

DOĞRUSAL OLMAYAN PROGRAMLAMADA LAGRANJİYEN AYRIŞIMI

Doç.Dr. Erhan ÖZDEMİR

I.Ü. İşletme Fakültesi
Sayısal Yöntemler Anabilim Dalı

ÖZET

Karmaşık büyük bir sistemin başarılı bir tasarımı için genellikle her birinin kendi amacı ve kısıtları olan çok sayıda daha ufak alt sistemlere ayrıştırılması gerekir. Fakat bir çok alt sistem ve değişken içeren bir bütünlük optimizasyon problemi, her biri bağımsız olarak optimize edilebilecek bağımsız alt problemlere ayrılamayabilir. Bu çalışmada, bir doğrusal olmayan optimizasyon probleminin, tüm sistemin optimum yapılmasını sağlayacak şekilde bağımsız olarak çözülebilen alt problemlere ayrılmasına olanak sağlayan Lagranjiyen ayrışımı incelenmektedir. Hiyerarşik bir ayrıştırma modeli olan Lagranjiyen ayrışımın iki ayrı tekniğini de tanıtağız. Ayrıca örnek problem çözümleri verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Doğrusal Olmayan Programlama, Kuhn-Tucker Koşulları, Dekompozisyon (Ayrışım), Gradient Algoritmaları ve Dualite (İkilik).

LAGRANGIAN DECOMPOSITION IN NONLINEAR PROGRAMMING

ABSTRACT

Successful design of a complex large system usually involves decomposition of the system into a number of smaller subsystems, each with its own goals and constraints. But, an integrated optimization problem involving many subsystems and variables cannot be decomposed into independent subproblems which can be independently optimized. The Lagrangian Decomposition method introduced in this paper do permit decomposition of nonlinear programming problems into subproblems, each of which when solved independently yields the overall system optimum. We consider two different technics of Lagrangian decomposition method which is a hierarchical decomposition model. In addition, some solved example problems are given.

Key Words: Non-linear Programming, Kuhn-Tucker Conditions, Decomposition, Gradient Algorithms and Duality.

GİRİŞ

Doğrusal olmayan optimizasyon teorisindeki bilinen çözüm algoritmaları ve yöntemleri sadece belli özel sınıflara dahil ve özel yapılara sahip Doğrusal Olmayan Programlama problemlerini çözmekte kullanılır. Ancak bu algoritmalar problem boyutunun büyümesi halinde başarısız kalırlar veya etkinliklerini kaybederler[6]. Matematik programlama problemlerinin büyüklüğü kendi özel yapıları yanında kısıtların ve değişkenlerin sayısına bağlıdır. Ayrıca problemin incelenişinin ayrıntı düzeyi değişkenlerin ve kısıtların sayısını

artırır. Büyük-Ölçekli problemlerin optimizasyonuna bilinen çözüm yöntemlerinin uygulanması halinde çoğu zaman güçlüklerle karşılaşılır[1]. Bu nedenle bilinen doğrusal olmayan programlama çözüm yöntemlerini büyük boyutlu problemlerin çözümüne uygulayabilmek için özel tekniklere ve düzenlemelere gerek duyulur. Bu amaçla genellikle dekompozisyon teknikleri uygulanır.

Karmaşık büyük sistemlerin tasarımı yapılırken bu sistemler kendi amaçları ve kısıtları olan daha küçük birkaç alt sisteme ayrılır[5]. Çünkü bir çok sistem aralarında ilişkili alt sistemlerin bir kümesi olarak algılanır. Bu alt sistemlerin

birbirine bağlanması çeşitli şekillerde yapılmaktadır. En fazla kullanılanı ise hiyerarşik seviyelere ayırmaktır. Hiyerarşik seviyelerden birinde bulunan bir birim daha aşağıda bulunan birimleri denetler ya da koordine eder, buna karşılık kendisi de üstünde bulunan birimlerce denetlenir. Herhangi bir seviyede bulunan bir birimin kendisine ait bilgiyi diğer alt birimleri etkilemek amacı ile bu bilgiden nasıl yararlanacağı veya kullanacağı pek çok araştırmaya konu olmuştur. Özellikle, böyle bir düzenlemenin bütün sistemin optimal çözümünü etkileyip etkilemediği, eğer etkiliyorsa kendi amaçlarına göre çalışan tüm birimlerin bütün sistemin amacını nasıl gerçekleştireceği önem arz etmektedir.

Buradaki amaçlarımızdan biri de verilen bir optimizasyon problemini bağımsız alt problemlere indirgemek ve bu alt problemlerin her biri bağımsız olarak çözüldüğünde tüm sistemin optimumunun sağlanmasına olanak sağlayan çok seviyeli sistemleri tanıtmaktır. Bu tanım özel olarak iki seviyeli sistem için yapılacaktır. Seviyeleme işlemi, alt problemlerdeki koordinasyon değişkenleri denilen belli değişkenlerin yada parametrelerin, ikinci-seviyede bir denetleyici tarafından serbestçe değiştirilmesi ile yapılır. İkinci-seviye denetleyicinin görevi koordinasyon değişkenlerini o şekilde seçmektir ki bağımsız birinci-seviye sistemler bütün sistemi optimize edecek şekildeki çözümleri seçmeye zorlansınlar.

Bir statik optimizasyon probleminin indirgenmesi iki aşamada yapılır. Birinci aşamada; amaç fonksiyonu ve kısıtları olan bütünlük problem, ayrı ve bağımsız görevleri olan iki seviyeli (genel olarak çok seviyeli) forma dönüştürülür, ikinci aşamada; çıktıları girdilerin fonksiyonu biçiminde tanımlayarak birinci seviye alt sistemlere parçalanarak birbiri ile etkileşimi olmayan alt problemlere dönüştürülür[3]. Bu yöntemin başarısı elbette esas problemin iki-seviyeli probleme dönüştürülmesi yöntemine bağlıdır. Bu işlem öyle yapılmalıdır ki ortaya çıkan birinci-seviye, ayrı optimize edilen ve aralarında etkileşimi olmayan birden fazla alt problemi içermelidir.

Verilen bir optimizasyon problemini çok

seviyeli bir probleme dönüştürmenin sonsuz sayıda farklı yolları bulunmasına rağmen bunların hepsi aslında iki farklı yaklaşımın birleşimidirler. Bu yaklaşımlara Model-Koordinasyon (veya uygun ayırışım) yöntemi ile Amaç-Koordinasyon (veya dual-uygun) yöntemi denir[2].

Şimdi bu iki yaklaşımı iki-seviyeli basit bir örnek ile Lagranjiyen Ayırışımını kullanarak sırasıyla inceleyelim.

1. LAGRANJİYEN AYRIŞIMI

Optimize edilecek olan doğrusal olmayan programlama problemini aşağıdaki gibi tanımlayalım;

$$\text{Maks}_x \sum_{i=1}^N f_i(\mathbf{x}_i)$$

Kısıtlar

$$\mathbf{g}_i(\mathbf{x}_1, \mathbf{x}_2, \dots, \mathbf{x}_N) \geq 0 \quad i = 1, 2, \dots, N$$

Bu problemde

$$\mathbf{x}_1 \in \mathcal{R}^{n_1}, \mathbf{x}_2 \in \mathcal{R}^{n_2}, \dots, \mathbf{x}_N \in \mathcal{R}^{n_N}$$

$$\mathbf{x} \in \mathcal{R}^{n_1} \times \mathcal{R}^{n_2} \times \dots \times \mathcal{R}^{n_N}$$

ve

\mathbf{g}_i ; $i = 1, 2, \dots, N$. kısıt vektörlerinin boyutu

ise N boyutlu fonksiyon vektörüdür, ayrıca f_i ve \mathbf{g}_i fonksiyonları diferansiyellenebilir reel değerli konveks fonksiyonlardır.

Bu problemin Lagrange formu

$$L(\mathbf{x}, \boldsymbol{\mu}) = \sum_{i=1}^N f_i(\mathbf{x}_i) + \sum_{i=1}^N \boldsymbol{\mu}_i^T \mathbf{g}_i(\mathbf{x}_1, \mathbf{x}_2, \dots, \mathbf{x}_N)$$

veya

$$L(\mathbf{x}, \boldsymbol{\mu}) = \sum_{i=1}^N \left[f_i(\mathbf{x}_i) + \boldsymbol{\mu}_i^T \mathbf{g}_i(\mathbf{x}_1, \mathbf{x}_2, \dots, \mathbf{x}_N) \right] \quad (1)$$

dir.

Problemi iki-seviyeli probleme ayrıştırılabilmek için $L(\mathbf{x}, \boldsymbol{\mu})$ Lagranjiyeninin köşeli parantezi içindeki terimler sadece birinci-seviyedeki i 'inci alt problemin fonksiyonları olacak şekilde bir düzen-

leme yapmak gerekir. Bunun için alt problemler içinde parametreler veya belirli değişkenler olan s_j ile göstereceğimiz, alt problemler arası etkileşimi veya koordinasyonu sağlayan ve koordinasyon değişkenleri adı verilen değişkenleri tanımlamalıyız. Koordinasyon değişkenleri ikinci-seviye problemin kontrolü altındadır. Yani bu seviyede s_j değişkenleri alt problemlerin seçilen çözümleri tüm problemi optimum yapacak şekilde seçilir. Burada x_i , i'inci alt sistemle ilgili vektör ve N'de alt sistem sayısını göstermektedir.

1.1. Model Koordinasyon Yöntemi

Şimdi bir anlık

$$s_j = x_j, \quad j = 1, 2, \dots, N \quad (2)$$

olduğunu varsayalım. Bu etkileşim kısıtını (1) Lagranjiyenine eklersek

$$L(x, \lambda, \mu, s) = \sum_{i=1}^N [f_i(x_i) + \mu_i^T g_i(x_i, s_1, s_2, \dots, s_j, \dots, s_N)_{i \neq j} + \lambda_i^T (x_i - s_i)] \quad (3)$$

formunu elde etmiş oluruz. Burada, eğer $j \neq i$ için

$g_j(x_1, x_2, \dots, x_N)$, x_i 'nin fonksiyonu değil ise $\lambda_i = 0$ 'dir.

(3)'deki Lagranjiyen, i'inci alt sistemle ilgili olmayan değişkenler yerine sabit s_i parametreleri yerleştirilerek alt problemlere ayrıştırılır. Böylece her bir alt problem ile ilgili

$$L_i(x_i, \lambda_i, \mu_i; s_1, s_2, \dots, s_j, \dots, s_N)_{i \neq j} + \lambda_i^T (x_i - s_i) \quad (4)$$

Lagranjiyenleri elde edilir.

Şekil 1'de, bütünleşik sistemin birinci

seviyesindeki alt sistemler arasındaki etkileşimi sağlayan koordinasyon değişkenleri iki alt problem için basit olarak gösterilmektedir.

1.1.a. Birinci Seviye Optimizasyonu:

Herbir $L_i(x_i, \lambda_i, \mu_i; s)$, $i=1, 2, \dots, N$ Lagranjiyen fonksiyonları sabit bir s vektörü için literatürde bilinen yöntemlerden biri ile x_i, λ_i, μ_i, s değişkenlerine göre

$$L_i(s) = \text{Maks } L_i(x_i, \lambda_i, \mu_i; s) \quad (5)$$

fonksiyonları maksimize edilerek çözülür. (5) probleminin çözülmesi ile x_i, λ_i, μ_i değişkenleri s cinsinden bulunur.

1.1.b. İkinci Seviye Optimizasyonu

Şimdi de s parametrelerinin optimal değerlerini seçmek için

$$L(s) = \sum_{i=1}^N L_i(s)$$

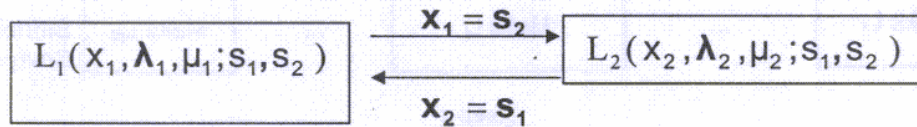
eşitliğinden

$$E(s) = \partial L / \partial s = (\partial g / \partial s)^T \mu - \lambda = 0 \quad (6)$$

gerek koşulunun sağlanması gerekir. (6) eşitliği

$$s^{p+1} = s^p + kE(s^p), \quad k > 0 \quad (7)$$

ardışım denkleminde yerine konularak bu ardışım denklemini kullanan bir gradient algoritması ile $L(s)$ maksimize edilir. Burada $k > 0$ adım boyunu, p adım sayısını göstermektedir. Kullanılan gradient algoritması, En Hızlı Azalış[4] yöntemlerinden biri ile çözülerek yakınsaklık sağ-



Şekil :1

landığında $s^{p+1} \sim s^p$ olur ve (6) koşulu gerçekleşir. Şekil:2'de bu yöntemin kullanılması halinde bilgi transferi basit olarak gösterilmektedir.

Model koordinasyon yönteminin işletilmesi adımları şöyledir.

Adım 1: s_0 başlangıç değerini seç.

Adım 2: Seçilen s_0 için N tane bağımsız birinci-seviye problemlerini çöz.

Adım 3: $L(s)$ değerini arttırmak için s_0 'i değiştir.

Adım 4: $L(s)$ maksimum değerine varıncaya kadar (2) ve (3) adımlarını tekrarla.

Bu yöntem için kullanılan Model Koordinasyon adı, belli sabit etkileşim değişkenleri cinsinden ifade edilen kısıtların, sistemin matematik modeline katılmasından doğmuştur. Bu yöntemin diğer bir adı da Uygun Yöntemdir. Bu ismin kullanım sebebi ise, s parametreleri için alt problemlerin çözümlerinin daima uygun çözümler olmasıdır.

1.2. Amaç Koordinasyon Yöntemi

(3)'deki Lagranjiyeni, alt program Lagranjiyenlerine ayırmanın bir diğer yolu λ parametrelerinin kullanılmasıdır. Bu nedenle bu yöntem, alt problemler arası bütün bağlantıları kesik varsayar ve s_j değerlerine " iç etkileşim " değişkeni denir. Eğer Şekil:3' de görüldüğü gibi iki alt problem arasına bir kesim çizgisi çizilirse bu çizginin her iki tarafındaki s_j 'lerin farklı değerler alabile-

ceği varsayılır. Bu yöntemde

$$s_{ij} = x_j, \quad i, j = 1, 2, \dots, N, i \neq j \quad (8)$$

etkileşim kısıtı olarak kullanılmaktadır ve s_{ij} , i . alt problem içinde x_j 'nin bulunduğunu ifade etmektedir.

Şimdi (8) kısıtı Lagrange çarpanları ile (1) Lagranjiyenlerine eklenir ve s_{ij} değişkenleri yerleştirilirse

$$L(x, \lambda, \mu, s) = \sum_{i=1}^N [f_i(x_i) + \mu_i^T g_i(x_i, s_{i1}, s_{i2}, \dots, s_{iN})_{i \neq j} + \sum_{j=1}^N \lambda_{ij}^T (x_j - s_{ij})]$$

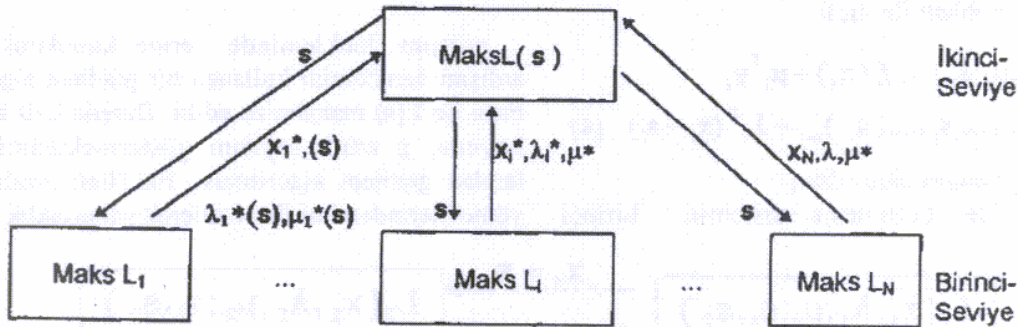
Lagranjiyeni elde edilir. Burada

$g_i(x_1, x_2, \dots, x_N)$, x_j 'nin fonksiyonu değil ise, $\lambda_{ij} = 0$ 'dir.

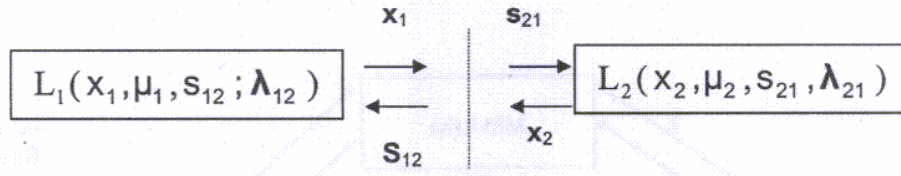
Buna göre alt sistem Lagranjiyenleri de

$$L(x, \lambda, \mu, s) = \sum_{i=1}^N [f_i(x_i) + \mu_i^T g_i(x_i, s_{i1}, s_{i2}, \dots, s_{ij}, \dots, s_{iN})_{i \neq j} + \sum_{j=1}^N \lambda_{ij}^T (x_j - s_{ij})] \quad (9)$$

yapısındadır.



Şekil:2.



Şekil :3 Ayrık Alt Problemler

1.2.a. Birinci-seviye optimizasyonu :

fonksiyonu semer noktasına sahip ise;

(9) eşitliğindeki alt problem Lagranjiyenleri

$$\text{Min } L(\lambda) = \sum_{i=1}^N L_i(\lambda)$$

$$L_i = \text{Maks } L_i(x_i, \mu_i, s_{ij}; \lambda)$$

$$i, j = 1, 2, \dots, N \quad (10)$$

şeklinde sabit λ vektörü için literatürde bilinen yöntemlerden biri ile çözülür. Bu problemlerin çözülmesi ile x_i , μ_i ve s_{ij} değişkenleri parametresi cinsinden bulunur.

1.2.b İkinci-seviye optimizasyonu:

Şimdi de λ parametrelerinin optimal değerini seçmek için

$$L(\lambda) = \sum_{i=1}^N L_i(\lambda)$$

$$E(\lambda) = \partial L / \partial \lambda = x_j - s_{ij} = 0 \quad i, j = 1, 2, \dots, N \quad (11)$$

gerek koşulunun sağlanması gerekir.(11) eşitliği

$$\lambda^{p+1} = \lambda^p + kE(\lambda^p), \quad k < 0 \quad (12)$$

iterasyon denkleminde kullanılarak $L(\lambda)$, herhangi bir gradient algoritması ile minimize edilir. İkinci-seviyenin görevi (8) denklemini sağlanacak şekilde uygun λ vektörlerini seçmektir. Bazen (8) eşitliğine denge koşulu da denilmektedir.

Amaç koordinasyon yönteminde, birinci-seviye problemine orijinal problemle olan ilişkisi nedeni ile primal, ikinci-seviye problemine ise dual adı verilmektedir [7]. Bu nedenle eğer

$$L(\lambda) = \sum_{i=1}^N L_i(\lambda)$$

dir. Böylece amaç koordinasyon yöntemiyle çözüm bir semer noktasının varlığını gerektirir. Yöntemin adımları aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- Adım 1. λ başlangıç değerini seç
- Adım 2. Birinci-seviye alt problemleri çöz
- Adım 3. Dual fonksiyon $L(\lambda)$ 'nin değerini azaltacak şekilde yeni λ vektörleri seç
- Adım 4. $L(\lambda)$, minimum değerini alıncaya kadar 2. ve 3. adımları tekrarla.

Amaç koordinasyon yöntemini kullanan iki seviyeli bir sistemin çözümünde bilgi transferi Şekil:4.'de olduğu gibidir.

Amaç koordinasyon yöntemi çözümünde, birinci seviyedeki her bir bağımsız alt problemin amacı bu alt problemlerin fonksiyonlarına λ koordinasyon değişkenleri sokularak değiştirilir, ikinci seviyenin amacı λ parametresini seçmek olduğundan bağımsız birinci-seviye problemlerin koordinasyonu, bu alt problemlerin amacını değiştirerek yapılır. Bu nedenle de amaç koordinasyon yöntemi adını alır. Dual uygun yöntem denilmesinin nedeni ise; dual problemin değişkeni olan λ öyle seçilir ki primal birinci-seviyedeki alt problemlerin çözümleri uygun olur.

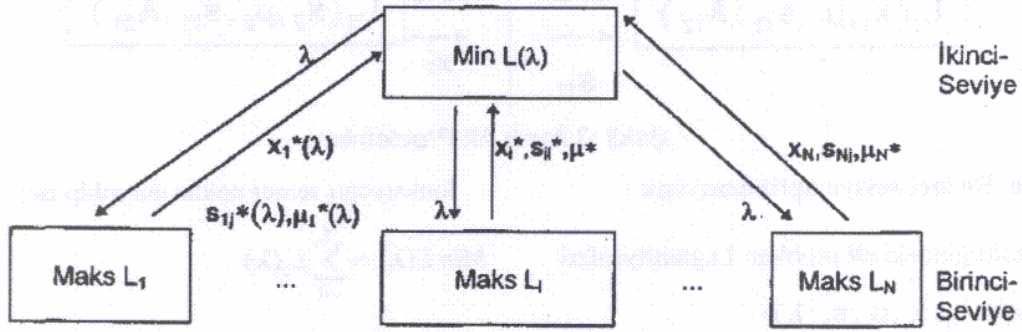
2.ÖRNEKLER:

ÖRNEK 1:

$$\text{Maks } f(x_1, x_2) = 100 - (x_1 - 2)^2 - (x_2 - 2)^2$$

$$x_1 + x_2 = 6$$

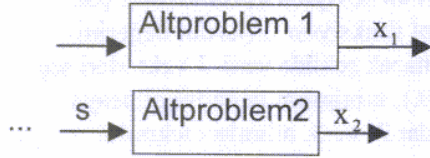
problemini model koordinasyon yöntemi ile çözelim.



Şekil:4.

ÇÖZÜM:

Problemi aşağıdaki gibi iki alt probleme ayıracağız



Eğer $x_1 = s$ etkileşim kısıtını kullanırsak problemin Lagranjiyeni

$$L(x, \mu, \lambda, s) = 100 - (x_1 - 2)^2 - (x_2 - 2)^2 + \lambda(s + x_2 - 6) + \mu(x_1 - s)$$

s bilinen parametresi için alt problem Lagranjiyenleri ise

$$L_1(x_1, \lambda; s) = 100 - (x_1 - 2)^2 + \lambda(x_1 - s)$$

$$L_2(x_2, \mu; s) = -(x_2 - 2)^2 + \mu(s + x_2 - 6)$$

olur.

Birinci-seviye optimizasyonu;

Kuhn-Tucker gerek koşullarını kullanalım.

$$\partial L_1 / \partial x_1 = -2(x_1 - 2) + \lambda = 0$$

$$\partial L_1 / \partial \lambda = x_1 - s = 0$$

$$\partial L_2 / \partial x_2 = -2(x_2 - 2) + \mu = 0$$

$$\partial L_2 / \partial \mu = s + x_2 - 6 = 0$$

Bu eşitliklerin çözülmesi sonucunda

$$x_1(s) = s, \quad x_2(s) = 6 - s, \quad \mu(s) = 2(4 - s), \quad \lambda(s) = 2(s - 2)$$

olarak bulunur.

İkinci-seviye optimizasyonu;

İkinci-seviye için gerek koşul ve gradient algoritması ise;

$$\partial L / \partial s = \mu - \lambda = 12 - 4s = 0 \quad \text{ise} \quad s^* = 3$$

dır. Bu s değeri birinci-seviye çözümlerde yerine konursa

$$x_1^* = 3, \quad x_2^* = 3, \quad \mu^* = 2, \quad \lambda^* = 2$$

olarak bulunur.

Gradient Algoritması ise,

$$s^{p+1} = s^p + k(\mu - \lambda), \quad k > 0$$

dir. Böylece

$$s^{p+1} = s^p + k(12 - 4s^p)$$

veya

$$s^{p+1} = (1 - 4k)s^p + 12k, \quad k > 0$$

için $s^* = 3$ 'e yakınsar. Çünkü, $0 < k < (1/4)$ ve $s^p = 0$ için $s^{p+1} < 3$ kalır. $k > (1/4)$ ve $s^p = 0$ için $s^{p+1} > 3$ olur. Dolayısı ile $s^* = 3$ dır.

Şimdi de İkinci-seviye gradient algoritmasının niçin yakınsadığını gösterelim. Bunun için L_1 ve

L_2 Lagranjiyenlerinin x_1, x_2 'ye göre maksimum olduklarını verilen s sabit değeri ve λ, μ Lagrange çarpanları olmak üzere gösterelim. $\lambda^* = \mu^* = 2$ ve $s^* = 3$ değerleri L_1, L_2 'de yerine konursa

$$L_1(x_1) = 100 - (x_1 - 2)^2 + 2(x_1 - 3)$$

bulunur.

$dL_1/dx_1 = -2(x_1 - 2) + 2$, $d^2L_1/dx_1^2 = -2 < 0$ olduğundan $x_1^* = 3$ değeri L_1 'i maksimum yapar. Benzer şekilde

$$L_2(x_2) = -(x_2 - 2)^2 + 2(x_2 - 3)$$

bulunur,

$$dL_2/dx_2 = -2(x_2 - 2) + 2, d^2L_2/dx_2^2 = -2 < 0$$

olduğundan $x_2^* = 3$ değeri L_2 'i maksimum yapar. Böylece yakınsaklık koşulları sağlanmış olur.

Aynı şekilde, L_1, L_2 ; s cinsinden ifade edilerek $s^* = 3$ için maksimum oldukları gösterilebilir.

ÖRNEK 2:

Örnek:1.'de verilen problemi $x_1 = s$ ve λ parametresi altında amaç koordinasyon yöntemi ile çözelim. Bu halde alt problem Lagranjiyenleri

$$L_1(x_1) = 100 - (x_1 - 2)^2 + \lambda x_1$$

$$L_2(x_2) = -(x_2 - 2)^2 + \mu(s + x_2 - 6) - \lambda s$$

Birinci-seviye optimizasyonu;

Kuhn-Tucker gerek koşullarını kullanalım.

$$\partial L_1 / \partial x_1 = -2(x_1 - 2) + \lambda = 0$$

$$\partial L_2 / \partial x_2 = -2(x_2 - 2) + \mu = 0$$

$$\partial L_2 / \partial s = \mu - \lambda = 0$$

$$\partial L_2 / \partial \mu = s + x_2 - 6 = 0$$

Bu eşitliklerin çözülmesi sonucunda

$$x_1(\lambda) = (\lambda/2) + 2, \quad x_2(\lambda) = (\lambda/2) + 2, \\ \mu(\lambda) = \lambda, \quad s(\lambda) = 4 - (\lambda/2)$$

bulunur.

İkinci-seviye optimizasyonu;

Bunun için gerek koşul ve gradient algoritması

ise;

$$E(\lambda) = \theta L / \theta \lambda = x_1 - s = (\lambda/2) + 2 - 4 \\ + (\lambda/2) = 0 \text{ ise } \lambda = 2$$

dir. Bu değer birinci-seviye çözümlerde yerine konursa

$$x_1^* = 3, \quad x_2^* = 3, \quad \mu^* = 2 \text{ ve } s^* = 3 \text{ bulunur.}$$

Gradient algoritması ise

$$\lambda^{p+1} = \lambda^p + k(x_1 - s) = \lambda^p + k(\lambda - 2) = (1+k)\lambda^p - 2k \quad k < 0$$

için $\lambda^* = 2$ ye yakınsar. Çünkü, $-1 < k < 0$ ve $\lambda^p = 0$ için $\lambda^{p+1} < 2$ kalır. $k < -1$ ve $\lambda^p = 0$ için de $\lambda^{p+1} > 2$ olur. Dolayısıyla $\lambda^* = 2$ dir.

Şimdi de ikinci-seviye algoritmasının niçin yakınsadığını gösterelim. Bunun için her iki Lagranjiyenin verilen λ değerleri için x_1, x_2 ve s 'ye göre yerel maksimuma sahip olduklarını göstermeliyiz.

$$L_1(x_1) = 100 - (x_1 - 2)^2 + 2x_1$$

$$\partial L_1 / \partial x_1 = -2(x_1 - 2) + 2,$$

$$\partial^2 L_1 / \partial x_1^2 = -2 < 0$$

dir. Dolayısıyla L_1, x_1 'e göre maksimuma sahiptir.

$$L_2(x_2, s, \mu) = -(x_2 - 2)^2 + \mu(s + x_2 - 6) - 2s$$

$$\partial L_2 / \partial x_2 = -2(x_2 - 2) + \mu$$

$$\partial L_2 / \partial s = \mu - 2$$

$$\partial^2 L_2 / \partial x_2^2 = -2$$

$$\partial^2 L_2 / \partial s^2 = 0$$

Kısıtlı Hessian matris uygulanırsa

$$H^B = \begin{vmatrix} 0 & 1 & 1 \\ 1 & -2 & 0 \\ 1 & 0 & 0 \end{vmatrix} = 2 > 0$$

olduğundan L_2 ; x_2 ve s 'e göre maksimuma sahiptir.

Amaç koordinasyon yönteminin seviye problemlerinin, birbirinin duali olduklarını gösterelim. Bunun için λ^* 'ın $L(\lambda)$ fonksiyonunu minimum yaptığını ve (x^*, λ^*) noktasının bir semer noktası olduğunu göstermeliyiz.

Birinci seviyede bulduğumuz x_1, x_2, μ, s değişkenlerini orijinal problemin Lagranjyeninde yerine koyarsak

$$L(\lambda) = 100 - 2(\lambda/2)^2 + \lambda(\lambda - 2)$$

elde edilir. Bu tek değişkenli fonksiyonun birinci ve ikinci mertebeden türevleri alınır

$$\partial L / \partial \lambda = \lambda - 2 \quad \text{ve} \quad \partial^2 L / \partial \lambda^2 = 1 > 0$$

olduğundan, $\lambda=2$ bu fonksiyonu minimize eder. Dolayısıyla $(x_1, x_2 ; \lambda) = (3, 3; 2)$ bir semer noktasıdır.

3. EKONOMİK YORUM

(9) ile verilen Lagranjyen'in dual uygun ayrışımı .birinci ve ikinci-seviye problemlerin dual davranışlarından ötürü çok ilginç ekonomik yoruma sahiptir.

Bir tam rekabet piyasası durumunu göz önüne alalım. i . alt sistem bu piyasanın bir sektörünü gösterebilir ve

$f_i(x_i)$: Üretim maliyetini (negatif) de içeren x_i mamul miktarının üretilmesiyle kazanılan "net kar",

$$P_i = \sum_{j=1}^N \lambda_{ji} : x_i$$

malının birim satış fiyatı,

λ_{ij} : Piyasanın j . sektöründen alınan s_{ij} ham maddenin her bir birimi için ödenen alış fiyatı olsun. Bu takdirde,

$$L_i = f_i + P_i^T x_i - \sum_{j=1}^N \lambda_{ij}^T s_{ij}$$

ifadesi, bütün bu alım-satım işlemleri sonucu, P_i , λ_{ij} fiyatları geçerli olmak üzere i . sektör tarafından kazanılan net karı göstermektedir. Eğer kaynak kısıtları varsa (9) denklemindeki

$$(\mu_i)^T g_i(x_i, s_{i1}, \dots, s_{ij}, \dots, s_{iN})_{i \neq j} = 0$$

terimi de genelliği bozmadan L_i eşitliğine eklenmelidir.

Bu tanımlardan sonra, i . sektörün yöneticisinin işi, x_i üretim seviyelerini seçerek verilen λ_{ij} , P_i fiyatlarında L_i maksimum karını sağlamaktır. Fiyatların bir merkezi büro tarafından konulduğu varsayılırsa, bu büronun görevi arz talep'e eşit oluncaya kadar fiyatları ayarlamak olmalıdır. Böylece eğer

$$E_i(\lambda_{ij}) = s_{ij} - x_i \quad j = 1, 2, \dots, N \quad (13)$$

ifadesi i malı için aşırı talep fonksiyonunu gösteriyorsa merkezi büro λ_{ij} fiyatlarını s_{ij} miktarı, x_i arzına eşit oluncaya kadar ayarlayacaktır. Bu noktada $j=1, 2, \dots, N$ için $E_i(\lambda_{ij}) = 0$ olur ve fiyatlar dalgalanmaya bırakılmış olacaktır. Halbuki (12) denklemine göre

$$d \lambda_{ij} = k E_i(\lambda_{ij}), \quad k > 0, \quad j = 1, 2, \dots, N$$

eşitliğinde $E_i(\lambda_{ij}) = 0$ olduğu zaman fiyatlar dalgalanmaz ve ikinci-seviye algoritması yakınsar. Diğer taraftan talep, arzı geçtiği zaman $E_i > 0$ olur ve fiyatlar artar. Benzer şekilde arz, talep'i geçtiğinde ise $E_i < 0$ ve fiyatlar düşer.

