

Öneri, Cilt.4, Yıl.7, Sayı.15, Ocak 2001

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

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

YAYIN KURULU : Prof.Dr. Nevin DENİZ (Enstitü Müdür Yardımcısı)
Prof.Dr. Mehmed AKAD
Prof.Dr. Osman ALTUĞ
Prof.Dr. Ömer Faruk BATIREL
Prof.Dr. Ali Selçuk BİRİCİK
Prof.Dr. Jale CİVELEK
Prof.Dr. Uğur DAI
Prof.Dr. Nadir DEVLET
Prof.Dr. Nazım ENGİN
Prof.Dr. Hüseyin GÜMÜŞ
Prof.Dr. Sadrettin GÜMÜŞ
Prof.Dr. Arslan GÜNDÜZ
Prof.Dr. Müçteba İLGÜREL
Prof.Dr. Taner KARAHASANOĞLU
Prof.Dr. Bekir KARLIĞA
Prof.Dr. Tuncay KOCAMAZ
Prof.Dr. Kuvvet LORDOĞLU
Prof.Dr. Cengiz OKMAN
Prof.Dr. Ayla OKYAY
Prof.Dr. Ünsal OSKAY
Prof.Dr. Vural SAVAŞ
Prof.Dr. Haluk SÜMER
Prof.Dr. Münevver TURANLI
Prof.Dr. Rona TURANLI
Prof.Dr. İlhan ULUDAĞ
Prof.Dr. Mustafa UZUN
Prof.Dr. Cevdet YAVUZ
Prof.Dr. Feryal İREZ

EDİTÖR : Prof.Dr. Uğur YOZGAT (ugur.yozgat@marun.edu.tr)

YAYINA HAZIRLAYAN : Prof.Dr. Uğur YOZGAT

ADRES : Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ressam Namık İsmail Sok. 34590 Bahçelievler – İSTANBUL

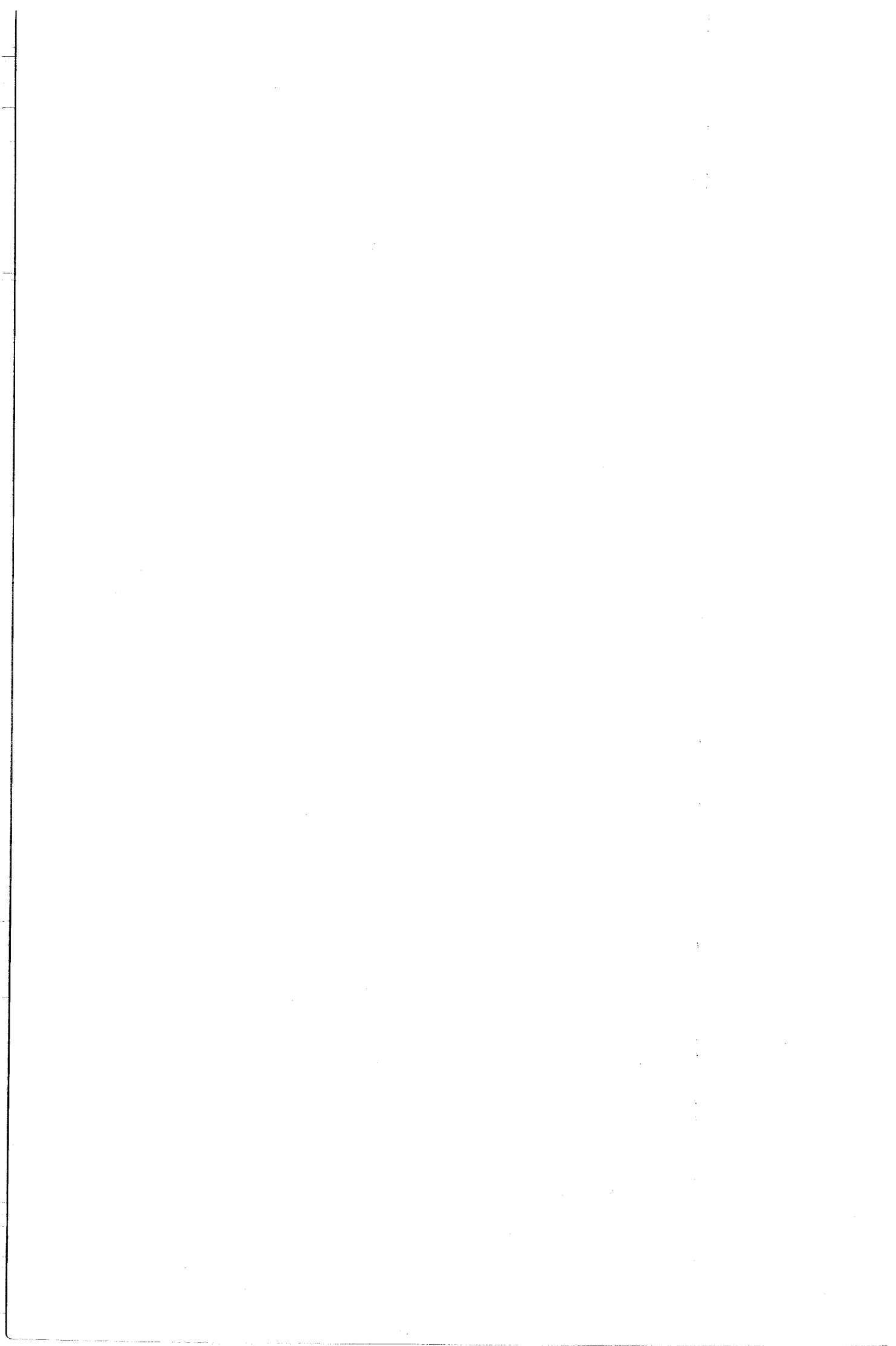
Tel: (212) 584 14 44 – 554 78 09 – 506 47 24

Fax: (212) 506 88 61

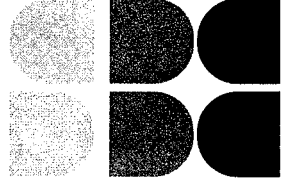
KAPAK TASARIMI : Prof.Dr. Uğur YOZGAT

BASKI : M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü

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



Öneri



İÇİNDEKİLER

Sunuş	Şadi Can Saruhan	i
Editör'den	Uğur Yozgat	iii
Bir Örgüt Tasarım Modeli Olarak Yatay İlişkileri Yaratmak	İbrahim Anıl	1-5
Kıyı Bankacılığı	Gülümser Ünkaya	7-11
Elektronik Ticarete "Domain" Adı ve "Web-Hosting" Şirketi Seçimi	Uğur Yozgat Uğur Ünlüer Adina Beharyakar	13-16
Basın Yayın Girişimlerinde Amaç, Kamu Yararı ve Yasal Düzenlemeler Gereğinin İrdelenmesi Üzerine	Binali Doğan	17-24
Okulda Deprem Neden Olduğu Krizin Yönetimi (Bir Ön Araştırma Çalışması)	Ayşen Bakioğlu Canan Savaş	25-30
Muhasebe Denetiminde Doğrulama Tekniği ile İlgili Gelişmeler	Nejat Bozkurt	31-33
Markov Rastgele Alanlar Yöntemi Kullanılarak Hitit Huvasi Kutsal Sahasının Görüntülenmesi	Osman N. Uçan A. Muhittin Albora	35-38
Örgütsel Performans Kavramı ve Gelişimi	Refika Bakoğlu	39-45
Öğrencilerin Bilgisayar ve İnternet Kullanımına İlişkin Bir Araştırma	Deniz Börü	47-51
Endüstriyel Pazarlarda Fiyatlama Yöntemleri ve Endüstriyel Fiyatlamamanın Özellikleri	Müge Aslan	53-58

Öğrenen Organizasyonlar	Mehmet Tıǧlı Ünsal Turan Oktay Felekoǧlu	59-67
Toplam Kalite Yönetiminin Veri Tabanı: İnsan Kaynakları Yönetimi	Alim Aydın	69-75
Proje Finansmanında Risk Analizleri	Müge İşeri	77-79
İnternetin ve İnternet Yoluyla Pazarlamanın İşletmelere Sağladığı Avantajlar	Recep Baki Deniz	81-87
Kruskal-Wallis Testi ve Friedman Testinin Alternatif Parametrik Tekniklerle Karşılaştırılması ve Bazı Parametrik ve Parametrik Olmayan Çoklu Karşılaştırma Yöntemleri ile İncelenmesi	Serpil Ergün Bülbül	89-96
The Need for Activity Based Approach in Managerial Accounting Applications	S. Burak Arzova	97-101
Duopol Piyasalarda Karlılık (Biracılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama)	Oral Erdoğan	103-108
Yeni Ekonomide Teknik Kökenli Girişimcinin Rolü	Murat Erdal	109-113
Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar	Ebru Karpuzoǧlu	115-124
Faiz Oranı Üzerine Vadeli İşlem Sözleşmelerinin Riskten Korunmak Amacıyla Kullanımı	Mustafa Kemal Yılmaz	125-134
Farklı Yapıdaki Tarihi Tekstillerin Temizlik Yöntemleri	Elgin Karadağ	135-138
Zwischenform der Eigen- und Fremdfinanzierung	E. Şule Gökşenli	139-144
Enformasyon Sistemlerinin Oluşturulmasında Kullanılan Çözüm Teknikleri – Veri Ambarları	Yücel Yılmaz	145-148
Türkiye'nin Ekonomi Politikaları ve Kayıt Altına Alınamayan Ekonomi	Erşan Sever Murat Demir	149-155
Tanzimat Dönemi İstanbul'da Bir Belediye Örgütlenmesi Örneği "Altıncı Dâire-İ Belediye"	Tarkan Oktay	157-166
Bilgi Kavramı ve Yönetimi	F. Volkan Akyön	167-172
Benchmarking	Gülnur Eti İçli	173-185

SUNUŞ: YENİ EKONOMİ, BİLGİ TOPLUMU VE EĞİTİM

Prof. Dr. Şadi Can SARUHAN

Günümüzde **Yeni Ekonomi**'yi oluşturan öğeleri, endüstriyel ve mesleki değişimler, globalleşme, yeniliğe yatırım, entellektüel sermaye, bilişim sektöründeki gelişmelerin yarattığı devrim ve rekabet koşullarının değişmesi olarak sıralamak mümkündür. Bütün bu öğelerin kaynağında, dünya ekonomisi liderlerinin karakteristik özelliği olan **"bilgi üretimine ve paylaşımına verilen önem"** yatmaktadır. Bilgi toplumları, verilere rahatlıkla ulaşabilen, edindiği verileri analiz ederek bilgi haline dönüştüren, yöneten, paylaşan ve sahip olduğu bilgiyi çıktı haline getirebilen toplumlardır. Bilgi toplumu olabilmenin ve değişimlere ayak uydurabilmenin temel ögesi ise, **evrensel değerlere açık, bilgi üretimine katkıda bulunabilen ve ulaştığı bilgiyi yaratıcı biçimde kullanabilecek insan kaynağıdır**. Rekabetin değişen koşullarını takip eden ve yabancı pazarlara açılan işletmelerin başarılarını belirleyen en önemli faktörler, işletme çalışanlarının yetkinlikleri, yeni bir kültüre ve çalışma koşullarına adapte olabilme yetenekleridir. İşletme çalışanlarının **"kaynak"** olarak atfedilmesi, bilim ve teknoloji üreticisi beyaz yakalıların sayısının artması, kuruluşların yeni zenginliği konumundaki insan kaynağına verilen önemi gözler önüne sermektedir.

Yeni Ekonomi'de bu gelişmeler yaşanırken, biz Türk toplumu olarak **"keskin sirke küpüne zarar verir"** atasözünün çok fazla etkisinde kalmaktayız. Zira, küpümüze olan sadakat ve onun özelliklerini bozmama gibi **"çağdışı"** hassasiyetlerimiz nedeniyle, son 10 yıla damgasını vuran değişimin dinamiklerini yakalayamadık. Günümüzde, her platformda sözünü dinletebilen ve ne istediğini bilen toplumlar hep keskin sirke konumunda yer almaktadırlar. Bu gibilerin keskin sirke niteliklerinin küplerine neden zarar vermediğinin cevabı ise çok açıktır: Bu toplumlar bir taraftan kendi içerik ve özelliklerine göre, diğer taraftan da söz konusu değişimlerle yeniden şekillenen evrensel değerlere göre içinde buldukları küpün özelliklerini değiştirmekte ve küplerini zarar görmeyecek kalitede geliştirmektedirler.

Bu dinamizmi takip edebilecek sosyal, kültürel ve bilimsel altyapının kaynağı eğitimidir. Teknoloji yoğun bir çalışma ortamına geçiş, toplumun gerek teorik, gerekse pratik eğitim düzeyinin artırılmasının gerekliliğini beraberinde getirmektedir. Yeni bilgi-tabanlı ekonomide bireyin eğitim altyapısının seviyesi, kapasitesini arttırmada belirleyici unsur olarak rol oynamaktadır. İşte bu noktada üniversiteler, bilgiyi üretmeleri, yaymaları ve nitelikli insan kaynağı yaratan araştırmacı topluluğu olmaları ile eğitim-öğretim kurumları içerisinde öne çıkmaktadır. Üniversiteler, bilimsel çalışma ve araştırmalar yaparak, sahip olduğu bilgileri paylaşarak, nitelikli insanlar yetiştirerek, yurtiçi ve yurtdışı kurumlarla işbirliği köprüleri oluşturarak, ait oldukları topluma **katma değer** kazandırmayı amaçlamaktadır.

Bu yıl **Sosyal Bilimler Enstitümüz 19. yaşına** yenilenmiş binasıyla, günün gerektirdiği çalışma yöntemleriyle giriyor. Ancak bu 19 yılı, temel ilkelerimizden ve amaçlarımızdan ödün vermeden geride bırakıyoruz. Çalışmalarımızda öncelikle Atatürk ilke ve inkılapları doğrultusunda, Atatürk milliyetçiliğine bağlı, Türk Milleti'nin milli, ahlaki, insani manevi ve kültürel değerlerini taşıyan öğrenciler yetiştirmeyi hedefliyoruz. Bilimsel, teknolojik ve sosyal değişimleri, toplumsal beklentileri ve öğrencilerimizin gereksinimlerini daima göz önünde bulundururken; analitik düşünceye ve kavramsal bakışa sahip, özgüveni tam bireyler yetiştirmeyi amaçlıyoruz.

Yılda 2 kez yayınladığımız "**Öneri Dergisi**"nin, araştırma yapmayı, bilgi üretimini desteklemeyi ve üretilen bu bilgiyi geniş kitlelere yaymayı amaçlamanın yanı sıra, özellikle genç akademisyenlerimizin çalışmalarını yayımlayarak önemli bir ödevi yerine getirdiğine inanıyorum.

Dergimizin bu sayısının da tüm okuyuculara yararlı olmasını diler, saygılarımı sunarım.

Prof. Dr. Şadi Can SARUHAN
Müdür

Editör'den

Prof.Dr. Uğur YOZGAT

Değerli Öneri Dergisi Okuyucuları,

2000-2001 eğitim öğretim yılının ilk döneminin sona ermek üzere olduğu bu günlerde sizlerle onbeşinci kere ve söylenen zamanda yeniden buluşmanın mutluluğunu yaşıyorum.

Bu sayımızda da sizlere çok değerli makaleler sunmanın keyfi içindeyiz. Geçen sayımızda duyurusunu yaptığımız dergimizin internetten erişilebilir hale getirilmesi enstitümüzün bina değiştirmesinden dolayı belli bir gecikme oluşmasına rağmen hızla devam etmektedir.

Dergimizde yayınlanmak üzere yollanan makalelerin dergimizin en sonunda belirtilen şekil şartlarına uymaması derginin düzenlenip yayına sunulması süresini geciktirmektedir. Bu gecikmelere sebep vermemek amacıyla, bu sayımızdan itibaren **istenen şekil şartlarına uymayan makalelerin değerlendirmeye alınmayacağını bilgilerinize bir kez daha sunarız.**

Dergimiz internetten erişilebilir hale geldiğinde makalelerin tümünün ulaşılabilir olması telif hakları sorunları doğurabileceğinden internette makalelerin tümü yerine özetleri sunuma açılacaktır. Bu amaçla makale yollayacak kişilerin makalelerinin yanında "**50-100 kelime arasındaki Türkçe ve İngilizce özetlerini**" ve oluşturulacak bilgi bankamızda kullanılmak üzere makalelerinin "**anahtar kelimelerini (keywords)**" de bir dosyada göndermeleri gerekmektedir.

İşlemlere hız kazandırmak amacıyla makale, özet ve anahtar kelime dosyalarınızı ugur.yozgat@marun.edu.tr adresine yollayabilirsiniz.

Ayrıca her türlü soru, istek ve dilek ve eleştirilerinizi de ugur.yozgat@marun.edu.tr adresine bildirebilirsiniz.

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

Saygılarımla

Prof. Dr. Uğur YOZGAT
Editör



BİR ÖRGÜT TASARIM MODELİ OLARAK YATAY İLİŞKİLERİ YARATMAK

İbrahim ANIL

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

Abstract: One of the main variables of organizational design is uncertainty. Under the condition of uncertainty one of the models used is creating the lateral relations among the departments. To solve organizational problems at departmental level, there are different kinds of lateral relations depending on characteristics, frequency of existing problems. When the lateral relations are established and managed efficiently the successful communication system could be achieved.

I. KAVRAMLAR

Örgüt tasarımının önemli iki değişkeninden bir tanesi belirsizliktir. Kavramın basit bir bilgi eksikliğinden, insanoğlunun kütüphanesine henüz girmemiş bilgilere kadar uzanan geniş bir açıklama alanı vardır. Geleceğe ilişkin bilinemezlik ve bundan kaynaklanan belirsizlik örgüt tasarımı alanının dışındadır. Belirsizliği ilgili alana özgü kişisel deneyim eksikliği, olgular hakkında yeterli bilgiye sahip olmamadan kaynaklanan kesin tahminde bulunamama durumu [1]. veya alınacak kararın yol açabileceği tüm sonuçlar hakkında kesin, bütünsel ve mükemmel bilgiye sahip olamama [2] hali olarak tanımlanmaktadır. Örgüt tasarımının belirleyicisi olarak belirsizlik; örgüt içinde var olan bilgilerin homojen olmayan dağılımından kaynaklanan ve bilginin ilgili bireyde bulunmamasından doğan bilgi eksikliğidir.

Alınacak kararın teknik yönüne ilişkin bilgi eksikliğinden kaynaklanan çalışma ortamına ait olan belirsizlikler, örgütün sahip olduğu kültür, değerler, amaç ve hedefler, örgütün ilişkide bulunduğu çevre ile çatışan veya çelişen koşulları içeren rehberlik eden değerlere ait olan belirsizlikler ile kararın dolaylı veya doğrudan etkileyeceği örgüt içi ve dışı faktörleri içeren ilgili karar alanlarına ait olan belirsizlikler olmak üzere örgütlerde yaşanan üç belirsizlik hali vardır [3].

Örgütlerde bilgi eksikliğinden kaynaklanan belirsizlik, belirsizlik konusu bilgiye sahip olanlarla belirsizliği çözecek kararı alacaklar arasında farklı bilgi düzeyi-farklı karar düzeyi sorunlarını yaratmaktadır. Örgütsel yaşamda yer alan bu tip belirsizliklerin çözülmesinde kullanılabilecek bir bölümü bilgi işleme ve iletişim gereksinimini azaltmayı diğer bölümü de iletişim

süreci için kapasiteyi arttırmayı hedefleyen beş değişik organizasyon modeli kullanılmaktadır [4].

II. ORGANİZASYON MODELLERİ

Bilgi iletişim gereksinimini azaltan organizasyon modelleri sırasıyla;

i.) Çevre Yönetimi: Çevrenin yaratabileceği belirsizlikleri en aza indirmek amacıyla örgütün tasarlanması ile ilgili düzenlemeleri içermektedir. Bunlara örnek olarak talebin sınırlandırılmasına yönelik ürün standartlaştırılması, uygun rekabet etme veya rekabetten kaçma stratejileri geliştirmek ve halkla ilişkiler çalışmaları yapmayı gösterebiliriz[4]

ii.) İlave Kaynak Yaratılması : Karar düzeyini bilgi düzeyine indirmek için teknik süreçlerde bilgi ve deneyim birikimi olan kişiler istihdam ettirerek kararların sorunun yaşandığı düzeyde alınmasını sağlamaya yönelik olarak örgütü tasarlamak ve/veya bazı madde ve malzeme stoklarını çoğaltarak onlara yapılacak ek yatırımla bu stokları seviyelerini sürekli izleme yükünden kurtulmak için yapılan ek yatırımları gösterebiliriz[4].

iii.) Bağımsız, Kendine Yeten Gruplar Yaratmak: Belirli bir iş grubunu yapmak üzere otonom gruplar oluşturarak o işin ve ilişkilerinin izlenmesi yükünden kurtulmak üzere örgütün tasarlanmasıdır. Kullanılan kaynak miktarında yapılacak her türlü tasarrufu ödüllendiren performans sistemi kurulabildiğinde önemli ölçüde sağlayabilecek bir model kurulmuş olacaktır[4].

İletişim Süreci İçin Kapasiteyi Arttırmak;

i.) Karar mekanizmasına bilgi akışına ilişkin iletişim zamanlaması ile karar verme sıklığı, karar vermede kullanılan veri tabanının genişliği, karar mekanizmasına ulaşan bilgilerin ve karar mekanizmasından ulaşan kararların formalleşme derecesi ve karar mekanizmasının bilgiyi işleme ve uygun alternatif seçme kapasitesi konusundaki politikaların belirlenmesi ve uygulanmasını sağlayacak örgüt tasarımının yapılmasını içermektedir [4].

ii.) Yatay İlişkilerin Yaratılması: Örgütlerde birden çok bölümü veya birimi ilgilendiren belirsizliklerin giderilmesinde sorunun yapısına bağlı olarak ilgili

tarafların tamamının katılımı ile oluşturulacak çeşitli biçimlerdeki ilişkilerin tanımlanması ve formelleştirilmesi süreçlerini içerir. Bu organizasyon modeli yatay iletişim formlarının oluşturulması ile karar verme işlemlerinin hiyerarşi kanalları dolaştırılmadan, iletişim kanallarına yük binmeden gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır. Problemi hiyerarşinin üst noktalarına iletmek yerine, yöneticiler kendi seviyelerindeki yöneticilerle bağlantı kurarak, işbirliği yaparlar. Yatay ilişkiler yaratmanın amacı, iletişim kanallarında gereksiz bilgi dolaşımını engelleyerek ve bu yolla hiyerarşinin üst basamaklarını bilgiye boğmayarak asli işlerini yapmalarını sağlayarak organizasyonun bilgi üretme ve karar verme kapasitesini artırmaktır.

Yatay ilişkilerin belirsizliğin ortaya çıkış sıklığına ve giderilmesine ilişkin bilgi edinmeden başlayarak alınacak kararların arkasında ihtiyaç duyulan yaptırım gücünün düzeyine kadar birçok değişkene bağlı modeller kullanılmaktadır. Belirsizliğin yapısına göre basitten karmaşığa doğru aşağıda belirtilen yatak ilişki modellerinden biri seçilir.

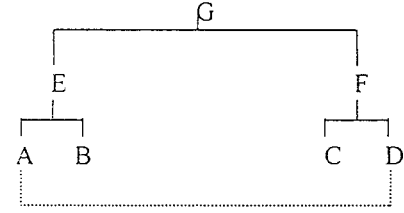
1. Bir problemi paylaşan yöneticiler arasında direkt (dolaysız) bağlantı kurulması.
2. Yüzeysel, (sınırlı) ilişkileri olan iki departman arasında bağlantı sağlamak için, bağlayıcı roller oluşturulması.
3. Birçok departmanı etkileyen problemleri çözmek için görev kuvvetleri adı verilen geçici grupların oluşturulması.
4. Departmanlar arasında sık sık yinelenen problemler için, sabit grup ya da ekiplerin oluşturulması.
5. Yatay seviyede işlemlerin yönetimi problem haline geldiğinde bütünleyici yeni bir rol oluşturulması.
6. Köklü bir değişiklik gerektiğinde, bütünleyici rolden, bağlayıcı, idari bir role geçiş yapılması.
7. Matriks modelini oluşturmak için kritik noktalarda çift yönlü otorite ilişkilerinin kurulması.

III. YATAY İLİŞKİ BİÇİMLERİ

Yukarıda belirtilen yatay ilişki modellerinin örgüt yaşamına tercüme edilmiş hali aşağıda görülen yedi ilişki biçimine tekabül etmektedir.

III.1. Direkt (Dolaysız) Bağlantı

Problemden etkilenen yöneticiler arasında direkt bağlantı kurulması, basit, kolay işleyen ve ilave maliyet gerektirmeyen yatay ilişki modelidir.



Şekil.1. Direkt Bağlantı

Örneğin; A departmanı, programında D departmanını da ilgilendiren bir problemle karşılaştığında, A departmanının yöneticisi, problemi E yöneticisi aracılığı ile G'ye iletmektense, direkt olarak D ile iletişim kurarsa daha kısa sürede ve daha doğru verilere dayalı karar alabilirler.

Problemler bu şekilde kurulacak doğrudan ilişkilerle çözülsünce hiyerarşi basamaklarında yukarı ve aşağı yöndeki bilgi akışı azaltılmış olacak, sadece direkt bağlantı içindeki yöneticilerin çözemeyeceği problemler için üst yönetim zamanını kullanacaktır. Dolaysız bağlantı ile kararların kalitesinde de iyileşme sağlanacaktır. Çünkü konu hakkında A ve D daha fazla bilgiye sahiptir. Dolaysız ilişkilerin kurulması ihtiyacı çalışanların diğer bölüm faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olduğunda artacaktır. Günümüzde birçok organizasyonda kullanılan departmanlar arası yatay geçişler veya geçici görevlendirmeler yatay ilişkilerin gelişmesini de hızlandıracaktır[5].

III.2. Bağlantı - İrtibat Rollerini Oluşturmak

Herhangi iki departman arasındaki ilişkilerin yoğunluğu ve yaşanan belirsizliklerden etkilenme oranı arttığında, bu iletişimi sağlayacak özel bir rolün oluşturulması olgusu anlatılmaktadır. Belirsizliğin ortaya çıkması koşullarında herkes bir üste ulaştırmak veya ilişki kuracağı kişiler aramak yerine bağlantı rolünü üstlenen kişi ile ilişki kuracaktır. Bu kişiler, diğer departmanlardaki benzer rolü üstlenen kişileri bularak, birbirine bağımlı departmanlar arası iletişimi kolaylaştırırlar. Klasik örgüt şemasına göre oluşacak uzun iletişim hattı hem kısaltılmış ve hem de hattın yükü azaltılmış olacaktır.

III.3. Görev Kuvvetleri Oluşturmak

Daha önce bahsettiğimiz iki modelin sistemin kullanım alanı bağlantı kurmak ve bilgilendirmekle sınırlı olduğu gibi yalnızca iki yönetici ya da iki birim söz konusu olduğu zaman işleme konulabilirler. Daha çok bölümü içeren problemler söz konusu olduğunda bu tip problemler üst kademelere havale edilmelidir. Belirsizliğin yoğun olduğu ve ikiden fazla bölümde birbirine bağımlı bulunduğu koşullarda görev kuvvetleri

olarak adlandırılan yapıların ortaya çıkartılması uygun olacaktır.

Görev kuvvetlerinde, problemle ilişkili bütün bölümlerden bir temsilci bulunmaktadır. Görev kuvvetleri geçici olarak oluşturulan ve üyelerinin bir bölümü problemin çözümüne kadar tam zamanlı, bir bölümü ise part-time olarak görev yapan kişiler olarak kurgulanmaktadır. Problem çözüldükten sonra grubun tüm üyeleri asıl işlerine dönerler. Görev kuvvetleri belirsizlik oranının yüksek olduğu örgüt bölümlerinde fonksiyonel yapının yerini alan yeni bir fonksiyonel ilişki biçimidir. Belirsizlik hali normale dönüştüğünde, fonksiyonel hiyerarşi kaldığı yerden işlevini sürdürür [6].

III.4. Takımlar

Görevlerin yapılması aşamasında ortaya çıkabilecek belirsizlikler önceden daha zor sezilebilir durumda ise, yürütme düzeyinde daha fazla sorun meydana gelmektedir. Kurallar, planlar ve diğer tüm koordinasyon ve iletişim mekanizmaları birlikte kullanıldığı halde bile entegrasyonun sağlanması gerçekleşmeyebilir. Karar vermedeki ertelemeler uzadıkça, iletişim hatları da yoğunlaşmakta ve üst yönetimdekiler, bu tür sorunlarla ağırlaşan günlük operasyonda daha fazla zaman harcamaya zorlanmakta ve asli işlerine daha az zaman ayırabilmektedirler. Bu tür koşulların yoğun yaşandığı yapılarda problemi çözmek için grup tekniğinin, sürekli örgüt yapısı içinde yer alacak fonksiyonel sabit takımlar kullanılmalıdır. Takımlar genellikle sık oluşan problemler için oluşturulurlar. Bu takımlar bölümleri etkileyen problemleri görüşmek üzere aylık ya da haftalık programlar yaparak çalışmalarını sürdürebilirler. Bu takımlar farklı seviyelerde oluşturulabilirler ve kendi işleyişlerini düzenlemek üzere biçimsel yapılarını oluştururlar. Görevlerin belirsizliği ne kadar fazla ise o kadar fazla sayıda ve seviyede takıma ihtiyaç duyulacaktır. Takımların toplantı sıklığı, çalışma süreleri ve sonuçların değerlendirilmesi bu oranda fazla olur.

III.5. Bütünleştirici Rol Oluşturulması

Bölümler arası işlemlerin yönetilmesi sürekli sorunlar yaratıyor ise ilgili bölümlerle sürekli koordinasyonu sağlamak üzere bütünleştirici rol tanımlanarak bir yöneticinin görevi haline getirilmesi suretiyle oluşturulan yatay ilişki biçimini bütünleştirici rol oluşturma denilmektedir. Bu rolü üstlenen yöneticiler herhangi bir işi yönetmezler bütünleştirici rolü üstlendikleri yatay bölümlerde yapılan işlerin örgütün ortak çıkarını sağlayacak bir düzen içinde sürmesi için koordinasyon işlevini yerine getirirler. Bütünleştirici rol yukarıda tanımlanan işlevleri yerine getiren örgütten örgüte farklılaşan statü ve grevlere sahip kilit yöneticiler tarafından yürütülen bir görevdir. Örneğin satın alma ve

fiziki dağıtım bölümleri, kendi bölüm maliyetlerini en alt düzeyde tutsalar bile tedarik sistemi bir bütün olarak en uygun düzeye ulaşmaz. Malzeme müdürünün görevi programlama ve envanterle ilgili kararları şirketin çıkarına en uygun şekilde koordine etmektir. Çeşitli ürün üreten birimlerde bu rolü 'ürün müdürü', matriks organizasyon veya proje yönetimlerinde proje müdürü bütünleştirici rol görevini üstlenir. Pozisyon tanımı olmadığından buradan kaynaklanan bir otoritesi yoktur. Geniş alana yayılmış bağlantıları, belirsizliği ve sonuçlarını öngörebilme yeteneği ve ortak karar aldirmayı sağlayacak karar süreci oluşturma becerisi ile rolünü yerine getirmektedir[4].

III.6. Yönetmel Bağlantı Rollerini Oluşturmak

Belirsizliklerin boyutunun büyümesi ve örgütün çok çeşitli hedeflerinin bulunması koşullarında bütünleştirici rol yerine daha çok güce sahip yönetici rolüne ihtiyaç vardır. İlgili bölümler arasında ortak karar almasını zorlaştıran bilgi eksikliği dışında değerlerdeki farklılıklardan kaynaklanan uyumsuzluklar söz konusu ise bütünleştirici rolü ifa eden karar sürecine fiilen katılması ile sağlanacak yönetmel bağlantı rolüne ihtiyaç olacaktır. Bağlantı yöneticilerinin başlıca etki kaynakları: i.) karar alma sürecinde onama gücü bulunması, ii.) karar alma ve planlama süreçlerine başlangıçta dahil olmanın sağladığı güç, iii.) planlamayı onaylayarak kaynakları tahsis etme konumunda bulunmaktan kaynaklanan güçüdür.

III.7. Matriks Organizasyon Oluşturmak

Bütünleştirici rol sahiplerinin de hiyerarşik yapıya dahil edilmeleri ile iki üst tarafından perforansların değerlendirilmesi olgusunun kurumsallaştırılması olarak matriks yapıyı tanımlayabiliriz. Bütünleştirici rolün kapsamında bulunan tüm bilgilerin otorite merkezine iletilmesi yerine danışmanın devreye sokulduğu bir model oluşturulur.

IV. YATAY İLİŞKİLERİN ETKİN KULLANIMI

Organizasyonlarda, grup kararı almanın başarısı grubun dinamiğinin ortaya çıkarılmasına yani grup sürecinin etkinliğine ve gruptaki üye sayısına bağlıdır. Organizasyon işlevlerine devam ederken, yatay ilişkilerin oluşturulmasını gerektiren uygun alanların saptanmasına ve bu yapılar oluşturulduktan sonra organizasyon yapısında gerekli değişikliklerin yapılmasına ihtiyaç vardır.

Destekleyici bir yönetim ortamı bulunmasına rağmen yatay ilişkilerin oluşturulmasında ve işletilmesinde çeşitli sorular mevcuttur. Komisyon veya ekiplerde kimlerin yer alacağı? Üyelerin hangi yetki düzeyindeki kişilerden seçileceği? Üyelerin

komisyonlarda tam zamanlı mı yoksa part-time-mi çalışacağı? Ne tür insanların üyelik için daha uygun olacağı? Gibi sorulara verilen yanıtlar kurulacak yapının etkinliğini de belirleyecektir.

IV.1. Gruba Seçilmenin Algılanışı ve Seçilmeye Verilen Önem

Adayların grup içinde kendilerini görmek isteyip istememeleri grup içindeki performanslarını da belirleyecektir, Grupta gösterdikleri performans grup içindeki ihtiyaçlarının tatminine aracılık yapıyorsa, adaylarda grup içinde kendilerini görmek istedikleri yeri bu performansa göre belirlerler.

Gruba seçilmeyi nasıl algıladıkları ve değerlendirdikleri de önemlidir. Grupta İhtiyaç duyulan yeteneklere kendilerinin sahip olduğunu algılıyor iseler gruba seçilme motivasyon yaratacaktır. Grupta gösterdikleri performans, hem grup yönetimi ve hem de kendi bölüm yönetiminin performans değerlemesinde değerlendirilecek şekilde algılıyor iseler bu motivasyonu daha da artıracaktır.

Örgüt içinde genelde düşük performans gösterenler bu tür görevlerde görevlendirilir, bu tür özel görevler bir zaman kaybı olarak düşünülürse, kaynaklarını boşa harcamak istemeyen yönetimler gözden çıkarılabilecek kişileri görevlendirirler. Yani başarısız olma ihtimali yüksek kişilerle veya görev alma sıraya bindirilerek gruplar kurulur ise katılanların dolayısıyla grubun başarılı olması beklenemez.

IV.2. Hat Yöneticilerinin Görevlendirilmesi

Grubun önemli bölümünü yöneticiler oluşturulmalıdır ki oluşturulacak karardan sorumlu tutulabilsinler ve kararın sağlıklı alınabilmesi sağlanabilsin. Grupta çalışan uzmanlar kararın kabulü ve uygulanabilirliği açısından bazen yöneticilerin yardımına ihtiyaç duyabilirler. Yöneticiler bu işleri gereksiz kaynak israfı ve zaman kaybı olarak algıladıklarından çoğunlukla vakit ayıramayacak kadar meşguldür. Organizasyonlar, ürün yenileme, işlem yenileme ya da üretim hattında çeşitlendirme yaptıkları zaman hem büyük oranda masraflara maruz kalırlar ve hem de bu tür yatay ilişkilerin kullanılması ihtiyacını duyarlar.

Yatay ilişkilerin maliyeti yöneticinin bölüm bütçesine yansıtılırsa, özel gruplar için gözden çıkarabileceklerini değil, uzman personeli görevlendirmesi sağlanmış olur,

Sorunların yukarıya taşınmasının önlenmesi amaçlanıyorsa grup çalışmalarında yöneticilerin de yer alması şarttır.

IV.3. Katılımcılar Alınacak Kararla İlgili Bilgiye Sahip Olmalı

Karardan etkilenecek olan bütün departmanlar gruplarda temsil edilmelidir. Alınacak kararların niteliğine göre uygun seviyeden insanlar seçilmelidir. Ayrıca her departmandan aynı seviyede ve teknik bilgi düzeyi eşit personel seçilmeli, karar ve karar sürecini uzmanlık blokaajlarından kurtarılması sağlanmalıdır [6].

IV.4. Katılımcılar Alınan Kararları Departmanlarında Uygulayabilecek Otoriteye Sahip Olmalıdır

Bu durum uygulamaya esas teşkil edecek kararlar alınması gereken durumlar için söz konusudur. Gruplar tavsiye kararları almak, bilgi paylaşmak, durum tespiti yapmak veya olay analizi yapmak gibi konularda oluşmuş ise otoriteye sahip katılımcılar gerekli değildir. Sadece alanın uzmanları bu grup sürecini etkin işletebilirler. Yatay ilişkiler yolu ile bilgi yığılmalarının önlenmesi amaçlanıyorsa, gruplar sadece daha üst seviyelerde alınması gereken kararları almalıdır. Doğrudan uygulamaya yönelik kararların alınması söz konusu ise; hat yöneticileri de karar alma sürecine katılması sağlanarak, alınan kararların hem gerekli uzmanlık bilgisine ve hem de otoriteye sahip seviyeden gelmesi sağlanmalıdır.

IV.5. Bilgiye Bağlı Etki

Sabit ve tekrarlanan işlerin yapıldığı örgütsel yapılarda hiyerarşik gücün etkisi ile bilgi temelli uzmanlık gücünün etkisi arasında çatışma olması ihtimali azdır. Değişimin yoğun yaşandığı ve yüksek komplike teknolojileri esas alan işletmelerde tek bir yönetici, hem bilgi ve hem de hiyerarşik güce dayalı etmenler hakkında yeterli bilgiye sahip olamaz. Bir kararın etkileşim yapısı, bir başka karar için en uygun yapı değildir. Bu durum karara göre değişir. Organizasyonun bilgi bazlı etkileşimi destekleyen normları bulunmalıdır. Eğer organizasyon bu destekleyici normlara ve çapraz ilişkilere sahip değilse, örgüt tasarımı çalışması, bu normları oluşturmak için bir kültür değişimine yönelmelidir. Karar verme sürecinde grup içinde güç merkezli engeller mevcutsa, gruplar problem çözme ve karar vermede etkili olmazlar [5].

IV.6. Yatay İşlemler, Dikey İşlemlerle Bir Bütün Haline Getirilmeli

Yatay işlemler, dikey işlemleri tamamlayıcı, onların yükünü azaltıcı olarak kullanılmalı, dikey işlemlerin yerine almak üzere kurgulanmamalıdır. Alt seviyelerde daha fazla karar verilmesine ihtiyaç duyulduğu ortam ve koşullarda yatay işlemlere gerek duyulmalıdır.

Hiçbir şey bir yöneticiyi, kendi sorumluluklarından, başkalarının daha fazla haberdar olması kadar rahatsız edemez. Ekip kararı işlemlerinin, mevcut karar işlemleri ile bütünleştirilmesi, sistem bütününde katılmalı karar alma süreçlerinin oluşumunu gerektirir.

IV.7. Part-time mi? Yoksa Tam Zamanlı mı Faaliyette Bulunulacağı

Grup çalışmasına karar verildiğinde, katılımcı ya bölümündeki işlerinden tamamen uzaklaştırılıp tam gün grupla çalışır, ya da kısmi zamanlı grupla çalışır, kalan zamanında bölümündeki işine devam eder.

Tam zamanlı çalışanlar, fiziksel olarak sürekli grupla beraber ise, yoğunlaşma açısından işin bütününde bulunmanın verdiği memnuniyetin sağladığı motivasyonu sağlarlar. Fakat bir dezavantaj, bu süre içinde bölüm üyeleri ile iletişim kopukluğu olmasıdır. Kısmi zamanlı çalışıldığı taktirde bölümle kopukluk daha az yaşanmakta ancak bu kez de projeden uzak kaldığı için projeden kopukluk söz konusu olmaktadır. En iyi çözüm, her ikisinin projeden de bölümden de kopmamasını sağlayacak çalışma formları oluşturmaktır.

IV.8. Grup Çalışmasında Çatışmaların Çözümü

Şimdiye kadar önerilen çözümler, grup kararının etkili bir şekilde alınmasını engelleyebilecek engellerin kaldırılmasına yönelik tedbirlerdir. Çatışmaların olmasını önleyici yönde yapılan düzenlemeler, çatışmalardan yeşerebilecek yeni fikir ve yeni iş yapma usul önerilerinin koşullarını da ortadan kaldıracaktır. Grup çalışmasının en önemli yararı, çatışmanın engellenmesi adına ortaya çıkmayabilir. Çatışma yeni fikirlerin ortaya çıktığı ve yaratıcı süreçlerin meyve vermeye başladığı koşullarda filizlenmektedir. Hakim fikrin benimseneceği koşullarda yeni tercihlerin tartışılması değil ortaya çıkması bile söz konusu olamaz. Çatışmaların önlenmesi yerine ikna süreçlerinin işletilmesi ve ikna süreçlerinin işletileceğinden emin olunan koşulların yaratılması gerekmektedir [6].

IV.9. Liderlik

Katılımcıların eleştiriyi kaldıramayacakları, kendi egolarını tatmin etmek isteyecekleri, gruplarda rol çatışması ile karşı karşıya kalabilecekleri durumlar söz konusudur. Bu tür duygularla başa çıkabilmek için katılımcıların insan ilişkileri konusunda bilgi sahibi olan kişiler arasından seçilmesi tercih edilmelidir. Grup çalışmalarında, grup sürecinin verimli olabilmesi için liderin hangi özellikleri sahip olacağı sorusu anlam kazanıyor. Problem çözme yaklaşımını savunanlar, hiyerarşik güç sahibi bir lidere ihtiyacın önlenmesi gerektiği, liderin koordinasyon ve yönlendirme konusunda yetenekli olmasının yeterli olduğu konusunda

görüş birliğine varmaktadırlar. Grupta her türlü görüşün ortaya atılması koşullarının yaratılması, her önerinin eşit sayılacağına katılanların inandığı bir ortam oluşturulması, yaratıcılığın ortaya çıkması açısından önemli bir liderlik işlevidir,

Kararın hangi noktadan lider baskısı göreceği konusunda birkaç model mevcuttur.

1. Karar alma süreci, yüksek statüdeki bir bölüm sorumlusunun görüşü doğrultusunda baskı görebilir.

2. Alınacak karar, bölümlerden birini diğerlerinden daha fazla etkileyebilir. Bu gibi durumlarda en çok etkilenen bölümün yöneticisi karar alma sürecini baskı altında tutabilir.

V. SONUÇ

Yatay ilişkilerin oluşturulmasında amaç, sorunları ortaya çıktığı düzeyde çözümlenerek hem bilginin iletişim sisteminde gereksiz dolaşımını engellemek ve hem de karar alma düzeyini bilgi düzeyine indirgeyerek karar kalitesini artırmaktır. Belirsizlik arttıkça, gruplarca alınacak kararların kalitesinin önemi artmaktadır. Yatay ilişkilerin sağlıklı karar alma veya öneride bulunma işlevini yerine getirebilmesi için, ilişkilerin oluşturulmasında ve işletilmesinde psikoloji ve sosyal psikoloji biliminin birey, grup, kişiler arası etkileşim, liderlik ve grup dinamiği konularındaki katkılarından yararlanmak gerekmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Süder, A. "Çevresel Belirsizlik". İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C.20, S.1-2, 1991, s.123.
- [2] -----, Büyük Larousse, 3. Cilt, s.1490.
- [3] Rosenhead, Jonathan, **Rational Analysis for problematic World: Problem Structuring Methods for Complexity, Uncertainty and Conflict**, London School of Economics, London, 1989, ss.123-125.
- [4] Galbraith, Jay R., **Organization Design**, The Wharton School University of Pennsylvania, Addison-Wesley Publishing Company, ss.50, 81-84, 85-94, 97-109.
- [5] Koçer, T., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basımevi, İstanbul, 1995, ss.316, 328-329, 335.
- [6] Dincer, Ö., Fidan, Y., **İşletme Yönetimi**, Beta Yayınevi, İstanbul, 1996, ss.333, 331, 365-374.

11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

KIYI BANKACILIĞI

Gülümser ÜNKAYA

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

Abstract: As result of the developments that were lived in the second half of 20th Century offshore banking has appeared. The most important markets that international deals are taken place are divided to two as Eurocurrency and Eurobond. Euro centers are centers in which Euro currencies are subject to intensive operations and that plays active role in the realization of currency flow. The activity areas of offshore banks are quite wide and also cover most of the classical banks' operations.

I. KIYI BANKACILIĞI'NIN TANIMI

20. yüzyılın ikinci yarısından sonra dünya ekonomisinde yaşanan gelişmelerin sonucunda oluşan Euro Piyasaların paralelinde kıyı bankacılığı doğmuştur. Uluslar arası bankacılık işlemlerinin yapıldığı en önemli piyasa durumundaki Euro Piyasalar, Eurocurrency (Europara) ve Eurobond (Eurotahvil) olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu iki uluslararası piyasa yapılan işlemlerin niteliklerine, muamele gördüğü para cinsine ve işlem yapanların ait oldukları ülkelere göre on – shore ve off – shore olmak üzere iki alt sektöre ayrılmaktadır[1].

Kısa süreli ve bankalar arası işlemlerin yapıldığı Eurocurrency piyasasında, Eurodolar hakimdir. Euro piyasaların çekirdeğini oluşturan Eurocurrency'lerle çalışan kıyı bankalarının bu pazardaki payı giderek artmaktadır. Bu gelişmelerden yararlanmak isteyen birçok ülke, finans kurumlarına ve müşterilerinin Eurodolar işlemlerine avantajlar sunan off – shore merkezleri oluşturma çabasına girmişlerdir[2].

Euro merkezlerin kesin bir tanımı yapılmamış olmasına rağmen, Eurocurrency'lerin yoğun olarak işlem gördükleri ve para akışını gerçekleştirmede aktif olarak rol oynayan merkezler şeklinde tanımlanabilecek Euromerkezle, kıyı bankacılık merkezleri arasındaki benzerliği vurgulamak amacı ile bu merkezlerin temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir [3]:

1. Bu merkezlerde tüm Eurocurrency'lerle işlem yapılabilir. (Eurocurrency'le dolar, mark, yen gibi paralara ifade etmektedir.)

2. Ulusal finans merkezlerindeki benzeyen vergiler, döviz kontrolleri, karşılık oranları ve bankacılık işlemlerine ve faaliyetlerine ilişkin herhangi bir düzenleme söz konusu değildir.

3. Tamamen olmasa bile, bu merkezler, özellikle yabancı müşterilerle bağlantıların kurulduğu yerlerdir.

Bu özellikler dikkate alındığında, (Europiyasalar ve Euromerkezler) off – shore bankacılık piyasalarının farklı olguları ifade etmediği kabul edilebilir.

Kıyı bankacılığı ise en kısa tanımı ile, ülke dışından sağlanan fonların yine ülke dışında kullanılmasını amaçlayan ve ülkede bankacılık sektörü için düzenlenmiş her türlü yasa ve yönetmeliklerin dışında kalan bir tür serbest bankacılık olarak tanımlanmaktadır [4].

Bir başka deyişle, kıyı bankacılığı, biri veya bir kaç yabancı banka veya kıyı bankacılığı işlemleri yapmaya yetkili yerel banka olan, yabancı kişi ve kuruluşların, yabancı para ile yaptıkları bankacılık işlemleri kastedilmektedir [5].

Kıyı Bankacılık merkezleri dünya finansal pazarları için büyük birer fon kaynağı ve uluslar arası fonlar için bir ara geçiş teşkil eder [6].

II. Başlıca Faaliyet Konuları

Kıyı bankalarının faaliyet konuları oldukça geniştir ve klasik bankacılık hizmetlerinin çoğunu kapsamaktadır, bu hizmetler şunlardır [1] :

- Mevduat kabulü
- Kredi verme
- Döviz ve dövizle bağlı işlemler
- Dış ticaret finansmanı
- Kredi sendikasyon düzenlemeleri
- Factoring, forfaiting, leasing
- Arbitraj, altın işlemleri
- Menkul kıymetler portföylerinin idaresi
- Tröst hizmetleri
- Yatırım fonları

Kıyı bankacılığı merkezlerinin her biri belli bir konuda uzmanlaşmaktadır. Örneğin Singapur, dolar üzerinden mevduat sertifikası ihracı ile para piyasalarına ağırlık verirken, Bahama Adaları, Panama ve İsviçre gibi merkezler gizli hesaplarla, kaçak fonlara kucak açmaktadır.

III. Kıyı Bankacılığının Sağladığı Faydalar ve Sakıncalar

III.1. Faydaları

Kıyı bankalarının, buldukları ülkeye sağlayabilecekleri faydalar, dolaysız faydalar ve dolaylı faydalar olarak iki kısımda incelenebilir.

III.1.1. Dolaysız Faydalar

Dolaysız faydaların başında kıyı bankacılığı uygulamasına izin veren ülkelerin bankaların faaliyetlerine karşılık talep ettikleri vergi ve lisans ücretleri gelmektedir. Genellikle görülen uygulamalara göre kıyı bankaları ya yıllık olarak lisans ücretlerine tabi tutulmakta ya da hiçbir lisan ücreti ödemeyip kazançlarına karşılık vergi ödemektedirler. Bunun iki istisnasını Singapur ve Filipinler oluşturmaktadır.

En çok tercih edilen uygulama, kıyı bankalarından belli bir oranda yıllık lisans ücreti tahsil etmektir. Genel olarak kayıt merkezlerinde kıyı bankalarından yıllık lisans ücreti talep edilmekte, fonksiyonel merkezlerde ise düşük düzeyde kurumlar veya gelir vergisi alınması yoluna gidilmektedir. Kıyı bankalarının faaliyetlerine getirilen sınırlamalar çok fazla olmamakla beraber, bunların sınırsız olmadıkları, çeşitli kurallara tabi oldukları da bir gerçektir. Vergilendirmenin olduğu ülkelerde elde edilecek dolaysız kazanç, kıyı bankalarının işlem hacimlerine, elde ettikleri karların büyüklüklerine bağlı kalmaktadır. Diğer yandan minimum sermaye zorunlulukları ve dispoñibilite uygulaması yapıldığı takdirde döviz girişi sağlama imkanları doğacaktır. Ayrıca bunların dışında ülkeler, çalışanların maaşları, iletişim gelirleri, bina kiralari gibi gelirler de elde etmektedir.

III.1.2. Dolaylı Faydalar

Dolaylı faydalar sayılabilecek hususlar ise kıyı bankalarının bölgeye gelmesi ile bazı yan sanayi dallarında ve hizmet sektöründe meydana gelebilecek gelişmelerdir. Bankaların talep edecekleri bilgisayar hizmetleri veren, büro malzemeleri yapan kuruluşların üretimini artmasının yanı sıra, ulaştırma, turizm, otelcilik gibi sektörlerde görülecek canlanmadır. Diğer yandan ülkede faaliyette bulunan bankalarla, uluslar arası büyük bankaların kontrollü bir rekabet ortamı içerisinde iç bankacılık sektörünün uluslar arası bankacılık işlemlerini öğrenmeleri ve uygulamaları, bankacılık sektöründe bu

şekilde know-how transferleri yapmaları, iç bankacılık sistemine kalifiye eleman yetiştirmeleridir. Dünya çapında bilinen uluslar arası sermaye piyasalarına girilebilmekte, ülkenin uluslar arası finans sisteminin işlerliği etkinleşmekte ve ekonominin daha hızlı büyümesine katkıda bulunabilecek olan uzman kadronun yetiştirilmesini sağlayabilmektedir [2].

Kıyı bankacılığının bir diğer dolaylı faydası da bankaların buldukları ülkeleri ekonomik açıdan kalkınmasına yardımcı olmasıdır. Finansman sıkıntısı çeken ülkeler kıyı bankacılığına izin verirken, hukuki düzenlemelerini, finansal ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak kendi bünyelerine uydurmakta ve global ekonomik yararlar sağlamaktadırlar. Kıyı bankalarının istenildiği takdirde ülke kalkınması, dış açıkların kapatılması, büyük projelerin finansmanı gibi global düzeyde yararları vardır.

Kıyı bankacılığının bankalar açısından en önemli faydaları, yerel bankacılık yasalarına, tabi olmamaları, kazançları istedikleri ülkeye transfer etmekte serbest olmaları, kısıtlayıcı hükümlere tabi olmamaları, gelir ve kurumlar vergisi ödememeleri, karşılık ayırma yükümlülüklerinin bulunmaması ve dolayısı ile fonlama maliyetinin düşük olmasıdır.

III.2. Sakıncaları

Kıyı bankacılığı, sağladığı tüm avantajlara karşılık, uygulanan liberal mevzuat ve esnek denetim esasları yüzünden sermayenin yurt dışına kaçırılmasına olanak tanıma gibi bazı sakıncalar doğurabilmektedir [7].

Kıyı bankalarının ihtisaslaşmış bankalardan olduğu düşünülürse, iç bankacılık sisteminin rekabet edemeyecek seviyede olması halinde, iç bankacılık sistemi bu uygulamalardan zarar görecektir ve bu uygulamalardan ülke vatandaşlarının ellerinde bulunan dövizler kıyı bankacılık merkezlerine akacaktır. Böylece kıyı bankalarında toplanan fonların o ülkeye faydası olmayacaktır. Ancak bu sakıncalar genellikle arzetmediğinden, ülkelerin iç konjonktür ve ihtiyaçları göz önünde tutularak değerlendirilmelidir.

Ancak kıyı bankacılığı merkezleri oluşturmanın maliyeti oldukça yüksektir. Eğer ülkede gerekli alt yapı mevcut değilse, bu uygulama için alt yapı kurmaya yönelik çalışmaların maliyeti çok yüksek boyutlara varabilmektedir. Bu nedenle kıyı bankacılığı merkezi oluşturmaya yönelik çalışmalarda ülkenin alt yapısının belirli bir düzeyde olması şartı aranmaktadır [7].

IV. Kıyı Bankacılığı Merkezleri İçin Gerekli Yapısal Şartlar

Kıyı bankacılığı uygulamasının normal bankacılık faaliyetlerinin dışında kalması ve yapıldığı konum itibarıyla kıyı bankacılığı merkezlerinin iç bankacılık için gerekli olanlardan farklı bazı ekonomik, hukuki v.b. özelliklere sahip olması gerekir. Bu nitelikler kıyı bankalarından beklenen hizmetlerin verilmesine zemin hazırlayıcı, olaylaştırıcı yönde olmalıdır.

Kıyı bankacılığı ve kıyı bankacılığı merkezleri için gerekli olan yapısal şartlar dört ana başlık altında incelenebilir [8].

IV.1. Ekonomik ve Mali Avantajlar

Bankaların kıyı bankacılığına girmesindeki temel nedenler ekonomik açıdan çok çeşitlidir. Kıyı bankacılığı merkezlerinde bulunması gereken avantajlar şu şekilde sıralanabilir :

- Vergi muafiyeti
- Yedek akçe ve diğer hukuki kısıtlamalardan kurtulmak
- Yabancı para ve sermaye piyasalarına girmek
- Uluslar arası işlemleri genişletmek ve mevcut müşterilere daha iyi hizmet sağlamak
- Saat farkı ve bölge sınırlamalarını aşmak
- Bazı tip uluslar arası ikrazların denetim ve yönetimini kolaylaştırmak.

Yukarıdaki avantajların sağlanmadığı bir ülkede çalışan bankalar ve çok uluslu şirketler, bu avantajlardan yararlanmak için ana ülke dışındaki kıyı bankacılığı merkezlerini tercih etmektedirler.

Merkezler kurulurken, tanınacak muafiyet ve serbestlikler genel olarak şunlardır :

a) Faiz oranlarının belirlenmesi konularında bankalar serbesttir. Faizler merkez bankaları tarafından belirlenmemekte diledikleri faiz oranları uygulanabilmektedir.

b) Belirli bir likidite, dispoñibilite oranı uygulanmaz.

c) Bazı merkezlerde dolaysız vergi olarak toplanan gelir vergisi ya da kurumlar vergisi tamamen kaldırılmıştır. Fakat bunun yerine yıllık olarak düşük sayılabilecek bir oranda lisans ücreti alınmaktadır. Gelir ve kurumlar vergisinin tamamen kaldırılmadığı merkezlerde de vergi oranları düşük düzeye indirilmektedir.

d) Bankaların müşterilerine ödeyecekleri faizlerden ve interbank işlemlerinden sağlanan faizlerden stopaj kesilmemektedir.

e) Mevduat münzam karşılığı yatırma zorunlulukları yoktur.

Kıyı bankacılığı merkezleri yukarıdaki genel avantajlar ve kolaylıkların yanında, aynı zamanda bölgenin veya ülkenin özelliklerine ek olarak başka avantaj ve kolaylıklar da sunabilmektedir. Örnek olarak, Lüksemburg'da bankaların batak alacaklarına karşılık ayırmaları için vergi kolaylıkları sağlanmaktadır. Bankalara tanınan bu mali avantajlar yalnızca kıyı bankaları ve kıyı bankacılığı kapsamında olan işlemler için geçerlidir.

Kıyı bankacılığı için gerekli temel ekonomik serbestiden bir diğeri de, bu bankaların yurt içindeki bankalardan farklı statüde olduklarının belirlenmesi, iç bankaların tabi olduğu kambiyo sınırlamalarına tabi olmamalarıdır. Çünkü kıyı bankalarının ana faaliyet konusu ve işlemlerinin tamamı yabancı para çerçevesinde gerçekleşmektedir.

Kıyı bankacılığı merkezleri için ekonomik açıdan önem taşıyan bir diğeri faktör, bu merkezlerin büyük işlem hacmine sahip uluslar arası düzeydeki belli başlı mali piyasalarda oluşturulması ya da bu merkezlerin yakınında kurulmasıdır.

Uluslararası bankalar, maliyet artırıcı resmi düzenlemelerin asgariye indirilmesi sonucu, kendi ülkelerinde bulamadıkları uygun ortamdan yararlanmak ve pazar paylarını korumak amacıyla kıyı bankacılığı merkezlerine girmişler ve sonuçta bu merkezlerdeki kıyı bankacılığı statüsünde bulunan bankaların işlem hacimleri önemli boyutlara ulaşmıştır.

IV.2. Siyasi İstikrar

Kıyı bankacılığı ve merkezleri için gerekli olan şartlardan bir diğeri de siyasi istikrardır. Kıyı bankacılığı merkezi olarak kısa sürede gelişme gösteren yerlerde siyasal sistemin oturmuş olduğu, istikrarsızlığa sebep olacak gelişmelerin ortaya çıkma ihtimalinin çok düşük olduğu görülmektedir. Siyasi istikrarın gerekliliği aynı zamanda ekonomik istikrar için de gereklidir.

IV.3. Altyapı

Bir uluslar arası bankacılık türü olan kıyı bankacılığı, teknolojik gelişmenin sağladığı en son kolaylıklardan yararlanmak zorundadır. Bankacılık sektörü bir hizmet sektörüdür ve vereceği hizmette çağa ayak uydurarak gerekli hızı ve kaliteyi sağlamalıdır. Kıyı bankacılığı ise daha teknik ve deniz aşırı olduğundan gerek telekomünikasyon açısından gerekse bilgisayar kullanımı gibi konularda teknolojiye maksimum derecede faydalanmak durumundadır. Telekomünikasyon imkanları merkezde son derece gelişmiş olmalıdır.

Kıyı bankacılığı merkezlerinde gerekli bir diğer alt yapı unsuru ulaşım'dır. Bu merkezlerde, kara, deniz ve hava yolları ile ilgili tüm sorunlar aşılmış olmalıdır. Özellikle belli başlı finans merkezleri ile büyük şehirlere sürekli sefer yapan bir hava yolu ağı ulaşım açısından son derece önemlidir.

Bilgisayar kullanımı açısından, uluslar arası borsalardan doneler elde edebilme yönünden milletlerarası hizmet veren bilgisayar terminalleri ile gerekli bağlantıların kurulmuş olması, bununla birlikte bilgisayar kullanımı ve genel olarak bütün bankacılık hizmetleri açısından yabancı bankaların hizmetlerini karşılayacak yabancı dil bilen, kalifiye yerli personeline altyapı olarak bulunması gerekir.

Bütün bu gerekli alt yapı, büyük bir maliyet unsuru teşkil etmektedir. Bu nedenle kıyı bankacılığı merkezi oluşturma çabasında bulunacak ülkeler bundan elde edecekleri yararlar, maliyet arasında iyi bir denge kurmalıdır. Gelişmiş finansal sisteme sahip ülkeler için, maliyet nispeten azdır çünkü alt yapı önceden mevcuttur.

IV.4. Hukuki Şartlar

Kıyı bankacılığının faaliyet konuları iç bankalarının faaliyetlerine paralellik gösterse de işleyiş şekli ve tekniği bu bankalardan farklı olduğu için, ayrı bir düzenlemeye tabi olması, bu farklılığın getirdiği doğal bir sonuçtur. Kıyı bankacılığının başarıyla uygulandığı merkezlerde sağlanan başarıya hukuki düzenlemelerin net, anlaşılır, yerinde ve ihtiyaçlar doğrultusunda hazırlanmış olmasının büyük katkısı vardır.

Kıyı bankacılığı konusunda daha önce belirtilen muafiyetler, hukuki düzenlemelerle garanti altına alınmalıdır; böylece bu konuda çalışmayı arzulanabilecek kuruluşlar güven duygusu içersinde, hukuki düzenlemelerle sınırları belli olan bir çerçevede çalışabilmelidir. Ancak sadece hukuki düzenlemeler güven duygusunu temin etmeye yetmeyebilir. Ülkenin başında olan hükümetlerinde bu konuda destek olmaları gerekir.

Kıyı bankacılığında bankacılık sırlarının korunması hukuki açıdan belli bir prosedüre bağlanmalıdır. Kıyı bankalarındaki mevduatın önemli bir kısmını gayri meşru yollardan elde edilen, kendine güvenli bir yer arayan fonlar oluşturabilmektedir. Bundan dolayı bu tür fon sahipleri bankacılık sırrının ne oranda korunduğuna bakarlar. Uygulamada kıyı bankacılığı merkezleri bankacılık sırrının azami oranda korunduğu yerlerdir. Bazı merkezlerde yasa dışı faaliyetlerden kazanç sağladığı iddia edilen kişilerin hesaplarına dahi ancak mahkeme kararı ile bakılabilmekte, sırdaş hep uygulaması hatta sahte isimle hesap açtırmanın dahi mümkün olması ve yetkili mahkemenin ancak istisnai hallerde sır ifşasına imkan vermesi göz önünde tutulursa, bazı kıyı bankacılık merkezlerinin (özellikle Karaippler)

önemli gelişme göstermesinde temel faktörlerden birinin sır muhafazasındaki başarısı olduğu vurgulanabilir. Bu durum konunun hukuki açıdan önemini göstermektedir.

IV.5. Bankacılık Sırrının Azami Ölçüde Korunması

Kıyı bankacılığı merkezleri diğer finansal merkezlerle göre bankacılık sırrının en katı biçimde korunduğu yerlerdir. Banka sırrının korunması yasal hükümlerle veya içtihatlarla garanti edilmekle birlikte sır ifşası istisnai durumlarda söz konusu olmaktadır.

Bazı kıyı bankacılığı merkezlerinin, özellikle Karaippler'deki kıyı bankacılığı merkezlerinin önemli gelişme göstermesinde temel faktörlerden birinin yatırımcıların kimliğinin saklanmasıdaki başarı olduğu görülmektedir.

IV.6. Diğer Şartlar

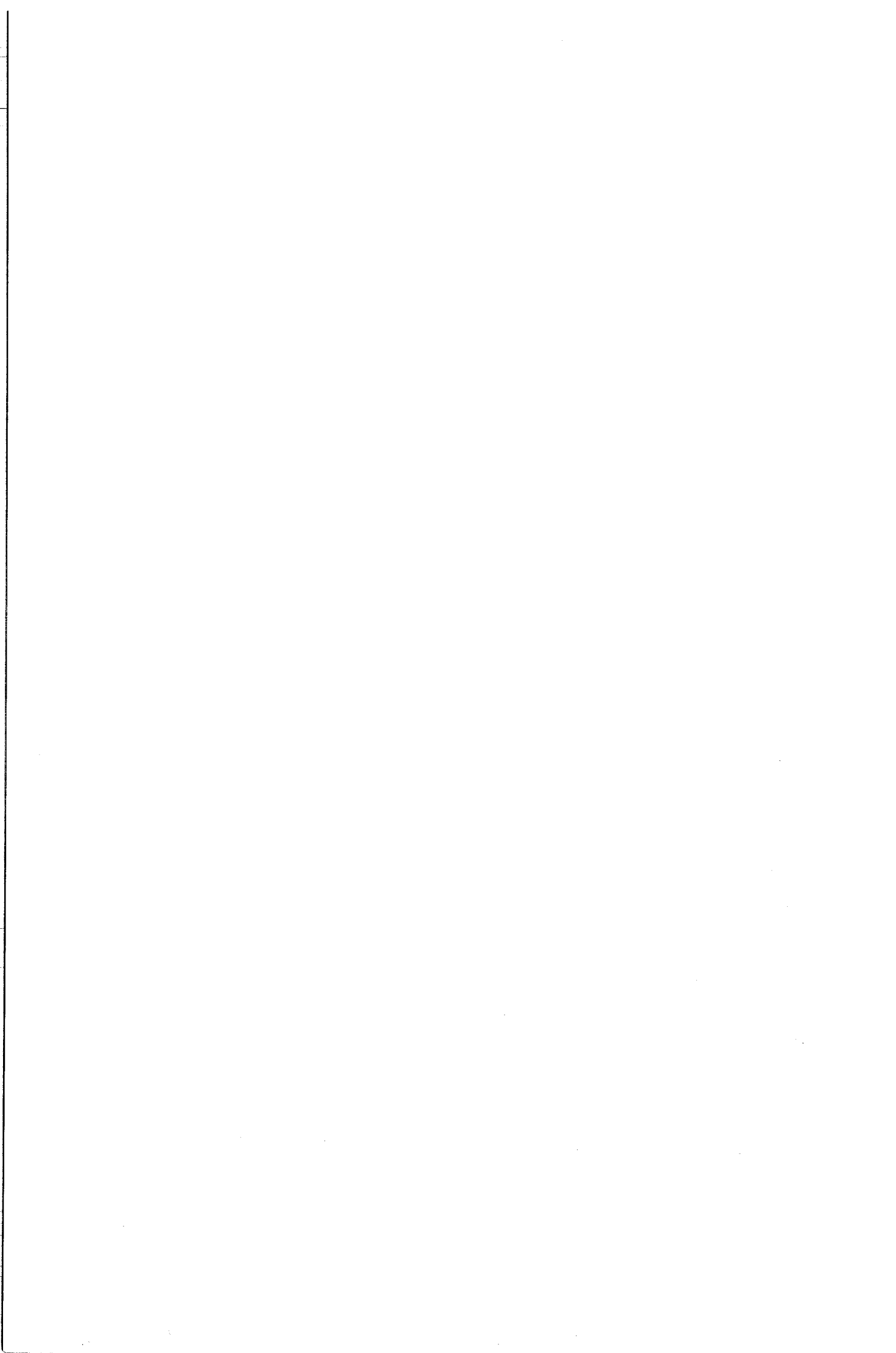
Kıyı bankacılık merkezlerinde hangi kuruluşlara lisans vereceği ve yatırım yapan kuruluşların şahsi niteliği çok önemlidir. Kötü niyetli kuruluş ve yatırımcıların merkezden çekilmesine neden olmaktadır. Öte yandan kanun dışı faaliyetler (uyuşturucu kaçakçılığı gibi) kıyı bankacılığı merkezlerini olumsuz yönde etkilemektedir.

IV. SONUÇ

Uygun yasal düzenlemeler sayesinde finansal faaliyetlerin sınırlama olmadan serbestçe ifa edilmesine olanak vermesinin yanı sıra, sağladığı vergisel avantajlarda finansal araçlara buldukları ülkenin denetimi dışında kalan bir alanda geniş bir hareket imkanı sağlayan ve fonlar için güvenli bir ortam yaratan off-shore finans merkezleri, uluslar arası fonların kullanımında önemli bir aracılık görevini de yerine getirmekte ve sayıca az olmalarına rağmen çok büyük işlem hacimlerine ulaşmaktadır [9]. Ülkemizde bankaların topladıkları mevduatın yasal karşılıklar nedeniyle maliyeti yüksek olduğundan, bankacılıkta rekabetin ön plana çıkmasına sebep olmakta dolayısıyla müşterilere kazandırılacak ek faydalar ilgili bankaya fon akışını hızlandırmaları esas olmaktadır. Bu nedenle bankalar kârlarını arttırabilecekleri vergisel avantajlar sağlayarak müşterilerini memnun edecekleri yeni çözümler aramaya itilmeleri off-shore bankaların faaliyetlerinin artmasına, hızla yaygınlaşmasına sebep olmaktadır. Bu durum gerekli yasal düzenlemelerin yapılmasını, tasarruf sahiplerinin mevduatlarının güvence altında tutulabilmesi için gün geçtikçe zorunlu hale getirmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Ersan, İhsan, "Dünya'da ve Türkiye'de Kıyı Bankacılığı", **Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi**, İstanbul, 1986, s.52-53.
- [2] Varlık, Hüsnü, **Off-Shore Bankacılık Merkezleri**, Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara 1987, ss.33, 38.
- [3] Ekren, Nazım, **Uluslar arası Bankacılık ve Türkiye Örneği**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları Ekonomi Dizini 21, Ankara 1986, s.67.
- [4] Tiryaki, Çiğdem, "Kıyı Bankacılığı", **Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt I, Sayı I, Ocak 1990.
- [5] -----, "Kıyı Bankacılığı", **Dünya Gazetesi**, 14 Eylül 1990.
- [6] Apak, Sudi, **Uluslar arası Bankacılık ve Finansal Sistemleri**, Emlak Bankası Yayınları, İstanbul, Eylül 1993, s.119.
- [7] Kalça, Adem, "Kıyı Bankacılığının Sağlayacağı Bazı Faydalar ve Sakıncalar", **Dünya Gazetesi**, 20.09.1992.
- [8] Günday, Lale, **Kıyı Bankacılığı Semineri**, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 1992, s.6.
- [9] Özdemir, Ayşe; Özdemir, Erhan, "OFF- Shore Cennetlerinin Dayanılmaz Çekiciliği", **Active, Bankacılık ve Finans Dergisi**, Yıl:2, Sayı:10, Aralık 1995, s.6.



ELEKTRONİK TİCARETTE “DOMAIN” ADI ve “WEB-HOSTING” ŞİRKETİ SEÇİMİ

Uğur YOZGAT¹, Uğur ÜNLÜER², Adina BEHARYAKAR³

¹M.Ü., İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Prof. Dr.

^{2,3}M.Ü., İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Uluslararası İşletmecilik Y.L. Programı

Abstract: The Internet is becoming the foundation for new business models, new business processes, and new ways of distributing knowledge. Companies can use the Internet and networking technology to conduct more of their work electronically, seamlessly linking factories, offices, and sales forces around the globe. I-Commerce companies should carefully select their domain names, and register it. The selection of the web-hosting company is also important for being successful in e-commerce.

I. GİRİŞ

İnternetin gelişmesiyle paralel olarak büyüyen internet ticareti şirketlerin yeni pazarlarına açılmalarını, satış maliyetlerini önemli oranda düşürmelerini, iş süreçlerindeki gereksiz faaliyetlerden kaçınmalarını, tedarikçileriyle daha yakından ve uzun süreli birliktelikler kurmalarını sağlamış ve günümüzde öneminin her geçen gün daha da arttığı zamanı etkili ve verimli bir şekilde kullanma imkanını vermiştir.

İnternet ticareti, şirketlerin varlıklarının sürdürebilmeleri için artık bir araç olarak değil, amaç olarak görülmeye başlamıştır. Yönetim konusunda isim yapmış “guru”lar seminerlerde ve konferanslarda şirketlerin internet ticaretine ne şekilde hazırlanmaları gerektiğinin üzerine durmaktadırlar.

“İnternet ticareti” kavramı, araştırmada elektronik ticaret başlığı altında incelenmiş ve birçok kaynakta kullanıldığı gibi elektronik ticaret kavramının içinde yer almıştır.

Yapılan çalışmada, elektronik ticaretin tanımına, şirketler açısından önemine, geleneksel değerler zinciri yaklaşımını ne ölçüde etkilediği incelenmiş, elektronik ticaretin platformu olarak kabul edilen internetin önemi, internette arama yapma, elektronik ticarete atılmak isteyen şirketler için önem taşıyan “Domain” adının ve Web-hosting şirketinin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken kriterlere değinilmiştir.

II. ELEKTRONİK TİCARET

Elektronik ticaret, genel bir tanımlamayla, mal alım ve satımının tüketiciler tarafından elektronik ortamda gerçekleştirildiği bir süreci ifade eder. Elektronik ticaretin en büyük destekçisi internettir. Bu bağlamda interneti ticari bir pazar olarak düşünmek mümkündür. Günümüzde internetin sağladığı zengin ortam (örneğin, interaktif elektronik bir vitrinin yaratılması, renkli elektronik broşürler) elektronik ticaretin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Gelecek dört sene içinde tüketicilerin 130 milyar dolar harcamaları beklenen elektronik ticarete yer almak isteyen bir organizasyon teknolojiyi, işletmenin iş modelini daha basit ve kolay yönetebilen (streamline) bir hale getirmede, maliyetleri düşürüp tasarrufları yaratmada, verimliliği arttırmada; müşterilerle, tedarikçilerle ve ortaklarla daha yakından ilişkiler kurmada kullanabilmelidir [1]. İnternetin şirketlere sağladığı kazançlar arasında uzmanlaşma açısından yarattığı rekabet fırsatı, hataların azaltılması, işlem süresinin kısaltılması, ve sabit maliyetlerden tasarruf sağlayarak ticari işlem maliyetlerinin düşürülmesi, coğrafi olarak uzak yeni piyasalara erişim olanağı yaratması gelmektedir [2]. Büyük bir hızda gelişen elektronik ticaret yeni iş yapma biçimlerini mümkün kılmakta ve yeni işletme modelleri yaratmaktadır. Thomas Siebel ve Pat House, internette öncü olan şirketlerin endüstrilerini yeniden şekillendireceklerinden bahsetmektedirler [3]. Bu durum göz önüne alındığında, sanal şirketlerin hızlı büyümeleriyle, üreticiler ürünlerinin satışını herhangi bir aracı kurum kullanmadan yapma olanağını yakalamışlardır. Elektronik pazarın aracılığı (perakendecileri vb.) ortadan kaldırması, üreticilerin elektronik satış için gerekli araçlarla donatılmış olmalarının önemini ortaya koymuştur. Elektronik ticaret, günümüzde yeni bir çağ açmakta ve adeta tarihi yeniden yazmaktadır [4]. Ecomworld adlı web sitesinde Tiffany Wilken tarafından yazılan makalede internet bankacılığının şirketlerin operasyon maliyetlerini (operating costs) düşürdüğünü, yeni hizmetler sağlama imkanı yarattığını, ve bire-bir (one-to-one marketing) pazarlamayı mümkün kıldığından bahsedilmiştir [5].

Elektronik Ticaretin Çeşitleri

Economist dergisinin web sitesinde çıkan bir makalede elektronik ticaretin bölümleriyle ilgili bilgiler verilmiştir. Bu bölümler şunlardır [6]: işletmeden işletmeye (business to business), işletmeden tüketiciye (business to consumer), tüketiciden işletmeye (consumer to business), ve tüketiciden tüketiciye (consumer to consumer).

İşletmeden işletmeye (B2B)' de elektronik ticaret, tedarikçilerin General Electric gibi büyük şirketlerle olan iş ilişkilerini düzenler. İşletmeden tüketiciye (B2C) yapılan elektronik ticaret Amazon.com gibi web'deki normal perakende eylemini içerir. Tüketiciden işletmeye (C2B)'de ticaret, uçak yolcularının biletler için teklifte bulunmalarıyla ilgilidir. Tüketiciden tüketiciye (C2C) yapılan elektronik ticaret tüketicilerin açık artırma tekliflerinde bulunmalarını gösterir. Örnek olarak Ebay.com adlı site verilebilir.

Aynı sitede Boston Consulting Group'tan Philip Evans ve Thomas Wurster'in perakendecilik endüstrisinde web'in etkilerini ölçümleyecek üç faktörde yer almaktadır. Bu üç faktörden etki alanı (reach) web sayfasının hedef müşteri kitlesinin büyüklüğünü, zenginlik (richness) hizmetlerin karmaşıklığını ve kişilere göre özelleştirilebilir olduğunu, yakın ilişki (affiliation) ise müşterilerin isteklerine yanıt verebilmeyi belirtmek için kullanılır.

Economist.com'dan alınan başka bir makalede ABD'nin ticari web sayfalarının %90'ına egemen olduğu belirtilmektedir [7].

Bill Gates "Düşünce hızında çalışmak" adlı kitabında elektronik ticarete yer almak isteyen şirketlere bilgiyi zamana tercih etmelerini, Satışlar ve hizmetler için dijital dağıtımın gerektiğini, ve müşterilerin sorunlarını kendilerinin çözebilmeleri için müşterilere dijital araçlar sağlanması gerektiğini belirtmektedir [8].

Elektronik ticaret alanında Singapur ve Malezya elektronik ticaret ve bilgi sistemleri alanında önemli aşamalar kaydetmişlerdir. Singapur, SingONE adındaki bilgi işlem ve elektronik ticaret alanında Asya'nın ilk yerel ağı olma özelliğini taşımaktadır [9]. Malezya'nın kurduğu MSC (Malaysia's Multimedia Corridor) bilgi sistemi bilgiye ve elektronik ticaret sitelerine son derecede hızlı ulaşım yolu sağlamaktadır [9].

III. INTERNET

Internet, bilimsel ve teknolojik gelişmenin önemli bir etmeni, taşıyıcısı, kendisi sürekli değişen, bilgi teknolojilerini değiştiren, giderek toplumu ve yaşamın tüm boyutlarını değişime zorlayan bir teknolojiler kümesidir [10]. Teknik olarak ifade etmek gerekirse, bilgi otobanı olarak tanımlanan internet; kısaca net, dünyanın en büyük bilgisayar ağına (network) verilen addır.

Dünyadaki binlerce ağı birleşmesinden meydana gelir. Birçok kişi okuldan ve çalıştıkları yerlerden sağlanan ağlar aracılığıyla internete bağlanır. Belirli bir ücret karşılığında internete erişim hizmeti veren ve Internet Servis Sağlayıcıları (ISP-Internet Service Provider) olarak adlandırılan ticari kuruluşlar (örn; e-kolay,superonline, ixir, turk nokta net) ise genelde ev kullanıcılarının ve küçük işletmelerin internete açılış kapısıdır. İnterneti oluşturan ağların hepsinin sahibinin olmasına karşın, internet bu ağların birleşiminden meydana gelen bir bütün olarak kabul edildiği için sahihsizdir. Merkezi bir yönetimi veya merkezi hizmetleri yoktur. İnternetin belli başlı kullanım alanlarını şöyle sıralamak mümkündür: Elektronik posta, bilgi alma, bilgi sunma, alışveriş, haber grupları, sohbet.

IV. "DOMAIN" ADI SEÇİMİ

Domain adı bir anlamda "şirketlerin dünyaya açılan kapısı" olarak kabul edilebilir. Bu nedenle seçimi özenle yapılmalıdır. Düşünülen domain adının başkası tarafından kaydedilmediğini tespit etmek için arama motorlarına ve kayıt işini yapan şirketlerin web sayfalarına bakılmalıdır. Domain isminin kayıtlı olmadığından emin olunduktan sonra kayıt işlemlerine başlanmalıdır. Ebiz101.com, domain adının seçiminde aşağıdaki faktörlere dikkat edilmesi gerektiğinin üzerinde durmaktadır [11]:

- Nokta (dot) com ile biten domain adlarının önemi: .com ile biten domain adları, net ile biten domain adlarına göre daha çok tercih edilir. Bunun sebebi birçok kişinin domain adının sadece ana bölümüyle ilgilenip, sonuna nokta com koymasındır.

- Mümkün olabilecek istisnalar: Birçok şirket sonu .com ile biten domain adı aldığı halde, başkaları tarafından taklit edilme olasılığına karşı .net ve .org ile biten domain kodlarını da rezerve etmektedir. Sonu .net ve .org ile biten domain adları, şirketin sonu .com ile biten sitesine yönlendirilmelidir.

- Kısa domain adının tercih edilmesi: Müşteriler, birbirine içerik yönünden benzeyen birçok farklı adı seçmek zorunda kaldıklarında diğerlerine göre daha kısa olan domain adını tercih ederler.

- Tirelerden (hyphen) mümkün olduğunca kaçınılmasının gerekliliği: Müşteriye tire çizgisi içeren bir web sayfasının adı söylendiğinde, müşteriye sayfanın adında tire bulunduğu hatırlatılmazsa müşteri sayfaya ulaşamayabilir. Örneğin; e-kolay.net.

- Yanlış telaffuz edilmesi muhtemel isimlerden kaçınılmasının gerekliliği: Yanlış telaffuz edilen isimler, müşterilerin sayfaya ulaşamamalarına, karışıklığa ve potansiyel müşteri kaybına yol açabilir.

- Alfabetik sıraya göre ad bulmanın önemi: Web sayfası en uygun seçim için birden fazla ad öneriliyorsa,

alfabede önce gelen harfle başlayan isim tercih edilmelidir. İnternetteki birçok liste, web sayfası isimlerini alfabetik sıraya göre düzenler. İnternette gezi yapan kişi ismi önce gelen web sayfasına daha çabuk ulaşır ve sayfayı ziyaret etme olasılığı artar.

- Tanımlayıcı isim seçiminin önemi: Web sayfasında pazarlanan ürünlerin niteliğine göre isim seçimi yapılmalıdır. Örneğin, siteniz ofis ürünleri satıyorsa, siteye internetürünleri.com şeklinde isim vermek yanlıştır. Ofis ürünleri arayan kişiler bu durumda sayfayı ziyaret etmeyeceklerdir. Aynı şekilde isim, fazla sınırlayıcı olmamalıdır. Amazon.com istediği alanda genişleyebilme olanağına sahiptir. Bu siteye Amazon.com yerine kitaplar.com adı konmuş olsaydı çocuk oyuncakları ve elektronik malzemelerin satışı yapılamayacaktı.

- Nadir bulunan isimlerin marka yaratması gerekir: Bu maddenin olumlu ve olumsuz yanları vardır. Olumlu yanı, "Yahoo" gibi dikkat çeken bir nadir isim hafızada daha kolay kalabilir. Aynı zamanda şirketin istediği alanda genişleme ihtimalini güçlendirir. Olumsuz yanı ise, nadir bulunan bir ismi pazarlamanın oldukça maliyetli oluşudur.

- Offline şirketlerle ilgili isimler: Eğer daha önce kurulmuş olan iş alanının bir kolu olabilecek bir site tasarlanıyorsa, daha önce kullanılan isim kullanılabilir. Eğer bu isim başkası tarafından tescil (register) edildiye, o ismin varyasyonları denenebilir.

Son olarak yeni bir isim tasarlanıyorsa ve bu isim başkası tarafından tescil edilmediyse, ismin mümkün olan en kısa zamanda satın alınması ve kayıt edilmesi gerekir. Günde milyonlarca ismin tescil edildiği düşünüldüğünde, hızlı davranmanın önemi ortaya çıkar. Kayıt işlemi yapan birçok şirket vardır. Bu şirketlerden bazıları www.medyatext.com, www.greatdomains.com, www.bizland.com, www.registryweb.com, www.networksolutions.com 'dur. Kayıt işlemi yapan şirketlere isim kaydı için belli miktarda ücret yatırılması gerekir. Domain ismi kayıt ücretleri \$13' a kadar düşmüştür. Domain isminin kayımdan sonra tescil işlemi yapılmalıdır. Tescil işlemi yalnızca ismi, yalnızca logoyu ya da her ikisini de kapsayabilir. Amerika'da tescil işlemi U.S. Patent ve Trademark sitesi online olarak yapılmaktadır.

V. "WEB-HOSTING" ŞİRKETİ SEÇİMİ

Web-Hosting şirketi, hazırlanan web sayfalarını kendi hizmetçilerinde (server) saklayacak alanı (disk space) yaratmakla, ve ziyaretçilerin sayfaya sorunsuz ulaşabilmeleri için gerekli önlemleri almakla sorumludur. İnternete erişim hizmetini veren İnternet Servis Sağlayıcıları (ISP-İnternet Service Providers) web-hosting hizmeti vermektedir. Bunun yanında sadece Web-hosting hizmeti için kurulmuş şirketler de vardır. Web-hosting

hizmeti ücrete tabidir. Genelde domain name hosting hizmeti veren şirketler domain name kaydı (registration) hizmetini de verirler. Ücretli web-hosting şirketleri arasında www.medyatext.com, www.greatdomains.com sayılabilir. Ücret almadan web sayfalarına banner koymak suretiyle hosting sağlayan şirketler de mevcuttur. Bu şirketlerden www.bizland.com, Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Programı'nın web sayfasına hosting hizmeti sağlamaktadır. E-biz101.com adlı sitede web-hosting şirketi seçerken göz önünde bulundurulması gereken faktörler sıralanmıştır [12]:

- Köklü, güvenilir, müşteri hizmetlerine önem veren büyük şirketler seçmenin önemi: Büyük, popüler şirketlerin gelişmiş teknolojiyle birleşen güçlü altyapıları web sayfası kurma sürecini kolaylaştırır.

- Şirket merkezinin yerinin öneminin olmaması: Her türlü faaliyetin internette yapılmasından dolayı, web-hosting hizmeti sağlayan şirketin merkezinin yakınlığı önemli değildir. Fakat, müşteri hizmetleri için kurulan 800'lü ücretsiz aranabilen hatlar her büyük web-hosting şirketinin verdiği hizmetlerin başta gelenlerindenidir.

- Elektronik ticaret yetenekleri: Halen elektronik ticaret yapma konusunda isteksiz olan şirketler, ileride elektronik ticaret yapmaya başladıktan sonra web-hosting şirketinin ihtiyaçlarını karşılamasını beklerler. Her zaman şirketle beraber büyüyecek bir web-hosting şirketi seçilmelidir.

- Disk kapasitesi: Web sayfasının bilgisayarların dosya alanında ne kadar yer işgal ettiğini gösterir. Küçük çaptaki elektronik ticaret şirketlerinin web sayfaları 10 MB'tan (megabytes) az yer kaplar. Bu nedenle web-hosting şirketinin ekstra ücret talep etmeden en az 10 MB disk alanını müşterisine ayırabilmesi gereklidir.

- Veri transferi izni: Bir ayda ulaşılmasına izin verilen dosyaların miktarını tespit etmekte kullanılır. Her web hosting şirketinin belirlediği standart bir veri transfer izni vardır. Ek veri transfer izinleri ek maliyet getirir. Bu nedenle web sayfası hazırlanırken, potansiyel trafiği göz önünde bulundurulmalıdır..

- Elektronik posta hizmeti vermesi: Web-hosting hizmeti veren bütün şirketler, seçilen domain adına göre elektronik posta hizmeti verirler. Örneğin, www.audio.com adı seçilmişse, şirketin elektronik posta adresinin sonu @audio.com ile bitecektir. Ancak birden fazla elektronik posta adresi istenmişse, bu amaca hizmet edecek uygun şirketin seçilmesinin önemi vardır.

VI. SONUÇ

Ekonomide etkinliği ve verimliliği arttıran, daha az girdi kullanılarak daha çok ve daha nitelikli ticaret yapılmasına ve ekonominin işlerliğini arttıran elektronik ticaret, küreselleşen dünyada çok hızlı bir büyüme göstermektedir.

Elektronik ticaretin büyümesi, internet kullanıcılarının ve elektronik ticarete atılan şirketlerin sayısı, ve internette güvenliğin sağlanmasıyla doğru orantılıdır. İnternet kullanıcılarının sayısı elektronik ticarete atılan şirket sayısı her geçen gün artmaktadır. Ancak güvenlik konusunda çözüm bekleyen birçok sorun bulunmaktadır. İnternetin merkezi bir sahibinin olmaması yasal düzenlemelerin yerel kapsamda organize edilmesini mümkün kılmıştır. Yerel kapsamdaki yasal düzenlemelerde farklılıkların olması sorunu daha karmaşık bir hale getirmektedir. Bu nedenle internette ve elektronik ticarete yasal düzenlemelerin ülkeler arasında eş güdümlü olarak yapılması gerekmektedir.

Elektronik ticarete kullanılan araçların yeni versiyonlarının çıkması bu araçların kullanıcılar tarafından daha kolay kullanılmasını sağlamıştır. ISDN hatlarının modemlerin yerini almaya başlamasıyla internete bağlantı hızlanmıştır. Bağlantı hızının artması kullanıcıların daha kısa zamanda daha çok siteyi gezme imkanı yakalamasını sağlamıştır.

Son zamanlarda internette özelleştirmenin (customization) artması kullanıcıları kendilerini web sitelerinin bir parçası olarak görmelerini sağlamış ve web sitelerinin trafiğini arttırmıştır.

Elektronik ticaretteki hızlı gelişmenin devam etmesi beklenmektedir. Şirketlerin normal yollardan yaptıkları iş süreçlerinin elektronik ticaret ile daha kolay ve etkin bir şekilde yapılmasının mümkün olabileceğini tespit etikten sonra elektronik ticaretin nimetlerinden faydalanmaları küreselleşmenin boyutlarını genişletecektir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] -----, <http://www-3.ibm.com/e-business/overview/28210.html>
- [2] Bozkurt, Veysel, **Ekonomik, Toplumsal, Teknik ve Yasal Yönleriyle Elektronik Ticaret**, Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2000, s.10
- [3] Siebel, Thomas M.; House, Pat, **Cyber Rules – Strategies for Excelling at E-Business**, Currency Books, 1999, s. 117.
- [4] Ekin, Nusret, **Bilgi Ekonomisi'nde Elektronik Ticaret**, Mega Ajans Yayınevi, 1998, s.159.
- [5] Wilken, Tiffany, <http://www.ecomworld.com/html/articles/digeco.htm>, 1998.
- [6] -----, http://www.economist.com/displayStory.cfm?Story_ID=285533, 24 Şubat 2000.
- [7] -----, http://www.economist.com/displayStory_ID=285623, 24 Şubat 2000.
- [8] Gates, Bill, **Business at the Speed of Thought**, Warner Books, 1999, s.11.

[9] Bullis, Douglas, **Preparing for Electronic Commerce in Asia**, Quorum Books, 1999, ss.68-71.

[10] Akgül, Mustafa, <http://www.sanalrehber.com/rbusiness/eticaret/internet.html>, Aralık 1998.

[11] -----, http://www.ebiz101.com/consider_domain_name.htm

[12] http://www.ebiz101.com/web_hosting_standards.htm.

BASIN YAYIN GİRİŞİMLERİNDE AMAÇ, KAMU YARARI VE YASAL DÜZENLEMELER GEREĞİNİN İRDELENMESİ ÜZERİNE

Binali DOĞAN

M.Ü.İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Doç. Dr.

Abstract: Increasing trend in the liberal paradigm and globalization, brought the need of discussion Public interest and new regulation in the broadcast industry. In this study, the objectives of a business firm related with those regulations are reexamined considering the developments in social, economical and technological factors.

I.GİRİŞ

Liberal paradigmanın artan etkisi ve kitle iletişim alanındaki küreselleşme sürecine paralel olarak değişen koşullar nedeniyle bu alana ilişkin kamu yararı anlayışı ile kamu yararına yönelik yasal düzenlemeler yoğun bir biçimde tartışılır hale gelmiştir. Tartışmaların odak noktası, özel sektör girişimlerinin kamusal veya yarı kamusal mal ve hizmet ürettikleri varsayımına dayanmaktadır.

Kitle iletişim alanında faaliyette bulunan özel sektör girişimleri özde kar amaçlı girişimlerdir. Ancak, bu girişimlerin ürettikleri mal ve hizmetlerin kitlelilik ve içerik özellikleri, beraberinde kamu yararı düşüncesini ve buna yönelik yasal düzenleme gereğini gündeme getirmektedir. Diğer yandan, bu alana ilişkin geleneksel anlayış, değişen koşullar nedeniyle tartışılır hale gelmiştir.

Bu çalışmada, basın yayın girişimlerinin amaçları ile kamu yararı ve kamu yararına ilişkin yasal düzenlemeler gereği değişen koşullar ışığında irdelenmeye çalışılmıştır.

II. BASIN YAYIN GİRİŞİMLERİNDE AMAÇ

II.1. Genel Olarak Özel Girişimlerin Amacı

Mülkiyeti kamuya ait olan girişimler bir yana bırakılırsa, geriye kalan girişimlerin amaçlarının kar olduğu tartışmasız kabul edilmektedir. Ancak kitle iletişim alanında faaliyet gösteren özel mülkiyete tabi girişimler söz konusu olduğunda, bu işletmelerin hem kar amaçlı oldukları, hem de yarı kamusal mal ve hizmet ürettikleri, başka bir ifadeyle kamu yararına yönelik olarak faaliyet gösteren girişimler olduğu vurgulanmaktadır [1-5].

Basın yayın girişimleri, belli bir amaç ve görece belirli bir kitleye yönelik olarak faaliyette bulunan iktisadi

kuruluşlardır. Bu çerçevede içinde tüm iktisadi kuruluşlar gibi basın yayın girişimlerinin de kar amaçlı kuruluşlar olduğu kuşkusuzdur. Basın yayın alanındaki kamu yararı düşüncesi aşağıdaki dayanaklarla açıklanmaktadır.

II.1.1. Basın Yayın Girişimlerinde Kamu Yararı Düşüncesi

II.1.1.1. Kamu Yararı Kavramı

Kamu yararı, genel olarak kamunun gereksinimlerini karşılamak veya toplumsal çıkarlarla ilgili olma anlamını içerir. Kavramın çerçevesi, hizmetin devlet veya kamu tüzel kişilerinince veya bunların denetim ve gözetimi altında olmasını, genel ve ortak gereksinimlerin karşılanmasını, hizmetin sürekliliğini ve toplum üyelerine eşitçe sunulma özellikleri sınırlanır. Diğer yandan kamusal mal ve hizmetlerin yasal bir çerçeveye oturması gerekli görülmektedir. Yasal çerçeve ise toplumsal değerler temeline dayanır. Kamu yararı konusunun tartışılmalı özellik göstermesinin temel nedeni, bunun toplumsal değerlere dayanmasından kaynaklanmaktadır. Kamu yararı kavramının bu çerçevesi kamu kurumlarının mal ve hizmet üretimine yönelik ana çerçevesidir. Özel mülkiyete tabi basın yayın girişimlerinin kamu yararı ile ilişkilendirilmesi ise daha başka dayanaklarla açıklanabilir. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir.

II.1.1.2. Basın Yayın Hizmetlerinin Kamu Yararı Sayılma Nedenleri

a) Hizmetin Kitlelilik Özelliği

Genelde tüm mal ve hizmetler toplumsal işbölümü çerçevesinde toplumun ihtiyaçlarına yönelik olarak üretilir. Üretilen mal ve hizmetler ne kadar geniş kitlelere cevap veriyor ise bu mal ve hizmetler o ölçüde toplumsal duyarlılık konusu olmaktadır. Buna karşılık, geniş kitlelerin ihtiyaçlarına cevap veren her mal ve hizmet kamu yararı kabul edilip yasal düzenlemelere konu olmamaktadır. Bu nedenle, bir mal veya hizmetin kamusal mal veya hizmet olması için geniş kitlelere yönelik olması gerekli ancak yeterli değildir denilebilir. Nitekim basın yayın hizmetlerinin yarı kamusal mal veya hizmet olarak kabul edilmesinin bir nedeni kitlelilik

özelliği ile açıklanmaktadır. Kitle iletişim araçlarının gelişmesi ile iletişim hizmetinin kamusal nitelikli hizmet olarak düşünülmesi arasında bir paralellik görülmektedir [4,6,7]. Ancak tek başına bu özellik bu tür hizmetlerin kamusal veya yarı kamusal hizmet olarak kabul edilmesi için yeterli değildir. Kamusal veya yarı kamusal için bilgi ikinci özellik olarak kabul edilmektedir. Bu tür mal ve hizmetlerin bilgilendirme işlevi taşıması en az kitlelilik özelliği kadar önemli kabul edilmektedir.

b) Bilgilendirme Özelliği

Basın yayın hizmetlerinin ikinci ve temel özelliği, bilgilendirme ve bilgilendirmenin aynı zamanda taşıdığı kitlelilik özelliğidir. Basın yayın girişlerinin faaliyetleri öz olarak bilgi veya bilgi temellidir. Dar açıdan bakıldığında bilgi pek önemli görülmemektedir. Buna karşılık, birey ve grupların tutum ve davranışları ile ilişkilendirildiğinde, bilgin çok büyük bir öneme sahip olduğu görülür. Başka bir ifadeyle bilgi öğrenmenin temelidir. Öğrenme ise, deneyimlerden, uygulamalardan ve kuramsal düşüncelerden elde edilen bilgilerle tutum ve davranışların değişmesi sürecidir [8]. Bu bağlamda toplumsal düzenin her alanında bilgiye dayanan ikilemlerle karşı karşıya kalırız. Üretim, teknoloji, hukuk sistemi ve siyasal sistem, bilgi ve bilginin paylaşım temeli üzerine oturur. Geniş anlamda kamu düzeni, sorun çözme sürecinde öğrenilmiş, işlevselliği olan, bu nedenle de yeni kuşaklara veya yeni katılan üyelere sosyalizasyon yoluyla aktarılan ve sonuçta paylaşılan değerlere, normlara temel teşkil eden bilgiye dayanır [9].

Belli bir dönemde kamu düzeni olarak kavramlaştırdığımız toplumsal durum, çeşitli ikilemler arasında bir geçici denge durumudur. Birey ve toplumun doğayla mücadelesi (üretim süreçleri), toplum halinde yaşamaktan kaynaklanan sorunların çözülmesi ve metafizik alana ilişkin oluşmuş kurallar, yöntemler, gelenek ve görenekler, tutumlar, değerler ve inançlar bilgi ve öğrenme temeline dayanan zihinsel programlamalardır [10]. Sosyalizasyon olarak kavramlaştırılan zihinsel programlamanın ikili bir karakteri vardır. Bir yönüyle zihinsel programlama, belli tarihsel koşullarda sorun çözme sürecinde öğrenilmiş ve sorun çözme işlevselliğine sahiptir. Bu nedenle de paylaşılan kültür olarak toplumu bütünleyici özelliğe sahiptir. Başka bir deyişle kamu düzenini oluşturan aksiyomatik bilgilerdir [11]. Kamu düzeni olarak tanımlanan toplumsal denge durumu bu aksiyomatik bilgilerle açıklanmaktadır.

Diğer yönüyle zihinsel programlama konusu olan kurallar, gelenek ve görenekler, değerler ve inançlar, değişime karşı direnç gösterirler. Çünkü değişim, mevcut kamu düzeninin bozulması anlamına gelir. Bilgi, hem kamu düzeninin korunması, hem de, değişime neden olacak ikili bir özelliğe sahiptir. Bilginin hangi yönde gelişmelere neden olacağı ise, bilgiye hakim olma durumuyla ilintilidir. Bu açıdan bakıldığında bilgi, bir

yanıyla ve amaçlı olarak mevcut düzenin toplumun tüm üyelerince paylaşılmasına hizmet edebileceği gibi, değişimin hızlandırılmasına da hizmet edebilir.

Bilginin mevcut kamu düzeninin korunması yönünde kullanılması yalnızca siyasal otorite tarafından değil aynı zamanda toplumun çeşitli kesimlerince de arzulanır. Diğer yandan, farklı alt kültürler, değişim yönünde baskıda bulunur ve gene bilgi bu konuda bir araç niteliği taşır.

Bilginin bu ikili işlevi nedeniyle basın ve yayın alanındaki mal ve hizmetler, kamusal veya yarı kamusal mal ve hizmetler olarak kabul edilmekte ve yasal düzenlemelere konu olmaktadır.

c) Bilgilendirme ve Siyasal Boyut

Yöneten-yönetilen ayrışmasında her toplumun tabii olduğu bir sistem mevcuttur. Bu sistem farklı toplumlarda farklı özellikler taşımaktadır. Bu farklı özellikler yönetenleri sahip olduğu hakimiyet düzeyi ile ilgilidir. Genel olarak yönetenler hakimiyetlerini artırma buna karşılık yönetilenler ise bu hakimiyet sınırlarını daraltma eğilimindedirler. Yönetenlerin hakimiyet sınırlarının nerede biteceği ise iki farklı grubun tarihsel koşullarda kazanış oldukları güç ve konumlarına bağlıdır. Ancak her durumda, bu sınır, hem yönetenlerin hem de yönetilenlerin rıza gösterdikleri bir hakimiyet düzeyi vardır. Bu durum, yöneten yönetilen ayrışmasında belli bir dönem için denge durumudur [12]. Belli bir andaki denge durumu, o toplumdaki yönetimin hiyerarşik düzeyini gösterir. Başka bir ifade ile, toplumun çoğulcu demokratik yapıya olan uzaklığını veya yakınlığını gösterir.

Yöneten-yönetilen ayrışmasına dair bu denge durumunun yönetenler veya yönetilenler lehine değişmesinde bilgilerin kim tarafından kullanıldığı veya yeni bilgilerin kitlelere ulaşma düzeyi önemli bir faktör olarak ortaya çıkar. Bilgi bu alanda da ikili ve önemli bir işleve sahiptir. Bu nedenle yöneten-yönetilen ayrışmasına ilişkin mevcut denge durumundan memnun olanlarca kontrol edilmek istenir. Buna karşılık, diğer kesimlerce de kontrolün azaltılması yönünde baskı oluşur.

II.1.2. Basın Yayın Hizmetlerinin İşlevi

Toplumsal değerler ve inançlar herhangi bir girişiminin yapı ve işleyişini temellendirir. Farklı zaman dilimlerinde ve farklı toplumsal yapılarda basın ve yayın ile ilgili farklı toplumsal değerler mevcuttur. Bu açıdan bakıldığında, ilgili yazında, basın yayın girişimlerinin mal ve hizmet üretimlerinin aşağıdaki fonksiyonlara sahip olduğu düşünülmektedir [13].

-Temel politikalarda görüş birliğini teşvik ederek toplumu bütünleştirmek,

-Halkın çevresinde olup bitenlere ışık tutmak ve kamuoyunu dünyada gelişen sorunlara karşı aydınlatmak,

-Sosyal yapının çeşitli unsurlarının koordinasyonunu sağlamak, böylece toplumun her üyesini ne tür güçlerle bir arada yaşaması gerektiği konusunda bilinçlendirmek,

-Toplumun sorunlarına karşı öneriler getirerek kamuoyuna destek olmak,

-Teknik ve kültürel yeni oluşumları, yeni terimleri tanıtarak toplumsal diyalog boyutlarını geliştirmek,

-Toplumsal kültür mirasını temsil eden bilgi birikimini ve düşünceleri nesilden nesile aktarmak.

-Zevk tercihler ve modayı canlı tutmak.

Bu çerçeve başka bir açıdan, basın yayın hizmetlerinin yasal düzenleme konusu olmasına zemin oluşturur.

III. KAMU YARARI VE YASAL DÜZENLEME İLİŞKİSİ

Toplumun bir arada tutan şey hukuk sistemidir. Hukuk sistemi, en genel anlamıyla birlikte yaşamaktan kaynaklanan sorunlara çözüm getiren bir sistemdir. Yöneten-yönetilen ayrışması, farklı birey, grup ve alt kültürlerin farklı çıkarlar peşinde olmaları, ve bu nedenle ortaya çıkan sorunlar, hukuk sistemi olarak kavramlaştırılan alışkanlık, teamül, kural, gelenek ve görenekler ve yasalar bütünlüğünde çözüm bulur. Belli tarihsel koşullarda oluşmuş hukuk sistemi, ortaya çıkan sorunların çözümünde toplumsal koşullara özgü bir işlevselliğe sahiptir. Bu işlevselliği nedeniyle mevcut bir hukuk sistemi toplumsal değerlere dayanır. Mevcut hukuk sistemi bir yönüyle sorun çözerken diğer yönüyle değişime karşı direnç gösterir. Bu direnç hukuk sisteminin dayanmış olduğu toplumsal değerler nedeniyle.

Belli bir toplumun hukuk sistemi, özellikle ortaya yeni çıkan değişimlere genellikle toplumsal değerler nedeniyle çözüm üretmekte yetersiz kalır. Değişim her zaman belirsizlik içerir ve mevcut düzene kıyasla daha endişe vericidir. Değişimin temel dinamiklerinden biri ve en önemlisi bilgi ve bilginin kitleselleşme özelliğidir. Yeni bilgilerin geniş kitlelere ulaşması, toplumun farklı birey, grup ve alt kültürleri arasında var olan denge durumunu değiştirme olasılığı taşır. Dolayısıyla yeni sorunların ortaya çıkması söz konusudur. Bu nedenle bilgi kaynaklarının ve bilginin kitlelere ulaşmasının kontrol edilmesi gereği ortaya çıkar. Kontrol biçimi ise toplumsal değerlere dayanan hukuk sistemi çerçevesinde yasal düzenlemeler gerçekleşir.

III.1. Yasal Düzenleme Düşüncesinin Dayanakları

Basın yayın hizmetlerinin kamusal veya yarı kamusal hizmet olarak kabul edilip yasal düzenlemelere konu olması genellikle, kültürel değerler, kamu kaynaklarının sınırlılığı ve bu tür girişimlerin taşıdıkları tekeli eğilimler gibi nedenlere dayandırılmaktadır. Bu konudaki yasal düzenlemelerin üç ayrı alana ilişkin olduğu açıktır. Birincisi haber ve bilginin niteliği, ikincisi basın yayın girişimlerinin kuruluş süreci, üçüncüsü ise finansal alanıdır.

III.1.1. Kültürel Değerler ve Yasal Düzenlemeler Gereği

Bir toplumdaki kültürel değerler, toplumdaki birey, grup ve alt kültürleri bir arada tutan, birey, grup ve alt kültürlerce de paylaşılan doğrulardır. Toplumsal yaşamın her alanına ilişkin gelenek, görenek, inanç ve düşünceler biçimindeki bu değerler, sosyalizasyon yoluyla yeni kuşaklara veya topluma yeni katılan üyelere aktararak toplum düzeninin devamı arzulanmaktadır. Bu temel düşünce temelinde özellikle çocuk ve gençlerin korunmasına ilişkin endişeler basın yayın faaliyetlerinin düzenlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Kültürel değerler çerçevesinde bugün özellikle çocukların kişilik ve gelişmelerine saygı, toplumca paylaşılan doğruluk, dürüstlük, güzellik gibi değerlere önem verme, çocukların reklamın olumsuz etkilerinden korunması, yasal düzenlemelerin temel dayanağı olmaktadır[14]. Günümüzde "popüler kültür" alanındaki yayınların yaygınlığı bu konuları daha yoğun tartışma konusu yapmaktadır.

Toplumdaki azınlıklar, dini cemaatler, etnik gruplar ve diğer zayıf gruplar hakkındaki yayınlar konusunda toplumda var olan duyarlıklar da yasal düzenlemelere dayanak olarak gösterilmektedir[15]. Kültürel değerler konusundaki yasal düzenlemeler öz olarak daha homojen bir toplumsal yapı isteğine dayanmaktadır. Bunun nedeni basın yayın girişimlerinin politik ve kültürel ihtiyaçların karşılanmasına hizmet eden bir işleve sahip olmasıdır. Basın yayın girişimleri hem bu işleve sahiptir, diğer yandan kitlelerin vatandaş ve tüketici olarak basın yayın girişimlerinden belli beklentileri vardır. Bu alandaki yasal düzenlemeler, toplumun genel çıkarlarına ilişkin normatif tutumları ile açıklanmaktadır [16].

III.1.2. Kamu Kaynaklarının Sınırlılığı

Basın yayın girişimlerinin faaliyetlerine müdahalelerin diğer bir dayanağı ise kamu kaynaklarının sınırlılığı gösterilmektedir. Basın yayın girişimlerinin kuruluşlarının izne tabi tutulmasına ilişkin yasal düzenlemeler bu nedene dayandırılmaktadır. Bu sektöre girecek gerçek ya da tüzel kişilerin kamu otoritelerinden izin almak ve bunun içinde başlangıçta belirlenmiş bir

takım koşullara haiz olmaları gerekmektedir. Kuruluşların izne tabi olması teknolojik sınırlılıklar ile açıklanmaktadır [17] Frekans sayısının yetersizliği, uydu ve uyduların kanal sayılarının sınırlılığı yayın kuruluşları için gerekçe olarak gösterilmektedir. Kablolu yayın ve dijital teknoloji alanındaki gelişmeler bu gün bu sınırlılıkları önemli ölçüde azaltmış olmakla beraber tamamen ortadan kaldırmamıştır. Buna karşılık kuruluş aşamasında izin için gerekli koşullar bir hayli geniş olabilmektedir.

III.1.3. Tekelci Eğilimlerin Olumsuz Sonuçları

Basın yayın girişimlerinin faaliyetlerinin kontrolüne ilişkin üçüncü alan ise, finansal alandır. Basın yayın sektöründeki yeni tip tekeller, sektörün yoğunlaşma düzeyi ve giderek kaynakların tek elde toplanmasının yaratacağı olumsuz gelişmelere ilişkin endişeler, finansal alandaki yasal düzenlemelerin temel nedenidir [17]. Bu konudaki başlıca endişeler, kitle iletişim olanaklarının tek elde toplanmasının sağlayacağı güçle iki alandaki muhtemel olumsuz sonuçlardır.

Birincisi, sosyal ve siyasal alanı yönlendirme olanağı elde edebilecektir. Bu konuda hem çok sayıda örnek hem de oldukça yoğun sayıda tartışma vardır. Bu gelişmeler siyasal alandaki aktörler ile basın yayın girişimleri arasında karşılıklı etkileşim biçiminde olmaktadır. Bu alandaki yasal düzenlemeler bazen siyasal otoritenin kendi beklentileri ile bazen de farklı toplumsal grupların baskısı ile gündeme gelmektedir. Finansal alandaki yasal düzenlemelerin ikinci dayanağı ise tekelci eğilimlerin ekonomik boyutudur. Basın yayın girişimleri geniş kitlelere bilgi ve haber satan ekonomik girişimlerdir. Bunların tekelci bir özellik göstermesi ilgili alıcıları ekonomik yönden olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle rekabete ilişkin yasal düzenlemeler konusundaki tartışmalar daha az olmaktadır.

Tekelci eğilimlerin kontrol edilmesine ilişkin yasal düzenlemeler genellikle bu tür girişimlerin sermaye yapısının kontrolü ve rekabete ilişkin olmaktadır.

III. 2. Yasal Düzenlemelere İlişkin Tarihsel Perspektif ve Yaklaşımlar

Yukarıda yapılan açıklamaları dikkate aldığımızda, basın yayın faaliyetleri konusundaki düzenlemeler öz olarak toplumdaki iki farklı grup arasındaki karşılıklı baskılar ile oluşan bir süreç olarak görünmektedir. Bir tarafta siyasal otorite ve siyasal otoriteden müdahale talebinde bulunan belli gruplar, diğer tarafta ise basın yayın girişimleri ve basın yayın girişimleri aracılığıyla istek ve çıkarlarını duyurmaya çalışan gruplar. Buna karşılık mücadele çoğunlukla siyasal otorite ile basın yayın girişimleri arasında görünmektedir.

Devlet ile basın yayın girişimleri arasında, yasal düzenlemeler konusunda ciddi düzeydeki ilişkilerin

kapitalizmin erken döneminde orta çıktığı kabul edilir. Başlangıçta, devletin basın yayın girişimleri üzerindeki kontrolü sınırlıdır. Basının lisansa bağlanması, 17.yy başlangıcında İngiltere'de monarşinin restorasyonu ile güçlenir [15]. Devletin basın üzerindeki asıl kontrolü, basının kamunun sesi haline gelmesi ile olur. Basın üzerindeki devlet kontrolü, basının kendisinin bir sosyal kontrol aracı olması ölçüsünde artar. Bu süreç, devletin basın üzerindeki kontrolünün tarihine de ışık tutar. Basın 19.yy başlarında orta sınıfın sesidir ve radikal çalışan sınıfın basın üzerinde aşırı baskısı vardır [15].

