası belirleyicilerini azledebilmekte veya merkez bankasını yeniden yapılandırabilmektedir. Daha gerçekçi bir yaklaşım dahilinde hükümet, merkez bankasından performansını artırmasını talep edebilmektedir [5]. Ayrıca hükümet ve merkez bankası arasında yapılan bir resmi sözleşmeyle para politikası uygulamalarıyla ilgili olarak merkez bankasının sorumluluğu daha belirgin hale getirilebilmektedir.

Anlaşılabileceği üzere; hesap verebilirliğin bulunmasında şeffaflığın sağlanmasının önemi büyüktür. Zira enflasyon hedefine ulaşılamaması sonucunda bundan sorumlu olan kişi ya da kurumların hesap vermesi isteniyorsa, her şeyden önce enflasyon hedefine ulaşılamaması hususunda bir bilginin mevcut olması gerekmektedir. Bir diğer ifadeyle şeffaflığın bulunması gerekmektedir. Bu anlamda enflasyon hedeflemesinde kamuya açık bir biçimde para politikası ile ilgili bilgilerin sunulması ve bu bilgiler doğrultusunda hesap verebilirliğin sağlanması, rejimin etkinliğini ve güvenilirliğini artıracaktır.

Para politikasının şeffaflığının ve hesap verebilirliğinin sağlanmasındaki temel araçlardan biri enflasyon raporudur. Enflasyon raporunun amacı, merkez bankasının enflasyon hedefini açıklamak, enflasyonun hedefe göre nasıl bir yönelim içinde olduğunu belirtmek ve enflasyonun gelecekteki eğilimi ile ilgili bilgi vermektir. Merkez bankası enflasyon hedefine ulaşamadığı zamanlarda bunun nedenini açıklamak ve enflasyonu hedef değerine geri döndürebilmek için hangi önlemlerin alınması gerektiği ile ilgili bilgi vermek için de enflasyon raporunu kullanabilmektedir [5]. Bu çerçevede enflasyon hedeflemesini kabul etmiş bir çok ülkede merkez bankaları periyodik olarak enflasyon raporu yayınlamakta ve bu ülkelerde enflasyon raporları enflasyon hedeflemesi rejiminin temel unsurunu oluşturmaktadır.

Enflasyon hedeflemesini benimseyen ülkelerde para politikasının hesap verebilirliğini ve şeffaflığını sağlamak için başka araçlar da kullanılabilir: Bunlardan *birincisi*; hedeflere ulaşılmadığı zaman bunun sebeplerini, enflasyon hedefine ulaşılmasına yönelik

önlemleri ve bu önlemlerin etkisini göstereceği zamanı belirten zorunlu bir açık mektubun (open letter) yayınlanmasıdır. *Bir diğeri*; merkez bankası yönetim kurulunun parlamento huzuruna çıkmasıdır. Para politikasının hesap verebilirliğini ve şeffaflığını sağlamaya yönelik *üçüncü* araç ise; faiz oranlarına dair karar verecek para politikası komitesinin toplantı tutanaklarının yayınlanmasıdır [13]. Para politikası belirleyicilerinin çeşitli seminer veya konferanslarda para politikası ile ilgili olarak yaptıkları açıklamalar da şeffaflık ve hesap verebilirliğin artırılmasına katkıda bulunabilmektedir.

III.5. Aktarım Mekanizmasının Bilinmesi ve Güvenilir Enflasyon Tahminin Gerçekleştirilmesi

Enflasyon hedeflemesi rejiminde, enflasyon hedefine ulaşılmasına yönelik en uygun kanalların belirlenmesi gerekmektedir. Bu çerçevede para otoriteleri para politikasının aktarım mekanizması ile ilgili olarak kesin bir bilgiye sahip olmalıdır. Özellikle kısa dönem faiz oranlarının, döviz kurunun ve para-kredinin rolünün açık bir biçimde anlaşılması gerekmektedir. Para otoritelerinin aynı zamanda geçmişte ülkelerindeki enflasyonu ve toplam talebi çoğunlukla etkileyen temel şokların farkında olmaları gerekmektedir. Bütün bu unsurlar enflasyon hedefine ulaşılması için en uygun kanalların belirlenmesinde faydalı olacaktır [13].

Merkez bankası, enflasyon ile birlikte nispeten istikrarlı bir ilişki içinde olan etkili bir para politikası enstrümanına sahip olmalıdır. Enflasyon hedeflemesini benimseyen pek çok ülke parasal kontrolün kredi kontrolleri gibi doğrudan enstrümanları yerine, kısa dönem faiz oranları gibi dolaylı enstrümanları kullanmaktadır [13]. Para politikası faaliyetlerinin ekonomi üzerindeki yansımaları temel olarak; faiz oranlarındaki değişimlerden etkilenen toplam talep, beklentiler ve döviz kuru kanalları ile gerçekleşmektedir [19].

Para politikası faaliyetleri ekonomiyi belirli gecikmelerle etkilemektedir. Bu nedenle politika belirleyicileri, enflasyon hedefine ulaşmaya yardımcı olacak güvenilir bir enflasyon tahmininde bulunmak zorundadırlar. Para politikası faaliyetleri üretimi ve istihdamı genellikle altı ay veya daha uzun gecikmelerle, enflasyonu ise on sekiz ay ya da daha uzun gecikmelerle etkilemektedir. Sonuçta politika belirleyicilerinin gelecekteki bir veya iki yıla ait enflasyonun tahminlerine dayalı önlemleri almaları gerekmektedir [5]. Para politikası belirleyicilerinin fiili enflasyonun hedef seviyesinden sapmasını görmek için beklentileri durumunda çok geç kalınabilecektir [20]. Örneğin enflasyon yükselişe geçtikten sonra faiz oranlarının artırılması, enflasyondaki yükselişin zamanında önüne geçilememesine ve böylece enflasyon ile üretimde istikrarsızlıklara yol açacaktır [17]. Bu çerçevede

enflasyon oranının hedef değerinden daha yüksek bir oranda gerçekleşmesinin öngörülmesi durumunda, politika belirleyicilerinin sıkı para politikası ile ilgili bir takım önlemleri almaları gerekmektedir. Aksi takdirde hedeflenen enflasyon oranına ulaşmak mümkün olmayacaktır [5].

Para politikası faaliyetlerinin uzun ve değişken gecikmelerle ekonomiyi etkilemesi dolayısıyla para politikasının ileriye yönelik bir yapıda bulunması gerekmektedir [19]. Enflasyon hedeflemesi rejimi enflasyon sürecinin gelecekteki ve cari durumunun sürekli değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu şekilde para otoriteleri, ilan edilen hedefe ulaşmak için gerekli olan politikaları uygulayabilmektedir [10]. Bu anlamda enflasyon hedeflemesinde politika cari enflasyon yerine beklenen enflasyondaki hareketlere göre belirlenmektedir [17].

Enflasyon tahmininin sağlıklı bir biçimde gerçekleştirilebilmesi bir takım kriterlerin bulunması gerekmektedir. Güvenilir ilişkilerin tahmini için geçmiş dönemlere ait yeterli verilerin bulunması gerekmekte ve tahmincilerin bu ilişkilerin yeni rejimde de istikrarlı olacağına inanmaları gerekmektedir. Ayrıca otoritelerin para politikası kararlarını enflasyonun gelecekteki seyrini dikkate alan bir projeksiyona dayandırmaları gerekmektedir. Diğer yandan bu beklentinin belirli bir modele bağlı olması gerekmemektedir. Enflasyon hedeflemesine dair ülke tecrübeleri farklı modellerden elde edilen veri girişlerinin politika belirleyicilerine oldukça yararlı bilgiler sunduğunu göstermektedir [21].

Güvenilir bir enflasyon tahmininde bulunabilmek için başlangıçta uygun bir ekonomik model geliştirme zorunluluğu bulunmamasına rağmen, uzun dönemde böyle bir model gerekli olmaktadır. Parasal aktarım mekanizmasını yansıtan destekleyici modellerin oluşturulmasında ve enflasyon tahmininin yapılmasında, özellikle ilk aşamada bu modellerin küçük ve basit olmasında fayda vardır. Bir çok enflasyon hedefleyicisi, uygun olmak koşulu ile bu modellere teorik kısıtlamalar getirmekte ve para politikasının yürütülmesinde gerekli olan temel özellikleri içeren küçük ve orta büyüklükteki modellere odaklanmaktadır. Diğer yandan, ekonomik projeksiyonlar için model kullanımının her zaman bir yargı tarafından desteklendiğinin de göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Ayrıca; modellerde yer almayan fakat enflasyon eğilimi hakkında bir fikir oluşturmaya yardımcı olabilen değişkenlere ait bilgiler de gözlemlenmelidir. Bu değişkenler genellikle para-kredi toplamlarını, üretim açığı ölçümlerini ve kamunun enflasyon beklentileri ölçümlerini içermektedir [13].

IV. SONUÇ

Son yıllarda gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yoğun bir biçimde uygulanan enflasyon hedeflemesine dayalı para politikası uygulamalarının başarıya ulaşılabilmesi için bir takım şartların yerine getirilmesi

gerekmektedir. Merkez bankasının enflasyon beklentilerinin azaltılması ve para politikasının güvenilirliğini artırma amaçlarına dayalı olarak uygulanan enflasyon hedeflemesi, her şeyden önce sayısal bir enflasyon hedef değerinin ve döneminin belirlenmesini gerektirmektedir. Sayısal değer belirlenmesinde hedefin bir nokta veya aralık olarak tespit edilmesinin avantajları veya dezavantajlarının göz önüne alınması gerekmektedir. Özellikle enflasyon hedeflemesine esneklik kazandırmak amacıyla aralığın geniş tutulması para politikasının güvenilirliğine zarar verebilecek durumlarla karşı karşıya kalınmasına yol açabilecektir. Diğer yandan dar bir aralık veya nokta enflasyon hedefi ise üretimin göz ardı edilmesine sebep olabilecektir.

Enflasyon hedeflemesinden elde edilecek başarıların artırılmasında göz önüne alınması gereken ikinci husus merkez bankasının maliye politikası tarafından sınırlandırılması ile ilgilidir. Mali disiplini sağlayamayan ve merkez bankası üzerinde bir yük teşkil edecek biçimde uygulanan maliye politikalarının varlığı enflasyon hedeflemesinden elde edilecek başarıların artırılmasına engel oluşturacaktır. Enflasyon hedeflemesi yaklaşımında merkez bankasının bağımsızlığının yanı sıra para politikasında şeffaflığın ve hesap verebilirliğin sağlanması gerekmektedir. Para politikası uygulamalarında şeffaflığın sağlanması suretiyle söz konusu hedeflemenin kamu tarafında kolay bir biçimde anlaşılması ve böylelikle enflasyon hedefine ulaşılabilmesi durumunda, para politikası belirleyicilerinin hesap vermesi mümkün olabilecektir. Enflasyon hedeflemesinde enflasyon hedefine ulaşıp ulaşılmadığıyla ilgili olarak yapılacak değerlendirmeler şeffaflığın sağlanmasıyla mümkün olmaktadır.

