

LEADERSHIP FOR WORLDWIDE COMPETITION A EUROPEAN PERSPECTIVE

**Hans H. HINTERHUBER,
Stephan A. FRIEDRICH,
ERIC KRAUTHAMMER and
KURT MATZLER**

*Ahead of us are Darwinian shakeouts in
every major market place with no consolation
prizes for losing companies and nations*

*Jack Welch, CEO,
General Electric Company*

In turbulent times, the leadership task of entrepreneurs and senior executives is to inspire and to enable managers and employees to discover new opportunities and to capitalize on them in the interest of all stakeholders of the firm. Leadership is of great importance not only for those at the top of the company or its strategic business units or functional departments. A leader is everyone who exerts a positive influence on the life of others, may he or she be a member of a team or the head of a small department. By using the metaphor of a wheel, the Authors show the tasks leaders cannot delegate, if they are to meet their leadership responsibilities. The message of the paper is that in turbulent times, when new markets have to be invented and radical improvements in stakeholder satisfaction are needed, leadership is more important than creative problem solving, i.e. management.

Competition in a borderyless world

*The significant problems we face cannot
be solved at the same level of thinking
we were at when we created them*
Albert Einstein

The globalization of markets, new information technologies, reduced logistics costs and the governments' retreat from the economy have led to an unprecedented level of competition. In numerous industries, even the positions of market-leaders are in constant jeopardy. Leading competitors are attacked by innovative firms from all over the world, established "rules of the game" are constantly violated or evaded up in order to break up existing markets and to bend market equilibria in one's favor.

If we note the price on the vertical axis and the perceived quality on the horizontal axis of a coordinate grid, then we can line up the different competitors in an industry on a diagonal: ranging from competitors who match high quality and excellent service with high price to those who sell cheap products with less service and quality (Figure 1).

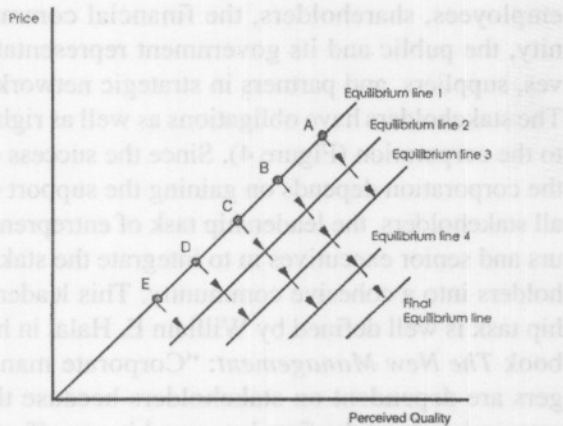


Figure 1 The implications of hypercompetition (D'Aveni, 1994)

The situation is in equilibrium until a competitor somewhere offers “more value for money” or you “get more than what you pay for” or lowers the price (D'Aveni, 1994). Rivals are then forced to adapt, and the value or equilibrium line shifts to the right. If another player lowers his price or offers more for less, then competitors are forced to move to a new line, even further right of the present equilibrium line. In continuation of this escalating competition, rivals drop out of the market one by one; experience shows that firms offering higher quality and service at higher prices usually have better chances of survival. The game can be carried on until the remaining competitors reach the final equilibrium (Hinterhuber et al, 1998).

Not in every industry does competition escalate to the final equilibrium line, where rivals offer goods interchangeable in quality and price without a competitive advantage. However, in an increasing number of fields the four factors mentioned in the beginning force firms to such competition for survival. This situation is comparable to positional warfare. The task of entrepreneurs and senior management is to transform this positional warfare into mobile warfare (Hinterhuber et al, 1998) (Figure 2). This can only be accomplished if they provide leadership.

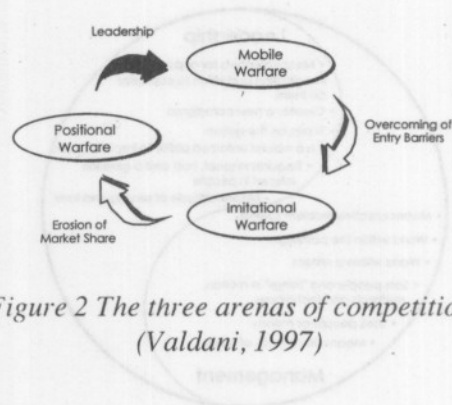


Figure 2 The three arenas of competition (Valdani, 1997)

Leadership and Management

A leader is one who follows his own light
Rumi

The source of leadership is alertness to opportunity (Kirzner, 1980), and the imagination and vision to exploit or capitalize on it, thereby creating values for all stakeholders - i.e. the customers, employees, shareholders, the financial community, society as a whole, suppliers and partners in strategic networks. Leadership creates new paradigms and works on the system (Covey and Merrill, 1994). Management is creative problem solving. Management works within the paradigm or within the system. Management uses a great number of instruments, methods and attitudes in order to gain a competitive edge over competitors. Management is easier to learn than leadership; however in a time of uncertainty leadership is more important if radical changes are to be implemented to achieve a dramatic improvement in performance (Taylor, 1995). Leadership can be compared to the profession of an orchestra conductor, an architect or a soccer team trainer whereas management would compare to the job of a bandmaster, a building contractor, or of the team captain. Figure 3 shows the complementarity of leadership and management. Our definitions however, are not without problems: for example some of the attributes of leadership would not be recognisable in a highly paternalistic firm.



Figure 3 The complementarity of management and leadership

Leadership is a natural, loose and unforced ability to inspire people giving their best for achieving shared goals. It cannot be effective without the following combined qualities being present: natural drive, a thirst for adventure, courage, sense of reality, ambition, imagination, restive temperament and a fundamental respect as well as a genuine interest in people (De Woot, 1994). Leadership means (1) inventing new markets, (2) or changing the rules of the game in existing markets or (3) changing the structure of industry through mergers, acquisitions or joint ventures in order to create value for all stakeholders.

Leadership has its true roots in ideals and values as well as in unselfish service and commitment that goes beyond personal interests (Greenleaf, 1991; Donnithorne, 1994). Leadership is winning the hearts and minds of the followers, or, as Peter Koestenbaum (1991, p. 25) puts it: "Leadership is heart + results. Leadership exists only when power and wisdom coincide in one person".

Creating Values for All Stakeholders

One must see the whole before its parts
Scharnhorst

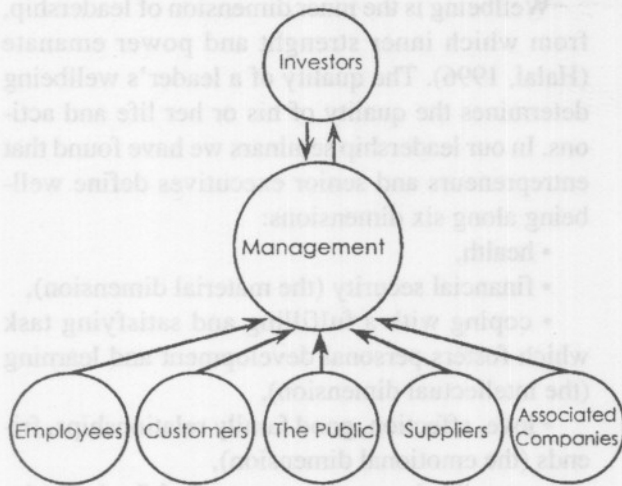
The stakeholder model of the corporation views the firm as an open, socioeconomic system composed of various constituencies: customers,

employees, shareholders, the financial community, the public and its government representatives, suppliers, and partners in strategic networks. The stakeholders have obligations as well as rights to the corporation (Figure 4). Since the success of the corporation depends on gaining the support of all stakeholders, the leadership task of entrepreneurs and senior executives is to integrate the stakeholders into a cohesive community. This leadership task is well defined by William E. Halal in his book *The New Management*: "Corporate managers are dependent on stakeholders because the economic role of the firm is to combine as effectively as possible the unique resources each stakeholder contributes: the risk capital of investors; the talents, training, and efforts of employees; the continued patronage of customers; the capabilities of business partners; and the economic infrastructure provided by government. The need for capital is essential, of course, but the contributions of other stakeholders are no less essential. Because companies are socioeconomic systems, these functions are all as essential as the diverse organs of a body. Thus, managers should act as stewards engaged in a 'social contract' to draw together this mix of resources and transform it into financial and social wealth, which they can then distribute among stakeholders to reward their contributions. The closer the integration into a cohesive community, the greater the wealth" (Halal, 1996, p. 67).

Entrepreneurs, chief executive officers and senior executives need a power-base to be legitimate. In the United States the main source of the legitimacy of a top team is the shareholders' assembly. In Europe, the top team has to be accepted not only by the shareholders, but also by the workers and their unions, by the politicians, by the parties, by the central and/or regional government, by the public opinion, and so on (De Woot, 1998). Entrepreneurs and/or senior executives have to negotiate with all these stakeholders.

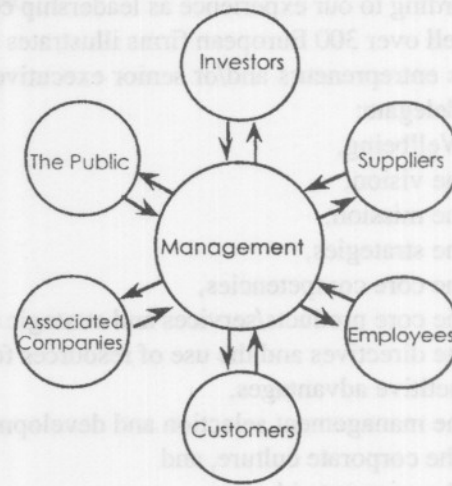
The power-base in Europe is larger, more complex and more political than the power-base in the United States. Therefore, priorities in satisfying key stakeholders must be established. Customers are priority number one, employees number

Shareholder Model



Satisfying interests of these stakeholders as conditions for maximizing shareholder value

Stakeholder Model



The success of the firm depends on the support of all stakeholders

Figure 4 Shareholder versus Stakeholder Model (adapted from W.E. Halal, 1996)

two, investors number three - this is the priority order we have found in many European companies. The more transparent the process is and the better an "argumentative discourse" can be established between leaders and key stakeholders, the more effective the company will be able to increase its value.

Leadership, however, is not limited to creating short-term value for the shareholders, but about taking into consideration the logic, the feelings and the expectations of all stakeholders in a long-term perspective; in this way the long-term economic value of the firm for the shareholders can be maximized (Hinterhuber, 1996).

The Tasks Leaders Cannot Delegate

In life never do as others do. Either do nothing - just go to school - or do something nobody else does

Injunction of a grandmother to her grandson (Gurdjieff)

There are many metaphors which can be used to characterize leadership: the house (Hinterhuber and Krauthammer, 1997), the ship, the wheel. We have chosen the wheel, because it is dynamic, turns to satisfy all key stakeholders, and is driven by the anticipation of the future and the administrative heritage (Bartlett and Goshal, 1995) of the company.

The past still exists in the present; the core competencies, the culture, the mission, the strategies link the company to the present. The future is also firmly linked to the present; the expectations of the customers and other stakeholders, the moves of competitors, innovations originating in different industries, new strategies, shape today's decisions of a company (Hayashi, 1990). "In philosophical terms, we might say the past and the future simultaneously exist in the present ... Both the past and the future are headed towards the present where they rendezvous, like two streams converging from opposite directions" (Hayashi, 1990, p. 3).

The symbolic significance of these patterns of time perceptions is expressed in Figure 5 which according to our experience as leadership coaches in well over 300 European firms illustrates the ten tasks entrepreneurs and/or senior executives cannot delegate:

- 1) Wellbeing,
- 2) the vision,
- 3) the mission,
- 4) the strategies,
- 5) the core competencies,
- 6) the core products/services and strategic issues,
- 7) the directives and the use of resources for competitive advantages,
- 8) the management selection and development,
- 9) the corporate culture, and
- 10) the corporate identity.

In our experience, identifying and performing these tasks means adding value to the firm: 99% of all entrepreneurs and senior executives attending our leadership seminars reported that the leadership wheel was of great help in inventing new markets, changing the rules in existing ones or changing industry structure.

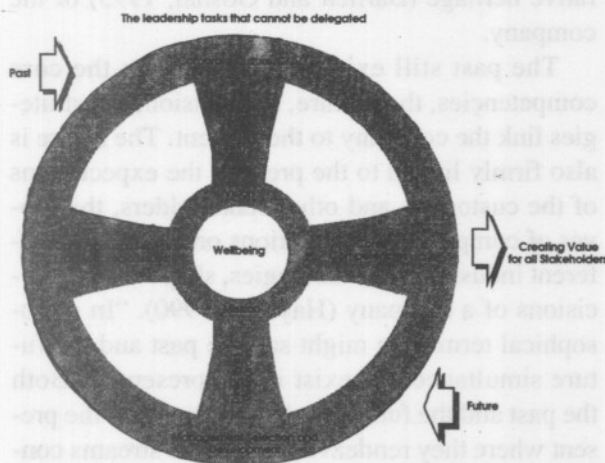


Figure 5 The leadership wheel

Wellbeing

Wellbeing is the inner dimension of leadership, from which inner strength and power emanate (Halal, 1996). The quality of a leader's wellbeing determines the quality of his or her life and actions. In our leadership seminars we have found that entrepreneurs and senior executives define wellbeing along six dimensions:

- health,
- financial security (the material dimension),
- coping with a fulfilling and satisfying task which fosters personal development and learning (the intellectual dimension),
- love, affection, good family relationships, friends (the emotional dimension),
- contributing to the progress of Society (the social dimension), and
- the meaning of life (the spiritual dimension).

Entrepreneurs and senior executives in our leadership seminars recognized the existence of a balance between all six dimensions of wellbeing; in other words, they seemed able to harmonize, each one according to his individuality, the intellectual, emotional, material, social, and spiritual dimension with the care for their health. Each person must find the balance he or she needs (Parikh, 1992).

Inner strength is the key to effective leadership. Only those who possess inner strength and are willing to work on their personal development will be able to cope with changes and conflicts in their environment. Says M.P. Narayanan, retired chairman of Coal India: "If you want to be a good leader, you must first be a good human being" (The Performance Group, 1995, p. 55).

The Vision

The second task leaders cannot delegate regards the entrepreneurial vision. Leadership must make people understand the importance of what they are doing.

The vision is the image of a desirable future, pointing the way like the North Star; it is the answer to the needs of the market and gives a me-

aning to the endeavour of all employees, explaining "why" the firm exists and for what it stands.

The objective of the vision is to achieve pro-active thinking and acting of all employees in the direction of the vision. A shared vision is the basis for creating and defending competitive advantages.

Communicating and explaining the vision is very important because it gives each employee the possibility to define his or her position in the organisation and determine his or her individual role in the satisfaction of internal and external customers. A clear understanding of the vision will enable them to better play their part in the "game". The vision gives them security and self-confidence, and creates an atmosphere of creativity, initiative and pro-active conduct (Calori and De Woot, 1994).

The essential question in creating a vision is: "Which society needs does the organisation want to fulfill?" The vision of the President of a Swiss Technical University is to create the conditions that might enable a member of the Faculty to win the Nobel price. The vision of Barilla is the diffusion of Italian alimentary style throughout the world. One large German organisation has a vision of "adding value to our customers through satisfied employees".

As for the Department of Management, University of Innsbruck, its vision is to make students, entrepreneurs, and senior executives more successful and, in addition, help them progress in the inner world.

The Mission

The mission is the visualization of the basic rules of behavior of a firm in accordance with its vision. It is based on the values, orientations and norms as lived in the corporate culture. The objective is to orient, to legitimize and to motivate all employees to deploy their energies for the satisfaction of all key stakeholders of the firm.

The mission statement of BMW contains the following sentence: "Everyone in the company can make mistakes; however, it shouldn't be too

many, and they have to be discussed with one's superiors"; the formula is aimed at fostering innovation and experimentation, and to make a learning organization out of BMW. The mission statement of Siemens says among others: "We wish our employees to be 'entrepreneurs' on their own account, who know exactly their own strengths and the competitive advantages of their business, are self confident, believe in success, and are conscious of the entrepreneurial risk".

The involvement of executives and employees in defining the mission, i.e. the goals the firm wishes to achieve in relation to each stakeholder, is the third entrepreneurial task which cannot be delegated. The total of these annual goals is the mission statement of the company.

The Strategies

"Strategy is the evolution of the originally guiding idea according to continuously changing circumstances" (Hinterhuber, 1990). This is the famous definition of strategy, given by Helmuth von Moltke (1800-1891), the Prussian general, who added that "its value lays nearly exclusively in its application".

Based on a slight variation of this famous definition, strategy could be described as the evolution of an innovative business idea or of one or more core competences according to ever-changing customer demands and competitive situations. The general accepted objective is to be Number One or Number Two in every market segment in which a SBU of the firm operates. In order to achieve this goal, the firm must add value to its customers and the other stakeholders and to satisfy them better and/or quicker than the competitors can do. There are two conflicting requirements which leaders must combine with the strategy: firstly, a great number of decisions taken at different times in different places by different people must be brought into line with adding value to the firm; and secondly the decision making centers must be given as much flexibility as possible in order to consider ever new elements. The latter can be done with directives. In a rapidly changing

world formulating directives will help the leaders of an organisation ensure the necessary amount of entrepreneurial flexibility and at the same time bring decisions in line with the stakeholders' demands and thus with the increase in value of the firm as a whole. Strategy means taking actions under great perspectives *and* at the same time achieving results in the short term. Says Jack Welch, CEO of General Electric Company: "As leaders, we get paid to win in the short term and make sure that we are stronger in the long term" (Lowe, 1998, p. 36).

Shaping the future direction of an organisation is the fourth task which cannot be delegated.

There are three types of strategies:

1) *Offensive strategies* aimed (a) at "inventing" new markets where the firm can take advantage of its core competencies and increase its value, or b) changing the market rules in order to improve its competitive position. By sharing its core competencies with Mercedes-Benz, SWATCH creates a new market in the low price segment of the automobile industry, where the profit perspectives seem to be attractive. Both, Mercedes-Benz und SWATCH, by sharing their core competencies, are trying to achieve a co-evolution which opens more and better options than exist today (Bentivogli et al, 1994). On the other hand, Doppelmayr, an Austrian multinational firm, outperforms its competitors in the ski-industrie through technological innovations and a customer-friendly service (Hinterhuber and Fink, 1997).

2) *Defensive strategies* are aimed at holding leading competitive positions.

3) *Disinvestment strategies* refer to SBU's or elements of the value chain which do not contribute to the present or future economic value of the firm, have no synergies with other parts of the company and do not benefit from core competencies. The disinvestment can be strategic or tactical in nature; it is strategic, when the available free resources are used to create new markets or to change the rules of the game in existing ones. Philips, for example, sold Grundig in order to strengthen its core businesses. The disinvestment

is tactical in nature, if it does not create anything new and is aimed only at gaining time. IRI, the Italian State-owned corporation, employing over 400.000 people, over the last 10 years has been liquidating unprofitable businesses, without using the resources for offensive strategies. If the time gained is not used for discovering opportunities and capitalizing on them, the tactical rethreat will eventually lead to the disappearing of the company.

In strategy, the roundabout way often leads to the goal in the shortest time; the indirect strategy - joint venture, outsourcing of non competitive elements of the value chain, sharing of core competencies with other companies for co-evolution - generally is more effective than the direct one.

Generalizations of successful cases of strategies in the form of recipes or prescriptions are not possible. In strategy there are no schemes. What counts, is to keep open as many options as possible, and to pursue the own goal in a clear and determined manner, considering the strategy as a "system of expedients" ad hoc, as Moltke puts it.