İlk ortaya çıktığından bu güne kadar, devletin, basın yayın faaliyetlerine ilişkin düzenlemeleri bir takım farklılıklar taşımaktadır. Ama genelde, devletin bu konudaki düzenlemeleri iki temel neden ile açıklanmaktadır. Birincisi, basın yayın faaliyetlerinin kamuya zarar verecek nitelikte haber ve bilgi olma endişeleri, diğeri ise, basın yayın girişimlerinin ekonomik yapısıyla ilgili endişelerdir. Basın yayın girişimleri ekonomik ve teknolojik alanda büyük ekonomik bir özellik taşırlar. Bu nedenle hem geniş kitleleri hem de siyasal ve sosyal alanı etkileme potansiyeline sahiptirler.

Belli toplumsal koşullarda, ekonomik ve sosyal koşulların niteliği ile basın yayın sektörünün gelişmişlik düzeyi, farklı yasal düzenlemelere konu olmuştur. Bu sürecin genelleştirilmesine ilişkin farklı yaklaşımlar mevcuttur. Bunlardan biri, kitle iletişim araçlarının sahipliği konusundaki düzenlemelere ilişkin kuramları kapsayan Ralph Lowenstein'in 1971 yılında geliştirdiği yaklaşımdır [18,19]. Bu yaklaşıma göre, basın girişimlerinde mülkiyet esasına dayanan üç sistem söz konusudur. Bunlar, özel, çok partili ve devlet sistemleridir. Birinci grupta, basın yayın girişimleri serbest pazar koşullarında satış ve reklam gelirleri ile; ikinci grupta, basın yayın girişimleri siyasal partilerce; üçüncü grupta ise devletçe finanse edilmektedirler.

Lowenstein'in yaklaşımı, bu konudaki yasal düzenlemeleri, basın yayın girişimlerinin finansmanındaki bu üç türe dayandıran bir bakış açısına göre açıklar. Bu üç temel üzerinde yükselen siyasal alanda dört temel kuram mevcuttur [18]. Birincisi otoriter kuramdır. Bu kuramda, fikir ve düşüncelerin önceden belirlenmiş hedeflere varmada araç oldukları varsayılır ve bilgi ile bilginin kitleleştirilmesinde bu amaca hizmet birinci plandadır. Bu nedenle merkezi otorite tarafından belirlenmiş amaçlar doğrultusunda yasal düzenlemelerin yapılması gerekir. İkinci kuram, kapitalist toplumlar özgü liberal kuramdır. Temelini klasik iktisadi düşüncenin serbest pazar ekonomisinden alır. Özde pozitivist düşünce ve aydınlanma çağının varsayımlarına dayanan modernist bir perspektife dayanır [20]. Bu özelliği kuram, iletişim özgürlüğü ve iletişim araçlarının serbestçe oluşturulabileceği koşulların sağlanmasına ilişkin yasal bir çerçeve savunur. Yasal düzenlemeler öz olarak bu koşulların güvence altına alınmasına yöneliktir.

Üçüncü kuram, sosyal-merkezci kuram olarak bilinen kuramdır. Kitle iletişim araçlarının kamu mülkiyeti esasına dayanır. Kitle iletişimi, ekonomik, sosyal ve siyasal hedeflerin gerçekleştirilmesinde bir araç olarak düşünülmektedir. Bu kuramın otoriter kuramdan farkı, kitle iletişim kurumlarının özerk bir sorumluluk taşıyarak, mesleki kurallar ve değerler oluşturacağı varsayımına dayanmasıdır. Haber ve bilginin yansız, bireysel yorumlara daha az dayandırılması, okur ve izleyicilerin katılımının kurumsallaştırılması mesleki değerler aracılığıyla önem kazanır ve yasal düzenlemeler bu esasa dayandırılır.

Lowenstein'in yaklaşımındaki dördüncü kuram ise sosyal-liberal kuramdır. Bu kuram genelde karma mülkiyet esasına dayalı bir sistemde sosyal sorumluluk işlevini ön plana çıkaran kuramdır [18]. Kuram, yaygın pazar koşullarında, küçük grupların görüşlerini yaymalarına olanak sağlamak ve ticari sektör taleplerine müdahaleleri sosyal sorumluluk anlayışı ile düzenlemektedir.

Devletin basın yayın faaliyetlerine müdahalesine ilişkin bir başka yaklaşım ise Golding ve van Snippenburg tarafından geliştirilmiştir [15]. Bu yaklaşım da önceki yaklaşım gibi müdahale alanlarını basın faaliyetlerinin niteliği ile ekonomik ve finansal yapı olarak kabul etmektedir. Bu karşılık, müdahale anlayışı ise basın yayın girişimlerinden ikili işlevlerine dayandırmaktadır. Basın yayın ikili işlevleri ise kültürel ve ekonomik alandaki işlevleridir. Diğer yandan toplumun basın yayın girişimlerinden beklentileri ise vatandaş ve tüketici olarak farklılık göstermektedir. Golding ve van Snippenburg'un yaklaşımında devletin oluşturduğu müdahale biçimi, bu esaslara dayanmaktadır. Farklı ekonomik ve toplumsal koşullarda devletin basın yayın faaliyetlerine müdahalesi muhtemel dört anlayış biçiminde ortaya çıkacaktır. Yaklaşım, bu muhtemel dört anlayışı aşağıdaki modellerle açıklamaktadır [15]. Bu modelde müdahale alanları, iletişim faaliyetlerinin içeriği ile ekonomik ve finansal yapıdır.

EKONOMİK, FİNANSAL ALAN

	MÜDAHALEÇİ	LİBERAL
MÜDAHALEÇİ	OTORİTER MÜDAHALE ANLAYIŞI	SERBEST PAZAR-GÜÇLÜ DEVLET MÜDAHALE ANLAYIŞI
LİBERAL	DÜZENLEYİCİ MÜDAHALE ANLAYIŞI	LİBERAL ANLAYIŞ
İLETİŞİM FAALİYETLERİNİN İÇERİĞİ		

Şekil.1. Devletin iletişim faaliyetlerine müdahalesi

Kaynak:Peter Golding, age, s.11

IV. BASIN YAYIN GİRİŞİMLERİNDE KAMU YARARI DÜŞÜNCEİ VE YASAL DÜZENLEME GEREĞİNİN GÜNÜMÜZ KOŞULLARINDA DURUMU

Kitle iletişim alanındaki hızlı gelişmeler, bu alana ilişkin kamu yararı düşüncesi ile bun yönelik yasal düzenleme gereğini iki farklı boyutta yeniden ve daha yoğun bir biçimde tartışılır hale getirmiştir. Konunun çok farklı yönleri olmakla birlikte, tartışma temelinde ekonomik ve kültürel boyutlar üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Kitle iletişim hizmetlerinin hızla küreselleşmesi, özel sektör girişimlerinin tüm dünyayı bir pazar olarak görmesi, kitle iletişim alanında kamu yararı ve buna

dayalı olarak yasal düzenlemelerin ulusal veya uluslar arası düzeyde azaltılması veya ortadan kaldırılması yönünde talepleri artırmaktadır. Diğer yandan, bu gelişmeye paralel olarak basın yayın girişimlerinin hızla elde ettiği büyük ekonomik gücün tekelleşme eğilimi, ulusal veya uluslararası düzeyde yeni yasal düzenleme gereğini ortaya çıkarmıştır. Alandaki gelişen yani teknolojiler nedeniyle iletişim hizmetlerinin nasıl denetleneceği de yeterince açıklığa kavuşmuş değildir.

Tartışmaların yoğunlaştığı ikinci alan ise kitle iletişiminin içeriğine yönelik kültürel boyuttur. Bu alandaki kamu yararı düşüncesi, evrensel, ulusal veya alt kültürler çerçevesinde bir takım değerlerin korunması

endişesine dayanmakta ve daha da önemlisi çeşitli değerler arasında çıkabilecek çatışmaların azaltılması amaçlanmaktadır. Özellikle ulusal düzeyde değerlerin korunması endişesine yönelik kamu yararı düşüncesi ve buna yönelik yasal düzenleme gereği, beraberinde bunun hangi değerleri veya hangi grupların yararı olduğu biçiminde tartışmaları ortaya çıkarmaktadır. Genelde, bu tartışmalar, modernist anlayışın çoğunluk ve evrensel doğruları ile postmodern anlayışın farklılığı ön plana çıkaran eğilimi arasında olmaktadır.

IV.1. Kamu Yararı Düşüncesi ve Yasal Düzenleme Gereğinin Ekonomik Boyutu

Son yıllarda ekonomik ve teknolojik gelişmelere paralel olarak kitle iletişim sektöründe yüksek düzeyde yoğunlaşma, yeni tip tekeller, çapraz mülkiyet ilişkileri, bunların yanısıra eğlence ve siyaset sektörlerinin de kitle iletişim pazarına dahil olması yaygın bir ekonomik gelişme olarak ortaya çıkmıştır [17]. Bu ekonomik gelişmenin bir yönü tekelleşme, diğer yönü ise tekeller arası rekabetin pazar yapısına yansması ve pazarın özellikli durumu nedeni ile hizmetin niteliğinin bozulması, fırsat ve kalite konusunda geniş tüketici kitlelerin istismarı ile ilgilidir [16].

Basın yayın sektöründeki bu gelişmeler, kamunun konuya müdahalesine ilişkin bir takım yeni politikaları gündeme getirmiştir. Ekonomik boyuta ilişkin politikalar, ağırlıklı olarak rekabet politikaları çerçevesinde düşünülmektedir. Bu politikalar, ekonomik ve sosyal alandaki liberal paradigma kaynaklıdır. Temel düşünce, serbest pazar, çoğulcu toplum biçiminde özetlenebilir.

Basın yayın sektöründe kamu yararının gözetilmesi ekonomik boyutta liberal paradigmaya uygun olarak rekabetin geliştirilmesi olarak düşünülmektedir. Rekabetin geliştirilmesinde ise pazarın arz yönü ön plana çıkmaktadır. Konunun arz yönü ele alındığında iki tip farklı gelişme olduğu görülmektedir (OECD raporu 1993 s:17). Birinci tip gelişme, basın yayın hizmetlerinin arzını, pazar koşullarının belirleyeceği bir gelişmedir. Eğer pazar koşulları basın yayın hizmetlerinin arzını belirleyebilirse, o takdirde basın yayın hizmetlerinde, rekabet özelliğinin sonucu olarak işlevlerin etkinleşmesi de gerçekleşecektir. Bu durumda, beklenti, özel sektörün tıpkı diğer sektörlerde olduğu gibi, işlevlerinin rekabetçi bir temele dayalı olarak etkinleşeceği biçimindedir. Ancak sektördeki hızlı teknolojik gelişmeler ve talebin kendine has özellikleri nedeniyle sektördeki girişimler hızla büyümekte, şirket satın almaları, şirketler arası anlaşmalar ve diğer ilişkiler ortaya çıkmakta ve pazarın yapısını farklı yönde biçimlendirmektedir. Bu da, rekabete dayalı işlevlerin etkinleştirilmesini olumsuz etkilemektedir. Bu olumsuz gelişmelerin kamu yararına yönelik etkin rekabet politikaları ile önlenebileceği düşünülmektedir.

İkinci tip gelişme ise, kamunun oluşturduğu yasal çerçevenin biçimlendirdiği pazar yapısına ilişkindir.

OECD'ye üye birçok ülkede değişen kamu ve hükümet politikaları bu tip gelişmelere neden olmuştur. Kamu ve hükümet politikaları nedeniyle pazarın arz yönünün kontrol edilmesi, özel sektör girişimlerinin pazara girişinde rekabet engelleri oluşturmaktadır. Kamunun bu tür politikaları aynı zamanda özel sektörün karlılığını ve pazarın rekabetçi yapısını olumsuz yönde etkilemektedir [21]. Bu tür müdahaleler, ekonomik olmayan bir nedene dayanmakla birlikte ekonomik sonuçlara neden olmaktadır.

Batı toplumlarının kamu politikaları bir yönüyle temel ifade özgürlüğü, çoğulculuk ve açıklık temeline, diğer yönüyle liberal ekonomi temeline dayanmaktadır. Rekabeti geliştirmeye yönelik politikaların her iki alanı da kapsadığı ve çoğu zaman birbirleriyle çakıştığı varsayılmaktadır. Örneğin, sektördeki yoğunlaşmayı engelleyici politikaların aynı zamanda çoğulculuk anlayışına da hizmet ettiği düşünülür. Bununla beraber bazen tersi bir durum da söz konusu olabilir. Örneğin reklam konusunda getirilen sınırlamaların rekabeti olumsuz yönde etkilemesi gibi.

Basın yayın sektöründe kamu yararı düşüncesi, ekonomik boyutta, rekabetin geliştirilmesine ilişkin yasal düzenlemelerin oluşturulması olarak düşünülmektedir. Bu hem ekonomik gelişmeye, hem de temel toplumsal değerlere uygun düşmektedir. Böylece aynı zamanda tüketicilerin istismarının en az olacağı bir gelişme olacaktır. Ama mal ve hizmetlerin türü, popüler kültüre ilişkin endişelerin nasıl giderileceği konusu bir netlik kazanmış değildir. Bu alandaki işletmelerin sosyal sorumluluğu biçimindeki düşünce ise liberal paradigma ile çelişmektedir.

IV.2. Kamu Yararı Düşüncesi ve Yasal Düzenlemelerin Kültürel Boyutu

Kamu yararı düşüncesinin kültürel boyutu, tercih edilen toplumsal değerlerin korunması ve geliştirilmesi taleplerine dayanır. Nispeten homojen bir yapı gösteren toplumlarda ve kitle iletişiminin aynı toplumsal sınırlar içinde gerçekleşmesi durumunda, toplumsal değerlere uygun politikaların geliştirilmesi fazla sorun çıkarmayabilir. Ancak günümüz dünyasında kitle iletişimi küreselleşmenin en önemli değişkeni olarak kabul edilmekte ve kapalı bir toplumsal yapı nerdeyse mümkün değildir. Bu gelişme, haber ve bilginin içeriğine yönelik geleneksel kamu yararı anlayışını önemli ölçüde değiştirmiştir ve daha da değişmeye zorlamaktadır. Bu değişimin çok sayıda nedeni olmakla birlikte, kitle iletişim sistemi ve bu alandaki hızlı teknolojik gelişmeler en önemli neden sayılmaktadır. Kitle iletişim sisteminin geleneksel kamu yararı anlayışını zorlaması şu nedenlere dayandırılmaktadır.

Birincisi kitle iletişim alanında, kitle iletişiminin ulusal sınırları aşma konusundaki özelliğidir. Kitle iletişim alanındaki yeni teknolojik gelişmeler nedeniyle

ulusal politikalar, ulusal değerleri korumada yetersiz kalmaktadır. Bu süreç, küreselleşmenin küresel değerleri, liberal çoğulcu düşünce anlayışını ulusal sınırlar ötesine taşıma gayretiyle daha da zorlanmaktadır. Bu küresel değerler ise çoğu zaman ulusal değerlerle çatışabilmektedir. Küresel değerlerle çatışan ulusal değerler, mevcut kamu yararı anlayışını irdeleme ihtiyacı duymaktadır. Bu gelişmenin en önemli boyutu ise ulusal sınırlar içindeki azınlık grupları veya alt kültürler üzerindeki etkisidir.

İkincisi, heterojen toplumsal yapılar da meydana gelen değişimlerdir. Heterojen toplumsal yapılar da, alt gruplar veya alt kültürlerin kendilerini ifade etme talepleri, kitle iletişim alanındaki gelişmeler ve küreselleşmeye paralel artmaktadır. Her bir alt kültürün egemen kültür ile çatışan değerleri vardır. Egemen kültür değerlerine ilişkin bilgi ve haber alma veya bu alana yönelik kaynak kullanımı, farklı alt gruplara aynı ölçüde yarar sağlamayacaktır. Farklı alt grupların beklentilerinin farklı olması, haber ve bilginin içeriğine yönelik geleneksel kamu yararı anlayışını tartışma konusu yapmaktadır. Bu nedenle içeriğe yönelik kamu yararı konusundaki yasal düzenlemeler de tartışma konusu haline gelmektedir. Çünkü bu alandaki yasal düzenlemeler de diğer alanlar gibi sınırlı kamu kaynaklarının doğrudan veya dolaylı olarak belli gruplar lehine veya aleyhine dağıtımına anlamına gelmektedir. Kaynakların bu kullanımı, bu günün ihtiyaçlarına yönelik olacağı gibi, geleceğin toplumunu oluşturmaya da yönelik olabilir. Bu nedenle basın yayın hizmetlerinin içerik itibarı ile kamu yararı ile ilgili olduğu anlayışı, kimin yararı biçiminde sorgulanabilmektedir.

Buna karşılık, kitle iletişiminin içeriğine yönelik yasal düzenlemelerin gerekliliği de ortadır. Farklı alt kültürlerin birlikte yaşamasının ön koşulu karşılıklı bağımlılıktır. Ancak kamu yararına ilişkin politikaların duyarlı olması gereken bir takım hususlar vardır. Örneğin, kültürel demokrasi, politik demokrasi, çocukların ve çocuk haklarının korunması gibi (Blumler, 1998 s:55). Bir başka açıdan baktığımızda, bunlar aslında farklı alt kültürlerin oluşan ortak değerleridir. Bu nedenle, basın yayın hizmetlerine ilişkin yasal düzenlemelerin kamu yararına yönelik olduğu düşüncesi, bunların içerik olarak paylaşılan değerler olmasıyla paralellik göstermektedir. Değerlerin paylaşım düzeyi düştükçe, kamu yararı da tartışma konusu olmaktadır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Berksoy, Turgay, Basın Ekonomisi ve Promosyon, **Marmara İletişim Dergisi**, S:3, (Basın Ekonomisi ve Promosyon Paneli Özel Eki) Temmuz, 1993, s.215-231.
- [2] Çekiç, Orhan, **Türkiye’de Basın İşletmelerinin Gelişim Sürecinde Promosyon-Tekelleşme İlişkileri**, (Yayınlanmamış Y.L.Tezy.) M.Ü. Sos. Bil.
- [3] Evliyagil, Şevket, **Basım ve Basım İşletmeciliği**, Ajanstürk Matb. Ankara, 1977.
- [4] Habermas, Jürgen, **Kamusalın Yapısal Dönüşümü**, (Çev:Tanıl Bora ve Mithat Sancar) İletişim Yayınları, İstanbul, 1997.
- [5] Özkan, Işık, **Basım ve Basım İşletmeciliği**, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1989.
- [6] Koloğlu, Orhan, **Basımevi ve Basımın Gecikme Sebepleri ve Sonuçları**, Gazeteciler Cemiyeti Yay., İstanbul, 1987.
- [7] Kabacalı, Alpay, **Türk Yayın Tarihi**, Gazeteciler Cemiyeti Yayını, İstanbul, 1987.
- [8] Eren, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, (3.B), Beta Yay., İstanbul, 2000.
- [9] Schein, Edgar H., “Organizational Culture”, **American Psychologist**, 1990, 45/2, ss.109-119.
- [10] Hofstede, Geert, B. Neujien, D.D. Ohavy, G.Sanders. “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases”, **Administrative Science Quarterly**, 1990, 35, ss.286-316.
- [11] Sackman, Sonja, A., “Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge”, **Administrative Science Quarterly**, 1992, 37, ss.140-161.
- [12] Hofstede, Geert. **Culture’s Consequences: International Differences in Work-related Values**, Sage Publications, London, 1984.
- [13] Berberoğlu, Güneş, **Basım İşletmeciliği, Basım İşletmelerinin Organizasyon Yapıları ve Yönetim Şekilleri**, Gazeteciler Cemiyeti Yay., İstanbul, 1994.
- [14] Blumler, Jay, “Wrestling with the Public Interest in Organized Communications”, Der:Brants, Hermes ve Zoonen, **The Media in Question (Popular Cultures and Public Interest)**, Sage.
- [15] Golding, Peter, New Technologies and Old Problems: Evaluating and Regulating Media Performance in the ‘Information Age’ Der:Brants, Hermes ve Zoonen, **The Media in Question (Popular Cultures and Public Interest)**, Sage Publications Ltd., London, 1998, 7-18
- [16] Zoonen, Liesbet Van; Hermes, Joke; Brants, Kees, “Introduction: of Public and Interests”, Der:Brants, Hermes ve Zoonen, **The Media in Question (Popular Cultures and Public Interest)**, Sage Publications Ltd., London, 1998, ss.1-7.
- [17] Siune, Karen, “Is Broadcasting Policy Becoming Redundant?”, Der:Brants, Hermes ve Zoonen, **The**

Binali DOĞAN

Media in Question (Popular Cultures and Public Interest, Sage Publications Ltd., London, 1998, ss.18-27.

[18] Atılın, Semra, **Basın İşletmeciliği,** (2B) Beta Yay., İstanbul, 1999.

[19] Güvenir, Murat, **2. Dünya Savaşında Türk Basını,** Gazeteciler Cemiyeti Yay., İstanbul, 1991.

[20] Harvey, David, **Postmodernliđin Durumu: Kültürel Değişimin Kökenleri,** Publications Ltd., London, 1998, ss.51-64.

[21] Competition Policy and a Changing Broadcast Industry, OECD, Paris, 1993.

OKULDA DEPREMİN NEDEN OLDUĞU KRİZİN YÖNETİMİ (Bir Ön Araştırma Çalışması)

¹Ayşen BAKİOĞLU - ²Canan SAVAS

¹M.Ü. A.E.F. Eğitim Bilimleri Bölümü, Doç. Dr.

²Kimya Öğretmeni

Abstract: Turkey has had two large scale earthquakes in 17 th August and 12th November in 1999. 17 thousands people dead, some 250 000 remained as homeless, declared officially. Crisis due to the earthquakes had been administered with difficulty, because of lack of experience, knowledge and skills. In order to save our children's life, crisis management for total education sysem and at school should be examined. This study provides some theoretical findings for crisis management at schools in order to help educational administrators, school principals and teachers to find out what to do before, in and after earthquake to help children and youngsters. Additionally the influence of earthquake on teachers were scrutinised with observation and with group interview methods, have taken place as a pilot study and some suggestions have been produced.

I. GİRİŞ

Ülkemizde büyük can, mal kaybına ve derin üzüntüye yol açan 17 Ağustos ve 12 Kasım 1999 depremleri, toplumda olduğu kadar okullarımızda da büyük bir krize neden olmuştur. Okullar verilen aranın ardından öğretime ilk başladıkları günde yeni bir artçı deprem paniği ile belirsiz bir tarihe dek kapanmış, öğretmenler durumla başa çıkabilmeleri için deprem anında yapılması gerekenler konusunda eğitim almış ve bunları öğrencilerine ilemiştir. Eğitim camiasından verilen pek çok öğretmen, öğrenci, yönetici kaybının acıları yüreklerde, hüznü ve belirsiz deprem paniği halen devam etmektedir. Dünyada ve ülkemizin değişik bölgelerinde, sürekli olarak büyüklü küçüklü pek çok sarsıntı yaşanmaktadır. Özellikle Marmara bölgesinde büyük ölçekli bir depremin meydana gelebileceği hem yerli hem yabancı bilim adamlarınca belirtilmektedir. Süregelen deprem nedenli kriz beklentisi ve gerçekleşmesi halinde bunun okullarımızda en akılcı şekilde atlatılmasında öğretmenlerin yanında, okul yöneticilerinin ve yardımcılarının etkisi büyüktür. Bu durum; okulda depreme dayalı krizin yönetimini gündeme getirmektedir.

Türkiye, son yüzyıl içinde 30'un üzerinde büyük deprem yaşamıştır. 27 Haziran 1998'de Adana'da, 6.3 şiddetinde bir deprem gerçekleşmiştir. Adana depreminin

üzerinden 14 ay geçmeden meydana gelen yeni facia, kısır döngüyü yeniden yaşatmıştır. [1]. Adana depreminden sonra 17 Ağustos 1999 depremi Türk halkının nesiller boyu unutamayacağı ve dünyanın "yüzyılın felaketi" olarak adlandırıldığı bir doğal afet olarak tarihe geçmiştir. Sadece sanyeler süren ancak hem maddi hem de manevi olarak etkilerini ortadan kaldıranın uzun yıllar aldığı ve hatta bazen imkansız olduğu doğal afetlerin önceden bilinebilmesi şu anki bilgilerimizle mümkün olamamakla birlikte, ancak bu tür doğal afetlerin yaratmış olduğu tahribatların büyüklüğü, onarımı ve önlenabilirliği sistematik çalışma ve düzenli kontrollerle en aza indirgenebilmektedir. Deprem gibi doğal afetlerde 'kaçınılmaz oluşun' yarattığı sorunları asgariye indirmenin yolu ise doğal afetin yaratmış olduğu krizin yönetiminde akılcı ve tutarlı davranmak olarak görünmektedir.

II. OKULDA KRİZ

Kriz, stres, panik, güçlük, felaket, olası tehlike, amaca ulaşmayı engelleyen olgular gibi farklı açılımlarla izah edilmektedir. Genel olarak bakıldığında, tehlikeli bir zaman diliminin sözkonusu olması ile açıklanabilecek kriz, nükleer tehlike, kaza, fabrikalardaki facialar ve benzeri olaylarla ilişkili olarak tanımlanmaktadır [2]. En basit tanımıyla "Kriz" beklenmeyen ve ortaya çıktığı zaman varolan düzeni bozan, yıkıcı özelliği olan olgulardır [3]. Ansiklopedik olarak ise; kriz; tehlike veya belirsizlik noktası, hasta bir organizmanın eski biçimde varlığını sürdürememesi veya yeni bir yaşama imkanı elde edebileceği değişiklikleri yapmak zorunda olduğu zaman dilimi, ekonomik bunalım, yangın, sel, deprem, can ve mal kaybı vb. gibi süreç içerisinde büyümenin kesintiye uğradığı nokta olarak tanımlanmaktadır [4].

Krizler temel olarak iki gruba ayrılabilir: Olması beklenebilecek krizler. Nükleer santraller, kimya laboratuvarları gibi sürekli tehlike içinde bulunan sektörlerin karşılaştığı krizler ve önceden tahmin edilemeyen krizler, doğal afetler (deprem , sel baskını ..)vb gibi. Temelde hangi guruba girerse girsin tüm krizlerin ortak özellikleri . oluştukları andan itibaren sorunun çözümü için çok az süre

kalmış olması ve bu süre içerisinde etkili bir şekilde pek çok işin organize edilmesi zorunluluğudur. Bu da etkili “Kriz Yönetimi” anlamına gelmektedir [3].

Everett’e göre, özellikle kaza, cinayet, intihar gibi nedenlerden kaynaklanan ölüm olaylarının ve doğal afetlerin yarattığı olayların okul üzerindeki etkisi daha da kötüleşebilir. Bu nedenle her okulun bir “Kriz Yönetimi” ya da “Kriz Müdahale Planı”nın olması gerekir [5].

Okulda kriz, bireysel müdahale gerektiren krizler, toplu müdahaleyi gerektiren krizler olarak iki ayrı gruba ayrılarak incelenebilir. Fairechild ‘a göre ergen hamileliği , ana-babanın boşanması , sosyal rol ya da ortamın değişmesi daha çok bireysel müdahaleyi gerektiren durumlar olarak nitelendirilebilir (5). Öğrenciler, öğretmenler ve velilerin önemli bir bölümünü etkileyebilecek nitelikte ve bireysel müdahalenin yanı sıra toplu müdahaleyi de gerektiren kriz durumlarına ise, bir öğrenci, öğretmen, yerel ya da milli liderin ölümü, bulaşıcı hastalıklar, şiddet olayları, doğal ve çevresel felaketler, okulun içinde bulunduğu bölgeyi etkileyen sosyal ve ekonomik değişiklikler örnek olarak verilebilir. Uyuşturucu kullanımı, cinsel taciz gibi bireysel kriz durumlarının yanı sıra yalnızca bireysel değil toplumsal krize yol açan olgular da vardır ki doğal afetler bu tip krizlere örnek olarak gösterilebilirler.

Özbakır’a [6] göre, genel olarak bakıldığında Kriz Yönetiminin olması gereken özellikler şöyle sıralanabilir:

1. Kriz Yönetimi” birden çok safhadan oluşan karmaşık bir süreçtir.
2. “Kriz Yönetimi “ örgütün krize karşı hazırlıklı olmasını sağlar.
3. “Kriz Yönetiminin ilkeleri” , stratejik yönetimin ilkeleriyle benzerdir.
4. “Kriz Yönetimi” yönetimin özel bir türüdür.
5. “Kriz Yönetimi “ örgütün varlığını sürdürmesini tehlikeye sokabilecek veya olanaksız kılacak nitelikteki olaylarla ilgilidir.
6. “Kriz Yönetimi” krizin en az kayıp ve zararlarla atlatılmasını sağlar.
7. “Kriz Yönetimi” örgüte bir takım ek maliyetler getirir.

Ülkemizde “ Afet Yönetimi” yle ilgili uygulanmakta olan bir yönetmelik vardır. Örneğin” Afet Yönetmeliği” Bölüm 1.1 şöyle demektedir

“7269 sayılı kanunun 1051 sayılı kanunla değiştirilen ikinci maddesine göre saptanan ve duyurulan afet bölgelerinde yeniden yapılacak , değiştirilecek , büyütülecek , onarılacak ya da güçlendirilecek resmi ve özel tüm binaların ve bina türü yapıların bağlı olacağı teknik koşullar , 7269 sayılı kanunun 1051 sayılı kanunla değiştirilen üçüncü

maddesine göre Yönetmelikteki ilkelere uyularak yerine getirilir.” [7]

Ancak bu yönetmelik yönetimin nasıl çalışması gerektiğinden çok afet bölgelerinde yapılacak yapıların tekniğiyle ilgilidir. Genel bir değerlendirme yapmak gerekirse, 17 Ağustos depremi “Kriz Yönetimi” ‘ni bilmediğimizi göstermiştir ve acı da olsa bu felaketten pek çok dersler aldık.

Bu çalışmada yukarıda belirtilen kriz durumlarından “doğal afetlerden depremin yarattığı kriz” üzerinde durulmuştur. Genel olarak bakıldığında okullarda kriz durumlarından önce, kriz sırasında ve kriz sonrasında yapılması gerekenler vardır. Bunlar genel olarak ,

- Krize Hazırlık
- Krize Müdahale
- Kriz Sonrası Değerlendirmelerdir.

Stevenson’a göre olası bir kriz durumuna hazırlık çalışmalarının ilk basamağı bir *KRİZ KURULU’NUN* oluşturulmasıdır. Bu kurul okul müdürü ya da yardımcılarından birisinin koordinatörlüğünde, okul rehber öğretmeni, öğretmen temsilcileri ve veli temsilcilerinden oluşturulabilir [5].

Everett’e göre, kurulun başlıca sorumlulukları aşağıdaki biçimde özetlenebilir [5]:

1- Kriz müdahale planının hazırlanması ve geliştirilmesi:

Söz konusu planda : bir kriz ortaya çıktığında atılacak adımlar , her üyenin görevleri

(isim isim belirlenmesi kriz anında karışıklık yaşanmasını önleyecektir.) , kriz iletişim ve yönetim merkezleri ile psikolojik danışma yardımı verilecek mekanların nereler olacağı gibi unsurlar yer alır. Okulların mimari planları elde bulundurulmalı ve gerektiğinde kurtarma ekiplerine verilmelidir. Sınıfların yeri ve herbiri içindeki insan sayısı, krokileri bilinmelidir. Fay hatlarının hangi okulların altlarından geçtiği bilinmelidir.

2- Bir kriz durumunda yararlanılabilecek kişi ve kurumlarla ilişki ve işbirliğinin sağlanması kendileride dahil tüm okul personeline, velilere ve öğrencilere yönelik eğitim çalışmalarının düzenlenmesi: Söz konusu eğitim , kriz durumlarında uyulması gereken kurallar, kriz belirtileri ya da kriz önlemeye yönelik etkinlikleri içerebilir. Ölüm durumlarında olduğu gibi bazı krizlerin önlenmesi mümkün olmayabilir; ancak gelişimsel rehberlik , grup rehberliği , ana baba eğitimi gibi etkinlikler kriz sonrası yaşanabilecek olumsuzlukları en aza indirecektir. Öğrencilerin deprem anında yapması gerekenler şekil ve yazı ile basit bir biçimde duvarlara asılmalı, broşürler öğrencilere dağıtılmalı.

Kriz belirtileri ortaya çıktıktan ya da kriz haberi alındıktan sonra atılacak adınlar ve bunlarla ilgili dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıda belirtilmiştir. [5]:

1-Koordinatör kriz kurulunu toplantıya çağırır

Krizin niteliği , alınacak tedbirler ve üyelerin görevleri kısaca gözden geçirilir. Kurul üyeleri görevlerine başlarlar.

2-Millî eğitim müdürlüğü krizin boyutundan haberdar edilir.

3-Öğretmenler krizin boyutundan haberdar edilir.

Kriz yaratan olay okul saatleri dışında meydana geldiyse, tüm öğretmenler telefon zinciriyle ertesi gün derslerin başlama saatinden önce toplantıya çağırılmalıdır. Bu toplantıda olayla ilgili doğruluğu kesinleşmiş tüm bilgiler, alınan ve alınmakta olan tedbirler, öğretmenlerin krizin atlatılmasında oynayacakları roller ve görevleri onlara aktarılır. Bu tür bilgilerin okul rehber öğretmeni tarafından önceden hazırlanarak yazılı halde öğretmenlere sağlanması gerekir. Bu bilgilerin okul rehber öğretmeni tarafından önceden hazırlanarak yazılı halde öğretmenlere sunulması zamandan tasarruf edilmesi bakımından yararlı olacaktır.

Öğretmenlere hangi durumda, kimlerden nasıl yardım alacakları konusunda bilgi verilmelidir.

4-İlgili sağlık birimi ile temasa geçerek, sağlık personeli ve ambulans ve gerekiyorsa semt karakolu ile temasa geçerek güvenlik gücü sağlanır.

Krizin büyüklüğüne göre çevre okullardan ya da rehberlik araştırma merkezinden bir grup rehber öğretmenin kriz süresince, krizin yaşandığı okulda görevlendirilmesi de yararlı olacaktır.

5-Öğrenciler krizden haberdar edilir.

Öğrencilere verilecek bilgi; olayla ilgili doğruluğu kesinleşmemiş olgular, okul ya da başkaları tarafından olayla ilgili nelerin yapıldığı ya da yapılmakta olduğu, olaya karşı kendilerinde ya da arkadaşlarında görülebilecek değişik tepkiler ve herhangi bir sağlık ya da psikolojik danışma yardımı almak istediklerinde kime nasıl ulaşabileceklerine ilişkin unsurları içermelidir.

III. ÖN ARAŞTIRMA

Özel Darüşşafaka Lisesi hayır amaçlı çalışan, ilke olarak yardıma muhtaç ve babasız çocukların eğitimini benimsemiş, kendi kendini yönetebilen yatılı bir okuldur. 17 Ağustos depreminin ardından babasını yitirmiş 48 çocuk okul bünyesine alınmıştır. Bu durumdaki öğrencilerin öğretmenlerinden 30 una uygulanan gözlem ve yapılanmamış mülakata dayalı bir ön araştırma çalışmasında şu sorulara cevap aranmıştır:

• Deprem sonrasında hayatınızda önemli bir değişiklik oldu mu?

• Deprem sonrası okul ortamına uyumda zorlukla karşılaştınız mı?

• Kendinizi psikolojik olarak nasıl hissetmektedirsiniz?

• Yaşadığımız ortamı değiştirmeyi düşündünüz mü?

• Öğrenciler okul ortamında depremden kaynaklanan sıkıntılar yaşamakta mıdır?

Gözlem ve mülakatların incelenmesi sonucunda aşağıdaki noktalar ön plana çıkmıştır:

✓ Tüm öğretmenler genel olarak güvenlik sorunu yaşamaktadırlar ve bu sorun okuldan çok kendi ev ortamları ile doğrudan ilgilidir. Evde bıraktıkları çocuklarının onlar evde olmadığı zaman depreme yakalanma riski, okul ortamında pek çok öğrencinin sorumluluğu, İstanbul'un pek çok semtinin deprem için risk bölgesi olduğu düşünceleri onları yaşadıkları ortamı değiştirme konusunda yeni kararlar alma aşamasına getirmiş durumdadır. Pek çoğu İstanbul'u terk etmeyi düşünmektedirler.

✓ Deprem sonrası öğretmenlerin pek çoğunun hayata bakış açısı değişme göstermiştir. Öğretmenler genelde hayatın anlamsızlığını vurgulamakta ve zaman zaman kaderci ifadelerde bulunmaktadırlar. Örneğin, "tedbir alınsa da kader da varsa olur" gibi ifadeler kullanmaktadırlar.

✓ Okulun ilk günü yaşanan artçı deprem öğretmenleri olumsuz etkilemiş , pek çoğu uyum güçlüğü yaşamaya başlamıştır. Bu durum öğretmenlerce de vurgulanmıştır.

✓ Öğretmenlerin pek çoğu duygusal olarak kendilerini iyi hissetmediklerini söylemiştir. Karamsarlık , isteksizlik , sıkıntı , bunalım , duygusal travma gibi kelimeler mülakat sırasında pek çoğu tarafından sıklıkla kullanılmıştır. Büyük bir çoğu da psikolojik desteğe ihtiyacı olduğunu kabul etmektedir.

✓ Okuldaki öğrencilerin derslerde zaman zaman gereksiz hırçınlıklarda buldukları , ders saatlerinin fazla olduğu , ümitsizlik , dikkatsizlik ve ilgi azlığı gösterdikleri öğretmenlerin gözlemleri arasındadır. Öğrencilerin pek çoğu geceleri uyuyamamaktan şikayetçidirler.

Bütün bu sonuçlar böylesi bir felaketten sonra doğal olarak algılanmalı , hem öğretmen hem de öğrenciler psikolojik yardım almalı ve rahatlatıcı ortamlarda bulunmaya özen göstermelidirler.

Öğretmenlerin yukarıda özetlenen durumu, kriz yönetiminin öğretmen eğitimi boyutunun ihmal edilmemesi gerektiğini göstermektedir. Okul yönetimi,

öğrencilere moral ve eğitim vermek görevinde olan öğretmenlerin ruh sağlığını ve eğitimini göz ardı etmemek zorundadır.

IV. ÖĞRETMENLERE ÖNERİLER

“Yaşamımızda kontrol edemediğimiz ya da önceden kestiremediğimiz olayların var olduğunu anlamak ve kabul etmek çocuklar için oldukça güçtür. En kötüsü de biz yetişkinlerin bir felaketi etkisiz hale getiremiyor, tekrar başımıza gelmesini önleyemiyor ve çaresiz kalıyor olmamızdır.” [8]

Deprem, diğer pek çok doğal felaket gibi ani olması ve yarattığı sonuçlar açısından psikolojik anlamda bir *travma* olarak kabul edilmektedir. Bireyin varlığını tehdit ve tüm yaşamını alt üst eden, ani olarak ortaya çıkan ve korku veren her yaşantı travma olarak tanımlanmaktadır [8].

Travma sonrası stres tepkileri genel olarak üç grupta ele alınır:

1- Depremle ilgili sahneler tekrar tekrar yaşanır

2- Depremi hatırlatan yerlerden, insanlardan ve diğer ipuçlarından kaçınma çabası vardır.

3- Beden, tehlike hala devam ediyormuş gibi fiziksel tepkiler verir.

Marmara depreminde pek çok çocuk ve ergen hem depremi hem de kaybı birlikte yaşamıştır. Böylesine ani ve travma tik bir kayıp yaşayan gençlerin, yas tepkileriyle baş etmeleri daha zordur. Okul ortamında öğretmen bazen çocukların yas tepkilerinin farklılaştığını görür. Stres tepkilerinin yanı sıra çocuk ve ergenin ruh sağlığını tehlikeye atan diğer bir durumda *depresyon* riskidir [8].

Bu türden önemli travmatik olaylardan sonra toplumun yaralarının sarılmasında öğretmenlerin ve okulun rolü çok büyüktür. Okul yönetimine ve okul yönetiminin bir parçası olarak öğretmenlere bu konuda büyük sorumluluklar düşmektedir [8].

Öğretmene düşen sorumluluklardan bazıları ve bunlara dayalı öneriler kısaca şöyle özetlenebilir:

• Öğretmen diğer öğretmen arkadaşlarıyla konuşarak, onlardan destek alarak duruma kendini hazırlamalıdır.

• Fiziksel açıdan öğretmenin kendisine iyi bakması iyi hissetmesini sağlama açısından önemlidir.

• Eğitime başlamadan önce çocukları yaşadıklarıyla ilgili olarak konuşurmak, yazdırmak ve çizdirmek gerekir.

• Öğrencileri medyadan uzak tutmak gerekir.

• Ders saatlerini kısa tutmak, yavaş ilerlemek, daha az ev ödevi vermek gerekir.

• Çocukların günlük yaşantılarıyla ilgili sohbet etmek gerekir.

• Öğrencilere yaşadıklarının geçici olduğunu ve her şeyin yoluna gireceğini sık sık hatırlatmak gerekir.

• Psikolojik desteğe ihtiyacı olan aileleri ve çocukları saptamaya çalışmalıdır.

• Bayramları ve doğum günü kutlamalarını arkadaşlık, ve birlik-beraberlik duygularının pekişmesi için kullanmalıdır.

• Okul ortamını aileleri bir araya getirmek için kullanmak gerekir.

• Geçmişte bağlantı kurarak onların süreklilik ve aynılık duygusunu görmelerini sağlamak gerekir.

• Öğrencilerle, depremi hatırlatan uyarılar ve bunlara verilen tepkiler tartışılabilir.

V. EĞİTİM VE OKUL YÖNETİMİNE ÖNERİLER

Depremin getirdiklerini iyi irdelemek ve ardından harekete geçmek gerekmektedir ve bunun için eğitim ve okul yöneticisine pek çok görev düşmektedir. Aşağıda bazı öneriler yer almaktadır:

1. Okul müdürü okulda “Deprem Kriz Kurulu” nu oluşturmalı ve bu kurulu acil durumlarda koordinasyonu sağlama, tedbir alma ve krize müdahale planlarının yapılmasında görevlendirmelidir. “Deprem Kriz Kurulu” kendi içinde bir sözcü belirlemeli ve duyurular bu sözcü tarafından, tek ağızdan yapılmalıdır. Bu durum, farklı kişilerce yapılacak açıklamaların yaratacağı spekülasyonları engelleyecektir. Okul yöneticisi kriz durumunda akılcı ve tutarlı politikalar izlemelidir. Aksi halde krizden çıkmak yerine krizi kaosa dönüştürebilir.

2. Okul yöneticisi depremin yarattığı kriz oluştuğunda ilk anda, depremin yolaçtığı maddi manevi yıkımdan sorumlu arama yoluna gittiği takdirde sadece zaman kaybına neden olmanın ötesinde kriz geçtikten ve yaralar sarıldıktan sonra kalıcı kişisel huzursuzluklara neden olmaktadır. Depremin ardından yıkım olmamışsa, okul yöneticisi öncelikli olarak okul binasının fiziki şartlarının gözden geçirilmesi için uzman bir heyete okul binasını inceletmeli ve sağlığını onaylatmalıdır. Bayındırlık ve İskan Bakanlığının onayı alındıktan sonra bu durumu kanıtlayan belge okulun muhtelif yerlerine asılarak okul personeli, öğrenci ve veliler bu konuda bilgilendirilmelidirler.

3. Okul yöneticisi, kriz durumlarında açık ve dürüst olmalı, en kötü durumu düşünebilmeli, iletişim sırasında okulun hedeflerini dikkate almalı, uzun vadeli hedefleri gözden uzak tutmamalıdır. Çocuğu hayata hazırlamak eğitimin ana hedefi olduğuna göre, okulun,

böyle büyük felaket anında dahi hayata uyum sağlamanın yolunun göstericisi olması gerekmektedir. Velilere, çocuklarını deprem anında, sonrasında, korunma, hayatta kalma, ilkyardım, başvurulacak yerler konusunda devletin bu konu ile görevli diğer birimleri ile koordineli olarak bilgi verici kısa, öz konuşmalar ile veya evlere, çocuklar ile haber mektupları göndererek topluca bilgilendirmeler yapılmalıdır.

4. Kriz yönetimi okulun kriz durumu ile ilgili belirlenmiş politikaları doğrultusunda şekillenmelidir. Okulda depreme dayalı krizin önlenmesi için tüm personel elinden geleni yapmalıdır. ancak bu oluştuğunda çabaların uyumlu olması için ekip çalışması ve ekip liderinin yeri çok önemlidir. Okul yöneticisi, iletişim kanallarını açık tutmalı, halk arasında yayılan söylentileri aslına araştırarak doğru bilgilendirmeler yapmalı. Bunun için askeri, sivil koruma, kurtarma ve insani yardım konusunda çalışan kuruluşlar ile işbirliği yapacak beceriye sahip olmalıdır. Deprem konusunda bilgilendirmenin ardından olası bir depremde okulda neler yapılacağı, nasıl davranılması gerektiği konusunda öğretmen ve öğrenciler bilgilendirilmelidir. Bu nedenle okulun yerleşim planının şematik olarak kullanılması uygun olacaktır. Zaman zaman tatbikatlar yapıp eğitimin yeterliliği konusunda görsel sonuçlar alınmalıdır. Ardından durum değerlendirilmesi yapılarak gerekiyorsa düzenlemelere gidilmelidir. Okullar acil durumlara karşı gerekli ekipmanlarla (yangın-duman-gaz-alarm sistemleri) donatılmalıdır. Acil durumların yalnızca depremlerden ibaret olmadığı ve acil durum karşısında nelerin, ne zaman ve nasıl yapılması gerektiğini doğru olarak öğretilmelidir. [9]. Özellikle öğretmen ve öğrenciler felaketler sırasında neler yapmaları gerektiği konusunda okulun fiziki şartları da göz önüne alınarak hazırlanmaya gitmelidirler.

5. Aileleri deprem anında alınabilecek önlemler konusunda okul bahçesi veya açık bir alanda toplayarak ilgili kişinin başkanlığında eğitebilmek gibi organizasyon ve iletişim becerilerini göstermelidir. Bu doğrultuda kriz yönetimi, krizin uyarı sinyallerinin belirlenmesi, depremden korunma ve depremin etkilerini en aza indirme, kayı önleme mekanizmalarının kurulması, krize neden olan depremin olabildiğince kontrol altına alınarak zararın sınırlandırılması gerekmektedir. Okul açıldı ve dersler tüm kayıplara rağmen devam ediyorsa, öğrenci ve öğretmende pek çok psikolojik etkilenmeler olacağı açıktır. Örneğin, öğrenciler 45 dakikalık dersleri yeni bir deprem endişesi nedeni ile çok uzun bulup dikkat kaybı olabilir. Bu durumda dersleri, daha kısaltıp, tenefüsler uzatılmak yoluna gidilebilir ve hava müsait olduğunda dersler bahçede yapılabilir veya dersler, müzik, beden eğitimi, resim, el işi vb gibi gerginliği atmaya ve kendi endişelerini sanatla dışa vurarak kendini ifade etmelerine izin verilebilir. Bunu düzenleyecek olan birim okulun yönetimidir. Programın koşullara uydurulması bu şekilde sağlanabilir. Tersine müfredatı deprem öncesi şekli ile uygulamaya kalkarsak depremde yaşamak gibi fırsat

eğitimi terketmiş ve ezberin getirdiği monotonluk, düşünmeden yoksunluk, krizi ve insan üzerindeki etkilerini hiçe saymış oluruz. Okul yöneticisi bu esnekliği göstermeli ve programı duruma uyarlama bakımından, bakanlıktan yönlendirme ve izin üniversiteden bilgi almalıdır. Deprem kuşağında yer alan bir ülkenin Milli Eğitim Bakanlığı hiç şüphesiz acilen deprem ve sosyal yardımlaşma derslerini okul müfredat programlarına yerleştirmelidir. Eğitim okulda değil aileden başlamalı, okulda devam etmelidir. [9]

6. Depremin yarattığı travmanın öğrenci ve öğretmenler üzerinde yarattığı bunalım düzgün koordine edilen rehberlik servisi tarafından yapılabilir. Bu nedenle okul yönetimi rehberlik servisini bu konuda görevlendirmelidir. Okul yöneticisi öğrenci ve öğretmenlerin depremin yarattığı psikolojik etkilerini silmede yardımcı olacak geziler, eğlence amaçlı toplantılar koordine edebilir.

7. Okul binalarının kaç şiddetindeki bir depremde yıkılabileceğinin etüdü hazırlık aşamasında yapılmalıdır. Depremde bina ve insan olarak tahmini kayıpları ortaya koyabilecek bilgisayar programı üretilmelidir. Deprem sonrasında ortaya çıkabilecek problemleri gidermekte bu programlar işe yarayabilir.

8. Hangi okulların fay hatlarının üzerinde kurulmuş olduğunun belirlenmesi ve bunların öncelikle ele alınması gerekmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı okul binalarının nasıl güçlü bir depreme dayanıklı hale getirilebileceği konusunda İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve uzman birimlerle düşünce alışverişinde bulunarak, bina güçlendirme işini ana öncelikli konuların başına yerleştirmelidir.

9. Okulun denge durumuna dönmesi, yaşanan depremden ders çıkarılması ve değerlendirme yapılması aşamalarından geçerek oluşturulabilir. Bu doğrultuda, okul ve eğitim yöneticileri kriz yönetimi konusunda bir kısmına yukarıda değinilen hizmetiçi eğitim kursları almalıdırlar. Kriz Kurulu, kriz atlatıldıktan sonra durum değerlendirmeleri yaparak, varsa eksikleri saptamalı ve tedbir için yeni politikalar oluşturmaya çalışmalıdır. Okul yöneticisi okuldaki personele karşı öfkeli ve sert bir tavırla yaklaşmak yerine ılımlı olmaya çalışmalı, gerekiyorsa psikolojik destek almaktan çekinmemelidir. Krizden başarıyla çıkılmışsa; bunda emeği olan kişiler ödüllendirilmeli ve teşvik edilmelidir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] **Hürriyet Gazetesi**, "Adana Depremi Ders Olmadı", 22 Ağustos 1999.
- [2] Kaufman, J.B. , Kesner I.F., Hazen, T.L., "The Myth of Full Disclosure: A Look at Organizational Communications During Crisis", **Business Horizons**, V. 37, No. 4, Temmuz, Ağustos, 1994, ss.29-30.

- [3] Özer, Y., “Kriz Yönetimi”, **Hürriyet Gazetesi**, İnsan Kaynakları, 29 Ağustos, 1999.
- [4] Akyüz, M. ve Ertel, N., **Ansiklopedik Ekonomi Sözlüğü**, Dünya Yay, İstanbul, 1990.
- [5] Erkan, S. , **Krize Müdahale Planı, Eğitim Yönetimi Dergisi**, Yıl:2, Sayı:4, 1996, ss.547-554.
- [6] Özbakır, G.A, “İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek”, **M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yük. Lis. Tezi**. İstanbul, 1999.
- [7] -----, **Afet Yönetmeliği, Bölüm 1: Yönetmeliğin Kapsamı**, 1999.
- [8] -----, www.psikolog.org.tr. Türk Psikologlar Derneği.1999.
- [9] -----, “Siz Eğitim Dediniz”, **Hürriyet Gazetesi**, 24 Ekim1999.

MUHASEBE DENETİMİNDE DOĞRULAMA TEKNİĞİ İLE İLGİLİ GELİŞMELER

Nejat BOZKURT

M.Ü., İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Doçent Dr.

Abstract: Confirmation of accounts receivable has been a nearly sacrosanct auditing procedures for a long years. But American Institute of Certificated Public Accountants' Auditing Standards Board identifies several potential problems in the confirmation process. The new SAS 67 recommends that the auditors exercise a greater amount of skepticism regarding the confirmation process because of increased levels of risk.

I. GENEL AÇIKLAMALAR

Denetçinin denetim görüşüne ulaşmada kullandığı yeterli sayı ve kalitede kanıt toplamaya yarayan denetim tekniklerinden, "Doğrulama Tekniği" ni aşağıdaki gibi tanımlayabiliriz [1]:

"Doğrulama Tekniği, işletme dışındaki bağımsız kaynaklardan işletme ile ilgili konularda bilgi alma yöntemidir".

Muhasebe denetimi uygulamalarında ana denetim tekniklerinden sayılan doğrulama tekniği, hem bir anlamda kullanımı zorunlu olması, hem de denetçiler tarafından çoğunlukla kullanılmasından dolayı önemli olarak kabul edilen bir tekniktir.

Denetçinin işletmede bulunan bazı bilgileri üçüncü kişilere sorarak elde ettiği kanıtlara "Doğrulama kanıtları" adı verilmektedir. Doğrulama tekniği genellikle işletmenin alacak ve borç bakiyelerine uygulanmaktadır. Örneğin, işletmenin senetli ve senetsiz alacaklarına, senetli ve senetsiz borçlarına, alınan ve verilen avanslara, bankadaki parasına, konsinye verilen mallara, yabancı depolardaki mallara, çıkartılmış tahvil ve hisse senetlerine doğrulama tekniği uygulanabilir.

Doğrulama tekniğinin uygulanma aşamaları aşağıdaki gibidir[2].

- Denetçi almak istediği bilgileri içeren doğrulama mektubunu işletme adına düzenler,

- Mektup işletme yönetimi tarafından imzalanır, böylece gerekli onay alınmış olur,

- Mektuplar denetçi tarafından adreslerine postalanır.

- Yanıtların denetçiye gelmesi sağlanır. Bu amaçla bilgi istenen kişiye denetçinin adresini içeren boş bir zarf gönderilir.

- Gelen yanıtlar denetçi tarafından işletmenin kayıtları ile karşılaştırılır. Farklar varsa, belirlenir ve incelemeye alınır.

Denetçi doğrulama mektuplarını ilgili kaynaktan bilgi isteme biçimine göre üç farklı biçimde düzenleyebilir :

- Olumlu Doğrulama,
- Olumsuz Doğrulama,
- Boş Bakiyeli Doğrulama.

Olumlu doğrulama biçiminde, mektuba işletmenin kayıtlarında gözüken bilgi yazılır ve ilgili kaynaktan bunun doğru olup olmadığı sorulur. Bu biçimde karşı taraftan mektuptaki bilgi doğru olsun olmasın her durumda yanıt vermesi istenir.

Olumsuz doğrulama biçiminde mektuba yine kayıtlarda gözüken bilgi yazılır ve bu bilgi yanı sıra ilgili taraftan kendine göre doğru olan bilgiyi yazması istenir. Bilgi doğru ise yanıt beklenmez. Dolayısıyla karşı taraftan yanıt gelmezse soruların doğru olduğu kabul edilir.

Boş bakiyeli doğrulamada ise, doğrulama mektubuna işletmenin kayıtlarında karşı tarafta ilgili olarak gözüken bilgi yazılmaz ve ilgili kaynaktan kendi kayıtlarında gözüken bilgi sorulur.

Doğrulama tekniği hakkında genel bir giriş yaptıktan sonra makalemizde işlemek istediğimiz esas konuya geçebiliriz. Amacımız, uzun yıllardır kullanımı sırasında teknik olarak ilgili olarak ortaya çıkan eksiklikler ve sakıncalar konusunda tartışmaya girmektir. Bunun yanında tekniğin güvenilirliği konusunda uyarılarda bulunabilmektir.

Denetimin birçok alanında olduğu gibi, doğrulama tekniği ile ilgili teorik ve uygulamaya yönelik açıklamalar "Amerikan Diplomalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü (AICPA)" tarafından çeşitli tarihlerde yayınlanan "Denetim Standartlar Tebliği(SAS) ile yapılmıştır.

AICPA, 1 No'lu tebliği olan "Denetim Prosedürlerinde", denetçilerden işletmenin mali tablolarında önemli yere sahip olacak hesaplarının doğrulamasını istemiştir. Özellikle bu tebliğden sonra alacakların doğrulaması denetim hayatında çok önemli bir yere sahip olmuştur[3].

AICPA, 1991 Yılında doğrulama tekniğine anlamlı değişiklikler getiren, "Doğrulama Süreci" isimli SAS 67 yi yayımlamıştır. Ancak aşağıda tartışmaya çalışacağımız sorunların sürmesi üzerine 1995 Yılında bir çalışma raporu ile revizeye gitmiştir[4].

Bu aşamada kısaca söyleyebileceğimiz, çoğunluk tarafından çok güvenilir olarak kabul edilip kullanılan doğrulama tekniğinin bazı gerekler yerine getirilmediğinde uygulanmasının fazla anlamlı olmadığıdır[5].

II. TEKNİĞİN UYGULANMASINDAKİ ZAYIFLIKLAR VE ÖNERİLER

Doğrulama tekniğinin zayıf noktaları ve uygulandığında denetçiye yararlı olabilmesi için yapılması gerekenler aşağıda sıralanmıştır[6]:

1.. Denetçi doğrulama tekniğini uygularken mesleğin gerektirdiği şüphecilik özelliğini taşımalıdır. Doğrulama taleplerinin düzenlenmesinde, doğrulama prosedürlerinin uygulanmasında ve doğrulama sonuçlarının değerlendirilmesinde şüphecilik özelliği önemli bir yere sahiptir.

2. Tekniğin uzun yıllar uygulanmasının getirdiği sonuçlar iç açıcı değildir. Teknik başlangıçta söylenen %100 güvenilirlik düzeyini tutturamamıştır. Gönderilen mektuplara yanıt verenlerin bir kısmı kayıtlarında herhangi bir inceleme yapmadan "evet, doğrudur" yanıtını vermekte veya hiç yanıt vermemektedirler. Diğer bir kısım yanıtlayıcı ise sorulan tutarlar lehlerine ise yine evet yanıtını vermektedirler. Bir kısım ise sonradan yanıtlarını inkar yoluna gitmektedir. Bütün bu gerçeklere bakıldığında tekniğin her şeye karşın uygulanmasını söylemek anlamsız olmaktadır. Aşağıda sıralanan durumların ortaya çıkması durumunda tekniğin uygulanmasına gerek olmadığı söylenebilmektedir:

- Alacak hesaplarının içerdiği tutarların önemsiz düzeyde olması.

- Doğrulama tekniğinin kullanılmasının etkisiz olması durumu.

- İşletmenin "Doğal Riski" ile "Kontrol Riski" nin birlikte denetçi tarafından düşük bulunması. Doğal risk, işletmede herhangi bir koruma önlemi olmadan hata ve hile çıkma olasılığıdır. Kontrol riski ise, işletmenin iç kontrol yapısının kalite düzeyine göre hata ve hile çıkma olasılığıdır. Bu durumda denetçinin işletme içinde yapacağı analitik inceleme prosedürleri ve diğer maddilik testleri "Denetim Riski" açısından yeterli olmaktadır

Doğrulama tekniğini uygulama- maya karar veren denetçinin aşağıdaki maddilik testlerini yapmasında yarar bulunmaktadır:

- Değerleme hedefine ulaşma- bilmek için birbirini izleyen nakit tahsilatları incelemek,

- İşletmenin satışları ile ilgili belgeleri incelemek. Bu belgeler arasında, müşteri satın alma talep formları, satış faturalarının kopyaları, yükleme belgeleri, nakliye ile ilgili belgeler sayılabilir. Bunların dikkatli bir biçimde incelenmesi denetçiye amacına ulaştırabilecektir.

3. Genelde, yapılan doğrulama işlemlerinde karşı tarafa yalnızca kayıtlarda gözüken tutarın doğru olup olmadığı sorulmaktadır. Özellikle önemli tutarlarda, olağan olmayan ve karmaşık uygulamalarda karşı taraftan işletme ile yaptığı anlaşmanın koşulları da sorulmalıdır. Sözleşmelerde sözlü düzeltmelerin yapıp yapılmadığı öğrenilmelidir. Bu gibi durumların varlığı denetim riskini yükseltecektir. Bazı durumlarda bilanço gününde bakiye vermeyen hesaplarında yukarıda sayılan nedenlerle doğrulamasının yapılması gerekmektedir.

4. Tekniğin uygulanmasında yanıtların alınması biçimi olarak mektup yerine, telefon, fax, e-mail, telex veya sözlü bildirimlerinden kaçınılmalıdır. Denetçi bu gibi yanıt biçimlerini seçtiğinde denetim riskini arttırdığını bilmelidir.

5. Doğrulama tekniği uygulanırken kullanılacak doğrulama mektubu türünün seçimine dikkat etmek gerekir. Denetçi olumlu, olumsuz veya boş bakiyeli doğrulama türlerinden birini seçecektir. Aşağıda sıralanan unsurların gerçekleşmemesi durumunda denetçi olumlu doğrulama biçimini seçmelidir:

- İşletmede doğal risk ve kontrol riski birlikte düşük olarak belirlenmiyorsa. Denetçiler özellikle küçük işletmelerde kontrol riskini yüksek belirlemek eğilimindedirler. Diğer taraftan değerlendirme ve hesap kesiminde olabilecek riskler nedeniyle işletmenin gelir döngüsündeki doğal riski de yüksek değerlendirilir.

- Doğrulama yapılacak bakiyeler düşük tutarlardaysa. Ancak bu noktada denetçi örnekleme yöntemi ile özellikle alacak hesaplarında meydana gelen hareketlere dikkat etmelidir. Bu dikkat özellikle yıl sonu hareketlerinde yoğunlaşmalıdır.

- Denetçi, yanıt verecek olanların bu işleme gereken önemi vereceklerine inanıyorsa.

6. Doğrulama tekniğini uygularken bazı durumlarda yanıt verenin durumuna da dikkat etmek gerekmektedir. Denetçinin doğrulama mektubuna yanıt verme durumunda olan kişinin yeterliliği, bilgisi, motivasyonu, objektifliği ve denetlenen işletmeye eğilimi doğrulama sürecinin başarısını etkileyebilecektir. 67 No'lu SAS bu konuda denetçiye bir inceleme yapmaya zorlamamaktadır. Ancak bazı doğrulamalarda yanıt verecek olan kişilerin durumu önem kazanmaktadır.

Örneğin işletmenin bir antrepoda önemli miktarda malı gözükyorsa veya bir aracı kurumda önemli miktarda menkul kıymeti bulunuyorsa veya bir bankada önemli oranda hareketler varsa bunlara yanıt verecek olanların durumu önem kazanacaktır. Yanıt vericinin denetlenen işletmeyle bir biçimde ilişkisinin bulunması yapılacak doğrulamanın etkinliğini önemli ölçüde azaltacaktır. Böyle durumlarda denetçinin gelen yanıtlara fazla güvenmeyip, farklı araştırmalara girmesi gerekmektedir.

III. SONUÇ

Doğrulama tekniği çok uzun yıllar hem teoride hem de uygulamada çok güvenilir bir teknik olarak kabul edilmiştir. Ancak son yıllarda yapılan araştırmalar, elde edilen sonuçlar bu kabulün çok doğru olmadığını ortaya koymuştur.

Bu sonuç doğrulama tekniğinin uygulanmayacağı anlamına gelmemektedir. Söylenmek istenen denetçinin tek başına doğrulama tekniğine güvenmemesi gerektiğidir. Bu tekniğin uygulanmasının yanında alternatif denetim prosedürlerinin de olayı desteklemesi gerekmektedir.

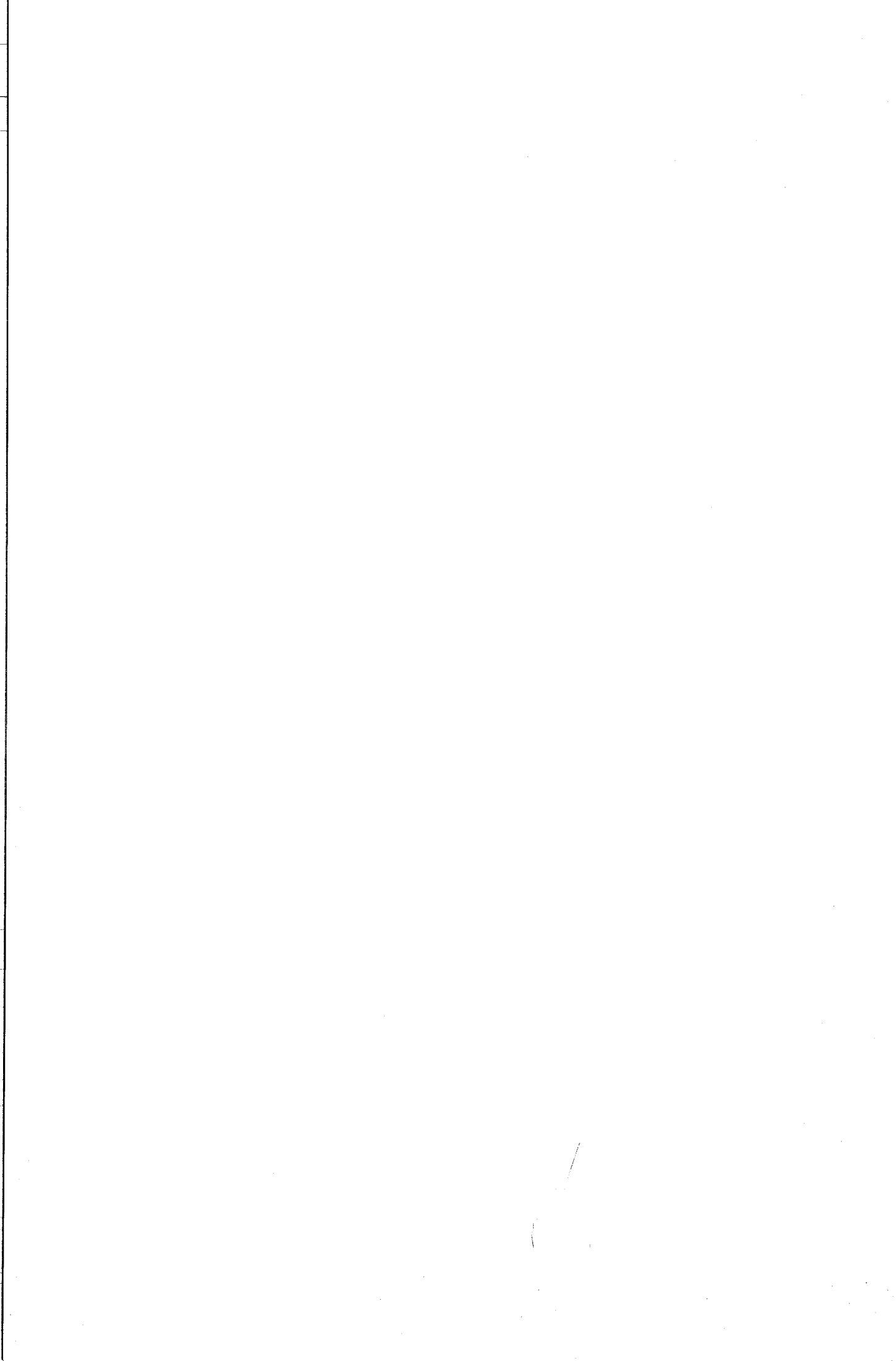
Denetçinin doğrulama sürecinin yanında işletmenin tahsilat işlemlerine, yükleme belgelerine, satış faturalarına, yapılan anlaşmalara, işletmenin iç kontrol yapısına, özellikle görevlerin ayrılığı uygulamasına dikkat etmesi gerekmektedir.

Özellikle tekniğin uygulanması sırasında yanıt vermeyen müşterilerin bir bölgede toplanması, çoğunun yeni müşteri olması veya birçoğunun konsinye mal verilenler olması denetçinin dikkatini çekmelidir.

Denetçi doğrulama tekniğinin kullanımı yanında özellikle analitik inceleme prosedürlerinden de yoğun bir biçimde yararlanması gerekmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Arens, Alvin A.; Loebbecke, J.K., **Auditing, An Integrated Approach**, Fifth Ed., Prentice Hall İ.E., New Jersey, 1991.
- [2] Bozkurt, Nejat, **Muhasebe Denetimi**, 2. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999, ss.50-51.
- [3] -----, AICPA, **Codification Of Statement On Auditing Standarts**, Chicago, 1977
- [4] -----, AICPA ONLINE, SAS No: 67, **The Confirmation Process**.
- [5] -----, AICPA ONLINE, **Code Of Professional Conduct**.
- [6] Douglas, R. Carmichael, "Pitfalls in the Confirmation Process", **The CPA Journal**, , V.61, June 1991, ss.54-57.
- [7] McConnell Jr, Donald K; Banks, George Y, "A Common Peer Review Problem", **Journal of Accountancy**, Vol:185, Sayı:6, June 1998, ss.39-43.



MARKOV RASTGELE ALANLAR YÖNTEMİ KULLANILARAK HİTİT HUWASI KUTSAL SAHASININ GÖRÜNTÜLENMESİ

Osman N. UÇAN¹, A. Muhittin ALBORA²

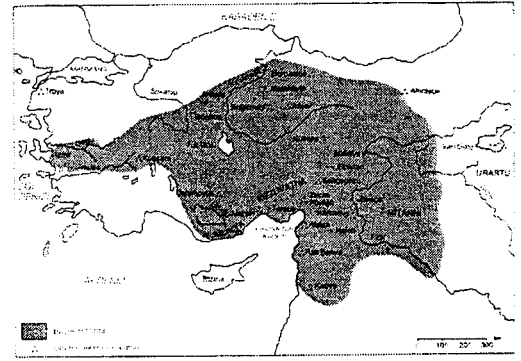
¹ İ.Ü., Müh.Fak., Elektrik-Elektronik Mühendisliği Bölümü, Doç.Dr.

² İ.Ü., Müh.Fak., Jeofizik Mühendisliği Bölümü, Doç.Dr.

Abstract: In this paper, regional and residual anomaly separation is achieved using Markov Random Field (MRF) approach. MRF needs no training and uses the benefit of neighbourhood of pixels of the input anomaly. It is an update stochastic model. MRF has applied to Sivas city, Altınyayla-Kuşaklı Hitit civilisation and satisfactory results are obtained.

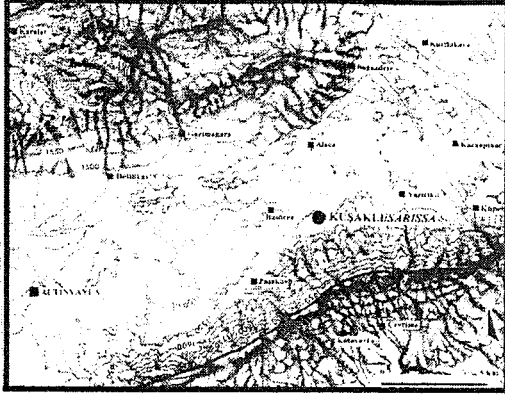
I. GİRİŞ

Bu makalede, jeoradar anomali haritasının yorumlanması için Elektronik Mühendisliğinde güncel olarak görüntü işlem tekniği olarak kullanılan Markov Rastgele Alanlar (Markov Random Field, MRF) yöntemi kullanılmıştır. Jeofizik Mühendisliğinde MRF yaklaşımı kullanarak yüzeye yakın görüntülerin (Rezidüel anomali) elde edilmesi önemli bir yaklaşımdır. Rezidüel anomali haritalarının iyi bir şekilde ayrımı bizim model çalışmalarımızdaki problemlerimizin çözümünü önemli ölçüde kolaylaştırır. Maden sahaları, Arkeolojik sahalar, Çöküntü alanları gibi yüzeye yakın anomali veren sahaların görüntülenmesinde kullanılacak filtre teknikleri oldukça önemlidir. Bu tür sahalarda yeryüzüne yakın yapıların derindeki yapılardan ayrılarak görüntülenmesi gerekir. Ayrıca birbirine yakın kütlelerin ayrılması modellemede doğacak sıkıntıların giderilmesi açısından gereklidir. Ayrım metodları üzerinde, [1,7,10] gibi birçok araştırmacı çalışmıştır. Bu makalede MRF yaklaşımı jeoradar datalarına uygulanmıştır. Uygulama sahası Sivas-Altınyayla Kuşaklı bölgesinde bulunan Hitit uygarlığına ait Sarissa Fırtına Tanrısı'nın Huwasi kutsal alanında alınan Global Positionierungssystem (GPS, Satelit destekli) verileridir. Markov Random Field (MRF) yönteminin en önemli özellikleri, komşuluk özelliklerinin dikkate alınması, iki boyutlu görüntünün stokastik yapısından faydalanması, ön eğitim gerektirmemesi ve veri kaybımızın çok az olması olarak özetlenebilir. MRF yaklaşımının iki boyutlu görüntülere ilk uygulamasını [2,3,5,9] gerçekleştirmiştir.



Şekil.1. İslamiyetten Önce 1340 Büyük Hitit İmparatorluğunun toprak ve önemli yerleşim yerleri.

Büyük Hitit uygarlığının tarihi aydınlatacak kalıntılarının sadece Anadolu topraklarında bulunması kültürümüz açısından oldukça önem taşımaktadır. Hitit İmparatorluğunun topraklarının Kızılıрмаğın güneyine doğru genişlemesi nedeniyle başkenti Kuşşara'dan Hattuşa'ya (Boğazköy) taşınmıştır. Hititler güneye doğru genişleyerek Yamhad (Halep) ve Orontes (Asi) ırmağı kıyısındaki Kadeş'i de alarak (İÖ1286) Büyük Hitit İmparatorluğunu kurmuşlardır (Şekil.1). Hitit İmparatorluğundan günümüze kadar gelen kalıntıları araştırılması için jeofizik çalışmalar yapılmıştır. Çalışma sahası Sivas-Altınyayla bölgesi Başören köyünün hemen doğusunda yer alan Kuşaklı-Sarissa bölgesidir (Şekil.2). Anadolu'da Hitit İmparatorluğuna ait çalışmalarda, [4] Külhöyük bölgesinde Hitit İmparatorluk dönemini, Sivas-Kuşaklı bölgesinde [6,8] çalışmalarda bulunmuşlardır.



Şekil.2. Çalışma alanının bulduru haritası

II. MARKOV RANDOM FIELD (MRF)

Bu makalede, Global Positionierungssystem (GPS) elde edilen anomali haritası $N_1 \times N_2$ boyutlu $y = \{y_{ij}\}$ görüntüsü olarak alınmıştır. Bu görüntü yeraltındaki farklı yapıların etkileşiminden oluştuğu varsayılmıştır. MRF uygulaması ile rezidüel yapıların ortaya çıkarılması sağlanmış ve $x = \{x_{ij}\}$ şeklinde belirlenmiştir. X rastgele değişkeni, $Q = \{q_1, q_2, q_3, \dots, q_M\}$ olarak adlandırılan M kuantalardan birini almaktadır. Y anomali haritasından X rezidüel haritaya geçiş Bayes kuralına uygun olmaktadır ve geçiş olasılığı $P(X = x | Y = y)$ şöyledir.

$$P(X = x | Y = y) = \frac{P(Y = y | X = x)P(X = x)}{P(Y = y)} \quad [1]$$

Bu formülün maksimum yapılab, logaritmik ifadesi ise,

$$\begin{aligned} \ln P(X = x | Y = y) &= \ln P(X=x) + \\ \ln P(Y = y | X = x), \end{aligned} \quad [2]$$

şeklinde. Ara işlemler atlanırsa,

$$\ln P(X = x) = -\ln Z - \sum_{c \in C} V_c(x) \quad [3]$$

$$\ln P(Y = y | X = x) = -\frac{N_1 N_2}{2} \ln(2\pi\sigma^2) - \quad [4]$$

$$\sum_{m=1}^{N_1} \sum_{i=1}^{N_2} \frac{1}{2\sigma^2} (s_{ij} - q_m)^2$$

şeklinde.

Burada $S_m = \{(i,j) \in L : X_{ij} = m\}$ olmaktadır. Z bir sabittir, q_m geçici kuantal seviyesidir (Şekil 3). $V_c(x)$ ise kliklere bağlı potansiyeldir "Derin and Elliot (1987)". q_m komşuluk ilişkisi cinsinden şöyle yazılabilir (Şekil 4, Şekil 5).

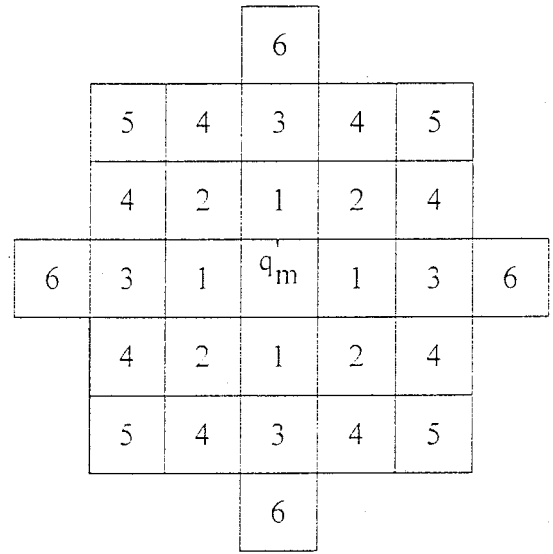
$$t = [u_1, u_2, u_3, u_4, v_1, v_2, v_3, v_4]^T \quad [5]$$

Burada t komşulukları vermektedir. Ara işlemler atlanırsa, (3) nolu denklemin sağ tarafı şöyledir.

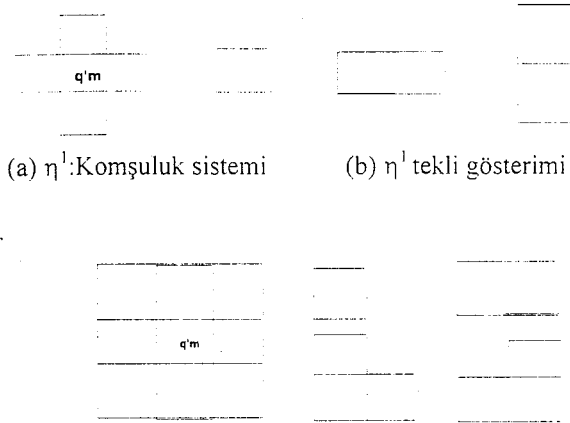
$$V(q_m, t, \theta) \equiv \sum_{c: q_m \in C} V_c(x) \quad [6]$$

burada θ parametre vektörüdür ve aşağıda tanımlanmıştır.

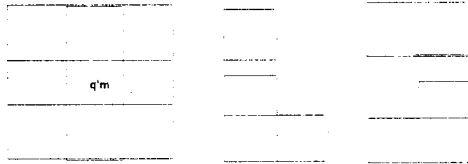
$$\theta = [\alpha_1, \alpha_2, \dots, \alpha_M, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \gamma_1, \gamma_2, \gamma_3, \gamma_4, \xi_1]^T, \quad [7]$$



Şekil.3. η^m nün düzenli bir şekilde komşuluk ilişkisini gösteren sistem



(a) η^1 :Komşuluk sistemi (b) η^1 tekli gösterimi



(c) η^2 : Komşuluk sistemi



(d) η^2 nin gösterimi

Şekil.4. Komşuluk sisteminde η^1 , η^2 ve diğer bileşenlerin gösterimi (a),(b),(c),(d).

V_1	U_2	V_2
U_1	q_m	U_3
V_1	U_4	V_3

Şekil.5. q_m komşuluk ilişkisi cinsinden gösterilişi.

α , β , γ ve ξ komşuluk seviyelerini göstermektedir. Burada (6) nolu denklem yeniden düzenlenirse.

$$V(q_m, t', \theta) \equiv \phi^T(q_m, t')\theta. \quad [8]$$

Buradan,

$$\begin{aligned} \phi(q_m, t') = & [J_1(q_m), J_2(q_m), \dots, J_M(q_m), (I(q_m, u_1) + \\ & I(q_m, u_2)), (I(q_m, u_2) + I(q_m, u_4)), (I(q_m, v_2) + \\ & I(q_m, v_4)), (I(q_m, v_1) + I(q_m, v_3)), (I(q_m, u_2, v_2) + \\ & I(q_m, u_4, v_4)) + I(q_m, u_1, v_1)), \\ & ((I(q_m, u_4, v_3) + I(q_m, u_2, v_4)) + I(q_m, u_1, v_1)) + \\ & I(q_m, u_1, v_4) + I(q_m, u_5, v_3)) (I(q_m, u_1, v_2) + I(q_m, u_4, v_4)) + \\ & I(q_m, u_5, v_2)) (I(q_m, u_1, v_2) + I(q_m, u_2, v_2, v_4)) + \\ & I(q_m, u_5, v_3, v_4) + I(q_m, u_4, v_4))] \end{aligned} \quad [9]$$

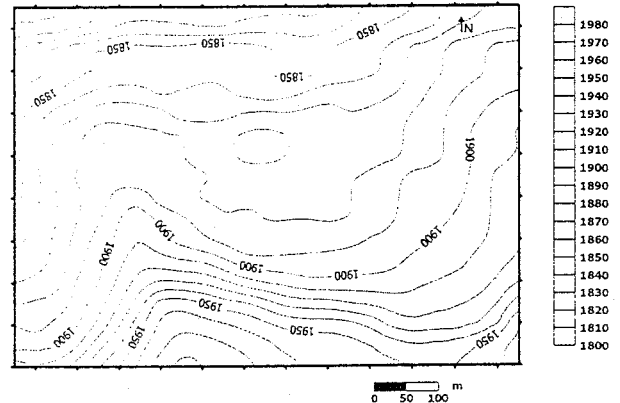
yazılabilmektedir. Burada I ve J indikatör fonksiyonlardır "Uçan vd (2000)". Böylece (2) nolu denklem optimize edilmiştir ve MRF yaklaşımı ile rezidüel harita çıkarılması için gerekli matematiksel sonuçlar elde edilmiştir.



Şekil.6. Sivas-Altınyayla Kuşaklı bölgesinde bulunan Hitit uygarlığına ait Firina Tanrısı Huvasi kutsal alanı

III. HUWASİ KUTSAL ALANINA MRF YÖNTEMİNİN UYGULANMASI

MRF yönteminin en önemli özeliği, rejyonel veya rezidüel etkilerin bulunmasında her bir noktanın tek tek komşuluk ilişkilerini hesaba katmasıdır. Ayrıca kuantum sayısını artırarak rezidüel etkileri



Şekil.7. Şekil.6' da verilen GPS ölçümleri sonucunda elde edilen Huvasi kutsal alanının anomali haritası.

ÖRGÜTSEL PERFORMANS KAVRAMI VE GELİŞİMİ

Refika Bakoğlu

M.Ü., İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

Abstract: This study reviews the organizational performance concept in the research context as it has been as a popular variable of practical significance recently in especially strategic management field. The concept will be covered by trying to understand it in research contexts looking at its past, present and future. The landmark studies in organizational performance are to be reviewed and interpreted, and some suggestions for future studies are to be offered.

I. GİRİŞ

Günümüzde örgütsel performans kavramı işletme bilimlerinin bütün alanlarında, özellikle stratejik yönetim çalışmalarında, hem akademisyenler ve hem de profesyonel yöneticiler tarafından sıkça kullanılan bir araç haline gelmiştir. Son dönemlerde yayınlanan özellikle araştırmaya dayalı makalelerde örgütsel performans kavramının önemli bir bağımsız değişken olarak alındığını gözlemlemek mümkündür. Çalışmalara göz atıldığında performans kavramının önemi genel olarak kabul edilmekle birlikte üzerinde anlaşılmış, genel kabul gören bir tanımlamanın varlığını ileri sürmek oldukça zor görünmektedir. Bu nedenle bu çalışmada örgütsel performans kavramına ilişkin bu belirsizliğin giderilmesine kavramın araştırmalarda ne şekilde ele alındığı gelişim sürecinin nasıl olduğunun incelenmesi yoluyla çalışılacak ve bu yolla gelecekte yapılacak çalışmalarda ne şekilde ele alınabileceğine ilişkin öneriler ileri sürülecektir.

II. ARAŞTIRMA KAPSAMINDA ÖRGÜTSEL PERFORMANS KAVRAMI

Genel anlamda örgütsel performans, örgütün amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirip gerçekleştirmediğini tespit etmek için ölçülmektedir. Örgütsel performans ölçme ve değerlendirme için öncelikle örgütün hangi kriterler ve boyutlar açısından değerlendirileceği sorusu gündeme gelmektedir [1]. Bu nedenle bir tanımlamaya gitmek yerine özellikle çalışmalarımıza paralel araştırmalarda örgütsel performansın nasıl tanımlandığı ve hangi kriterlerle ölçüldüğü incelenmeye çalışılacaktır.

Bourgeois ve Eisenhardt yüksek düzeyde belirsiz çevrede faaliyet gösteren firmaların stratejik karar verme süreçlerini ölçmek amacıyla yaptıkları araştırmada performans üç farklı değişkene dayalı olarak değerlendirilmişlerdir. Onlar performans kriterleri olarak ;

şirketin ana ürününün pazarda kabul görürlüğünü (beklemekte olan siparişler ya da pazar başarısı), murahhas yöneticilerin firma etkinliğine ilişkin sayısal raporları ile rakiplerin oranlarının karşılaştırılması ve son olarak da satışlar ve karlılık oranlarını kullanmışlardır [2]. Halı hazırdaki gelir artışı olarak tanımladıkları pazar başarısını murahhas yöneticilerin firma etkinliğine ilişkin raporları ile karşılaştırarak elde edilen bilgilerin kontrolünü sağlamaya çalışmışlardır. Eisenhardt, 1989 yılında yüksek düzeyde belirsiz ortamlarda hızlı karar veren firmaların karakteristiklerini belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirdiği araştırmasında da performansı benzer bir şekilde üç değişkene bağlı olarak ölçmüştür. Daha önce kullandıkları ölçütlerden ana ürünün pazarda kabul görürlüğü ölçütü yerine murahhas yöneticilerin firma etkinliği oranları ile murahhas yöneticilerin rakiplere verdikleri oranların karşılaştırılmasını kullanmıştır [3].

Fredrickson ve Mitchell, finansal performans ölçümünde etkinlik ve etkililik dengesinin yapılmasının önemli bir sorun olduğunu ve bunun özellikle strateji süreci literatüründe önemli bir sorunsal oluşturduğunu belirtmektedirler. Kendi araştırmalarında son beş yıl içindeki vergi sonrası ortalama varlık getirisini; firmaların ne derecede varlıklarını etkin kullandıklarını belirlemek için kullanmışlardır. Etkililiği ise; yine aynı dönem içerisindeki brüt satışların değişim oranı olarak tanımlamışlardır. Beş yıllık brüt satış değişimi, uzun dönemde ayakta kalabilmenin bir göstergesi olarak kabul edildiğinden etkililik kriteri olarak kullanmışlardır [4]. Benzer bir şekilde Fredrickson da ekonomik performansı; 5 yıl içindeki ortalama net varlık getirisi ve toplam satışlardaki artış oranı olarak ölçmüştür. Ortalama varlık getirisini firmaların kaynaklarını ne kadar etkin kullandıklarını; toplam satışlardaki değişimi uzun dönemde yaşayabilirlik veya etkililik göstergeleri olarak kullanmıştır [5]. Fredrickson bu iki değişken içinde varlıkların getirisinin, özellikle durağan bir çevrede faaliyet gösteren firmalar için daha önemli bir ekonomik performans ölçütü olduğunu ileri sürmektedir [6].

Singh karar verme sürecinde risk ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi bulmaya yönelik olarak yaptığı araştırmada örgütsel performans iki ayrı düzeyde ele alarak ölçmüştür. Bunlardan biri örgütlerin kar performansı ve üst düzey yöneticilerinin örgüt

performansı ile ilgili kendi değerlendirmeleri; diğeri ise vergi sonrası net değer getirisi ve vergi sonrası toplam varlık getirisi gibi muhasebeye dayalı performans ölçüleridir. Üst kademe yöneticilere yaptırılan değerlemede; üst kademe yöneticilerinin rakiplere oranla karlılık, personel tatmini, kamu imajı ve iyi niyet durumlarının değerlendirilmesi istenmiştir [7].

Prahalad ve Bettis farklılaşma boyutları ile performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yaptıkları çalışmalarında farklılaşmış bir firmanın yüksek düzeydeki performansını; değişen rakiplere uygun cevabı hızlı bir şekilde verme olarak tanımlamışlardır [8]. Onlara göre farklı veya tamamen çok farklı bir iş alanına girildiğinde (stratejik olarak benzer olmayan iş alanları) cevap üretme süresi oldukça uzun olmakta, firma cevap vermede yeterince hızlı olamamakta ve dolayısıyla performans düşük olmaktadır. Dolayısıyla, yazarlara göre hızlı cevap verme yeteneği önemli bir örgütsel performans kriteridir.

Miller, performans ile örgüt yapısı ve strateji oluşturma süreci arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla yaptığı araştırmasında performansı; görece karlılık, gelirlerdeki artış ve yatırımın getirisi olmak üzere üç unsur aracılığı ile ölçmüştür. Murahhas yöneticilerden son 5 yıl içindeki sanayi ortalamalarına kıyasla uzun dönem karlılıklarının değerlendirilmesi 7'li ölçeğe göre istenmiştir. Son 5 yıl içindeki net gelirlerin yıllık büyüme oranı ve yatırımların ortalama getiri oranı ise finansal tablolardan elde edilmiştir [9].

Snow ve Hrebiniak strateji, özgün yetenekler (distinctive competence) ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi bulmaya yönelik olarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, etkinlik olarak tanımladıkları örgütsel performansı toplam gelirin toplam varlıklara bölümünden elde edilen karlılık oranı ile sınırlamışlardır [10]. Onlara göre örgütsel performans, bilginin kimden elde edildiği (müşteriler veya hisse sahipleri gibi), hangi zaman dilimi içerisinde yapıldığı ve hangi kriterlerin kullanıldığı gibi nedenlerle çok değişik değerler alabilir. Her ne kadar karlılık oranının tam anlamıyla örgütsel performansı karşılayamayacağı ileri sürülebilirse de iyi yönetilen organizasyonların finansal göstergelerinin görece olarak kötü yönetilen rakiplere oranla daha yüksek olacağını söylemek olasıdır. Ayrıca genelde kullanılan varlıkların getirisi ve ortalama özkaynak getirisi gibi ölçütler muhasebeye dayalı olduklarından, aynı sektörde bile farklı hesaplamalar yapıldığından karşılaştırılması zordur [10]. Firmaların hesaplamalarını kontrol etmek mümkün olmadığından toplam gelirlerin toplam varlıklara oranının strateji ve özgün yeteneklerin ölçümünde kullanmayı tercih etmişlerdir. Aynı şekilde, Weir de İngiltere'deki 16 orta ve 68 büyük ölçekteki firmadaki örgütsel yapı ile örgüt performansı arasındaki ilişkinin analizine yönelik olarak yaptığı çalışmada da, örgüt performansını yatırılan sermayenin getirisi olarak tanımladığı karlılıkla

sınırlandırmıştır [11]. Yazar performansı iyi olan ve düşük olan şirketleri; üç yıllık ortalama karlılık ile yine aynı döneme ait sanayi ortalama karlılıklarını karşılaştırmak yoluyla tanımlamıştır [11].

Performans konusundaki çalışmalar içinde çok referans edilen çalışmalardan bir diğeri de Bourgeois'in üst kademe yönetiminin kurum amaçları ve "rekabet silahları" konusundaki konsensüsü ile ekonomik performans arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya yönelik araştırmasıdır. Bu çalışmanın sonucuna göre her iki konuda da üst kademe yönetiminin hem fikir olması ekonomik performansla olumlu yönde ilişkilidir ve rekabetçi stratejiler

Tablo.1. Ticari Aktivitelere Göre En Çok İfade Edilen Rekabet Silahları

Ticari Aktivite Türü	En çok Tercih Edilen Silah	İfade Edilme Sıklığı (%)
Hizmet Firmaları (n= 11)	Çalışanların Etkinliği	72.7
	Çalışanların Morali	54.7
	Finansal Likidite	36.4
Üretim (n= 5)	Ürün Kalitesi	60
	Marka İmajı	60
	Hizmet	40
	Müşteri Tahmini (predict customer)	40
İleri Teknoloji (n= 4)	Ürün kalitesi	75
	Maliyetin azaltılması	50
	Düşük Fiyat	50

Kaynak: L.J. Bourgeois, "Performance and Consensus," Strategic Management Journal, C.1, 1980, s.238.

konusunda konsensüs özellikle önemlidir. Rekabet stratejilerinde konsensüs olmaksızın, kurumsal amaçlarda konsensüs olması durumunda performansın düşük olduğu ortaya çıkmıştır [12]. Kamu sektöründe faaliyet gösteren 20 farklılaştırılmamış firma üzerinde yaptığı çalışmada üst düzey yöneticilerine görüşme yöntemini kullanarak sorduğu kendi sektörlerindeki 5 en önemli rekabet unsuru, yada kendi deyimiyle rekabet silahı, arasındaki en önemli üç unsur aşağıdaki şekilde ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada ekonomik performans; toplam varlıkların getirisi (yatırılan sermayenin getirisi), sermayedeki artış, net kazancın artışı, hisse başına kazançtaki artış, kar marjının büyümesi veya satışların getirisi olmak üzere toplam 5 unsurun 5 yıl içindeki durumu dikkate alınarak hesaplanmıştır [12].

Üst kademe yönetimi takımında konsensüs ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi araştıran bir diğer çalışma Dess'in 1987'de yaptığı araştırmadır. Bougeois'in çalışmasını geliştirerek yaptığı araştırmayı benzer bir şekilde üç aşamada gerçekleştirmiş ve sonuçta da benzer şekilde üst kademe yönetimi takımının amaçlarda veya metotlarda konsensüsü pozitif olarak örgütsel performans ile ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır [13]. İlk aşamada murahhas yöneticilere görüşme yoluyla; "Firmanızın stratejisini nasıl tanımlarsınız?", "Endüstrinizde başarı sağlamak için en iyi tek yol var mı?" ve "Stratejinizin başarısını ölçmek için hangi ölçüm araçlarını kullanırsınız?" gibi açık uçlu sorular

Tablo.2. Kurum Amaçları ve Rekabet Yöntemleri

Kurum Amaçları	Rekabet Yöntemleri
1. 5 yıl içindeki net kar	1. Yeni ürün geliştirme
2. Satış artış oranı	2. Müşteri hizmeti
3. Yaratıcı bir firma olarak tanınma	(örn. Teknik hizmet gibi)
4. Temel personeli elde tutma	3. Operasyonel etkinlik
5. Çalışan tatmini/morali	4. Ürün kalite kontrolü
6. Yeni ürünlerin geliştirilmesi	5. Deneyimli/ eğitimli personel
7. 1 yıl içindeki net kar	6. Yüksek düzeyde envanter bulundurma
8. Firma prestiji/ ünü	7. Rekabetçi fiyatlama
9. Pazarın kaymağını yeme	8. Geniş ürün yelpazesi
10. Yönetim Geliştirme/seçme	9. Mevcut ürünün geliştirilmesi
11. Rakiplere kıyasla en düşük maliyet	10. Marka kimliği
12. Çalışanlara teşvik ve faydalar sunma	11. Pazarlama teknik ve yöntemlerinde yenilik
13. Varlık ve kaynaklarda artış	12. Dağıtım kanallarının kontrolü
14. Dağıtılan kar payları	13. Hammaddenin tedariki
15. Topluma hizmet/ toplum için iyi niyet	14. Dış finansal kaynakların kullanımını azaltma
	15. Özel coğrafi bölge pazarlarına hizmet verme
	16. Uzmanlaşmış ürünler üretme becerisi
	17. Yüksek fiyatlı Pazar bölümünde ürünler
	18. Reklam
	19. Sanayideki Ün
	20. Pazar büyümesini önceden görme
	21. Üretim süreçlerinde yenilik

Kaynak: Gregory G. Dess, "Consensus on Strategy Formulation and Organizational Performance: Competitors in a Fragmented Industry," Strategic Management Journal, C.8, 1987, s.269.

sorulmuştur. İkinci aşamada murahhas yöneticilere üretim firmaları için potansiyel stratejik karar unsurları listesi sunulmuş ve her birinin kendi firmaları için ne kadar önemli olduğu 5'li Likert ölçeğine göre sorulmuştur. En son aşamada araştırma kapsamına dahil edilmeyen 4 murahhas yöneticisine ve akademisyen meslektaşlarına ön test uygulanmıştır. Sırasıyla 15 ve 21 unsurdan oluşan kurum amaçları ve rekabet yöntemleri değişkenleri (Tablo 2) 5'li Likert ölçeğiyle değerlendirme kapsamına alınmıştır. Cevaplayanların her birinden rekabet yöntemleri ve kurum amaçları unsurlarının her birini, kendi firmaları açısından önemliliğini "hiç önemli değil" (1) ile "aşırı derecede önemli" (5) aralığı arasında değerlendirmeleri istenmiştir. Böyle bir yöntem üst kademe yönetimi takımındaki konsensüs veya ortak perspektif derecesine ilişkin ipuçları elde etmek amacıyla kullanılmıştır.

Dess, konsensüs konusunda yapılan çalışmaların bir sentezini yaparak bir araya getirdiği kurum amaçları ve rekabet yöntemlerine ilişkin unsurları aşağıdaki gibi sıralamıştır. Firmanın performansını hem objektif ve hem de subjektif örgütsel performans kriterlerini dikkate alarak ölçmüştür. Objektif performans ölçümünde Lawrance ve Lorsh'un 1967'de geliştirdiği yaklaşımını kullanılmıştır. Buna göre araştırmacılar sadece 1976 ile 1980 arasındaki toplam satışlardan hareketle, yıllık satış artışını ve 1976 ile 180 arası ortalama vergi sonrası toplam varlıkların getirisini hesaplamışlardır. Böyle bir objektif örgüt performans ölçütünü, bu tip verinin elde edilmesinin kolaylığı nedeniyle kullanılmıştır [13]. Subjektif örgüt performansını üç aşamada ölçmüştür. İlk önce bütün üst kademe takımı üyelerinden kendi sanayi ve bölgelerinde faaliyet gösteren ve kendi satış büyüklüğündeki diğer firmalara kıyasla kendi firmalarını (1) Firmanın toplam satış artışı, (2) Firmanın vergi sonrası toplam varlık getirisi ve (3) Firmanın genel performansı/başarısı olmak üzere üç unsur açısından değerlendirmeleri istenmiştir. İkinci olarak, bu üç unsurun her biri için 5'ten (en üst %20) 1'e (en düşük %20) olmak üzere 5 aralıklı bir ölçek geliştirilmiştir. Üçüncü olarak, genel veya global performans ölçütü Lawrance ve Lorsh'dan adapte edilmiş ve genel veya global performansın değerlendirilmesi için murahhas yöneticilere "rakiplerimize kıyasla, firmamızın kendi sanayinizde ideal veya optimal performansı hangi derecede (%) başardığını kişisel olarak düşünüyorsunuz?" sorusu sorulmuştur. "Genel veya global performans; bu tip verilerin ekonomi performans ile korelasyon derecesini ortaya çıkarmak ve cevaplayanlara çalışanların refahı, sosyal sorumluluk gibi ekonomik olmayan kriterleri değerlendirme kapsamına alma fırsatı vermek amacıyla araştırma kapsamına alınmıştır" [13]. Sonuç olarak Dess araştırmasında örgütsel performansı: satışların artışı (subjektif ölçüm), varlıkların getirisi (subjektif ölçüm), satışların artışı (% olarak dönüştürülmüş objektif ölçüm), varlıkların getirisi (% olarak dönüştürülmüş objektif ölçüm), genel performans (beş aralıklı ölçek- üst kademe yönetimi takımı) ve genel

performans (murahhas yöneticilerin % olarak değerlendirmesi) olmak üzere 6 farklı unsurla ölçmüştür. Özetle bu araştırmada Dess, örgütsel performansı ölçmek için Dess ve Robinson'un daha sora incelenecek olan yöntemini kullanılmıştır.

Özetle örgütsel performans, yukardaki araştırmalarda ele alınışlarından hareketle, sadece niceliğe ilişkin ya da finansal oranlarla ortaya konululan değerler değil, niteliğe ilişkin değerleri de içerir. Bu da doğal olarak örgütsel performansı değerlemede objektif kriterlerin yanında subjektif kriterlerin de kullanıldığını ve ya kullanılması gerektiğini göstermektedir ki son dönem çalışmalarında örgütsel performansa ilişkin kalitatif ve subjektif verilerin yoğun olarak kullanıldığını söylemek mümkündür. Doğal olarak böyle bir sonuç performans kavramının içeriğinin farklılaşmasıyla doğru orantılıdır. Örneğin karlılık kriteri ele alınacak olursa, bu hem verimlilik veya maliyetlerin düşürülmesi gibi içsel olarak işleri iyi yapmayla hem de agresif fiyatlama gibi pazarda daha iyi taktikleri kullanmakla ilişkili olabilir [14]. Bu nedenle sadece klasik karlılık oranlarını kullanmak karlılığı gerçek anlamda ölçebilmek için yeterli görünmemekte ve kalitatif kriterler de gerçek anlamda değerlendirme yapılmasında dikkate alınması zorunlu hale gelmektedir. Bundan sonraki bölümde örgütsel performansa yönelik yaklaşımlar içinde buna yönelik olarak geliştirilmiş ölçütleri bulmak mümkündür.

II. ÖRGÜTSEL PERFORMANS KAVRAMINA YÖNELİK BAŞLICA YAKLAŞIMLAR

Bu bölümde örgütsel performansa üç farklı boyut katan ve özellikle stratejik yönetime yönelik araştırmalarda çokça referans edilen Venkatraman ve Ramanujam, Chakravarthy ve Dess ve Robinson'un ortaya koyduğu üç çalışma ele alınacaktır. Her bir çalışma örgütsel performansa yönelik farklı bir boyutu vurguluyor ve örgütsel performansa kavramsal bir çerçeve sunuyor olması nedeniyle teker teker incelenmiştir.

Venkatraman ve Ramanujam farklı performans yaklaşımlarını sıralayıp avantaj ve sınırlılıklarını gösterdikleri çalışmalarında, o güne kadar yapılan çalışmalarda iş performansının (business performance) üç farklı boyutta kullanıldığına dikkat çekmişlerdir. Performansın en dar anlamda kullanılan biçimi olan finansal performans strateji araştırmalarında en çok kullanılan performans türüken; daha geniş kapsamlı finansal ve operasyonel performans ya da iş performansı son yıllarda popüleritesi artmakta olan bir performans türüdür. Üçüncü ve son olarak örgütsel etkililik, en geniş kapsamlı stratejik yönetim aracıdır ve örgüt teorileri literatüründe en fazla kavramlaştırılmış performans türüdür [15].

Finansal performans strateji araştırmalarında en çok kullanılan performans biçimidir ve genellikle satış artışı, karlılık (yatırımın getirisi, satış getirisi oranları ve

öz sermayenin getirisi ve hisse başına kazançlar gibi sayısal, muhasebeye dayalı ölçütlerden oluşmaktadır. Her ne kadar muhasebeye dayalı sayısal oranlara ek olarak pazara veya değere dayalı ölçütler (pazarın kayıtlı değeri, stok-pazar getiri oranları ve onun değişkenleri gibi) geliştirilmişse de, Venkatraman ve Ramanujam'a göre bu yaklaşım son tahlilde finansal hedeflerin firmanın temel amacı olduğu varsayımını içermektedir. Daha geniş performans tanımlaması; finansal kriterlere ek olarak finansal olmayan (pazar payı pozisyonu, yeni ürünün pazara sunumu, ürün kalitesi, pazarlama etkinliği, üretim değer artışı ve iş performansı alanı içine giren diğer teknolojik etkililik ölçütleri gibi) operasyonel performans kriterlerini de içeren iş performansıdır. Yazarlara göre bu da " bir anlamda finansal kriterlerin daha üst düzeyde kullanımını ve finansal performansa neden olabilecek temel operasyonel başarıda odaklanmaktadır" [15]. Strateji çalışmalarında daha geniş bir performans kavramlaştırmasına gerek duyulmasına ve böyle bir talebin varlığına rağmen, birçok strateji çalışması birinci ve ya ikinci türdeki performans kriterleri ile sınırlandırıldığını gözlemleyen yazarlar, bunu sağlamaya yönelik bir model geliştirmişlerdir. İş performansı, daha önce de belirtildiği gibi, finansal kriterler, operasyonel kriterler veya her ikisi birlikte değerlendirerek ölçülmektedir.

Yazarlara göre bu noktada bir ileri aşama hangi kaynaklardan bu bilgilerin elde edildiğidir. Performans kaynakları ya birinci elden (organizasyonun kendi bünyesinden elde edilen veriler) ya da ikinci elden (yayınlanmış, kamuya açık veriler gibi) sağlanabilir. Böylece dört hücreli bir matrix geliştirmişlerdir [15]. 4 tane hücre içi ve 6 tane çapraz hücre yaklaşımı olmak üzere toplam on değişik performans yaklaşımı sunmaktadırlar. Bir tablo üzerinde bu on yaklaşımın avantajları, sınırlılıkları, yaklaşımda kullanılan temel yöntemler ve yaklaşıma uygun olarak yapılmış araştırmalardan örnekler [15] göstererek yeni araştırmacılara performans ölçümü yaparken hangi türde ölçekleri hangi koşullar altında kullanmaları gerektiği yönünde önemli katkıda bulunmuşlardır. Kanımızca, performans çok iyi bir şekilde sınıflandırıp o güne kadar yapılan çalışmalar toparlanıp yeni bir sentezle durumsallık yaklaşımı çalışmaya katılmış olduğundan, bütün yeni araştırmacıların referans olarak kullandığı ve kullanabileceği bir çalışma olarak değerlendirilebilecek nitelikte bir çalışmadır.

Chakravarthy stratejik performansın ölçümüne ilişkin ünlü makalesinde, stratejik performansın ölçümü için firmanın geleceğe hazırlık transformasyonunun kalitesi ve ortak paydaşların tatminlik derecesi olmak üzere iki önemli kriterin daha dikkate alınması gerektiğini ileri sürmektedir [16]. Ona göre "stratejik yönetim, firmaların çevrelerine uzun dönemde uyumunu sağlamaya çalıştıkları bir süreç olduğuna göre, faydalı bir stratejik performans ölçümü firmanın adaptasyonunun kalitesini değerlemeye yardım edendir" [16]. Daha öncede ortaya

konulduğu gibi, günümüz koşullarında mükemmel firmaları belirlemek için finansal performans kriterleri yetersiz kalmaktadır. Finansal performans firmanın kısa dönemde ayakta kalmasına yönelik başarısını ölçer [16] ve sadece firmanın ortakları veya hisse senedi sahiplerinin refahında odaklanır [16].

Chakravarthy'e göre gerçekten mükemmel olan bir firma, sosyal paydaşlarının işbirliğinin devamlılığını sağlamak için; müşteriler, çalışanlar ve genel olarak toplum gibi diğer sosyal paydaşların da değişik taleplerini dengelemelidir. Yazara göre firmanın kısa dönemde ayakta kalmasına yönelik Z faktörü gibi çok faktörlü ölçütlere dayalı finansal performans ölçütleri yada firmanın ortak paydaşlarının tatmini mükemmel bir firmanın zorunlu olarak yerine getirmesi gereken, ancak yeterli olmayan şartlardır ve firmanın kendisini gelecekteki mücadelelere hazırlaması noktasında eksiktirler. Geleceğe hazırlama veya transformasyon süreci, genel anlamda adaptasyon uzmanlığı (adaptive specialization) ve adaptasyonun genelleştirilmesi (adaptive generalization) olmak üzere iki geniş kategoride sınıflandırılmaktadır [17]. Adaptasyon uzmanlığı mevcut adaptasyon düzeyinin artırılmasını sağlama sürecidir. Diğer bir deyişle adaptasyon uzmanlığı firmanın, mevcut çevresine uyum sağlamakla karlılık sağlaması ve firmanın farklı ortak paydaşlarının işbirliği yoluyla pozitif katkılar elde etmesidir. Kısaca adaptasyon uzmanlığında amaç; mevcut adaptasyon durumunda iyi bir uyum veya dengeyi sağlamaktır. Adaptasyonun genelleştirilmesi ise firmanın fazla (slack) kaynaklarının net katkısı ile ilgilidir. Böyle bir yatırım firmanın belirsiz ve hatta bilinmeyen gelecek çevresine adaptasyon yeteneğini arttırmak için yapılır [17].

Adaptasyonun genelleştirilmesi firmanın uzun dönemde hayatta kalması için bir zorunluluktur. Ancak kısa dönem karlılığının olumsuz etkilenmesine yol açabilir. Buna göre bazı firmalar araştırma ve geliştirmeye daha fazla kaynak ayırma gibi yoluyla geleceğe daha fazla yatırım maliyetine katlanmaları nedeniyle, kısa dönemde daha düşük performansla sahip gibi görünebilirler, ancak bu onların mükemmel bir firma olmadığını göstermez. Böyle firmaların geleceğe ilişkin seçenekler yaratma maliyetleri yüksektir. İyi yönetilen bir firma uzun ve kısa dönem karlılığı açısından dengeyi yapabilen firmadır. "Firmanın kısa dönemde karlılık performansından feragat edeceği açık ve kesin limitler vardır ve örneğin Z faktörü analizi bu amaca hizmet etmektedir. Böyle firmalar fazla kaynaklarını gelecek seçeneklerini yaratmak için düzenli bir şekilde yatırıma dönüştürür". Chakravarthy geleneksel finansal tekniklerin geleceğe yatırım boyutunu gözden kaçırma olasılığının bulunduğunu çünkü seçeneklerin çoğunlukla finansal ölçütlerle değerlendirilemediğini ileri sürer. Fazla kaynaklar yönetsel ve teknik yetenekler veya firmanın örgütsel yeteneklerini arttırmak için yatırıma dönüştürülebilir ya da firmanın kaynak bağımlılığını azaltmak için de kullanılabilirler. Bunlar finansal olarak

ölçülebilir ancak bir firmanın fazla kaynağını yatırıma ne derece dönüştürdüğünü değerlemek zordur [16]. Bu zorluk kısmen bu tip verilerin çeşitli nedenlerle kamu oyuna yansıtılmamasından kaynaklanabilmektedir.

Karlılık, verimlilik ve uzun dönemde kaynakların artırılması yeteneği mevcut fazla kaynakların temel ölçütleri olarak alınmış, bunun yanında fazla kaynağın kullanımına referans eden üç tane daha ölçüt kullanmıştır. Chakravarthy karlılığı yatırım başına nakit akışı oranıyla ölçmektedir. Bu oranın; satışların getirisi, toplam satışların getirisi, kayıtlı öz varlıkların getirisi ve toplam varlıkların her bir birimine düşen net gelir gibi klasik karlılık ölçütleriyle korelasyonunun çok yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bu oran yükseldikçe firmanın kullanılabilir fazla kaynağı da artar. Verimlilik diğer önemli fazla kaynak ölçütüdür. Yazar emek verimliliğini çalışan başına düşen satış geliri, sermaye verimliliğini ise firmanın toplam varlıklarının her bir dolarına denk düşen satış geliri olarak tanımlamıştır. Ayrıca yazar fazla kaynaklarla doğru orantılı olan verimlilik ve karlılığın arasındaki korelasyona bakmanın gerekli olduğunu ileri sürer. Karlılık firmanın müşterilerinden; verimlilik ise firmanın çalışanlarından elde ettiği katkı veya artı değerdir. Bir diğer kullanılabilir fazla kaynak ölçütü ise firmanın uzun dönemde kaynaklarını artırma yeteneğidir. Yazar bu ölçütü; Bourgeois'den hareketle fazla kaynaklarla doğru orantılı olan firmanın pazardaki kayıtlı değer oranı ile fazla kaynaklarla ters orantılı olan öz varlıklarını borçla karşılama oranı olmak üzere iki ölçütü tanımlamıştır. Yazar karlılık, verimlilik ve uzun dönemde kaynak yaratma yeteneği yanında üç tane daha fazla kaynak kullanımına ilişkin kriter tanımlamıştır. Firmanın geleceğine yatırım ölçütü olarak en çok kullanılan araçlardan biri satış gelirlerinin yüzdesidir ki araştırma ve geliştirme giderlerini karşılamayı olanaklı kıldığından bu kapsamda ele alınmaktadır. Firmanın fazla kaynağının diğer kullanım ölçütleri sabit ve döner sermayedeki anormal artıştır. Bu sermaye harcamalarının satışlara göre artışı ve döner sermayenin satışlara oranı ile ölçümlenmektedir. Yazar yaptığı çalışmada bu iki oranla yüksek düzeyde korelasyonu olan satışların toplam varlıklara oranının, firmanın sermaye harcamalarındaki anormal artışı ortaya koymak için daha doğru bir ölçüt olduğunu ileri sürmektedir. Yazar son olarak fazla kaynağın kullanımına ilişkin ölçüt olarak sermaye payı dağıtım oranını göstermektedir. Bu oran yükseldikçe firmanın yatırımlarından elde ettiği kazançlar düşmektedir [16].