Enflasyon hedeflemesi yaklaşımında enflasyon tahminlerinin güvenilir bir biçimde gerçekleştirilmesinde fayda vardır. Bu sayede enflasyon hedefi ile tutarlı olmayan gelişmeler meydana geldiğinde gerekli olan önlemlerin alınması mümkün olabilecektir. Güvenilir bir enflasyon tahmininin gerçekleştirilmesi için her şeyden önce parasal aktarım mekanizmalarıyla ilgili tam bir bilgiye sahip olunması ve uygun tahmin modellerinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Enflasyon hedeflemesi yaklaşımında bahsedilen hususlara önem verilmesi, para politikasının güvenilirliğini artırmak suretiyle bu hedeflemeden elde edilmesi beklenen başarıların ortaya çıkmasına sebep olacaktır. Aksi takdirde enflasyon hedeflemesinin kapsamı sadece para politikası belirleyicilerinin oluşturduğu bir enflasyon hedefinden ibaret olacaktır. Özellikle daha önceden alternatif para politikası stratejilerini tecrübe eden, fakat bunda başarısız olan ülkelerin para politikalarına olan güvenirliliği yeniden tesis etmeleri için söz konusu hususlara dikkat etmeleri gerekmektedir. Zira para politikası stratejisi olarak ellerinde sadece enflasyon hedeflemesi kalan bu ülkelerin söz konusu hedeflemede de başarısız olmaları durumunda

para politikalarına olan güvenirliliği tamamen yitirebileceklerdir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] SHERWIN, M., "Inflation Targeting: 10 Years on", **Reserve Bank of New Zealand Bulletin**, Vol: 62, No: 3, 1999, s.72-80.
- [2] SHERWIN, M., "Institutional Frameworks for Inflation Targeting", **Reserve Bank of New Zealand Bulletin**, Vol: 63, No: 4, 2000, s.28-34.
- [3] SHERWIN, M., "Strategic Choices in Inflation Targeting: The New Zealand Experience", **Inflation Targeting in Practice: Strategic and Operational Issues and Application to Emerging Market Economies**, ed. Mario I. Blejer, Alain Ize, Alfredo M. Leone, Sergio Werlang, IMF, 2000, s.15-27.
- [4] MISHKIN, F.S.; POSEN, A.S., "Inflation Targeting: Lessons From Countries", **FRBNY Economic Policy Review**, August, 1997, s.9-110.
- [5] KAHN, G.A.; PARRISH, K., "Conducting Monetary Policy With Inflation Targets", **Federal Reserve of Kansas City Economic Review**, Third Quarter, 1998, s.1-32.
- [6] SIKLOS, P.L., "Inflation Target Design: Changing Inflation Performance and Persistence in Industrial Countries", **Federal Reserve Bank of St Louis Review**, Volume: 81, No: 2, March/April 1999, s.47-58.
- [7] FACHADA, P., **Inflation Targeting in Brazil: Reviewing Two Years of Monetary Policy 1999/00**, Working Paper Series, No: 25, August, Banco Central do Brasil, 2001.
- [8] MEYER, L.H., "Inflation Targets and Inflation Targeting", **Federal Reserve Bank of St Louis Review**, Volume: 83, No: 6, November/December 2001, s.1-14.
- [9] MISHKIN, F.S., "Issues in Inflation Targeting", **Price Stability and the Long-Run Target for Monetary Policy**, Bank of Canada, Ottawa, 2001, s.203-222.
- [10] CENTRAL RESERVE BANK OF PERU, **The Inflation Targeting Framework**, Study Note 4, July, 1997.
- [11] RESEARCH DEPARTMENT, Central Bank of Brazil, "Issues In The Adoption of an Inflation Targeting Framework in Brazil", **Inflation Targeting In Practice: Strategic and Operational Issues and Application to Emerging Market Economies**, ed. Mario I. Blejer, Alain Ize, Alfredo M. Leone, Sergio Werlang, IMF, 2000, s.87-94.
- [12] FISCHER, S., "Why Are Central Banks Pursuing Long-Run Price Stability", **Achieving Price Stability**, A Symposium Sponsored by the Federal Reserve Bank of Kansas City, Kansas City, 1996, s.7-34.
- [13] BLEJER, M.I.; LEONE, A.M., "Introduction and Overview", **Inflation Targeting In Practice: Strategic and Operational Issues and Application to Emerging Market Economies**, ed. Mario I. Blejer, Alain Ize, Alfredo M. Leone, Sergio Werlang, IMF, 2000, s.1-7.
- [14] CRAWFORD, A.; FRANÇOIS, J.; LAFLECHE, T., "Is the CPI a Suitable Measure for Defining Price Stability?", **Price Stability, Inflation Targets and Monetary Policy**, Bank of Canada, Ottawa, 1998, s.39-73.
- [15] CENTRAL RESERVE BANK OF PERU, **Underlying Inflation in Peru**, Study Note 5, April 1998.
- [16] KENNEDY, M., "Issues Concerning Inflation Targeting", **Inflation Targeting Experiences**, TCMB, 2000, s.99-117.
- [17] KING, M., **The Inflation Target Five Years On**, Lecture delivered by Mervyn King given at the London School of Economics on 29 October, 1997.
- [18] WALSH, C.E., **Transparency in Monetary Policy**, FRBSF Economic Letter, No: 2001-26, September 7, 2001.
- [19] SVENSSON, L.E.O., **Inflation Targeting in an Open Economy: Strict or Flexible Inflation Targeting?**, Reserve Bank of New Zealand, Discussion Paper, G97/8, 1997.
- [20] SVENSSON, L.E.O., **Inflation Targeting in Principle and in Practice, Independent Review of the Operation of Monetary Policy: Report to the Minister of Finance**, Reserve Bank of New Zealand, Ref: 95988, February 2001.
- [21] DEBELLE, G.; MASSON, P.; SAVASTANO, M.; SHARMA, S., **Inflation Targeting as a Framework for Monetary Policy**, Economic Issues, No: 15, IMF, 1998.



GLOBALLEŞME' NİN KISA TARİHİ ve MALİ OLAYLAR

A. Kadir IŞIK

Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F., Maliye Bölümü, Dr.

Abstract: Generally it is accepted that the II World War is the beginning of the globalisation movements. In this paper, it is argued that globalisation movement should be examined in such a time horizon covering the East-West trade during the emperor era. The purpose of this study is to examine the historical development of globalisation as well as to form a better foundation for evaluating globalisation in terms of fiscal developments.

I. GİRİŞ:

Beş yüzyıl kadar önce, kıtalar siyasal ve ekonomik olarak karşılıklı etkileşime başladıklarından bu yana, Avrasya, dünya ekonomik ve siyasi iktidarının merkezi olmuştur. Avrasya devletleri tek tek özel statüler kazanıp dünyanın önde gelen güçleri olmanın ayrıcalıklarını paylaşırken, Avrasya'da yaşayan halklar-bunların çoğunluğu Batı Avrupa çevresinden olsalar da – farklı biçimlerde, farklı zamanlarda, dünyanın diğer bölgelerine girip egemen olmuşlardır [1].

Yirminci yüzyılın son dönemine gelindiğinde ise, önceki durumlardan farklı tektonik bir kayma gerçekleşti. Tarihte ilk kez, Avrasyalı olmayan bir güç (demografik köken itibari ile bağlantılı olsa dahi), Avrasya güç ilişkilerinde yalnızca hakem olarak değil, aynı zamanda dünyanın en etkin gücü olarak ortaya çıktı. Sovyetler Birliği 'nin, cumhuriyet bağlarının çözülmesi ile birlikte günümüzdeki en büyük ekonomik ve siyasal güç, kutupsal bir etken olmanın ötesinde, Global platformun (önemli ölçüde) belirleyicisidir. Bununla birlikte; bu önemli dönüşümün getirisi olan fırsatlar ve tehditler, hızla küresel platformdaki dengeleri etkilemektedir.

“Globalleşme” adı verilen bu etki (ülkeler arasındaki iktisadi, siyasi, sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin, inanç ve beklentilerin daha iyi tanınması, ülkeler arasındaki ilişkilerin yoğunlaşması gibi), farklı görünen ancak birbirleriyle bağlantılı olguları içermektedir [2]. Bu gelişmeler; bilgisayarın kullanımı, taşımacılıktaki gelişme, iletişim teknolojisi ve çok uluslu şirketlerin işgücü ve sermayenin uluslararası göçünü – bölgesel fark gözetmeksizin- sağlamasıyla (büyük ölçüde) mümkün

olmuştur. Özellikle Marx 'ın da tespit ettiği gibi sistemin dinamiğini her zaman sermaye birikimi oluşturmuştur [3].

Doğa kanunlarına benzetilebilir bir biçimde, her yüzyılda tüm uluslararası sistemi etkileyebilen, kendi değerlerine göre yeniden biçimlendirecek kuvvet, irade, entelektüel ve moral güce sahip olan bir ülke ortaya çıkmaktadır. XVII. yüzyılda Fransa, uluslararası ilişkilere, ulus – devlet kavramına dayanan ve nihai amaç olarak ulusal çıkardan güç olan “modern yaklaşımı” getirmiştir. XVIII. yüzyılda “Büyük Britanya”, sonraki 200 yıl boyunca Avrupa diplomasisine egemen olan “güç dengesi” kavramını geliştirmiştir. XIX. yüzyılda, Avusturya “Avrupa Anlaşması” nı yeniden kurmuş ve Almanya da Avrupa diplomasisini soğukkanlı güç politikası oyununa döndürerek, bu anlaşmayı yıkan güç olmuştur. XX. yüzyılda ise; uluslararası ilişkileri hiçbir ülke ABD kadar kesin, fakat aynı zamanda kararsız bir şekilde etkilememiştir [4].

Bu incelemede, Globalleşme'nin kısa tarihi 5 dönem itibariyle verilirken, her dönemdeki gerek ulus gerekse ulus – ötesi değişim dinamikleri belirlenerek bu etkenlerin tarihsel evrimi ve oluşan mali olaylar özetle ele alınmaktadır.

II. DOĞU İMPARATORLUKLARINDAN BATI TİCARETİNE (1000 – 1500)

Bu dönemde dünya ekonomisine üç büyük güç hakimdir, Osmanlı İmparatorluğu, Çin ve Hindistan. Çin, siyasi istikrarı, zengin tarımı ve gelişen ticareti ile dikkat çekici bir konuma sahipti, Çin gemileri, Batılıların ilgisini çeken baharat ve ipek ticaretini de yönetmekteydi. Ayrıca, Çin 'in genişleyen ticareti Avrupalıların aleyhine eşit olamayan bir ticaret dengesi oluşturmuştur. Bunun yanı sıra Çin'de icat edilen barut, matbaacılık ve saatçilikte önemli gelişmeler görülmekteydi.

Avrupalılar, “Binbir Gece” İmparatorluklarının sahip olduğu servet ve gücün dönüşümü için mücadeleye kendi coğrafi bölgelerine ait avantajlardan yararlanarak girdiler. Nehirler, emtia'nın ucuz ve elverişli bir biçimde taşınmasına müsaitti. Saban, pulluk, at eğeri gibi döneme ait teknolojik yenilikler de tarımsal getiriyi arttırdı. Avrupa, açık denizciliğin getirisi olan yeni ticaret

yollarını kullanarak Doğu 'nın İmparatorluklarına üstünlük sağlamaya başladı. Bu keşif ve sömürge döneminde Avrupa 'nın nüfus ve kaynak oranlarında dönüşüm sağlanmış oldu [5].