Bu ekonomik yorumun daha anlamlı olması için aslında $x_i = s_{ij}$, $j=1, 2, \dots, N$ etkileşim kısıtı yerine

$$x_i = \sum_{j=1}^N s_{ij}$$

yazmamız gerekirdi. Bu takdirde (13) denklemi de

$$E_i(\lambda_i) = \sum_{j=1}^N s_{ij} - x_i$$

olacak ve yukarıdaki yorum da değişmeyecektir.

4. SONUÇ

Bu çalışmada bir doğrusal olmayan programlama problemini çözmek için türetilmiş iki ayrışım tekniğini inceledik. Optimizasyon probleminin ayrışımı, ilk önce bu bütünlük problemi ayrı görevleri olan iki seviyeye ayırmakla başlar. Sonra da birinci-seviyedeki problemi de birbiri ile etkileşimi olmayacak şekilde alt problemlere parçalayarak bütünlük probleminin ayrışımı şekillendirilir. Bu amaçla, eğer hem kısıtlar hem de amaç fonksiyonu ayrı ayrı toplanabilir şekilde ifade edilebilirse arzu edilen formülasyona erişilmiştir diyebiliriz. Burada önemli bir genelleme yaparsak; birinci-seviye problem, orijinal problemdeki belli değişkenleri sabit varsayarak oluşturulur. İkinci seviyeye de bu sabitleştirilen koordinasyon değişkenlerini belirlemek görevi verilir. Bütünlük bir sistemi alt problemlere ayırmanın genel bir yolu yoktur. Ayrışım işlemi genellikle, sistemin alt sistemlerinin davranışına ve diğer alt sistemlerle olan ilişkilerine bağlıdır. Buna rağmen her alt sistemi bir alt probleme karşı getirerek bütünlük sisteminin $x = (x_1, x_2, \dots, x_n)$ değişken vektörünün her bir alt vektörünü bir alt probleme atamak ve kendisine ait olmayan değişkeni de sabitleyerek etkileşim değişkeni olarak kullanmak alt problemlere ayırmanın pratik yollarından biridir.

Sistemin çözümü ardışıklı bir işleme dayalıdır. Yani, ikinci-seviye, etkileşim değişkenleri için optimal varsaydığı bir değer tahmin eder ve bunu birinci-seviye alt problemlere aktarır. Alt problemler de bağımsız olarak kendi serbest değişkenlerinin optimal değerlerini bularak bunları tekrar ikinci-seviye'ye aktarır. İkinci-seviye de sistemin amacını iyileştirecek şekilde tekrar tahminde bulunarak bunu birinci-seviye'ye aktarır ve bu işlem karar verici için en iyi kabul edilen bir değere doğru yaklaştırılır. Bu nedenle koordinasyon değişkenlerinin tanım bölgesi birinci-seviye alt problemleri uygun çözüm verecek şekilde sınırlandırılmalıdır. Aksi takdirde sistemin

çözümü uygun bir çözümle sonuçlanmayabilir. Bu durum amaç koordinasyon yöntemi için önemli sakıncalardan birisidir. Çünkü optimal olmayan bir dual değişken için bulunan ara orijinal değişken değerleri genellikle uygun çözüm vermeyecektir. Bu yüzden de algoritmik çözüm uzayacaktır. Bu yöntemde ara çözümler yaklaşık çözümler değil optimal çözümlerdir, dolayısıyla semer noktasının varlığı gerekir. Halbuki model koordinasyon yöntemi kullanıldığında bütün ara çözümler uygun çözümlerdir. Böylece tatmin edici uygun bir çözüme rastlandığında tüm sistem optimum olmasa bile ardışım işlemi durdurulabilir.

KAYNAKÇA

KALLIAUER, A., 1983, "An Algorithm for Hierarchical Optimization of Large-Scale Problems with Nested Structure", *Mathematical Programming*, Vol25, s:25-45.

KIRSCH, U., 1981, *Optimum Structural Design*, McGraw-Hill Book Co., s:200-215.

LASDON, L. S., 1970, *Optimization Theory for Large Systems*, Macmillan Publishing Co., Inc., s:440-455.

MERRIAM III, C. W., 1978, *Fortran Computer Programs*, Lexington Books .D.C.Heath and Co., s:9-25.

SCHOEFFLER, J. D., 1971, *Static Multilevel Systems*, in D.A.Wisner(ed.), *Optimization Methods for Large-Scale Systems*, McGraw-Hill Book Co., s:1-46

WISMER, A. D. and CHATTERGY. R., 1978, *Introduction to Nonlinear Optimization*", North-Holland, s:325-350.

GEOFFRION, A.M., 1971, *Large-Scale Linear and Nonlinear Programming*, in D.A.Wisner(ed.), *Optimization Methods for Large-Scale Systems*, McGraw-Hill Book Co., s:47-74

TURİZM SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERDE DÖVİZ RİSKİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Yard.Doç.Dr. Ahmet KÖSE

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

Yard.Doç.Dr. Murat KIYILAR

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

ÖZET

Turizm firmaları faaliyetlerini genellikle yabancı paralarla gerçekleştirirler. Bu olgu söz konusu işletmelerin döviz kuru riskine maruz kalmalarına neden olur. Döviz kurundaki dalgalanma diğer finansal enstrümanların ve malların fiyatındaki dalgalanmalardan daha fazladır. Döviz kurundaki bu dalgalanma turizm işletmeleri için önemli bir risk unsurudur. Bu risk unsuru risk yönetim araçlarıyla yönetilmeli ve elimine edilmelidir. Türk turizm işletmelerinin bu risk unsurunun farkında olup, olmadıkları ve döviz riskini ne şekilde yönettikleri cevabı henüz verilmemiş bir sorudur. Bu çalışmanın amacı Türk turizm işletmelerinin döviz riskine ilişkin görüşlerini ve döviz riski yönetim uygulamalarını belirlemektir. Bu çalışmada kullanılan model tanımlayıcı nitelikte bir araştırma olup, çalışmanın amacı mevcut durumu ortaya koymaktır. Araştırmanın verileri çalışmanın amacına uygun olarak geliştirilen anket formu Türk turizm firmalarına uygulanarak elde edilmiş ve veriler frekans analizlerine tabi tutulmuştur.

Anahtar sözcükler: Döviz Riski, Türev Ürünler, Turizm Sektörü

CURRENCY RISK MANAGEMENT PRACTICES OF THE TURKISH TOURISM FIRMS

ABSTRACT

Tourism firms deal with foreign currencies in their operations and this causes foreign exchange exposure for those firms. Market price of foreign currency is more volatile than the market price of other financial instruments and goods. Because of that the volatility on the market price of foreign currency is an important risk factor for tourism firms. That risk factor must be managed and eliminated by the risk management instruments. Whether or not the Turkish tourism firms perceive that risk, and if they perceive how they manage that risk is an unknown question. The objective of the study is to determine the risk perception and management of the Turkish tourism firms. The model employed for this research is definitive, the aim being to define an existing situation. Data was obtained from the firms operated in Turkish tourism sector by a questionnaire prepared with the objective of the study. Statistical analyses employed to investigate risk perception and management of the Turkish tourism firms.

Key words: Currency Risk, Derivative Instruments, Tourism Sector

GİRİŞ

Finansal kararların en önemli unsurlarından biri de "risk" dir. Finansal risk fiyatlardaki değişim nedeniyle varlık ya da yükümlülüklerin değerlerinin değişmesi olgusudur. Ürün ve hizmet fiyatları, döviz kurları ve faiz oranlarındaki dal-

galanmalar en temel finansal risk unsurlarını oluşturmaktadır. Son yıllarda ürün ve hizmet fiyatlarının, döviz kurlarının ve faiz oranlarının belirsiz bir hal alması ve buna bağlı olarak finansal riskin artması, işletmelerin faaliyetlerinde riske maruz kalma olasılığını artırmış ve buna bağlı olarak finansal kararlarda risk faktörünün

önemi giderek artarken, finansal riskin yönetimi olgusu da ön plana çıkmıştır. Fiyatlardaki dalgalanmanın varlık ve yükümlülüklerin değeri üzerindeki olumsuz etkilerini önlemek amacıyla alınan önlemler "risk yönetimi" olarak bilinir. Finansal risklerin yönetilmesiyle ilgili pek çok uygulama söz konusudur. Bu yöntemler geleneksel yöntemlerden çağdaş yöntemlere doğru uzanan geniş bir yelpaze oluşturmaktadırlar.

Özellikle döviz riski işletmelerin maruz kaldıkları finansal riskler arasında en sık karşılaşılanıdır. Sabit kur sisteminin terk edilmesiyle birlikte döviz kurlarındaki dalgalanmanın boyutlarının artması özellikle uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeleri güç durumda bırakmıştır. Bu işletmeler, ulusal paranın değerinde yabancı paralar karşısındaki önceden öngörülemeyen dalgalanmalar nedeniyle uluslararası ödemelerinde, kredi ilişkilerinde, borç ve alacak ilişkilerinde finansal zararlarla karşı karşıya kalmışlardır. İşletmelerin kur risklerinden korunma istekleri kurlarda öngördükleri değişimlere ve yürüttükleri ticari faaliyetlerin niteliğine bağlıdır. Örneğin, kurlardaki değişim yönü önceden kesinlikle belirli ise, riskten korunmak için herhangi bir işlem yapmaya gerek duyulmayabilir. Ancak belirsizliğin, dolayısıyla riskin yüksek olduğu dönemlerde güven sağlayıcı bu işlemlere talep de artar. Ayrıca çeşitli yabancı piyasalar ile ticari ilişkide bulunan işletmeler de farklı dövizlerle finansal pozisyonlarını çeşitlendirmiş olduklarından güven sağlayıcı işlemler yapma yoluna gitmeyebilirler. Bunun yanında işletmelerin döviz riskinden korunma amacıyla başvuracağı yöntemler işletmenin büyüklüğü, kurumsal bir yapıya sahip olup olmadığı ve risk yönetimi konusunda çağdaş yöntemleri kullanma bilgi ve becerisine sahip olup olmadığı gibi faktörlere de bağlıdır.

Yakın geçmişe kadar kapalı bir ekonomi ve enflasyonist koşullarda büyüme, ülkemiz işletmelerinin kararlarında finansal riski ve risk yöne-

timini göz ardı etmelerine neden olmuştur. Ancak ekonomideki liberalleşmeyle birlikte yaşanan dış açık serbest bir ekonomik ortamda ürün ve hizmet fiyatlarının, döviz kurunun ve faiz oranlarının belirsiz bir hal alması sonucunda finansal risk artmış, bu nedenle işletmelerin finansal riski göz ardı etmeleri söz konusu olmaktan çıkmış ve ülkemiz işletmeleri açısından da finansal risk ve risk yönetimi önemli bir faktör haline gelmiştir. Bu gelişmeler yaşanırken ülkemiz işletmelerinin finansal risk algılamaları ve risk yönetimine ilişkin uygulamaları konusundaki bilgi ve veri ihtiyacının önemi de giderek artmıştır.

Bu dönemde tüm işletmelerimiz gibi turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin de faaliyetlerinde finansal riske maruz kalma olasılığı artmıştır. Ancak, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler özellikle faaliyetleri gereği döviz kurundaki değişimlere karşı görece olarak daha duyarlıdırlar. Zira turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin ciroları daha çok yabancı paralar üzerinden olup yine aynı şekilde söz konusu işletmeler yabancı paralar üzerinden alacak ve borçlara sahiptirler. Aynı zamanda uluslararası entegrasyonu yüksek olan bu işletmeler genellikle çok fazla kurumsallaşmamış ve ticari geçmişi fazla uzun olmayan işletmelerdir. Bu nedenle söz konusu işletmelerin döviz riski yönetim uygulamaları konusundaki beklentiler farklıdır. Döviz riskine son derece açık oldukları için söz konusu işletmelerde, diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere kıyasla döviz riski yönetiminin son derece önemli olması beklenir. Aynı zamanda uluslararası entegrasyonun yüksek olması nedeniyle, uluslararası finansal piyasalara erişim ve işlem kolaylığına sahip olmaları ve bu nedenle maruz oldukları finansal riskin yönetilmesinde türev ürünler gibi uluslararası çağdaş finansal ürünleri kullanmaları beklenirken; diğer yandan kurumsallaşmamış ve ticari geçmişi fazla olmayan işletmeler oldukları için bu işletmelerin finansal risk yönetiminde, daha ziyade

geleneksel yöntemleri kullanmaları beklenir. Bu nedenle bu çalışmada, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde döviz riskinin öneminin, döviz riskinin yönetiminde kullanılan yöntemlerin ve bu yöntemlerin kullanılma ve kullanılmama sebeplerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

1. ÇALIŞMANIN AMACI

Günümüz serbest piyasa ekonomisi koşullarında faaliyet gösteren işletmeler için riske maruz olmak ve maruz olunan bu riskleri de etkin bir şekilde yönetmek kaçınılmazdır. Son yıllarda önemi giderek artan turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerimiz de önemli ölçüde döviz riskine maruz kalmaktadırlar. Bu bağlamda çalışmamızda, turizm sektörüne yol göstermek açısından, bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin maruz kaldığı döviz riskinin yönetilmesi sürecine ilişkin mevcut durum ve sorunların belirlenmesi ve çözüm önerilerinin tartışılması amaçlanmıştır. Gelişmiş ülkeler ve ülkemiz işletmelerinin döviz riski yönetimi konusundaki uygulamalarını ortaya koymaya çalışan araştırmalar mevcut olmasına karşın (Bkz. Berkman, H. ve Bradbury M, 1996; Phillips, A, 1995; Bodnar, G. ve diğerleri, 1996; Karamustafa, O. 1995; Doğan, Z, 2000) özellikle ülkemiz turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin döviz riski yönetimi uygulamalarına ilişkin pek fazla çalışma mevcut değildir. Bu nedenle araştırma bulgularının ülkemiz turizm sektöründeki risk yönetim uygulamaları ve bu sorunların belirlenmesi konusunda önemli katkılar sağlaması beklenmektedir.

Bu amaç doğrultusunda, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde döviz riski yönetimine yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Bu anket çalışması, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin maruz kaldıkları risklerin yönetilmesi sürecinde risk yönetim uygulamalarının ve özellikle finansal türev ürünlerin kul-

lanımına ilişkin mevcut durum ve sorunların belirlenmesi ve çözüm önerilerinin sunulmasında önemli katkılar sağlayacaktır.

2. ÇALIŞMANIN KAPSAM VE KISITLARI

Çalışmanın kapsamı Türkiye Turizm Yatırımcıları Derneği (TYD) üyesi işletmelerle sınırlıdır. TYD, 1988 yılında başlıca turizm yatırımcıları tarafından kurulan ve turizm sektöründe yatırım yapan kişi ve kuruluşların oluşturduğu bir meslek örgütüdür. Turizm yatırımlarını ülke turizminin gelişmesinde önemli bir güç olarak gören ve bu bağlamda turizmin gelişiminde ve yönlendirilmesinde önemli rol üstlenen TYD, konaklamadan yat limanına, turist taşımacılığında Avrupa'daki Türk tur operatörlerine, alışveriş ve eğlence merkezinden golf kulüplerine kadar turizmin ana dallarındaki başlıca yatırımcı ve işletmecileri bünyesinde toplamış ve özel sektörün turizmde yaptığı toplam yatırımın 2/3'ünün karşılığı olan 17 milyar dolarlık yatırım portföyüne sahip bir örgüt konumdadır. Bu gerekçelere dayanarak, araştırma kapsamının TYD üyesi işletmelerle sınırlı tutulması yeterli görülmüştür.

3. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Türk turizm sektöründeki işletmelerin faaliyetlerinin döviz riskinden etkilenip etkilenmediğinin ve döviz riskinin yönetilmesi amacıyla turizm işletmelerinin uyguladığı yöntemlerin belirlenmesi için TYD üyesi işletmeler üzerinden bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalışmanın yürütülmesinde kullanılan anket formu finansal risk yönetimi konusundaki literatürden ve turizm sektöründe faaliyet gösteren 2 işletmenin yöneticisi ve TYD başkanıyla yapılan görüşmelerden yararlanılarak geliştirilmiştir. Söz konusu araştırma anketi TYD üyesi 119 adet işlet-

meye posta yoluyla gönderilmiştir. Anketlerin uygulanması sırasında işletmenin unvanının ve anket formunu dolduran kişinin isminin belirtilmemesi ve düşünceleri yansız olarak ifade etmeleri belirtilmiştir. Gönderilen anket formlarından 22 adedi cevaplandırılarak geri gönderilmiştir. Anketlerin cevaplanma oranı %18,49 dur. Söz konusu araştırma anketleri hedef kitleye Kasım 2002 tarihinde postalanmıştır. Yaklaşık olarak iki aylık bir cevap bekleme süresinin ardından, araştırmanın elde edilen ham verileri analize hazır hale getirilmiştir. Tanımlayıcı nitelikteki bu çalışmada analiz yöntemi olarak frekans ve yüzde dağılımları kullanılmış olup, sonuçlardan hareketle çapraz tablolardan da yararlanılmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

A. Genel Bilgiler

İşletmelerin kurumsallık düzeyi finansal risk-

lerin yönetimi üzerinde rol oynamaktadır. Kurumsal firmalar, finansal risklerin yönetiminde çağdaş yöntemlerin kullanımına daha yatkındırlar. Bu bağlamda turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kurumsallıklarının bir göstergesi olarak işletmelerin ortaklık yapılarına bakılmıştır. Araştırmaya dahil olan şirketlerin tümü "Anonim Şirket" statüsüne sahiptir ve bunların büyük bir çoğunluğu tamamen yerli ortaklıktır (%77,3). Yabancı ortağı olanların oranı ise %22,7'dir. Çalışmaya dahil işletmelerin yaklaşık %41'i işletmenin sahibi, %54,5'i ise hem sahibi hem de işletmecisi konumundadır. Şirketlerin sadece %4,5'lik kısmı ise sadece işletmecisi konumundadır (Tablo 1).

Aynı şekilde işletmelerin ticari birikimleri de finansal risklerin yönetimi üzerinde rol oynamaktadır. Ticari geçmişi uzun olan ve buna bağlı olarak birikim sahibi firmalar finansal risklerin yönetiminde çağdaş yöntemlerin kullanımına daha yatkın olmaları beklenir. Bu anlamda turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin ticari

TABLO 1: Ortaklık Yapısı ve Sahiplik Durumu

ORTAKLIK YAPISI	FREKANS	SAHİPLİK	FREKANS	%
Tamamen Yerli Ortaklık	17	Sahibi	7	41,20
		İşletmecisi	1	5,90
		Hem Sahip/ Hem İşletmecisi	9	52,90
		Toplam	17	100,00
		Kısmen Yerli Kısmen Yabancı Ortaklık	5	Sahibi
		İşletmecisi	0	0,00
		Hem Sahip/ Hem İşletmecisi	3	60,00
		Toplam	5	100,00
TOPLAM	22		22	

TABLO 2: Ortaklık Yapısı ve Kuruluş Yılı

ORTAKLIK YAPISI	FREKANS	KURULUŞ YILI	FREKANS	%
Tamamen Yerli Ortaklık	17	1985 Öncesi	2	11,80
		1985 Sonrası	15	88,20
		Toplam	17	100,00
Kısmen Yerli Kısmen Yabancı Ortaklık	5	1985 Öncesi	1	20,00
		1985 Sonrası	4	80,00
		Toplam	5	100,00
TOPLAM	22			

birikimlerinin bir göstergesi olarak işletmelerin faaliyet sürelerine bakılmıştır. Araştırmamız kapsamındaki şirketlerin büyük bir çoğunluğu 1985 yılından sonra kurulmuşlardır (% 86,4). Bu dönem, Türkiye’de dışa açılmanın ve aynı zamanda da turizm yatırımlarının en yoğun olduğu dönemlere rastlamaktadır. Söz konusu dönemlerde yabancı sermayenin ciddi ölçüde ülkemize gelmeye başladığı da söylenebilir. Turizm yatırımlarında yabancılarla yapılan ortaklıkların 1985 sonrası ciddi bir ivme kazandığı ve araştırma kapsamındaki yabancı ortaklıklı şirketlerin %80’inin söz konusu 1985 yılından sonra faaliyete geçtikleri görülmektedir (Tablo 2).

Kurumsal bir işletmenin işletme fonksiyonlarının, bu fonksiyonlardan sorumlu bölümler tarafından yürütülmesi söz konusudur. Böylece

faaliyetlerde uzmanlıktan yararlanma ve etkinlik elde edilir. Finans fonksiyonunun finans bölümü tarafından yürütülmesi durumunda, finansal risklerin yönetiminde daha çağdaş yöntemlerin kullanılması beklenecektir. Bu nedenle turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin finans fonksiyonlarını yürüten finans bölümlerinin olup olmadığına bakılmıştır. Çalışmaya dahil işletmelerin %86,4’ünde finansal operasyonların yürütüldüğü ayrı bir finans bölümü varken, %13,6’sında ise bu faaliyetler diğer bölümler tarafından gerçekleştirilmektedir (Tablo 3).

Finansal risklerin yönetiminde çağdaş yöntemlerden yararlanmak için özellikle karar alıcıların bu yöntemlerden yararlanma konusunda bilgi sahibi olmaları gerekir. Bu konuda yeterli bilgi birikimine sahip karar alıcıların, bu yöntemleri

TABLO 3 : Finans Bölümü

FİNANS BÖLÜMÜ	Frekans	%
Var	19	86,4
Yok	3	13,6
TOPLAM	22	100

TABLO 4 : Finansal Karar Alma Durumundaki Yöneticinin Eğitim Düzeyi

YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DÜZEYİ	Frekans	%
Üniversite Öncesi	4	18,18
Üniversite	11	50,00
Üniversite Sonrası	7	31,82
TOPLAM	22	100,00

kullanmaya daha yatkın olmaları beklenir. Özellikle eğitim düzeyi söz konusu yöntemlerin kullanımı hakkında en önemli belirleyici unsurdur. Bu nedenle turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde karar alma durumunda olan yöneticilerin eğitim durumlarına bakılmıştır. Çalışmaya dahil işletmelerde finansal karar alma durumundaki yöneticilerin büyük bir bölümü üniversite mezunu durumundadır. Bu %81,82'lik bir dilimi kapsamaktadır. Yöneticilerin %18,18'lik kısmı ise üniversite mezunu değildir (Tablo 4).

Özellikle uzmanlık gerektiren konularda işletmelerin profesyonel danışmanlık hizmetlerinden yararlanması sıkça görülen bir uygulamadır. Finansal risklerin yönetilmesi de son derece uzmanlık gerektiren bir konudur. Bu nedenle

işletmelerin profesyonel danışmanlık hizmetinden yararlanmaları durumunda, maruz oldukları finansal risklerin yönetiminde çağdaş tekniklerden yararlanmaları beklenir. Bu amaçla turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin profesyonel danışmanlık hizmetlerinden yararlanıp yararlanmadıklarına bakılmıştır. Çalışma kapsamındaki şirketlerin % 59'u profesyonel danışmanlık hizmetlerinden yararlanmıyorken, % 41'lik kısmı ise profesyonel danışmanlık hizmetinden yararlanmaktadır (Tablo 5).

Özellikle dikkati çeken bir husus da, danışmanlık hizmeti almayan firmaların yöneticilerinin büyük bir bölümünün (% 92,30) üniversite ve üstü eğitim seviyelerine sahip olduğudur. Üniversite mezunu olanların danışmanlık hizmetinden

TABLO 5 : Profesyonel Danışmanlık Hizmeti

DANIŞMANLIK HİZMETİNDEN YARARLANMA	Frekans	%
Evet	9	40,9
Hayır	13	59,1
TOPLAM	22	100

TABLO 6 : Profesyonel Danışmanlık Hizmeti Ve Eğitim Düzeyi İlişkisi

YÖNETİCİNİN EĞİTİM DÜZEYİ	DANIŞMANLIK HİZMETİ			
	ALİYOR	%	ALMIYOR	%
Lise	2	22,22	0	00,00
Ön Lisans	1	11,11	1	7,70
Lisans	5	55,56	6	46,15
Yüksek Lisans	1	11,11	6	46,15
TOPLAM	9	100,00	13	100,00

tine gerek duymuyor olmaları ve özellikle üniversite eğitimi almamış olan yöneticilerin tümünün danışmanlık hizmetinden faydalandıkları da dikkati çeken bir diğer husustur (Tablo 6).

B. Kur Riskinin Turizm İşletmelerinin Faaliyetleri Üzerindeki Etkileri

Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler özellikle faaliyetleri gereği döviz kurundaki değişimlere karşı görece olarak daha duyarlıdır. Zira turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin ciroları daha çok yabancı paralar üzerinden olup yine aynı şekilde söz konusu işletmeler yabancı paralar üzerinden alacak ve borçlara sahiptirler. Bu nedenle ülkemiz turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin faaliyetlerinin de döviz riskine maruz olması beklenir. Bu

amaçla döviz riskinin ülkemiz turizm sektörü işletmelerinin faaliyetleri üzerindeki etkisine bakılmıştır. Döviz kurlarındaki değişimlerin turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin faaliyetleri üzerinde etkili olup olmadığını belirlemek amacıyla sorulan soruya, araştırmaya dahil şirketlerin %91'i etkili olduğunu ve %9'u ise etkili olmadığını belirtmişlerdir (Tablo 7). Bu sonuç, söz konusu işletmelerin döviz riski olgusunun farkında olduklarını göstermektedir.

C. Döviz Riski Yönetim Uygulamaları

Bir sonraki aşamada işletmelerin maruz oldukları döviz riskini yönetmek amacıyla başvurdukları uygulama/uygulamaların neler olduğunun belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu amaçla sorulan soruya alınan yanıtlar arasında en sık gözlenen

TABLO 7: Döviz Kurlarındaki Değişimlerin İşletmelerin Faaliyetleri Üzerindeki Etkisi

DÖVİZ KURU DEĞİŞİMLERİ FAALİYET ÜZERİNDE ETKİLİ Mİ?	Frekans	%
Evet	20	91
Hayır	2	9
TOPLAM	22	100

TABLO 8 : Döviz Riski Yönetim Uygulamaları

UYGULAMALAR	Frekans	%
Ticari Faaliyetlerimizde Yerel Para Kullanmıyoruz	3	9,4
Satışlarımızı Yabancı Paralar İle Yapıyoruz	16	50,0
Yabancı Para Cinsinden Kredi Kullanmıyoruz	3	9,4
Elde Ettiğimiz Kazancı Anında Yabancı Paraya Çeviriyoruz	3	9,4
Paramızı Türk Lirası Olarak Değerlendiriyoruz, Gerekğinde Yabancı Paraya Çeviriyoruz	3	9,4
Risk Yönetim Araçlarından / (Forward, Future, Opsiyon, Swap vb. Türev Ürünlerden) Yararlanıyoruz	1	3,1
Diğer	3	9,4
Herhangi Bir Önlem Almıyoruz	0	0
TOPLAM	32	100,0

uygulama, döviz riskinin yabancı para ile satış yapılarak azaltılması şeklindeki uygulamadır. Çalışmanın bulguları araştırma kapsamındaki işletmelerin döviz riskini yönetmek amacıyla gerçekleştirdikleri uygulamaların % 50'sinin söz konusu riskten korunmak için satışlarını yabancı para ile yaptıklarını göstermektedir (Tablo 8). Dolayısıyla turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin maruz oldukları döviz riskini yönetmek amacıyla başvurdukları en temel yöntemin satışların yabancı para ile yapılması olduğunu söylemek mümkündür.

İşletmelerin maruz oldukları döviz riskini yönetmek amacıyla başvurdukları diğer uygulama/uygulamalar "ticari faaliyetlerde yerel para kullanmamak", "yabancı para cinsinden kredi kullanmamak", "parayı Türk Lirası olarak değerlendirmek ama gerektiğinde yabancı paraya çevirmek", ve "diğer¹" şeklindedir. Söz konusu uygulamaların her birinin döviz riskini yönetmek amacıyla kullanılan yöntemler içindeki payı %9,4'dür. Dolayısıyla bu yöntemlerden yararlanma oranının % 9,4 gibi düşük bir oran olduğunu söylemek mümkündür. Ancak burada dikkati çeken önemli bir husus da, döviz riskini yönetmek için işletmelerin forward, futures, opsiyon ve swap gibi yöntemleri kullanım oranlarının oldukça düşük olduğudur. Araştırma kapsamındaki işletmelerin döviz riskini yönetmek amacıyla başvurdukları uygulamalar arasında türev ürünlerin payı sadece %3,1'dir (Tablo 8). Aslında buradan da anlaşılacağı üzere, ülkemiz turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin tercihlerinin genel olarak satışlarını yabancı para ile yapmak yönünde olduğu söylenebilir.

Gelişmiş piyasalara sahip ekonomilerde risk yönetim teknikleri olarak çok geniş bir uygulama

alanı bulan türev ürünler, henüz ülkemizde işletmeler tarafından pek kullanılmamaktadır; belki de yeterince tanınmamakta ve/veya bilinmemektedir. Özellikle döviz kurlarının tamamen serbest kalması, firmaları döviz riski olgusuyla karşı karşıya bırakmıştır. Araştırma kapsamı dahilindeki turizm işletmelerinin maruz kaldıkları döviz riskini yönetmek için türev ürünlere pek fazla yönelmedikleri görülmektedir. Söz konusu firmalar türev ürünlerden ziyade geleneksel yöntemlere başvurmaktadırlar. Bunun yanında türev ürün kullanan firmaların ise sadece forward yöntemine başvurdukları görülmektedir. Buradan çıkarılabilecek en önemli sonuç, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin döviz kuru riskini yönetmek için türev ürünler olan futures, opsiyon ve swap işlemlerine başvurmadıklarıdır.

D. Döviz Riskinin Yönetilmesinde Türev Ürünlerin Kullanılmama Nedenleri

Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin maruz kaldıkları döviz riskinin yönetiminde türev ürünleri kullanmama nedeni/nedenleri araştırılmıştır. Bu amaçla sorulan soruya verilen yanıtlar arasında türev ürünlerin kullanılmama nedeni/nedenleri olarak hepsi aynı ağırlıkta (%15,6) olmak üzere en fazla ileri sürülen gerekçeler "döviz dayalı risk yönetim araçlarına (türev ürünlere) ilişkin etkin bir piyasanın olmaması", "türev ürünlere ilişkin bilgi eksikliği", ve "türev ürünlere ilişkin yasal düzenlemelerin ülkemizde henüz tam anlamıyla oluşmamış olması" şeklindedir. Bunların yanında döviz riskinin yönetilmesinde türev ürünlerin kullanılmamasının bir diğer önemli sebebi olarak "türev ürünlerin fiyatlamasının ve değerlemesinin

¹ Diğerleri arasında belirtilen uygulamalar; satışları yabancı para ile alışları ise Türk Lirası ile yapmak; yatırımları öz kaynak ile yapıp, mevduatların kısmen döviz kısmen TL olarak tutulup kurlardaki değişimlere göre her yeni durumda nakit akışlarını yeni duruma göre ayarlama; satışların ve kullanılan kredilerin yabancı para cinsinden yapılması vb. dir.

güç olması” gösterilmiştir (%12,5) (Tablo 9). Ağırlık sıralarına göre “türev ürünlere ilişkin uluslararası piyasalara ulaşım güçlüğü”, “maliyetinin yüksek olması”, “döviz riskinin diğer araçlar ile (geleneksel yöntemler ile) daha etkin bir şekilde yönetilebileceği iddiası”, “işletme açısından döviz riskinin önemli ve/veya anlamlı olmaması” gibi sebepler de döviz riskinin yönetiminde türev ürünlerin kullanılmamasında önemli birer etken olarak işletmeler tarafından kabul edilmektedirler. Hatta bazı işletmeler, hatta bazı işletmeler, gerekli yasal zeminin oluşturulmasına yönelik çalışmalara rağmen, türev ürünlerin kullanımının istismara çok açık konular olduklarını kabul etmekte ve dolayısıyla sektörlerdeki itibarına zarar gelebileceğini dahi söylemektedirler.

Burada üzerinde durulması gereken en önemli husus şudur: firmaların döviz riskinin yönetiminde türev ürünleri kullanmama gerekçeleri arasında “döviz riskinin diğer geleneksel araçlarla daha etkin bir şekilde yönetildiği” görüşünün ağırlığı sadece % 6,3’dür. Bu da gösteriyor ki firmalar döviz riski yönetiminde türev ürünlerin kullanılmasının daha etkin olduğuna inanmaktadırlar. Ancak, yukarıda belirtilen nedenlerin bir arada

olmasından dolayı türev ürünleri kullanamamaktadırlar.