"Strategy", continues Moltke, "is nothing else than the application of good common sense, and this cannot be learned".

The Core Competencies

The fifth entrepreneurial task that cannot be delegated is to identify the core competencies, which keeps the process of creating values for the stakeholders moving, and allow it to further develop in the direction of the vision and mission of the company. Core competence is the integrated total of know-how, organizational capabilities, business processes, technologies, and attitudes co-ordinated through organisational learning processes which

— can be recognised by customers and are important to them;

— add value to all key stakeholders;

— are unique when compared to actual or potential competitors;

— are hard to imitate; and

— have the potential to open a number of new markets.

The core competence of SWATCH is a combination of a automatization technologies, marketing know-how, design, and information technologies. It is on these competencies that SWATCH has established its leading position in the global market of emotional goods (watches, clocks, pagers etc.). Whether it will also be possible to beat competitors in the low-price automobile industry by using these core competencies in co-operation with Mercedes-Benz remains to be seen. A very different example for the successful transfer of a core competence from one area to a completely different area can be found in musical history where Ludwig Ritter von Köchel, professor of botany and mineralogy at the Technical University of Vienna in the 19th century, used scientific methods to classify Mozart's compositions in the famous Köchel catalogue.

Leaders must pay undivided attention to core competencies: the full size of value-added activities, outsourcing decisions and strategic withdrawal from markets or operations in which the organisation is not a world player, depends on them. Core competencies enable an organisation to open up new markets if it succeeds in anticipating customers' needs not yet articulated. Good examples of this are products like the minivan or the walkman.

The Core Products/Services and Strategic Issues

Apart from well-being, entrepreneurial vision and mission, strategy and core competencies the sixth leadership task which cannot be delegated consists of taking care of core products/services and strategic issues. The core products and/or services of a company are:

- 1) the products and services which in the short or medium term will contribute to an increase in economic value of the organisation, requiring defensive strategies;
- 2) the products and services which determine the medium or long term increase in economic value of the organisation, thus requiring offensive and/or investment and growth strategies.

The products and services which belong neither to 1) nor to 2), which would not result in synergy effects if combined with either and which make no use of any of the core competencies of the organisation should be dropped or sold.

The leadership task is to establish a portfolio of products and services and implement it in a way that exploits the core competencies of the organisation makes use of synergies, balances cash-flows and reduces intolerable risks. Selecting senior executives suited for the implementation of offensive, defensive or disinvestment strategies is among the most important entrepreneurial decisions.

However, if the firm is seen as a portfolio of strategic business units, resource allocation will concentrate on the related products and/or services. The strategic logic of business units or core products/services will result in an underinvestment in core competencies: the development of any business unit is normally based on the sole development of core competencies which are of importance to it. This results in a too focussed use of resources.

The strategic logic of core competences is transversal and makes use of hybrid innovations from which will benefit a variety of strategic business units and which increase the competitive strength of many kinds of products and/or services. Examples of hybrid innovations based on core competencies are laptops, miniature TV sets, medical ultrasound scanners and many products in the field of laser optics. The more complex a product the greater the need for different core competencies.

Thinking in business units as well as in core competences must become part of the corporate culture; creating this shared mindset is an entrepreneurial task that cannot be delegated

Identifying and developing core competences is a dynamic process which must be steered by the entrepreneur and senior executives according to vision, strategy and core products and services. The art of leadership consists of choosing one of various possible competence deployments open to the firm for outperforming its competitors in att-

ractive markets. However, the leader also needs to have the modesty and knowledge to immediately exclude company development paths based on core competencies which the organisation would not be able to implement.

A leader is not the one who does everything. He or she considers strategic issue management and a strategic discussion process among all senior executives in the firm equally important than portfolio optimization, particularly in markets where the rules of the game are constantly changing and where new players appear constantly on the markets the firm serves. A leader is personally involved in strategic issues, i.e. succession problems, acquisitions, emergency situations, anticipating the moves of competitors, reacting to them, breaking-up the company, and so on, and he or she makes it possible for others to do. He or she knows very well how to motivate, to evaluate and to help others to act in a creative and pro-active way in critical situations.

Directives and Use of Resources for Competitive Advantages

Leadership requires combining a shared mindset concerning the vision, mission and strategies with freedom of implementation for subordinate units. The bigger an organisation and the more global its markets, the less possible it will be for the leaders to personally get involved in the implementation and the less direct influence they will have. Independent thinking and initiative with regard to the resources depends on *directives*. In the words of Moltke, directives are "information which flows from superordinated to subordinated departments and which contains no orders for actual conduct of the subordinated departments but rather establishes guiding points of view. These can be used as guidelines for decisions to be taken independently". In other words, senior executives and those responsible for strategic business units agree on the goals to be achieved, and it is up to the SBU managers to decide how to achieve these goals. The more clearly directives indicate a goal and the direction to be taken, thus enabling employ-

ees to take the initiative and responsibility, the more effectively the strategies will be implemented. Formulating clear directives which permit managers and employees to deploy creativity and entrepreneurship is the seventh task which cannot be delegated. Directives provide for the basis of the empowerment of employees and teams.

Leading through directives is a method which leaders use to involve managers and employees in their own strategic views and thoughts. Directives require managers and employees to *mentally participate* in the formulation and implementation of the strategies. This method requires a great level of strategic and operational competence from all concerned. It is not so much a science as an art which can be trained; it requires understanding of different personalities and situations as well as rejection of any schematisation. Only then will it result in *intellectual co-operation* and *shared responsibility* among leaders, managers and employees. The famous German "Auftragstaktik" in World War II was nothing else but the application of Moltke's directives.

This method must not prevent the leader from giving orders to his managers if the situation requires it, if the organisation is about to lose direction, if time is running out, or if the employees' conduct seriously threatens stakeholder satisfaction or core competencies. The leader has the right and duty to intervene if there is any danger of the strategies taking the wrong direction. However, they should exercise this right as seldom as possible.

Enabling managers and employees to *act independently but within the boundaries of directives coherent with the vision and strategy* is a task leaders cannot delegate. The less precise the information on which the leader bases his strategies, the more generally the directives must be worded and the more freedom of action managers and employees must be given.

It will sometimes be necessary for the leader to let things run for a while before he can tell whether or not management, employees or suppliers are abusing their independence. However, he must ultimately educate managers and partners in strategic networks to have enough heuristic compe-

tence, professionalism and moral to cope with any situation which may arise.

Leadership with directives requires:

- consulting with one's managers, employees and other key stakeholders; *not too often but often enough* in order to *pro-actively* keep informed about all *strategic issues*;
- listening to one's employees, as they tend to feel very clearly *where* inspiring and enabling come from; they will automatically elevate this person on a higher level.

- a good sense of humour;
- the ability to get people interested in rewarding tasks and objectives
- the creation of information networks between know-how contributors inside and outside the company in order to develop and protect the firm-specific know-how needed for competitive advantages.

Management Selection and Development

The organization is the totality of structures, business processes and limiting conditions which allow an optimal unfolding of the energies and initiatives of the managers and employees in the interest of the firm. The goal of the organization is to enable the employees to increase customer satisfaction and loyalty, thereby making employees out of active customers.

This leads to the eighth task which cannot be delegated: creating an effective and porous *organisation*, so that where the leader has no direct influence, he will have a body of managers and employees whom he can count on to understand the strategies and achieve the agreed-upon objectives. Leaders must "lead by example, counselling those who ask for help without judging them, and being tolerant of new ways of getting work done. There is never just one right way to do things" (Munroe Faure and Munroe Faure, 1996, p. 168). The leader must adhere to this rule of independence for managers and employees despite any adverse effects this independence may have created in the past. In our experience, instances of managers and

employees taking independent decisions in accordance with the vision and the mission as well as with an understanding of the strategies outnumber those characterised by a lack of understanding or undue stubbornness.

If the firm wants to satisfy customers faster and better than its competitors, barriers between individuals, functional areas, regional units, and hierarchical levels must be removed and the structures reorganised so they become more porous. The business processes have to be co-ordinated according to a flow chart by the process owner. They cut across and optimise the organisation as a whole and concentrate on the satisfaction of internal and external customers and other stakeholders.

The *Leadership tasks* which cannot be delegated are:

- Selecting and developing managers and employees;
- Removing barriers between individuals, teams, functional areas and SBU's;
- Creating an effective system for gathering and disseminating new information;
- Changing existing planning, budgeting and information systems in order to satisfy customers and other stakeholders better and faster than competitors can do;
- Changing decision-making processes by involving those concerned;
- Reorganising human resource management by introducing performance standards as well as financial and other incentives for individuals and teams;
- Promoting personal interconnections between inside and outside know-how contributors.

GE uses corporate culture for management selection. Consider how Jack Welch defines management "types" at GE (General Electric Company, 1995) (see Figure 6):

"Type I not only delivers on performance commitments, but believes in and furthers GE's values. The trajectory of this group is "onward and upward", and the men and women who comprise it will represent the core of GE's senior leadership into the next century.

Type II does not meet commitments, nor share GE's values - nor last long at GE

Type III believes in GE's but sometimes misses commitments. Type III is typically given another chance.

Type IV delivers short-term results without regard to GE's values. Type IV's often diminish them by grinding people down, squeezing them, stifling them. Type IV's will be removed".

The leadership tasks concerns the gradual "reduction of Type IV management and the development of a fresh, open, anti-parochial environment, friendly toward the seeking and sharing of new ideas, regardless of their source" (Jack Welch, in General Electric Company, 1995).

Says Nicolò Machiavelli: "The first method for estimating the intelligence of a ruler is to look at the men he has around him".

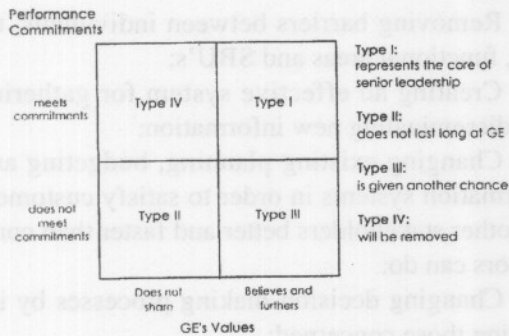


Figure 6 Management selection at General Electric Company (Source: General Electric Company Annual Report 1995)

The Corporate Culture

The corporate culture is the integral of all lived and shared values, principles, objectives, and experiences. It determines the behavior of all employees in their day-to-day activities.

Company values are: giving first priority to customers, entrepreneurial behavior, empowerment, candor, simplicity, speed, team work, intellectual competence, ethics, and so on.

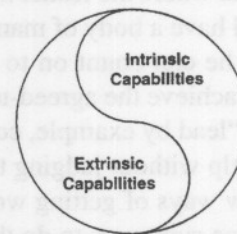
The attitudes and the behavior of managers and

employees have to bring about the image as the firm wishes to be seen and judged by the public. The corporate culture has to foster the involvement of managers and employees as a condition for customer satisfaction, customer loyalty and active customers.

Trust will keep teams and the organisation as a whole together, even in difficult times. The leader must use calmness, credibility, persuasiveness and example to overcome cultural barriers to corporate changes and to process-oriented activities aimed at satisfying internal and external customers. This ninth leadership task requires putting work before one's self.

A corporate culture which demands that decisions be implemented according to customer needs and expectations rather than just according to schedule or budget is a prerequisite for increasing the value of the firm. Managers and employees have not just the right but also the duty to change the implementation of decisions to the extent to which the current situation deviates from the one assumed at the time the strategic plan was first conceived. Figure 7 shows the extrinsic and intrinsic capabilities a company needs for adding long-term value to all its stakeholders.

In conclusion corporate culture must get managers and employees used to behave like entrepreneurs, to live the company's values, and to think through their actions with regards to the organisation's vision and strategies.



Extrinsic Capabilities: The core competencies to respond to the changing needs of society
 Intrinsic Capabilities: The basic organizational values guiding entrepreneurial thinking, feeling, and action at all organizational levels

Figure 7 Two key success factors for strategic leadership

The Corporate Image

The *Corporate Image* (CI) is the image which other people get of or attribute to the company in a way, as the firm wishes to be seen by the outside world. The goal is to be a company which is attractive in- and outwards. The more strategic business units interact with an ever more dynamic and complex environment, the more important it becomes for the leaders to make sure that the company doesn't lose its awareness of itself and its identity. An organisation's image is extremely complex: it is the result of a long and difficult personification of values, principles and experiences which:

- 1) reflect the personality and the character of those that founded and/or are currently leading the organisation;
- 2) reflect the attitudes, traditions and standards of the employees which contribute to the success of the organisation or have done so in the past;
- 3) result from the socio-economic and institutional environment in which the organisation works; and
- 4) manifest themselves in the image and credibility the organisation has with its stakeholders.

Shaping this image according to the vision and mission, the strategies, the business processes and core competences, the directives required for an optimum use of resources and the corporate culture is the final leadership task that cannot be delegated.

Conclusion

Always and in everything strive to attain at the same time what is useful for others and what is pleasant for oneself

Nasreddin

In this article we have argued that:

- Hypercompetition can be compared to a positional warfare. In order to break out from a positional warfare, leadership is needed.
- Leadership stands on three pillars: envisioning, being an example and increasing the economic

value of the firm (see Figure 8).

- Leadership is more important than management. Leadership is a natural unforced ability to inspire people, to discover opportunities and to capitalize on them. Management is creative problem solving. Entrepreneurs and senior executives need both: leadership and management. In our experience, about 80% of the CEO's tasks are leadership tasks, i.e. the tasks illustrated in the leadership-wheel.

- The leadership tasks entrepreneurs and/or senior executives cannot delegate are illustrated with the help of a wheel. The wheel turns to satisfy all key stakeholders of the firm; it symbolizes a) the cohesion between all leadership tasks and b) a concept of time which emphasizes the present as anticipation of the future and as result of past decisions and attitudes.

- The hub of the leadership-wheel is the well-being of the leader. Leadership needs inner strength, visibility, judgement, credibility, dedication to a shared purpose, personification of values and principles, courage, ability to communicate, respect for people and humility. Helmuth Maucher, CEO of Nestlè, summarizes his leadership credo this way: "In order to lead a company, one needs the ability to remain true to oneself, to stand for what one is".

- The tasks which leaders cannot delegate refer to:

- the wellbeing,
- the entrepreneurial vision,
- the mission
- the strategies
- the core competencies,
- the core products/services and strategic issues,
- the management selection and development,
- the directives and resources for competitive advantage
- the corporate culture,
- the corporate image

- High performance leadership can be traced back to the golden rule: "Lead others as you would like to led" (Donnithorne, 1994, p. 90). When a persons development as a leader is finished, that leader is finished.

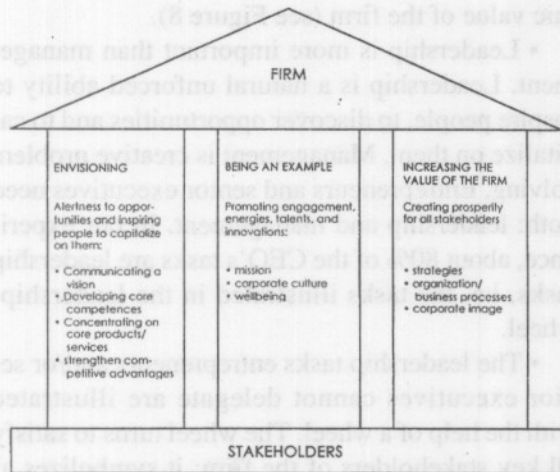


Figure 8 The three pillars of leadership

Leaders are not unlike seafarers. They, too, exploit information inside and outside their organization, they use instruments and methods (cognitive domain); however, they also need to have the energy and courage to break with the past and explore new shores. They need to have good common sense, a feeling for perspectives and proportions as well as commitment to a common objective, power of persuasion and sensitivity, credibility and integrity, in other words attitudes which belong to the affective domain (De Woot, 1998).

The contrast of decentralised leadership and centralised control can only be overcome by letting the managers' and employees' creativity and initiative develop freely within a shared mindset and by assigning them their role in the organisational network according to their ability, commitment, and willingness to take responsibility and to set high objectives. Moltke on this subject: "The advantage which a leader hopes to gain by personal intervention is normally just an imaginary one anyway. In the course of the intervention he takes on functions which have been assigned to other people thus doing without the contribution of others; he increases his own amount of work to an extent where he will no longer be able to cope."

The driving force in any organisation is the managers' and employees' ability to think and act

in accordance with the future direction the firm has decided to take. The leader must trust in this driving force. The employees' entrepreneurial independence acts as a multiplier which increases the leader's ability to lead.

Leading is more a question of being and understanding than of knowledge. Differences between leaders result from their nature and character, i.e. their main personality traits, rather than their knowledge. When developing leadership, practice is far more effective than theory: It reveals human nature and allows the person to test and develop his/her character. Only practice will show the true skills which are based on knowledge (cognitive domain), feelings (affective domain), and understanding. Leadership means addressing the employees' intelligence and heart.

There is nothing more dangerous than one-sidedness, and nothing more supportive of leadership than openness for new ideas and the recognition that there are thousands of things apart from one's job which also have a right to exist. If the leader possesses inner security and strength and is sure of his/her own value, he/she will have a competitive edge over competitors due to a higher level of being, understanding, and knowledge. Leading means constant work on oneself. Only by constantly working on oneself can an individual learn the art of leadership - an ability to think freely and creatively, to exploit information inside and outside the company, to take the right decisions and set the right actions at the right time; to be, despite all the planning, able to act unconventionally in a variety of situations.

The importance of leadership, the role of good common sense, of character, credibility and judgement, all its inherent qualitative aspects, must make us modest, with respect to our capacity to explain the performance of successful firms or to help educate the executives who will lead them in the future.