Kısaca Chakravarthy'e göre ROI, ROE, M/B oranları veya Z faktörü gibi finansal kriterler mükemmel firmalar için gerekli şartlardır. Yazara göre mükemmel bir firmanın finansal performansı endüstri ortalamasının üstünde olmalıdır. Ayrıca firmanın temel ortak paydaşlarının tatmin olması da diğer zorunlu şarttır. Yazar yaptığı çalışmada IBM ve Hewlett Packard gibi öncü firmaların performans göstergelerinin diğer firmalardan üstün olmadığını gözlemlemiştir. Ayrıca bu iki firmanın

ortalama Z göstergelerinin ve pazarda kayıtlı değer oranlarının diğer firmalardan daha düşük ancak yukarıda bahsedilen kriterlerin hepsi açısından toplamda endüstri ortalamasının üstünde olduklarını ortaya çıkarmıştır. Aynı zamanda bu firmaların ortak paydaşlarını tatmin etme konusunda uzman olduklarını da gözlemlemiştir. Chakravarty bu kriterlerin mükemmellik için zorunlu şartlar olduğunu ancak yeterli olmadıklarını ileri sürer. Yazara göre mükemmel bir firma ayrıca çevresindeki değişimlere cevap vermeye kendini uyarılama yeteneğine de sahiptir. Adaptasyon yeteneği olarak tanımladığı bu kriteri firmanın fazla kaynaklarını (slack resources) değerlendirilerek ölçmüştür. Yazara göre bir firma gelecekte esnek davranabilmeyi garanti altına almak için fazla kaynaklara sahip olmalıdır. Yaptığı araştırmada mükemmel firmaların mükemmel olmayanlara oranla daha çok fazla kaynak yarattıklarını ve ayrıca kaynaklarını mükemmel olmayanlara göre belirgin bir şekilde daha çok araştırma ve geliştirmeye yatırdıklarını ortaya koymuştur.

Kanımızca Chakravarty'nin çalışması sadece finansal göstergelere bakarak bir firmanın performansının değerlendirilmesinin eksik olduğunu ampirik olarak kanıtlaması ve mükemmellik düzeyini değerlendirmek için bir ölçüm olanağı sunması açısından oldukça yararlı bir çalışmadır. Kendisinin de belirttiği gibi çalışmasının; geleceğe yatırımın ekonomik değerinin ölçülmesinin oldukça zor olması, bir firmanın bütün fazla kaynaklarının sayısallaştırılmasının olanaklı olmaması ve yüksek düzeyde araştırma ve geliştirmeye aktarılan kaynağın gelecekte yeni bir olanağı yaratacağını garanti etmemesi gibi sınırlılıkları bulunmaktadır. Ancak yine de araştırmacılara bir firmanın stratejik performansını ölçmek için sadece yatırımların getirisi, karlılık, verimlilik gibi finansal performans verilerine dayanmanın bir firmanın gerçek performansını ölçmek için yeterli olmadığını açıkça göstermektedir.

Dess ve Robinson'da benzer şekilde performans kriterlerinin ekonomik veya finansal kriterlerden daha geniş boyutlu olduğunu ileri sürmektedirler. Ancak kanımızca yazarların örgütsel performans literatürüne en önemli katkıları objektif ve subjektif örgütsel performans verilerinin arasındaki ilişkiyi göstermiş olmalarıdır. Özel sektör firmalarından ve özellikle birden çok iş birimi bulunan firmalardan kayıtların karışıklığı nedeniyle objektif performans verilerini elde etmenin zor olduğunu vurguladıkları makalelerinde, Dess ve Robinson objektif ve subjektif performans verileri arasındaki korelasyonu ortaya koymuşlardır [18]. Araştırmalarında; uygun objektif performans verilerini elde etmek olanaklı değilse ve bu nedenle performans verilerini araştırma tasarımında ortadan kaldırmak zorunluysa, varlıkların getirisi ve satışlardaki büyüme olmak üzere en azından iki ekonomik subjektif performans verisinin objektif veriler yerine kullanılabileceğini göstermişlerdir. Özellikle varlıkların getirisi ve satışlardaki büyüme oranlarının beş yıl içindeki objektif değerleri ile üst kademe yöneticilerine aynı

dönem bazında aynı değişkenler için sektör bazında diğer benzer firmalarla karşılaştırma yapmalarını isteyerek elde ettikleri subjektif performans verilerinin korelasyonunun çok yüksek olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Ancak bu sonuç, yazarlara göre, subjektif verilerin objektif verilere tercih edilmesi gerektiğini göstermemektedir. Yazarlar yaptıkları araştırmanın sonucundan yola çıkarak; mümkün olduğunca özellikle ekonomik performans ölçümü için objektif verilerin kullanılmasını gerektiğini ancak eğer bu verilere ulaşmak mümkün değilse ve bu yüzden de performans kriterleri araştırma kapsamından çıkarılması zorunlu hale gelmişse, özellikle varlıkların getirisi ve satışlardaki büyüme kriterleri açısından subjektif performans ölçütlerinin kullanılabilirliğini önermektedirler. Çalışmalarındaki bir diğer çarpıcı sonuç ise; global yada genel örgütsel performans ile varlıkların getirisi ve satışlardaki büyümenin hem objektif ve hem de subjektif ekonomik örgütsel performans ölçümleri arasında çok yakın ilişkinin olduğunu ortaya çıkarmasıdır. Ayrıca subjektif performans verilerinin kullanımını özellikle ekonomik olmayan örgütsel performans ölçümü için kullanmayı önermektedirler. Son olarak bu araştırma subjektif örgütsel performansın, bir endüstri dalı içerisinde benzer firmalarla kıyaslama yapmak suretiyle görece performans değerlemesinde yararlı olduğunu ortaya çıkarmıştır [18].

III. SONUÇ

Şimdiye kadar kısaca göstermeye çalıştığımız örgütsel performans ölçümüne ilişkin temel çalışmalardan hareketle, örgütsel performans ölçümlemek için varlıkların getirisi, satışlardaki büyüme, sermaye ve emek verimliliği gibi niceliksel finansal ölçütler yetersiz kalmaktadır. Venkatraman ve Ramanujam'ın gösterdikleri gibi örgütsel performans ölçmek için pazar payı, pazara yeni ürün sunma, ürün kalitesi, pazarlama etkinliği, üretimde değer yaratma ve teknolojik etkinlik gibi niteliksel ölçütleri içeren daha geniş bir tanımlamaya gitmek gerekir. Chakravarty'de mevcut adaptasyon düzeyini ölçmeye yönelik bu geleneksel ölçütlerin yeterli olmadığını, çünkü geleceğe yatırım boyutunu gözden kaçırdıklarını ileri sürmektedir. Buna göre geleceğe ilişkin seçenekler yaratan bir firmanın örgütsel performans geleneksel ölçütlerden hareketle düşük olduğu anlamına gelmemektedir. Chakravarty'e göre firmanın fazla kaynak yaratma ve bunu kullanma kapasitesi de performansının önemli bir boyutunu göstermektedir. Ayrıca son olarak Dess ve Robinson'un yaptıkları çalışma da subjektif ve objektif performans verileri arasındaki ilişkiyi ortaya koyması açısından oldukça önemlidir. Özellikle Türkiye'de araştırma yapacak kişiler için, birincil ve ikincil verileri elde etmek oldukça zor olduğundan, Dess ve Robinson'un araştırma sonuçlarının yararlı ve yol gösterici olduğu söylenebilir.

KAYNAKLAR

- [1] Aktan, C.C., 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, Türkiye Genç İşadamları Derneği yayını, Nisan 1999.
- [2] Bourgeois, L.J.; Eisenhardt, K.M., "Strategic Decision Process in High Velocity Environments: Four Cases in The Microcomputer Industry," *Management Science*, C.34, S.7, Temmuz 1988, ss.820-21.
- [3] Eisenhardt, K. M., "Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments," *Academy of Management Journal*, C.32, S.3, 1989, ss.543-576.
- [4] Fredrickson, J. W.; Mitchell, T.R., "Strategic Decision Process: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment," *Academy of Management Journal*, C.27, S.2, 1984, ss.399-423.
- [5] Fredrickson, J. W., "The Comprehensiveness of Strategic Decision Process: Observations, Future Directions," *Academy of Management Journal*, C.27, S.3, 1984, ss.445-466.
- [6] Fredrickson, J.W., "Strategic Process Research: Questions and Recommendations," *Academy of Management Review*, Vol.8, No.4, 1983, ss.565-575.
- [7] Singh, J.V., "Performance, Slack, and Risk Taking in Organizational Decision Making," *Academy of Management Journal*, C.29, S.3, 1986, ss.562-585.
- [8] Prahalad, C.K.; A. Bettis, Richard; "The Dominant Logic: a New Linkage Between Diversity and Performance," *Strategic Management Journal*, C.7, 1986, ss.485-501.
- [9] Miller, D., "Strategy making and Structure: Analysis and Implications for Performance," *Academy of Management Journal*, C.30, S.1, 1987, ss.7-32.
- [10] Snow, C.C.; Hrebiniak, L.G., "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance," *Administrative Science Quarterly*, C.25, Haziran 1980, s.317-336.
- [11] Weir, C., "Organizational Structure and Corporate Performance: An Analysis of Medium and Large UK Firms", *Management Decision*, C:33, S:1, 1995, ss.24-32.
- [14] Bourgeois, L.J., "Performance and Consensus," *Strategic Management Journal*, C.1, 1980, ss.227-248.
- [13] G. Dess, Gregory, "Consensus on Strategy Formulation and Organizational Performance: Competitors in a Fragmented Industry," *Strategic Management Journal*, C:8, 1987, ss.259-277.
- [14] Thor, C. G., *The Measure of Success: Creating a High Performing Organization*, John Wailey and Sons, New York, 1994, ss.53-54.
- [15] Venkatraman, N.; Ramanujam, V., "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches," *Academy of Management Review*, C:11, S:4, 1986, ss.801-814.
- [16] Chakravarthy, B.S., "Measuring Strategic Performance," *Strategic Management Journal*, C.7, 1986, ss.437-458.
- [17] Chakravarthy, B.S., "Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management," *Academy of Management Review*, C.7, S.1, 1982, ss.35-44.
- [18] Dess, G.G.; Robinson, R.B., "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit," *Strategic Management Journal*, Vol.5, 1984, ss.265-273.

Vertical line with tick marks on the left side of the page.

ÖĞRENCİLERİN BİLGİSAYAR VE İNTERNET KULLANIMINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Deniz BÖRÜ

M.Ü.İ.İ.B.F.İşletme Bölümü, Yrd. Doç. Dr.

Abstract: This research is focused on aims of computer and internet usage among students. It is also examined that what brand of computers and internet connections are being used by the students, how frequencies they use these equipments, with demographic variables. All results have been analysed as crosstabs.

I. GİRİŞ

Günümüzde bilgisayar ve internet kullanımı dünya çapında inanılmaz bir hızla yaygınlaşmaktadır. Hemen her alanda hayatımıza giren teknoloji harikası bu ikili, özellikle genç kuşak arasında bir tutku halini almıştır.

Daha düne kadar hantal yapıları ve uzmanlık gerektiren kullanımlarıyla toplumsal yaşamdan uzak olan bilgisayarlar, Türkiye’de 1980 yılların ortalarından itibaren inanılmaz bir gelişim göstermiş, 1990’lı yılların sonunda ise bir teknolojik devrim yaratmışlardır [1]. Halen devam etmekte olan bu değişim hızına ulaşmak mümkün görülmemektedir. Bilgilerin saklanması ve işlenmesinde büyük kolaylık ve fayda getiren bilgisayar kullanımı sadece iş amaçlı değil kişisel kullanımlara da hizmet eder hale gelmişlerdir. Artık bilgisayarlarda sadece bilgi saklanmamakta, aynı zamanda film seyredilmekte, müzik dinlenmekte, oyun oynanmakta, fotoğraf basılmaktadır. Gerçek kullanım amaçları dışındaki amaçlar için de kullanılabilen bilgisayarların zaman zaman bir tehlike haline de gelebildiği görülmektedir [2].

İnternet kullanımı ise tüm dünyada bilgisayar tarihinden çok daha yenidir. İnternet,1989 yılında İsviçre’de yaşayan genç bir İngiliz’in “bilginin evrensel paylaşımı” konusunda yazdığı bir raporla birçok beyinde bir ışık yakmasından doğmuştur. Tim Berners Lee araştırma merkezindeki bilgi kayıplarının asgariye indirilmesi konusunda “Bilgi Yönetimi – Bir öneri” başlığıyla yazılan bu raporda dev bir örümcek ağı gibi kurulacak sistemin,bilginin paylaşımını sınırsız hale getirebileceği öngörülmekteydi. Bu zamandan 20 yıl öncesinden beri Amerika’da kısıtlı bilgi ağı kullanılıyordu, fakat bu denli yaygın ve işlevsel değildi. 1993 yılında Illinois üniversitesinden bir grup öğrencinin Mosaic (daha sonra Netscape adını almıştır) adıyla kurduğu ortaklık, bu işi Microsoft ele alana

kadar,Amerika’da internet kullanımının patlamasına neden olmuştur. Bir dönem sonra internet artık sadece bilgiye erişmek ve paylaşmak amacıyla değil, aynı zamanda haberleşmek, sipariş vermek ve almak, sohbet etmek, oyun oynamak, reklam yapmak, ticaret yapmak, kamuoyu oluşturmak gibi akla gelebilecek her konuda kullanılmaya başlanmıştır [3].

Globalleşme boyutu içerisinde Türkiye’nin de bu gelişmelerden geri kalması, uygulamalardan bihaber olması mümkün değildir. Kişisel istek ve eğilimler yanında, firmaların tanıtım ve tutundurma faaliyetlerine verdikleri önemin artması ve bu ürünleri (aynen banka ya da deodorant reklamları gibi) TV reklamlarına taşınması, satış koşullarına ilişkin uygun alternatiflerin yaratılması çabaları, satış sonrası verilen hizmetlerin yaygınlaşması ve çoğalması bu görüşü destekler niteliktedir. Bu konuda yapılan yatırımlar halen çok büyük bir pazar görünümünde olan bu alana ilişkin beklentilerin, düşünüldüğünden çok fazla olduğunun ifadesidir. Gelecekte pazar alanlarının, fiziksel mekanlarından sanal ortamlarında taşınacağı düşünülmektedir [4].

Bilgisayar ve internet kullanımı geniş bir kullanıcı kitlesine hitap etmekle birlikte, büyük çoğunluğunu gençlerin oluşturduğu görülmektedir. Öğrenmeye daha yatkın, yeniliklerin kabulüne ve uygulanmasına daha açık olan gençler bu alan için büyük bir potansiyel oluşturmaktadırlar. Özellikle aldıkları mesleki eğitim içerisinde bilgisayar ve internet kullanımını dahil eden gençler, rekabetin yoğun olarak yaşandığı iş hayatında bir avantaj elde edeceklerdir [5].

Bu anlamda, gençlerin aldıkları eğitim doğrultusunda, bilgisayar ve internet kullanımına ilişkin yaygınlığı ve kullanım amaçlarını belirlemeye yönelik olarak, Marmara Üniversitesinde Türkçe İşletme eğitimi alan öğrenciler üzerinde keşifsel nitelik taşıyan bu araştırma yapılmıştır.

II. METOD

II.1. Denekler

Araştırma, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Türkçe İşletme Bölümü, örgün eğitim ve ikili eğitim kapsamında okuyan farklı sınıflardaki kız ve erkek öğrenciler arasından tesadüfi olarak seçilmiş 740 kişi üzerinde uygulanmıştır. Deneklere ilişkin cinsiyet ve sınıf dağılımları aşağıda Tablo 1.de verilmiştir.

Tablo.1.: Deneklerin cinsiyet ve sınıf dağılımları

		Cinsiyet	
		Kız	Erkek
Örgün Eğitim	1.Sınıf	42	63
	2.Sınıf	3	7
	3.Sınıf	118	104
	4.Sınıf	2	10
İkili Eğitim	1.Sınıf	51	98
	2.Sınıf	7	5
	3.Sınıf	70	103
	4.sınıf	18	38

II.2. Ölçüm Aleti ve Uygulama

Araştırmada ölçüm aleti olarak anket kullanılmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilmiş anket soruları çoktan seçmeli ve öncelik belirtmeye yönelik, sıralamalı olarak hazırlanmıştır. Toplam 23 sorudan oluşan anket formu öğrencilerin demografik özelliklerine, bilgisayar kullanımlarına ve internet kullanımlarına ilişkin olarak sorular yöneltilmiştir. Anket içerisinde bilgisayar kullanımına ve internet kullanımına ilişkin olarak hayır cevabını verenlerin, bu soruları takip eden ilişkili soruları cevaplandırmamaları istenmiştir.

Anketler 1999-2000 Eğitim yılı Bahar Final Sınavları döneminde, öğrencilere sınav öncesinde dağıtılmış ve 15 dakika içerisinde geri toplanmıştır.

III.2.1. Bulgular

Araştırma kapsamına ilişkin veriler bilgisayar kullananlar ve internet kullananlar olarak iki başlık altında incelenmiştir.

a) Bilgisayar Kullananlara İlişkin Veriler

Verilerin değerlendirilmesinde 740 denekten 92 tanesinin (% 12.43) bilgisayar kullanmadığını belirttikleri görülmüştür. Bu nedenle bu kişiler inceleme kapsamı dışında tutulmuştur. Bilgisayar kullandığını deneklerin %41'ini kız öğrencilerin, % 59'unu erkek öğrencilerin oluşturduğu görülmüştür. Bu öğrenciler mezun oldukları liseler bakımından incelendiklerinde geniş bir dağılım gösterdikleri bulunmuştur.

Tablo.2.: Bilgisayar kullanan kız ve erkek öğrencilerin mezun oldukları liseye göre dağılımları

Mezun olunan Lise	Cinsiyet		
	Kız	Erkek	Toplam
Klasik Lise	71	126	197 (%30.4)
Anadolu Lisesi	70	95	165 (%25.4)
Türk Kolejleri	49	66	115 (%17.7)
Yabancı Kolejler	28	31	59 (% 9.1)
Stüper Lise	35	24	59 (% 9.1)
Ticaret Lisesi	5	14	19 (% 3.0)
Fen Lisesi	3	12	15 (% 2.3)
Diğer	4	15	19 (% 3.0)

Yapılan incelemelerde öğrencilerin çoğunun (% 74) evinde bilgisayar bulunduğu görülmüştür. Evinde bilgisayar olmayanlar ise birkaç mekanda bilgisayar kullandıklarını ifade etmektedirler. Bilgisayar kullandıkları alternatif mekanlar olarak, kafeler (% 65), arkadaş-yakınlarının evi (% 40), iş yeri (%36), okul (%6) olarak sıralanmışlardır.

Öğrencilerin kaç yıldır bilgisayar kullandıklarına ilişkin olarak sorulan soruya verdikleri cevapların 1-3 yıl arasında ağırlık kazandığı görülmüştür. Öğrencilere ilişkin dağılım okudukları sınıf ve mezun olunan lise bazında büyük farklılıklar göstermemekle birlikte, cinsiyet ayrımı içerisinde kızlarda, erkeklere oranla, 3 yılın üzerinde kullanım süresinin düştüğü ortaya çıkmıştır.

Tablo.3. Öğrencilerin Bilgisayar Kullanım Süresi

Süre	Cinsiyet		
	Kız	Erkek	Toplam
1 sene ve az	91 (%14)	85 (%13)	174 (%27)
2 sene	79 (%12)	71 (%11)	150 (%23)
3 sene	38 (% 6)	76 (%12)	114 (%18)
4 sene	29 (% 4)	44 (% 7)	73 (%11)
5 sene	12 (% 2)	30 (% 5)	42 (% 7)
6 sene ve çok	16 (% 2)	77 (%12)	93 (%14)

Öğrencilere bilgisayar kullanmayı nereden öğrendiniz diye sorulduğunda, cevaplama birinden fazla yanıt yazdıkları, ancak büyük çoğunluğunun (%63) kendi kendine öğrendiğini belirttiği görülmektedir. İkinci olarak (%29) arkadaşlarından öğrendiklerini belirten öğrenciler geri kalan seçenekler için ortalama aynı oranda (%10) tercihte bulunmuşlardır. Bunun dışında %6 oranında tercih edilen diğer şıkkında öğrenim yeri olarak iş yerlerini göstermişlerdir.

Değerlendirmeler sonucunda öğrencilerin bilgisayardan ağırlıklı olarak (%80) internet kullanımında yararlandıkları ve tercih sıralamasında 1. sırada kullanım amaçlarının internet olduğunu belirttikleri görülmüştür. Öğrenciler İnternet dışında sırasıyla eğitim amaçlı (%45), oyun amaçlı (% 40) ve işi amaçlı (%24) bilgisayar

kullandıklarını belirtmişlerdir. Alınan bu sonuçlar öğrencilerin cinsiyet,mezun oldukları lise ve bilgisayar kullanım süreleriyle karşılaştırıldığında göz çarpan, dikkate değer bir farklılıkla karşılaşılmamıştır.

Bilgisayarda kullandıkları programlar sorulduğunda öğrencilerin dikkate değer çoğunlukla (% 88) Word ve (%79) Excell seçeneklerini tercih ettikleri görülmüştür Bunun yanında Microsoft ofis programlarından Powerpoint (%29) ve Access (%10)'in oldukça az kullanıldığı,buna karşılık diğer seçeneğinde alternatif olarak belirttikleri Photo programlarını (%10) kullandıkları,verilen cevaplardan anlaşılmaktadır.

Öğrencilere hangi marka bilgisayar kullandıkları sorulduğunda büyük çoğunlukla "no name" yani markasız bilgisayar kullandıklarını,bunun dışında kalanların ise 23 farklı bilgisayar markasını kullandıklarını belirttikleri görülmüştür.Öğrencilerin kullandıkları bilgisayar markası ile cinsiyetleri, bilgisayar kullanım süreleri ve mezun oldukları lise bakımından anlamlı bir farklılık görülmemekle birlikte,hangi markalardan haberdar olduklarına ilişkin bir fikir vermesi açısından kullandıklarını bildirdikleri markalar cinsiyet ayrımı içerisinde aşağıda Tablo 4'de sunulmuştur.

Tablo.4. Öğrencilerin Kullandıkları Bilgisayar Markasının Cinsiyet Ayrımı İçerisinde Dağılımı

Bilgisayar Markası	Cinsiyet		
	Kız	Erkek	Toplam
IBM	28 (% 4)	25 (%3.8)	53 (%7.8)
Dell	2 (%0.3)	4 (% 0.6)	6 (%0.9)
Compact	22 (% 3.4)	15 (%2.3)	37 (%5.7)
HP	23 (%3.7)	19 (%2.9)	42 (%6.6)
Acer	11 (%1.7)	23 (%3.7)	34 (%5.4)
Casper	7 (%1.1)	10 (%1.5)	17 (%2.6)
Exper	4 (%0.6)	6 (%0.9)	10 (%1.5)
Escord	41 (%6.3)	31 (%4.8)	72 (%11.1)
Toshiba		6 (%0.9)	6 (%0.9)
Beko-Arçelik	3 (%4.5)	6 (%0.9)	9 (%1.4)
No name	96 (%14.8)	201 (%31)	297 (%45.8)
Mitac		3 (%4.5)	3 (%4.5)
Siemens	6 (%0.9)	1 (%1.5)	7 (%1.1)
Hundai	1 (%1.5)		1 (%1.5)
Quasar		2 (%0.3)	2 (%0.3)
Philips	1 (%1.5)	3 (%4.5)	4 (%0.6)
Aidata	1 (%1.5)	3 (%4.5)	4 (%0.6)
ZET	1 (%1.5)		1 (%1.5)
Digital		1 (%1.5)	1 (%1.5)
Orion	1 (%1.5)		1 (%1.5)
NCR		1 (%1.5)	1 (%1.5)
Olivetti	1 (%1.5)		1 (%1.5)
KRN	1 (%1.5)	2 (%0.3)	3 (%4.5)

Bu bölüm içerisinde son olarak öğrencilere bilgisayar teknolojisi ile ilgili yenilikleri izleyip izlemedikleri; izliyorsalrı bu bilgilere hangi kaynaklardan ulaştıkları sorulmuştur. Öğrencilerden %55.1 bu soruyu

"evet, izliyorum" şeklinde cevaplandırırken %44.9'u "hayır, izlemiyorum" yanıtını vermiştir. Bilgisayar ile ilgili yenilikleri izleyen öğrenciler ise 1. Sırada dergileri (%60.5), ikinci sırada gazeteleri (%50.4) ve üçüncü sırada arkadaşlarını (%46.8) kaynak olarak göstermişlerdir.

Buraya kadar olan öğrencilerin bilgisayar kullanımına ilişkin veriler arasında, karşılaştırmalı olarak anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır. Sorulara kız öğrencilerle ve erkek öğrencilerin aynı doğrultuda cevap verdikleri; bu paralellik içerisinde lise çıkışları, bilgisayar kullanım süreleri, evinde bilgisayar olma durumu ve okuduğu sınıfa göre dikkate değer düzeyde anlamlı farklılıklar sergilemedikleri gözlemlenmiştir.

b) İnternet Kullananlara İlişkin Veriler

Anketin bir diğer bölümünde öğrencilere internet kullanımı ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Yapılan çalışmada bilgisayar kullandığını ifade eden öğrencilerden % 89,5'inin internet kullandığı ortaya çıkmıştır. Geri kalan % 10,5'lik, internet kullanmadığını ifade eden grup (ki bunlar bilgisayar kullanan kızların %14'ünü ve erkeklerinde %8'ini temsil etmektedir), geri kalan sorulara ilişkin (internet kullanımıyla ilişkili) değerlendireler kapsamında çıkarılmıştır.

Bu bölümde öğrencilere ilk olarak internete hangi firmadan bağlandıkları sorulmuştur. Büyük ağırlığın tek bir firma üzerinde birleştiği cevaplarda öğrenciler 19 farklı marka bildiriminde bulunmuşlardır. Bu değerlendirmeye ilişkin veriler Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo.5. Öğrencilerin İnternete Bağlandıkları Firmalara İlişkin Dağılımı

Firmalar	Kullanan sayısı ve %
Superonline	320 (%55.2)
İxir	63 (% 10.9)
Ekolay	40 (% 6.9)
Veezeego	28 (% 4.8)
Escord.net	7 (% 1.2)
Turk.net	59 (% 10.2)
Is.net	12 (% 2.1)
Garanti.net	5 (% 0.9)
İhlas.net	4 (% 0.7)
Webbee	5 (% 0.9)
Binet	3 (% 0.5)
Anet	7 (% 1.2)
Koç.net	11 (% 1.9)
Netone	1 (% 0.2)
Prizma.net	2 (% 0.3)
Vestel.net	2 (% 0.3)
Internetcafe	2 (% 0.3)
Atlas	4 (% 0.7)
Akbank.net	1 (% 0.2)

Öğrencilerden %74,3'ünü internete evden bağlandıkları, bunun dışında %31,6'sının arkadaşlarından, %25,2'sinin kafeden, %16,9'unun iş yerinden, bağlandıkları ortaya çıkarılmıştır. Bu anlamda öğrenciler internete birden çok yerden bağlandıklarını ifade etmektedirler. Bu değerlendirme içerisinde görülen en anlamlı farklılık internet kullanan kız öğrencilerin %8'inin ve erkek öğrencilerin %15'inin internete kafeden bağlanmalarını ifade etmektedir.

Öğrencilerin internete bağlanma sıklığı (gün aşırı sıklığı hariç) genel dağılım içerisinde birbirine yakın değerler sergilerken, söz konusu değerlerin bağlandıkları yerlere göre farklılık arz ettiği görülmüştür. Bu durum Tablo 5'de gösterilmiştir.

Tablo.6.: Öğrencilerin İnternete Bağlanma Sıklıkları ve Bağlanma Yerine Göre Gösterdiği Farklılıklar

Bağlanım Sıklığı	Genel sonuçlar	Bağlanma yerine göre			
		Ev	Kafe	İş	Arkdş
Hergün birkaç kez	179 (%30.9)	164 (%38)	19 (%13)	45 (%35)	12 (%13)
Hergün 1 defa	104 (%17.9)	93 (%22)	15 (%10)	11 (%9)	11 (%12)
Gün Aşırı	57 (% 9.8)	41 (% 9)	18 (%12)	8 (%6)	11 (%12)
Haftada 2 veya 3 kez	150 (%25.9)	95 (%22)	51 (%35)	57 (%45)	27 (%30)
Haftada 1 kez	90 (%15.5)	38 (% 9)	45 (%30)	6 (%5)	31 (%33)

Çalışmalar içerisinde öğrencilerin bağlanma sıklığı yanında hangi zaman dilimi içerisinde bağlantıyı tercih ettikleri de araştırılmıştır. Bu aşamada duruma göre farklı zaman dilimleri içerisinde bağlantı yapabilecekleri düşünüldüğünden, en çok bağlandıkları zaman 1 olmak üzere, bir sıralama yapmaları istenmiştir. Bu sıralama sonunda öğrencilerin en çok akşam saatlerini tercih ettikleri (%94), 2. Olarak gece yarısından sonrası (%29)ve gündüz öğleden sonrası (%28) tercih ettikleri, son olarak da sabah saatlerini (%14) tercih ettikleri görülmüştür.

İnternet kullanan öğrencilerin hangi amaçla bağlandıklarını test etmek üzere sorduğumuz ve birden fazla seçeneği işaretleyebilecekleri soruya verilen yanıtlar aşağıda Tablo 6'da sunulmaktadır.

Tablo.7. Öğrencilerin İnternete Bağlanma Amaçları

Bağlanma Amaçları	Tercih miktarı ve oranı
Haber Takibi	265 (%45.7)
Sohbet Etmek (Chat)	300 (%51.7)
Oyun Oynamak	105 (%18.1)
Eğlence	184 (%31.7)
Müzik Dinleme	134 (%23.1)
Müzik Yükleme	180 (% 31)
Program Yükleme	162 (%27.9)
Web Sayfası Oluşturma	55 (% 9.5)
Bankacılık İşlemleri Yapma	59 (%10.2)
Ürün Bilgisi Sağlama	83 (%14,3)
Alış-Veriş Yapma	28 (% 4.8)
Araştırma Yapma(Bilimsel içerikli)	239 (%41.2)
Haberleşme (email-ecard alma gönderme)	329 (%56.7)
Diğer	12 (% 2.1)

Tablodan da görüldüğü gibi öğrencilerin büyük çoğunluğu interneti haberleşmek ve sohbet etmek amacıyla kullanmaktadır. Bu grubu haber takibi ve bilimsel içerikli araştırma yapma çalışmaları izlemektedir. Bu unsurlar öğrencilerin cinsiyetleri, mezun oldukları lise, bilgisayar kullanma süreleri, internete bağlanma sıklıkları gibi değişkenler bazında da analize tabi tutulmuş ve dikkat çekici nitelikte, büyük farklar gösteren değerlere rastlanmamıştır.

Aynı, bilgisayarla ilgili gelişmeleri izlenip izlenmediklerinin sorulduğu gibi, öğrencilere internet ile ilgili gelişmeleri takip edip etmediklerine ve bunun için hangi kanalları kullandıklarına ilişkin sorular da yöneltilmiştir. Öğrencileri %65,2'si internetle ilgili gelişmeleri takip ettiklerini söylerken, %34,3'ü gelişmeleri izlemediklerini bildirmişlerdir. Gelişmeleri en çok gazete-dergiler (%51,9) ile arkadaşlarından (%31,8) takip ettiklerini bildiren öğrenciler ayrıca internetin kendisinden (%17,1) de bu amaçla yararlandıklarını ifade etmişlerdir.

Son olarak internet kullanımında karşılaştıkları güçlükler sorulan öğrenciler bağlantının kopmasını (%46,2) ve internetin yavaş işlenmesini (%42,2) ağırlıklı olarak ifade etmişlerdir. Bundan başka yabancı dil (%26,2) ve ekonomik nedenler (%11,9) sayılan nedenler arasında yer almıştır. Bu değişkene ilişkin olarak bağlantı zamanı ile bağlanmada karşılaşılan güçlükler arasında yapılan incelemede, her bağlantı zamanı içerisinde bağlantının kopması ve internete erişim hızının yavaş olması 1. Dereceden sorun olarak karşımıza çıkmıştır. Bunun dışında yabancı dille eğitim yapan liselerden mezun olanlar hariç, diğer öğrenciler için sorun oluşturabilecek yabancı dil, çoğunluğun interneti sohbet etmek ve haberleşmek için kullanmasından dolayı ön sıralarda önemli bir sorun olarak görülmemektedir.

III. SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırma sonunda İşletme eğitimi alan öğrencilerin büyük çoğunluğunun bilgisayar ve internet kullandıkları görülmüştür.

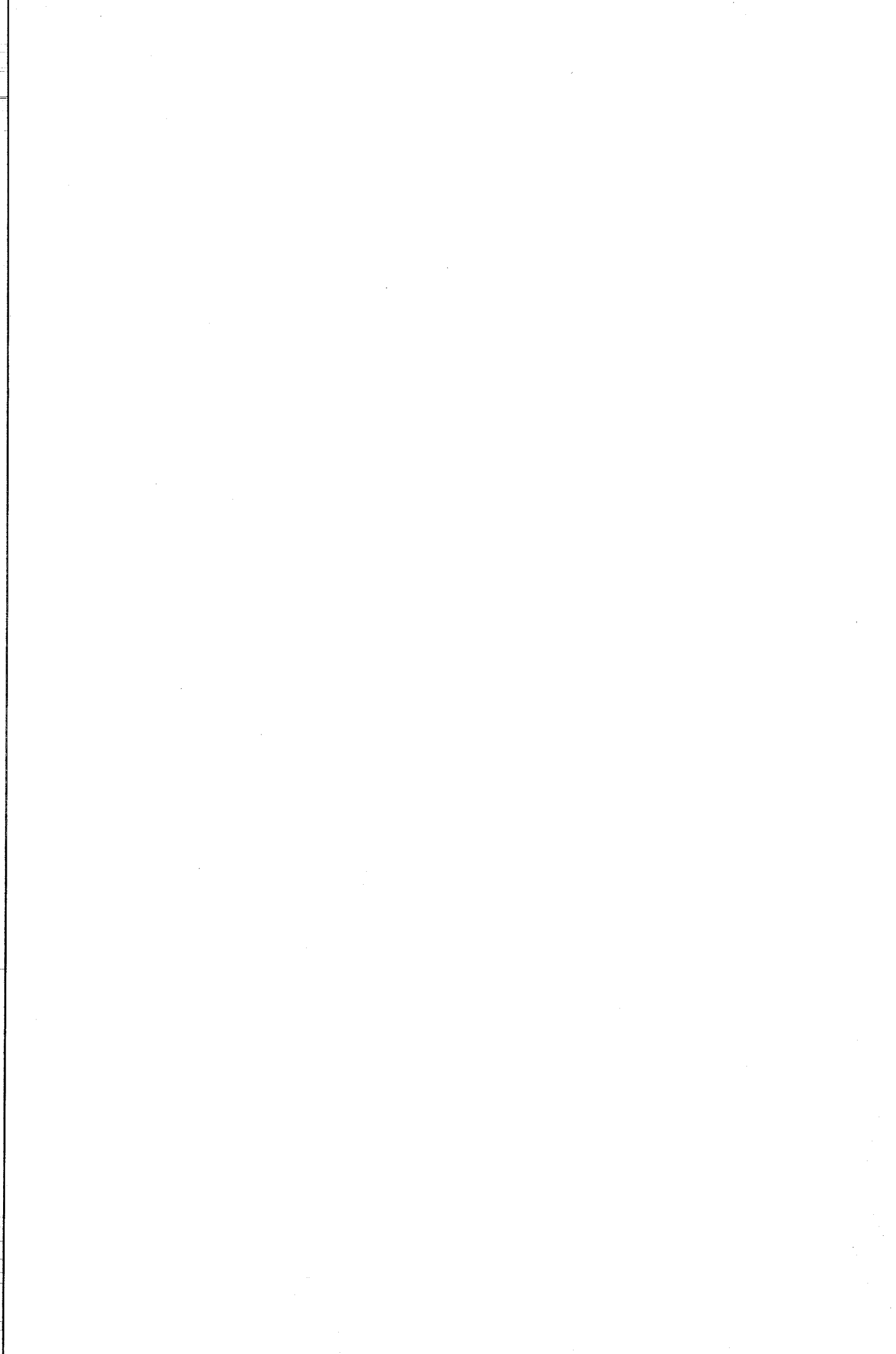
Öğrencilerin büyük çoğunluğunun evinde bilgisayar ve internet bağlantısı bulunurken, bu alana yönelik olarak eğitimlerini ağırlıklı olarak kendi kendilerine edindiklerini belirttikleri görülmüştür. Bilgisayar kullanma süresinin erkeklerde kızlara oranla daha yüksek olduğu da bu noktada dikkat çekmektedir. Kız ya da erkek öğrenciler arasında bilgisayar ve internet kullanımına ilişkin dikkate değer belirgin farklılıklar bulunmazken, her iki cinsiyetteki öğrencilerin ağırlıklı olarak bilgisayarı internete yönelik olarak kullandıkları ve internete bağlananların da öncelikli olarak sohbet etme (chat) amacını taşıdıkları ortaya çıkmıştır.

Öğrencilerin yarısına yakın kısmının bilgisayar ve internetle ilgili gelişmeleri takip ettikleri, bunun içinde daha çok gazete ve dergileri izledikleri ortaya çıkmıştır. Bunun yanında öğrencilerin bilgisayar kullanımında ısrarla bir marka aramadıkları; ancak internet bağlantısı için yaygın tanınan bir markayı tercih ettikleri görülmüştür. Buna rağmen, öğrencilerin hala ağırlıklı olarak internete bağlanmanın yavaş oluşundan ve bağlantının kopmasından şikayetçi oldukları da dikkatleri çekmiştir.

Sonuç olarak, öğrencilerin bilgisayar ve internet kullanımına eğilimli oldukları, ancak tercihlerinin sohbet ve haberleşme ağırlıklı olduğu anlaşılmıştır. İşletme eğitimi alan bu öğrencilerin söz konusu ikiliyi daha etkin ve verimli bir şekilde, özellikle bilgiye ulaşım ve paylaşım yönünde kullanmalarının ileride iş hayatında kendilerine avantaj sağlayacağını hatırlatılması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

KAYNAKÇA

- [1] Kırçova, İbrahim, **İnternette Pazarlama**, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.
- [2] J.Mandel, Michael; M. Kunii, Irene, "*Internet Usage: Pros and Cons*", **Management Review**, Vol:88, Issue 11, Dec 1999, ss.8-13.
- [3] C. Laudon, Kenneth; P. Laudon, Jave, **Management Information Systems**, Prentice Hall Pub., New Jersey, 1999.
- [4] Wingate, Philippa, **İnternet**, Tübitak Yayınları, 1998.
- [5] F Davis. Stephen; G Smith, Brandy; Rodrigue, Karen; Pulvers. Kim, "*An Examination of Internet Usage on Two College Campuses*", **College Student Journal**, Vol:33, Issue:2, Jun 1999, ss.257-260.



ENDÜSTRİYEL PAZARLARDA FİYATLAMA YÖNTEMLERİ VE ENDÜSTRİYEL FİYATLAMAMANIN ÖZELLİKLERİ

Müge ARSLAN

M. Ü., İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Öğretim Görevlisi, Dr.

Abstract: Industrial pricing is a topic that is greatly neglected by academicians. Keeping in mind that the demand for industrial products is derived demand, pricing industrial products greatly affects the price of consumer products. Therefore, prices of industrial products must be determined carefully and appropriate strategies should be developed. This study examines industrial pricing strategies and special pricing methods used in industrial markets.

I. GİRİŞ

Son yıllarda iletişim sektöründe yaşanan gelişmeler her alanda farklılıklar yarattığı gibi, tüketicilerin daha fazla bilinçlenmesine de sebep olmuştur. Günümüzde tüketiciler, her türlü bilgiye rahatça ulaşabilmekte, işletmeler de tüketicilerle kolay bir biçimde iletişim kurabilmektedir. Gazete, dergi, radyo, televizyon, bilgisayar ve hatta cep telefonları kullanılarak ürün ve hizmetler tanıtılabilmektedir. Böylelikle tüketiciler, satın alacakları ürünü rakip ürünlerle dikkatli bir şekilde karşılaştırabilmekte ve ürünün fiyatına uygun özellikler sunmaması durumunda o ürünü satın almama özgürlüğüne sahip olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, tüketicinin satın alacağı ürünün fiyatı, algıladığı ürün değerinden daha fazla ise, tüketici o ürünü satın almamakta ve rakip bir ürüne yönelmektedir. Endüstriyel pazarlarda satın alınan ürünlerin fiyatlandırılması daha da büyük bir önem taşımakta çünkü söz konusu ürünler, yeni bir ürünün üretilmesi, işletmenin işlerinin kolaylaştırılması veya katma değer ilave edilerek tekrar satılması amacıyla satın alınmaktadır. Dolayısıyla endüstriyel ürünlerin fiyatı, tüketim ürünlerine doğrudan yansımakta ve tüketim ürünlerine olan talebi etkilemektedir. Örneğin, kağıt fiyatlarındaki artış, gazete ve kitap fiyatlarının da artmasına sebep olmaktadır.

Fiyat belirleme, pazarlamanın en önemli faaliyetlerinden biridir. Fiyat, bir ürünün kuvvetli ve zayıf yönlerini yansıtmaktadır; ürünün değerini, rekabetsel konumunu ve dağıtımdaki gücünü belirtmektedir [1]. Böylelikle fiyat asla diğer faaliyetlerden ayrı düşünülmemelidir. Fiyatlama stratejileri toplam pazarlama stratejisinin bir parçası olmakla birlikte, önemli bir rekabetsel silahtır. Ayrıca, pazarlama karmasının diğer elemanları hep yatırım

gerektirirken, fiyat karması işletmeye tek gelir getiren elemandır. Bu nedenle, rekabetin çok şiddetli olduğu günümüzde, fiyatlama kararları rastgele ve deneme yanılma yoluyla değil, dikkatli çalışmalar sonucunda verilmeli ve uygun stratejiler geliştirilmelidir.

II. TÜKETİM PAZARLARINDA FİYATLAMA YÖNTEMLERİ

Tüketim pazarlarında ürünlerin fiyatlandırılması üç temel esastan birine dayanmaktadır: (1) maliyete göre fiyatlama, (2) talebe göre fiyatlama ve (3) rekabetsel fiyatlama [2].

Maliyete göre fiyatlama, birçok işletme tarafından en tercih edilen ve en kolay fiyatlama yöntemidir [3]. Her işletmenin nihai amacı kar etmek olduğundan bu yöntemde, üretilen ürünün maliyeti önem kazanmaktadır. İşletmenin, maliyetlerin üzerinde bir fiyat belirlemesi kar etmesini sağlayacaktır. Maliyete göre fiyatlamada üretilen ürünün toplam maliyeti hesaplanmakta ve bir kar marjı ilave edilerek ürünün fiyatı belirlenmektedir. Söz konusu yöntemin tercih edilmesindeki en önemli sebeplerden biri, kolay hesaplanabilir olmasıdır.

Talebe göre fiyatlamada, ürüne olan talebin seviyesi belirlenerek bir fiyat oluşturulmaya çalışılır. Söz konusu yöntemde, ürüne olan talep yüksek ise, belirlenen fiyat yüksek, az ise, belirlenen fiyat düşük olmaktadır. Örneğin, İstanbul'da konut fiyatları karşılaştırıldığında, Etiler, Levent, Ataköy gibi semtlere talep fazla olduğundan, bu bölgedeki konut satış fiyatları diğer semtlerdeki konut satış fiyatlarına nazaran çok daha yüksektir. Benzer bir şekilde, otellerde konaklamaya olan talep yaz mevsiminde daha fazla olduğundan, oda fiyatları yüksek iken, kış mevsiminde talep azaldıkça, oda fiyatları da düşmektedir.

Rekabetsel fiyatlamada ise, işletme maliyet ve talebi ikinci plana iterek, fiyatlarını rakip ürünlerin fiyatına göre belirlemektedir. Bu yöntem işletmeler tarafından, ürünlerin özellikle çok benzer olduğu ve fiyat rekabetinin yoğun olduğu sektörlerde tercih edilmektedir. Rekabetsel fiyatlama uygulayan bir işletme fiyatlarını, rakiplerin fiyatlarına nazaran daha düşük, aynı veya daha yüksek olarak belirlemektedir. Örneğin, havayolu yolcu

taşıma hizmetinin fiyatı rekabetsel fiyatlama yöntemine göre belirlenmektedir. Benzer kalitede hizmet sunan havayolu yolcu taşıma şirketleri, aynı hatlarda hemen hemen aynı fiyatı uygulamaktadır. İstanbul-New York hattının fiyatı, rekabetsel sebeplerden dolayı çok düşüktür. Aynı mesafedeki bir diğer hat için iki misli fiyat talep edilebilmektedir.

Bahsedilen üç farklı fiyatlama yönteminden biri veya birkaçı kullanılarak işletme tarafından ürünler fiyatlandırılmaktadır. Hangi fiyatlama yönteminin veya yöntemlerinin tercih edileceği işletmenin fiyatlama amaçlarına, genel olarak işletme amaçlarına, pazarlama amaçlarına, fiyatlandırılacak ürünün hedef pazarına, ürüne olan talebe, maliyetlere ve rekabet seviyesine bağlıdır. Ancak fiyat belirlerken üç noktaya dikkat etmekte fayda vardır [4]. Maliyetler uygulanacak fiyatın en alt düzeyini temsil etmektedir. Rakip ürünlerin ve ikame ürünlerin fiyatı ise işletmeye fiyat konusunda fikir vermektedir. Fiyatlandırılacak ürünün kendine has özellikleri ve müşterilerin algıladıkları ürün değeri ise uygulanacak fiyatın en üst düzeyini belirlemektedir.

III. ENDÜSTRİYEL PAZARLARDA KULLANILAN FİYATLAMA YÖNTEMLERİ

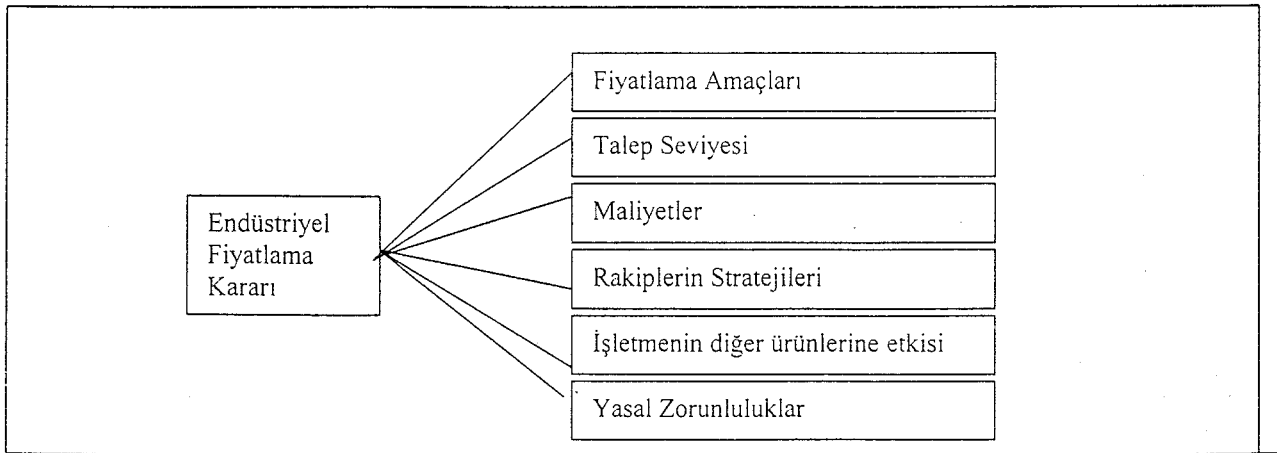
Endüstriyel pazarlarda fiyatlama, tüketim pazarlarındaki fiyatlama yöntemlerini içermekle birlikte, bazı farklılıklara da sahip bulunmaktadır. Endüstriyel bir ürünü veya hizmeti fiyatlamak için kolay herhangi bir formül bulunmamaktadır [5]. Bunun en büyük sebebi, fiyatlama kararının birçok farklı boyut içermesidir. Örneğin, talep, maliyet, rekabet, karlılık, müşterilerin ürünü kullanma alışkanlıkları, vs., gibi değişkenler bir işletmenin fiyatlama stratejilerini doğrudan etkilemektedir (Şekil.1).

Fiyatlama amaçları, işletme ve pazarlama amaçları ile uyum içinde olacak şekilde belirlenmelidir. Fiyatlamadaki temel amaçlar arasında, yatırımın belirli

oranda geri dönüşümü, belirli bir pazar payını (hedeflenen) elde etme veya rekabete karşı koyabilmek bulunmaktadır. Fiyatlama kararlarında elde edilmek istenilen diğer amaçlar arasında, karı en üst seviyeye çıkarmak, satışları artırmak, belirli bir imaj yaratmak, müşterilerin fiyat duyarlılığını azaltmak, pazarda fiyat lideri olmak, aracılardan güvenini kazanmak ve bağlılık yaratmak, ilgi uyandırmak, vs. bulunmaktadır [6]. Fiyatlama amaçları dikkatlice belirlenmelidir çünkü fiyatlama ile ilgili yürütülen tüm faaliyetler söz konusu amaçlara bağlı olarak tasarlanmakta ve yürütülmektedir.

Fiyatlama amaçları belirlendikten sonra talep analizi, maliyet analizi ve rekabetsel analiz yapılmalı, bu analizlerden elde edilecek sonuçlar doğrultusunda fiyatlama stratejileri geliştirilmelidir. Geliştirilen fiyatlama stratejilerinin, işletmenin mevcut diğer ürünleri üzerindeki etkisi değerlendirilmeli ve son olarak fiyatlama ile ilgili yasal kısıtlar dikkate alınarak belirlenmiş olan stratejilerde gerekli düzeltmeler ve değişiklikler yapılmalıdır.

Endüstriyel pazarlarda kullanılan fiyatlama stratejileri iki başlık altında toplanabilir: maliyet yönlü fiyatlama ve pazar yönlü fiyatlama (Tablo.1). Maliyet yönlü fiyatlama iki türlü belirlenebilir. Bir yöntemde, toplam ürün maliyeti hesaplanır ve bu rakama belirli bir kar marjı ilave edilerek fiyat belirlenir. Diğer bir yöntemde ise, birim başına düşen sabit ve değişken maliyetler hesaplanır ve bu rakama birim başına hedeflenen geri dönüşüm oranı ilave edilerek fiyat belirlenir. Birim başına hedeflenen geri dönüşüm oranı ise, yatırımın geri dönüşüm oranının bir kısmının hedef olarak seçilmesi ve bu oranın tahmini satış rakamına bölünmesiyle, elde edilir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, maliyet yönlü fiyatlama yöntemi daha çok talebin tam olarak tahmin edilemediği pazarlarda kullanılmaktadır [7].



Şekil.1. Endüstriyel Fiyatlama Kararını Etkileyen Faktörler

Kaynak: Hutt, Michael D. ve Thomas W. Speh, *Business Marketing Management, A Strategic View of Industrial and Organizational Markets*, International Edition, 5. Baskı, The Dryden Press, 1995, s.439.

Pazar yönlü fiyatlamada ürün fiyatları, rakip ürünlerin fiyatları göz önünde bulundurularak belirlenir ve bu tür fiyatlamada dokuz ayrı strateji bulunmaktadır. Söz konusu stratejiler: taban fiyat, pazara nüfuz etme, rekabetsel (parity), pazarın kaymağını alma, fiyat liderliği, dışarıda tutma, sepet fiyatlama, değer fiyatlama ve yarar fiyatlama stratejileridir.

Taban fiyat stratejisinde, maliyetleri ancak kurtaracak bir fiyat uygulanmaktadır. Burada amaç, kar etmekten ziyade, yüksek rekabet içeren bir pazarda ürünün mevcudiyetini sürdürülebilmesidir. *Pazara nüfuz etme stratejisinde*, pazarda mevcut bulunan benzer ürünlerin ortalama fiyatından daha düşük bir fiyat uygulanarak pazar payı genişletilmeye çalışılır. *Rekabetsel fiyatlama stratejisinde*, en kuvvetli rakibin fiyatlarına benzer bir fiyat uygulanır. *Pazarın kaymağını alma stratejisinde*, pazarda mevcut bulunan benzer ürünlerin ortalama fiyatından daha yüksek bir fiyat uygulanarak en kısa zamanda mümkün olan en yüksek kar elde edilmeye çalışılır. *Fiyat liderliği stratejisinde*, genellikle sektörde lider olan işletme fiyatları belirler ve

uzun bir süre aynı fiyatları uygular. Sektörde yer alan diğer işletmeler de liderin uyguladığı fiyatlara benzer fiyatlar uygulayarak, pazarda fiyat rekabetinden kaçınmaya çalışırlar. *Dışarıda tutma stratejisinde* işletme, ürünün talebine göre belirlenmiş fiyat seviyesinden daha düşük bir fiyat uygulayarak, pazara yeni işletmelerin veya ürünlerin girmesini engellemeye çalışır. *Sepet (bundle) fiyatlama stratejisinde*, aynı üründen birkaç adet bir araya getirilerek toplam bir fiyat belirlenir. Genellikle bu tür fiyatlamada ürünün birim fiyatı, tek bir tane alındığı zamankine nazaran daha düşük tutulmaktadır. Örneğin, fabrikaya alınacak bir makinenin birim fiyatı 1000 USD iken, 6 tanesi bir arada satıldığında toplam fiyat 5500 USD olarak belirtilebilmektedir. *Değer yönlü fiyatlamada* ise farklı hedef pazarlara aynı ürün satılmasına rağmen, farklı fiyat uygulanmaktadır. Örneğin, bir bilgisayar firması nihai tüketiciye bir kişisel bilgisayar satarken farklı bir fiyat, okullara satarken farklı bir fiyat uygulayabilmektedir. *Yarar fiyatlama stratejisi* de fiyatlar, ürünün kendisine bağlı olarak değil, ürün hattının karının maksimize edileceği şekilde belirlenmektedir.

Tablo.1. Endüstriyel Pazarlamada Fiyatlama Stratejileri

MALİYET YÖNLÜ FİYATLAMA
Kar Marjli Fiyatlama
Hedeflenen Geri Dönüm Fiyatlaması
PAZAR YÖNLÜ FİYATLAMA
Taban fiyat
Pazara nüfuz etme
Rekabetsel fiyatlama
Pazarın kaymağını alma
Fiyat liderliği
Dışarda tutma
Sepet (bundle) fiyatlama
Değer yönlü fiyatlama
Yarar fiyatlama

Kaynak: Morris, Michael J., Industrial and Organizational Marketing, 2. Baskı, Macmillan Publishing Company, 1992, s.372.

IV. ENDÜSTRİYEL PAZARLARA ÖZGÜ FİYATLAMA YÖNTEMLERİ

Endüstriyel pazarlarda fiyatlama yöntemi olarak tüketim pazarlarında kullanılan tüm yöntemlerden yararlanıldığı gibi, bu pazarların kendine özgü bazı farklı fiyatlama yöntemleri de bulunmaktadır. Endüstriyel pazarlarda kullanılan özel fiyatlama yöntemleri: indirim ve tavizler, fiyat pazarlığı, leasing (kiralama) ve transfer fiyatlamadır.

İndirim ve Tavizler

Endüstriyel pazarlarda indirim ve tavizler fiyatlama yöntemi olarak önemli bir yer tutmaktadır. Aracılarla ve müşterilerle ilişkilerde işletmeler öncelikle

liste fiyatını alıcıya sunmakta, daha sonra ise sözkonusu liste fiyatı üzerinden bazı indirimler

uygulamaktadır. Liste fiyatının bulunması hem alıcıya hem de satıcıya kolaylık sağlamakta, koşulların değişmesi durumunda bile bir taban fiyatının oluşmasına olanak vermektedir [8].

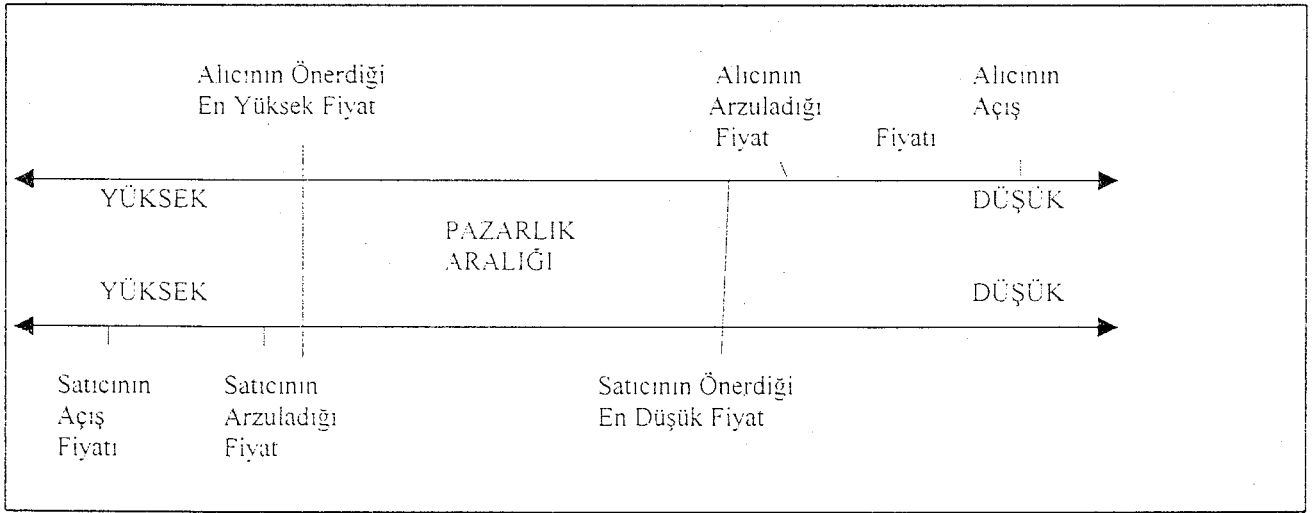
Endüstriyel alıcılara yönelik üç farklı indirim söz konusudur: nakit indirimi, miktar indirimi ve ticari indirim [9]. *Nakit indirimi* faturaların en kısa zamanda ödenmesini teşvik etmek amacıyla uygulanmaktadır. Örneğin, faturanın 10 gün içinde ödenmesi durumunda satıcı alıcıya %10 indirim uygulayabilir, 30 gün içinde ödenmesi durumunda ise %5 indirim uygulayabilir.

Miktar indirimi alıcının daha fazla miktarda ürün almasını teşvik etmek için kullanılan bir yöntemdir. Söz konusu indirim iki türlü (kümülatif veya kümülatif olmayan) uygulanabilmektedir. Kümülatif olmayan durumda, işletme tek bir alımda birden fazla ürün aldığı için, örneğin 15 adet kişisel bilgisayar, kendisine indirim yapılır. Kümülatif durumda ise belirli bir zaman zarfında, örneğin bir yıl içinde birkaç ürün satın alınması durumunda uygulanan indirimdir. Örneğin, bir havayolu şirketi uçak satın alacağı zaman, bir yıl içinde bir adet uçak satın alırsa çok fazla indirim yapılmayabilirken, 5 adet uçak almayı taahhüt etmesi durumunda önemli bir indirim söz konusu olabilir. *Ticari indirimler* ise ağırlıklı olarak araçlara uygulanan bir indirim türüdür. Ticari indirim, satıcının araçlarına önemli hizmetleri üstlenmesi karşılığında uyguladığı bir indirimdir [5]. Örneğin, bir

araba distribütörünün broşür bastırıp tüketicilere sunması durumunda, satıcı işletme araba başına %5'lik bir indirim uygulayabilir.

Fiyat Pazarlığı

Endüstriyel alımlarda en sık kullanılan fiyatlama yöntemi, liste fiyatı üzerinden pazarlıkların yapılmasıdır. Söz konusu pazarlıklar satıcı ve alıcı arasında, birçok kişi tarafından ve uzun bir süre içinde yürütülür. Pazarlıklar saatler, haftalar ve hatta aylarca sürebilmektedir [9:396]. Her iki tarafın pazarlık etme stratejileri satın alma durumuna bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Ancak pazarlıklara başlanmadan önce satıcı işletme her iki tarafın razı olabileceği ve anlaşmaya varabileceği fiyat aralığını tespit etmeye çalışmalıdır (Şekil.2).



Şekil.2. Endüstriyel Pazarlamada Fiyat Pazarlığı Seviyeleri

Kaynak: Morris, Michael J., *Industrial and Organizational Marketing*, 2. Baskı, Macmillan Publishing Company, 1992, s.398.

Şekilden de görülebildiği gibi, pazarlık aralığı, satıcının razı olabileceği en düşük fiyat ile alıcının razı olabileceği en yüksek fiyat arasındadır. Böylece fiyat üzerinde pazarlık, satıcının yüksek bir fiyat teklifi, alıcının ise oldukça düşük bir fiyat teklifi ile başlamaktadır. Her iki taraf da, söz konusu ilk tekliflerin kabul edilmeyeceğini bilmekte, açış fiyatı olarak bu fiyatları dile getirmektedir. Pazarlıkların başlayabilmesi ve bir anlaşmaya varılabilmesi için, satıcının kabul edebileceği en düşük fiyat ile alıcının kabul edebileceği en yüksek fiyatın kesişmesi gerekmektedir ve bu bölgeye pazarlık aralığı denilmektedir. Satıcının razı olacağı en düşük fiyatın, alıcının verebileceği en yüksek fiyattan fazla olması durumunda, bir anlaşmaya kesinlikle varılamayacağından, pazarlık başlamadan biter. Diğer bir ifadeyle, bir pazarlık aralığının bulunmaması durumunda pazarlığa girişiminin bir anlamı yoktur çünkü bir anlaşmaya varılma ihtimali bulunmamaktadır.

Pazarlık aralığı dışında, alıcının arzuladığı ve satıcının arzuladığı fiyat düzeyi mevcuttur. Ancak bu iki fiyat düzeyi pazarlık aralığının dışında kalmaktadır. Böylece denilebilir ki, pazarlıklar sonucunda her iki taraf da taviz vermek zorunda kalmaktadır.

Pazarlığa oturulurken her iki tarafın da bir stratejisi bulunmalıdır. Eğer uzun dönemli bir ilişki beklentisi mevcutsa, her iki taraf da daha fazla tavizde bulunmaya razı olur. Ancak pazarlık bir defaya mahsus ise, fiyatlar belirli bir düzeyde kalmaktadır. Pazarlıklarda önemli bir başka nokta ise, fiyat dışında başka konuların da pazarlığa tabi tutulmasıdır. Örneğin, teslimat yeri ve tarihi, garanti kapsamı ve süresi, taşıma masrafları, ürün kalitesi, satış sonrası hizmet seviyesi, vs., gibi konular dikkate alınabilmekte ve bazen fiyattan daha ön planda tutularak son kararı etkileyebilmektedir.

Leasing (Kiralama)

Son dönemlerde endüstriyel pazarlarda leasing konusu artan bir öneme sahip olmaya başlamıştır. Leasing işlemi, ürünün sahibi (satıcı) ile alıcı arasında bir sözleşme imzalanarak, alıcının bir kira bedeli ödeyerek, ürünü belirli bir süre kullanma hakkına sahip olmasıdır [5]. Leasing yöntemi satın almaya bir alternatif oluşturmakla birlikte, vadeli satın almaya da bir örnek oluşturmaktadır. Özellikle çok pahalı sermaye ürünlerinin alımında leasing, tercih edilen bir yöntemdir. Örneğin, THY bazı uçaklarını leasing yöntemi ile kiralamakta veya satın almaktadır.

Leasing iki farklı türde uygulanmaktadır: finansal leasing ve işletim leasing'i. *Finansal leasing* uzun dönemli bir anlaşma olup, kontratın sonunda ürün maliyetinin tamamen amortize edilebileceği bir yöntemdir [9]. Bu tür leasing çok uzun bir dönemi kapsadığından – genellikle ürün yaşam döneminin tümü – leasing'in miktarı en azından satıcının masraflarını karşılayacak şekilde tasarlanmalıdır. Finansal leasing'de ürünün işletim masraflarının tümü alıcıya aittir. Ayrıca, anlaşmaya bağlı olarak, bu tür leasing sona erdiğinde genellikle alıcı ürünün sahibi olur (ürünü satın almış olur). Finansal leasing yöntemi genellikle alıcı işletmenin sermayesinin kısıtlı olması durumunda, en önemli yatırım ürünlerinin alımında tercih edilmektedir. *İşletim leasing'i* ise kısa dönemli, anlaşmanın kolaylıkla feshedilebileceği ve ürün masraflarının tamamen amortize edilmediği bir yöntemdir [5]. İşletim leasing'i, belirli bir ürün veya alet kısa bir dönem için gerektiği durumlarda tercih edilen bir yöntemdir ve anlaşma sonunda alıcı ürüne sahip olmamaktadır. Örneğin, çok özellikli ve büyük fabrika temizleme makinaları fabrika yöneticileri tarafından senede bir kere, bir haftalığına bu yöntemle kiralanabilir. İşletim leasing'inde kira bedeli finansal leasing'e oranla daha yüksektir çünkü ürünle ilgili tüm işletim masrafları satıcıya aittir.

Leasing'le ilgili verilmesi gereken en önemli karar, ürünün satın alınması mı yoksa kiralanması mı gerektiğidir. Doğru bir kararın verilebilmesi için maliyetlerin bugünkü toplam değeri ile, leasing yapılması durumunda katlanılacak maliyetlerin hesaplanması gerekmektedir. Böylece en uygun yöntem, alıcı işletmenin mali durumuna bağlı olarak seçilebilecektir. Ürünü satın alma yerine kiralamanın tercih sebepleri arasında, ürünü muhafaza etme, bakımını üstlenme sorunları, sahip olmanın getirdiği riskler, sermaye ve kredi sorunları, vs., bulunmaktadır.

Transfer Fiyatlama

Transfer fiyatlama bir işletmenin kendi satış bölümü tarafından ürünleri için, aynı işletme içinde yer alan tedarik, satın alma, üretim, vs., bölümüne özel bir fiyat uygulaması yöntemidir [8]. Örneğin, aynı holdinge ait kağıt fabrikasından tüm diğer fabrikalara ve birimlere

ihtiyaç duydukları kağıt ürünleri için özel bir fiyat uygulaması transfer fiyatlamadır. Transfer fiyatlama bir işletmede özellikle farklı kar merkezleri olarak adlandırılan birimlerin bulunması durumunda kullanılan bir fiyatlama yöntemidir. Bu tür fiyatlamada alıcı (satın alma bölümü) rakipler yerine kendi satış bölümünden satın almayı tercih eder ve genellikle alıcıya pazarda diğer firmalar tarafından uygulanan fiyatın altında bir fiyat uygulamaktadır çünkü satıcının kendi işletme birimine satması daha az maliyetlidir. Ancak alıcı ile satıcı arasındaki ilişki her zaman iyi olmayabilir çünkü satıcı kendi şirket biriminin mecburen kendisinden aldığı düşünerek kendisine gereken ilgiyi göstermeyebilir ve bazı hizmetleri aksatabilir. Dolayısıyla, bu tür alımlarda her iki taraf da dikkatli davranmalıdır ve ilişkiyi zedelememelidir.

V. SONUÇ

Fiyatlama kararları pazarlamada en önemli ve kilit kararlardan biridir. Ürünün fiyatı, o ürünün alıcılar tarafından kabul görüp görmeyeceğini belirlemektedir. Endüstriyel pazarlarda her ne kadar fiyat, satın alma kararını tamamen belirleyen bir faktör olmasa da – kalite, teslimat şartları, bulunabilirlik, miktar da satın alma kararını doğrudan etkilemektedir– rakip ürünlere karşı bir avantaj elde edilmesini sağlayabilir. Ayrıca endüstriyel pazarlarda satın alınan ürünlerin birim değeri ve/veya satın alınan miktarlar yüksek olduğundan, doğru ve etkin bir fiyat stratejisi sayesinde ürünün satılabilme şansı artacaktır. Endüstriyel pazarlarda alıcı sayısı da sınırlı olduğundan, satış işlemi (bir ürünü satabilmek) büyük bir öneme sahiptir. Buna ilaveten, alıcının üründen memnun kalması durumunda iki taraf arasında uzun dönemli bir ilişkinin ilk adımı atılmış olacaktır. Ayrıca, endüstriyel alıcı sayısının kısıtlı olması, endüstriyel pazarlarda yürütülen pazarlama faaliyetlerinin kusursuz olmasını da zorunlu kılmaktadır. Bu durumda, fiyatlama stratejilerinin doğru belirlenmesi ve etkin bir şekilde yürütülmesi şarttır.

Endüstriyel pazarlarda fiyatlama, maliyetler, talep ve/veya rakipler temel alınarak belirlenebileceği gibi, endüstriyel alımlara özgü bazı yöntemler kullanılarak da oluşturulabilmektedir. İndirimler ve tavizler endüstriyel ürünlerin fiyatlamasında önemli bir yer tutmaktadır. Buna ilaveten, pazarlık edilerek son fiyatın ve şartların belirlenmesi endüstriyel satın almada kritik bir rol oynamaktadır. Leasing yöntemi ile alım ise Türkiye'de son yıllarda artan bir şekilde kullanılmaya başlamıştır. Özellikle pahalı sermaye ürünlerinin alımında leasing tercih edilen bir yöntemdir. Transfer fiyatlama ise, Türkiye'de büyümeye başlayan işletmelerde, kendi birimleri arasında yapılan alış-verişlerde kullanılmaktadır.

takım içerisindeki diyalogla takımca öğrenmeyi gerektirir. Takım halinde öğrenme gruptaki insanlara daha geniş bakış açısı sağlayarak resmin tümünün görülmesini sağlar.

Takım halinde öğrenmenin ilk şartı diyalogdur. Diyalog önyargıyı ve yanlış varsayımları ortadan kaldırır. Fakat diyalog derken kesinlikle tartışmayla karıştırılmamalıdır. Tartışma diyalogdan tamamen farklıdır. Şöyle ki; tartışmanın ruhunda zıtlık ve inatlaşma, kendi düşünceni kabul ettirme isteği vardır.

Bir organizasyonun içindeki takımlar çok önemlidir. Takım halinde öğrenmenin önemi, takımın organizasyonun çekirdeğini oluşturmasından kaynaklanır. Aynen bir ailenin toplumun yapısını oluşturan en küçük topluluk olması gibi... İşte bu nedenle organizasyonun yapısını oluşturan timler öğrenmeyi öğrenmediği sürece organizasyon bunu hiç başaramaz.

5. Sistem Düşüncesi:

Sistem düşüncesi bu saydığımız 4 disiplinden en önemli olanıdır. Çünkü sistem düşüncesi tüm sistemi analiz ederek çeşitli parçaların sistem üzerindeki etkilerini inceler. Bu parçaları da birbirlerine sistem adı altında entegre eder.

Dünyamıza baktığımızda hiçbir doğa olayının birbirlerinden bağımsız olmadığını görürüz. Doğa, birbirini tamamlayan mükemmel parçaların bir araya gelmesinden oluşan mükemmel bir sistemdir.

Kişisel olarak bakıldığında insanlar sadece bütünün parçalarını görürler. Ama grup tecrübesi ve grubun sağladığı sistem etkisiyle beyinlerdeki dar pencere birden genişleyerek bütünün parçaları yerine bütünün kendisi ortaya çıkar.

Grup düşüncesini ön plana çıkaran bu disiplinde, tek başına etkinlikleri az olan grup elemanlarını (Sistemin parçalarının) tek bir timde (Öğrenen organizasyon timi) toplayarak "SİNERJİ" nin etkisiyle verimliliklerini arttırmak asıl hedeftir.

III.1. Kişisel Motivasyon

Bu bölüme şöyle bir hikayecikle başlanabilir:

Üç papaz kendi aralarında konuşuyorlardı. Birisi sordu: "Eğer dünya bir anda kapkaranlık zindan gibi olsa ne yapardınız?" Birisi "Hemen cennetin kapılarını açması için Allah'a dua ederdim" dedi. Diğeri ise "Allah'a dua ile yalvarır, benim için hangi cezayı uygun görürse onu çekemeye hazır olduğumu söyledim." dedi. En son cevabı üçüncüsü verdi : "Ben de karanlıkta nasıl yaşayacağımı öğrenmeye çalışırdım." Gerçekten de değişen koşullar öğrenilecek yeni bilgiler demektir.

Acaba başarılı öğrenmenin formülü var mıdır? Olsaydı nasıl olurdu? Bu soruların cevabını ararken bulduğumuz ilk cevap 'Neyi, nasıl yapacağını bilmek'

oldu. Eğer bir kişi neyi, niçin, nasıl öğrenebileceğini biliyorsa o öğrenme tekniklerine egemen olur, dolayısıyla başarıyla öğrenebilir mi? Bu doğrudur ama eksiktir. Nasıl öğrenmesi gerektiğini bilen ancak yine de başarılı bir personel olmayan bir sürü insan vardır. Eksik olan ne? diye düşündüğümüzde bunun insanların genellikle duygusal nedenlerle başarılı bir şekilde öğrenemediği keşfedilmiştir.

İnsanların yapabileceklerinin limiti yeteneklerine bağlıdır, ancak yapabildiklerinin sınırını moral motivasyon düzeyleri belirler. O halde tam kapasitemizin içindeki, kullanılabilir kapasitemiz bilgi ve yeteneğimize bağlıdır. Kullanabileceğiniz kapasitenin içinden kullandığımız kısmı ise duygusal durumumuzun uygunluğuna bağlıdır. Bu durumda başarılı bir personel neyi, nasıl yapması gerektiğini bilen ve yapması gerekenleri yapabilmesi için gerekli psikolojik enerjiyi oluşturabilen kişidir.

Bu formülde moral , duygusal durum ve motivasyon düzeyini, teknik ise öğrenmeyi öğrenmiş olmayı ifade eder. Bir kişi etkin öğrenmenin stratejilerini bilmesi bile yeterli moral-motivasyon ve bunların getirdiği disipline sahipse bir yere kadar başarılı olabilir. Aynı şekilde öğrenmeyi öğrenmiş, bilinçli bir kişi de yeterli moral-motivasyona sahip değilse başarılı sonuçlar alamayacaktır.

Bir organizasyonda neyi, nasıl öğrenebileceğimizi gösteren tekniklerin yanı sıra psikolojik durumumuzu da daima pozitif bir durumda tutmayı, beynimizi öğrenmemizi kolaylaştıracak şekilde kullanmayı da öğrenmeye çalışmalıyız.

Daha iyi bir öğrenme tekniğine sahip olmak için; öğrenmeyi öğrenme kavramı, bakmak ve görmek, okuma teknikleri , düşünme teknikleri , hafıza teknikleri, mecazlamak, bilgi kullanma kılavuzu gibi konulara önem vermelidir. Eğer moral-motivasyon gücümüzü geliştirmek istiyorsak iç disiplin, hayat amaçları, konsantrasyon, beyin gücünü kullanmak gibi konulara dikkat etmek gerekir.

Başarı için gerekli olan önemli bir olgu amacımızı belirlemektir. Eğer öğrenme olgusunun, amacımıza ulaşmada bize yardımcı olacağına inanırsak daha fazla motive oluruz. Konumuz üzerinde yoğunlaşarak daha başarılı olabiliriz. Bu açıdan bakıldığında, başarı uyku gibidir. Eğer onun hakkında çok fazla düşünürsek ya da bunun için çok fazla kuvvet uygulamayı denersek, bu isteğimiz gerçekleşmeyecektir. Bunun yerine, kendimizi rahat bırakarak yeteneklerimizin daha iyiye doğru gitmesinin bir sonucu olarak, istediğimizi elde etmemiz konusunda başarı şartımız artar. Başlangıçta çok az ilerleme sağlıyormuşuz gibi hissetsek de, zaman geçtikçe bunu daha iyi anlarız [7].

Zeka, hafıza, çalışmak, iç disiplin, amaçlar, dinlemek, doğru okumak, soru sormak, araştırmak, düşünmek, moral güç oluşturabilmek, stres ve kaygıyı

yenebilmek, kişilik ve benzeri birçok şey başarılı öğrenmenin unsuru, elementidir. Örneğin bazıları zeka gücünü kullanarak başarılı olur, bazıları da çok çalışarak başarılı olur. Fakat konunun başında da belirttiğimiz gibi kişisel motivasyon daima şarttır.

Başarılı öğrenme, öğrencinin sahip olduğu iç disiplini, verimli öğrenme teknikleri ve öğrenme motivasyonu birleştirdikten sonra ulaştığı bir sonuçtur.

III.2. Düşünsel Modeller

Bir modelin etkili olması sistem içerisinde bilginin yaygınlığı ile belli olur. Fakat bir çok modelleme tekniklerinde sistem dinamikleri çoğunlukla sayısal yapıya ve kesin sonuçlara dayanmaktadır. Aslında sistem dinamikleri, sistem içinde bulunan ve onun problemleri ile uğraşan karar vericilerin düşünsel modellerine bağlı olarak inşa edilir. Yeni bir sistem dinamiği modeli oluşturulurken; bilgi, sistemin diğer sosyal branşlarına transfer esnasında form değiştirir. Bu farklılıklar sistem dinamiklerini oluşturan takımlar arasındaki politikardan ve takım içerisindeki personelin düşünsel modellerinden kaynaklanabilir [8]. Şekilde de gösterildiği gibi, bir bilginin sistem içinde sirkülasyonu esnasında en çok etkilendiği şey, sistem içerisindeki elemanların düşünsel modelleridir.

Düşünsel Model Veri Tabanı

Düşünsel modeller dediğimiz mental (Psikolojik,beyinsel) veri tabanı tamamen bizim kafamızın içinde cereyan eden düşüncelerin dışı aktarımıdır. Bu veri tabanı insanın sahip olduğu en geniş ve en karmaşık yapı sistemidir [9].

İnsanın hareketlerine ivme kazandıran ve onları yavaşlatan şey sahip olduğumuz düşünsel modellerimizdir. Çünkü en karmaşık problemlere bulduğumuz cevapların hepsi aynı yerden yani düşüncelerimizi oluşturduğumuz beynimizden çıkmaktadır. Bununun en büyük kanıtı ise tarih boyunca oluşan her yeni model sayısal ve yazımsal veri tabanlarından çok insanın düşünsel modellerinin eseridir. İnsanların düşünsel modelleri, politik ve sosyal yapıda bulunan ve yeni bir sistem oluşturmaya yarayacak sayısal ve yazımsal bütün modelleri içinde barındırır. Bir sistemin yapısı oluşturulurken, kişilerin mental açıdan beklentileri şu 3 kategoride belirtilebilir:

1. Sistem yapısından kaynaklanan beklentiler.
2. Sistemin politikalarından kaynaklanan beklentiler.
3. Sistemin geçmiş yapısından kaynaklanan beklentiler.

Birinci maddede belirtilen beklentide sistem içerisinde bulunan personelin sistem içerisindeki sosyal

konumu ön plana çıkmaktadır. Kişilerin bu konuda beklentileri genellikle yüksek olmakla beraber, bu konudan sistem yararı doğrultusunda faydalanmak mümkündür. Kişilerin bu konudaki atılımları meşru hale getirilerek samimi bir rekabet ortamı yaratılabilir. Bu ortamda kurallar net olarak belirlendiği takdirde, personel arasında herhangi bir kırgınlık ortaya çıkmayacağı gibi karşılıklı yardımlaşmayı da güçlendirir. Tüm bu sayılanlar öğrenen bir organizasyonun bünyesinde gerçekleştiği takdirde, organizasyon içindeki öğrenme katsayısı bir hayli artacaktır.

İkinci maddede belirtilen beklenti daha çok organizasyonun üst düzey yetkilerine dayanmaktadır. Personel politikaları bu maddede ön plana çıkmaktadır. Çünkü bir organizasyonda çalışan personel kendine değer verildiğini bilmek ister. Eğer bu personele hissettirebilirse kişi kendini daha rahat bir ortamda hissedecek ve çalışması daha verimli olacaktır.

Üçüncü madde belirtilen madde ise daha çok organizasyona yeni katılan bireyleri ilgilendirmektedir. Çünkü organizasyona yeni katılan personelin ilk rehberi organizasyon hakkında içte ve dışta aldığı duyumlardır.

Öğrenen organizasyonlarda ve diğer bütün organizasyon tiplerinde, organizasyonu oluşturan kişilerin düşünsel modelleri o organizasyonun amacına katkıda bulunma yolunda en etkin disiplinlerden biridir [10].

III.3. Ortak Vizyon

Sistem yapısı genellikle ortak vizyonun bir yansımasıdır. Ortak vizyon bir anlamda sistemin jeneratörü, itici gücüdür. Ortak vizyonun aşamalarında yol katettikçe, aksiyonlarımız yaratıcı ve daha önce görülmemiş olacaktır [11]. Sistem yapısının aşamalarından geçişte, ortak vizyon piramidin en dibinde olması sebebiyle diğer bütün basamaklara hakimdir. Onu aşmadan diğerlerine ulaşmak imkansızdır. İşte bu nedenlerdir ki bir takım, bir organizasyon oluştururken bunları oluşturan bireyleri ortak bir vizyon altında toplamak en önemlisidir. Bunu en kolay sağlayacak şey ise karşılıklı diyalogdur. Bu diyaloglarda da ortak vizyonu sağlamak organizasyonun kendisine kalmaktadır. Yani organizasyon öncelikle hedefini ortaya koymalıdır. Hedef, sistemi oluşturan takımlar içinde diyalog yoluyla birbirine aktırılarak herkesin kendi aynasında aynı şeyi görmesi sağlanmalıdır.

III.4. Öğrenen Organizasyonların Yapı Taşı: "Sistem Düşüncesi"

Yeni bir organizasyon oluşturmak , yeni bir düşünce tarzı ve yeni mehezlar gerektirir. Günümüzün karmaşık problemlerini geçmişin organizasyon düşüncesiyle çözmek imkansızdır [12].

Bugün geçmişteki düşüncelere nazaran daha kuvvetli ve yenilikçi karmaşık organizasyonları çözümlenecek bir düşünce sistemi çıkmıştır: “ÖĞRENEN ORGANİZASYON”. Bu düşünce sistemini etkin, verimli ve perspektif yapansa “SİSTEM DÜŞÜNCESİ”dir. Öğrenen organizasyon oluşturmada sistem düşüncesi konsept oluşturma ve karar verme aşamalarında kaliteyi artırır.

III.4.1. Sistem Kavramının Tanımı

Akademisyenlere göre sistemin birçok tanımı vardır. Ama birçoğu “sistem” in anahtar olgusunun “karşılıklı etkileşim olduğunda” birleşmişlerdir [12]. Sistem bir küme veya bir yığın değildir. Sistem etkileşim içerisinde olan, ayrılmaz parçaların birbirinin tamamladığı bir yapıdır. Sistemin karakteristiği parçalarının işlevleri ile tarif edilemez. Çünkü sistem tek tek parçalar değil tüm parçalara bağlıdır. Örneğin bir saatin parçalarından alarm çalma işlevini yerine getiren parçaları göstererek saati anlatamaz onun tüm fonksiyonlarını tarif edemezsiniz. Oysa ki alarm saatin sadece bir fonksiyonudur.

III.4.2. Sistem Düşüncesinin Tanımı

Sistem düşüncesi ne genel bir sistem teorisi ne de bir sistem analizidir. Aslında her iki unsurun kısmen de olsa birleşmesinden oluşan bir düşünce tarzıdır. Sistem düşüncesini operasyon araştırması, karar analizleri veya toplam kaliteyle karıştırmamak gerekir. Sistem düşüncesi, organizasyonun kuruluş biçimiyle icrayı birbirine bağlayan ve değişen düşünce sistemini organizasyona yansıtan, bu bağlamda da kuruluşun değişimden devamlı nasibini almasını sağlayan yönetim şeklidir.

III.4.3. Tek Taraflı Ve Sirküler (Karşılıklı) Etkileşim

İnsanoğlu fiziksel dünyayı keşfetmeyi başarmış ve buna da problemleri analitik yöntemlerle çözümlenmiştir. Bu metot (analitik lineer) problemleri parçalara ayırarak her bir parçayı kendi içinde incelemiş ve buradan da bütüne doğru giderek (tümevarım) bütün problemin çözümünü ortaya çıkarmıştır. Fakat Koffman ve Senge'ye göre lineer ve mekanik düşünce modern problemlerin çözümünde etkinliğini yitirmiştir [13]. Günümüz organizasyonlarında en önemli etki sahibi olan karşılıklı etkileşim, lineer etkileşime karşı meydan okumaktadır. Çünkü lineer etkileşimde değişkenler sadece etken faktör olarak düşünülmektedir. Bu nedenle de problem safhaları ilerledikçe kısır döngüye girilmekte ve çözümsüzlük organizasyonları entropiye doğru götürmektedir. Oysa ki sirküler (karşılıklı) etkileşimde değişkenler etken olduğu gibi edilgen de olabilmektedir. Bu daha önceki yıllarda olduğu gibi istisna değil artık olağandır.

Bu bölümü bir örnekle anlatacak olursak konu daha iyi kavranabilir:

Bir ülkenin ekonomisinin kötü olması nedeniyle istihdam eksikliği mevcuttur. Bu nedenle de ülke de işsizlik had safhadadır. Örneğin bu aşamasına kadar tek taraflı bir etkileşim görünmektedir. Yani ekonomi etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Ama ülkede iş gününün düşük olması ekonominin kötü olmasına neden olabilir. İş gününün düşük olması bir anlamda da istihdam azlığı değil midir? İşte şimdi de istihdam azlığı etken rolünü oynamaktadır. Sirküler yaklaşımın faydası bu tür durumlarda ortaya çıkmaktadır. Problemi tek taraflı değil bir çok yönüyle bize gösterir. Dünya gün geçtikçe globalleşmekte ve bu da birbirine bağımlılığı arttırmaktadır. Tümünü görmek ancak günümüz problemlerinin çözümü olacaktır. Gelişen dünyanın yeni dinamikleri artık tümdengelim üzerine kurulu sistem düşüncesine dayanmaktadır.

III.4.4. Lineer Ve Lineer Olmayan Düşünce Tarzı

Doğrusal neden ve etki, problemin sonucuna direkt olarak etkileyen bir açık döngüdür.

Bu şekilde de görüldüğü gibi problem (Neden) tanımlanmış, bir plan ortaya konmuş ve karar (Etki) uygulamaya konulmuştur. Bu tür bir çözümde kısa vadede sorun çözülmüş olabilir ama uzun vadede direkt etki kararlarının geçerliliği yoktur. Hatta bu çözümün ileride daha büyük sorun çıkarma olasılığı da mevcuttur. Gerçekçi bir örnek vermek gerekirse: Pazar payındaki azalma (Problem) nedeniyle satıcıların sayısı artırılarak ürünün pazara daha fazla sunulması planlanmaktadır. Bu nedenle yeni satıcılar işe alınmıştır. Bu örnekte olduğu gibi kendi sınırları içinde problem çözülmüştür. Fakat genel yapı itibariyle bu çözüm birçok soruna gebecektir. Yaptığımız en büyük hata zaman içindeki örneklere bakarak değerlendirme yapmak, geri besleme (Feed back) yerine o anki olayla ilgilenmektir [14].

Sistem düşüncesinde ise olay tamamen farklıdır. Neden, etkiye de (Karar), nedene de (Problem) sebep olabilir. Bu nedenle karşılıklı bir etkileşim vardır. Yani tek döngülü direkt etki geri beslemeyle desteklenerek karşılıklı etkileşimin göz önüne alınması çift taraflı döngüyü (Lineer olmayan düşünceyi) ortaya çıkarır.

Sonuç olarak ; sistemi aktifleştiren ve geri beslemelerle bizi devamlı öğrenmeye iten bu düşünüş tarzı bize sistemin karşısında değil sistemle hareket etmeyi sağlamaktadır.

III.4.5. Sistem Düşüncesinin Prensipleri [15]

Resmin tümünü görmek: Sistem içerisinde problem baş gösterdiği zaman onun dibinde durarak (Kendi başına, tek personel, tek kişi) sadece o problemi

görmek yerine 1 adım geri atarak (Takım halinde, daha geniş vizyonla, daha geniş bir bakış açısıyla) problemin tümünü görmektir.

Kısa ve uzun zaman süreçleri: Uzun zaman süreçlerini kapsayan problem çözümleri daima daha iyi değildir. Problem değerlendirilerek denge noktası bulunur.

Hesaplamalarda hassasiyet: Hesaplamalarda ölçülebilir faktörlerin yanında ölçülemez faktörleri de göz önüne almak gerekir.

Hiçbir zaman unutmamalıyız ki, sistemin bir parçası olarak sistem dinamiklerini etkilediğimiz gibi sistem dinamikleri de bizi etkilemektedir.

III.5. Takım Halinde Öğrenme

Şimdiye kadar öğrenen organizasyonları sistem düşüncesi, sistemin ne demek olduğu ve bunlar arasındaki bağlar incelenmiştir. Şimdi de takım halinde öğrenmek kavramı ve diğer kavramlarla ilişkisi açıklanacaktır.

Eskiden stratejik kararlar organizasyonun başında bulunan bir kişi tarafından verilirdi. Günümüzde kişisel kararlardan çok grup kararları ön plana çıkmıştır. Bunun nedeni olarak da kompleksleşen yapı ve globalleşen dünya içerisinde etkileşimin çok fazla olması tek kişiyi karar vermek için yetersiz bırakmaktadır. Çoğu organizasyon grup çalışmalarına önem vermektedir. Fakat çok azı bunu başarabilmektedir [16].

Öğrenen organizasyonlarda tek başına öğrenmek hiçbir şey ifade etmez. Organizasyonun öğrenmesi için grup öğrenimi şarttır. İşte bunu içindir ki başta da belirttiğimiz gibi öğrenme öğrenen organizasyonun temel disiplinlerinden birisidir [5].

Öğrenen organizasyonlar içerisinde yer alan personel sistem düşüncesiyle çalışma grubundaki yerini, çalışma grubu da organizasyondaki yerini görebilir. Sistem düşüncesinin kalbinde de kişinin ve takımın organizasyon içindeki yerinden haberdar olması yatar. Bu şekilde grupların birbirine bağımlılığı ortaya çıkar. Temel amaç organizasyonun optimum faydasıdır.

Sistem düşüncesi öncelikle takım halinde öğrenmeyi gerektirir. Takım halinde öğrenmenin öğrenen organizasyon için kritik bir önemi vardır. Çünkü sistem dinamiğini öğrenebilir ve bunu hayata geçebilirse takımlardan oluşan organizasyon artık öğrenen bir organizasyondur.

Öğrenen organizasyonlarda, personel takım içerisinde sistem düşüncesi doğrultusunda kendine düşen görevi, takım organizasyondaki, organizasyon da kendi çevresindeki görevi yerine getirmelidir. Sistem düşüncesinin özünde, takım içindeki personel ve organizasyon içindeki takımlar tarafından birbirine

bağımlılığın ve birbirinden etkileşimin önemi bilinmelidir. Sistem perspektifi çerçevesinde takım içindeki etkinliğe kişisel olarak katılım, organizasyonu optimum seviyeye getirmektedir.

III.5.1. Takım Halinde Öğrenmeye Bakış

Takım her organizasyonda mevcuttur. Bunlar organizasyonlarda departman, bölüm veya komite adı altında personel sistemleri olarak yer alırlar. Örneğin bir personel X departmanının bir üyesi olduğu gibi Y komitesinin ve görev kuvvetinin elemanı olabilir. Hepsisi de kendi görevini yapmak için oluşturulur. Oysa ki bir takım, organizasyonla bütünleşerek etkinliğini arttırmalıdır.

III.5.2. Takım Düşüncesinin Açıklanması

- Takım, bir grup insanın bir hedefe ulaşmak için bir araya gelmesinden oluşur.

- Takımın her elemanı hedefe ulaşmak için birbirine ihtiyaç duyar. Bu sebeptendir ki takım içindeki personel birlikte hareket etmelidir. Bir grubun takım olması isminden değil beraberlikten kaynaklanır.

- Takım, kuruluş içerisinde organizasyonun fonksiyonlarını geliştirmek üzere kurulan en küçük birimdir.

- Grupla takım arasında fark vardır. Takım gruptan daha çok şey ifade eder. Takım elemanları arasında daima açık ve resmi olmayan bir atmosfer vardır.

- Takım oluşturan elemanlar ortak bir vizyonu paylaşırlar.

- Ve takım aynı hedefe ulaşmak için çabalarını birleştiren kişilerin düşünsel modelleri ile daima hedefe doğru ilerler.

III.5.3. Takımın Oluşturulması

Takımın öğrenebilmesi için öncelikle bu isteği sağlayabilecek şekilde oluşturulması gerekir. Larsen'e göre bir takımın başarılı olabilmesi için şu 4 basamaktan geçmesi gerekir: [17]

a. Takımı düzenleme:

Grubun problemlerle baş edebilme ve bunu en kısa sürede başarabilmesi.

b. Stres altında çalışabilme ve karar verebilme yeteneği:

En kötü şartlarda bile istikrarını koruyarak çalışma temposunu bozmadan sağlıklı kararlar verebilmesi.

c. Devamlılık, standartlaşma :

Kuralların kabul edilebilirliği ve bilginin takım içinde hızla yayılabilmesi (Bilginin evrenselliği)

d. Performans:

Üretkenlik, kalite, karar vermede ve kaynak kullanımında optimal seviyelere ulaşması

Larsen'e göre hiçbir takım bu 4 aşamayı bir anda kat edemez. Mutlaka sarsılmalar ve adaptasyon eksikleri vuku bulacaktır. Fakat karşılıklı iletişim ve diyalogla bunların aşılabacağı aşıkardır. Bu bağlamda takım içerisindeki ortak vizyon mutlaka oluşturularak kişilerin samimiyetlerini ön plana çıkarmaları sağlanmalıdır.

III.5.4. Takım Halinde Öğrenmek

Öğrenmek bilgiyi arttırmak demektir. Bilgi de etkinliği sağlar. Konuya sistem düşüncesiyle baktığımızda öğrenmek bilginin bir bağıntısıdır ve ancak katılan kimsenin düşünsel modeliyle doğru orantılı olarak artar. Öğrenme organizasyonun çevresinde gelişen dünyayı daima takip ederek avantajlarını sürdürmesini sağlar. Kişiler takım halinde öğrenmeyle bir araya gelerek kendilerini organizasyonun amacına adanlar. Bir takımın başarısı onu oluşturan üyelerinin samimiyetine bağlıdır. Bu üyeler birbirlerini tanımlar nitelikte olmalıdır.

Takım halinde öğrenme, kişilere ait olan yeteneklerin etkileşim yoluyla birbirine geçmesini ve ortak bir payda elde edinimini sağlayarak, bilginin yaygın kullanılabilir ve amaca yönelik olmasını teşvik eder. Aynı zamanda sistem perspektifine ihtiyaç duyan takımın, içinde bulunan elemanların, daima başka personellerin ve takımların varlığından haberdar olmasını bu bağlamda da büyük resmi görebilmesini sağlamış olur. kişisel öğrenmenin ve tecrübenin şart olduğu takımında, kişinin takıma etkisi ortak vizyona katılım derecesine bağlıdır. Öğrenmek, kişinin düşünsel modellerinde başlar ve yavaş yavaş yol kat ederek takıma oradan da organizasyona sirayet eder. Öğrenme organizasyon içinde ortak vizyon sayesinde oluşturulur ve ivmelendirilir.

III.5.5. Bir Takımı Oluştururken Şunlara Dikkat Etmek Gerekir: [18]

a. Takım daha akıllı olmalı:

Takımın IQ derecesi takımı oluşturan personelininkinden daha yüksek olmalıdır. Bu da ancak personelin aktif katılımı ve sinerjik etkiye katkısıyla olur.

b. Takım daha çabuk öğrenmeli:

Takım personeli öğrenme güçlerini birleştirerek takımın bu yoldaki ilerlemesini ivmelendirmelidir.

Takım bu disiplinlerin bir arada çalışmasıyla artık kişilerin ayrı ayrı yapabileceklerinden çok daha fazla şey yapmaya başlamış demektir.

IV. SONUÇ

Sistem düşüncesi, bireysel ustalık, yepyeni zihinsel modeller, ortak vizyon ve ekip halinde öğrenme ilkelerini hareket noktası yapan öğrenen organizasyon felsefesi entellektüel sermayenin (nitelikli insan kaynaklarının) etkin kullanımını sağlamak amacıyla; grup iletişimi, ekip çalışması, kendini geliştirme ve yaratıcılığın kaynağı haline gelme gibi dört temel olanak sağlar. Bu olanaklar, organizasyonun sahip olduğu insan kaynaklarının potansiyelinden tam olarak yararlanmanın yolunun açmış olur.

Günümüzde her organizasyonun yeni bakış açılarına sahip, yaratıcı ve kendini yenileyebilen insanlarla birlikte çalışmaya ihtiyacı vardır. Artan ve değişen bilgi karşısında kendilerini yenileme ihtiyacı duymayan insanlarla çalışan organizasyonlar kısa bir süre içinde kısırlaşmış eskiyecek ve yetersiz hale geleceklerdir. Dolayısıyla her kuruluş yarın kendisini yönetecek ve ona işlerlik kazandıracak insanları bugünden hazırlamak zorundadır. Başka bir deyimle her kurum kendi entellektüel sermayesini yenilemek ve geliştirmek durumundadır. Yalnızca bugünkü görüş perspektifinin, mükemmelliyetini ve gelişme düzeyini sürdürmeyi hedefleyen bir kuruluş kısa bir süre sonra uyum sağlama ve varlığını sürdürme yeteneğini tümüyle kaybetmeyle karşı karşıya kalabilir.

Öğrenen organizasyon anlayışı, kurumların yalnızca hızla değişen çalkantılı ortamlarda rekabet etmesini değil, bunun ötesine geçerek aynı zamanda gelecekte oluşması olası değişim eğilimlerini de tahmin etmeye çalışan bir strateji izlemesini de hedefler. Bu açıdan, öğrenen organizasyon modelinin bilgi toplumunun vazgeçemeyeceği bir yapı, süreç, felsefe ve kültür bütünleşmesini temsil ettiği söylenebilir.

Gelecekte öğrenen organizasyonlar rekabete ayak uydurabilecek yegane kuruluşlar olacaktır. Senge, 1990'lı yıllardaki en başarılı oluşumun bir öğrenen organizasyon olacağını dile getirmiştir. Peter, Burgayne ve Boydell, "Niçin öğrenen organizasyon?" sorusunun cevabını "Eğer gelecekte varlığımızı sürdürmek istiyorsak ister bireysel ister örgütsel ya da bütün bir ülke olarak öğrenen organizasyon geleneğini yaşatmamız gerekmektedir" şeklinde açıklıyorlar. Kim bu gereksinimi "Bütün organizasyonlar gelecekte bir öğrenen organizasyon olmak zorundadırlar, bu onların gelecekte de var olabilmeleri için temel bir ihtiyaçtır" şeklinde yorumlarsa gerçek anlamda başarılı olma şansı var demektir.

Yarının başarılı organizasyonu adı ne olursa olsun bir öğrenen organizasyon olacaktır. Bu nedenledir ki, günümüzde bir takım şirketler rekabette avantajlı duruma gelmek, yenilikçiliği ve etkinliği arttırmak için "Öğrenen organizasyon" kavramına giderek artan bir önem vermektedirler. Önümüzdeki

yıllarda bir organizasyonun ayakta kalabilmesini belirleyecek temel kriter, geleceği şekillendirebilme yeteneği olacaktır. Geleceği şekillendirebilme ise ancak bir öğrenen organizasyon olmakla mümkün olacaktır.

KAYNAKLAR

- [1] Birdal,İ.; Aydemir,N., **Yönetim Teorileri**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1992, s.6.
- [2] Ertürk, M., **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, İstanbul,Beta Yayıncılık, 1995, s.99.
- [3] Fulmer, M.R., "Building Organizations that Learn: The MIT Center for Organizational Learning", **Journal of Management Development**, Vol.14, No.5, 1995, s.9.
- [4] Gull, A.G., "Dönüşümü Anlamak", **Executive Excellence**, Yıl:1, Sayı:9, Aralık, 1997, s.9.
- [5] Senge, P.M., **The Fifth Discipline: "The Art And Practice Of The Learning Organization**, Currency Doubleday, New York, 1990.
- [6] Senge, P.M., "Building Learning Organization" **IEEE Engineering Management Review**, Spring 24, 1996, ss.96-104.
- [7] -----, **Öğrenme Sanatı**, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara, 1999.
- [8] Forrester, J.W., "Information Sources For Modelling The National Economy", **Journal of the American Statistical Association**, Sayı:75, 1980, ss.555-574.
- [9] Forrester, J. W., "System Dynamics And The Lesson Of 35 Years", 1991.
- [10] Kim, D.H., **System Archetypes II**, Pegasus Communtion, Inc, Cambridge Massachusetts, 1994.
- [11] Tınaz, T., "Facilitating Team Learning By Using System Dynamics Approach", **Yeditepe University Graduate Institue Of Science And Engineering**, 1999, s.24.
- [12] Bellinger, G., "System Thinking : An Operatianol Perspective Of The Universe" <http://www.outsights.com/system/systhink/systhink.htm>, 1998.
- [13] Koffman, F.; Senge, P., M., "Communities Of Commitment :The Heart of Learning Organizations", 1993.
- [14] Richardson G.; Pugh G. L., **Introduction to System Dynamics**, Powersim Press, Reston, 1996, s.25.
- [15] Anderson, V.; Johnson. L., **System Thinking Basics: From Concepts To Causal Loops**, Pegasus Communication Inc. Cambridge, Massachusetts, 1997, s.23.
- [16] Vennix, J. A. M., **Group Model Building: Facilitating Team Learning Using System Dynamics**, Wiley&Sons, New York, 1996, s.54.
- [17] <http://home.nycap.rr.com/klarsen/learnorg/>
- [18] Zondlo, J.A., "Team Learning Through Microworlds: An Effective", 1995.
- Aydemir, N., "Bilgi Çağında Öğrenen Organizasyonlar ve Kariyer", **İktisat-İşletme ve Finans**, Temmuz 1999, ss.29-35.
- Baysal, R., "Dünyanın Tüm Organizasyonlarını Öğrenin!", **Power Aylık Ekonomi Dergisi**, Sayı:5, Nisan 1995.
- Owermeer, W., "Business Integration In a Learning Organization: The Role of Management Development", **Journal of Management Development**, Vol.16, no.4, 1997, s.245.



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN VERİ TABANI: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Alim AYDIN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

Abstract: This study does not only question the nature of "quality" concept from the procedural evolution point of view "total quality management" has gone through, but it also provides indications about how efforts to accomplish goals like improving the quality of labor life and maximizing customer satisfaction by taking into consideration the co-relation with structural and functional contributions which the human resource and management, the most unique creative power of organizations has created within the same procedural evolution concept, can be organized within an organization. Accordingly, this article aims to study quality and management of its creator; the human factor with a mentality of integrity meeting customer requirements and expectations, and also the structural, functional and technical arrangements within the organization.

I. GİRİŞ

Endüstri çağından bilgi çağına ilerleyen yüzyıllarda teknolojik yapıda yaşanan köklü değişimler bir yandan bireylerin gereksinimlerinin çeşit ve niteliğini değiştirirken diğer yandan işletmeleri yoğun bir rekabet ortamına sokmuş "ulusal pazar" kavramını yıkan büyük ölçekli işletmeler ticarete korumacı devlet anlayışının sarsılmasıyla daha büyük ve tek bir pazar ile küreselleşme felsefesine dayalı bir anlayışın sonucu: ortak paydası "dünya insanı" olarak kavramlaştırılabilecek bir tüketicinin evrensel gereksinimlerini tatmin etmeyi amaç edinmiştir.

Bu amaca zemin hazırlar bir biçimde ekonomik sınırların bir ölçüde ortadan kalkmasıyla mal ve hizmetlerin daha önce görülmemiş boyutlarda artan dolaşımının oluşturduğu rekabet ortamında işletmelerin iç ve dış pazarlarındaki başarılarında kilit rolü "kalite" konusu oynamıştır. Bir işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin "mükemmel olması"ni veya "üstünlük derecesi"ni ifade eden kalitede üstünlük; hem dayanıklılık, güvenilirlik gibi somut özellikleri hem de müşteri doyumunun soyut sınırlarını içermekte ve aslında "müşteri istek ve beklentilerine uygunluk" olarak kavramlaşmaktadır [1]. Kalite kavramının bu çok boyutlu doğası "tüm süreçlerde", "tüm işlerde" ve ilgili "herkesin katılımı"ni içeren bir bütünsellik içinde ele alınması gereğini doğurarak kalitenin toplam kaliteye uzayan

evrim sürecine işaret etmektedir. Demek oluyor ki en uygun süreçlerle her işin hatasız ve ilk seferinde doğru olmasını içeren toplam kalite kişiler ve çalışma gruplarının gönüllü katılımını da gerektirir. İlgili herkes kalitenin iyileştirilmesinden sorumludur [2]. Bu aynı zamanda kaliteyle rekabet edebilmenin de önkoşuludur. Özetlersek kaliteyle rekabet edebilmek için işletmenin tüm sisteminin bu çağdaş yönetime göre yeniden yapılandırılması gereği ortaya çıkmıştır [3].

II. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TANIMI VE İÇERİĞİ

Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management); "İç ve dış müşteri beklentilerinin aşılmasını temel amaç olarak alan, çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve ekip çalışmalarıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesi" olarak tanımlanabilir. Bu tanım içinde "kalite" müşteri beklentilerinin karşılanması ve aşılması, "kalitesizlik" ise topluma verilen toplam zarar ifade eder. "Müşteri" işletmedeki süreçlerin ürettiği mal ya da hizmeti kullanan kimsedir. Bunlardan mal ve/veya hizmetleri para ile satın alanlara "dış müşteri" adı verilirken, örgüt içinde yer alanlara ise "iç müşteri" denilmektedir ve bu ifade toplam kalite yönetimince, yönetim literatürüne kazandırılmış yeni kavramlardan biri olmaktadır. Bu kavram gereği eğer birbirlerinden mal ve/veya hizmet alışverişi söz konusuysa işletme içi birimler de birbirlerinin-sözelimi üretim satın almanın, pazarlama üretimin-müşterisi olabilir [4]. Zaten kalite "müşterinin ihtiyaçlarına göre ürün tasarlamak" anlamını içerir [5].

"Toplam Kalite Yönetimi" kavramının "T".si, tüm çalışanların katılımını, yapılan işlerin tüm yönlerini, müşterilerin tümünü ve üretilen mal ya da hizmetlerin tamamını kapsar. "K"sı kaliteyi, müşterilerin bugünkü beklenti ve ihtiyaçlarını tam olarak ve zamanında karşılayıp onların gelecekteki potansiyel beklentilerini aşan mal ya da hizmetler sunmak diğer bir deyişle müşteri doyumunu gerçekleştirmek demektir. "Y"si ise; yönetimin her konuda çalışanlara önderlik yapması,

işgörenlere örnek model oluşturması ve işletme çapında katılımcı yönetimin sağlanmasını ifade eder. Katılımcı yönetim, örgütte her düzey çalışanın önerilerini rahatça sunma olanağının bulunduğu bir yönetim anlayışını ifade eder [6].

Görülüyor ki kalite, müşteri doyumuyla eşdeğer bir kavram olmaktadır ve müşteri doyumunu, mal ya da hizmetin kişinin beklentilerini karşılama derecesinin bir göstergesi durumundadır. Dolayısıyla denilebilir ki [3].:

Müşteri Doyumu (MD)=Beklenti(B)-Algılama (A)'dır ve eğer:

a- Beklenti(B)>Algılama(A) ise; müşteri doyum sağlamamıştır.

b- Beklenti(B)=Algılama(A) ise; müşteri tepkisi yoktur.

c- Beklenti(B)<Algılama(A) ise; müşteri doyum sağlamıştır.

Yukarıdaki (b) ve özellikle (c) seçeneğinin gerçekleşmesi durumu-müşteri doyumunun pozitif olması-işletmeler açısından pazar payının genişlemesi vb. pek çok olumlu getiriye neden olurken, kuşkusuz (a) seçeneğinin gerçekleşmesi-müşteri doyumunun negatif olması-bir çok potansiyel olumsuzluğun temel göstergesi durumundadır.

Sözelimi yapılan bir araştırmaya göre doyum sağlayamayan her 10 müşterinin, 3.500 potansiyel müşteri kaybına neden olduğu gerçeği dikkati çekici bir sonuçtur[8].

Temel ilkesi müşteri doyumunu olan toplam kalite yönetimine ilişkin diğer bir tanım [8].: Yalın bir örgüt yapısı içinde, çalışanların aktif katılımı sağlanarak yetkilendirilmesi ve sorumluluk verilmesi, insan kaynakları verimliliğinin artırılması, örgüt çapında etkin bir iletişim ağının kurulması, süreç bazında çapraz işlevsel grupların takım çalışmasına yönlendirilmesiyle kaliteli mal ve hizmet üretilmesi biçiminde toplam kalite yönetiminin kapsam ve sınırlarını ortaya koyarak içeriğini belirgin hale getirmektedir.

Görülüyor ki bu yeni felsefeyle, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin hızlı, sürekli ve hatasız olarak tüm çalışanların katkılarıyla uygun bir maliyetle karşılanması amaçlanmaktadır [9].

Öyleyse toplam kalite anlayışı üretim odaklı yaklaşımlardan oldukça farklı olup, çok daha fazla rekabet gücü sağlayabilir. Ancak toplam kalitenin tüm bileşenlerinin tamamen benimsenip uygulandığı takdirde tutarlı, başarılı ve kalıcı olabileceği de bir gerçektir. Bu bileşenler ise yönetim anlayışı ve felsefesi, örgüt, yöntem ve sistemler olmaktadır.

III. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ, UFKU VE BOYUTLARI

Şüphesiz kalite olgusu son anda birden bire ortaya çıkmış bir kavram değildir. Kaliteli mal ya da hizmeti üretmek ve tüketmek onuruna sahip olma isteği insanlığın varoluşundan bu yana süre gelmiş çabasıdır. İyiyi kötüden ayırmak ve daha iyiye ulaşma girişimlerine M.Ö.3000 yıllarında Babil'deki Hammurabi yasalarında rastladığımız gibi [3], günümüz rekabet dünyasının Batı'lı, Japon ve özellikle Amerika'lı bir çok güçlü şirketinin misyonlarını, kültürlerini kaliteye öncülük vererek değiştirmeleri [8], anlayışın daha sistematik bir işlevi içerdiğinin göstergesi olmaktadır.

Kalitenin bir olgudan-19. yüzyıla kadar-kavram düzeyine ulaşan tarihi evrim sürecinde (Sanayi Devrimi öncesi ve sonrası ve özellikle de II. Dünya Savaşı sonrası) değişik uzmanlık alanlarından birçok uygulamaya dönük girişimci ve kuruluşun yanısıra, kuramsal anlamda gelişimini sağlayan bilim adamlarının kuşkusuz önemli katkıları bulunmuştur. Bununla birlikte özellikle Dr. William Edwards Deming, J.M.Juran, Dr. Armand V. Fiegenbaum, Phil Crosby, Prof.Dr. Kaoru Ishikava ve Masaaki Imai toplam kalite yönetimine damgasını vuran ve kalite konusuna derinlik kazandıran isimler olmuşlardır [3].

III.1. Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Gelişimi Temel Etken ve Öğeleri

Toplam kalite hedeflerine ulaşabilmek için değişik bileşenlere gereksinim duyulur ki bunların gerçekleştirilmesi ve uygulanması örgütün gelişim süreci için önemlidir. Toplam kalitenin örgüt içi ve genel gelişiminin sağlanabilmesi açısından üst düzey yönetimin onay ve inancının sağlanmasıyla işe başlanmalıdır [11]. Daha sonra kültürel değişimin sağlanması, toplam kalitenin örgütte yerleştirilmesi, insan kaynakları yönetim sürecinin saptanması ve gelişmelerin aktarılması gerekir. Bu aşamaları şöyle sıralayabiliriz [8].: a. Amaç ve hedeflerin belirlenmesi, b. Üst yönetimin inanç ve desteğinin sağlanması, c. Liderlik, d. Kültürel değişimin sağlanması, e. Toplam kalitenin örgütlenmesi, f. Örgütün insan kaynakları ve toplam kalite politikasının oluşturulması, g. Üst düzey yönetimin toplam kalite açısından insan kaynakları yönetiminden beklentilerinin karşılanması, k. Toplam kalite felsefesinin çalışanlara aktarılması ve paylaşılması.