Buradan da anlaşılacağı üzere turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin önemli bir kısmı döviz riskinden etkilenmektedirler, ancak döviz riskinin yönetilmesi konusunda henüz gelişmiş piyasalarda kullanılan araçlara karşı muhafazakar tutumlar sergilemekte olup, geleneksel yöntemlere devam etmektedirler. Özellikle “yabancı paradan kaynaklanacak bir risk söz konusu olursa, biz de gelirlerimizi yabancı para cinsinden gerçekleştiririz” mantığı geçerli bir olgu olarak karşımızda durmaktadır.

SONUÇ

Bu çalışmada döviz kuru riskinin Türk turizm sektöründeki işletmelerin faaliyetleri üzerindeki etkisi ve söz konusu işletmelerin bu riski yönetmek için başvurdukları uygulamaları ve bu uygulamalara başvurma ve başvurmama sebeplerini ortaya koymaktadır. Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler daha çok yabancı paralar üzerinden cirolar elde ettikleri ve yabancı paralar üzerinden alacak ve borçlara sahip oldukları için,

TABLO 9 : Döviz Riskinin Yönetilmesinde Türev Ürünlerin Kullanılmama Nedenleri

TÜREV ÜRÜN KULLANMAMA NEDENLERİ	FREKANS	%
Türev Ürünlerle İlişkin Yurt İçinde Etkin Bir Piyasa Yoktur	5	15,6
Türev Ürünlerle İlişkin Uluslar Arası Piyasalara Ulaşılması Güçtür	3	9,4
Türev Ürünlerin Maliyeti Yüksektir	3	9,4
Türev Ürünlerin Fiyatlama Ve Değerlemesi Güçtür	4	12,5
Türev Ürünler Hakkındaki Bilgi Eksikliği	5	15,6
Türev Ürünlerle İlişkin Yasal Düzenlemeler Ülkemizde Henüz Oluşmamıştır	5	15,6
Döviz Riski Diğer Araçlarla Daha Etkin Bir Şekilde Yönetilebilir	2	6,3
İşletmemiz İçin Döviz Riski Önemli / Anlamlı Değildir	4	12,5
Diğer	1	3,1
TOPLAM	32	100,0

bu işletmeler döviz kuru değişiminden kaynaklanan riske son derece açıktırlar. Araştırmanın bulguları bu olguyu doğrular niteliktedir; zira, araştırmaya katılan turizm işletmelerinin büyük bir kısmı faaliyetlerinin döviz riskinden etkilendiğini belirtmiştir.

Ülkemiz turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin ticari geçmişlerinin oldukça kısa olmasına karşın hukuki statüleri, ortaklık yapıları, işletme fonksiyonlarının yürütülmesindeki organizasyonel yapıları, profesyonel danışmanlık hizmetlerinden yararlanmaları ve karar alıcı konumunda olanların eğitim düzeylerine bakıldığında, söz konusu işletmelerin kurumsal oldukları iddia edilebilir. Bu anlamda turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin döviz riski yönetiminde çağdaş teknikleri kullanmaları beklenir. Ancak araştırmanın bulguları genel olarak değerlendirildiğinde turizm sektörü işletmelerinin döviz riski yönetiminde çağdaş yöntemler olan finansal türev ürünleri kullanmak yerine daha ziyade geleneksel uygulamalarla söz konusu riski yönetmek çabası içerisinde oldukları görülmektedir. Bu sonuç ülkemizde daha önce yapılan çalışmaların ulaştığı sonuçlarla tutarlıdır (Karamustafa, O. 1995; Doğan, Z. 2000).

Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin risk yönetim uygulamaları konusundaki finansal türev ürünler yerine geleneksel uygulamalardan yararlanma sebepleri irdelendiğinde ulaşılan sonuç oldukça ilginçtir. Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin büyük bir kısmı döviz riski yönetiminde, geleneksel yöntemleri etkin uygulamalar olarak görmemekte ve dolayısıyla türev ürünlerin kullanılmasının daha etkin olduğuna inanmakta, fakat a) dövize dayalı risk yönetim araçlarına (türev ürünlere) ilişkin etkin bir piyasanın olmaması, b) türev ürünlere ilişkin bilgi eksikliği, c) türev ürünlere ilişkin yasal düzenlemelerin ülkemizde henüz tam anlamıyla oluşmamış olması, d) türev ürünlerin fiyatlamasının ve değerlendirilmesinin güç olması, e)

türev ürünlere ilişkin uluslararası piyasalara ulaşım gücü, f) maliyetinin yüksek olması ve g) işletme açısından döviz riskinin önemli ve/veya anlamlı olmaması gibi nedenlerle türev ürünleri kullanamamaktadırlar. Bu sonuçtan hareketle yukarıda belirtilen olumsuzlukların giderilmesi için gerekli koşulların oluşturulması, örneğin türev ürünlere ilişkin yasal mevzuatın oluşturulması, türev piyasalarının kurulması, türev ürünlerinin değerlendirilmesine ilişkin muhasebesel değerlendirme ölçütlerinin standartlaştırılması v.b. gerekir.

KAYNAKÇA:

- Berkman, H. ve M. Bradbury, Summer 1996, "Empirical Evidence on the Corporate Use of Derivatives", *Financial Management*, Vol: 25, No: 2, s. 5-13.
- Bodnar, G. M., G. S. Hayt, R. C. Martson, Winter 1996, "Wharton Survey of Derivatives Usage by US Non-Financial Firms", *Financial Management*, Vol: 25, No: 4, s. 113-133.
- Doğan, Z., 2002, "Kur Değişmelerinin İşletmeler Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Bu Etkilerin Yönetimine İlişkin Bir Alan Çalışması", *M.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: XVI, Sayı: 1, s. 95-119.
- Erdoğan, N., 1993, *Uluslararası İşletmelerde Mali Risk ve Yönetimi-Çağdaş Finans Teknikleri*
- Jalilvand, A. J. Switzer, C. Tang, 2000, "A Global Perspective on the Use of Derivatives for Corporate Risk Management Decisions", *Managerial Finance*, Vol: 26, No: 3; Çeviren: Anbar, A., Temmuz 2002, "Global Bakış Açısından İşletmelerin Risk Yönetim Kararlarında Türev Ürünleri Kullanmaları", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı: 15, s. 115-120.
- Karamustafa, O., Ekim 1995, "Türkiye'de Büyük Ölçekli Firmalarda Kur Riski Yönetiminde Forward Kontratların Kullanılmasına İlişkin Bir Araştırma", *Yönetim*, Yıl : 6, Sayı: 22, s. 13-20.
- Phillips, A., Summer 1995, "1995 Derivatives Practices and Instruments Survey", *Financial Management*, Vol: 24, No: 2., s. 115-125. <http://www.ttyd.org.tr> (2002) Aralık.

STRATEJİK İTTİFAKLAR : TÜRK İLAÇ DAĞITIM KANALINDAN BİR ÖRNEK

Yrd. Doç. Dr. Fatih SEMERCİÖZ

İ.Ü. İşletme Fakültesi

Arş. Grv. Arzu ÇAKINBERK

İ.Ü. İşletme Fakültesi

ÖZET

Son on yıl içinde yaşanan globalleşme trendi, hızlı teknolojik gelişmeler ve kaynakların kıtlığı gibi etkenler işletmeler için yeni bir rekabet çevresi yaratmıştır. Değişen pazar yapıları, işletmeleri, hayatta kalmak ve başarılı olmak amacıyla farklı stratejiler uygulamaya yöneltmiştir. Bu çalışmada stratejik ittifak kavramı, işletmeleri stratejik ittifak yapmaya yönlendiren nedenler ve stratejik ittifak türleri ile tarafların karşılaştıkları riskler üzerinde durulmuştur. Stratejik ittifak türleri, hisse temeline dayalı ittifaklar ve hisse temeline dayalı olmayan ittifaklar olmak üzere iki genel başlık altında toplanmıştır. Stratejik ittifaklarda üstlenilmesi gereken riskler ilişkisel risk ve performans riski olarak ayrılmaktadır. Çalışmanın araştırma kısmında; Türk ilaç dağıtım kanalında lider pozisyonunda olan bir işletmenin uluslararası yabancı bir firma ile gerçekleştirdiği başarılı bir stratejik ittifak uygulaması örnek olarak incelenmiştir. Araştırmada, birincil ve ikincil kaynaklardan veriler elde edilerek betimsel analiz ve içerik analizi uygulanmış ve bulgular yorumlanarak sunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Stratejik İttifak, Hisse Temelli İttifaklar, Hisse Temelli Olmayan İttifaklar, Karma İttifaklar, Risk, İlaç Dağıtım Kanalı

STRATEGIC ALLIANCES: AN EXAMPLE IN TURKISH MEDICINE DISTRIBUTION CHANNEL

ABSTRACT

In the past ten years, factors such as globalisation, rapid technological developments and limited resources have created a new competitive environment for firms. Those changing markets led companies to have to implement several strategies to survive and to excel. In this study, we examine strategic alliance concept, reasons of strategic alliance, types of strategic alliances and some risks of partners in alliances. We are interested just in two types of strategic alliances in this study: Equity alliances and non - equity alliances. Partners in the strategic alliances face two types of risks: Relational risk and performance risk. In the research part of the study; we examine the strategic alliance between the leader company in the Turkish medicine distribution channel and an international company. We combine primary and secondary data and use descriptive and content analysis methods. Finally findings from the study are interpreted.

Keywords: Strategic Alliance, Equity Alliances, Non-Equity Alliances, Hybrid Alliances, Risk, Medicine Distribution Channel

GİRİŞ

Son on yıl içinde globalleşme trendi, hızlı teknolojik gelişmeler ve kaynakların kıtlığı gibi etkenler işletmeler için yeni bir rekabet çevresi yaratmıştır. Değişen pazar yapılarında hayatta kalmak ve başarılı olmak amacıyla işletmeler farklı stratejiler uygulamaya başlamışlardır.

Bu noktadan hareketle, 1990'lardan sonra

stratejik ittifak, tedarikçi - üretici ortaklıkları, değer zinciri ilişkileri, ortak girişimler gibi organizasyonlar arası işbirliği türleri hızla artmıştır. İşletmeler değişen rekabet koşullarında pazar paylarını, dağıtım ağlarını, üretkenliklerini ve teknolojilerini korumak ve geliştirmek için diğer işletmelerle hatta rakipleriyle işbirlikleri yapmaya başlamışlardır. Bir çok firma performanslarının ve sürekliliklerinin diğer firmalarla işbirliği

aktivitelerine bağlı olduğunun farkına varmıştır. İttifaklar işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde büyük bir rol oynamaya başlamıştır. (Kale ve diğ. 2001, s: 463) Ayrıca, ittifaklar yeni ürün, yeni pazar veya yeni teknolojiler araştırmak ya da geliştirmek için stratejik bir araç olarak da kullanılmaktadır (Koza ve Lewin 2000, s: 147).

İşletmeler kendilerine özgü çeşitli nedenlerle birbirleri ile stratejik ittifak yapmaya başlamışlardır. Bu nedenleri; genel olarak pazar payının artırılması, rekabet avantajı, ihtiyaç duyulan kaynaklara ulaşma ve birlikte öğrenme başlıkları altında toplamak mümkündür. Stratejik ittifaklar, genel olarak bir strateji uygulaması olduğu için belirli riskleri de taşımaktadır.

İşletmeler amaçlarını ve içinde buldukları çevre koşullarını göz önünde bulundurarak çeşitli ittifak türlerinden bir ya da birkaçını tercih etmektedirler. Bu çalışmada, belirttiğimiz unsurlar açısından stratejik ittifaklar ele alınacak ve Türk ilaç dağıtım kanalında gerçekleştirilen bir ittifak derinlemesine incelenecektir.

1. STRATEJİK İTTİFAK¹ KAVRAMI

Stratejik ittifaklar işletmelerarası işbirliğinin önemli bir türüdür. Stratejik ittifak yapmak her büyüklükteki işletmelere bazı rekabet avantajlar sağlamaktadır. Stratejik ittifak yapan işletmelerin çoğu zaman kendi kendilerine yeterli olmadıkları görülmektedir. Bu nedenle işletmeler için tamamlayıcı kaynak, yetenek ve faaliyetlere dışardan ulaşmanın doğru yolu ittifak anlaşmaları yap-

maktır.

Literatürde stratejik ittifak kavramı çok geniş bir yelpazede ele alınmaktadır. Stratejik ittifak “iki veya daha fazla firmanın kaynaklarını paylaşarak rekabetteki durumlarını ve performanslarını arttırmak için yaptıkları gönüllü işbirliği anlaşmalarıdır” (Ireland ve diğ. 2002, s:1 ve Das ve Teng 2000, s:44).

Gulati (1998, s:3) stratejik ittifakları; “işletmeler arasında bağımsız olarak hayata geçirilen; değişim, paylaşım ve ortak geliştirmeyi içeren her türlü bağ” olarak tanımlarken, Yoshino ve Rangan (2000, s:5) ise “iki veya daha fazla şirketin belirli yönlerini birbirine bağlayan ve katılımcı şirketlerin rekabetçi stratejilerinin etkinliğini teknoloji, uzmanlık veya ürün takasıyla arttıran ticari bir ortaklık” şeklinde tanımlamaktadır.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, stratejik ittifak ; iki ya da daha fazla işletmenin ya da iş biriminin stratejik olarak önemli amaçları başarmak için birlikte çalışmak düşüncesiyle karşılıklı yarar elde edecekleri ortaklıklar oluşturmalarıdır. Bu işbirliği türünde önemli olan husus işletmelerin anlaşma sonrasında hukuki bağımsızlıklarını devam ettirmeleridir. Bu durum stratejik ittifakları, birleşme ve satın almalardan ayıran başlıca özelliktir.

Stratejik ittifaklarda, iki veya daha fazla işletmenin teknolojileri, kaynakları, becerileri ve ürünleri karşılıklı yarar sağlayacak şekilde bir araya getirilmekte, karşılıklı olarak değiştirilmekte veya entegre edilmektedir. Eğer ittifaklar etkin bir şekilde gerçekleştirilebilirse ittifak üyelerine

¹ Bu çalışmada İngilizce “alliance” teriminin Türkçe karşılığı olarak “ittifak” kullanılacaktır. İngilizce “Alliance” kelimesi çeşitli İngilizce – Türkçe sözlüklerde, “anlaşma, ittifak, birlik, birleşme, ortaklık” gibi farklı anlamlar taşıyabilen kelimeler ile karşılanmaktadır. Türk literatüründe “alliance” kelimesi için en sık karşılaşılan kelime ise “ortaklık”tır (stratejik ortaklık gibi..). Ancak, ortaklık terimi İngilizce literatürde yer alan “partnership” kelimesinin de karşılığı olduğu için, bu çalışmada, eski Türkçe olarak algılanmasına rağmen, anlatılmak istenilen hususu daha iyi ifade ettiğine inandığımız ve konuşma dilinde dayanışma anlamına gelen “ittifak” kelimesi kullanılacaktır. Türk Dil Kurumu sözlüğünde ittifak; “anlaşma, uyuşma, bağlaşma” şeklinde açıklanmıştır.

hem iç pazarda hem de global pazarlarda kârlı bir şekilde büyüme imkanı sağlamaktadır.

2. STRATEJİK İTTİFAK YAPMA NEDENLERİ

İş dünyasında firmaların stratejik ittifak yapmak için pek çok nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenler; genel çevre koşulları açısından durumdan duruma değişebildiği gibi, ittifak yapan işletmelerin kendilerine özgü yapılarına bağlı olarak da değişiklik gösterebilmektedir. Özellikle uluslararası stratejik ittifaklarda sıkça görülen başka bir durum ise, ittifak yapmaya sevk eden motivlerin zaman içinde bir evreden diğerine geçerken de değişebilmesidir.

Stratejik ittifak yapma nedenlerini çeşitli araştırmacılar şu şekilde ortaya koymaktadır: Örneğin, Glaister ve Buckley (1996, alıntıyı yapan Das ve Teng 2001a, s:8) işletmelerin “teknoloji geliştirme, pazar payını büyütme, pazar geliştirme, kaynaklarda uzmanlaşma, büyük projelerin gerçekleştirilmesi” gibi nedenlerle ittifak yaptıklarını ileri sürmektedir.

Spekman ve diğ. (1998) ittifak yapma nedenlerini, global pazarlarda faaliyette bulunmak, statik bir çevrede olan işletmelerin rekabet avantajı elde etmek, yeni yetenekler ve teknolojiler elde etmek, yenilik yaratmak, üretimde kalite ve uzmanlık kazanmak, ortaklarının öz yeteneklerinden faydalanmak, kaynak bağımlılığını azaltmak ve tamamlayıcı kaynaklara ulaşmak olarak sıralamaktadır.

Lorange ve Roos (1993, alıntıyı yapan Spekman ve diğ. 1998, s:749) ise stratejik ittifak yapma nedenlerini savunmacı ve saldırgan nedenler olarak iki genel başlık altında toplamaktadır. Buna göre;

“Saldırgan nedenler; endüstri standartlarını kurmak veya tayin etmek, yeni politik gelişmeleri önceden tahmin etmek ve bu gelişmeleri karşılamak için hazırlanmak, rekabet etmek, yeni

pazarlar yaratmak veya yeni pazarlara girmektir.

Savunmacı nedenler ise; mevcut pazar pozisyonlarını korumak, pahalı bir teknolojinin finansal riskini paylaşmak, üretim yeteneklerini ve süreçlerini birleştirerek ölçek ekonomisinden faydalanmak” şeklindedir.

Ayrıca, Koçel (2001), işletmelerin stratejik ittifak yapmalarının temelinde sinerji yaratarak rekabetçi dünyada başarılı olma isteğinin yattığını ileri sürmektedir.

Görüldüğü üzere, işletmelerin stratejik ittifak oluşturma nedenleri geniş bir yelpazede ele alınmaktadır. Yukarıda belirtilen nedenler yanında, ürün yaşam döngülerinin azalması, sermaye yatırım ihtiyacının artması, belirsizliği azaltmak, riskleri paylaşmak, örgütsel öğrenme, bilgi transferi, ortağın ününden faydalanmak, yeni dağıtım kanalları elde etmek, rekabet gücünü artırmak, pazar payını korumak ve yabancı rakiplere giriş engeli oluşturmak gibi nedenler de söz konusudur.

Günümüz iş hayatında geleceğe bakmayı bilen işletmeler buldukları pazarlarda genişlemeye ve/veya diğer uluslararası pazarlara da açılarak global olmaya çalışmaktadırlar. Ancak tek başına yabancı pazarlara giriş maliyetli olduğu kadar; aynı zamanda yabancı pazarlarda faaliyet göstermek için gerekli olan sosyal, kültürel, politik, yasal ve ekonomik çevre hakkında yeterli yerel bilgiye sahip olmamak da işletmelerin başarısızlık olasılığını arttırmaktadır. Stratejik ittifaklar sözü edilen durumları ortadan kaldırarak, “diğer pazarlara girişi kolaylaştırmaktadır” (Suarez-Villa 1998, s:10).

Stratejik ittifaklar aynı zamanda maliyeti ve/veya riskleri azaltmaya da izin vermektedir. Birçok işletme müşterileri için daha fazla değer yaratmaya çalışmaktadır. Ancak dinamik pazarlarda müşterilerin yüz yüze kaldığı karmaşık sorunlara, çözümler sunmak zordur. Ayrıca yeni ürün geliştirme hem çok riskli hem de maliyeti çok yüksek bir süreçtir. Günümüzde yeni teknolo-

ji üretme maliyetleri artmış, bu nedenle firmalar kendilerine katma değer sağlayacak diğer işletmeler ile giderek artan bir oranda işbirliği ilişkisine girmeye başlamıştır. Ayrıca, bazı durumlarda firmaların rakiplerini engellemek için de birbirleri ile ittifaklar yaptıkları görülmektedir.

İttifaklar bazen bir birleşme ve / veya satın almanın ön aşaması olarak da yapılmaktadır. Çoğu zaman ittifaklar birleşmeye doğru ilerlemenin bir ön adımı olmuştur. İttifak yapmak ortakların pahalı bir birleşme öncesinde birbirini tanımalarına ve öğrenmelerine izin vermektedir. Ayrıca ittifaklar firmaların hızlı bir şekilde başka bir işletmeyi satın almalarının doğuracağı maliyetli hataları azaltmakta ve daha emin adımlarla gelişmelerini sağlamaktadır.

Uluslararası stratejik ittifaklarda ise, yabancı ülke işletmeleri ev sahibi ülkenin yasal, politik, kültürel ve sosyal engellerini aşabilmek için yerel ülke işletmeleriyle ittifak yapmaktadır. Böylece yeni pazarlara giriş kolaylaşmakta ve yabancı pazarlarda faaliyetler artmaktadır.

3. STRATEJİK İTTİFAKLARA ÖZGÜ RİSKLER

Her tür işletmeler arası ilişkide olduğu gibi stratejik ittifaklarda da risk dikkate alınması gereken bir husustur. Stratejik ittifaklarda başarılı olmak için üstlenilen risklerin iyi yönetilmesi gerekir (Gebrekidan ve Awuah 2002, s:684). İttifaklarda iki tür risk mevcuttur. Birincisi; ortaklar arasındaki ilişki ile ilgili olan ilişki riski, ikincisi ise; çevre ile ortaklık arasındaki ilişki ile ilgili olan performans riskidir (Das ve Teng 2001a, s: 6-9; 2001b s:451). İlişkisel risk sadece stratejik ittifaklara özgü bir risk iken performans riski tüm stratejik kararlar için genel bir özellik taşımaktadır (Das ve Teng 1998, s:25).

a) İlişkisel Risk

İlişkisel risk, "ortakların birlikte faaliyet yapmaları ile ilgili olarak karar vericilerin kaygılarını

yansıtmaktadır. İlişkisel risk, ortaklar arasındaki güven ve bağlılık eksikliği ile ilgilidir" (Elmuti ve Kathawala 2001, s: 209).

İlişkisel riskin birinci kaynağı; ortakların fırsatçı davranışlarıdır. Tarafların sergiledikleri fırsatçı davranışlara örnek olarak; bilginin saklanması veya değiştirilmesi, ortağa bilgi aktarımının olmaması, yükümlülüklerin yerine getirilmemesi veya ertelenmesi, tarafların anahtar roldeki personeli veya teknolojiyi kendine mal etmesi, ödemelerini geç yapması, ürünleri geç teslim etmesi gibi davranışları verebiliriz. İttifaklarda ortaklardan birinin teknolojisi, stratejik planları, pazarlama planları, müşterileri ve pazarı diğer ortak tarafından fırsatçı davranışları sonucunda ele geçirilebilir. Tarafların fırsatçı davranışları kurulan ittifakın başarı şansını azaltacağı gibi, ittifakın geleceğini ciddi bir şekilde tehlikeye de atabilir. Ortakların fırsatçı davranışlarını önlemek için, kuruluş aşamasında detaylı şekilde, yazılı anlaşmalar hazırlanmalıdır.

İlişkisel riskin bir diğer kaynağı da ittifakta elde edilen veya edilecek kazançlarda adil olunmaması veya eşit davranılmamasıdır. Bu durum ortaklar arasındaki ilişkiyi ciddi şekilde etkilemektedir. Kazançların paylaşılmasında adaletli olma konusu ittifak kurulduktan sonra ortaya çıkabileceği gibi, ittifak öncesinde de ortaya çıkabilmektedir. Das ve Teng (2001a) kazançların adil dağıtılıp dağıtılmamasını; taraflar arasında büyüklük, kaynak ve pazar gücü gibi çeşitli açılardan dengenin olmaması, ortaklardan biri için fazla bir alternatifin olmaması, yasal çevrenin kötü olması gibi bir çok faktörün etkilediğini ifade etmektedir.

Özellikle rakipler arasında yapılan ittifaklarda, elde edilen kazancın adil bir şekilde dağıtılmadığı düşünce veya hissi dahi ittifakın başarısız olmasına yol açabilmektedir. Çünkü söz konusu durumda ortaklardan birinin kazanmış olması, diğerinin kaybetmiş olması anlamına gelmektedir. Ortakların kazançların paylaşılması konusundaki

bu eşitsizlik veya adaletsizlik beklentisi, işbirliğinin de eşit olmayacağı yönünde tarafları endişeye sevk ederek, ilişkisel risk algısını yükseltmektedir.

İlişkisel riskin algılanma düzeyi ise ortaklar arasındaki güvene bağlıdır. Bilindiği gibi güven işbirliğine dayalı işletmeler arası işbirliklerinde riskin algılanma düzeyini azaltabilmektedir. İlişkisel risk açısından güvenin iki boyutundan söz edebiliriz. Birincisi; birinin belli bir faaliyeti / görevi yapabileceğine olan güven, başka bir ifade ile yetkinlik güvenidir. İkincisi ise; arzu edilen tavırları sergileme niyeti, başka bir ifade ile iyi niyettir. İyi niyet, ilişkisel risk algısını azaltmaktadır. Çünkü iyi niyet fırsatçı davranışların sergilenmeyeceğine olan inançtır. Aynı şekilde birinin bir şeyi yapabileceğine olan yetkinlik güveni sayesinde de performans riski azalmaktadır.

b) Performans Riski

Performans riski bir firmanın stratejik amaçlarını başaramamasının sonucunda ortaya çıkan risktir. Özellikle stratejik ittifaklarda performans riski, ortakların başarılı olmak için gösterdikleri çaba ve işbirliklerine rağmen ittifakın başarısız olma tehlikesini yansıtmaktadır.

Performans riskinin ortaya çıkaran nedenleri; "hükümet politikalarındaki değişiklikler, savaş, ekonomik durgunluk gibi çevresel faktörler, rekabet ve talep dalgalanmaları gibi pazar faktörleri, kritik alanlardaki yetkinliklerin azlığı gibi iç faktörler ile tarafların karşılaştıkları şanssızlıklar" şeklinde sıralamak mümkündür (Elmuti ve Kathawala 2001, s: 209).

Ortak firmaların çoğu zaman birbirinden farklı amaçları vardır. Dolayısıyla da farklı risk algılarına ve yapısal tercihlere sahiptirler. Stratejik ittifakın amaçlarını gerçekleştirebilmek; hükümet düzenlemeleri ve politik riskler gibi genel çevre, rekabet çevresi ve birlikte çalışma yeteneğinin ve öz yetkinliğin eksikliği gibi iç çevre koşullarına bağlıdır.

Risk paylaşımı, özellikle ar-ge ve pazarlamaya yönelik yapılan stratejik ittifakların yapılmasında anahtar bir rol oynamaktadır. İlişkisel risk, stratejik ittifakın kuruluş aşamasında ortaya çıkarken, performans riski ittifakın uygulanma aşamasında ortaya çıkar. Yöneticilerin ittifak yapabilecekleri ortaklarını seçerken iki soruyu cevaplandırmaları gerekir (Das ve Teng 2001a, s: 9). Birincisi; seçilen ortağın işbirliği için tam olarak güvenilir olup olmadığı (ilişkisel risk), ikincisi ise seçilen ortağın kurulan ittifak için ortaya eşit şekilde kaynak ve yetenek koyup koymayacağını belirsizliği (performans riski)dir. Bu iki sorunun cevaplanması, yöneticilere ortakların farklı bakış açılarını anlamalarına yardımcı olacaktır.

4. STRATEJİK İTTİFAK TÜRLERİ

Son yıllarda, popüler işletmelerarası ilişki türlerinden biri olan stratejik ittifaklar, kendi içlerinde çeşitli türlere ayrılmakta ve her bir türün kendisine özgü bir yapısı bulunmaktadır. Stratejik ittifakların literatürde çok geniş ve farklı sınıflandırılması mevcut olmakla birlikte, bu çalışmada özellikle hisse sahipliğine göre yapılan sınıflamalar üzerinde durulacaktır. Stratejik ittifak yapılarının hisse sahipliğine göre yapılan sınıflandırılması;

•Hisse temelli ittifaklar (equity alliances)

•Hisse temelli olmayan ittifaklar(non equity alliances) şeklindedir (Narula ve Hagedoorn 1999 s: 289 ve Gulati 1995, s:88, Das ve Teng 2001a, s:15, Pankar ve Klein, 2001, s: 342).

Hisse temelli ittifaklar, hisse değişimi ve paylaşımını esas alan ittifaklardır. Hisse temelli ittifakların iki türü vardır: Ortak girişimler ve azınlık hisseli ittifaklar. Hisse temelli olmayan ittifaklar ise, hisse değişimi ya da paylaşımı olmayan ve yeni bir organizasyon oluşturmayan ittifaklardır. Bu ittifak türünde taraflar, ortak amaçları gerçekleştirmek için kendi organizasyon sınırları içinde birlikte çalışmaktadırlar. Bu tür anlaşmalar, değişen teknolojiye hızla cevap ver-

mesi gereken işletmelere stratejik esneklik sağlamaktadırlar (Narula ve Hagedoorn 1999 s: 289).

Bu ittifak türlerini detaylı şekilde incelemek hem konunun anlaşılması, hem ileriki bölümlerde araştırma bulgularının yorumlanması açısından faydalı olacaktır.

a) Hisse Temelli Stratejik İttifaklar

Hisse temelli ittifakların iki türü olduğunu belirtmiştik. Birincisi; ortaklaşa yeni ve bağımsız bir oluşum yaratan “ortak girişimler”, ikincisi ise; ortaklardan birinin azınlık hissesine, diğer ortak ya da ortakların çoğunluk hissesine sahip olduğu “azınlık hisseli ittifaklar”dır.

Hisse temelli ittifakların kurulması ve dağılması zor olmakta ve uzun zaman almakta; aynı zamanda kurulan yapının yönetimi ve kontrolü de çok daha zor ve karmaşık bir hale gelmektedir.

i) Ortak Girişimler

Ortak girişimler literatürdeki çeşitli kaynaklarda kendi başına bir işletmelerarası işbirliği türü olarak incelenmektedir (Roboy ve Sales 1994 s: 247; Harrigan 1999,s:36; Mendelhal 1995, s: 266). Bunun yanı sıra Hitt ve diğ.’nin (1999) ortak girişimleri hisse temeline dayalı ve hisse temeline dayalı olmayan ittifaklardan ayrı üçüncü bir stratejik ittifak türü olarak sınıflandırdığını da not etmek gerekir. Bu çalışmada ise yukarıda bahsedildiği üzere ortak girişimler, bir hisse temelli stratejik ittifak türü olarak ele alınacaktır.

Ortak girişimler; “hukuki ve ekonomik olarak ayrı iki yada daha fazla firmanın stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için sermayelerini ve diğer kaynaklarını bir araya getirerek bağımsız bir üçüncü firma oluşturmaları”dır (Li ve diğ. 2001, s:115). Ortak girişimler “yabancı pazarlara girme

stratejisinin izlendiği, ortaklardan birinin, diğer ortağın yazılı olmayan bilgilerini ve yeteneklerini transfer etmeyi amaçladığı durumlarda en yaygın olarak kullanılan yoldur” (Das ve Teng 2000, s:45). Genel olarak, ortak girişimlerde her bir ortak eşit paya sahiptir. Bu nedenle, ortak girişimleri yönetmek ve sonlandırmak hem maliyetli, hem de zor olmaktadır. Ortaklardan biri, diğerinin bilgi temeline dayalı kaynaklarını başka bir deyişle teknik bilgi ve yetenekleri ile yönetsel uzmanlıklarını rızası olmadan transfer edebilir. Taraflar birbirleriyle omuz omuza çalışırken, ortaklardan birinin kendi öz yeteneklerini diğerinden koruması oldukça zordur. Bu yüzden bazı ortakların öz yetenekleri üzerindeki kontrollerini kaybetme tehlikesi ortaya çıkmaktadır. Öyle ki, bazen ortak girişimler taraflardan birinin diğer ortağı ele geçirmesi için bir adım da olabilmektedir. Görüldüğü üzere ortak girişimler bir stratejik ittifak olarak belirli riskleri barındırmaktadırlar. Bu nedenle, hem ilişki riskin hem de performans riskinin düşük olarak algılandığı durumlarda tercih edilmektedir.

ii) Azınlık Hissesi Temeline Dayalı Stratejik İttifaklar

Azınlık hissesi temeline dayalı stratejik ittifaklar; bir veya daha fazla ortağın yasal olarak yeni bir işletme yaratmaksızın hisse senedi değişimi yapması sonucu oluşturduğu bir ittifak türüdür. Örneğin, “işletmeler aralarında lisans anlaşmaları imzalarken, aynı zamanda birbirlerinin hisseleri de satın alabilirler” (Das ve Teng 2001a, s: 19-20).

Bu ittifaklar, fırsatçı davranışları veya ilişki riski kontrol etme konusunda en etkili olan türdür. Azınlık hissesi temeline dayalı stratejik ittifaklar, özellikle performans riskinin düşük olduğu; yapılan ittifakın başarılı olup taraflara yüksek kazançlar sağlayacağını beklenildiği ama bunun

yanı sıra birbirlerine karşı fırsatçı davranabilecekleri konusunda endişelerin olduğu, başka bir deyişle ilişki riskin yüksek olarak algılandığı durumlarda tercih edilmektedir.