REFERENCES

- Bartlett, Ch. A. and Ghosal, S. (1995), *Transnational Management*, 2nd edition, Irwin, Chicago
- Bentivogli, Ch., Hinterhuber, H. H. and Trento, S. (1994), *The Watch Industry: A Strategic Analysis*, in: David E. Hussey (Ed.), *International Review of Strategic Management*, vol. 5, Wiley, Chichester-New York, pp. 133-170
- Bloom, H., Calori, R. and De Woot, Ph. (1994), *Euro-Management. A New Style for the Global Market*, Kogan Page, London
- Calori, R. and De Woot, Ph. (Eds.) (1994), *A European Management Model Beyond Diversity*, Prentice Hall, New York
- Covey, St. R. and Merrill, R. A. (1994), *First Things First*. Simon & Schuster, New York
- D'Aveni, R. (1994), *Hypercompetition*, Free Press, New York
- De Woot, Ph. (1988), *Les entreprises de haute technologie et l'Europe*, Economica, Paris
- De Woot, Ph. (1994), *Towards a European Model of Management*, in: Calori, R. and De Woot, Ph. (Ed.): *A European Management Model. Beyond Diversity*, Prentice Hall, New York, pp. 261-277
- De Woot, Ph. (1998), *Vision and Strategic Development*, in: Sinatra, A. (Ed.), *Company Transformation*, Kluwer, Amsterdam
- Donnithorne, L. R. (1994), *The Westpoint Way of Leadership*. New York
- Fukuyama, F. (1996), *Trust. The Social Virtues and the Creation of Wealth*, The Free Press, New York
- General Electric Company (1995), *Annual Report*
- Greenleaf, R. K. (1991), *Servant Leadership*, Paulist Press, New York
- Halal, W. E. (1996), *The New Management*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco
- Hayashi, Sh. (1990), *Culture and Time in Japan*, University Tokyo Press, Tokyo
- Hinterhuber, H. H., (1990), *Wettbewerbsstrategie*, 2nd ed., Walther De Gruyter, Berlin-New York
- Hinterhuber, H. H., (1996), *Strategische Unternehmensführung*, 6th edition, Walther De Gruyter, Berlin-New York
- Hinterhuber, H.H. and Krauthammer, E. (1997), *Leadership - mehr als Management*, Gabler-Verlag, Wiesbaden
- Hinterhuber, H. H., Friedrich, St. A., Handlbauer, G. and Stuhec, U. (1996), *The Company as a Cognitive System of Core Competencies and Strategic Business Units*, in: *Strategic Change* 5, pp. 223-238
- Hinterhuber, H. H. and Fink, A. (1997), *Doppelmayr: A Representative Austrian Multinational Firm*, in: *The International Executive*, vol. 39, pp. 201-223
- Hinterhuber, H.H. and Krauthammer, E. (1998), *The leadership wheel: the tasks entrepreneurs and senior execu-*

tives cannot delegate, in: *Strategic Change* 7, p. 149-162

Hinterhuber, H.H., Handlbauer, G., Matzler, K. and Valdani, E. (1998), *The New Rules of Competition: From Evolution to Co-Evolution*, in: *CEMS Business Review* 2, p. 1-9

Kirzner, I. M. (1980), *The Primacy of Entrepreneurial Discovery*, in: A. Seldon (Editor), *The Prime Mover of Progress*, IEA, Westminster, pp. 3-30

Koestenbaum, P. (1991), *Leadership. The Inner Side of Greatness*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco

Lowe, J. (1998), *Jack Welch Speaks*, Wiley, New York

Munroe Faure, M. and Munroe Faure, L. (1996), *The Success Culture. How to build an organization with vision and purpose*, Pitman, London

Parikh, J., (1992), *Managing Your Self*, Blackwell, Oxford

Taylor, B. (1995), *The New Strategic Leadership - Driving Change, Getting Results*, in: "Long Range Planning" 28, no. 5, p. 71-81

The Performance Group (Ed.) (1995), *The Keys to Breakthrough Performance*, Oslo

Valdani, E. (1997), *Dalla concorrenza all'ipercompetizione, dall'evoluzione alla coevoluzione*, in: *Economia e Management*, no. 3, p. 81-93

BIBLIOGRAFICAL NOTE

Hans H. Hinterhuber is Professor of Strategic Management and head of the Department of Management, University of Innsbruck, Austria; he serves also as professor of International Management at Bocconi University, Milan, Italy. He has authored or co-authored over 30 books and 300 articles in the field of strategic management and leadership. He is a consultant to many European firms.

Eric Krauthammer is the founder of Krauthammer International SA, a management and leadership training company in Geneva, Switzerland. At the end of 1994 he sold his firm, employing 170 consultants, training 17000 participants worldwide in seven languages, to a Dutch group. Today, he is consulting entrepreneurs and senior executives for a successful future.

Stephan A. Friedrich is an independent consultant in Karlsruhe, Germany, and a doctoral student at the Department of Management, University of Innsbruck, Austria; he is the Author of over 20 articles in the field of strategic management.

Kurt Matzler is assistant professor of International Management, University of Innsbruck, and serves also as visiting professor at the Fairfield University, Connecticut. He has authored or co-authored three books and well over 30 articles about customer satisfaction, TQM, and international management.

DUYARLILIK EĞİTİMİ

I. GİRİŞ

Bulduğumuz yüzyılda değişimin hızı geçtiğimiz tüm asırlara kıyasla inanılmaz boyutlara ulaşmış bulunmaktadır.Bu değişim olumlu yada olumsuz gelişmelerden kaynaklanmaktadır.Tüm toplumların,örgütlerin hatta bireylerin maruz kaldığı bu hızlı değişime en azından varlıklarını sürdürebilmek ve geliştirmek için bütün bu unsurlar ayak uydurmak zorundadır.Toplumun bir parçası olan örgütlerin ve onların insan kaynağını oluşturan bireylerin değişimi ve gelişmeleri yakalaması için çeşitli çabaları vardır.

Özellikle,1960'lardan sonra hız kazanan teknolojik gelişmeler sonucunda ,örgütler hızla büyümeye başlamış,bu durum onların yapılarında, yönetim tarzlarında, felsefelerinde, amaç ve sorumluluklarında,çalışma metod ve yöntemlerinde pek çok değişikliğe neden olmuştur.Örneğin;iletişim araçlarındaki (bilgisayar v.b.) gelişmeler, örgüt faaliyetlerine hız kazandırmış, böylelikle karar verme sürecini de çabuklaştırmış ve örgütlerin hızla büyümesi sonucunu doğurmuştur.Klasik örgüt yapısını yetersiz kılan bu durum karşısında, bilimsel gelişmelere de bağlı olarak örgüt anlayışı ve felsefesi de farklılaşmıştır¹.

Bundan yirmi yıl önce bir kişi bireysel kariyerini,okul çıkışından emekliliğine kadar rahatça planlayabilmesine rağmen,günümüzde sahip olduğu değişik kariyerleri çalışma hayatı sırasında eski ve modası geçmiş hale çok çabuk gelmektedir.Bu hızlı değişimin anlamı da;bireyin öğrendiği

- REFERENCES
- Barden, C. A. and Goshel, S. (1997), *Transnational Management*, 2nd edition, Irwin, Chicago.
- Barney, J. G., Hirschfeld, H. H. and Tansik, S. (1994), *The World Industry: A Strategic Analysis*, in David E. Hill, (Ed.), *International Review of Strategic Management*, vol. 2, Wiley, Chichester-New York, pp. 133-176.
- Bloom, H., Calton, R. and De Woot, R. (1994), *European Management: A New Style for the Global Market*, Kogan Page, London.
- Calton, R. and De Woot, R. (Eds.) (1994), *A European Management Model Beyond Diversity*, Francis Hall, New York.
- Calton, R. A. (1994), *The European*, Simon & Schuster, New York.
- D'Ayer, R. (1994), *Management: The New*, New Hall, New York, pp. 38-40.

Yrd. Doç. Dr. A Oya ÖZÇELİK

İ.Ü. İşletme Fakültesi

mesleğe tüm çalışma hayatı boyunca bağlı kalmasının mümkün olmamasıdır.Birey sahip olduğu mesleği (güvenceyi) ancak birkaç yıl kullanabilmekte,daha sonra yeniden öğrenme,bilgilerine ve becerilerine(yeteneklerine) yeni şeyler ilave etme ihtiyacı ortaya çıkmaktadır².

Bu aşamada da hem örgütlerin hem de bireylerin gelişmesine büyük ölçüde katkısı olması açısından eğitim konusu gittikçe önem kazanmaya başlamıştır.Yeni yöntem,metod ve tekniklerle zenginleştirilen eğitim uygulamalarının kapsamı genişlemiştir.

Özellikle örgütlerin yönetiminde görev alan bireylerin,öncelikli olarak bu değişime ve gelişime ayak uydurabilmesi gerekir.Bu açıdan yöneticilerin eğitimi, örgütlerde farklı bir öneme sahiptir.Eğitim yöntemleri içinde ilk sıralarda yer almasına rağmen,iş dışı yönetici eğitim yöntemi olan "Duyarlık Eğitimi" bu çalışmadaki konumuz oluşturmaktadır.Duyarlık eğitimi , katılanların, kendilerinin ve diğerlerinin duygu ,tutum ve davranışlarını karşılıklı olarak farketmelerini ve kabullenmelerini sağlayan ve de onları bu yeni bilgilere dayanarak, davranış değişikliğine yönelten bir eğitim yöntemidir. Yani Duyarlık eğitimi bir duygu ve tutum eğitimidir.Tabi ki sonuçlarında davranışlara yansımaları beklenir.Örgütlerde beşeri faktör ve beşeri ilişkiler , etkin bir yönetim için çok büyük önem arz etmektedir.Beşeri faktörle baş edebilen ,onları memnun ederek işe ve etkin çalışmaya yöneltebilen ,yöneticiler ,başarının anahtarını bulmuş demektir.Bu açıdan bakıldığında

Duyarlık eğitimi,sağlıklı bireysel ilişkiler kurabilmek için zemin hazırlar.Duyarlık eğitimi ile ilgili çalışmalara Ülkemizde pek fazla rastlanmamaktadır.Uygulanmasının zor ve maliyetli olması,örgütlerdeki problemlerin daha çok teknik düzeyde olması ya da bu konunun öneminin yeni yeni anlaşılması ve benzeri nedenler,konunun ihmal edilmesine sebep olmuş olabilir.Önemli ve ilginç bulduğumuz bu eğitim yönteminin,bugüne kadar gerek teorik,gerekse uygulama düzeyinde pek fazla gündeme gelmemiş olması nedeniyle bu çalışmada yöntem bazı yönleriyle ele alınmıştır.

II. EĞİTİMİN ÖNEMİ VE İŞLETME ORGANİZASYONU İÇİNDEKİ YERİ

Makro açıdan bakıldığında eğitim,toplumun yaratıcı gücünü ve verimliliğini arttıran bir araçtır. Bilim ve politika adamları çoğu kez eğitimi kalkınmanın motoru olarak tanımlamaktadırlar.Mesela, Danton "ekmekten sonra halkın en büyük gereksinimi eğitimidir."diyerek, eğitimin önemini vurgulamaktadır³.

Eğitim; hem bugünkü hem de gelecekteki iş başarısı için işgörene yardımcı olur.Ayrıca eğitim.yüksek verimliliğe sahip olan,az hata yapan,iş tatmini yüksek olan bir işgücü sağlar.Böylelikle, güçlenen işgücü, örgütsel,sosyal ve teknik alandaki değişim ile boy ölçüşebilir. Sonuçta eğitim; organizasyonun, hem bugün hem de uzun vadede insan kaynaklarına yaptığı bir yatırımdır⁴.

Eğitim insanlar için her zaman önemli olmakla birlikte,günümüzde konunun önemi gittikçe artmaktadır.Özellikle, ekonomik ve toplumsal hayatın vazgeçilmez unsurları olan işletmeler için özel öneme sahiptir.Çağımızdaki hızlı değişim, eğitilmiş insan gücünü uzman olduğu konularda dahi yetersiz bırakmaktadır.Dolayısıyla bilgi ve teknolojinin yeni getirilerine uyum sağlayabilmek için sürekli ve istikrarlı eğitim politikası izleme gereksinimi ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerin eğitim uygulamalarının temelinde, bireylerin bilgi,beceri ve yeteneklerini, en azından günün koşullarına uygun hale getirerek veya geliştirerek daha çok kar etmek yatar.Dolayısıyla bireyleri eğiterek daha çok bilgi ve yetenekle donatmak tek başına pek bir anlam ifade etmez.

Kişi öğrendiklerini iş hayatında kullanmadıkça, bir başka anlatımla bu eğitim faaliyeti onların davranışlarında olumlu bir değişikliğe sebep olmadıkça,verilen eğitim işletmeler için pek bir anlam taşımaz ,hatta maliyetleri arttırarak, karların azalmasına sebep olur.Burada eğitimin yalnızca kişiye yarar sağladığını söylemek mümkündür.

Yani işletmeler açısından ,eğitimin kabul gören sonuçları,örgüt faaliyetlerinde olumlu etki yaratmasıdır.Eğitimin etkisini değerlendirmenin dört kriteri(tepki, öğrenme,davranış ve sonuç),örgütün amaçları olan; verimlilik,kalite,iş tatmini,kaza, işgücü devri,çatışma ve uyuşmazlıklar ve bunun gibi olaylarla sınımlanmalıdır⁵. Başka bir deyişle,eğitim sonuçlarından beklenen, onun organizasyonel amaçlara ulaşılmasını sağlamasıdır.Organizasyonel sonuçlara(amaçlara) ulaşmaya ise,değişen davranışlar sebep olur.Davranış değişikliğini yapan da yeni bilgiler ve becerilerdir⁶.

Şu halde işletmeler açısından eğitim faaliyetlerinden beklenen asıl unsur, bireylere işleriyle ilgili olumlu davranışlar kazandırmaktır.Bunu sağlamak için işletmeler pek çok eğitim türlerini,tekniklerini ve yöntemlerini denemektedirler.Şüphe yok ki, farklı kademelerde çalışan elemanlara uygulanacak olan eğitim yöntem ve teknikleri de farklı olmaktadır.

III. İŞLETMELERDE EĞİTİM KAVRAMI VE TÜRLERİ

Eğitim dar ve geniş anlamda tanımlanabilir.Dar anlamda eğitim;çalışanlara spesifik ve iş hayatında hemen ve doğrudan doğruya kullanılabilir , yani o adaki işle ilgili sorunları çözmeye yönelik bilgi,beceri ve yetenekleri sağlar. Geniş anlamda eğitim ise;bireylere gelecekte(uzun vadede) ve uzun zaman kullanılabilir olan bilgi,beceri ve yetenekleri sağlar⁷.

Eğitimin çok çeşitli tanımlarına rastlamak mümkündür.Farklı ifadeler kullanılmış olmakla birlikte içerik itibariyle birbirlerinden pek farkları yoktur.Örneğin;bunlardan birisinde "eğitim genel anlamda bilgi verme,yetenek ve becerileri geliştirme süreci..."⁸ olarak tanımlanmaktadır.

Burada konumuz itibariyle, işletmelerde eğitim,yani işgören (işçiler ve yöneticiler anlamın-

da) eğitimi kavramı bizim için önem taşımaktadır. İşgören eğitimi; işletmede çalışanların, şu andaki yada gelecekteki iş, görev ve sorumluluklarını daha etkili bir şekilde başarabilmeleri için, bilgi, yetenek, düşünce, karar alma, tutum ve davranışlarında olumlu değişimler sağlayan eğitsel faaliyetler olarak tanımlanabilir⁹.

İşletmelerde eğitim, temel insan kaynakları fonksiyonlarının başında gelmekte ve uygulamada genellikle bir sorun çözme aracı olarak benimsenmektedir¹⁰.

Eğitim türlerine gelince; bunları yönetici ve işgören eğitimi yapmadan iki grupta toplayabiliriz. Bunlardan ilki; işbaşı eğitimi, yani çalışanları işinden uzaklaştırmadan yapılan eğitimidir. İkincisi ise; işdışı eğitimi; yani işletme içinde veya işletme dışında çalışanları işinde uzaklaştırarak yapılan eğitimidir.

Ayrıca eğitimi; İşgören ve yönetici eğitimi olarak ikiye ayırmak ta mümkündür. Daha önce de değindiğimiz gibi örgütte farklı pozisyon ve kademelerde çalışan insanların farklı yöntemlerin uygulandığı değişik eğitim programlarına tabi tutulmaları olağandır. Biz bu çalışmada; yönetici eğitimi yöntemlerinden "duyarlılık eğitimi" olarak adlandırılan ve işdışında yapılan, bir eğitim yöntemini inceleyeceğiz.

IV. DUYARLIK EĞİTİMİ(T-GRUBU)

1. ANLAMI VE TANIMI

"Duyarlık, kelime anlamı itibariyle kendisi ve başkaları hakkında gerçeği olduğu gibi görebilmek, başkalarının duygularını anlayabilmek demektir. Buradan anlaşılacağı gibi, Duyarlık eğitimi insanların duygu ve tutumlarını analiz eden bir süreçtir¹¹."

Duyarlık eğitimi, Labortuar Eğitimi veya T-Grup olarak adlandırılır. Sensitivity-Traning olarak anılan bu eğitim; insanın kendi davranışlarının farkında olmasını sağlayan, ayrıca başkaları tarafından kendi nasıl algılandığını farkettilen bir yöntemdir. Bu yöntem, kişinin başkalarının farklı algılarını kabul etmeyi düzeyini de artırıcı etki yapar¹².

Duyarlık eğitimi, bireylerin, davranışlarından

daha fazla haberdar olması ya da kendi davranışlarını algılaması, ve kişinin duygu, tutum ve davranışlarının, diğerlerinin davranışlarına etkilerini öğrenmelerini sağlar¹³.

2. AMAÇLARI ve GETİRİLERİ

"Genel bir ifadeyle, Duyarlık Eğitiminin amacı, çeşitli ilişkiler içinde bulunan insanların başkaları ile verimli ve etkili bir şekilde çalışmalarını sağlayacak yetenekleri geliştirmektir. Nihai olarak ise, etkili bir organizasyona ulaşmaktır¹⁴."

Bu durumda duyarlık eğitiminin amaçlarının şunları içerdiği söylenebilir¹⁵.

-Kişilerarası ilişkilerde daha yeterli hale gelmek,

-Kendi kişiliği hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak,

-Birinin diğerlerine nasıl tepki verdiğini öğrenmek,

-Grup dinamiği ile ilgili; grup oluşturma, grubun amaçları ve grubu geliştirme, büyütme gibi benzeri konularda bilgi sahibi olmak,

-Katılanların nasıl öğrenileceğini öğretmek,

-Katılanların çevre ile olan ilişkilerinde daha etkin davranmalarını sağlamak,

-Katılanların kendi problemleri hakkında karar verme ve davranma ile ilgili kullandığı değer ve amaçlarını açığa çıkarmasını ve geliştirmesini desteklemek,

-Katılımcıların insan ilişkileri hakkında daha duyarlı olmasını sağlamak.

Yukarıda sayılan amaçlardan da anlaşılacağı gibi, bu eğitimin amacı özetle; ya grup üyelerinin gelişmelerine, veya grup süreçlerine ve etkili bir grup üyesi olmaya, ya da her ikisine birden yöneliktir¹⁶.

Duyarlık eğitimi programları; bir sürü alanda davranışları etkin bir şekilde değiştirmiştir. Bu eğitim, kişinin kendi prensiplerini daha kabul edilebilir prensipler haline getirir. Önyargıyı azaltır, bireysel ilişkileri geliştirir ve bireylerarası ilişkileri değiştirir¹⁷.

3. DUYARLIK EĞİTİMİNİN

TEMEL VARSAYIMLARI

Duyarlık eğitimi, bireylerin etkili ve verimli ol-

mamalarının nedenlerinin, duygusal sorunları olduğu düşüncesinden hareket eder. Bireysel ilişkilerde ,insanların karşılıklı etkileşimleri sonucunda ek bir enerji doğduğu, ve bireylerin sosyal ilişkileri ve bazı kuralları birbirleriyle etkileşim sonucunda öğrendikleri kabul edilir¹⁸.

Bu nedenle eğitim,duygu ve tutumları ortaya koyacak şekilde yapılmakta, ve bu eğitimde bazı genellemelerden ve varsayımlardan hareket edilmektedir.Hareket edilen varsayımları ise şu şekilde ortaya koymak mümkündür¹⁹.

-Her grup üyesi kendi öğreniminden sorumludur.Öğrenme düzeyi ise kendi kişiliğine ve diğerleriyle kurduğu ve geliştirdiği ilişkilerine bağlıdır.

-Etkin bir grup iletişimi için ,grubu yöneten kişi, bir güven ortamı hazırlamalıdır

-Bu güven ortamında kişiler içlerindeki duygu ve düşünceleri serbestçe ortaya koymaya başlarlar..

-Bu eğitim sosyal bir öğrenmeye dayanır ve bireylere,genelleme yapmaya götürebilecek şekilde, ayrıntıya inebilen deneyimleri yaşama cesareti sağlar.

-Grup içinde yaşanarak öğrenilenler, iş yaşamına yansıtılarak,örgüt içinde etkili olur.

-Serbest ve gelişmiş bir haberleşme ortamı yaratılarak yeni fikirlerin ve yeni yönlerin ortaya çıkması sağlanır.