Bunun yanısıra toplam kalite yönetimi ilkelerinin temelini oluşturan öğelerin başlıcalarını şöyle sıralayabiliriz [6], [1].: a. Müşteri odaklılık, b. Tedarikçilerle işbirliği, c. Çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, d. Süreçlerle yönetme ve somut verilere dayanma e. Mükemmelliğe yönelik sürekli iyileştirme ve yaratıcılık, f. Liderlik ve kararlılık, g. Sosyal ve toplumsal sorumluluk, h. Sonuçlara yönelme

III.2. Toplam Kalite Yönetiminin Özellikleri ve Başlıca Modelleri

1980'li yıllara yaklaşırken başlayan ve bu yıllarda yoğunlaşan ilgi verimlilik artışı iken 1990'lı yıllar örgütlerin kaliteyi etkin bir strateji olarak görmeleri nedeniyle diğerlerine kıyasla farklı bir yönetim tekniği olarak dikkati çeken toplam kalite yönetiminin önemini artıran özellikler şöyle özetlenebilir [12]: Yeni bir örgüt kültürü yaratmaktır. Örgüt yapısını basitleştirip yalın hale getirmektir. Tüm örgüt çalışanlarını sisteme katmaktır. Eğitime özel önem vermektir. Çalışanların kişisel gelişimini ve mesleki ilerlemesini sağlamaktır. Çalışanların fikirlerine saygı duymaktır. Düşünce yapısında tamamen değişiklik yapmaktır. Yeni fikir yöntem ve teknikler üretmektir. Bilgi ve beceriyi işe uyarlamaktır. Takım çalışması demektir. İşlerin ve sistemin standartlarını sürekli uygulamak, geliştirmektir. İç ve dış müşterilerin mutluluğunu en üst seviyeye çıkarmaktır.

Sayılan özellikler aşağıda üç bölümde inceleyeceğimiz toplam kalite modellerinden uygun olanının seçimine açıklık kazandıracaktır. Söz konusu modeller şunlar olmaktadır [13].:

a) Mekanik Model: Örgüt bir makine, çalışanları ise bu makinenin parçaları gibi görülmektedir. Yönetim makinenin kumanda panosu olup, iş süreçleri tasarlanırken mekanik optimizasyon ön plana çıkmaktadır. Çalışanlara fazla yetki kullanıdırılmaz ve söylenenlerin tümü göstermelik olarak uygulanır. Çalışanlara verilen az değer, toplam kalitenin yalnızca dosyalarda ve oluşturulan prosedürlerde kalmasına neden olur.

b) Biyolojik Model: Örgütü bir organizma halinde tanımlar. Ancak beyin üst yönetim olup, çalışanlar ise kol ve bacakları oluştururlar. İş süreçlerinin planlanmasında insan fizyolojisinin gerekleri dışında yer alan öğeler önemli değildir.

c) Sosyal Model: Örgüt bir toplum birimidir. Tüm çalışanların kendine ait fikri ve amacı vardır. Yönetimin başarısı genel amaçlara ulaşabilmek için çalışanlar arasında karşılıklı etkileşimi sağlamaktır. İş süreçleri çalışanların bilinçli katılımına yönelik dizayn edilir. Yöneticilerin temel görevleri arasında en önemlisi çalışanların başarı duygusunun sağlanmasıdır.

IV. TOPLAM KALİTE YÖNETİM SÜRECİNİN DİZAYNI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVSEL ROLÜ

Toplam kalite yönetimi, sadece malın kalitesi ile ilgili değildir. İnsanların, araçların ve sistemin kalitesinin kontrolü ve yaratılması ile ilgili bir süreçtir. Mükemmelliğe sistemli bir yaklaşımdır. Bu anlamda kontrol işlevinden çok bir yönetimdir. Kalitenin yönetimidir. Her yönetim faaliyeti gibi toplam kalite

yönetimi de planlamayla başlayıp düzeltme tedbirlerini içeren kontrolle bitmelidir [3].

IV.1. Toplam Kalite Yönetiminin Teknik Dizaynı

Toplam kalite yönetiminin teknik anlamda düzenlenmesi genel yönetim süreci aşamalarının toplam kalite bakış açısıyla tasarımını ifade eder.

IV.1.1. Planlama Süreci

Toplam kalite yönetimde planlama üç temel aşamada ele alınabilir [3]:

Stratejik Planlar: Uzun vadeli hedeflere ulaşılacak yol demek olan strateji için, ön koşul öncelikle uzun vadeli bir hedefin olması gerekir. Hedefler ise işletmenin misyonundan, amaçlarından ve değerlerinden yararlanılarak belirlenir ve bunların hepsi birden işletmenin ufkunu belirler [14]. Arz, talep ve fark analizi sonucu işletmenin uzun vadeli amaçları saptandıktan sonra, işletmeyi bu amaçlara ulaştıracak çeşitli seçenekler belirlenir ki bunlar arasından örgütün yapısına, koşullarına ve misyonuna en uygun yol (strateji) seçilir [15].

Hedeflerle Yönetim ve Kalite Planları: Bu ikinci aşamada stratejik plana uygun hedefler ve bu hedeflere ulaştıracak araç ve etkinlikler belirlenir. Diğer bir deyişle işlemsel faaliyetler için hedeflerle yönetim; ürün, proje ve sözleşmeler için ise kalite planları bu aşamanın konusunu oluştururlar. Eğer işletmenin tek bir ürünü varsa kalite planları ile hedeflerle yönetim birarada yürütülebilir ancak birden çok ürün söz konusuysa ayrı ayrı fakat bütünsel şekilde ele alınmalıdır [3].

Hedeflerle yönetimde işletmenin stratejik planına yönelik hedefler (sözgelimi kârın artırılması, maliyetlerin azaltılması vb.) ele alınır ve bu hedeflere yönelik stratejiler belirlenir ki bazen bu çalışmaların karmaşıklığı örgütün değişik bölümlerindeki kişilerden kurulu çok fonksiyonlu katılım gerektiren "çapraz fonksiyonlu takımlar" denilen [16] ekiplerin oluşturulmasını gündeme getirebilir. Hedeflerle yönetimde, ölçülebilir-rakamsallaştırılabilir - amaçlar dediğimiz hedefler, alt kademelere kadar yayılarak taktik olarak isimlendirilmiş detaylı adımları içeren uygulama planına dönüşür ve üçer aylık dönemlerle kontrol edilerek uygulanır [3].

İşletmelerde kalite planlaması yapmak etkin bir toplam kalite yönetiminin temeli olup, bu planlar; bir ürün, proje veya sözleşmenin müşteri gereksinimlerini, en ekonomik şartlarla nasıl karşılayacağını ve bu koşulların nasıl geliştirileceğini gösteren dökümanlardır. Kalite sistemine alt yapı oluşturacak olan uygulanabilir kalite plan, prosedür ve tekniklerinin çoğu kalite el kitabı ve prosedürler kitabında yazılı olarak yer alırlar.

Bu bağlamda bir ön analizle ortaya konulan kalite hedefleri, kaliteye ilişkin çalışmaların yöneltildiği bağımsız varış noktaları olup, rakamsal olarak belirlenmiş ve yazılı olmalıdırlar. Örneğin ürün başına şikayet oranı, her üretim birimi başına düşen maliyet gibi. Kalite stratejileri, kalite hedeflerine ulaşılmasını sağlayan araçlardır. Örneğin şikayet analizleri, düzeltme tedbirleri, hata önleme çalışmaları, kalite eğitim ve teşvik programları birer stratejidirler. Kalite politikası ise, bir örgütte ürün veya hizmetin kalitesi konusunda çalışmaları yönlendiren ilkeler topluluğudur. Bu ilkeler kalite çalışmasının temelini oluşturur [3].

Kalite politikasının belirlenmesinden, kalite sisteminin kuruluşuna, denetim ve etkinliğin ölçümüne değin uzayan süreç bir bütün olarak kalite sistemi planı kapsamında irdelenir [17].

Günlük Planlar ve Yönetim: Belli bir formatı olmayan, diğer üst düzey planların temelini oluşturan bu planlar, rutin ve tekrarlanan süreçlerin etkin yönetimi demektir. Günlük hedeflerin ve kontrol sorunlarının belirlenmesi, gözlenmesi ve yazılması işlemlerinden oluşur ki süreç; en az yılda bir kez hedeflerle gerçekleşen değerler karşılaştırılıp hedeflerin beklenen sonuçlarla arasındaki olumlu ve olumsuz farklar analiz edilerek kontrol edilmesiyle sonuçlandırılır. Bu aynı zamanda yıl başında belirlenen stratejinin ve kontrol kriterinin de doğru ve geçerli olduğunun ispatıdır [3].

IV.1.2. Kalite Sisteminin Kurulması

Hedeflenen amaca ulaşabilmek için faaliyetlerin belli bir sistem kapsamında düzenlenmesi gerekir ki böyle bir amacın kalitesi düzenlenen sistemin kalitesine bağlıdır. Bu nedenle çoğu kalite ödül veya belgeleri ürün veya kişiye değil sisteme verilmektedir. Günümüzde bazı kalite uzmanları bir işletmenin başarısının % 98 sisteme, % 2 kişiye bağlı olduğunu ifade etmektedirler. Çağdaş bir yönetim biçimi olan kalite yönetiminin ve kalite sistem yaklaşımının özü, işletmenin iyi yapılanmış, entegre ve açık bir sistem olmasıdır. Bunun için işletmenin kaynakları, örgüt yapısıyla alt birimleri ve bunların birbirleriyle ilişkileri tanımlanmalı, müşteri gereksinimlerini karşılayabilecek şekilde düzenlenmeli ve yazılı hale getirilmelidir. Görülüyor ki kalite sistemi kurmanın temel nedeni, kalitede müşteri doyumunu sürekli hale getirip, müşterinin istediği ürünü istediği anda ve istediği şekilde ona sunabilmek olup böylelikle gelişmelerin doğrutu ve boyutlarını kavrayabilmektir. İşletme yönetim sisteminin temeli müşteri doyumuna dayandığına ve her bir ürün veya hizmet için ayrı bir müşteri beklentisini karşılamaya yönelik sistem kurulmasını gerektirdiğine göre kalite sistemi kontrolden çok güvenceye dayalı ve klasik yönetim sistemlerinden farklı bir gelişim çizgisine yönelecektir. Kalitenin kontrolüne değil yaratılmasına yönelik ve kalite kontrolün sakıncalarını giderme gereksiniminden doğan, müşterinin

beklentilerini karşılamak amacıyla kurulan bu sisteme "kalite güvence sistemi" denilmektedir. Tüm işletme için değil, bir ürün, hizmet veya proje için kurulan böyle bir sistem; kalite politika ve stratejisinin belirlenip yayılması; örgüt şeması, görev yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ile yapılan faaliyetlerin yapılış sırasına göre dizilmesiyle oluşan kalite zinciri veya halkasının tasarımı; kapsayan kalite örgüt yapısının dizaynı; kalite dökümantasyonu ve kalite bilgi sistemi gibi alt sistemlerden oluşur [18].

IV.1.3. Kalite Sisteminin Kontrolü ve Başlıca Kalite Kontrol Teknikleri

Bir yönetim işlevi olarak kontrol, gerçekleşen işletme faaliyetleriyle, planlanan hedef ve etkinliklerinin ne derece gerçekleştiğinin saptanması sonucu ortaya konan pozitif ve negatif nitelikli sapmalardan olumsuz olanları düzeltici önlemleri alma sürecidir.

Kalite kontrol sözkonusu olduğunda, öncelikle işletme bir pazar araştırması sonucu ne üretileceğini ve bunu nasıl ve kim için üretileceğini saptamalı diğer bir deyişle her müşteri kitlesi için ne üretileceğine karar verildikten sonra müşterilerin o mal veya hizmetten beklentilerinin ne olduğu belirlenmelidir ki bunlar kalite karakteristiklerini oluştururlar. Her işletme yapacağı araştırmalarla kendi kalite karakteristiklerini ortaya koyacaktır. Buna kalite analizi veya kalite fonksiyon yayılması denir. Kalite kontrolün amacı müşteri gereksinimlerine uygun mal veya hizmet üretmek olduğuna göre, kalite kontrole tüketici gereksinimlerinin tanımlanmasıyla başlanır, bu gereksinimlerin en önemlisine "gerçek kalite karakteristiği" denir. Bunu belirlemek toplam kalite yönetiminin temeli olup nasıl ölçüleceği de saptandıktan sonra ikame kalite karakteristikleri belirlenmelidir. İkame kalite karakteristikleri gerçek kalite karakteristiklerini elde etmeye yarayan neden faktörleri olup bunlar da saptandıktan sonra gerçek kalite karakteristiği ile ikame kalite karakteristiği arasındaki ilişki belirlenip matematiksel yöntemlerle hesaplanmalıdır. Kalite karakteristiklerinin belirlenmesinden sonra bunlara bağlı kalite standartlarının da saptanması gerekir. Bunlar planlama aşamasında belirlenen hedefler, kalite kriterleri ve stratejilerin hangi miktar ve kalite ile hangi zaman sınırları içerisinde olacağına saptanmasıdır [3].

Bir ürün ilk süreçten son sürece kadar ayarlama yapılmaksızın (%95-100 oranında) doğru olarak çikmalıdır ki buna "doğru gitme yüzdesi" denir. Bu ürünün bir kerede doğru yapılması için, tüm kalite zincirindeki her bir sürecin, insan, malzeme ve yöntemlerin kontrol altında olması demektir. Bunun için her birim her seviyede kontrole katılmalıdır. Görülüyor ki yönetsel kalite kontrolün ikinci aşaması fiili durumun ölçülmesi olup, burada kalite biriminin ve hataların göreceli öneminin belirlenmesi olmak üzere iki hassas

nokta göze çarpar. Bunun yanısıra kontrol sistemi kurulurken yapılacak bir seçimde hangi kalemlerin örnekleme hangilerinin ise yüzde yüz denetlemeyle kontrol edileceği önem taşımakta olup, bu işlevin maliyetinin faydasından büyük olmamasına özen gösterilmelidir.

Kontrolde üçüncü aşama sonuçların hedeflerle karşılaştırılması olup geleneksel kontrol araçları daha çok geçmişe ve paraya dönük kriterleri kontrol ederken toplam kalite yönetiminde ise, müşteri doyumu, maliyet, fiyat ve kar, miktar ve teslim tarihi, kalite, sistem uygunluğu ve verimlilik etkinlik karlılık gibi geleceğe ve sisteme yönelik kalite kriterlerine ağırlık verilir.

Son aşamada sapmaların bulunması tek başına bir şey ifade etmez, bunlar düzeltme yoluna gidilirse anlamlı olacaktır. Düzeltmenin ilk adımı sapmaları oluşturan neden faktörlerin belirlenip en önemlisinden başlanarak söz konusu nedenlerin ortadan kaldırılması gerekir ki sonuca en az etkili nedenler yerine temel nedenler bir sonraki dönem hedeflerini oluşturmalıdır. Burada iyi bir ölçme sisteminin geliştirilmesi ve müşteri baz alınarak doğru şeylerin ölçülmesi önem taşır [3].

Özetlersek kuruluş içi ve dışı olmak üzere en az iki şekilde yapılabilen kalite kontrolleri sonucunda sistemin zayıf ve güçlü yönleri ortaya konarak sistem iyileştirilmeye çalışılır.

Bunun yanısıra geleneksel kontrol teknikleri maliyet muhasebesinden, işlem sonunda elde edilen bilgilere dayandığından toplam kalite yönetiminin felsefesine uygun değildir. Çünkü toplam kalite yönetimi geçmişle değil gelecek ve şimdiki zamanla ilgili olup, sistemin müşteri doyumunu sağlama derecesini görmeye dayalı bir kontrol amacı güder. Bu bağlamda bilginin toplanması, analiz edilmesi, sunulmasıyla ilgili ve toplam kalite yönetiminde en fazla kullanım faydası sağlayabilecek yöntemlerin başlıcaları şöyle sıralanabilir [19-20]:

- Süreç akım şeması (ne yapıldığını gösterir),
- Kontrol listeleri (ne kadar sık yapıldığını gösterir),
- Histogramlar (dağılımın şeklini gösterir),
- Pareto analizi (hangi problemlerin daha büyük olduğunu gösterir),
- Beyin fırtınası ve sebep-sonuç diyagramı (problemlerin nedenlerini gösterir).

IV.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Toplam Kalite Yöntemine Önem Kazanan İşlevler

En iyi ve en başarılı olmak isteyen örgütlerin ortak özelliklerinin hepsi insan kaynaklarıyla ilişkilidir. Bu örgütlerin öncelikle üzerinde durdukları nokta; teknoloji, ürün ya da ekonomik kaygılar değil, insan nitelikleridir.

İnsanların bir arada nasıl iyi çalışacaklarını saptamak bu örgütler için daha önemli hale gelmiştir. Çalışanlar kendilerini daha iyi işler yapmaya cesaretlendiren, kişisel gelişimini teşvik eden, amaç ve görevlerini yerine getiren ve en yüksek ahlaki değerleri temsil eden bir örgütün üyesi olduklarında ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışmaktadırlar. Dolayısıyla çalışma hayatının kalitesi örgüte fayda sağlamaktadır. Bunları örgütte insan kaynakları yönetimi koordine etmeli ve belirli bir düzene sokmalıdır. Ayrıca bu koordinasyonun dışında önemli olan faktörler şunlardır [8]:

• **İlişkilerde güven:** Güvene dayanmayan her insan ilişkisi yozlaşır ve çatışmalara yol açar.

• **Katılım:** Karar alma süreci, işin yapıldığı en alt düzeyde başlar, insanlar katıldıkları sürece destek sağlarlar.

• **İletişim:** İnsanlar içinde yaşadıkları çevre içinde herşeyi bilmek isterler. Konuları dışında kalmak gururlarını inciltir ve korku yaratır. Sonuç olarak verim düşer.

• **Yüksek Beklentiler:** Sonuçta varılan hedefler zoru başarmanın ürünüdür.

Kuşkusuz farkı çalışanlar yaratır: Günümüz çalışma ortamında şirketler daha yenilikçi ürün ve hizmetleri rakiplerden çok daha erken müşterilere sunmak zorundadırlar. Bunu yapabilmek için ise kritik bazı yetenekler şirkette hazır bulunmalıdır. Şirketlerin benzer araç, gereç benzer sermaye, hammadde vb. kullandıklarını düşünürsek farkı yaratacak en önemli unsurun kritik yetenekleri geliştiren ve koruyan insan kaynakları olduğunu anlarız. Çalışanlar bu yeteneklerini grup ve takım çalışmalarıyla geliştirip, diğer çalışma arkadaşlarına aktarabilirler[6]:

• **Müşteri Memnuniyeti:** İç müşteri olarak çalışanları memnun olmayan, yaptığı işten gurur duymayan kuruluşların dış müşterilerini memnun etmelerini bekleyemeyiz. Müşteri memnuniyeti çalışanların bilinçli yaklaşımı, müşteri beklentilerine karşı duyarlılığını gerektirir.

• **Süreç Kalitesi:** Süreçlerdeki en önemli başarı göstergesi sürecin değişkenliğindeki azalmadır-ki makine ve malzemedeki değişkenlik otomasyon ve mühendislikteki gelişmelerle azaltılmaktadır-yani sürecin tekrarlanabilirliği ve tahmin edilebilirliğidir. İnsan kaynakları ise eğitim, psikolojik durum, iş ilişkileri, çalışma koşulları vb. çok daha karmaşık unsurlardan dolayı süreç değişkenliğinin en önemli nedeni sayılmalıdır.

• **Verimlilik ve Çalışanların Potansiyeli:** Verimlilik hesaplarında (girdiler/çıktılar) çıktıları üretim, satış miktarları olarak hesaplayabiliriz. Girdilerin malzeme, zaman, makine, sermaye gibi değişkenlerini saptamak da kolay sayılabilir. Ancak insan kaynakları için ne hesaplayacağımız oldukça tartışmalıdır. Çünkü burada

önemli olan bireylerin ücret yada çalışma süreleri değil, potansiyel olarak yapabilecekleridir. Giderek yüksek eğitilmiş çalışanların katkısını gerektiren ürün ve hizmetlerde, insan potansiyelini belirleme gücünün yanı sıra bu potansiyelin eğitim, yetki verme, güven verme gibi yaklaşımlarla yüksek düzeylere ulaşabilme olasılığı da vardır.

Çalışanların Mutluluğunun İzlenmesi: Başarıların en önemli unsurlarından ve toplam kalite yönetimi programlarının en önemli amaçlarından birisi olan çalışanların mutluluğu/doyumu sistematik araştırmalarla izlenmeli ve iyileştirilmelidir. Danışman kuruluşlarla daha objektif koşullarda yapılacak bu tür çalışmalarla yönetim, sonuçlar ve iyileşme planlarını çalışanlarla paylaşmalıdır.

IV.3. Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütteki Temel Görevleri ve İşlevsel Roller

İnsan kaynakları yönetiminin örgüt içindeki öneminin artması çeşitli düşünceleri de beraberinde getirmekte, toplam kalite ile insan kaynakları yönetimini iç içe düşünmeyi doğal hale dönüştürmektedir. Toplam kalite üretime yönelik örgütlerde çok popüler olmuş ve hizmete dönük çalışmalarda da etkili olmaya başlamıştır. Günümüzde ise bütün bu gelişmelere paralel olarak kalite anlamı değişmiştir; kalite eğer geliştirilmek isteniyorsa, insanların performanslarının da geliştirilmesi gerektiği anlaşılmıştır. Ayrıca insanların yetkinlik, bağımlılık ve çalışma koşullarının geliştirilmesi önem kazanmış dolayısıyla toplam kalite ve insan kaynakları yönetimi arasındaki fark da azaltılmıştır. Çünkü kaliteyi geliştirmek, aynı zamanda davranışları da değiştirmek anlamındadır. Böylece üst düzey yönetimin ikna edilerek insanların niteliklerinin artırılması, hem üretimin ve hem de çalışanların geliştirilmesi gibi görevler, geleneksel personel yönetiminin etkinliğinin yitirilmesine neden olmuştur. Görülüyor ki örgütte toplam kalite uygulamasına geçilirken çağdaş anlamda bir insan kaynakları sistemi oluşturulup, sözkonusu sistemini aşağıda sıralanan temel görev ve işlevlerini yerine getirmesi gerekmektedir [21-22]. Ancak bu şekilde örgütler sağlıklı bir toplam kalite yönetimi uygulayabilirler.

Toplam kalite yönetiminin işletmede uygulamaya alınmasına ön ayak olacak çağdaş bir insan kaynakları yönetimi örgütün çalışanlarıyla ilgili olup, bu kaynağa ilişkin planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon, kontrol, yetiştirme, güdüleme, iletişim, karar verme, ar-ge vb. işlevlerin en etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesinin yol ve yöntemlerini gösterir. Temel işlevleri aşağıda olduğu gibi sıralanabilir:

Personel Seçimi ve İşe Alma: Örgütün çalışmaları için gerekli olan ve ileri dönük planlama ve düzenlemelerle öngörülen nicelik ve nitelikteki işgücünü uygun görevlere yerleştirmektir.

İşe Alıştırma ve Yetiştirme: Seçimi yapıp işe alınmış personelin işe ve örgüte alıştırılması (oryantasyon) amacıyla yapılan çalışmalar bütünü olup, personelin eğitimi amacıyla gerekli ve izlenmesi öngörülen yol ve tutumun önceden saptanması ve belirli bir politika içinde ilke ve kurallarının planlanması, organizasyonu, koordinasyonu ve uygulanması çabalarını içerir.

İş Değerlemesi: İşletmede diğer işlerle ilgili olarak tek bir işin değerini belirleme eyleminin tamamıdır. İş tanımları ve iş gerek tanımlarını sağlamak için, iş analizleri ile başlar ve sonra iş ya da iş kümelerinin görece değerini belirlemek yoluyla her birinin en az ve en çok ücret düzeyleri saptanarak işlere ilişkin değerlerin fiyatlanmasını da kapsamına alır. Eylem sonuçlanan maaş sisteminin son denetimiyle biter.

İşgören Değerleme: Her işletmenin temel sorunlarından birisi, çalışan kişilerin yeteneklerinin tanınması ve çalışmalarının yeterince değerlendirilmesidir. Personelin çalışmasının değerlendirilmesinin amacı, belli bir dönem içindeki çalışmalarının ve yeteneklerinin tiplendirilmiş bir ölçüye-ölçütlere-göre bir çok yönlerden sistemli olarak ölçülmesidir.

Ücretleme: Burada konu yalnız ücret değil, ücretlerin personelin kişisel katkılarına göre saptanması çalışmalarının yapılmasıdır. Bu açıdan konuya bakıldığında ücretleme; doğrudan ve dolaylı ödüllerin eşit ve hakça dağıtımını sağlamak amacıyla personelin katkılarının değerlendirilmesi faaliyetleri bütünüdür.

Güdüleme: İnsanları başkaları tarafından getirilmiş kurallara uymak gibi basit bir görevle sınırlamak yerine, kişiye işe katan bir temel düşünceden hareketle daha çok yerine daha akıllıca çalışmayı öngören, örgüte ve çalıştığı iş koluna bağlılığı artıran ve dolayısıyla iş doyumunu ön plana çıkaran çalışmalar tümlemidir.

Moral: Bireylerin ve grupların kendi iş çevrelerine karşı ve aynı zamanda örgütün üstün çıkarları için tüm yeteneklerini ortaya koyup gönüllü işbirliğine gitmelerine ilişkin tutumlarının anlaşılmasına yönelik araştırma çabalarını içeren bir süreç olup; güdüleme ile arzulanan koşullar oluşturulabilirse, moral onun bağımlı bir değişkeni olarak ortaya çıkacaktır. Bununla birlikte işgörenin işteki moral düzeyini etkileyen iş dışı bir dizi değişkenleri içeren-kişisel, ailesel, toplumsal vb-g-etken bir kümenin varlığı da saptanmıştır.

V. SONUÇ

Toplam kalite yönetimi, işletmelerde etkinlik ve verimliliğin artması, mal ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, kayıp ve kalitesizlik maliyetlerinin azaltılması dolayısıyla rekabet gücünün kazanılmasında önemli rol oynayan bir yönetim felsefesidir. Ancak bu

düşünce biçiminin uygulamaya geçiş sürecindeki başarısında öncelikle üst düzey yönetimin aktif katılım sergilemesi ve örnek olması işgörenlerin katılımını özellikle cesaretlendirecektir.

Girilen bilgi çağında kaliteli ürün beklentisi ile yüklü müşterilere sahip günümüz işletmeleri, kalite maliyetlerinin boyutlarını göz önüne alarak öncelikle nitelikli çalışan sonra kaliteli üretim anlayışı kapsamında örgütlerinin zayıf noktalarını ve kalite eksikliklerini gidermeye dönük önlemlerine, insana ve insan kaynakları yönetimine gereken önemi vererek almalıdırlar.

Öyleyse denilebilir ki; öncelikle bu amaçlı örgütlerin kurum havasını kazanmaları gerekecektir. Toplam kalite insandan üretime geçiş olup ilk planda bir mühendislik yaklaşımı değildir. Kalıcı olması ve sürekli gelişmesi için özellikle üst düzey yönetimin inanç ve desteği ile merkezi kapsayarak toplam kalite kültürünün tüm örgüte yayılması gerekecektir. Bu konuda insan kaynakları yönetimi gerekli sistemleri kurarak diğer uygulama örneklerini dikkate alıp örgüte özgü kalite kültürü ile destekli bir model yaratmalıdır. Böyle bir modelin alt yapısı titiz bir personel seçim sistemine dayandırılmalı ve örgütün sahip olduğu insan kaynaklarının eğitimine özel bir önem verilerek nitelikli işgücü ve kaliteli ürünün ancak nitelikli çalışanların bir eseri olabileceği unutulmamalıdır. Yüksek performans sergileyen bir toplam kalite yönetim uygulamasında özgün bir örgüt yapısı, önderlik ve taşıdığı misyon, uygulanan yetki ve sorumluluk düzeyleri toplam kalitenin yalnızca mekanik değil sosyal boyutlarını da ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak görülüyor ki etkin bir toplam kalite yönetim felsefesinin temeli sadece kalite halka ya da çemberlerinin kurulması gibi lokal uygulamalarla sonuca ulaşma çabası yerine stratejik bir karar tercihi olarak bütünsellik yaklaşımı bakış açısına sahip örgüt yönetiminin olayları birbirinden kopuk faaliyetler olarak değil birbirlerini tamamlayan bir bütün olarak örgütlemelerini ve uygulama sonuçlarını çalışanları ile paylaşımlarını gerektirmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Mucuk, İsmet, **Modern İşletmecilik**, 8.Baskı, Türkmen Yayınevi, İstanbul, 1998, s.191.
- [2] -----, **Toplam Kalite Yönetimi**, MSB-Milli Savunma Bakanlığı, Harita Genel Müdürlüğü Basımevi, Ankara, 1998, ss.23-24.
- [3] Özevren, Mina, **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Yayın No:349, İstanbul, 1997, ss.2-3.
- [4] Deming, William Edwards, **Out of the Crises**, 19rd Ed., MIT Editions, 1992, s.175.
- [5] Miyauchi, Ichiro, "Japonya'da Kalite Yönetimi" Konulu Seminer Konuşması, Çev: Rabia Akbulut, **Hürriyet İnsan Kaynakları**, No:196, İstanbul, 27 Haziran 1999.
- [6] -----, **NETAŞ - Toplam Kalite Yönetimi Eğitim Notları**, s.13.
- [7] -----, **KOÇ 2000 Eğitim Notları**, Ekim 1992, ss.10-19-21.
- [8] Ersen, Haldun, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, İstanbul, 1997, s.20.
- [9] Davutçuoğlu, Nesteren, **Bak Ekspres El Kitabı**, İstanbul, 1993, s.2.
- [10] Kavrakoğlu, İbrahim, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kal-Der Yayınları, Boğaziçi Yayınevi, İstanbul, 1992, s.29.
- [11] Aydemir, Nilgün, "Rekabet Anahtarı Olarak Kalite Stratejisi", **İktisat ve Finans Dergisi**, Temmuz 1993, s.54.
- [12] -----, **Turtel Sorgun El Kitabı**, ULTIMA-Yönetim Danışmanlık Şti., İstanbul, 1993, s.13.
- [13] Tan, Serdar, **Ergonomik Bir Yönetim Tarzı: Toplam Kalite Yönetimi**, MPM Yayınları, Yayın No:570, ss.18-19.
- [14] Duman, Akın, "İşletmelerde Vizyon", **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1996, s.1.
- [15] Dinçer, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul, 1994, ss.114-120.
- [16] Soin, Saru Singh, **Total Quality Control Essentials**, Mc Graw Hill Inc., 1992, s.72.
- [17] Oakland, John S., **Total Quality Management**, 2nd Ed. Butterworth Heinemann, Oxford, 1993, ss.70-72.
- [18] Caplan, Frank; **The Quality System**, 2nd End., Chilton Book Company, Radnor Pennsylvania, 1990, ss.15-16.
- [19] Besterfield, Dale H., **Quality Control**, 4nd Ed., Prentice-Hall International Editions, 1994, ss.14-35.
- [20] Asaka, Tetsuichi; Ozeki, Kazuo, **Handbook of Quality Tools**, Productivity Press., 1990, ss.140-185.
- [21] Aşkun, İnal Cem, **İşgören**, Bayteş Yayıncılık Bilim Dizisi, Eskişehir, 1982, ss.7-190.
- [22] Aydın, Alim, "İşletmelerde İnsan Kaynakları Danışmanlık Sisteminin Süreçler Topluluğu Modeli", **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1996, ss.113-149.

Vertical line with tick marks on the left side of the page.

PROJE FİNANSMANINDA RİSK ANALİZLERİ

Müge İşeri

İstanbul Kültür Üniversitesi, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi, Yardımcı Doçent Dr.

Abstract: Project financing is a loan structure which relies for its repayment primarily on the project 's cash flow with the projects assets, rights and interests. The ability to identify and quantify the risks in a project financing is pivotal to any understanding of the business. This understanding of risk underpins any worthwhile set of project finance documentation.

I. GİRİŞ

Proje, özgün ürün ya da hizmet yaratmak üzere ortaya konan geçici bir çaba olarak tanımlanır . Proje finansmanı ise herhangi bir proje için tedarik edilen finansman olup sadece o proje için müstakil olarak düşünülür. Projeye yatırım yapan sponsorlar belli bir süreden sonra yatırımlarının geri ödenmesini proje çalışmaya başladıktan sonra isterler. Proje finansmanı şirket finansmanından farklıdır. Proje, işletme faaliyetlerinden ayrı olup, masraf ve gelirler sadece o projeyi ilgilendirir. Proje finansmanının ömrü sınırlıdır. Geçicilik söz konusudur. Projeden elde edilen gelirler otomatik olarak proje yatırımcılarına döner [1].

Proje finansmanının belli başlı özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir [2].

• Projenin başlangıcından sonuna kadar finansmanı için sponsorlarla birlikte sözleşme yapılmalıdır.

• Yapılan sözleşme gereği olarak proje tamamlanıp faaliyete geçmeye başladığında işletme giderlerini ve taahhütte bulunduğu borç tutarlarını ödeyebilecek konumda olması gerekmektedir..

• Projenin işleminde olumsuzluklar yaşansa bile, proje finansmanı sigortacılar tarafından karşılanabilecek şekilde sözleşmede madde olarak yer almalıdır.

Proje finansmanının beş ana ögesi vardır. Bu öğeler aşağıdaki şekilde sıralanabilir[3].

•Teknik, finansal ve pazarlama araştırmaları ile bulunan nakit akışı tahminleri,

•Taraflar arasında risk dağılımının belirlendiği sözleşme ve kontratlar,

•Fonlama ve geri ödeme mekanizmaları,

•Kanunlar,

•Proje raporlaması.

Bu makalenin amacı proje finansmanının vazgeçilmez elemanlarından olan taraflar arası risk faktörlerini belirlemek ve firmanın kontrolünde olan, firma kontrolü dışında kalan risklerle, proje finansörünün kontrolündeki riskleri tanımlamaktır. Böylelikle proje finansmanı sürecinde risk paylaşımında şirketin beklentileri ile finansörler arasındaki iletişim en üst düzeye çıkabilir ve yapılan proje finansmanı sözleşmelerinde ortaya çıkabilecek sorunlar en aza indirilebilir.

II. RİSK GRUPLARI

Risk hakkında pek çok değişik tanım yapılabilir. Risk:

• Kayıp olasılığı,

• Kayıp hakkındaki belirsizlik,

• Gerçekleşen sonuç ile beklenen sonuç arasındaki fark,

• Bir olayın beklendiğinden farklı gerçekleşmesi olasılığı.

• Kayıp olasılığının bulunduğu durum.,

şeklinde tanımlanabilir.

Daha önce de belirtildiği gibi risk grupları şirket tarafından kontrol edilebilen ve edilemeyen riskler ve proje finansörünün kontrol edebildiği riskler olmak üzere üç ana başlık altında toplanabilir [1].

II.1. Firma Tarafından Kontrol Edilebilen Risk Faktörleri

Bu riskler dört ana başlık altında toplanabilir [4]. Söz edilen risklerden ilki faaliyet riskidir. Aynı zamanda üretim veya başarı riski olarak da adlandırılan bu risk türü birbiriyle bağlantılı üç parçadan meydana gelir. Bunlar, teknik risk, yönetim riski ve maliyet riskidir.

Genel bir kural olarak, bilinen ve ispatlanmış, rekabet gücüne sahip bir teknoloji kullanılıyorsa, projenin ömrü projeyi fonlama sürecinin en az iki katı ise teknik riske katlanılır. Denenmemiş bir teknoloji yeni bir projede kullanılacaksa pek çok finansör bir güvence arayışına girer. Dolayısıyla proje finansmanı yeni teknolojilere seyrek olarak uygulanır.

Maliyet riski faktörüne gelince; nakit akışı tahminlerinde en önemli elemanlardan biri maliyet tahminidir. Maliyet riski işçilik ve hammadde girdileri, verimlilik, faaliyet giderleri ve enflasyon etkisi ile ilgilidir. Maliyet riskini değerlendirmede belli bir ürün için projenin durumu doğrudan rakipleri ile karşılaştırılır. Buna maliyet eğrisi analizi adı verilir. Genel bir kural olarak maliyet eğrisinin alt yarısında yer alan projenin maliyet riski finansörlere aktarılabilir.

Faaliyet riskinin üçüncü ögesi olan yönetim riski ise projenin başarıyla uygulanmasında yönetimin belirli bir teknolojiyi verimli bir şekilde uygulayabilmesidir. Yeterli sayıda eğitimli işgücünün bulunması en önemli şartlardan biridir. Bu amaçla anahtar pozisyondaki kişilere hayat sigortası yapılması, primler verilmesi, eğitim seminerleri düzenlenmesi gibi aylık ücret dışında teşvikler verilir.

Faaliyet riskinin parçaları olan yönetim, teknik ve maliyet risklerini birbirinden ayırmak kolay değildir. Ancak bu riskler kolaylıkla kontrol edilebilir risklerdir.

Proje finansmanında firma kontrolündeki risklerden ikincisi katılımcı riskidir. Aynı zamanda kredi riski de denen bu risk, proje finansmanına katılan diğer firmaların finansal ya da teknik yönden zayıf olması durumunda ortaya çıkar. Örneğin bir şirket birleşmesinde ortaklardan biri tecrübesiz ve zayıf ise projeye ödünç verenler çok daha fazla garanti isterler.

Firma kontrolündeki üçüncü risk grubu da tamamlama riskidir. Projeye ödünç verenler projenin belirlenen bütçe sınırları içinde, zamanında tamamlanmasını ve paralarını sorunsuzca geri almayı umarlar. Bu risk projenin belirlenen tarihte tamamlanamaması riski olup, birtakım testlerle önceden belirlenebilir. Tamamlama riskinin iki önemli parçası, teknik ve parasal ögelerdir. Parasal öge enflasyon oranının beklenenden yüksek olması, üretim sürecini yavaşlatan beklenmeyen gecikmeler, kaynak eksikliklerinden kaynaklanabilir. Tamamlama riskinin diğer elemanı projenin teknik süreçleriyle ilgilidir ve projenin teknik açıdan uygun olması için gereken harcama beraberinde projenin tamamlanmasını ekonomik olmaktan çıkaracak sonuçlar getirebilir.

Aslında tamamlama riskinin bir parçası olarak görülebilecek son risk grubu mühendislik riskidir. Bu risk projenin şekillendirilmesinde, mühendislik bilgisi gerektiren yerlerde yetersizlikten kaynaklanır. Sermaye bütçelemesinde ortaya çıkabilecek sorunlar ya da projenin

şekillendirilmesindeki yanlış tahminler ancak bir takım sigortalarla güvence altına alınabilir.

II.2. Firma Tarafından Kontrol Edilemeyen Risk Faktörleri

Bu risk faktörlerini yedi gruba ayırmak mümkündür [4]. Söz konusu risklerden ilki yedek riski olarak adlandırılan risktir. Bu risk, proje finansmanında kaynakların yeterliliği ile ilgili risktir ve yedek kaynakların tahminini içerir. Örneğin madencilik sektöründe kaynak yedeklerinin ömrü, proje için gereken finansmanın ömrünün en az iki katı olmalıdır, denir.

İkinci olarak adlandırılacak risk türü piyasa riskidir. Kısaca nakit akışı içinde miktar ile fiyatın çarpımı olan satış hasılatı ile ifade edilir. Piyasa riski satış fiyatları düştüğünde, piyasa payı azaldığında projeye olan talep düştüğünde veya proje sonucunda ortaya çıkan ürünün kalitesi düşükse satışların azalmasıyla ortaya çıkabilir. Alternatif piyasaların varlığı piyasa riskini minimize etmede pozitif etki yapar. Ancak bu risk türü proje finansmanında dağıtılması en zor risklerden biridir.

Diğer bir risk türü ulaşım riski olarak adlandırılan risktir. Bazı durumlarda üretimin ihraç edilmesi veya ürünü taşıma maliyetleri projenin faaliyet ve sermaye maliyetlerinin önüne geçebilir. Satış fiyatı f.o.b üzerinden verilirse, ulaşım maliyetleri alıcının üzerine geçirilerek söz konusu risk azaltılır.

Çevre riski şirket kontrolünde olmayan risklerden bir başkasıdır. Bu risk türü projenin şehir merkezi veya çok yakınında, çevre yolu kenarı gibi yaşam alanlarında uygulanmasıyla ilgilidir. Hiçbir proje yerel bürokratik organlarca çevresel onay almadıkça finansman bulamaz.

Politik risk gözönüne alınması gerekli diğer bir risktir. Her proje finansörü ülkenin politik ve ekonomik durum değerlenmesini içeren ülke riskini bilmelidir. Bazı durumlarda proje finansörleri politik riski üslenmezlerse, bu riskler hükümetler veya çeşitli sigorta gruplarınca alınabilir. Politik risk göstergeleri ülkede terörün varlığı, savaş durumu, vergilendirmede değişiklikler olabilir. Politik riski azaltmanın yollarından biri proje finansmanında kullanılacak fonun yerel bankalardan ödünç alınmasıdır. Bu durumda borç ödemelerinde sorun yaşanırsa yerel banka da sonuçtan etkilenir. Projenin uygulandığı ülkedeki hükümetle yapılacak anlaşmalar politik riski önemli ölçüde azaltır. Politik risk genellikle gelişmekte olan ülkelerde söz konusu olur şeklinde bir düşünce varsa da bu doğru değildir.

Forsmajör risk projenin tamamlanıp faaliyete geçmesinden sonra dışardan olan birtakım etkilerle faaliyetin durması ile ilgilidir. Yangın deprem gibi bazı forsmajör olaylar sigorta edilebilir.

Forsmajör risk olarak adlandırılan bu risk türü dört gruba ayrılır.

Bunlar;

-insanla ilgili (grevler)

-doğayla ilgili (sel, deprem)

-hükümetlerle ilgili (ambargo)

-kişisel olmayan (piyasanın durması) şeklinde sayılabilir. Pek çok forsmajör olay teknik risk, politik risk gibi diğer risk gruplarıyla karıştırılabilir. Bu tür riskler proje için ödünç alan veya ödünç verenler açısından kontrol edilemezler.

Döviz riski diğer bir risk grubudur. Döviz riski projenin gelirleri proje finansmanında kullanılan para biriminden farklı olduğu zaman ortaya çıkar. Bu durumda farklı para birimleri sonucu ortaya çıkan ödemeler projenin nakit akışını engelleyecektir. Döviz riskini forward veya futures ile hedge ederek ya da swap kullanarak azaltmak mümkündür [5].

III.3. Proje Finansörünün Kontrolü Altındaki Riskler

Söz konusu riskler üç ana başlık altında toplanabilir [6]. Bu risklerden ilki sendikasyon riski veya finanslama riski olarak adlandırılır. Proje finansmanının vade ve koşulları yazıya geçirildikten sonra, gerçek fonlama bazı riskler taşır. Eğer fonlama tek bir finansör tarafından yapılmışsa, sendikasyon riski söz konusu olmaz. Ancak, büyük miktarda fonlar mevcutsa, pek çok proje kendine özel farklı koşullarla finanse edilir. Proje finansmanında fonu ödünç alan ve katılımcı bankalar arasındaki pazarlık sorumluluğu genellikle tek bir banka tarafından sürdürülür. Temsilci banka tüm dökümantasyon işlerini yürütür. Banka sendikasyonları, tümünü yüklenim veya en iyi gayret aracılığı şeklinde yürütülür. Tümünü yüklenimde söz konusu faiz en iyi gayretle finanslamadan daha yüksek faiz gerektirir. Proje finansmanın da fonlama birbirine izleyen sıralar şeklinde yapılacaksa ödünç alan faiz oranlarının yükselme riskini gözönüne almalıdır [5].

Konuyla ilgili bir başka risk grubu faiz oranı riskidir. Bu risk faiz oranlarının kontrol edilmemesi riskidir. Pek çok banka da proje finansmanı değişken oranlı faizler temel alınarak yapılır. Eğer faiz oranları kontrol dışı dalgalanırsa nakit akışı düşecek ve anapara vadesi geldiğinde ödenemeyecektir. Finansörler dolaylı da olsa proje finansmanında bu riski kabul ederler. Söz konusu riskin azaltılması finansal veya faaliyet kiralaması, swap, hedging ile mümkün olabilir.

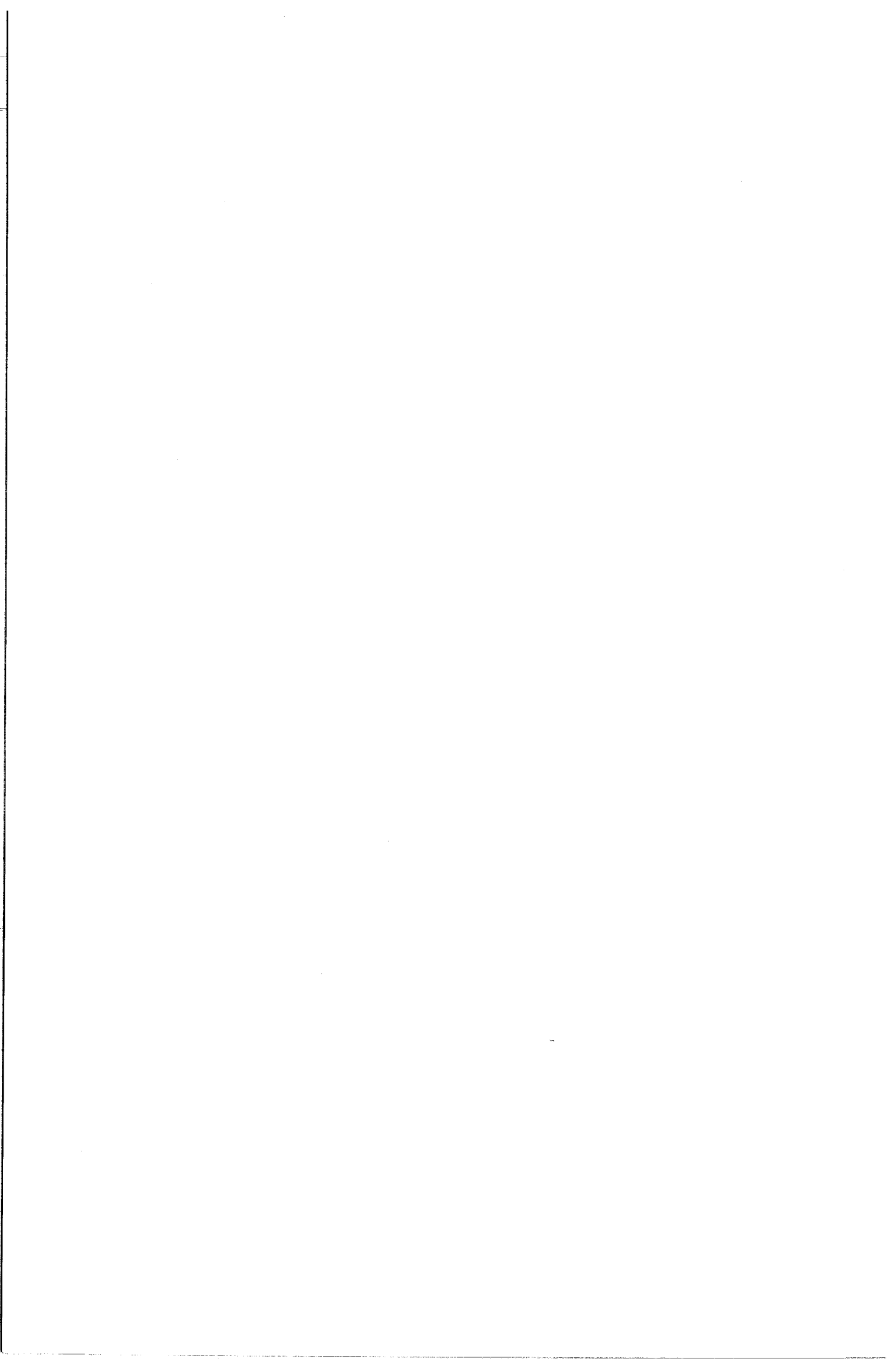
Son risk grubu yasal risktir. Ödünç alanlar, sigortacılar, hükümetler, alıcı ve sponsorlar arasında kanuni evraklarda sahtecilik yapılması riski olarak tanımlanır. Bu risk genellikle proje finansörünün üzerindedir.

III. SONUÇ

Proje finansmanı belirli bir projeyi şirket faaliyetlerinden ayrı tutarak finanslama olarak tanımlanır. Böylece örgütün borçlanma kapasitesi etkilenmez. Proje finansmanı birçok tarafın ortaklaşa çalışmasını gerektirdiğinden, katılan her grubun projeden zararlı çıkmaması için mantıklı harcamalar ve maliyet faktörlerinin eldeki en iyilerden olması gerekmektedir. Dolayısı ile bir finansman projesine başlamadan önce konuda uzmanlaşmış kişilerin mutlaka finansmanın genel yapısını oluşturması şarttır. Bu finansal yapı, sözleşmelerde projeye katılanlar için büyük önem taşımaktadır. Proje finansmanında belirli risklerin tanımlanması ve ölçülmesi mutlaka gereklidir. Bu çalışmada proje finansmanında göz önünde bulundurulması gereken riskler belirtilmiş ve bu risklerin ne şekilde en aza indirileceği özetlenmiştir. Konunun önemli projelerin uygunluk analizi yapılırken teknik, ekonomik ve finansal analizlerle birlikte risk faktörlerinin asgariye indirilmesinin zorunlu olmasından kaynaklanmaktadır. Çünkü borç verenler yüksek risk taşıyan projelere fon yatırmazlar. Ödünç verenler birtakım finansal risklere katlanır, ancak bunun karşılığında da güvence isterler. Bir proje finansmanında en önemli noktalardan biri projeye ilgili olan tüm riskleri tanımlamak ve bu riskleri projeye maliyeti minimum olacak şekilde katılımcılar arasında dağıtmaktır. Futures, faiz oranı veya döviz swapları gibi finansman biliminde ortaya atılan yeni tekniklerle söz konusu riskler oldukça azaltılabilmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Finnerty, John D., **Project Financing**, John Wiley and Sons Inc., New-York, 1996, ss.43-44,48.
- [2] Kensinger, John, John Martin, "Project Finance: Raising Money the Old-Fashioned Way", **Journal of Applied Corporate Finance**, Vol. 3, Fall 1988, s.69.
- [3] Wideman, Max R.; Rodney J. Dawson, **Project and Program Risk Management: A Guide to Managing Project Risks and Opportunities**, Project Management Institute, 1998, s.19.
- [4] Beidleman, Carl R.; Donna Fletcher; David Vesbosky, "On Allocating Risk: The Essence of Project Finance", **Sloan Management Review**, Spring 1990, ss.47-50,52.
- [5] Morris, P.W.G., **The Anatomy of Major Projects**, Major Projects Association, John Wiley and Sons Inc., 1987, ss.39-45,48.
- [6] Chapman, C.B.; Ward, Stephen; Ward Steven, **Project Risk Management: Processes, Techniques and Insights**, John Wiley and Sons Inc., 1996, ss.75-78.



İNTERNET'İN VE İNTERNET YOLUYLA PAZARLAMA'NIN İŞLETMELERE SAĞLADIĞI AVANTAJLAR

Recep Baki DENİZ

Kültür Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

Abstract: Internet creating huge enterprises the practice of satisfying consumer and business wants and needs through online procurement. In recent years Internet has spawned software and hardware innovations designed specifically to aid the convenience of online shopping. Internet Marketing is becoming in two interrelated dimensions, business-to business (B2B) and business to customer (B2C).

In this paper two dimensions of Internet Marketing and their advantages for the Companies is examined.

I. GİRİŞ

Son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmelerin dünyayı olağanüstü bir hızla değiştirdiği görülmektedir. İletişim ve ulaşım teknolojilerinde özellikle son 10 yılda yaşanan hızlı değişimler sosyal ve ekonomik yaşamda son derece önemli gelişmelere yol açmış durumdadır. Cep telefonları ile internet kullanımının yaygınlaşması ve giderek internetin bir pazarlama aracı olarak gündeme gelmesi, söz konusu değişimlerin başlıca iki örneğini oluşturmaktadır.

İnternet, başlangıçta bir tanıtım ortamı olarak algılanmakta ve işletmelerin faaliyetleri bu kapsamda yoğunlaşmakta iken, günümüzde bir doğrudan pazarlama aracı haline geldiği görülmektedir.

Çalışmamız, internet kullanımının işletmelere sağladığı yararları yanında internet yolu ile pazarlamanın başlıca iki yöntemi olan işletmeden işletmeye (Business to Business; B2B) ve işletmeden tüketiciye (Business to Consumer; B2C) faaliyetlerinin işletmelere sağladığı başlıca avantajları incelemeyi amaçlamaktadır.

II. GENEL OLARAK İNTERNET KULLANIMININ İŞLETMELERE SAĞLADIĞI AVANTAJLAR

İşletmeler açısından internet kullanımının sağladığı birçok avantajlar bulunmaktadır. Söz konusu avantajlar şöyle özetlenebilir [1].

- Müşteri bilgi tabanı yaratmak,
- Pazar analizleri yapmak,

- Ürün analizleri yapmak,
- Yeni iş fırsatları bulmak,
- Etkin ve hızlı iletişim sağlamak,
- Düşük maliyetlerle döküman transferi sağlamak.

Diğer yandan, internet aracılığı ile, elektronik posta veya e-posta, genellikle listserver olarak anılan internet postalama listeleri ve haber grupları ile, FTP, Gopher ve world wide web (www) gibi, insanların kendi bilgisayarlarından ulaşabilecekleri sistem tipleri de, işletmelere önemli bilgi iletişimi desteği sağlamaktadır [2].

İnternet, tüketicilere, ürün, fiyat ve satıcı bilgilerini hızlı, ayrıntılı biçimde sağlamak ve tüketicilerin pazardaki gücünü daha da artırarak sağladığı kritik pazar bilgileri ile satıcıları maliyetleri azaltmaya, fiyatları düşürmeye doğal kar marjlarını sınırlamaya yöneltmekte ve daha rekabetçi, fiyatların şeffaf olduğu ve daha etkin bir pazar yapısı oluşturmaktadır [3]. dolayısıyla tüketicilerin oldukça lehine bir durum yaratmakta olan internet ortamında firmaların yeni rekabet ve pazarlama-satış stratejileri pekiştirmeleri kaçınılmaz olmaktadır. Bu kapsamda örneğin ihracat yapan firmalar açısından internetin sağlayacağı yararlar aşağıda sunulmaktadır [4];

Temel iletişim: Yerleşim yerleri farklı olan müşteriler, tedarikçiler, stratejik ortaklar ve seyahat eden çalışanlar ile iletişimde internet yoluyla kolaylık sağlanabilir. E-mail, internette telefon hizmeti (telephony) ve video konferans dünya çapında interaktif iletişime olanak sağlamaktadır. İnternet yolu ile iletişimde önemli miktarda tasarruf sağlanmaktadır. İnternet dünya iş piyasasında temel iletişim koşulu olma yönünde hızla ilerlemektedir. İnternet servis sağlayıcılar, otomatik posta cevaplandırıcısı (mailbots) gibi kolay kullanılan araçları hizmete sunmaktadırlar. Mailbotlar bir geri faks sistemi gibi çalışmakta ve tanıtım malzemelerinin, numunelerin ve broşürlerin isteğe bağlı dağıtımını gerçekleştirmektedirler.

Tanıtım faaliyetleri: İnternet yolu ile, internet ortamındaki 10 milyondan fazla kişinin katıldığı haber grupları (newsgroup)nu kullanarak bir uzman gibi firma kredibilitesi oluşturulabilir. Diğer yandan e-mail adres

listelerine ürünler ve hizmetlerle ilgili bilgiler postalayarak sektörel kuruluşların-birliklerin web sayfalarından firmanın web sayfasına bir link kurarak tanıtımı yapılabilir.

Pazar bilgisinin toplanması: İnternet pazar rakipler ve tüketiciler hakkında bilgiye ulaşmada zengin bir kaynaktır. İnternet aracılığı ile, pazar araştırması, online fiyat teklifleri vermek ortak aramak ve tüketici geri bildirimini tepkilerini öğrenmek mümkündür.

Satışların gerçekleştirilmesi: Kodlama teknolojisindeki gelişmeler, internet üzerinden finansal işlemleri tüketiciler açısından güvenilir hale getirmiştir. İnternet ortamında en hızlı sermaye oluşturan sektörler perakende satış, seyahat ve finans sektörleridir.

İnternette satış için uygun olan hizmetler:

- Reklam
- Hava taşımacılığı
- Geri ofis hizmetleri
- Ticari eğitim
- Bilgisayar hizmetleri
- Kuryecilik
- Gümrük komisyonculuğu
- Sağlık (Tele sağlık)
- Sigorta
- Yayın
- Pazar araştırması
- Multimedya
- Perakendecilik-Franchising
- Yazılım
- Turizm
- Tercüme
- Web site tasarımı/yönetimi

Hizmetin teslimi: Bazı hizmetler internet yoluyla dağıtım için uygundur. Tanıtım, tasarım, müşteri iletişimi, teslimat ve servis hizmetleri bunlara örnek verilebilir.

İnternet kanalı ile teslim edilebilecek hizmetler:

- Ticari eğitim
- Sağlık (tele sağlık)
- Finans hizmetleri
- İnternet yönetimi
- Web site tasarımı/yönetimi
- Network yönetimi
- Tercüme
- Tasarım

Alıcı ve satıcıların fiyatları daha kolay karşılaştırmalarına izin veren şirket ve müşteriler arasında aracılığı devreden çıkararak masrafları azaltan internet aracılığı ile örneğin banka şubesinden 1.27 dolar olan havale gideri 1 cente yapılabilmektedir. İnternetin diğer bazı avantajları arasında [5];

- Düşük maliyetler,
- Daha geniş etki alanı,
- Hız,
- Müşteriler ve iş ortaklarıyla daha derin ilişkiler,
- Daha iyi hizmet sunma olanağı.

Firmaların internetten yararlanmaları ve internet ortamında yer almaları sayesinde sağlayabilecekleri diğer yararlar şöyle sıralanabilir [6]:

- 1) Sanal dünyada yer sahibi olmak
- 2) İş bağlantıları kurmak,
- 3) Firma faaliyetleri ile ilgili genel ve güncel bilgileri ayrıntılı olarak sunmak,
- 4) Müşterilere daha iyi hizmet vermek,
- 5) Kamuoyunun ilgisini çekmek,
- 6) Zamanlaması önem taşıyan bilgileri tam zamanında duyurmak,
- 7) Bir ürün veya hizmet satmak,
- 8) Ses, film, fotoğraf gibi tanıtım malzemelerinden birlikte ve aynı anda yararlanmak,
- 9) Eğitim ve gelir düzeyi yüksek kesimlere ulaşmak,
- 10) Müşteriler tarafından sık sık sorulan soruları yanıtlamak,
- 11) Satış elemanlarımızla daha hızlı ve etkin iletişim kurmak,
- 12) Uluslararası pazarlara açılmak,
- 13) Haftada 7 gün, günde 24 saat hizmet sunmak,
- 14) Bilgileri olabildiğince çabuk güncellemek,
- 15) Müşteri dilek, öneri ve şikayetlerini etkin biçimde öğrenmek,
- 16) Yeni ürün ve hizmetlerin pazar testini yapmak,
- 17) İnternette yayın yapmak,
- 18) Eğitim ürünleri pazarı ve genç kesime yönelmek,
- 19) Özel ürünler pazarına yönelmek,
- 20) Yerel pazara yönelmek.

İnternet kullanımının genel olarak işletmeler sağladığı yararlar göz önüne alınırken önemli bir husus gözardı edilmemelidir. Söz konusu husus; "İnternetin ancak toplam pazarlama stratejisinin bir parçası olduğunda ve ancak amacına uygun olarak kullanıldığında bir artı değer sağladığı"dır [7].

III. İŞLETMEDEN İŞLETMEYE (B2B) İNTERNET YOLUYLA PAZARLAMA VE SAĞLADIĞI AVANTAJLAR

III.1. İşletmeden İşletmeye İnternet Yoluyla Pazarlama

İşletmeden işletmeye ticaret ve pazarlama faaliyetleri oldukça eski dönemlere dayanan faaliyetler niteliğindedir. Ancak burada ele almakta olduğumuz boyut, işletmeden işletmeye pazarlama faaliyetlerinin internet yolu ile gerçekleştirilmesini kapsamaktadır.

İnternet yoluyla işletmeden işletmeye pazarlama faaliyetleri işletmenin birbirleriyle olan satma, satın alma, tanıtım vb. faaliyetlerinin internet ortamında gerçekleşmesini ifade etmektedir. Söz konusu faaliyetler kapsamında tedarikçiler, dağıtım kanalı üyeleri, üreticiler, depolar vb. yer almaktadır [8].

İşletmeler arasında internet yoluyla pazarlama faaliyetleri tedarik yönetimini, yaratıcılık yönetimini, dağıtım kanalları yönetimi, iletişimi yönetimini ve ödeme yönetimini de kapsamaktadır [9].

İşletmeler arası internet ortamında pazarlama faaliyetleri günümüzde gerçekleştirilen toplam internet ticaretinin %80'ini oluşturmaktadır [10].

Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin ticari faaliyetlerini etkinleştirmelerine olanak vermesi nedeniyle internet işletmeler arası pazarın gelişmesinde önemli bir rol oynamaktadır [11].

Satınalmanın şirketlerin başarısındaki rolü ve konumu hakkında 1992'den beri bir dizi çalışma gerçekleştiren danışmanlık şirketi Assesment of Excellence in Procurement (AEP)'in bu konuda yayınladığı son kapsamlı çalışmasının sonuçlarına göre [12]:

- Dünyanın büyük şirketleri 2001 yılına kadar dışalımının %25'ini internet üzerinden yapacaklar.

- İnternet üzerinden yapılan toplam satınalma hacmi 1998'den 2001'e 1000 kat artacak.

- Şirketler satınalma personeli sayısını önümüzdeki iki yıl içinde yaklaşık %25 oranında düşürerek operasyonel verimliliği daha fazla artırmayı planlamaktadırlar.

- Araştırmaya katılan ve toplam 520 milyar dolar satınalma hacmine sahip 162 şirket, tedarikçi firma sayısını ortalama %25 oranında azaltmayı hedeflemektedirler.

İnternet ortamında işletmeden işletmeye pazarlamada üç boyut söz konusudur [13]:

1) Hammadde tedarikçileri ile internet üzerinden alışveriş yapmak,

2) Üretilen malı internet üzerinden ihraç etmek,

3) Büyük şirketlerin bayileriyle internet üzerinden iletişim ve alışveriş yapmak; Bayi kanalı.

1999 yılında 131 milyar dolar olan işletmeden işletmeye internet yoluyla pazarlama faaliyetlerinin boyutları, 2004 yılında, önde gelen araştırma firmalarının tahminlerine göre, 2.7 trilyon dolar ile 7.3 trilyon dolar arasında oluşacaktır [14].

III.2. İnternet Yoluyla İşletmeden İşletmeye Pazarlamanın (B2B) Avantajları

İşletmeden işletmeye pazarlama faaliyetlerinin internet aracılığı ile yapılması başlıca şu yararları sağlamaktadır [15]:

Etkinlik: Güncel katalog sunma, kolay bilgi güncelleme ve müşteri odaklı olabilme

Güvenlik: Ödemelerde, bilgi aktarımında ve digital hakların yönetiminde güven sağlama

Yanıtlama: Otomatik müşteri hizmetleri özelliği, gerçek zamanlı iletişim

Diğer yandan internet üzerinden işletmeler arası pazarlama faaliyetlerinin aşağıda sunulan avantajları da bulunmaktadır [16];

- Yeni pazarlara ulaşma,
- Müşteri sadakati,
- Müşteri tatmini,
- Satış maliyetlerini azaltma,
- Tedarik maliyetlerini azaltma,
- Mükemmel kayıt sistemi,
- Haftada 7 gün, 24 saat satış,
- İnteraktif pazarlama,
- Self servis alışveriş,
- Süreç otomasyonu,
- Stok veya değer zinciri,
- Müşteri ihtiyaçlarını en iyi şekilde saptama,
- İşlemlerde daha düşük maliyet,
- Katalog basımı ve dağıtımında çok düşük maliyet,
- Faturalamada 10 kat daha düşük maliyet,
- Müşteri şikayetlerine cevap vermede 5 kat daha düşük maliyet.

Firmalar, internetin gücünden yüzde yüz yararlanarak, tüm operasyonların eskisinden çok daha verimli, çok daha düşük maliyetli ve çok daha esnek yönetilmesi olanağını sağlamakta ve aşağıda belirtilen avantajları da elde edebilmektedirler [17];

1) Organizasyonun 360 derece görüntüsünü almak ve güçlü karar destek sistemleri kurma olanağı,

2) Müşteri, iş ortakları ve çalışanların self servis uygulamaları sistemin bir parçası olması sonucu, bilginin kaynağından elde edilmesi, veri bütünlüğü tutarlılığı ve doğruluğunun sağlanması ve dolayısıyla operasyonel maliyetlerin azaltılması, verimliliğin ise büyük ölçüde artması,

3) Tedarikçi ve iş ortaklarıyla gerçek zamanlı işlemler yapılması sonucu, alınan mal ve hizmetlerin satınalma maliyetlerinde önemli düşüşler sağlanması.

İşletmeler arasında internet yoluyla pazarlamanın sağladığı diğer avantajlar arasında [5];

- Doğrudan pazarlama, satış ve hizmet,
- Kurumsal alım; internet bir çok şirketin manuel süreçlerini, alımı bir self servis uygulaması haline getirerek otomatik hale dönüştürmektedir.
- Değer zinciri; ticari ortaklarla doğrudan bağlantı kurma olanağı.

Örneğin internet yardımıyla işletmeden işletmeye pazarlama faaliyetlerini başlatan Türk Philips Aydınlatma Grubu sipariş süresini bir günden iki dakikaya indirmiştir. Şirketin E-max adını verdiği ve Kosova, Arnavutluk, Gürcistan, Türkmenistan, Kazakistan, Ermenistan, Özbekistan, Azerbaycan ve Bulgaristan'ı kapsayan Türkçe, İngilizce ve Rusça olmak üzere 3 dilde hazırlanan sistemin uygulanması, Philips tarafından her müşteriye özel kullanıcı adı ve şifre verilmesi ile başlamakta, kullanıcı adı ve şifre girildikten sonra internette yer alan elektronik ürün kataloğundan sipariş verilebilmektedir. Söz konusu sistemin yararları şöyle ifade edilmektedir [18];

- Sipariş ve onay süresi 1 günden 2 dakikaya inmektedir.
- Müşteriler siparişleri ve sevkiyatla ilgili bilgileri an ve an on-line olarak takip edebilmektedirler.
- İstenilen ürünler stokta bulunmuyorsa, müşteriler anında geri bildirim alabilmektedirler.
- 7 gün, 24 saat sipariş verilebilmektedir.
- Ürün kataloğu on-line olarak görülebilmektedir.
- Sipariş verildiğinde anında elektronik fatura nüshası gönderilmektedir.

• İnternetin faks ve telefona göre daha ucuz olmasından dolayı her ülkeden sipariş verme maliyetini düşürmektedir.

İnternet yoluyla işletmeden işletmeye pazarlama faaliyetlerinde şirketler arası işbirliği örnekleri de görülmektedir. Örneğin A.B.D.'de başlıca otomotiv üreticisi olan Daimler Chrysler Corporation IBM şirketinden bilgisayar yazılım desteği alarak, internet aracılığı ile 20.000 üzerindeki yedek parça üreticisi firma ile daha etkin ve daha hızlı bir işbirliği oluşturmak amacıyla, "Chrysler Firması Tedarikçi Ortaklar İnfomasyon Ağı"nı kurmuş ve internet ortamında tedarik zinciri ve dağıtım ağı oluşturmuştur [18].

IV. İŞLETMEDEN TÜKETİCİYE YÖNELİK (BUSINESS TO CONSUMER; B2C) İNTERNET YOLUYLA PAZARLAMANNIN İŞLETMELERE SAĞLADIĞI AVANTAJLAR

IV.1. İşletmeden Tüketiciye Yönelik İnternet Yoluyla Pazarlama (Business to Consumer; B2C)

Business to Consumer (B2C) veya retail e-commerce olarak da tanımlanan işletmeden tüketiciye internet yardımı ile pazarlama faaliyetleri, tüketiciye –son kullanıcıya– yönelik pazarlama faaliyetlerinin internet ortamında gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. Dolayısıyla bu yöntemde geleneksel pazarlama araçları olan katalog, kapıdan kapıya satışlar, telefonla satış, posta ile satış, doğrudan postalama ve mağazadan satışların yerini web tabanlı, internet ortamındaki satışlar almış durumdadır [8].

Özellikle son kullanıcıları hedefleyen işletmelerin örnek aldıkları en önemli çalışmalardan olan Amazon.com Cdnw (www.cdnw.com), Tesco (www.tesco.co.uk), on Sale (www.onsale.com), Expedia (www.expedia.com), söz edilen potansiyeli gözler önüne sermiştir [10].

1999 yılında 20.3 milyar dolar olan işletmeden tüketiciye yönelik internet yoluyla yapılan satış hacminin Forrester Research'in araştırmasına göre 2004 yılında 184.5 milyardolara ulaşacağı tahmin edilmektedir [14].

İşletmeden tüketiciye yönelik olarak internet yoluyla pazarlamada başlıca yöntemler şunlardır [19]:

İçerik Modeli (Content Sites): Bu modelde bilgi, eğlence ve/veya diğer içerik sunulur. Tüketicilerin ödeme yaparak yararlanmak isteyebileceği çok az sayıda içerik çeşidi bulunur. B2C alanında gelir getirmesi muhtemel içerik alanları, oyunlar, filmler ve spor faaliyetleridir.

Portal Modeli: Portal modelinde arama motoru, e-mail, sohbet odaları, haber grupları gibi ücretsiz hizmetler sunulur. İnternet pazarının olgunlaşması ile birlikte sadece birkaç yatay portalın tutunabileceği düşünülüyor. Yatay portallar yerine belirli kullanıcı kitlelerini

hedefleyen dikey portallar için pazar fırsatları bulunuyor. Portalların ana gelir kaynağı reklam gelirleridir.

Direkt Satış Modeli: Şirketlerin web üzerinden kendi ürün ve hizmetlerini satmasıdır. Şirketler bu modeli benimseyerek yeni bir dağıtım kanalına sahip olabilirler.

Brick-and Click “E-Tailer” Modeli: Başka şirketler tarafından ürünlerin satılmasıdır. Güvenli ve geniş bir dağıtım ağı kurabilen ve iade imkanı sağlayabilen şirketler bu modeli benimseyerek başarılı olabilirler.

Dot-Com “E-Tailer” Modeli: Başka şirketlerce üretilen ürünlerin sadece internet üzerinde satılmasıdır. Bu modeli benimseyen şirketler sadece internet üzerinden satış yapar.

E-Marketplace Modeli: Alıcı ve satıcıları biraraya getiren ve işlemleri fiyat belirlemeden yönlendiren iş modelidir. Bu model ancak işlem ücreti dahilinde çok sayıda kişiyi siteye çekerek başarılı olur. Gelirler işlem ücretlerinden kazanılır.

IV.2. İnternet Yoluyla İşletmeden Tüketiciciye Yönelik Pazarlamanın (B2C) İşletmelere Sağladığı Avantajlar

Geleneksel pazarlama yönteminde tüketici mağazaya (satıcıya) giderek ürün satın alırken günümüzde internet ortamında satıcı, alışveriş yapan tüketicinin ayağına gitmektedir.

Gerçekten günümüz tüketicisi için satınalma süreci; seçim yapabilme fırsatları ürün-fiyat ödeme-teslimat karşılaştırma yapma olanakları ile internette yararlanmak suretiyle son derece artmış durumdadır.

Perakende sektörün günümüzde değişen dinamikleri başlıca şu şekilde ifade edilebilir [9];

- Stoklardaki aşırı yükseklik,
- Tüketicilerin zamanı en etkin biçimde kullanmaya daha fazla önem vermesi ve bunun yanında tüketicilerin demografik yapısındaki değişiklikler,
- Markaya daha az, düşük fiyata ise daha çok yönelen tüketici eğilimleri ile birlikte tüketici davranışlarındaki değişiklikler,
- Teknolojik gelişmeler sonucu geleneksel perakendeciliğe oranla satınalmaların günümüzde daha kolaylaşması ve daha fazla bilgiye ulaşabilme olanağı doğması.

Aşağıda sunulan saptamalar ise tüketicilere ilişkin son trendleri ifade etmektedir [20].

- 1) Pazar bölümlenmesinin artması ve kutuplaşma,
- 2) Müşterinin bilgi düzeyinin artması ve bilinçlenmesi, daha seçici hale gelmesi,

3) Hizmet beklentilerinin yükselmesi,

4) İnsanlar üzerindeki zaman baskısının artması. Artık alışveriş yapmaya daha az zaman ayrılabilmesi,

5) Tüketicinin markaya ve ürüne bağımlılığının azalması,

6) “Online” alışverişin yaygınlaşması,

7) Global alışveriş olanaklarının doğması ve yayılması. Örneğin dünyanın bir ucundan kitap, mobilya, CD alınabilmesi,

8) Perakendecilerin kendi markalarının tüketici tarafından kabul görmesi.

Değişen koşulları ve eğilimleri gözönüne alan işletmeler, günümüzde artan rekabetle birlikte iş süreçlerini yeniden gözden geçirerek maliyetlerini ve fiyatlarını düşürmek, kalitelerini ve hizmet düzeylerini artırmak durumunda kalmışlardır. İnternette yararlanmak ise, bu süreçte işletmeler için önemli bir itici gücü oluşturmuştur.

İnternet yoluyla işletmeden tüketiciye yönelik pazarlamanın bazı avantajları aşağıda sunulmaktadır [21].

- İnternetin üreticilerin tüm dünyadaki tüketicilere daha ucuz ve kolay bir şekilde ulaşma olanağı sağlaması sayesinde pek çok işletme, herhangi bir fiziksel yatırıma gitmeden, örneğin bir satış mağazası dağıtım ağı vb. kurmadan, ürünlerini global olarak pazarlayabilmektedir.

- Daha büyük satış düzeylerine bu yolla ulaşabilen işletmeler, tüketicilerle doğrudan, iletişim kurabilmektedirler. “Birebir Pazarlama” (one to one marketing) artık global bir düzeyde ve yaygın bir şekilde yapılabilmektedir.

- Üreticiler aynı zamanda yeni ürün ve hizmetleri tüketicilere hızlı bir şekilde tanıtmaya olanağına sahip olmaktadır. Bu sayede üreticiler, tüketicilerine geniş bir ölçekte hizmet verebilmekte, araçlar bu şekilde ortadan kalkarak, kârların bölünmesi sona ermektedir.

- Öte yandan üretici tüketicilerle doğrudan iletişim kurmakta, bilgiyi tüketiciye doğrudan aktarabilmektedir. Ayrıca tüketicinin istek ve önceliklerini direkt alma şansına sahip olan üretici böylece, fiziksel olarak tüketicilerle karşı karşıya gelme zorunluluğunda bulunmamaktadır. İnternet sayesinde bir Fransız tüketici ile Mısırlı bir üretici sanal bir ortamda kolaylıkla bir araya gelebilmektedir.

İşletmeden tüketiciye yönelik internet yoluyla pazarlamanın, maliyetleri düşürmede de oldukça büyük avantajlar yarattığı görülmektedir. Örneğin, 1997 yılı başında internet ortamında tüm servisleriyle hizmet sunan bir bankanın maliyeti ABD’de yalnızca bir milyon dolar iken bu düzeyde bir harcama ile aynı ülkede ancak bir banka şubesi açılabilir [22].

Dolayısıyla internet yoluyla bankacılıkta sağlanan önemli maliyet avantajları bu sektörde internet ortamında faaliyet gösteren bir çok bankanın kuruluşuna da neden olmuştur. Halen özellikle ABD’de bu şekilde faaliyette bulunan bir çok banka bulunmaktadır ve yapılan bir anket sonucuna göre, bu ülkede faaliyette bulunan bankaların çeşitli bankacılık faaliyetlerinin 1998 yılında internet ortamında gerçekleştirilme oranı ile 2002 yılında gerçekleştirileceği tahmin edilen oranlar şu şekilde belirtilmiştir [23];

	1998 (%)	2002 (%)
Fon satışları	8	81
Sigorta satışları	8	83
Online ticaret olanağı sunmak	15	83
Online hesap açılmasını desteklemek	8	92

Diğer yandan geleneksel pazarlamada fiyat esnekliğinin zaman zaman yeterli olmaması veya hiç etkili olmamasına rağmen, internette fiyat esnekliğinin bir tuş ötede bulunması da bu yöntemin bir diğer avantajını oluşturmaktadır. Örneğin Priceline.com, kiralık otolar, otel odaları, uçak biletleri gibi “bozulabilen” her türlü ürün ve hizmeti bir “eksiltme” mekanizması sunarak başlangıç fiyatı ile sıfır fiyat arasındaki pazar genişlemelerinden başarıyla yararlanmaktadır. Buradaki anahtar rol şudur: Pazardaki talep değişimleri ve rekabet baskısıyla işlem yapmak için hızlı yanıt veren bir fiyatlandırma mekanizması kurarak uygulayabilenler başarılı olmaktadır [3].

Ayrıca, sanal ticaret yapan bir şirket, müşterileri hakkında, gerçek hayatta satış yapan bir şirketten daha kapsamlı bilgi edinme şansına sahiptir. Şirketler bu bilgiler yardımıyla Dell Computer firması örneğinde olduğu gibi, müşteriye tamamen kendi istediği ürünü oluşturup sunabilmekte, bu da, tüketicilerin lehine olmaktadır [24].

İşletmeden tüketiciye yönelik pazarlama faaliyetlerinin internet aracılığı ile gerçekleştirilmesinin işletmelere sağladığı diğer avantajlar arasında [15];

Etkinlik: Mevcut ve yeni kazanılacak müşterilere daha etkin hizmet sunabilme olanağı.

Sonuca yönelik çözümler: Hedef pazarlara yönelik satış süreci fatura hazırlanması ve ödeme gibi tüketiciyi desteklemeye yönelik tüm faaliyetlerin sonuç odaklı olarak gerçekleştirilmesi.

Kişiselleştirme: Hedef pazarlara-tüketicilere yönelik fiyat promosyonları ve özel hizmet fırsatları.

Güvenlik ve gizlilik: Güven unsuru, tüketici bilgilerine ilişkin gizliliği sağlayan etkin yönetim faaliyeti.

Firmaların yeni elektronik çağda kazanmayı garantilemek için uygulamaları gereken 4 ilke aşağıda sunulmaktadır [25];

- 1) Bir müşteri veri tabanı kurarak bunu etkili bir şekilde yönetmek,
- 2) Şirketin internetten nasıl yararlanabileceği konusunda belirgin bir kavram geliştirmek,
- 3) Şirketin isim ve logosunu ilgili sitelere koymak,
- 4) Kolay erişilebilir olmak ve müşterilerin telefonlarına yanıt vermekte hızlı davranmak.

Diğer yandan internet ortamında pazarlama faaliyetlerini etkin olarak yerine getirebilmek ve tüketicilere daha hızlı ve verimli hizmet sunabilmek bakımından, sekiz kritik başarı faktörü ise şu şekilde belirtilmektedir [26].

- Doğru müşterinin hedeflenmesi,
- Müşteri işlemlerinin takibi,
- Faaliyetlerin verimliliğinin artırılması,
- Tüketici ilişkilerinde farklı yaklaşımlar geliştirilmesi,
- Müşterilerin kendi kendilerine yardım edebilmelerinin sağlanması,
- Müşterilerin kendi işlemlerini gerçekleştirebilmeleri için gerekli yardımların sağlanması,
- Kişiselleştirilmiş hizmetlerin sağlanması,
- Müşteri gruplarının oluşmasının sağlanması.

V. SONUÇ

İnternet yardımıyla pazarlama faaliyetleri şirketler açısından son derece önemli bir destek ve itici güç niteliğindedir. Gerek işletmeden işletmeye gerekse işletmeden tüketiciye yönelik olarak internet aracılığı ile yapılan pazarlama faaliyetleri şirketlere büyük avantajlar sağlamaktadır. İnternet ortamında pazarlama faaliyetlerinin başlıca temel üstünlüklerini; hız, kolayca ulaşılabilirlik ve etkin iletişim, maliyetlerde düşme, kesintisiz faaliyette bulunabilme, yeni pazarlar-müşteriler kazanma gibi faktörler oluşturmaktadır. Diğer yandan, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler internet yardımıyla büyük işletmeler karşısında bir anlamda fırsat eşitliğine de sahip olmakta ve benzer koşullarda rekabet edebilme şansını elde etmektedirler.

Büyük bir hızla artan internette pazarlama faaliyetlerinin önümüzdeki yıllarda daha büyük ölçüde artış göstereceği genel ve ortak bir tahmin niteliğindedir. Bu nedenle işletmelerin internet yardımıyla pazarlama olanaklarını gözardı etmemeleri ve sanal iş dünyasında yerlerini süratle almalarında yarar bulunmaktadır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Shah, Ravi, "The Business of the Internet", İnternet Erişim Tarihi; 14.12.2000, <http://www.rtd.com/people/rawn/business.html>.
- [2] Settles, Craig, **Siberpazarlama Başarımın Esasları**, Sistem Yayıncılık, İstanbul 1996.
- [3] -----, "Elektronik Pazar Nasıl Biçimleniyor", **Globus Dergisi**, Temmuz 2000, s.133.
- [4] -----, "Hizmet İhracatında İnternet'in Kullanımı", **İGEME Dış Ticaret Bülteni Eki**, Temmuz 1999, sayı:7, ss.1-4.
- [5] -----, "E-Ticaret Stratejileri", **Milliyet, Bilişim 2000**, 6.9.2000, s.6.
- [6] -----, "The Original 20 Reasons to Put Your Business on the www", Erişim Tarihi; 6.10.2000, <http://www.net101.com/reasons.html>.
- [7] Erem, Tunç; Bayraktar, Azra, "2000'li Yıllarda İnternet Yoluyla Pazarlamanın Rolü ve Önemi", **4. Ulusal Pazarlama Kongresi**, Hatay, 1999.
- [8] Korper, Steffano; Ellis Juanita, **The E-Commerce Book**, Academic Press, 2000, ss.7-11.
- [9] Kalakota, Ravi; Whinston B. Andrew, **Electronic Commerce A Manager's Guide**, Addison-Wesley Longman Inc. 1997, ss.18-19.
- [10] Dolanbay, Coşkun, **Yeni Ekonomide Başarımın Anahtarı, E-Ticaret Strateji ve Yöntemleri**, Meteksan Sistem Yayınları, 2000, s.55.
- [11] Kırçova, İbrahim, **İnternette Pazarlama**, Beta Basım Yayım, 1999, s.37.
- [12] -----, "Zaman B2B Zamanı", **Sabah Gazetesi**, 20.8.2000, s.14.
- [13] -----, "Tahtakale'nin Globalini Düşünün: B2B", **Power Dergisi**, Ağustos 2000, s.107.
- [14] Vundarkar, Sandeep,"B2B Investing No Certain Road to Reach", Erişim Tarihi; 8.11.2000, <http://www.news.cnet.com/news>.
- [15] -----, "The Microsoft E-Commerce Vision", Erişim Tarihi, 31.10.2000, <http://www.microsoft.com/europa/ecommerce/vision.html>.
- [16] "E-Ticaretin Faydaları", Erişim Tarihi; 3.01.2001, <http://www.sanalrehber.com/Srbusiness/eticaret/fayda.html>.
- [17] "Şimdi E-İş zamanı", **Sabah Gazetesi**, 8.9.2000, s.10.
- [18] "Philips İnternette Satıyor", **Hürriyet Gazetesi**, 5.9.2000, s.15.
- [19] -----, "E-iş mi, E-ticaret mi?", **Sabah Gazetesi**, 24.12.2000, s.5.
- [20] Kotler, Philip, "Pazarlamanın Yeni Yüzü", **Mart 1998 Seminer Notları**, Capital Yönetim Dizisi, 1, s.26.
- [21] Ekin, Nusret, **Bilgi Ekonomisinde Elektronik Ticaret**, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 1998-61, 1998, ss.108-111.
- [22] Kırım, Arman, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, 2. Baskı, 1999, s.169.
- [23] Fellenstein, Craig; Wood, Roon, **Exploring E-Commerce**, Prentice Hall, 2000, s.84.
- [24] Kotler, Philip, "Müşterini Anla ve Memnun Et", **Sabah Gazetesi**, 15.9.2000, s.18.
- [25] Kotler, Philip, **Kotler ve Pazarlama**, Sistem Yayıncılık, 2000, s.298.
- [26] Seybold, B. Patricia, **Customers.com**, Rondon House, Second Impression, 1999, s.65.

KRUSKAL-WALLIS TESTİ VE FRIEDMAN TESTİNİN ALTERNATİF PARAMETRİK TEKNİKLERLE KARŞILAŞTIRILMASI VE BAZI PARAMETRİK VE PARAMETRİK OLMAYAN ÇOKLU KARŞILAŞTIRMA YÖNTEMLERİ İLE İNCELENMESİ

Serpil ERGÜN BÜLBÜL

M.Ü., Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, Öğretim Görevlisi, Dr.

Abstract: The analysis of variance procedure was concerned with whether three or more population means are equal. The data were interval-or ratio- level, and it was assumed the populations were normally distributed and the standard deviations of those populations were equal. When either of these assumptions is not met, we need an alternative test. The Kruskal-Wallis (K-W) test is the nonparametric alternative to the one way analysis of variance F test, which requires data measured on at least an interval scale. The K-W test requires data measured on only an ordinal scale and assumes only continuous distributions. With three or more related or matched samples, the Friedman test is appropriate; its parametric counterpart is the two-way ANOVA without interaction.

The purpose of this paper is to compare these techniques. The sample consisted of 100 students who are attending the second class of the University of Marmara, Banking and Insurance High School. Two parametric methods (one way ANOVA and two-way ANOVA without interaction) and two non-parametric methods (K-W test and Friedman test) applied on the data. The results of the nonparametric tests compared with those from the parametric tests. Also, the sample data given in the study was analyzed using multiple comparisons tests.

I. GİRİŞ

Parametrik testler (klasik yöntemler); gözlemlerin bağımsız, aynı ya da bilinen bir varyans oranına sahip ve normal dağılım gösteren anakütlelerden seçilmiş olması, incelenen değişkenlerin en azından bir aralıklı veya oransal ölçek üzerinde ölçülmüş olması gibi kullarılarını belirleyen belli varsayımlara sahip testlerdir. Ancak örneklerin seçtikleri anakütlelerin dağılımları hakkında karar verilememesi ve örnek birim sayısının yeteri kadar büyük olmaması halinde, hipotezlerin klasik yöntemlerden daha az kısıtlayıcı varsayımlar altında test edilmesini sağlayan parametrik olmayan testlerin kullanılması gerekir[1]. Ayrıca aralıklı ve oransal ölçekli verilere uygun olan parametrik yöntemler, sınıflayıcı veya sıralayıcı ölçekli gözlemlerde uygulanamayacağından bu tür ölçme düzeylerinde de parametrik olmayan testler kullanılır.

Bu çalışmada testlere ilişkin genel bilgiler verildikten sonra, Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu Bankacılık, Sermaye Piyasası, Sigortacılık ve Aktüarya Bölümü 1999-2000 eğitim-öğretim yılı II. Sınıf öğrencilerinin bahar dönemi İstatistik II dersi başarı puanlarından yararlanılarak parametrik tek yönlü varyans analizi ve bu teste alternatif olarak parametrik olmayan Kruskal-Wallis testi (K-W testi), dört bölüm öğrencilerine ilişkin başarı puanları ve devam oranları kullanılarak da parametrik iki yönlü varyans analizi ve parametrik olmayan Friedman testi yapılmış, uygulanarak parametrik ve parametrik olmayan test sonuçları karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca sıfır hipotezinin reddedilmesi halinde uygun çoklu karşılaştırma testleri de uygulanmış ve farklılığın hangi grup/gruplardan kaynaklandığı belirlenmiştir.

II. TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ – KRUSKAL-WALLIS TESTİ VE ÇOKLU KARŞILAŞTIRMA TESTLERİ

Üç veya daha fazla anakütle ortalaması arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı araştırılması amacıyla kullanılmakta olan varyans analizinin uygulanabilmesi için, örneklerin seçildiği anakütlelerin normal dağılmış olması ve varyanslarının birbirine eşit olması gerekir. Bu varsayımlardan en az birinin sağlanamaması ya da sapmalar olması durumunda (özellikle örnek birim sayıları küçük olduğunda) tek yönlü varyans analizinin değil, W.H.Kruskal ile W.A.Wallis (1952) tarafından önerilen ve anakütlelerin biçimi hakkında hiçbir varsayım gerektirmeyen K-W testinin uygulanması gerekir[2].

K-W testinin uygulanabilmesi için örnekler birbirinden bağımsız, incelenen değişkenler sürekli ve veriler en azından aralıklı bir ölçekle belirlenmiş olmalıdır. Bu test ile k örneklemin aynı ana kütlede veya ortalamalar açısından eşit anakütlelerden geldiği şeklinde ifade edilen sıfır hipotezi test edilir ve aşağıda tanımlanan H istatistiği kullanılır[3].

$$H = \frac{12}{N(N+1)} \sum_{j=1}^k \frac{R_j^2}{n_j} - 3(N+1)$$

k = Örnek sayısı

n_j = Her örnekteki birim sayısı (j. örnekteki gözlemlerin sayısı)

$N = \sum n_j$, birleştirilmiş bütün örneklerdeki birim sayısı

R_j = j. örnek için sıra sayıları toplamı

Eğer sıfır hipotezi doğruysa, diğer bir deyişle k örneklem gerçekten aynı anakütleden veya eşit anakütleden seçilmişse, k birim sayısı çok büyük olmamak koşuluyla H test istatistiği, (k-1) serbestlik derecesi ile χ^2 dağılımı gösterir[4].

Her örnekteki birim sayısı $n_j \geq 5$ olduğunda H istatistiği (k-1) serbestlik dereceli χ^2 dağılımına yaklaştığından H değeri $\chi_{\alpha, k-1}^2$ tablo değeriyle karşılaştırılarak karar verilir. Sadece üç grup (k=3) varsa ve her bir gruptaki gözlem sayısı 5 ya da 5'den azsa, H istatistiğinin anlamlılığı, ilk sütunu üç örnekteki birim sayısını (n_1, n_2, n_3), ikinci sütunu çeşitli H değerlerini ve üçüncü sütunu gözlenen H değerleri kadar büyük değerlerin H_0 koşulu altında ortaya çıkma olasılıklarını gösteren olasılık tablosu kullanılarak belirlenir.

Aynı değere sahip eşit gözlemler olduğunda, her gözleme aynı oldukları sıranın ortalaması verilerek H istatistik değeri;

$$1 - \frac{\sum T}{N^3 - N}$$

ifadesine bölünerek düzeltilir. Burada;

$T = t^3 - t$ (t, eşit gözlemlerden oluşan bir grup içinde aynı sıranın kaç kez tekrarlandığını gösterir) olarak ifade edilir[5].

III. ETKİLEŞİMSİZ İKİ YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - FRIEDMAN TESTİ VE ÇOKLU KARŞILAŞTIRMA TESTLERİ

Tek yönlü varyans analizi, incelenen olay üzerinde tek bir faktörün etkisini araştırırken, etkileşimsiz iki yönlü varyans analizi, incelenen olay üzerinde etkili ancak birbirlerini etkilemeyen iki faktörün etkisinin araştırılmasını sağlayan bir yöntemdir[6]. Parametrik varyans analizinde ana kütlelerin normal dağılıma ve eşit varyansa sahip olma varsayımları parametrik olmayan bu testte bulunmadığından uygulanması daha kolaydır[5].

Daha önce de belirtildiği gibi K-W testini uygulayabilmek için, örneklerin ait oldukları

anakütleden bağımsız olarak çekilmeleri gerekir. Ancak genellikle bağımsız olmayan ya da ilişkili örneklerden elde edilen verilerin analiz edilmesi istenir. İki bağımlı örnek için işaret testi, ortalama farkının sıfır olmasını ifade eden sıfır hipotezini test etmek için uygun bir parametrik olmayan yöntemdir. Ancak üç ya da daha fazla ilişkili örneklerin (bağımlı k örneklemin) işlem etkileri arasında fark olmadığını ifade eden sıfır hipotezi test edilmek istendiğinde genellikle Friedman testi kullanılır. Bu test parametrik etkileşimsiz iki yönlü varyans analizinin alternatifidir.

Bu testi uygulayabilmek için önce her sıradaki gözlemler, en büyüğe veya en küçüğe (1) sıra numarası verilerek sıralanır ve χ^2 test istatistiği hesaplanır :

$$\chi_{c/r}^2 = \frac{12}{rc(c/r+1)} \sum_{j=1}^k (R_j)^2 - 3c/r(c/r+1)$$

$c/r = c$ ya da r anlamındadır.

r = Satırların sayısı

c = Sütunların sayısı

R_j = j. sütundaki ya da satırdaki sıraların toplamı

Hesaplanan $\chi_{c/r}^2$ test istatistiği, (k-1) serbestlik dereceli $\chi_{\alpha, k-1}^2$ tablo değerleri ile karşılaştırılır ve sıfır hipotezinin kabulüne ya da reddine karar verilir[4,7].

IV. UYGULAMA

Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu; Bankacılık, Sermaye Piyasası, Sigortacılık ve Aktüarya Bölümleri II. Sınıf öğrencilerinin 1999-2000 bahar dönemi İstatistik II dersi başarı puanları kullanılarak, önce bölümler arası farklılık olup olmadığı tek yönlü ANOVA ve alternatif olarak parametrik olmayan K-W testi ile incelenmiş, uygun çoklu karşılaştırma testleri yapılmış ve daha sonra araştırmaya ikinci bir faktör olarak devam oranları da dahil edilerek verilere etkileşimsiz iki yönlü ANOVA ve parametrik olmayan Friedman testi uygulanmıştır.

IV.1. Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey HSD Çoklu Karşılaştırma Testi

Bölümlerin İstatistik II dersi başarı puanları arasında fark olup olmadığını belirleyebilmek için,

H_0 = Bölümlerin başarı puanları aynıdır.

H_1 = Bölümlerden en az birinin başarı puanları farklıdır.

hipotezleri test edilmiş ve Tablo 1 de gösterilen sonuçlara ulaşılmıştır.

Öneri.C.4.S.15.

$$F = 4.155 \quad F_{0.05;3,96} = 2.68$$

4.155 > 2.68 olduğu için % 5 anlamlılık düzeyinde bölümler arasında başarı puanları arasında farklılık olduğu kabul edilir. Bu farkın hangi bölümlerden olduğunu araştırmak için Tukey HSD hesaplanmıştır :

$$HSD = 3.68 \quad \sqrt{\frac{623.682}{25}} = 18.38$$

$$Q_{0.05;4,96} = 3.68$$

Ortalamalar arasındaki farklar

$$\bar{X}_1 - \bar{X}_2 = 23.36 *$$

$$\bar{X}_1 - \bar{X}_3 = 18.6 *$$

$$\bar{X}_1 - \bar{X}_4 = 11.12$$

$$\bar{X}_2 - \bar{X}_3 = -4.76$$

$$\bar{X}_2 - \bar{X}_4 = -12.24$$

$$\bar{X}_3 - \bar{X}_4 = -7.48$$

Tablo.1. Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F
Gruplar arası	7773.310	3	2591.103	4.155
Gruplar içi (hata)	59873.440	96	623.682	
Genel	67646.750	99		

Tukey HSD testinden elde edilen sonuçlar Tablo 2 de gösterilmiştir :

Tablo.2. Tukey HSD Testi Sonuçları

	1	2	3
2	23.36*		
3	18.6*	-4.76	
4	11.12	-12.24	-7.48

1.bölüm; 2. ve 3. bölümlerden farklı, 4. bölümle aynı, 2. bölüm; 1. bölümden farklı, 3. ve 4. bölümlerle aynı, 3. bölüm; 1. bölümden farklı, 2. ve 4. bölümlerle aynı, 4. bölüm; 1., 2. ve 3. bölümlerle aynıdır.

IV.2.Kruskal-Wallis Testi ve Parametrik Olmayan Çoklu Karşılaştırma Testleri

IV.2.1. K-W Testi

Dört bölüm öğrencisinin İstatistik dersi başarı puanları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı, K-W testi ile % 5 anlamlılık düzeyinde test edilerek aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

H_0 = Bölüm farklılığı başarı puanları üzerinde etkili değildir.

H_1 = Bölüm farklılığı başarı puanları üzerinde etkilidir.

$$\chi_{0.05;4-1} = 7.815$$

$$\chi^2 = 12.076$$

12.076 > 7.815 olduğu için H_0 hipotezi reddedilerek, bölüm farklılığının başarı puanları üzerinde etkili olduğu kabul edilmektedir.

IV.2.2. Parametrik Olmayan Çoklu Karşılaştırma Testleri

Bölüm farklılığının başarı puanları üzerinde etkili olduğu kabul edildiğinden, bu farklılığın hangi bölüm/bölümlerden kaynaklandığının belirlenmesi gerekir. K-W testinde önemli grupların belirlenmesi için iki farklı çoklu karşılaştırma yaklaşımı uygulanmaktadır : (1) Parametrik olmayan Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi. (2) Hollander-Wolfe yöntemi. Aşağıda bu yöntemler sırasıyla uygulanmıştır.

a) Parametrik Olmayan Tukey HSD Çoklu Karşılaştırma Testi

Bu testin yapılabilmesi için Tukey HSD testi kritik değerler tablosundan $k = 4$, $N = 100$, $N-k = 100-4 = 106$ için $Q_{\alpha;k,N-k} = Q_{0.05;4,106} = 3.69$ olarak belirlenmiş ve ikili karşılaştırmalarda ortak standart hata,

$$SH_2 = \sqrt{\frac{n(2n)(2n+1)}{12}}$$

$$= \sqrt{\frac{25(2 \times 25)[(2 \times 25) + 1]}{12}} = 72.887 \text{ ve}$$

$D_{\max} = 3.69 \times 72.887 = 268.953$ olarak hesaplanmıştır.

Ortalamalar arasındaki farklar

$$\bar{X}_1 - \bar{X}_2 = 657.5^*$$

$$\bar{X}_1 - \bar{X}_3 = 522.5^*$$

$$\bar{X}_1 - \bar{X}_4 = 270^*$$

$$\bar{X}_2 - \bar{X}_3 = 135$$

$$\bar{X}_2 - \bar{X}_4 = 387.5^*$$

$$\bar{X}_3 - \bar{X}_4 = 252.5$$

Tukey HSD testinde elde edilen sonuçlar Tablo 3 de gösterilmiştir :

Tablo.3. Parametrik Olmayan Tukey HSD Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

BÖLÜM	1	2	3
2	657.5 *		
3	522.5 *	135	
4	270 *	387.5 *	252.5

1.bölüm; 2., 3. ve 4. bölümlerden farklıdır. 2. bölüm; 3. bölümden farksız, 1. ve 4. bölümlerden farklıdır. 3. bölüm, 2. ve 4. bölümlerden farksız, 1. bölümden farklıdır. 4. bölüm, 3. bölümden farksız, 1. ve 2. bölümlerden farklıdır.

b) Hollander-Wolfe Yöntemi

Bu yöntemde göre, gruplar arası farklılık için her bir grubun ortalama sıralama puanının (\bar{R}_i), toplam ortalama sıralama puanından ($\bar{R} = (N+1)/2$) farklarının R'nin standart hatasına

$$(SH_R = \sqrt{\frac{(N+1)(N/n_i - 1)}{12}})$$
 bölümü ile

hesaplanan z_i test değeri, standart normal dağılım tablo kritik değerleri (1.96, 2.58 ve 3.28) ile karşılaştırılarak anlamlılık düzeyi belirlenir[8].

Hollander-Wolfe yöntemine göre her bir bölümün sıralama ve ortalama sıralama puanları aşağıda Tablo 4 de verilmiştir :

Tablo.4. Hollander-Wolfe Yöntemine Göre Hesaplanan Sıralama ve Ortalama Sıralama Puanları

	Bankacılık (I)	S.Piyasası (II)	Sigortacılık (III)	Aktüarya (IV)
Sıralama puanı (R_i)	1625	967.5	1102.5	1355
Ortalama sıralama puanı (\bar{R}_i)	65	38.7	44.1	54.2

$$\bar{R} = \frac{5050}{100} = 50.5$$

$$SH_{\bar{R}} = \sqrt{\frac{(100+1)[(100/25) - 1]}{12}} = 5.025$$

$$z_1 = \frac{65 - 50.5}{5.025} = 2.885 > 1.96$$

$$z_2 = \frac{38.7 - 50.5}{5.025} = -2.348 > 1.96$$

$$z_3 = \frac{44.1 - 50.5}{5.025} = -1.2736 < 1.96$$

$$z_4 = \frac{54.2 - 50.5}{5.025} = 0.736 < 1.96$$

1.bölüm öğrencilerinin başarı puanları, diğer bölüm öğrencilerinin başarı puanlarından önemli düzeyde yüksektir.

IV.3. Etkileşimsiz İki Yönlü Varyans Analizi ve Tukey HSD Çoklu Karşılaştırma Testi

İstatistik II dersindeki başarının bölüm farklılığından ve öğrencilerin derse devam oranlarından etkilenip etkilenmediğinin araştırılması için, sütunlara 4 bölüm ve satırlara farklı devam oranları yerleştirilerek hazırlanan tablo verilerine iki faktörün birbirlerini

etkilemediği varsayımı altında iki yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Bu durumda test edilecek hipotezler;

H_0 = Bölümlerde başarı puanları birbirine eşittir.

H_1 = En az bir bölümün başarı puanı farklıdır.

H_0 = Devam oranlarının farklı olması başarı puanlarını etkilemez.

H_1 = Devam oranı farklı öğrencilerden en az birinin başarı notu, diğerlerinden farklıdır şeklindedir.

I. hipotez için F testi

$$F = 3.918 \quad F_{0.05;3,6} = 4.76$$

3.918 < 4.76 olduğu için bölümlerde başarı puanlarının birbirine eşit olduğu, yani H_0 hipotezi kabul edilir.

II. hipotez için F testi

$$F = 15.772 \quad F_{0.05;2,6} = 5.14$$

15.772 > 5.14 olduğu için H_0 hipotezi reddedilerek, devam oranı farklı öğrencilerin başarı puanlarının farklı olduğu kabul edilir.

Etkileşimsiz iki yönlü varyans analizi sonucunda elde edilen değerler Tablo 5 de gösterilmiştir.

Tablo.5. Etkileşimsiz İki Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F
Birimler arası	1468.917	3	489.639	3.918
İşlemler arası	3942.167	2	1971.083	15.772
Hata	749.833	6	124.972	
Toplam	6160.917	11	560.083	

Bu sınıfta İstatistik dersindeki başarı notu, bölümler arasında farklı değil, ancak derse devam oranı farklı olan öğrenciler arasında farklıdır. İstatistik dersinde başarı, bölüm farklılığından etkilenmemekte, ancak devam oranından etkilenmektedir. Hangi devam oranına sahip öğrenciler arasında anlamlı fark olduğunu belirleyebilmek için Tukey HSD değeri (beklenen gerçekten önemli fark değeri);

$$Q_{0.05;3,6} = 4.34$$

$$HSD = 4.34 \sqrt{\frac{124.972}{4}} = 24.2586$$

olarak hesaplanır ve "ortalamalar arasındaki farklar"la karşılaştırılır[9].

Ortalamalar arasındaki farklar

$$\bar{X}_1 - \bar{X}_2 = -11$$

$$\bar{X}_1 - \bar{X}_3 = -42.75^*$$

$$\bar{X}_2 - \bar{X}_3 = -31.75^*$$

Tukey HSD testinden elde edilen sonuçlar aşağıda Tablo 6 da sunulmuştur.

Tablo.6. Tukey HSD Testi Sonuçları

Bölüm	1	2
2	-11	
3	-42.75*	-31.75

1.ve 3. grup ortalamaları arasındaki farklar ile 2. ve 3. grup ortalamaları arasındaki farklar % 5 düzeyinde

anamlı olup, 1. ve 2. grup ortalamaları arasındaki farklar anlamlı değildir.

IV.4. Friedman İki Yönlü Varyans Analizi

Devam oranları farklı öğrenciler arasından rassal olarak seçilen dört farklı bölüm öğrencisinin başarı puanları Tablo 7 de gösterilmiş ve Friedman iki yönlü varyans analizinin uygulanabilmesi için sıra ve sütunlar sırasıyla sıralanmıştır.

Tablo.7. Bölümlerine ve Devam Oranlarına Göre Öğrencilerin Başarı Puanları

Devam Oranları (%)	Bölümler	Bankacılık (I)	S.Piyasası (II)	Sigortacılık (III)	Aktüarya (IV)
% 60 dan az		25	15	60	30
% 60 - % 80		60	30	50	58
% 80 den fazla		85	70	90	80

Bölüm farklılığının başarı puanları üzerindeki etkisinin test edilmesi

H_0 = Bölüm farklılığı başarı puanları üzerinde etkili değildir.

H_1 = Bölüm farklılığı başarı puanları üzerinde etkilidir.

Her bir sütun kendi içinde sıralanmış ve Tablo 8 de gösterilen sıra toplamları ve sıra toplamları kareleri elde edilmiştir.

Tablo.8. Bölümler İçin Hesaplanan Sıra Toplamları ve Sıra Toplamları Kareleri

Devam Oranı (%)	Bölümler				R_c	R_c^2
	Bankacılık (I)	S.Piyasası (II)	Sigortacılık (III)	Aktüarya (IV)		
% 60 dan az	1	1	2	1	5	25
% 60 - % 80	2	2	1	2	7	49
% 80 den fazla	3	3	3	3	12	144

$$\sum R_c^2 = 218$$

$$\chi_r^2 = \frac{12}{4(3)(4)} \cdot 218 - [3(4)(4)] = 6.5$$

Tablo 8'deki verilerin anlamlılığını test edebilmek için Friedman çift yönlü varyans analizinde gözlenen χ^2 değerleri kadar büyük değerlere ilişkin olasılıklar tablosuna $c = 4$, $r = 3$ için bakıldığında, $\chi^2 \geq 6.5$ 'un H_0 koşulu altında meydana gelme olasılığı 0.075

olarak bulunur. Bu durumda $0.075 > 0.05$ olduğu için H_0 hipotezinin kabul edilmesi gerekir. Test sonucunda bölüm farklılığının başarı puanları üzerinde etkili olmadığı kabul edildiğinden çoklu karşılaştırma testi yapılmamıştır.

Devam oranları farklılığının başarı puanları üzerindeki etkisinin test edilmesi

H_0 = Devam oranı farklılığı başarı puanları üzerinde etkili değildir.

H_1 = Devam oranı farklılığı başarı puanları üzerinde etkilidir.

Her bir satır kendi içinde sıralanmış ve Tablo 9 da gösterilen sütun toplamları ve sütun toplamları kareleri elde edilmiştir.

$$\sum R_r^2 = 254$$

$$\chi_c^2 = \frac{12}{4(3)(5)} \cdot 254 - 3(3)(5) = 5.8$$

k = 4 ve r = 3 için, $\chi^2 \geq 5.8$ 'in H_0 koşulu altında meydana gelme olasılığı olarak p = 0.148 bulunur. Bu durumda 0.148 > 0.05 olduğu için H_0 hipotezinin kabul edilmesi gerekir.

Tablo.9. Devam Oranları İçin Hesaplanan Sütun Toplamları ve Sütun Toplamları Kareleri

	Bölümler			
	Bankacılık (I)	S.Piyasası (II)	Sigortacılık (III)	Aktüarya (IV)
	2	1	4	3
	4	1	2	3
	3	1	4	2
R_r	9	3	10	8
R_r^2	81	9	100	64

$$\sum R_r^2 = 254$$

$$\chi_c^2 = \frac{12}{4(3)(5)} \cdot 254 - 3(3)(5) = 5.8$$

k = 4 ve r = 3 için, $\chi^2 \geq 5.8$ 'in H_0 koşulu altında meydana gelme olasılığı olarak p = 0.148 bulunur. Bu durumda 0.148 > 0.05 olduğu için H_0 hipotezinin kabul edilmesi gerekir.

V. SONUÇ

Çalışmada elde edilen test sonuçları genel olarak incelendiğinde, tek yönlü varyans analizinde F testi anlamlı bulunarak dört bölümün başarı puanları arasında farklılık olduğu kabul edilmiş ve bu testin parametrik olmayan alternatifi olan K-W testinde de aynı sonuca ulaşılmıştır. Farklılığın hangi bölümlerden kaynaklandığının belirlenmesi amacıyla yapılan parametrik ve parametrik olmayan Tukey HSD çoklu

karşılaştırma testlerine ilişkin sonuçlar Tablo 10 da gösterilmiştir.

Tablo 10 incelendiğinde 3.bölüm ortalamasının 2. ve 4.bölüm ortalamalarına benzer olup, 1.bölüm ortalamasından farklı olmasının ortak sonuç olduğu, diğer sonuçların da 1.ve 4.bölüm ortalamaları ile 2.ve 3.bölüm ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlılığı dışında aynı olduğu görülebilir. K-W testinde önemli bölümlerin belirlenmesi için Tukey HSD yöntemi dışında Hollander-Wolfe yaklaşımı da uygulanmış ve parametrik olmayan Tukey HSD çoklu karşılaştırma test sonuçları ile karşılaştırıldığında her iki yöntemde de 1.bölüm ortalamasının, 2.,3.ve 4.bölüm ortalamalarıyla anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüş, ancak ilk testte 2.bölüm ortalaması, sadece 1.ve 4.bölüm ortalamalarından farklı olarak bulunurken Hollander-Wolfe yönteminde 3.bölüm ortalaması da farklı olarak hesaplanmıştır.

Tablo.10. Tek Yönlü Varyans Analizi ve K-W Testlerine İlişkin Parametrik ve Parametrik Olmayan Tukey HSD Çoklu Karşılaştırma Testlerinin Sonuçları

	1	2	3
2	23.36* 657.5°		
3	18.6* 522.5°	-4.76* 135°	
4	11.12* 270°	-12.24* 387.5°	-7.48* 252.5°

*, Parametrik Tukey HSD çoklu karşılaştırma testinde grup ortalamaları arasındaki farklılık

°, Parametrik olmayan Tukey HSD çoklu karşılaştırma testinde grup ortalamaları arasındaki farklılık

Etkileşimsiz iki yönlü varyans analizinde bölümler arasındaki farklar için F test istatistiği anlamlı sonuç vermediğinden, bölümlerde başarı puanlarının birbirine eşit olduğu kabul edilirken, devam oranları farklılığı için F istatistiği anlamlı bulunarak devam oranı farklı öğrencilerden en az birinin başarı notunun diğerlerinden farklı olduğu kabul edilmiştir. Bu farklılığın hangi devam oranı grubuna sahip öğrenciler arasında olduğunu belirleyebilmek için yapılan Tukey HSD testi sonucunda 1.ve 3.grup ortalamaları arasındaki farklar ile 2.ve 3.grup ortalamaları arasındaki farklar anlamlı, 1.ve 2.grup ortalamaları arasındaki farklar ise anlamsız bulunmuştur. Bu testin parametrik olmayan alternatifi olan Friedman testinde ise hem bölümler arasındaki farklılığın, hem de devam oranı farklılığının başarı puanları üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmış ve bu nedenle çoklu karşılaştırma testleri yapılmamıştır. Böylece Friedman testinde devam oranı farklılığının başarı puanları üzerinde etkili olmadığı hipotezi kabul edilirken, etkileşimsiz iki yönlü varyans analizinde reddedilmiştir.