Azınlık hissesi temeline dayalı stratejik ittifakların yönetimi de zor ve maliyetlidir. Sahipliğin paylaşılması, aynı zamanda karar verme ve kontrolün de paylaşılmasını doğurmaktadır. Doğal olarak bu durum ittifakın yönetimini zorlaştırmaktadır. Buna engel olmak için ortaklar arasında yapılan sözleşmede her şeyin açık ve net olarak belirtilmesi, yönetimin ve sorumluluğun kime ait olduğunun tespit edilmesi, ayrıca sözleşmeye uyulmadığı takdirde hangi yasal yaptırımların uygulanacağını önceden sözleşmeye yazılması gerekir. İttifak öncesi görüşmeler aşamasında bu hususların ayrıntılı bir şekilde görüşülerek, sözleşmeye yazılması ortaklar arasında ortaya çıkabilecek sorunların önceden çözümlenmesini sağlayacaktır.

b) Hisse Temelli Olmayan Stratejik İttifaklar

Hisse temelli olmayan stratejik ittifaklar; "hisse senedi paylaşımı olmaksızın bir firmanın malları veya hizmetlerini tedarik etmek, üretmek veya dağıtmak için karşılıklı anlaşmalar yapılması sonucu oluşan" ittifaklardır (Hitt ve diğ. 2001, s:363-364). Hisse temelli olmayan ittifaklara örnek olarak; "hisse temelli ittifaklar dışında kalan ortak üretim, ortak ürün geliştirme, ortak pazarlama, karşılıklı dağıtım, ortak araştırma - geliştirme, uzun dönemli kaynak kullanım, lisans anlaşmaları ve diğer tüm işbirliği anlaşmaları" verilebilir (Gebrekidan ve Awuah 2002, s:681; Das ve Teng 2001a, s:15-16).

Bu ittifak türü kendi içinde, "tek taraflı sözleşme temeline dayanan ittifaklar" ve "çift taraflı sözleşme temeline dayanan ittifaklar" olmak üzere iki grupta sınıflandırılmaktadır. Tek taraflı sözleşme temeline dayanan ittifaklar;

"lisans anlaşmalarını, alt-sözleşme anlaşmalarını, dağıtım anlaşmalarını ve diğer bir takım mülkiyet haklarının veya özelliklerin değişimini içeren işbirliğine dayalı anlaşmaları kapsar. Bu türün özelliği, tarafların birbirlerine karşı çift taraflı sözleşmeye dayanan ittifaklara göre daha "sınırlı" bir bağlılık taşımasıdır. Çift taraflı sözleşmelere dayanan ittifaklara ise ortak üretim, ortak pazarlama, ortak tutundurma ve ortak arge ittifakları" örnek verilebilir (Das ve Teng 2000, s: 46-47).

Hisse temelli olmayan stratejik ittifaklarda hisse senedi ve sahiplik değişimi söz konusu değildir. Bu ittifaklarda önemli unsur ortaklardan her birinin kendi yükümlülüklerini diğerinden bağımsız olarak yerine getirmesidir. Bu anlaşmalarda eğer bir hisse senedi değişimi ya da transferi söz konusu olursa, artık anlaşma azınlık hisseli stratejik ittifak şeklini almaktadır.

Bu ittifak türünde performans riskini etkili şekilde kontrol altına almak mümkün iken, ilişki riski kontrol altına almak nispeten daha zordur. Hisse temelli olmayan ittifaklar, gönüllü olan bağımsız firmaların birlikte bazı işleri yapmak için bir araya gelmesi sonucu iyi niyet ile oluşturulur. Bu ilişkilerde güven, daha önceki iş ilişkilerindeki başarı ve ün en önemli unsurlardır. Bu tür ittifakların hisse temelli ittifaklar ile karşılaştırıldığında daha esnek bir yapıda olduğu görülmektedir. Böylece ittifakı kurmak ve sonlandırmak kolay olduğu gibi işletmelerin sahiplik değişimi olmadığından, anlaşmadan çekilmek de çok daha kolay olmaktadır.

Uygulamada bir ittifak yapısı içinde farklı tür anlaşmaların varlığı görülebilmektedir. Örneğin; azınlık hissesi temeline dayanan stratejik ittifakların yapıldığı bir ortaklıkta, aynı zamanda hisse temelli olmayan karşılıklı üretim anlaşması veya ortak pazarlama anlaşması da yapılabilir. Bu tür birkaç ittifak türünü birden içinde barındıran yapılara karma (hibrid) stratejik ittifaklar denilmektedir. Örneğin, Technology Associates and Alliances (1999) farklı türler arasında karma yapıdaki stratejik ittifakların olabileceğini ileri

sürmektedir. Bunun yanı sıra, stratejik ittifaklar, ortak girişimler gibi modern, işbirliğine dayalı iş ilişkileri geleneksel şirket yapılarından ayrı birer hibrid yapılar olarak da ele alınmaktadır (Michael 2002, s:325; Cullen 1999, s:363Amesse ve diğ. 2003, s:1). Bu çalışmada karma stratejik ittifak yapıları, farklı bir ittifak türü olarak incelenmek yerine, yukarıda bahsedilen temel ittifak türlerinin bir arada kullanılması olarak ele alınmıştır.

Seçilen ittifak türlerinden hangisinin daha etkili olduğu durumdan duruma değişmektedir. Önemli olan, ortakların birbirlerine karşı fırsatçı davranışlarını engelleyecek bir yapının oluşturulmasıdır. Yoshino ve Rangan (2000, s:96), stratejik ittifakların başarı ya da başarısızlığının, ittifakın yapısına bağlı olduğunu belirtmektedir. İttifakların yapısı, büyük ölçüde ortakların amaçları tarafından belirlenmektedir (Pankar ve Klein 2001, s: 351).

Bununla birlikte, aynı stratejik amaca ulaşmak için farklı ittifak yapıları kullanılabilir. Örneğin, “yeni ürün üretmek isteyen bir işletme, ortak üretim anlaşması yapabileceği gibi, bu ürünü üreten başka firmanın hisse senetlerini satın alarak azınlık hissesine dayalı bir ittifak da yapabilmektedir” (Das ve Teng 2001a, s:16). Benzer şekilde, eğer ortakların amaçları araştırma ağırlıklı faaliyetlerde bulunmak ise, hisse temelli olmayan bir ittifak yapmaları uygunken, birbirlerinden bilgi transfer etmek ya da karşı tarafın gizli, yazılı olmayan bilgilerini öğrenmek amacı ile ittifak yapmaları durumunda ise hisse temelli ittifaklar daha uygun olabilir. Ayrıca, eğer ortaklar arasında organizasyon büyüklüğü, örgüt kültürleri ve diğer faktörler açısından bir dengesizlik varsa hisse temelli olmayan ittifaklar sözkonusudur (Pankar ve Klein, 2001, s: 351).

İşletmeler yapacakları ittifakın türüne karar verirken aynı zamanda faaliyette buldukları çevrenin özelliklerini de dikkate almalıdırlar. Çünkü çevre faktörleri işletmelere yeni fırsat veya

sınırlamalar getirirken, çevresel trendleri izleme ve uyum sağlama yeteneği ise işletmelerin rekabet edebilmelerini ve hayatta kalmalarını etkilemektedir.

Örneğin, “hisse temelli anlaşmalar daha ziyade olgunlaşmış sektörlerde yapılırken, hisse temelli olmayan anlaşmalar ise daha çok ileri teknoloji kullanan sektörlerde tercih edilmektedir”. (Narula ve Hagedoorn 1999, s:291). Ayrıca, Chen (2003) yaptığı araştırmada dinamik ve karmaşık çevrede faaliyet gösteren firmaların daha fazla hisse temelli ittifak yapmayı tercih ettiklerini saptamıştır. Örneklerden de görüldüğü üzere, işletmeler gerçekleştirmek istedikleri amaçları, faaliyette buldukları sektörlerin özellikleri ve etkilendikleri çevre koşulları çerçevesinde seçecekleri ittifak türüne karar vermelidirler.

5. ARAŞTIRMA

İLAÇ DAĞITIM KANALINDA BİR STRATEJİK İTTİFAK UYGULAMASI

a) Araştırma Sorusu

Hedef Holding ve Alliance Unichem arasındaki stratejik ittifakın kurulma nedenleri, tarafların karşılaştıkları riskler ve seçilen ittifak türünün tercih edilme nedenleri nelerdir?

b) Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada yukarıda belirttiğimiz araştırma sorusu çerçevesinde;

- i) Hedef Holding’ in Alliance Unichem ile stratejik ittifak oluşturmasını etkileyen unsurlar,
- ii) Hedef Holding yöneticilerinin yapılan ittifa-ka ilişkin algıladıkları riskler,
- iii) Seçilen ittifak yapısının niçin tercih edildiği ortaya konulacaktır.

c) Araştırmanın Modeli

Bu çalışma nitel bir araştırma özelliği taşımaktadır. Nitel araştırmalar, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmalardır (Yıldırım ve Şimşek 2000, s:19).

d) Veri Toplama

Bu çalışmada araştırma sorusunun incelenebilmesi için birincil ve ikincil kaynaklardan veri toplanmıştır. Nitel araştırmalarda en çok kullanılan veri toplama yöntemleri, görüşme, gözlem ve doküman incelemesidir. Çalışmamızda iki tür veri toplama yöntemi kullanılmıştır. İlki birincil kaynak olarak karma (yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşme yönetiminin birlikte kullanıldığı) görüşme metodu, diğeri ise ikincil kaynak olarak doküman incelemesidir. Nitel araştırmalarda araştırmanın geçerliliğini arttırmak amacıyla görüşme yönteminin yanı sıra, çalışılan araştırma sorusuyla ilişkili yazılı ya da görsel materyal ve malzemeler de araştırmaya dahil edilebilmektedir (Geniş bilgi için bkz: Yıldırım ve Şimşek 2000; Karasar 1994).

Çalışmanın araştırma kısmında, Hedef Alliance Holding tepe yöneticileri ile görüşülmüştür. Hedef Alliance'nin yapısı, Hedef Alliance ve Alliance Unichem ittifakının özellikleri ve oluşturulan ittifakın taşıdığı riskler ve seçtikleri ittifak türünün tercihini etkileyen faktörleri ölçücü açık uçlu sorulardan oluşan görüşme formu kullanılmış, ayrıca, görüşme esnasında formda yer alanları destekleyici sorular da yöneltilmiştir. İkincil kaynaklar olarak da stratejik ittifakın taraflarına ait basında çıkan haberler, şirketlerin web sayfaları ve Hedef Grubu'nun aylık

yayın organı detaylı olarak incelenmiştir.

e) Verilerin Analizi

Araştırmamızda birincil ve ikincil kaynaklardan toplanan veriler betimsel analiz ve içerik analizi kullanılarak incelenmiştir. Bulgular konu ile ilgili literatürdeki bilgiler ışığında yorumlanmıştır.

f) Bulgular

Hedef Holding – Alliance Unichem arasında yapılan stratejik ittifakın yapılma nedenlerine, ne tür bir ittifak çeşidi olduğuna ve tarafların üstlendikleri risklere geçmeden önce her iki şirketin yapısı ve gelişimini ele almak yararlı olacaktır.

i) Hedef Holding A.Ş.

Hedef Holding A.Ş., Türk İlaç Dağıtım kanalında faaliyet gösteren büyük ölçekli bir işletmedir. 2003 yılı itibariyle gruba bağlı Hedef, Es, Esko, Sancak ve Uniport olmak üzere beş şirket bulunmaktadır. Holding bünyesinde yer alan şirketlere ait iki "soğuk zincir", yirmi bir ilaç, beş itriyat ve iki gıda dağıtım yapan otuz merkez depo bulunmaktadır. Gruba bağlı şirketlerde 2003 yılı itibariyle 4000'den fazla kişi istihdam edilmekte ve şirket 17500 eczane ile 8500 eczane dışı noktaya 1150 araç ile ilaç ve itriyat dağıtım hizmeti vermektedir. Şirketin 2002 yılı kutu bazında pazar payı yaklaşık % 42'dir.

1987 yılında İstanbul'da Es Ecz Deposunun kuruluşuyla ilaç dağıtım kanalına giren Hedef Grubu, 1989 yılında "eczacıya bütünlüklü hizmet, eczanesinde sattığı bütün ürünleri aynı grubun çatısı altından temin etme" düşüncesinden hareketle Esko İtriya Deposunun kurulmasıyla itriyat piyasasındaki faaliyetlerine başlamış, 1993 yılında Türkiye çapında hizmet vermek amacıyla Hedef Ecz Deposu kurulmuştur. 1994 yılından itibaren ülke çapında bölge depoları kurulmaya

Rekabet açısından oldukça dinamik bir yapıya sahip olan ilaç sektöründe başarılı olmak için, işletmelerin rakiplerine göre açık bir rekabet avantajına sahip olması gerekmektedir. Özellikle, ilaç dağıtım kanalında rekabet avantajı elde edebilmek; müşterilerin ihtiyaçlarını en kısa sürede karşılayabilmek, maliyetleri düşürmek ve yeni yönetim yetkinlikleri kazanmak gibi üstünlükler ile mümkündür. Yönetim yetkinliği kavramı; bizim örneğimizde çok uluslu bir yapıyı etkin bir şekilde yönetebilme becerisi ve farklı kültürel ortamlarda faaliyet yapabilme yeteneğini ifade etmektedir.

Yukarıda belirtilen nedenler çerçevesinde Hedef Holding için, Türk ilaç dağıtım pazarının nispeten doygunluğa ulaşmış olması, şirketin yeni pazarlara açılarak büyüme ve gelişmesini sürdürmek istemesi, sektörde ortaya çıkabilecek muhtemel tehditlere karşı önceden önlem alma arzusu nedeniyle başka bir işletme ile işbirliğine gitmesi gereğinin farkına varmıştır. Ayrıca, faaliyet alanı ile ilgili bilgi işlem teknolojilerindeki gelişmelere katkıda bulunmak, rekabet avantajı kazanmak ve yönetim becerilerine uluslararası bir bakış açısı da kazandırmak için böyle bir işbirliğinin faydalı olacağı düşünülmüştür.

Bu nedenlerin yanı sıra, Hedef Holding dünyadaki globalleşme trendinin sonuçlarını tahmin ederek başka bir ifade ile proaktif davranarak faaliyette bulunduğu pazarda yabancı bir rakip ile rekabet etmekten ise, alanında lider bir uluslararası işletme ile stratejik ittifak oluşturup, kendisinin de uluslararası bir kuruluş olması gerektiğine inanmıştır.

Bu düşüncelerden yola çıkan, Hedef Holding yöneticileri, Türk pazarına yakın olan ve ilaç dağıtım yöntemi açısından da iç pazardakine benzer bir sisteme sahip olan Avrupa pazarına yönelmiştir.

Hedef Holding yöneticileri, Avrupa ilaç dağıtım kanalının önde gelen işletmelerinden biri

olan Alliance Unichem'in; uluslararası bir şirket olması, Avrupa pazarındaki pozisyonu ve iyi bir ürünün olması, işletmeler arasındaki işbirliğine bakış açısı ve Hedef Grubu ile ittifak yapma konusunda istekli olması nedeniyle, kurulacak bir birliktelik için iyi bir ortak olabileceğini düşünmüşlerdir.

Konuya Alliance Unichem Plc. açısından baktığımızda ise;

- yeni ve büyüyen pazarlara açılmak,
- girilmesi planlanan yerel pazarlar hakkında bilgi elde etmek,
- istikrarsız pazarlarda başarılı olabilmek için gerekli yönetim yetkinliklerini elde etmek,
- riskleri paylaşmak ve
- belirsizliği azaltmak

gibi unsurlar, Hedef Holding ile yapılan stratejik ittifakın motivleri olarak ortaya çıkmaktadır.

Sayıdığımız bu unsurları daha yakından incelersek, öncelikle Alliance Unichem'in, Kuzey Afrika, Balkan ülkeleri, Orta Asya Cumhuriyetleri ve Ortadoğu ülkelerine açılarak mevcut pazarını daha da genişletmeyi planladığını görmekteyiz. Dolayısıyla Alliance Unichem, Türkiye'nin Avrupa'ya çok yakın bir konumda ve Ortadoğu için geçit durumunda olması nedeniyle bu pazarda faaliyet gösteren Hedef Holding'i yeni pazarlara açılmak için bir giriş kapısı olarak değerlendirmektedir. Ayrıca, Türkiye'nin çok genç ve büyük bir nüfusa sahip olması ve ileriki yıllarda ilaç tüketiminin de artacağı beklentisi Türkiye pazarını çekici hale getirmektedir.

Hedef Holding'in istikrarsız ve belirsizliklerin yoğun olduğu bir iç pazarda lider durumda olması, faaliyet alanında uzmanlığa ve yerel bilgilere sahip olması, uluslararası pazarlara açılmayı istemesi, benzer yönetim değerlerine, birikime ve organizasyon yapısına sahip olması gibi özelliklerinden dolayı kurulması düşünülen stratejik ittifak için uygun bir ortak olabileceğine inanılmıştır.

bb) İttifak Görüşmeleri

Hedef Holding yöneticilerinin stratejik ittifak kurma amacıyla görüşme yaptıkları Avrupalı ilk işletme, herhangi bir işbirliği yapmak yerine Hedef Grubu'nun tamamını satın almak istediğini belirtmiş ve karşılıklı amaç uyumsuzluğu ortaya çıktığı için görüşmelere son verilmiştir. Çünkü, Hedef Grubu'nun amacı şirketin tamamını veya bir kısmını satarak salt kaynak yaratmak değil, kurulacak ittifak sayesinde uzmanı olduğu ilaç dağıtım faaliyetlerini yeni pazarlarda da sürdürmektir.

Avrupa'da görüşülen ikinci kuruluş, pazarın lider işletmelerinden biri olan ve 13 Avrupa ülkesinde faaliyet gösteren bir konsorsiyum yapısına sahip, çokuluslu Alliance Unichem Plc. olmuştur. Alliance Unichem ile yapılan ilk görüşmelerde her iki grubun yönetim felsefesinin birbirleri ile uyumlu olduğu görülmüştür. Çünkü Alliance Unichem, "küresel düşün, yerel davran" ilkesinden hareketle, bir şirket evliliğinden öte stratejik ittifaka önem veren, yerel inisiyatifleri koruyan bir düşünce yapısına sahiptir. (Hedef Sağlık, 2001, s:7) Hedef grubunu satın almak yerine, onunla stratejik ortaklık yapmayı tercih etmektedir.

Taraflar arasında yapılan görüşmeler sonunda 1 Aralık 2000'de Hissedarlık Anlaşması imzalanarak, Hedef Holding hisselerinin % 25'i peşin, ikinci %25'i opsiyonlu olmak üzere % 50'lik payı Unichem'e verilmiştir. Bunun karşılığında Hedef Holding de Alliance Unichem'in hisselerini alarak, grubun dördüncü büyük hissedarı haline gelmiştir. Başka bir ifade ile taraflar arasında bir hisse devri söz konusu olmuştur. 29 Mart 2001'de kurulan ortaklığın yeni Yönetim Kurulu oluşturularak Hedef Holding - Alliance Unichem ittifakı kurulmuş ve Hedef Holding A.Ş. Hedef Alliance Holding ismini almıştır. Sekiz üyeden oluşan yeni Yönetim Kurulu'nda, Hedef Grubu, Yönetim

Kurulu Başkanlığı ile birlikte, 5 üye ile, Alliance Unichem, 3 üye ile temsil edilmektedir. Ayrıca, Hedef Grubu, Alliance Unichem'in merkezinde bulunan "Operasyon ve Performans Komitesi"nde yer almaktadır.

cc) Yapılan İttifaka Özgü Riskler

İlgili bölümde detaylı bir şekilde ele alındığı üzere, stratejik ittifaklarda genel olarak ilişkisel risk ve performans riski olmak üzere iki tür risk vardır. İlişkisel risk ya ortakların fırsatçı davranışları ya da oluşturulan ittifak ile elde edilecek kazançların eşit şekilde paylaşılmaması sonucu ortaya çıkar. Performans riski ise, ortakların başarılı olmak için gösterdikleri çaba ve işbirliklerine rağmen ittifakın başarısız olma tehlikesini yansıtmaktadır.

İncelenen bu ittifaka risk açısından baktığımızda, ilişkisel riskten ziyade performans riskinin mevcut olduğu görülmektedir. Çünkü; taraflar görüşmelerin başlangıcından bugüne kadar bilginin saklanması, bilgi aktarımının olmaması, yükümlülüklerin yerine getirilmemesi, anahtar roldeki personeli kendine mal etmesi gibi fırsatçı davranışlar sergilememişlerdir. Bunun yanında yapılan ittifakın mantığı çerçevesinde, ortakların kendi faaliyet alanlarında yönetsel ve mali açıdan bağımsız olmaları, taraflar arasında kazançların paylaşımında adil olunmamasından kaynaklanacak ilişkisel risk olasılığını da azaltmaktadır. Ayrıca, taraflar arasında kurulan iletişim ve koordinasyon mekanizmalarının ve karşılıklı güven unsurunun oluşturulması sonucunda ittifakın yapısı gereği ortaya çıkan ilişkisel risk faktörü azaltılmaya çalışılmıştır.

Alliance Unichem – Hedef Alliance arasındaki ilişki oluşturulan ittifaka performans riski açısından baktığımızda ise; tüm stratejik kararlarda mevcut olan; hükümet politikalarındaki değişiklikler, savaş, ekonomik durgunluk gibi çevresel faktörlerle ilgili riskler ile rekabet ve talep dalgalan-

maları gibi pazara ilişkin risklerin burada da söz konusu olduğu görülmektedir.

İttifak öncesi ve sonrası Türk ekonomisinin içinde bulunduğu durum göz önüne alındığında tarafların üstlenmiş oldukları riskin boyutu da ortaya çıkmaktadır. İttifakın görüşme aşamasında ve uygulamaların ilk dönemlerinde Türk ekonomisindeki göstergelerde meydana gelen hızlı ve olumsuz değişimler, pazarın dengeli olmaması ve özellikle o dönemdeki döviz kurlarındaki aşırı dalgalanmalar ittifak yapan her iki işletmeyi de olumsuz yönde etkilemiş ve tarafların üstlendikleri performans risklerinin de artmasına sebep olmuştur. Ancak, yapılan ittifakın performans riski yüksek gibi algılanmasına rağmen, tarafların karşılıklı olarak başarılı olabacaklarına inanmaları ve aralarında oluşturdukları güven unsuru sayesinde mevcut performans riskinin üstlenilmesini sağlamış ve ittifak başarılı bir şekilde yürütülmeye devam etmiştir.

Ayrıca, oluşturulan stratejik ittifakın hisse paylaşımı temeline dayanması nedeniyle, taraflar gelecekteki ortak faaliyetlerinde üstlenmeleri gereken ilişki ve performans risklerini de eşit bir şekilde paylaşacaklardır.

dd) Oluşturulan Stratejik İttifakın Türü

Hedef Alliance – Alliance Unichem arasında yapılan ittifakta, yabancı ortağın Hedef Holding'in hisse senetlerinin iki aşamada %50'sini satın almış olması, ilk bakışta stratejik ittifaktan daha çok satın alma türü bir ilişkinin var olduğu düşüncesini yaratabilmektedir. Ancak, yapısı incelendiğinde yapılan ittifakın açık bir şekilde hisse temelli bir stratejik ittifak olduğu görülmektedir. Çünkü, satın alma (acquisition) türü bir ilişkide satın alan işletme, satın alınan işletmeyi hakimiyeti altına almaktadır. Satın almada işletmenin yönetimi satın alan işletmenin kontrolindedir. Oysa, incelediğimiz bu örnekte, ittifak oluşturan her iki taraf daha ilk aşamada bu birlikteliğin bir satın alma değil, açık bir şekilde stratejik ittifak olmasını istemişlerdir.

İncelediğimiz ittifakın yapısına daha yakından baktığımızda, çok açık bir şekilde hisse temelli bir ittifak türü ile karşılaşmamıza rağmen, aynı zamanda hisse temelli olmayan bir ittifak özelliğini de taşıdığını görmekteyiz.

İlgili bölümde belirtildiği gibi bir ittifak yapısı içerisinde farklı tür anlaşmaların yapılması söz konusu olabilmektedir. Karma (hibrid) stratejik ittifak adı verilen bu yapı incelediğimiz stratejik ittifak ilişkisinde de karşımıza çıkmıştır.

Tarafların oluşturdukları birlikteliğinin ilk aşamasında Alliance Unichem, Hedef Holdingin % 25'lik bir hissesini alarak "azınlık hisse temeline dayalı" bir stratejik ittifak oluşturmuştur. 2001 yılında ittifak sözleşmesinde yer aldığı üzere Alliance Unichem geri kalan %25'lik payı da satın almıştır. Böylelikle görüşme yaptığımız yöneticilerin ifadesi ile Alliance Unichem, "eşit paylı güçlendirilmiş azınlık hakkı"na sahip olmuştur. Bunun yanı sıra Alliance Unichem'in dördüncü büyük hissedarı olması ile Alliance Unichem açısından Hedef Alliance, "azınlık hisseli stratejik ittifak" ortağı durumuna gelmiştir. Hedef Alliance yöneticileri özellikle ittifak yaptıkları ortağın yapılacak faaliyetleri sahiplenmesi ve risklerin eşit olarak paylaşılması için bu tür bir ortaklık önerisini getirmişlerdir.

İncelediğimiz bu örnekte, tarafların ortak pazarlama ve ortak dağıtım anlaşmaları yapmış olmaları, aynı zamanda söz konusu ittifak yapısı içinde "hisse temeline dayanmayan stratejik ittifak" özelliklerinin varlığını da ortaya koymaktadır. Özellikle hisse temeline dayanmayan stratejik ittifaklarda önemli olan unsur, ortaklardan her birinin kendi yükümlülüklerini bağımsız olarak yerine getirmesidir. Bu özellik söz konusu ittifak yapısında çok açık bir şekilde kendini göstermektedir. Örneğin anlaşma metninde Hedef Alliance'nin gelecekte Afrika, Asya ve Doğu Avrupa gibi bazı bölgelerde Alliance Unichem grubu adına tek başına faaliyet yapacağı yer almaktadır.

Görüldüğü gibi, bu ittifakta hem hisse temeline dayanan, hem de hisse temeline dayalı olmayan

stratejik ittifak türlerinin özellikleri bir arada bulunmaktadır. Dolayısıyla Hedef Alliance - Alliance Unichem ittifakının türünü "karma (hibrid) stratejik ittifak" olarak tanımlamak mümkündür. Burada üzerinde durulması gereken bir başka nokta ise yapılan ittifak anlaşmasının kendine özgü hususlar içermesidir. Örneğin, ittifak %50 - %50 ortaklık temeline dayalı olmasına rağmen, Hedef Alliance Holdingin yönetimde çok açık bir şekilde üstünlüğü mevcuttur. Çünkü oluşturulan yeni Yönetim Kurulu'nun üye dağılımı Hedef Alliance lehine bir görünüm sergilemektedir. Ayrıca şirket kendi faaliyet alanında karar alma ve yönetim inisiyatifi açısından tam olarak bağımsızdır. Bunun nedeni, Alliance Unichem'in ittifak mantığında yer alan yönetimi yerel firmaya bırakma, bütçe ve aylık raporlar ile faaliyetlerin kontrolünü sağlama düşüncesi yatmaktadır.

SONUÇ

Bu çalışmada, bir işletmelerarası ilişki türü olan stratejik ittifaklar ele alınmış, genel olarak işletmeleri stratejik ittifak yapmaya iten nedenler üzerinde durularak, çeşitli ittifak türlerinin özelliklerine yer verilmiştir. Ayrıca, stratejik ittifaklarda ortaya çıkan risk unsurları incelenmiştir. Çalışmamızın araştırma bölümünde ise ülkemizde yapılan uluslararası bir stratejik ittifak uygulamasına yer verilmiştir. Türk ilaç dağıtım kanalında lider işletme olan Hedef Holding ile Avrupa pazarının önde gelen şirketlerinden biri olan Alliance Unichem arasında yapılan stratejik ittifak ele alınarak, belirtilen unsurlar açısından incelenmiştir.

Hedef Holding'in bu ittifaka giriş nedenlerini; pazar geliştirme / yeni pazarlara açılma, iç pazarın şekillendirilmesinde etkili olma, uluslararasılaşma ve global bir şirket haline gelme, yeni teknoloji ve uzmanlıklar elde etme, rekabet avantajı kazanma, yönetim yeteneklerini geliştirme ve hizmet

kalitesini yükseltme şeklinde sıralamak mümkündür.

Alliance Unichem ise, yeni ve büyüyen pazarlara açılmak, girilmesi planlanan yerel pazarlar hakkında bilgi elde etmek, istikrarsız pazarlarda başarılı olabilmek için gerekli yönetim yetkinliklerini elde etmek, riskleri paylaşmak ve belirsizliği azaltmak amacıyla stratejik ittifak oluşturma yolunu seçmiştir.

Hedef Holding ve Alliance Unichem şirketleri arasında karşılıklı hisse paylaşımına yönelik bir ittifak yapısı oluşturulmuş ve şirketin yeni ismi Hedef Alliance Holding olmuştur. Bu ittifak çerçevesinde firmalar karşılıklı olarak birbirlerinin yönetimlerinde yer almaktadırlar.

Tüm stratejik kararlarda olduğu gibi stratejik ittifaklarda da görülen ilişkisel risk ve performans riskleri bizim incelediğimiz örnekte de mevcuttur. Ancak, bu riskler taraflar arasındaki karşılıklı iletişim, koordinasyon ve güven sayesinde minimum düzeye indirilmiştir. Ayrıca, imzalanan ittifak sözleşmesinin yapısı gereği, özellikle performans riskinin taraflar arasında eşit bir şekilde paylaşıldığı belirtilmiştir.

Oluşturulan ittifakın türü, çalışmamızda dikkati çeken önemli hususlardan biridir. Çünkü incelenen bu örnekte literatürde karşımıza çıkan stratejik ittifak türlerinden birden fazlası bir arada bulunmaktadır. Ayrıca, hisse senedi satışı olmasına rağmen kurulan ilişkinin salt bir satın alma şeklinde bir ilişki olmayıp, hisse değişiminin söz konusu olduğu bir stratejik ittifak türü olması da diğer bir dikkate değer sonuç olarak ortaya çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

ALLIANCE UNICHEM (çevrimiçi) <http://www.alliance-unichem.com> , 28.02.2003

AMESSE Fernand, Robert Latour ve diğ., 2003, "The Telecommunications Equipment Industry in the

1990s: From Alliances to Mergers and Acquisitions”, Technovation, (çevrimiçi:) www.elsevier.com/locate/technovation, 20.05.2003

CULLEN, Penny – Anne, 2000, “Contracting, Co – operative Relations and Extended Enterprise”, *Technovation*, Vol: 20, s: 363 – 372.

CHEN Chung- Jen, 2003, “The Effects of Environment and Partner Characteristics on The Choice of Alliance Forms”, *International Journal Of Project Management*, 21, s: 115- 124.

DAS, T.K., Bing-Shen Teng, 2001(a), “A Risk Perception Model of Alliance Structuring”, *Journal Of International Management*, 7, s: 1-29.

DAS, T.K., Bing-Shen Teng, 2001(b), “Relational Risk and Its Personal Correlates in Strategic Alliances”, *Journal Of Business And Psychology*, Vol. 15, No.3, s: 449-465

DAS, T.K., Bing-Shen Teng, 1998, “Resource and Risk Management Strategic Alliance Making Process”, *Journal Of Management*, Vol.24, No.1, s: 21 - 420

DAS, T.K., Bing-Shen Teng, 2000, “A Resource-Based Theory of Strategic Alliances”, *Journal Of Management*, Vol.26, No.1, s: 31 –61.

ELMUTI, Dean, Yunus Kathawala, 2001, “An Overview of Strategic Alliance”, *Management Decision*, 39/3, s: 205 – 217.

GEBREKIDAN, D. ABRAHA, G. Baffour Awuah, 2002, “Interorganizational Cooperation: A New View of Strategic Alliances”, *Industrial Marketing Management*, Vol.31, I. 8, s: 679 – 693.

GULATI, R., 1995, “Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances”, *Academy of Journal*, Vol. 38, No.1, s: 85 –112.

GULATI, R., 1998, “Alliances and Networks”,

Strategic Management Journal, 19, s: 293-317.

HARRIGAN, Kathryn R. 1999, *The International of The Firm*, Eds: P.J. Buckley ve P.N. Ghauri, International Thomson Business Press, 2. Edi. London.

HEDEF SAĞLIK , 2001, Nisan, s: 6-7.