4. DUYARLILIK EĞİTİMİNİN KAPSAMI

Yukarıda Duyarlık eğitiminden bahsederken, bunun T-Grubu olarak adlandırıldığını belirtmiştik.Literatürde ve uyulamada çoğu kez eş anlamda kullanılan bu iki kavram aslında birbirinden farklıdır. Duyarlık eğitiminin, otaya çıkışı ve gelişiminin ilk aşamasını T-Grubu çalışmaları oluşturmaktadır. Yani, önceleri sadece T-Grubu çalışmalarından ibaret olan Duyarlık eğitimi, daha sonraları gelişerek T-Grubunu içine alan bir yöntem haline gelmiştir.Bu eğitimin önemli bir kısmı bu grubun çalışmalarından oluşmakla birlikte,Duyarlık eğitimi faaliyetleri sadece T-Grubu çalışmalarından ibaret değildir, bunların içinde öğrenmeye yönelik başkaca faaliyetlerde mevcuttur.(teorik bilgilerin verildiği oturumlar,egzersizler, resmi olmayan ilişkiler)²⁰

Yöntemin amacı,eğitime katılanların mesleki ve teknik yönünden bilgi ve yeteneklerini geliştirmek değildir.Bu eğitimde özellikle bireysel ilişkiler ve duygu,davranışlar üzerinde etki yapmak amaçlanmaktadır. Grubun her üyesi, hem kendisini hem de başkalarını daha iyi anlamaya çalışarak güdülerini,tutumlarını ve duygularını inceleyerek,davranışlarının etkilerini izler.Böylelikle eğitime katılan kişide artan duyarlık ,onun kişilerarası ilişkiler kurma ve geliştirme becerisini de arttırarak,örgüt ve kendisi için daha yararlı olmasını salayacaktır²¹.

A.) T-GRUBU

"T-Grubları (Training Groups), kişilerarası ilişkiler üzerinde yoğunlaşarak, kişileri geliştirmeye uğraşan küçük eğitim gruplarıdır²²." Bu grublarda önceden saptanmış olan bir program yoktur Konu ise grubun kendisini incelemesi olup,gündemi grup oluşturur. Ayrıca bu grup toplantılarının sınırlarını belirleyen bir kural yapılandırma ve davranış biçimi de mevcut değildir.Grup üyelerinin sayısının 6-16 kişiden oluştuğu belirtilmektedir.Bu grubun üyeleri aynı veya farklı meslek veya kademelerden olabilir²³. Üyeler daha önceden düzenlenmiş bir program olmadığı için, organize edenler tarafından belirlenmemiş bir konu üzerinde çalışmaya davet edilirler.Ve dışarıdan yardım görmeden, söz ve davranışlarında tamamen serbest olarak çalışmalarını yürütürler. Bu çalışmalarda genellikle üç önemli aşama kaydedilmektedir.-İlk aşamada, belirsiz ve gerilimli bir ortam içinde işe başlandığından ,çoğu zaman üyelerin iseksizliği ile karşılaşılır.-İkinci aşamada ise.grup kendi durumunu ve gözetimcilerden bağımsız olduklarını algılamaya başlar.-Son aşamada ise;grup sürecinde ortaya çıkan sorunlar üzerinde, farklı görüş ve düşünceler ifade etmeye yönelirler.Katılanlar gitgide daha istekli davranmaya ve sorunları çözme yollarına ciddi olarak eğilmeye başlarlar²⁴.

T-Grubunda eğitim süresince üyeler, kendi rol ve statülerini terkederek,çeşitli konular üzerinde karşılıklı etkileşimde bulunurlar.Bu grup içinde küçük bir toplum oluşturmaya çalışan bireyler,topluluk içindeki kendi duygu ,ve tutumlarını

,güdülerini, davranışlarını ve bunlara karşı başkalarının tepkilerini, önce kişi olarak, sonra da bir grup üyesi olarak tanıma ve algılama fırsatı bulurlar²⁵.

Duyarlık eğitiminde rol oynama söz konusu değildir, çünkü katılanlar kendi gerçek rollerindedirler, ancak çevreleri yapaydır. Duyarlık eğitiminin çeşitli şekiller olmakla birlikte ortak özellik olarak, bu eğitimin içeriğe (konuya) değil, sürece yönelik olduğu söylenebilir. Eğitilenler dinlemenin aksine, bizzat uygulayarak ve hissederek öğrenirler²⁶. "Grup en azından bir ölçüde yapılanmıştır ve grup süreçlerini geliştirme sorumluluğu üyeler üzerindedir²⁷."

a) T-Grubunun Eğitici ve Yönetim Şekli

Bu eğitim başladığında, liderler ve otorite veya bir güçlü pozisyon yoktur. Ayrıca eğitilenlerin yönlendirilecekleri bir gündem de mevcut değildir²⁸.

T Grubunda, diğer yöntemlerde gözlenen, öğreticiye olan bağımlılık ve tepkilerini göstermek, ortadan kalkmaktadır. Burada eğitiminin rolü ise; kişilerin değer yargılarını ve varsayımlarını rahatça tartışabilecekleri bir ortam hazırlamaktır²⁹.

T Grubu toplantılarındaki eğitimci yada eğitim uzmanı, resmi bir lider değildir ve bu kişi gruba aktif bir şekilde müdahale etmekten kaçınır. Ancak gerektiği zaman, gruba müdahalede bulunur. Başlangıçta eğitimci, bu toplantıların amacını ve nasıl bir süreç izleyeceğini, asıl konuyu grubun üyeleri olduğunu ve bu eğitimin kendilerinin ve diğerlerinin davranışlarını anlamaya yönelik olduğunu belirtir. Eğitici öğrenmenin sağlanması için, tüm imkanları hazırlar, çeşitli davranış modelleri kurar, iletişimin akışını kolaylaştırır ve uzman bir grup üyesi olarak bu eğitim grubuna katılır. Yukarıda belirtilen işlevleri yerine getirecek olan eğitimci, T-Grubunun varsayımlarını iyi bilmeli ve kullanmalıdır. T-Gruplarına önceden katılarak kendisini tanımış ve tecrübe kazanmış olmalıdır. Ayrıca kendi kişiliği bu eğitimi uygulamaya uygun olmalı ve karşısındaki insanlar hakkında bir sezgiye sahip olmalıdır. Eğitici, bireylerin iç dünyaları ile toplumsal davranışları arasındaki ilgi ve mesafeyi anlayabilecek bir içsel bir güce sahip bulunmalı ve bireylerle yakınlık kurabilmelidir. T-Grubunda bir

otorite, diğerlerinden (katılımcılardan) daha güçlü bir pozisyon ya da resmi bir lider ve her grup kendisine özgü olduğu için, önceden belirlenmiş veya standart bir yönetim şekli de mevcut değildir³⁰.

b) T-Grubunda Mesaj Alışverişi ve Eğitimin Süresi

Bu eğitim grubunda üyeler, birbirleriyle karşılıklı ilişki kurarken sürekli olarak sözlü yada sözsüz bir mesaj alışverişi içinde bulunurlar. Sözlü mesaj alışverişinde, bireyler yaptıkları faaliyetlerin farkındadırlar, ancak sözsüz mesaj alışverişinde çoğunlukla farkında değildirler. Eğitim esnasında üyeler, sözsüz mesajlarında farkına varmaya ve bunları algılamaya başlarlar. Böylelikle, önceki içerik düzeyinde oluşan bu mesaj alışverişi, daha sonra ilişki düzeyinde kendini göstermeye başlar. T-Grubunun eğitim süresi 1 ile 4 hafta arasında değişmekte ve süre ne kadar uzun olursa grubun faaliyetleri o kadar başarılı olmaktadır. Uzun süreli eğitimlerde, bireylerin grup içinde çözülmesi (veya kendini ortaya koyması) daha çok olmakta, öğrenilen davranışları koruma daha kolay olmakta, başka bir değişle; davranışlarda eskiye dönme olasılığı azalmaktadır. Her bir oturumun süresi ise bir buçuk saat ile üç saat arasında değişen sürelerde olmaktadır³¹.

T-Grubu çalışmaları, genellikle aile ve iş çevresinden uzak olarak yapılmakta ve bu çalışma mekanı da laboratuvar olarak adlandırılmaktadır³².

c) T-Grubunun Başarısı İçin Temel İlkeler³³

T-Grubunda her birey kendi öğreniminden sorumlu olduğu için, katılanlar bir anlamda hem öğretmen hem de öğrencidirler ve eğitimin gerçekleşebilmesi için, bu gruba gönüllü olarak katılmaları gerekir. Dikkatli bir gözlem, davranışlara tanı koyma, iyi öğrenmenin temel koşuludur.

Grubun başarısı için, bireyin hem kendisine, hem de diğerlerine güven duyması gerekir. Birey, ona değer verecek, olduğu gibi kabul edecek, duygularını ve düşüncelerini açtığı zaman yargılanmayacak ve dış dünyaya aksettirmeyecek bir ilişki ortamı arar. Ayrıca kişi kendisini değerli bulmalı ve kendinden ve de davranışlarından emin olmalıdır. Çünkü, ancak böyle bir güven ortamında birey duygu ve düşüncelerini açığa çıkarabilir.

-Bireyin, diğ erleri tarafından ne şekilde algı landığını öğrenebilmesi, öncelikle kendi duygu.tutum.inanç ve düşüncelerini ortaya koymasına bağlıdır.Bireyin kendini ortaya koyarak alacağı geribesleme,olumsuz yönlerini ortaya çıkarıyorsa çözülmesini sağlar. Çözülme, öğrenme olayından önce.yanlı şları anlamayı ve bir anlamda unutmayı belirten bir kavram ve öğrenme arzusunu oluşturan bir süreç olarak belirtilebilir.Çözülme ileride yeni davranışlar kazanabilmenin ilk adımını oluşturur.

-T-Grubunun başarısı için geribesleme sağlanması gerekir.Yani bireyin duygu ve davranışlarından diğ erlerinin nasıl etkilendiği ve de kendisini nasıl algıladıkları hakkında bilgi alması lazımdır ki, kendi ile ilgili gerçekleri saptayabilsin.Geri besleme gerçek ile görünüş arasında ilgi kuran ve yalnızca gerçekleri ortaya çkarmaya çalışan bir mekanizmadır.

-Yine bu grubun başarısı için karşılıklı yardımlaşma gereklidir.Bazı kişilerin diğ erlerinden daha çok yardıma ihtiyaçları olabilir.Yardım eden kişi, yardım alanı olumlu değ işimlere itebilecek yönde çalışmalıdır.

-Bu grubun çalışmaları, mevcut durumu inceleyerek,davranışların o anda oluşumuna yöneliktir.Geçmiş ve gelecekteki olaylar gündemin konusu değildir,ancak yeni davranışlar geliştirmede geçmiş tecrübeler ve poyansiyel olaylar da yardımcı olabilir.

d)T-Grubunun İşleyiş Aşamaları

T-Grubunun aşamalarını birbirinden ayırmak oldukça güçtür. Grup , sosyal benlikten iç benliğe doğru hareket etmekte,ve bu geçişin sağlanması, grubun üyelerine göre değ işen bir zaman dilimi içerisinde gerçekleşmekte ve de bazen çok kısa bazen de uzun zaman alabilmektedir³⁴.

Aşamalarına gelince; ³⁵

-T-Gruplarında öncelikle, eğitici grubun çalışma metodu ve sürecin nasıl işleyeceğine dair kısa bir açıklama yapar ve bundan sonra oturum başlar.Eğiticinin resmi(biçimsel) bir lider gibi görev yapmaması, grup üyelerinin kendilerini boşluk ve belirsizlik içinde görmelerine neden olur.Bu aşamada öncelikle geleneksel davranışlar hakim olsa da,sonra grup üyeleri bu boşluktan kurtulup,bir yön ,bir amaç aramaya başlarlar ve başlangıçta,sıradan bir konuyu bile uzun uzun tartışırlar.

-Bu tartışmaların yanısıra, grupta bir lider belirleme ve grubu yapılandırma gereksinimi ortaya çıkar.Bazı grup üyeleri,gruptaki liderliği ele almaya çalışırve doğal olarak buna karşı koyanlar olur.Grup üyeleri arasında yakınlaşmalar ve zıtlaşmalar başlar ve bu durum grup yapılandırılana kadar devam eder.

-Bu aşamada da , bazı grup üyelerinin geçmişte kalan olayları ve bunlara ilişkin duygu ve düşüncelerini anlatmaya başlaması, diğ er bazı üyeler tarafından hoş karşılanmasada, onları da bunlardan sözetmeye zorlar. Ve grupta belli bir güven ortamı oluştuğ uça, bireyler daha rahat konuşmaya ve geçmiş olaylardan,bunlara ilişkin duygu ve düşüncelerinden sözetmeye başlarlar.Üyeler genellikle bu aşamada olumsuz olayları, ve duygu ve düşüncelerini ortaya koyarak, bunlardan dolaya diğ erlerinin kendilerini yargılayıp, yargılamayacağını bilmek isterler.Bu safhada üyeler eğiticiye yönelip,ondan destek ve yardım görmek isteyebilirler, ancak eğitici, değ erlendirmeden uzak, ve mümkün olduğunca tarafsız kalmaya özen gösterir.

-Bu aşamada artık gelişmiş bir güven ortamı vardır.Grup ruhu oluşturulmuş ve üyeler kendi iç dünyalarını ve duygularını açmaya başlamışlardır.Yukarıda da sözünü ettiğimiz çözülme,bu aşamada gerçekleşir.Duygu ve düşüncelerini ortaya koymak, üyeler üzerinde bir rahatlama yaratır ve de grupta huzur,anlayış ve fikir birliği oluşur.

-Kendini açma ve çözülmeyi takiben ,katılımcılar birbirlerinin duygu ve düşüncelerini algılamaya ve bunu karşılıklı olarak ifade etmeye başlarlar. Bunun sonucunda, üyeler arasında gerilim başlar ve artarak devam eder,gruptaki huzurlu ve mutlu ortam gittikçe kaybolur.Ancak bu olumsuz duruma paralel olarak, bu kez yardım etme eğilimleri artar ve bu da bireylerin kendi hatalarını kabul etmelerini kolaylaştırır.

-Bu aşamada ise; birey kendi kimliğini tanımaya ve kabullenmeye başlar ki, bu nokta aynı zamanda değ işime başlama noktası olarak kabul edi-

lır.Kişinin kendini tanıyarak ,olduğu gibi kabul etmesi, olduğu gibi görünmesini de sağlar.Ve bu durumda bireyin altına saklandığı sosyal maskeyi çıkarması sözkonusudur.Sonuçta davranışlar doğallaşır ve üye hızlı bir değişim içerisine girer.Burada istisnai durum teşkil edenler ,diğer üyelerin tepkisi ile karşılaşır.

-Üyeler birbirleriyle ilgili duygu ve düşüncelerini, karşılıklı olarak ifade etmeye başladıkça, her üye başkaları tarafından nasıl algılandığını öğrenmeye, başka bir deyişle; diğerlerinin gözüyle kendisini görmeye başlar.Bu bilgi üyeler için başlangıçta çok şaşırtıcı olabilir.Ancak grup içinde belli bir güven sağlanmış ve herkez birbirinin iyi niyetle hareket ettiğinden emin olduğundan dolayı,bu şaşkınlık uzun süreli olmaz.

-Bu aşamada ise;üyelerarası güven tamdır ve katılımcılar grubu kendilerine, kendilerini de gruba ait görmekte dirler. Buna bağlı olarakta; en derin ,ifadesi en güç olan duygu ve düşünceler dahi ortaya konur ve üyeler arasında paylaşılır. Üyeler birbirine çok yakındır ve birbirlerinin davranışlarını çok rahat tolere edebilme gücüne sahiptirler ve de bilinçli olarak yeni ilişkilere ve yeni etkileşimlere hazırdırlar.Tüm bu aşamalardan geçen grubun başarısı ölçülürken; tek tek bireyler değil, grup bir bütün olarak ele alınır.

B) TEORİK BİLGİLERİN VERİLMESİ

Yukarıda T-Grubu çalışmalarının, duyarlık eğitiminin yalnızca bir kısmını, ancak davranış değiştirmeye yönelik önemli bir bölümünü gerçekleştirdiğinden söz etmiş ve duyarlık eğitimi çalışmalarının T-Grubu çalışmalarını içerdiğini , ancak bu eğitim içinde yer alan başka faaliyetler olduğunu belirtmiştik.

Duyarlık eğitimi içinde yer alan faaliyetlerden bir tanesi de teorik bilgilerin verilmesine ve tartışmalara yönelik çalışmalardır.

T-Grubu çalışmaları, her zaman davranış değişikliğini sağlayacak ve bireyin yeni davranış modelleri kurmasına olanak verecek yeterli bilgi ve veriyi tek başına katılımcılara sağlayamaz .Oysaki, öğrenmeyi tamamlayabilmek için üyelerin deneyimleriyle diğer bireyler ve durumlar arasında ilgi kurmasına yarayacak bir fikir, düşünce ve

kavram çatısı geliştirilmesi gerekir.Bunun sağlanması için de,Duyarlık eğitiminde, bazı kavramların tanıtılmasına ilişkin teorik bilgiler verilir.Bu bilgilerin verildiği otumlarda, problem çözme, karar alma, grup üyeliği, liderlik, geribesleme,grup sürecini geliştirme ve iletişim gibi konular üzerinde de durulur³⁶.

Bundan başka Vak'a çalışması veya Örnek olay yöntemi de,Duyarlık eğitimi faaliyetlerinde kullanılabilir.Buradaki amaçta, gerçek bir durumu veya problemi(işletme problemi) bütün ayrıntıları ile bir gruba incelettirmek ve her olayın tartışmasından sonra, katılımcıları daha bilinçli düşünmeye, etkili kararlar almaya ve sorunlara çözümler bulmaya yöneltmektir.Böylece eğitim alanların ; analiz. eleştiri, karar alma gibi yetenekleri geliştirilmeye çalışılmaktadır³⁷.

"Tüm örgüt çapında Duyarlık Eğitimi çalışmalarını yapıyorsa, teori oturumları genel veya grup seviyesinde olabilir. Genel oturumlarda daha çok T-gruplarının niçin yapılandırılmadığı, bu tür çalışmaların altında yatan varsayımlar, örgüt problemleri, örgüt çatışması,örgüt başarısı ve üyelerin yönetim davranışlarının etkinliği üzerinde durulur. Yapılan araştırmalarla ilgili sonuçlar örgüt üyelerine aktarılır³⁸."

C) GRUP İÇİ EGZERSİZLER

Bu faaliyetler önceden belirlenmiş öğrenme amaçlarına yönelik, üyenin grupla bütünleşmesini sağlayan, bireyi grup üyesi olmaya zorlayan ve özellikle T-Grubu çalışmalarında tıkanıklık oluştuğu zaman başvurulan çalışmalardır.Grup içi egzersizler sözlü veya yazılı olarak yapılabilir.Bunların rol oynama,oyun oynama. birbirleri hakkındaki ilk izlenimleri yazma gibi çeşitleri vardır. Burada amaç, iletişim gibi belli alanlarda çalışmalar yapmak ve daha iyi öğrenme için üyelerin yetenek ve becerilerini geliştirmektir³⁹.