Sonuç olarak; parametrik tekniklerle, parametrik olmayan test sonuçları kısmen de olsa birbirinden farklı olarak bulunmuştur. Bunun nedeni, şu şekilde açıklanabilir : Örneklemlerden alınan puanlar parametrik testlerde matematiksel işlemlerle hesaplamaya dahil edilirken, parametrik olmayan testler bu tür güçlü ölçme tekniklerini gerektirmezler. Parametrik teknikler, farkların büyüklüğünden etkilenirken, parametrik olmayan testler K-W ve Friedman testlerinde olduğu gibi puanların sayısal değerlerine bakılmadan onların sıralarına ya da İşaret testi, Wilcoxon İşaretli Sıra testlerinde olduğu gibi işaretlerine dayandıkları için büyüklük farklarından etkilenmezler. Özet olarak; test sonuçları farklılıklarına iki yöntemin uygulama farklılığının ve farkların büyüklüklerinden etkilenme durumlarının neden olduğu söylenebilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Levin, R.J. **Statistics in Research and Development**. Second ed., Chapman & Hall, London, 1991, s.607.
- [2] Mason, R.D.; Douglas A. Lind. **Statistical Techniques in Business and Economics**, seventh ed., Richard D. Irwin, Inc., 1990, s.656.
- [3] Conover, W.J. **Practical Nonparametric Statistics**, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1971, s.257.
- [4] Siegel, Sidney. **Davranış Bilimleri İçin Parametrik Olmayan İstatistikler**. Çev. Yurdal Topsever, Ankara Üniversitesi Basımevi, A.Ü. Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Yayınları No: 274, Ankara, 1977, ss.184 - 185.
- [5] Daniel, W.W., J.C.Terrell, **Business Statistics**, Houghton Mifflin Company, 4th edition, Boston, 1986, ss.572-573.
- [6] Orhunbilge, Neyran. **Örnekleme Yöntemleri ve Hipotez Testleri**, İşletme Fakültesi Yayın No:270, İstanbul, 1997, s.188.
- [7] Gibbons, Jean Dickinson. **Nonparametric Statistics**, Sage Publications, California, 1993, s.1.
- [8] Özdemir, Kazım. **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi 1, 2**. Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 1999, ss.377-378.
- [9] Bülbül, Serpil Ergün. "Çoklu Karşılaştırma Testleri ve Bir Örnek Uygulama" **Öneri Dergisi**, Yıl: 6, Sayı: 14, Cilt: 3, Haziran 2000, İstanbul, s.97.

THE NEED FOR ACTIVITY BASED APPROACH IN MANAGERIAL ACCOUNTING APPLICATIONS

S. Burak ARZOVA

M.Ü., Sos.Bil.M.Y.O., Öğretim Görevlisi, Dr.

Özet: Değişimin önünde durmak, değişime direnmek imkansızdır. Özellikle son yıllarda teknolojiye meydana gelen değişim, pek çok bilim dalında kullanılan yöntemlerin yeniden sorgulanmasını gerekli kılmıştır. Bu sorgulamadan muhasebe bilimi de nasibini almaktadır. İşletmenin faaliyetler bütünü olarak algılanmasını bir uygulama sistematiği olarak ortaya çıkaran faaliyet tabanlı maliyet yönetimi, işletmede yönetsel kararların daha sağlıklı verilmesine yardım eden bir düşünce sistematiğidir. Bu sistem kaynağını, faaliyetleri süren etkenlerin bulunması ve geleneksel dağıtım böylece son verilmesini hedefleyen faaliyet tabanlı maliyetlemeden alır. Faaliyet tabanlı yönetim ise hem faaliyet tabanlı maliyetleme yaklaşımının hem de faaliyet tabanlı maliyet yönetiminin uygulamaya konulmasını sağlayan bir felsefedir.

I. INTRODUCTION

As information technology evolves, organizations will increase their effectiveness. Further more, as markets change, companies and organizations will run into global competitors that increasingly look to information and information technology for competitive advantage. Activity – based management is involved in this broad arena of “outsmartsmanship” [1].

People usually consider accounting to be “financial.” But this is valid only for the part, going back 700 years, that deals with assets, liabilities and cash flows; it is only a small part of modern accounting. Most of accounting deals with operations rather than with finance, and for operational accounting money is simply a notation and the language in which to express non-monetary events. Indeed, accounting is being shaken to its roots from being financial and towards becoming operational [2].

II. THE CHALLENGE TO THE TRADITIONAL METHODS

There is the new “transactional” accounting that attempts to relate operations to their expected results. There are attempts to change asset values from historical cost to estimates of expected future returns. Accounting has become the most intellectually challenging area in the

field of management, and the most turbulent one. All these new accounting theories aim at returning accounting data into information for management decision making. In other words, they share the goal of computer-based data processing [2].

For management accountants the most important changes in the last few decades have resulted from the rapid movement to more automated and integrated business methods. These new methods damage managerial accounting forms of analysis because they violate the unspoken assumptions in the traditional techniques. For example, traditional production accounting methods assume that direct labor drives most cost, yet it is known that this not happen in factory automation. The new environment violates other assumptions, such as the little recognized fact that standard costing is useful for control purposes in situations with low to medium amounts of variability, but not in situations with high variability or the extremely low variability that is seen in advanced manufacturing technology [3].

Cost or management accounting systems have two major purposes: product costing, and planning and control. Cost accounting techniques for fulfilling these purposes include [4]:

✓ Cost / Benefit tests for designing and changing management accounting systems – Elaborate systems are expensive and time consuming, but managers authorize their installation and adaptation only if doing so will sufficiently improve collective operations.

✓ Product costing and control systems that are tailored to underlying operations, not vice versa.

✓ Control devices in all product costing systems – These systems include responsibility accounting, budgeting, and variance analysis.

✓ Various resources of management information in addition to management accounting systems.

As we have already pointed out, traditional cost systems put most their effort into capturing material and labor costs. All other cost are relegated to overhead accounts. At the same time, management has come to

accept overhead as a given and believe that there is not much a manager can do to improve upon this cost area. In the minds of traditionalists, it is the **cost of doing business**. Therefore, the great majority of effort is put into improving upon labor and material costs. There are two things wrong with this reasoning. First, traditional cost systems rely on far too few elements of production cost to paint a realistic picture. Second, this reliance upon three elements of cost (labor, material, overhead) hides the real opportunities for improvement. In order to rectify this situation, accountants need to restructure their system of reporting costs so that it monitors and controls many more elements and identifies these elements back to correct product and level. This will entail addressing the cost of number of functional activities within manufacturing and beyond. The managers need systems which will report on the activities of Sales, Engineering, Finance and Procurement as they relate to each product [5].

Activity-Based Costing change process begins with the organization identifying the activities, which are being performed by its resources. Resources are defined as any cost creating entity, which is utilized to operate an organization's business. People, machines, equipment and even money are just some of the vital resources, which a company needs to operate. Knowing how the resources are utilized is at the core of an activity-based system. But knowing how they are used is not always readily apparent and that is why the identification of cost activities begins with the discussion of resource utilization [5].

Activity-Based Costing yields much information about activities and the resources required to perform these activities. Thus ABC is much more than a cost assignment process. ABC supplies the information and activity-based management uses this information in various analyses designed to result in on going improvement. ABC contributes to cost reduction in marketing and administrative activities as well as improves product costing the concept underlying ABC – that activities consume resources and products require activities- apply as readily in service organizations as they do in manufacturing organizations [6].

In a narrow sense, activity-based costing can be considered the mathematics used to reassign costs accurately to cost objects that is, outputs, products, services, and customers. Its primary purpose is for profitability analysis. Activity-based cost management (ABCM) uses the ABC cost information to not only rationalize what products or services to sell but, more important, to identify opportunities to change the activities and processes to improve productivity. Activity-based management (ABM) integrates ABC and ABCM with non-cost metrics such as cycle time, quality, agility, flexibility and customer service. ABM goes beyond cost information [1].

The relations between ABC, ABCM and ABM can be summarized as below [1]:

Table.1. The Relationship Between ABC; ABCM; ABM

ABM: Activity-Based Management

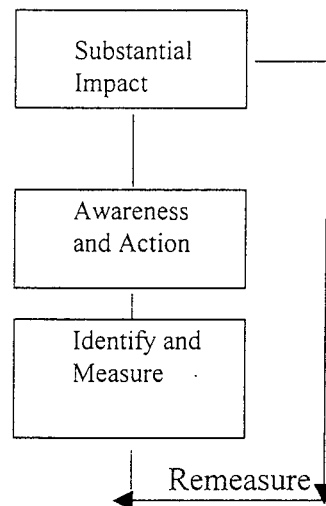
Making proactive strategic and operating decisions based On activity information and assessing the value-adding Content of work in business processes.

ABCM: Activity-Based Cost Management

Understanding the Cost structure, behavior, and economics Of an organization to improve operations.

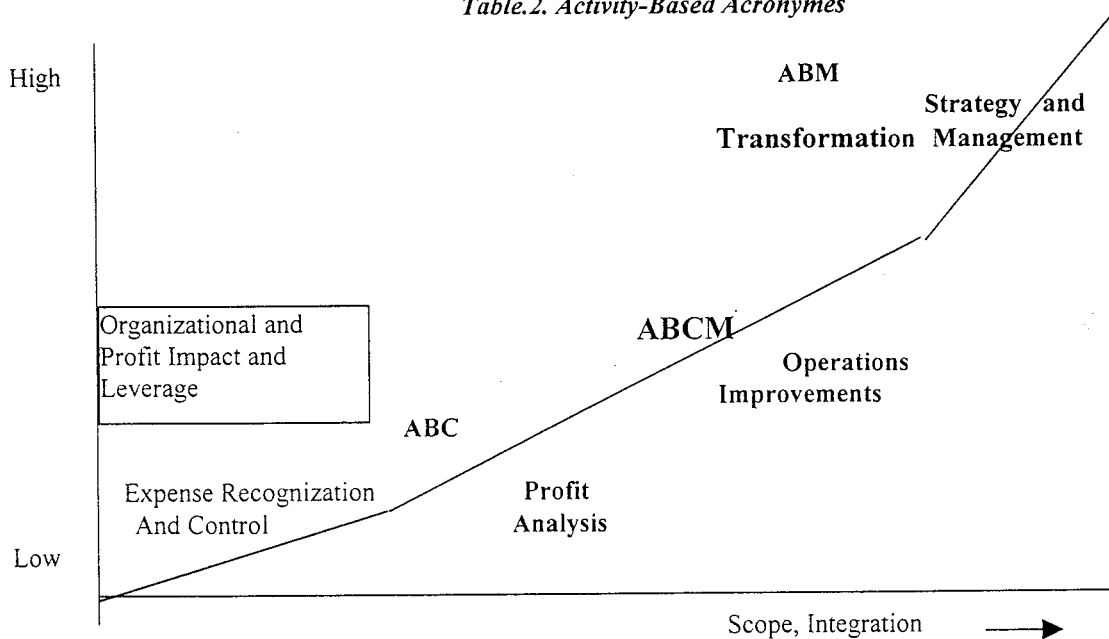
ABM: Activity-Based Costing (The Math)

Reassigning resource costs through activities and Eventually into an organization's outputs



Activity – Based Information Acronyms are as shown on the figure below [1]

Table.2. Activity-Based Acronymes



As defined above, activity-based management is an approach to managing an organization that includes identifying all major operating activities, determining what resources are consumed by each activity identifying how resources are consumed by each activity, and categorizing the activities as either adding value to a product or service or not adding value. Activity-based management is beneficial for both strategic planning and operational decision making because it provides financial and operational performance information at the activity level that is useful for making decisions about business segments, such as product lines, market segments, and customer groups. It also helps managers eliminate waste and inefficiencies and redirect resources to activities that add value to the product or service. Activity-based costing –as mentioned above- is the tool used in an activity-based management environment to assist in assigning activity costs to cost objects for costing and decision making. Activity-based costing helps managers make better pricing decisions, inventory valuations, and profitability decisions [7].

Activities and strategies are closely linked in ABM because strategic choices drive activities. ABM deals with activities and costs that can be changed only gradually, which reflects the long-term perspective taken by ABM and it concern with strategic issues. Support costs ordinarily cannot be changed in one week. Over time, however, changes that occur in a company's production methods, product design, and marketing strategy ultimately affect the company's indirect support costs [8].

Activity-Based Cost Management systems have emerged in companies where managers believe that the

cost of additional measurements by the ABCM systems are more offset by the benefits the new systems can provide. The managers associates three major benefits of categorizing activities in an ABCM system [9]:

- ✓ Improved decision making due to more accurate product costs,
- ✓ Improved insights in to managing the activities that lead to traditional fixed costs,
- ✓ Easier access to relevant costs for a wider range of decisions.

Distorted knowledge of product costs makes it difficult for management to know how to best employ the resources available and satisfy its primary responsibility. Unfortunately, although it is relatively easy to prove that a cost system is reporting inaccurate product costs, it is extremely difficult to prove that the firm is suffering because of it. No business decision depends solely on product cost information is commonly used in decisions that rely on a wide range of information. The symptoms of reliance on distorted costs can be used to determine whether the cost system needs redesigning. This approach is advantageous because it is relatively fast and inexpensive. It is not, however, a perfect test. First the symptoms are not always easy to detect, and the inability to detect them does not guarantee that the firm is not suffering. Second, there are several competing explanations for each symptom, and it is not always possible to rule them out. The risk of unfairly blaming the cost system can be reduced by determining whether it suffers from one of the more common design flaws [10].

Supply chains and value chains are the two tools of activity-based management that helps managers better understand their organizations either internal and external operations.

A value chain analysis is essential to determine exactly where in the firm's segment of the chain – from design to distribution – costs can be lowered or customer value enhanced. The value chain framework is a method for breaking down the chain – from basic raw materials to end-user customers – in to strategically relevant activities in order to understand the behavior of costs and the resources of differentiation. Any firm is the typically only one part of the larger set of activities in the value delivery system. Suppliers not only produce and deliver inputs used in a firm's value activities, but they importantly influence the firm's cost or differentiation position as well. Similarly, distribution channels have significant impact on a firm's value activities [11].

A supply chain is an interdependent collection of organizations that supply materials, products, or services to a customer. When managers understand their product's or service's supply chain, they can better understand their organization's role in the total process of creating their product or service and delivering it to customers. Every organization can create a variety of supply chains because of its variety of suppliers and customers [7].

A company can enhance its profitability by understanding not only its own value chain, but also how its value-adding activities fit into its suppliers' and customers' value chain. Working with suppliers and customers across the entire supply chain provides opportunities to reduce the total cost of making a product, even though costs for one activity may be increased. When organizations work cooperatively with others in their supply chain, new processes can be introduced that will reduce the total cost of products or services [7].

Managing costs effectively, requires broad focus, external to the firm. This approach can be analyzed in the strategic cost management framework. This perspective has been termed "value chain" by Porter. The external focus sees each firm in the context of the overall chain of value-creating activities of which it is only a part. Value chain analysis is contrasted with value-added analysis, which starts with payments to suppliers (purchases) and stops with charges to customers (sales), while focusing on maximizing the difference, the value added (sales minus purchases) for the firm [12].

III. CONCLUSION

The potential benefits of ABCM can be analyzed in advance along two separate dimensions. The first is based on the probability that, in a given application, ABCM will produce costs or other results that are

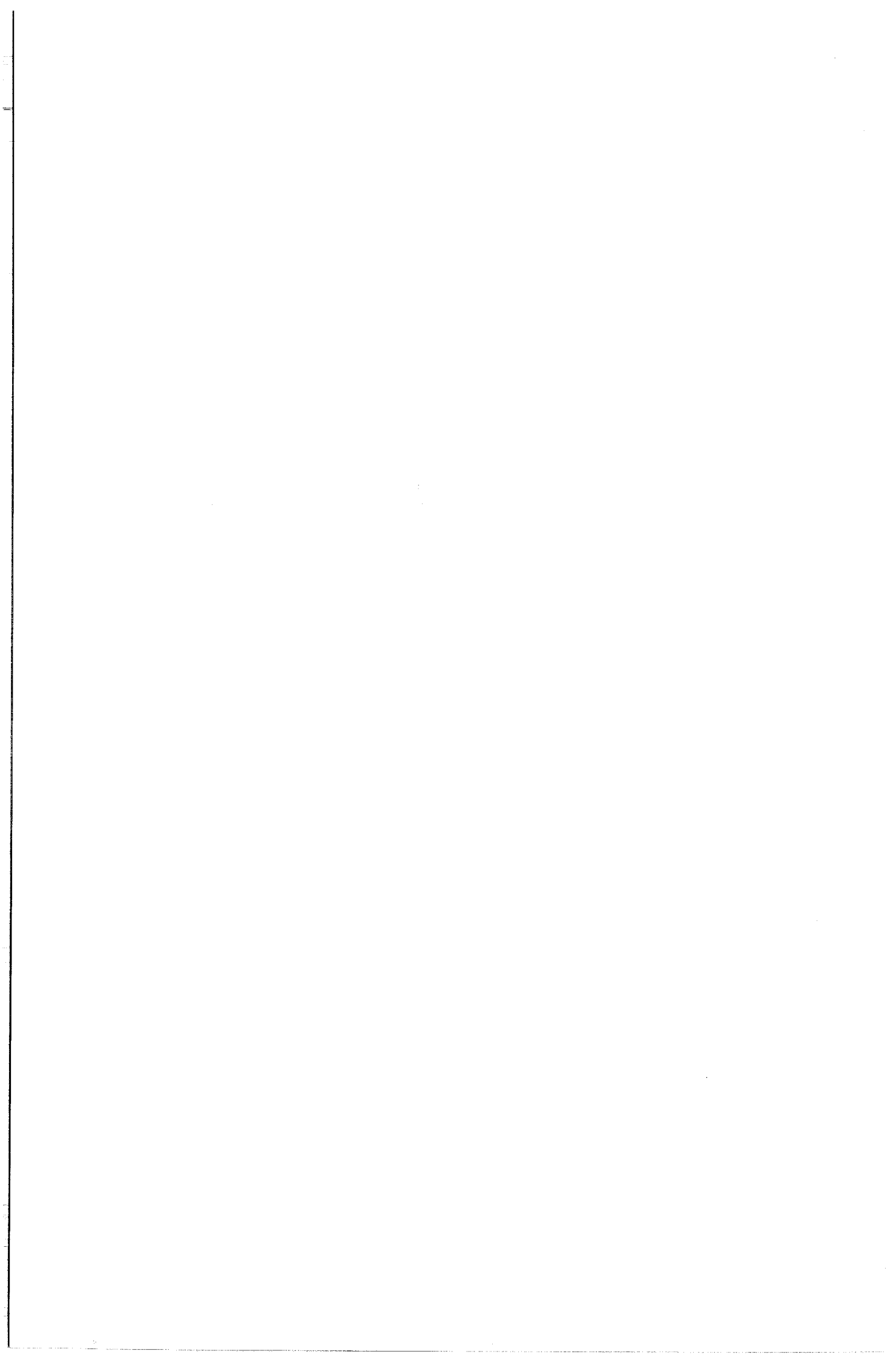
significantly different from ones that could be generated with more conventional or less costly methods. The ABCM – generated costs may or may not be "better" or more accurate, but they are different in amount. The second dimension of the model seeks to establish that, given that cost information generated by ABCM is indeed different, management will use it for significant decisions. Managers must regard ABC information as superior, and the nature of the organization and its competitive, legal and social environments must allow managers to use information freely [13].

Top management must take the initiative in decision making and action to demonstrate to other employees and stake holders that they are serious about improving the competitive position of the firm. Top management must establish strategic goals for cost reduction. These goals should be based on supporting or reinforcing the firm's core competencies and competitive strategy. For example, top management may decide that the best way to reduce cost and to increase both quality and flexibility in the long-term is by exploiting the firm's competence in mechanical, manufacturing, and software engineering by implementing CIM (Computer Integrated Manufacturing) [14] or by looking at the firm as a total of value creating activities. So, the top management may decide to eliminate the activities that are consuming time and labor force or causing cost. This may be named "Cost-Conscious Culture". Top management is responsible to develop this culture through the all firm. The goal of the cost-conscious culture can be summarized as the continuous improvement of quality, time, and cost through innovation.

REFERENCES

- [1] Cokins, Gary, **Activity-Based Cost Management: Making it Work**, Mc-Graw Hill Book Company, Boston, 1996, ss.1,40,42.
- [2] Drucker, Peter F., "Be Data Literate – Know What to Know", **The Wall Street Journal**, 1.December 1992, s.14.
- [3] Sakurai, Michiharu; Scarbrough, D. Paul, **Japanese Cost Management**, Crisp Publications, California, 1997, s.13.
- [4] Foster, George; Horngren, Charles T., "Cost Accounting and Cost Management in a JIT Environment", **Journal of Cost Management**, Winter 1988, ss.4.
- [5] Grieco, Peter L.; Pilachowski, Mel Jr., **Activity-Based Costing: The Key To The World Class Performance**, PT Publications, Florida 1995, ss.13,98.

- [6] Rayburn, Gayle L., **Cost Accounting: Using a Cost Management Approach**, Times Mirror Higher Education Group, Sydney 1996, s.131.
- [7] Needles, Belverd E.; Powers, Marian; Mills, Sherry K.; Anderson, Henry R.; **Managerial Accounting**, 5th Ed., Houghton Mifflin Company, Boston 1999, ss.163,165.
- [8] Rotch, William, "Activity-Based Costing in Service Industries", **Journal of Cost Management**, Summer 1990, s.5.
- [9] Cooper, Robin, "Cost Classification in Unit-Based and Activity-Based Manufacturing Cost Systems", **Journal of Cost Management**, Fall 1990, s.10.
- [10] Cooper, Robin, "Cost Management Concepts and Principles: Does Your Company Need a New Cost System?", **Journal of Cost Management**, Spring 1987, ss.48-49.
- [11] Shank, John K.; Govindarajan, Vijay, "Strategic Cost Management and The Value Chain", **Journal of Cost Management**, Winter 1992, s.7.
- [12] Shank, John K.; Govindarajan, Vijay, "Strategic Cost Analysis of Technological Investments", **Sloan Management Review**, Fall 1992, s.47-49.
- [13] Estrin, T. L.; Kantor, Jeffrey; Albers, David, "Is ABC Suitable for Your Company?", **Management Accounting**, April 1994, s.40.
- [14] Shields, Michael; Young, S. Mark, "Effective Long-Term Cost Reduction: A Strategic Perspective", **Journal of Cost Management**, Spring 1992, s.23.



DUOPOL PİYASALARDA KARLILIK BİRACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Dr. Oral ERDOĞAN

Abstract: In many industries, the largest firms are most successful in continuing their high profitability's and competing an individual market. By using the works by Cournot (1838), Cowling and Waterson (1976), Clarke&Davies (1982) this study supports that, under duopoly circumstances, there is a positive relationship between the profitability and the structure in real industries. For this purpose, we specifically analyze the Turkish brewing duopoly.

I. GİRİŞ

Firmaların finansal performansları ile endüstriyel organizasyon yaklaşımını birleştirmek suretiyle; firmaların varlık karlılığı ve/veya kar marjınları ile pazar yapısı ve davranışı arasında ilişki kurulmaktadır. Uygulamalı mikroekonomi konusu olan endüstriyel organizasyondaki çalışmalarda, satıcıların genel organizasyonunun piyasa performansını ve ekonominin refah düzeyini ne şekilde etkilediği ele alınır [6,16]. Pazar yapısı-davranış-performans incelemeleri çerçevesinde pazardaki rekabet yapısının da bir sınaması yapılmaktadır [1,14,15]. Finansal analizde ise, konu temel analiz yaklaşımı içerisinde yer alır. Nitekim, temel analiz; ekonomi, endüstri, firma analizleri ile kar tahmini, kar dağıtımı ve hisse senedi fiyatı analizi aşamalarını ifade etmektedir [3].

Pazar yoğunluğu üzerine yapılan araştırmalar genelde monopol ve oligopol davranış yapısını ortaya koymayı amaçlamaktadır [1]. Monopol, ürünün tek satıcısı olup pazar ile özdeşleşmiştir. Oligopol durumda ise birden fazla sayıda firma arasındaki rekabet konu edilir [4,20]. Öte yandan, hakim firma endüstrilerinde tek firmanın pazar payı %60'ı geçmekte ve pazara giriş engelleri etkili olmaktadır [23].

Sayısal araştırmalar geleneksel vaka çalışmaları ve ekonometrik çalışmalar olarak olarak iki grupta toplanabilir. Vaka çalışmaları bazı sektörlerin ve pazarların daha iyi anlaşılmasını sağlarken, ekonometrik çalışmaların amacı tüm piyasalar için geçerli olabilecek, örneğin karlılık ile yoğunluk derecesi arasındaki doğrusal ilişkiyi belirlemektir. [23]. Pazar yapısı ile karlılığı ilişkilendiren Cowling and Waterson'a karşılık Demsetz, Clarke ve Davies böyle bir ilişkinin varlığının büyük firmaların daha etkin faaliyette bulunmasına bağlamışlardır [6,8,9]. Wernerfelt ve

Montgomery firma karlılığında başlıca etkenin endüstriyel nedenli olduğunu desteklemiştir [22].

Finansal ekonomistler firmaların amacının pay sahiplerinin karlılığını artırmak olduğunu farzeder [2]. Endüstriyel ekonomistler ise firmaların iskonto kar değerinin maksimizasyonunu sağlamak istediklerini belirtir. Söz konusu durum, Rotemberg ve Scharfstein'a göre bazen geçerli olmakla birlikte geçerli olmadığı durumlar söz konusudur [17]. Nitekim, endüstride firma maliyetleri işgücü veya fonlama maliyetlerindeki değişikliklerden dolayı sürekli değişebilir.

Pazar yoğunluğu, sektörde bulunan firmaların büyüklüklerine göre bir sıralamaya tabi tutulmasıyla belirlenebilmektedir. Daha sonra pazarda en büyük 4, en büyük 8 ve bazen de 20 firma belirlenmektedir. Örneğin ABD biracılık sektöründe en büyük dört firmanın pazardaki kümülatif payı 1984 yılında %85.2 iken 1991 yılında %88.9 olmuştur [24].

Finansal yaklaşımda performans ölçümlemesi üç yaklaşımla yapılabilmektedir [2,13,21]. Hisse senedi yaklaşımında; sermaye, uzun vadeli borç, net varlık, kaldıraç oranı, ihraç edilen hisse senedi sayısı, piyasa değeri kullanılmaktadır. Nakit akış yaklaşımında ise, brüt kar, amortisman, borçlanma faizi, net kar, faiz karşılama oranı, kar payı ve alıkoyma oranı kullanılmaktadır. Son olarak getiri yaklaşımında sermaye karlılığı, aktif karlılığı, hisse başına kazanç, fiyat/kazanç oranı, temettü getirisi kullanılmaktadır.

Bu çalışmada Giriş bölümünü takiben, karlılık ile pazar yapısını ilişkilendiren model, 2. Bölüm'de tanıtıldıktan sonra; 3. bölümde Türk biracılık sektörünün kar performansı ile pazar yapısı arasındaki ilişki sayısal olarak belirlenmektedir. Sonuç'ta bulgular dikkate alınarak duopol piyasa yapısı ile firma performansının teorik ve ampirik ilişkisi üzerine varılan sonuçlar özetlenmektedir.

II. MODEL

Firmaların aynı ürünü ürettiği varsayılan belirli bir sektör için yoğunluk endeksi [12], sektörde bulunan firma

sayısı (n) ve kabaca birbirine eşit olmayan pazar paylarının (m) dağılımını temsil etmektedir.

$$m=(m_1, \dots, m_n) \text{ where } m_i > 0, i=1, \dots, n \text{ and } \sum m_i = 1.$$

Bu çalışmada da kullanıldığı üzere pazar yoğunluk endeksi Herfindahl (H) endeksidir:

$$H = f(m_1, \dots, m_n) = \sum m_i^2$$

Herfindahl endeksine göre, bir firmanın pazar payı diğer firma ya da firmalar aleyhine artıyorsa ve birleşmeler gerçekleşiyorsa pazar yoğunluğu artmış olacaktır.

Herfindahl endeksinin yanısıra sıkça kullanılan bir diğer endeks de Lerner endeksi (L_i) olup; Cournot eşitliği ile elde edilmektedir [7].

$$f(q) + q_i \frac{df(q)}{dq} - c_i(q_i) = U$$

İfadede, $q_i > 0$ ve $p=f(q)$ ters talep fonksiyonu olup; q toplam çıktıyı ve c_i toplam maliyeti temsil etmektedir:

$$q = \sum_{i=1}^n q_i$$

$$c_i = c_i(q_i) + F_i \quad F_i : \text{Sabit maliyet,}$$

$$c_i(q_i) : \text{Değişken maliyet}$$

Bir firma için Lerner endeksi ürünün birim fiyatına karşılık gelen marjinal kar olarak tanımlanmaktadır. Aynı ifade birim talep elastikliğine karşılık gelen pazar payı olarak da geçerlidir. Dolayısıyla, bir firmanın pazar payının artması söz konusu firmanın Lerner endeksini artırmaktadır. Benzer şekilde ölçek ekonomisinden yararlanılması ile büyük firmaların birim maliyetlerini düşük tutmak suretiyle veri fiyat seviyesinde daha fazla kar elde edebilecekleri ve buna paralel Lerner endeksinin yükseleceği aşağıdaki formülden de anlaşılmaktadır [8,15]:

$$L_i = \frac{p - c_i}{p} = \frac{m_i}{\varepsilon}$$

$$i=1 \dots n \quad \varepsilon = \text{talep elastikliği.}$$

Bireysel olarak hesaplanan Lerner endekslerinden ziyade sektör hakkında bir kanıya varmak üzere sektörün pazar rekabet yapısı ile pazar yoğunluk derecesi konusunda bir fikir verecektir:

$$L = \frac{\sum_{i=1}^n \mu_i^2}{\varepsilon} = \frac{H}{\varepsilon}$$

Lerner endeksinin sektöre uyarlanmasıyla Herfindahl endeksi ile de bir ilişki belirginleşmektedir. Marjinal maliyetlerin sabit olduğu varsayılırsa, Lerner endeksi için aşağıdaki formül çıkarımı mümkündür.

$$L = \frac{pq - \sum_{i=1}^n c_i q_i}{pq} = \frac{\pi + F}{R}$$

Neticede Lerner endeksi brüt karlılığın hasılatı oranı ile açıklanmaktadır. Buna göre, sektörün karı, yoğunluğun artan talep elastikliğinin azalan bir fonksiyonudur. Cournot eşitliğine göre, pazar yoğunluğunu daha detaylı tanımlayabilmek üzere Herfindahl endeksi eşitlik çerçevesinde aşağıda çıkarılmıştır. Söz konusu durumda pazar yapısının tanımlanması özellikle α değerine bağlanmaktadır [8].

$$H = \sum_{i=1}^n \frac{X_i^2}{X^2} = \eta^2 \sum_{i=1}^n \left(1 - \frac{c_i}{p}\right)^2 - \frac{\eta^2}{p} \sum_{i=1}^n \varepsilon_i^2$$

$$H = \frac{1}{N} + (1 - N) \frac{\eta - \alpha}{1 - \alpha} \frac{v_c^2}{N}$$

İfadede α pazar rekabet yapısını, η sektörde talebin fiyat elastikliğini, λ konjektürel yapıyı gösteren notasyonlardır.

$$\alpha = \frac{x_j}{x_j} \frac{dx_j}{dx_j}; \quad \eta = - \frac{p}{x} \frac{dx}{dp}; \quad \lambda_i = d \sum_{i=j}^n \frac{x_j}{dx_j}$$

α 'nın 0'a yaklaşması Cournot durumu, 1'e yaklaşması ise kartelleşme durumunu gösterir. Öte yandan, λ pazardaki davranış yapısını ortaya koyar. Sektör genelinde veya rakiplerdeki birim üretim değişimine karşın firmanın davranışı hakkında bilgi vermektedir.

Herfindahl endeksi (H) ile α arasındaki pozitif ilişkinin anlamlı olması ve yönü, pazarda rekabetin artması ya da kartelleşmeye yönelik argümanları ortaya çıkaracaktır [6]. Bu şekilde bir tahminleme için aşağıdaki eşitliğin çözülmesi yeterli olabilecektir:

$$p \left(1 - \frac{1}{\eta} \left(\frac{x_i}{x} - \alpha \frac{x_i}{x} + \alpha\right)\right) = c_i$$

İfadeden p/R ve H bağımlı ve bağımsız değişkenler olmak üzere karlılık fonksiyonu elde edilebilir.

$$\frac{\pi}{R} = H \frac{(1-\alpha)}{\eta} + \frac{\alpha}{\eta}$$

Sektörde α ve η değerlerinin belirli bir periyot itibarıyla sabit kaldığı varsayımıyla verilen sektör için Herfindahl endeksi ve kümülatif kar marjini bilgileri yardımıyla regresyon uygulanabilecektir.

$$P = a + bH + e$$

İfadede a ve b regresyon katsayılarıdır. "e" ortalama değeri 0 olan normal dağılımlı hata terimidir. Modelde b'nin pozitif olması ele alınan dönem itibarıyla pazar yoğunluğundaki gözlenen birim artışın pazar karlılığını artırdığına işaret edecektir. Benzer test, pazar payı en yüksek ilk firma, iki firma ve 4 firma ile gerçekleştirilebilecektir. Ek olarak, pazardaki yoğunlaşmanın bir firma veya grubun kar performansında etkili olup olmadığı incelenebilecektir.

Regresyon uygulaması ile sektör karlılığının pazar yapısı ile ilişkisinin derecesi ve yönü belirlendikten sonra ayrıca, regresyon katsayılarının yardımıyla hesaplanacak olan α değeri ile pazardaki rekabet yapısı hakkında yorum yapılabilecektir.

III. UYGULAMA

III.1. Türk Biracılık Sektörü

1969 yılına kadar devlet tekelinde olan sektör, 6552 sayılı yasa ile özel sektöre de açılmıştır. Bu tarihte kurulan 3 şirketten ikisi bir gruba ait firmalardı. Bugün ise, söz konusu grubun üç bira üretim firması ve bir de malt yapımı ile uğraşan şirketi bulunmaktadır. Pazarda halen kişi başına bira tüketiminin oldukça düşük (11 lt/yıl dolayında) olması sektörün büyümeye açık olduğunu göstermektedir.

Sektörde pazar payının %99'unun özel sektöre ait olmasına karşın sektörde çok sayıda üretici (satıcı) bulunmamaktadır. Sadece iki grubun pazarda hakim olduğu görülmektedir. Duopol iki gruptan, biri üç bira üretim ve satış firması ile pazarda yer alırken diğeri tek firma ile faaliyettedir. Çok az payı bulunan kamu firması Tekel'dir. Yerel firmaların yanı sıra pazarda çok düşük miktarlarda ithal bira da satılmaktadır. Sektörde pazar payının kamu ve özel sektör paylaşımı yıllara göre incelendiğinde, kamunun artık piyasada önemi çok azdır.

Tablo.1: Sırasıyla Kamu-Özel Payı

Yıllar	Özel	Kamu
1991	%94	%6
1992	%96	%4
1993	%96	%4
1994	%96.5	%3.5
1995	%98.5	%1.5
1996	%99	%1
1997	%99	%1

Kaynak: Trend (Turkey), 9 Mayıs 1993. Tekel, 1998.

Bu çalışmada özel sektörün satış hasılatının yanısıra karlılığı da dikkate alınarak, sektörün hakim olarak özel sektör olmasının ötesinde, oluşan pazar yapısının karlılık performansındaki etkisi belirlenmektedir. Veriler temelde iki kaynaktan derlenmiştir. İstanbul Sanayi Odası, 500 Büyük Firma yıllık dergileri ve İMKB tarafından yayınlanan şirketler yılıdır.

III.2. Bulgular

Geleneksel araştırmalarda belirlendiği üzere sektörün karlılığından önce pazardaki büyük firma veya firmaların yoğunlukları belirlenmiştir. Biracılık sektöründe 8'den az firma olduğundan en büyük 1, 2 ve dört firmanın pazar payı aşağıda verilmiştir.

Tablo.2: Biracılık Sektöründe Pazar Payları (Brüt Satışların (TL) Yüzdesi)

Yıl	S _{A1}	S _{A2}	S _{A3}	S _B	S _{TK}
1982	0.27	0.28	0.19	0.26	0.13
1983	0.29	0.28	0.18	0.26	0.14
1984	0.27	0.29	0.15	0.29	0.12
1985	0.31	0.31	0.14	0.23	0.10
1986	0.30	0.30	0.15	0.25	0.17
1987	0.30	0.28	0.17	0.25	0.15
1988	0.39	0.25	0.15	0.21	0.11
1989	0.40	0.25	0.17	0.19	0.10
1990	0.40	0.27	0.15	0.19	0.07
1991	0.40	0.23	0.13	0.23	0.06
1992	0.39	0.27	0.11	0.22	0.04
1993	0.34	0.34	0.11	0.21	0.04
1994	0.32	0.34	0.15	0.19	0.04
1995	0.33	0.33	0.15	0.19	0.02

Açıklama: Veriler öncelikle dört özel anonim şirket için brüt satışlar itibarıyla belirlenmiştir. İlgili şirketlerden edinilen satış miktarları (litre) yardımıyla Tekel'in payı belirlenmiştir.

Tablo.3: Yoğunluk Oranları (CR)

Year	CR-1	CR-2	CR-A
1982	0.28	0.55	0.74
1983	0.29	0.56	0.74
1984	0.29	0.55	0.71
1985	0.31	0.62	0.77
1986	0.30	0.60	0.75
1987	0.30	0.58	0.75
1988	0.39	0.64	0.79
1989	0.40	0.65	0.81
1990	0.40	0.67	0.81
1991	0.40	0.63	0.77
1992	0.39	0.66	0.78
1993	0.34	0.68	0.79
1994	0.32	0.66	0.81
1995	0.33	0.66	0.81

Açıklama: CR-1, en yüksek pazar payına sahip firmanın payı. CR-2, en yüksek pazar payına sahip iki firmanın kümülatif payı ve CR-A, üç şirketten oluşan grubun pazar payıdır.

Tablo'dan görüldüğü üzere, sektörde 1995 yılı itibariyle %81'lik pazar payı ile güçlü bir grup bulunmaktadır. Tekel'in pazar payındaki ciddi azalmaya karşılık söz konusu grubun pazar payı yükselmiştir. Sadece iki grubun pazar payının %100'e yaklaşması sektördeki duopol yapıyı ortaya koymaktadır. Ayrıca, %81'lik pazar payına sahip grubun pazar yoğunluğunu istikrarlı bir şekilde artırması pazarda hakim durum özelliği göstermektedir. Pazarda oligopolistik yapı söz konusu olmakla birlikte iki grubun hakimiyeti sektörü özel anlamda duopol niteliğe taşımaktadır. Genel anlamda tam rekabet ortamının sağlanabildiğini söylemek güçtür.

1995 yılına kadar kamunun payı azalırken sektöre yeni girişin de bulunmaması dikkat çekmektedir. Hakim duruma gelmiş firmaların bulunması durumunda yeni girişlere ilişkin çalışmaların içsel ve dışsal faktörlerin göz önünde bulundurulması itibariyle ele alınabilecektir. Benzer durumun daha önceden yaşanmış olduğu ABD biracılık sektöründe gerçekleşen yeni girişler, girdi pazarından ziyade çevresel faktörlerle açıklanmaktadır [19]. Türkiye biracılık sektöründe pazar yapısı ile karlılık arasındaki ilişkinin de yeni girişlerde etken olduğu belirginleşmektedir. Nitekim dört büyük anonim şirketin pazar payı kümülatif olarak %98 seviyesine ulaşırken pazara kalıcı olarak giriş yapabilen bir firma bulunmamaktadır.¹

Tekel'in pazar payındaki azalmanın paralelinde Cournot modeli ve Herfindahl endeksini kullanarak teorik açıklamalar uygulamada değerlendirilebilecektir.

¹ Tekel ve bazı küçük çaplı bira üreticilerinin verileri edinilmiş olmakla birlikte ihmal edilecek düzeyde olduklarından performans hesaplamalarında ihmal edilmiştir.

Sektörün karlılığı ile yoğunluğu arasındaki ilişkiyi tespit etmek üzere Herfindahl endeksi ve kümülatif sektör karlılığı hesaplanmıştır. Karlılık göstergesi olarak kar marjı kullanılmaktadır. Kar marjı hesabında firmanın net karı yerine vergi öncesi kar (VÖK) rakamı, hasılatı temsilen brüt satışlar kullanılmıştır.

Tablo. 4: Türk Biracılık Sektöründe Herfindahl Değerleri

Year	P	H	H'
1982	0.178	0.26	0.61
1983	0.154	0.26	0.62
1984	0.093	0.26	0.59
1985	0.040	0.27	0.64
1986	0.063	0.27	0.62
1987	0.078	0.26	0.62
1988	0.150	0.28	0.67
1989	0.169	0.28	0.70
1990	0.246	0.29	0.70
1991	0.279	0.29	0.64
1992	0.265	0.29	0.65
1993	0.257	0.29	0.67
1994	0.362	0.28	0.69
1995	0.308	0.28	0.69

Açıklama: Karlılık endeksi (P), vergi öncesi karın brüt satışlara oranı olarak alınmıştır. 1997 yılında kurulmasıyla birlikte % 5 gibi bir paya ulaşan diğer bir biracılık şirketinin faaliyetleri uzun sürmemiş ve şirket duopol tarafından alınmıştır. İstisnai bu durum Tablo'da ihmal edilmiştir.

Herfindahl endeksinin iki farklı şekilde hesaplanması gerekli olmaktadır. Öncelikle pazardaki anonim şirketlerin bağımsız davrandıkları kabulüyle üçüncü sütunda verilen endeksler belirlenmiştir. Öte yandan, üç şirketin bir grup olarak davranması nedeniyle kümülatif payları dikkate alınmıştır. Böylece dördüncü sütundaki Herfindahl endeksi (H') değerleri elde edilir. 1995 yılındaki 0.69 değeri, sektör pazar yapısının tekel durumuna yakınlığına işaret etmektedir. Karlılık (P) ve Herfindahl (H) değerleri kullanılarak uygulanan regresyon analizi ile %95 istatistiksel güven düzeyinde aşağıdaki lineer modeller elde edilmiştir:

Denklem	İfade Gücü ve Anlamlılık
$P = -1.330147 + 5.50882H$ $t (-2.78)^* (3.18)^{**}$	Düz.R ² =0.41 F=10.1
$P = -0.94545 + 1.742826H'$ $t (-2.31)^* (2.77)^*$	Düz.R ² =0.34 F=7.7

Benzer çalışmalarda [8, 11] bulunduğu üzere, pazar yapısı, sektör kar marjlarını tahminde önemli bir faktör olarak bulunmaktadır. Yukarıdaki sonuca göre, H yükseldiğinde sektör karlılığı yükselmektedir. Diğer bir ifadeyle, sektörün tekeli yapıya yönelimi söz konusudur. Grup firmalarının kümülatif payının bir birim artması Herfindahl endeksini de artıracığından, yine Herfindahl

endeksindeki bir birim artışta, diğer koşullar değişmemek üzere, karlılık 1.74 br artabilmektedir.

Hakim grubun karlılığı ile Herfindahl endeksi arasında ilişki kurulursa, %95 güven düzeyinde anlamlı sonuçlar belirlenmektedir.

$$P_A = -1.2188 + 5.2616 H \quad R^2=0.32 \quad i=1982 \text{ to } 1995$$

$$t \quad (-2.0)^* \quad (2.38)^{**} \quad F=5.6$$

Bulgulara göre net olarak, piyasa rekabet yapısının iki ucundan tekelci yapıya daha yakındır. Sherman'ın yaklaşımı halen geçerli olduğundan teorik çalışmalar mümkün olduğunca ampirik çalışmalarla desteklenmelidir [18]. Bu açıdan, pazardaki en büyük şirketin karlılığında duopol yapının etkisini inceleyebiliriz.

$$P_{A1} = -1.6205 + 2.835 H \quad ; R^2=0.46 \quad i=1982 \text{ to } 1995$$

$$t \quad (-3.1)^{**} \quad (3.5)^{**} \quad ; F=12.2$$

Görülebileceği üzere firma performanslarında pazardaki rekabet yapısı etken faktörlerden biridir.

IV. SONUÇ

Bu çalışmada, duopol bir piyasa olan Türk biracılık sektöründe firma ve sektör karlılığı ile pazar yapısı arasında ilişkinin varlığı test edilmiştir.

Sektörün genel organizasyonu oligopolistik nitelikte olup; özel olarak duopol davranışını temsil etmektedir. Pazarda kamunun payı azalırken pazara yeni girişler gerçekleşmemiş ve pazarda mevcut olan iki büyük grup hakim durumlarını korumuş ve özellikle birinci büyük grup pazar payını ve karlılığını daha fazla artırabilmiştir.

Sektörde tam rekabet imkanlarının daha net ortaya konulması amacıyla bu çalışmada başlatılan incelemelerin; araştırma-geliştirme ve teknolojik yeniliklerin etkilerini de içermek üzere ilerletilmesi faydalı olacaktır. Neticede, Türk biracılık sektörünün daha verimli olması açısından sektörde daha fazla sayıda firmaya gereksinim duyulmaktadır.

Kısaca, firmaların finansal performanslarının incelenmesinde, mal piyasalarındaki sektörel yapı ve davranışların parametre olarak içerilmesi gerekir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Appelbaum, E., "The Estimation of the Degree of Oligopoly Power", *Journal of Econometrics*, 19, 1982, ss.287-299.
- [2] Berk, N., *Finansal Yönetim*, Türkmen Yayınevi, İstanbul, 1999.
- [3] Bozkurt, Ü., *Menkul Değer Yatırımlarının Yönetimi*, İktisat Bankası Eğitim Yayınları, No.4, İstanbul, 1988.

- [4] Bresnahan, T.F., "Competition and Collusion in the American Automobile Industry: The 1955 Price War", *The Journal of Industrial Economics*, Vol.35, No.4, June, ss.457-482.
- [5] Caves, Richard E. &, E.B. Phillips, *Industrial Organization, Perspectives in Economics*, 1971.
- [6] Clarke, Roger & W.S. Davies, "Market Structure and Price-Cost Margins", *Economica*, 49, 3 August, 1982, ss.277-288.
- [7] Cournot, A., (1838), "Researches into the Mathematical Principles of the Theory of Wealth", Paris, L. Hachette; English Trans. by N. Barron, New York, 1897.
- [8] Cowling, Keith; Waterson, M., "Price Cost Margins and Market Structure," *Economica*, 43, 3 August, 1976, ss.267-74.
- [9] Demsetz, J., "Industry Structure, Market Rivalry and Public Policy", *Journal of Law and Economics*, 15, 1973, ss.1-9.
- [10] Dickson, V., "The Relationship Between Concentration and Prices and Concentration and Costs", *Applied Economics*, Vol.23, 1991, ss.101-106.
- [11] Domowitz, I.; Hubbard, R.G.; Petersen, B.C., "The Intertemporal Stability of the Concentration-Margins Relationships", *The Journal of Industrial Economics*, Vol.35, No.1, September, 1986, ss.13-34.
- [12] Donsimoni, M.; Geroski, P.; Jacquemin, A., "Concentration Indices and Market Power: Two Views", *The Journal of Industrial Economics*, 32, 4, June, 1984, ss.419-34.
- [13] Hay, D.A.; Morris, D.J., *Industrial Economics and Organization*, Oxford University Press, UK, 1996.
- [14] Iwata, G., "Measurement of Conjectural Variations in Oligopoly", *Econometrica*, 42, 5, September 1974, ss.947-66.
- [15] Jacquemin, Alexis, *The New Industrial Organization*, Oxford, 1987.
- [16] Katircioğlu, E., "Parasal Sermaye Kavramı ve Firma Teorisi", *XI. Ulusal Yöneylem Araştırması Kongresi Bildiri Kitabı*, Marmara Üniversitesi 1987, ss.92-110.
- [17] Rotemberg, J.J.; Scharfstein, D.S., "Shareholder-Value Maximization and Product-Market Competition", *The Review of Financial Studies*, Vol.3, No.3, ss.367-391.
- [18] Sherman, Roger, "Theory Comes to Industrial Organization", *Welfare Aspects of Industrial Markets/* editors: A.P. Jasquemin & H.W.de Jong, Vol. 2, Leiden 1977.

- [19] Swaminathan, Anand, "Entry into New Market Segments in Mature Industries: Endogenous and Exogenous Segmentation in the U.S. Brewing Industry", *Strategic Management Journal*, 19, 1998, ss.389-404.
- [20] Watson, Donald S., *Economic Policy*, the USA 1960.
- [21] Wayne E.F.; Harvey, C.R., "Conditioning Variables and the Cross Section of Stock Returns", *The Journal of Finance*, Vol.54, No.4, Aug 1999, ss.1325-1260.
- [22] Wernerfelt, B., C.A.Montgomery, "Tobin's q and the Importance of Focus in Firm Performance", *The American Economic Review*, Vol.78, No.1, March, 1988, ss.246-250.
- [23] Williamson, O., "Economies as an antitrust Defense Revisited". *Welfare Aspects of Industrial Markets*, Editors: A.P. Jaquemin & H.W. de Jong, Vol.2. Leiden 1977.
- [24] -----, *Industry Surveys*, August 26, 1993, USA.
- [25] -----, **500 Büyük Firma**, İstanbul Sanayi Odası, 1983-1996.
- [26] -----, *Şirketler Yılıhı 1992-1997*, İMKB.
- [27] -----, *İş Yatırım Sektör Raporu, Bira Sektörü, İş Yatırım ve Menkul Değerler AŞ*, İstanbul, 15 Eylül 1997.
- [28] -----, *Trend*, 9 Mayıs, 1993.

YENİ EKONOMİDE TEKNİK KÖKENLİ GİRİŞİMCİNİN ROLÜ

Murat ERDAL

İ.Ü., S.B.F., İşletme Bölümü, Dr.

Abstract : The objective of this article is to study the characteristics of technical entrepreneurship, the role in the new economy and entrepreneurship education. Technopreneurships are the innovators and developers of tomorrow's industrial technology. They are the engines that drive the new economy

I. GİRİŞ

Günümüz ekonomisi gücünü yüksek teknoloji endüstrilerinden almaktadır. Bilgisayar, iletişim, genetik, bio-teknoloji, uzay ve havacılık vb. endüstrilerde meydana gelen en ufak bir yenilik diğer bütün endüstrilerde doğrudan veya dolaylı olarak etkisini göstermektedir. Rekabetin şiddeti ve pazar dinamiklerinin yapısı bugüne kadar hiç olmadığı bir biçimde değişkenlik göstermektedir.

Ekonominin gereken dinamizm içinde olabilmesi sürekli yeni girişimlerle sağlanabilmektedir. Girişimci, ekonominin temel yönlendirici gücü, katalizördür. Sürekli yeni iş sahalarının açılması, istihdam alanlarının yaratılması, katma değer üretilmesi, topluma ve devlete fayda sağlanmasında girişimcinin payı büyüktür. Yeni ekonomik düzende, özellikle teknoloji tabanlı faaliyet alanlarında, yüksek beygücü ve güçlü sermaye gerektiren ar-ge yoğun iş kollarında teknik kökenli girişimcinin rolü ve önemi artmaktadır.

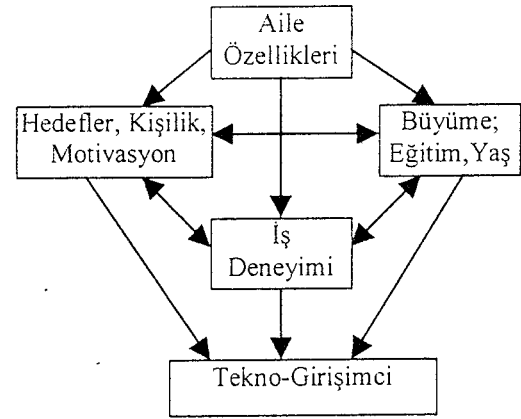
II. TEKNO - GİRİŞİMCİ KAVRAMI

Girişim, fırsatları değerlendirme sırasında belli bir risk alarak davranma yeteneğidir. Girişimci; değişim ve fırsatları kendi yararına kullanabilen, sezgileri güçlü, taktik uygulama yetenekleri olan, sorun çözümüne yardımcı olabilecek tekniklerden yararlanabilen bir kişiliğe sahiptir [1]. Özetle girişimci, klasik üretim faktörlerini biraraya getirerek topluma ürün ve/veya hizmetler oluşturarak kendisine kazanç sağlayan kişidir.[2]

İngilizce karşılığı "entrepreneurship" olan girişimci kavramı faaliyet alanı teknoloji tabanlı işler olduğunda yerini "technopreneurship" terimi kullanılmakta ve bu kavram da "teknogirişimci" olarak adlandırılmaktadır. Teknogirişimci, teknoloji tabanlı faaliyet alanlarında yeni fikirlerin, yeniliklere

dönüştürülmesi, yeni iş fırsatlarının yaratılmasına yönlendirilmesini sağlayan kişidir [3].

Teknogirişimci temel başlığı altında; bilgisayar ve internet tabanlı faaliyet gösteren kuruluşların girişimcileri için "cyberpreneurship-sibergirişimci" veya "netpreneurship-netgirişimcisi" [4] diğer bir yüksek teknoloji alanı olan biyoteknoloji, ilaç ve tıp dalları düşünüldüğünde "academic entrepreneurship - akademik girişimciler" [5] gibi terimler kullanılmaktadır.



Şekil.1. Teknogirişimci Gelişim Modeli

Kaynak : Edward B. Roberts, *Entrepreneurs in High Technology: Lessons From MIT and Beyond*, Oxford Univ. Press, Oxford, 1991, s.52.

Teknogirişimci gelişim modelinin bileşenlerini Şekil.1'deki gibi görmek mümkündür [6]:

Aile Özellikleri : Bireyin yetiştiği aile ortamı, özgeçmişi, ailede varsa "girişimci ruhu"nun özellikleri, kendi işinin sahibi ebeveyn modeli.

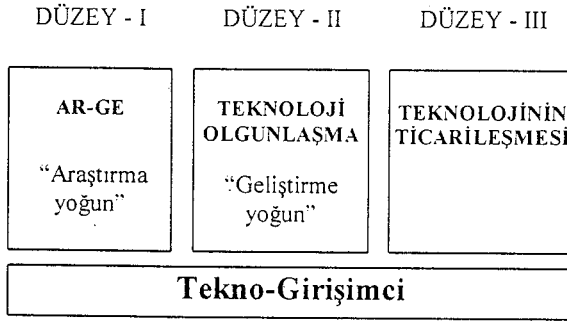
Eğitim ve Yaş : Eğitim formasyonu yapısı; özellikle mühendislik ve benzeri eğitim, yüksek lisans derecesi. Otuzlu yaşlarda veya daha genç.

İş Deneyimi : İş tecrübesi, kişinin geçmiş deneyimleri, çalıştığı firmalar ve onların yapıları. Çalıştığı firma ortamları, kariyeri, almış olduğu görev ve sorumluluklar, risk alabilme özelliği.

Hedefler, Kişilik, Motivasyon : İcat edici, keşfedici kısaca yenilikçi bir yapıya sahip olması. Bağımsızlık, kendi işinin sahibi olması, uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirme isteği.

III. TEKNO-GİRİŞİMCİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Yüksek teknoloji ürün ve/veya hizmetle ilgili olarak bir ihtiyacın tanımlanmasından, teknik olarak icat-buluş aşamasından, ürünün teknik tasarımı; üretimi ve sonrasında pazara sunumu yani ticari bir kimlik kazandırılması aşamasına kadar olan bütün bir süreçler zinciri Şekil.2'den de görüleceği üzere teknoloji girişimcisinin yoğun katılımı ile mümkün olmaktadır [7-8].



Şekil.2. Ürün – Pazar Gelişiminde Tekno-Girişimci Modeli

Kaynak : Andrew J. Czuchry, Thomas W. Zimmerer, "Technology Maturation : The Missing Element in the Development of High-Tech Entrepreneurship", <http://www.alliedacademies.org/archieve/aej/ee1-1/paper2.html>, Erişim Tarihi: 26 Haziran 1999.

Teknoloji pazarlarının yoğun rekabet ortamında, belirsiz ve risk dolu yapısı içerisinde, firma faaliyet alanının belirlenmesi; kuruluş altyapı hazırlık çalışmalarının düzenlenmesi ve işletme faaliyetlerinin etkin bir biçimde yürütülmesi gibi zor ve karmaşık bir oluşum tekno-girişimcinin belirli özelliklere sahip olmasıyla aşılabilmektedir.

Tekno-girişimcinin temel özellikleri arasında;

- Girişimcinin bir önceki iş / sektör deneyiminin benzer ürün ve pazar özellikleri arasında olması,
- Açık fikirli ve yenilikçi olmasının yanında objektif olması,
- Takım çalışmasına yatkın olması,
- Girişimcinin pazarlama ve finans konularına da en az teknik konular kadar hakim olması,
- Girişimcinin genç ve dinamik olması ön planda yer almaktadır [9].

Tekno-girişimcinin pazar dinamiklerini iyi analiz edebilmesi, hedef tüketici istek ve ihtiyaçlarını iyi yorumlayabilmesi ancak sektör deneyimi ile mümkündür. Mevcut sektörde ilgili iş kolunda daha önceki çalışma süreleri ve yoğunlukları, aldığı görev ve sorumluluklar, varsa önceki girişim deneyimleri kurulacak olan yeni bir girişimin başarısında etkin rol oynar [7].

Tekno-girişimci yeni fikirlere karşı objektif olmalıdır. İşletme içerisindeki en zor görevlerden biri; yöneticilerin yaratıcı, orijinal yeni fikirleri objektif bir biçimde değerlendirmesi durumudur. Bu fikirler rasyonel bir şekilde düşünülmeli; teknik olarak uygulanabilirliği, pazar potansiyeli ve işletmenin zayıf ve kuvvetli yönleri ile uyumu incelemeli; bu durumun bir fırsata, kazanca dönüştürülüp dönüştürülemeyeceği sorusunun doğru cevabı aranmalıdır. Yüksek teknoloji pazarları yapı itibarıyla yoğun rekabetin yaşandığı, talep, teknoloji ve pazar belirsizlikleri ile dolu ortamlardır. Fakat aynı zamanda yeni ürünlerle pazar ilk-öncü girenler için yüksek kâr getirisi de sağlayabilmektedir. Bu sebeple her yaratıcı fikir iyi analiz edilmelidir, aksi taktirde işletme bir dar boğaza sürüklenebilir.

Tekno-girişimci geniş bir vizyona sahip olmalı yoğun rekabet ortamında pazardaki tehditleri ve fırsatları, tüketici istek ve ihtiyaçlarını, işletmenin gelecekteki durumunu, hedeflerini ve yapılması gerekenleri iyi bir şekilde programlamalıdır. Tekno-girişimci işletme için gereken sermayeyi bulabilmelidir. Finansal kaynakların temini ise uygun işletme plan ve projeleri ile sağlanabilmektedir. Yatırımcıların ilk gözlemledikleri unsur verilen kaynakların hangi alanlarda kullanılacağı, işletmenin yeteneklerinin hangi ölçüde olduğu ve bir zaman planlamasıdır. Girişimci işletmenin her aşamasında planlamayla hareket etmelidir. Planlama işletme başarısında en önde yer almalıdır.

Tekno-girişimci aynı zamanda işletme içerisinde birbirine destek veren, tamamlayıcı ortak bir amaç için uyumlu çalışan takımlar inşa etmelidir. Teknoloji tabanlı işletmeler genellikle bürokrasinin az olduğu yoğunluklu olarak organik bir yapıya sahiptirler. Bu tip örgüt yapıları yenilik ve yaratıcılıkların daha çabuk işlerlik kazandığı ortamlardır. Ar-ge, üretim, pazarlama departmanlarının işletme başarısı için eş uyumlu olarak hareket etmesi firma başarısında zorunludur. İşletme içerisindeki farklı yetenek gruplarının ahenk içinde çalışmasında girişimciye önemli görevler düşmektedir. Bunun sağlanabilmesi ise uyumlu kişilik özelliği, iş alışkanlıkları ve yönetim tarzıyla işletme yönetim takımları arasında güçlü bir koalisyon oluşturmakla mümkündür [10].

Araştırmalar göstermektedir ki, yüksek teknoloji işletmelerinin kurucuları, genellikle faaliyet alanı belirli bir uzmanlaşma gerektirdiğinden benzer disiplinlerden gelmektedir. Fakat farklı disiplinlerden gelen kurucuların firma faaliyetlerinin başarısında tamamlayıcı rol oynadıkları da gözlemlenmektedir. Bu disiplinler yoğunlukla temel bilimler, mühendislik, işletme ve bu

alanların üstüne yüksek lisans derecesi olmaktadır [11].

IV. TEKNO-GİRİŞİMCİ EĞİTİMİ

Bilgi yoğun sektörlerde; ürün, teknoloji, üretim süreçleri ve pazar gibi unsurlarda yaşanan çok hızlı değişim ve gelişimler yeni işletme-yönetim bilgileriyle ivme kazanmakta ve farklı boyutlar almaktadır. Bu aşamada yüksek teknoloji ekonomisinin temel motoru olan teknik kökenli girişimcilerin güncel işletme anlayış ve uygulamalarıyla bütünleştirilmeleri zorunlu hale gelmektedir.

İşletmecilik bilgisi konusunda dünyada saygın bir yeri olan ABD'de girişimcilerin eğitimi konusu son dönemde daha bir ağırlık kazanmıştır. Üniversitelerde girişimcilik merkezlerinin sayısı artmakta, öğrenciler daha fazla yeni girişimcilik anlayış ve uygulamalarını içeren ders ve programlara rağbet etmektedirler [12]. Bu okullarda öğrenciler temel işletmecilik bilgilerinin yanında, şirket kurma ve hukuki düzenlemeler, iş-fizibilite planlarının hazırlanması, küçük-orta boy işletme yönetimi, sermaye kullanımı, endüstri analizi ve rekabet, iş büyüme ve genişleme yönetimi, proje odaklı çalışma, fırsat yönelimli yönetim vb. içerikli konulara eğilmektedirler [13]. Ayrıca girişimciler global iş dünyasının gerektirdiği iletişim ve liderlik becerilerini geliştirmekte sürekli olarak teorik ve pratik işletmecilik bilgilerini bütünleştirmekte ve yenilemektedirler [14].

V. SONUÇ

Yeni ekonomi şiddetle daha fazla girişimciye ihtiyaç duymaktadır. Artık sadece klasik üretim faktörlerini biraraya getiren girişimci özellikleri hızla değişmiş ve yeni bir kimlik kazanmıştır. Günümüzde bütün sektörler yüksek teknolojiyle gelişim göstermektedir. Bu alanlarda yeni bir iş sahası açmak belirli bir uzmanlık düzeyi, belirli bir birikim gerektirmektedir. Ayrıca teknik açıdan karmaşık bir bünyeye sahip olan yeni ekonominin iş faaliyetlerinde işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri çok zor hale gelmiştir. Yeni ekonomi, yüksek düzeyde bilimsel-teknik bilginin modern işletmecilik uygulamalarıyla entegrasyonunu talep etmektedir. Acımasız, kıyasıya rekabet ortamında teknik kökenli girişimciler ürettikleri ürün ve/veya hizmetin pazar açısından neyi ifade ettiğini hızlı bir biçimde sorgulamak durumundadırlar. Teknik kökenli girişimciler; işletmenin temel yeteneklerini, kuvvetli ve zayıf taraflarını, hedef pazar analizlerini, tüketici istek ve ihtiyaçlarını, pazarlama stratejilerini, finansal imkanlarını, insan kaynakları açısından ihtiyaçlarını vb. bütün temel işletmecilik bilgilerini iyi bir şekilde özümsemelidirler. Tüm bu konular işletme açısından hayati önem taşımaktadır.

Dünyada teknik kökenli girişimcilerin ekonomi içerisinde oynadığı rolün ciddiyetini ilk kavrayan ülkelerin başında ABD gelmektedir. Liberal ekonominin motoru sayılan girişimcinin çok hızlı bir biçimde değişen teknoloji ve işletmecilik uygulamaları karşısında yeniden tanımlanması ve desteklenmesi zorunlu olmuştur. Bunun için başta devlet kurumları olmak üzere, üniversiteler küçük orta ölçekli işletmeler için yeniden yapılanma hareketi başlatmışlar ve global rekabet ortamı için hazırlıklar yapmışlardır. Devlet, yeni iş sahalarının açılmasında altyapı desteğini, teşvikleri artırmış yeni finansal imkanlar ve düzenlemelerle kolaylaştırıcı rol oynamış, böylelikle girişimcilik potansiyelini özendirici uygulamalara hız vermiştir. Devlet düzenlemeleri ile birlikte paralel olarak eğitim nosyonu olan tüm resmi, yarı resmi ve özel kurumlar yeni ekonominin talep ettiği girişimci profili oluşturulması için üstlerine düşen görev ve sorumlulukları için planlamalar yapmışlardır. Bu amaçla iş hayatının her alanında sürekli eğitim programları başta olmak üzere "girişimcilik merkezleri", "girişimcilik enstitüleri", "girişimcilik yüksek lisans programları" vb. açılmış ve bu programların ülke geneline yayılması hedeflenmiştir. Geleceğin ekonomisinde özellikle yüksek teknoloji endüstrilerinde teknik kökenli girişimcilerin oynayacakları rolün öneminin artacağı bilinmektedir.

Türkiye açısından bir değerlendirme yapıldığında konu iki açıdan dikkat çekicidir. Birincisi ülke nüfusun büyük bir bölümü halen tarımla uğraşmaktadır. İkincisi ülke, yeni ekonomi için hazırlanabilecek genç ve iyi bir beyingücüne potansiyeline sahiptir.

Tarım ve hayvan işletmeciliği konusunda ülke içinde ciddi sıkıntılar yaşanmaktadır. Tarım ve hayvancılık konusunda modern üretim teknikleri halen tam anlamıyla geçerlilik kazanmamıştır. Oysa ki, gelişmiş ülkelerde biyoteknoloji ve genetik alanlarındaki bütün gelişmeler çok çabuk uygulama imkanı bulmaktadır. Böylelikle daha az tarımsal istihdam ile daha büyük bir tarımsal çıktıya sahip olunmakta, ülke ekonomisine pozitif katkılar sağlanmaktadır. Gelişmiş ülkeler açısından yeni teknolojilerin tarımda uygulanması olumlu olduğu kadar olumsuz yansımaları da ortaya çıkarmaktadır. Yeni teknolojiler daha hızlı ve daha fazla ürünler üretip insan sağlığına önem veren çevre ile dost olarak düşünülürken birtakım yanlış uygulamalar sonucu problemleri tarafları da ortaya çıkmaktadır. Örneğin hayvancılıkta daha fazla ve daha çabuk yöntemlerle et elde etmeyi amaçlayan teknikler sonucu deli dana hastalığı meydana gelmiştir. Ayrıca bitkilerde uygulanan teknolojilerin hormonlu ürünlerle insan sağlığı açısından birtakım sorunları da beraberinde getirmektedir. Türkiye'nin tarım ve hayvancılık endüstrilerinde yaşanmakta olan değişimi hızlı bir biçimde algılaması ve yeni düzenlemelere gitmesi gerekmektedir. Yakın gelecekte bilimin bu alandaki yansımalarıyla dışarıdan daha fazla ürünün daha düşük fiyatlarla iç pazara nüfuz etmesi ülke ekonomisi ve

tarımdaki istihdam açısından ciddi tehlikelere yol açabileceği düşünülmektedir.

Konunun ikinci önemli boyutu ülkemizin hızlı nüfus artışı ve bu nüfusunun eğitimidir. Yeni ekonomi daha fazla kalifiye elemanı istihdam etmekte ve kalifiye olmayan elemanları ise dışarıda tutmaktadır. Dünya ekonomisi içerisinde özellikle bilgisayar, iletişim, enformasyon alanında büyük iş fırsatları bulunmaktadır. Genç nüfus potansiyeli iyi yönlendirilmediği takdirde aynı zamanda büyük bir tehlike anlamını da taşımaktadır. Bu entellektüel potansiyel hızlı bir şekilde yüksek teknoloji temelli iş sahaları için hazırlanmalıdır. Örneğin teknik kökenli girişimcilik açısından Hindistan'ın yazılım teknolojileri konusundaki oynadığı rol gözden kaçırılmamalı iyi bir model olarak incelenmelidir. Diğer taraftan gelişmiş ülkeler, temel bilimler, mühendislik, tıp vb. konularda yetişmiş insanlara kucak açmaktadırlar. ABD, yüksek teknoloji endüstrilerinin gelişiminde sürekli yeni beyinlere ihtiyaç duymakta ve bu konuda özendirici çalışmalar yapmaktadır. Türkiye beyingöçü konusunda önlemler almalıdır.

Global ekonomi içerisinde iletişim teknolojileri yardımıyla her alandaki gelişmeyi takip etmek mümkündür. İnternet, gelişmekte olan ülkeler açısından yeni iş alanları, yeni fırsatları sunabilmektedir. Dünyanın her köşesindeki tüketicilere ve işletmelere ulaşmak hiç olmadığı kadar kolaydır.

Türkiye'de özellikle küçük-orta boy ölçekli işletmelerin ekonomideki gücü büyüktür. Bu ölçekte faaliyet gösteren işletmelerde uzun dönemli rekabetçi perspektifin yeterince olmadığı bilinmektedir. Oysa ki, ülkemizin şiddetle ihtiyacı olan etkin ve verimli iş sahalarının yaratılabilmesinde ve mevcut işletmelerin de artan rekabet ortamında ayakta kalabilmelerinin sağlanmasında işletmecilik bilgisinin ayrı bir önemi bulunmaktadır.

Geleceğin bilgi yoğun sektörlerinde özellikle temel bilimler, mühendislik vb. disiplinlerden gelen kişilerin "işletmecilik bilgisi" ile bütünleştirilmeleri gerekmektedir. Bu alandaki temel görev ve sorumluluklar konuyla ilgili bütün resmi, yarı resmi ve özel kurumlar arasında bir eş uyum içerisinde yani bir plan ve koordinasyon dahilinde paylaşılmalıdır. Bu kapsamda; Sanayi ve Ticaret Bakanlıkları, KOBİ İdari Üniteleri, Devlet Planlama Teşkilatı, Sanayi ve Ticaret Odaları, Milli Produktivite Merkezi, kredi kurumları, üniversiteler, enstitüler vb. unsurlar önemli yapı bileşenlerini teşkil etmektedirler.

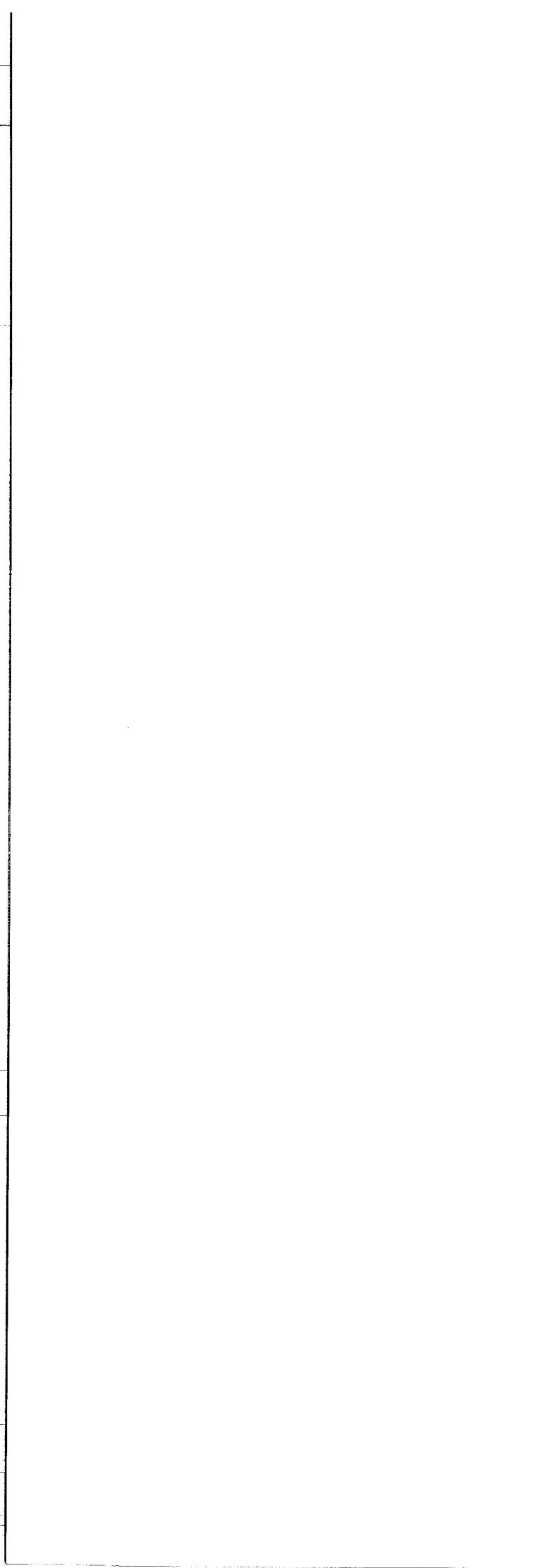
Yeni ekonomik düzende başta üniversitelerimiz olmak üzere konuyla ilgili tüm kurumlar "yeni girişimcilik modelleri ve küçük-orta ölçekli işletme yönetimi" konusundaki çalışmalara daha fazla yer vermelidirler. Yetişmiş beyin gücü açısından önemli bir potansiyele sahip olan ülkemizin yeterli sermaye birikimi, işletme-yönetim bilgisi, uygun altyapı, devlet teşvik ve

düzenlemeleri gibi faktörler bir araya getirildiğinde rekabetçi avantajını elde etmesi ve arzu edilen ekonomik seviyeye gelmesi kuşkusuzdur.

KAYNAKÇA

- [1] Akat, İlter; Budak, Gönül; Budak, Gülay, **İşletmeYönetimi**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1994.
- [2] Erdal, Murat, **Yüksek Teknoloji Ürünleri Pazarlaması ve Türkiye Elektronik Sektöründe Bir Uygulama**, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2000, ss.71-76.
- [3] -----, "What is Technopreneurship", Singapur National Science Technology Board, <http://www.nstb.gov.sg/ntsb/web/homepage>, Erişim Tarihi:21 Haziran 1999, Sayfa Sayısı:8.
- [4] Knight, Russell M., "Cyberpreneurship or Entrepreneurship on the Internet", **ausweb99**, <http://www.scu.edu.au/sponsored/ausweb>, Erişim Tarihi: 16 Ağustos 2000.
- [5] Hayward, James A., "Biotechnology Transfer", **Cosmetics & Toiletries**, Vol:10, May 1995, ss.51-57.
- [6] Roberts, Edward B., **Entrepreneurs in High Technology: Lessons From MIT and Beyond**, Oxford Univ. Press, Oxford,1991.
- [7] Hisrich, Robert D., "Factors Affecting The Development and Marketing Of High Technology Products", **Managing the High Technology Firm Conference**, The Graduate School of Business University of Colorado, 13-15 Ocak 1988, ss.267-272.
- [8] Czuchry, Andrew J.; Zimmerer,Thomas W., "Technology Maturation :The Missing Element in the Development of High-Tech Entrepreneurship", <http://www.alliedacademies.org/archieve/aej/ee1-1/paper2.html>, Erişim Tarihi: 26.6.1999, Sayfa Sayısı:16.
- [9] Bruton, Garry D.; Rubanik, Yuri, "High Technology Entrepreneurship in Transitional Economies : The Russian Experience", **The Journal of High Technology Management Research**, Fall 1997, ss.214-224.
- [10] Hull, Frank; Slowiski, Gene; Collins, Paul, "Entrepreneurial Strategies For Effectively Partnering With Corporations in High-Technology: A Preliminary Analysis", **Managing the High Technology Firm Conference**, The Graduate School of Business University of Colorado, 13-15 Ocak 1988, ss.200-208.

- [11] Dunkelberg, William C.; Cooper, Arnold C., "Hi-Tech Entrepreneurs: Backgrounds, Characteristics and Objectives", **Managing the High Technology Firm Conference** , The Graduate School of Business University of Colorado, 13-15 Ocak 1988, ss.195-200.
- [12] Thompson, John L., "The World Of The Entrepreneur – A New Perspective", **Journal of Workplace Learning : Employee Counselling Today**, <http://www.emerald.com>, Vol:11, Issue:6, 1999.
- [13] Jack, Sarah L.; Anderson, Alistair, "Entrepreneurship Education Within The Enterprise Culture Producing Reflective Practitioners", **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Vol:5, Issue 3, 1999.
- [14] Leitch, Claire M.; Harrison Richard T., "A Process Model For Entrepreneurship Education and Development", **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Vol:5, Issue 3, 1999.



AİLE ŞİRKETLERİNDE STRATEJİK PLANLAMA ve AİLE ŞİRKETLERİNE ÖZGÜ PLANLAR

Ebru KARPUSOĞLU

İ.Ü., Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu, Dr.

Abstract: For Family Businesses not only the strategically planning and realizing the application of these plans but also family, inheritance, successors, retirement and strategic contingency plans, peculiar to Family Businesses and in coherence with other elements of strategically planning play a key role in transferring their existence to the following generations and improving their institutionalisation levels.

I. GİRİŞ

Günümüzde rekabet koşulları sürekli değişmekte ve yoğunlaşmakta; çok yönlü ve sürekli iletişim ihtiyacı artmakta; teknolojiler hızla gelişmekte; mamule, pazara, rakiplere vb. ilişkin araştırmaların sürekli yapılması vazgeçilmez olmakta; bilgi çok çabuk eskimekte ve yerel ve bölgesel düşünmekten ziyade global düşünmek zorunlu hale gelmektedir. Aile Şirketleri bir taraftan, söz konusu durumlara uyum sağlamak ve önceden tahmin etmek ve devamlı analizler yaparak stratejiler geliştirmek ve varlıklarını sürdürmeye çalışmakla beraber, bir diğer taraftan, Aile Şirketi olmalarının getirdiği handikaplarla da mücadele etmek durumundadırlar. Bilindiği üzere Aile Şirketlerinin en ayırt edici yönlerinden biri, işletme stratejileri üzerinde aile kültürünün açıkça etkili olması ve aile ilişkilerinin, iş ilişkilerinin önüne geçebilmesidir. Bu nedenle Aile Şirketleri uzun vadeli (gelecek ile ilgili) plan ve kararlarında işletmenin geleceği ölçüsünde, ailenin geleceğini de dikkate alma eğilimi taşımaktadırlar.

II. AİLE ŞİRKETLERİNDE STRATEJİK PLANLAMA

Bu çalışmada; Aile Şirketlerinde stratejik planlama sürecinin izleyeceği aşamalar, bu şirket türü için yapılacak stratejik nitelikteki planlar, Aile Şirketi olmayan şirketlerin planlarından farklı olan hususlar ve stratejik plan dışında, Aile Şirketlerinin karakteristiklerine uygun ve kendilerine özgü plan ihtiyaçlarının neler olduğu konularının detaylı biçimde irdelenmesi amaçlanmaktadır.

II.1. Aile Şirketlerinde Stratejik Planlamanın Yeri ve Önemi

Günümüz rekabet ortamının çok hızlı biçimde değiştiği bilinen bir gerçektir. Böylesine dinamik ve hızlı değişen bir ortam, özellikle aile inanç ve değerlerinin ön planda olduğu Aile Şirketleri açısından ciddi bir rekabete adaptasyon sorununu da beraberinde getirmektedir. Bu durum ülkemizin geleneksel bağlılık ve ataerkil aile yapısını esas alan kültürü dikkate alındığında, Türk Şirketleri açısından daha da önem kazanmaktadır. Diğer bir deyiş ile, Aile Şirketi olan kurumlar ---- genelde tüm dünyada ve özellikle de ülkemizde ---- Aile Şirketi olmayanlara nazaran çok sayıda sorunla mücadele etmek durumunda kalmaktadırlar. Özetle ifade etmek gerekirse Aile Şirketlerinin ömürlerinin Aile Şirketi olmayanlara oranla çok daha kısa olduğu söylenebilir. Genel olarak bakıldığında Aile Şirketlerinin 1/3'ünden biraz fazlasının ikinci jenerasyona devredebildiği, üçüncü jenerasyona ulaşabilenlerin ise, bu oranın ancak yarısını teşkil ettiği görülmüştür [1]. Bu duruma bir de yukarıda vurgulanan Türk kültürünün özellikleri eklendiğinde, Aile Şirketlerinin varlıklarını nesiller boyunca sürdürmede ne denli zorlandıklarını açıkça görmek mümkün olacaktır.

Amerika'da 1640 yılında kurulup bugün 12. jenerasyon tarafından yönetilen firmalara rastlanırken (Tuttle Market Gardens), Türkiye'de en eski Aile Şirketinin 1870 yılında kurulduğu ve ancak 4. jenerasyona ulaşabildiği bir gerçektir. Türk ve Amerikan Aile Şirketleri karşılaştırıldığında, Türk Aile Şirketlerinin varlıklarını koruma ve sürdürme problemi açıkça ortaya çıkmaktadır. Keza Türkiye'deki en eski ve nesiller boyu devam etmeyi başaran Aile Şirketlerinin boza (Hacı Bozanoğulları), kahve (Kurukahveci Mehmet Efendi) ve helva (Çögenler Helvacılık) gibi geleneksel ürünlere yönelik firmalar olmaları da, işletme mevcudiyetinin sürdürülmesinde kültüre uygun bir pazarda yer almanın etkisini göstermektedir.

Aile Şirketlerinin varlıklarını sürekli kılamama nedenlerinin temelinde, şirketlerin genelde kurumsallaşmayı başaramamalarının veya kurumsallaşma düzeylerini yeterince yükseltememelerinin yattığı görülmektedir. Kurumsal bir yapıya sahip olmak; aile ve iş ilişkilerinin birbirlerinden ayrılmasını; stratejik

planlama yapılmasını; Aile Şirketlerine özgü miras, varis, emeklilik, kuzen, acil durum planlarının mevcudiyetini; bir astın bir üste bağlı olmasını; aile üyesi yöneticiler ile profesyonel yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının birbirlerine denk olmasını; asta uygun motivatörlerin kullanılmasını; sürekli ve çok yönlü bir iletişim sisteminin kurulmasını; işi yavaşlatmayan ve standartlardan sapmaları gecikmeden gösteren bir denetim sisteminin mevcudiyetini gerekli kılmaktadır [2]. Bununla birlikte, kurumsallaşmada etkili olan faktörlerin başında planlama gelmektedir. Diğer bir değişle, Aile Şirketlerinin kurumsallaşma yönünde atmaları gereken en önemli adımın amaçlarına uygun stratejik planlamayı gerçekleştirmeleri ve buna bağlı olarak geleceği düzenleyen emeklilik, aile, acil durum, kuzen, miras ve varis planlarını hazırlamaları olduğu söylenebilir. Aile Şirketleri stratejik planlama yapmak suretiyle bir taraftan kendilerini sorgulamak, diğer taraftan da dış çevre koşullarını dikkate almak durumunda kalacaklardır. Stratejik bir planın şekillenmesini sağlayan aşağıdaki soruların cevapları Aile Şirketlerinin hem kendi misyon, vizyon ve değerlerini açık ve net hale getirmelerini, hem de işletme dışı çevresel koşulları proaktif bir anlayışla dikkate almalarını sağlayacaktır [3]. Girişimcinin işte benimsediği ve çocuklarının da çalışan yetişkinler olduklarında benimsemelerini istediği temel değerlerin neler olduğu?; Yarın farklı bir alanda yeni bir girişime başlanacak olsa; sektör ne olursa olsun hangi temel değerlerin yeni örgütte de yerleşik kılınmasının gerektiği?; Rekabette dezavantaj haline gelse bile hangi değerlerin korunacağı?; X hizmetlerinin ne için verileceği, X ürünlerinin ne için üretileceği?; Şirketin çalışanlarca nasıl görünmesi gerektiği [4]?; İşletme varlığının temel amacının ne olduğu?; Ortaklara karşı sorumlulukların neler olduğu?; Temel müşterilerin veya kilit piyasa bölümlerinin hangileri olduğu ya da olması gerektiği?; Bugün ve gelecekteki temel ürün ve hizmetlerin hangileri olduğu ya da olacağı?; Başlıca ekonomik sorumlulukların neler olduğu ya da olması gerektiği?; Firmanın temel inançları, değerleri ve ideallerinin neler olduğu [5]?

Dolayısıyla, Aile Şirketlerinin gelecekte kendilerini görmek istedikleri noktayı bugünden belirlemeleri ancak stratejik planı şekillendiren bu soruların cevaplanmasıyla mümkün olabilecektir. Sonuç itibarıyla, stratejik planlama ile Aile Şirketleri karşılaştıkları fırsatları amaçlar dahilinde ele alarak; mevcut koşulları kendilerine fırsat yaratacak şekilde yönlendirebilecekler ya da olası tehlike ve tehditleri önceden tahmin ederek bünyelerini dış çevre koşullarının olumsuz etkilerinden koruyabileceklerdir. Son olarak, çevre koşullarını ve bu koşullardaki değişim ve gelişmeler karşısında organizasyonun avantajlı ve dezavantajlı yönlerini tespit ederek; elde ettikleri verileri firmanın vizyonu ve amaçları doğrultusunda örgütsel sistemleri kurmak veya mevcut sistemlerini revize etmek için kullanabileceklerdir [6]. Belirtilen işlevleri yerine getiren

Aile Şirketlerinde, iş ve aile kültürü birbirlerinden ayrılarak; iş değerlerinin aile değerlerine nazaran öncelik taşımasında ve dolayısıyla, şirketlerin kurumsallaşma düzeylerinin yükseltilmesinde önemli bir adım atılması mümkün olabilecektir.

II.2. Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama Üzerinde Etkili Olan Unsurlar

Daha önce de bahsedildiği üzere aile kültürü, işletme kültürü üzerine önemli ölçüde etki etmekte ve hatta, zaman zaman işletme kültüründen çok daha fazla önem kazanabilmektedir. Dolayısıyla, bu şirketlerde yapılan stratejik planlamada Aile Şirketi olmanın getirdiği pek çok özgün unsurun etkileri açıkça görülebilmektedir. Aile Şirketlerinin stratejik planlama yapmalarında etkili olan söz konusu unsurlar dokuz ana başlık altında sıralanabilir.

II.2.1. Aile Kültürü (Geçmişi, İnançları, Değerleri, İstekleri ve İhtiyaçları)

Aile geçmişinin, inançlarının, isteklerinin ve ihtiyaçlarının stratejik plan üzerinde büyük etkisi olduğu bilinen bir gerçektir. Diğer taraftan ailenin ve her bir aile üyesinin işletmeden beklentileri de farklılık arz edebilir. Dolayısıyla başta işletme vizyonu ve amaçları olmak üzere, şirket politikalarının ve stratejilerinin; söz konusu inançlar, değerler ve ihtiyaçlar göz önünde tutularak belirlenmesi bir gerekliliktir. Örneğin, ailede tasarruf etme, doğruluk ve dürüstlük önemli değerler arasında ise, işletmede de doğruluk ve dürüstlük temel değerler içerisinde ele alınabilecek ve şirket vizyonu bu değerler çerçevesinde şekillenebilecektir.

II.2.2. Girişimcinin (Kurucunun) İnançları, Değerleri, İstekleri ve İhtiyaçları

Girişimcinin inançları, değerleri, düşünceleri ve amaçları; şirket amaçlarının, vizyonunun, kurallarının kısacası işletme kültürünün ve doğal olarak stratejik planın üzerindeki en belirleyici unsurdur. Girişimcinin (CEO'nun) vizyonu, şirket amaçlarının ve stratejilerinin yanısıra, uzun dönemli stratejik planlama, temel politikalar, vazgeçilmesi mümkün olmayan değerler ve Aile Şirketlerine özgü varis, miras, aile, emeklilik, acil durum ve kuzen planları üzerinde de etkilidir. Dolayısıyla, kurum geleceğinin büyük ölçüde girişimcinin düşünceleri, kişiliği ve değerleri ile şekilleneceği söylenebilir.

II.2.3. Duygu-Mantık İlişkisi

Aile Şirketlerinde aile bağlarından kaynaklanan duygusallık ile iş ilişkilerinden kaynaklanan mantıklılık durumlarının zaman zaman birbirleriyle çeliştiği gözlenmektedir. Aile üyelerinin lehine kararlar alınması,

aile üyelerinin harcamalarına sınırlama konulmaması, işe alma ve yerleştirme ile terfilerde kan bağıının ve güvenilirliğin, bilgi ve yetenekten önemli olması gibi uygulamalar; amaçlar ve stratejik planlamanın, duygusallık boyutunun etkisinde kalınarak düzenlendiğinin ve dolayısıyla uygulamada da duygusallık boyutunun ön plana çıkabildiğinin açık bir göstergesidir. Ayrıca girişimcinin şirketi kurmasından önce ya da kuruluş yıllarında yaptığı işi iyi bilmesi ya da bu işi severek yapması nedeniyle, şirkette de aynı işi üstlenmek istemesi ya da bu işi sevdiği veya güvendiği bir kişiye yeteneğine bakmaksızın veya işin önem ve önceliğini dikkate almaksızın devretmesi; ilk kurduğu şirkete, şirket zararda olsa bile aşırı bağlılık hissetmesi ve dolayısıyla şirketin faaliyetini sürdürmesi için diğer şirketlerden kar transferi yapması mümkündür. Şirket karlılık amacına büyük önem verse bile, zarar eden firmanın kapanmak istenmemesi ve hatta firmanın zarar ettiğini ve kapanması gerektiğini söyleyenlerin girişimciye karşı gelen asiler olarak nitelendirilmesi duygu-mantık çelişkinin en güzel örneklerinden birisidir.

II.2.4. Sahip Olunan (Mevcut) Ortaklık Şekli ve Oranları

Şirket amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için stratejik planlamanın yapılması esnasında üzerinde durulması gereken bir diğer konu, ortaklık yapısıdır. Büyük ortağın kendi isteklerini ve ihtiyaçlarını ön plana alması, küçük ortağın işi yönetmesinden ziyade sadece yatırımcı ortak olarak nitelendirmesi ile ortaklar arasındaki kişilik ve düşünce farklılıkları gibi sorunlar, amaçlar ve stratejik planlama üzerinde kendisini şiddetle hissettirebilir. Potansiyel müşterilerin ve tedarikçilerin kim olacağı?; Satılacak ürünlerin veya sunulacak hizmetlerin hangileri olacağı?; Teknik yardımın alınıp alınmayacağı?; İşletmeyi gelecekte kimin yöneteceği?; Potansiyel problemlerin neler olacağı veya nelerden kaynaklanabileceği?; Gelecekteki ürünler ve hizmetler için gerekli olan lisanslar ve izinlerin neler olduğu?; Ne gibi prosedürlerin izlenmesi gerektiği? gibi konular üzerindeki anlaşmazlıklar şirket politikalarını, stratejilerini dolayısıyla sürekliliğini olumsuz yönde etkileyen hususlar arasında sayılabilir.

II.2.5. İşletmedeki Kilit Kişiler ve İlişkiler

Aile Şirketlerindeki kilit ilişkiler stratejik kararların alınmasından, uygulanmasına kadar şirketin her bir faaliyetinde kendisini hissettirir. Üretilmesi planlanan ürünler, girilmesi düşünülen pazarlar, hedef müşteri kitlesi ve potansiyel tedarikçiler ile ilgili kararların alınması esnasında işlerden ziyade ilişkilere önem verilebilir ya da kişiler ilişkilerini kullanarak kendi istekleri doğrultusunda kararlar alınmasını sağlayabilirler. Kan bağı ile aileye dahil olanlar ile evlilik yoluyla aileye

dahil olanlar; girişimcinin çocukları ile girişimcinin kardeşinin çocukları ya da birinci nesil ile ikinci nesil kendi aralarındaki yoğun ilişkileri kullanmak suretiyle şirketin geleceğini yönlendirebilirler. Dolayısıyla şirket amaçlarının belirlenmesinden stratejik planların yapılıp uygulamaya geçirilmesine kadar her bir kararda kritik ilişkiler dikkate alınıp, bu ilişkilerin stratejik planı olumsuz etkilemesine izin vermeyecek önlemlerin alınmasına çalışılmalıdır.

II.2.6. Aile Üyeleri ile Girişimcinin Stratejik Planlamaya Bakışları

Aile üyeleri ile girişimcinin stratejik planlamaya bakışları, aile kültürünün ve girişimcinin etkisi altında kalabilir. Proaktif kişilik özelliklerine sahip bir girişimci uzun vadeli düşünür, sistematiktir, değişimleri ve gelişmeleri takip eder ve fırsatları kendi yaratır, tehditlere karşı önlemini alır. Dolayısıyla, proaktif kişilik özelliklerine sahip girişimcilerin yönettikleri kurumlar iç ve dış çevredeki değişimleri yakından izleyerek zaman zaman bu değişimlere adapte olmayı, zaman zaman da değişimleri etkilemeyi kolaylıkla başarabilirler. Bu noktadan hareketle proaktif girişimcilerin stratejik planlamayı destekleyecekleri ve uygulamaya geçirecekleri söylenebilir. Sistemli, planlı ve programlı yaşama alışkanlığı bulunan ve aileye katılan her bir üyeye gününbirlik yaşama alışkanlığından ziyade, planlı yaşama alışkanlığını kazandıran ailelerin de, proaktif yöneticiler gibi, stratejik planın yapılmasını ve uygulanmasını destekleyecekleri ifade edilebilir.

II.2.7. Şirkette ve Ailede Üstlenilen Roller

Aile şirketlerindeki rollerin ve beklentilerin içiçe geçmiş olduğu görülür. Genel olarak Aile Şirketlerinde üç temel rol biçimi olduğu söylenebilir:

- a)Aile (yasal eş, çocuk, kuzen, amca, kardeş vb.)
- b)Girişimci (sermayedar)
- c)İşletme mensubu (profesyonel yönetici, işgören, danışman vb.).

Örnek vermek gerekirse aile üyeleri işletmeyi aile kimliğinin ve mirasının önemli bir parçası ve isteklerini karşılayabilmelerine olanak sağlayan bir finansman aracı olarak görürler. Aksine profesyonel yöneticiler, işletmeyi gelişme ve ekonomik başarı için bir araç olarak algılayıp, kariyerleri için gerekli olduğunu düşünürler. Nihayet girişimci ise, işletmeyi adaletli geri dönüşümü sağlayan bir yatırım aracı olarak görme eğilimindedir [7]. İçiçe geçmiş rolleri bünyelerinde barındıran Aile Şirketlerinin sağlıklı çalışan roller sistemine sahip olabilmeleri için, söz konusu roller arasında sürekli bir iletişim kurulması, aileden olmayan çalışanların dikkate alınması, aileden olsun ya da aileden olmasın tüm çalışanların eğitiminin önemsenmesi ve bunun için de aileye ve işletmeye uygun

bir vizyon oluşturulması gereklidir [8]. Roller sistemin bütünleştirilmesinde dört kritik unsurdan söz edilebilir: a)Yönetimin organize edilmesi ve geliştirilmesi, b)İşletme sahipliğinin yönetilmesi, c)Gelecekteki yönetimin tanımlanması ve d)Vizyon belirlenmesi ve geliştirilmesi[9]. Sayılan unsurların başarıyla gerçekleştirilebilmesi için öncelikle işletmenin ve girişimcinin mevcut durumlarının tespit edilmesi ve değerlendirilmesi gerekecektir. Bunun için işletmenin nereye gitmekte olduğu? Profesyonel şirketlerin sahip oldukları avantajların neler olduğu? Global dünyada ne derecede rekabet edilebileceği? Aile Şirketi olmanın gelişmeye engel teşkil edip etmediği? Ediyor ise, ne şekilde bir engelleme ile karşılaşıldığı? gibi sorulara cevap aranmalıdır. Ayrıca bir tepe yöneticisi olarak sahip olunan başarıların hangileri olduğu? Çalışma arkadaşları ile ilişkilerin ne durumda olduğu? Aile desteğinin ne kadar olduğu? Anne, baba, çocuk, kardeş, patron, yönetici; danışman dengesinin ne olduğu ve bu dengenin nasıl kurulduğu? gibi soruların da cevaplanması gereklidir. Yukarıdaki soruların cevaplanması stratejik planlamanın etkinliğini arttıracak ya da azaltacak kritik bir hususu teşkil edecektir.

II.2.8. Ailen Olan ve Aileden Olmayan Yöneticiler Arasındaki İlişkiler

Aileden olan ve aileden olmayan yöneticilerin iş ve işletmeye bakışları genellikle birbirlerinden farklıdır. Aileden olan yöneticiler işletmeye çoğunlukla aile birliğinin ve bütünlüğünün sağlanması ve aile gelirinin devamlı olması açısından bakarlar ve kuruma gönülden bağlanırlarken, aileden olmayan yöneticilerin genellikle işletmeyi, sadece emeklerinin karşılıklarını aldıkları ve sosyal statü elde ettikleri bir araç olarak gördükleri bilinmektedir. Ayrıca profesyonel yöneticiler, firmaya karşı duygusal bağa sahip olmadıkları ve işlerini profesyonelce yürütme gayretinde buldukları için, stratejik planlamayı, aile üyelerinden daha fazla önemseme eğiliminde olabilirler. Keza aile üyesi olmayan yöneticilerin kuruma dışarıdan gelmeleri, değerlemelerinin daha objektif yapılmasını ve Aile Şirketlerindeki uygulamaları diğer kurumlar ile mukayese etme şanslarının yüksek olmasını sağlayan ve stratejik planlama için önem teşkil eden faktörler arasında düşünülebilir.

II.2.9. Ailenin Toplumdaki İmajı

Kurumun sahipliği olumlu imaja sahip bir ailenin elinde ise, bu avantaj işlerin yürütülmesi sırasında da kullanılabilir. Tedarikçiler, müşteriler, alacaklılar vb. kuruma inanırlar ve güvenirlere. Dolayısıyla, kurum stratejik planlama yaparken hedef kitleyi daha kolay etkileyebilir, mevcut ve gelecekteki ürünlerin tespitinde, fiyatlandırılmasında ve satışında risk daha az olduğu için yenilikçi stratejileri kolaylıkla uygulayabilir. Ayrıca bu

şirketler için bankalardan ve diğer fon temini kuruluşlarından uzun vadeli ve düşük maliyetli fon temin etmek ve işletmenin finansal darboğaz yaşamaması durumunda da bu kuruluşların toleranslı davranışları ile karşılaşmak da mümkündür. Bununla birlikte, ailenin toplumda olumlu bir imajı olması belirtilen avantajlarının yanısıra kurumun üzerine ek bir sorumluluk da yükleyecektir. Ürettiği ürünler ya da sunduğu hizmetler ile beraber işletmenin sosyal sorumlulukları da artacaktır. Dolayısıyla, stratejik planlama yapılırken bu sorumluluklara da yer vermek gerekecektir.

Dikkatle üzerinde durulacak olursa, Aile Şirketlerinde, yukarıda belirtilen dokuz faktörün stratejik planlama üzerinde önemli etkileri olduğu anlaşılacaktır. Aile Şirketi olmayanlara nazaran Aile Şirketlerinde, gerek vizyon ve amaçların tanımlanması sırasında, gerek mevcut durumun analizi esnasında gerekse de şirket amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için yapılmasına karar verilen planların ya da uygulanmasına karar verilen stratejilerin ve politikaların icraata geçirilmesi durumunda yukarıda bahsedilen faktörler ve bu faktörlerin olası etkileri göz önünde bulundurulmalıdır. Ancak bu sayede, Aile Şirketlerinde uygulanan stratejik planların etkinliği sağlanabilir ve yapılan çalışmaların verimliliği artırılabilir.

II.3. Aile Şirketlerinde Stratejik Plan Oluşturmada Dikkate Alınması Gereken Hususlar

Stratejik plan, işletme varlığının sürekli olması ve işletmenin kurumsal kimlik kazanması ile çok yakından ilgilidir. Burada üzerinde durulması gereken en önemli husus, Aile Şirketlerinde yapılan stratejik planın üzerinde aile inanç ve değerlerinin etkili olduğunu kabul ederek hareket tarzını buna göre belirlemektir [10]. Stratejik plan yapılırken aile yokmuş gibi davranıldığı takdirde stratejilerin uygulanması tehlikeye girer. Aynı şekilde, sadece aile normlarının mevcudiyeti de işletmenin varlığını tehlikeye atan bir diğer unsurdur. Dolayısıyla, kurum misyon ve vizyonunun belirlenmesinde ve uzun vadeli planların yapılmasında aile ve işletme unsurları birarada bulundurulmalıdır. Aile Şirketlerinde aile değerleri işletme stratejisi üzerinde etkili olduğundan, misyon ve vizyonun kabul oranı diğer şirketlere göre daha yüksektir. Ancak, aile inanç ve değerlerinin işletme çıkarlarının önüne çıkartılmaması gereklidir [11]. Örneğin, ailenin işletme gelirlerinden yararlanmasına ilişkin bir politika oluşturulmalı ve bu politikada işletme ihtiyaçlarına öncelik tanınmalıdır. Aile Şirketlerindeki stratejik plan ile ilgili bir diğer nokta, girişimcinin duygusal ve bilişsel taleplerinin strateji üzerinde etkin olduğu hususudur. Yani girişimcinin düşünceleri ve amaçları, kurumla ilgili kararların verilmesinde etkili rol oynar. Özetle bu şirketlerde aile ile strateji arasında denge kurulmasındaki zorluk şirketin kurumsal kimliğe bürünmesini olumsuz yönde etkileyen faktörlerin başında gelir.

Aile Şirketlerinde, stratejik planlama yapılırken dikkat edilmesi gereken ve stratejik planlama üzerinde etkili olan dört farklı kriterden söz edilebilir. Bu kriterlerden ilki duygu-mantık ilişkisidir. Bu ilişki türünde stratejik planlama ve karar vermede profesyonel yöneticilerden yararlanılmadığı takdirde kararın duygusal boyutunun ön plana çıkması üzerinde durulur. İkinci kriter sahip olunan ortaklık payları-işletme stratejisi ilişkisidir. Bu kritere göre kurumdaki ortaklık oranları ve sermaye yapısı stratejik planı önemli ölçüde etkiler. Planlama yapılırken finansal yapı kadar hisse oranları ve hisse sahipleri de dikkate alınmalıdır. Üçüncü kriter işletmedeki anahtar ilişkilerin belirli bir düzene konulması ile ilgilidir. Burada işler ile ilişkiler arasında bir denge sağlanmasından bahsedilir. Eğer bu denge sağlanır ise aile ilişkileri amaçlara ulaşmada destekleyici birer unsur olur. Son kriter ise aile üyeleri ve liderlerin strateji belirleme ve uygulama sürecini hızlı bir şekilde sonuçlandırmaları ile ilgilidir [12]. Şirket misyonunun ve vizyonunun belirlenmesinde ve uzun vadeli planların yapılıp uygulanmasında aile üyelerinin sorumluluğu büyüktür. Ayrıca stratejik planların etkin şekilde uygulanmasında aile üyeleri kadar profesyonel yöneticiler de önemli bir fonksiyonu üstlenirler ve bu kişiler birbirlerini uzun zamandan beri tanıdıkları ve birbirlerinin düşünce yapılarını bildikleri için, şirkette hızla karar alınır.

II.4. Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama Süreci

Şirketlerin yaşam sürelerine bakıldığında, ülkemizde yeni kurulan şirketlerin %48'inin ilk beş yıl içerisinde faaliyetlerini sona erdirmek durumunda kaldıkları, küçük ve orta ölçekli işletmeler için ise bu oranın 1986 yılı için %64, 1987 yılı için %56 ve 1988 yılı için %55 oranına geldiği görülmektedir [13]. Ülkemizdeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin %94.1'inin Aile Şirketi [14] olduğu göz önüne alınacak olursa, konunun önemi daha da açık bir şekilde görülecektir.

Stratejik planlamanın ilk basamağı stratejiye temel oluşturan vizyonun, misyonun ve amaçların formüle edilmesidir. Misyon, organizasyonun var olma nedenidir ve işletmenin temel amaçlarını ve değerlerini tanımlar. İşletmenin ürünleri ya da hizmetleri, müşteri ile ilgili politikaları, firmanın sorumlu olduğu coğrafi alanları, kurumun karşılaştırmalı avantajları işletmenin kullandığı temel teknolojileri ve firmanın kamuoyuna genel olarak vermek istediği imajı ile ilgili bilgileri içerir [15]. Misyonun diğer bir parçasını oluşturan temel değerler ise, şirket için dezavantaj haline gelse bile korunan, çocukların da çalışma hayatlarında sahip olmaları istenen ve bütün herkesten ve her şeyden önemli olan ilkelerini kapsar [16]. Vizyon ise, tasarlanan gelecek ve büyük, zorlu ve cesur amaçlar ile ilgilidir. Büyük, zorlu, güçlü ve cesur amaç bölümü işletmenin ulaşmaya çalıştığı genel sonuçlar iken, hedefler de amaçlara ulaşmak için gerekli olan ara dönemdeki aşamalardır. Amaçlar işletmenin planlarına yol gösteren unsurlardır ve aynı zamanda

hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını yönetime bildiren birer araçlardır. Aile Şirketlerinde stratejik planlama icra edilirken (yani misyon, vizyon, amaçlar ve hedefler belirlenir ve uygulamalar bu doğrultuda gerçekleştirilirken) diğer Aile Şirketlerinin başarı ve başarısızlık nedenleri, iş ve aile değerleri, aile bireyleri ve profesyoneller arasındaki ilişkiler, aile bireylerinin işteki yeterlilikleri, profesyonel yöneticilerin şirketteki kariyerleri, mülkiyetteki değişim ve bu değişimin nedeni ile sağlıklı büyüme şekilleri göz önünde bulundurulmalıdır [17]. Ayrıca, mevcut durumu analiz edebilmek ve çalışanlarca bilinen ve paylaşılan bir vizyon ifadesine sahip olabilmek için; Kurumun para kazanmaktan önce gelen amacının ne olduğu?; 20 yıl sonra bir ekonomi gazetesinde kurumdan nasıl bahsedilmesinin istendiği?; 100 yıl sonra hangi değerlerin aynı şekilde önemini korumasının arzulandığı? soruları da yanıtlanmaktadır. Vizyon, aynı zamanda, bilinen ve kullanılan tanımlamalardan farklı bir gelecek tasviridir. Dolayısıyla, yukarıda da ifade edildiği üzere şirketin neyi savunduğunu ve ne için var olduğunu ifade eden misyon ile şirketin başarmayı, yaratmayı arzuladığı ve bunlara ulaşabilmek için önemli bir değişim yaratmasını ve ilerlemesini anlatan vizyon, stratejik planlamanın ana unsurlarıdır [18].

Misyon, vizyon ve amaç ifadelerini oluşturduktan sonra sıra mevcut durumun analizinin yapılmasına gelir ve elde edilen veriler doğrultusunda da şirket büyüme, durgunluk, tasarruf, yenilik ve karma stratejilerden birinin uygulanmasına karar verir. Bu uygulamaların yapılması sırasında ise şu soruların cevapları üzerinde durulmalıdır. Ticari işletmenin aileye ait olmak zorunda olup, olmadığı?; Ailenin şirketin sahipliğini elinde tutmak isteyip, istemediği?; Şirketin başındaki kişinin vefatı halinde şirketin durumunun ne olacağı?; Bu durumdan mali yapının nasıl etkileeneceği?; Bu durumda firmayı kimin yöneteceği?; Hissedarlar ve üst düzey yöneticiler arasında yukarıdaki sorular üzerinde uzlaşma sağlanıp, sağlanamayacağı?; Potansiyel problemlerin neler olduğu?; İlk yıl nakit akışının ne olacağı?; İşletmenin nerede faaliyet gösterip göstermeyeceği?; Faaliyet alanının maliyetler üzerindeki etkisinin ne olduğu?; Ürün ve/veya hizmet maliyetinin ne olduğu?; Büyüme hızı oranının ne olacağı?; Tedarikçilerin kimler olacağı?; Üretim maliyetinin ne olacağı?; Aile Şirketi olmayanlardan farklı olarak Aile Şirketlerinde strateji belirlemede aile kültürünün etkisi vardır. Örneğin riski sevmeyen ve riskten hoşlanmayan kişilerden oluşan aileler tarafından yönetilen şirketlerde de, riskten kaçma üzerinde durulur. Stratejilerin belirlenmesi ve şirketin iç ve dış çevresinin analize tabi tutulması neticesinde elde edilen bulgular, stratejilerin ve politikaların formüle edilmesi sırasında üzerinde durulacak temel kriterlerin belirlenmesinde kullanılır. İç çevre analizinde şirketin güçlü ve zayıf yönleri dikkate alınır. Aile Şirketlerinde sinerji, hızlı karar alma, işi ve işletmeyi sahiplenme, finansman ihtiyacını kişisel malvarlığı kullanarak karşılama, vizyon ve misyon

paylaşımı, işbirliği ve takım çalışması kurumun güçlü yönlerine; işe eleman alma ve yerleştirmede, terfilerde işin niteliğinden ziyade girişimciye yakınlık ve güvenin dikkate alınması, ailenin mali durumunun kuvvetli olmaması durumunda yüksek maliyetli kredi temin edilmesi, merkezîyetçi yönetimin mevcut olması, aile içinde kıskançlıkların yaşanması ve adam kayırılması ise zayıf yönlerine örnektir. Ayrıca bu aşamada işletmede satınalma, satış, finansman, personel, muhasebe, üretim ile araştırma-geliştirmeye vb. ilişkin değerlemeler de yapılarak işletmenin hangi açılardan dezavantajlara, hangi açılardan avantajlara sahip oldukları saptanmalıdır.

Mevcut durumun tespiti sırasında elde edilen bulgular doğrultusunda misyon, vizyon ve amaç ifadelerinin revize edilmesi, stratejik planlamanın üçüncü adımıdır. Burada misyon, vizyon ve temel amaçlar son şeklini alırlar ve şirket politikalarına, stratejilerine yön verecek biçimde tüm çalışanların bildikleri ve paylaştıkları bir ifadeye bürünürler[19]. Kuruma, işe ve fonksiyonlara ilişkin stratejiler ve politikalar belirlenir. Ayrıca bu aşamada aileye, mirasa, emekliliğe, varise, kuzenlere ve acil durumlara ilişkin planlar yapılır, uygulamaya konulan stratejiler ve politikalar orta ve kısa vadeli planlara dönüştürülerek sürecin önemli bir kısmı tamamlanır. kurumun sürekliliğinin sağlanması için sürecin her bir aşamasında ve sürecin bitiminde değerlemeler yapılır ve değerlemelerden elde edilen bulguların şirkete geribildirim olarak dönmesi için geribildirim sistemi kurulur. Şirket iç ve dış çevre koşullarındaki değişimlere göre stratejilerini, politikalarını ve sistemlerini sürekli olarak revize eder. Dolayısıyla, kurum sürekli kendisini sorgular, tüketici istek ve taleplerine göre yeni stratejiler belirler, işletme kültürünü ön plana çıkarır ve girişimciye bağımlı yapıyı bırakarak, şirketin geleceği üzerine odaklanır. Ayrıca, girişimci hayatta iken Şirketi gelecekte kimin yöneteceği?; Bu kişinin gelecek için nasıl hazırlanması gerektiği?; Girişimcinin vefatından sonra mirasın nasıl dağıtılacağı?; Gelecekte şirkette istihdam edilecek aile üyelerine ilişkin temel kriterlerin neler olacağı? stratejik planlama sürecinde belirleneceği için girişimcinin ani vefatı veya işgöremez hale gelmesi gibi bir krize karşı önceden önlem de alınmış olur.

III. AİLE ŞİRKETLERİNE ÖZGÜ PLAN TÜRLERİ

Aile Şirketlerinin nesilden nesile aktarılamamaları ve pek çoğunun girişimcisinin vefatı veya iş göremez hale gelmesiyle beraber hayatîyetlerini sürdürememeleri önemli ölçüde plansız hareket etme ve uzun dönemli düşünme alışkanlığına sahip olmama ile ilgilidir. Aile Şirketleri, Aile Şirketi olmayanlardan farklı olarak işletme sürekliliğinin ve başarısının sağlanmasında beş farklı plana ihtiyaç duyarlar. Aşağıdaki şekilde de görüleceği üzere aile, varis, strateji, miras ve acil durum planlarına sahip Aile Şirketlerinin, aynı zamanda,

"kurumsallaşmanın temel göstergelerinden en önemli olanına da sahip buldukları" söylenebilir.

Aile Şirketlerine özgü planlar üzerinde aile kültürünün, mülkiyet yapısının ve işletme kültürünün önemli ölçüde etkisi vardır. Ancak, her bir Aile Şirketi planında belirtilen faktörlerin etkileri farklı derecededir ve her bir planı etkileyen faktör, bir diğerini etkileyen faktörden farklıdır. Daha açık bir ifade ile, stratejik plan aile kültüründen, işletme kültüründen ve mülkiyet yapısından etkilenirken: miras planı, mülkiyet yapısından ve aile kültüründen etkilenir.

III.1. Aile Planı

Aile planı, ailenin işletmeden faydalanma şekline ilişkin olarak düzenlenen bir plan türüdür. Bu plan, istihdam politikası ile ilgili olabileceği gibi aileye ait bir misyonun ve vizyonun tespit edilmesi ve aile amaçlarının saptanması, işletmeye yönelik ortaklık oranları, kar payı dağıtım oranları, işletmeyi dışarıda temsil etme yetkisi ve işletmenin adını kullanarak farklı alanlara yatırım yapma veya kredi alma sorumluluğu gibi hususlarla da ilgili olabilir [20].