HITT, Michael A., R. DUANE Ireland, Robert E. Hoskisson, 1999, *Strategic Management*, South – Western College Publishing, 3. Edi., U.S.A.

HITT, Michael A., R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, 2001, *Strategic Management : Competitiveness and Globalization*, South – Western College Publishing, 4. Edi., U.S.A.

IRELAND, R. Duane, A.Michael Hitt, 2002, “Alliance Management As a Source of Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol:156, s: 1-35.

KALE, Prashant, Jeffrey DYER, Harbir SING, 2001, “Value Creation and Success in Strategic Alliance: Alliancing Skills and The Role of Alliance Structure and Systems”, *European Management Journal*, Vol.19, No.5, s: 463 –471

KARASAR, Niyazi, 1994, *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd., 5. Basım, Ankara.

KOÇEL, Tamer 2001, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım, 8. Bası, İstanbul.

KOZA, Mitchell, Arie Lewin, 2000, “Managing Partnerships and Strategic Alliances: Raising The Odds Of Success”, *European Management Journal*, Vol.18, No.2, s: 146 –151.

LI, Ji, Kevin Lam, Gongming Qian, 2001, “Does Culture Affect Behavior and Performance of Firms? The Case Of Joint Ventures in China”, *Journal of International Business Studies*, 1, s: 115 – 131.

MENDELHAL, Mark, Betty Jane Punnet, David Ricks, 1995, *Global Management*; Blackwell Publishers, Cambridge.

MICHAEL, Steven C. 2002, "Can a Franchise Chain Coordinate", *Journal of Business Venturing*, Vol: 17, 325 – 341.

NARULA, Rajneesh, John Hagedoorn, 1999, "Innovating Through Strategic Alliances: Moving Towards International Partnerships and Contractual Agreements", *Technovation*, 19, s:283-294.

PANKAR, Nitin, Saul Klein, 2001, "The Impacts of Alliance Purpose and Partner Similarity on Alliance Governance", *British Journal of Management*, Vol.12, s: 341-353.

ROBOY, Daniel, Carol A. Sales, 1994, *Designing Organizations*, Irwin, 4. Edi. Illionis.

SANCAK, Ethem, 2001, *Hedef Sağlık*, Kasım, s: 27- 29.

SPEKMAN, Robert E., Theodore M. Forbes, Lynn A. Isabella, Thomas G. Macavoy, 1998, "Alliance

Management: A View From The Past And a Look to The Future", *Journal of Management Studies*, 35,6, s: 747 – 772.

SUAREZ-VILLA, Luis, 1998, "The Structures of Cooperation: Downscaling, Outsourcing and The Networked Alliance", *Small Business Economics*, 10, s: 5-16.

TECHNOLOGY ASSOCIATES AND ALLIANCES (1999), (Çevrimiçi) <http://vecltd.org/techas/formation.html>.; Dean Elmuti, Yunus Kathawala, 2001, "An Overview of Strategic Alliance", *Management Decision*, 39/3, s: 205-217.

YILDIRIM, Ali, Hasan Şimşek, 2000, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.

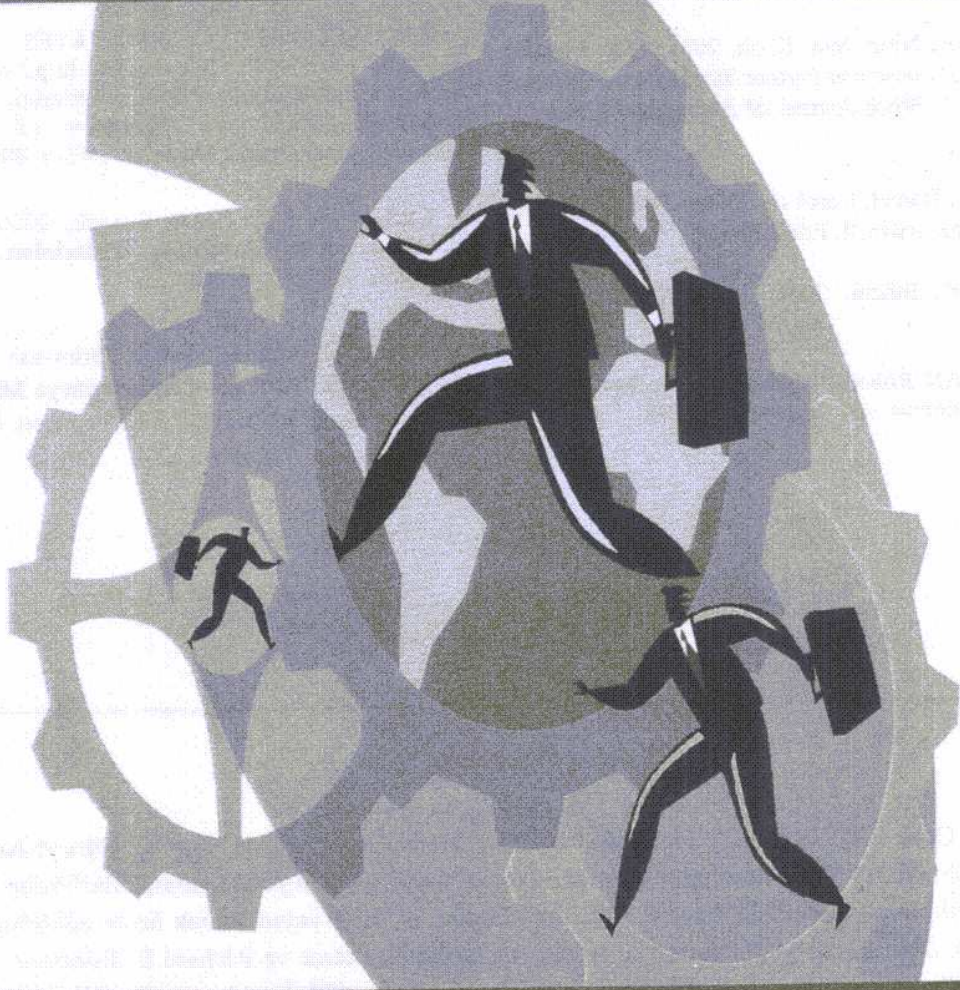
YOSHINO, Michael Y., U. Srinivasa Rangan, 2000, *Stratejik İttifaklar; Küreselleşmeye Müteşebbis Yaklaşım*, Ed: Yaşar Bülbül, Alfa Yayınları, İstanbul.

DÜZELTME

Dergimizin Ocak 2002 tarihli 41. sayısında Prof. Dr. Hayri Ülgen ve Arş. Grv. C. Cüneyt Arslantaş, hazırlamış oldukları "Philip Morris ve Uyarıcı Etiketler" konulu vak'a yerine yanlışlıkla "Philip Morris: Sigara Paketlerinin Üzerindeki Uyarıcı Etiketler" başlıklı çeviriyi yayınlanmak üzere editörlüğümüze vermişlerdir. Dergimizde yayınlanmış bulunan çeviri John A. Pearce ve Richard B. Robinson, Jr. adlı yazarların "Cases in Strategic Management" kitabında bulunan "Philip Morris: The Warning Labels Issue" adlı vak'adan çevrilmiştir. Okuyucularımızdan özür dileriz.

Editör

ÇALIŞMA ORTAMINDA İNSAN
VE
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ



PROF. DR. MAHMUT PAKSOY

İSTANBUL – 2002

İsteme Adresi: İ.Ü. İşletme Fakültesi - AVCILAR Tel : (212) 473 70 70

YAŞAM KALİTESİ VE MUTLULUK KAYNAKLARI: Türkiye'deki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinin Yöneticileri Üzerine Pilot Bir Araştırma

Yrd. Doç. Dr. H. Rıdvan YURTSEVEN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, Türkiye'deki beş yıldızlı konaklama işletmeleri yöneticilerinin yaşamdan duydukları tatmin düzeyleri ve onların mutluluk kaynaklarına verdiği önem düzeyleri arasında güçlü bir ilişki olup-olmadığını belirlemektir. Araştırma, yaşamdan duyulan tatmin ve mutluluk kaynaklarıyla ilgili tüm tanımlar yerine, yaşam alanı modeli (Andrews ve Witney, 1976; Campbell, Converse ve Rodgers, 1976) ve mutluluk kaynakları modeline (Lu ve Shih, 1997) odaklanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular sonucunda, yöneticilerin yaşamdan duydukları tatmin düzeyleri ve onların mutluluk kaynaklarına verdiği önem düzeyleri arasında güçlü bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Yaşam Kalitesi, Yaşamdan Duyulan Tatmin, Mutluluk, Mutluluk Kaynakları

ABSTRACT

The aim of the research is to determine if there is a strong relation between levels of life satisfaction of general managers of five star hotels in Turkey and their importance levels of sources of happiness. Rather than take an all-inclusive definition of life satisfaction and sources of happiness, the research focuses on life domain model (Andrews and Witney, 1976; Campbell, Converse and Rodgers, 1976) and sources of happiness model (Lu and Shih, 1997). Based on the findings of the research, it appears that there is not a strong relation between levels of life satisfaction of general managers and their importance levels of sources of happiness.

Keywords: Quality of Life, Life Satisfaction, Happiness, Sources of Happiness

GİRİŞ

Aristoteles, Nikomakhos'a Etik adlı eserinde, insan doğasının amacının mutluluk olduğunu belirtir. İnsanlık, Aristotelesçi yaklaşımdan bu yana, yaşamı daha mutlu kılacak bir yaşam kalitesi oluşturmaya çalışmaktadır (Falkenberg, 1998:3; Nussbaum, 1996:242-269). İşletme yöneticilerinin dayandığı temel değerler, bireyin gittikçe artmak ve güçlenmekte bulunan hak ve özgürlüklerinin etkisi altındadır. İşletme, insanlar tarafından ve insanlar için yönetilir. Bireyin ve toplumun yaşam kalitesini arzu edilebilir bir dü-

zeyeye ulaştırmak, işletmelerin de toplumsal sorumluluk alanlarından biridir (Certo, Husted ve Douglas, 1990:79).

YAŞAM KALİTESİ

Yaşam kalitesi, kişisel ve toplumsal ölçütlerle, bireyin kişi-çevre sisteminde gerçekleşen çok yönlü bir değerlendirmedir (Dündar, 1993:50; Lawton, 1991:6). Objektif (Cooper, 1998:1-22; Flood, 1997:1635-1666; Mencken ve Singelmann, 1998:215-239; Schwartz, 1999: 56-61; Taylor ve Pieper, 1996:76-77) ve sübjektif

YAŞAM KALİTESİ VE MUTLULUK KAYNAKLARI: Türkiye'deki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinin Yöneticileri Üzerine Pilot Bir Araştırma

Yrd. Doç. Dr. H. Rıdvan YURTSEVEN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, Türkiye'deki beş yıldızlı konaklama işletmeleri yöneticilerinin yaşamdan duydukları tatmin düzeyleri ve onların mutluluk kaynaklarına verdiği önem düzeyleri arasında güçlü bir ilişki olup-olmadığını belirlemektir. Araştırma, yaşamdan duyulan tatmin ve mutluluk kaynaklarıyla ilgili tüm tanımlar yerine, yaşam alanı modeli (Andrews ve Witney, 1976; Campbell, Converse ve Rodgers, 1976) ve mutluluk kaynakları modeline (Lu ve Shih, 1997) odaklanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular sonucunda, yöneticilerin yaşamdan duydukları tatmin düzeyleri ve onların mutluluk kaynaklarına verdiği önem düzeyleri arasında güçlü bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Yaşam Kalitesi, Yaşamdan Duyulan Tatmin, Mutluluk, Mutluluk Kaynakları

ABSTRACT

The aim of the research is to determine if there is a strong relation between levels of life satisfaction of general managers of five star hotels in Turkey and their importance levels of sources of happiness. Rather than take an all-inclusive definition of life satisfaction and sources of happiness, the research focuses on life domain model (Andrews and Witney, 1976; Campbell, Converse and Rodgers, 1976) and sources of happiness model (Lu and Shih, 1997). Based on the findings of the research, it appears that there is not a strong relation between levels of life satisfaction of general managers and their importance levels of sources of happiness.

Keywords: Quality of Life, Life Satisfaction, Happiness, Sources of Happiness

GİRİŞ

Aristoteles, Nikomakhos'a Etik adlı eserinde, insan doğasının amacının mutluluk olduğunu belirtir. İnsanlık, Aristotelesçi yaklaşımdan bu yana, yaşamı daha mutlu kılacak bir yaşam kalitesi oluşturmaya çalışmaktadır (Falkenberg, 1998:3; Nussbaum, 1996:242-269). İşletme yöneticilerinin dayandığı temel değerler, bireyin gittikçe artmak ve güçlenmekte bulunan hak ve özgürlüklerinin etkisi altındadır. İşletme, insanlar tarafından ve insanlar için yönetilir. Bireyin ve toplumun yaşam kalitesini arzu edilebilir bir dü-

zeye ulaştırmak, işletmelerin de toplumsal sorumluluk alanlarından biridir (Certo, Husted ve Douglas, 1990:79).

YAŞAM KALİTESİ

Yaşam kalitesi, kişisel ve toplumsal ölçütlerle, bireyin kişi-çevre sisteminde gerçekleşen çok yönlü bir değerlendirmedir (Dündar, 1993:50; Lawton, 1991:6). Objektif (Cooper, 1998:1-22; Flood, 1997:1635-1666; Mencken ve Singelmann, 1998:215-239; Schwartz, 1999: 56-61; Taylor ve Pieper, 1996:76-77) ve sübjektif

(Lawton,1997:21)değerlendirmelerin oluşturduğu bir bütündür. Lawton (1997), yaşam kalitesinin objektif değerlendirmesinin bireyin içinde bulunduğu çevresel kaliteyle, sübjektif değerlendirmesinin belirgin bir içsel özgünlüğü olan mutluluk kavramıyla ilgili olduğunu belirtir.

Yaşam kalitesinin ölçümüne ilişkin olarak yapılan araştırmalarda; davranışsal yetkinlik (Lawton, 1982:91-99), objektif çevre (Bliss, 1996:417-436; Lemke ve Moos, 1986:134-143), algılanan yaşam kalitesi, (Andrews ve Witney, 1976; Campbell, Converse ve Rodgers, 1976), mutluluk (Lawton, 1975:85-89; Neugarten, Havighurst ve Tobin, 1961:134-143; Watson, Clark ve Tellegen, 1988: 1063-1070) ve sağlık (Dolan, 1998:39-52; Levy, Jasmin ve Bez, 1997; Stewart ve Ware, 1992; Stewart, Hays ve Ware, 1988:724-734) boyutlarından biri ağırlıklı olarak kullanılmıştır.

Falkenberg (1998:1), yaşam kalitesi kavramını, toplumsal adalet, verimlilik ve özgürlük boyutlarını ölçü olarak incelemiştir. Yaşam kalitesi kavramının teorik sürecinin incelemesi, Cheung (1997) tarafından gerçekleştirilmiştir. Cheung (1997), yaşam kalitesi kavramıyla ilgili teorileri, yaşamın amacını mutluluk kabul eden yaklaşımlar (Hodge, 1990; Porter, 1988), diyalektik yaklaşımlar (Gerson, 1976:793-806), insancıl yaklaşımlar ve biçimsel yaklaşımlar olarak dört farklı gruba ayırmaktadır.

MUTLULUK VE MUTLULUK KAYNAKLARI

Yaşam kalitesinin ölçülmesiyle ilgili boyutlardan biri olan mutluluk, çeşitli yönleriyle tanımlanmış ve araştırılmıştır. Lu ve Shih (1997:181), mutluluk kaynaklarıyla ilgili araştırmalarında, yaşam kalitesi kavramını analiz ederek, dokuz temel mutluluk kaynağı belirlemiştir: ihtiyaçların karşılanma oranının yarattığı mutluluk, kişisel ilişkilerdeki uyum,

maddi ihtiyaçların tatmini, çalışma yaşamındaki başarı, kolay bir yaşam, başkalarının yarattığından sağlanan mutluluk, kendini gerçekleştirme duygusu, mutluluk sağlayan olumlu etkiler ve sağlık. Lu ve Shih (1997)'in bu araştırmasından, mutluluk kaynaklarının önemli ölçüde sübjektif değerlendirmeye dayalı olduğunu görmekteyiz.

Kişisel mutluluk üzerine farklı bilimsel disiplinler tarafından çalışmalar yapılmış ve bu kavram etik, tanrıbilimsel, politik, ekonomik ve psikolojik yönleriyle tanımlanmıştır (Cheung, 1997:200-216; Diener, 1995:542-575; Veenhoven, 1984; Veenhoven, 1991:1-34). Bilimsel disiplinler arasındaki bu farklılık, mutluluk, objektif mutluluk, sübjektif mutluluk, yaşam kalitesi ve yaşamdan duyulan tatmin kavramlarının mutluluk karşılığı olarak kullanılmasına neden olmuştur. Bu kavramlar içinde en yaygın olarak kullanılan mutluluk, 1973 yılında Psychological Abstracts International'ın terimler listesine girmiştir.

Lu ve Shih (1997:1), mutluluk kavramını iki temel gruba ayırarak inceler: neşelenmek gibi olumlu duygusal bir durum ve yaşamın tamamından ya da bir bölümünden tatmin olmak. Andrews ve Withey (1976), mutluluk kavramını, olumlu duygu, yaşamdan duyulan tatmin ve olumsuz duygunun yokluğu biçiminde üç temel gruba ayırır. Ryff (1989:1069-1081), bu temel gruplara yaşamın amacı, kişisel gelişme ya da kendini gerçekleştirilmeye yönelik bir dördüncüyü ekler. Bazı araştırmacılar, kişinin iç dünyasıyla ilgili olan deneyimleri de mutluluk kavramına eklemektedir (Argyle, 1987; Argyle ve Crossland, 1991:127-137; Lu ve Argyle, 1994:89-96).

Mutluluğu ölçmenin en bilinen yöntemlerinden biri, yaşamdan duyulan tatmin, olumlu etkiler ve olumsuz etkilerin yokluğu bölümlerini içeren Oxford Happiness Inventory (OHI) yöntemidir (Argyle, Martin ve Crossland, der. Forgas ve Innes, 1989:189-203). OHI yöntemi; olumlu anlayış, toplumsal bağlılık, olumlu etki, kontrol

duygusu, fiziksel sağlık, kendinden tatmin ve düşünsel hazırlık olmak üzere yedi mutluluk alanından oluşmaktadır. Belirtilen mutluluk alanları, mutluluk kavramını kişisel duyguya ağırlık vererek açıklamaktadır. Mutluluk, kişisel değerlendirme ve hoşnutlukla ilişkili olarak görülmektedir. Olumlu etkilerin, olumsuz etkiler üzerinde olmasıdır (Bradburn, 1969).

ARAŞTIRMANIN TEMEL AMACI

Genel yönetim literatüründe; yaşam kalitesini değerlendirmeye yönelik olarak gerçekleştirilen araştırmalar, genelde bireylerin yaşamdan duydukları tatmin düzeyini ölçüt olarak almışlardır (Andrews ve Witney, 1976; Campbell, Converse ve Rodgers, 1976; Lawton, 1975:85-89; Neugarten, Havighurst ve Tobin, 1961:134-143; Watson, Clark ve Tellegen, 1988: 1063-1070). Yaşam kalitesinin ölçümüne ilişkin boyutlardan biri olan mutluluk ve bireylerin yaşamdan duydukları farklı tatmin düzeylerinin, mutluluk kaynaklarıyla olan ilişkileri üzerine araştırmalar sınırlıdır (Andrews ve Witney, 1976; Lu ve Shih, 1997). Turizm yönetimi literatüründe, yaşam kalitesi ve mutluluk kaynaklarıyla ilgili bir çalışma bulunmamaktadır. Türkiye’de turizm sektöründe görülen hızlı büyüme ve yönetim uygulamalarında karşılaşılan kalite odaklı yönelimler, bu sektördeki yöneticilerin yaşam kalitesi ve mutluluk kaynaklarıyla ilgili algılamaları üzerinde araştırmalar yapılması ihtiyacını doğurmaktadır.

Bu araştırmanın amacı; Türkiye’deki beş yıldızlı konaklama işletmeleri yöneticilerinin yaşamdan duydukları tatmin düzeyleriyle, onların mutluluk kaynaklarına verdikleri önem düzeyleri arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemektir. Çalışmayla mevcut durum ortaya konulacak ve gelecekte gerçekleştirilecek benzer araştırmalara karşılaştırma olanağı sağlanacaktır. Araştırmada, yaşamdan duyulan tatmin ve mutluluk kay-

naklarıyla ilgili tüm tanımlar yerine, Andrews ve Witney (1976) ve Campbell, Converse ve Rodgers (1976)’ın yaşam alanı modeli ve Lu ve Shih (1997)’in mutluluk kaynakları modeli dikkate alınmıştır. Araştırmanın temel varsayımı; bireylerin yaşamdan duydukları tatmin düzeyleri, mutluluk ve mutluluk kaynaklarını değerlendirmelerinde kişisel ve sübjektif ölçümlerin daha ağırlıklı olduğudur.

YÖNTEM

Araştırmanın veri toplama aracı, ana kütleyle yöneltilen soru formudur. Hazırlanan soru formu uygulamaya konulmadan önce, araştırma ana külesinden rastlantısal olarak belirlenen on genel müdür üzerinde ön teste tabi tutulmuştur. Bunun amacı, karışık ve anlaşılması güç olan soruları belirleyerek, soru formunu daha uygun duruma getirmektir. Soru formu üç bölüm içermektedir. Birinci bölüm, deneklerin demografik profillerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanan kapalı uçlu sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölüm soruları, deneklerin yaşamdan duydukları tatmin düzeyini belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Deneklere, Andrews ve Witney (1976) ve Campbell, Converse ve Rodgers (1976)’in araştırmalarından uyarladığımız yirmi adet yaşam alanıyla ilgili olarak, her birinin hangi düzeyde tatmin edici olduğu sorulmuştur. Bu yaşam alanları ve açıklamaları Tablo 1’de sunulmaktadır. Denekler tatmin düzeylerini, 1 ile 5 (1= Hiç tatmin olmuyorum , 2= Tatmin olmuyorum, 3= Tatmin olup-olmadığımdan emin değilim, 4= Tatmin oluyorum, 5= Çok tatmin oluyorum) arasında bir puan vererek belirlemişlerdir.

Deneklerin, mutluluk kaynaklarının önem düzeylerini ölçmeyi amaçlayan üçüncü bölüm soruları da benzer yöntemle hazırlanmıştır. Deneklerden, Lu ve Shih (1997)’in belirlediği mutluluk kaynaklarının her birinin önem düzeyini

Tablo 1
Yaşam Alanları ve Açıklamaları

YAŞAM ALANI	AÇIKLAMA
1 Ülke yönetimi	Genel yönetim sistemi, işleyişi ve yeterliliği.
2 Yerel yönetimler	Yerel yönetim sistemi, işleyişi ve yeterliliği.
3 Organizasyonlar ve kurumlar	Bireye hizmet sunan kamu-özel tüm organizasyon ve kurumların işleyişi ve yeterliliği.
4 Türkiye'de yaşam	Türkiye'de yaşıyor olmanın bireyde sağladığı olumlu etkiler.
5 Genel olarak yaşam standardı	Bireyin içinde bulunduğu yaşam standardını değerlendirmesi ve bu standardın olumlu etkileri.
6 Ekonomik durum	Ekonomik sistemin ve işleyişinin birey üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi ve yeterliliği.
7 Toplumun genel yapısı	Bireyin içinde bulunduğu toplumun sosyo-kültürel yapısını kendi açısından değerlendirmesi.
8 Ülke içinde kişilere sunulan hizmetler	Bireyin ihtiyaç duyduğu hizmetlerin sunum biçimi ve yeterliliği.
9 Sağlık	Bireyin temel sağlık ihtiyaçlarının karşılanma yeterliliği.
10 Ulaşım	Bireyin ulaşım ihtiyaçlarının karşılanma yeterliliği.
11 Din	Bireyin dini inançlarını yerine getirebilme yeterliliği.
12 Eğitim	Bireye sunulan eğitim olanakları ve bunların yeterliliği.
13 Çalışma yaşamı	Çalışma yaşamı standartları ve yeterliliği.
14 Semt ve mahalle	Bireyin yaşadığı semt ve mahalle koşulları ve yeterliliği.
15 Arkadaşlarla ilişkiler ve sosyal faaliyetler	Bireyin başkalarıyla ilişkilerini geliştirecek sosyal faaliyetlerin varlığı ve yeterliliği.
16 Oturulan ev ya da daire	Bireyin yaşadığı ev ya da daire koşulları ve yeterliliği.
17 Boş zamanı değerlendirme	Bireyin, kendisini gerçekleştirebileceği boş zamanının varlığı ve bunu kullanabilmesi.
18 Aile yaşamı	Bireyin, ailesiyle olan ilişkileri ve uyumu.
19 Kişinin kendisi	Bireyin, kendinden duyduğu hoşnutluk ve kendisiyle barışık olması.
20 Bireylerarası ilişkiler	Bireyin diğer kişilerden duyduğu hoşnutluk ve başkalarıyla olumlu ilişki kurabilme yeterliliği.

Kaynak: Andrews, F.M. ve Witney, S.B. (1976); Campbell, A., Converse, P. ve Rodgers, W. (1976).

1 ve 5 (1= Hiç önemli değil, 2= Önemsiz, 3= Önemli olup-olmadığından emin değilim, 4= Önemli, 5= Çok önemli) arasında bir puan vererek değerlendirmesi istenmiştir. Lu ve Shih

(1997)'in, mutluluk kaynakları ve bunların açıklamaları Tablo 2'de görülmektedir.

Bu araştırmanın ana kütesini, Türkiye'deki beş yıldızlı konaklama işletmelerinin yöneticileri

Tablo 2
Mutluluk Kaynakları ve Açıklamaları

MUTLULUK KAYNAĞI	AÇIKLAMA
Saygınlık ihtiyacının karşılanmasıyla yarattığı mutluluk	Başkaları tarafından takdir edilmek, saygı ve ilgi görmek v.b.
Kişisel ilişkilerde uyum	Sıcak ilişkilerin yaşandığı bir aileye sahip olmak, başarılı çocukların olması v.b.
Maddi ihtiyaçların tatmini	Yeterli paraya sahip olmak, yeterli para kazanmak v.b.
Çalışma yaşamında başarı	İşin başarı duygusu sağlaması, işte yaratıcı olma, amaçları başarma v.b.
Yaşamla barışık olmak	Yaşamda karşılaşılan durumları kabullenmek, yaşamın anlamını kavramak v.b.
Başkalarının yarattığından sağlanan mutluluk	Başkaları yoğun olarak çalışırken tatil yapmak v.b.
Kendini gerçekleştirme	Yaşamdaki amaçları gerçekleştirmeyi denemek ya da gerçekleştirmek v.b.
Sevinç ve olumlu etkiler	Sakin bir kişilik yapısı, mutsuzluğa neden olacak durumların yokluğu v.b.
Sağlık	Hasta olmamak, sağlık hizmetleri v.b.

Kaynak: Lu, L. ve Shih, J.B. (1997):181-188.

oluşturmaktadır. Beş yıldızlı konaklama işletmelerinin çalışma için seçilmesinin başlıca gerekçesi, bu işletmelerin gerek çalışan, gerek müşteri, gerekse yatak ve oda sayısı açısından tartışılmaz bir üstünlüğe sahip olması ve Türk turizm sektörünün önemli bir bölümünü oluşturmasından kaynaklanmaktadır. Turizm Bakanlığı'ndan alınan verilere göre, 2002 yılında Türkiye'deki beş yıldızlı konaklama işletmelerinin sayısı 112'dir. Araştırma, ana kütlenin tamamında gerçekleştirilmiştir. Soru formu, Nisan 2002'de, birinci çağrı başlığı altında posta yoluyla deneklere ulaştırılmıştır. Soru formunun, mutlaka genel müdür tarafından doldurulması gerektiği belirtilmiştir. Birinci çağrı sonunda, 22 adet soru formu geri dönmüştür. Haziran 2002'de, ikinci çağrı başlığı altında, deneklere posta yoluyla ikinci kez ulaştırılmıştır. İkinci çağrı sonunda, 41 adet soru formu geri dönmüştür. Geri dönen toplam 63 adet

soru formu üzerinde yapılan ön incelemede, soru formlarının 34 adedinin, genel müdürler tarafından doldurulmadığı belirlenmiştir. Bunun üzerine, Eylül 2002'de, ÇOMÜ GMYO Turizm ve Otel İşletmeciliği Programı öğrencilerinden oluşturulan anket grupları, üçüncü çağrı başlığını taşıyan formları, elden bırakıp alma yoluyla doldurtmuşlardır. Üçüncü çağrı sonunda 25 adet form cevaplandırılmıştır. Sonuç olarak, soru formu uygulaması sonucunda, 54 adet denegin (ana kütlenin % 48.2'si) verileri değerlendirmeye alınmıştır.

BULGULAR

Araştırma bulguları; (a) deneklerin demografik bilgilerinin incelenmesi, (b) deneklerin yaşamdan duydukları tatmin düzeylerinin belirlenmesi, (c) deneklerin mutluluk kaynaklarına verdikleri önem

düzeylerinin belirlenmesi, (d) deneklerin yaşamdan duydukları tatmin düzeyleri ve mutluluk kaynaklarına verdikleri önem düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi aşamalarıyla sunulmaktadır. Araştırmada, sıralayıcı ve kademeli ölçeklere verilen yanıtların iç tutarlılığının bulunmaması nedeniyle, bütün ölçekler nominal düzeyde analize tabi tutulmuştur. Analiz şekli olarak, yüzesel ve tanımlayıcı betimlemeler ile korelasyon tekniğinden yararlanılmıştır. Analizler, SPSS 10.0 for Windows istatistiksel analiz paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Demografik Bilgiler

Araştırma kütlesini oluşturan yöneticiler, demografik verilerin frekans dağılımıyla yapılan betimlemesine göre, genellikle erkek, evli, 31-40 yaş arası, 3 milyar TL.'ndan az aylık geliri, turizm sektöründe 11-15 yıl arası çalışan, soru formunun uygulandığı konaklama işletmesinde 1-5 yıldan beri yöneticilik yapan, fakülte ya da yüksekokul mezunu, sosyal bilimler alanı dışında eğitim almış ve en iyi bildiği yabancı dil İngilizce olan demografik özellikler göstermektedir. Tablo 3, araştırma kütlesine ilişkin genel demografik bilgilerini vermektedir.

Yaşamdan Duyulan Tatmin Düzeyleri

Deneklerin genel ve her bir yaşam alanından duyduğu tatmin düzeyinin değerlendirilmesinde Alhemoud ve Armstrong (1996)'un ölçeği dikkate alınmıştır. Bu ölçek, turizm yönetimi literatüründe özellikle önem, tatmin ve algılama ölçümlerinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Buna göre, 2.5'ten küçük ortalamalar tatmin düzeyinin düşük, 2.5-3.5 arası ortalamalar tatmin düzeyinin nötr ve 3.5'ten büyük ortalamalar tatmin düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Tablo 4; araştırma örneğinin, genel ve her bir yaşam alanıyla ilgili tatmin düzeylerini özetlemektedir.

Deneklerin, ülke yönetimi, ülke içinde kişilere sunulan hizmetler, toplumun genel yapısı, sağlık, yerel yönetimler, eğitim, genel olarak yaşam standardı, ekonomik durum yaşam alanlarında tatmin düzeyi düşük; Türkiye'de yaşam, organizasyonlar ve kurumlar, ulaşım, çalışma yaşamı, din, semt ve mahalle, boş zamanı değerlendirme yaşam alanlarında tatmin düzeyi nötr; bireylerarası ilişkiler, arkadaşlarla ilişkiler ve sosyal faaliyetler, oturlan ev ya da daire, kişinin kendisi, aile yaşamı yaşam alanlarında tatmin düzeyi yüksektir. Tüm yaşam alanlarını dikkate alan genel tatmin düzeyi nötrdür. Denekler, genel olarak, objektif kriterlerle değerlendirilebilecek yaşam alanlarının tatmin düzeylerini düşük, subjektif kriterle değerlendirilebilecek yaşam alanlarının tatmin düzeylerini yüksek olarak algılamaktadır.