Almanya ve İtalya'nın şehir devletleri Avrupa'nın tüketime yönelik mal gruplarının bağlantı noktaları olmuştur. Venedik ve Cenova'nın denizcileri ve tüccarları ise uluslararası bir üne ulaşmışlardı. İtalya ve Almanya'da bankalar kurulurken, daha ileri ticaretin teşvik edildiği muhasebe teknikleri ve krediler de geliştirildi.

Özetle; Avrupa'nın ekonomik büyümesindeki çıkış; yeni toprakların tarım alanlarına dahil edilmesi ve yeni tarımsal tekniklerin uygulanması ile; Avrupa ve sınırlarının ötesiyle gerçekleştirilen ticaret kombinasyonunun sonucu oluştu.

III. AVRUPA'DA KEŞİF ve SÖMÜRÜNÜN YÜKSELİŞİ (1500 – 1750)

“Erken modern safha” olarak da nitelendirilen bu dönemde, İtalya ve Almanya yer edinebilmek için çaba gösterirken, Portekiz ve İspanya, deniz seferlerinin getirileriyle lider ülke konumuna geçmeye çalışmışlardır.

Bu dönemde Portekiz, Hindistan'da ki kıyı bölgesinin hakimiyetini ele geçirerek, denizlerin kontrolü, doğal kaynaklar, iş gücü ve büyük çaptaki toprakların giriş yolunu Avrupa'lılara açmıştır. İspanya ise, özellikle Kristof Kolomb'un Amerika kıtasını keşfetmesiyle altın ve gümüş gibi servet niteliğine sahip madenleri Avrupa 'ya akıttı. Ancak, kıta Amerikasının sahip olduğu hazinelerin Batı Avrupa'ya getirilmesi için iş gücü arzı yetersizdi. Bundan dolayı İspanya, Atlantik 'teki ücretsiz iş gücü (köle) ticaretinin önemli bir tarafını oluşturdu. Böylece, İspanyol girişimiyle sömürgecilik düşüncesi kesin ve açık bir biçim almış oldu. Bu noktadaki ekonomik amaçta artık açıkça ortaya konmuştu; “hiç kimse sömürgelerin asıl amacının İspanyol hükümdarlığını ve sömürgecileri zenginleştirmek olduğundan kuşku duymuyordu” [6]. Adam Smith 'in herşeyden çok karşı çıktığı Merkantilist düşünce, yani “ticaretin devletçe yapılması”, İspanyol İmparatorluğunda klasik ifadesini bulmuştu.

Yukarıda da ifade edilen tarım tekniklerinin daha iyi uygulanabilirliği ile daha geniş üretim olanakları yaratıldı. Koyunculuk daha da yaygınlaşarak pamuk sanayii gelişti. İnsanlar topraklarından göç ettirilerek yeni bir güç yaratıldı. Erken sanayileşme (proto – industrial) kıtaya yayıldı. Fransa, merkantilist kanunların geliştirilmesini teşvik etti. Bu dönemin hakim iktisat düşüncesi olan Merkantilizm; güçlü bir devlet yaratma ilkesine dayanır. Güçlü bir devlet ise; hazinesi değerli madenlerle dolu devlettir. Merkantilistlere göre; tarım ve sanayi zenginliği artırıcı iş kolları değildir. Dolayısıyla zenginliğin kaynağı ticarete aranmalıdır. Ticaretten elde

edilen servetin ülkede kalması için de başta altın ve gümüş olmak üzere her türlü kaynak çıkışı yasaklanmalıdır [7]. Bu ilkeler, özellikle XIV. Louis ve Colbert dönemi Fransa'sında, İngiltere ve Almanya'da(Kameralizm) uygulandı. Hammaddelerin üretimine ve sömürgelere satılmasına vergiler getirildi. Mecburi çalışma, hükümet kontrolü ve imalata destek sağlanması için kanunlar çıkarıldı. Hollanda'da ise, bankacılık ve ticaret ekonomik büyümeyi ilerletirken, bu gelişmeler aynı zamanda 17. yüzyıldaki üstünlüğüne de taşımıştır.

Kısaca; Batı Avrupa 'nın gönenci, tarımsal, ticari ve endüstriyel alanda, siyasi özgürlük ve ekonomik rekabet temel alınarak hızlı bir şekilde yükselme gösterdi.

Asya'nın ihtişamlı imparatorlukları aynı dönemde Avrupa 'nın yakaladığı gelişme trendinin çok gerisinde kaldılar. Osmanlı İmparatorluğundaki durum; saray entrikaları, tüccarların ve ekonominin büyümesi için güvenliğin olmaması ve içteki karışıklıklarla sonuçlandı. Yapısal olarak askeri bir devlet yapısının benimsenmesi ve toplumsal olarak ticari uğraşların ikinci sınıf tebaa tarafından gerçekleştirilmesi gerektiği inancı (Japonya 'da ki gibi), devlet ve asli tebaasının bu tür uğraşlara önem vermemesine sebep teşkil etti. Siyasi bölümler ve dinsel ayrılıklar Hindistan 'da ki bütünlüğün altını boşalttı. Çin'de ise Ming hanedanı döneminde deniz seferleriyle yaratılan ticari fırsatları daha sonra boşa geçen Marcluslar değerlendiremedi.

IV. SANAYİLEŞME ve SİYASİ ÖZGÜRLÜĞÜN GELİŞİMİ (1750 – 1850)

18. Yüzyıl başladığında Avrupa, ekonomik büyümesinin yeni safhasını başlatmak için güçlü bir temel oluşturmuştu. Sanayi Devrimi'nin zenginliği, Avrupalı güçlerin, dünyayı paylaşmak tutkusuyla, pusulaların Afrika, Amerika ve Asya 'ya yönelten eşi görülmedik donanma ve ordular kurmasını mümkün kıldı [8]. Afrika ve Latin Amerika'nın doğal kaynakları ve insanları sömürülürken, Doğu imparatorluklarının yaşam alanları ve güçleri de giderek sınırlanıyordu. Özellikle İngiltere sanayileşmede bir temel oluşturmak için kolonilerinin kaynaklarıyla sağlam bağlantılar kurdu. Sigorta ve ticaret şirketleriyle beraber gelişen İngiltere Bankası da bu gelişmeleri perçinleyici bir rol oynadı.

Sanayi devrimini ortaya çıkaran ve kapitalizmi belirli bir sisteme çeviren diğer bir önemli nokta da; teknik yeniliklerin, yayılış hızı ve kültürleri, sınıfları coğrafi uzaklıkları aşip dünyanın her yanında yayılabilmeleridir [9]. Bu değişimi güden faktör ise; bilginin anlamında yer alan değişikliklerdir. Bilgi 1750 – 1900 arasındaki 150 yıllık dönemin ilk 100 yılında aletlere, süreçlere, ürünlere uygulanarak Devrim gerçekleştirilmiştir. Tecrübenin bilgiye döküldüğü bu süreçsel değişim çağdaş kapitalizmi kaçınılmaz kılmıştır.

Üretim zenaata dayalı olmaktan çıkıp teknolojiye dayalı duruma gelmiştir. Dolayısıyla bilgi (üretim için gerekli olarak), kırsal alanlarda, on binlerce evlerde ve küçük atölyelerde uyarlanamazdı. Üretim bir çatı altında toplanması gereği fabrika sistemine geçişi zorunlu kılmıştır. Bu durum, fabrikanın aynı zamanda sanayi toplumunun merkezi sembolü olmasını sağlayan niteliktedir [10].

Sanayi Devrimi 'nin icatları hızla her yerde uygulanmaya başlamış, tüm faaliyet dallarına ve sanayilere nüfuz etmiştir. Özellikle J. Watt'ın 1765 'de buhar makinesini icadı ve bunun enerji kaynağı olarak kullanılması teknolojik açıdan belirleyici bir dönüm noktası oldu [11]. Bu makinenin icadıyla kömürün çıkarılması, yolların gelişimi, kanal sistemlerinin açılması ve daha pek çok önemli gelişme mümkün olmuştur. 19. yüzyıl başlarında sanayileşmede önemli bir güç olan Batı Avrupa 'da tekstil üretimi de bu yeniliklere bağlı olarak genişlerken, İngiltere'yi de önemli bir ihracat ülkesi yaptı.

Avrupa'nın ekonomik büyümesinin yükü dünyanın diğer bölgelerine kadar yayıldı. Buhar makinesinin tekstil sanayiine uygulanmasından sonra, İngiltere ürettiği tekstil ürünlerini satabilmek için sömürgelerine yönelmişti. Bunun için, Hindistan üzerindeki hakimiyetini kurdu. Hindistan'ın el sanatlarına, özellikle de pamuk üretimine iki kat vergi getirildi. İngiliz tarifeleri Hindistan ürünlerine İngiliz piyasalarını kapadı. Teknolojik yenilikler, fabrika üretimi ve iş gücü bölünmesinden faydalanan İngiltere, ürünlerini pazarlayabileceği bir sömürge bulmuşken, Hindistan 'ın tekstil endüstrisi de çökmüş oldu.

İngilizler teknolojik yenilikler sayesinde imal ettiği ürünlerin daha geniş pazarlarda rağbet görmesi için Hindistan'la da yetinmedi. Yeni pazar hedefi Çin oldu. Afyon adı verilen ürünü Hindistan'da bulan İngilizler bu ürünü Çin pazarına sokmayı düşününce Çin hükümeti tüccarların protestosuyla karşılaştı. İngiliz hükümeti, 1830 ve 1840'ların afyon savaşlarına katılmaya destek verdi. Böylece İngilizler, Çin hükümetini Hong Kong 'un kiralanması da dahil olmak üzere, aleyhlerine olacak bir dizi anlaşmaya mecbur etti.

V. ARTAN DÜNYA ÇATIŞMASI ve AMERİKA'NIN GLOBAL HEGAMONYASININ BELİRİŞİ (1850-1950)

19. yüzyılın sonları ile 20. Yüzyılın erken dönemlerinde uluslararası ekonomide farklı iki stratejik oyun oynanmıştır. İlki, sömürgecilik sistemidir. Sanayileşmiş ülkeler az gelişmiş ülkelerin kontrolünü ele geçirecek iş gücünü ve doğal kaynaklarını sömürmüştür. Diğer sistem ise; serbest ticaret sistemidir ve müteşebbisler arasındaki sınırsız piyasa ilişkisi üzerine kurulmuştur. Sömürge sistemi, hükümetler tarafından

kurallara bağlanarak yönetilmişken; serbest ticareti, piyasadaki rekabet kuralları yönetmiştir [12].

19. yüzyılın sonlarında hızlı sanayileşme ve ekonomik büyüme ivme kazanmıştır. İngiliz ekonomisi büyümeye devam etmekle birlikte, özellikle Almanya ve ABD güçlü rakipler olarak ortaya çıkmıştır. Almanya; kömür ve demire dayanan zengin kaynakları, destek veren hükümeti, geniş halk kitlesi ve eğitilmiş iş gücü üzerine ekonomisini kurmuştur. Elektrik ve çelik endüstrisinde kartellerin yükselişi ile Alman toplumunda büyük bir eğitilmiş iş gücü oluşturmuştur. Demir yollarının etkinliği de Alman ekonomisinin katalizörlerinden birisini oluşturmuştur. Bu dönemde Almanya gibi ABD'de dünyanın önemli bir ekonomik gücü olmuştur [13].