Rol oynama olarak adlandırılan, aynı zamanda ayrı bir eğitim yöntemi olarak kullanılan, egzersizin bir başka yönü ise, bireylerden iki yada daha çok kişinin önceden hazırlanmadan, gerçek bir durumu , temsil etmeleri, esasına dayanır.Eğitilen üyeler, aralarında o anda bir dialog geliştirirler ve diğerleri gözlemcidir. Kişiler biraz hayal

gücünü kullanarak, kendi rolleri dışındaki rollerinde oynayabilirler⁴⁰. Örneğin, müdürün, şef, şefinde müdür rolünü üstlenerek, bu eğitime tabi tutulmaları, bu kişilerin yaşamında birbirlerinin davranışlarını daha iyi analiz etmelerine imkan verir⁴¹.

Ayrıca işletme oyunları(oyun oynama) diye anılan ve yine bir başka eğitim yöntemi olarak kullanılan,Duyarlık eğitimi içinde bir başka egzersizde vardır.Oyun oynamada, bir işletme probleminin benzetimi yapılmakta, ve katılımcılardan gerçek kararlar veriyormuşçasına hareket etmeleri istenmektedir⁴².

Duyarlık Eğitimi sırasında yapılan bu egzersizlere ilişkin faaliyetler, üyeler tarafından genellikle benimsenmekte ve oldukça yararlı sonuçlar sağlamaktadır.Bunların üyeler tarafından bizzat yaşanması, etkin bir öğrenmenin sağlanmasına ve de davranışların kalıcı olmasına olanak verir.Ancak bu faaliyetlerde eğiticinin rolü biraz değişmekte ve eğitici mecburen daha yönlendirici olmaktadır⁴³.

D) RESMİ OLMAYAN İLİŞKİLER

Resmi olmayan(gayri resmi,biçimsel olmayan) düzeyde gerçekleşen ilişkiler topluluğuda Duyarlık eğitimi çalışmaları içinde mütalaa edilebilir.

Bunların en belirgin şekli,eğitici ile üyeler arasındaki ya da üyelerin birbirleri arasındaki ilişkiler olarak kendini gösterir. Özellikle grup çalışmalarını esnasında fazlaca üzerinde durulmayan ya da hiç gündeme alınmayan konular hakkında, ilgi duyan kişilerin bunları eğitici ile veya diğer üyeler ile tartışma ihtiyacı sonucunda bu tarz ilişkiler devreye girer. Bunlar işletme, iş hayatı ve aile hayatı ile ilgili konular olabilir.Biçimsel olmayan ilişkilerin öğrenmeye katkıları olduğu yadsınmaz bir gerçektir.Bu tip ilişkileri kolaylaştırmak içinse;çay,yemek,dinlenme ve eğlenceye zaman ayrılabilir.Böylelikle bireyler, hem daha çeşitli konulara değinmek, hem de toplantılarda öğrendiklerini gözden geçirmek ve grup tartışmalarında çözümlenmeyen problemleri ,daha alt gruplara taşıyarak,tartışmak imkanı bulabilirler⁴⁴. Ve bu yolla da farkında olmadan öğrenirler.

5) DUYARLILIK EĞİTİMİNİN SAKINCALARI VE ELEŞTİRİLEN YÖNLERİ

Duyarlık eğitiminin sonuçları bir yandan çeşitli açılardan yararlı bulunurken öte yandan bu eğitim çeşitli eleştirilere maruz kalmıştır.Ve bu eğitime karşı tapılan eleştiriler özellikle bir kaç noktada toplanabilir⁴⁵.

-Burada temel sorun ,psikolojik tecrübeden zarar görenler yani zedelenenlerdir.Dolayısıyla duyarlık eğitimi ,asabi olanlar ve gerginliğe dayanamayanlar için uygun bir yöntem değildir.

-Bu eğitime, işgörenler arzuları dışında katılmaya zorlandıkları takdirde, duygu ve düşüncelerini tüm açıklığı ile ortaya koymaları söz konusu olduğu için, mahremiyete tecavüz addedilebilir.

-Bu eğitimde katılımcılar tarafından, zaman zaman eğiticiler, tüm değerlerini ortaya koymuş olan üyelere, otokratik yöntemlerle, demokratik değerler, kavramlar empoze eden kişiler olarak görülmüşlerdir.

-Bu eğitimde; T-gruplarının amaçları ve grup süreçleri tanımlanmadığı için, bir eğitim yöntemi olarak görülemez.

-Eğitim sonunda meydana gelebilecek olan değişim,uzun vadeli bir değişim olmaz. Kaldı ki; bu eğitimin değişime yol açtığına söylemek pek doğru değildir. Bu değişimin varlığı araştırma sonuçlarına göre söylenmekle beraber ,idda edilen konularda değişimin meydana geldiğini destekleyen objektif gerçekler mevcut değildir.

-Ayrıca bu eğitimde öğretilenlerin iş ortamına nakledilmesi oldukça zordur. Nakledilse bile, yöneticilerin işte gösterdikleri bazı davranışları, sadece Duyarlık eğitimine bağlamak pek mümkün değildir.

-Bundan başka T-gruplarının bireyleri yönlendirici olmadıkları varsayımına karşın, karşılıklı etkileşim sonucunda, katılanları güçlü bir şekilde yönlendirmektedir.

-Duyarlık eğitiminde, bireylerin karşılıklı duygu ve hislerini öğrenmeleri sözkonusudur, ancak birarada(grup halinde) çalışmak için, diğer kişilerin his ve duygularını bilmek gerekemeyebilir.

-Ayrıca bu eğitimin çeşitli varsayımları ve

demokratik eğilimleri, otokratik yönetim ve yüksek rekabet gibi, pek çok organizasyonun temel eğilimleri ile çelişir.

Duyarlık eğitiminin eleştirilme alan ve sakıncalı görülen yönlerini kısaca belirttikten sonra, olumlu veyaralı görülen taraflarına da bir göz atmaya çalışalım.

6) DUYARLIK EĞİTİMİNİN OLUMLU YÖNLERİ

Duyarlık eğitiminin tüm bu olumsuzluklarına ve eleştirilen pek çok yönü olmasına rağmen, ilk sıralarda yer almasada örgütler tarafından kullanılan bir eğitim yöntemidir⁴⁶. Bu da doğal olarak onun örgütler için en azından bazı yönlerden faydalı olmasıyla ilişkilidir. Bu yararlar şöyle özetlenebilir⁴⁷.

-Duyarlık eğitimi, yöneticiler için etkin sonuçlar veren bir yöntemdir.

-Katılanlara bir grup üyesi olma alışkanlığı kazandırmakta, ve en kısa zamanda iç çatışmalardan uzak bir kişilik yapısı oluşturmalarına yardımcı olmaktadır.

-Katılanlara başkalarını dinleme alışkanlığını sağlamaktadır.

-Bireyler arası duygu, fikir ve düşünce alışverişini en üst düzeye ulaştırmaktadır.

-Duyarlık eğitimi, tutum ve davranışlarla ilgili olarak bireylerin iç dünyalarından, grup oluşturmaya kadar çeşitli alanlarda gelişim sağlayabilen bir eğitim yöntemidir.

-Bu eğitim, yönetici davranışları ve tutumlarını değiştirme ve geliştirme konusunda etkili olmuştur. Özellikle bireysel bağımsızlık, kendinin ve başkalarının duygu ve davranışlarını algılama ve de kabullenme, kendine güven, sorumluluk ve kararlara katılma bu eğitimden en çok etkilenen tutum ve davranışlardır

-Bu eğitimin etkisiyle kazanılan yeni tutum ve davranışlar, gerçek iş yaşamında biraz değişikliğe uğramasına rağmen korunmakta ve geri dönüşe pek rastlanmamaktadır.

-Duyarlık eğitimi, başka insanların bireyi nasıl gördüklerini, öğrenmenin en iyi yoludur. Bu da bireylerarası ilişkilerde elde edilmesi çok güç ama çok önemli bir bilgi parçasıdır.

-Bu eğitimin etkileri bireylere göre de farklılık göstermekte, ve bundan iş yönelimli yöneticiler, kişi yönelimli yöneticilere göre daha fazla yararlanmaktadır

SONUÇ:

Günümüzde örgütler, eğitim faaliyetlerinin önemini kavramış ve bu konuya büyük ilgi göstermeye başlamışlardır. Hem işgörenlerin hem de yöneticilerin eğitimi için, çeşitli eğitim yöntem ve teknikleri kullanmışlar ve halen de kullanmaya devam etmektedirler. Ayrıca yeni teknik ve yöntemlerin arayışı içersindedirler.

Bu çalışmamıza konu olan "Duyarlık Eğitimi" iş dışında kullanılan bir yönetici eğitimi yöntemidir ve bireylerin duygu, tutum ve davranışlarını analiz etmelerini sağlayarak, kendilerini ve de başkalarını tanımaya ve kabul etmeye ve de kişiye yeni tutum ve davranışlar kazandırmaya yönelik olarak yapılmaktadır.

Burada öncelikle eğitim kavramı, eğitimin önemi ve işletme organizasyonu içindeki yeri anlatılmaya çalışılmış, sonra da Duyarlık Eğitimi amaçları, varsayımları, uygulama biçimi, olumlu görülen ve de eleştirilen yönleriyle incelenmiştir.

KAYNAKLAR

-Aşkun Cem İnal, İşgören, Bayteş Yayıncılık, Dizgi-Baskı: Cem Ofset A.Ş., 1982

-Carell R Michael, Kuzmits E. Frank, Elbert F. Norbert, Personnel Human Resource Management, Published by: Merrill Publishing Company, 1986, Columbus, Ohio.

- Davis Keith, İşletmelerde İnsan Davranışı, V. Baskı, Çev; Tosun Kemal, Somay Tomris vd., İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 136, İstanbul, 1982.

-Diğer Ömer, Bir Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak Duyarlık Eğitimi, M.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Basıma Hazırlayan: İzgraf, Baskı-Cilt: Eramat, İstanbul, 1994.

-Glenn M. McEvoy, Organizational Change And Outdoor Management Education, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, John Wiley & Sons, Inc., Volume 36, Number 2, Summer 1997.

-Fisher, Schoenfeldt, Shaw, Human Resource Management, Instructor's Manual, Beard W. Jon, Houghton Mifflin Company, Boston. M.A., 1990.

- Kalkandelen Hayrettin, Hizmet İçi Eğitim El Kitabı, Ajans Türk Gazetecilik ve Matbaacılık Sanayii A.Ş., Ankara, 1979.

- Kaynak Tuğray, Adal Zeki, vd., İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:276, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:406, İstanbul, 1998.

- Kolosa Blair, İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:4, Pennsylvania, 1968.

- Mathis L. Robert, Jackson H. John, Personnel/Human Resource Management, Fifth Edition, West Publishing Company, 1988, St. Paul.

- Mondy R. Wayne, M. Robert NOE Personnel: The Management Of Human Resources, Third Edition, Allyn and Bacon Inc., Newton, M.A., 1987.

- Sabuncuoğlu Zeyyat, Personel Yönetimi; Politika ve Yönetimsel Teknikleri, V. Baskı, Tetrografik Matbaacılık A.Ş., İstanbul, 1986.

- Trevor Bentley, The Business of Training, Achieving Success in Changing World Markets, Published by: McGRAW-HILL Book Company (UK) Limited, London, 1991.

DİPNOTLAR

1 Diñer Ömer, Bir Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak Duryarlık Eğitimi, M.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Basıma Hazırlayan: İzgraf, Baskı-Cilt: Eramat, İstanbul, 1994, s.12.

2 Trevor Bentley, The Business of Training, Achieving Success in Changing World Markets, Published by: McGRAW-HILL Book Company (UK) Limited, London, 1991, s.3.

3 Sabuncuoğlu Zeyyat, Personel Yönetimi; Politika ve Yönetimsel Teknikleri, V. Baskı, Tetrografik Matbaacılık A.Ş., İstanbul, 1986, s.124.

4 Mathis L. Robert, Jackson H. John, Personnel/Human Resource Management, Fifth Edition, West Publishing Company, 1988, St. Paul, s.250)

5 Carell R. Michael, Kuzmits E. Frank, Elbert F. Norbert, Personnel Human Resource Management, Published by: Merrill Publishing Company, 1986, Columbus, Ohio, s.282.

6 Glenn M. McEvoy, Organizational Change And Outdoor Management Education, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, John Wiley & Sons, Inc., Volume 36, Number 2, Summer 1997, s.237)

7 Mathis L. Robert, Jackson H. John, op.cit., s.251.

8 Tutum Cahit, Personel Yönetimi, Türkiye ve Ortadođu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın No:79, Ankara, 1979, s.117.

9 Sabuncuoğlu Zeyyat, op.cit., s.125-126.

10 Aşkun Cem İnal, İşgören, Bayteş Yayıncılık, Dizgi-Baskı: Cem Ofset A.Ş., 1982, s.430.

11 Diñer Ömer, op.cit., s.16.

12 Fisher, Schoenfeldt, Shaw, Human Resource Manage-

ment, Instructor's Manual, Beard W. Jon, Houghton Mifflin Company, Boston, M.A., 1990, s.124.

13 Carell R. Michael, Kuzmits E. Frank, Elbert F. Norbert, op.cit., s.307.

14 Diñer Ömer, op.cit., s.25.

15 Ibid., s.25-26 ve Carell R. Michael, Kuzmits E. Frank, Elbert F. Norbert, s.307.

16 Diñer Ömer, op.cit., s.26.

17

18 Diñer Ömer, op.cit., s.30.

19 Ibid., s.30-31.

20 Ibid., s.33.

21 Sabuncuoğlu Zeyyat, op.cit., s.157.

22 Diñer Ömer, op.cit., s.16.

23 Ibid., s.34.

24 Sabuncuoğlu Zeyyat, op.cit., s.158.

25 Diñer Ömer, op.cit., s.35.

26 Davis Keith, İşletmelerde İnsan Davranışı, V. Baskı, Çev: Tosun Kemal, Somay Tomris vd., İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:136, İstanbul, 1982, s.242.

27 Ibid.,

28 Mondy R. Wayne, M. Robert NOE Personnel: The Management Of Human Resources, Third Edition, Allyn and Bacon Inc., Newton, M.A., 1987, s.325

29 Tutum Cahit, op.cit., s.141.

30 Diñer Ömer, Op.cit., s.36-37.

31 Ibid, s.37-38.

32 Kalkandelen Hayrettin, Hizmet İçi Eğitim El Kitabı, Ajans Türk Gazetecilik ve Matbaacılık Sanayii A.S., Ankara, 1979, s.130.

33 Diñer Ömer, op.cit., s.38-45.

34 Ibid., s.45.

35 Ibid., s.47-51.

36 Ibid., s.52-53

37 Sabuncuoğlu Zeyyat, op.cit., s.159-160.

38 Diñer Ömer, op.cit., s.53.

39 Ibid., s.53-55.

40 Davis Keith, op.cit., s.239.

41 Kolosa Blair, İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:4, Pennsylvania, 1968, s.228.

42 Ibid., s.226.

43 Diñer Ömer, Op.cit., s.55-56.

44 Ibid., s.57-58.

45 Ibid., s.62-63 ve Davis Kaith, op. cit., s.243-244.

46 Davis Kaith, op.cit., s. 244

47 Kalkandelen Hayrettin, op.cit., s.132, Diñer Ömer, op.cit., s.74, 81, 125, 129, 131, Kaynak Tuğray, Zeki Adal vd., İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:276, İstanbul, 1998, s.199.

TÜRKİYE SERMAYE PİYASASINDA ARACI KURUMLARIN SERMAYELERİNE İLİŞKİN DÜZENLEMELER VE BU KONUDA SERMAYE PİYASASI KURULU'NUN YAYIMLADIĞI SON TEBLİĞ II*

Dr. Bülent Uygun

Finansal Kuruluşlar Yönetim ve Organizasyon Danışmanı

1.3. SERİ: V, NO: 26 TEBLİĞİ'NİN YAYIMI İLE GERÇEKLEŞTİRİLEN DEĞİŞİKLİKLER VE BUNU İZLEYEN DÖNEM

20 Ocak 1996'da, düzenleyici otorite, 1 Mart 1995 tarihli Seri: V, No: 19 Aracılık Faaliyetleri ve Aracı Kuruluşlara İlişkin Esaslar Tebliği'nde köklü bir değişikliğe gitmiştir. Seri: V, No: 26 Tebliği olarak yayımlanan bu son düzenlemeyle, hem aracı kurumların asgari ödenmiş sermayeleri geçmişte benzeri görülmedik ölçüde yüksek bir tutara çıkarılmış, hem de bu yeni sermayenin yarısının bloke edilmesi zorunluluğu getirilmiştir. Ayrıca kurul, aracı kurum hisselerinin belli oranları aşan devirlerinde sermayenin artırılmasını şart koşmuştur.

Tebliğin bazı aracı kurumların faaliyetlerinin birbiri ardı sıra durdurulmasının hemen sonrasında yayımlanması, kamuoyunda kurulun finansal başarısızlıklara set çekmeye yönelik bir düzenleme gerçekleştirdiği kanısını uyandırmıştır¹. Doğrusu SPK böyle bir düzenleme yapmakla, ilerde ele alınacağı üzere, bunun çok daha ötesinde bir amaç gütmüştür.

Seri: V, No: 26 Tebliği, birkaç bakımdan *can alıcı* bir mevzuat değişikliğidir: Önemi, öncelikle içeriğindeki kimi hükümlerin, aracı kurumların asgari sermayelerine ve ortaklık yapılarındaki değişikliklere ilişkin birtakım yeni ve ciddi uygulamaların yaşama geçirilmesini hedeflemesinden kaynaklanmaktadır. Ancak bundan çok daha önemlisi, o, Türkiye sermaye piyasasının düzenlenmesinde *köklü bir anlayış değişikliğine* işaret etmektedir.

Dolayısıyla böylesine çarpıcı ve iz bırakıcı bir düzenleme, üzerinde durmayı fazlasıyla hak etmektedir. Seri: V, No: 26 Tebliği ile (aracı kurumların asgari sermayeleriyle ilgili olarak) uygulamaya konulması amaçlanan değişiklikler aşağıda sırayla özetlenmiştir:

(1) Tebliğle, aracı kurumların yeni asgari ödenmiş sermayesi 500 milyar lira olarak saptanmıştır. Bu tutar, dönemin Merkez Bankası kurlarına göre, 8 milyon ABD Doları'na denk gelmektedir. Sekiz milyon dolarlık yeni asgari sermaye, en son 1 Mart 1995'te 'halka arza aracılıkta bulunan' aracı kurumlar için belirlenen 240 bin dolardan 33,33 kat ve 'alım satıma aracılıkta bulunan' aracı kurumlar için öngörülen 120 bin dolardan da

(*) Bu makalenin 1. bölümü, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yönetim'in Haziran 1997 tarihli 27. sayısında "Türkiye Sermaye Piyasasında Aracı Kurumların Sermayelerine İlişkin Düzenlemeler ve Bu Konuda Sermaye Piyasası Kurulu'nun Yayımladığı Son Tebliğ I" başlığa altında yayımlanmıştır.

66,66 kat daha fazladır. Bu yeni tutar, geçmişte bir aracı kurum için asgari sermaye olarak saptanan en yüksek rakamına —27 Ekim 1990 tarihinde A grubu aracı kurumlar için 3 milyon 604 bin dolar— yüzde 122 oranında üstündedir².