Mutluluk Kaynaklarının Önem Düzeyleri

Mutluluk kaynaklarının önem düzeyiyle ilgili olarak, Alhemoud ve Armstrong (1996)'un ölçeğiyle yapılan değerlendirmeye göre; deneklerin, sağlık, kişisel ilişkilerde uyum, yaşamla barışık olmak, çalışma yaşamında başarı, kendini gerçekleştirme, sevinç ve olumlu etkiler, maddi ihtiyaçların tatmini, saygınlık ihtiyacı olarak belirtilen mutluluk kaynaklarının önem düzeylerini yüksek olarak belirtmektedir. Bu kaynaklarının bazıları objektif, bazıları subjektif kriterlerle değerlendirilebilecek niteliktedir. Başkalarının yarattığı mutluluk kaynağına verilen önem düzeyi ise nötrdür. Lu ve Shih (1997), mutluluk kaynaklarını belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirdikleri araştırmalarında, başkalarının yarattığı mutluluk ve buna ilişkin örneklerin denekler tarafından mutluluk kaynağı olarak gösterilmesini beklenmedik bulgu olarak değerlendirmişlerdir. Araştırmacılar, bu mutluluk kaynağının, kişinin içinde bulunduğu toplumsal ve kültürel yapıyla ilişkili olabileceğini belirtmişlerdir. Araştırmamızda, deneklerin, başkalarının yarattığı mutluluk

Tablo 3
Araştırma Örneğinin Demografik Profili

Faktör	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Erkek	38	70.4
Kadın	16	29.6
Toplam	54	100
Medeni Durum		
Bekar	15	27.8
Evli	39	72.2
Toplam	54	100
Yaş		
30 ve altı	7	13.0
31-40	28	51.9
41-50	17	31.5
51-60	1	1.9
61 ve üstü	1	1.9
Toplam	54	100
Aylık Gelir		
3 milyardan az	34	63.0
3-5 milyar arası	18	33.3
5 milyardan fazla	2	3.7
Toplam	54	100
Çalışma Süresi (a)		
1-5 yıl	13	24.1
6-10 yıl	6	11.1
11-15 yıl	18	33.3
16-20 yıl	5	9.3
21 ve üstü	12	22.2
Toplam	54	100
Yöneticilik Süresi(b)		
1-5 yıl	42	77.8
6-10 yıl	8	14.8
11-15 yıl	4	7.4
Toplam	54	100
Eğitim Düzeyi (c)		
Lise ve altı	2	3.7
Fakülte-Yüksekokul	46	85.2
Lisansüstü	6	11.1
Toplam	54	100
Eğitim Alanı		
Sosyal Bilimler	26	48.1
Diğerleri	28	51.9
Toplam	54	100
Yabancı Dil (d)		
İngilizce	45	83.3
Almanca	7	13.0
Fransızca	2	3.7
Toplam	54	100

(a) Çalışma süresi, yöneticilerin turizm sektöründeki çalışma sürelerini açıklamaktadır.

(b) Yöneticilik süresi, yöneticilerin, soru formunun uygulandığı konaklama işletmesindeki yöneticilik süresini açıklamaktadır.

(c) Yükseköğretim kavramı, iki yıl süreli ve önlisans programı uygulayan yükseköğretilerini de içermektedir.

(d) Yabancı dil kavramı, yöneticilerin en iyi bildiğini belirttiği yabancı dili açıklamaktadır.

Tablo 4
Araştırma Örneğinin Yaşam Alanlarıyla İlgili Tatmin Düzeyleri

YAŞAM ALANI	Sıra	Ortalama	Medyan	Mod	Std. Sapma	Varyans
1 Ülke yönetimi	19	1,8889	2	2	,8615	,7421
2 Yerel yönetimler	15	2,3148	2	2	1,0609	1,1254
3 Organizasyonlar ve kurumlar	11	2,6667	3	2	1,1327	1,2830
4 Türkiye'de yaşam	12	2,5370	2,5	2	1,0589	1,1212
5 Genel olarak yaşam standardı	14	2,4259	2	2	,9829	,9661
6 Ekonomik durum	13	2,4630	2	2	1,0939	1,1967
7 Toplumun genel yapısı	17	2,2778	2	2	,9793	,9591
8 Ülke içinde kişilere sunulan hizmetler	18	2,0556	2	2	,8990	,8082
9 Sağlık	16	2,2963	2	2	1,0925	1,1936
10 Ulaşım	10	2,7037	3	4	1,1916	1,4200
11 Din	8	2,9815	3	4	1,2052	1,4525
12 Eğitim	15	2,3148	2	2	,9482	,8990
13 Çalışma yaşamı	9	2,8148	3	4	1,1986	1,4368
14 Semt ve mahalle	7	3,1667	4	4	1,1451	1,3113
15 Arkadaşlarla iliş. ve sosyal faaliyetler	4	3,7963	4	4	,9190	,8445
16 Oturulan ev ya da daire	3	3,8519	4	4	,9195	,8456
17 Boş zamanı değerlendirme	6	3,1852	3,5	4	1,3042	1,7009
18 Aile yaşamı	1	3,9444	4	4	1,1229	1,2610
19 Kişinin kendisi	2	3,9259	4	4	,9684	,9378
20 Bireylerarası ilişkiler	5	3,7222	4	4	1,0888	1,1855
21 GENEL TATMİN DÜZEYİ	-	2,8667	3	3,10	,6110	,3733

Tablo 5
Araştırma Örneğinin Mutluluk Kaynaklarıyla İlgili Önem Düzeyi

MUTLULUK KAYNAĞI	Sıra	Ortalama	Medyan	Mod	Std. Sapma	Varyans
Saygınlık ihtiyacı	8	4,2037	4	5	1,0349	1,0709
Kişisel ilişkilerde uyum	2	4,8148	5	5	,4376	,1915
Maddi ihtiyaçların tatmini	7	4,2407	4	4	,5807	,3372
Çalışma yaşamında başarı	4	4,6481	5	5	,5197	,2701
Yaşamla barışık olmak	3	4,6667	5	5	,5828	,3396
Başkalarının yarattığı mutluluk	9	3,0000	3	2	1,3031	1,6981
Kendini gerçekleştirme	5	4,5185	5	5	,6063	,3676
Sevinç ve olumlu etkiler	6	4,3889	4	5	,6564	,4308
Sağlık	1	4,8333	5	5	,4234	,1792
GENEL ÖNEM DÜZEYİ	-	4,3683	4,3333	4	,3944	,1555

kaynağının önem düzeyini nötr olarak belirtmelerini, bu değerlendirmeye yorumlayabiliriz. Tablo 5, deneklerin, mutluluk kaynaklarına verdikleri önem düzeylerini özetlemektedir.

Yaşamdan Duyulan Tatmin ve Mutluluk Kaynakları Arasındaki İlişki

Deneklerin, yaşamdan duydukları tatmin

düzeyleri ve mutluluk kaynaklarına verdikleri önem düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesinde korelasyon analizi uygulanmıştır. Örnek verileri, korelasyon analizinin uygulanabilmesi için gerekli olan varsayımları sağlamaktadır. Yaşamdan duyulan tatmin düzeyleri ve mutluluk kaynaklarının önem düzeylerinin belirlenmesine ilişkin ölçme aracının güvenilirliği alfa yönemiyle sınanmış ve alfa katsayısı 0.8418 olarak

Tablo 6
Mutluluk Kaynaklarının
Yaşam Alanlarından Duyulan Tatmin Düzeylerine Göre Korelasyon Katsayıları

Yaşam Alanı	Mutluluk Kaynağı								
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(1)	-,101	-,106	,017	,290*	-,113	,118	-,032	-,156	-,103
(2)	-,128	-,157	-,033	,273*	-,010	-,150	-,024	-,017	,077
(3)	-,166	-,355*	-,048	-,075	-,143	-,205	-,156	-,178	-,236
(4)	-,308*	-,148	-,122	,007	-,194	-,164	-,177	-,279*	-,133
(5)	-,272*	-,208	-,084	,114	-,110	,044	-,093	-,262	-,234
(6)	,115	-,054	-,149	-,140	,039	,013	-,170	-,229	-,156
(7)	,129	,166	,079	,122	-,066	,030	,102	-,054	-,023
(8)	,130	-,021	,010	,002	-,108	-,097	-,054	-,037	,025
(9)	,146	-,041	,094	,021	-,138	-,053	,049	-,137	,190
(10)	-,042	-,143	-,004	,042	-,281*	-,134	-,097	-,260	-,100
(11)	-,057	-,042	,033	,080	-,143	-,156	,039	-,229	,068
(12)	,049	,007	-,072	-,077	-,011	,031	-,191	-,231	,039
(13)	,137	,005	-,179	,015	,045	-,254	,031	-,147	,050
(14)	,050	-,088	,024	-,122	-,085	-,126	-,045	-,088	,019
(15)	-,055	-,283*	,129	,005	-,164	-,110	,125	-,054	-,040
(16)	,112	-,257	,280*	,086	-,023	-,126	,140	-,090	,178
(17)	-,182	-,302*	-,010	-,097	-,017	-,011	-,124	-,086	,023
(18)	-,006	-,060	,079	,031	,029	-,206	,154	,030	,099
(19)	,053	-,122	-,035	-,053	-,078	-,374*	,067	,076	,107
(20)	-,033	-,070	,078	,091	,059	-,199	,022	-,031	,061

Sig. 0,05 *Sig. 0,01

Yaşam Alanları: (1)=Ülke yönetimi, (2)=Yerel yönetimler, (3)=Organizasyonlar ve kurumlar, (4)=Türkiye’de yaşam, (5)=Genel olarak yaşam standardı, (6)=Ekonomik durum, (7)=Toplumun genel yapısı, (8)=Ülke içinde kişilere sunulan hizmetler, (9)=Sağlık, (10)=Ulaşım, (11)=Din, (12)=Eğitim, (13)=Çalışma yaşamı, (14)=Semt ve mahalle, (15)=Arkadaşlarla ilişkiler ve sosyal faaliyetler, (16)=Oturulan ev ya da daire, (17)=Boş zamanı değerlendirme, (18)=Aile yaşamı, (19)=Kişinin kendisi, (20)=Bireylerarası ilişkiler.

Mutluluk Kaynakları: (1)=Saygınlık ihtiyacı, (2)=Kişisel ilişkilerde uyum, (3)=Maddi ihtiyaçların tatmini, (4)=Çalışma yaşamında başarı, (5)=Yaşamla barışık olmak, (6)=Başkalarının yarattığı mutluluk, (7)=Kendini gerçekleştirme, (8)=Sevinç ve olumlu etkiler, (9)=Sağlık.

bulunmuştur. Andrews ve Witney (1976), Campbell, Converse ve Rodgers (1976), Lu ve Shih (1997)'in modelleri dikkate alınarak geliştirilen ölçeğimiz, yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 6; mutluluk kaynaklarının, deneklerin her bir yaşam alanından duyduğu tatmin düzeylerine göre korelasyon katsayılarını vermektedir. Korelasyon katsayıları; her bir yaşam alanı için duyulan tatmin düzeyiyle, mutluluk kaynaklarına verilen önem düzeyleri arasında çok zayıf ya da zayıf bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Tablo 7; yaşamdan duyulan genel tatmin düzeyiyle, mutluluk kaynaklarına verilen önem düzeyi arasındaki ilişkiyi özetlemektedir. Analiz sonuçları, kayda değer bir ilişkinin bulunmadığına işaret etmektedir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırma; Türkiye'deki beş yıldızlı konaklama işletmeleri yöneticilerinin, yaşamdan duydukları tatmin düzeyleri ve mutluluk kay-

naklarına verdikleri önem düzeyleri arasında güçlü bir ilişkinin olup-olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirildi.

Yöneticilerin, yaşam kalitesini algılamalarının ölçümünde, yaşamdan duyulan tatmin düzeyi ölçüt olarak alındı. Yöneticilerin yaşamdan duydukları tatmin düzeyi, Andrews ve Witney (1976) ve Campbell, Converse ve Rodgers (1976)'dan uyarlanan yirmi yaşam alanı dikkate alınarak, her bir yaşam alanı için alınan verilerin genel ortalamalarının analiz edilmesiyle belirlendi. Bu analiz sonucunda, deneklerin, objektif kriterlerle değerlendirilebilecek yaşam alanlarının tatmin düzeylerini düşük, sübjektif kriterle değerlendirilebilecek yaşam alanlarının tatmin düzeylerini yüksek olarak algıladıkları görüldü. Deneklerin, Lu ve Shih (1997) tarafından belirlenen dokuz mutluluk kaynağına ilişkin önem düzeylerini, başkalarının yarattığı mutluluk kaynağı dışında, yüksek olarak algıladığı belirlendi. Deneklerin, genel ve yaşam alanlarına göre belirlenen tatmin düzeyleriyle, mutluluk kaynaklarına verdikleri önem düzeyleri arasında güçlü bir ilişki bulun-

Tablo 7
Mutluluk Kaynaklarının
Yaşamdan Duyulan Genel Tatmin Düzeyine Göre Korelasyon Katsayıları

MUTLULUK KAYNAĞI	Yaşamdan Duyulan Genel Tatmin Düzeyi		
	Katsayı	İlişkinin Yönü	İlişkinin Gücü
Saygınlık ihtiyacı	-,041	Negatif	Çok Zayıf
Kişisel ilişkilerde uyum	-,200	Negatif	Çok Zayıf
Maddi ihtiyaçların tatmini	,002	Pozitif	Çok Zayıf
Çalışma yaşamında başarı	,046	Pozitif	Çok Zayıf
Yaşamla barışık olmak	-,130	Negatif	Çok Zayıf
Başkalarının yarattığı mutluluk	-,191	Negatif	Çok Zayıf
Kendini gerçekleştirme	-,042	Negatif	Çok Zayıf
Sevinç ve olumlu etkiler	-,216	Negatif	Çok Zayıf
Sağlık	-,007	Negatif	Çok Zayıf
Genel Önem Düzeyi	-,169	Negatif	Çok Zayıf

Sig. 0,05

madı. Yaşamdan duydukları tatmin düzeyleri farklı olan yöneticilerin, kendilerine mutluluk sağlayan kaynaklara aynı düzeyde önem verdiği saptandı.

Bu araştırma sonuçları, yaşam kalitesinin ölçümüne ilişkin olarak, yaşamdan duyulan tatmin (Andrews ve Witney, 1976; Campbell, Converse ve Rodgers, 1976) ve mutluluk (Lawton, 1975:85-89; Neugarten, Havighurst ve Tobin, 1961:134-143; Watson, Clark ve Tellegen, 1988: 1063-1070) boyutlarıyla gerçekleştirilen araştırmaları desteklemektedir. Yaşam kalitesi, tatmin edilip, karşılandığında bireye mutluluk sağlayacak olan istek ve ihtiyaçlar topluluğudur (Şamlı, Sirgy ve Meadow, 1987:3). Bu tanım, yaşam kalitesi kavramına bireysel ve sübjektif bir açıdan bakmaktadır. Yaşam kalitesi ve mutluluk kavramlarını birbiriyle ilişkilendiren bu yaklaşım, literatürde iyi yaşam, sübjektif mutluluk ve psikolojik mutluluk olarak da adlandırılmaktadır. Bu yaklaşım, kişilerin yaşamdan duydukları tatmin düzeyini, onların yaşamlarının kalitesini değerlendirme ölçütü olarak almaktadır. Birçok araştırmacı, yaşam kalitesi ve yaşamdan duyulan tatmin kavramlarını birbirinin yerine kullanmıştır. Yaşamdan duyulan tatmin, bireyin kendine sunulan yaşam koşulları ve yaşadığı olaylardan edindiği deneyimlerinin etkileşiminden doğan sonuçlara göre değişen amaçlarıyla, gerçekleştirdikleri, elde ettikleri arasındaki algıladığı farktır.

Araştırmamızda, yaşam kalitesinin ölçümüne ilgili olarak, sübjektif bir çatı kullandık. Mutluluk kavramı, bireyin mutluluk kaynaklarına verdiği önem düzeyinin karşılanmasıyla ilgilidir. Bireylerin, yaşamdan duydukları tatmin düzeylerinin farklılığı, onların mutluluk kaynaklarına verdikleri önem düzeyini etkilememektedir. Kişiler, yaşamdan ve onu belirleyen yaşam alanlarından, mutluluk ve olumlu etkiye göre tatmin olmaktadır.

Araştırma, Türkiye'nin beş yıldızlı konaklama işletmelerinin yöneticileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarıyla ilgili olarak, bundan öte bir genelleme yapılması olanaksızdır. Bir önemli özellikte, araştırma sonuçlarının 2002 verilerine dayalı sonuçlar olmasıdır. Bireylerin, sübjektif değerlendirmelerine ilişkin verilerin,

günümüzün hızlı değişen koşullarında uzun süre geçerli olduğunu savunamayız. Sonuçların daha uzun bir zaman dilimine genellenip-genellenmeyeceği, araştırmanın tekrarlanması ve sonuçların karşılaştırılmasıyla anlaşılabilir. Yaşam kalitesi ve mutluluk kaynaklarına ilişkin bu araştırma, yalnız yönetici boyutunu dikkate alarak gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma, çalışan ve müşteri boyutlarını dikkate alan araştırmalarla da desteklenmelidir.

Araştırma bu biçimiyle de, işletme yönetimi açısından, önemli veriler sunmaktadır. Gerek işletme içinde çalışanlara yönelik uygulamalarda, gerekse müşteri tercihlerinin belirlenmesinde, yaşam kalitesi ve mutluluk kavramlarının sübjektif yönü de dikkate alınmalıdır.

KAYNAKÇA

ALHEMOUD, A. M. ve ARMSTRONG, E. G., 1996, "Image of Tourism Attractions in Kuwait", *Journal of Travel Research*, Vol.34 (4), 76-80.

ANDREWS, F.M. ve WITNEY, S.B., 1976, *Social Indicators of Well-Being*, New York: Plenum.

ARGYLE, M., 1987, *The Psychology of Happiness*, London: Routledge.

ARGYLE, M. ve CROSSLAND, J., 1991, "The Dimensions of Positive Emotions", *British Journal of Social Psychology*, Vol.26, 127-137.

ARGYLE, M., MARTIN, M. ve CROSSLAND, J., 1989, *Happiness as a Function of Personality and Social Encounters*, içinde:Recent Advances in Social Psychology: An International Perspective (der. J.P. Forgas ve M. Innes).

BLISS, C., 1996, *Life-Style and The Standard of Living*, içinde: *The Quality of Life* (der. M.C. Nussbaum ve A. Sen), Great Britain: Oxford University Press Inc.

BRADBURN, N.M., 1969, *The Structure of Psychological Well-Being*, Chicago: Aldine.

CAMPBELL, A., CONVERSE, P. ve RODGERS, W., 1976, *Quality of Life in America*, New York: Russell Sape.

CERTO, S.C., HUSTED, S.T. ve DOUGLAS, M.E., 1990, *Business, USA*: Allyn and Bacon.

- CHEUNG, C., 1997, "Toward A Theoretically Based Measurement Model of The Good Life", *Journal of Genetic Psychology*, Vol.158, Issue 2, 200-216.
- COOPER, M.H., 1998, *Population and The Environment*, *CQ Researcher*, Vol.8, Issue 26, 1-22.
- DIENER, E., 1995, "Subjective Well-Being", *Psychological Bulletin*, 542-575.
- DOLAN, P., 1998, "The Measurement of Individual Utility and Social Welfare", *Journal of Economics*, Vol.17, Issue 1,39-52.
- DÜNDAR, S., 1993, "Teorik Çerçeve İçinde Yaşamdan Duyulan Tatmin Kavramı", *Yönetim Dergisi*, Yıl:4, Sayı:15,49-54.
- FALKENBERG, A.W.,1998, "Quality of Life: Efficiency, Equity and Freedom in The United States and Scandinaia", *Journal of Socio-Economics*, Vol.27, Issue 1,1-27.
- FLOOD, J., 1997, "Urban and Housing Indicators", *Urban Studies*, Vol.34, Issue 10, 1635-1666.
- GERSON, E.M., 1976, "On Quality of Life", *American Sociological Review*, Vol.41, 793-806.
- HODGE, J., 1990, *The Quality of Life: A Contrast Between Utilitarian and Existentialist Approaches*, içinde: S.Baldwin: C. Godfrey ve C. Propper.
- LAWTON, M.P., 1975, "The Philadelphia Geriatric Center Morale Scale: A Revision", *Journal of Gerontology*, Vol.30, Issue 1,85-89.
- LAWTON, M.P., 1982, "A Research and Service – Oriented Multilevel Assessment Instrument", *Journal of Gerontology*, Vol.37, 91-99.
- LAWTON, M.P., 1991, *A Multidimensional View of Quality of Life in Frail Elders*, içinde: *The Concept and Measurement of Quality of Life* (der.J.E. Biren), New York: Academic Press.
- LAWTON, M.P., 1997, "Measures of Quality of Life and Subjective Well-being", *Generations*, Vol.21, Issue 1, 45-47.
- LEMKE, S. ve MOOS, R.H., 1986, "Quality of Residential Setting for Elderly Adults", *Journal of Gerontology*, Vol.16, 134-143.
- LEVY, J.A., JASMIN, C. ve BEZ, G., 1997, *Canser, AIDS and Quality of Life*, New York: Plenum Press.
- LU, L. ve ARGYLE, M., 1994, "Leisure Satisfaction and Happiness as a Function of Leisure Activity, Kaohsiung", *Journal of Medical Sciences*, Vol.10, 89-96.
- LU, L. ve SHIH, J.B.,1997, "Sources of Happiness: A Qualitative Approach", *Journal of Social Psychology*, Vol.137, Issue 2,181-188.
- MENCKEN, F.C. ve SINGELMANN, 1998, "Socio-economic Performance in Metropolitan and Nonmetropolitan", *Sociological Quarterly*, Vol.39, Issue 2, 215-239.
- NEUGARTEN, B., HAVIGHURSTH, R.S. ve TOBIN, S.S., 1961, "The Measurement of Life Satisfaction", *Journal of Gerontology*, Vol.16, 134-143.
- NUSSBAUM, M.,1996, *Non-Relative Virtues: An Aristotelian Approach*, içinde: *The Quality of Life* (der. M.C. Nussbaum ve A. Sen), Great Britain: Oxford University Press Inc.
- PORTER, B.F., 1988, *Reasons for Living: A Basic Ethics*, New York: Mcmillan.
- RYFF, C.D., 1989, "Happiness is everything or is it? Exploration of the Meaning of Psychological Well-Being", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.57, 1069-1081.
- SCHWARTZ, P., 1999, "Quality of Life in The Coming Decades", *Society*, Vol.36, Issue 2,56-61.
- STEWART, A.L., HAYS, R.D. ve WARE, J.E., 1988, "The Mos Short-Form General Health Survey: Reliability and Validity in a Patient Population", *Madical Care*, Vol.26, Issue 7, 724-734.
- STEWART, A.L. ve WARE, J.E., 1992, *Measuring Functioning and Well-Being: The Medical Outcomes Study Approach*, Durham, N.C.: Duke University Press.
- ŞAMLI, A.C., SIRGY, J. ve MEADOW, L., 1987, *Measuring Marketing Contribution to QOL*, içinde: *Marketing and The QOL Interface*, ed. A.C. Şamlı, Greenwood Press.
- TAYLOR, L. ve PIEPER, U., 1996, *Reconciling Economic Reform and Sustainable Human Development: Social Consequences of Neo-Liberalism*, New York: United Nations Development Programme, Office of Development Studies (UNDP,ODS).
- VEENHOVEN, R., 1984, *Condition of Happiness*, Dordrecht: D. Reidel Publishing.
- VEENHOVEN, R., 1991, "Is Happiness Relative?", *Social Indicators Research*, Vol.24, 1-34.
- WATSON, D., CIARK, L.A. ve TELLEGEN, A., 1988, "Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.54, Issue 6,1063-1070.

STRATEJİK ANALİZ ÜZERİNE UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA : KUZAY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ (KKTC) TURİZM SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Yrd.Doç.Dr. Okan ŞAFAKLI

Yakın Doğu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, stratejik analiz kavramının Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (KKTC) turizm sektörüne uygulanması ve bu sektörün iyileştirilmesi için strateji geliştirilmesidir. Çalışmada öncelikle stratejik analiz kavramına açıklık getirilecektir. Çalışmanın esasını ise, stratejik analiz kavramına göre KKTC turizm sektörünün güçlü ve zayıf yönlerini ve çevrenin yarattığı fırsat ve tehlikeleri ortaya koyma ve strateji geliştirme oluşturacaktır. Çalışmanın sonunda ise genel değerlendirme ve sonuç kısmı yer alacaktır.

Anahtar kelimeler: Stratejik Analiz, KKTC, Turizm

ABSTRACT

THE APPLICATION OF STRATEGIC ANALYSIS CONCEPT TO THE TOURISM SECTOR : CASE OF TRNC

The main aim of this study is to apply strategic analysis concept to the tourism sector of Turkish Republic of Northern Cyprus (TRNC). Therefore, the body of the study will include the strengths and weakness of the tourism sector and opportunities and threats created by the environment. After this SWOT analysis conducted ; strategies including contingency plans will be prepared to develop the tourism sector of TRNC.

In this study the following sections will be handled:

- Introduction
- The concept of strategic analysis
- SWOT Analysis of Tourism sector in TRNC
- Development of Strategies for the Tourism Sector of TRNC
- General evaluation and conclusion

Keywords: Strategic Analysis, TRNC, and Tourism

GİRİŞ

Stratejik analiz kavramı veya yöntemi, kâr amaçlı veya kâr amacı gütmeyen işletmelerin yönetimi, geliştirilmesi ve başarısı için uzun vadeli politikaların belirlenmesini hedeflemekte-

dir. Bu çalışmada ise stratejik analiz kavramı herhangi bir işletme yerine KKTC turizm sektörüne uygulanacaktır. Stratejik analiz kavramı ile ilgili detaylı açıklama üçüncü kısımda yapılacaktır.

KKTC ekonomisi içerisinde turizm sektörü, kalkınmada öncelikli ve diğer sektörlerin

gelişmesinde lokomotif sektör olarak öngörülmesine rağmen bu işlevi bugüne kadar yerine getirememiş bulunmaktadır (Şafaklı & Erkut¹, 2002). Sektörün Gayri Safi Yurt İçi Hasıla (GSYİH) içindeki payı %3 civarında olup, toplam istihdam içindeki payı ise yaklaşık %4'dür (Şafaklı & Erkut², 2002). Öte yandan aynı ada toprakları üzerindeki Güney Kıbrıs'ta turizm sektörünün GSYİH içindeki payı % 19, toplam istihdamdaki payı ise % 9,7'dir. (www.stockwatch.com.cy; Dept. of Statistics and Research, 1999: 19)). KKTC turizm sektörünün en önemli rolü, toplam döviz gelirleri ve ticaret açığını kapatmadaki katkısıdır. 2000 yılı KKTC toplam döviz gelirleri 392.1 milyon \$'a ulaşırken, net turizm gelirlerinin toplam döviz gelirleri içindeki payı %50.6, ihracat gelirlerine oranı ise %393.5 olarak gerçekleşmiştir (DPÖ,2001:195).

KKTC turizm sektörünün ülkeye olan katkısını artırmaya yönelik strateji geliştirilecek bu çalışmada; sırasıyla, inceleme alanı ve yöntemi ,stratejik analiz kavramı, KKTC turizm sektörünün stratejik analizi, KKTC turizm sektörü için strateji geliştirilmesi ve genel değerlendirme ve sonuç kısımları yer alacaktır.

1. İNCELEME ALANI VE YÖNTEMİ

Çalışmada inceleme alanı olarak K.K.T.C ekonomisinin turizm sektörü seçilmiş ve bu sektöre yönelik stratejik analiz kavramı uygulanmıştır. Stratejik analiz kavramı kapsamında çalışmanın ilgili kısımlarında sektörün K.K.T.C ekonomisi için önemi vurgulanırken, sektörün en büyük rakibi durumundaki Güney Kıbrıs Turizm sektörü ile K.K.T.C Turizm sektörünün karşılaştırması yapılmıştır.

Çalışmada ilk olarak akademik kaynaklardan yararlanmak suretiyle stratejik analiz kavramının teorik çerçevesi ortaya konmuştur. K.K.T.C turizm sektörünün stratejik analizine yönelik olarak

ise hem birincil hem de ikincil verilerden yararlanılmıştır. Birincil veri olarak; sektörün vizyon,misyon, temel amaç, stratejiler, güçlü ve zayıf yönler ve dış çevrenin yarattığı fırsat ve tehlikeler yanında değişim planları konularında turizm ile ilgili kurum, kuruluş ve tesislerle gerçekleştirilen anket sonuçlarından yararlanılmıştır.

İkincil veri olarak ise Devletin yayınladığı gösterge ve raporlardan ve turizm konusundaki bildiri ve makalelerden yararlanılmıştır.K.K.T.C ekonomisi ve turizmi ile ilgili yapılan çalışmalardan atıf yapmak suretiyle yararlanılmış, ancak kavramsal olarak K.K.T.C turizminin stratejik analizini yapan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

2. STRATEJİK ANALİZ KAVRAMI

Stratejik analiz stratejik yönetim kavramının iskeletini oluşturmaktadır. Stratejik analiz işletmenin amaçlarını yerine getirmeye yardımcı olmakta ve geniş kapsamlı işletme planının önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Turner, 2001). Uzun vadede firmanın hangi noktaya ulaşacağı ve bunun hangi yollarla yapılacağı stratejik planla mümkündür. Stratejik planın hazırlanması ise stratejik analizle gerçekleşebilir (Moss, 2001).

Stratejik analiz aşamasında ilk olarak işletmenin temel misyon ve vizyonunun ortaya konması gerekmektedir. İşletme misyonu, organizasyonun ne hakkında olduğu noktasında odaklanmaktadır. Şöyleki, işletmenin ne olduğu, kimin ve hangi ihtiyaçları karşılamayı hedeflediği, bu ihtiyaçların karşılanması için neyin yapılacağı ve hangi hizmetlerin sunulacağı ve firmanın temel değerlerinin ne olduğu sorularına açıklık getirilmektedir (Bullen, 1998). Bir başka deyişle işletme misyonu, organizasyonun hedef, amaç, ürün, piyasa ve felsefi görüşünü kamuya bildirmeyi hedeflemekte olup, temelde ürün tanımı piyasa alanı, gelişme yönü ve teknoloji

seviyesini içermektedir. İşletmenin gelecekteki emellerini onlara spesifik olarak nasıl varacağını belirtmeden ortaya koyması ise vizyonunu teşkil etmektedir.(Bartkus and the Others, 2000).

Stratejik analiz kavramı, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve dış çevrenin yarattığı fırsat ve tehlikelerin ortaya konması şeklinde açıklanabilir (Hoskisson and the Others, 1999; Calori, 1998).

Stratejik analiz öncelikle işletmenin güçlü yönlerini ortaya koymakla başlamalıdır. İşletmenin hedeflerine varmasını sağlayan ve kendisine rekabet gücü yaratan herhangi bir faktör firmanın gücü aksi durumda ise zayıflığı olarak ifade edilmektedir (Turner, 2001). Firmanın istikrarlı başarısı ise işletmenin iç ve kendine özgü rekabete dayanan kaynaklarının bir fonksiyonudur. Firmanın sahip olduğu kaynakları ise finansal, teknolojik, fiziksel ve yönetsel olarak dört ana başlıkta ortaya koymak mümkündür (Das and the Other, 1998). Bu çerçevede, ekonomik açıdan avantajlı duruma gelebilmek ve alternatif stratejiler güdebilmek için gerekli kaynakların karşılaştırmalı olarak dikkate alınması gerekmektedir (Mehra and the Other, 1998). Rekabet avantajı ile ilgili firmanın başarısı ise yalnızca oyunun kurallarına göre oynanması değil aynı zamanda kuralların radikal bir şekilde değiştirilmesine de bağlıdır. Çünkü dış çevre o denli değişmektedir ki her değişimde firmanın oyuna yeni kural getirmesi gereği doğmaktadır. Bu doğrultuda, rekabet avantajını artırıcı yönde yeni ve radikal kural getiren işletmeler başarı şansını arttırmaktadırlar (Govidajaran and the Others, 2001).

Stratejik analiz neticesinde hazırlanan işletme politikalarının geçerliliğine yönelik yapılan en büyük eleştiri, işletmenin kendi bünyesinin ve dış çevrenin son derece hızlı değiştiği ve dolayısıyla politikaların hükümsüz kalabileceğidir. Bu durum karşısında, işletme özellikle dış çevreye yönelik güçlü bir istihbarat ağı kurmalı ve uygulanabilir

ivedi değişim planı hazırlamaya imkan verecek yönetim ortamı yaratmalıdır (Mueller and the Other, 1999). Bu çerçevede, işletmelerin iç ve dış bünyesindeki değişimlere karşı alternatif stratejiler uygulamayı reddeden ve direnen yönetim anlayışı büyük tehlike oluşturmaktadır (Kisfalvi, 2000).

3. KKTC TURİZM SEKTÖRÜNÜN STRATEJİK ANALİZİ

Stratejik analiz kavramı ile KKTC turizm sektörü için uygulanabilir stratejiler geliştirmeden önce KKTC turizm sektörünün güçlü ve zayıf yönlerini ve dış çevrenin yarattığı tehlike ve fırsatların ortaya konması gerekmektedir. Ancak, bu çalışmanın niteliği ve yazarın uzmanlık alanı dikkate alındığında her yönüyle KKTC turizm sektörünü analiz etmek mümkün olmayıp ülke için son derece önemli olan faktörler üzerinde durulmuştur.