ABD, Almanya için ifade edilmiş özelliklerin geneline sahipti ve hatta yüzyılın sonunda ABD, gerek demir-çelik gerekse petrol ihraç eden bir ülke konumuna gelmişti. 1881 yılında F.W.Taylor ilk defa bilgiyi işin incelenmesinde uygulayarak, iş analizini daha sonra da mühendisliğini yapmıştır [9]. Taylor, çalışmalarıyla vasıflı ve vasıfsız her türlü bedeni işin analize konu edilebileceğini göstermiştir. Bu felsefeyi uygulamaya geçiren ABD, sanayi-öncesi bir çevreden gelen işçileri bile 60-90 günlük periyotlar arasında, usta kaynakçı, gemi yapımcısı v.d.'ne dönüştürmeyi başarmıştır. Bilgi'nin, işe uygulandığı bu süreç 1950'ye kadar sürdü. Bu dönem "prodüktivite devrimi" olarak da adlandırılmaktadır [14]. Prodüktivite patlaması (Mass Production) gelişmiş ülkelerde yaşam standartlarında ve hayat kalitesinde bir artış meydana getirmiştir. Böylece, sanayileşme ile yaratılan zenginlik, orta sınıfa da servet sahibi yapmıştır. Bu dönemde Japonya'nın ekonomik manzarası daha çok başlangıç ifade ediyordu. Ancak, Japonya bilimde diğer ülkelerden daha etkindi ve okur yazar nüfus da nispeten fazlaydı. Tüccar sınıfının belirli bir kısmı servet ve mevki edinmeyi kolayca başardı. İmparatorun rolünün artması, gelenekçi samurayların arka plana çekilmesi, liderlerin hızla gelişimi sistemi olumlu yönde değişime uğrattı [14].

Prodüktivite devriminin bir sonucu olarak bir çok ülke dünya ekonomik sisteminin bağımlıları oldu. 19. yüzyılın başlarında, İspanyadan siyasi bağımsızlığını kazanan Latin Amerika'nın ekonomisi İspanya'nın özerkliğinden yoksundu. Latin Amerika, 19. Yüzyılda Büyük Britanya, 20. Yüzyılda Amerika için hammadde arzı, pazarlama ve yatırım fırsatları sağladı. Osmanlı İmparatorluğu ise teorik bağlamda bağımsızlığını elinde tutsa da, batının egemenliği ve sömürmesine karşı, askeri siyasi ve ekonomik güçten yoksundu. Afrika'da ise sağlık ve taşımacılıktaki ilerlemeler kıtanın durumunu değiştirdi. Avrupalılar bu bölgelere nüfuz ederek Afrika'daki topraklar için birbirleriyle mücadeleye girdiler.

20. yüzyılın başlarında Almanya'nın mevcut üstünlüğü, Britanya ve Fransa arasındaki rekabeti ortadan kaldırdı. Alman imalatındaki üretim; kömür madeni

üretimi ve demiryolu mesafesi itibariyle İngilizler'den üstündü. Alman ürünleri, İngiliz piyasalarında hakimiyetini kurmuştu. Bütün bunlara ek olarak mevcut refahını korumak için modern, geniş, seri bir askeri güçte de oluşturdu. Bu tehdit İngilizleri, aralarında Fransa ve Rusya'nın da bulunduğu üçlü ittifakın kurulmasına itmiş oldu. I. Dünya savaşının başlamasıyla neticelenen sürecin sonunda savaşın galibi yoktu. Bu durum, 20. yüzyıl başlarında ABD'nin dünya ekonomik liderliğine geçişinde katalizör bir rol oynadı. Sonuçta, ABD, yeni piyasalar ve hammadde kaynakları elde ederken, aynı zamanda kreditor devlet rolünü de üstlendi. Bu; ABD'nin büyüyen uluslararası ekonomiyi yönlendirici karakterine yönelik bir göstergiydi.

Savaş sonrasında Avrupa'da yeniden imara geçildi. Almanya, küresel bir ekonomiye sahip olma yolunda yeniden güçlü adımlar atarken, İngiltere ve Fransa da savaş zararlarını telafi etme süreci içindeydiler. En dikkate değer gelişme ise Sovyetler Birliği 'nin hızlı endüstrileşmeyi içeren "planlı" ekonomisiydi.

Siyasi açıdan bakıldığında, Almanya'nın hızla yükselişinden İngiltere ve Fransa hala tedirgindi. 1929 dünya ekonomik kriziyle durum daha da kötüleşmiş oldu [15]. ABD, bu dönemde, 1920'lerde yaptığı yardımları uzun süre yapamadı. Kriz 10 yıl boyunca bütün ülkeleri sarsarken ABD'de bile toplam ticaret hacminin GSMH içindeki payı %8'lere kadar düştü [16].

A.Hitler Almanya'sı bu konjonktürde birçok ülkenin aksine "ekonomik korumacılığa" geçti. Tekrarlanan Alman tehdidine karşı yeniden ittifaklar oluştu. Almanya'nın silahlanmayı hızlandırması ve agresif ticaret anlayışı, özellikle Latin Amerika ile ilgilenen İngiliz ve Amerikalıları tehdit etti. Gergin ortam sürerken, Almanların Polonya'yı işgali ile sürmekte olan ekonomik ve siyasi mücadele yerini tekrar savaşa bırakmış oldu.

II. Dünya Savaşı'nın neticesi birincisinden farklı olmayan sahneyi, yani; mağluplar ile galip-mağlupları ortaya çıkardı. Bu grupların içinde yerini alan bir diğer ulus da Japonya'ydı. Savaşın coğrafi merkezlerinden uzak olan ABD için ise durum diğer uluslarınkinden farklıydı. Ekonomik üstünlüğünü pekiştiren ABD'nin ekonomik üretim hacmi tüm dünyanın %35'ine eşitti (Kissinger, 1998;3). ABD'nin Almanya ve Japonya'yı mağluplar sınıfına itebilmesindeki asli unsuru ise; Amerikan' Taylorist Felsefe'de bulmak mümkündür. Zira; Taylor, birkaç yılda başarılabilir işlerin süreçlerini birkaç aya indirgeyecek bir temel sistemi Amerikan toplumuna miras bırakmıştı.

VI. SERMAYE HAREKETLİLİĞİNİN BÜYÜMESİ ve AMERİKA'NIN ETKİNLİĞİNİN AZALMASI (1950-1985)

II. Dünya Savaşı'ndan sonra uluslararası ekonomide yeni ve farklı türde sistematik yapılar ortaya çıktı. Genellikle ortaya konan stratejiler, sömürgecilikte, (bir dereceye kadar) kontrol etmekten ve tamamıyla (pür) serbest ticaretten daha farklı olan ekonomik birleşmeler ve yabancı yatırımlar şeklinde ortaya çıktı. Bu sistemin kuralları ise, katılan gruplar arasındaki müzakereler ve anlaşmalar çerçevesinde belirlendi. Ekonomik, siyasi, teknolojik ve sosyo-kültürel gelişmeler yeni ortaya çıkan sistemin kurallarından etkilendi [12].

Savaş sonrasında, yeni yüzüyle, "kapalist - global ekonomi" diye ifade edilen gelişme başladı. Teknolojinin bugünün küresel ekonomisinin gelişimini hızlandırdığı bir gerçek olmakla birlikte onu asıl yaratan şey; sosyal tavırlar ve bu tavırlardan kaynaklanan hükümet faaliyetleri oldu. Bu dönemde ABD'nin askeri gelişmesi, politik etkisi ve refahı, onu diğer uluslardan üstün kıldı ve global ekonominin işletilmesi olanağı Amerika'ya tanıdı. IMF ve Dünya Bankası ABD'nin etkisi altında çalışırken, Dolar, uluslararası döviz standardı olarak belirlendi [17].

1965-1985 yılları arasında global çapta ekonomik faaliyet ABD için büyük bir önem taşımıştır. Bu periyot da tarım ihracatı genişlerken, elektronik, çelik ve otomobil ürünleri ithal edildi. Yeni teknolojiler sanayileşmeye katkıda bulundu. Yerinden yönetimle sağlanan üretim kararlarının bir merkezden alınması için bilgisayar sistemine geçildi. Aynı periyot da, çeşitli ürünlerin imal edilmesi için düşük ücretli işçilerin kullanıldığı fabrikalar kuruldu. III. Dünyadaki, pozitif iş iklimi "; grevlerin bastırıldığı, vergi avantajını sağlayan destekleyici bir hükümet ve güçlü olmayan sendikaları içermekteydi. Tarımsal çokuluslular, Birinci Dünya için, doğrudan mısır üretmek konusunda iş dışındaki küçük üreticileri güçlendirdi ve geniş toprakların yönetimini de ele almış oldular. Bu gelişme önemli ölçüde kentsel göçe neden oldu. Göçün "erkek sınıfı" otomobil ve çelik fabrikalarında, kadın sınıfı da tekstil ve elektronik fabrikalarında iş buldular. Her iki "sınıf"da; düşük ücret, uzun çalışma saatleri ve sağlıksız çalışma ortamlarına maruz kalırken, işsiz kalan grup şehirlerin kıyı kesimlerinde yaşam zorunluluğunda kaldılar.

Savaş takip eden yıllarda Federal Almaya ve Japonya devlet desteği ile teknolojilerini yeniden inşa ederlerken, ülke içinde ve dışında piyasa bulunması için tüm üretim olanakları kullanıldı. 1970'lerde, rekabetsizliğe alışmış olan uluslararası Amerikan firmaları özellikle bu iki ülkenin ticaretteki yeni konumlarıyla güç durumda kaldılar. Amerikan firmaları, hükümetlerinden destek arayışına girmelerine (tarifeler ve

hükümet yardımı) rağmen, bu gelişmeler de Amerika'daki ithalatın artışını durdurmayı önleyemedi.

Sermayenin hareketliliği ABD ve Avrupa'daki gelişmelerin sonucunda ulusal sınırları aştı. Sermayenin kontrol ötesi hareketliliğine bir de iş gücünün mobilizasyonu eklendi. Güçlü ekonomilerin bankaları, Üçüncü Dünyada gerek yatırımlara gerekse yeni şubeler açmaya başladılar. Kuzey Afrika, Türkiye ve Yugoslavya, Batı Avrupa'nın lokomotif ekonomilerine emek arzı sağlarken; Latin Amerika, Asya ve Ortadoğu'dan da Amerika'ya emek transferi sağlanıyordu.

Dünya, Üçüncü Değişim Dalgası'nı yine aynı dönemlerde yaşamaya başlamıştır [10]. Başka bir ifade ile bilginin dinamiğinde üçüncü bir değişim yaşanmıştır ki; bu da bilginin artık bilgiye tatbik edilmesi sürecidir. "Yönetim Devrimi" olarak ifadesini bulan bu gelişme, beden işçisi olmayanların verimini konu almıştır. Tabiatı gereği toprak, emek ve sermaye olmadıkça üretim söz konusu olmayacaktır. Ancak, etkin yönetimin (bilginin bilgiye uygulanması) varolduğu yerde diğer kaynakların temini fazla sorun teşkil etmemektedir [9]. Bu netice ile, bilginin kaynaklardan biri olmaktan çıkıp, tek kaynak haline gelmesi, toplumları 'kapitalist - ötesi' bir çizgiye taşımıştır.