Aile planının yapılmasında ve sürekliliğinin sağlanmasında dikkate alınması gereken hususlar arasında

*İşletmenin ve ailenin büyüme hızlarının yıllar itibarıyla belirlenmesi;

*Büyüme ve durgunluk dönemlerinde belirtilen hususlara ilişkin temel ilkelerin oluşturulması ve yazılı hale getirilen bu ilkelerin sürekli yapılan aile toplantılarında aile bireylerine aktarılması;

*İşletmede çalışmayacak çocukların geleceklerinin planlanması;

*İşletmede çalışacak çocukların işe hazırlanmasına ilişkin politikaların tespit edilmesi;

*Ailenin ev araba almak, tatil yapmak ve sağlık ihtiyaçlarını gidermek amacıyla işletme gelirlerinden faydalanma şekillerinin belirlenmesi;

*Ailenin ortak geçmişini yeni nesillere aktarmaya ve yaşatmaya ilişkin politikaların saptanması;

*Ailenin işletmeden beklentilerinin analiz edilmesi sayılabilir.

Ayrıca aile planında, ailenin adını yaşatmaya ve olumlu bir aile imajına sahip olmaya ilişkin politikaların belirlenmesi, işletmede bilfiil çalışan aile üyeleri ile çalışmayan aile üyelerinin aralarındaki ilişkilerin geliştirilmesine yönelik çabaların saptanması, aileye evlilik yoluyla katılmış veya aile ile ilişkileri bugün zayıf olan diğer aile kollarının belirlenerek bu kişilere yönelik farklı politikaların geliştirilmesi hususları da yer almalıdır [21]. Aile planının yapılması sırasında üzerinde durulması gereken son husus, birbirlerinden bağımsız

ancak birbirleriyle uyumlu aile ve işletme amaçlarının değişen koşullar karşısında revizyonunun sağlanması ve bu revizyonun ilgilere sürekli aktarılmasıdır.

III.2. Varis Planı ve Emeklilik Planı

Varis planı girişimcinin vefatından, iş göremez hale gelmesinden veya emekliliğinden sonra işletmenin yönetim kurulu başkanı ve/veya genel müdürü unvanını üstlenecek kişinin tespiti ile ilgilidir [22]. Varis planının mevcut olmadığı şirketlerde ölüm, iş göremez hale gelme, boşanma, miras veya aileden olmayan yöneticilerin işletmeye dahil edilmeleri krize yol açabilir. Sürekli olmaya odaklanan firmalar stratejik planlama yaparlarken insan kaynakları, pazarlama, araştırma-geliştirme ve finansman planları kadar varis planında gerekli olduğunu düşünürler [23]. Varis ve emeklilik planının da üzerinde durulması gereken konular arasında

*Bir tepe yöneticide bulunması gereken özelliklerin saptanması;

*Tepe yöneticinin görevleri, sorumlulukları ve yetkilerinin tespit edilmesi;

*Varis seçim yöntemlerinin belirlenmesi[24];

*Varisin işletme yöneticiliği hazırlanmasına ilişkin stratejilerin oluşturulması;

*Gelecekteki tepe yönetim ekibinin seçilmesi ve bu ekibin yetiştirilmesine yönelik politikaların gündeme getirilmesi

*Girişimcinin ve bugünkü tepe yönetim ekibinin emeklilik zamanlarının saptanması;

*Emeklilik koşullarının belirlenmesi;

*Girişimcinin ve bugünkü tepe yönetim ekibinin emeklilik dönemlerinde elde edecekleri gelirlerin tespit edilmesi;

*Emeklilik yöntemlerine ilişkin politikaların oluşturulması sayılabilir.

Varis ve Emeklilik planında üzerinde durulması gereken belki de en önemli husus, girişimcinin yerini alacak varisin, girişimcinin iş başındaki iken seçilebilmesidir. Bu seçimde, iki yöntemden yararlanılabilir. Varis seçim yöntemlerinden ilki erken seçim stratejisidir. Erken seçim stratejinden kasıt varis adaylarının (dolayısıyla varisin) belirlenmesinin öğrencilik yıllarında ve belki de öğrencilik yıllarının öncesinde yapılmasıdır. Bu stratejide çocukların ilgi alanlarından ve kişilik özelliklerinden yola çıkılarak aile bireylerinin ortak görüşleri sonucunda belirlenen varisin, tepe yöneticilik için gerekli eğitim, bilgi, deneyim ve beceri kazanmasını sağlayacak şekilde mesleki kariyeri erken yaşta belirlenir.

Varis seçiminde kullanılan bir başka yöntem ise geç seçim stratejisidir. Geç seçim stratejisinde adayların

edim dönemlerinin bitmesi ve belki de belli bir dönem iş yaşamlarının geçmiş olması ana ilke olarak benimsenir. Belirli özellikleri kazanan varis adaylarının arasından ailenin ortak görüşü ile işe en uygun varis belirlenir ve tepe yöneticilik için hazırlanır. Geç varis seçim stratejisi; erken varis seçim stratejisinde varis olarak belirlenen kişinin gelecekte kurumda çalışmayı istememesi veya gelecekteki hedeflerinin değişmesi ya da gerekli bilgi ve eğitime sahip olamaması gibi dezavantajlarını taşımamakla birlikte; adayın işe hazırlanması için gerekli sürenin uzamasını dolayısıyla zaman maliyetinin artışı da beraberinde getirir [25].

Varis planında varis belirleme yöntemi saptanırken aynı zamanda üzerinde durulması gereken bir takım hususlar da söz konusudur. Bu hususlar arasında yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, otoritenin kontrolü, informal anlaşmaların dikkate alınması, toplantıları idare edecek kişilerin saptanması ve tazminatların saptanması yer alabilir [26]. Yine varis planı yapılırken, kurucunun emeklilik dönemi için gerek duyulan gelir miktarına, yönetim ekibinde bulunması gereken kişilere, miras planına ve profesyonel yöneticilere duyulan ihtiyaca da dikkat çekilmelidir.

III.3. Miras Planı

İşletme sahibinin vefat etmesi, iş göremez hale gelmesi (akli melekelerini yitirmesi) veya boşanması gibi durumlar işletmenin el değiştirmesini gerektirebilir. Dolayısıyla miras planlaması ile vefat, iş göremez hale gelme veya boşanma gibi bir durumla karşılaşılma olasılığına karşı hazırlık yapılmış olur. Başka bir deyiş ile, miras planı halihazırdaki işletme sahibinin vefatı halinde bu durumun yaratacağı olumsuz finansal etkiyi minimize etmek amacıyla düzenlenir [27]. Özellikle mirasçı sayısı fazlaysa ve miras planı yapılmamışsa işletmenin yaşacağı olumsuz finansal etki şiddetlenir. Mirasa ilişkin plan yapılırken üzerinde durulması gereken bir takım hususlar söz konusudur. Bunlar, işletme sermayesi, hisse oranları ve iştirakleridir [28]. Ayrıca,

*Girişimcinin sahip olduğu bonoların, tahvillerin, nakdin, alacakların, borçların, malların vb. miktarına ve bölüşümüne ilişkin politikaların belirlenmesi ;

*Vasiyetnamenin hazırlanması;

*Vasiyetnamenin ne zaman, ne şekilde yürürlüğe gireceğine ve yararlanacak kişilere ilişkin düzenlemelerin yapılması;

*Şirketin miras içerisindeki yeri ve öneminin belirlenmesi

*Ortaklık paylarının devrine ilişkin stratejilerin saptanması;

*Bağışlar, vergiler ve vergi muafiyeti ile ilgili durumun belirlenmesi üzerinde de durulmalıdır.

Miras planındaki bir diğer önemli nokta işletmede çalışan ve çalışmayan aile bireyleri ile ilgilidir. Aile Şirketinde bilfiil çalışan ve çalışmayan çocuklar için miras planının düzenlenmesinde sorunların ortaya çıkması kuvvetle muhtemeldir. Eşitlik prensibini dikkate alarak miras planının oluşturulmasında girişimci zorluklarla karşılaşır. Bu zorluklar jenerasyonlar arasında ve jenerasyonlar içerisinde farklı sorunların ortaya çıkmasına da zemin hazırlar. Ayrıca işletmede çalışmayan çocuğun diğer çocuğa karşı beslediği duygular dikkate alındığında tatmin edici bir miras planının hazırlanması daha da güçleşir[29]. Burada üzerinde durulması gereken husus, en önemli ve en acil ihtiyaçların belirlenmesi ile işletmeyle ilgisi olmayan çocuğun işletme dışı gelirlerle tatmin edilmesine çalışılmasıdır. Son olarak miras planı yapılırken mümkün olduğunca adam kayırma durumundan uzak durulmaya çalışılmalı ve işletme içerisindeki likiditasyona dikkat çekilmelidir.

III.4 Acil Durum Planı (Stratejik Durumsallık -Kriz-Planı)

Acil durum planı, girişimcinin ani vefatı durumunda işletme faaliyetlerinin olumsuz yönde etkilenmesi olasılığına karşılık yapılan kısa dönemli bir faaliyet planıdır. SWOT analizindeki tehditler analizi bu planı öne çıkarır. Acil durum planı yukarıda ifade edilen plan türlerinden farklı olarak ani varis değişiminin krize dönüşmesini engellemek amacıyla düzenlenir ve kriz durumu aşıldıktan sonra da geçerliliğini kaybeder [30]. Basit, ancak gerekli konular üzerine odaklanan "stratejik durumsallık planında" cenaze işlemleri, organ bağıışı, mirasa varisliğe ve diğer önemli konulara ilişkin dökümanlar ve dökümanları kullanacak kişiler ile kullanıma izin verecek kişiler vb. üzerinde durulur [31].

Ayrıca,

*Stratejik durumsallık planında günlük faaliyetlerin devam etme biçimi;

*İşletme sahipliğinin devir zamanı ve şekli;

*Sahiplik devri gerçekleşene kadar banka ve müşteriler ile ilişkiler;

*Tedarikçilere ve diğer alacaklılara yapılacak ödemeler konularında da bilgiler yer alır.

Girişimcinin vefatından önce düzenlenen stratejik durumsallık planı, vefatın gerçekleşmesinden sonra bir kez daha revizyona tabi tutularak uygulamaya konulur. Kriz durumunda diğer planlara eşanlı olarak uygulanan bu plan, görüleceği üzere belirtilen dönemde oldukça önemli bir fonksiyona sahiptir.

Kurumsallaşma düzeyleri yüksek Aile Şirketlerinde mevcut planlardan söz edildikten sonra üzerinde durulması gereken husus, söz konusu tüm planların şirket misyonu, vizyonu ve amaçları ile uyum içerisinde olmalarının gerekliliği ve stratejik planın birer

parçasını oluşturdukları gerçeğidir. Ancak, şirketin varlık nedeni ile gelecekte ulaşmak istediği nokta açık ve belirgin ise stratejik planın sağlıklı şekilde yapılması mümkün olur. Ayrıca temel amaçlar ile temel değerler göz önünde bulundurulur ise varis, miras, aile, acil durum ve emeklilik planları gerçekleri yansıtır.

IV.SONUÇ

Aile Şirketlerinin kurumsallaşmalarında önemli bir yere sahip olan stratejik planlamanın ve Aile Şirketi planlarının üzerinde durulduğu bu çalışma ile, varlıklarını sürekli kılmak isteyen Aile Şirketlerine farklı bir perspektif sunulması ve gelişen ve değişen koşullara uyum sağlayabilmelerinde kullanmaları gereken bir yöntem olarak "stratejik planlama yapılması ve stratejik planlamada üzerinde durulması gereken hususların belirlenmesi" amaçlanmıştır. Aşağıdaki tabloda kurumsallaşma düzeyleri farklı düzeylerde Aile Şirketlerinin planlama açısından genel karakteristikleri yer almıştır.

Tablo.1.Kurumsallaşma ve Planlama

	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ DÜŞÜK AİLE ŞİRKETLERİ
PLANIN TEMEL UNSURLARI	MİSYON, VİZYON, AMAÇ, HEDEFLER	HEDEFLER
PLAN TÜRLERİ	AİLE, MİRAS, VARİS, STRATEJİK PLAN, ACİL DURUM PLANI	EYLEMSSEL, YÖNETSEL PLANLAR
PLAN SÜRESİ	UZUN, ORTA, KISA	ORTA, KISA
PLANLAMA DA DİKKATE ALINAN UNSURLAR	AİLE VE İŞLETME DEĞER VE İNANÇLARININ BÜTÜNLEŞTİRİLMESİ İLE AİLE VE İŞLETME AMAÇLARININ UYUMLAŞTIRILMASI	AİLE İNANÇ VE DEĞERLERİ İLE AİLE VE İŞLETME AMAÇLARININ SAPTANMASI

Buraya kadar yapılan açıklamaların özeti niteliğini taşıyan bu tablo, Aile Şirketlerinin planlamaya ilişkin belirgin özelliklerine dikkat çekilmesi amacıyla düzenlenmiştir. Tablodan da açık bir biçimde görüleceği üzere, kurumsallaşma düzeyi, bir işletmenin geleceğinin uzun dönemde ve ön hazırlıklar yapılarak belirlenmesine paralel olarak artmaktadır. Keza, işletmenin geleceğinin belirlenmesinde sadece aile inanç ve değerlerinin baz alınması yerine, bu değerlerin, gerçekçi ve bilimsel işletme amaçları ile uyumlaştırılması da kurumsallaşma düzeyini arttıran bir diğer önemli faktörü teşkil etmektedir.

Özet olarak belirtmek gerekirse, Aile Şirketlerinin varlıklarının nesiller boyu sürmesi açık bir şekilde kurumsal bir yapıya kavuşabilme düzeylerinin yüksekliğine bağlıdır. Yine, kurumsal bir yapıya kavuşmanın en temel göstergelerinden birisi ve belki de en önemlisi ----özellikle planlamanın büyük ölçüde ihmal edildiği ülkemiz kültürü dikkate alınarak---- işletmenin geleceğinin anlık ve reaksiyonel kararlar yerine; önceden üzerinde mutabakata varılmış planlar aracılığı ile şekillendirilmesi olacaktır. Bu çalışmada genelde tüm işletme türleri gerekli önem kazanan planlamanın önemi ve Aile Şirketleri açısından söz konusu olabilecek plan türlerinin taşınması gereken özellikler üzerinde durularak ülkemiz Aile Şirketi yöneticilerine değişik ve proaktif bir perspektif sunulmaya çalışılmıştır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Tamer, Meral, "Vehbi Koç' suz Dönem Asıl Şimdi Başlıyor.", **Milliyet**, 11.02.1998, s.6.
- [2] Karpuzoğlu, Ebru, "Aile Şirketleri Neden Ölüyor?", **Capital**, Aralık 2000, s.158.
- [3] Mastromatteo, Richard, "What Happens When a Family Company Buys Into Strategic Planning?", 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=NECFB&ID=814>, (14.01.2000), s.3.
- [4] C. Collins, James; I. Porros, Jerry, "Şirket Vizyonunu Oluşturmak.", Çeviren:Meral Tüzel, **Değişim**, MESS Yayınları, İstanbul, 1999, ss.36-39.
- [5] Miller, Alex, **Strategic Management**, 3th Ed, Mc Graw Hill Inc., Boston, 1998, ss.45-46.
- [6] S. Cox, Edwin, "The Family Firms as a Foundation of our Free Society: Strenghts and Opportunies.", 1998, <http://www.fambiz.com/orgs/cornell/articles/real/ea.cox.crm>, (31.10.2000), ss.2-3.
- [7] Vinton, Karen, "Keeping the Family Business Healty:Four Keys to Success.", 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=FDU&ID=928>, (14.01.2000), ss.2-4.
- [8] G. Flemons, Douglas; M. Cole, Patricia, "Playing with Contextual Complexity:Relational Counsation with Family Business (Part II).", 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=NOVA&ID=3082>, (14.01.2000), ss.2-4.
- [9] -----, "Family Ink.", 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=FDU&ID=842>, (14.01.2000), s.1.
- [10] C. Allred, Roger; S. Allred, Russell, **The Family Business:Power Tools for Survival Success and Succession**, Berkley Books, New York, 1997, s.10.
- [11] Karofsky, Paul , "How Easy Day Uses Strategic Planning to Build Camaraderie Between Its Two Families.", 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=NECFB&ID=33>, (14.01.2000), s.2.
- [12] Drazdow, Nancy; P. Carroll, Vincent, "Tools for Strategecy Development in Family Firms", **Sloan Management Review**, Vol.39, Vo.1, Fall 1997, s.14.
- [13] Taymaz, Erol; Güneş, Ali, "Küçük İşletmelerin Ölüm Riski Daha Fazla", **Capital**, Aralık 2000, ss.153-154.
- [14] Aydemir, Nilgün, "KOBİ'lerde Yönetim Verimliliği", **İSO Dergisi**, Ağustos 1996, s.55.
- [15] Steinhoff, Don; F. Burgess, John, **Small Business Management Fundamentals**, 6th Ed., Mc Graw Hill Inc., New York, 1993, s.54.
- [16] L. Gibson, James; H. Ivancevich, John; H. Donnelly Jr. James, **Organizations: Behaviour, Structure, Process**, 6th Ed, Business Publications Inc., Texas, 1998, ss.40-41.
- [17] Resnick, Paul, **The Small Business Bible; The Make -or- Break Factors for Survival&Success**, John Wiley Sons, New York, 1998, s.4.
- [18] E. Boone, Louise; L. Kurtz, David, **Contempeporary Business**, 9th Ed, The Dryden Press, Fort Worth, 1999, ss.238-239.
- [19] L. Narva, Richard, "Managing a Family Business Disaster.", 1998, <http://www.fambiz.com/ContProvCoae=Genus&ID=668>, (14.01.2000), s.1.
- [20] Shomaker, Barbara, "Developing a Lutting-Edge Strategic Plan that Achieves Cross-Generational Approval.", 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=NECFB&ID=31>, (14.01.2000), ss.1-2.
- [21] Winter, Mary; W. Morris, Earl, "Family Resource Management&Family Business: Coming Together in Theory and Research.", 1998, <http://www.fambiz.com/Orgs/Cornell/articles/real/winter1.crm>, (31.10.2000), ss.2-3.
- [22] Hausner, Lee, "From Birth to Succession.", 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=USC&ID=261>, (14.01.2000), s.2.
- [23] L.Erven, Bernard, "Management Succession Issues in Family Business (Part II), 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=Cornell&ID30/9>, (14.01.2000), ss.1-2.
- [24] L.Erven, Bernard, "Management Succession Issues in Family Business (Part I), 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=Cornell&ID=35/>, (14.01.2000), s. 4-5.

- [25] M. Hodgetts, Richard; F. Kuratko, Donald, 5th Ed, **Effective Small Business Management**, The Dryden Press, Fort Worth, 1995, ss.166-167.
- [26] F. Blum, Joseph, "One Answer to a Family Business Owner's Wish to Treat His Children Equally", 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ontProvCoae=NECFB&ID=834>, (14.01.2000), s.2-3.
- [27] Dino, Richard, "Inadequate Estate/Financial Planning Blamed for Business Failures", 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=FDU&ID=2120>, (14.01.2000),s. 2.
- [28] Mc Dermott, John, "The New Estate Planning", 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=UalaleCFB&ID=125>, (14.01.2000), s.2.
- [29] -----, "Estate Planning :Hindsight and Foresight", **A Family Ink Spring/Summer 1997**, 1998, <http://www.com/contprov.crm?ContProvCoae=FDU&ID=33>, (14.01.2000), s. 2.
- [30] -----, Legacies Newsletter, "Creating a Strategic Contingency Plan", 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=Bayoror=1/1>, (14.01.2000), ss.1-3.
- [31] I. Karofsky, Paul, "When a Family Company Buys Into Strategic Contingency Plan", 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=Bayoror=1/1>, (14.01.2000), ss.1-3.

FAİZ ORANI ÜZERİNE VADELİ İŞLEM SÖZLEŞMELERİNİN RİSKTEN KORUNMAK AMACIYLA KULLANIMI

Mustafa Kemal YILMAZ

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, Vadeli İşlemler Piyasası, Ekspert, Dr.

Abstract: One of the most successful and exciting innovations in the history of the futures markets has been the emergence of interest rate futures contracts. Today, the interest rate futures market has come to represent about one-half of the entire futures market. The reason behind this success is the fact that the individual, the businessperson and the banker, by using interest rate futures instruments, alone or in combination, each has the ability to control and hedge their interest rate risk and seek opportunity by restructuring the portfolio in the cash market. In this study, the hedging with interest rate futures, especially by using short-term interest rate futures contracts, has been analyzed. It is also pointed out that Turkey, with a huge level of public borrowing, high level of secondary market trading volume in the Bills and Bonds Market and volatile interest rate structure, urgently needs this money market instrument, as the potential practical use of interest rate futures contracts for hedging purposes will offer a new alternative to improve the performance of the market participants in the financial market.

I. GİRİŞ

Vadeli piyasaların gelişim süreci içinde en heyecan verici gelişmelerden birisi de, faiz oranı üzerine vadeli işlem sözleşmelerinin (*interest rate futures*), yeni bir finansal araç olarak piyasada işlem görmeye başlaması olmuştur. 1970'lerin ortalarından itibaren borsalarda işlem görmeye başlayan bu finansal araç, kısa sürede çok büyük bir başarı göstermiştir. Spot piyasalara göre çok daha kısa bir geçmişe sahip olmasına rağmen, faiz oranına dayalı vadeli sözleşmelerin çeşitliliği ve farklı piyasa katılımcıları tarafından kullanılabilirliği hızla artmıştır. Bunun en önemli nedeni, söz konusu vadeli sözleşmelerin, finansal piyasalarda gerçekleşen dalgalı faiz oranlarının ortaya çıkardığı belirsizliklerden ve riskten korunma imkanı sağlamış olmasıdır. Bir fikir vermek açısından, bugün tüm dünyada faaliyet gösteren vadeli işlem piyasalarında (*futures markets*) gerçekleşen işlem hacmi içinde, faiz oranı üzerine vadeli işlem piyasalarının (*interest rate futures market*) aldığı pay yaklaşık % 50 civarındadır. Piyasalar konusunda deneyimli birçok uzman, vadeli işlem piyasalarında devam eden büyüme sürecinin, 21. Yüzyılda, faiz oranı üzerine finansal araçlar merkezli gelişeceğini tahmin etmektedir [1].

Sabit getirili menkul kıymet ya da faiz oranı üzerine gerçekleştirilen vadeli işlem sözleşmelerinin işlem gördüğü piyasaların, gelişmiş veya gelişmekte olan ülke ekonomilerinde görülen örnekleri arasında belirgin bazı benzerlikler bulunmaktadır.

a. Bu piyasalar buldukları ülkede mevcut mali piyasaların işlem hacmi bakımından en büyükleridir ve bu piyasalarda alınıp satılan menkul kıymetler, kurumsal yatırımcı portföylerinde diğer mali ürünlere göre daha ağırlıklı olarak yer almaktadır.

b. Bu piyasalarda işlem gören menkul kıymetlerin tamamına yakını devlet iç borçlanma senetlerinden oluşmaktadır.

c. Bu piyasalardaki fiyat değişimlerinin ekonomi üzerindeki etkileri, diğer piyasalara göre daha belirgin ve daha yoğundur.

d. Bu piyasalarda işlem gören menkul kıymet ve finansal göstergeler uluslararası sermaye hareketlerinde diğer piyasalara göre çok daha etkin rol oynamaktadırlar.

Gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye'de de, finansal sistemin derinlik kazanma sürecinin kaçınılmaz bir parçası olması gerektiği düşünülen vadeli piyasaların, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) bünyesinde açılması durumunda, bu piyasanın farklı piyasa katılımcılarının ihtiyaçlarını karşılaması ve likit bir piyasa olması açısından, bu piyasada faiz oranına dayalı vadeli işlem sözleşmelerinin işlem görmesi çok önemli bir rol oynayacaktır. Bunun en önemli nedeni, Türk Sermaye Piyasası'nın tümü bir bütün olarak değerlendirildiğinde, sabit getirili menkul kıymetlerin başta finansal kuruluşlar olmak üzere toplumun her kesimi tarafından önemli bir risk yönetim ve yatırım aracı olarak görülüyor olması ve buna ek olarak da finansal piyasalarda gerçekleştirilen işlem hacmi açısından bakıldığında İMKB Tahvil ve Bonö Piyasası'nda bir gün içerisinde gerçekleştirilen işlem hacminin, İMKB Hisse Senetleri Piyasası'nda gerçekleştirilen işlem hacmine göre yaklaşık ortalama 4-5 kat bir büyüklüğe sahip olmasıdır.

Bu çalışmada, öncelikli olarak faiz oranı üzerine vadeli sözleşmelerin dünyadaki gelişimi ve önemi üzerinde durulacak, daha sonraki bölümde ise Türkiye

açısından bakıldığında bu piyasanın, bankalar başta olmak üzere çeşitli piyasa katılımcıları tarafından risk yönetimi konusunda hangi yönde kullanılabileceği ve ne gibi faydalar sağlayacağı hususları örneklemeler yapılmak suretiyle ele alınacaktır.

II. FAİZ ORANINA DAYALI VADELİ PİYASALARIN GELİŞİMİ

Faiz oranına dayalı ilk vadeli işlem sözleşmeleri 1976 yılında Chicago Mercantile Exchange (CME) in bir bölümü olarak faaliyet gösteren The International Monetary Market (IMM) tarafından piyasaya sunulmuştur. Piyasaya yeni bir para piyasası aracı olarak sunulan bu ilk faiz oranına dayalı vadeli işlem sözleşmesi 3-ay vadeli hazine bonosu üzerine yapılmıştır. Bunu, 1978 yılında ABD Devlet Tahvili üzerine vadeli işlem sözleşmeleri (*US Treasury Bonds*), 1981 yılında da, bugün dünyada en yoğun alım-satım işlemine konu olan, 3-ay

vadeli Eurodolar vadeli mevduatı (*Eurodollar Time Deposits*) üzerine vadeli işlem sözleşmeleri izlemiştir. 1985 yılında Eurodolar vadeli işlem sözleşmesi üzerine ilk opsiyon sözleşmesi, 1986 yılında da hazine bonosu üzerine opsiyon sözleşmeleri CME'nin bir bölümü olan Index and Options Market (IOM) tarafından piyasaya sunulmuş ve işlem görmeye başlamıştır [1].

Tablo.1, 1990-1998 yılları arasında organize borsalarda alım-satımı yapılan finansal türev ürünlerin nominal tutarını, Tablo 2 ise 1990-1998 yılları arasında alım-satımı yapılan sözleşme sayısını göstermektedir. Tablo 1'den de görüleceği üzere, faiz oranı üzerine vadeli işlem ve opsiyon sözleşmeleri, döviz ve endeks üzerine vadeli işlem ve opsiyon sözleşmelerine göre çok büyük bir artış göstermiş, borsalarda alım-satımı yapılan türev ürünler açısından nominal değer itibariyle 1998 yılında toplam içinde aldıkları pay vadeli işlem ve opsiyon sözleşmeleri için sırasıyla % 95.54 ve % 83.87 seviyesinde gerçekleşmiştir.

Tablo.1. Borsalarda Alım-Satımı Yapılan Finansal Türev Ürünlerin Nominal Değeri (Milyar \$)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Faiz VIS	1,454.5	2,156.7	2,913.0	4,958.7	5,777.6	5,863.4	5,931.1	7,489.2	7,702.2
Faiz OİS*	599.5	1,072.6	1,385.4	2,362.4	2,623.6	2,741.7	3,277.3	3,639.9	4,602.8
Döviz VIS	17.0	18.3	26.5	34.7	40.1	37.9	50.3	51.9	38.1
Döviz OİS*	56.5	62.9	71.1	75.6	55.6	43.2	46.5	33.2	18.7
Endeks VIS	69.1	76.0	79.8	110.0	127.3	172.2	198.6	216.6	321.0
Endeks OİS*	93.7	132.8	158.6	229.7	238.3	326.9	380.2	776.5	866.5
Toplam	2,290.4	3,519.3	4,634.4	7,771.1	8,862.5	9,185.3	9,884.7	12,207.3	13,549.3

VIS= Vadeli İşlem Sözleşmesi, OİS=Opsiyonlu İşlem Sözleşmesi

* Alım ve satım opsiyonlarını içermektedir.

Kaynak: Bank for International Settlements

Tablo.2. Borsalarda Alım-Satımı Yapılan Finansal Türev Ürünlerin Sözleşme Sayısı (Milyon Sözleşme)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998**
Faiz VIS	219.1	230.9	330.1	427.1	627.8	561.0	612.2	701.8	389.6
Faiz OİS*	52.0	50.8	64.8	82.9	114.5	225.5	151.1	116.7	61.0
Döviz VIS	29.7	30.0	31.3	39.0	69.7	98.3	73.7	73.6	29.2
Döviz OİS*	18.9	22.9	23.4	23.8	21.3	23.2	26.3	21.1	7.0
Endeks VIS	39.4	54.6	52.0	71.2	109.0	114.8	119.9	115.9	73.8
Endeks OİS*	119.1	121.4	133.9	144.1	197.9	187.3	178.7	177.8	84.0
Toplam	478.3	510.5	635.6	788.0	1,142.2	1,210.1	1,161.9	1,206.9	644.6

* Alım ve satım opsiyonlarını içermektedir.

** Veriler 1998 yılı Haziran ayı sonu itibariyledir.

Kaynak: Bank for International Settlements

Tablo 3, borsalarda alım-satımı yapılan faiz oranı üzerine vadeli işlem ve opsiyon sözleşmelerinin dünya üzerinde bölgesel dağılımını göstermektedir. Tablo 3'den de görüleceği üzere, yıllar itibariyle ilk sırayı Kuzey Amerika kıtası almış olmasına rağmen, Avrupa Kıtası'nın işlem hacmi özellikle 1998 yılında önemli bir artış göstermiş, buna karşılık Asya-Pasifik bölgesinde yer alan

ülkelerin işlem hacmi, muhtemelen 1997 yılında yaşanan Asya krizinin de etkisiyle, azalmıştır.

Tablo.3. Borsalarda Alım-Satımı Yapılan Faiz Oranı Üzerine Vadeli İşlem Sözleşmelerinin Bölgesel Dağılım İtibariyle Nominal Değeri (Milyar \$)

	1996	1997	1998
Kuzey Amerika	4,452.5	5,521.1	6,489.0
Faiz VIS	2,439.1	3,082.6	3,365.3
Faiz OIS	2,013.4	2,438.5	3,123.7
Avrupa	2,667.0	3,413.8	4,096.3
Faiz VIS	1,656.4	2,496.2	2,786.4
Faiz OIS	1,010.6	917.6	1,309.9
Asya-Pasifik	2,048.0	2,155.6	1,691.4
Faiz VIS	1,797.7	1,876.1	1,523.9
Faiz OIS	250.3	279.5	167.5
Diğer	41.5	38.6	28.4
Faiz VIS	38	34.4	26.7
Faiz OIS	3.5	4.2	1.7
Toplam	9,209.0	11,129.1	12,305
Faiz VIS	5,931.2	7,489.2	7,702.2
Faiz OIS	3,277.8	3,639.9	4,602.8

Kaynak: Bank for International Settlements

Diğer taraftan BIS tarafından yayınlanan ve özellikle tezgah üstü piyasalarda işlem gören döviz ve faiz getirili menkul kıymetler üzerine yapılmış swap ve opsiyon işlemlerine ilişkin verilen bilgilere göre, 1995 yılı Nisan ayında 196 milyar ABD doları olan günlük ortalama nominal işlem değeri (*daily average of notional amounts*), 1998 yılı Nisan ayında 362 milyar ABD dolarına yükselmiştir¹. Yaklaşık % 85'lik bir artışı gösteren bu gelişmeye ek olarak dikkat çekici bir başka nokta da, bu tutar içinde, büyük kısmı tezgah üstü piyasada gerçekleşen, faiz oranına dayalı işlemlerin % 73'lük bir paya sahip olmasıdır. Bu durum da, organize borsalarda ortaya çıkan artış eğilimini destekler nitelikte olup, faiz getirili menkul kıymetler üzerine vadeli işlem ve opsiyon sözleşmelerine olan talebin her geçen zaman dilimi içinde artış gösterdiğini açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

Vadeli piyasalar incelendiğinde, faiz oranına dayalı vadeli işlem sözleşmelerinin genel olarak iki şekilde düzenlendiği görülmektedir;

i. Spot piyasada bankalar arası borçlanma oranı (Örneğin: LIBOR) baz alınarak düzenlenen faiz oranına dayalı vadeli sözleşmeler

ii. Spot piyasada işlem gören hazine bonusu, devlet tahvili gibi sabit getirili menkul kıymetlerin getirisi baz alınarak düzenlenen faiz oranına dayalı vadeli sözleşmeler

¹ Bu sözleşmelerin içine geleneksel döviz üzerine vadeli işlem sözleşmeleri olarak kabul edilen düz forward (*outright forwards*) sözleşmeleri ile döviz üzerine swap işlemleri dahil değildir.

Birinci tip sözleşmelerde fiziki teslimat söz konusu değildir, ancak vade sonunda piyasada oluşan oranlar dikkate alınarak taraflar arasında nakit uzlaşma sağlanır.

İkinci tip vadeli işlemler ise, ilgili borsalar tarafından tespit edilen standartlarda ve gerçekte var olmayan kavramsal (*notional*) bonolar üzerine gerçekleştirilir. Spot piyasada işlem gören sabit getirili kıymetlerin vadeye kalan gün sayısı, ihraç tarihi vb özellikleri dikkate alınarak kavramsal bono cinsinden karşılıkları bulunarak her biri için dönüştürme katsayıları (*conversion factors*) hesaplanır. Vade sonunda fiziki teslim gerektiğinde ilgili bonolar bu katsayılar dikkate alınarak hesaplanan sayıda teslim edilir, böylece belirli bir vadedeki spesifik bir bono üzerinde spot piyasada meydana gelebilecek baskılar önlenmiş olur. Örneğin 90 gün vadeli hazine bonusu işlemlerinde, vadesine 85 ila 95 gün kalan hazine bonolarının tamamı teslimine müsait olabilir. Bu durumda isteyen 85 günlük bonoyu, isteyen 90 günlük bonoyu teslim eder. Bu bonoların, sözleşmeye konu 90 günlük esas finansal araç cinsinden karşılıkları da dönüştürme katsayıları yardımıyla bulunur.

III. FAİZ ORANINA DAYALI VADELİ PİYASALARIN ÖNEMİ VE YARARLARI

Sabit getirili menkul kıymetler, özellikle kamu iç borçlanma gereği yüksek olan ülke ekonomilerinde hem çeşit hem de hacim olarak önemli bir yere sahip bulunmaktadır. Bu menkul kıymetler üzerine düzenlenen vadeli işlem sözleşmeleri ise, piyasalarda oluşan riskin, bu riski üstlenen kişi ve kurumlar üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmada etkin birer araç olarak kullanılmaktadırlar.

Faiz oranına dayalı vadeli işlem piyasalarının diğer vadeli işlem piyasaları gibi birkaç temel fonksiyonu vardır. Bunlar;

a. Spotta alınıp satılan sabit getirili menkul kıymetlerin, piyasa faiz oranlarının değişmesinden kaynaklanan fiyat riskinin etkin biçimde yönetilebilmesi.

Vadeli piyasalarda fiyat riskinin etkin bir şekilde yönetilebilmesi, spot piyasada pozisyonu bulunan bir yatırımcının vadeli piyasada elindeki pozisyonun eşiti miktarda bir pozisyon almak suretiyle riskten korunmasını ifade eder. Örneğin, bilançosunun pasifinde riske duyarlı yükümlülükleri fazla olan bir banka, portföyünün riskinden korunmak için faiz oranına dayalı vadeli işlem sözleşmelerinde kısa pozisyon almayı tercih edecektir. Faiz oranı üzerine alınacak vadeli işlem pozisyonunun tespit edilmesine yönelik olarak, spot piyasa ile vadeli piyasa arasındaki ilişki aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Spot Piyasada Beklenen İşlem	Vadeli Piyasada Alınacak Pozisyon
Kısa vadeli fon temini	Kısa pozisyon
Kısa vadeli fon borç verme	Uzun pozisyon

Riskten korunma yaklaşımının temelinde, piyasadaki mevcut bir finansal riskin, riskten korunmak isteyen bir yatırımcıdan bu riski üstlenmek isteyen başka bir yatırımcıya devredilmesi gerçeği yatmaktadır. Spotta alınan risklerden korunmak için faize dayalı vadeli işlem sözleşmelerinin ne derece önemli olabileceği, ABD’nde 1982 yılı Aralık ayında yaşanan şu örnekle daha açık görülebilir.

Bu tarihte, ABD’nde faiz oranına dayalı vadeli sözleşmelerin işlem gördüğü Chicago Board of Trade (CBOT) in Noel tatili nedeni ile erken kapanacağını açıklanmasının ardından Birleşik Devletler Hazine Yönetimi daha önceden duyurmuş olduğu hazine bonusu ihalesini ertelediğini açıklamak durumunda kalmıştır. Bunun arkasında yatan neden, kuşkusuz, spotta alacakları riskten korunmak için hiçbir etkin aracı olmayacak olan piyasa katılımcılarının ihaleye ilgi göstermeyecekleri ve bu nedenle de ihalenin, hazineye olması gerekenden daha pahalıya mal olacağı endişesi olmuştur [2].

Bu örnekte de açıkça görülebileceği gibi, Türkiye gibi çok büyük boyutta bütçe açıkları olan ve yüksek enflasyon gibi yapısal sorunları yoğun olarak yaşayan, dolayısıyla kamu iç borçlanma gereğinin yüksek olduğu ülkelerde, faiz oranına dayalı vadeli işlem piyasaları, faiz oranlarındaki ani değişimlerden kaynaklanan riskin yönetilmesine yardımcı olacağından, devletin iç borçlanma maliyetini belirgin şekilde azaltabilecektir. Diğer bir ifadeyle, hem geleceğe dönük belirsizlikleri gidermede, hem de yüksek bono portföyü tutan ve bunu yatırımcılara pazarlayan aracılarda elde tutma riskini yönetmede yardımcı olmak suretiyle riskin fiyatını düşürecektir. Böylece hem mevcut finansal kuruluşların ve yatırımcıların hem de yabancı kurumsal yatırımcıların katılımını teşvik ederek piyasalara derinlik ve likidite kazandıracaktır. Bütçeleri fazla veren ülkelerde ise, sabit getirili menkul kıymet ihraçlarında devletten daha aktif olan özel sınıai, ticari ve mali kuruluşların borçlanma maliyetlerinde düşüş kaydedilecektir.

b. Bu piyasalarda oluşacak fiyatların, gelecekteki spot faiz oranları hakkında tüm piyasa katılımcılarına fikir vermesi.

Sabit getirili menkul kıymetler üzerine vadeli sözleşmelerin işlem gördüğü piyasaların üstlendiği en önemli ekonomik rollerden birisi de, gelecekte piyasa gerçekleşmesi beklenen faiz oranları konusunda toplumun çeşitli kesimleri tarafından gerçekçi tahminlerin yapılmasına yardımcı olmasıdır. Bu konuda Cole & Reichenstein tarafından yapılan bir çalışmada, hazine bonusu üzerine vadeli işlem sözleşmelerine ilişkin olarak piyasa gerçekleşen faiz oranlarının, izleyen 6 aylık dönem içinde vadesi gelen sözleşmeler açısından, piyasadaki bilgiyi fiyatlara tam olarak yansıttığı ve piyasa gerçekleşen oranlar ile paralellik gösterdiği, daha uzak vadeli sözleşmelerde ise, bilginin fiyatlara yansıtılması noktasında aynı derecede bir isabet kaydedilemediği ifade edilmiştir [3]. Çalışmaya ilişkin

bulguların değerlendirilmesi açısından, piyasadaki bilginin fiyatlara yansıtılması noktasında ortaya çıkan sonuçlar, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında farklılaşma gösterse bile, sabit getirili menkul kıymetler üzerine vadeli işlem sözleşmelerinin piyasa rasyonel beklentiler oluşturmak ve tahminler yapmak konusunda farklı kesimlerdeki yatırımcılar açısından önemli bir katkı sağladığı tartışılmaz bir gerçektir.

Hazine Müsteşarlığı’nın açtığı ihalelerin öncesi ve sonrasında yalnız para piyasalarının değil, hisse senedi, döviz, altın ve hatta mal piyasalarının bile hareketlenmesinin temel nedeni, ihalede oluşması beklenen faiz oranları hakkında Merkez Bankası verileri ve piyasa katılımcılarının tahminleri dışında yol gösterici bir unsurun bulunmamasıdır. Oysa faiz oranına dayalı vadeli sözleşmelerin işleme açılması ile ihalelerde oluşacak faiz oranları çok büyük sürpriz oluşturmayacak ve buna bağlı olarak tahvil ve bono piyasalarının yanı sıra diğer piyasalarda da volatilité azalabilecektir.

Diğer taraftan yukarıdaki hususa paralel olarak, sabit getirili menkul kıymetler üzerine vadeli işlem sözleşmeleri ileriye yönelik olarak gerçekleşmesi beklenen enflasyonun tahmin edilmesine de yardımcı olmaktadır. Bu konuda Rosengren tarafından yapılan bir çalışmada, faiz oranına dayalı vadeli işlem sözleşmelerinin yatırımcıların enflasyonun değişimi konusundaki tahminlerini en iyi şekilde yansıttığı, yatırımcıların tabi olduğu vergi oranlarının bilinmesi durumunda, vadeli sözleşmelerin fiyatlarındaki değişimleri baz almak suretiyle ileriye dönük gerçekçi tahminlerin yapılabileceği belirtilmektedir [4]. Bu durum, özellikle Türkiye gibi yüksek enflasyonun olumsuz etkilerinin yoğun olarak hissedildiği ve enflasyon beklentisinin yatırım kararları üzerinde oldukça etkili olduğu gelişmekte olan ülkeler için büyük önem taşımaktadır.

c. Bankaların, aktif-pasif yönetimlerinde faiz oranına dayalı vadeli sözleşmelerin kullanımı yoluyla kaynak maliyetini azaltması ve bu etkinin bankacılık sisteminin güçlenmesine yardımcı olması. (Örneğin, değişken faizle borçlanan bankaların sabit faizle kredi vermesi veya kısa vadeli fonlarla uzun vadeli plasmanları finanse etmesi gibi durumlarda ortaya çıkan vade uyumsuzluğundan kaynaklanan faiz riskinden korunmalarına imkan sağlaması)

Faiz oranına dayalı vadeli işlem sözleşmeleri bankaların aktif-pasif yönetiminde de büyük kolaylık sağlar. Örneğin, kısa vadeli mevduat yapısına sahip bir banka, uzun vadeli bir kredi vermesi durumunda büyük bir faiz oranı riski alır. Oysa faiz oranına dayalı vadeli işlemler piyasasında işlem yapan ve kısa vadeli bir pasif yapısına sahip olan bir banka uzun vadeli krediyi daha rahatlıkla ve risksiz bir şekilde verebilir.

Örneğin, ortalama üç ay vadeli bir mevduat yapısına sahip olan bir banka, bir yıl vadeli sabit faizli

kredi vermesi durumunda önündeki her üç aylık dönemler itibarıyla faiz oranına dayalı vadeli piyasada kısa pozisyon almak suretiyle faiz riskinden korunmuş olur.

Diğer taraftan bankalar, söz konusu sözleşmeleri sentetik sabit faiz oranlı kredi yaratmak veya bilançolarında bulunan menkul kıymetlerin vade yapısını değiştirmek (uzatmak veya kısaltmak) için de kullanabilirler.

d. Risk yönetimi açısından sağlayacağı avantajlarla karlılığın artmasını, dolayısıyla sermaye yapılarının güçlenerek genel ekonomik yapının olası krizler karşısında daha sağlam hale gelmesini sağlaması.

Sabit getirili menkul kıymetler üzerine vadeli işlem sözleşmelerinin piyasaların etkinliğine ve volatiliteye olan etkisi konusunda çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Puglisi tarafından yapılan bir çalışmada, hazine bonusu üzerine vadeli işlem sözleşmelerinin işlem gördüğü vadeli piyasalarda, vadeli sözleşmelerin spot piyasada satın alınan hazine bonusu ile birlikte kullanılması durumunda çok daha iyi bir getiri elde edileceği belirtilmekte ve vadeli piyasaların olgunlaşmasına paralel olarak hazine bonusu ikinci el spot piyasasındaki zayıf etkinliğin yavaş yavaş yerini daha etkin bir piyasaya bıraktığına dikkat çekilmektedir [5].

Diğer taraftan Simpson ve Ireland tarafından, hazine bonusu üzerine vadeli işlem sözleşmelerinin alım-satımının hazine bonosunun nakit piyasa fiyatları üzerindeki etkisini incelemek konusunda yapılan başka bir çalışmada da, hazine bonusu üzerine vadeli işlem sözleşmesindeki alım-satım işlemlerinin ilk başladığı dönemde volatilitiyi azaltıcı etkisi olduğu, fakat bu etkinin vadeli piyasalardaki işlem hacmi arttıkça azaldığı ve ikinci el nakit piyasasında volatilitenin artışına neden olduğu belirtilmektedir [6].

Bortz tarafından, devlet tahvili üzerine vadeli işlem piyasasının devlet tahvillerinin işlem gördüğü nakit tahvil piyasasını stabilize edip etmediği konusunda yapılan başka bir çalışmada ise, nakit piyasadaki volatilitenin, vadeli piyasaların devreye girmesinin ardından, istatistiki manada anlamlılığı yüksek çıkacak şekilde, azalma gösterdiği ifade edilmiştir [7].

e. Risk yönetimi konusunun, faiz oranına dayalı vadeli işlemlerin başlaması ile daha basit hale gelmesi, ve bunun şirketlerin yönetim olarak ana faaliyet alanlarına daha fazla eğilmelerini kolaylaştırması.

f. Faiz oranlarındaki değişimlerin, sadece para ve sermaye piyasalarında direkt işlem yapan aracı kurumlar, yatırımcılar ve portföy yöneticilerini değil, hemen hemen tüm diğer ticari ve sınai işletmeleri de ilgilendirmesi, dolayısıyla çok daha geniş bir yatırımcı kitlesine hitap eden bir piyasa olması.

IV. FAİZ ORANI ÜZERİNE VADELİ SÖZLEŞMELER VE PİYASA KATILIMCILARININ BEKLENTİLERİ

Riskten korunmak amacıyla vadeli piyasalarda pozisyon alacak yatırımcıların tercihlerini yapmasında, söz konusu yatırımcıların piyasanın geleceğine yönelik beklentileri önemli rol oynamaktadır. Bu durum, vadeli piyasalarda işlem gören tüm ürünlerde olduğu gibi, sabit getirili menkul kıymetler üzerine vadeli sözleşmelerin alım-satımında da aynen geçerlidir.

Sabit getirili menkul kıymetler üzerine vadeli işlem sözleşmelerini kullanarak riskten korunmak isteyen borçlu ve alacaklılar genellikle piyasada Tablo 4 ve 5'de belirtilen beklentiler doğrultusunda hareket etmektedirler. Tablo.4 ve 5'den de görüleceği üzere, her iki piyasa katılımcı tipinin piyasaya yönelik beklentileri, sabit ve değişken faizle borç alıp vermelerine göre değişmektedir. Değişken faizle borç alanlar/verenlerin beklentileri, sabit faizle borç alanlar/verenlerin beklentilerinin tam tersine gerçekleşmektedir.

Tablo.4. Değişken Faizle Borç Alanlar/Verenlerin Beklentileri

Borç Verenler	Borç Alanlar
Faiz oranlarının düşmesinden endişe eder	Faiz oranlarının yükselmesinden endişe eder
Vadeli işlem sözleşmesi satın alır	Vadeli işlem sözleşmesi satar
Nakit piyasada kısa, vadeli piyasada uzun pozisyonadadır	Nakit piyasada uzun, vadeli piyasada kısa pozisyonadadır

Tablo.4'den de görüleceği üzere, değişken faizle borç verenler faiz oranlarının düşmesinden endişe ederler. Bunun nedeni, faiz oranlarının düşmesi durumunda banka tarafından ileriki dönemlerde elde edilecek faiz gelirinin azalma göstermesi ihtimalidir. Bu durum bir sonraki aşamada, bankanın elde ettiği faiz gelirlerinin azalmasına, net faiz marjının daralmasına neden olabilecektir. Banka bu durumda, faiz oranı riskinden korunmak için vadeli piyasalarda işlem gören sabit getirili menkul kıymetler üzerine vadeli işlem sözleşmesinde uzun pozisyon alacaktır. Bunun nedeni, faiz oranlarının düşmesi durumunda sabit getirili menkul kıymetin fiyatının artacağı, dolayısıyla bugünden vadeli piyasalarda pozisyon alan bankanın ileride daha düşük fiyattan söz konusu menkul kıymetlere sahip olacağı gerçeğidir. Böylece banka, faiz oranlarının düşmesi durumunda ortaya çıkacak faiz kaybını, faiz getirili menkul kıymetleri daha ucuza almak, diğer bir ifade ile değer artışından kar elde etmek suretiyle azaltmış olmaktadır.

Diğer taraftan borç verenler açısından durum yukarıda anlatılanın tersine gelişmekte, piyasadaki değişken faizle borç alan bankalar faiz oranlarının yükselmesi durumunda daha yüksek bir faiz yükü ile karşı

karşıya kalmakta, bu ise bir sonraki aşamada bankanın faiz giderlerinin artmasına ve kar marjının düşmesine neden olmaktadır. Bu durumda söz konusu bankalar, vadeli piyasada sabit getirili menkul kıymetler üzerine kısa pozisyon aldıklarında, faiz oranlarındaki yükselmeler sonucu, sabit getirili menkul kıymetlerin fiyatının düşmesi durumunda ellerindeki menkul kıymetleri daha yüksekten satma ve kar elde etme imkanına sahip olacaklar, bu durumda da kar marjlarında ortaya çıkacak olumsuz gelişmeleri asgari seviyeye indirmeyi başarabileceklerdir.

Tablo.5. Sabit Faizle Borç Alanlar/Verenlerin Beklentileri

Borç Verenler	Borç Alanlar
Faiz oranlarının yükselmesinden endişe eder	Faiz oranlarının düşmesinden endişe eder
Vadeli işlem sözleşmesi satar	Vadeli işlem sözleşmesi satın alır
Nakit piyasada uzun, vadeli piyasada kısa pozisyonudur	Nakit piyasada kısa, vadeli piyasada uzun pozisyonudur

Tablo.5, yukarıda incelenen olayı sabit faizle borç alanlar/verenler açısından ele almaktadır. Tablo.5'den de görüleceği üzere, sabit faizle borç verenler faiz oranlarının yükselmesinden endişe ederler. Bunun nedeni, faiz oranlarının yükselmesi durumunda, banka daha düşük faizden borç kullandığı için faiz gelirlerinin göreceli olarak daha düşük kalacak olmasıdır. Bu durumda, bankanın elde ettiği net faiz marjı da faiz gelirlerinin sınırlı kalmasına paralel olarak daralacaktır. Banka, söz konusu faiz riskinden korunmak için vadeli işlem sözleşmesinde kısa pozisyon alacaktır. Bunun nedeni, faiz oranlarının yükselmesi durumunda sabit getirili menkul kıymetin fiyatının azalacağı, dolayısıyla bugünden vadeli piyasalarda pozisyon alan bankanın ileride daha yüksek fiyattan söz konusu menkul kıymetleri satabileceği düşüncesidir. Böylece banka, faiz oranlarının yükselmesi durumunda ortaya çıkacak faiz kaybını, faiz getirili menkul kıymetlerdeki değer düşüşünden fayda sağlamak, diğer bir ifade ile sabit getirili menkul kıymeti piyasada olduğu fiyattan daha yükseğe satarak kar elde etmek suretiyle telafi etmiş olacaktır.

Diğer taraftan, borç verenler açısından durum tersine gelişmekte, piyasadaki sabit faizle borç alan bankalar, faiz oranlarının düşmesi durumunda daha yüksek bir faiz yükü ile karşı karşıya kalmakta, bu ise bir sonraki aşamada bankanın faiz giderlerinin artmasına ve kar marjının düşmesine neden olmaktadır. Bu durumda, söz konusu bankalar vadeli piyasada uzun pozisyon aldıklarında ise faiz oranlarındaki düşme dolayısıyla, sabit getirili menkul kıymetlerin fiyatının artması durumunda sabit getirili menkul kıymetleri ileride daha ucuza alma ve bu işlem sonucunda kar elde etme imkanına sahip olacaklar, bu durumda da kar marjlarında ortaya çıkacak

olumsuz gelişmeleri asgari seviyeye indirmiş bulunacaklardır.

V. FAİZ ORANI ÜZERİNE VADELİ İŞLEM SÖZLEŞMELERİNİN SABİT GETİRİLİ MENKUL KIYMETLERİN VADESİNİN KISALTILMASI/UZATILMASI AMACIYLA KULLANILMASI

Gerek varlık gerek yükümlülükler için olsun, riskten korunma işlemi (*hedging*), finansal kuruluşların sahip olduğu portföyün yeniden yapılandırılması konusunda nakit piyasalar açısından önemli bir alternatif sunmaktadır. Vadeli işlemlerin kullanımı, özellikle fiziki anlamda yeniden yapılandırmanın güç olduğu durumlar için oldukça cazip bir alternatif olarak ön plana çıkmaktadır.

Sabit getirili menkul kıymetler üzerine vadeli işlem sözleşmeleri, bankalar, aracı kurumlar ve bu kurumların müşterileri tarafından portföylerinde bulundukları kısa vadeli kıymetlerin vadesini uzatmak veya uzun vadeli kıymetlerin vadesini kısaltmak amacıyla da kullanılabilir.

Finansal kuruluşların aktiflerinin yönetiminden sorumlu portföy yöneticileri, ellerindeki kısa vadeli varlıkların efektif vadesini, vadeli işlem sözleşmelerinde uzun pozisyon alarak uzatabilir, veya uzun vadeli varlıkların efektif vadesini, vadeli işlem sözleşmelerinde kısa pozisyon almak suretiyle kısaltabilirler. Söz konusu finansal kuruluşların yükümlülüklerini yönetmekten sorumlu yöneticiler ise aynı sonuca tersi işlemleri yaparak, yani vadesini uzatmak istedikleri yükümlülükler için vadeli işlem sözleşmesi satarak (kısa pozisyon alarak), vadesini kısaltmak istedikleri yükümlülükler için ise vadeli işlem sözleşmesi satın alarak (uzun pozisyon alarak) işlem gerçekleştirirler.

Örneğin, portföyünde vadesine 135 gün kalmış bir hazine bonusu (HB) bulunan bir portföy yöneticisi, hazine bonusu üzerine vadeli işlem sözleşmesinde kısa/uzun pozisyon alarak portföyünün vadesini, örneğin 9 güne kadar kısaltabilir veya 212 güne kadar uzatabilir. Bu sürecin etkin olarak işleyebilmesi için, 135 gün vadeli hazine bonusu fiyatının 90 gün vadeli hazine bonusunun fiyatı ile yakından ilişkili olması, diğer bir ifade ile paralel hareket etmesi gerekmektedir. Aksi takdirde yapılacak hesaplamalarda baz riski de dikkate alınmalıdır². Bu durumda, bir "riskten korunma oranı" (RKO) hesaplanır;

² Vadeli işleme konu ürünün vadeli işlem fiyatı ile spot piyasa fiyatı arasındaki farka "baz" denir. Özellikle korunma amaçlı işlemlerde, sözleşmenin vadeye kadar tutulması düşünülüyor ve korunma periyodu ile sözleşmesinin vadesi uyumsuzsa o zaman baz riski vardır.

$$RKO = N\text{-gün HB fiyat değişimi}/90\text{- gün HB fiyat değişimi} = N1/N2$$

Aşağıdaki örnekte, vadeli işlem sözleşmelerinin hazine bonosunun efektif vadesini 135 günden 9 güne kısaltmak konusundaki kullanımı gösterilmektedir. Söz konusu örnek iki farklı korunma oranı kullanılmak suretiyle hesaplanmıştır. Bu oranların kullanıldığı yaklaşımlardan birincisi "süre (duration) yaklaşımı", ikincisi ise "süre+konveksite (duration+convexity) yaklaşımı" olarak isimlendirilebilir.

Örnek 1a: Vadenin Kısaltılması ("Süre" Yaklaşımı)³

$$t_0 = 23/05/1999$$

Satın Alınan HB nominal değeri = 100 Milyar TL Vade bitim tarihi = 05/10/1999

Vadeye Kalan.Gün Sayısı (VKGS) = 135 gün

Spot Piyasa Getirisi (135 günlük HB) = % 78

Kote Edilmiş Vadeli İşlem Fiyatı (VİF) = 83,869.49 (= 100,000/(1+90/365*0.78))

Sözleşme Çarpanı = 100,000

t	9 gün T	126 gün	T+126
	23/5	1/6	5/10

1. Adım: Hazine Bonosunun satın alınması.

$$\text{Spot Fiyat} = 100,000/(1+135/365*0,78) = 77,610.04 \text{ TL.}$$

2. Adım: Vadeli piyasada pozisyon alınması.

Alınacak pozisyon sayısının hesaplanmasında kullanılacak riskten korunma oranının bulunmasında "süre yaklaşımı" kullanılacaktır. Buna göre vadesine 126 ve 90 gün kalmış hazine bonosunun "süre"leri aşağıdaki formül kullanılarak hesaplanacak ve birbirine oranlanacaktır.

$$D = P_{+\Delta y} - P_{-\Delta y} / 2 * P_0 * (\Delta y)$$

P_0 = hazine bonosunun iskontolu fiyatı

$P_{+\Delta y}$ = hazine bonusu getirisinin Δy oranında azalması durumundaki fiyat

$P_{-\Delta y}$ = hazine bonusu getirisinin Δy oranında artması durumundaki fiyat

Δy = hazine bonosunun getirisindeki değişim oranı (örnekte = 0.001)

³ Bu örnekte, spot piyasa fiyatı ile vadeli işlem fiyatı için aynı getiri oranları kullanılmıştır.

$$D_{126} = 0.02720$$

$$D_{90} = 0.02068$$

$$RKO (h) = D_{126} / D_{90}$$

$$= 0.02720/0.02068$$

$$= 1.315$$

Alınacak Pozisyon Sayısı = (Portföy Büyüklüğü/100,000* Sözleşme Çarpanı) * h

$$= 100 \text{ Milyar}/(100,000 * 100,000) * 1.315$$

$$= 1.31 * 10 = 13 \text{ Kısa sözleşme}$$

Aşağıda, 1 Haziran 1999 tarihinde piyasada faiz oranlarının yükselmesi ve düşmesi durumunda bankanın elde edeceği getiri iki farklı senaryo yaklaşımı ile ele alınmak suretiyle incelenmiştir.

Senaryo 1: Getiri = % 70

$$126 \text{ günlük HB fiyatı} = 100,000/(1+126/365*0,70) = 80,538.39$$

$$\text{Vadeli işlem fiyatı} = 100,000/(1+90/365*0,70) = 85,280.37$$

$$\text{Vadeli işlem kar/zarar} = (83,869.49-85,280.37) = - 1,410.88$$

$$\begin{aligned} \text{Satıştan elde edilen kazanç} &= (80,538.39) * (10) \\ &+ (13) * (-1,410.88) \\ &= 805,383.9 - 18,341.44 \\ &= 787,042.5 \end{aligned}$$

Senaryo 2: Getiri = % 90

$$126 \text{ günlük HB fiyatı} = 100,000/(1+126/365*0,90) = 76,295.99$$

$$\text{Vadeli işlem fiyatı} = 100,000/(1+90/365*0,90) = 81,838.57$$

$$\text{Vadeli işlem kar/zarar} = (83,869.49-81,838.57) = 2,030.92$$

$$\begin{aligned} \text{Satıştan elde edilen kazanç} &= (76,295.99) * (10) \\ &+ (13) * (2,030.92) \\ &= 762,959.9 + 26,401.96 \\ &= 789,361.9 \end{aligned}$$

Bu birinci yaklaşımda, her iki senaryo sonunda ortaya çıkan sonucun incelenmesinden de görüleceği üzere, banka her iki durumda da belli bir getiriyi garanti etmiş durumdadır. Bankanın bu işlem sonucunda elde ettiği ortalama getiri oranı, % 78.8 (=788,202.2/1,000,000), 23/05/1999 tarihinde bankanın vadeli işlem sözleşmesine girdiği oranla neredeyse

aynıdır⁴. Bu durumda bankanın fon yöneticisi hedefine ulaşmış kabul edilebilir.

Örnek 1b: Vadenin Kısaltılması ("Süre+Konveksite" Yaklaşımı)

"Süre yaklaşımı"nın etkinliği, faiz oranındaki ufak çaplı oynamaları doğru olarak ölçümlemesinde yatmaktadır. Türkiye gibi faiz oranlarında büyük dalgalanmaların yaşandığı ülkelerde ise, "süre yaklaşımı" tek başına yetersiz kalmaktadır. Örneğin, faiz oranlarında büyük çaplı yükselişin olduğu ortamlarda, "süre yaklaşımı" piyasada gerçekleşenden (*actual*) daha büyük fiyat azalmalarını gösterirken, faiz oranlarında büyük çaplı düşüşün yaşandığı durumlarda ise gerçekleşenden daha düşük fiyat değişimlerini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, faiz oranındaki büyük değişimler karşısında "süre yaklaşımı" fiyat değişimini doğru olarak tahmin edememektedir.

Bu açığı telafi edebilmek amacıyla, "süre yaklaşımı"na ek olarak "konveksite yaklaşımı"ni kullanmak gerekecektir. Esas itibariyle konveksite, "süre"nin faiz oranında ortaya çıkan değişimler karşısındaki hassasiyetini ölçmektedir. Bir başka ifade ile, tahvil fiyatının getiri oranına göre ikinci türevidir. Konveksite aşağıdaki formül yardımıyla hesaplanır:

$$C = P_{+\Delta y} - P_{-\Delta y} - 2 * P_0 / P_0 * (\Delta y)^2$$

Yukarıdaki örnek için hesaplanmış olan konveksite değerleri şu şekildedir:

$$C_{126} = 0.001479$$

$$C_{90} = 0.000855$$

Aşağıdaki yaklaşımda, "konveksite" yaklaşımını kullanmak suretiyle, faiz oranlarının değişmesi durumunda, 126 ve 90 günlük hazine bonosunun fiyatları arasındaki değişim, riskten korunma oranının da kullanılması suretiyle bir denklige dönüştürülmüş ve buradan hareketle bir riskten korunma oranı hesaplanmıştır. Burada formülde kullanılan ve konveksite sonucunda ortaya çıkan fiyat değişimini gösteren ΔP , getiri oranlarında ortaya çıkacak artış/azalış durumlarının hepsinde pozitif değer olacaktır.

$$\Delta P_d = -(\Delta y) * D^* * P_d + \frac{1}{2} * (\Delta y)^2 * C * P_d$$

$$D^* = D / (1 + \text{getiri oranı})$$

$$P_d = \text{iskontolu hazine bonosunun fiyatı}$$

$$C = \text{konveksite}$$

$$\Delta y = \text{getiri oranındaki değişim}$$

Riskten korunma oranı ise şu şekilde hesaplanacaktır:

⁴ Ortalama getiri oranının hesaplamasına esas teşkil eden 788,202.2 rakamı, 787,042.5 ile 789,361.9 rakamlarının basit ortalaması alınmak suretiyle bulunmuştur.

$$h = \Delta P_{126} / \Delta P_{90}$$

$$h = -(\Delta y) * D^*_{126} * P_{126} + \frac{1}{2} * (\Delta y)^2 * C_{126} * P_{126} / -(\Delta y) * D^*_{90} * P_{90} + \frac{1}{2} * (\Delta y)^2 * C_{90} * P_{90}$$

Aşağıda 126 ve 90 günlük hazine bonolarının fiyat değişimleri gösterilmektedir.

$$\Delta P_{126} = 2.142831972$$

$$\Delta P_{90} = 2.142831972$$

$$h = 1.235$$

Satın Alınan HB Nominal Değeri=100 Milyar TL
Vade bitim tarihi = 05/10/1999

$$\text{VKGS} = 135 \text{ gün}$$

$$\text{Spot Piyasa Getirisi (135 günlük HB)} = \% 78$$

$$\text{Kote Edilmiş VİF} = 83,869.49$$

$$(\text{=}100,000 / (1 + 90/365 * 0.78))$$

$$\text{Sözleşme Çarpanı} = 100,000$$

t	9 gün	T	126 gün	T+126
23/5		1/6		5/10

1. Adım: Hazine Bonosunun satın alınması

$$\text{Spot Fiyat} = 100,000 / (1 + 135/365 * 0.78) = 77,610.04 \text{ TL.}$$

2. Adım: Vadeli piyasada pozisyon alınması.

$$\text{Riskten Korunma Oranı} = 1.235$$

$$\text{Alınacak Pozisyon Sayısı} = 1.235 * 10$$

$$= 12.35 \text{ Kısa sözleşme}$$

Senaryo 1: Getiri = % 70

$$\text{126 günlük HB fiyatı} = 100,000 / (1 + 126/365 * 0.70) = 80,538.39$$

$$\text{Vadeli işlem fiyatı} = 100,000 / (1 + 90/365 * 0.70) = 85,280.37$$

$$\text{Vadeli işlem kar/zarar} = (83,869.49 - 85,280.37) = -1,410.88$$

$$\begin{aligned} \text{Satıştan elde edilen kazanç} &= (80,538.39) * (10) \\ &+ (12.3) * (-1,410.88) \\ &= 805,383.9 - 17,353.82 \\ &= 788,030.1 \end{aligned}$$

Senaryo 2: Getiri = % 90

$$\begin{aligned} \text{126 günlük HB fiyatı} &= 100,000 / (1 + 126/365 * 0.90) \\ &= 76,295.99 \end{aligned}$$

Öneri.C.4.S.15.

$$\begin{aligned}\text{Vadeli işlem fiyatı} &= 100,000/(1+90/365*0,90) \\ &= 81,838.57 \\ \text{Vadeli işlem kar/zarar} &= (83,869.49-81,838.57) \\ &= 2,030.92 \\ \text{Satıştan elde edilen kazanç} &= (76,295.99)*(10) \\ &\quad + (12.3)*(2,030.92) \\ &= 762,959.9 + 24,980.32 \\ &= 787,939.4\end{aligned}$$

Bu ikinci yaklaşımda, yukarıdaki örnekten de görüleceği üzere, vadeli işlem sözleşmelerinin işlem gördüğü piyasalarda yukarıdaki riskten korunma oranının kullanılması sonucunda faizlerin her iki yönlü değişmesi durumunda da banka aynı oranda kar elde etmektedir. Bankanın bu işlem sonucunda elde ettiği ortalama getiri oranı, % 78.8, 23/05/1999 tarihinde bankanın vadeli işlem sözleşmesine girdiği oranla neredeyse aynıdır. Bu durumda fon yöneticisi hedefine ulaşmış kabul edilebilir.

Diğer dikkat çekici bir nokta da, birinci yaklaşımla karşılaştırıldığında, her iki yaklaşım sonucunda elde edilen sonuçların büyük bir paralellik gösterdiğidir. Bu durum, faiz oranlarının aşağı/yukarı doğru sadece 10 puan hareket etmesinden kaynaklanmış olabilir. Faiz oranında gerçekleşecek oynamaların daha büyük olması durumunda ise, her iki yaklaşım arasındaki farkın ikinci yaklaşım lehine gelişim göstereceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Örnek 2: Vadenin Uzatılması

t zamanında portföyünde vadesine T-t kadar bir süre kalan hazine bonusu bulunduran bir portföy yöneticisi, portföyüne vade bitim tarihi T zamanı olan hazine bonusu üzerine vadeli işlem sözleşmesinde uzun pozisyon almak suretiyle portföyünde tutmuş olduğu kısa vadeli menkul kıymetin süresini uzatabilir. Portföy yöneticisinin sahip olduğu hazine bonusunun T zamanında vadesi geldiğinde, portföy yöneticisi hazine bonusu üzerinden elde ettiği getirileri T+N tarihinde vadesi gelen bir başka hazine bonusuna yatıracaktır. Bu durumda, portföy yöneticisinin edindiği pozisyon üzerinden elde edeceği getiri T ve T+N zaman dilimleri içinde edindiği ikinci hazine bonusu üzerinden elde edeceği getiri oranınca bloke -muhafaza- edilmiş olacaktır.

$$t_0 = 23/05/1999$$

$$\text{Satın alınan HB Nominal Değeri} = 100 \text{ Milyar TL}$$

$$\text{Vade bitim tarihi} = 01/06/1999$$

$$\text{VKGS} = 9 \text{ gün}$$

$$\text{Spot Piyasa Getirisi (9 günlük HB)} = \% 66 \text{ (yıllık)}$$

$$\begin{aligned}\text{Spot Piyasa Fiyatı} &= 100,000/(1+9/365*0,66) \\ &= 98,398.66 \text{ TL.}\end{aligned}$$

$$\text{Kote Edilmiş VİF (Haziran VİS)} = 86,003.77 \text{ TL.}$$

$$\text{Sözleşme Çarpanı} = 100,000$$

Bu durumda portföy yöneticisinin 23 Mayıs 1999 tarihinde edindiği 9 günlük hazine bonusunun vadesini 114 güne çıkarmak için takip edeceği süreç aşağıdaki gibi gerçekleşecektir (Bu örnekte, spot piyasa fiyatı ile vadeli işlem fiyatının hesaplanmasına esas teşkil eden getiri oranlarının aynı olduğu kabul edilmiştir).

1. Adım: 9 günlük HB satın alınır (100 Milyar TL değerinde).

2. Adım: Haziran Vadeli İşlem Sözleşmesinde uzun pozisyon alınır.

$$\begin{aligned}105 \text{ günlük HB fiyatı} &= 100,000/(1+105/365*0,66) \\ &= 80,538.39 \text{ TL.}\end{aligned}$$

3. Adım: 1 Haziran tarihindeki fiyattan belli bir korunma oranı ile korunma sağlanması⁵.

$$h = \Delta P_{105} / \Delta P_{90}$$

$$h = 2.031949942/1.823869805$$

$$h = 1.114$$

4. Adım: 1 Haziran tarihinde, elde tutulan 9 günlük HB üzerinden 100 milyar tahsil edilir ve bu fon, vade bitim tarihi 14 Eylül 1999 olan HB'nun alımında kullanılır

• Nominal değeri 100,000 ve VKGS 105 olan HB üzerine vadeli işlem sözleşme sayısı

$$\text{Portföy Büyüklüğü / VİF* Sözleşme Çarpanı} = 100 \text{ Milyar}/(80,538.39*100,000) = 12.41^6$$

$$\begin{aligned}\text{Haziran Uzun VİS Sayısı} &= (1.11) * (12.4) = 13.7 \\ &\cong 14 \text{ sözleşme}\end{aligned}$$

Portföy yöneticisi bu hesaplamayı yaptıktan sonra elde tuttuğu portföyün vadesini, vadeli işlem sözleşmesinde uzun pozisyon almak suretiyle mi, yoksa direkt olarak spot piyasadaki vadesine 114 gün kalmış hazine bonusu almak suretiyle mi uzatacağına karar vermelidir. Eğer portföy yöneticisi elinde bulundurduğu 9 günlük hazine bonusunun vadesini, vadeli işlem sözleşmesini kullanmak suretiyle uzatma yolunu seçerse, bu durumda, elde edeceği toplam getiri, 9 günlük hazine bonusunun getirisi ile 105 günlük hazine bonusunun getirisinden oluşacaktır.

$$\begin{aligned}\bullet 9 \text{ günlük HB fiyatı} &= 100,000/(1+9/365*0,66) \\ &= 98,398.66 \text{ TL.}\end{aligned}$$

⁵Riskten korunma oranının hesaplanmasında "süre+konveksite" yaklaşımı kullanılmıştır.

⁶Sözleşme sayısının bulunmasında, nominal değer olan 100,000 yerine, hazine bonusunun cari piyasa değeri olan 80,538.39 kullanılmıştır.

Bu durum, 9 günlük HB üzerinden $(100,000 - 98,398.66)/98,398.66 = \% 1.63$ 'lük bir getiriye ifade etmektedir.

• 1 Haziran tarihinde 80,538.39 TL üzerinden alınan HB;

$(100,000 - 80,538.39)/80,538.39 = \% 24.16$ oranında getiri sağlamaktadır.

Bu durumda, eğer 23 Mayıs 1999 tarihinde 1 TL 9 günlük HB'na yatırılır ve daha sonra da 1 Haziran 1999 tarihinde, vadeli işlem sözleşmesinde uzun pozisyon alınmak suretiyle 105 günlük HB'na yatırılırsa,

114 gün boyunca yatırılan 1 TL'nin değeri

$$= 1 \text{ TL} * (1.0163)^*(1.2416) = 1.261838 \text{ olur.}$$

Bu, 114 günlük bir yatırım üzerinden % 26.18'lik bir getiriye (yıllık % 83.83) ifade etmektedir. Portföy yöneticisi bu getiriye, 114 günlük hazine bonusu üzerinden elde edeceği getiri ile karşılaştırmalı ve buna göre tercihini yapmalıdır.

VI. SONUÇ

1970'lerin ortalarından itibaren borsalarda işlem görmeye başlayan faiz oranı üzerine vadeli işlem sözleşmeleri, kısa sürede çok büyük bir başarı göstermiş ve 1998 yılında borsalarda alım-satımı yapılan finansal ürünler üzerine türev ürünler içinde aldığı pay, nominal değer itibarıyla, % 90'lar seviyesinde gerçekleşmiştir. Bu başarının en önemli nedeni, söz konusu vadeli sözleşmelerin, piyasa katılımcılarına finansal piyasalarda gerçekleşen dalgalı faiz oranlarının ortaya çıkardığı belirsizliklerden ve riskten korunma imkanı sağlamış olmasıdır. Bunun sonucunda, bireysel ve kurumsal yatırımcılar, faiz oranlarındaki gelişmeler karşısında etkisiz kalma yerine, faiz oranı üzerine vadeli işlem sözleşmelerini kullanmak suretiyle riskten korunma ve yeni fırsatlar yaratma şansını elde etmektedirler.

Yüksek miktarda bir iç borç yükü ile karşı karşıya bulunan Türkiye'de de, para ve sermaye piyasasında işlem yapan finansal kuruluşlar ve her alanda faiz oranı riski ile karşı karşıya kalan sanayici ve iş adamları açısından faiz getirili menkul kıymetler üzerine vadeli işlem sözleşmelerinin riskten korunmak açısından çok büyük bir rol oynayacağı düşünülmektedir. Bunun en önemli nedeni, Türkiye'de, benzeri gelişmekte olan ülkelerin birçoğunda olduğu gibi, faiz oranı volatilitésinin yüksek seviyelerde gerçekleşmesi ve piyasa katılımcılarının artan oranda bir faiz oranı riskini üstlenmek zorunda kalmalarıdır. Ayrıca, finansal kuruluşların, özellikle de bankaların riskten korunmak amacıyla kullandıkları bu piyasalar söz konusu kuruluşların bilançolarında yer alan varlık ve yükümlülüklerin yönetimi konusunda onlara yeni bir alternatif sunmaktadır. Sonuç olarak, faiz oranı üzerine vadeli sözleşmelerin Türkiye'de işlem görmeye başlaması

mali piyasalarda hem makro hem de mikro açıdan ekonomiye önemli katkı sağlayacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Konishi, A., Dattatreya, R.E., **The Handbook of Derivative Instruments**, 2nd Ed., Irwin Professional Publishing, Chicago, 1996.
 - [2] Miller, M., **Merton Miller on Derivatives**, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1997.
 - [3] Cole, S.C.; Reichenstein, W., "Forecasting Interest Rates with Eurodollar Futures Rates", **Baylor University Working Paper**, 1993.
 - [4] Rosengren, E.S., "Forecasting Changes in Inflation Using the Treasury Bill Futures Market", **New England Economic Review**, Boston, March/April, 1987, ss.41-49.
 - [5] Puglisi, D.J., "Is the Futures Market For Treasury Bills Efficient?", **Journal of Portfolio Management**, New York, Winter, Vol.4, 1978, s. 64.
 - [6] Simpson, W. G.; Ireland, T. C., "The Impact of Financial Futures on the Cash Market for Treasury Bills", **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, Seattle, September, Vol.20, 1985, ss.371-380.
 - [7] Bortz, G. A., "Does the Treasury Bond Futures Market Destabilize the Treasury Bond Cash Market?", **The Journal of Futures Markets**, New York, Spring, Vol.4, 1984, ss.25-39.
- Elton, E.J.; Gruber, M.J.; Rentzler, J., "Intra-Day Tests of the Efficiency of the Treasury Bill Futures Market", **The Review of Economics and Statistics**, Cambridge, February, Vol.66, 1984, ss.129-138.
- Esposito, M.; Giraldi, C., "Preliminary Evidence on a New Market: The Futures on the Italian Treasury Bonds", **The Journal of Futures Markets**, Vol.14, No.2, 1994, ss.121-146.
- , **FIBV**, International Federation of Stock Exchanges Annual Report, Paris, 1998.
- , **IFR**, "The IFR Handbook of World Stock, Derivative and Commodity Exchanges", London, 1998.
- Krehbiel, T.; Adkins, L.C., "Interest Rate Futures: Evidence on Forecast Power, Expected Premiums, and the Unbiased Expectations Hypothesis", **The Journal of Futures Markets**, Vol.14, No.5, 1994, ss.531-543.
- Rendleman, Richard J.Jr.; Carabini, C.E., "The Efficiency of the Treasury Bill Futures Market", **The Journal of Finance**, Vol.34, Cambridge, September, 1979, s.895.

FARKLI YAPIDAKİ TARİHİ TEKSTİLLERİN TEMİZLİK YÖNTEMLERİ

Elgin KARADAĞ

M.Ü., G.S.F., Geleneksel Türk El Sanatları Bölümü, Araştırma Görevlisi

Abstract: Purpose of the study is to clean textiles in the museum and in the private collection. Cleaning process is usually consist of the important step in that balance. But cleaning of historical textiles is difficult. Before deciding on the cleaning procedure the textile fragment must be analyzed.

I. GİRİŞ

Üretildikleri dönemlerde kullanım amacıyla yapılmış; zengin renk, desen, teknik ve yapı özellikleriyle günümüze kadar ulaşabilmiş tarihi tekstillerin her biri birer sanat eseri niteliğindedir. Bugün birçok müze ve özel koleksiyonlarda bulunan tarihi tekstiller; çözgü ve atkı ipliklerinin hareketine ve kullanılan elyaf çeşidine göre halılardan dantellere kadar çeşitlilik gösterirler.

Tarihi tekstil objeleri ister bitkisel (selüloz) kökenli, isterse hayvansal (protein) kökenli olsun, tamamı organik yapıya sahiptir. Bu organik yapıdaki objeler çevre koşullarından etkilenirler. Çevresel koşullar ne kadar korumaya uygun olursa olsun, elyafın kendi yapısından kaynaklanan bozulmanın önüne geçilemez. Ancak; ısı, ışık, nem, hava kirliliği, mikroorganizma ve böcekler gibi etkenlerden korunarak, uygun çevre koşulları sağlanabilirse bozulma süresi uzatılabilir.

Tarihi tekstillerde kullanılan elyaf çeşitlerinin ve dokuma türlerinin, çevresel faktörlerden etkilenme şekilleri farklılık gösterir. Örneğin; pamuk elyafı %7-8.5, yün elyafı %13-19, ipek elyafı ise %11 oranında nem tutma miktarına sahiptir [1-3]. Bunun yanında; halı, havlı yapısından dolayı tozu düz bir dokumaya oranla yüzeyinde daha fazla barındırır. Bu nedendir ki tarihi tekstillerin temizliğine karar verildiğinde, her bir tekstil için uygulanacak yöntemin obje yapısına uygun olarak seçilmesi gerekmektedir [4,5].

II. HALILARDA TEMİZLİK

Bu tür dokumalarda temizlik işlemine önce yüzey temizliğiyle başlanır. Halılarda özellikle de yünlü halılarda, yüzey temizliği için en uygun yöntem vakum cihazı kullanılmasıdır [6,7]. İpekli halılarda ise, halının aşınmışlık derecesinin yanında, ipek elyafının yapısının hassaslığı da göz önünde tutulması gerekir. Vakum cihazının halının aşınmışlık derecesine ve yapısına göre

uygun emme gücün olması seçilmelidir. Vakumlama işleminde yüzeyin emmeden zarar görmemesi için, tekstil üzerine serilmiş bir ağ veya vakumun hortumu ağzına bağlanmış bir bezden yararlanılabilir. Halılar, hem ön hem arka yüzeyinden hav yönünde vakum cihazı ile temizlenmelidir. Çünkü, ön yüzünde havların arasında toz birikimi oluşabileceği gibi, arka yüzündeki keçeleşmiş yünlü kısımlarda da toz birikimi oluşmuş olabilir.

Yünlü halılarda ıslak temizliğe karar verilirse, mutlaka önceden yüzey temizliği yapılmalıdır. İpekli halılarda ise, doğrudan ıslak temizlik işlemi gerçekleştirilebileceği gibi, yıpranmamış yada az yıpranmış olanlarında çok düşük emme gücünde vakum cihazı da kullanılabilir. Halılarda ıslak temizlik yapılmasının uygunluğuna karar verildiğinde, ilk işlem olarak halıda kullanılmış renklerden küçük iplik numuneleri alınır. Alınan numunelerle boyarmadde analizleri yapılır. Bu boyarmadde analizleri sonucuyla renklerin akma ve solma riski olup olmadığı ve de hangi deterjan çözeltisinin hazırlanması gerektiğine karar verilir. Boyarmadde analizleri sonucunda, ıslak temizliğin yapılması uygun görülürse, yıkama işlemi objeyi tamamen alabilecek büyüklükte bir havuzda gerçekleştirilir. Kullanılan havuzun hızlı su akışını sağlayabilecek özellikte hazırlanmış olması gerekir.

Halılarda ıslak temizliğe önce arka yüzünden başlanır. Islatılmış halı yüzeyine uygun deterjan çözeltisi sünger ile uygulanır. Arka yüzü temizlenen halının ön yüzü çevrilerek aynı işlem ön yüzünden de uygulanır. Islak temizlikte, halılar havlı dokumalar olduklarından, durulamanın zorluğu nedeniyle çok fazla deterjan kullanımından kaçınılır. Özellikle havları yüksek halılarda, deterjanın tamamen arıtılabilmesi için durulama birkaç saat sürebilir. Yıkama sonrası boya rulosu ve emici kağıt ile çok fazla bastırmadan halının fazla suyu alınır. Kalın bir halının kurutulabilmesi ise hava sirkülasyonu sağlayan cihazlar yardımı ile iki üç gün kadar sürebilir [8-10].

III. DÜZ VE DEKORATİF BOYALI TEKSTİLLERDE TEMİZLİK

Bu gruba giren tekstillerin yüzey temizliğinde, emme gücü tekstil yapısına uygun bir vakum cihazı

kullanılması uygundur. Yüzey temizliği ardından ıslak temizlik düşünüldüğünde ise, kullanılan su ve hazırlanan temizleme çözeltisinin, tekstilin yapısına zarar vermeyeceğinden ve boyalarda akma, solma meydana getirmeyeceğinden emin olunması gerekir. Bu yüzden ıslak temizlik işlemine başlamadan önce, her renk için ayrı iplik analizlerinin yapılması gerekir. Bu mümkün olmazsa tekstilin az görünür bir köşesinde, mutlaka bir yıkama testi yapılması uygun olur. Test sonucunda bir sorun çıkmasa bile, beklenmedik bir riske yakalanmamak için ıslak temizlik işleminin mümkün olduğu kadar çabuk ve dikkatli gerçekleştirilmesi gerekir. Yıkama işlemi, su akışına sahip, düz yada eğimi ayarlanabilir bir platformda olabileceği gibi, çok küçük objelerde yıkama kabıyla da gerçekleştirilebilir. Islak temizlik uygulanacak obje yünlü ise çekme riski olduğundan sıcak su kullanımından kaçınmak gerekir.

Düz ve dekoratif boyalı tekstillerde, ıslak temizlik sonrası kurutma sırasında, su dairesel lekeler oluşturabilir. Bunun önlenmesi için, tekstilin alt yüzeyine asitsiz kurutma kağıtları yerleştirilmelidir. Bu kağıtlar nemlendikçe değiştirilerek, tekstilde oluşabilecek lekelerin kağıda geçmesi sağlanabilir. Ayrıca kurutmanın son aşamasına doğru, özellikle küçük parçalarda, kenarlarda oluşan bükülmeleri ve kıvrılmaları önlemek için, tekstil yüzeyine nylon tül gerilebilir. Nylon tülün leke bırakabileceğinin düşünüldüğü durumlarda ise, kenarlara yerleştirilen cam ağırlıklar ile bükülme ve kıvrılma önlenir [8-10].

IV. DEKORATİF YÜZEYLİ TEKSTİLLERDE TEMİZLİK

Organik ve inorganik kökenli malzemelerle ve farklı dokuma teknikleriyle oluşturulan dekoratif yüzeyli tekstiller, kabarık bir yüzey oluştururlar. Bu tip tekstillerin yüzey temizliğinde kesinlikle vakum cihazı kullanılarak temizlik yapılamaz. Çünkü, emme gücü ile yüzey süsleri gerilmelere neden olabilir. Bu gerilim de tekstil elyafının zayıf noktalarından kopmalara yol açabilir. Bu nedenle, bu tip tekstillerin yüzeyindeki tozu uzaklaştırmak için yumuşak bir fırçadan, yada bir üfleçten yararlanılabilir. Fırça ile temizlik tekstilin ön yüzünden yapılır, üfleç kullanımı ise tekstilin arka yüzünden gerçekleştirilir.

Dekoratif yüzeyli tekstillerin ıslak temizliği oldukça risklidir. Çünkü ıslaklık tekstilin yapısını zayıflatır. Islatıldığında yapısı zayıflayan tekstilin yüzeyine, birde dekoratif süslerin ağırlıkları gerilimi daha çok arttıracığından, yapıda daha fazla bir zayıflama olur. Bu tekstillerde ıslak temizlik işlemine yinede karar verilirse, temizlik işleminin eğimi ayarlanabilir düz bir platformda yapılmasına ve ıslaklık süresinin mümkün olduğu kadar kısa tutulmasına özen gösterilmesi gerekir. Kurutma işleminde de, yüzey süslerinin tekstile leke

oluşturmasını önlemek için, bu süslerle tekstil arasına sık sık değiştirilen asitsiz kurutma kağıtlarının yerleştirilmesi gerekir [8,9].

V. BEYAZ İŞ VE DANTELDE TEMİZLİK

Beyaz iş ve dantellerde ıslak temizlik uygulanır. Yıkama banyosu suyunun oda sıcaklığında veya biraz üzerinde (25-30°C) olması bu tip tekstillerdeki kirin uzaklaştırılmasında yeterli olabilir. Yüksek sıcaklıklarda ise kirin yüzeye sabitlenme riski vardır. Beyaz iş ve dantellerde çok sıklıkla sararma ve bazen yüzeyinde sandık lekesi de dediğimiz kahverengi lekelenmeler görülür [6]. Bu durumda, beyaz iş ve dantellerin ıslak temizliği için hazırlanan yıkama çözeltisine zayıf beyazlatıcılar ilave edilebilir.

Kurutma işlemi ise düz bir yüzeyde ve oda sıcaklığında gerçekleştirilir. Bu tür tekstillerin kuruması sırasında, kenarlarda oluşabilecek kıvrılma ve bükülme olasılığına karşı gerekli görülürse obje üzerine nylon tül veya kenarlara ağırlık koyularak gerginlik sağlanabilir [8,9].

VI. DİĞER OBJELERE BİTİŞİK TEKSTİLLERDE TEMİZLİK

Diğer bir objenin taşıyıcısı yada tamamlayıcısı durumundaki tekstillerin temizliğinde, tekstil bitişik olduğu objeden ayrılabilirse bir sorun yoktur. Tekstil bitişik olduğu objeden ayrılarak yapısına uygun yüzey temizliği yapılır. Bu tür objelerde ıslak temizlik ise, objede çekme ihtimali olabileceğinden ve sonuçta bitişik olduğu objeye tekrar montajının zorluğundan dolayı hemen hemen hiç tercih edilmez. Tekstil bitişik olduğu objeden tamamen ayrılmıyor ama bir bölümü ayrılabilirse, ayrılan bu bölümün altına destek bir tabaka koyularak, yatık konumda yüzey temizliği gerçekleştirilebilir. Kesinlikle ıslak bir temizlik uygulanamaz. Yüzeyde oluşmuş lekeleri giderebilmek için uygun organik çözücülerden yararlanılır. Bu çözücüler, yumuşak elyaflarla (yün,pamuk vb.) kumaşa uygulanır uygulanmaz, bu tekstillerin alt yüzeyine geçeceğinden emici kağıt ile alttan desteklenir. Tekstil bitişik olduğu objeden hiç ayrılmıyorsa yalnızca yüzey temizliği ile sınırlı kalmalıdır [8,9].

VII. KOSTÜMLERDE TEMİZLİK

Bir çok kostüm organik çözücüler içinde güvenli bir şekilde temizlenebilir. Kostümün kumaş türü ve kompleks yapılı olması zarar görme riskini artırır. Fakat kirin yüzeyde bırakılmasındansa, en azından kostümün yüzey temizliğinin yapılması gerekir.

Kostümlerin yaş temizliğinde genel işlemlere uyulur. Yıkama yüzeyine serilen objenin ıslatılmasında, diğer tekstillerde olduğundan biraz daha fazla su derinliğine ihtiyaç vardır. Kostümün altında ve arasında destek bir malzeme (melineks tabaka) kullanılırsa, her yüzey ayrı ayrı yıkanabilir ve tehlikesizce objenin diğer yüzüde çevrilebilir. Yıkama sırasında fırça ve sünger kullanılabilir. Ancak fazla suyu almak için kesinlikle kurutma kağıdı yada rulo ile objeye kuvvetli bir şekilde bastırılmamalıdır. Çünkü, objeye üstten baskı uygulandığında, alttaki parçada buruşukluk ve kat izleri oluşabilir.

Üç boyutlu objelerde yıkamaya başlanmadan önce, iç ve dış yüzeyin her ikisinde de kolayca kurummasını sağlamak için bir askı hazırlanması gerekir. Bir çok kostüm için uçları yuvarlatılmış sağlam plastik bir askı yeterli olur. Ancak, omuzların uygun oturmasını sağlamak için, gerekirse uçlarına plastik köpük ilave edilebilir. Kostümün etek kısmı ıslandığında ağırlık yapacağından, üst bölümle arasındaki gerilmeyi engellemek için bant yada dikişle destek yapılır. Ancak kesinlikle iğne türü metal malzemelerle tutturulmamalıdır.

Islak temizlik bittiğinde obje gerekli destekler yapılarak askıya geçirilir ve dikkatlice kaldırılarak askıda kurutulur. Kuruma sonrası gerekli görülürse ütüleme yapılabilir [8,9].

VIII. SONUÇ

Sonuç olarak, her biri eşsiz bir sanat eseri olan, farklı malzeme ve teknik kullanılarak üretilmiş tekstillerin temizliğine karar verildiğinde, titizlikle hareket edilmelidir.

Genel olarak temizlenmesine karar verilmiş tarihi tekstillerde, önce yüzey temizliğinin yapılması gerekir. Yüzey temizliğinde, temizlenecek tekstile, uygun temizlik malzemesi ve yöntem seçilmelidir. Yüzey temizliği ardından ıslak temizliğe karar verilirse, bunun için uygun teknik seçilmelidir. Çünkü bu tür işlem her zaman büyük riskler taşır. Hangi tür tekstil olursa olsun, ıslak temizlikte kullanılacak suyun mineral içermeyen damıtılmış veya deiyonize olması gerekir. Çünkü, mineral içeren sular ıslak temizlik sırasında kirle birlikte bir kompleks oluşturabilir. Bu da yeni lekeler oluşmasına neden olur.

Islak temizlikte sıcak yada soğuk su kullanımına ilişkin çeşitli görüşler vardır. Sıcak suyun, tekstil liflerinin yumuşamasına ve kirin daha hızlı çözünmesine neden olabileceği görüşünün yanında, sıcaklığın renkli tekstillerde boyaların akma riskine neden olabileceği de göz ardı edilmemelidir. Islak temizlikte yıkama banyosuna, objenin yapısına uygun deterjan çözeltileri ilave edilerek [11-12] kirin uzaklaştırılması sağlanabilir. Ancak, deterjan çözeltileri kullanıldığı durumlarda, çok iyi bir durulama gereklidir. Durulama sonrası obje, tekrar

çevre koşullarındaki kuru haline döndürülmek için, kurutma işlemine tabi tutulur. Kurutma, tekstilin istenmeyen çözünür maddelerden arındırmak için yapılan ıslak temizlik işleminin son bölümüdür [13]. Bazı durumlarda ise ıslak temizlik uygulanamayacak tekstiller için organik çözücülerden yararlanılır. Organik çözücüler, bütün yüzeydeki kirin temizlenmesinde veya belirli bölgelerde oluşmuş kirlerin giderilmesinde kullanılır.

Tarihi tekstillerin temizlenmesinde yapılan yanlış bir uygulamanın geri dönüşü olmayacaktır. Bu nedenle temizleme işlemine başlarken, ilk önce tekstilin ve kirin fiziksel ve kimyasal yapısının ne olduğunun saptanması gerekir. Daha sonra tekstilin yüzeyinde bulunan veya tekstilin liflerine nüfus etmiş kirin, objeye zarar vermeden uzaklaştırılmasının mümkün olup olmadığının saptanması gerekir. Eğer kirin uzaklaştırılmasına karar verilirse hangi temizleme malzemeleri, hangi temizleme yöntemi veya yöntemleriyle ve hangi sıklıkla tekstilin tekrar temizlenmesi gerektiğine karar verilmelidir. Ayrıca yapılan her bir işlemin malzeme, teknik, zaman ve aşama sırasına göre belgelenmesi gerekir [8-10].

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Başer, İ., **Elyaf Bilgisi**, Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1992.
- [2] Yakartepe, M.; Yakartepe, Z., **Tekstil Teknolojisi 2**, Tekstil ve Konfeksiyon Araştırma Merkezi, 1995.
- [3] Yakartepe, M.; Yakartepe, Z., **Tekstil Teknolojisi 3**, Tekstil ve Konfeksiyon Araştırma Merkezi, 1995.
- [4] Thomson, G., **The Museum Environmental**, Butterworth-Heinemann, 1986.
- [5] Appelbaum, B., **Guide to Environmental Protection of Collection**, Sound View Press Madison, 1991.
- [6] Leene, J.E., **Textile Conservation**, The International Institute for Conservation of Historic and Artistic Works, Butterworth, 1972.
- [7] MERRITT, J., "Selektion Textile Conservator", **Halı**, Issue 50, April 1990, ss.104-109.
- [8] Landi, S., **The Textile Conservator's Manuel**, Butterworth-Heinemann, 1992.
- [9] Karadağ, E., "Tarihi Tekstil Objelerinin Konservasyonunda Temizlik, Nemlendirme, Kurutma ve bir Nemlendirme Uygulaması", Marmara Üniversitesi Güzel Sanatlar Enstitüsü Geleneksel Türk El Sanatları Anasanat Dalı, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 1996.

- [10] Karadağ, E., "Tarihi Tekstillerin Konservasyonunda Yüzey ve Islak Temizlik Yöntemleri", *Öneri*, Cilt:3, Sayı:13, Ocak 2000, ss.149-154.
- [11] -----, Technical Bibliographies. "Surfactants: Detergent", *Textile Conservation Center*, (1-3),....
- [12] Rice, J.W., "Principles of Textile Conservation Science, Number VII:Characteristics of Detergents for Cleaning Historical Textiles", *The Textile Museum Journal*. 2,1966, ss. 23-27.
- [13] Karadağ, E., "Tarihi Tekstil Konservasyonunda Temizliğin Yeri", *Öneri*, Cilt:2, Sayı:12, Haziran 1999, ss.281-282.

ZWISCHENFORM DER EIGEN- UND FREMDFINANZIERUNG

E. Şule GÖKŞENLİ

M.Ü., Almanca İşletme Bölümü, Araştırma Görevlisi

Özet: Anonim şirketler, çıkardıkları menkul kıymetleri daha cazip hale getirebilmek için ilave haklar, olanaklar ve güvenceler sağlamaktadır. Bu tür menkul kıymetlere ise hisse senedi satın alma hakkı veren tahviller (Warrant), hisse senedi ile değiştirilebilir tahviller (convertible bonds), kara katımlı tahviller, intifa senetler ve katılım belgesidir. Bu menkul kıymetler, hukuki ve ekonomik açıdan hem özsermaye, hem de yabancı sermayenin özelliklerini taşımaktadırlar.

I. EINFÜHRUNG

Der vorliegende Artikel gibt einen Überblick über die Zwischenformen der Eigen- und Fremdfinanzierung. Nach der Rechtstellung der Kapitalgeber und der Kapitalhaftung wird Eigen- und Fremdfinanzierung unterschieden. Nach dem Kriterium der Mittelherkunft wird in Außen- und Innenfinanzierung eingeteilt. Die Kapitalgeber und -nehmer können je nach ihren Bedürfnissen die betreffenden Finanzinstrumente anwenden.

II. GRUNDBEGRIFFE

II.1. Arten der Kapitalbeschaffung

Nach dem Kriterium der Rechtstellung der Kapitalgeber und der Kapitalhaftung wird unter Eigen- und Fremdfinanzierung unterschieden [1] (siehe Abb. 1).

Eine Eigenfinanzierung (Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung) liegt vor, wenn dem Unternehmen durch die Eigentümer (Einzelunternehmung), Miteigentümer (Personengesellschaften) oder Anteilseigner (Kapitalgesellschaften) das Eigenkapital von außen zugeführt wird. Wenn das Eigenkapital nicht durch Gewinnthesaurierung (Innenfinanzierung) gebildet wird, dann erhalten Einzelunternehmen und Personen-gesellschaften ihr Eigenkapital durch Einlage von privaten Mitteln und die Kapitalgesellschaften durch Gewährung von Gesellschaftsrechten an natürliche oder juristische Personen, welche die Anteile übernehmen [2].

Bei der Fremdfinanzierung haftet das Fremdkapital nicht für die Verbindlichkeiten der Unternehmung, es begründet für die Unternehmung eine Rückzahlungsverpflichtung gegenüber den Gläubigern. Das Fremd-

kapital steht nur terminiert zur Verfügung und muß zu dem vereinbarten Termin getilgt werden [1].

Nach dem Kriterium der Mittelherkunft kann man in Außen- und Innenfinanzierung gliedern. Bei Außenfinanzierung werden finanzielle Mittel oder geldwertäquivalente Vermögensgegenstände dem Unternehmen explizit auf Finanzmärkten operierenden Financiers zur Verfügung gestellt. Im Kern besteht das Innenfinanzierung einer Unternehmung bezogen auf einer Periode aus der Differenz der in der Periode erhaltenen Einzahlungen von Nichtfinanzierungsmärkten abzüglich der in der Periode geleisteten Auszahlungen an Nichtfinanzierungsmärkte und vertraglich festgelegten Zahlungen an Gläubiger [3].

II.2. Obligationen

Die klassische Form der langfristigen (heutzutage überwiegend kurz- und mittelfristig) Fremdfinanzierung ist die Ausgabe von Obligationen. Die Obligationen sind Wertpapiere, die eine Geldforderung verbriefen. Für die schuldnerische Unternehmung ist die Ausgabe von Obligationen vorteilhaft, weil sie an langfristiges Kapital in großen Beträgen beschaffen kann. Für die Kapitalgeber ist der Kauf von Obligationen günstig, weil sie festverzinslich sind und ihre Wertpapiere jederzeit an der Effektenbörse verkaufen können. Wirtschaftlich sinnvoll ist die Emission von Obligationen aufgrund der hohen einmaligen Kosten aber erst dann vorteilhaft, wenn der gesamte zu beschaffende Kapitalbetrag beträchtlich hoch ist [4].

Die Eigenschaften der Obligationen sind [5]:

1) Die Laufzeit der Obligationen ist in den verschiedenen Ländern unterschiedlich. In den USA und Europa beträgt sie im allgemeinen zwischen 8 und 25 Jahren.

2) Obligationen sind in Stückelungen verbrieft (z.B. Teilschuldverschreibung)

3) Die Sicherung erfolgt in der Regel durch die Eintragung eines Grundpfandrechts (Grundschulden, Hypothek).

4) Die Tilgung kann durch Auslösung oder Rückkauf an der Börse erfolgen.

5) Sie werden Unter-Pari emittiert; der Effektivzins liegt über dem Nominalzins. Die Rückzahlung erfolgt Über-Pari.

Nach dem Emittenten unterscheidet man Obligationen in öffentliche Obligationen, Bank- und Industrieobligationen.

II.3.. Stammaktien und Vorzugsaktien

Nach dem Umfang der Rechte der Aktionäre wird in Stamm- und Vorzugsaktien unterschieden. Stammaktien stellen den Normaltyp der Aktien dar und gewähren gleiches Stimmrecht in der Hauptversammlung, den gleichen Anspruch auf einen Gewinnanteil, gleichen Anteil am Liquidationserlös und ein gesetzliches Bezugsrecht auf junge Aktien bei Kapitalerhöhungen oder auf Wandelobligationen [2].

Vorzugsaktien gewähren den Berechtigten die Vorzüge gegenüber den Stammaktionären. Der Vorzug kann in einem besonderen Anspruch auf Dividende, Stimmrecht, Bezugsrecht oder Liquidationserlös begründet liegen [1].

In der Praxis sind Vorzugsrechte verbreitet, hinsichtlich der Beteiligung am Abwicklungserlös. Der Vorzug bei der Gewinnverteilung äußert sich darin, daß die Vorzugsaktionäre eine bestimmte Dividende erhalten, bevor der Gewinn an die anderen Aktionäre verteilt wird [5].

III. ZWISCHENFORM VON EIGEN- UND FREMDFINANZIERUNG

Wenn die Anleihen mit Sonderrechten ausgestattet werden, sind 5 Typen von Sonderformen bzw. Mischformen zu unterscheiden [6] (siehe Abb. 2).

- 1) Wandelobligationen
- 2) Optionsanleihe
- 3) Gewinnobligation
- 4) Genußschein
- 5) Partizipationsschein

Die Sonder- bzw. Zusatzrechte ermöglichen entweder den Erwerb von Aktien der Unternehmung (Wandelanleihe und Optionsanleihe) oder können über einen festen Zins hinaus eine Beteiligung des Obligationärs am Reingewinn der betreffenden Unternehmen vorsehen (z.B. Gewinnobligationen) [6].

Diese Finanzarten weisen die Merkmale der Eigen- und Fremdfinanzierung auf. Sie haben das Ziel, den Kreditgebern und Kreditnehmern einen Interessenausgleich zu gewähren. Es gibt Finanzarten, die zu einer Gruppe rechtlich, aber wirtschaftlich oder steuerrechtlich zu einer anderen Gruppe zugeordnet werden können. Deshalb können diese Finanzalternativen sowohl der Eigen- als auch der Fremdfinanzierung zugeordnet werden [7].

III.1. Wandelanleihe (Convertible Bond)

Die Wandelanleihe verbrieft den Inhabern neben den Rechten aus einer Teilschuldverschreibung ein Umtauschrecht in Bezugsrecht auf Aktien. Umtauschrecht ist eine Möglichkeit, aber keine Verpflichtung [8].

Das Umtauschrecht kann meist erst nach einer bestimmten Sperrfrist ausgeübt werden. Die Ausgabe von Wandelanleihe bedarf eines Beschlusses der Hauptversammlung, da zur Wahrung des Umtauschrechts eine bedingte Kapitalerhöhung vorgenommen werden muß [1].

Die wichtigsten Bestandteile einer Wandelanleihe sind [8]:

- 1) Zinssatz
- 2) Laufzeit
- 3) frühester Umtauschtermin
- 4) Umtauschfrist
- 5) Wandlungsverhältnis
- 6) Zuzahlungen bei Wandlung

Das Wandlungsverhältnis zeigt die Relation. Wenn zum Beispiel das Wandlungsverhältnis 4:1 beträgt, dann besagt das, daß 4 Wandelanleihen eines gegebenen Nennwertes gegen einer Aktie des gleichen Nennwertes getauscht werden können.

Die Zuzahlung bei der Wandlung wird mit einem Beispiel dargestellt. Eine X-AG bietet Umwandlungsrecht einer Teilschuldverschreibung im Nennwert von 1.000 DM gegen 25 Aktie zum Nennwert je 55 DM.

$$25 \times 55 = 1.375 \text{ DM}$$

$$1.375 - 1.000 = 375 \text{ DM}$$

Die X-AG muß von dem Inhaber der Teilobligation mindestens eine Zuzahlung von 375 DM verlangen.

Der rechnerische Wert und der tatsächliche Marktwert (Börsenkurs) einer Wandelanleihe setzt sich zusammen aus der Obligationskomponente und der Umwandlungskomponente. Der rechnerische Kurswert

der Obligation (R^{obl}) im Ausgabezeitpunkt $t=0$ ergibt sich mit Hilfe der Kapitalwertmethode (1):

$$R_0 = \sum_{t=1}^n \frac{E_t}{(1+i)^t} + \frac{L_n}{(1+i)^n}$$

$$= \sum_{t=1}^n \frac{I_w \times N}{(1+i)^t} + \frac{N}{(1+i)^n}$$

- E_t = Rückflüsse zu den Zeitpunkten $t=1,2,\dots$
- I_w = Zinssatz der Wandelanleihe
- N = Nennwert
- i = herrschender Marktzinssatz für Obligation gleicher Laufzeit
- L_n = Tilgung am Ende der Laufzeit

Das Umtauschrecht besitzt einen eigenständigen Wert, der insbesondere von dem aktuellen Börsenkurs der Aktien abhängt. Je höher der Aktienkurs liegt, desto wertvoller ist das Umtauschrecht. Aus diesem Grund schwanken die Kurse von Wandelobligation an der Börse annähernd parallel zu den entsprechenden Aktienkursen [9].

Der rechnerische Wert des Umtauschrechts:

$$R_t^{Um} = \frac{a \times (K_{A,t} - Z_t)}{w}$$

- R_t^{Um} = Wert des Umtauschrechts
- Z_t = Zuzahlung pro Aktie
- w = Anzahl der Wandelobligation
- a = Anzahl der Aktien pro Wandelobligation

$$\text{Bezugsverhältnis} = \frac{w}{a}$$

Rechnerischer Kurswert der Wandelobligation (R_t^w)

$$R_t^w = \text{Max.} \{ R_t^{obl}; R_t^{Um} \}$$

Der höhere Wert ist ausschlaggebend, der Kurs der Wandelobligation kann nicht unter den Wert R_t^{obl} sinken. Die Begrenzung des Risikos nach unten kann als Ursache dafür gesehen werden, daß der tatsächliche Marktwert (M_t^w) normalerweise über dem rechnerischen Wert liegt.

Die Kapitalanleger sind bereit, eine Prämie für die Risikobegrenzung zu erbringen [1].

$$\text{Prämie} = M_t^w - R_t^w$$

Die Wandelanleihe erlangt in folgenden Fällen als Finanzierungsinstrument für eine Unternehmung Bedeutung:

- 1) Die erschwerte Anwendung der typischen Finanzierungsformen (Aktien oder Obligationen); d.h. die Aktienkurse sind stark gedrückt und der Zins für Anleihen hoch liegen. Da die Börsenlage verbundene Kapitalkosten hoch sind, kann der Finanzchef versuchen, in seine AG Wandelanleihen unterzubringen.
- 2) Die Emissionsbedingungen für Aktien und/oder Anleihen sind auch dann erschwert, wenn die AG eine geringe Ertragskraft aufweist. Die AG kann sich am Anfang eines Wachstumsprozesses befinden. Die Erfolgskraft wird dann durch niedrige Zinszahlungen wenig belastet.

III.2. Optionsanleihe (Warrant)

Eine Optionsanleihe ist ein Paket, das aus einer normalen Obligation und einem Recht besteht, Stammaktien der emittierenden Unternehmung zu einem im Ausgabezeitpunkt festgelegten Kurs (Optionskurs), in einem Optionsverhältnis und während einer bestimmten Frist zu beziehen. Das Optionsrecht (Optionsschein) kann ausgeübt werden, ohne daß die Obligation eingetauscht werden muß. In diesem Fall ist der Anleger Aktionär und bleibt zugleich Gläubiger [3].

Die rechtlichen Voraussetzungen ähneln einer Wandelobligation. Die wichtigsten Bestandteile sind [8]:

- 1) Zinssatz, Zinstermine, Laufzeit
- 2) Ausgabe- und Rückzahlungsbetrag und Besicherung
- 3) Optionsverhältnis und die Optionsfrist
- 4) Optionskurs
- 5) Verwässerungsschutzklauseln

Bei Optionsanleihen ist ein Bezugsverhältnis (von Aktien auf Optionsrecht) festgelegt. Ein bestimmter Bezugskurs kann auch vorgegeben werden (Bezug von Aktien gegen bestimmte Zuzahlung). Der Inhaber des Optionsscheines will ein langfristiges Termingeschäft eingehen, denn er hat das Recht, in einem bestimmten Zeitraum, bei einem ihm günstig erscheinenden Kurs, einen vereinbarten Preis zu erhalten. Die Einflußgrößen auf den Kurswert sind [1]:

- 1) Die Erwartung, daß in Zukunft die Aktienkurse steigen.
- 2) Die Länge der Bezugsperiode
- 3) Das Optionsverhältnis

Der rechnerische Wert des Optionsrechts (R_t^{Os}) wird wie nachstehend ermittelt:

$$R_t^{Os} = b \times (K_t^A - B)$$

b = Bezugsverhältnis
 K_t^A = Kurswert der Aktien im Zeitpunkt t
B = Bezugspreis für eine Aktie bei Ausübung der Option (Optionkurs)

Die Untergrenze ist der Marktpreis (M_t^{Os}) des Optionsscheins:

$$M_t^{Os} \geq \text{Max}\{0; R_t^{Os}\}$$

Wenn $K_t^A > B$ gilt, dann werden bei einem Absinken des M_t^{Os} unter den rechnerischen Wert R_t des Optionsscheins Arbitrageprozesse lohnend, bei denen Optionsscheine gekauft, die Optionen ausgeübt und die erhaltenen Aktien sofort wieder veräußert werden (1).

III.3.. Gewinnobligationen

Man kann die Gewinnobligationen von rechtlicher und wirtschaftlicher Seite betrachten. Rechtlich gesehen ist sie der Kreditfinanzierung zugeordnet. Wirtschaftlich hat sie eine Verbindung von Genußrechten mit einer Industrieobligation. Der Inhaber des Gewinnobligationes partizipiert an den Gläubigeransprüchen und an der Ertragskraft des Schuldners mit einem Zins- und Gewinnanspruch [7].

Gewinnobligationen haben folgende Eigenschaften [3]:

- 1) Eine feste Laufzeit
- 2) Ein vertraglich vereinbarter Zinssatz
- 3) Die Zinszahlungen verkürzen die steuerliche Bemessungsgrundlage des Schuldnerunternehmens.
- 4) Die Zinszahlung können als nachholpflicht vereinbart werden.

Mit diesen Eigenschaften sinken die Kosten für die Eigentümer von Unternehmen und da sie Flexibilität gewähren, schaffen sie kein zusätzliches Konkursrisiko. Die Gewinnobligationen dürfen nach einem Beschluß der Hauptversammlung ausgegeben werden. Es bedarf einer 3/4-Mehrheit des vertretenen Grundkapitals. Wenn mehrere Gattungen von Aktien vorhanden sind, so bedarf der Beschluß der Zustimmung der Aktionäre jede Gattung [3].

Es gibt nur zwei Grundformen von der Gewinnobligation [6]:

- 1) Mit gewinnabhängiger Verzinsung: Sie ist oft nach oben begrenzt, statt mit einem festen Zinsanspruch.
- 2) Mit garantierter Mindestverzinsung und gewinnabhängiger Zusatzverzinsung.

Bei einem Konkursfall hat sie den Vorrecht und im Verlustfall werden die Zinsen bezahlt. Nur mit einem Reingewinn ist sie verzinslich. Deswegen bezugt sie eher einem Anteilspapier als einem Forderungspapier.

III.4. Genußscheine

Im Aktiengesetz findet sich keine spezielle Regelung für Genußscheine. Die Genußscheine verbriefen ein Gläubigerrecht; also werden Vermögensrechte an der Gesellschaft gewährt. Sie verbrieft aber keine Stimmrechte. Sie stellen eine börsengehandelte Zwischenform der Finanzierung zwischen Stammaktien und Fremdkapitalanteilen dar. Die Genußscheine haben eine begrenzte Lebensdauer. Sie werden durch Kündigung, Rückzahlung oder Fristablauf beendet. Die Genußrechte sind durch den Inhabern nicht kündbar [8].