3.1 KKTC TURİZM SEKTÖRÜNÜN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ

KKTC turizm sektörünün kendi bünyesi içerisindeki güçlü ve zayıf yönlerini aşağıda belirtildiği gibi kısaca vurgulamak mümkündür.

3.1.1 Güçlü Yönler

- Ülke turizmini olumsuz ölçüde etkileyecek demokrasi ve insan hakları sorunu bulunmamaktadır.
- Henüz keşfedilmemişlik ve bozulmamışlık
- Ülke insanların candan ve içten olması,
- İklimin on iki ay ideal bir tatil imkanı sağlaması,
- Ülkede özellikle turizme uygun iklim , deniz, hava ve güneş imkanları bulunmaktadır. Ayrıca, ülke denizi temiz ve güneşten yararlanma uzun

süre sürmektedir.

- Zengin Flora and Faunası,
- Yüksek kalitede çevresel kaynakların varlığı,
- Yatırım alanlarının varlığı,
- Ülke binalaşma sonucu bozulmayan bir çevreye sahiptir (KKTC Başbakan Yardımcılığı, 2000: 14).

• Ülke diğer Akdeniz ülkelerinden farklı çok zengin tarih ve kültür mozayigine sahiptir (Şafaklı & Erkut³, 2002).

• Aynı ada üzerinde Güney Kıbrıs'la rakip durumda olan KKTC'nin , otel fiyatları ve tarihi yerler açısından rekabet üstünlüğü bulunmaktadır (Bıçak-Altınay, 1999: 480).

3.1.2 Zayıf Yönleri

KKTC'nin zayıf yönlerini aşağıdaki gibi kısaca sıralayabiliriz:

• Aynı ada üzerinde Güney Kıbrıs'la rakip durumda olan KKTC yönetim, organizasyon, hizmet kalitesi, ulaşım fiyatları, ulaşım kolaylıkları ve tanıtım açısından Güney Kıbrıs'ın gerisinde kalmaktadır (Bıçak-Altınay, 1999: 480).

• KKTC turizmin yönlendirilmesinde esas alınacak olan Ülkesel Fiziki Plan ve Turizm Master Plan çalışmaları ile diğer yasal düzenleme çalışmalarının henüz tamamlanamamış olması, turizm sektörünün gelişme doğrultusunu olumsuz yönde etkileyen önemli bir sorun olarak varlığını korumaktadır (Şafaklı, 1999).

• Turizm sektörüne yön verilmesi ve sektörün kendi kendini denetlemesine yol açacak başta özerk bir Turizm Örgütü'nün kurulamaması olmak üzere örgütlenme ve koordinasyonun tesis edilememesinden kaynaklanan sorunlar devam etmektedir (Şafaklı & Özdeşer¹, 2002).

• Doğal ve tarihi çevrenin korunması, turistik tesis ve yan tesisler ile eklentilerinin doğal çevreye uyumlu bir biçimde yerleştirilmesi; çevre kirliliği, çarpık yapılaşma, özel koruma bölgeleri ve milli parklar gibi konularda spesifik politikaların henüz istenilen ölçüde geliştirilememesi ve koordinasyonun sağlanamamasından doğan sorunlar mevcuttur (Şafaklı & Özdeşer², 2002).

• Yol, su, elektrik, ulaşım, sıvı ve katı atık sorunu gibi altyapı sorunları sektörün ana sorun-

larını oluşturmaya devam etmektedir.

• Tesislerde servis standardının ve kalitenin düşüklüğü ile yüksek turizm sezonunda kalifiye personel azlığı sektörün gelişmesini engelleyici bir nitelik arz etmektedir.

• Turizm sektöründe finansman sorununun büyük ölçüde çözülmesi amacıyla 1993 yılında KKTC Kalkınma Bankası kurulmuş olmasına rağmen birikmiş sorunların ağırlığı dolayısıyla sektördeki finansman sorununun ciddi bir şekilde devam ettiği görülmektedir.

• Turizm kuruluşlarının devam eden finansman sorunu nedeniyle tesislerde idame yatırımı ile ek yatırımların rekabet koşullarının gerektirdiği ölçüde gerçekleştirilmemesi, tesislerde standardın düşmesine neden olmaktadır (DPÖ, 2001:208-209).

• Ürün imajı eksikliği bulunmaktadır

• Toplu taşımacılık sisteminin yetersizliği bulunmaktadır.

• Turistik tesisler askeri yerlere yakın bulunmaktadır (KKTC Başbakan Yardımcılığı, 2000: 14).

• Kullanılan para birimi itibariyle KKTC'de gerçekleşen yüksek enflasyon oranı ve döviz kuru riski turizm sektöründeki ileriye dönük fiyatlandırma ve yatırım analizini güçlendirmektedir.

• Turistik tesislerinde düşük doluluk oranı gerçekleşmektedir.

KKTC'de tüm zamanlar için turistik tesislerin doluluk oranı % 40'ı aşmamıştır. Şöyleki, 1991-2000 arası dönemde en yüksek doluluk oranı 2000 yılında % 37,6 olarak gerçekleşmiştir (KKTC Turizm Planlama Dairesi, 2000: 28).

• KKTC'ye gelen turist kompozisyonu incelendiğinde döviz kazandırma potansiyelinin düşük olduğu görülmektedir. Şöyleki gelen turistlerin yaklaşık % 80'i Türkiye'den geriye kalanı ise diğer ülkelerden gelmektedir. Bu durum, devalüasyonun KKTC turizmi için ne kadar zararlı olabileceğini ve rekabet açısından önem arzeden pazarı ortaya koymaktadır (Tablo 1).

• İklim şartlarının turizmi on iki aya yaymaya imkan vermesine rağmen, Tablo 1 ve Şekil 1'den görüleceği gibi KKTC turizm faaliyetleri ocak, şubat, kasım, aralık aylarında diğer aylara oranla geride kalmaktadır.

• Turizm sektörünü de olumsuz etkileyecek şekilde genel su sorunu bulunmaktadır.

- Kıbrıs Türk Hava Yolları'nın (KTHY) yeterince turizme hizmet etmemesi,
- Sektöre yönelik uygulanan KDV ve diğer vergilendirmenin olumsuz etki yapması,
- Yurt dışı tanıtımın yetersiz düzeyde olması,
- Ulaşımın aktarmalı olması hem ulaşımı pahalılaştırmakta hem de turistlerin bu yönde seyahatini caydırmaktadır.
- Kumar turizmi için gelenlerin küçük esnafa fayda sağlamaması,
- Ülkede gençlere yönelik yeterince eğlence imkanı sunulamaması.

3.2 DIŞ ÇEVRENİN KKTC TURİZM SEKTÖRÜ İÇİN YARATTIĞI TEHLİKE VE FIRSATLAR

KKTC turizm sektörünün analizi sonucu dış çevrenin sektör için yarattığı fırsat ve tehlikeleri aşağıdaki gibi kısaca ortaya koymamız mümkündür.

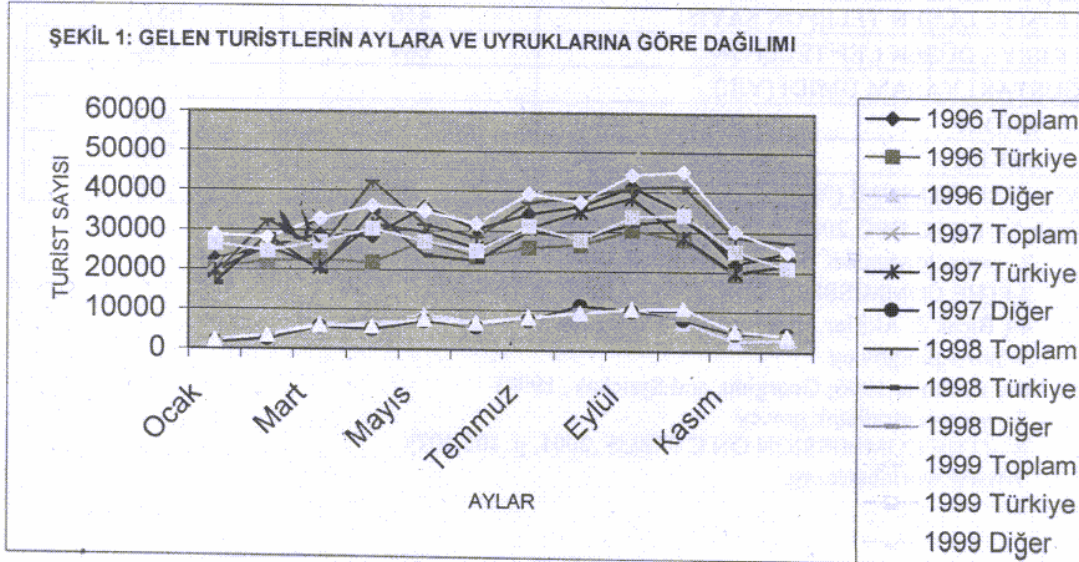
3.2.1 Tehlikeler

- Kıbrıs sorunu, tanınmamışlık ve ambargolar KKTC'de ekonomik ve politik istikrarsızlık yarat-

TABLO 1: GELEN TURİSTLERİN UYRUKLARA VE AYLARA GÖRE DAĞILIMI

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
1996 Toplam	22377	25512	28837	28292	35914	30381	34253	36298	41271	35095	21966	24920
Türkiye	20286	22078	22472	21836	27197	23391	25900	26419	30458	27836	19390	21868
Diğer	2091	3434	6365	6456	8717	6990	8353	9879	10813	7259	2576	3052
1997 Toplam	21040	28053	26189	36393	36786	31235	38288	46135	48418	36349	24273	26205
Türkiye	19524	25553	20600	31410	29604	25498	30747	34924	38419	28472	19782	21831
Diğer	1516	2500	5589	4983	7182	5737	7541	11211	9999	7877	4491	4374
1998 Toplam	18583	32349	25137	42391	31473	28312	37285	38561	41184	41517	28741	27494
Türkiye	16480	28468	19670	34694	23649	22477	29984	28263	31920	33231	23786	23175
Diğer	2103	3881	5467	7697	7824	5835	7301	10298	9264	8286	4955	4319
1999 Toplam	28623	28057	32936	36209	34937	31722	39390	37395	44223	45135	30306	25082
Türkiye	26486	24624	26980	30433	27313	25005	31337	27830	33759	34358	25169	21106
Diğer	2137	3433	5956	5776	7624	6717	8053	9565	10464	10777	5137	3976

Kaynak: DPÖ (2001), *İstatistik Yılı 1999*, KKTC Başbakanlık Devlet Planlama Örgütü, İstatistik ve Araştırma Dairesi, Lefkoşa, sf 210.



maktadır. Bunun doğal bir sonucu olarak , ülkede yüksek politik risk doğmakta ve yatırım ortamı olumsuzlaşmaktadır. Ayrıca, Türkiye haricinde diğer ülkelerden KKTC'ye doğrudan ulaşım mümkün olamamaktadır.

• Ekonomisi ve turizmi açısından KKTC, en önemli rakiplerinden biri olan Güney Kıbrıs ile karşılaştırıldığında sonuç KKTC aleyhine gerçekleşmektedir. Özellikle Kıbrıs sorununa çözüm arayışları sürecince KKTC'nin pazarlık gücünü artıracak en önemli faktörün KKTC ekonomisi olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Ancak, Tablo 2 ve Tablo 3'de görüleceği gibi Kuzey ve Güney Kıbrıs ekonomileri ve turizm sektörleri karşılaştırıldığında başta kişi başına milli gelir olmak üzere Güney Kıbrıs ekonomisinin neredeyse her açıdan Kuzey Kıbrıs ekonomisinden ileri bir durumda olduğu anlaşılmaktadır.2000 yılı verilerinin bulunduğu Tablo 2'ye göre kişi başına milli gelir, enflasyon oranı ve ihracat/ithalat oranı Kuzey Kıbrıs'ta sırasıyla \$ 4,978 ,% 53,2

ve % 11,9 iken aynı göstergeler Güney Kıbrıs'ta \$12,370 , % 4,1 , % 24,6 olarak gerçekleşmiştir. Bu ise iki ülke ekonomisi arasında büyük farkın olduğunu göstermektedir.

Tablo 2'de dikkati çeken diğer bir önemli husus, aynı ada toprakları üzerinde yaşayan farklı iki toplumun farklı yaşam ümidi olması oldukça düşündürücüdür. Güney Kıbrıs'ta KKTC'ye oranla hem erkek hem de kadının daha yüksek yaşam ümidi olması hiç kuşkusuzki ekonomik, siyasal, beşeri ve sosyal kriterlerle açıklanabilir. Kuzey ve Güney Kıbrıs'taki turizm sektörünü mukayeseli bir şekilde ortaya koyan Tablo 3'den anlaşılacağı gibi Güney Kıbrıs'ın Kuzey Kıbrıs'a göre turizmin ekonomideki önemi ve turist sayısı yaklaşık 6 kat fazladır. Buna ilaveten, rekabet edebilirlik açısından avantaj yaratan yatak kapasitesi Kuzey Kıbrıs'ta 10,520 iken Güney Kıbrıs'ta 85,303'tür.

• Avrupa Birliği'nin taraflı tutumu: 1960 Kıbrıs

TABLO 2: KUZEY VE GÜNEY KIBRIS'IN SEÇİLMİŞ EKONOMİK GÖSTERGELERİ (2000)

	KUZEY KIBRIS	GÜNEY KIBRIS
FERT BAŞINA GSMH (\$)	4,978	12,370
ENFLASYON (%)	53,2	4,1
NUFUS	208,886	669,100
İHRACAT/İTHALAT(%)	11,9	24,6
BİN KİŞİYE DÜŞEN ARABA SAYISI	402	400
BİN KİŞİYE DÜŞEN TELEFON SAYISI	416	657,7
BİN KİŞİYE DÜŞEN CEP TELEFON	684	326,3
DOĞUŞTAKİ YAŞAM ÜMİDİ (YIL)		
KADIN	75,1	80,4
ERKEK	70,9	75,3
KAYIT DIŞI EKONOMİ (%)	70	12

Kaynak:1-(KKTC DPÖ,2002, p. 2-5)

2- www.lowtax.net

3-(THE COMMISSION ON CYPRUS ,2000, p. 104,107),

4-(Bıçak & Akifler , 1998, p. 753)

5- www.pio.gov.cy

6- (Besimler,1995; Georgiou, and Syrighas , 1994)

7- www.centralbank.gov.cy

8- -(THE COMMISSION ON CYPRUS ,2001, p. 105,107)

9-www.worldbank.org

Garanti Andlaşması, 1960 Kıbrıs Anayasası , 1960 Kuruluş Andlaşması ve Garantörlük statüsüne göre Güney Kıbrıs'ın tek taraflı olarak Avrupa Ekonomik Topluluğu'na başvurması hukuki olmamasına karşın Güney Kıbrıs'ın tüm Kıbrıs adına olan 4 Temmuz 1990 tarihli başvurusu kabul edilerek 1993 yılında üyeliğe uygun görülmüş ve tam üyelik müzakereleri 31 Mart 1998'de başlamıştır. Yine haksız olarak Güney Kıbrıs, bugüne kadar turizm sektöründe de kullanılmak üzere tek taraflı olarak Avrupa Birliği'nden 200 milyon EURO'nun üzerinde finansal yardım almıştır (Mendelson, 2001; www.cyprus-eu.org.cy). Aynı taraflı tutumun devamı olarak Kıbrıs sorununa çözüm bulunmasa dahi Avrupa Birliği (AB) Güney Kıbrıs'ı tam üyeliğe alabileceğini ifade etmektedir.

- Anavatan Türkiye ile ilişkilerin istenen düzeyde olmaması (KKTC Cumhurbaşkanlığı, 2000:4)

- Benzer iklim özelliği taşıyan Akdeniz

ülkeleriyle olan rekabet

- Türkiye ve KKTC'deki ekonomik kriz
- Türkiye'de turist artırımını için yapılan hamleler,
- Olası Orta Doğu savaşı

3.2.2 Fırsatlar

- Kıbrıs'ın ve dolayısıyla KKTC'nin jeopolitik önemi

- Akdeniz ikliminin avantajları

- KKTC'nin petrol üretim bölgelerine yakınlığı ve Doğu Akdeniz'de deniz ulaşım arterleri üzerinde bulunması (KKTC Cumhurbaşkanlığı, 2000:5)

- KKTC'ye en yakın ülkenin Türkiye oluşu ve KKTC'ye olan katkısı

- Ülke dışında önemli miktarda Kıbrıs'lı Türk nüfusun bulunması

- KKTC'ye teknik olarak gerek kara gerekse deniz yoluyla kolaylıkla ulaşılabilmesi

- Türkiye'deki kumarhanelerin yasaklanmasının KKTC turizmi için fırsat oluşturması

TABLO 3: KUZEY VE GÜNEY KIBRIS TURİZMİNDEKİ TEMEL FARKLILIKLAR

	YIL	KUZEY KIBRIS	GÜNEY KIBRIS
GSYİH İÇİNDEKİ PAYI (%)	2000	3.2	19
GELEN TURİST SAYISI	2000	432,953	2,686,205
TURİSTİK TESİSLERDE KAPASİTE KULLANIM ORANI	1998	37.3	55.7
YATAK KAPASİTESİ	2000	10,520	85,303
YILDIZ ADETİNE GÖRE TESİS SAYISI			
1 YILDIZ	2000	36	28
2 YILDIZ	2000	31	52
3 YILDIZ	2000	23	86
4 YILDIZ	2000	9	50
5 YILDIZ	2000	4	18
TOPLAM İSTİHTAM SAYISI	1998	3,269	30,048
TOPLAM İSTİHTAM İÇİNDEKİ PAYI	1998	% 3,8	% 9,7

Kaynak: 1-(KKTC DPÖ,2001, p. 193,200)

2- www.stockwatch.com.cy

3-, (Statistical Service, 2001, p. 48,103,117)

4-(Bıçak & Akifler , 1999, p. 755)

5-(Turizm Planlama Dairesi ,2000, p. 12,14,28)

6-(Dept. of Statistics and Research, 1999, p. 19)

7- (KKTC DPÖ, 1999, p. 200)

4. KKTC TURİZM SEKTÖRÜ İÇİN STRATEJİ GELİŞTİRİLMESİ

KKTC turizm sektörüne yönelik stratejileri belirtmeden önce sektörün temel misyon ve vizyonunu ortaya koymak yerinde olacaktır. Sektörün temel misyonu, ülkeye gelen turistlere en iyi şekilde ve arzulanan kalitede hizmet sunabilmek olarak ifade edilebilir. Vizyonu ise "Kıbrıs sorunu ve tanınmamışlıktan dolayı yaşanan sorunların ortadan kalktığı huzurlu bir ortamda AB standartlarında hizmet sunabilen turizm sektörünün gerçek anlamda ülkenin temel ve itici sektörü haline almasıdır". KKTC turizm sektörü için geliştirilecek stratejileri, makro düzeydeki stratejiler ve sektörel stratejiler olarak ikiye ayırmak mümkündür.

4.1 KKTC'nin Makro Düzeydeki Stratejileri

KKTC turizm sektörünü gerek doğrudan gerekse dolaylı olarak etkileyecek makro düzeydeki aşağıdaki stratejilerin güdülmesi gerekmektedir:

- Kıbrıs sorununun çözümü ve AB üyeliğinin gerçekleşmemesi durumunda ,
 - KKTC'ye doğrudan ulaşımın gerçekleşmesi ve bu ulaşım maliyetinin rakip ülkelere göre ucuzlatılması için Türkiye Cumhuriyeti ile entegrasyona gidilmesi
 - Ülkede varolan yüksek politik risk karşısında turizm sektöründeki yatırımların KKTC ve T.C. devletlerinin etkin katılımıyla gerçekleştirilmesi
 - Turizm sektörünü de olumsuz etkileyen genel su sorununun Türkiye'den borularla su getirilmesi suretiyle çözülmesi,
 - T.C.-KKTC arasında imzalanan ekonomik protokolların ivedilikle fiilen uygulanır hale getirilmesi
 - Ülkede tüm sektörlerin optimum gelişimini dikkate alacak Ülkesel Fiziki Planın hazırlanarak uygulamaya konması

- İmar planlarının uygulanması,
- Çevrenin korunması ve geliştirilmesine yönelik eşgüdüm ve planlamayı etkin bir şekilde gerçekleştirecek kurumsal bir yapının oluşturulması,
- Toplu taşımacılık sisteminin geliştirilmesi,
- Ülkeye olan ulaşımın sübvansiyeye yoluyla ucuzlatılması ve KTHY'nin aktif katılımıyla aktarmalı ulaşımın turist memnuniyeti ve rahatlığı açısından en ideal noktaya getirilmesi.

4.2 KKTC'nin Sektörel Stratejileri

KKTC'nin sektörel açıdan gütmesi gerekli en önemli plan ve politikaları aşağıdaki gibi sıralamamız mümkündür:

- Turizm master planlarının süratle hazırlanarak uygulamaya geçilmesi,
- Kalkınmada öncelikli iki hizmet sektöründen biri olan Turizm'in dinamik süreçte geliştirilmesini ve planlanmasını bilimsel olarak üstlenecek özerk bir Turizm Örgütünün kurulması (Şafaklı, 1998: 162-166),
- Kitle turizmi yanında tarihi ve kültürel zenginlikle rekabet üstünlüğü kazanan özel ilgi turizminin de geliştirilmesi,
- Yüksek Öğretim ve Turizmdeki üçüncü ülkelerden gelen öğrenci ve turist sayısını artırılması için çalışmalar yapılması,
- Ekonomide diğer sektörlerle bütünleşen bir turizm modelinin geliştirilmesi,
- Turizmin doğal ve insan yapımı çevreden uzun süreli yararlanabilecek şekilde geliştirilmesi,
- Turizmin bütün bir yıla yayılmasının sağlanması için özel ilgi turizmi kapsamında inanç, kültür, doğal sağlık, dağcılık, yatacılık, yürüyüş, su ve hava sporları gibi türlerin geliştirilmesi,
- Pazardaki değişen eğilimleri yansıtacak turizm ürününün geliştirilmesi ve ürün imajı yaratılması
- Sektördeki personelin uluslararası standartlara göre eğitilmesi

5. GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Stratejik analiz kavramı çerçevesinde KKTC turizm sektörünün analizi yapıldığı zaman, en

önde gelen güçlü yönlerin mükemmelliğe yakın derecede temiz hava, deniz, kum-güneş imkanı; doğa ve iklim şartlarının 12 aya yayılabilecek tatil imkanı sağlanması ve özellikle zengin tarih ve kültür mozayığının özel ilgi turizmi açısından KKTC'ye karşılaştırmalı üstünlük vermesidir. KKTC turizm sektörünün güçlü yönleri yanında özellikle ülke ve sektör yönetiminden kaynaklanan zayıflıkları bulunmaktadır. Bunlardan en önemlileri, çevrenin korunması ve gözetilmesi kapsayan çevre planlaması ve turizm master planını içeren kurumsal planlama altyapısının henüz oluşturulmaması, idari yapılanma kapsamında turizm örgütünün kurulmaması, eğitim, finansman ve pazarlama sorunlarıdır.

Çevrenin KKTC turizmi için yarattığı fırsat ve tehlikelerle ilgili olarak; en önemli fırsatları Kıbrıs'ın coğrafi konumu ve jeopolitik önemi, adaya deniz ve kara yoluyla kolaylıkla ulaşılabilmesi, ve KKTC'nin ekonomik, siyasi ve güvenlik açısından Türkiye Cumhuriyeti tarafından korunup gözetilmesidir. Ülkenin karşılaştığı en önemli tehlikeler ise tanınmamışlıktan dolayı Türkiye haricinde KKTC'ye doğrudan ulaşımın olmaması ve dış dünya tarafından Türkiye'nin Kıbrıs'ta işgalci görülmesi nedeniyle KKTC'de yatırım iklimi açısından politik riskin yüksek oluşudur.

KKTC turizm sektörünün analizi sonrası geliştirilen stratejilere göre başlıca aşağıdaki politikaların güdülmesi gerekmektedir:

- Kurumsal planlama, idari yapılanma, finansman, eğitim ve pazarlama sorunlarının süratle aşılması,

- KKTC'nin özel ilgi turizmindeki karşılaştırmalı avantajı dikkate alınarak hedef kitle seçimine gidilmeli ve turizm sezonunun bütün bir yıla yayılması için gerekli alt ve üst yapı çalışmalarına ivedilikle kazandırılmalı, ve

- Tanınmamışlık sorununun Kıbrıs sorununa çözüm ve AB üyeliği ile giderilmemesi durumunda, Türkiye Cumhuriyeti ile entegrasyona gidilmesi gerekmektedir. Şöyleki, mevcut şartlarda ulaşım ve pazarlama problemlerinin tek çözümü Türkiye Cumhuriyeti ve oradaki tur ope-

ratörleri ve seyahat acentaları ile sıkı işbirliği ve teşvikle mümkün olabilir. Yüksek risk ortamında KKTC'de yatırım gerçekleştirmenin en etkili yolu ise Atatürk Türkiye'sindeki gibi devletin ekonomiye etkin müdahalesidir.

KAYNAKÇA

BARTKUS, Barbara and the Others (2000), " *Mission Statements: Are They Smoke or Mirrors?*", *Business Horizons*, Issue: Nov, 2000.

BESİMLER, M. (1995), *Evolution of Public Finance and The Black Economy in the Turkish Republic of Northern Cyprus*, Unpublished Master's Thesis, Department of Economics, Eastern Mediterranean University, Gazimağusa, North Cyprus.

BIÇAK, H. ve AKİFLER, Ü. (1999) , " *Two Economics on an Island : An assessment of the Macroeconomic and Social Indicators of Turkish Cypriot and Greek Cypriot Economics*", *Proceedings of the Second International Congress on Cypriot Studies: 24-27 November 1998*, Centre for Cypriot Studies, Eastern Mediterranean University, Gazimağusa, North Cyprus.

BIÇAK, H. ve ALTINAY, M. (1999). *Tourism Sector of North Cyprus : Prospects Ahead*, *Proceedings of the Second International Congress on Cypriot Studies*, Gazimağusa: Centre for Cypriot Studies, Eastern Mediterranean University.

BULLEN, Paul (1998), " *Strategic Planning Outline*, *MA Publications*

CALORI, Roland (1998), " *Philosophizing on Strategic Management Models*", *Organization Studies*, Issue: Spring, 1998

DAS, T.K and the Other (1998), " *Resource and Risk Management in the Strategic Alliance Making Process*", *Journal of Management*, Issue: Jan-Feb, 1998.

Department Of Statistics And Research (1999), *Hotels and Restaurants Statistics 1998*, *Department Of Statistics And Research*, Ministry of Finance, Republic of Cyprus.

DPÖ (1999), **2000 Geçiş Yılı Programı**, KKTC Başbakanlık Devlet Planlama Örgütü, Lefkoşa -KKTC.

DPÖ (2001), **2002 Geçiş Yılı Programı**, KKTC Başbakanlık Devlet Planlama Örgütü, Lefkoşa -KKTC.

DPÖ (2001), **İstatistik Yıllığı 1999**, KKTC Başbakanlık Devlet Planlama Örgütü, İstatistik ve Araştırma Dairesi, Lefkoşa.

DPÖ (2002), **Ekonomik ve Sosyal Göstergeler 2000**, KKTC Başbakanlık Devlet Planlama Örgütü, İzleme ve Koordinasyon Dairesi, Lefkoşa.

GOVIDAJARAN, Vijay and the Other (2001), **"Strategic Innovation: A Conceptual Road Map"**, *Business Horizons*, Issue: July, 2001.

HOSKISSON, Robert And The Others (1999), **"Theory and Research in Strategic Management : Swings of a Pendulum"**, *Journal of Management*, Issue: May-June, 1999.

KKTC Cumhurbaşkanlığı (2000), **ARAYIŞ ÇALIŞMALARI**, rapor (hazırlayan: Derviş Besimler), Girne-KKTC

KKTC Devlet Bakanlığı ve Başbakan Yardımcılığı (2000), **KKTC Turizm Gelişim Planı-Özet Rapor**, Lefkoşa-KKTC

KISFALVI, Veronika (2000), **"The Threat of Failure, the Perils of Success and CEO Character : Sources of Strategic Persistence"**, *Organization Studies*, Issue: may, 2000.

MEHRA, Ajay and the Other (1998), **"Product Market Heterogeneity , Resource Imitability and Strategic Group Formation"**, *Journal of Management*, Issue: July-August, 1998.

MENDELSON, Maurice (2001), **Kıbrıs'ın Avrupa Birliği'ne Girişi Neden Hukuka Aykırı Olacaktır -Hukuki Mütalaa**, Londra.

MOSS, Mark R. (2001), **"Mapping Out Your Firm's Success"**, *Black Enterprise*, Issue: March, 2001

MUELLER, Frank and the Other (1999), **"Expert Humans or Expert Organizations?"**, *Organization Studies*, Issue: Spring, 1999.

ŞAFAKLI, Okan (1999), **"KKTC'nde Turizm Teşvikleri ve Uygulamalı Bir Çalışmanın Değerlendirilmesi"**, *Turizmde Seçme Makaleler:32*, TUGEY Yayını, NO:49, İstanbul.

ŞAFAKLI Okan (1998), **Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde Turizm Yatırımlarının Finansmanı**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi, Adana.

ŞAFAKLI, Okan ve Erkut¹, Zeki (2002), **"The Importance of Environment for the Tourism Sector of TRNC"**, *International Conference on the Environmental Problems of the Mediterranean Region*, 12-15 April, 2002, Near East University, Nicosia , TRNC

ŞAFAKLI, Okan ve Erkut², Zeki (2001), **"The Importance of Special Interest Tourism in TRNC"**, *Maltepe Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 2001/2, Maltepe Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

ŞAFAKLI, Okan ve Erkut³, Zeki (2002), **"Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde Özel İlgi Turizminin Karşılaştırmalı Üstünlüğü"**, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 13, Sayı 1, Bahar 2002, Ankara

ŞAFAKLI, Okan ve Özdeşer¹, Hüseyin (2002), **"KKTC Ekonomisinin Genel Analizi"**, *Doğuş Üniversitesi Dergisi* Sayı:5 Ocak 2002, Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri A.Ş., İstanbul.

Şafaklı, Okan ve Özdeşer², Hüseyin (2002), **"The Contribution of The Environment to the TRNC Economy"**, *International Conference on the Environmental Problems of the Mediterranean Region*, 12-15 April, 2002, Near East University, Nicosia , TRNC

Statistical Service (2001), **Tourism Migration and Travel Statistics 2000**, Republic of Cyprus Statistical Service

The Commission On Cyprus (2000), **2000 Regular Report -Progress Toward Accession**

The Commission On Cyprus (2001), **2001 Regular Report -Progress Toward Accession**

Turizm Planlama Dairesi (2000), **Turizm İstatistik Yıllığı**, KKTC Devlet Bakanlığı ve Başbakan Yardımcılığı, Lefkoşa.

TURNER, Myra F. (2001), **"How Does Your Company Measure Up"**, *Black Enterprise*, Issue: Nov, 2001.

İNTERNET KAYNAKÇASI

[Http://www.stockwatch.com.cy/economy/tertiary_tourism.htm](http://www.stockwatch.com.cy/economy/tertiary_tourism.htm)

[Http://www.cyrus-eu.org.cy/tr/brief_history.htm](http://www.cyrus-eu.org.cy/tr/brief_history.htm)

[Http://www.lowtax.net/lowtax/html/jcyctir.html#economy](http://www.lowtax.net/lowtax/html/jcyctir.html#economy)

[Http://www.pio.gov.cy/dsr/ky_figures/demography/index.htm](http://www.pio.gov.cy/dsr/ky_figures/demography/index.htm)

[Http://www.centralbank.gov.cy/media/pdf/STTBE_ANNUALECONOMICINDICATORS.pdf](http://www.centralbank.gov.cy/media/pdf/STTBE_ANNUALECONOMICINDICATORS.pdf)

[Http://www.worldbank.org/data/databytopic/GNPPC.pdf](http://www.worldbank.org/data/databytopic/GNPPC.pdf)

VAK'A

MUKA A.Ş.*

Özet:

Muka A.Ş. kağıt ve oluklu mukavva sektöründe faaliyet gösteren bir işletmedir. Şirket önce sadece kağıt üretimi yapmış, 1986 yılında ise oluklu mukavva üretimine başlamıştır. 1996 yılından sonra çevre koşullarındaki olumsuz değişimler nedeniyle, şirkette bazı finansal sorunlar kendisini göstermiştir. Şirket üst yönetimi içinde bulunulan finansal sorunları aşmak için stratejik bir karar vermek durumundadır.