VII. SONUÇ

21. Yüzyıla girilirken dünyayı sarsan dört önemli etkeni şöyle sıralamak mümkündür: (1) Ekonomik güçlerin çekimi, (2) Gücün Global yayılımı, (3) Taban düzeyde popülerleşen savlar, (4) Nüfus artışı ve çevresel bozulma. Ekonomik güçlerin çekimi argümanının ardından, çok yakın zamana kadar devletlerin konumunu belirleyen temel etkinin siyasi ve askeri faktörlere bağlı olmasına karşın, artık bunun yeterli gelmemesi yatmaktadır. Çünkü, bugün devlet uluslararası aktör olarak kalmaya devam etmekle birlikte; kaynaklarını kendi amaçları için düzenleme kapasitesi "Devletler üstü (supranasyonel) kapitalizm" adı verilen güç tarafından sınırlandırılmaktadır. Çokuluslu şirketlerle, uluslararası finans kuruluşlarının "global ağı", gücü ve etkiyi, ulusal kapitalizm ve devletlerin aleyhine kendinde toplamaktadır.

Artık, dünyayı bir bütün olarak içine alan bir çağda yaşıyoruz ve yeryüzü, son 500 yıldan bugüne, artan bir hız rasyosuyla birbirine entegre olmaya başlamıştır. Üç-dört milyar insan arasında kesintisiz olarak kurulan karşılıklı etkileşimler onları birbirine bağlayan ortak bir doku oluşturmuş ve aralarında fiili bir dayanışma yaratmış durumdadır [18]. Yerkürenin herhangi bir duyarlı noktasında, yalnız Moskova'da, Pekin 'de ya da Washington'da değil, onların yanısıra İran'da, İsrail'de, Lübnan'da, Brezilya'da, Meksika'da, Şili'de ortaya çıkan bir olay, eş-anlı olarak dünyanın geri kalan yerlerinde de etkiler oluşturmaktadır. Bu etkiler endüstrilerin küresel

mobilizasyon kazanmasıyla geri dönülemez bir boyut oluşturmuştur. Zira, dünyadaki endüstriyel üretimin %75'ini bir dönem elinde bulunduran ABD'nin bu konumu %23-24'lere inmiştir [19]. Diğer taraftan komünist bloktaki yaklaşık 1.9 milyar insanın da global ekonomiye enjekte edilmesiyle dünyaya 1/3'lük bir üretici ve tüketici pazarı eklenmiştir. Kafkavari "nitelik" taşıyan bürokrasilerin de 1978-80'li yıllarda (büyük ölçüde) ortadan kalkmasıyla "akım" hem büyürken, hem de engel unsurları ortadan kaldırmıştır [20].

Dünya ekonomisi şu anda çok büyük değişimleri alışagelmemiş bir hızla geçirmektedir. Buna bağlı olarak da bağımsız rekabetçi firmalar açısından "sistem" gelecekteki gelişmelerin tahmin edilemeyeceği belirsiz bir yapıya bürünmektedir [21]. Geleceğin bu anlamda belirsiz olduğu bu ortamda ise; amaçları ne olursa olsun bireyin maksimizasyonu gerçekleştirebilecek bir biçimde rasyonel davranmasına imkan kalmamaktadır [22]. Çünkü belirsizlik, bireyin kafasında biçimlendirip ona göre davranabileceği bir nesnel olasılık fonksiyonu temelinde kavramsallaştırılabilecek bir şey değildir.

Bu nedenle XXI. yüzyılın uluslararası sistemi görünüşte bir karşıtlıklar ve etkileşimler sistemi olacaktır. Bir tarafta bölünmeler ve diğer tarafta ise giderek artan "globalleşme". Bu duruma en uygun tanım ve kuram, düzensizlik içindeki düzenin anlatıldığı "Kaos Kuramı"dır ve teori minimal bir etkinin bile maksimal boyutlardaki bir sonucu doğurabileceği "Kelebek Etkisi" olarak ifade edilebilir [23].

Özetle; Acheson'un "rol arayışı gerçeği", global rekabet içinde bulunma bütün kurumsal ve bireysel unsurlar için de kaçınılmaz bir geçerliliğe sahiptir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] BREZINSKI, Z., **Büyük Satranç Tahtası**, Sabah Yayınları, İstanbul, 1985.
- [2] -----, **Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler**, DPT Raporu, DPT Yayını Ankara, 1995.
- [3] KEYDER, Ç., **Ulusal Kalkınmacılığın İflası**, Metis Yayınları, İstanbul, 1993.
- [4] KISSINGER, H., **Diplomasi**, T.İş Bankası Yayınları, Ankara, Mayıs 1998.
- [5] GONDOLF, E.W.; Irwin, M.Dougherty. M.J.P, **The Global Economics Divergent Perspectives on Economic Change**. Westview Press, Boulder, 1986.
- [6] GALBRAATH, J.K., **Kuşku Çağı**, Altın Kitaplar Yayınları, İstanbul 1989.
- [7] YILMAZ, Ş.E., **Dış Ticaret Kuramlarının Evrimi**, Gazi Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1992.
- [8] KNOKE, W., **Cesur Yeni Dünya**, Türk Henkel Yayınları, İstanbul, 1997.
- [9] DRUCKER, P.F., **Kapitalist Ötesi Toplum**, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1993.
- [10] TOFFLER, A. ve H., **Yeni Bir Uygarlık Yaratmak**, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1996.
- [11] ERKAN, H., **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme** Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 1994.
- [12] PRESTON, L.E.; WINDSOR, D., **The Rules of the Game in the Global Economy; Policy Regimes for International Business**, Kluwer Academic Publishers, Boston, 1992.
- [13] SCHNITZER, M.C., **Comparative Economic Systems**, 6th Ed., South-Western Publishing Co, Cincinnati, 1994.
- [14] BERGSTEN, N.F., **Globalization and Development**, Institut for International Economics, Washington, D.C. 1993.
- [15] -----, **"Economics Focus; The Great Depression"**, **The Economist**, September 19th-27th 1998.
- [16] BATRA, R., **The Pooring of America**, Macmillan Publishing Co. Newyork, 1993.
- [17] ÜLKEN, Y., **20. Yüzyılda Dünya Ekonomisi**, Filiz Kitapevi, İstanbul, 1992.
- [18] MORIN, E., **Avrupayı Düşünmek**, Afa Yayınları, İstanbul, 1995.
- [19] GIBSON, W., **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Sabah Yayınları İstanbul, 1997.
- [20] ALBERT, M., **Kapitalizme Karşı Kapitalizm**, Afa Yayınları, İstanbul, 1992.
- [21] PRENDERGAST, R.; STEWART, F., **Piyasa Güçleri ve Küresel Kalkınma**, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1995.
- [22] BUĞRA, A., **İktisatçılar ve İnsanlar**, İletişim Yayınları. İstanbul, 1995.
- [23] GLEICK, J., **Kaos**, TÜBİTAK Yay., Ankara, 1995.
- ARIBOĞAN, D.Ü., **Globalleşme Senaryosunun Aktörleri**, Der Yayınları, İstanbul, 1996.
- DAVDOW, W.; MALONE, H. ve M., **Sanal Şirket**, Koç Unisys Yayınları, İstanbul, 1995.
- İNCEKARA, A., **Globalleşme ve Bölgeselleşme Sürecinde NAFTA ve Etkileri**, İTO Yay., İstanbul, 1995.
- KAYMAKÇI, O., **Küreselleşme ve Küresel Rekabet** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1996.
- KENNEDY, P., **Yirmibirinci Yüzyıla Hazırlanırken**, Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul, 1996.
- THUROW, L.C, **Kapitalizmin Geleceği**, Koç Unisys Yayınları, İstanbul, 1996.

HAYAT VE HAYAT DIŞI SİGORTA ŞİRKETLERİNİN ÇOK DEĞİŞKENLİ İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLERLE KARŞILAŞTIRILMASI

Dilek ALTAŞ

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., Ekonometri Bölümü, Dr.

Abstract: The Aim of this paper is to decide on which factors are effective on insurance companies for the life branch and nonlife branch. To find out this, factor, discriminant and logistic regression analysis are used in this paper. Starting with thirty variables, some of the irrelevant variable are removed and factor analysis is applied to the remained thirteen variables. Using factor analysis on thirteen variables, two factors called profit factor and the reserve factor are obtained. Then, discriminant and logistic regression analysis are applied to new variables and results are compared. As a result, most critical factor for discriminating the life branch and nonlife branch insurance company is found to be the factor of reserves.

sigorta Őirketlerine ait çeşitli değişkenler ile çok değişkenli istatistiksel yöntemler kullanılarak inceleme yapılmıştır. Çalışmada, çok değişkenli istatistiksel yöntemlerden faktör analizi, diskriminant analizi ve lojistik regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Bu yöntemlerden faktör analizi ile, bağımlılık yapısını yok etmek için çok sayıdaki değişken sayısı daha az sayıda faktöre indirgenmiŐ, diskriminant ve lojistik regresyon analizleri ile de hangi faktörlerin hangi Şirket grubunda daha etkili oldukları belirlenmeye çalışılmıştır. Etkili faktörlerin belirlenmesinden sonra farklı yöntemlerle elde edilen sonuçlar karŐılaŐtırılmıŐtır.

I. GİRİŞ

Sigortacılık sektörü mali sistem içinde fon yaratma aÇısından önemli bir paya sahiptir. Sigorta Şirketleri bir taraftan bireylerin çeşitli risklere karşı can ve mallarını emniyet altına alır en, diğer taraftan bu hizmetleri karŐılıĐında bireylerden prim adı altında topladıkları küçük meblağlarla önemli tutarlarda fon yaratırlar. Böylece hem bireylere hem de ekonomiye önemli katkılar sağlarlar.

Sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren Şirketler, sağlık ve emeklilik alanında sigortacılık işlemleri yapan hayat sigorta Şirketleri ve yangın, kaza, nakliyat v.b. elementer branŐlar denen hayat sigortacılığı dışındaki alanlarda sigorta işleri yapan hayat dışı sigorta Şirketleri ile sigorta Şirketlerinin üstlendikleri riskleri paylaşmak amacı ile yeniden sigorta işlemleri yapan reasürans Şirketleri olarak üç grupta toplanmaktadır. Reasürans Şirketlerinin faaliyet alanları diğer Şirketlerden farklı olduğundan bu Şirketler çalışma kapsamının dışında tutulmuŐlardır.

Araştırmanın amacı, hayat ve hayat dışı alanlarda faaliyet gösteren sigorta Şirketleri üzerinde hangi değişkenlerin etkili olduğunu tespit etmek ve iki gruptaki Şirketlerin sektördeki etkinliklerini belirlemektir. Bu amaçla sektörde faaliyet gösteren hayat ve hayat dışı

II. FAKTÖR ANALİZİ

Faktör analizi (FA), birbirleriyle ilişkili değişkenleri bir araya getirerek, az sayıda iliŐkisiz değişken elde etmeyi sağlayan, bir başka ifade ile temel amacı boyut indirgeme ve özetleme olan çok değişkenli bir istatistiksel analiz tekniğidir [1]. Böylece birbirleri ile ilişkili değişkenlerin aynı anda kullanılması ile ortaya çıkan sorunlar giderilmiŐ olmaktadır.

FA, boyut indirgeme amacıyla kullanılmasının yanında, değişkenler arasında gözlenemeyen gizli boyutları ortaya çıkarmak, değişkenler arasındaki ilişkileri açıklayan faktörleri belirlemek, çeşitli istatistiksel modeller için gerekli varsayımların geçerliliğini sağlamak, diskriminant ve regresyon analizlerinde ilişkili değişkenleri belirlemek için de uygulanmaktadır [2,3].