Öte yandan 500 milyar liralık asgari sermaye, ister tek bir isterse de tüm sermaye piyasası faaliyetlerini yerine getirsin, kapsamı ve ölçeği ne olursa olsun aracı kurumların hepsi için *standart*tır. Başka bir deyişle, yalnızca alım satıma aracılık yetki belgesini elinde bulunduran, İMKB’de bir tek HSP’de aracılık yapmaya yetkili ve merkez dışı örgütlenmeye gitmemiş olan *küçük ölçekli ve dar kapsamlı bir aracı kurum* ile sermaye piyasası faaliyetlerinin tamamını gerçekleştirebilen, İMKB’deki tüm piyasalarda etkinlik gösteren ve pek çok merkez dışı örgütü olan *büyük ölçekli ve geniş kapsamlı bir aracı kurum*, asgari sermaye bakımından eş tutulmaktadır. Kısaca, 500 milyar liralık sermayeye sahip bir aracı kurum, gerekli koşulları yerine getirmesi ve SPK’dan ‘yetki belgesi’ alması durumunda, her tür sermaye piyasası faaliyetinde bulunacak, çok sayıda merkez dışı örgüt açacak ve İMKB’deki tüm piyasalarda etkinlik gösterebilecektir. Bunun anlamı açıktır: asgari sermaye tutarı ile yürütülebilecek sermaye piyasası faaliyetleri (ve kimi zaman sahip olunabilecek merkez dışı örgüt sayısı) arasında 1992 yılından beri kurulan bağlantı tamamen koparılmıştır.

(2) Düzenleyici otorite, asgari sermaye tutarının yarısının İMKB Takas ve Saklama Bankası AŞ’de (Takasbank) hazine bonusu ya da devlet tahvili biçiminde bloke edilmesini de zorunlu kılmıştır. Ödenmiş sermayenin belli bir tutarının —ki bu tutar, yüzde 50 gibi hayli yüklü bir orana karşılık gelmektedir— bloke edilmesinin şart koşulması, daha önce örneği görülmemiş bir uygulamadır.

(3) Tebliğ, aracı kurumların ortaklık yapısında yüzde 20’yi aşan değişikliklerde sermaye artırımını ve artırılan sermayenin yarısının bloke edilmesini de zorunlu tutmuştur. Üstüne üstlük bu zorunluluğun tersine hareket edilmesi, tebliğle aracı kurumların yetki belgelerinin iptalini gerektirecek denli ağır bir yaptırıma bağlanmıştır.

“Araç kurumların sermayelerini temsil eden

payların bir veya birkaç defada ve bir veya birden fazla kişiye %20’sinden fazlasının devredilmesi halinde ödenmiş sermayesinin 250 milyar TL’na; %50’sinden fazlasının devredilmesi halinde de ödenmiş sermayesinin 500 milyar TL’na çıkarılması ve sermaye tutarlarının yarısının... bloke edilmesi şarttır.

Bu şartlar, pay devirlerinin Kurulca onaylanmasını takip eden üç ay içinde yerine getirilir. Bu şartların yerine getirilmemesi halinde aracı kurumun faaliyetleri durdurulur ve yetki belgeleri iptal edilir.”³

Kural koyucu, düzenlemeyle getirilen yeni asgari sermaye tutarlarının enflasyon karşısında aşınıp gitmesine engel olmak içinse, bir yöntem geliştirmiştir. Seri: V, No: 26 Tebliği’nde “öngörülen asgari sermaye miktarları 1997 yılından başlamak üzere her yıl bir önceki yıl için tespit ve ilan olunan yeniden değerlendirme katsayısı oranında artırılır ve ilgili yılın Haziran sonuna kadar ödenir.”⁴ Tebliğ, başlangıçta piyasa çevrelerince, yeni aracı kurum kurulmasının önünü açan bir düzenleme olarak algılanmıştır. Piyasanın yeni aracı kurum rekabetine açıldığını düşünen⁵ aracı kurum temsilcileri, tebliği kıyasıya yermiştir⁶. Hatta işi tebliğin yayımlanmaması için siyasi otorite nezdinde lobi yapmaya, baskı kurmaya dek vardırımlardır⁷.

Ne var ki kurulun böyle bir düzenleme çıkarmaktaki asıl amacı, yeni aracı kurumların piyasaya girişine geçmişte (her nasılsa) konulan engeli ortadan kaldırmak değildir. *Gerçek amaç, varolan aracı kurumların hisselerinin devrini güçleştirmek ve bunun için bir referans oluşturmaktır.* Özetle kurul, aracı kurum devirlerini, sermaye artırım koşuluna bağlayarak, çekici olmaktan çıkarılmayı hedeflemiştir.

Seri: V, No: 19 Aracılık Faaliyetleri ve Aracı Kuruluşlara İlişkin Esaslar Tebliğinde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Tebliğ Seri: V, No: 26 ile birlikte ele alınması gereken bir başka düzenleme de, Resmi Gazete’de 4 Kasım 1994 tarihinde yayımlanan Seri: V, No: 17 Tebliği’dir. Bu ikinci tebliğle, aracı kurumların ortaklarının gerçek kişi olması zorunlu tutulmuş —bankalar ve sigorta şirketleri dışında— ve aracı kurum hisse senetlerinin de-

vir işlemi kurulun 'ön izni'ne bağlı kılınmıştır⁸. Düzenlemenin yürürlüğe girmesinin ardından, artık eskiden olduğu gibi aracı kurum hisseleri, herhangi bir bildirim ve ön izin olmaksızın serbestçe el değiştiremeyecektir. Daha doğrusu, bu kategoriye giren bir devrin kurul nezdinde geçerli olabilmesi için, bundan böyle, düzenlemede öngörülen 'şekil ve usuller'e uyulması, 'esaslar'ı izlenmesi, 'iş ve işlemler'in yapılması zorunluluğu bulunmaktadır.

Gerçek şu ki, bir yılı biraz aşkın bir süre içinde Aracılık Faaliyetleri ve Aracı Kuruluşlara İlişkin Esaslar Tebliği'nde yapılan bu iki değişiklik, — Seri: V, No: 17 Tebliği ve Seri: V, No: 26 Tebliği— birbirlerini tamamlayan iyice tasarlanmış düzenlemelerdir. Her ikisi bir arada, bir tür *piyasadan ya da (aracı kurum) endüstrisinden çıkış kısıtlaması* olarak da yorumlanabilir. Burada söz konusu olan, bir bütün olarak aracı kurumların piyasa dışına çıkışı değilse bile, firmaların varolan ortaklarının çıkışının kayda değer ölçüde güçleştirilmesidir. SPK'nın *bir tebliğ değişikliği yoluyla* kendini, aracı kurum ortaklarının çıkışında —hisselerin yeni ortaklara devri— *izin verici konuma* taşıması ve böylelikle bu konudaki (neredeyse) tüm inisiyatifi eline geçirmesinin, bir piyasadan ya da sektörden çıkış engellemesi gibi düşünülmesi yanlış olmayacaktır⁹.

Buraya kadar anlatılanların her biri, aracı kurumların asgari sermayeleri ile pay devirlerine ilişkin olarak Seri: V, No: 26 Tebliği'yle uygulamaya konulan önemli değişikliklerdir. Ama tebliğin önemi, yalnızca içeriğindeki bu ciddi tekil değişikliklerle sınırlı değildir. Bu son düzenleme, aynı zamanda, Türkiye sermaye piyasasında *köklü bir zihniyet değişikliği* anlamına gelmektedir.

Daha önce de değinildiği üzere, 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'nda (S.P.Kanunu) 1992 yılında 3794 sayılı Yasa ile yapılan değişiklikler sonucunda, 'kurumlar yerine etkinliklerin düzenlenmesi yaklaşımı' benimsenmiştir. Aslında 3794 sayılı Yasa ile getirilen bu yeni yaklaşım, Avrupa Birliği (AB) bankacılık ve sermaye piyasası mevzuatından alınmıştır. 'Kurumların değil de faaliyetlerin düzenlenmesi ilkesi', Mart 1993'te AB'ye üye ülkelerin ekonomi ve finans bakanlarınca ka-

bul edilen "Sermaye Yeterliliği Yönergesi"ni (The Capital Adequacy Directive, CAD) biçimlendiren en temel yaklaşımlardan biridir¹⁰.

3794 sayılı Yasa'nın yürürlüğe girmesinin ardından, Türkiye sermaye piyasasında aracı kurumlar arasında geçerli olan, eskinin 'aracılık yüklenimi sözleşmesi yapıp yapmamaya dayalı ayırım' yerini, gerçekleştirilen sermaye piyasası faaliyetlerine dayalı ayırım'a bırakmıştır. Böylece, aracı kurumların asgari ödenmiş sermayelerinin, yerine getirilen sermaye piyasası faaliyet(ler)i —dolayısıyla da üstlenilen yükümlülükler ve alınan riskler— temelinde farklılaştırılması ve saptanması olanağı doğmuştur.

Oysa Seri: V, No: 26 Tebliği'yle tüm aracı kurumlar için hiçbir ayırım gözetilmeksizin 500 milyar lira gibi *tek bir standart asgari sermaye tutarının* belirlenmesiyle, 3794 sayılı Yasa ile (*Türkiye sermaye piyasası yeniden yapılandırılırken*) getirilen düzenin yapıtaşlarından birine aykırı düşülmüştür. Bir başka ifadeyle, 'kurumların değil de etkinliklerin düzenlenmesi' gibi *çağdaş ve akılcı* bir yaklaşımdan hareketle, aracı kurumların gerçekleştirdikleri sermaye piyasası faaliyetleri temeline göre saptanan asgari sermaye tutarları, son kurul tebliği ile fiilen yürürlükten kaldırılmıştır. Açıkçası, köklü bir zihniyet değişikliği anlamına gelen bu uygulama, yeni kurul yönetimiyle birlikte Türkiye sermaye piyasasına egemen olan 'bütünlük, tutarlılık ve perspektiften yoksun, (tekil) olgulara yönelik düzenleme yapma alışkanlığı'nın güzel bir örneğini oluşturmaktadır¹¹.

Aslında, Seri: V, No: 26 Tebliği'nin önemi yukarıda sıralananlarla da sınırlı değildir. Nitekim, düzenlemenin yayımından yaklaşık bir ay sonra İMKB Yönetim Kurulu, borsaya üye olmak için yeni başvuracak kuruluşların ödemeleri gereken "üyelğe giriş aidatı"nın hesaplanmasında aracı kurumlar için kurulca saptanan ve ilerde yeniden değerlendirme artış oranına göre düzeltilecek asgari sermaye tutarının temel alınacağını karara bağlamıştır¹². Borsa yönetimince 1996 yılı için 250 milyar lira olarak hesaplanan üyelğe giriş aidatı, deyim yerindeyse, 'fahiş bir tutar'dır¹³. Üstelik aracı kurumlarca yapılacak bu ödemenin bir *temi-*

nat değil de bir *aidat* olduğu ve üyelikten ayrılma durumunda geri alınmasının söz konusu olmadığı dikkate alındığında, tutarın fahişliği çok daha iyi kavranacaktır.

2. SERMAYE PİYASASINDA YENİ YÖNETİM, YENİ 'DÜZEN'

Ali İhsan Karacan'ın Ekim 1994'te SPK Başkanlığı'na atanmasıyla, gerçekte Türkiye sermaye piyasasında yepyeni bir dönem başlamıştır. Karacan¹⁴, yaptığı 'durum analizi' ve 'sorun saptaması', saptanan sorunların çözümünde izlenen ya da izlenecek 'yol ve yöntemler'in yanı sıra 'iş görme biçim ve tutumu' ile önceki kurul başkanlarından —özellikle bir önceki başkan Yaman Aşıkoğlu ile onun döneminde düzenleyici otoriteyi fiilen yöneten 'başkanvekili' Caner Ertuna— büyük ölçüde ayrılmaktadır.

Karacan'ın Türkiye sermaye piyasasında belirlediği *en yaşamsal sorunlardan biri*, aracılara ilişkindir¹⁵. Ona göre, önünde, başa çıkması gereken bir 'aracı sorunu' uzanmaktadır ve bu sorunun çözümünde ilerleme kaydedildikçe, piyasaya duyulan güven¹⁶ de doğal olarak artacaktır¹⁷.

Aşağıda, Türkiye sermaye piyasasının aracılar sorunu ve bunun çözümüne dönük 'Karacan projesi'nin belli başlı unsurları sıralanmıştır¹⁸:

(1) Oyunbozan aracı kurumları hoş görmeye son, çürük elmaları sektörden ayıklama:

'Aracı sorunu,'¹⁹ çok yönlü ve farklı piyasa katılımcılarının bakış açısına göre değişen bir tıkanık, engel ve açmazlar yumağıdır. Ancak, bu denli karmaşık ve tartışmalı ve çetin bir sorun olmasına karşın; üzerinde en çok uzlaşılan ve ilk anda akla gelen yönü, Türkiye sermaye piyasasında etkinlikte bulunan aracı kurum sayısının —daha doğrusu, İMKB üyesi— aşırı olduğudur. 'Aracı kurum sayısı çok mudur' sorusunun yanıtı, gazetecisinden yazarına, düzenleyici otoritesinden borsasına, aracı kurumundan bankasına kadar her kesim için tektir: *ever!*²⁰ Bu sorunun yanıtı ve tabii ki sorun, Türkiye sermaye piyasasında belki de herkesin üzerinde fikir birliğine vardığı tek tartışma konusudur.

Ne var ki, bu konuyla ilintili ikinci bir sorunun

sorulması, ciddi ayrışmaların su yüzüne çıkarmaktadır: 'Neye göre aracı kurum sayısı yüksektir?' Bu son sorunun karşılığı aracılar için, 'işlem gören hisse senedi sayısı'na göredir. Bir de elbette, İMKB HSP işlem hacminin gerek büyüklüğü gerekse üyeler arasındaki dağılımı göz önüne alınarak, aracı kurum sayısının yüksek olduğu belirtilmektedir²¹.

SPK Başkanı ise, aracı kurumların *denetlenmeyecek* denli çok sayıda olduğunu düşünmektedir²². Eğer sorun denetleyememe ve bunun kökeni de sayının çokluğu biçiminde ortaya konursa, çözüm de haliyle *sayının azaltılmasında* aranacaktır. Karacan'ın, aracı sorununun bu boyutunun hafiflemesine yardımcı olacağına inandığı iki aylık çözümü ise şöyle özetlenebilir:

İlk iş olarak sektördeki firmalar titizlikle elden geçirilecek, çürük elmalar birer birer ayıklanacaktır. İkinci olarak, çürümeye yüz tutanlar, kendilerine çekidüzen vermeleri konusunda uyarılacaklardır. Ya kuraldışı davranışlarını sona erdirip mali yapılarını sağlamlaştıracaklar ya da oyun dışına atılacaklardır. Tüm aracılar, mevzuata uymalı ve (her ne kadar yazılı olmasa da) (genel kabul gördüğü umulan) 'davranış kuralları'na aykırı hareket etmemelidir. Artık kuraldışı ve 'meslek ahlakı'yla bağdaşmayan davranışlara, eskisi gibi, göz yumulmayacaktır²³. Kayıtsız kalan ve tersine tutum takınanların üzerine kararlılıkla gidilecektir. Yine de hizaya gelmemekte ısrar edenleriyse bekleyen tek şey, düzenleyici otoritenin *demir yumruğudur*. Oyun bozanlar, düzenleyici otoritenin bu uğurda gerektiğinde sonuna kadar gitmekten —piyasa dışına çıkarma— çekinmeyeceğinden emin olmalıdır²⁴.

Sağlam aracılardan bir 'yatırım bankası gibi çalışan' büyük ölçekli olanlar için herhangi bir sorun yoktur. Onlar bu piyasanın *yüz akı, ağır toplarıdır!* Peki ya sağlam olup da küçük ölçekli kalarak varlıklarını sürdürebilecekleri yanılıgısına kapılanlar için? Onlar için de, 'Karacan projesi'nde incelikle planlanmış birtakım önlemler vardır, herhalde!..²⁵

(2) Aracı kurumların kolaylıkla el değiştirmesinin önüne geçme:

Kurul başkanı Karacan, aracı kurum hisseleri-

nin, hiçbir bildirim olmadan ve kurulun rızası alınmaksızın el değiştirmesine şiddetle karşı çıkmakta ve bu 'boşluk'un giderilmesine 'aracı sorunu'nun çözümü projesinde özel bir önem vermektedir²⁶.

Aslında aracı kurumların kolaylıkla el değiştirmesi, uzunca bir süreden beri piyasa çevreleri ve kamuoyunun tepkisini de çekmekteydi. Aracı kurumların adeta birer 'taksi plakası' gibi alınıp satılması, pek çok kesimin tepkisini çekmiş, ciddi bir rahatsızlığa yol açmıştır²⁷. Düzenleyici otoriteye, sık aralıklarla, 'bu kontrolsüz gidişe bir son ver', 'görevini yap' davetiyesi çıkarılmıştır. Sonunda beklenen gerçekleşmiş, SPK, Seri: V, No: 19 Aracılık Faaliyetleri ve Aracı Kuruluşlara İlişkin Esaslar Tebliğinde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Tebliğ Seri: V, No: 17'yi, 4 Kasım 1994 tarihinde yayımlamıştır. Bu düzenlemeyle, daha önce de değinildiği üzere, aracı kurum hisselerinin devirleri kurul 'ön izni'ne bağlı kılınmıştır²⁸. Üstelik bununla da yetinilmemiş, bir süre sonra aracı kurumların hisselerinin el değiştirmesi talepleri, *idari bir tasarrufla* geri çevirmeye başlanmıştır²⁹.

1 Mart 1995'te çıkarılan Seri: V, No: 26 Tebliği'nde, aracı kurum hisse devirlerine ilişkin yeni uygulamalar öngörülmektedir. Yine daha önce belirttiğimiz gibi, bu ikinci düzenlemenin gerçek amacı, aracı kurum devirlerini zorlaştırmaktır. Yoksa kurulun, ilk anda algılandığı gibi, yeni aracı kurum girişlerine izin vermek yoluyla piyasayı aracı kurum rekabetine açma gibi bir hedefi yoktur ve hiçbir zaman da olmamıştır³⁰.

Ağustos 1991'den bu yana, piyasaya girişe izin verilmediği için, aracı kurum sektörü yeni firma rekabetine kapalıdır. Bundan ötürü sektördeki firma sayısı, artmak bir yana, finansal başarısızlıklar yüzünden, eski düzeylerini bile koruyamamış, hep gerileyen bir eğilim içinde olmuştur³¹. Bir de buna, aracı kurumların devirlerinin katı bir biçimde kısıtlanması, hatta ara sıra büsbütün engellenmesi de eklenince, kaçınılmaz sonla yüzleşilmekte gecikilmemiştir: aracı kurumların gitgide yükselen *peştamallık* —*hava parası, lisans değeri* veya *isim hakkı* olarak da bilinir— ile el değiştirir olması ve bunun da hızla büyüyen bir *rant*³² doğurması gerçeği³³.

Aslında Karacan, bu kıtlık rantı hakkında pek de iyi düşünmemekte, aracı kurumların yetki belgelerinin "taksi plakası" gibi görülmesini hoş karşılamamaktadır. Belki bu kıtlık rantının 'ölçülü' bir fiyatının olması gerektiğini 'kabul ediyor', 'anlayışla karşılıyor' olabilir; ancak yine de bu fiyat, sahiplerince aracı kurumlarının hiç duraksamadan satılmalarına yol açacak denli 'ayartıcı' bir yüksekliğe asla tırmanmamalıdır³⁴. Yoksa sürekli ve kolaylıkla değişen ortaklık yapılarına göz yummak, başa çıkmaya çalıştığı 'aracı sorunu'nu, çözümsüzlüğe mahkum etmekle eşanlama gelecektir. Oysa böyle bir tablo, kuşkusuz onun isteyebileceği en son şeydir!