Abstract:

Muka Plc. is a paper and corrugated board manufacturing company. Until 1986, Muka manufactured only paper, after this year, it began to manufacture corrugated board. After 1996 the company faced some financial problems because of the negative environmental conditions. The top management of the firm has to make a strategic decision to solve problems.

Muka Mukavva ve Karton San. ve Tic. A.Ş. Yönetim Kurulu 1998 Aralık ayında olağan aylık toplantısını yapmak üzere toplandı. Bu ay yapılacak toplantının çok özel bir önemi vardı. Çünkü, Yönetim Kurulu şirketin geleceğini etkileyecek çok önemli bir karar almak üzere toplanıyordu. Şirket birkaç yıldan bu yana bir takım finansal sorunlar nedeniyle zor bir dönem geçiriyordu. Bu zor dönemi atlatabilmek için çözüm yolları tartışılacak ve bir karara varılacaktı.

Bu konuda çalışma yapan danışmanın finansal sorunun çözümü ile ilgili önerdiği alternatiflerden biri, daha önceki yıllarda da yapıldığı gibi şirket ortaklarından kaynak elde etmektir. Bir başka yol, halka açılmaktır. Şirket bu konuda daha önce ön hazırlıklar yapmış ancak, ülkenin içinde bulunduğu politik ve ekonomik yapı nedeniyle hazırlıklarını dondurmuyordu. Bir başka yol ise şirketin belli bir kısmını veya tamamını başka bir şirkete satmaktır. Bu durumda, şirketin gerçek

* Bu örnekolay fiilen karşılaşılmış bir durumu aynen yansıtmakta olup, Yrd.Doç.Dr. Fatih SEMERCİÖZ ve Öğr.Grv. Cihat SAVSAR tarafından rakamlar, şirket ve yer isimleri değiştirilerek hazırlanmıştır. Örnekolaylar, "Örnekolay Yöntemi" ile yürütülen öğretim programlarında sınıf tartışmalarına temel teşkil etmek üzere hazırlanmış olup, yönetim sorunlarının doğru ya da yanlış çözümlendiğini göstermezler.

değerinin belirlenmesi de gerekiyordu.

Muka A.Ş. 1976 yılında bir Orta Anadolu kentinde, 11 girişimci tarafından kağıt sektöründe faaliyet göstermek amacıyla, 600.000 TL. sermaye ile kuruldu. Muka A.Ş.'nin ortaklarının tümü aynı şehirde farklı iş kollarında faaliyet gösteren iş adamı ve yatırımcılar idi. Şirketin bulunduğu şehir o yıllarda civar kentlere göre devlet yatırımlarından pay alma açısından çok gerideydi. Öyle ki, 1976 yılında o kentte kamu sermayesi ile kurulmuş tek işletme 1950'lerin sonunda kurulan Çimento Fabrikası idi. Özel sektör ise çoğunluğu toprak sanayiinde faaliyet gösteren küçük ölçekli kiremit ve tuğla fabrikaları ile tarım aletleri, un ve makina üretimi yapan küçük ölçekli işletmelerden oluşuyordu. Bu işletmeler şehrin tarımsal bir kimlikten, sanayi şehri kimliğine dönüşmesinde öncülük ediyorlardı. Muka A.Ş.'nin başarısı, kent ekonomisinde farklı bir alana yatırım yapılması açısından da büyük bir önem taşımaktaydı. Ayrıca, yeni bir oluşuma da öncülük ediyordu. Özellikle, 1990'lı yıllarda Türk ekonomi literatüründe yeni bir model olarak geçen bu tip oluşumlarda, aynı şehirde birbirini tanıyan çok sayıda girişimci bir araya gelerek tamamı öz kaynak unsurlarından oluşan bir sermaye yapısı oluşturuyordu. Muka A.Ş. bu tip sermaye oluşumuna güzel bir örnek teşkil etmekteydi. Bunun yanı sıra şirket kuruluşundan itibaren gerek faaliyet konusu gerekse yaratmış olduğu katma değer açısından şehirdeki diğer işletmelerden farklı bir yapıya sahip olmuştu.

1. ŞİRKETİN KURULUŞU

Şirketin ilk kuruluş aşamasında girişimciler sadece kağıt ve plastik üretimini hedefliyordu. Ancak, plastik üretimi için gerekli hammaddenin yörede bulunmaması ve aksine kağıt üretimi için gerekli en önemli hammaddelerden biri olan buğday sapının yörede bol miktarda olması ve

aynı zamanda kullanılmış/atık kağıtların da hammadde olarak kullanılabilir olması nedeniyle plastik üretiminden vazgeçilerek, kağıt üretimi yapılmasına karar verilmişti. Böylece atıkların ekonomiye kazandırılması da sağlanmış olacaktı. Ayrıca o dönemde kağıt üretimine teşvik uygulamalarından yararlanmak istenmesinin de karar verilmesinde önemli bir etkisi olmuştu.

Kağıt sektörü; ülkemizde özellikle kağıdın ambalaj sektöründe de kullanılmasından sonra giderek önem kazanan bir sektör haline gelmişti. Özellikle çevre kirliliği açısından kağıt ambalajlar çevre duyarlılığına sahip işletmeler tarafından tercih edilmekteydi. Oluklu mukavva ise koli ve kutu yapımında kullanılan bir yarı mamuldü ve Türkiye'de, oluklu mukavva ile kutu üretimi yapan yaklaşık yüz işletme olmakla beraber altı, yedi büyük işletme toplam üretimin yaklaşık olarak yarısını gerçekleştirilmekteydi.

Muka A.Ş. kağıt fabrikası kurulurken müşteri olarak orta ölçekli oluklu mukavva üreticileri hedeflenmişti. O tarihlerde yerli sanayiden makineleri temin etmek mümkün olmadığı için yurt dışından temin edilmesi gerekiyordu. Yapılan satın alma araştırmaları sonucunda İtalya'da üretilen makinelerin o dönem için hem teknoloji hem de fiyat açısından en uygunu olduğuna karar verildi. Alınan makinelerin hepsi yeni makinelerdi. Tesisin inşaatı ve makinelerin montajı yaklaşık 4 yıl sürdü ve nihayet 1981 yılında kağıt üretimine başlandı. Kağıt üretimi için gerekli hammaddenin büyük bir kısmı yerel hurda kağıt satıcılarından tedarik edilmekteydi. 1981 yılından 1986 yılına kadar kağıt sektörü kârlı bir sektör olarak faaliyet gösterdi ve Muka A.Ş.'de bu kârlı dönemden payını aldı. Şirket ortakları elde edilen kârların kendilerine dağıtılmayıp yeni yatırımların finansmanında kullanılmasına karar verdiler. Bu karar doğrultusunda, 1986 yılında, bu defa oluklu mukavva üretimi için gerekli yatırımlara başlandı. Kağıt üretiminde sağlanan başarı, şirket ortak-

larına entegre tesis olma yolunda cesaret vermişti. Her ne kadar o dönemde çok ayrıntılı bir fizibilite etüdü yapılmamış da olsa, oluklu mukavva üretimi için gerekli olan hammaddeyi üretiyor olmak bir avantaj olarak görülmüştü. Yatırımın hayata geçirilmesinde bir diğer etken de o yıllarda sağlanan yatırım ve teşvik uygulamaları idi.

Oluklu mukavva tesisinin inşaat ve montajı üç yıl sürdü ve 1989 yılında oluklu mukavva tesisi devreye girdi. Bu arada, şirkette 1998 yılına kadar sürekli olarak makine yatırımı yapılmaya devam etti. Şirketin üretime başladığı 1981 yılından itibaren 1986'ya kadar üretimi artarak devam etmişti. 1987 ve 1989'da ise üretimde azalmalar oldu. 1989-1997 yılları arasında kağıt ve oluklu mukavva üretim miktarları ekonomik krizin olduğu 1994 yılı dışında sürekli artış gösterdi. (Bkz. Ek-1)

2. ORGANİZASYON YAPISI ve İNSAN KAYNAKLARI

Muka A.Ş. fonksiyonel bir organizasyon yapısına sahipti. Üst yönetime bağlı üretim, pazarlama-satış, muhasebe-finans ve personel-idari işler bölümleri vardı. Pazarlama bölümü geçen süre içerisinde kendi organizasyonunu oluşturdu. 1989 yılına kadar olan dönemde Muka A.Ş., sürekli yeni yatırımlar yapmasına rağmen, büyüyen iş hacmine paralel olarak organizasyon yapısında gereken değişiklikleri yapamıyordu. O dönemlerde Yönetim Kurulu üyeleri arasından bir kişi genel müdür olarak seçiliyor, orta ve alt kademe yöneticilerin çok fazla inisiyatifine sahip olmadığı bir yönetim anlayışı şirkette hakim oluyordu. Bu arada, şirket yeterli insan kaynağı temin etme açısından bir Anadolu kentinde kurulu bulunmasının ve düşük ücret politikası uygulamasının sıkıntısını çekiyordu. Öte yandan, insan kaynakları etkin olarak kullanılmadığı gibi mevcut personel için gerekli eğitim yatırımları da

yapılmıyordu.

1990'lı yıllara gelindiğinde, artık sektörde deneyimi olan profesyonel bir genel müdürün eksikliği hissedilmeye başlanmıştır. Çünkü artık şirket eskisi gibi küçük bir kağıt fabrikası değil, ciddi rakiplerin bulunduğu bir sektörde söz sahibi olmak isteyen bir şirket durumundaydı ve profesyonel anlamda bir genel müdüre ihtiyacı vardı. Sektörde deneyimi olan bir genel müdür göreve başladı ve kısa sürede yapmış olduğu çalışmalarla özellikle üretim ve planlama konularında verimlilik artışını sağladı. Ne yazık ki, genel müdür iki yıl kadar süren bir çalışma döneminden sonra Yönetim Kurulu ile anlaşmazlığa düşerek istifa etti. Görev yaptığı dönemde, özellikle şirketin büyük hissedarları alınan kararlar üzerinde etkili oluyorlardı. O dönemde şirketin büyümesinde ve hedeflerine ulaşmasında ayrılan genel müdürün yaptığı katkılar azımsanmayacak ölçüdeydi. 1990'lı yılların ilk yarısında şirketin kurumsallaşma arayışları devam etti. Şirket yönetim kadrosunu dışardan istihdam edilen profesyoneller ile güçlendirme yoluna gitti. Ancak, gelen yöneticilerin nitelikli olmaması, işe alımlarda yanlış kararların verilmesi, işe alınan bazı yöneticilerin iş etiğine uygun olmayan davranışları, Yönetim Kurulu üyelerinin (bilinçli olmasa bile) işlere sık sık müdahale etmesi, yöneticilerin şehrin sosyal yaşantısına ayak uyduramaması ve şirketin bir iç denetim mekanizmasının olmaması gibi çeşitli nedenlerle bu amaçlarına ulaşamadılar.

Bu gelişmelerden sonra, Yönetim Kurulu üyeleri arasından iki kişi seçilerek bir İcra Kurulu oluşturuldu. Bu kurul nitelik ve fonksiyon olarak Genel Müdürlük işlevini yürütüyordu. İcra Kuruluna şirkette önemli paya sahip ortaklar seçildi. Şirket en son 96 ortak sayısına ulaşmıştı, ancak hisselerin %50'sinden fazlası sadece 7-8 ortağa aitti. Ortakların çoğu gerçek kişi olmakla beraber aralarında yine aynı ortakların oluşturduğu şirketler de vardı. Yatırım kararları Yönetim

Kurulu tarafından alınıyordu. Dolayısıyla genellikle en çok hisseyi bulunduran az sayıdaki ortağın istedikleri kabul ediliyordu.

3. PAZARLAMA POLİTİKASI

1991 yılından sonra özellikle oluklu mukavva üretiminde başarılı olunmuş ve şirket İstanbul'da, İzmir'de, Bursa'da ve Ankara'da bölge müdürlükleri kurmuştu. Müşteri portföyü her geçen gün artıyor ve aralarında Arçelik, Profilo, Vestel, Tekel vb. gibi Türkiye'nin önde gelen kuruluşlarına koli satışı yapılıyordu. Bölge müdürlüklerinde görev alan satış elemanları yapmış oldukları satışlar üzerinden maaş ve prim alıyorlardı. 1994 yılına gelindiğinde şirket hızla büyüyen ancak denetim mekanizması olmayan bir yapıya sahipti.

Satışların büyük bir kısmı Marmara bölgesindeki müşterilere yapılıyordu. Karadeniz Bölgesi satışları ise genellikle kamu kuruluşlarına yapılan satışlardan oluşuyordu. Koli ve özel kutu alıcılarının tercihlerinde en önemli etken teslim süresiydi. Bu açıdan Muka A.Ş. pazarda faaliyet gösteren rakiplerine göre pazara en uzakta kurulu olan şirketti. Ancak, bu dezavantaj, zamanında teslim ve müşteri ilişkilerinin iyi olması ile aşılıyordu. Yıllar itibarıyla alınan başarı belgeleri Muka A.Ş.'nin müşterileri ile olan ilişkilerinin bir göstergesi niteliğindedir: Şirket, 1992 yılında Arçelik'ten, 1996 yılında Profilo'dan ve

Ardem'den, 1997 yılında ve 1998 yılında Gazal'dan "Başarılı Tedarikçi", 1996 ve 1997 yıllarında Ardem'den "Kalite Sistem" ve "Çevre Yönetim Sistemi" ödülleri almıştı.

Bu başarıların ardında şirketin pazarlama departmanının etkin bir performans sergilemesinin yanı sıra; işçilik maliyetlerinde rekabet edilebilir olması; modern makinalara sahip olma ve müşteri taleplerine hızlı bir şekilde uyum sağlama; ürün kalitesinin iyi düzeyde olması; ürün çeşitlendirmesinde müşteri isteklerine cevap verebilme; siparişlerin teslim tarihlerine uyması; ISO 9002 ve ISO 14001 belgelerine sahip olma gibi etkenler rol oynamıştı.

Muka A.Ş.'nin en önemli sorunu, pazarın büyük bir kısmına uzak olmasıydı. Bu sorunu ise müşteri odaklı çalışması, ürünlerinin kalitesi ve siparişleri zamanında teslim etmesi ile kapatmaktaydı. Nitekim, 1998 yılının Eylül ayında bağımsız bir kuruluşa yaptırılan araştırma sonuçları da bu görüşleri destekliyordu. Araştırma sonucunda; Muka A.Ş.'nin müşterilerinin tamamına yakını, satış elemanlarına çalışma saatleri dışında da ulaşabildiklerini, satış elemanlarının davranış tarzları, teknik bilgileri, iş yapma tarzları, iş takibi ve talepleri cevaplandırma hızından memnun olduklarını ifade etmişlerdi. Ayrıca Muka A.Ş.'yi; ürünlerin kaliteli oluşu; hizmet kusursuzluğu için çabaları; siparişlerin zamanında teslimi ve güvenilirlik konularında başarılı olduklarını belirtmişlerdi.

Tablo.1 Satışların Bölgelere Göre Dağılımı (%)

Bölge\Yıllar	1994	1995	1996	1997	1998
İstanbul	44,26	46,31	38,77	40,32	50,45
İzmir	11,73	11,59	14,48	11,06	9,42
Karadeniz	29,10	30,24	32,65	33,52	28,4
Ankara	-	-	1,96	4,2	2,34
Bursa	14,07	12,61	9,89	12,76	11,73

Şirketin 1997 yılı itibariyle önde gelen müşterileri; Çaykur İşletmeleri, Profilo-Telra, Arçelik, Beko, Sağra ve Ardem olarak sıralanmakta idi. Muka A.Ş.'nin ilk 20 müşterisine yaptığı mukavva kutu satışlarının tutarı, toplam satışlarının %49,78'ini oluşturmaktaydı (Bkz. Ek-2). Rakiplerinden KAV, Koç Holdinge bağlı olmakla beraber, Muka A.Ş.'nin en çok satış yaptığı müşterileri arasında Koç Grubundaki şirketler bulunuyordu. Diğer taraftan, kamu kuruluşları arasında en büyük oluklu mukavva müşterisi olan Tekel işletmeleri Muka A.Ş.'nin 1995, 1996, 1997 ve 1998 yıllarındaki çalışmalarından dolayı 1999 yılı ihalesini açmayıp fiyatta anlaşılması halinde doğrudan alım yapmayı teklif etmişti.

Türkiye'de, 1997 ve 1998 yıllarına ait oluklu mukavva ambalaj toplam satışları 641.226 ton ve 629.207 ton olarak gerçekleşmişti (Bkz. Ek-3). Bu satışların 1/2'si sanayi sektörüne, 1/3'ü ise gıda ve tarım sektöründeki firmalara yapıyordu. Oluklu mukavva pazarı çok sayıda firmanın nispeten küçük pazar paylarına sahip olduğu bir alt sektör görünümündeydi. Bu nedenle Muka A.Ş. 1995-1997 yılları verilerine göre pazarda söz sahibi firmalardan biri olup yaklaşık %5,5 piyasa payı ile ilk beş arasında yer alıyordu (Bkz. Ek-4). Şirketin pazardaki en büyük rakiplerinden OlmukSa, Sabancı Holdinge bağlı, KAV ise Koç Holdinge bağlı bir şirketti. Türkiye'de oluklu mukavva talebinin büyük bir kısmı Marmara bölgesindeki sanayi kuruluşlarından gelmekteydi. 1998 yılında OlmukSa kısa bir süre önce Koç Grubu tarafından bir Amerikan şirketine satılan KAV'ı satın almıştı.

4. YATIRIM ve FİNANS POLİTİKASI

5 Nisan 1994 tarihinde yaşanan ekonomik kriz, tüm şirketleri etkilediği gibi, Muka A.Ş.'yi de özellikle oluklu mukavva üretimi için yapılan makina ithalatından doğan döviz borçları

nedeniyle finansman sıkıntısına sokmuştu. Ortaklar bu ekonomik krizin aşılması için benzeri nadir görülebilecek bir dayanışmayla sermaye artırımına giderek Muka A.Ş.'nin bu krizi atlattığını sağladılar. Bu arada 1994 krizi başlamadan önce, dönemin genel müdürü piyasanın istikrarsızlığa doğru gittiğini görerek satış vadelerini kısaltmış ve şirketin stokları artmıştı. Krizle birlikte kağıt fiyatları kısa bir süre içinde %100 arttı. Aynı dönemde Rusya'dan kağıt ithalinde sıkıntı yaşanıyordu. Ayrıca SEKA'nın da yurt içi piyasaya kağıt satmaması sonucu yerli kağıt üreticileri bu durumdan kârlı çıktı. Özellikle, hem kağıt fabrikası hem oluklu mukavva tesisine sahip entegre işletmeler kâr marjlarını arttırdılar. Muka A.Ş. de bu kısa dönemli fiyat artışlarından yararlanarak, nakit durumunu düzeltti ve kısa vadeli banka kredilerini ödedi. Kriz sonrası, 1995 yılı Muka A.Ş. için atılım yılı oldu (Bkz. Ek-6 ve Ek-7, Muka A.Ş. Karşılaştırmalı Gelir Tabloları ve Bilançoları).

1995 yılında kağıt sektörünün tekrar canlanması ile şirket ortakları kârlılığı daha yüksek olan özel kutu üretimine geçmeyi hedeflediler. Bu amaçla 1996 yılında özel kutu üretimi yapabilmek için gerekli olan yatırımlara başlandı ve yaklaşık 7 milyon USD'lık yatırım yapıldı. Ancak, 1997 yılında dünyadaki kağıt fiyatları düşmeye başladı ve bunun sonucu olarak kârlılık oranları da ciddi boyutta azaldı. Sektördeki büyük rakiplerin holding bünyelerinde bulunmaları nedeniyle, kârlılığın düşmesinin etkileri bu şirketlerde nispeten daha az etki yapmasına karşın, Muka A.Ş. yatırımlarının finansmanında güçlüklerle karşılaştı. 1997 yılı ortalarında Uzak Doğu ülkelerinde başlayan ve 1998 yılında diğer ülkelere de sıçrayan küresel kriz Türk ekonomisini de olumsuz etkiledi. Ancak bu etki fazla olmamıştı ve 1998 yılında GSMH'daki büyüme % 3,8 olarak gerçekleşti. Oysa, 1997 yılında bu oran % 8,3 idi. Krizin en büyük etkisi sanayide

yaşandı. Türk sanayi 1998'de sadece %1,8 büyüdü. Bu arada, kişi başına oluklu mukavva tüketimi ise %3 azalmıştı (Bkz Ek-5, 1997-1998 Yılları Ekonomik Göstergeler). Sektördeki beş kuruluşta üretim durmuş ve dördünde ise yönetim el değiştirmişti. Kriz nedeniyle 1998 yılında sanayideki büyümenin gerilemesi yurt içi talebi daralttı, devletin yüksek faizli iç borçlanma politikaları tüketim eğilimini gerilettiler. 1997-98 yıllarında başlamış olan teşvik belgeli komple yeni oluklu mukavva yatırımları 1999 ve 2000 yıllarına ertelendi, ayrıca sektörde aşırı fiyat rekabeti yaşanmaya başlandı. Bununla birlikte 1998'de Türkiye'de kişi başına oluklu mukavva tüketimi 9-10 kg iken bu, Yunanistan'da 40 kg, Fransa'da ise 70 kg düzeyinde idi.

1997 yılında artan finansman ihtiyacı nedeniyle şirket yabancı ortak arayışına girmişti. Bu arayışlar çerçevesinde bir İsviçre firmasıyla görüşmeler yapılmış ve ortaklar şirkete 35 milyon USD değer biçmişlerdi. Çünkü, aynı dönemde KAV firması Amerikan şirketine yaklaşık 30 milyon USD'ye satılmıştı ve Muka A.Ş. ile hemen hemen aynı makina parkına sahipti. Bu nedenle ortaklar bu rakamı temel almışlardı. İsviçre firması ise, şirkete 30 milyon USD değer üzerinden %60 oranında ortak olmayı teklif etmişti. Şirket üst yönetimi Muka A.Ş.'nin müşteri portföyünün daha iyi olduğunu düşünerek, İsviçre firmasının 30 milyon USD üzerinden %60 ortaklık teklifini kabul etmediler.

Anlaşmanın sağlanamamasında o dönemde yabancı sermaye hakkında yeterli bilgi sahibi olunmamasının az olsa etkisi olmuştu. Dolayısıyla İsviçre firmasının ortaklık teklifi şirket ortakları üzerinde bir çekimserlik yarattı.

1998 yılına gelindiğinde ise, şirketin finansman yapısı hızla artan kısa vadeli krediler nedeniyle bozulmuş ve ödeme darboğazına girilmişti. Artık şirketin ortakları da bu finansman ihtiyacını sermaye artırımıyla aşamayacak duruma gelmişlerdi. Bu arada, KAV firması 30 milyon USD'ye Amerikan şirketine satıldıktan bir yıl sonra bu defa Amerikalılar tarafından 22 milyon USD bedelle OlmukSa'ya satıldı. Geçen bir yıl içerisinde sektörde her şey beklenilenden daha hızlı kötüye gitmişti.

1998 yılı Aralık ayında Muka A.Ş. Yönetim Kurulu şirketin geleceği ile ilgili önemli kararlar almak üzere toplanacaktı. Şirketin gelecek yıllarda izleyeceği stratejilerin belirlenmesi gerekiyordu. Bu çalışmadan önce sektörü çok iyi bilen bir profesyonele danışmanlık teklif edilmişti. Danışman, Muka A.Ş. finansal tabloları üzerinde bir takım çalışmalar yaptı ve piyasadaki son durumu tespit etti. Sektörel ve şirkete ilişkin bilgileri değerlendirerek Muka A.Ş. Yönetim Kuruluna bir rapor hazırlayacaktı. Bu arada uluslararası bağımsız denetim kuruluşlarından biri ile şirketin değerinin belirlenmesi için anlaşma yapılmıştı ve ilgili şirket, Muka A.Ş.'nin değerini 20-22 Milyon USD arasında tahmin ediyordu.

EK-1

Tablo2. MUKA A.Ş.'nin Yıllar İtibariyle Fiili Kağıt Üretimi

Yıllar	Kağıt Üretimi (Ton)	Oluklu Mukavva Üretimi (Ton)
1981	3.300	-
1982	7.500	-
1983	8.753	-
1984	9.750	-
1985	11.000	-
1986	12.000	-
1987	11.900	-
1988	12.500	-
1989	8.250	4.400
1990	10.750	12.600
1991	11.600	18.350
1992	11.250	18.500
1993	10.300	22.500
1994	11.500	20.150
1995	11.700	25.900
1996	11.000	30.500
1997	12.800	36.000

EK-2

Tablo 3. MUKA A.Ş. Müşteri Portföyü (1997)

<u>Müşteri Unvanı</u>	<u>Satış(ton/yıl)</u>
1-Çaykur işletmeleri	1,950,000
2-Profilo Telra	1,800,000
3-Arçelik	1,500,000
4-Peg Profilo	1,360,000
5-Beko	1,330,000
6-Sağra	1,275,000
7-Ardem	1,040,000
8-Maksan	995,000
9-Yağmuroğlu	920,000
10-Ezcacıbaşı	840,000
11-Pınar Et	760,000
12-Tekel Sigara	600,000
13-Eczacıbaşı	560,000
14-Özdilek	500,000
15-Bianchi	480,000
16-Starpet	475,000
17-Colgate;/Palmolive	445,000
18-Osman Akça	440,000
19-Astaş Ambalaj	430,000
20-Burosit	425,000
Toplam	18,125,000

EK-3

Tablo.4 Türkiye’de Toplam ve Kişi Başına Oluklu Mukavva Tüketimi

Yıllar	Toplam Oluklu Mukavva Tüketimi (Ton/ Yıl)	Kişi Başına Oluklu Mukavva Tüketimi (Kg)
1990	311,977	5,6
1991	317,971	5,5
1992	340,884	5,8
1993	370,909	6,2
1994	399,720	6,5
1995	466,171	7,5
1996	562,820	8,8
1997	641,226	10,2
1998	629,207	9,9

EK - 4

Tablo 5. Sektördeki Rakip Firmalar Ve Pazar Payları

1995		1996		1997	
1- Omluksa	%15.2	1- Omluksa	%13.9	1- Omluksa	%12.8
2- Tirekutsan	%6.9	2- Tirekutsan	%7.8	2- Kav	%6.2
3- Kaplamin	%6.8	3- Kav	%6.0	3- Tirekutsan	%6.1
4- Dentaş	%6.6	4- Muka	%5.4	4- Muka	%5.6
5- Kav	%6.2				
6- Muka	%5.5				

EK-5

Tablo 6. 1997-1998 Yılları Ekonomik Göstergeleri

Ekonomik Göstergeler :		1997	1998
Gayri Safi Milli Hasıla Gelişme Hızı	(%)	8,3	3,8
Gayri Safi Yurt İçi Hasıla Gelişme Hızı	(%)	7,5	2,8
Tarımda Gelişme Hızı	(%)	-2,3	7,6
Sanayide Gelişme	(%)	10,4	1,8
Kişi Başına Milli Gelir	(\$)	3079	3224
Yıllık enflasyon (TEFE)	(%)	91	50
Yıllık enflasyon (TÜFE)	(%)	99,1	65,9
İhracat	(Milyon \$)	26,261	26,881
İthalat	(Milyon \$)	48,559	45,291
Dış ticaret açığı	(Milyon \$)	22,298	19,04
Karşılama Oranı	(%)	54,1	58,5
İşsizlik oranı	(%)	5,7	6,3

EK-6
Tablo 7. MUKA A.Ş. 1995 – 1998 Yılları Karşılaştırmalı Gelir Tabloları (000 TL)

	1995	1996	1997	1.998
BRÜT SATIŞLAR	1.072.025.144	1.472.350.879	3.170.394.224	4.786.222.363
SATIŞ İNDİRİMLERİ(-)	6.186.208	24.624.505	23.735.921	32.399.693
NET SATIŞLAR	1.065.838.936	1.447.726.375	3.146.658.304	4.753.822.670
SATIŞLARIN MALİYETİ(-)	742.093.119	1.184.425.483	2.545.019.911	3.990.614.763
Brüt Satış Karı/Zararı	323.745.816	263.300.891	601.638.393	763.207.906
FAALİYET GİDERLERİ(-)	92.154.227	191.376.232	404.598.338	566.997.127
Faaliyet Karı/Zararı	231.591.589	71.924.659	197.040.055	196.210.779
DİĞER FAALİYETLERDEN OLAĞAN GELİR VE KARLAR	13.021.978	8.503.765	12.554.841	7.288.407
DİĞER FAALİYETLERDEN OLAPAN GİDER VE ZARARLAR(-)	21.374.923	21.282.542	9.724.095	14.479.100
FINANSMAN GİDERLERİ(-)	32.131.999	34.194.364	177.052.670	567.749.238
Olağan Karı/Zarar	191.106.645	24.951.518	22.818.131	-378.729.152
OLAĞANDIŞI GELİR VE KARLAR	3.628.239	1.518.869		3.914.872
OLAĞANDIŞI GİDER VE ZARARLAR(-)	1.660.165	5.997.053	37.772	794.595
Dönem Karı /Zararı	193.074.720	20.473.334	22.780.359	-375.608.874
DÖNEM KARI VERGİ VE YASAL YÜK KARŞILIKLARI(-)	67.385.489	5.159.568	4.436.396	
Dönem Net Karı/Zararı	125.689.230	15.313.767	18.343.963	-375.608.874

EK-7
Tablo 8. MUKA A.Ş. 1995 – 1998 Yılları Karşılaştırmalı Bilançolar (000 TL)

	1995	1996	1997	1998
DÖNEN VARLIKLAR				
HAZIR DEĞERLER	37.857.175	34.646.908	150.899.258	132.372.157
MENKUL KIYMETLER	146.353.540	234.516.026	437.440.608	457.959.964
TİCARİ ALACAKLAR	1.553.208	86.886	1.379.865	289.347.945
DİĞER ALACAKLAR	106.017.502	146.642.186	274.516.411	298.361.282
STOKLAR	2.710.888	28.266.231	9.710.948	2.213.723
GELECEK AYLAR AİT GİD. VE GEL. TAH.	3.425.761			
DİĞER DÖNEN VARLIKLAR	297.918.073	444.158.238	873.947.090	1.180.255.071
Dönen Varlıklar Toplamı				
DURAN VARLIKLAR				
MALİ DURAN VARLIKLAR	5.699.000	5.699.000	28.515.500	28.536.000
MADDİ DURAN VARLIKLAR	203.141.372	515.115.657	912.672.403	1.569.192.082
MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR	1.216.613	884.435	5.445.628	9.232.443
GELECEK YILLARA AİT GİDERLER VE GELİR TAH.	412.668	1.613.214	4.869.829	12.450.790
DİĞER DÖNEN VARLIKLAR				
Duran Varlık Toplamı	210.469.653	523.312.305	951.503.361	1.619.411.315
Varlıklar Toplamı	508.387.725	967.470.543	1.825.450.451	2.799.666.386

Ek – 7 Devam

KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR

MALİ BORÇLAR	123.115.278	354.188.269	491.882.231
TİCARİ BORÇLAR	222.694.523	293.953.757	410.155.292
DİĞER BORÇLAR	5.680.534	20.126.341	72.957.598
ALINAN AVANSLAR	1.492.509	673.246	4.979.164
ÖDENECEK VERGİ VE YÜKÜMLÜLÜKLER	18.441.042	25.619.318	44.453.761
BORÇ VE GİDER KARŞILIKLARI	49.170.691	4.436.396	
GELECEK AYLAIT.GELİR VEGİD.TAHL	3.872.721		
DİĞER KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	644.561	483.323	1.235.673
Kısa Vadeli Yabancı kaynaklar	417.985.867	699.480.651	1.025.663.718

UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR

MALİ BORÇLAR	96.110.663	156.981.825	141.338.904
TİCARİ BORÇLAR		236.824.544	120.868.183
DİĞER BORÇLAR			
ALINAN AVANSLAR			
BORÇ VE GİDER KARŞILIKLARI			
GEL.YILAİT.GELİR.VEGİD.TAHL			
DİĞER UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	16.675.578	16.675.578	16.675.578
Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar Toplamı	112.786.241	410.481.947	278.882.665

ÖZ KAYNAKLAR

ÖDENMİŞ SERMAYE	82.000.000	328.000.000	492.000.000
SERMA YE YEDEKLERİ	34.926.148	217.713.769	1.331.599.869
KAR YEDEKLERİ	42.846.776	137.140.022	29.924.065
GEÇMİŞ YILLAR KARLARI	119.404.768	14.290.100	17.204.944
GEÇMİŞ YILLAR ZARARLARI(-)			
DÖNEM NET KARI VE ZARARI	125.689.229	18.343.963	-375.608.874
Öz Kaynaklar Toplamı	436.698.436	715.487.853	1.495.120.003

Kaynaklar Toplamı

Kaynaklar Toplamı	967.470.543	1.825.450.451	2.799.666.386
--------------------------	--------------------	----------------------	----------------------