FA'de faktörlerin belirlenmesinde çok sayıda çözüm yöntemi bulunmakla birlikte en yaygın olarak Temel Bileşenler Analizi kullanılmaktadır. Faktör analizinde elde edilen faktörlerin bağımsızlık ve kavramsal anlamlılık şartlarını sağlaması gerekmektedir. Kavramsal anlamlılığın sağlanması, faktör döndürme yöntemlerinden yararlanır. Faktörlerin daha iyi yorumlanmasına yönelik yapılan döndürme iŐlemlerinde Varimax, Quartimax, Orthomax, Biquartimax ve Equamax gibi dik döndürme, Oblimax, Quartimin, Oblimin gibi eğik döndürme tekniklerinden yararlanılmaktadır [4,5].

FA, diğer istatistiksel yöntemlere veri hazırlanması amacıyla kullanılırsa, faktörler üzerinde faktör yükü en fazla olan değişkenler tespit edilerek faktör skorları elde edilir [6] ve bu skorlar diğer analizlerde bağımsız değişken olarak kullanılabilirler. Analiz boyut indirgemeye yönelik olduğundan aslında değişken sayısına eşit olan faktörlerin tümü yerine açıklama gücü en yüksek olandan başlanarak bir bölümü seçilir ve bunlar diğer analizlerde kullanılır.

III. DİSKRİMİNANT ANALİZİ

Diskriminant analizi (DA), birimlerin çok sayıda özelliğini ele alarak, bu özelliklere göre birimlerin doğal ortamdaki gerçek sınıflarına optimal düzeyde atanmalarını sağlayan bir yöntemdir [7].

Bağımlı değişkenin kategorik ve bağımsız değişkenlerin metrik olduğu durumlarda uygulanan bir yöntem olan DA, bağımlı değişkenin sadece iki değer alması durumunda iki grup diskriminant analizi, üç yada daha fazla değer alması durumunda ise çoklu diskriminant analizi olarak adlandırılır [3].

DA'de, uygulamanın doğruluğu için,

i)X veri matrisinin çok değişkenli normal dağılım göstermesi

ii)Değişkenler arasında çoklu bağımlılığın olmaması

iii)Değişkenlerin varyans-kovaryans yapılarının her grup için aynı olması

iv)Değişkenlerin ortalama ve varyansları arasında bir korelasyonun bulunmaması gibi birtakım varsayımların sağlanması gerekmektedir [7].

Varsayımların sağlanamaması durumunda diskriminant analizine alternatif olarak lojistik regresyon analizi kullanılır.

IV. LOJİSTİK REGRESYON ANALİZİ

Gözlemleri gruplara atamada kullanılan DA, "gözlemlerin hangi gruba atanacağı" sorusuna yanıt verirken, lojistik regresyonda (LR), "gözlemlerin herbir gruba nasıl (hangi benzerlikle) ait olduğu" sorusuna yanıt aranmaktadır. Böylece LR uygulamada regresyon ve diskriminant analizi arasında yer almakta, bunun yanında LR ve DA, kategorik değişkenler için niteleyici tahminler yapmaktadırlar.

Kukla değişkenler, regresyon modellerinde bağımlı değişken olarak yer alabilirler. Modelde yer alan bağımlı değişken sadece iki değer alıyorsa, "İki Kategorili Bağımlı Kukla Değişken", ikiden fazla değer alıyorsa, "Çok Kategorili Bağımlı Kukla Değişken" Bağımlı Kukla Değişken" [9], İki ve çok kategorili bağımlı kukla değişkenler dışında, kantitatif bağımlı değişkeni gruplara ayırarak elde edilen sınırlı bağımlı değişkenler de vardır [10].

İki kategorili bağımlı değişkene sahip modellerde, iki kategorili Y bağımlı değişkenine ilişkin gözlem sonuçları evet-hayır şeklinde tanımlanır ise, gözlem sonucu evet ise 1, hayır ise 0 değerini alır. Bu durumda, herbiri Bernoulli dağılmış değişkenlerden hareketle, evet olma olasılığı $P(Y=1)=p$, hayır olma olasılığı $P(Y=0)=1-p$ şeklinde gösterilebilir. Böylece

$$E(Y)=p(1)+(1-p)0=p \quad (1)$$

olur [11].

Doğrusal olasılık modeli, iki kategorili bağımlı kukla değişkeninin X'in doğrusal bir fonksiyonu olarak yazılması ile elde edilen modeldir. Model,

$$Y_i=\beta_0+\beta_1X_i+\varepsilon_i \quad (2)$$

şeklinde ifade edilmekte ve burada, $\varepsilon_i \approx N(0,\sigma)$ ve ε_i ve ε_j ij için bağımsızdır. X tesadüfi bir değişken ise bu durumda ε_i 'nin bağımsız olduğu varsayılmaktadır.

(2) nolu eşitlikten hareketle, $E(Y_i/X_i)=\beta_0+\beta_1X_i$ modeli (1) eşitliği kullanılarak,

$$P_i=\beta_0+\beta_1X_i \quad (3)$$

şeklinde yazılabilir [12].

Modeli, En Küçük Kareler Yöntemi (EKKY) varsayımlarının sağlanamaması nedeniyle bu yöntemle tahmin etmek mümkün değildir [11,12].

Lojistik regresyon modelindeki katsayıların yorumlanması doğrusal regresyon modelindeki gibi olup, Lojistik regresyon modelindeki β_1 katsayısı, bağımsız değişkendeki bir birimlik değişimin $\log(P/1-P)$ 'lik değişime neden olduğunu göstermektedir.

Lojistik regresyon modellerinde bağımlı değişken iki değerli olduğu için hata terimleri sadece iki değer alır. Bu nedenle parametrelerin tahmininde En Çok Benzerlik yöntemi kullanılmaktadır [11,13].

V. VERİLERİN ANALİZİ

A. Analizin Amacı ve Kapsamı

Analizin amacı, çalışmanın giriş bölümünde belirtildiği gibi sigorta şirketlerinin 1999 yılı faaliyet raporlarından elde edilen çeşitli değişkenlere göre çok değişkenli istatistiksel yöntemleri uygulayarak, hayat ve hayat dışı sigorta şirketlerinin etkinliklerini ölçmek ve hangi değişkenlerin hangi şirket türünde daha etkili olduğunu belirleyerek şirketleri karşılaştırmaktır.

Analiz kapsamına, 1999 yılında sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren 62 şirket alınmıştır. Şirketlerden 40'ı hayat dışı, 22'si de hayat sigorta şirkettir.

X₁: Kasa Banka

X₂: Aktif Toplamı

X₃: Teknik Karşılıklar

X₄: Serbest Karşılıklar

X₅: Özkaynaklar

X₆: Toplam Poliçe Sayısı

X₇: Toplam Gelirler

X₈: Toplam Giderler

X₉: Personel Giderleri

X₁₀: Ödenen Tazminatlar

X₁₁: Alınan Primler

X₁₂: Teknik Kâr- Zarar

X₁₃: Mali Kâr-Zarar

X₁₄: Konservasyon Toplamları

X₁₅: Ödenen Tazminatlar/ Alınan Prim Oranları

Değişkenlerin belirlenmesinde, değişken sayısının mümkün olduğunca çok tutulup şirket grupları arasındaki ayırımın net olarak ortaya konması amaçlanmıştır. Değişkenler arasında yer alan rasyolar, aynı gruptaki şirketlerin birbirleri ile karşılaştırılmasında ayırıcı özelliğe sahip değişkenler olmakla birlikte farklı gruplarda da ayırma özelliğine sahip olup olmadıklarını sınamak amacıyla kullanılmışlardır.

Şirketler hakkında bilgi veren en önemli göstergelerden biri, aktif kalemlerdir. Bu kalemler, şirketlerin mevcut durumlarını gösteren aktiften elde edilen sonuçlar olup, şirketlerin büyüklükleri hakkında bilgi verirler. Dolayısıyla, bir anlamda tüm değişkenleri kapsayan bir değişken olması ve hayat dışı grubundaki şirketlerin diğer gruba göre daha genç ve daha küçük aktiflere sahip olacakları düşüncesi ile alınmışlardır.

İstatistiksel analizlerde değişken sayısının artması, değişkenler arasındaki bağımlılık yapısının ortaya çıkması nedeniyle, yapılacak analizleri ve analiz sonuçlarının değerlendirilmesini güçleştirmektedir. Bu nedenle, sigorta şirketleri orjinal değişkenler yerine öncelikle boyut indirgemeye ilişkin yöntemlerden elde edilen faktörler yardımıyla incelenecektir. Faktör analizinden elde edilen faktör skorlarının verilerin yapısına uygunluğu nedeni ile diskriminant ve lojistik regresyon yöntemlerinin uygulanması ile şirketler karşılaştırılacaktır.

Çalışmada şirketlerin karşılaştırılmasına yönelik olarak belirlenen 30 kriter aşağıdaki değişkenlerle ifade edilmiştir.

X₁₆: Hasar Prim Oranları

X₁₇: Teknik Kâr Prim Oranları

X₁₈: İdari ve Takipteki Alacaklar

X₁₉: Özkaynaklar/Aktiğer Toplamı

X₂₀: Mali Kârlar/Aktiğer Toplamı

X₂₁: Mali Kârlar/Özkaynaklar

X₂₂: Alınan Primler/Toplam Poliçe Sayısı

X₂₃: Personel Giderleri/Toplam Giderler

X₂₄: Toplam Giderler/Toplam Gelirler

X₂₅: Ödenen Tazminatlar/Özkaynaklar

X₂₆: Teknik Karşılıklar/Aktiğer Toplamı

X₂₇: Şirketin Ödenen Tazminattaki Payının Oranı

X₂₈: Şirketin Alınan Primlerdeki Payının Oranı

X₂₉: Toplam Karşılıklar

X₃₀: Ödenen Tazminatlar/ Alınan Prim

Kasa-Banka değişkeni, şirketlerdeki hazır değerleri temsil etmekte olup, farklı gruptaki şirketlerin yüklendikleri risklerin farklılığı nedeni ile, hazır değer bulundurmada farklılık gösterecekleri gerekçesi ile alınmıştır.

Özkaynaklar, şirketlerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için kanunda miktarları belirtilen tutarda bulundurmaya zorunda olduğu ve şirketlerin ana parası olarak kabul edilen kapitalleridir.

Ödenen tazminatlar, gruplardaki risklerin büyüklüğünden dolayı, farklılık gösterdiği için, alınan primler hayat şirketlerinde ayrıca risk primi hesaplanması ve hayat sigortalarının uzun süreli olması nedeni ile alınan primlerde de buna bağlı olarak farklılık gösterdiğinden, konservasyon toplamı gruplarda sigorta teminatlarının

farklı hesaplanması ve risklerin büyüklüğü nedeni ile konservasyonların gruplarda farklılık göstermesi nedeni ile, gelir ve gider kalemleri gruplarda farklılık göstermesi ve özellikle personel giderleri, hayat branşındaki şirketlerin aktuar gibi personel çalışmalarının zorunlu olması nedeni ile değişken olarak alınmıştır.