Ne var ki, kıtlık rantının ulaştığı 'astronomik düzeyler', gerçekte sektörün yeni firma rekabetine kapatılmasının doğal bir sonucudur. Karacan da, bu su götürmez gerçeği çok iyi görmektedir. Ama gelinen *bu aşamada*, yeni aracı kurum kurulmasının önünü açmanın, sektöre fazlaca yüklenmek olacağına da bir hayli farkındadır —belki bu araçtan ilerde yararlanılabilir, ama şimdi değil!

Peki öyleyse, bu 'sıkıntı kaynağı' ranttan nasıl kurtulabilirdi? Aracı kurumların el değiştirmelerinin bir biçimde önü alınabilirse, tıkanıklık da kendiliğinden aşılmış olurdu! İşte bu formül hiç vakit geçirmeksizin, hukuka uygun olup olmadığına bakılmadan uygulanmıştır. Ancak bu 'sözde' çıkış yolu, kısa sürede, mali durumu bozulan aracı kurumların el değiştirebilmesi ve böylece mağdur yatırımcıların zararlarının, bir miktar da olsa, giderilebilmesinin önündeki en büyük engel haline dönüşmüştür. O zaman da, Seri: V, No: 26 Tebliği devreye sokulmuş; aracı kurumların el değiştirmesi, peştamallık doğuran bir 'operasyon', rant yaratan bir 'ticaret' olmaktan büyük oranda çıkarılmıştır³⁵.

Aracı kurum temsilcileri Karacan'ın bu 'duyarlı' konuya ilişkin 'özel' yaklaşım ve tutumunu iyice kavramış olacaklar ki, Seri: V, No: 26 Tebliği'ne hatırı sayılır şiddette tepki göstermeyi ihmal etmemişlerdir. Tepkilerinde, (yeni aracı kurum kurulmasına olanak tanındığı biçimindeki yersiz yakınma dışında) bu düzenlemeyle getirilen, yüklü sermaye artırımının 'kıtlık rantı'nın yok edilmesine³⁶ ve blokasyonun da (artırılmış) 'sermaye-

nin aşınması'na³⁷ yol açacağı —doğrusu, yeni sermayenin devlet iç borçlanma senetlerinde bloke edilmesi de, dönüp dolaşp sonuçta kıtlık rantını vuracaktır— gibi iki 'yaşamsal' endişeyi öne çıkarmışlardır.

Nitekim tebliğ, etkisini göstermekte gecikmiştir: aracı kurumlarını devretmek isteyenler, getirilen ağır yükleri üstlenebilecek alıcı bulmakta adamakıllı zorlanır olmuşlardır³⁸

(3) Aracı kurumların mali yapılarını güçlendirme:

'Aracı sorununun çözümü projesi'nin başarıya ulaştırılmasında, aracı kurumların mali yapılarının güçlendirilmesi olmazsa olmaz bir koşuldur. Karacan'a göre bunu sağlamanın birincil yolu da, bu kuruluşların (asgari) ödenmiş sermayelerini artırmaktan geçmektedir. Kurulun Seri: V, No: 26 Tebliği'yle, dolaylı da olsa, yapmaya çalıştığı da budur³⁹. Ama düzenleme, halen piyasada faaliyette bulunan ve el değiştirmesi söz konusu olmayan aracı kurumlar açısından herhangi bir yenilik getirmemekte; onları, sermayelerini artırmaya zorlamak bir yana özendirmemektedir bile. Buna karşın, yeni kurulacak ya da devralınacak aracı kurumlar bakımından durum farklıdır. Tebliğin, piyasaya yeni girecek aracı kurumların —o da girebilirlerse— 500 milyar lira asgari sermaye ile kurulabilmesini ve varolanların da ortaklık yapısının değişmesi halinde asgari ödenmiş sermayelerinin hatırı sayılır miktarlara artırılmasını şart koşan hükümleri, bu kuruluşlarda mali yapının güçlenmesine dikkat çekici katkı sağlayacağı açıktır⁴⁰. Ne var ki, yalnızca asgari sermayenin artırılmasına dayanan önlemlerden elde edilebilecek yarar, geçici olacak ve sınırlı düzeylerde kalacaktır. Oysa, aracı sorunun bu boyutunun aşılmasında atılabilecek en gerçekçi adım, Karacan'ın da, kurul başkanlığının ilk günlerinde işaret ettiği ve ilerleyen dönemlerde sıklıkla yinelediği gibi, aracı kurumlar için bir "sermaye yeterliliği düzenlemesi" gerçekleştirilmektir⁴¹.

(4) Aracı kurumların kurumsallaşmasını özendirme:

SPK Başkanı Ali İhsan Karacan, aracı kurum sektörünün 'kurumsallaşması'nı, daha işin başında kendine 'birinci görev' bellemiş; onu 'aracılar

sorununun çözümü proje'sinin yapıtaşlarından biri olarak konumlandırmıştır⁴². Karacan'ın kurumsallaşmadan anladığı, insana, teknolojiye, organizasyona ve bilgiye; özetle aracı sektörüne, bir bütün olarak 'aracılık işi'ne yatırım yapmaktır⁴³. Bu da yalnızca, tüm bu alanlara yatırım yapabilecek bir sermayeye sahip olmakla ya da bu sermayeyi biriktirmekle —düşük kar marjlarıyla çalışılmasından ötürü Karacan, bu ikinci seçeneği pek gerçekçi görmemektedir— ve aracı kurum ortaklığına, şöyle bir girip çıkarak tatlı karların elde edilebileceği, dizginsiz para kazanma hırsının tatmin edilebileceği bir spekülasyon yerine, yaşam boyu götürülebilecek ve belki de çocuklara bırakılabilecek türden kalıcı bir iş olarak bakmakla olanaklıdır. Düzenleyici otorite Seri: V, No: 17 ve Seri: V, No: 26 tebliğlerini birbiri ardı sıra tasarlayıp yaşama geçirirken, hep bu 'kurumsallaşma amacı'nı da dikkate almıştır.

Böylece bir yandan, sektörde eskiden beri bir ortak olarak varolanlardan çoktan 'şekle girmişler' ile bu konuda 'umut vaat edenler'in, hem piyasada kalması hem de bu işe daha çok para koymaları sağlanabilecektir —gerektiğinde bu 'el altındaki kişiler', istenilen türden davranışları sergilemeye özendirilecek; o da olmadı, buna zorlanacaklardır. Öte yandan sektöre yeni ortak olarak adım atmak isteyenler için de, Seri: V, No: 19 Tebliği'nde yapılan değişikliklerle mevzuata kazandırılmış 'ikili önlem' hemen devreye girecektir: İlk elde, bu kişiler 'ön izin süreci ve prosedürü' sayesinde titiz bir elemenden geçirilecek, bu yolla aralarından yalnızca 'uygun görülenler'in piyasaya girmesine kapı aralanacaktır. Kuruldan izin alabilenler de, getirilen yüklü sermaye artırım şartı nedeniyle, ister istemez bu işe hatırı sayılır servetler aktaracaklardır.

(5) Kurumsal (sayının yanı sıra) çeşitliliği azaltma:

Karacan tarafından aracı kurumların fazlalığının açıklanmasında ileri sürülen temel gerekçe, kurumsal çeşitlilik için de geçerlidir: denetlenemeyecek kadar çok sayıda olma!

Sermaye piyasasında faaliyet gösteren kurumların denetlenemeyecek kadar çok sayıda olmasının yanı sıra çeşitlilikleri ve kimi durumlarda öl-

çek ve kapsam farklılıkları bile, kurul başkanınca aşılması gereken birer güçlük kaynağı olarak görülmektedir. Bir başka deyişle, kurumsal sayı, çeşitlilik ve farklılıkların bu denli fazla olması, denetimde etkinliği düşürmekte, hatta bazen tamamıyla yok etmektedir. Bu nedenle 'çözüm projesi'nde, kurumsal sayıyla birlikte çeşitliliğin azaltılmasına ağırlık verilmesi doğal karşılanmalıdır. Bu arada bir de, hizmet veren kurumlar, ölçek ve kapsam açısından, birbirlerine yakınlaştırılabilir, belki bir miktar da standardize edilebilirse; bunun projenin başarı şansını yükselteceği de ortadadır.

Sermaye piyasası faaliyetlerinin, başta aracı kurumlar ve bankalar olmak üzere, yatırım ortaklıkları ve portföy yönetim şirketleri —aslında bu son iki şirket türü, kağıt üstünde kalmış, bir türlü yaşama geçirilememiştir— gibi SPK'ca yetkilendirilmiş *çeşitli* kurumlar eliyle yerine getirilebilmesi, Karacan'ca, denetim işlevini güçleştiren bir olgu olarak algılanmaktadır. Karacan'ın, "heterojenlik" olarak adlandırdığı, aynı aracı türü —özellikle aracı kurumlar— içinde farklı nitelik ve büyüklüğe sahip kuruluşların varlığını sürdürüyor olması haline de, yine denetimsel bir kaygı ile yaklaşmış olması kuvvetle muhtemeldir⁴⁴. Ayrıca merkez dışı örgütlenmenin, dolaylı bir model olan *acentalar* üzerinden değil de, merkezin doğrudan uzantısı olan *şubeler* eliyle gerçekleştirmesinin, kurul katında olumlu karşılandığının aracı kurumlara belirgin bir biçimde hissettirilmesini⁴⁵, hatta kimi kez daha da öteye gidilerek bu kuruluşlara dayatılmasının, aynı yaklaşımın bir başka yansıması olarak kabul edilmesi olanaklıdır.

Görece standart örgütsel yapılara dayanan, kurumsal sayı ve çeşitliliğin aşağı çekildiği, kuruluşların büyüklük, kapsam bakımından birbirlerine yakınlaştırıldığı bir sermaye piyasasının, düzenleyici otoritenin denetim işlevini büyük ölçüde kolaylaştıracağı açıktır. Nitekim SPK, bu uğurda bazı somut adımlar atmaktan da geri durmamıştır. 1995 yılında, ilk olarak portföy yönetimi ve yatırım danışmanlığı etkinliklerinin bağımsız tüzel kişilikler eliyle verilmesi olanağına son vermiş⁴⁶; ardından da uygulamaya konulduğu günden bu yana tam bir *baş ağrısına* bürünen ve genellikle usulsüzlüklere oldukça elverişli bir örgütlenme

modeli olarak işleyen acentalara karşı harekete geçmiş, yeni başvuruların durdurulması yönünde bir karar almıştır.

Denetimin bir endişe kaynağına dönüşmesi, düzenleyici otoriteyi, Türkiye sermaye piyasasına sağlıklı bir yaklaşım geliştirmekten uzaklaştırmış; bazen çözüm adına çözümsüzlüğe sarılmasına yol açmıştır. Gerçekte temel işlevi Türkiye sermaye piyasasının en az düzenlenmesi kadar —belki de, daha önemlisi— gözetilip denetlenmesi olan ve bu konuda yasal yetki, olanak ve araçlarla epeyce donatılmış *tek otorite* olan SPK'nın, bu can alıcı işlevlerini yeterince etkin biçimde yerine getirememesinin ömrünü, başta aracı kurumlar olmak üzere "sermaye piyasası kurumları"nın sayı ve çeşitliliğinin fazlalığında araması, doğru bir tutum değildir. Dolayısıyla da, aracı kurum sektörünün yeterince etkin gözetilip denetlenememesinin alternatifleri, piyasaya girişlerin engellenmesi, kurumsal sayı ve çeşitliliğin azaltılması olmamalıdır, olamazdır da.

(6) Aracıların finansal başarısızlığa uğraması riskini en aza indirme:

Türkiye sermaye piyasasına yatırım yapanlar, 'piyasa riski'nin⁴⁷ dışında, zaman zaman, tümüyle farklı bir kategoride değerlendirilebilecek bir başka riski de üstlenmek zorunda kalmaktadır: 'aracılarının finansal başarısızlığa uğraması riski'! Sermaye piyasasına katılımın bir piyasa riskini gerektirmesi doğaldır. Ancak bunun ötesinde bir riskle, —yani, müşterisi oldukları aracıların finansal başarısızlığa uğraması sonucunda zarar görmeleriyle karakterize bir risk— yatırımcıların karşı karşıya bırakılmaması, düzenleyici otoritenin üstesinden gelmek zorunda olduğu en öncelikli görevlerden biridir. Üzülerek belirtmek gerekir ki, geçmişte aşırı risk üstlenen, bu uğurda hile, aldatma ve hatta dolana dek varan kimi davranışlarda bulunmaktan geri durmayan ve sonuçta da mali yapısı bozulup finansal başarısızlıkla yüzleşen bir düzine dolayında aracı, arkalarında çok sayıda mağdur yatırımcı bırakarak piyasadan çekilmiştir. Yatırımcıların zarar görmesinde, aracıların kendilerini başarısızlığa sürükleyecek denli kurallara ve mevzuata aykırı davranış ve işlemlere yoğun bir biçimde başvurması birincil rol oynamıştır⁴⁸. Ara-

cılar tarafından karşılığı olmayan, yani açığa repo yapılması; kural ve kayıt dışı kredili alım ile açığa satışta bulunulması; müşteri emanetlerinde tutulan menkul değer ve nakdin kötüye kullanımı, bu tür davranış ve işlemlerde başı çekmektedir.

'Aracı sorununun çözümü projesi'nin aracı kurumların finansal başarısızlığa uğraması riskini azaltmaya yönelik önlemlerde, öncelik, işte bu kuraldışı ve mevzuata aykırı olan davranış ve işlemlerin engellenmesine verilmektedir. Kriz dönemlerinde, özellikle mali yapısı zayıf aracı kuruluşların kolaylıkla finansal başarısızlığa sürüklenmesine uygun zemin hazırlayan bu türden işlem ve davranışların önünün alınması, yatırımcıların korunması için yaşamsal bir zorunluluktur. SPK Başkanı Karacan, 'müşteri bazında saklama'ya geçilmesi ile sermaye piyasası faaliyetlerini yetkisiz ve(ya) mevzuata aykırı olarak yürütüp çeşitli kuraldışı iş ve işlemlere başvuran aracılar, denetimi sıkılaştırarak göz açtırmamanın, aracıların finansal başarısızlığa uğraması riskini azaltacağını düşünmektedir⁴⁹.

Üzerinde 'görünüşte' çok çaba harcanmasına ve tabii ki bolca konuşulmasına karşın, müşteri bazında 'saklama' adına Takasbank'ça en sonunda verilebilen hizmet, müşteri bazında 'bilgilendirme'den öteye gidememiştir. İddialı hedeflerle piyasa katılımcılarına sunulan 'müşteri bazında saklama hizmeti'nde bugün gelinen nokta, *büyük bir hayal kırıklığıdır!*

Oyunbozan aracılar göz açtırılmamasına gelince; bunu sağlamanın yolu kurulun, denetim, 'özellikle ve öncelikle' de gözetim işlevine etkinlik kazandırmasından geçmektedir. Karacan döneminde SPK, düzenleme işlevine öylesine ağırlık vermiş, deyim yerindeyse düzenleme yapmaya kendini öylesine kaptırmıştır ki, piyasanın denetimi ve gözetimine ayıracak ne zamanı ne de enerjisi kalmıştır. Oysa gözetim ve denetim işlevleri, düzenleyici otoriteye yasayla yüklenmiş 'üç temel görev'den ikidir. Kurulun bu iki temel görevini *etkin bir biçimde yerine getirmesi* de, iyi işleyen bir 'gözetim-denetim sistemi'ni kurması koşuluna sıkı sıkıya bağlıdır. Ne var ki, SPK Başkanlığı'nda ikinci yılını geride bırakmaya hazırlanan Karacan'ın, 'iyi çalışmadığı'ndan olsa gerek, karnesin-

deki denetim-gözetim 'dersi'nin notu kırıktır.

Ayrıca, kurulun 1996 yılı başında, borsa üyele-
rinin işlem esaslarını düzenleme amacıyla yayımladığı genelgesini de, aracıların finansal başarısızlığa uğraması riskini düşürmeye dönük bir başka girişim olarak adlandırmak olanaklıdır⁵⁰. Ama Karacan, kimi açılardan İMKB'nin yetki alanına müdahale eden bu genelgeyi yürürlüğe koymayı bir türlü başaramamıştır.

Düzenleyici otorite, daha önce de vurgulandığı üzere, aracı kurumların merkez dışı örgütlenmelerinde acentalara dayanmalarını, onların finansal başarısızlığa uğraması riskine köken oluşturabilen bir başka unsur olarak değerlendirmektedir. Yaşama geçirilir geçirilmez bir sorun kaynağına dönüşen, yatırımcıların ciddi yakınmalarına yol açan bu 'sağlıksız' örgütlenme modeline kurulun yanıtı, aracı kurumların acenta açma başvurularının Temmuz 1995'te durdurulması kararı olmuştur.

Öte yandan aracı kurumların devredilmesi halinde asgari sermayenin 'olmadık' miktarda yükseltilmesi, artırılan yeni sermayenin yarısının Takasbank'ta bloke edilmesi ve bu tutarın enflasyon karşısında eriyip gitmesinin engellenmesi için de 'yeniden değerlendirme katsayısı'na endekslenmesi gibi Seri: V, No: 26 Tebliği ile yürürlüğe konulan önlemler, kuşkusuz Türkiye sermaye piyasasında aracıların finansal başarısızlığa uğraması riskinin düşürülmesi amacıyla hizmet etmesi için de tasarlanmıştır.

SONUÇ

Aracı kurumların sermayelerini konu alan (neredeyse) her düzenleme, yayımlanır yayımlanmaz—bazen daha önce— birer tartışma odağına dönüşmekte gecikmemiştir. Bunda SPK'nın, asgari sermayeden, temel işlevinin dışında farklı amaçlar için yararlanmaya kalkışmasının payı büyüktür.

Aracı kurumlarda 'özkaynak' kaleminin önde gelen bileşenini oluşturan 'asgari (ödenmiş) sermaye', AB mevzuatındaki "başlangıç sermayesi"ne (initial capital) denk gelmektedir⁵¹. Gerçekte yerli mevzuatta bir 'sermaye yeterliliği' (capital adequacy) düzenlemesinin bulunmayışından doğan çeşitli eksiklik ve sakıncaların giderilmesi gö-

revi, çoğu kez, elde bulunan tek araç olan 'asgari sermaye'ye yüklenmiştir. Asgari sermaye, gün gelmiş bir piyasaya giriş engeli olarak hizmet etmesi, yine gün gelmiş finansal başarısızlıklarda aracılardan yatırımcılara karşı olan yükümlülüklerini garanti altına alacak bir teminat gibi işlev görmesi için uygulamaya konulmuştur. Ancak, aracı kurumlar için bir asgari sermaye tutarı saptanmasının, sermaye yeterliliği gibi oldukça kapsamlı, ayrıntılı ve karmaşık bir düzenlemenin gerçekleştirilmesinin yerine geçmesi beklenemez, beklenmemelidir de. Çünkü asgari sermaye, çok çok 5 milyar, 10 milyar ya da 500 milyar gibi mutlak bir tutardır ve o, sermaye yeterliliğinin hesaplanmasında kullanılan bir dizi sayısal veriden yalnızca biridir.

Büyük umutlarla çıkarılıp aracı sorununun üstesinden gelmesinde epeyce bel bağlanan Seri: V, No: 26 Tebliği de, birçok benzeri gibi, ne yazık ki çözümden çok çözümsüzlük üretmiş, varolan sorunlarla başa çıkmak bir yana yeni yeni sorunların uç vermesine yol açmıştır.