Im Unterschied zu Anleihen ist die Verzinsung von Genußscheinen an die Gewinnsituation des Emittenten gebunden. Genußscheine sind häufig mit einer jährlich garantierten Mindestverzinsung ausgestattet. Ansonsten kann die Verzinsung von der Dividentenhöhe oder einer vorher festzulegenden Kapitalrendite des Unternehmens abhängig gemacht werden [9].

Bei den emittierten Genußscheinen ist eine Mindest-ausschüttung verbrieft worden. Damit die Genußscheine bei Kreditinstituten und Nichtbanksektoren als Eigenkapital anerkannt werden können, müssen sie der Formulierung " Mindestanforderungen " folgen. Die Mindestanforderungen sind [7]:

- 1) Tatsächliche Einzahlung des verbrieften Eigenkapitals
- 2) Die Verlustteilnahme erfolgt bis zur vollen Höhe des Nennbetrages. Da die Verlustteilnahme gefordert wird, deutet es auf den Eigenkapitalcharakter. Die Verlustteilnahme muß aber in der Ausstattungs-

beschreibung genau geregelt werden. Im Allgemeinen wird Verlustteilnahme am Bilanzverlust erfordert.

3) Nachrangigkeit gegenüber sonstigen Gläubigern

4) Die Mindestlaufzeit muß 5 Jahre sein. Dadurch kann das Unternehmen rechtzeitig Dispositionen treffen, um Genußschein zurück-zuzahlen.

5) Restlaufzeit von 2 Jahren

6) Schriftform

Es gibt Genußscheine, die Rechte am Gewinn und am Liquidationserlös gewähren. Die Ausschüttungen werden steuerlich als Gewinnanteile betrachtet und unterliegen der Körperschaftsteuer. Das hat für die Unternehmung Nachteile. Es gibt auch Genußscheine, die sich für die Eigenkapitalbeschaffung anbieten und die nur Gewinnanteile gewähren. Ausschüttungen gelten steuerlich als Betriebsausgaben: für Empfänger stellen sie Einkünfte aus Kapitalvermögen dar [6].

Die Gewährung von Genußrechten ist an die Zustimmung mindestens einer 3/4-Mehrheit der Hauptversammlung gebunden. Sie hat den Vorteil, daß auch mittelständische Unternehmen, die wegen ihrer Rechtsform noch keine Börsenzulassung besitzen, dieses Finanzierungsinstrument anwenden können [8].

E. Partizipationsscheine

Partizipationsscheine stellen auch wie die Genußscheine eine Zwischenform von Stammaktien und Anleihen dar. Sie sind Vorzugsaktien ohne Stimmrechte. Der Partizipationsschein gewährt Anspruch auf Gewinnpartizipation, Teilhabe am Liquidationserlös und Bezugsrecht. Dagegen fehlen die Mitgliedschaftsrechte, also das Stimmrecht zur Einberufung und zur Teilnahme an der Hauptversammlung, und die Anfechtungsrechte. Partizipationsscheine dienen somit ausschließlich der Finanzmittelbeschaffung auf dem Wege der "ewigen" Kreditfinanzierung, sind jedoch als Anreize für die Zeichnung durch Anleger mit Erfolgsbeteiligung ausgestattet. Aufgrund der rechtlichen Konstruktion stellen Partizipationsscheine die Bestandteile des Nominalkapitals der Unternehmung dar, gleichwohl sind Bezugsrechte auf junge Aktien anlässlich von Kapitalerhöhungen ausgeschlossen [6].

Eine Begründung für die Nutzung ist die Furcht vor Überfremdung. Man beschafft damit Eigenkapital, ohne die Stimmrechtsverhältnisse zu verschieben. Die

Partizipationsscheine können von der Seite der Gesellschaft nicht gekündigt werden. In der Schweiz wird der Partizipationsschein verstärkt genutzt, da das schweizerische Recht die stimmrechtlose Aktie nicht zuläßt [8].

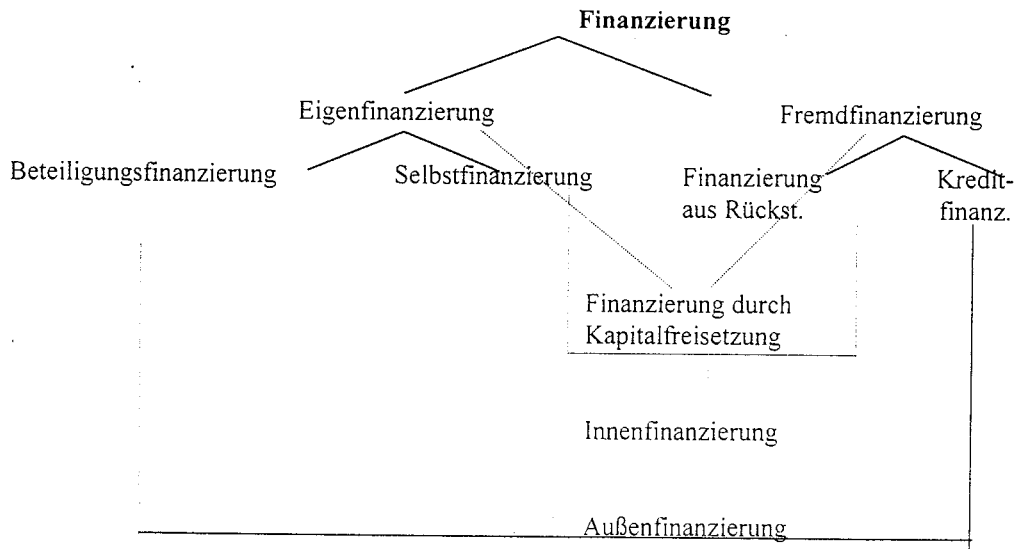
IV. ZUSAMMENFASSUNG

In diesem Artikel sind die Zwischenformen von Eigen- und Fremdfinanzierung dargestellt. Diese Anleihen sind mit Sonderrechten ausgestattet. Die Kapitalnehmer können nach ihrer Unternehmenspolitik die Anleihen der Mischformen emittieren. Wenn für die Unternehmen der Zugang über Aktien oder Obligationen erschwert ist, die Kosten bei der Kapitalbeschaffung günstig sind und die Furcht vor Überfremdung vorhanden ist, können unter anderem die Anleihen dieser Mischformen eingesetzt werden.

LITERATUR

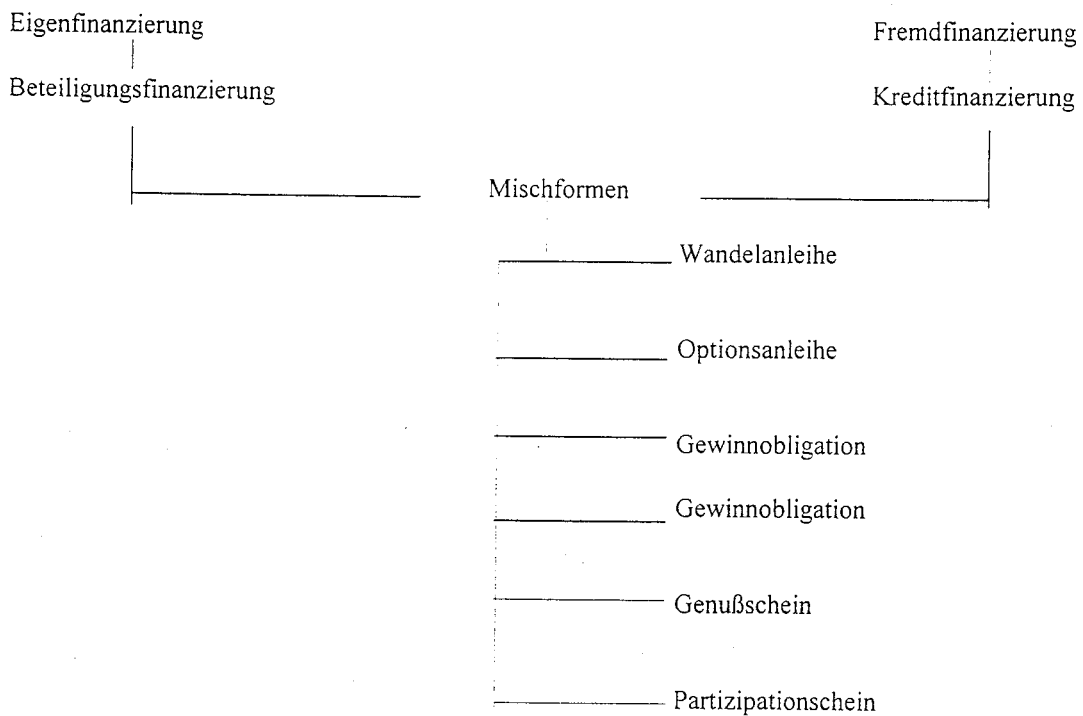
- [1] Perridon, Louis; Steiner, Manfred. **Finanzwirtschaft der Unternehmung**, 8. Aufl., Verlag Franz Vahlen, München, 1995.
- [2] Wöhe, Günther, **Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre**, Verlag Franz Vahlen, München, 1993.
- [3] Drukarczyk, J., **Finanzierung**, 6. Aufl., Gustav Fischer Verlag, Stuttgart, 1993.
- [4] Schmidt, Reinhardt, **Grundzüge der Investitions- und Finanzierungstheorie**, 2. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 1992.
- [5] Gebhardt, Günther, **Anleihen als Instrumente der langfristigen Finanzierung**, Hrsg. Gebhardt, Günther; GERKE, Wolfgang; STEINER, Manfred, **Handbuch des Finanzmanagements**, Verlag C.H. Beck, Frankfurt, 1993.
- [6] Eilenberger, Guido. **Betriebliche Finanzwirtschaft**, 4. Aufl., R Oldenbourg Verlag, München, 1991.
- [7] Busse, F.J., **Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft**, 2. Aufl., R. Oldenbourg Verlag, München, 1993.
- [8] Süchting, Joachim, **Finanzmanagement**, 5. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 1991.
- [9] Steiner, Manfred; Bruns, Christoph, **Wertpapier - Management**, 4. Aufl., Schäffer -- Poeschel Verlag, Stuttgart, 1995.

Abb.1. Einteilung der Finanzierung nach dem Kriterium der Kapitalhaftung



Quelle: Perridon, L.; Steiner, M.: "Finanzwirtschaft der Unternehmung"; 8. Aufl.; Verlag Franz Vahlen; München 1995.S. 320.

Abb.2. Schema der Finanzierungsalternativen (Nach rechtlicher Art)



Quelle: Perridon, L.; Steiner, M.: "Finanzwirtschaft der Unternehmung"; 8. Aufl.; Verlag Franz Vahlen; München 1995.s.320.

ENFORMASYON SİSTEMLERİNİN OLUŞTURULMASINDA KULLANILAN ÇÖZÜM TEKNİKLERİ – VERİ AMBARLARI

Yücel YILMAZ

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

Abstract: As a consequence of new information technologies the number of information-sources is increasing. This leads to the change of information amount and information quality as well. Designing information systems which allows to find the needed information easily gets more and more important. There are three technical solutions to build information systems. The Data Warehousing System is one of them.

This article deals with data warehouses (DW). First, the comparison of DW with other information system solutions is given. Then, the architecture of a DW is presented. Finally perspectives of data warehouses are discussed.

I. GİRİŞ

Enformasyon ve iletişim teknolojilerinde son yıllarda kaydedilen ilerlemeler, üretilen ve işlenen bilgilerin, gerek miktar gerekse kalite bakımından değişmelerine yol açmıştır. Araştırmalardan elde edilen sonuçlar, işletmelerdeki mevcut bilgi miktarının, her beş senede, iki katına çıktığını göstermektedir [1].

Bilgi, sadece sınırlı sayıda uzmanın ulaşabileceği bir ürün olma özelliğinden çıkmış, özellikle internet aracılığı ile, herkesin kolayca erişebileceği ve yararlanabileceği bir duruma gelmiştir. Bilgiye ulaşmadaki zorlukların ortadan kalkması, kullanıma sunulan bilgi miktarını oldukça fazlalaştırmış, bu nedenle istenilen bilgiye kısa sürede ulaşmak zorlaşmıştır [2].

Bu sorunun çözümüne katkıda bulunabilmek için veri ambarları (data warehouses) oluşturulmuştur. Bu çalışmada, veri ambarlarının, enformasyon sistemlerinin oluşturulmasında kullanılan diğer teknikler ile karşılaştırılması ve mimarisi ele alınmıştır. Veri ambarı, sadece verilerin depolandığı bir veri bankası olarak değil, içinde bulunduğu sistemin öğeleri ile ilişkileri bakımından da incelenmiştir. Çalışmanın sonunda, veri ambarlarının gelişme trendi ve perspektifleri işlenmiştir.

II. VERİ AMBARI KAVRAMI

Enformasyonların, kurum yönetiminin alacağı kararlar için gerekli olan veri analizlerine hazır hale getirilmesinin önkoşulu, bu enformasyonların sürekli aktüel durumda bulunan, güvenli ve yüksek kalitedeki bir

veri tabanında (Database) saklanmasıdır. Bu veri tabanı, veri ambarı şeklinde oluşturulabilir.

Farklı veri kaynaklarından gelen enformasyonlar, veri ambarında bir araya getirilirler. Veri ambarının görevi, enformasyonların, ön işlemlere tabi tutularak, şirket yönetiminin alacağı kararlar için ihtiyaç duyulan veri analizlerine uygun duruma getirilmesidir. Bu konseptin çıkış noktası, ihtiyaç duyulan verilerin tek bir veri bankasında bulunmadığı, birden çok veri bankasına dağılmış olduklarıdır.

Genelde karşılaşılan durum, kurumda, her biri kendi özel veri bankasına sahip uygulama sistemlerinin bulunmasıdır. Örneğin, bir üretim işletmesi, muhasebe, satış, üretim planlaması ve idaresi için ayrı sistemler kullanabilir. Bankalar, ödeme trafiği ile ilgili işlemlerin gerçekleştirilmesinde farklı sistemlerden yararlanabilir (hisse senedi işlemleri, krediler vb.). Bölümlerin özgül nitelikleri veya şirketlerin birden fazla iş alanına sahip olmaları uygulama sistemlerinin sayısının artmasındaki en önemli etkenlerdendir [3].

Veri ambarı, kurumun yönetim enformasyon sisteminin oluşturulmasında temel olarak kullanılabilir. Veri ambarına düzenli zaman aralıkları ile operatif sistemler tarafından aktarılan veriler, veri bankasının sürekli güncel durumda olmasını sağlar. Bu sistemler arasında, IMS ve Adabas sayılabilir [4].

Veri ambarlarını, enformasyon sistemlerinin oluşturulmasında kullanılan diğer tekniklerden (verilerin entegrasyonu, heterojen veri bankaları) ayıran temel özellik, içerdiği verilerin, sisteme kullanıcı tarafından sorgulama talebi yöneltmeden, ön sorgulamalara tabi tutulmasıdır.

(Buradan da anlaşılacağı gibi, yapılacak olan veri sorgulamalarının önceden tahmin edilebildiği durumlarda veri ambarı diğer çözüm tekniklerine göre daha avantajlıdır). Bu sistemde, kullanıcının yapacağı veri sorgulamaları için gerekli olabilecek veriler lokal veri bankası dışındaki bir veri bankasına yüklenmektedir.

Veri ambarı sisteminin avantajları arasında:

- ön sorgulama süreçlerinin önceden gerçekleştirilmesi yolu ile kullanıcı tarafından yapılacak sorgulamalarda daha az zamana ihtiyaç duyulması,

- uygulama sistemlerinde kullanılan lokal veri bankalarının, devam eden transaksiyon işlemlerine zarar verebilecek, kompleks sorgulama taleplerinden korunması,

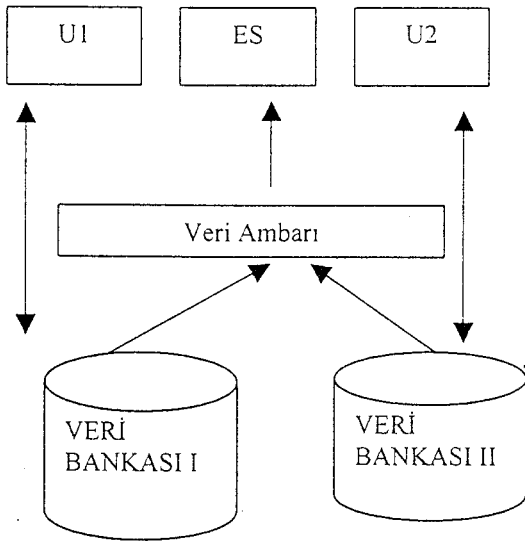
- extern veri bankalarındaki enformasyonlara ulaşmanın mümkün olması sayılabilir.

Buna karşılık sistemin dezavantajları,

- veri ambarına aktüel veri temininin sağlanabilmesi için geniş kapsamlı bir altyapıya ihtiyaç duyulması,

- önceden tahmin edilemeyen, dolayısı ile veri bankasında bulunmayan veya yetersiz ölçüde bulunan enformasyonları gerektiren sorgulama taleplerinin, heterojen veri bankasında olduğu gibi, veri bankası - ağ geçidine ihtiyaç duymaları, olarak belirlenebilir.

U: Uygulama sistemi, ES: Enformasyon sistemi



Şekil.1. Veri ambarı [3]

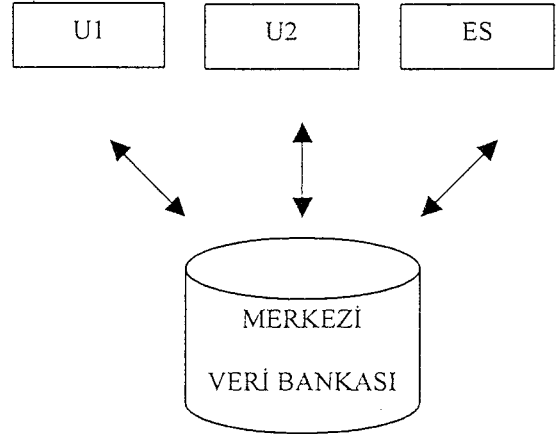
III. DİĞER TEKNİKLER

III.1. Verilerin Entegrasyonu Tekniği

Çok sayıdaki veri bankasının görevi, merkezi bir veri bankası tarafından yerine getirilmektedir. Veri sorgulamalarının tümü, merkezi veri bankasında gerçekleştirilir. Bu durum, farklı yerlerde bulunan veri bankalarının bir araya getirildiği şekilde yorumlanabileceği gibi farklı uygulamaların entegre edildiği anlamına da gelebilir. Verilerin tam olarak

entegrasyonunda, enformasyon sistemi, lokal veri bankası sistemine sorgulama taleplerini iletir ve bu şekilde aktüel verilerin teslimi gerçekleştirilmiş olur.

U: Uygulama sistemi, E: Enformasyon sistemi



Şekil.2. Verilerin entegrasyonu [3]

III.2. Heterojen Veri Bankası Tekniği

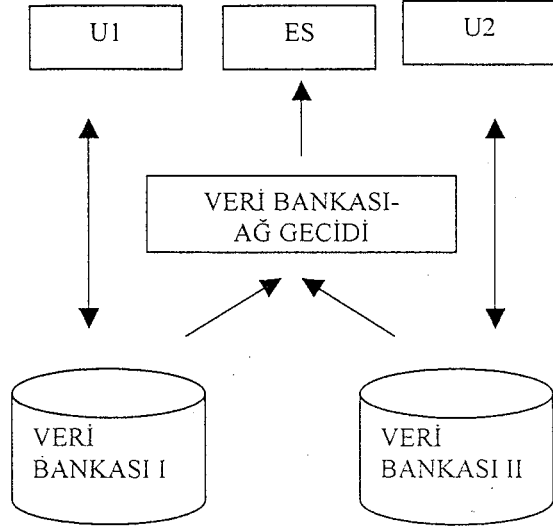
Heterojen veri bankalarının oluşturulmasındaki amaç, kullanılan veri bankası dilleri ve sistem dilleri arasındaki farkın ortadan kaldırılmasıdır. Enformasyon sistemi, gerekli verileri sunmak için veri bankası - ağ geçidini (Data Bank-Gateway) kullanmaktadır. Veri bankası - ağ geçidi, gelen sorgulama taleplerini, ilgili sistemler tarafından işlenebilmeleri için uygun formata getirir.

Bir veri sorgulaması birden çok veri bankası ile ilgili ise, bu sorgulama, ağ geçidi işlemcisi tarafından sorgulama parçalarına ayrılmakta ve ilgili sistemlere iletilmektedir. Sistemlerin sorgulama sonuçlarını göndermelerinden sonra, bu sonuçlar ağ geçidi işlemcisi tarafından bir araya getirilmekte ve sorgulamayı yapan kişi ya da sisteme bildirilmektedir.

Heterojen veri bankası, farklı kaynaklardan gelen güncel enformasyonların şekil bütünlüğü içinde tutulabilmeleri bakımından uygun bir çözüm tekniğidir. Özellikle, veri sorgulama taleplerinin önceden tahmin edilemediği durumlarda, heterojen veri bankalarının önemi artmaktadır.

Bununla birlikte, dağıtılmış veri-sorgulama sisteminin en önemli dezavantajı, veri bankalarındaki enformasyonlara ulaşmada yaşanabilecek problemler, gözden kaçırılmamalıdır.

U:Uygulama sistemi, ES: Enformasyon sistemi



Şekil.3. Heterojen veri bankası [3]

IV. VERİ AMBARI SİSTEMİNİN UNSURLARI

Veri ambarı, sadece bir veri bankası olarak değerlendirilmemelidir. Veri ambarı, içinde bulunduğu sistemin, veri ambarı sisteminin, bir ögesi olarak görülebilir.

Veri ambarı sisteminin unsurları şunlardır:

- Enformasyon kaynağı:

Her türlü mevcut veri, enformasyon kaynağı olabilir. Veriler, değişik yapıdaki veri bankalarından (hiyerarşik, relasyonel..) gelebilir.

- Monitör

Monitörün görevi, kaynak bilgilerdeki değişikliklerin analizidir.

Veri ambarı için önemli olan değişiklikler tespit edilmeli ve bu değişiklikler veri ambarına iletilmelidir.

Verilerin güncelleştirilmesi üç şekilde sağlanabilir:

- a-otomatik olarak, değişiklik yapıldığı anda,
- b-periyodik olarak, belirli zaman aralıklarından sonra,
- c-manuel olarak, ihtiyaç duyulduğu anda.

- Konverter:

Enformasyon kaynağından gelen verilerin formatı, veri ambarında bulunan verilerin formatından farklı olabilir. Konverterin görevi, format farkını ortadan kaldırarak, tüm verileri veri ambarındaki formatlara uygun hale getirmektir.

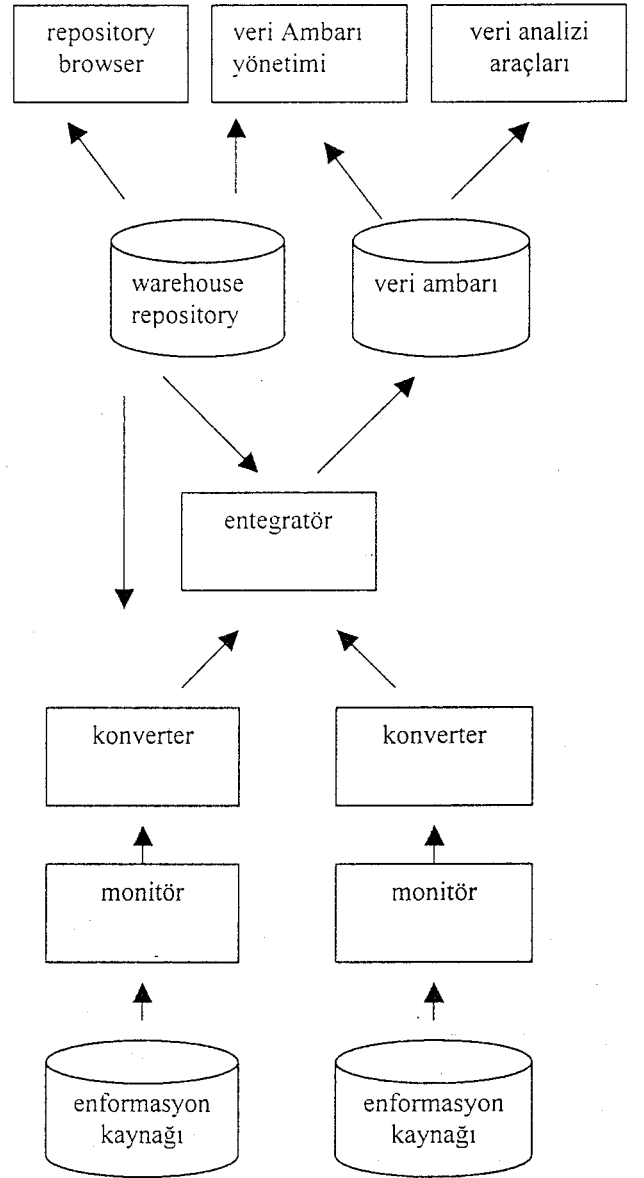
- Entegratör:

Entegratör, verileri içerik bakımından inceler. Yeni veriler mevcut veriler ile karşılaştırılarak, aralarında herhangi bir uyumsuzluk veya çelişki olup olmadığı, ya da yeni hesaplamalarının yapılmasının gerekip gerekmediği saptanır (Örneğin kur hesaplamaları).

- Veri ambarı:

Veri ambarı, tek başına ele alındığında, ya relasyonel ya da çok boyutlu bir veri bankasıdır.

(Çok boyutlu veri bankası: Çok boyutlu veri bankaları özellikle controlling ve satış enformasyon sistemleri için uygundur. Bu veri bankalarında birden fazla sorgulama kriteri [boyut] kullanılabilir)



Şekil. 4. Veri ambarı sistemi [3]

- Warehouse repository:

Sistem ile ilgili temel bilgiler burada tutulmaktadır. Kullanıcı, sadece önceden hazırlanmış listeleri veya raporları yeterli görmemekte, bunun yanında veri sorgulamasını kendi belirleyeceği kriterlere göre gerçekleştirmek istemektedir. Kullanıcı, genelde işletme çalışanı olduğundan, repository sadece veri yapıları ile ilgili bilgileri içermemeli (örn. veriler arasındaki bağıntılar, verilerin özellikleri...), işletme disiplinine ait bilgileri de betimlemelidir (örn. finansal ölçülerin tanımları).

- Veri analizi araçları:

Veri analizi araçları, farklı kullanıcı profillerini gözönünde bulundurmalıdır (örn. mümkün olduğunca basit komutlar kullanarak önemli raporları görmek isteyen üst yönetim; kapsamlı araştırmalar yapmak isteyen analistler vb.).

V. VERİ AMBARLARINDA GELECEK PERSPEKTİFLERİ VE ÖNERİLER

Veri ambarlarında, gerek kullanıcı sayısı gerekse işlenen veri miktarının büyük ölçüde artacağı tahmin edilmektedir. Günümüzde ortalama 300 Gigabyte olan veri hacmi, 2003 yılında ortalama 6 Terrabyte'a yükselecektir [1].

Değişim, sadece miktar bazında değil, talep edilen veri ambarı yapısı ve özellikleri açısından da geçerlidir. Günümüzde, üretim merkezli olan yapı ve analiz talepleri önemini kaybetmekte, bir çok firma için müşteri odaklı yapılar değer kazanmaktadır. Mimari ve analizler, ürün çeşitliliğinin, servislerin ve satış kanallarının fazlaşması ile birlikte, çok merkezli bir görünüm arz etmektedir. Gittikçe daha fazla gözönünde bulundurulması gereken gerçek, veri ambarlarından optimal faydanın, bu sistemin izole bir teknik çözüm olarak görülmemiş, yapay zekanın sunduğu tüm olanaklar ile entegre edilmesinden sağlanacağıdır. Günümüz teknolojileri, veri bankalarının oluşturulmalarını büyük ölçüde mümkün kılmaktadır. Ayrıca, veri ambarlarının sunduğu potansiyellerin tam olarak değerlendirilemediği açıktır [3].

Son yıllarda önem kazanan bir diğer kavramda, "internet teknolojisine dayalı veri ambarı" kavramıdır. Bu sistemde, kullanıcının veri ambarında bulunan enformasyonlara internet üzerinden ulaşabilmesi mümkün kılınmıştır. Verilere kolay ulaşımın sağlanmasına yönelik olarak, veri ambarının intranet veya extranet üzerinden kullanıma sunulması da düşünülebilir. Bu sayede elde edilebilecek diğer kazanımlar ise, kullanıcının, sahip olduğu teknik platformdan bağımsız olarak bilgileri manipule edebilmesi ve sürecin son derece düşük masraflarla uygulanabilmesidir [5].

Veri ambarının kullanımından elde edilen kazanımlar:

- eski sistemlerin re-organizasyonu ve tekrar gözden geçirilmeleri gerekliliğinin ortadan kalkması,

- şirket bazında, enformasyon sistemlerinin performanslarında önemli ölçüde iyileştirmeler sağlanması, olarak belirlenebilir.

Buna karşılık;

- önceden belirlenemeyen, veri bankasında bulunmayan enformasyonlara ihtiyaç duyan veri sorgulama taleplerinin gerçekleştirilememesi,

- aktüel veri temininin her zaman sağlanamaması,

- yönetim komponentlerinin, veri tabanının basit bir yapıda oluşturulmasına uygun olmamaları, veri ambarı sisteminin sahip olduğu en önemli dezavantajlardır .

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] N., Füllgraf, "Trends und Zukunftsperspektiven für Data Warehouses", **Information Management & Consulting**, 14.Jg, Heft 4, 1999, ss.29-32.
- [2] Duennemann, Karsten, "Die Veränderung des DW und seine zukünftige Rolle in der IT-Landschaft", **Information Management & Consulting**, 14.Jg, Heft 4, 1999, ss.35-39.
- [3] Schreier, Ulf, "Verarbeitungsprinzipien in Data – Warehousing – Systemen", **Theorie und Praxis der Wirtschaftsinformatik**, Heft 187, 1996, ss.78-93.
- [4] Aksu, T.; Niedereichholz, J., Wittemann, A., „Data Mining in der Versicherungswirtschaft“, **Information Management & Consulting**, 14.Jg, Heft 4, 1999, ss. 41-48.
- [5] Chen, Lei – da / Frolick, Mark N., "Web – Based Data Warehousing", **Informationsmanagement**, Spring 2000, ss.80–85.

TÜRKİYE’NİN EKONOMİ POLİTİKALARI VE KAYIT ALTINA ALINAMAYAN EKONOMİ

Erşan SEVER¹, Murat DEMİR²

¹*Istanbul Üniversitesi, S.B.E., Araştırma Görevlisi*
²*Marmara Üniversitesi, S.B.E., Araştırma Görevlisi*

Abstract: The public interfere with general economy for adjustment of the distribution of income and economic stabilization, resource allocation. But the public interventions cannot be resulted in desirable consequences, in addition public interventions especially cause the distortions and inefficiencies in general economy in Turkey. An economic system which have not stability have as a matter of fact caused the developing of the hidden economy. The economic decisions which to be applied particularly since 1980's is exposed to serious criticism as it has caused the appearance of the hidden economy.

İ.GİRİŞ

Devlet ekonomiye gelir dağılımının adaletli olması, ekonomik istikrarın sağlanması ve kaynak dağılımı ile ilgili görevleri nedeniyle müdahalede bulunur. Ancak Türkiye’de ekonomiye yapılan müdahalelerde arzu edilen sonuçlara ulaşamadığı gibi çoğu zaman söz konusu müdahalelerin bizatihi kendisi bir istikrarsızlık unsuru olmuştur. İstikrarsız bir ekonomi, doğal olarak kayıtdışı ekonominin gelişmesine neden olmuştur. Özellikle 1980 yılından sonra alınan ekonomik kararları takip eden yıllardan itibaren kayıtdışı ekonomide artış gözlenmiştir.

Bu çalışmada öncelikle Türkiye’de uygulanan ekonomi politikaları ve kayıtdışı ekonomi ilişkisi üzerinde durulmuş, daha sonra kayıtdışı ekonomiyi doğuran nedenlerin neler olduğu ve kayıtdışı ekonomiyi ölçme yöntemleri ele alınmıştır. Çalışmanın son kısmında ise Türkiye’deki kayıtdışı ekonominin büyüklüğü ve kayıtdışı ekonomiyi doğuran nedenler incelenmiş ve kayıtdışı ekonominin en aza indirilmesi için alınması gereken tedbirler üzerinde durulmuştur

II. TÜRKİYE’DE UYGULANAN EKONOMİ POLİTİKALARI VE YAPISAL DEĞİŞİM

Ekonomi politikası, belirlenmiş sosyo-ekonomik amaçlara ulaşmak için devletin ve onun tarafından egemenliğe ilişkin belli işlevlerle donatılmış kuruluşların ekonomik düzen üzerinde biçimlendirici ve ekonominin akışı üzerindeki yönlendirici etkilerine denir [1]. Ancak, politika hedeflerini gerçekleştirmede iktisadi, toplumsal

ve siyasi maliyeti en düşük olan araçların seçilmesine imkan tanıyan çözüm yönteminin bulunması gerekmektedir [2].

Cumhuriyetin ilanından sonra İzmir’de yapılan iktisat kongresinde, liberal ekonomi politikasının izlenmesi ve kalkınmanın özel sektörün teşvik edileceği ifade edilmiş olmasına rağmen, uygulanan ekonomi politikası ile bu dönemde ekonomik gelişme ve sanayileşmenin arzulan seviyede gerçekleşmemesi üzerine 1933 yılından sonra devletçilik rejimi uygulanmaya başlanmış ve özel sektörün kanunla teşvikine de devam edilmiştir [3].

Öte yandan, 1929 yılında ortaya çıkan ekonomik krizle birlikte devletin ekonomide daha çok fonksiyonlar yüklenmeye başlaması Türkiye’nin karma ekonomi modelini uygulamaya koymasında etkili olmuştur [4]. Böylece iki zıt iktisat politikası arasında bir uzlaşma prensibine dayalı politikalar uygulanmaya çalışılmıştır.

1850-1960 yılları arasında liberal ekonominin uygulanmasına ağırlık verilmiş olmasına rağmen, yürütülen bu politikalar ithal ikameci bir kalkınma stratejisi içinde uygulanmıştır.

Öte yandan 1946 yılına gelinceye kadar bürokratlar türkiye’de ekonomi politikalarının yönlendirilmesinde etkili olurlarken, söz konusu yıldan sonra sermaye kesimi ekonominin yönetiminde etkili olmaya başlamıştır.

1980 yılına gelinceye kadar ithal ikameci bir kalkınma stratejisi uygulanmıştır. Bu dönemde iç pazara yönelik çalışan firmalar, arkalarına devlet desteğini de alarak gümrük koruması arkasında büyümelerini sürdürmüşlerdir. 24 Ocak 1980 kararlarından sonra ihracata dayalı büyüme stratejisi benimsenmiştir. Ekonomide yapılmak istenen yapısal değişim programında uygulanan yanlış teşvik uygulamaları beraberinde yolsuzluk ve sahtecilik uygulamalarının artmasına neden olmuştur.

Yapısal değişim; endüstrilerde kullanılan üretim faktörlerinin bileşenlerinin, istihdam oranlarının, input ve out-put miktarlarının değişmesidir. Endüstriyel yapı

değişiminin önemli göstergeleri ise, iç talep, ihracat, ara mal ithalatı, nihai mal ithalatı, teknolojik gelişme ve işgücü verimliliğidir [5]. Bu açıdan bakıldığında Türkiye’de uygulanan yapısal değişim uygulamalarında kazanılan ivme istenilenlerin altından kalmıştır. 1980 ve 1994 yıllarında uygulamaya konulan istikrar programlarında yapısal değişim programlarının taviz verilmeden uygulanacağı ifade edilmiş olmasına karşılık, politik çıkarların ülke çıkarlarından daha üstün gelmesi ve çeşitli baskı gruplarının etkisiyle yapılması gereken uygulamalar hayatiyet kazanamamıştır.

Türkiye’deki enflasyonun kronikleşmesindeki en önemli etkenlerden bir tanesi bütçenin mali disiplinden yoksun olmasıdır. Bir taraftan çeşitli nedenlerle kamu harcamaları artarken, diğer taraftan da kamu harcamalarının finansmanında vergi gelirleri yerine diğer finansman kaynaklarının kullanılması enflasyonun ivme kazanmasına neden olmuştur.

Siyasi yöneticilerin *vergi alma/ oy al* taleplerine olumlu karşılık vererek, *vergi verme/ oy ver* demeleri kayıt dışı ekonominin artmasına neden olmuştur [6]. Bu şekilde devlet vatandaşın hesap sormadığı gibi, vatandaşın da kendisinden hesap sormasını istememiştir [7].

III. KAYITDIŞI EKONOMİ

Genel olarak kayıt dışı ekonomi, resmi kayıtlara girmeyen ve belgelendirilemeyen, yani milli muhasebe kayıtlarında görülmeyen, gayrisafi milli hasıla büyüklüklerine aksetmeyen faaliyetlerin tümü şeklinde ifade edilebilir [8]. Kayıt dışı ekonomi, kendi kendini üreten bir yapıya sahiptir. Elde ettikleri maddi imkanları kayıtlarına geçirmeyen ve geçiremeyenler, bu işlemlerin karşı tarafın da kayıtlarına geçmemesi konusunda baskıcı olabilmektedirler [9].

III.1. Kayıtdışı Ekonominin Nedenleri

Kayıtdışı ekonominin nedenlerini, kamusal nedenler, Piyasadan kaynaklanan nedenler olarak iki alt başlık altında inceleyebiliriz.

III.1.1. Kamusal Nedenler

Devletin iyi yapılanamamış olması, kayıtdışı ekonominin doğmasına neden olmaktadır. Ekonomisi istikrarlı ve denetim ağı güçlü olan gelişmiş ülkelerde kayıtdışı ekonominin yüksek olmadığı gözlenirken, işsizlik, geçekondulaşma ve iç göçlerin yoğun olarak yaşandığı gelişmekte olan ülkelerde kayıtdışı ekonominin çok daha yaygın olduğu görülmektedir.

Diğer yandan bankacılık sektöründe gizli hesapların olduğu ve plastik paraların yerleşmediği ülkelerde kayıtdışı ekonomi artmaktadır.

Kamusal hizmetlerden ve olanaklardan daha fazla yararlanma arzusu ile kamuya yapılan hizmet ve satımlarda belli organik ilişkiler sebebiyle önemli ekonomik menfaatlerin sağlanması kayıt dışılığın üretkenliğine ve gizlenmesine neden olabilmektedir. Bu gibi haller yapılması yasak olan uyuşturucu ticareti gibi işlerin gelişmesine ve yaygınlaşmasına zemin hazırlamaktadır.

Artan kamu harcamalarını karşılamak için vergi oranlarının yükseltilmesi, sonuçta bireylerin ve firmaların ağır vergi yükünden kaçmalarına neden olabilir.

Kamuoyunda kamu kuruluşlarının etkin çalışmadığı ve israfın oldukça fazla olduğu kanaatinin uyanması ve devlete olan bağlılık duygusunun azalması, vergi ahlakının azalmasına neden olmaktadır. Ayrıca vergi mevzuatında yer alan istisna, muafiyet, götürü usul ve stopaj gibi uygulamalar da kayıt dışılığa yol açmaktadır [10].

Düşük ücret politikaları nedeniyle maddi sıkıntıların yaşandığı ve ahlaki dejenerasyonların oldukça fazla olduğu ülkelerde kayıt dışılığa daha fazla rastlanmaktadır. Önceleri bir işin kolayca halledilebilmesi için işi yapana verilen hediyeler genişleyerek bireylerin mevcut yasal gelirlerinin üzerinde bir büyüklüğe ulaşabilmektedir.

Öte yandan söz konusu menfaati elde edenlerin mevcut durumlarını devam ettirebilmeleri için edindiği menfaati durumu bilen diğer kişilerce paylaşması ise üzerinde durulması gereken başka bir husustur.

Kamudaki kırtasiyecilik, tıkanıklık ve aşırı harcamalar bir yandan birey ve işletmeleri gizli ekonomiye iterken diğer yandan da illegal yöntemlerle bu işleri kısa sürede yapan iş takipçiliği gibi araçların doğmasına neden olmaktadır.

III.1.2. Piyasadan Kaynaklanan Nedenler

Ekonomide aile tarımı, küçük ölçekli firmalar ve el atölyeleri yoğunlukta ise bu kuruluşların denetimlerinin yapılmasının zorluğu nedeniyle kayıtdışı ekonomi artacaktır [11].

Piyasa aksaklıklarından dolayı resmi ekonomiye oranla bir ürünün daha ucuza elde edilmesi veya üretilmesi sonucunda üretim faktörünün daha uygun fiyatla üretime katılması söz konusudur. Bu durum hem üretici, hem üretim faktörü sahibi, hem de tüketici için geçerlidir. Böyle bir durumda, vergisiz, sigorta kesintisiz, kanuni düzenlemelerden uzak üretim yaparak kayıtdışı kalan sektör, kayıtlı sektörden daha avantajlı bir duruma kavuşmaktadır. İşsizliğin yoğun olduğu dönemlerde kayıtdışı çalışan işçi sayısı daha fazla olmakta ve bunlar kayıtlı sektöre oranla daha yüksek fiyatla çalışmaktadır. Hammadde sahibi malını daha yüksek fiyata satarken, tüketici ilgili ürünü daha ucuza almaktadır.

III.2. Kayıtdışı Ekonominin Çeşitleri

Kayıtdışı ekonominin çeşitlerini şu alt başlıklar incelemek mümkündür:

III.2.1. Yasal, Vergili, Kayıtdışı Faaliyetler

Götürü usul denilen sistem bunun en tipik örneğini sergilemektedir. Bu usule tabi olanlar defter tutmamakta, ve herhangi bir belge de düzenlememektedirler. bilgi üretmeye uygun olmaması nedeniyle mükellefiyet açısından avantaj sağlamaktadır. Vergi idaresi açısından bakıldığında önemli bir vergi kaybına yol açmaktadır. Vergi idaresi tarafından bu mükelleflere götürü usulde tatbik edilen kazanç ve buna bağlı olarak hesaplanan vergiler, gerçek usulde vergilemeye oranla oldukça düşük olmaktadır.

III.2.2. Yasal, Vergi Dışı ve Kayıtdışı Faaliyetler

İstisna ve muafiyetler nedeniyle devletin kendi eliyle meydana getirdiği bir kayıtdışılık vardır. Küçük çiftçi muafılığı, esnaf muafılığı gibi muafıklar çok önemli bir mükellef kitlesini barındırmaktadır. Gerek sektöre ilişkin bilgi toplamanın zorluğu, gerekse sektörün faaliyetlerinin kayıtlarının bilgi üretmeye yakın olmaması sektörlerin kayıtdışı olmasına neden olmaktadır [12].

III.2.3. Yasal, Vergi Dışı ve Kayıtlı Faaliyetler

Sermaye piyasasının teşvik edilmesi ve devletin borçlanabilmesini kolaylaştırmak amacıyla menkul kıymetlerde vergilendirmeme şeklinde yapılan özendirme kayıtdışılığı yol açabilmektedir.

III.2.4. Yasal, Düzenlemelere Uymayan Kayıtdışı Faaliyetler

Mükelleflerin kayıtlı olmasına rağmen, faaliyetlerinin bir kısmını kayıtdışı bırakması durumudur. Mükellefin vergi kaçırmak amacıyla, fiş veya faturaları eksik kesmesi, çalışanların primlerini eksik yatırması, kayıtlarda göstermeden işçi çalıştırılması faaliyetlerini örnek olarak göstermek mümkündür.

III.2.5. Yasadışı, Kayıtsız, Vergili Faaliyetler

Bu gruba verilebilecek en güzel örnek naylon fatura kullanımınıdır. Bir diğer örnek ihaleye fesat karıştırılması olayında görülmektedir. Şirketler ihalelere girecek gibi hazırlanmakta ancak araya çeşitli menfaatlerin girmesiyle ihaleden çekilmektedirler. Tabi ki bu işlerin sonucunda karşılıklı para alış verişleri meydana gelmektedir. Elde edilen bu kazançlar sair kazanç ve

iratlar kalemi altında gelir unsurları arasında yerini almakta ve bu kazançlardan vergi alınmaktadır.

III.2.6. Yasadışı Kayıtsız ve Vergisiz Faaliyetler

Uyuşturucu, soygun, kumar ve fuhuş sektörü gibi yasadışı yollardan elde edilen ve kara para olarak bilinen sektörleri bu gruba örnek olarak gösterebiliriz. Devletin amacı bu sektörlerden vergi toplamaktan çok bu sektörlerin faaliyetlerini ortadan kaldırmaya yöneliktir.

III.3. Kayıtdışı Ekonominin Meydana Getirdiği Sorunlar

- Kayıtdışı ekonominin en önemli sorunlarından bir tanesi "ekonomik realiteyi" olduğundan farklı göstermesidir. Milli gelir, istihdam, döviz, ihracat ve ithalat göstergelerinin olduğundan farklı görünmesine neden olmaktadır. Bu durum, böyle bir ekonomide elde bulunan verilere dayanarak yapılan bir planın ve politikanın etkisiz kalmasına neden olacaktır. Bu bakımdan kayıtdışı ekonominin tahmininde kullanılan yöntemlerin de tutarlı olması gerekmektedir [13].

- Kamu gelirlerinin azalmasına sebebiyet vermektedir. Kamu gelirlerinin en temel kaynağı vergi gelirleridir. Ekonominin kayıt altına alınmaması sonucunda kamu kesimi artan bütçe harcamalarını karşılamak için borçlanma, emisyon ve mevcut vergi oranlarının artırılması yollarından birini seçmek zorunda kalmaktadır.

Borçlanma ve borçlanmanın getirdiği faiz yükü yeni borçlanmaların olmasına neden olmaktadır. Yeni borçlanmalar ise daha yüksek oranlarda faiz vermeyi gerekli kılmaktadır. Faizlerin yüksek olması bir yandan özel girişimin yatırım heveslerini ortadan kaldırırken, diğer yandan da mevcut bütçe açıklarını daha da arttırarak ekonomi üzerindeki olumsuz baskının artmasına neden olmaktadır. Enflasyon oranından daha fazla emisyona gidilmesi de talep enflasyonunun oluşmasına neden olmaktadır.

Vergi oranlarının artırılması ise, dürüst vergi yükümlüleri aleyhine haksız rekabetin yol açtığı olumsuzlukların daha da artmasına yol açmaktadır. Ayrıca vergi yükü artan vergi mükellefleri de bu durum karşısında kayıtdışı kalmanın yollarını aramaya çalışmaktadır.

- Kayıtdışı ekonomi, sermayenin vergisel avantajlarının büyük olduğu, ancak makro ekonomik açıdan büyümenin etkin olmadığı alanlara kaymasına neden olmaktadır. Böylece, optimum işletmelerin oluşmasını engellemektedir. Küçük işletmelerin kayıtdışılığa daha yakın olmaları nedeniyle bireyler küçük işletmelere yönelmektedirler.

• İşletmelerin kayıt altında olmamaları, bu işletmelerin yeterince denetlenemedikleri anlamına da gelmektedir. Denetimsizlik ortamında yapılan üretimlerde düşük kalitede ve standartlardan uzak mallar üretilmektedir.

• Ülkenin temel ekonomik göstergelerinde bir artış olmadan, kayıtsız ekonomi sonucunda meydana gelen para talebi artışları ekonominin tümüne yansımaktadır. Para talebine yapılan artışlar yerel paranın değerlendirilmesine neden olmakta ve ülkenin uluslar arası alanda rekabet gücünün azalmasına yol açmaktadır.

• Kayıtdışı ekonominin sanılanın aksine olumlu yanlarının daha fazla olduğu görüşü de vardır. Bu görüşe göre, devlete verilen vergilerin büyük çoğunluğunun yolsuzluk ve israflar nedeniyle yerinde kullanılmaması nedeniyle devlete verilmeyen vergiler, üretime, yatırıma dolayısıyla istihdamın artmasına neden olmaktadır. Bu nedenle ekonomide bir canlılık ve büyüme gerçekleşmektedir.

Ayrıca kayıtdışı ekonomik faaliyet sonucunda elde edilen fonlar, menkul kıymet borsası ve bankalar kanalıyla kayıtlı ekonomiye kaynak, ödedikleri dolaylı vergiler ve aldıkları KİT ürünleri sonucunda ödenen bedeller ile de kamu ekonomisine katkı sağlamaktadırlar.

Ekonominin kayıtdışı olmasında kısa vadede istihdam artışları, ekonomik canlanmalar gözükse de uzun vadede kayıtsız ekonomi nedeniyle devlette meydana gelen bütçe açıkları ekonominin istikrarsız olmasına, haksız rekabete, işsizliğe ve gelir dağılımının bozulmasına neden olmaktadır.

Çağdaş demokratik bir toplum düzeni, mülkiyet hakkını, çalışma hakkını, ailesini, çocuklarını, gününü ve geleceğini korumak için kayıtdışı ekonominin boyutlarını en aza indirmelidir [14].

III.4. Kayıtdışı Ekonomiyi Ölçme Yöntemleri

Yayımlanan gayri safi yurtiçi hasıla veya gayri safi milli hasıla serilerinin birtakım ölçüm hatalarına sahip olduğu konusunda görüş birliği vardır.

Kayıtdışı ekonomiyi ölçmek için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Adından da anlaşılacağı üzere sistem gizlilik üzerine kurulduğundan yapılan hesaplamaların net olduğunu ifade etmemiz mümkün değildir. Kayıtdışı ekonominin hesaplanması için geliştirilen yöntemleri doğrudan ölçme ve dolaylı yoldan ölçme yöntemleri olmak üzere iki başlık altında inceleyebiliriz.

III.4.1. Doğrudan Ölçme Yöntemleri

Bu yöntem mikro bazda kullanılan yöntemdir. Vergi denetmenleri tarafından yapılan incelemelerle kayıtdışı ekonominin saptanmasına çalışılmaktadır. Vergi

idaresinin tespit ettiği matrah ile mükellefin gösterdiği matrah arasında ulaşılan farklardan kayıtdışılık tespit edilmeye çalışılmaktadır. Ayrıca, gönüllü kuruluşlarca yapılan anketlerle de vergi kaçakçılığı tespit edilmeye çalışılmaktadır. Bu yöntemlerde bireylerin gerçek bilgileri vermemesinden dolayı yapılan araştırmalardan sağlıklı bilgilerin alınması oldukça zordur.

III.4.2. Dolaylı Ölçme Yöntemleri

• *Gelir ve Harcama Arasındaki Büyüklüklerin Karşılaştırılması:* Bireyler tarafından elde edilen gelirin bir kısmı gizlenebilmektedir. Gizlenen gelirler, ortaya harcama olarak çıkacaktır. Bu şekilde gelirler ve giderler arasında meydana gelen açıklar kayıtdışı bırakılan ekonomi hakkında bilgi sahibi olunmasını sağlayacaktır. Fakat, döviz, altın gibi tasarruf araçlarına yatırımların yüksek olduğu veya yurtdışı transferlerin yoğun olduğu dönemlerde bu yöntemle sağlıklı sonuçlara ulaşılamamaktadır [15].

• *İstihdam Yaklaşımı:* Sivil işgücü arzının toplam nüfusa oranı ile istihdamın toplam nüfus içindeki payında belirli bir zaman sonra bėzer gelişmelerin olması gerekmektedir. Sivil işgücünün toplam nüfusa oranında fazla bir değişim olmazken, istihdamın toplam nüfusa oranında azalma olması, kayıtdışı istihdamda artış olduğunu ifadesidir. Yöntemin basit olmasına rağmen, kırsal kesimde çalışan bayanların istihdam içerisinde yer alması, okullaşma oranlarında zaman içerisinde meydana gelen artışlar bu yöntemin güvenilirliğini etkilemektedir.

• *Mali Af Uygulaması:* Mali af çıkarılarak aftan yararlanan kişiler ve miktarı hakkında bazı yorumlar yapılarak kayıtdışı ekonomi tahmin edilmeye çalışılmaktadır.

• *Parasalcı Yaklaşım:* Bu yaklaşımda, kayıtdışılığı parasallık hipotezinden hareket ederek tespit edilmesi gerektiği düşüncesi hakim olmuştur. Parasalcı yaklaşım kendi içerisinde sabit oran, işlem hacmi ve ekonometrik olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır.

III.5. Türkiye’de Kayıtdışı Ekonominin Boyutları

Türkiye yüksek enflasyonda yakaladığı Avrupa birinciliğini kayıtdışı ekonomide de elde etmiş konumdadır. Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı Türkiye’deki kayıtdışı ekonominin oranını %50 olarak ifade etmiştir. Devlet Planlama Teşkilatı’nın raporuna göre, kayıtdışı ekonominin oranı vergi yaklaşımı hesabı göz önüne alındığında %40, yasal olmayan faaliyetlere göre (ev ekonomisi hariç) %20 olarak ifade edilmiştir [16].

Tablo:1den de izleneceği üzere OECD ülkeleri arasında kayıtdışı ekonominin en düşük olduğu ülke İsviçre’dir. İsviçre’de bu oran %7 olarak ölçülmüştür. İsviçre’yi % 7.5 ve %12 oranıyla Avusturya ve Japonya

izlemektedir. OECD ülkeleri içerisindeki sıralamada %26'lık bir oranla kayıtdışı ekonominin en yüksek olduğu ülke İtalya'dır. İtalya'yı %22 ile İspanya izlemektedir.

Tablo.1. OECD Ülkelerinde Kayıtdışı Ekonominin Durumu

Ülkeler	Kayıtdışı Ekonominin .Boyutu(%)
İsviçre	7.0
Avusturya	7.5
Japonya	12.0
Fransa	15.0
Kanada	15.0
İrlanda	16.0
ABD	12.5
İngiltere	13.5
Hollanda	14.5
Almanya	14.8
Danimarka	17.5
Norveç	17.5
İsveç	17.6
Belçika	21.5
İspanya	22.5
İtalya	26.0

Kaynak:Dünya Gazetesi, 23 Haziran 1998

Kayıtdışı ekonominin boyutlarını belirlemeye yönelik olarak yapılan başka bir çalışmanın sonuçlarına göre, Türkiye'de 1996 yılında 7.5 katrilyon olan kayıtdışı ekonomi, 1997 de 16 katrilyona ve 1998 yılında ise 24 katrilyon seviyesine ulaşmıştır (Bkz. Tablo.2.).

Kayıtdışı ekonominin GSMH'ya oranlarına baktığımızda da en yüksek oranın kayıtdışı istihdamda olduğu görülmektedir.

Görüldüğü gibi bu çalışmanın sonuçları da DPT'nin ortaya koyduğu rakamlara oldukça yakındır. Bu durum bize söz konusu araştırmalarda hata paylarının oldukça düşük olduğunu göstermektedir.

Türkiye'de kayıtdışı ekonominin büyüklüğünün bu derece yüksek çıkmasının nedenlerine kısaca değinmek gerekirse:

- Gelişmekte olan ülkelerin bir çoğunda olduğu gibi Türkiye'de de siyaset, zaman zaman politikacı, bürokrat ve seçmen kışkırtıcı altında bir rant elde etme aracı olarak görülmüş ve kararalma süreci bu doğrultuda çalıştırılmıştır. Bu durum yapısı gereği, haksız bir şekilde elde edilmiş önemli miktarda bir gelirin, reel ekonominin dışında oluşan bu gelire rant da denilebilir, ortaya çıkmasına ve dağıtılmasına yol açmıştır. Tabi ki bu gelir de kayıt altına alınamamaktadır.

- Serbest pazar ekonomisi *serbest bırak kontrol et* şeklinde iken, bu durum ülkemizde *serbest bıraktım merak etme kontrol de etmem* şeklinde gelişmiştir [16]. Hal böyle olunca ülkemizde vergiler genelde sabit gelirli tarafından ödenir duruma gelmiştir. Bunun sonucunda kamu hizmetini finanse edenlerle, yararlanan insanların farklı kişiler olmaları, kamu hizmeti talebini artırmıştır [17]. Tablo:3'ten de izleneceği üzere 1993 yılı sonuna göre toplam 33 milyon seçmen (kamu malı talep eden) bulunduğu halde, 8 milyon gelir vergisi mükellefi bulunmaktadır. Bu görüntü bize Türkiye'deki bedavacılık derecesinin %76 oranında gerçekleştiğini ifade etmektedir. Bu oran ABD'de %10 civarında gerçekleşmektedir.

Tablo.2. Türkiye'de Kayıtdışı Ekonominin Büyüklüğü

	1996		1997		1998	
	MilyarTL	Kay.dışı ek/Gsmh	MilyarTL	Kay.dışı ek/Gsmh	MilyarTL	Kay.dışı ek/Gsmh
Kay.dışı işçilikle yapılan üret.	4.883.570	32,6	10.714.105	36,4	13.734.720	25,9
Kay.dışı tarımsal üretim	1.544.564	10,3	2.886.553	9,8	4.989.844	9,4
Kay.dışı ticari ve sınai faaliy.	1.110.000	7,4	2.410.000	8,2	5.238.000	9,9
Toplam	7.538.134	50,3	16.010.658	54,4	23.962.564	45,2

Kaynak: Altuğ, Kayıtdışı Ekonomi, s.466 ve DPT. Temel Ekonomik Göstergeler, Temmuz 1999, s.13.

Tablo.3. Toplumsal Bedavacılıkla İlgili 1993 Yılı Sonu İtibarıyla Türkiye Verileri

Toplam Seçmen Sayısı (1)	Toplam Gelir Vergisi Mükellefi Sayısı (2)	Bedavacılık Derecesi (2/1)
33 Milyon	8 Milyon	%76

• Siyasi iktidarı oluşturan politikacıların girişimci kitle mensubu veya girişimcilerden şahsi çıkar sağlayan kişilerden olmaları ciddi bir vergilendirme ve vergi tahsil mekanizmasının oluşmasını engellemiştir.

• Vergi oranlarının yüksek olması Türkiye'deki kayıtdışılığın en önemli faktörlerinden bir tanesidir.

• Yüksek vergi oranları nedeniyle GSYİH cinsinden Türkiye'de kayıtdışı ekonominin boyutu 1970 yılında %5.52, 1989 yılında %6.58 ve 1991 yılında ise %7.78 olarak gerçekleşmiştir.

Öte yandan, Tapuda ve araç alım satımlarında alınan yüksek vergiler nedeniyle insanlar taşınmaz mal alım-satım işlemlerinde gerçek değerinin altında resmi işlem yaptırarak vergi kayıplarına neden olmaktadır. Taşıt sahipleri de devir işlemlerinde alınan yüksek oranlı vergi nedeniyle mecbur kalmadıkça resmi devir işlemlerini gerçekleştirilmeyip, aralarında bazı anlaşmalar yaparak işlerini halletmektedirler.

• Türk vergi sisteminin özü beyan esasına dayanmaktadır. Beyana dayalı vergileme türünün başarı şansı ise belge sisteminin yaygınlığına bağlıdır. Götürü vergi usulu ise belge düzenin aksamasındaki en büyük etkidir. Türkiye'deki götürü usulü mükelleflerin %30 civarında olduğu gözönüne alındığında Türkiye'de vergi dışı kalan mükellefin oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

• Vergi cezalarının etkin olmaması vergi kaçaklarının artmasına neden olmaktadır. Vergi kaçakçılığının suçu altı aydan üç yıla kadar hapis cezası ve bu kadar süreyle meslekten men; masrafı mükelleften alınmak kaydıyla teşhir, ziyana uğratılan verginin üç katı kadar para cezası alınması gibi cezai yaptırımlar olmasına rağmen, bu cezaların işletilmesinde etkinlik yoktur.

• Vergi idaresi elemanlarının yeterli bilgiye sahip olmamaları ve vergi kayıplarını önleme hususunda bir mesleki hırs ve hevese sahip olmamaları vergi kaçaklarının artmasına neden olmaktadır.

Tablo:4'ten de görüleceği gibi ülkemizde en fazla vergi kaçakçılığı tekstil sektöründe görülmektedir. Tekstil sektöründen sonra ikinci sırada Otel, lokanta ve turistik işletmeler yer almaktadır.

Tablo.4. Sektörlere Göre Vergi Kaçağı

Sektörün Adı Vergi Kaçağı Oranı

Tekstil (İplik imalinden konfeksiyona)	79
Otel, lokanta ve turistik işletmeler	60
Özel sağlık işletmeleri	48
Özel eğitim ve öğretim işletmeleri	37
Taşıma, depolama ve haberleşme hizmetleri	27
İnşaat sektörü	25
Madencilik, Kireç ve Mermercilik	25
Kültür ve Eğlence hizmetleri	22
Gıda ve Yem Sanayii	14
Çeşitli metal ve elektrikli aletler sanayii	13
Serbest meslek faaliyetleri	11

• Kamu sektöründe popülist politikalar nedeniyle kaynakların verimsiz kullanılması kayıtdışılığın bir başka nedenidir. Lüks makam arabaları, şatafatlı törenler, toplanan vergilerin faiz ödemelerine gitmesi gibi nedenlerden dolayı, insanlarda ödedikleri vergilerin kendisine hizmet olarak geri dönmeyeceği kanaatinin yaygın olması kayıtdışılığın bir başka sebebidir.

Öte yandan kısa aralıklarla yapılan aflar, insanları af bekleyişi içerisine sokmaktadır. bu şekilde vergisini zamanında ödeyen insanlar cezalandırılmaktadır. Bu yüzden vergisini zamanında ödeyen insanlarda kayıtdışı kalmayı tercih etmektedirler.

• Kamuda çalışan ücretli kesime ödenen ücretlerin düşüklüğü de kayıtsızlığa neden olmaktadır. Bugün maaşları yetersiz olan insanların bir kısmı gizli olarak ek iş yapmaktalar bir kısmı da gayri kanuni yollardan gelirlerini arttırmaya çalışmaktadırlar.

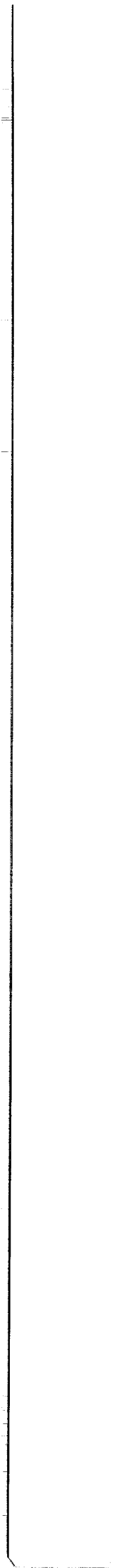
IV. SONUÇ

Özellikle son dönemlerde, Türkiye’de kayıtdışı ekonominin oldukça önemli boyutlara ulaştığı ileri sürülmektedir. Bu konuda DPT ve DİE tarafından yapılan çalışmalarda kayıtdışı ekonominin GSMH’ya oranının %45-50 düzeylerinde olduğu görülmektedir. Kayıtdışı ekonominin bu denli artmasında kamu kesiminin gerek uygulamaları ve gerekse aldığı kararlar büyük ölçüde etkili olmuştur. İstikrarı sağlamaya yönelik olarak uygulamaya konulan maliye politikalarının bizatihi kendisi çoğu zaman istikrarsızlık kaynağı olmuş, gelir dağılımındaki çarpıklıklar belirginleşmiş ve bir takım vergisel olumsuzluklar ortaya çıkmıştır. Ayrıca kamu kesiminde görülen savurganlık ve kamu harcamalarının yönetiminde ve denetiminde bir etkinliğinin sağlanamamış olması da bireylerin devlete olan güvenini zedelemiş ve bu durum kayıtdışılığa geçişte bir neden olarak görülmüştür.

Ekonomik faaliyetlerin tümünü kayıt altına alabilmenin tek yolu öncelikle, insanları ve dolayısıyla ekonomiyi kayıtdışılığa iten nedenleri ortadan kaldırmaktır. Adil bir gelir dağılımının sağlanması, vergilemede dikey ve yatay adaletin gerçekleştirilmesi, vergi yönetiminin etkinliğinin artırılması, af uygulamalarına son verilmesi, kamu kesiminde yapısal reformların yapılması ile etkin çalışan bir kamu idaresinin oluşturulması kayıtdışı ekonominin kontrol altına alınabilmesinde ön koşul olarak ortaya konulabilecek unsurlardır. Bununla eş zamanlı olarak mevzuatta kayıtdışılığa neden olan konularda belirlenmeli ve kayıtdışılığı önleyecek gerekli hukuki altyapı hazırlanmalıdır. Unutmamak gerekir ki globalleşen dünyada Türkiye’nin de yer alabilmesi ancak istikrarlı bir ekonomik gelişmenin olduğu ve ekonomik faaliyetlerin ve kazançların kayıt altında olduğu bir ekonomik yapının meydana getirilmesiyle gerçekleşecektir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Putz, Theodor, **Kuramsal Ekonomi Politikasının Temelleri**, 4. Basıdan Çeviri, Çev. Naci Kepkep, Der Yayınları, İstanbul, 1994.
- [2] Coşar, Nevin, “Türkiye’de İktisat Politikalarının Genel Nitelikleri”, **Mülkiyeliler Birliği Dergisi**, Cilt:XX, Sayı:188-189, Şubat-Mart 1996, s.2.
- [3] Hiç, Süreyya, **Türkiye Ekonomisi**. Genişletilmiş 2. Baskı., Filiz Kitapevi, İstanbul, 1994.
- [4] Çetin, Canan, **Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi**, Der Yayınları No: 202, İstanbul, 1996.
- [5] Tenekecioğlu, Murat, “Yapısal Değişim, Teşvik, Kayıtdışı Ekonomi Vergi Affı ve Vergi Yüzsüzleri”, **Dünya Gazetesi**, 8 Ağustos 1997, s.4.
- [6] Altuğ, Osman, **Kayıtdışı Ekonomi**, İkinci Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999.
- [7] Özel, Mustafa, **Devlet ve Ekonomi**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1995.
- [8] Kırbas, Sadık, **Kayıtdışı Ekonomi, Nedenleri, Boyutları ve Çözüm Yolları**, TESAV Yayınları, Ankara, 1995.
- [9] Seviğ, Veysi, “Kayıtdışı Ekonominin Üretkenliği”, **Dünya Gazetesi**, 1 Ağustos 1997, s.3.
- [10] Dura, Cihan, “Kayıtdışı Ekonomi Kavramı, Sebep ve Etkileri, Ölçülmesi, Mücadele Yolları ve Türk Ekonomisindeki Yeri”, **Maliye Dergisi**, Sayı:124, Ocak-Nisan 1997, s.6.
- [11] Kalça, Adem, “Türkiye’de Kayıtdışı Ekonominin Durumu”, **Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi**, Sayı: 4, Nisan 1995, s.47.
- [12] Akar, Yıldırım, “Kara Paranın Aklanması ve İktisadi Açından İncelenmesi”, **İktisat, İşletme ve Finans Dergisi**, Sayı: 145, Nisan 1998, s.56.
- [13] Bhattacharyya, D.K., “An Econometric Method of Estimating The “Hidden Economy”, United Kingdom (1960-1984): Estimates and Tests”, **The Economic Journal**, 100, 1990, s.703.
- [14] Ekin, Nusret, **Kayıtdışı Ekonomi Enformel İstihdam**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 1995.
- [15] Temel, Adil; Şimşek, Ayşegül; Yazıcı, Kuddusi. “Kayıtdışı Ekonomi Tanımı, Tespit Yöntemleri ve Türk Ekonomisindeki Büyüklüğü”, **İktisat, İşletme ve Finans Dergisi**, Sayı: 104, Kasım 1994, s.12.
- [16] -----, “DPT: Kayıtdışı Ekonomide Lideriz”, **Dünya Gazetesi**, 23 Haziran 1998.
- [17] Altuğ, Osman, “Kayıtdışı Ekonomi ve Demokratikleşme”, **Gümrük Dergisi**, Sayı:13, Haziran 1995, s.4.
- [18] Karakaş, Eser; Akkoyunlu, Pınar, “Mali Kriz Göstergeleri”. **Türkiye’de Kamu Ekonomisi ve Mali Kriz**, XII. Türkiye Maliye Sempozyumuna Sunulan Tebliğ, Belek-Antalya, 14-17 Mayıs 1997.



TANZİMAT DÖNEMİ İSTANBUL'DA BİR BELEDİYE ÖRGÜTLENMESİ ÖRNEĞİ "ALTINCI DÂİRE-İ BELEDİYE"

Tarkan OKTAY

M.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Araştırma Görevlisi

Abstract: Many important changes parallel to economic, social and spatial changes during Tanzimat period occurred in local administration in Istanbul. Many models was developed in the process of the revision of municipal organization in Istanbul. One of the most important models of them is "Altıncı Daire-i Belediye". In this research, the foundation, organizational and fiscal structure and actions of that municipal organization will be searched.

I. GİRİŞ

Devletlerin sahip oldukları kurum ve kanunlar, ülke dışında ve içinde meydana gelen ekonomik, sosyal ve siyasi gelişmelere paralel olarak değişime ihtiyaç duyar. Devralınan miras, ülkedeki sosyal, siyasal, ekonomik ve idari kurumların şekillenmesindeki en önemli faktördür. Eğer bu miras, kurum ve normların yeni şartlara uyum sağlaması aşamasında yabancı kültürlerin miraslarından daha baskın bir konumda ise, revizyon ağırlıklı olarak iç dinamiklere göre şekillenecektir. Fakat bunun tersi durumda yapılacak reformlar üzerinde dış dinamiklerin etkili olması kaçınılmazdır. Ülke idaresinin yeniden yapılanması üzerine yapılacak çalışmaların başarıya ulaşması yönündeki ilk adım, mevcut sistemi var eden idari geleneğin incelenmesi olmalıdır.

Mahalli idarelerimizin devlet sistemi içindeki konumları, genel anlamda toplumumuzun siyasi kültürünün bir sonucudur. Cumhuriyet dönemi mahalli idare birimlerini devlet sistemi içindeki konumları itibariyle değerlendirecek olursak, nicelik olarak uğradıkları değişikliğe rağmen, Osmanlı Devletinden devralınan idare geleneğinin genel hatları ile devam ettiğini görülmektedir. Bu geleneğin bütün yönleri ile araştırılması ve tartışmaya açılması gerekmektedir. Ülkemizdeki mahalli idareler, modern anlamda ortaya çıktıkları Tanzimat döneminden bu güne kadar olan süreç içinde sahip oldukları yetki ve görevler, mali imkanlar ve merkezi hükümet karşısındaki konumları bakımından akademik disiplin içersinde incelenmelidir. Kamu yönetiminin yeniden yapılanması üzerine ortaya konulan çalışmaların siyasi kültürümüzü göz önüne almaları, geliştirilen modellerin daha sağlıklı bir temele oturmalarını sağlayacaktır.

Araştırmamız da Osmanlı devletinde Modern belediyelerin ortaya çıkışı ve İstanbul'da mahalli hizmetlerin yeniden örgütlenmesi sürecinde teşkil edilen "Altıncı Dâire-i Belediye" Tanzimat dönemi itibari ile incelenmiştir.

II. İSTANBUL'DA BELEDİYE HİZMETLERİNİN YENİDEN YAPILANMA SÜRECİ VE KURULAN BELEDİ TEŞKİLATLAR

Osmanlı Devleti'nde Tanzimat öncesi mahalli hizmetlerin büyük bir kısmı, devletin dışındaki kişilerin, kendi inisiyatifi ile meydana getirdiği kurumlar eliyle görülmekteydi. Bu çerçevede Müslüman vatandaşlar ferdi olarak, G. Müslim vatandaşlar ise cemaat olarak meydana getirdikleri kurumlar vasıtasıyla beledi hizmetlerin yerine getirilmesini üstleniyordu. Klasik Dönem Osmanlı Şehrinde, beledi hizmetleri yerine getiren başlıca kurumları Mahalle, Esnaf Loncaları ve Vakıf olarak sayabiliriz.

Halkın mesleki ve mekansal olarak çerçevelenmesini sağlayan organizasyon yapısı, mahalli hizmetlerin görülmesine imkan sağlıyordu. Bu hizmetlerin finansmanı devletin dışında bir örgütlenme olan vakıf esasına göre kurulmuş müesseseler tarafından karşılanmaktaydı. Bu yapılanma karşısında devlet, tüm kurum ve kişiler üzerinde mevcut normlar çerçevesinde kontrolcü ve sistemin istikrarını güvence altına alan bir fonksiyonu yürütüyordu. Devletin, kadı ve emri altındaki görevliler ile yerine getirdiği bu fonksiyonun yasal temeli, Padişah fermanları, teamüller, örfler ve daha önceki içtihat çalışmalarından oluşan normlar bütünüydü.

19. yüzyılda çeşitli Avrupa devletleri ile, gümrük vergilerinin azaltılarak mahalli tüccarlara tanınmış ayrıcalıkları ortadan kaldırmayı öngören ticaret antlaşmaları imzalanması, Osmanlı devletini açık Pazar haline getirdi. Gelişen uluslararası ticaret ile birlikte İstanbul; Beyrut, İzmir, Selanik, Pire gibi Doğu Akdeniz Limanları sanayi devrimini gerçekleştirmiş ülkelerin hayat alanı haline gelmişti. Bu şehirler arasında özellikle Osmanlı başkenti, batılı tüccar, komisyoncu, inşaatçı ve

bankerlerden meydana gelen insanların yaşadığı bir şehir görünümündeydi [11]. Avrupa finans kapital merkezlerine bağlanan İstanbul, Doğu Avrupa ve Ortadoğu'nun metropolü olarak önemli bir iş merkezi haline almıştır. Ticari faaliyetlerin artması beraberinde bu etkinliklerin gerektirdiği tesislerin yapılmasını zorunlu kılıyordu. Demiryolları, postaneler, depolama üniteleri, karantina yapıları ve gelen yabancılar için konaklama tesisleri eksikliği hissedilen donatılardı.

İstanbul'un bir liman şehri olarak ülkenin uluslararası ticaret merkezlerinden biri haline gelmesi, sosyal ve mekansal bir takım değişiklikleri de beraberinde getirmiştir. Ülke ticaretini ellerinde tutan yabancıların yoğun olarak buldukları Galata bölgesi, ticari mallar yanında Avrupa hayat tarzının da ülkeye taşındığı bir yer konumuna sahipti.

19. Yüzyılda Osmanlı başkentinde yaşanan sosyal ve mekansal dönüşüm sonucunda beledi hizmetlerin nitelik ve niceliğinde değişiklik meydana geldiği görülmektedir. "Beledi hizmet" kavramında meydana gelen değişim karşısında mevcut kurum ve görevlilerin yetersiz kalmaları, İstanbul'un beledi açıdan olumsuz bir hal içine düşmesine neden olmuştu. Yapılan bir takım idari düzenlemeler ile bazı kurumların kaldırılması, yetki ve görevlerinin azaltılması veya ikame müesseseler oluşturulması, klasik dönem beledi kurumların toplumsal hayattan çekilmelerini hızlandıran diğer etkenlerdir.

Yeniçeri Ocağı'nın kaldırılması, şehir dahilinde denetim görevini yürüten Kadı ve emri altındaki teşkilatın icra gücünün ortadan kalkması sonucunu doğurmuştur. 19. Yüzyılın ilk yarısı, başkente yoğun olarak gerçekleşen göçler ve sosyal değişimin beraberinde getirdiği mekansal farklılaşma sonucunda İstanbul'daki Klasik Osmanlı mahalle yapısının çözülmesine tanıklık etmiştir. Avrupa devletleri ile imzalanan anlaşmalar sonucu rekabet imkanı azalan ve atölye tarzı üretime ayak uyduramayarak iktisadi gücü zayıflayan Loncalar, şehir dahilinde üstlendikleri beledi fonksiyonları yerine getiremez duruma gelmişti. Bu gelişmelerin sonucu olarak "Beledi Hizmet" yanında "beledi örgüt" kavramının da yeniden ele alınması ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

Başkentteki yabancı devlet vatandaşları sayesinde Avrupa kamuoyunda dahi eleştirilere konu olan başkent beledi hizmetlerinin durumu karşısında, Avrupa'daki hayat tarzlarını, kısmen düzenli şehirlerini, merkezi ve mahalli hizmetlerin yerine getirilmesini yakından tanıma imkanı bulan devlet adamları, devletin diğer kurumlarında olduğu gibi İstanbul'un da Avrupa tarzı reformlar uygulayarak modernleştirilmesi politikasını benimsemişlerdir. Osmanlı devlet adamlarının hedefi batının elde ettiği üstünlüğü yine batının metotlarını kullanarak elde etmek ve daha ileriye götürmektir.

19. yüzyıldaki ekonomik, kültürel ve siyasi gelişmelerin neticesi olarak başkent dahilinde beledi

hizmetlerin görülmesinde ortaya çıkan boşluğu doldurma çabalarının bir ürünü olarak 1826 yılında İhtisab Nezareti'nin kurulduğu görülmektedir. "beledi örgüt" ve "beledi hizmet" kavramlarındaki değişmeye karşın, vergi toplanması ve zabıta denetimi gibi beledi hizmetlerin bir yönünü örgütleyen teşkilatın, başkentte ortaya çıkan beledi teşkilat ihtiyacına cevap vermesi mümkün değildi.

Başkent beledi hizmetler açısından içinde bulunduğu yetersiz durumun düzeltilmesi amacıyla, hükümet tarafından çözüm arayışları içersine girilmiştir. Kırım Savaşı dolayısıyla başkentte yabancı nüfusun artması, beledi hizmetlerdeki aksaklıkların uluslararası düzeyde şikayetlere konu olmasına yol açmıştı. Bu durum hükümeti daha köklü reformlar gerçekleştirmek zorunda bırakmıştır. Bu yönde yapılanmanın ilk adımı olarak 2 Zilhicce 1271 (16 Ağustos 1854) tarihinde "Şehremâneti" adında bir memurluk kurulmuştur [14]. Şehremâneti gerek teşkilat yapısı ve gerekse sahip olduğu mali kaynaklar açısından incelendiğinde, İstanbul'un ihtiyacı olan beledi hizmetleri karşılamaktan uzak bir yapıda varlık bulduğu görülür. Bunun sonucu olarak gerekli beledi fonksiyonu yerine getirememiştir. Şehremâneti'nden beklenen faydanın elde edilememesi hükümeti yeni arayışlara yöneltmiştir. Hükümete göre, Avrupa şehirlerindeki belediye idaresinin Başkent'te uygulanması konusunda başarısız olunmasının önemli sebebi, Şehir Meclisi'ni teşkil eden üyelerin belediye idaresi konusunda yeterli bilgi ve tecrübeden yoksun olmalarıydı. Bu sebeple Belediye konularında nizamname ve yönetmelikleri hazırlamak üzere yetkilendirilen İntizam-ı Şehir Komisyonu kurulmuştur [9]. Komisyon bu konularda gerek icraata yönelik kararlar almakta gerekse hükümete öneriler sunmak yoluyla başkentteki beledi hizmetlerin iyileştirilmesi yönünde çalışmalar yürütmüştür. Bu çerçevede hazırlanan ve İstanbul'un on dört Belediye Dairesine taksim edilerek idare edilmesini öngören Nizamname Lâyihası, Komisyonun en önemli faaliyetini teşkil etmektedir [12].

III. ALTINCI DAİRE-İ BELEDİYE

III.1. Kuruluş

1274 (1858) yılında Beyoğlu-Galata bölgesinde, "Altıncı Dâire-i Belediye" adıyla bir belediye idaresi oluşturulmuştur. Altıncı Dâire-i Belediye'nin kurulması ile ilgili olarak Meclis-i Tanzimat'ın mazbatasında açıklayıcı bilgilere ulaşmaktayız. Söz konusu olan mazbatada, ilk önce İstanbul'un Avrupa'nın en güzel bir şehri olabilme imkanına karşılık belediye hizmetleri açısından layık olmadığı bir vaziyette bulunduğu tespiti yapılmaktadır. Bu görüşü desteklemek üzere kaldırılmaları kötü durumu ve yüksek miktarda para sarf edilmesine rağmen bir türlü ıslah edilememesi gibi örneklerle yer verilmektedir. İstanbul gibi büyük şehirlerin belediye hizmetleri ve zabıta işleri için birbirini destekleyen dairelere ayrılıp sonra işlerin bir tek idarede toplanması

lazım gelir ise de bir kaç daireye ayırmaya gerek olmadığından İstanbul; Bilâd-ı Selâse, Boğaziçi ve adalar ile beraber on dört daireye taksim edilmesinin gerekli olduğu görüşü ileri sürülmektedir. Belediye hizmetlerinin bütün İstanbul'da yapmak hatalı ve gereksiz külfete girmek olacağından sadece Altıncı Dâire-i Belediye ile sınırlanmasının uygun olacağı görüşü beyan edilmiştir. Bu uygulamanın diğer sebepleri olarak Altıncı Dâire-i Belediye olarak kabul olunan Galata ve Beyoğlu'nda çok sayıda gelir getiren bina bulunduğu ve bu bölgede yerleşik olanların çoğunluğunun değişik ülkelerde belediye idaresi görerek faydalarını anlamış kişiler oldukları zikredilmektedir. Belediye idaresi kurulmasına Galata-Beyoğlu bölgesinden başlanması ve burada olumlu sonuçlar elde edildikten sonra diğer yerlere de yaygınlaştırması uygun görülmüştür. Yapılan nizamnamenin, yalnız Beyoğlu ve Galata dairesi için geçerli olması kararlaştırılmıştır [9].

Beyoğlu bölgesinde yaşayan halkın belediye konusunda malumat sahibi olmalarının ölçü olarak alınması Lütfi Efendi tarafından eleştirilmiştir. "Mu'teriza: hamd olsun devair-i saire ahalisinden o kadar malumat sahibi olmadığından, daireleri dahilinde alenen fuhuşhaneler, kumar mahalleri gibi menhiyyatın i'tiyadiye Altıncı Daire'den örnek almadılar" [1]. Ahalinin bu özelliği belediye kurulması konusunda kriter olarak ele alan devlet kadroları hakkında Onar şu değerlendirmeleri yapmaktadır. "...vakıflar gibi hususi müesseseler ve teşebbüslerle şehirler kurmuş, büyük sanat eserleri, sosyal teşekküller meydana getirmiş, medeniyet müesseseleriyle ortaçağın en ileri imparatorluklarına numune olmuş bir milletin en basit bir şehir ve medeniyet mefhumunu bile unutarak temiz ve medeni binaları, şehir intizamını Gayrı Müslimler ve Ecnebiler gibi başkalarına mahsus bir ihtiyaç ve imtiyaz derecesinde görece kadar aşağılık duygusuna kapılması ve düşmesi bunu gayet tabii bir şey gibi kabul ve itiraf etmesi; anlaşılması zor ve izahı güç bir istihsale, içtimai bir hadisedir" [10].

14 Cemaziyelevvel 1274 (1857) tarihinde çıkarılan "Altıncı Dâire-i Belediye Nizâmâtı" ve 24 Şevval 1274 (1858) tarihli "Beyoğlu ve Galata Dairesi'nin Nizamı Umumisi" Altıncı Dâire-i Belediye'nin kuruluşunu, organlarını, mali yapısını ve görevlerini düzenleyen temel kanunlardır. 1274 (1857) nizamnamesinin 2. maddesinde belediye dairesinin hangi işlerden sorumlu olduğu genel olarak sayılmıştır. Galata ve Beyoğlu'nda kaldırım, su yolu ve lağımaların yapılması, çevrenin temiz ve düzenli bir hale getirilmesi, daire dahilinden gelip geçenlere rahatsızlık verecek herhangi bir duruma meydan verilmemesi ve bu halin sürekliliğinin sağlanması üzerinde durulmaktadır. Bütün bunların sağlanması için gerekli para ve iş idaresinin ise, teşkil edilecek belediye teşkilatına verildiği belirtilmektedir [2].

Galata ve Beyoğlu'nun Osmanlı Başkenti'nin dünyaya açılan penceresi konumuna sahip olması ve belediye hizmetleri talebinin artan baskısı "Belediye Dairesi" şeklindeki idarenin ilk önce burada kurulmasının başlıca sebepleridir. Hükümet, bölgede yaşayanların belediye idaresi konusunda tecrübeli ve faydalarını idrak etmiş kişiler olmasını diğer önemli etken olarak kabul etmektedir.

Şehremâneti tecrübesinin göz önünde bulunduran hükümet, böylesine önemli bir bölgede kurulacak belediye idaresinin geleceğini şansa bırakmayarak doğrudan Sadrazam'a bağlı bir statü tayin etmiştir. Bunun yanında imar faaliyetleri açısından da özerk bir statüye sahip kılınmıştır. Bu özelliğin sonucu Altıncı Dâire-i Belediye, en imtiyazlı konuma sahip belediyelerden biri olarak idare tarihimizdeki yerini almıştır. Ancak bu ayrıcalıklı konum mahalli özerklik sahibi olmaktan çok, yerel hizmetleri gerçekleştirme konusunda kendisine tanınan imkanları ifade ediyordu.

III.2. Altıncı Dâire-i Belediye'nin Organları

III.2.1. Daire Müdürü

Altıncı Dâire-i Belediye'nin işlerini yürütmek için bir müdür tayin olunması öngörülmüştür. Bâb-ı Âli tarafından seçilen aday, Padişahın onayı sonucu göreve başlıyordu [2]. Atanan müdürler arasında G. Müslimlere de rastlanmaktadır. Müdürler, genelde yabancı dil bilen ve Hariciyede görev yapmış kişiler arasından seçiliyordu.

"Devlet memuru" statüsüne sahip olan Daire Müdürü'nün belirlenmiş bir görev süresi bulunmuyordu. Daire Müdürü'nün her zaman için Padişah tarafından azledilme ihtimali vardı. Yaptığı bu görev karşılığında kendisine herhangi bir maaş verilmesi öngörülüyordu [4]. Nizamnamedeki bu hükme rağmen Belediye reisi Salih Efendi'ye 10.000 kuruş maaş tahsis edildiğine dair vb. kayıtlara da rastlanılmaktadır [16]. Altıncı Dâire-i Belediye'nin kurulmasından Tanzimat döneminin sonuna kadar geçen 16 yıllık zaman zarfında 11 daire müdürünün görev yapmıştır.

Tablo.1.. Altıncı Dâire-i Belediye'de Tanzimat Dönemi Müdürleri

1. Kamil Bey	7. Selahaddin Bey
2. Emin Muhlis Bey	8. Kadri Bey
3. Salih Efendi	9. Ohannes Efendi
4. Hayrullah Efendi	10. Muhtar Bey
5. Server Efendi	11. Kadri bey
6. Mehmed Efendi	

Kaynak: Ergin, a.g.e., C. III, s. 1338

Daire Müdürünün Görevleri şu şekildedir;

- Daire Meclisi'ne başkanlık yapmak.
- Daire Meclisi ile hükümet arasında aracılık yapmak.
- Daire Meclisi kararlarını uygulamak, bütün senetleri ve memur tayinine dair evrakı incelemek.
- Gerekli gördüğü durumlarda Daire Meclisi'ni toplantıya çağırarak.

Meclis tarafından alınan her türlü kararın yürütülmesinden Müdür sorumluydu. Bu konuda Meclis üyelerinden birer kişinin, iki hafta da bir, dönüşümlü olarak kendisine yardımcılık yapması öngörülmüştü [2].

Daire Müdürü'nün belediye dairesi dahilinde ortaya çıkacak zabıtaya ait meselelerde müdahale yetkisi bulunmuyordu. Bu tür meseleler karşısında durumu zaptiye memurlarına bildirmek zorundaydı. Zaptiye memurları genel olarak nizamnamelerde belirtilen hususlar çerçevesinde kendilerine düşen bir görev varsa, bu konuda Daire Müdürü'ne ve Meclis'e gerekli yardımı yapmakla yükümlüydü [2].

Daire Müdürünün halkın söz sahibi olmadığı bir süreç sonunda merkez tarafından atanması ve görev güvencesinin bulunmaması, bir mahalli idarenin özerkliğini ortadan kaldıran düzenlemeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu düzenlemelerin Altıncı Dâire-i Belediye'yi işlevi sadece beledi hizmetleri yürüten bir kurum olarak gören anlayışın ürünü olarak değerlendirilebiliriz.

III.3.2. Belediye Meclisi

a. Meclis'in Oluşumu ve Mahiyeti

Altıncı Dâire-i Belediye dahilinde bir meclis teşkil olunması öngörülmüştü [2]. Daire Meclisi; Daire müdürü, yedi asli üye, dört müşavir, iki muavin ve bir mütercim olmak üzere toplam onbeş üyeden meydana geliyordu. Üye seçilebilmek için, daire dahilinde en az 100.000 kuruşluk emlake sahip olmak ve asgari on seneden beri başkentte ikamet etmek şartı aranıyordu. Ayrıca üyelerin belediye konusunda bilgi sahibi kişiler olması gereği üzerinde durulmaktadır. Meclis üyeleri, kanunda belirtilen şartları taşıyanlar içinden Bâb-ı Âlî tarafından seçilerek Padişah'ın onayına sunuluyordu [18]. Burada tasdik edilen isimler üyelik sıfatını kazanarak göreve başlıyordu [2]. Meclis'in yedi olan üye sayısı 1274 (1858) yılında çıkarılan nizamname ile sekize yükselmiştir [4]. Meclis üyelerinin yarısı altı ayda bir yukarıda beyan edilen şartlar çerçevesinde yenileniyordu. Üyelik şartı olarak "Osmanlı Teb'ası" sınırlaması getirilmemiştir. Bu düzenleme sonucunda daha önce Osmanlı devlet idaresinde

bulunmayan bir şekilde yabancı devlet vatandaşlarına da yer verilmiştir. Beyoğlu-Galata Bölgesi'nin etnik kompozisyonu ve üyelik şartları birlikte değerlendirilecek olursa, nesillerden beri İstanbul'da yaşayan yabancı teb'a veya azınlıkların üye seçilecekleri açıkça görülmektedir [12].

Tablo.2. 1282 (1865) Senesinde Altıncı Dâire-i Belediye Meclisi Üyeleri

Reis	Server Efendi	
Muavin	Ali Rıza Bey	
Mütercim	Alko Menas Efendi	
Azalar	1. Mahmud Efendi	6. Mösyö Yetmoni
	2. Bagos Bey	7. Edhem Efendi
	3. Mustafa Bey	8. Ohannes Efendi
	4. Mösyö Lorando	9. Yorgaki Efendi
	5. Mösyö Dupoli	10. Aristidi Bey

Kaynak: Salname-i Devlet-i Aliyye-i Osmaniyye, Sene; 1282, s. 85

Altıncı Dâire-i Belediye'nin mahalli idare birimini olma özelliğini ortadan kaldırarak ona merkezi hiyerarşi içindeki bir hizmet örgütü fonksiyonunu yükleyen en önemli düzenleme, organlarının merkezi hükümet tarafından seçilerek atanmasıydı. Halkın herhangi bir rolünün bulunmadığı seçkin bir anlayış çerçevesinde belirlenen Meclis üyelerinin, görev güvenceleri bulunmuyordu.

Nizamnamelere ait konuların Meclis'te müzakeresi sırasında yardımcı olmak üzere dört adet müşavir sıfatına sahip üye bulunması öngörülmüştü. Müşavir olarak seçilecek kişiler için belediye sınırları içinde ikamet etme şartı aranmıyordu. Ancak bu üyelerin eşleri veya yakın akrabaları mülkiyetinde en az 500.000 kuruş değerinde emlak bulunması ve on yıldır Başkent'te ikamet etmeleri şarttı. Müşavirler asıl üyeler gibi Bâb-ı Âlî'nin seçimi Padişah'ın onayı ile göreve başlıyordu [2]. Görev süreleri üç yıl olan müşavirlere, bir ücret verilmiyordu [4]. Muavinler, Belediye Meclis'i dışından Meclis'ce belirleniyordu. Muavinlerin belli bir görev süresi bulunmuyordu. Reis vekilleri, Meclis içinden, üyelerin çoğunluğunun oyu ile üç yıl için seçiliyordu [4].

Daire Meclisi daire müdürünün başkanlığında toplanıyordu. Meclis'in normal şartlarda haftada iki defa toplanması öngörülmüştü. Bunun dışında gerekli görüldüğü takdirde daire müdürü tarafından da toplantıya çağırılabilirdi [2].

Belediye Meclisi'nde oylamalar gizli usul üzere yapılıyordu. Kararlar çoğunluk esasına göre alınırdı. Karar alabilmek için Meclis'te en az dokuz üye bulunması öngörülmüştü [4]. Nizamname tasarıları, gelir ve giderler hakkında verilecek kararlar Meclis'te bulunanların üçte ikisinin oyları ile kabul edilirdi. Meclis

tarafından hazırlanan belediye konularına ilişkin nizamnameler padişah'ın onayı ile yürürlüğe giriyordu [4]. Nizamnamelerin ayrıntısı olarak kabul edilen konulardaki kararlar ise, Meclis'in üçte ikisi tarafından kabul edilerek Daire müdürünce uygulanıyordu [2].

Altıncı Daire-i Belediye'nin bütün organlarında kurulduğu bölgenin özelliğinden kaynaklanan uygulamalara tanık olmaktadır. Daire Müdürleri'nin genellikle hariciyeden ve yabancı dil bilenlerin arasından seçilmesi ve Meclis üyelerinin bir kısmının azınlıklardan oluşması bu özelliğin bir sonucu olarak görülebilir. Bunların yanında Meclis'in resmi dili Türkçe ile beraber Fransızca olarak kabul edilmişti. Meclis kadrosuna dahil edilen bir tercüman vasıtasıyla, alınan kararlar Fransızca'ya çevrilerek yayımlanıyordu.

b. Belediye Meclisi'nin Görev ve Yetkileri

Altıncı Daire'nin yetki ve görevlerini düzenleyecek bir nizamname hazırlanması ve belediye işlerinin müzakeresi Meclis'in başlıca görevlerini oluşturuyordu. Hazırlanacak nizamnamenin altı ay ve mümkün olabilirse daha evvel Meclis'ce Bâb-ı Âlî'ye takdim olunması öngörülmüştü. Bu süre zarfında uygulamaları devam eden ıslahata yönelik çalışmalar için çıkarılan düzenlemeler, Bâb-ı Âlî'den izin alınarak uygulamaya konuyordu. Bunun yanında mahalle, çarşı ve pazarların düzeni ile ilgili nizamname hazırlama görevi de bulunuyordu [2].

Meclis tarafından hazırlanan nizamnamelerin tamamı tasarı halinde Bâb-ı Âlî'ye takdim edilmekteydi. Bâb-ı Âlî tarafından uygun görülenler Meclis-i Âlî Tanzimat'a havale edilir ve burada yapılan müzakereler sonucunda uygun bulunanlar, yürürlüğe girmesi için padişah'ın onayına sunulurdu. Nizamnamelerin ayrıntısı sayılan işler üzerinde Meclis kendisi müzakere ile karar verme imkanına sahipti. Bu özel nizamnameleri Daire Müdürü ilan eder ve uygulanmasından sorumlu olurdu [2].

Beyoğlu ve Galata Dairesi'nin Nizamı Umumi'sinin 53. bend'inde Meclis'in daire altyapısı ile ilgili genel görevleri şu şekilde beyan edilmiştir.

- Daire dahilinde temizliğe dair yapılacak işlerin tümünün yürütülmesi.
- Yeni yollar inşa edilmesi, mevcutların genişletilmesi ve tamir edilmesi.
- Kaldırım ve lağım şebekesinin kurulması.
- Yolların süpürülmesine ve sulanmasına dikkat edilmesi.
- Yolların aydınlatılmasının sağlanması.
- Su yollarının bakımı ve korunması.
- Yıkılmaya yüz tutmuş binalar veyahut inşasında noksan bulunan binaların yıkılması.

• Daire dahilinde öncelikle yapılması gereken işleri tayin edip bunların masraflarının hesaplanması.

• Gerçekleştirilecek inşaat faaliyetleri için pazarlık ve eksiltme usullerini kullanarak ihale yapılması, sözleşmeler hazırlanması ve bunların onaylanması.

Daire Meclisi'nin ticari hayatla ilgili görevleri şunlardır [4].

• Erzakın kontrolü, temin imkanlarının araştırılması ve diğer belediye dairelerindeki meclislerle de ittifak yapılarak zahire ve narh tarifelerinin tanzim edilmesi.

• Zahire ve erzak tartılması için kullanılan kantar, terazi ölçüleri ve benzeri aletlerin nizamnamelere uygunluğunun kontrol edilmesi.

• Panayır, tiyatro, çarşı, lokanta, mektep, balo, kahvehane, meyhâne ve bu çeşit cemiyet mahallerinin denetlenmesi.

Meclis tarafından kabul edilen nizamnamelerin uygulanması sonucu gerekli olacak masrafların idaresi de Meclis'e verilmişti. Daire dahilinde ortaya çıkacak masrafların karşılanması için emlak sahiplerinin vereceği verginin miktarı ve toplanma usulünün belirlenmesi Meclis'in göreviydi [2].

Nizamnamenin ilan tarihinden sonra çıkmak kaydıyla, yangın sonucu metruk durumdaki arsalar beş sene ve halihazırda boş durumda bulunan arsalarda nizamnamenin ilan tarihinden itibaren beş sene vergi muafiyeti tanınmıştı. Beş sene sonra değerleri üzerinden yüz kuruşta on kuruş hesabıyla vergi konulması Meclis'in yetkisi dahilindeydi [4].

Yangın Tulumbaları hakkında özel bir kanunname hazırlanması da Meclis'in görevleri arasında bulunuyordu. Tulumbaların belli bir düzen çerçevesinde tanzimi için gerekli olan hususlar Bâb-ı Âlî'ye bildirilerek gerekli ruhsatın alınması ve ehliyetli kimselerin istihdam edilerek gereğinin yapılması öngörülmüştü [4].

Daire dahilindeki emlakın kaydının çıkarılması Belediye Meclisi'nin asıl işlerinden sayılmış ve bu konuya çok önem verilmiştir. Nizamnamede bu işin kısa bir zaman zarfında tanzim edilip gayretli bir çalışma sonucu neticeye bağlanması gerektiği hükmü yer alıyordu [4].

Altıncı Daire Meclisi'ne nizamnameler çerçevesinde yüklenen en önemli görev, belediye Teşkilatı'nın çerçevesini çizecek bir kanun hazırlamaktı. İstanbul'da kurulacak modern belediyeler için sağlıklı bir yasal alt yapı kurulması hükümetin gündeminde olmakla beraber, bunu gerçekleştirecek bilgi ve tecrübe birikiminden yoksun olmasından dolayı bu fonksiyonun Altıncı Daire-i Belediye'ye verildiği söylenebilir. Böyle bir görevin merkezi hükümet tarafından bir belediye'ye bırakılması ilk bakışta mahalli idare birimine tanınmış

geniş bir özeklik uygulaması olarak algılanabilir. Altıncı Dâire-i Belediye her ne kadar beledi görevlerle donatılmış yerel bir teşkilat olmasına rağmen, hükümetin gözünde bugün anladığımız manada özerkliğe sahip bir mahalli idareyi temsil etmiyordu. Yetkili olduğu bölgede sadece beledi hizmetlerin yürütülmesi ile görevli, bir hizmet birimi olarak görülmüş ve bu anlayışın ürünü olan düzenlemelere konu olmuştur.

III.4. Belediye Personeli

Daire sınırlarının kesinlik kazanması ve sınırlar dahilindeki binaların kayıt işleminin tamamlanmasından sonra Altıncı Dâire-i Belediye idaresince yapılması gereken her türlü faaliyet için ihtiyaç duyulan her sınıf memurun istihdamı konusunda Daire Meclisi'nin karar vermesi öngörülmüştü [4]. Belediye hizmetinde bulunan memurlardan biri hakkından dava açılması durumunda Meclis Başkanı veya Muavinlerinden yazılı ruhsat alınması gerekiyordu [4].

Tablo.3. 1280 (1863) Yılı Altıncı Dâire-i Belediye Memurları

Muavin	Ali Rıza Bey
Kontrato Memuru	Ohannes Efendi
Mütercim	Alko Menas Efendi
Sandık Emmini	Cibro
Vergiyi Zuhuriye Memuru	Selim Efendi
Baş katip	Refik Bey
Ser Katip	Kamil Baruci
Baş Mühendis	Loval Efendi
Baş Çavuş	Salih Ağa

Kaynak: Salname-i Devlet-i Aliyye-i Osmaniyye, Sene: 1280, s. 76.

Belediye Müdür Muavini: Daire müdürüne beledi işlerde yardım etmekle görevli olan Müdür Muavini, Meclis toplantılarına her zaman iştirak etmekle yükümlü değildi. Ancak davet edildiği zaman belediye işleri hakkında izahat vermekle mükellef tutulmuştu. Vazifesinden ötürü hem Belediye Meclisi'ne hem de Daire Müdürü'ne karşı sorumluydu.

Tabip: Devlet tarafından atanan tabip, Meclis'in müşavir statüsüne sahip üyeleri arasında bulunuyordu. Daire dahilindeki sağlıkla alakalı meseleleri takip etmek ve Meclis'i bu konularda bilgilendirmekle görevliydi.

Katipler: Yazı ve muhasebe işleri için gerekli olan katipler, Meclis tarafından seçilmekteydi. Bâb-ı Âlî'nin izni ile tayin olunan katiplerin maaşları daire giderleri içinde sayılıyordu [2].

Başkatip: Meclis tarafından tayin ediliyordu. maaş karşılığı hizmet yürüten başkatibin başlıca görevini yazı

ve kayıt işleri oluşturuyordu. Vergi defterlerini tutar, belediyeden diğer resmi makamlara yazılacak yazıları Daire müdürü ile birlikte imzalardı. Başkatip aynı zamanda bütün belediye kalemlerinin de amiri idi. Meclis'e karşı sorumluydu [4].

Başmimar ve Mühendis: Mimar ve mühendisler Padişah'ın onayı ile atanıyordu. Maaşları Hazine tarafından verilen mühendisler [19], lüzum görülen mahallerin haritalarını tanzim ederek bu yerlerin tesviyesi için gerekli olacak masrafı hesaplıyordu. Mühendisler, yaptıkları işler için gerek duydukları müdür, mutemet ve işçileri kendileri tayin edebiliyordu. Mühendisler, çalıştırdıkları bütün kişilere kefil olarak görülmekteydi. İhale sonucu belediye kadrosu dışındaki bir mimara bırakılan inşa faaliyetlerinin, mukaveleye uygun olarak yapılması için gerekli denetimler de mühendisler tarafından yürütülmekteydi. Eğer inşaatta mukavelenameye aykırı bir durum meydana gelirse mimar ve mühendis inşaatı yapan kalfa gibi mesul tutulurdu [4].

Mütercim: Meclis'in gerekli görülen mazbatalarını Türkçe'nin yanında Fransızca olarak kaleme almak üzere mütercimler istihdam edilmişti. Meclis'in dışından seçilen mütercimler Meclis tartışmalarına müdahil değildi [4].

Sandık Emmini: Daire sandığının idare edilmesinden Sandık Emmini sorumluydu. Meclis içinden seçilen Sandık Emmini, yine Meclis'e karşı sorumlu olarak görev yapıyordu. Belediye tahsilat işlerinin amiri konumunda olup, maiyetlerinde veznedarlık görevini yürüten bir sandık vekili ile bir katip ve gereği kadar tahsildar bulunuyordu. Bunların azil ve tayinleri Sandık Emmini'ne aitti. Müsamaha ve ihmâl neticesinde tahsil edemediği belediye vergileriyle diğer malları tazmin etmekle yükümlüydü. Tahakkuk muamelesi yapılarak kendisine verilen vergi cetvellerine göre mükelleflerden tahsilat yapar, üç defa talep ettiği halde vergi borçlarını ödemeyenlerin adlarını Belediye Meclisi'ne bildirirdi. Meclis, borçlular hakkında tahsilat yapılmasını karara bağlar, icrasından ise Sandık Emmini sorumlu olurdu [4].

III.5. Altıncı Dâire-i Belediye'nin Mali Yapısı

Altıncı Dâire-i Belediye Şehremâneti'nden farklı olarak kendi bütçe sistemine sahip bulunuyordu. Konumunun kendisine yüklediği önemden dolayı göreceli olarak sağlıklı mali imkanlara sahip olarak kurulmuştu. Altıncı Dâire-i Belediye'nin tahsil ettiği vergileri Beyoğlu ve Galata Dairesi'nin Nizamı Umumisi Bnd. 65 ve 66 çerçevesinde iki grupta toplayabiliriz.

Alêlâde Defterdeki Gelirler:

- Umumun yararlanması için konulan kandillerden dolayı hane ve dükkanlara konulacak vergiler.

• Sokaklarda gerçekleştirilecek her türlü ıslahat faaliyeti masraflarının karşılanması için alınacak yıllık vergi.

- Mukavelelerden alınacak vergiler.
- Ölçü ve tartı aletlerinden alınacak vergiler.
- Bina inşası için verilen ruhsatiye harçları.
- Patent vergisi.

Fevkalâde Defterdeki Gelirler:

• Galata ve Beyoğlu'nda inşa olunacak yeni binalar ve yeni tarzda yapılacak lağımlar için hane ve dükkanlardan tahsil olunacak fevkalade vergiler.

- Dairenin borçlarının karşılanması için konulmuş olan vergiler.
- Padişah ve diğer kimseler tarafından verilecek çeşitli yardımlar ve hediyeler.

Bunlardan başka Altıncı Dâire dahilindeki emlak vergilerinin %2'si nispetinde ilave bir vergi alınması öngörülmüştü. Tiyatro ve balolara belediyece ruhsat verilmekte olduğundan bunlar için de bir vergi alınıyordu [9].

Hayvan vergisi Altıncı Dâire dahilinde belediye tarafından, diğer yerlerde mahalle imam ve muhtarları eliyle tahsil olunarak Şehremânetine veriliyordu. Bu tahsilat karşılığında verginin % 2.5'u Altıncı Dâire'ye kalıyordu [3].

Daire dahilinde kadastro çalışmaları yapılması ve vergi mükelleflerinin kayıtlı hale getirilmesi sonucunda tahsil edilen vergi gelirlerinde artış sağlanmıştır. Mesken olarak kullanılan ve yıllık kirası 1200 kuruştan aşağı olan yerler gelir vergisi kapsamı dışında tutulmuştu. Herhangi bir gelir getirmeyen arsalar da ise vergi alınmıyordu. Her millete ait ibadethane, hastane, fukarahane ve benzeri hayır müesseseleri vergiden muaf tutulmuştu. Emlak vergileri üç aydan üç aya tahsil edilmekteydi. Belediye Meclisi'ne Emlak gelirlerinden alınan vergi oranını yıllık %2 kadar arttırma yetkisi verilmişti [4].

Meclis, yeni tarzda inşa olunacak yollar ve lağımlar için emlak sahiplerinin yıllık gelirleri üzerinden alınan fevkalade vergiyi ancak %3'e kadar arttırma yetkisine sahipti. Bu konuda kesin hüküm getirilmişti. Yeni yaptırılacak kaldırımların inşa masraflarının da fevkalade vergilerden elde edilen gelirlerle karşılanması hükme bağlanmıştı. Yapılacak inşa faaliyetinin tahmini vergi hasılatı ile orantılı olarak yürütülmesi ve emlak sahiplerine ağır mükellefiyet yüklenmemesi öngörülmüştü [4].

Dairenin beklenmedik masraflarının karşılanmasında iki usul uygulanıyordu. Birincisi; Meclis, masraf kararlarını kendi müzakere ederek doğrudan karara bağlar ve ödemesinin daire sandığından yapılmasını

sağlardı. İkincisi; Bâb-ı Âlî'nin izni alınarak masraf kararı verilirdi. Padişah'ın iradesi olmadan beklenmedik masraflar için halktan yeni bir vergi alınması söz konusu değildi. Aynı şekilde Padişah'ın izni olmadan olağan masraflar için konulmuş daimi vergilerde arttırma yoluna gidilemiyordu.[2]

Belediye gelir ve giderleri için bir sandık kurulması kararlaştırılmıştı. Bu sandığın bütçesi her sene Meclis tarafından düzenlenerek, Bâb-ı Âlî'ye sunuluyordu. Burada uygun bulunan bütçe Meclis-i Ahkâm-ı Adliye'ye gönderilir, müzakere sonucunda kabul olunur ise, onaylanarak ilan edilirdi [2].

Daire içindeki mahalleler ayrı bir idare birimi olarak örgütlenmesine rağmen belediye dairesi içinde bir bütünü ifade ettikleri kabul edilmişti. Bu çerçevede mahallelerden toplanan gelirler sadece toplandığı mıntıkaya değil dairenin bütününe harcanması esası kabul edilmiştir. Meclis'ce çıkarılacak nizamnameler ve yürütülecek faaliyetler dairenin kenar mahallelerinde uygulamaya konulana kadar, buralardan herhangi bir vergi alınmaması şartı da getirilmişti [4].

Meclis, Daire dahilinde yürütülecek faaliyetler için vadesi üç seneyi geçmemek kaydıyla borçlanma kararı alabiliyordu. Şüpheli ve riskli durum arzeden maddeler için borçlanmaya izin verilmiyordu. Yüksek faizli bir biçimde borçlanmak yasaklanmıştı. Borçlanılan miktarın dairenin iki senelik gelir toplamını geçmemesi ve karşılığının hazinede mevcut olması öngörülmüştü [4].

Altıncı Dâire-i Belediye kurulduğunda, ilk etapta derhal yapılması lazım gelen faaliyetler için 3 bin kese kadar peşin akçeye ihtiyacı bulunuyordu. Bu miktarın birden bire daire halkından alınması güç olacağı ve hazineyi zor durumda bırakmak uygun olmayacağı düşüncesinden hareketle, Meclis'in bazı zengin üyelerinden uygun vade ile borç para alınması kararlaştırılmıştır. Daha sonra bu borcu, toplanan vergilerden karşılamak imkanı olmasına rağmen, emniyet için Hazine'nin buna kefil olması ve borcun faizini de ödemesi öngörülmüştü [9].

Borç olarak alınan paranın kâr getiren faaliyetlere sarfolunması men edilmişti. Bu paranın sadece halkın huzurunu ve refahını arttırıcı yönde harcanması gerekiyordu. Borcun ödenmesi için vergilere başvuruluyordu. Ancak emlak sahiplerinin yıllık gelirleri üzerinden %3 olarak alınan vergiden daha fazla yükümlülük getirmeyecek şekilde borçlanmaya gidilmesi ve borcun ödenmesinin bu kıstas dairesinde gerçekleştirilmesi gerekiyordu [4].

Daire Meclisi, Padişah tarafından lağv olunur ise, daire tarafından Padişah'ın izni ile alınmış borçların ve bunların faizlerinin, hazine tarafından ödenmesi öngörülmüştü [4].

Altıncı Dâire-i Belediye Meclisi'nde gerek asil üye statüsünde gerekse müşavir statüsünde azınlıklara yer verilmesi bölgenin nüfus yapısı ile açıklanabilir. Bunun yanında Hükümetin bu üyeler sayesinde Altıncı Dâire-i Belediye'nin bir takım mali problemlerine çözüm bulmak düşüncesinde olduğu söylenebilir.

Tahsil edilmesi gerekli senetlerin düzenlenmesi, bunların tahsil edilmesi ve toplanan paranın harcanmasına nezaret edilmesi amacıyla üç Meclis üyesinden oluşan bir komisyonun kurulması öngörülmüştü. Komisyon toplanan paraları muhteviyatına göre "Adi Sandık Emîni"ne veya "Fevkalade Sandık Memuru"na vermekle yükümlü kılınmıştı [4].

Altıncı Dâire-i Belediye, çalışmaları sırasında elçiliklerin olay çıkarmaları ve Bâb-ı Âlî'nin müdahalelerinden sıkıntı çekmiştir. Yabancı uyruklular, belediye hizmetlerinden en fazla yararlanan kesim olduğu halde, kapitülasyonları ileri sürerek vergi vermek istemiyorlardı. Elçiliklerinde kendi vatandaşlarından vergi alınmaması doğrultusunda baskı yaptıklarını görmekteyiz [5].

III.6. Altıncı Dâire-i Belediye Tarafından Gerçekleştirilen Hizmetler

Kadastro Çalışmaları: İstanbul Dahilinde İmar faaliyetleri Ebniye-i Hassa Müdüriyeti tarafından yürütülmekteydi. Ebniye-i Hassa Müdüriyeti 1285 yılında kaldırılarak görevleri Şehremâneti'ne devredilmiştir. Altıncı Dâire-i Belediye'ye özel bir statü tanınarak daire sınırları içindeki imar faaliyetlerinde yetki sahibi kılınmıştır. Ayrıca belediyenin kendi imar örgütü de bulunmaktaydı. Bununla beraber Şehremâneti ile aynı kanunları uygulamıştır. 1280 (1863) yılında Turuk ve Ebniye Nizamnamesi yürürlüğe girince Altıncı Dâire-i Belediye tarafından bu kanun uygulanmıştır.