Hayat ve hayat dışı sigorta şirketlerini ayıran en önemli değişken, karşılıklardır. Temelde teknik ve serbest diye ikiye ayrılan, ancak kendi içlerinde de matematik karşılığı, cari riziko karşılığı, muallak tazminat karşılığı, kâr payı karşılığı gibi farklılıklar da gösteren karşılıkların bir bölümü tüm şirketlerde, bir bölümü ise sadece hayat şirketlerinde ayrılan bu karşılıklar iki grup sigorta şirketinde en önemli farkı yaratacakları düşüncesi ile modele alınmıştır.

Teknik kâr ve Mali kâr: Sigorta işlemlerinden elde edilen teknik kârlar, teknik karşılıklardan dolayı, iki grupta önemli farklılık yaratacağı, diğer işlemlerden elde edilen gelir ve giderleri de kapsayan mali kâr ise, şirket gruplarının yatırımlarının ve elde ettiği gelirlerin farklılığı nedeni ile çalışmada ele alınmıştır.

Çalışmada kullanılan veriler T.C Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Sigorta Denetleme Kurulu'nun

yayınladığı 1999 Türkiye'de Sigorta Faaliyetleri Hakkında Rapor adlı yayınından alınmıştır.

Verilerin analizinde SPSS 10.0 paket programından yararlanılmış ve çıktılarının önemli bir kısmı çok değişkenli analiz yöntemlerinin uygulanması aşamasında verilmiştir.

B. Faktör Analizi Sonuçları

Faktör Analizi, aralarında önemli ölçüde ilişkilerin olduğu değişkenlerin arasındaki bu ilişkiyi yok etmeye yönelik olduğundan, değişkenler arasındaki ilişki derecelerine korelasyon matrisinden bakılmıştır.

Korelasyon matrisinin düzenlenmesinde değişken değerlerinin büyüklük farklılığı nedeni ile standartlaştırılmış veri matrisi elde edilerek bu matris için korelasyon katsayıları bulunmuştur

Korelasyon matrisindeki bazı değişkenlerin korelasyon değerlerinin düşük olması nedeniyle bu değişkenler çıkarılarak, korelasyon katsayıları yüksek olan X1,X2,X3,X5,X6,X7,X8,X9,X10,X11,X12,X13,X29 değişkenleri ile faktör analizi uygulanmıştır.

Tablo.1. Faktör Analizi Sonuçları

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,752	67,323	67,323	8,752	67,323	67,323	8,089	62,222	62,222
2	2,175	16,734	84,057	2,175	16,734	84,057	2,838	21,834	84,057
3	,673	5,176	89,232						
4	,567	4,363	93,595						
5	,283	2,177	95,772						
6	,213	1,639	97,411						
7	,161	1,236	98,647						
8	9,287E-02	,714	99,362						
9	5,915E-02	,455	99,817						
10	2,102E-02	,162	99,979						
11	2,551E-03	1,962E-02	99,998						
12	2,409E-04	1,853E-03	100,000						
13	2,771E-10	2,131E-09	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, 1. ve 2. faktörün özdeğerinin 1'den büyük, dolayısıyla 13 değişken için ilk iki faktörün önemli olduğu sonucuna varılmaktadır. İlk iki faktörün varyans açıklama oranının %84,057 olması yeterli bir açıklama düzeyine ulaşıldığını gösterir. Böylece 13 değişken yerine %16'lık bilgi kaybı ile bu analizde iki faktörün alınacağı ve böylece boyut indirgeme amacının gerçekleşmiş olduğu söylenebilir.

Bileşen matrisine bakıldığında, kavramsal anlamlılığın sağlanamadığı görülmüştür. Bu nedenle kavramsal anlamlılığın sağlanması için faktörlere çeşitli döndürme yöntemleri uygulanmış ve Quartimax döndürme yöntemi ile en uygun sonuçlar elde edilmiştir. Dönüşüm matrisindeki faktör yükleri aşağıdaki gibidir:

Tablo.2. Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi(Quartimax)

	Bileşen	
	1	2
X1	,717	,227
X2	,725	,674
X3	,478	,866
X5	,801	-7,358E-02
X6	,752	,179
X7	,969	5,492E-02
X8	,917	-7,299E-02
X9	,860	,280
X10	,898	-,340
X11	,902	-,310
X12	,710	,601
X13	,845	,402
X29	,505	,851

Faktör yükleri incelendiğinde,

f_1 : X₁, X₂, X₅, X₆, X₇, X₈, X₉, X₁₀, X₁₁, X₁₂, X₁₃

f_2 : X₃, X₂₉

olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre f_1 kâr faktörü, f_2 ise karşılık faktörü olarak isimlendirilebilir.

C. Diskriminant Analizi Sonuçları

Diskriminant analizinin uygulanabilmesi ve güvenilir sonuçların alınması birtakım varsayımların gerçekleşmesini gerekli kılmaktadır.

Gerçekleşmesi gerekli başlıca varsayımlardan biri olan çoklu doğrusal bağlantı değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarına bakılarak test edilmiştir. Yüksek korelasyonlar nedeni ile değişkenler arasında çoklu bağlantı olmadığı söylenememektedir.

Varyans-kovaryans matrisinin eşitliği ise Box-M istatistiğine göre test edilmiş ve bu test sonucuna göre sıfır hipotezi red edilerek grupların varyans-kovaryans matrislerinin benzer olmadığı görülmüştür.

Yukarıda sözedilen varsayımların gerçekleşmemesi nedeni ile, diskriminant analizinde faktör analizi sonucunda elde edilen skorlar bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Bu değişkenler için varsayımların geçerliliği test edilmiş ve korelasyon katsayılarının düşük olduğu, dolayısıyla çoklu bağlantı olmadığı sonucuna varılmıştır. Varyans-kovaryans matrisinin eşitliği, Box-M istatistiğine göre test edilerek, Box-M=128,010 F(3;53058,664)=40,924 p=0,000 elde edilmiş ve varyans-kovaryans matrisinin benzer olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu nedenle verilerin diskriminant analizi çözümlerinde kanonik karesel diskriminant analizinden yararlanma yoluna gidilmiştir.

Bu analize göre, Box-M=1,765 F=1,733 p=0,188 olarak elde edilmiştir. Buna göre varyans kovaryans matrisinin eşit olduğu sonucuna varılmıştır.

Grupların herhangi bir faktöre göre anlamlı olarak farklı olduğunu görmek amacıyla grup ortalamalarını test etmek gerekmektedir. Grup ortalamalarının istatistiksel olarak farklı olup olmadığını görmek için Wilk's Lamda istatistiği ve F oranı değerlerine bakmak gerekmektedir.

Tablo.3. Grup Ortalamalarının Eşitliğinin Testi

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Anlamlılık
Factor skoru 1	,965	2,190	1	60	,144
Factor skoru 2	,866	9,299	1	60	,003

Tablodaki herbir faktörün anlam düzeyine bakıldığında, grup ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir.

Sigorta şirketlerini (grupları) ayırmak için kullanılacak diskriminat fonksiyonunun sayısı grup sayısının 1 eksiği yani 1 adet diskriminant fonksiyonunun hesaplanması gerekir.

Tablo.4. Diskriminant Fonksiyonu Katsayıları

	Function
	1
Faktör Skoru 1	-,491
Faktör Skoru 2	,909

Yukarıdaki tablodan hareketle diskriminat fonksiyonu,

$$F_1 = -0,491f_1 + 0,909f_2$$

olarak elde edilmiştir. Diskriminat fonksiyonunun istatistiksel açıdan anlamlılığını belirlemek amacıyla Wilks Lamda istatistiğine bakılarak, Bartlettin ki-kare istatistiğine göre,

Tablo.5. Wilks' Lambda

Fonksiyonu n Testi	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	,831	10,951	2	,004

$\Lambda=0,831$ $\alpha=0,004$ anlamlılık seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Bu da diskriminant fonksiyonunun istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu gösterir.

Değişkenler ve diskriminant fonksiyonu arasındaki ilişkinin daha iyi açıklanması için yapı matrisi incelenirse, istatistiksel açıdan anlamlı bulunan diskriminant fonksiyonu ile değişkenler arasında daha yüksek bir ilişkinin varlığı göze çarpmaktadır.

Tablo.6. Yapı Matrisi

	Function
	1
Faktör Skoru 2	,872
Faktör Skoru 1	-,423

Tablo.7. Özdeğerler

Fonksiyon	Özdeğer	Varyans Açıklama Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Kanonik Korelasyon
1	,204	100,0	100,0	0,412

Tablo.7'e göre diskriminant fonksiyonu gruplar arası toplam değişimin %100'ünü açıklamaktadır. Kanonik korelasyon katsayısı incelendiğinde ise F_1 diskriminant fonksiyonunun gruplararası farklılıkların %41,2'sini açıkladığı görülmektedir.

Tablo-8: Sınıflandırma Sonuçları

			Tahmini Grup Üyeliği		Toplam
		Y	,00	1,00	
Orjinal		,00	14	8	22
		1,00	1	39	40
	%	,00	63,6	36,4	100,0
		1,00	2,5	97,5	100,0

a Grupların doğru sınıflandırma olasılığı %85,5'dir.

Diskriminat analizinde yapılan işlemlerde doğru sınıflandırma olasılığı %85,5 olarak elde edilmiştir.

D. Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları

Diskriminant analizinde elde edilen sonuçların karşılaştırılması amacıyla aynı verilere bir de Lojistik regresyon analizi uygulanmıştır.

Bağımlı değişken Y, hayat sigorta şirketleri için 0, hayat dışı sigorta şirketleri için 1 değerini alan bir değişkendir. Y bağımlı değişken olmak üzere diskriminant analizinde kullanılan iki faktör skoru için Forward Stepwise yöntemi ile lojistik regresyon analizinden elde edilen denklemler, standart hataları ve parametrelerin Wald istatistikleri Tablo.9'daki gibidir.

$P(Y)$ 'nin tahmini için model sabit ve bağımsız değişkenin katsayıları kullanılarak,

$$P(Y)=1/(1+e^{-Z})$$

$$Z=0,6164-15,3101 f_2$$

şeklinde yazılır.

İki bağımsız faktöre göre yapılan lojistik regresyon analizinde, f_2 faktörüne göre kurulan denklemin Wald istatistiklerine bakılırsa katsayıların anlamlı olduğu görülmektedir. Denklemdaki katsayılar incelenirse, f_2 faktörünün negatif eğim nedeniyle hayat sigorta şirketlerinde daha yüksek olduğu sonucuna varılabilir.

Odds Ratio (Or) ($Exp(B)$) değeri incelendiğinde, f_2 'nin Or değeri=0,000 bulunmuştur. ($B=-15,3101$ $p=0,0021$) Bu sonuç, f_2 faktörünün artması durumunda Y'nin hayat sigorta şirketi olma olasılığının yüksek olduğu anlamını taşımaktadır. Analizde doğru sınıflandırma olasılığı %87,10 olarak elde edilmiştir. Buna göre, diskriminant analizi ile benzer sonucun elde edildiği ve analizlerin etkinliğinin birbirine yakın olduğu görülmüştür.

VI. DEĞERLENDİRME

Hayat ve hayat dışı sigorta şirketleri ayırımında hangi değişkenlerin etkili olduğunu belirlemek amacıyla yapılan çalışmadan elde edilen bulgular şöyle özetlenebilir.

Grupların karşılaştırılmasında şirketlere ait bilanço kalemleri ve rasyolardan oluşan 30 değişken dikkate alınmış, öncelikle değişken sayısını azaltmak amacı ile benzer değişkenleri gruplandırmak için verilere faktör analizi uygulanmıştır. Korelasyon matrisi incelendiğinde, Rasyo olarak alınan değişkenlerin bağımlı değişkenle ilişkilerinin zayıf olduğu gözlenmiş, bu nedenle bu değişkenler uygulama dışında bırakılarak kalan 13 değişkene FA uygulanmıştır. Değişkenlerin tanımlanması bölümünde açıklandığı gibi beklentilere uygun olarak Rasyoların şirketleri gruplara ayırmada etkili olmadıkları görülmüştür.

Tablo.9. Lojistik Regresyon Sonuçları

Total number of cases:		62 (Unweighted)	
Dependent Variable Encoding:			
Original Value	Internal Value		
,00	0		
1,00	1		
Dependent Variable.. Y			
Beginning Block Number 0. Initial Log Likelihood Function			
-2 Log Likelihood 80,648439			
* Constant is included in the model.			
Beginning Block Number 1. Method: Forward Stepwise (LR)			
Step	Improv. Chi-Sq.	df	sig
1	38,716	1	,000
Model		Chi-Sq.	df
		38,716	1
Correct		sig	Class %
		,000	87,10
Variable			
IN: FAC2_1			
No more variables can be deleted or added.			
End Block Number 1 PIN = ,0500 Limits reached.			
Final Equation for Block 1			
Estimation terminated at iteration number 7 because			
Log Likelihood decreased by less than ,01 percent.			
-2 Log Likelihood 41,933			
Goodness of Fit 109,978			
Cox & Snell - R ² ,464			
Nagelkerke - R ² ,638			
	Chi-Square	df	Significance
Block	38,716	1	,0000
Step	38,716	1	,0000
Classification Table for Y			
The Cut Value is ,50			
		Predicted	
		,00	1,00
		0	1
Observed			Percent Correct
,00	0	17	5
			77,27%
1,00	1	3	37
			92,50%
Overall 87,10			
----- Variables in the Equation -----			
Variable	B	S.E.	Wald
FAC2_1	-15,3101	4,9772	9,4621
Constant	,6164	,3880	2,5234
			df
			1
			1
			Sig
			,0021
			,1122
			R
			-,3042
		95% CI for Exp(B)	
Variable	Exp(B)	Lower	Upper
FAC2_1	,0000	,0000	,0039

FA sonucunda 13 değişkenin yerine kullanılacak uygun iki faktör elde edilmiş, bu faktörlerin %84 lük bir açıklama oranına sahip oldukları görülmüştür. Faktörlerin yapısı incelendiğinde faktörlerden biri, karşılıklarla ilgili değişkenlerden oluştuğu için bu faktör *Karşılık Faktörü*, diğer değişkenlerin yer aldığı ve kârlarla ilgili değişkenlerin ağırlıklı olması nedeni ile ikinci faktör de *Kâr Faktörü* olarak adlandırılmış, daha sonrada bu faktörlere Diskriminant ve Lojistik Regresyon analizleri uygulanmıştır. Çalışmanın hazırlanması aşamasında sigorta sektöründe çalışanlarla yapılan görüşmelerde ve bu görüşmeler ışığında seçilen değişkenlerin açıklanması

bölümünde hayat ve hayat dışı ayırımında en önemli değişkenlerin karşılıklar ve kârlar ile ilgili değişkenler

olduğu vurgulanmıştır. Dolayısıyla elde edilen sonuçların başlangıçtaki beklentilere uygun olduğu görülmektedir.

Diskriminant analizinin uygulanması sonucu, hayat ve hayat dışı sigorta şirketlerinin f_2 faktörüne göre farklılık gösterdikleri gözlenmiştir. Hayat sigorta şirketlerinin yükümlülüklerini yerine getirmesi için en önemli faktör olarak bilinen karşılıklar (f_2) faktörü ile elde edilen diskriminant fonksiyonu, 0,004 gibi düşük bir

anlam düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. f_2 faktörü ile diskriminant fonksiyonu arasındaki korelasyon yüksek çıkmış ve analizde doğru sınıflandırma olasılığı %85,5 olarak gerçekleşmiştir.

Lojistik regresyon analizi ile elde edilen sonuçların da diskriminant analizi ile benzer olduğu saptanmıştır. Lojistik regresyon denklemindeki f_2 katsayısı Wald istatistiğine göre 0,0021 gibi düşük bir anlam düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Karşılık faktörü adı verilen f_2 faktörünün katsayısının negatif olması, bu faktörün hayat sigorta şirketlerinde daha etkili olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Analizde doğru sınıflandırma olasılığı %87,10 olarak elde edilmiştir. Bu sonuç da diskriminant ve lojistik regresyon analizlerinin aynı etkinlikte sonuçlar verdiği şeklinde yorumlanabilir.

Sonuç olarak hayat ve hayat dışı sigorta şirketlerinde en önemli ayırıcı faktörün, çeşitli karşılıkların oluşturduğu karşılık faktörünün olduğu söylenebilir. Ayrılan karşılıklar iki şirket grubunda önemli farklılık yaratmaktadır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] TATLIDİL, H., **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz**, Ankara, 1992, s.214.
- [2] ZINKMUND, W.G., **Exploring Marketing Research**, Fifth Edition, Orlando, 1994, s.690-692.
- [3] HAIR,J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L., **Multivariate Data Analysis With Reading**, Newyork, 1990, s.75, 233-235.
- [4] GREEN, P.E.; TULL, D.S., **Research For Marketing Decisions**, Fourth Edition, New Jersey, 1978, s.429.
- [5] COOOLEY, W.W.; LOHNES, P.R., **Multivariate Data Analysis**, Toronto, 1971, s.146-147.
- [6] MCDANIEL, C.Jr.; GATES, R., **Contemporary Marketing Research**, Third Edition, San Francisco, 1996, s.612.
- [7] ÖZDAMAR, K., **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi I-II**, Eskişehir, 1999, s.317-320.
- [8] LEHMANN, R.D.; GUPTA, S.; STECKEL, H.J., **Marketing Research**, Amsterdam, 1998, s.691, 697, 709.
- [9] GÜRİŞ, S.; ÇAĞLAYAN, E., **Ekonometrinin Temelleri**, Der Yayınları, İstanbul, 2000, s.652.
- [10] AKKAYA, Ş.; PAZARLIOĞLU, V.M., **Ekonometri-II**, İstanbul, 1998, s.78.
- [11] GUJARATI, N. Damodar, Çevirenler: Ümit Şenesen, Gülay Şenesen, **Temel Ekonometri**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.542,554-556.
- [12] FOX, J., **Applied Regression Analysis , Linear Models And Related Methods**, Sage Pub., London, 1997, s.440,442.
- [13] PINDYCK, S.R.; RUBINFELD, L.D., **Econometric Models And Economic Forecasts**, McGraw-Hill, Newyork, 1998, s.329-330.

f_2 faktörü ile diskriminant fonksiyonu arasındaki korelasyon yüksek çıkmış ve analizde doğru sınıflandırma olasılığı %85,5 olarak gerçekleşmiştir.

Lojistik regresyon analizi ile elde edilen sonuçların da diskriminant analizi ile benzer olduğu saptanmıştır. Lojistik regresyon denklemindeki f_2 katsayısı Wald istatistiğine göre 0,0021 gibi düşük bir anlam düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Karşılık faktörü adı verilen f_2 faktörünün katsayısının negatif olması, bu faktörün hayat sigorta şirketlerinde daha etkili olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Analizde doğru sınıflandırma olasılığı %87,10 olarak elde edilmiştir. Bu sonuç da diskriminant ve lojistik regresyon analizlerinin aynı etkinlikte sonuçlar verdiği şeklinde yorumlanabilir.

Sonuç olarak hayat ve hayat dışı sigorta şirketlerinde en önemli ayırıcı faktörün, çeşitli karşılıkların oluşturduğu karşılık faktörünün olduğu söylenebilir. Ayrılan karşılıklar iki şirket grubunda önemli farklılık yaratmaktadır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] TATLIDİL, H., *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz*, Ankara, 1992, s.214.
- [2] ZINKMUND, W.G., *Exploring Marketing Research*, Fifth Edition, Orlando, 1994, s.690-692.
- [3] HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L., *Multivariate Data Analysis With Reading*, Newyork, 1990, s.75, 233-235.
- [4] GREEN, P.E.; TULL, D.S., *Research For Marketing Decisions*, Fourth Edition, New Jersey, 1978, s.429.
- [5] COOLEY, W.W.; LOHNS, P.R., *Multivariate Data Analysis*, Toronto, 1971, s.146-147.
- [6] MCDANIEL, C.Jr.; GATES, R., *Contemporary Marketing Research*, Third Edition, San Francisco, 1996, s.612.
- [7] ÖZDAMAR, K., *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi I-II*, Eskişehir, 1999, s.317-320.
- [8] LEHMANN, R.D.; GUPTA, S.; STECKEL, H.J., *Marketing Research*, Amsterdam, 1998, s.691, 697, 709.
- [9] GÜRİŞ, S.; ÇAĞLAYAN, E., *Ekonometrinin Temelleri*, Der Yayınları, İstanbul, 2000, s.652.
- [10] AKKAYA, Ş.; PAZARLIOĞLU, V.M., *Ekonometri-II*, İstanbul, 1998, s.78.
- [11] GUJARATI, N. Damodar, Çevirenler: Ümit Şenesen, Gülay Şenesen, *Temel Ekonometri*, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.542,554-556.
- [12] FOX, J., *Applied Regression Analysis , Linear Models And Related Methods*, Sage Pub., London, 1997, s.440,442.
- [13] PINDYCK, S.R.; RUBINFELD, L.D., *Econometric Models And Economic Forecasts*, McGraw-Hill, Newyork, 1998, s.329-330.

“Öneri” Dergisinin 19. sayısı OCAK 2003 tarihinde çıkacaktır. Dergimizde yayınlanacak makalelerde aranılan şekil şartları aşağıda belirtilmiştir. Makalelerin değerlendirme sürecine girebilmeleri için Enstitümüze ulaştırılmış olması gerekmektedir.

ÖZELLİKLER

1-İlk sayfada, Türkçe ve İngilizce olarak düzenlenmiş, 100-150 kelime arasında özet bulunması gerekmektedir.

2-Makalenin adının Türkçe ve İngilizce olarak belirtilmesi gerekmektedir.

3-Makale yazılırken;

- **Kelime İşlem** : Winword 6.0 ve üstü
- **Yazı karakteri** : Times New Roman
- **Sayfa Yapısı: Kenar Boşlukları** : Üst: 3, Alt: 3, Sağ: 2, Sol: 2
- **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, 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
- **Yararlanılan Kaynaklar** : 9 punto, makalenin sonunda yer alacaktır.

4-Yukarıdaki özelliklerde yazılar 1 adet printer çıktısı ile birlikte 3 ½ inç'lik PC IBM formatında floppy enstitümüze teslim edilecektir.

5- Yazının e-mail ile uguryozgat@marmara.edu.tr adresine gönderilmesinde yarar vardır.

6-İstenilen özelliklerde olmayan yazılar değerlendirilmeye alınmayacaktır.

7-Aynı yazara ait tek yazarlı birden fazla yazı bir sayıda yayınlanamaz.