Altıncı Dâire-i Belediye'nin ilk faaliyetleri dairenin kadastrounun yapılması, emlak ve nüfus sayımlarının gerçekleştirilmesidir [20]. Daire dahilindeki bütün haneler, mağazalar ve arsaların adedi, bunların ne şekilde inşa edildikleri, sahiplerinin isimleri, değerleri ve gelirleri kayıt edilen bilgiler arasındaydı [4]. Meclis-i Tanzimat, görevlendirilecek olan memurların masraflarının hazineye yük olmaması ve Daire Meclisi'nin bu masrafları kendi gelirlerinden karşılaması şartıyla bu faaliyetleri uygun bularak icrasına izin vermiştir [9]. Daire dahilindeki emlak kaydı tamamlandıktan sonra Meclis tarafından konu ile ilgili kanun hükümlerinin icrası ve ilgili evrak takibi amacıyla bir kalem oluşturulması öngörülmüştür [4].

Karaköy Meydanı'nın Düzenlenmesi: Galata'nın bilhassa denize yakın kesimleri güneşin girmedığı, havasız ve dar sokaklardan meydana geliyordu. Birer fesat yuvası haline almış olan sokakların bu durumu karşısında Altıncı Dâire-i Belediye Meclisi, bölgenin ıslahı için

girişimlere başlanması kararı aldı. Bu çerçevede ilk olarak "Karaköy Kapısı" olarak anılan bölgenin ıslahına girişilmiştir [20]. Başkent'te yangınlar sonucu ortaya çıkan alanların düzenlenmesindeki kolaylık genelde kağıt binalardan oluşan bu bölge için pek söz konusu değildi. Bu nedenle bölgenin istimlak edilerek düzenlenmesi yoluna gidilmiştir. Mülk sahipleri ile Altıncı Dâire-i Belediye arasında bir takım anlaşmazlıklar meydana gelmesine rağmen istimlak tamamlanarak tesviye çalışmalarına girişilmiştir [21]. İstimlak bedelleri ise, borç olarak alınarak karşılanması, tesviye işi bitirildikten sonra satıştan elde edilecek gelirle de bu borçlar ve faizlerinin ödenmesi planlanmıştı [9].

Mezbaha Kurulması: Altıncı Dâire-i Belediye dahilinde mezbaha bulunmadığından dolayı kasaplar mahalle aralarında faaliyet yürütüyordu. Bunun sonucu olarak kesilen hayvanların artıkları, hem halk sağlığı açısından tehdit oluşturuyor hem de dairenin kötü bir görünüme sahip olmasına yol açıyordu. Bu durumun önüne geçilmesi amacıyla Altıncı Dâire-i Belediye tarafından bir mezbaha kurulması amacı ile faaliyete girişilmiştir [17].

Diğer Faaliyetler : 1864-1865 yıllarında Altıncı Dâire-i Belediye sokaklarının petrol fenerleri ile aydınlatılması sağlanmıştır. Sokakların süpürülmesi ise eksiltme usulü ile yapılan bir ihale sonucun müteahhide verilmiştir [15]. Beyoğlu kışlasının sancak sütunundan Pangaltıya doğru uzayan cadde şose olarak yaptırılmıştır [20]. Taksim'deki Hıristiyan Mezarlıkları Şişli'ye taşınmış, boşalan alana da bir bahçe yapılmıştır [6].

III.7. 1285 (1868) Yılında Altıncı Daire-İ Belediye'deki Değişiklikler

III.7.1. Altıncı Dâire-i Belediye'nin Statüsünde Değişiklik Yapılması

1285 (1868) yılında çıkarılan "Dersaâdet İdare-i Belediye Nizamnamesi", Altıncı Dâire-i Belediye'nin konumu üzerinde önemli değişiklikler yapmıştır. Altıncı Dâire-i Belediye'nin Sadaret makamına bağlı olan statüsüne son verilerek, Şehremâneti'ne bağlı bir belediye mertebesine indirilmiştir. Bu düzenlemenin sonucu olarak maliye ve imar alanında sahip olduğu imtiyazlı durumu kaybetmiştir.

III.7.2. Altıncı Dâire-i Belediye'ye Yargı Yetkisi Verilmesi

Altıncı Dâire-i Belediye'ye yargı hakkı konusunda, diğer dairelere nazaran daha fazla yetkiler tanınmıştır. Diğer Belediye Meclisleri'nin para cezası verme yetkileri olmakla beraber, Altıncı Dâire'deki benzeri bir yargı kurulu bulunmuyordu [12].

Altıncı Dâire-i Belediye dahilinde imar ve kiralama davalarına mahsus olmak üzere bir Sulh Mahkemesi kurulmuştur. Mahkeme bir reis ile iki azadan oluşuyordu. Azalardan biri aynı zamanda mahkemenin katiplik işlerini de yürütüyordu [9].

Mahkeme, bina ve kira anlaşmazlıkları ile ilgili davalara iki taraf kabul ettiği takdirde sulhen bakıyordu. Sulh Mahkemesinde, tarafların dava ile ilgili olarak herhangi bir savunmaları söz konusu değildi. Mahkeme sonucunda taraflara hükmü bildiren resmi bir karar yazısı verilmeyip, iki taraftan alınan ve sulhu beyan eden imzalarının bulunduğu senetlerin suretleri veriliyordu. Daire dahilindeki vuku bulan bina ve kiralama davalarında taraflar sulha gitmedikleri takdirde ve muhakemeye gerek duyulduğu durumlarda Şehremâneti'ndeki mahkemede ilk derece olarak bakılması öngörülmüştü. Verilecek hükme karşı bir dilekçe ile Divanı Ahkâm-ı Adliye'de görülmesi (İstinaf) istenebiliyordu [9].

Altıncı Dâire-i Belediye'de kurulan bu mahkeme Daire dahilinde hukuk ve sulh mahkemelerinin kurulması ile kendini fesh etmiştir [9].

IV. SONUÇ

Klasik dönem beledî hizmet yürüten kurumların işlevlerini kaybetmeleri, uluslararası ekonomik gelişmeler sonucunda Osmanlı başkentinin geçirdiği sosyal ve mekansal dönüşüm, Avrupa ile siyasî ve kültürel ilişkilerin artması ile birlikte Tanzimat bürokratlarının düzenli ve güzel şehir özlemi ve Avrupalı devletlerin azınlıkları öne sürerek uyguladıkları siyasî baskılar sonucunda, İstanbul'da modern belediyelerin kurulduğu görülmektedir.

Tanzimat Döneminde İstanbul'da kurulmuş olan belediye idareleri örgüt yapısı, görevleri, yetkileri, mali durumu, merkezi yönetimle olan ilişkileri ve halkın yönetime katılımı bakımında bugünkü belediye teşkilatımızın ilk örneklerini teşkil etmektedirler.

Tanzimat döneminde İstanbul'da kurulan belediye idarelerinin, örnek olarak alındıkları Avrupa'daki belediye modellerinden farklı bir süreç sonucunda ortaya çıktıkları görülmektedir. Batı Avrupa'daki mahalli idareler Roma munisipeleri ve Komün idaresi aşamalarından geçerek buldukları konuma gelmişlerdi. Mahalli idareler, Burjuva sınıfının yer değiştirme, satma ve alma, kendi işlerinin kendilerine uygun bir hukuka göre yargılama, kendini yönetme, kentlerin bakım ve savunması için gerekli vergilerin doğrudan doğruya toplanması özgürlüğü gibi bir takım hakların kazanımı için verdiği mücadele sonucunda şekillenmişlerdi. Merkez karşısında özerk ve tüzel kişiliği olan bir yapıya sahip olan bu idareler, şehirdeki topluluk üyelerini kendi aralarında birleştiren bir yapıya sahipti. Osmanlıdaki ilk belediyelerin ise devlet

tarafından, oluşumunda ve yönetiminde halkın herhangi bir şekilde yer almadığı, tarihi mirasın gözardı edildiği kurumlar olarak, tepeden inmece bir anlayışla kuruldukları görülmektedir. Osmanlı devlet adamlarına göre şehirlerin, Avrupa'daki idare modellerinin alınarak Osmanlı başkentine tatbik edilmesi suretiyle modernleştirilmesinden anladıkları, şehrin düzenli ve güzel bir hal almasıydı. İdari ve mali özerkliğe sahip bir mahalli idare biriminin oluşturma düşüncesi söz konusu değildi.

Tanzimat döneminde kurulan Altıncı Dâire-i Belediye organlarının merkezi idare tarafından, halkın herhangi bir rolünün olmadığı, seçkinci bir anlayış çerçevesinde atandıkları görülmektedir. 1868 yılında Belediye Daire Meclisleri'nin belirli şartları taşıyan seçmenlerce seçilmesi olumlu bir adım olmakla birlikte, seçkinci anlayışın devam ettiğini görmekteyiz.

Klasik dönemde şehir dahilindeki beledi faaliyetleri düzenleyen kuralları; İçtihatlar, örf ve adetler, teamüller ve Padişah'ların fermanları oluşturmaktaydı. Bu kurallar manzumesi Tanzimat'tan sonra kodifikasyona tabi tutularak temel kanunların oluşturulmasına çalışılmıştır. Bu çerçevede beledi alanla ilgili bir çok nizamname çıkarılmıştır.

Bir milletin tarihten, yaşadığı çağa aktardığı siyasî, sosyal, iktisadi, ve idarî gelenekleri, sahip olduğu kurumları biçimlendiren en önemli faktörlerdir. Bir kurumun hayatıyeti, içinde yaşadığı sistemin meşruiyet ilkeleri ile uyumlu olmasına bağlıdır. Bir mahalli idare biriminin var olması, bu değerleri kapsayan bir geleneğinin tarihi süreç içinde şekillenerek hayat bulmuş olmasıyla mümkündür. Tanzimat döneminde sivil-asker bürokrasi tarafından gerçekleştirilen reformlar çerçevesinde şekillenen yeni devlet anlayışı, merkeziyetçiliği esas alıyordu. Bu dönem Klasik Osmanlı devlet geleneğindeki kırılmanın önemli bir aşamasını ifade etmektedir. Avrupa ülkelerindeki başarılı mahalli idare modellerinin alınması ve Osmanlı Başkenti'ne uygulanmaya çalışılması, siyasî gelenek ile uyumlu olmayan bir yönetim biçiminin hayata geçirilmesi anlamını taşımaktadır. Model olarak alınan mahalli idare yapılarının beraberinde getirdiği gelenek ile, o milletin siyasî geleneği karşılıklı etkileşim içine girmekte, modelin yapısı ve fonksiyonları yeniden tanımlanmaktadır.

Bu şekillenme sürecinde, ithal edilen kurumun devletin geleneği ile uyumluluğu, onun fonksiyonlarındaki değişikliğin çerçevesini belirlemektedir. Tanzimat döneminde devlet idaresinde meydana gelen zihniyet değişikliği, devlet ile milletin siyasî kültürü arasında önemli bir farklılaşmanın yaşanmasını beraberinde getirmiştir. Avrupa'dan örnek alınan Altıncı Dâire-i Belediye, merkeziyetçi bir anlayışa sahip sivil-asker bürokrasi tarafından şekillenerek hayata geçirilen bir mahalli idare birimini ifade etmektedir.

KAYNAKÇA

Başbakanlık Osmanlı Arşivi, İstanbul

- [1] Aktepe, M. Münir (Haz.), **Ahmed Lütü Efendi Tarihi**, İÜEF Yayını, C. IX, İstanbul, 1984.
- [2] -----, "Altıncı Dâire-i Belediye Nizâmâtı". *Dustur, Tertip I, C. II, s. 460.*
- [3] -----, "Ashabı Hayvanattan Ahz ve İstihsal Olunacak Rusumat Nizamnamesi". *Dustur I. Tertip, C. II, s. 497.*
- [4] -----, "Beyoğlu ve Galata Dairesi'nin Nizamı Umumisi". *Dustur, Tertip I, C. II, s. 464.*
- [5] Cesar, Mustafa. **19. Yüzyıl Beyoğlusu**, Akbank Yayınları, İstanbul, 1991.
- [6] Çelik, Zeynep. **19. Yüzyıl'da Osmanlı Başkenti Değişen İstanbul**, Selim Deringil (Çev.), Tarih Yurt Vakfı Yayınları, İstanbul, 1996.
- [7] Dökmeci, Vedia; Çıracı, Hale, **Tarihsel Gelişim Süreci İçinde Beyoğlu**. Turing Yayını, İstanbul, 1990.
- [8] -----, *DUSTUR, Tertip I, C. II, Dersaadet: Matbaa-ı Amire, 1289.*
- [9] Ergin, Osman Nuri. *Mecelle-i Umur-ı Belediye, C. III, İstanbul: İBŞB Yayını, 1995.*
- [10] Onar, Sıddık Sami. **İdare Hukukunun Umumi Esasları**, İsmail Akgün Hak Kitabevi, C.I, İstanbul, 1960.
- [11] Ortaylı, İlber. "İstanbul'un Mekansal Yapısının Tarihsel Evrimine Bir Bakış". *Amme İdaresi Dergisi., C.X, S.2, 1977, ss.77-97.*
- [12] Ortaylı, İlber. **Tanzimattan Sonra Mahalli İdareler**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1974.
- [13] -----, *Salname-i Devlet-i Aliyye-i Osmaniyye, Sene; 1280, 1282.*
- [14] -----, *Takvim-i Vakayî. 2 Zilhicce 1271, Numara: 529.*
- [15] Tümerkan, Sıddık. **Türkiye'de Belediyeler (Tarihi Gelişim Bugünkü Durum)**, İçişleri Bakanlığı Yayını, İstanbul, 1946.
- [16] **İ. DH.** Nr. 30968.
- [17] **İ.MVL.** Nr. 23609.
- [18] **İ. DH.** Nr. 29201.
- [19] **ŞD** Nr. 679/5.
- [20] **İ. DH.** Nr. 28571.
- [21] **A. MKT. MVL.** Nr. 114/48.

BİLGİ KAVRAMI ve YÖNETİMİ

Fehmi Volkan Akyön

Haliç Üniversitesi, Öğretim Görevlisi

Abstract: In information economies, organizational productivity depends on increasing the productivity of information and knowledge workers. Consequently, companies have made massive investments in technology to support information. Information work is work that primarily creating or processing information. It is carrying out by information workers who usually are divided into two sub-categories. Data workers include secretaries, sales personals, accountants. But researchers, designers, architects, writers etc are knowledge workers.

I. GİRİŞ

İnsanın kendini keşfetmesi, bilgisinin değerini anlaması ve bilgisini kullanabilmesi ancak yirminci yüzyılın sonlarına doğru gerçekleşebilmiştir. Yeni adım attığımız şu çağda en değerli şey, en büyük zenginlik bilgisidir. İşletmelerin gelecek ile ilgili doğru tahminlerde bulunabilmeleri, insanların kişisel yaşamlarına doğru yön verebilmeleri, kamu kurumları ve devletin geleceğe yönelik doğru kararlar verebilmeleri ancak doğru ve gerekli bilgilere zamanında ulaşabilmeleri ile mümkün olacaktır. Bütün bunların gerçekleştirilebilmesi ise teknolojik gelişmelere bağlıdır.

II. BİLGİ VE BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN ÖNEMİ

Bilgi, bir kararın alınmasını veya bir eylemi gerçekleştirmeyi mümkün kılan veya geliştiren bir çeşit mesajdır. Kayıtlı bir mesajın yorumlanması karar vermeyi gerektirir. Öte yandan bu yorumlama bilgiye bağlıdır. Bu bakımdan yorumlanacak olan mevcut kayıtlı mesajın belirleyiciliği dışında, aynı zamanda daha önce alınmış olan mesajlara da bağlıdır. Kısaca bilgi anlam ifade etmek üzere kaydedilen, sınıflanan, organize edilen, aktarılan veya yorumlanan veriler olarak tanımlanabilir [1].

Bilgi, gerçekliği kanıtlanmış veri olarak da tanımlanmaktadır. Veri ise gerçeklerin sembolik ifadesi olarak isimlendirilmektedir. Sözlükte veri, bir araştırmanın, bir tartışmanın veya bir konunun temelini oluşturan öğeler olarak tanımlanmaktadır. Veri, sözcük olarak başlangıçta tek bir gerçek anlamına gelen datum kelimesinin çoğulu olarak kullanılmaktaydı. Bilişimde ise hesaplamalar yapmak, karar almak gibi işlerde kullanılan girdiler olarak tanımlanmaktadır [2].

Veri bilginin gösterilmesi için kullanılan araçlar anlamında kullanılmaktadır. Daha belirli bir tanım ile veri, belirli bir mesajın bir parçasını göstermek üzere kullanılan simgeler takımı olarak tanımlanmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken husus, bir mesajı temsil eden veriler bilgi taşıma özelliğine sahipken, belirli tek bir veri hiçbir şekilde bir bilgi taşımamaktadır. Veriler, algılanmış ve simgeleştirilmiş olaylar (sintaktik bilgi), bilgi potansiyeli verilerden çıkarılabilen anlamları (semantik bilgi), ifade etmek için, bilgi ise alıcı üzerinde bıraktığı etkiyi ifade etmek için kullanılmaktadır. Bilgi daha geniş bir zaman ve kapsamda ele alındığında şunları içerir. Veriler: Değerlendirmeye tabi tutulmamış mesajlar. bilgi belirli bir durum için değerlendirilmesi yapılmış veriler, genel bilgi ise veriler ve bunların gelecekteki kullanımı ile ilgili genel değerlendirmelerdir[3].

Bilgi ve veri, ses, görüntü ya da metin gibi herhangi bir nesne olabilir. Sistem, bir sindirim sistemi olarak kabul edilirse, veri bu sistemin girdisi, bilgiler ise bu sindirim sonucu elde edilen çıktılardır. Her bir çıktı "bilgi", sistemde başka bir girdiyi oluşturur. Arada geçen sürece ise bilgi işlem süreci adı verilir. Bilgi teknolojileri ise bu süreci hızlandıran, sürece güvenilirlik katan, etkin maliyet ve değer artışı kazandıran teknolojiler bütünüdür [4].

Bilgi elde edilme ve kullanım süreci sırasında bir takım nitelikler kazanır. Bu nitelikler bilginin kalitesini ortaya koymaktadır. Bunları sekiz başlıkta toplamak mümkündür [5]

- Doğruluk
- Tamlık
- Güvenilirlik
- Zamanlama
- İlgililik
- Etkin maliyet
- Ulaşılabilirlik
- Anlaşılabilirlik

Bilgi genellikle bir not, resim, mali bir rapor olarak algılanmaktadır. Ancak Michael Dertouzos, bundan başka "aktif" bir bilgi tipinin de olduğu konusuna değinmekte, bilginin durağan bir kavram değil, bir fiil

olduğunu ifade etmektedir. “bilgi çalışmasının”, bilginin insan beyni ya da bilgisayarlar tarafından değişikliğe uğratılması ve bilgi işlem faaliyetinin bir sonucu olduğu, bilgi faaliyetlerinin, bilgi alanının büyük bir bölümünü kapladığını iddia etmektedir. Kaynaklara göre, bilgi çalışmaları, sanayileşmiş ülkelerin gayri safi milli hasılasının %50 ya da 60’ını oluşturmaktadır [6].

İnsanın fiziki varlığı, maddi kaynakların mevcudiyetine, bunların ortak kullanım nesnelere haline çevirmekte kullandığı enerjiye, ve bu işlemi bilgili kılan ve geliştiren bilgiye bağlıdır.

Maddi kaynaklar ve enerji kaynakları bunların bu şekilde görülmesi koşuluna bağlıdır. Bu anlamda, fiziki çevre ile ilgili bilgilerin varmış olduğu düzey tarafından belirlenmektedir. Örneğin bugün kullanılan sanayii kaynaklarının çoğu yüz yıl önce kavramsal olarak dahi bu şekilde tanınmıyordu. Alüminyum nadir bulunan, meraklısı için bir metaldir. Radyoaktivite bir laboratuvar olgusuydu ve günümüzdeki önemli metallerin pek çoğu diğer cevherler içinde yer alan “atılacak” safsızlık olarak görülüyordu. Maddi kaynaklar ve kapasiteleri insanların çevresine bakış şekline bağlıdır. Bu nedenle bilişim ve bilginin diğer kaynak türlerine atfedilemeyecek bir kaç benzersiz özelliği bulunmaktadır [7].

Bunlar;

- Değerlendirilmeleri ve yararlanılmaları açısından tüm diğer kaynaklara bağımlılığı vardır,
- Kendileri kaynak olarak, daha geniş paylaşımı daha fazla kullanım nedeniyle azalıp küçülmektedir.

Bilgi iletilmelidir. Julius Reuter 28 Nisan 1850’de “bilgi aracılığı” mesleğine 45 posta güvercini ile başlamıştı. Aynı dönemlerde Brüksel ile Aachen arasında telgraf bağlantısı olmadığı için Reuter, ulaştırılması gereken bilgileri, güvercinler ile 200 kilometre uzaklığı iki saatten biraz daha uzun bir sürede aşarak yerine ulaştırabilmekteydi [8]. Reuter, bilginin de bir fiziksel bir mal gibi nakil edilebileceği gerçeğini insanlara göstermiştir.

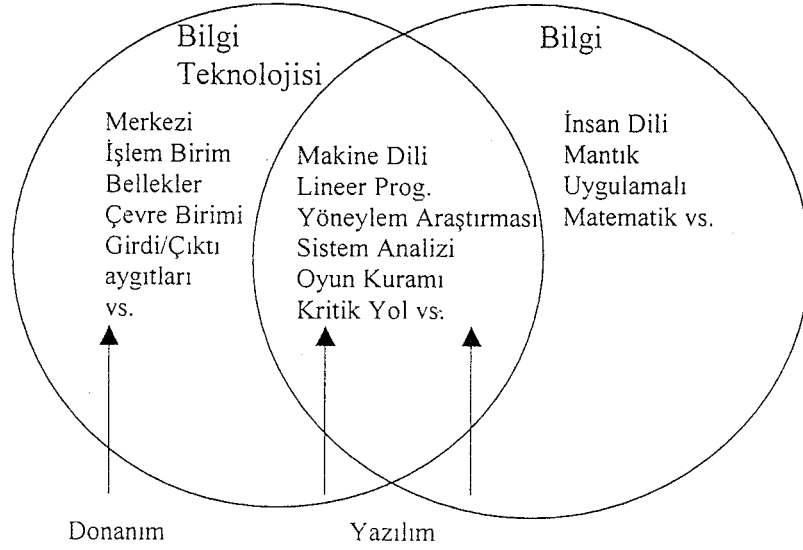
1880’li yıllara gelindiğinde ise ABD’de (Amerika Birleşik Devletleri) nüfus sayımları ve demografisinin çıkarılması yedi, sekiz yıl alıyordu. Elde edilen bilginin bir önemi kalmıyordu. Dr. Hollerith sayım sonucu elde edilen verilerden zamanında sonuç üretebilmek için bir takım çalışmalar yaptı. Hollerith’in geliştirdiği bir yöntem sayesinde, mekanik bir makine ile elde edilen verilerin çok daha hızlı değerlendirilmesi sağlanmış ve 1887 yılındaki nüfus sayımı iki yılda tamamlanmıştır [9].

Microsoft’un kurucusu Bill Gates, “Sayısal Sinir Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak” isimli kitabında; “Basit ama, güçlü bir inancım var. Şirketinizi rakiplerinizden farklılaştıracak, diğerleri ile aranızda mesafe koyacak en iyi yöntem, bilgidan kusursuz bir biçimde yararlanmanızdır. Bilgiyi toplama, yönetme ve kullanma biçiminiz kazanmanızı ya da kaybetmenizi

belirleyecektir. Rakiplerin sayısının arttığı, piyasa ve rakipler hakkında bilginin çoğaldığı küreselleşmiş dünyada kazananlar, öğrenmeyi sürekli kılmak için şirketlerinde bilgi akışını sağlayanlar, dünya standardında sayısal sinir sistemi kurmayı başaranlar olacaktır”. demektir. Öyle ise bilgi yaşamın en önemli anahtarı, en önemli strateji aracı ve vazgeçilemez bir parçasıdır.

Bilişim, bilginin iletişim yapısı ve özellikleri; bilginin aktarılması, organize edilmesi, saklanması, tekrar elde edilmesi, değerlendirilmesi ve dağıtımı için gerekli kuram ve yöntemler; ve öte yandan da: Bilgiyi kaynağından alıp kullanıcıya aktaran ve genel sistem bilimi, sibernetik, otomasyon ile insanın çalışma çevresindeki yerinde ve zamanında kullanılan teknolojileri temel olarak alan bilgi sistemleri, şebekeleri, işlevleri, süreçleri ve etkinlikleridir [10]. Bilgi teknolojileri de yalnızca donanımlardan sağlanan gelişmeler değil, aynı zamanda yazılımlardaki davranışsal ve sosyal teknolojilerdeki gelişmeler, önemli siyasi, ekonomik, kültürel ve estetik dinamiklerin bir ögesi olarak, önemi bilginin gerek bireysel, gerek sosyal düzen ve organizasyonda vazgeçilmez bir emtia geldiği kapsamda bir sorun ile karşı karşıya olduğu (şeklinde) görülmektedir.

Buna göre, Aşağıdaki diyagramda bilgi teknolojisinin öğelerini birbirlerinden ayırarak sağ tarafta “organik” bilgi yazılım unsurlarını, solda ise kimi bilgisayar donanım elemanları yer almaktadır. İki öğenin kesiştiği alanda ise organik bilgiyi bilgisayarın işleyebileceği formlara çeviren özel diller ve çeviri türleri yer almaktadır [11].



Şekil 1. Bilgi Teknolojisi ve Bilgi

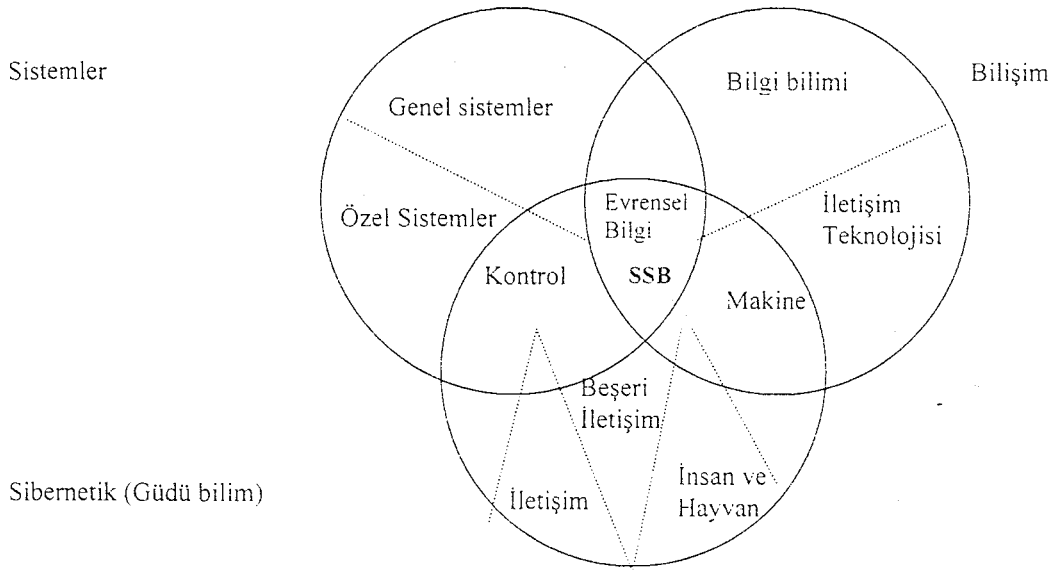
Aydın E., D., Değişen Bilgi Toplumu, 1996, s.8

Bilgi teknolojisi, birçok şaşırtıcı ve önemli işlemleri çözümlerken aynı zamanda gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi, gelişmiş, otomasyon ve (robot)lu toplumlarda da yeni sorunlar yaratmaktadır. Gelişmiş ülkelerde sorunlar, bilgi çöplüğü, güvenlik, tamamlık, karar verme, yabancılaşma gibi konularda yoğunlaşırken, gelişmekte ülkeler bunlara ek olarak teknolojik, ekonomik, kültürel, siyasi,hukuki bağımlılık, ithal edilen teknolojinin işlevsel kullanımını gibi sorunlarla karşı karşıya bulunmaktadır. Bu özellikler ve kapsam alanı yönünden bu konu, disiplinler arası işbirliğini gerektirmektedir. Bu nedenle, tümü öngören genel bir sistem yaklaşımına ihtiyaç vardır. Gerek teknik uygulamada, gerekse varsayımlara dayanan pek çok bilginin, sistemler, bilgi şebekeleri/ağları, ve iletişimde birleştirilmesi gerekir. Sistem bilimi ve bilgi bilimi öylesine çapraz-bilimsel, çok disiplinli bir alandır ki, teknoloji, mühendislik, doğal bilimler ve kültür bilgisi dışında, sosyal ve davranış bilimlerinin bazı elemanlarını da içermektedir. Konunun;teknolojik, sosyal-kültürel-siyasi-hukuki ve ekonomik yönleri dikkate alınarak Genel sistem bilimi, bilgi bilimi ve sibernetik yaklaşım çerçevesinde değerlendirilmesi gerekir.

Daha önce de belirtildiği gibi Bilgi Bilimi/Bilişim, bilginin ve iletişiminin yapısı ve özellikleri, bilginin aktarılması, organize edilmesi , saklanması, tekrar elde edilmesi, değerlendirilmesi ve dağıtımı için gerekli kuram ve yöntemler, öte yandan da;bilgiyi kaynağından alıp kullanıcıya aktaran ve genel sistem bilimi, sibernetik, otomasyon, ile insanın çalışma çevrelerindeki yerinde ve zamanında kullanılan teknolojileri temel olarak alan sistemler, şebekeler, işlevler, süreçler ve etkileridir.

Sistem ise her biri doğrudan doğruya veya dolaylı olarak bir diğerine bağlı ve hiç bir alt grubu diğerinden bağımsız olmayan, birbiri ile ilişkili elemanlardan kurulu, oluşan bir gruptur. Buna göre bir sistem, en az iki elemandan ve her eleman ile en az aynı dizindeki bir başka eleman arasında mevcut bir ilişkiden oluşan bir bütündür.

Sibernetik kavramı ise makine ve canlılarda geçerli olan kontrol ve iletişim teorisidir. İnsanlara ait ve mekanik sistemlerin çalışma tarzı ve işlevlerini daha iyi anlayabilmek amacıyla bilgi-işlem sistemleri, ve canlı varlıkların (bitki hariç), kontrol ve iç haberleşme yöntemlerinin karşılaştırmalı araştırmasıdır. Sibernetik birden fazla disiplin oluşturmakla ilgili olup, bilim dallarının her biriyle tam bir uyumluluk içinde olan bir dizi kavram yardımıyla bu dallar arasında tam bir ilişki kurulmasını sağlar [12].



Şekil 2. Sibernetik Bilimi

Kaynak: Aydın, E., D., Değişen Bilgi Toplumu, 1996, s.87

Son yirmi yılda iş dünyası ise bilgisayarları, üretimin otomasyonu, muhasebe-finansman uygulamaları, bilgi depolama ve işleme gibi ihtiyaçlarını son derece hızlı yapabilmek için kullanmıştır. Bu nedenle, bu alana bilgi işlem adı uygun görülmüştür. Bugün ise iş dünyası, bilginin stratejik değerine önem vermekte ve bilgisayarı veri işleme yerine, veri kullanma ve yönetim olanaklarını artırma amacına yöneltmiştir. Bu nedenle bilgi işlem terimi yerini bilgi teknolojisine bırakmıştır. 1990'lara, rekabete açılmış bilgisayar yazılım, donanım ve telekomünikasyon endüstrilerinin, daha da hızlanması ile girilmiş; bilgi teknolojisi öncü sektör olarak dönemin liderliğini ele geçirmiştir. Örnek olarak, ABD'de 1990-94 yılları arasında, iş dünyasına yönelik yüksek teknoloji ürünlerinin satışları, genel ekonomik gelişmenin %38'ini tek başına sağlamıştır [13].

Bilginin sistemli olarak düzenlenmesi, saklanması, işlenmesi, iletilmesi, gerektiğinde yeniden ulaştırılması ve kullanılması bilgisayarlar sayesinde olmaktadır. Bilgisayarlarla çok kolay ve hızlı biçimde çok büyük miktarda bilgiye erişme şansı doğmaktadır. En basitinden en karmaşık matematik işlemlerine kadar birçok sorun hızla çözülebilmekte, yazılabilmekte ve çizilebilmektedir. Bilgisayar teknolojisindeki hızlı gelişme, dev bilgisayarların küçülmesine ve ucuzlamasına yol açarken, sınırlı kullanımından kitle kullanımına ve bireysel kullanıma geçişi sağlamıştır. Bilgisayarlarla, dünyanın herhangi iki bilgi işlem merkezi arasında ilişki kurulabilmesi mümkün olduğu gibi, uydu iletişimde de kullanılması yolları açılmıştır. Günümüzde karmaşık ve yoğun veri yığınları ile çalışan bankalar ve şirketler, haberleşme, muhasebe, stok kontrol, baskı işleri üretim otomasyonu, büro otomasyonu gibi alanlarda bilgisayarlardan yararlanmaktadır [14].

Yöneticileri bilgisayar kullanmaya iten nedenleri bir kaç nokta etrafında toplamak mümkündür.

- Bilgisayarlar hız, doğruluk ve çok yönlü kullanılabilir niteliklerine sahiptirler.
- Bilgi kalitesini yükseltmek, bilgi işlem işlevlerini hızlandırmak ve giderek artan işgören giderlerini azaltmak, işletmeleri bilgisayar kullanmaya zorlamaktadır.
- Rekabet ortamında kararların doğru ve çabuk alınmasını kolaylaştırmaktadır.

III. BİLGİ TEKNOLOJİLERİNDEKİ GELİŞMELER

Son yirmi-otuz yılda elektronik ve bilgisayar teknolojisi dev adımlarla gelişmiştir. Önümüzdeki yirmi-otuz yıl içerisinde de, hız, kapasite ve mantık tasarımında büyük ilerlemeler kaydedeceği konusunda pek az kuşku bulunmaktadır. Geçen yılın hesap makineleri bugün nasıl ilkel ve hantal olarak değerlendiriliyorsa bugünün bilgisayarları da ileride insanların gözüne aynı şekilde gözükecektir [15].

Bilgi teknolojilerinin atılımı ikinci sanayi devrimi olarak adlandırılmıştır; daha sonra kaydettiği gelişmeler, otomatik işlemler ve denetimler şeklinde yaygınlaşan uygulamalara ise üçüncü devrim adı verilmiştir. Bu alandaki gelişme çizgilerini tanımlama için üç sözcük kullanılabilir. Daha hızlılar, daha küçükler ve daha ucuzlar. Aynı güce sahip bilgisayarların fiziki ebatları, 1950'lerin başlarındaki endüstriyel üretimlerden beri yaklaşık 1000 kat küçülmüştür. Güvenilirlikleri de yaklaşık aynı katsayı ölçüsünde artmıştır. Bu esnada

maliyetleri 100 kat azalmış ve sistemlerin potansiyel kapasitesi 1500 kat büyümüştür. Bilgisayar bellekleri daha büyük ve süratli hale gelmiştir. Çeşitli imalatçılara, yaklaşık 300.000 ciltlik bir kütüphaneye eşdeğerde bellekler sipariş etmek mümkündür [16].

IV. BİLGİ YÖNETİMİ

Bilgi ekonomilerinde organizasyonel verimlilik, bilgi çalışanlarının verimliliğinin artırılması ile mümkündür [17]. Bilgi Yönetimi ise "bilgiyi" kontrol edilebilir bir değer olarak ele alan bir yönetim aracıdır. Temel hedefi, bir şirketin sürekli artan bilgi kapasitesini güncelleyerek, şirketin başarısında büyük rol oynayan bilgi çalışanlarına aktarmaktır. Bilgi yönetimi, şirketin bilgi sermayesini yönetilebilir bir varlık olarak gören ilk ve en önemli yönetim disiplini.

Bilgi yönetiminde kullanılan temel araçlar, şirketin kurumsal dinamikleri, iş mühendisliği ve teknolojidir. Bu araçlar, bir şirketteki veri ve bilgi akışını güçlendirir ve bu bilgileri çeşitli görevleri yürütmekle sorumlu bireylere ve gruplara sunar. Bu bireyler veya bilgi çalışanları 21. yüzyıl şirketleri için en hayati kaynaktır. Bilgi yönetimi, şirkette çalışanların elindeki veya sistemlerindeki bilginin kopyasını tutan bir veri tabanından ibaret değildir. Tam tersine veritabanlarından Web sitelerine, şirket çalışanlarından iş ortaklarına her türlü bilgi kaynağını kapsar. Üstelik bilgi yönetimi bu bilgileri olduğu gibi almayıp şirket içindeki diğer bilgilerle ilişkisine göre bu bilginin anlamını genişletir. Şirket çalışanlarına yaratıcılıklarını geliştirmelerinde ve değişikliklere adapte olabilmelerinde yardımcı olarak, şirketin değerini artırır.

Şirketlerin geleceği herşeyden çok yeni ürünleri hızla çıkarmasına, yeni pazarlara ulaşmasına ve iş dünyasındaki yeni tehditlere karşı hızlı reaksiyon göstermesine bağlıdır. Bunun için, hedef kitleler, potansiyel müşteriler, iş ortakları, rakipler ve ürünleri, ürünleri müşterilere pazarlama ve sunma kanalları, yeni pazarlar hakkında bilgilerin en verimli şekilde toplanması, şirket çalışanlarına iletilmesi, bilginin şirket ve iş ortakları ile paylaşımlı şekilde kullanılması ve analiz edilmesi gerekmektedir. Bilgi tabanlı yeni iş modelleri hızla eskinin satış, yönetim ve finansman modellerinin yerini almaktadır. Şirketlerin çalışanları bilgiye erişebilmekte ise, gerekli bilgi yönetim becerilerine sahipse ve fırsatları değerlendirebiliyorsa bu o şirkete pazardaki değişimleri kendi yararına kullanmasını sağlayacak bir rekabet avantajı sağlar. Bilgi yönetimi, şirket çalışanlarının iş problemlerini ve olasılıklarını gerektiği gibi değerlendirmelerin sağlayarak, şirketleri demografisi, sanayisi, ekonomisi ve müşteri ihtiyaçları sürekli değişen bir ortama hazırlamaktadır.

Bilgi yönetimi, çalışanların değişime ayak uydurması ve değişimle aynı doğrultuda gelişim göstermesine yardımcı olarak firmaların değerini en üst düzeyde artırmayı sağlayan, yeni ancak hızla gelişmekte

olan ve kuruluşların başarısı için zorunluluk haline gelen bir uygulamadır.

Bu zorunluluğun altında yatan gerekçeler aşağıda sıralanmaktadır [18].

- Firmalar üretim sürecini yeniden yapılandırırken, yatırımların kendilerine dönme hızının düştüğünü görmüşlerdir. Artık Toplam Kalite Yönetimi, Yeniden Yapılandırma ve Faaliyet Tabanlı Muhasebe gibi varlıkları yönetme ve ölçme araçları, çok gelişmiş ve gerektiği şekilde kavranmış durumdadır. Çoğu durumda bu uygulamalar ticari bir meta halini de almakta ve bilgi yönetimi müşteri memnuniyetinde rekabet gücü kazandıran en önemli alan olarak görülmektedir.

- Geçtiğimiz 50 yılda dünya ekonomileri yalnız üretim tabanlı bir değer sisteminden, bilgi ve beceri tabanlı bir değer sistemine geçmek suretiyle önemli bir evrim geçirmiştir. ABD'de 1980 yılında üretimde çalışan işçiler, işgücünün yalnızca %34'ünü oluşturmuşlardır. Rakam 1940'ta %57 iken 1990'da %76 olarak kayıtlara geçmiştir. Ayrıca yatırımcılar artık firmanın sahip olduğu duran varlıkları yerine, değişen iş koşullarına ayak uydurabilme becerisi ile ilgilienmektedir. Bir firmanın geleceği ve değeri, daha çok piyasaya hızlı bir şekilde yeni ürünler sunmasına, yeni pazarlara girerek değişime hızlı bir şekilde ayak uydurmasına bağlıdır.

- Bilgi yönetiminin gündeme gelmesinde girişimci ekonominin hız kazanması büyük rol oynamıştır. Girişimcilerin bilgi ve becerilere daha fazla önem vermesi girişim sermayesi fonunun artışı bu büyümeyi hızlandırmıştır. (Yalnızca ABD'de 1985 yılında 14 milyar dolardan, 1997 yılında 46 milyar dolara çıkmış). Bir girişimcinin başarısı, mevcut bir değeri yeni iş modellerine göre yeniden dağıtması olduğundan, değişim hız kazanmaya devam etmektedir. Daha az gelişmiş ekonomiler, gelişmiş ekonomilerin deneyimlerinden yararlandıkları için çok hızlı değişim geçirebilmektedir. Yeni iş modelleri yüzünden mevcut satış, yönetim ve finans yöntemleri sürekli olarak değişmektedir.

- Teknoloji bilgi yönetimini zorunlu hale getirmiştir. Bilgi ve veri elde etme becerisi, insanların bu bilgiyi özümseyerek incelemesi becerisinin önüne geçmiştir. Bilgi ve fırsatları tespit etme becerisine sahip çalışanları olan firmalar, pazardaki değişimlere ayak uydurmak üzere rekabet avantajını ellerinde bulundurmaktadır.

V. SONUÇ

Özellikle son 30 yılda gerçekleşen iletişim alanındaki yenilikler ve teknolojik buluşlar bilginin statik bir olgu olmaktan çıkmasına ve ona ihtiyacı olanlar arasında bir akış gerçekleşmesine büyük olanaklar yaratmıştır. İşletmeler bilgi teknolojileri ve haberleşme

teknolojilerini bir platformda toplama çabasına girmişler ve bilgi ağlarını kurmaya başlamışlardır.

Bilgi ve bilgi yönetimi, insanlara iş sorunları ve fırsatlarını gerektiği şekilde değerlendirmelerini sağlayacak uzmanlık ve bilgiyi getireceği; sürekli olarak değişen demografi, endüstri ve müşteri gereksinimlerine ayak uydurmalarına yardımcı olacağı için bir zorunluluktur .

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Aydın, E., D., **Bilişim ve Telekomünikasyon Terimler Sözlüğü**, Telsim, İstanbul, 1999, s.432.
- [2] Downing, A. D.; Covington, A. M.; Covington, M., M., Çeviren:Erkan, B.; Songür, M.; **Açıklamalı Bilgisayar ve İnternet Terimleri Sözlüğü**,. Feryal Matbaacılık, İstanbul, 1999, s.139.
- [3] Aydın, E., D., **Bilişim ve Telekomünikasyon Terimler Sözlüğü**, Telsim, İstanbul, 1999, s. 434.
- [4] Cardwell, D., **Technology**,. Fontana Press, London, 1994, s. 384.
- [5] Yozgat, U., **Yönetim Bilişim Sistemleri**,. Beta Yayınevi, İstanbul, 1998, s. 45.
- [6] Gates, B., Çeviren: Akkoyunlu, A., C., **Sayısal Sinir Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak**,. 3. Baskı, Doğan Kitapçılık, İstanbul, 1999, s.31.
- [7] Aydın, E., D., **Değişen Bilgi Toplumu**,. Beta Yayınevi, İstanbul, 1996, s.20.
- [8] Hasiloğlu, S., B., **Elektronik Ticaret ve Stratejileri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul. 1999, s.5.
- [9] Hicks, J., **Management Information Systems**, New York, 1993, s.2.
- [10] Aydın, E. D., **Bilişim ve Telekomünikasyon Terimler Sözlüğü**, Telsim, İstanbul, 1999, s.432.
- [11] Aydın, E. D., **Değişen Bilgi Toplumu**,Beta Yayınevi, İstanbul. 1996, s.7
- [12] Aydın, E. D., **Değişen Bilgi Toplumu**,Beta Yayınevi, İstanbul. 1996, s.86
- [13] İlyasoğlu, E., **Türk Bilgi Teknolojisi ve Gümrük Birliği**, Minpa Matbaacılık, İstanbul, 1997, s.60.
- [14] Erkan, H., **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**,. 4. Baskı, Doğuş Matbaacılık, 1998, s.73.
- [15] Penrose, R., Çeviren: Dereli, T., **Bilgisayar ve Zeka**,. Tübitak, Ankara, 1999, s.1.
- [16] Aydın, E., D., **Değişen Bilgi Toplumu**, Beta Yayınevi, İstanbul. 1996, s.8.

[17] Loudon, K. C.; Loudon, J. P., **Management Information Systems**, Prentice Hall, New Jersey, 2000, s.433.

[18] Özger, O., **Bilgi Yönetimi**, Microsoft.Life Dergisi, İstanbul, Şubat 2000. s.42.

BENCHMARKING

Gülnur ETİ İÇLİ

Trakya Üniversitesi, Muratlı Meslek Yüksekokulu, Öğretim Görevlisi

Abstract: In this article benchmarking subject is taken into consideration. Benchmarking is a comparison process which provides useful information for improving almost each business activity. It has got different kinds such as internal, competative, functional benchmarking and business enterprises chooses one or some of them according to their aims to use. Today a lot of big business enterprises such as Xerox, AT&T and Motorola makes benchmarking study so as to remain standing

I. GİRİŞ

Günümüzün hızla değişen ve rekabetin giderek yoğunlaşan dünyasında işletmeler her geçen gün daha da ileriye daha kaliteye dönük arayışlarını kesintisiz sürdürmek durumundadırlar. Sürekli daha iyiye ve daha kaliteliye dönük olarak sürdürülen çalışmalar çağdaş işletmeler için artık yaşamsal bir öneme sahip bulunan "Müşteri Odaklı Olma", "Koşulsuz Müşteri Tatmini sağlama" gibi temel amaçlara ulaşabilmek bakımından da ayrı önem taşımaktadır.

2000'li yılların başarılı işletmelerinin sürekli kendisini ve çevresini aşmaya çalışan dinamik ve yenilikçi bir yapıya sahip olmaları gerektiği açıktır. Bu durum göz önünde alındığında rekabet avantajlarını artırmanın ve müşteri tatmini sağlamanın yöntemlerinden biri olan benchmarking (kıyaslama-örnek edinme) kavramı karşımıza çıkmaktadır. Kıyaslama, örnek alma olarak dilimize çevrilebilecek olan benchmarking, işletmenin sonuçta daha iyisini yapmasını amaçlamaktadır.

Benchmarking, kökeni 1970'li tarihlere dek giden bir faaliyet olmakla birlikte işletmeler tarafından uygulanması dünyada daha ileriki yıllara rastlamakta ülkemizdeyse uygulanması yeni olup sınırlı olarak gerçekleştirilen bir faaliyet niteliğindedir.

Bu çalışmanın amacı dünyada uygulaması olan ülkemizdeyse yeni uygulanan benchmarking faaliyeti hakkında genel bir bilgi sunmaktır.

Çalışmada benchmarking'e giriş; benchmarking, kalite ve müşteri tatmini; Dünyada benchmarking örnekleri ve Türkiye'den bir benchmarking örneği yer almaktadır.

II. BENCHMARKING'E GİRİŞ

Bu bölümün amacı benchmarking'i tanımlamak ve benchmarking sürecinin organizasyona sağladığı yararlar ve tipleri konusunda bilgi vermek ayrıca benchmarking'in ne olmadığı kesinlikle anlaşılmasını sağlamaktadır.

II.1. Benchmarking Tanımı ve Tarihçesi

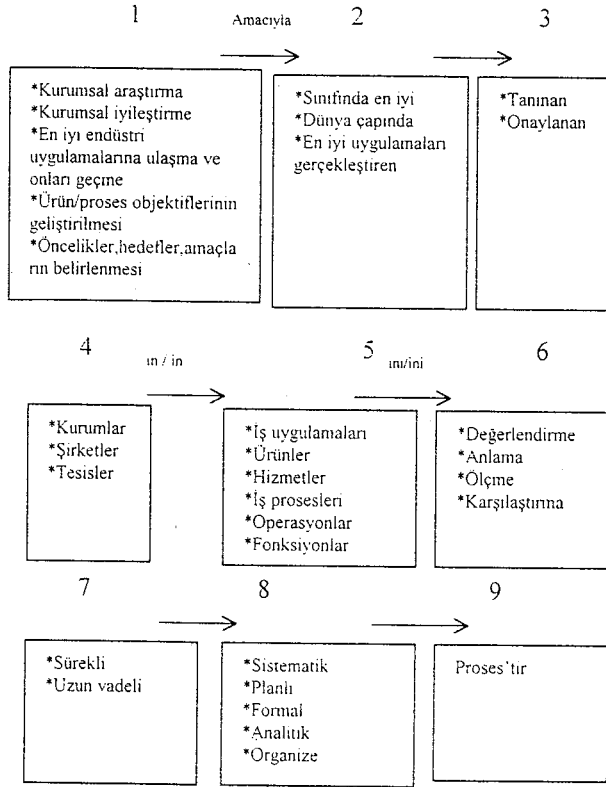
Benchmarking dünyada uygulama alanı bulan, ülkemizde de yeni uygulanmaya başlanan ve yönetim literatürüne yeni giren bir terimdir. Benchmark, bir kayanın yada bir binanın üzerine konan ayırt edici bir işarettir. Topografik araştırmalarda mevcut pozisyonun veya yüksekliğin tayin edilmesinde referans noktası olarak kullanılmaktadır. 1970'li yıllarda benchmark kavramı iş dünyasına girmiş ve bugünkü haline almıştır.

Basit tanımıyla benchmarking; organizasyonları üstün performansa götüren en iyi uygulamaların, yaratıcı düşüncelerin, etkin işletme prosedürlerinin araştırılmasında kullanılan basit ve sistematik bir süreçtir [1]. Başka bir tanıma göre benchmarking; ürünlerin, hizmetlerin ve uygulamaların endüstrideki lider firmaya yada firmalara göre tanımlanması olarak ifade edilen devamlı bir süreçtir [2].

Yapılan araştırmalar insanların en iyi kopya çekerken öğrendiklerini göstermektedir. Taklit artık yaratıcılık yöntemleri arasında yer almaktadır. İş dünyası her gün değişmekte ve bu değişimi birkaç şirket gerçekleştirmektedir. O halde değişen ve bunda başarılı olan şirketlerin nasıl başarılı olduklarının araştırılmasında ve örnek alınmasında sakınca yoktur.

Benchmarking sadece rakiplerin değil aynı zamanda rakip olmayan büyük veya küçük yerli yada yabancı her türlü kuruluşun araştırılmasında kullanılabilir bir süreçtir .. Ayrıca benchmarkingte klasik rekabetten farklı olarak ürünler ve çıktıların ötesinde prosesler üzerinde yoğunlaşma söz konusudur.

Benchmarking her kuruluş tarafından farklı olarak tanımlanabilir. Buradan hareketle herkese uyabilecek bir benchmarking mönüsü oluşturulabilir. Bu mönüde yer alan tanımlardan her kuruluş kendine uygun olan tanımı bulabilir [3]:



Şekil.1. Benchmarking mönüsü

Hiçbir kimse, hiçbir ekip, hiçbir şirket her alanda pazarın en iyisi olamaz. İnsanoğlu zaten başkalarının tecrübelerini kullanan ve ders alan bir varlıktır. Sistem olarak başkalarının uygulamalarını, taktiklerini, başarılı stratejilerini araştıran ve öğrenen ekipler veya organizasyonlar gelişmelerini hızlandırır. Bu nedenle işletmeler daha iyiye daha yaratıcı gelişmelere ulaşabilmek için söz konusu ettiğimiz benchmarking tekniğini kullanmaktadır.

Bu yaratıcı tekniğin tarihi insanlık kadar eskidir. Tarihe baktığımızda ilk insanların bile iyi uygulamaları izlemiş, öğrenmiş ve kendi hayatlarına adapte ederek ihtiyaçlarını karşılamak üzere çalışmış olduklarını görürüz. Örneğin ateş bulunduğunda diğer insanlar ateşi yakan ilk insanı gözlemleyerek öğrenmiş ve bu uygulamayı taklit ederek onlarda ateş yakmayı başarmışlardır.

1800'li yıllarda Dünya Tekstil sektörünün lideri İngiltere idi. Amerikan Tekstil sanayi ise emekleme devrimi yaşıyordu. Francis Lowell adlı bir tekstilci ABD'de bir sanayi geliştirmek amacıyla İngiltere'deki tekstil fabrikasını görmek, üretim hatlarını ve endüstriyel tasarımını incelemek için bu ülkeye gitti. Daha üst seviyede teknoloji kullanıldığını fakat üretim hatlarının verimliliğin düşük olduğunu tespit etti. 1815 yılında Lowell teknik donanımı çok daha iyi ve üretim hatlarının daha verimli kullanılabileceği bir fabrika kurdu.

1840'larda bu fabrika bölgenin en geniş üretim kompleksi haline geldi.

Bir başka örnek olarak ise 1912 yılında Hery Ford'un Chicago mezbanasında etleri kesen kasaplar işleyerek yaptığı örnek edinmeyi verebiliriz. Henry Ford bu gezi sırasında raylı sistemde bulunan çengellerde kesilmiş hayvanlarının takılı olduğunu gördü. Henry Ford bu gözlemini otomatik sektörüne uyarladı. Altı ay sonra dünyada ilk araba montaj hattı Ford'un Highland fabrikasında çalışmaya başladı ve bu uygulama otomotiv endüstrisinde devrimi yol açtı.

Benchmarking faaliyeti ayrıca toplam kalite yönteminin de vazgeçilmez tekniklerinden biridir. Müşteri beklentilerini karşılamaya yönelik stratejik planlar yapabilmek için gerekli bilgi akışını sağlayan bir araştırma faaliyetidir.

Benchmarking tekniği ile bir şirketin ürün, hizmet, çalışma metotları gerek kendi sektörü içindeki ve dışındaki lider şirketlerle gerekse rakip firmalarla devamlı bir şekilde karşılaştırılır.

Bir kuruluş benchmarking hakkında tam bilgi sahibi olmadan ve ne gibi avantajlar sağlayacağını tam olarak bilmeden uygulamaya geçmemelidir. Buradan hareketle benchmarking'in ne olduğu ve ne olmadığı şöyle belirtilebilir:

Tablo.1. Benchmarking-Benchmarking Değil

Benchmarking	Benchmarking değil
* Sürekli bir proses	* Bir defalık olay
* Değerli bilgiler sağlayan bir araştırma prosesi	* Basit cevaplar üreten bir araştırma prosesi
* Diğerlerinden öğrenme prosesi	* Kopyalama, taklit
* Disiplin gerektiren, zaman alıcı, emek yoğun bir proses	* Hızlı ve kolay
* Hemen her iş faaliyetini iyileştirmek için yararlı bilgiler sağlayan geçerli bir araç	* Geçici bir heves

Kaynak: The benchmarking book, M. Spendolini, Ama, 1992

II.2. Benchmarking'in Anahtar Elemanları

Benchmarking bir organizasyonun liderlik pozisyonu iyileştirmekte veya yakalamakta kullanılabileceği önemli bir procestir. Bu tanım çeşitli anahtar elemanları barındırır [4]:

1. Rekabet
2. Ölçüm
3. Rekabet analizi ya da pazar araştırmasında daha kapsamlı

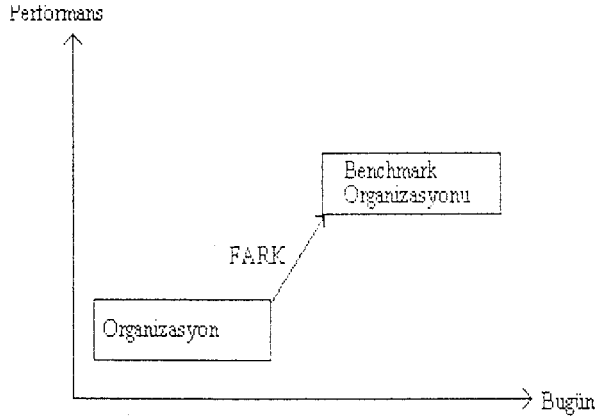
4. Şirketler fonksiyonel lider olarak ünlenirler
5. Müşteri tatmini
6. Yeni düşüncelere açıklık
7. Sürekli bir proses

II.2.1 Rekabet

Benchmarking prosesinde rekabet kavramı klasik rekabet kavramından daha geniş kapsamlıdır. Aynı endüstride veya herhangi bir endüstride daha iyi konumda bulunan, takdir edilen organizasyonları ele alır. Örneğin hastaneler kayıt ve kabul preselerini daha iyi hale getirmek amacıyla kendi iş kollarını lider konumundaki kuruluşları benchmarking prosesinde kullanabilirler.

II.2.2. Ölçüm

Benchmarking kantitatif ölçümü ifade eder. Benchmarking prosesinde rakiplerin durumu ölçüm sonuçlarına göre değerlendirilir. Organizasyonla, en iyi uygulamaya sahip organizasyon arasındaki fark ölçümlerde ifade edilir [2].



Şekil.2. Performans Ölçümü

Kaynak: Benchmarking, Quality Press, Robert CAMP, 1989

Rekabet Analizi Ve Pazar Araştırmasından Daha Kapsamlıdır

Benchmarking rekabet analizinden daha kapsamlıdır. Rekabet analizinin çıktısı tipik olarak fiyat değerlendirmesi ve rakip ürünün özellikleridir. Bir araba veya eşya alırken rekabet analizi yapılır. Benchmarking daha da ileriye giderek ne üretildiği ile değil nasıl üretildiği ile de ilgilenir. Benchmarking pazar araştırmasından da kapsamlıdır. Pazar araştırması kuruluşun pazar payını veya ürün kabul edilebilirliğini incelerken benchmarking lider kuruluşların neyi, niçin, nasıl, en iyi yaptıklarını örneğin müşteri tatmini araştırır.

Tablo.2. Benchmarking-Pazar Analizi-Pazar Araştırması

	AMAÇ	ODAKLANDIĞI ALAN	MÜŞTERİLER
Pazar araştırması	Pazarın ve ürünün kabul durumunu analiz eder	Müşteri ihtiyaçları	Müşteriler
Rekabet analizi	Rakiplerin stratejilerini analiz eder	Rekabetçi stratejiler	Endüstri analizleri
Benchmarking	Kıyas seçilen kuruluşların neyi,neden,nasıl iyi yaptıklarını analiz eder	Müşteri ihtiyaçlarını karşılayan en iyi uygulamalar	İç / dış veriler ve orijinal araştırmalar

Kaynak: Şişecam Eğitim Notları, Mayıs 96.

Organizasyonlar Fonksiyonel Lider Olarak Tanınırlar

Kıyaslama yönetiminde kullanılacak organizasyonun tespiti her zaman açık ve kolay olmayabilir. Kıyas şirketi hiçbir zaman rakip bile olmayabilir. Örneğin Motorola kıyaslama metodunda Benetton ve Domino's pizzayı kullanmıştır.

Müşteri Tatmini

Bir işletmenin amacı müşteriyi memnun etmektir, işletme müşterisini memnun etmek için elinden gelen her şeyi yapmaya çalışır. İşletme; dışarıya odaklanarak ve en iyi uygulamaları araştırarak başka şirketlerin müşteri ihtiyaçları anlayışıyla kendi anlayışını karşılaştırarak müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlayacak düzeye gelir. Böylece en iyi uygulamaları kendi organizasyonuna adapte ederek müşteri tatminini tam olarak karşılar.

Yeniliklere Açıklık

Benchmarking prosesi yöneticileri operasyonlarının ve organizasyonlarının dışına bakmaya, mükemmel olanları tespit etmeye ve nedenlerini araştırmaya zorlar. Yönetici en iyi örgütü ve bu örgütle kendi örgütü arasındaki farkı tespit etmeye, aradaki farkı gidermeye ve bu konudaki yeniliklere açık olmaya, ekibi bu konuda desteklemeye çalışır.

Sürekli Geliştirme

Benchmarking çalışması sürekli geliştirmeye yönelik bir proses olduğu için organizasyonların dünya çapında lider olmasına yardımcı bir araçtır.

II.3. Benchmarking Tipleri

Benchmarking çalışmalarını kendi içinde sınıflara ayırmak mümkündür. Buna göre benchmarking;

- * İç (internal) benchmarking
- *Rekabetçi (competative) benchmarking
- *Fonksiyonel / genel (functional / generic) benchmarking şeklinde ayrılabilir [5].

II.3.1. İç (Internal) Benchmarking

İşletmeler kendilerini değerlendirirken ve ölçerken organizasyon içinde diğer birimlerde benzer işlemlerin olup olmadığını araştırmalıdır. Çok şirketli organizasyonlarda fonksiyonlar karşılaştırılabilir ya da aynı şirketin farklı departmanlarındaki aynı prosesler (evrak işleme, dosyalama) karşılaştırılabilir. Kısaca kuruluşlar benchmarking faaliyetlerine farklı yerlerde yürütülen kendi iş uygulamalarını karşılaştırarak başarılar diğer bir deyişle benchmarking'de öğrenme prosesi evde başlar [3]. İç benchmarking'in yapılması dış benchmarking'e olan ihtiyacın belirlenmesini de sağlar. Çünkü işletmelerin kendi mevcut durumlarını bilmeden başkaları hakkında bilgi toplamaları ve mukayeseler yapmaları mümkün değildir. Bu nedenle organizasyonlar önce mevcut durumlarını incelemek üzere iç benchmarking çalışmaları yaparlar.

II.3.2. Rekabetçi (Competative) Benchmarking

Benchmarking çalışmasını yapmak isteyen organizasyonlar çabalarının büyük bir kısmını rakiplerinin ne yaptığı ve nasıl yaptığını öğrenmek üzere harcarlar. Rekabetçi benchmarkingte kuruluşun doğrudan rakibi olan kuruluşlara yönelik ürünler, hizmetler ve iş prosesleri söz konusudur ve bunda amaç rakiplerin ürünleri, prosesleri ve iş alanında ulaştığı sonuçlar hakkında belirli bilgilerin eldesi, sonra bunların kendi kuruluşlarındaki ile karşılaştırılmasıdır [6].

Rekabete dalaylı benchmarking konusunda özellikle aynı endüstri içerisindeki rakipler arasında ihtiyaç duyulan doğru bilgilere ulaşmayı engelleme olasılığının olacağı veya yaratıcı fikirlere rastlama olasılığının düşük olması gibi bazı zayıf yönlerinin olduğu söylenmektedir. Fakat bu konuda deneyimli firmalar ticarî açıdan ya da teknolojik açıdan gizlilik taşıyan bilgilerin paylaşılmadığını genel konularda rakiplerin bilgi paylaşımına istekli olduklarını ifade etmektedirler [4].

Rekabetçi benchmarking çalışmasında seçilecek rakip organizasyon, benchmarking konusu hakkında bilgilendirilmeli, elde edilen bilgilerin paylaşılacağı ve çalışmanın sağlayacağı yararlar konusunda ikna edilmelidir.

II.3.2. Fonksiyonel Genel (Functional/Generic) Benchmarking:

Fonksiyonel benchmarking, belirli bir iş fonksiyonunu iki veya daha fazla organizasyon arasında karşılaştırmaktır. Fonksiyonel benchmarkingte amaç, benchmarking uygulamasına gidilecek belirli bir konuda iyi olduğu herkesçe kabul edilen bir kuruluşta en iyi uygulamaları öğrenmektir [3]. Fonksiyonel benchmarking; üretim, pazarlama, mühendislik, insan kaynakları, muhasebe gibi fonksiyonel alanlarda yapılabilir.

İyi bir benchmarking uygulayıcısı olan Xerox, L.L Bean gibi kendisinden farklı ürün çeşitliliğine sahip bir kuruluşu malzeme ve ambar akışı konularında izleyerek kendi eksikliklerini tespit etmiş ve bunları kendi organizasyonuna uyarlamıştır.

Bazı durumlarda organizasyonun kendinde bulunmayan bir fonksiyonla ilgili yaptığı çalışma ise genel benchmarkingdir. Örneğin eğitim fonksiyonu olmayan organizasyon, birden fazla şirketi kapsayan bir benchmarking çalışmasında eğitim faaliyetleri konusunda geniş bir bilgi elde edebilir.

II.4. Benchmarking Süreci

Daha önce belirtildiği gibi benchmarking çalışması bir defalık bir olay değil sürekli bir süreçtir. Gözlemlenen veya ölçülebilen hemen her şey benchmarking prosesine alınabilir. Kuruluşlar tarafından benchmark araştırmasında en çok kullanılan ve üzerinde en çok veri toplanılmak istenen konular şöyle belirtilmektedir [3]:

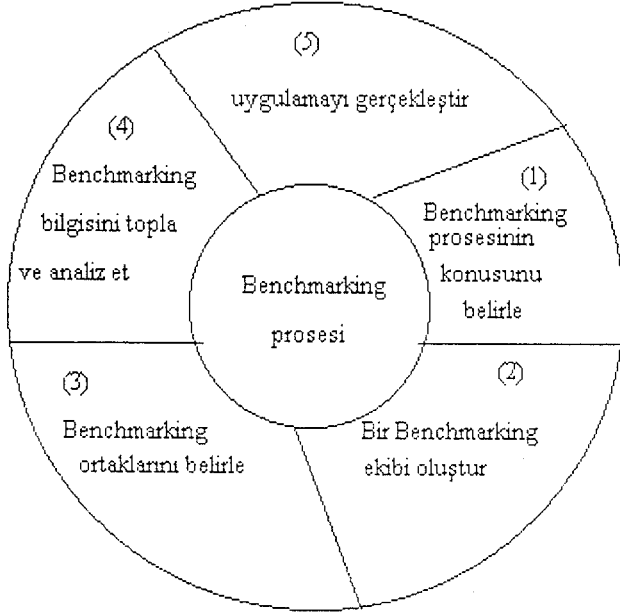
Tablo.3. Benchmarking'de Veri Toplama

Ürünler ve hizmetler	Bitmiş ürünler, ürün ve hizmet özellikleri
* İş Prosesleri	Bir ürün veya hizmet nasıl üretiliyor ya da üretimine destek sağlanıyor
Destek Prosesleri	Endirekt işçilik (direkt olarak üretim prosesi veya buna destek sağlama görevi olmayan örneğin finans, insan kaynakları, pazarlama, servis vb. birimler)
* Kuruluşun performansı	Maliyetler, gelirler, üretim göstergeleri, kalite göstergeleri

* Strateji	Kısa ve uzun vadeli planlar, planlama prosesi
------------	---

Kaynak: Strategic Benchmarking, George Watson, 1993, S.3.

Söz konusu proses aşamalardan oluşmaktadır:



Şekil.3. Benchmarking Prosesi Aşamaları

1. Aşama: Benchmarking prosesinin konusunun belirlenmesi

Benchmarking prosesi ancak üst yönetimin desteğiyle uygulanabilir. Bu nedenle de üst yönetim bu süreç için sarf edilen çabaların ve kaynakların sonunda elde edilecek faydanın organizasyon için yararlı olacağına inanmalıdır.

Benchmarking prosenin ilk aşamasında işletme, faaliyetlerini bütünsel sistemsel bir perspektif ile tüketici gereksinimlerini tatmin etme konusunu göz önüne olarak ve diğer işletmelerle karşılaştırmak suretiyle analiz etmeleridir ve bu analizde tüketici gereksinimleri işletme faaliyetleri açısından;

* İşletmenin tatmin edemediği tüketici gereksinimleri,

* Rakiplerce daha iyi tatmin edilmekte olan tüketici gereksinimleri,

* Tatmin edilen fakat geliştirilmesi gerekli olan tüketici gereksinimlerini belirlemek şeklinde örnek edinmeye gidilecek olanın saptanmasında öncelikle göz önünde bulundurulur [7].

Benchmarking araştırmasının konusu belirlenirken üzerinde durulması gereken bir noktada kritik başarı faktörlerinin tanımlanmasıdır. Kritik başarı faktörleri pazarda başarılı olmak için gereken kalite ve güçtür. Kritik Başarı Faktörleri:

- Ürün geliştirmede liderlik
- Teknolojik yeterlilik
- Üstün müşteri tatmin seviyeleri
- Araştırma ve geliştirme
- Müşteri bağlılığı

Her seviyedeki çalışanların kalitesi vb. seklindedirler. Bu kritik başarı faktörleri bir örgüt için yaşamsal değere sahiptir ve kritik alanlarda başarılı şirketlerin müşteri isteklerini bu şekilde sürekli olarak karşıladıkları söylenebilir.

Benchmarking çalışması için konu belirlenirken işletme bu kritik başarı faktörlerini göz önünde olarak örneğin "Müşteri tatminini hangi faktörler belirler?", "İşletmenin başarısında en kritik faktör hangisidir?" gibi sorulara yanıt vermeye çalışır. Bu suretle kuruluşun gücünü etkileyen önemli noktaları açığa çıkarmış olur ve bunlar üzerinde benchmarking çalışması yapar.

Müşteriler; müşteri ihtiyaçları; kritik başarı faktörleri ve benzeri bir listeye yazılarak kontrol edilir ve her şey tam ise bundan sonra ikinci aşamaya geçilir.

2. Aşama: Bir benchmarking ekibinin oluşturulması

Benchmarking ekibinin seçimi, oryantasyonu, ekibin üstleneceği sorumluluklar benchmarking çalışmasının ikinci aşamasını oluşturur. Benchmarking çalışması genellikle bir ekip çalışması şeklinde yapılmaktadır. Benchmarking ekibi, benchmarking yapılacak konuya bağlı olarak işletmenin farklı departmanlarından oluşturulabilir. Benchmarking çalışması yapacak ekiple; görevleri, proje ve bu projede ulaşılması gereken önemli aşamaların konuları belirlenir.

Bir benchmarking ekibinde kuruluşun kendi benchmarking uzmanları olabileceği gibi dış benchmarking uzmanları ve kuruluş çalışanları da yer alabilir [3].

Ekip üyeleri farklı alanlardan seçilmeye çalışılır. Seçilen ekip üyelerinin katılımcı, yaratıcı, esnek, aciliyet duyarlılığına sahip olan kişilerden oluşmasına dikkat edilir.

Bir benchmarking ekibine prosesi tamamlamak için gerekli süre, en az haftada bir gün olmak üzere 3-6 ay (seçilen proje konusunda bağlı olarak değişir) olmalıdır [4].

3. Aşama: Benchmarking ortaklarının belirlenmesi

Benchmarking ortağı belirlenirken potansiyel benchmarking ortaklarının listesi yapılmalıdır. Bunlar sektör içinde veya sektör dışından olabilir. Benchmarking ortakları listesi oluşturulurken çeşitli süreli yayımlar, bilimsel araştırmalar, hükümet kaynakları, işletme içinde çalışanlardan elde edilen bilgiler kullanılabilir. Bu bilgiler toplanırken kaynakların geçerli ve güvenilir olmasına dikkat etmek gerekir.

Bu bilgiler ışığında benchmarking ekibi en iyi uygulamaları (benchmarking için örnek alınabilecek aday firmaları) araştırmaya çalışır. Genelde ekip aday firmaları belirlenirken:

- Belli bir faaliyet alanında başarılı olmak;
- Benchmarking ortaklığı için karşılıklı bilgi alışverişine ve işbirliğine açık olmak.
- Tanınmışlık ve uzmanların pozitif fikirleri, danışmalardan edinilecek bilgiler gibi hususlara dikkat eder [8].

Firma benchmarking sürecinde ortakları belirlerken A şirketinin sipariş işlemedeki başarısını, B şirketinin müşteri hizmetlerindeki üstünlüğünü, C şirketinin ambalajlama konusundaki yeteneğini dikkate alarak farklı alanlardan şirketleri benchmarking listesine ortak olarak alabilir.

4. Aşama: Benchmarking bilgisinin toplanması ve analizi

Benchmarking presinin dördüncü aşaması benchmarking bilgisinin toplanması ve analiz edilmesidir. Bilgi toplanmasından sorumlu ekip çalışanları bilgileri çeşitli yöntemlerle toplarlar. Bu bilgiler daha sonra analiz edilerek sonuca varılır.

Benchmarking ortağıyla ilgili bilgilerin çoğu yayınlardan ve raporlardan elde edilmektedir. Veri toplama aşamasında ilk adım benchmarking ortağı olarak seçilen firmanın raporlarının ve yazılı kaynaklarının incelenmesiyle başlar. Örneğin ortak ile ilgili bir reklam yada dergideki bir yazı firmaya değerli bilgiler verebilir.

Veri toplamada kullanılacak yöntemlerin belirlenmesinde sahip olunan zaman, mevcut kaynaklar, verilerin karmaşıklığı gibi faktörler rol oynar.

Benchmarking için veri toplamada pek çok metot vardır [6] (Bkz.Tablo.4).

Bilgi toplama süreci tamamlandıktan sonra benchmark ortalarından elde edilen verilerin analiz edilme süreci başlar. Benchmarking çalışmasının amacına ulaşabilmesi için mutlaka toplanan bilgilerin analiz edilmesi ve buna göre gerekli değişikliklerin yapılması gerekir. Aksi halde benchmarking sadece bilgi toplanan,

pahalı, zaman harcayan bir uygulama olarak kalacaktır. Bu analizle işletme kendisiyle ortağı arasındaki performans farklarını netleştirip, kuvvetli ve zayıf yönlerini belirlemiş ve bunların nedenlerini somut bir biçimde ortaya koymuş olmaktadır [5].

Tablo.4. Benchmarking'de Veri Toplama Metotları

Metot	Avantajlar	Dezavantajlar
Telefon görüşmeleri	*Planlamak ve gerçekleştirmek kolaydır *Çok sayıda kaynakla temas kurma imkanı sağlar *Hemen her zaman gerçekleştirilebilir * Nispeten ucuzdur	*Görüşme, amacına ulaşmadığında zaman kaybettirir *Aranılan kişilerin sizi aramaları güçtür
Kişisel görüşmeler/ kuruluş ziyaretleri	* Kişisel ve profesyonel ilişkilerin daha kalıcı olmasını sağlar *Zamanımızı daha faydalı kullanmamızı sağlar	* Pahalıdır *Program yapma zorlukları olabilir
Anketler	*Çok sayıda kişiden bilgi toplama imkanı vardır *Bilgilerin analiz için transfer edilmesi kolaydır	*Sağlanabilecek bilgi kısıtlıdır *Kişisel değildir *Detaylı cevap alma şansı düşüktür
Yayımlar/ medya	* Toplanması, ulaşılması kolaydır * Kaynaklar çeşitlidir *Veri kaynaklarından yardım almak mümkündür. * Bilgiler herkese açıktır	*Bazı endüstrilerle ilgili incelenmesi gereken çok fazla bilgi vardır *Kaynakların, istatistiklerin geçerliliğinin araştırılması gerekir
Arşiv araştırmaları	* Bilgi toplamak kolaydır * Bilgi toplamak ucuzdur	* Bazı veriler gözden kaçabilir *Verilerin organizasyonu zayıftır

5. Aşama: Uygulamanın gerçekleştirilmesi

Benchmarking ekibi uygulama aşamasında birçok temel faaliyet yürütmektedir [8]:

- Bir benchmarking raporu hazırlayarak gerekli değişiklikleri saptamak, ilgili kararları vererek değişiklikler konusunda üst yönetimin desteğini sağlamak.

- Onaylanan değişiklikleri planlamak, uygulamak, ve denetleyerek değerlendirmek.

- Benchmarking prosesinin sürdürülmesi çabalarını desteklemek.

Söz konusu temel faaliyetler esas alınarak bu aşama yürütülür. Benchmarking organizasyonu ile yapılan kıyaslamada elde edilen veriler genellikle organizasyonun negatif yönlerini içerir. Bu durum karşısında üst yönetim tepki vererek bulgulara itibar etmeyebilir. O nedenle çalışma üst yönetimin aktif katılımıyla yapılmalıdır. Ve son rapordan önce benchmarking bulguları sürekli olarak ilgililere sunulmalıdır.

Daha sonra benchmark ortağı ile kıyaslama ortağı ile kıyaslama yapılması suretiyle belirlenen duruma göre hedefler ortaya konur. Hedefler, işletmenin şimdi bulunduğu yere ve gelecekte ne olmak istediğine göre değişir. Buna bağlı olarak ta (hedeflere ulaşabilmek için) yapılması gereken söz konusu değişiklikler ortaya konur, planlanır ve uygulanır. Değişim için hazırlanan planlar işletmenin ilgili tüm departmanlarına kadar yayılır ve uygulanır. Tüm bunlar işletmeyi bugünden geleceğe taşıyacak bir dizi faaliyet olarak ifade edilebilir.

Bundan sonra ise bu çabaların gelişmesini izleyerek, prosesin devamının sağlanmasına çalışılmalıdır. Sağlanan gelişmeler tüm çalışanlara bildirilmeli, bilgi akışı düzenli olarak sağlanmalıdır. Bu aynı zamanda motivasyonda da artış sağlayacaktır.

II.5. Benchmarking'in İşletmelere Yararları

Benchmarking faaliyeti günümüzde pek çok işletmede farklı amaçlarla kullanılmaktadır. Bazı işletmeler benchmarking'i bir problem çözme prosesinin bir parçası olarak görürken bazı işletmeler ise iş dünyasında meydana gelen değişiklikler karşısında harekete geçebilmek, rakiplerinden geride kalmama gibi nedenlerle benchmarking'i kullanmaktadırlar.

İşletmeler tarafından ilgilenilen iş alanlarındaki trendleri tahmin etme, kendi iş uygulamalarının dışına çıkarak yeni fikirler edinme, rakipleri veya en iyi uygulamaya sahip kuruluşları karşılaştırma amaçlarıyla benchmarking uygulamaları yapılmaktadır [3].

Bir işletmenin benchmarking çalışması yapmasının altında iki temel neden bulunur [4].

- * İş dünyasında kalmak
- * Dünya çapında lider olmak

Benchmarking, kuruluşun rekabette daha iyi olmasına katkı sağlayarak işletmelerin hayatta kalmasına yardım eden bir prosestir. Benchmarking, bir organizasyonun sürekli iyiye gitmesini sağlar. İşletme kendi hatalarından ders alarak sürekli öğrenebilir fakat bu yeterli değildir; benchmarking boyunca başka örgütlerden de öğrenerek ihtiyaç duyulan temel iyileştirme alanları belirlenir. Fakat pek çok işletme iş isten geçinceye kadar

başkalarının tecrübelerinden ders almayı düşünmez. Oysa bugün ancak benchmarking çalışması yapan işletmeler iş dünyasında ayakta kalabilmektedir.

Yapılan benchmarking çalışmaları sonucu elde edilen sonuç şirketin hedefi olmamalıdır. Sürekli iyileştirmeyle performans daha iyi hale getirilebilir. İşletmenin kendisine hedef seçtiği nokta performansın üstünde olmalıdır aksi halde liderlik pozisyonuna ulaşmak zordur. Ayrıca liderlik için önemli bir nokta da rekabetin hangi düzeylerde olduğunun iyi belirlenmesidir. İşletme sadece kendi iş dünyasında odaklanır ve bir önceki yıllara bakarak durumunu ortaya koymaya çalışırsa pazarın hızla değişen koşullarını yakalamayacak ve lider olamayacaktır. Bunun için işletmeler daha iyi başarıları araştırmalı ve onların performansına erişmeyi, onları aşmayı hedeflemelidir. En iyiyi başaran, lider durumundaki kuruluş benchmark olarak alınmalı. en iyi uygulamalar öğrenilmelidir ki bu da benchmarking çalışması yapmakla mümkündür.

Benchmarking çalışması tüm bu söz edilen yararları işletmelere sağlamaktadır. Buradan hareketle benchmarking'in;

- Bir performans değerlendirme aracı olmadığını,
- Çabuk uygulanan bir program, her derde deva bir ilaç veya halkla ilişkiler olmadığını,
- Kaynak maliyetinde düşüş sağlayan bir mekanizma olmadığını ve işletmelere bu türden yararlar sağlamadığını söylemek mümkündür [2];

Benchmarking işletmelere, pazarın gereklerine göre hareket ederek kendilerini tanıma ve ayakta kalabilme imkanı vermektedir. Özetle benchmarking, bir işletmenin yaşamına devam etmesine ve rekabette daha iyi olmasına yardımcı bir prosestir; benchmarking müşteri bağlılığının anlamını, en iyi performansla sahip şirketlerin müşteri tatminini sağlamak için neler yaptığını ve daha birçok şeyi ortaya koymaya yarayan bir çalışmadır.

III. BÖLÜM: BENCHMARKING, KALİTE VE MÜŞTERİ TATMİNİ

III.1. Benchmarking ve Toplam Kalite

Yüz yüze müşteri tatmini esas olan toplam kalite yönetiminin temelinde kuruluşun kendisini sürekli olarak geliştirmesi yatmaktadır. Kalite hedeflerine ulaşmada diğer kalite araçlarının yanında benchmarking'in de son derece önemli bir yeri vardır.

Toplam kalite, hedefler koymak yoluyla kuruluşun iç ve dış performansının artırılmasında önemli bir rol oynar. Ayrıca toplam kalite anlayışı bununla da yetinmeyerek rakiplerden geri kalmamak için dünyadaki uygulamaları yakından izlemek gerektiğini de vurgular. Benchmarking bu amaca yönelik sistematik bir yaklaşım

olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir kuruluşu mükemmelliğe götüren yol kendini rakipler ve dünyadaki en iyi uygulamalarla sürekli olarak kıyaslamaktan ve üstün uygulamaları uyarlamaktan geçmektedir.

Toplam Kalite, müşteriye sunulan ürün ve hizmetin ne kadar hatasız olduğunun da ölçümüdür [9]. İşletmeler, kalitenin bu anlamını ürüne yüklemek ve başarılı olmak için işe ilk önce ne olmak istediklerini belirten vizyonla başlarlar.

Benchmarking prosesini kullanan ve bu suretle en iyi uygulamaları başaran organizasyonlar pazardaki rekabet hakkında bilgi topladığı için işletme hedeflerini (vizyonu) ve dünya çapında olmanın tanımını gerçekçi bir şekilde oluşturabilir. Çünkü bir işletmenin vizyonu diğer şirketlerin başardığı şeylerden etkilenir. Böylece benchmarking kalite planlamasının ilk adımı olarak belirtilen vizyon tespitinde (ve daha birçok adımında performans değerlendirme, kısa ve uzun vadeli plan gibi) işletmeye yön vermektedir.

Kalite ve benchmarking ilişkisine bir örnek olarak Donald Petersen'in Ford oto ile Japon otoları arasındaki kıyaslama çalışması verilebilir. Donald Petersen'in Ford başkanı olduğu dönemlerde Japon oto yapımcılarıyla rekabet şiddetlenmişti. Buna rağmen 1980'li yıllarda Ford'un pazardaki payı %17'den %22'ye çıktı. Petersen Ford'un bulunduğu durumda güçlenmesine kaliteyi arttırmak için yapılan benchmarking çalışmasının yardımcı olduğunu ifade etmiş ve her şirketin endüstrideki en iyileri bulmak için dünyadaki diğer şirketleri, içeride ve dışarıda daha verimli ve karlı proseslere karşı kendi durumuna değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir [10].

Bir organizasyon toplam kalite yöntemine başladığı zaman maliyetleri düşürmeyi, daha yüksek gelir elde etmeyi, yetkilendirilmiş çalışanlara, memnun edilmiş müşterilere sahip olmayı ister. Benchmarking de işletmenin kendi faaliyetlerinin etkinliğinin değerlendirilmesinde, diğer kuruluşların performansı arasındaki farkın belirlenmesinde kullanılan yardımcı bir teknik olduğu için ve kalitede de bu tür bir yaklaşımla yola çıkıldığı için birbirleriyle ilişkisi içinde oldukları görülmektedir.

III.2. Benchmarking, Rekabet ve Müşteri Tatmini

Günümüzde pek çok kuruluş global düzeyde rekabet etmek zorundadır. Bu durumda hedeflerin dünya çapında en iyiye ulaşmaya yönelik olması kaçınılmazdır. Bu da kuruluşları benchmarking çalışması yapmaya sürükler.

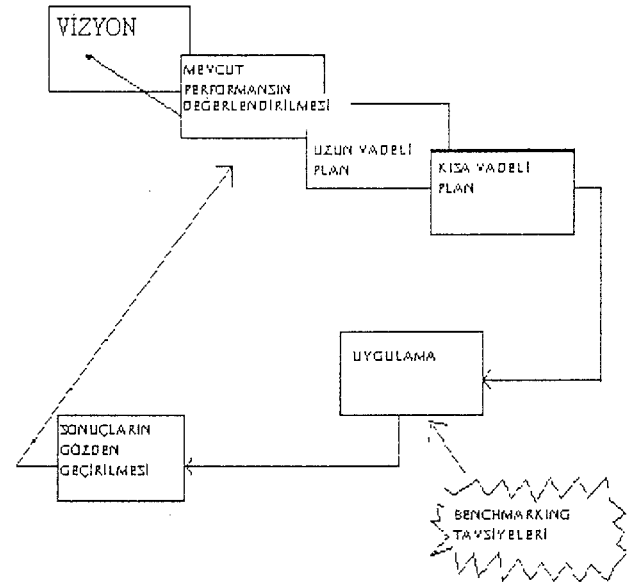
Keskin rekabet koşulları altında firmalar rekabet edebilmek için ve müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için daha iyiye, daha başarılı olanı aramak, bulmak ve ona ulaşmak konusunda büyük çabalar sarf etmektedirler. Bu noktada da benchmarking çalışması işletmelerin;

rakiplerine göre durumlarının ne olduğunu, rakipleri (alanlarında en iyi olan öncü kuruluşları) yakalamak ve aşmak için ne kadar ve nasıl iyileştirme yapabileceklerini gösteren teknik bir süreç olarak karşılıklarına çıkmaktadır.

İşletmeler kendileriyle alanlarında öncü kuruluşlar arasındaki farkı belirlemek ve bunu kapatmaya çalışmak kısaca rekabet etmek zorundadır aksi halde müşteri memnuniyeti sağlanamayacak, firma başta pazar payı ve karlılığı olmak üzere birçok konuda kayıpla karşılaşacaktır.

Başarılı bir şekilde rekabet için şirketlerin;

- * Rakiplerinden ileri kalite
- * Rakiplerinden önce teknoloji
- * Rakiplerinden az maliyet hususlarını göz önüne almaları gerekmektedir [11].



Şekil.4. Kalite Planlaması ve Benchmarking İlişkisi

Kaynak:Kalite Notları, Şişecam, Deniz Yücesoy, Mayıs 96.

İşletmeler rekabetle daha fazla kar ve daha fazla pazar payı elde etmeyi amaçlar. Pazar payını ele geçirmenin ve sürdürmenin yolu müşteri memnuniyetidir. Ayrıca karlılığı da etkileyen pek çok faktör vardır ve bu faktörlerin önemini vurgulayan bir dizi analizlerden biri de PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies - Pazarlama stratejilerinin karlılığa etkisi)dir. Pims; kalitenin ve daha pek çok faktörün organizasyondaki iş başarısına etkilerini ortaya koyan, iş faktörleri ve çoğunlukla karlılığın etkileriyle ilgili çeşitli hipotezleri anlamak için fırsatlar sunan bir analizdir [11]. PIMS analizi tanımdan da anlaşılacağı gibi işletmenin karlılığını etkileyen pek çok faktör olduğunu ortaya koymaktadır.

Pazar payı, üretilen mal ve hizmetin kalitesi bunlardan bazılarıdır [12].

Bu konuyla ilgili R.D Buzzle ve Gale pazar payını tek faktörün sürüklediğini belirtmektedirler; göreceli oransal kalite. Onlara göre göreceli oransal kalite ve göreceli pazar payı yüksek olduğundan karlılıkta kesinleşmekte, garantilenmiş olmaktadır.

Tablo.5. Pazar payı ve kalitenin bir fonksiyonu olarak karlılık

Göreceli Pazar Payı	Yüksek	%21	%27	%38
	Eşit	%14	%20	%29
	Düşük	%7	%13	%20
		Düşük	Eşit	Yüksek
Göreceli oransal kalite				

Kaynak:Strategie Benchmarking, George Watson, 1993.

PIMS araştırmacıları müşterilerin kararlarını değere yada kaliteyle fiyat arasındaki ilişkiye bağlı olarak aldıklarını gözlemlemiştir.

Göreceli oransal kalite, ürün kalitesi ya da dizayn özelliklerine uygunlukla aynı anlama sahip değildir. Göreceli oransal kalite; müşterinin bakış açısından yer alan kalitedir, buda pazardaki alternatif rekabetçi sunumlara bağlıdır [5]. Müşterinin bir üründen yada hizmetten beklediği memnuniyeti rakip ürün ya da hizmet sağlıyorsa o ürün ve hizmet müşterinin beklentilerini karşıladığı için daha kalitelidir. Bu da işletmenin, müşterinin bakış açısındaki kaliteyi yakalayabilmesi için kendisini, ürünlerini, süreçlerini sürekli rakipleriyle kıyaslayarak yenilemesi, aşması gerektiğini ifade eder.

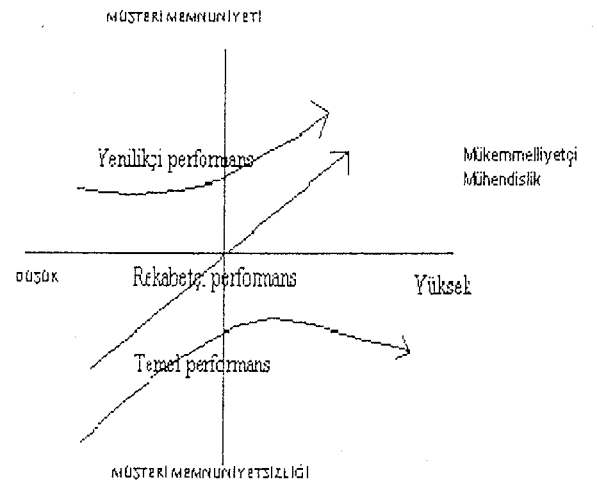
Profesyonel şirketlerinin çalışmaları göstermiştir ki müşteri memnuniyetinin ölçüsü şu şekilde olmaktadır [11]:

- Güçlü ürün kalitesi
- Sıkı maliyet yönetimi
- Yenilikçi teknoloji hedefli müşteri istekleri
- Sorumlu dağıtım hizmetleri
- Sorunla karşılaşıldığında hızlı çözüm.

Bir şirketin artan rekabet karşısında ayakta kalabilmesi için yukarıdaki müşteri memnuniyetiyle ilgili verileri kullanarak benchmark olarak seçtiği işletmeye ulaşması mümkündür. Bu konuda Noriaki Kano (JUSE üyesi) rekabetçi davranışlarla müşteri memnuniyeti ve yenilikçi ürün tasarımı birbirine bağlayan bir model geliştirmiştir. Kanonun modelinde şirketler müşterileri için ürün dizayn ederken üç tip performans sergilemektedir;

- Yenilikçi performans
- Rekabetçi performans
- Temel performans

Bu modeldeki ilk davranış örneği yenilikçi ürün özellikleri ya da performansı getirmektedir. Genel olarak bir yeni ürün müşteriyi heyecanlandırır. Çünkü tasarımcılar; müşterilerinin ulaşamadığı özlemi dizayn etmiştir, müşterilerin dile getirmedikleri ihtiyaçlarını karşılamıştır. Hewlett Packard'ın başkan yardımcısı John Doyle müşterilerini her zaman neye ihtiyacı olduğunu ya da ne istediklerini bilmediklerini gözlemlemiştir. Tasarımcıların görevi kullanıcıların ihtiyaçlarını anlayabilen yaratıcı ürünleri piyasaya sürmektedir. Burada önemli olan tasarımcıların ellerinden geleni yapmasalar bile müşterinin bu üründen tatmin olmasıdır. Bu konuyla ilgili güzel bir örnek Ford Taurus ekibinin tasarımı, pazarlama proseslerinde ve kalitede Japon rakiplerinin en iyileriyle yaptığı benchmarking çalışmasıdır. Ford Taurus modeli için yapılan bu üretimden önce plastik kahve tutucuları ancak tamamlayıcı ürün olarak marketlerde sunulmaktaydı. O zamana kadar pek çok araba üreticisi tasarımcıları kahve kabı tutucularını sunmak için kendilerini sorumlu hissetme düşüncesini taşımamışlar ve bu düşüncüyü yadırgamışlardı. Fakat Taurus ekibinin çalışanları olayı farklı görmüşlerdir. Onlar kahve kabı tutucuların otomobilin bir iç parçası gibi görerek arabaya bunu monte etmişlerdir. Böylece kahve tiryakileri bundan böyle güvenli araba kullanmakla üstlerine kahve dökülmesi arasında seçim yapmak zorunda bırakılmamıştır. Ford Taurus üreticisi firma, rakipleriyle benchmarking yapmak suretiyle yenilikçi ürün özelliklerini ortaya koymuş ve müşteri tatmini sağlayarak başarıya ulaşmıştır ve motor-trend mağazinde yılın arabası seçilmiştir.



Şekil.5. Müşteri Tatmini ve Mükemmeliyetçi Mühendislik

Kaynak: (Introducing Benchmarking "A model for Competation", 1992, George Watson.

Kano'nun ikinci davranış örneği olan rekabetçi performans ise ürünün en mükemmel nasıl tasarlandığı ve müşterinin nasıl tatmin olduğu arasındaki direk ilişkiyi ortaya koyar. Rekabet, ürün alternatiflerinin özellikler itibariyle birbirleriyle karşılaştırılması temeline dayanır. Bu tip rekabetçi davranış bilinen müşteri isteklerinin rakip ürüne göre daha iyi tasarlanmış ürünlerle karşılaştırılması esası üzerine odaklanmıştır [11]. Bu da ancak rekabetçi analizin de ötesine giderek reversed engineering (geri dönüş mühendisliği) ve benchmarking çalışmalarıyla sağlanmaktadır. Bir önceki Ford otomobil örneğinde Ford'un kahve taşıyan Taurus'u üretmesiyle bütün otomobil üreticileri daha mükemmel bir kahve kabı tutucusu üretilebilmek kısaca piyasada rekabet edebilmek için geniş çalışma sürecine girmek durumunda kalmışlardır. Bundan sonra örneğin Toyota daha geniş bir kap üretmiş, Chevrolet ise kulplu fincanlar için koyma yeri dizayn etmiştir. Özetle firmalar, benchmarking çalışmalarıyla daha iyi ürüne dolayısıyla daha fazla müşteri memnuniyetine ulaşmışlardır.

Kano'nun üçüncü davranış modeli olan temel performans ise bir üründe zaten olması gereken özellikleri gösterir ki bu özellikler bu nedenle rekabetçi değildir.

Kıyasıya rekabet firmaları Kano'nun rekabet modeli örneklerinden olduğu gibi sürekli yeniliğe, daha iyiye sürülmektedir. Firmalar: müşteriyi memnun etmek ve bütün bunların sonunda karlılığa artırıp ayakta kalabilmek için bir dizi çalışmalar yaparak bazı kuruluşları kendilerine benchmark olarak seçmektedirler. Ford Taurus'un benchmarking çalışması yaparak ulaştığı başarılı örnekte de olduğu gibi müşteri bu hizmetten memnun kalmış ve araba almak isteyen pek çok kişi kendilerine daha büyük maliyet getirmesine rağmen kahve kabı tutucusu olan arabayı tercih etmiştir.

Müşteriler; işletmelerden sundukları ürün ve hizmetin kaliteli ve beklentilerine cevap verir olmasını istemektedir. Ayrıca müşteri, dağıtım hizmetlerinin de iyi olmasına ve sorunla karşılaştıklarında daha hızlı çözüm üretilmesini de istemektedir. Birbirleriyle rekabet halindeki tüm firmalar söz konusu müşteri memnuniyetiyle ilgili beklentilerin farkında olarak çaba göstermektedir. Örneğin Swissair dünyada en iyi havayolu şirketi olarak bilinmektedir. Swissair, müşteri memnuniyetini mevcut performansı ile rakipleri arasındaki farkı belirlemek amacıyla sürdürdüğü benchmarking çalışmasıyla sağlamaktadır. Swissair benchmarking çalışmasında;

- * Zamanında kalkış varış,
- * Bagaj düzensizlikleri;
- * Yolcu ve kargo yük faktörleri,
- * Müşteri hizmetleri,

* Ücretlendirme

* Teknik ve emniyet ölçüleri gibi kritik başarı faktörlerini izlemiştir [13]. Müşteri hizmetleriyle; rezervasyon için bekleme süresini, kontrol ve bagaj teslim süresini, kontrol ve bagaj teslim süresini, personel davranışlarını, temizlik ve taşıma kalitesi gibi verileri kontrol etmişlerdir.

Görüldüğü gibi rekabet ve benchmarking çalışması birbiriyle içiçe yürüyen faaliyetlerdir. Rekabette dikkatler genelde bitmiş ürünler ve çıktılar üzerine yoğunlaştırılırken benchmarking'te odak alan bitmiş ürün ve hizmetin de ötesine uzanarak prosesler üzerinde de yoğunlaşmaktadır [6]. Bu durumda diğer kuruluşların sadece ne ürettiği değil ürün yada hizmeti nasıl dizayn ettiği, ürettiği, pazarladığı ve hizmet sağladığı da önem kazanmış olmaktadır.

IV. DÜNYA'DAN BENCHMARKING ÖRNEKLERİ VE TÜRKİYE'DEN BİR BENCHMARKING ÖRNEĞİ

IV.1. Dünya'dan Benchmarking Örnekleri

Dünya ülkelerine bakıldığında pek çok işletmenin benchmarking çalışması yaptığı görülebilir. Dünyada benchmarking çalışması yapan işletmeler ve faaliyetleri şöyledir [13].

RANK XEROX (UK)/Dış benchmarking

Çok uluslu bir şirket olarak Xerox müşterilerine ve acentalarına karşı ofis gereçlerinin dağıtım ve ithalatından sorumludur. Benchmarking için seçtiği anahtar proses dağıtımdır.

Dağıtım

Rank Xerox bir numara olan diğer çok uluslu şirketlere karşı kendi proseslerini benchmarka karar verdi ve şu şirketleri seçti:

- Almanya Düsseldorf'ta 3M
- İngiltere Hertfordshire'da süpermarket bölgesel deposu SAINSBURYS
- Almanya Cologne'de FORD
- İsveç, Gothenburg'ta parça deposu VOLVO
- Fransız bölgesi için ve UK'da IBM uluslararası toptan satış yeri

Benchmarking projesinin sonuçları gösterdi ki:

- Rank Xerox uluslararası ve bölgesel olduğu kadar ulusal bir extra stok seviyesine sahipti.
- Rank Xerox'ta bilgilerin sahadan merkeze akışı extra bir gün alıyordu.

Öneri.C.4.S.15.

- Diğer şirketler güvertede taşıma lojistik raporlarına sahipti.

- Depo etkinliği otomasyonun değil manuel sistemin bir faktörüydü.

- Rank Xerox'un toplama kapasitesi %83 lik bir ortalama iken diğer şirketlerin %90 toplama kapasitesi vardır.

Rank Xerox benchmarking sonucunda elde ettiği bu bulgular ile presedürlerinin değişimi ve geliştirilmesini sağlamış ve güçlü bir şirket olmuştur.

BRITISH AIRPORTS AUTHORITY (BAA)/Dış benchmarking

Bu organizasyon park, yemek hizmeti, güvenlik vb. kapsayan bütün lojistiklerden sorumlu 7 İngiliz hava alanını kapsamaktadır.

İnsan Lojistikleri

BAA, Wembley Stadyumunu ve Royal Ascot Racecourse'u kendilerine benchmark olarak almaya karar verdi. Bu iki organizasyon çok sayıda insana kısa sürede hizmet veren benzer lojistiklere sahipti. BAA bu organizasyonlarla kendini kıyaslayarak daha iyi hale gelebildi.

BRITISH RAIL/Dış benchmarking

Tren yolları işletmesinin bir bölümü İngiltere'de tren servisi önermekteydi. Anahtar faktörlerden biri çevrim zamanı düşürmek, vagonların ve çekicilerin kullanımını maksimize etmek için yapılan servisler olarak belirlendi.

Vagonları temizlenmesi

İş kalemlerinden biri her yolculuk sonunda vagonların temizlenmesidir. Bu işte 16 temizlikçiyle 660 koltuklu 12 vagonun temizlenmesi 35 dk. sürüyordu. Demiryolları İşletmesi, British Airways'ın 747 jamba jeti çevirim zamanı ve temizleme prosesini benchmark etti. Bundan sonra British Airways 250 koltuklu uçağı 11 kişi ile 9 dk'da temizliyorken benchmarking çalışması sayesinde aynı uçağı 8dk'da 10 kişi ile temizlemeyi başardı.

WATER SUPPLY COMPANY İç/Dış benchmarking

Su sağlamakla ve atık suları şartlandırmakla sorumlu bu şirket anahtar proseslerini inceledikten sonra atık su şartlandırma tesisinin bakımının kritik olduğuna ve geliştirilmesi gerektiğine karar verdiler. İlk adım prosedürleri gözden geçirmek, performansı ve değişik bölgesel dağılımları kıyaslamak oldu ve su faktörleri benchmark etti:

- Personel düzeyleri
- Bakım mühendislerinin kalitesi
- Taşıma maliyeti
- Ekipman maliyeti
- Arızalar arasındaki zaman

Şirket diğer su şirketleriyle değişik ülkelerdeki rakiplerine karşı en iyiyi elde etmek üzere çalışmaktadır.

JOHNSON & JOHNSON/İç benchmarking

Farmakolojik ürünler üreten bu şirket ay sonu mali sonuçlar üreten prosesi geliştirmek için odaklandılar çünkü bu konuda eksikleri olduğunu farketmişlerdi. Alanında iyi olan şirketlerle benchmarking çalışması yapıldı. Sonuçta ay sonu mali sonuçlar üreten proses geliştirildi ve bu işlerin tamamlanma süresi 7 günden 2 güne indirildi.

L. METAL COMPANY (Korea)/Dış benchmarking

Bakır üretimi

L. Metal Şirketi rekabet edemediklerini ve pazar payı kaybettiklerini farkettiler. Araştırma sonucunda anahtar iş prosesinin üretim sahasının bakımını geliştirmek olduğunu gördüler. Benchmark ortağı olarak fabrika bakımında en iyi olan Sumitomo Metals'i seçtiler. Anahtar personel ölçüleri şunları kapsamaktaydı:

- Bakım maliyeti
- Eğitim
- Arıza bakımından ziyade kestirimci (arızayı önceden kestirmek) bakım oranını arttırmak.

Benchmarking sonucu şirket kestirimci bakım üzerine yoğunlaştı. Sumitomo Metals'teki örnekleri ve uygulamaları adapte ederek proses çalışma süresini 12 ay içerisinde %2 ve verimi de % 6 arttırdılar.

WHIRLPOOL EUROPE Rekabetçi Analiz/Dış benchmarking

Uluslararası Beyaz Eşya Üreticisi

Şirket müşteri memnuniyeti ve rakiplerini karşılaştırma (competative analysis) üzerine odaklandı. Fakat bunda pek fazla çarpıcı farklılık olmaması sebebiyle dış benchmarking'e yöneldi. İlk proje yönetim pazarlamasıydı ve en iyi örnek olarak benchmarking için şu firmalar seçildi:

- Japonya : Hitachi, Matsushita
- USA : IBM, Ford, Kellogg

Europe : BMW, Qlivetti, Unilever

Sonuç olarak tamamıyla geri dönüşlü yönetim raporlaması formatı geliştirildi ve bu format yeni performans ölçüleri örneğin büyüme, insan, müşteri memnuniyeti, kalite ve genel mali ölçüleri kapsamaktaydı.

Benchmarking'in ikinci adımında yeni ürün geliştirme prosesi ele alındı. En iyi kıyaslama ortakları:

- Ford
- Samsung
- Toyota
- General Electric'ti. Sonuçta yeni presedürler geliştirilerek yeni ürün geliştirme çevrim zamanı 36 aydan 18 aya indi. Bunun karşılığında geliştirme maliyetleri % 20 düştü.

Ayrıca müşterilerle genel olarak en çok yaşanan problemlerden biri olarak faturalandırma prosesinin geliştirilmesi de yine bu projelerde kazanılan tecrübe sonucu çözüme kavuşturuldu. Gelişmeler sonucu faturalandırmadaki problemler %30 azaldı.

ROVER BADCY PRESSING Stratejik Birleşme/Dış benchmarking

Araba gövdeleri üreticisi

Şirket tekrar üretim lojistik prosedürlerini inceleme kararı aldı. Ve bunu kritik başarı faktörleriyle bağladı. Kıyaslamının anahtar alanları olarak şunları belirledi:

- Malzeme faydası
- Hammaddenin temin günleri
- Bitmiş parçaların temin günleri
- Kalıp dizaynının zamandan önde olması
- Kalıp üretiminin zamandan önde olması

Rover, Honda ile birleşerek özellikle şunlara baktı:

- Honda'da ki ve diğer preshanelerdeki kalıp değiştirme süreleri
- Malzeme işlenmesi

Sonuçta Rover geliştirilmek üzere 200 nokta tespit etti. Bunlardan biri hammaddenin işlenmesiydi. Honda ihtiyaç olduğundan kullanılmak üzere tekerli araba yapmıştı ve bir adamda onu üretim hattına doğru itmekteydi. Rover'da ise parçalar paletler üzerindeydi ve ihtiyaç olduğunda bir forklift gelip onları alması gerekiyordu. Bu ise ekstra maliyet ve zaman kaybıydı. Böylece Rover Honda'da hammadde işlenmesi sırasında kullanılan pratik yöntemi (tekerli araba) öğrenmiş oldu.

IV.2. Türkiye'den Bir Benchmarking Örneği

Benchmarking çalışması Türkiye'de yeni yeni uygulanmaya başlanan bir çalışmadır. Uygulamalar genelde büyük işletmeler tarafından yapılmaya çalışılmaktadır. Arçelik A.Ş., Eczacıbaşı Topluluğu v.b. benchmarking çalışması yapan işletmelerdir.

Eczacıbaşı Topluluğu'nda Kıyaslama Uygulamaları

Eczacıbaşı topluluğu 35 kuruluş ve 66 çalışanıyla Türkiye'nin büyük sanayi kuruluşları arasında 50 yılı aşkın zamandır faaliyet göstermektedir.

Eczacıbaşı Topluluğu yaptığı kıyaslama çalışması için pazarlama ve satış işlevlerini seçmiştir. Bu işlevlerin seçilme nedenini ise topluluk şöyle ifade etmektedir:

- Bu işlevler topluluk için kritik öneme sahiptir.
- Bu çalışma topluluğun ilaç, yapı ve tüketim ürünleri grupları arasında bilgi ve deneyimlerin paylaşılmasına imkan vererek katılan tüm kuruluşlara yarar sağlayacak olmasıdır.

Çalışmaya Eczacıbaşı Topluluğu'nda pazarlama ve satış faaliyetlerini yürüten 13 kuruluş katılmıştır ve bu çalışmayı yürütecek bir takım oluşturmuştur. Daha sonra pazarlama ve satış performansı için kritik öneme sahip olan 8 süreç seçilmiştir:

Pazarlama ve Satış Süreçleri

- Yeni ürün geliştirme süreci
- Pazar araştırmaları süreci
- Tanıtım faaliyetleri süreci
- Satış tahminleri süreci
- Satış koşullarını belirleme süreci
- Kanal kampanyaları süreci
- Müşteri-tüketici tatmini süreci
- Siparişten sevkiyata süreç

Kıyaslanacak süreçler seçildikten sonra bir topluluk kuruluşunda varolan süreç akım şemaları oluşturulmuştur. Akım şemaları takıma süreçleri daha iyi kavramak ve etkinlikleri için gerekli faktörleri belirlemek yolunda ışık tutmuştur.

Süreç akım şemalarının incelenmesinin ardından takım tarafından söz konusu süreçlerin etkinliğini ve sonuçlarını objektif olarak kıyaslamaya yönelik sayısal ölçütler geliştirilmiştir. Müşteri/tüketici tatmini süreci için belirlenen ölçütler şöyledir:

Müşteri/Tüketici Tatmini Süreç ve Sonuç Ölçütleri

- Hatalı ürün iadelerinin net satışlara oranı

- Ürün ve hizmet kalitesiyle ilgili şikayet sayıları
- Şikayetten müşterinin yanıtlanmasına kadar geçen süre
- Müşteri/tüketici memnuniyeti testlerinin yapılma sıklığı
- Kazanılan müşteri sayısı/kaybedilen müşteri sayısı

Kıyaslama çalışmasını yürüten takım daha sonra anketler düzenleyerek bunların yanıtlanması ve ölçütlerin hesaplanması üzerinde çalışmıştır. Anket sonuçları raporlanmış ve sonuçlara göre "en iyi örnek" olan kuruluş veya kuruluşlar seçilmiştir. Bu kuruluşlar ziyaret edilerek bilgilerinden yararlanılmış ve en iyi örneğin bu performansı nasıl sağladığı saptanmıştır. Dikkat çekici nitelikteki ortak ya da farklı durum ve uygulamaların üzerinde durulmuş, kuruluşlar arasında belirgin farklılıklar varsa nereden kaynaklandığı irdelenmiştir.

Sonuç olarak bu çalışmanın sonucunu bildirmek üzere kuruluş genel müdürleri, pazarlama ve satış yöneticilerinin katılımı ile bir toplantı düzenlenmiş ve farkların giderilmesi için harekete geçme kararları alınmıştır. Topluluk; kıyaslama yoluyla, ilgili alanlarda daha iyi hale geleceklerini bildirmiştir.

KAYNAKÇA

- [1] Miller, Jelfry G., **Benchmarking-Global Marketing**.
- [2] Camp, Robert, **Benchmarking**, Quality Press, 1989.

- [3] Spendolini, M., **The Benchmarking Handbook**, American Management Association, New York, 1992.
- [4] -----, **Şişecam Eğitim Notları**, Eğitim Müdürlüğü, Hz. Deniz YÜCESOY, Mayıs 96.
- [5] Watson, Gregory H., **The Benchmarking Handbook**, Productivity Press, 1992.
- [6] Nemlioğlu, Samim, **Benchmarking (Kıyaslama)**, Arçelik A.Ş., İstanbul 1995.
- [7] Vaziri, H. Kevin, "Using Competitive Benchmarking to set Goals", **Quality Progress**, 92.
- [8] Deniz, Recep Baki, "Benchmarking", **Pazarlama Dünyası**, Eylül-Ekim 95.
- [9] Eker, Selim, "Kıyaslama Tekniği ve Eczacıbaşı Topluluğunda Kıyaslama Uygulamaları", **5.Ulusal Kalite Kongresi**, Toplam Kalite Yönetimi ve Siyasette Kalite, İstanbul.
- [10] -----, **European Quality, Best Practices for Benchmarking**, 1996.
- [11] Watson, George, **Strategic Benchmarking**, John Wiley and Sons Inc., Canada, 1993.
- [12] Dinçer, Ömer, **Stratejik Yönetim**, İstanbul, 1992.
- [13] -----, **The Benchmarking Toolkit, Delegate Manuel Course, Coaching for Excellence**, "Benchmarking Examples", 1995.

HAZİRAN 2001'de yayınlanacak olan "Öneri" Dergisinin 16. sayısı için makale son teslim tarihi 1 MAYIS 2001. Yukarıda belirtilen tarihe kadar makalelerin, istenilen özelliklere göre Enstitümüze ulaşması gerekmektedir. İstenilen özellikler aşağıda belirtilmiştir.

ÖZELLİKLER

1-İlk sayfada, İngilizce yazılan makalelerde Türkçe, Türkçe yazılan makalelerde İngilizce, Fransızca veya Almanca olarak düzenlenmiş, 50 kelimeyi aşmayacak şekilde özet bulunması gerekmektedir.

2-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
- **Yazar bağlı olduğu bölüm** : 11 punto, sayfa ortası, koyu, italik
- **Özet** : 9 punto, koyu, çift sütun, iki yana dayalı
- **Ana makale** : 10 punto, iki sütun, iki yana dayalı. Makalede giriş, gelişme ve sonuç bölümleri bulunmalıdır.
- **Sütun genişliği** : Çift sütun, genişlik 8,25cm, aralık 0,5 cm
- **Dipnotlar** : 7 punto, makalenin bitiminde. Yararlanılan Kaynaklarda belirtilen kaynaklar dipnotlarda gösterilmeyecek.
- **Yararlanılan Kaynaklar** : 10 punto, makalenin sonunda yer alacaktır.

3-Yukarıdaki özelliklerde yazılar 1 adet printer çıktısı ile birlikte 3 ½ inç'lik PC IBM formatında floppy enstitümüze teslim edilecektir.

4- Yazının e-mail ile ugur.yozgat@marun.edu.tr adresine gönderilmesinde yarar vardır.

5-Yazılar şahsen elden teslim edilecektir.

6-İstenilen özelliklerde olmayan yazılar yayınlanmayacaktır.

7-Birden fazla yazılar yayınlanamaz.