Aslında aracı sorununun çözümünde aracı kurumların sermayelerine ilişkin atılması gereken ilk adım, Türkiye sermaye piyasasına, gelişmiş pazarlarda (developed markets) olduğu gibi, bir sermaye yeterliliği düzenlemesi kazandırmaktır. Bu radikal ve rasyonel adımın atılmasıyla, aracı kurumların faaliyetleri sırasında yüzleştikleri piyasa risklerini karşılayacak yeterli sermayeye sahip olmaları için gerçekçi ve nesnel bir temel oluşturulabilir.

Aşağıda bir sermaye yeterliliği düzenlemesine destek verecek ve aracı sorununun çözümünde kayda değer katkı sağlayıp yatırımcıların etkin bir biçimde korunmasına yardımcı olacak diğer adımlar, anabашlıklar halinde teker teker sayılmıştır:

(1) Etkin işleyen, erken uyarıya dayalı bir piyasa ve aracı gözetim-denetim sisteminin kurulması:

Aracı kurumların merkezleriyle merkez dışında kalan tüm birimlerini İMKB, Takasbank ve SPK'ya bağlayan tam otomasyonlu bir gözetim ve denetim sistemi kurulmalıdır. Erken uyarıya dayanan böyle bir mekanizma sayesinde, aracılardan üstlendikleri yükümlülükler ile aldıkları risklerin güncel olarak ve düzenli aralıklarla izlenmesi ola-

nağı elde edilebilir. Gözetim ve denetim işlevinin 'aracılar' ve 'piyasa' olmak üzere iki 'alt bölüme' ayrılması, düzenleyici otoritenin işini büyük ölçüde kolaylaştıracaktır.

(2) Takasbank tarafından 'gerçek anlamda' müşteri bazında saklama hizmetinin sunulması:

Takasbank'ça günümüzde verilen saklama hizmeti, finansal başarısızlığa uğrayan aracılarda emanet olarak tutulan müşterilere ait menkul değerlerin (çoğu kez kötü niyetli) üçüncü kişilerce haczedilmesinin önünü kesmemektedir. Yatırımcıların sahip oldukları menkul değerler üzerindeki mülkiyet hakkını tam ve eksiksiz olarak tanıyacak bir saklama hizmeti, yalnızca hisse senetlerini değil tüm menkul değerlerini de içermelidir. Ayrıca müşteri bazındaki uygulamalar, saklama hizmetinin ötesine geçerek takas, hatta alım satım aşamalarını da kapsayacak biçimde genişletilmelidir.

(3) Aracı kurumların (tedrici) tasfiyelerinin yasa ile düzenlenmesi:

Aracı kurumların tasfiyesi, halen Türk Ticaret Kanunu, İcra ve İflas Kanunu ve diğer mevzuatın konuya ilişkin hükümleri doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Söz konusu hükümler çerçevesinde yürütülen tasfiye ve iflas süreci yavaş ilerlemekte, dolayısıyla tamamlanması en az birkaç yıl almaktadır. Geciken tasfiye ya da iflas da, ister istemez, yatırımcıların zarar görüp, mağdur olmasıyla sonuçlanmaktadır. Aracı kurumların tasfiyelerinde karşılaşılan sorunların en hızlı ve etkin çözümü, bu kuruluşların (tedrici) tasfiyelerinin S.P. Kanunu'na eklenecek özel hükümlerle düzenlenmesinde yatmaktadır.

(4) Aracılar için davranış kurallarının, sermaye piyasası profesyonelleri için de meslek standartlarının saptanması:

Türkiye sermaye piyasasında 'etikle bağdaşmayan' tutum ve davranışların varlığı, neredeyse tüm piyasa katılımcılarının ortak 'yakınma' konusudur. Hem bu yakınmaları gidermek, hem de aracılardan meslek ahlakına uygun hareket etmeye yönlendirmek, dahası gerektiğinde zorlamak için çeşitli yaptırımlarla güçlendirilmiş 'davranış kuralları', sermaye piyasası mevzuatının ayrılmaz bir parçası haline dönüştürülmelidir. Bunu tamamlayacak ikinci düzenleme, sermaye piyasası profes-

yonellerinin 'meslek standartları'nın belirlenmesidir. Gelişmiş sermaye piyasalarında, davranış kuralları ve meslek standartlarına ilişkin uygulamalar, düzenleyici otoritelerden çok bağımsız meslek birliği niteliğindeki 'özdüzenleyici örgütler' tarafından yürütülür. Türkiye'de potansiyel olarak bu etkinlikleri yerine getirebilecek iki ayrı dernek bulunmaktadır: Borsa Aracı Kurumlar Yöneticileri Derneği ve Borsa Uzmanları Derneği — ve bir de elbette, daha farklı kategoride ele alınabilecek İMKB. Her iki derneğin geçmişte sergilediği *yetersiz performans* ile yatırımcıların çıkar ve yararları konusunda ortaya koydukları *cılız duyarlılık*, umut verici olmaktan çok uzaktır. Bu yüzden, başlangıçta kurul ve borsaca izlenip yerine getirilebilecek davranış kuralları ve meslek standartları pratiklerinde yetki ve sorumluluğun ancak zamanla aşama aşama meslek örgütlerine bırakılması biçimindeki bir formül yeğlenmelidir.

(5) Aracı kurumlarda iç denetim ile müfettişlik kurumununun işler kılınması:

Seri: V, No: 24 Tebliği ile "birden fazla yetki belgesine sahip veya merkez dışı örgütü bulunan aracı kurumlar"a bünyelerinde müfettiş çalıştırma zorunluluğu getirilmiştir. Aracı kurumlar açısından görece yeni bir örgütsel birim olan 'teftiş birimi'nde istihdam edilen 'müfettişler', bu kuruluşların faaliyetlerinin sermaye piyasası mevzuatının yanı sıra ana sözleşme hükümleri ile iç denetimle ilgili kurallar uyarınca yürütülüp yürütülmediğinin denetlenmesinden sorumludur. Ne var ki, bugüne kadar aracı kurumların iç denetiminde alınan mesafenin doyurucu olmadığı, dolayısıyla da SPK'nın müfettişlik kurumunun katkısından yeterince yararlanamadığı anlaşılmaktadır. Aracı kurumların denetlenmesinde, düzenleyici otoritenin işini ciddi ölçüde kolaylaştırabilecek müfettişlik kurumuna gereken önem kesinlikle verilmeli ve bu kurumun gelişip yerleşmesi özendirilmelidir.

(6) Yatırımcılara aracılar tarafından verilebilecek zararlarının karşılanmasına dönük bir tazmin mekanizmasının kurulması:

Ne denli etkin bir gözetim ve denetim sistemi kurulup işletilirse işletilsin, yatırımcıların aracılarca aldatılması, dolandırılması ya da genel olarak mağdur edilmesini tümüyle engellemeye ola-

nak yoktur. İşte bu yüzden pek çok finans piyasasında, yatırımcıların menkul değerleri ve paralarını koruma altına alan değişik adlarla anılan yapılar oluşturulmaktadır. Türkiye'de aracılarca yatırımcılara verilebilecek zararlarının belli bir bölümünü karşılayacak bir tazmin sisteminin kurulması, piyasaya duyulan güveni hatırı sayılır derecede artıracığı açıktır.

(7) Yeni aracı kurum kurulmasının önünün kesilmesi yoluyla yaratılan piyasaya giriş engelinin tartışmaya açılması:

Piyasaya girişin engellemesiyle geçen 5 yıl masaya yatırılıp, gerçekçi bir bilanço çıkarılmalı, gelinen noktada elde edilen yarar ve zararlar enikonu gözden geçirilmelidir⁵².

Piyasanın yeniden aracı kurum girişine açılması şiddetli tartışmaların fitilini ateşleyecek bir konu olmasına karşın tartışılmayacak bir gerçek, kurulca abartılı düzeyde saptanmış asgari sermaye tutarı ve blokasyon oranının yumuşatılmasının gerekliliğidir. Finansal başarısızlığa uğramış ve yatırımcılarını mağdur etmiş aracı kurumlarda, bunu bir parça da olsa gidermenin (çoğu kez) neredeyse tek yolu, bu tür aracı kurumların satın alınmasının elverişli kılınmasıdır. Oysa böylesine yüklü asgari sermaye artırımı ve blokasyon zorunluluğu potansiyel alıcıları daha işin başında caydırmaktadır. Bu durum da sonuçta, düzenleyici otoritenin yatırımcıları koruma amacına ters düşmektedir.

Ayrıca, artırılmış sermayenin yarısının devlet iç borçlanma senetlerine bloke edilmesi yoluyla aşındırılmasına dur denmelidir. Çünkü kurul eliyle sermayenin gitgide eritilmesi, aracı kurumlarda mali yapının güçlendirilmesi amacıyla bağdaşmaktadır.

Düzenleyici otoritenin, aracı kurumların sermayelerini düzenlemek adına, Türkiye sermaye piyasasına (fiili) giriş engelleri koyması; kurumsal sayı ve çeşitliliği azaltması ya da 'kurumların değil faaliyetlerin düzenlenmesi' gibi kimi çağdaş yaklaşımları boşa çıkarmasının, piyasaya duyulan güveni yükselttiğini, rekabeti artırdığını ve tabii ki 'aracı sorunu'nu çözebildiğini ileri sürmek olanaksızdır. Üstelik tüm bu 'günü kurtarma' amacı güden, belli bir perspektiften yoksun, gelişigüzel ve alelacele yapılmış düzenlemelerin en az görü-

len kadar görünmeyen pek çok maliyet ve bedeli vardır. Piyasa katılımcıları, bu maliyet ve bedelleri ayırımına pek varmasalar da, bugüne kadar fazlasıyla ödemişler; hatta hala daha ödemeye devam etmektedirler.

Kaldı ki, yasaklayıcı ve kısıtlayıcı bir zihniyete sıkı sıkıya sarılarak, dünyadaki temel eğilimler ile teknolojik gelişmeler karşı direnebileceklerini sananların, eninde sonunda yüzleşmek zorunda kalacakları acı gerçek, yalnızca ağır bir yenilgi olacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

15 Mart 1993 tarih 93/6/EEC sayılı Yatırım Firmaları ve Kredi Kuruluşlarının Sermaye Yeterliliğine İlişkin Avrupa Ekonomik Topluluğu KONSEY Yönergesi.

27 Şubat 1996 tarihli 11 sayılı kurul toplantısında kabul edilen Borsa Üyelerinin İşlem Esaslarına İlişkin Sermaye Piyasası Kurulu Genelgesi.

Aracı Kurum Açma Limiti 100 Kat Arttı, Milliyet, 20 Ocak 1996.

Aracıları Düzenleyen Tebliğ Onaylandı, Yeni Yüzyıl, 20 Ocak 1996.

Aracılık Faaliyetleri ve Aracı Kuruluşlara İlişkin Esaslar Tebliği Seri: V, No: 19, RG: 01.03.1995/22217.

Arslan Oğuz, "Aracı Kuruluş Faaliyet Belgesi Taksit Plakası Değildir", Para, Sayı: 58, 8 Ekim 1995.

Banka, Aracı Kurum ve Leasing Şirket Fiyatları, Barometre-Borsametre, 13-19 Kasım 1995.

Capital Market Glossary, IFR Publishing, Londra, İngiltere, 4. bası, 1996.

Constitution and Rules, New York Stock Exchange, Nisan 1991

Ekol Menkul 2 Milyon Dolara El Değiştirdi, Hürriyet, 19 Mayıs 1995.

İMKB Aylık Bültenler: Ocak 1995, Ocak 1996 ve Eylül 1996.

İnan Ercan, Para Sentez, Plaka mı, Aracı Kurum mu Satın Alınıyor.

Karşlı Muharrem, Faize Vergi, Enflasyon, Döviz ve Aracı Kurumlar, Milliyet, 24 Haziran 1996.

Karşlı Muharrem, SPK ve Aracı Kurumlar, Milliyet, 29 Ocak 1995.

Karşlı Muharrem, Vur Deyince Öldürmek, Milliyet, 5 Şubat 1996.

Kılıç Berra, Sermaye Piyasasında Sıkışıklık, Yeni Yüzyıl, 25 Ocak 1996.

Kriz Bazılarını Şirket Sahibi Yaptı, Sabah, 21 Ağustos 1994.

Kurallara Uymayanlar Kapatılacak, Yeni Yüzyıl, 4 Nisan 1996.

Mali Piyasalar, Bu 'İkili'ye Emanet, Finans Dünyası,

Aralık 1994.

Nasrullah Ayan Erciyes'i Sattı, Sabah, 27 Temmuz 1994.

Seri: V, No: 19 Aracılık Faaliyetleri ve Aracı Kuruluşlara İlişkin Esaslar Tebliğinde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Tebliğ Seri: V, No: 17, RG: 04.11.1994/22101.

Seri: V, No: 19 Aracılık Faaliyetleri ve Aracı Kuruluşlara İlişkin Esaslar Tebliğinde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Tebliğ Seri: V, No: 24, RG: 07.06.1995/22306.

Seri: V, No: 19 Aracılık Faaliyetleri ve Aracı Kuruluşlara İlişkin Esaslar Tebliğinde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Tebliğ Seri: V, No: 26, RG: 20.01.1996/22529.

Sistemi Dinamitleyenler Yaptırmsız Kaldı, Yeni Yüzyıl, 19 Şubat 1996.

Steil Bern, International Financial Market Regulation, John Wiley and Sons Ltd, West Sussex, İngiltere, 1994.

Şengül Selami, Aracı Kurumlar, Borsa ve SPK, Yeni Yüzyıl, 24 Ocak 1996.

Şengül Selami, Bir Garip Yaklaşım, Yeni Yüzyıl, 27 Eylül 1995.

Şengül Selami, Piyasanın İstikrarı ve SPK'nın İstikrarsızlığı, Yeni Yüzyıl, 28 Şubat 1996.

Şengül Selami, Yatırım Danışmanlığı ve Portföy Yönetimi, Yeni Yüzyıl, 21 Nisan 1995.

Toros Cüneyt, Aracı Kurumlar İşe Siyaset Karıştırdı, Yeni Yüzyıl, 18 Ocak 1996.

Yıldırım Abdurrahman, Borsada Dördüncü Perde, ALFA Basım Yayım Dağıtım, Eylül 1996.

Yıldırım Abdurrahman, Düzenlemeye Geç Kalınması Piyasa İçin Risk Yaratır, Yeni Yüzyıl, 13 Mayıs 1996.

Yıldırım Abdurrahman, Paran Kadar Sermaye Piyasası Aracılığı Yap Dönemi, Yeni Yüzyıl, 18 Ocak 1996.

Yıldırım Abdurrahman, Sermaye Kadar Aracılık Dönemi, Yeni Yüzyıl, 13 Ağustos 1996.

Yıldırım Abdurrahman, Sermaye Piyasası Siyaseti mi Kurban Gidiyor, Yeni Yüzyıl, 26 Ocak 1996.

Yıldırım Abdurrahman, Sistemi Dinamitleyenler Yaptırmsız Kaldı, Yeni Yüzyıl, 19 Şubat 1996.

Uygun Bülent, 1986-1995 Döneminde İMKB'deki Piyasalarda En Çok İşlem Hacmini Gerçekleştiren Aracı Kurumlar Üzerine Bir Değerlendirme, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Öneri, Sayı: 5, Yıl: 3, Cilt: 1, Haziran 1996.

Uygun Bülent, Bir Mali Aracı Kuruluş Olarak Aracı Kurumlar, Sermaye Piyasası içindeki Yerleri ve Organizasyon Yapıları, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, 1994.

Uygun Bülent, Borsa Üyelerinin İşlem Esaslarına İlişkin SPK Genelgesi, İMKB'nin Bu Düzenlemeye İlişkin Yanıtı ve Teknik Komitenin Görüşleri Üzerine Düşünceler, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yönetim, Yıl: 7, Sayı: 24, Haziran 1996.

Zorunlu Fon Yerine Serbest Sigorta Olsun, Yeni Yüzyıl, 06 Nisan 1996.

DİP NOTLAR

¹ Seri:V, No: 26 Tebliği'nin kamuoyunda bulunduğu yankılar için bkz. Cüneyt Toros, *Aracı Kurumlar İşe Siyaset Karıştırdı*, Yeni Yüzyıl, 18 Ocak 1996, s. 12: "Borsada son günlerde zor duruma düşen aracı kuruluşların sayısı artmaya başladı. Ödeme gücüne düşen Yener Kaya, Salasun Hekimoğlu ve son olarak da Birikim Menkul'ün işlemlerinin durdurulmasının ardından bu gidişin önüne geçmek isteyen Sermaye Piyasası Kurulu aracı kurumların kuruluş esaslarını belirleyen tebliğinde düzenlemeye gitti..."

Daha gerçekçi bir değerlendirme için bkz. Muharrem Karşlı, *SPK ve Aracı Kurumlar*, Milliyet, 29 Ocak 1995, s. 8: "Efendim, son birkaç yıl içinde bizim piyasada 7-8 aracı kurum battı. En son batan BİRİKİM'in ise 250 milyar lira kadar götürdüğü söyleniyor. SPK bu olayı bahane ederek eskiden beri gündeminde olan bir şeyi gerçekleştirdi: Seri: V No: 26 tebliğiyle, bundan böyle kurulacak aracı kurumların asgari sermaye şartını 500 milyar liraya (yanlış okumadınız, beşyüz milyar liraya) çıkardı. (Halen 5 milyar)..."

² Seri: V, No: 26 Tebliği ile saptanan 500 milyar lira, yalnızca aracı kurumların geçmişteki asgari sermayelerine göre, dikkat çekici yükseklikte bir rakam değildir. Bu tutar, aynı zamanda, finans piyasasında etkinlikte bulunan diğer kuruluşların düzenleyici tarafından belirlenmiş asgari sermayeleriyle karşılaştırıldığında da, *abartılı derecede yükseklikte bir rakam* olarak göze çarpmaktadır.

Söz gelimi, ticari bankalar için 1 Aralık 1995'te saptanan asgari sermaye tutarı, 2 trilyon liradır. Yalnızca alım satıma aracılık yetki belgesine sahip, İMKB'de bir tek Hisse Senetleri Piyasası'nda (HSP) aracılık yapan ve hiçbir merkez dışı örgütü olmayan *oldukça gösterişsiz* bir aracı kurumla, finans piyasasının tüm alanlarında etkinlik gösteren ticari bir bankanın asgari sermayeleri arasındaki farkın 4 kat gibi hayli düşük sayılabilecek bir katsayıda dengelenmesi, ciddi bir *orantısızlık*tır.

³ Seri: V, No: 19 Aracılık Faaliyetleri ve Aracı Kuruluşlara İlişkin Esaslar Tebliğinde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Tebliğ Seri: V, No: 26, RG: 20.01.1996/22529, Madde 4, Alt Bent iv.

⁴ Seri: V, No: 19 Aracılık Faaliyetleri ve Aracı Kuruluşlara İlişkin Esaslar Tebliğinde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Tebliğ Seri: V, No: 26, RG: 20.01.1996/22529, Madde 3.

⁵ Bu düşünce aracı kurum temsilcileriyle sınırlı kalmamış, kamuoyu ve medya tarafından da büyük ölçüde paylaşılmıştır. Bkz. Abdurrahman Yıldırım, *Paran Kadar Sermaye Piyasası Aracılığı Yap Dönemi*, Yeni Yüzyıl, 18 Ocak 1996, s. 13: "...bundan sonra gerekli koşulları taşımak ve 500 milyar yatırmak şartıyla aracı kurum kurulabilecektik..."

⁶ Piyasanın yeni firmaların girişi anlamında rekabete açılması, varolan aracı kurumların köşelerinde oturup öyle sessizce rıza gösterebilecekleri bir gelişme değildir. Onlara göre pastanın, yani İMKB'nin işlem hacminin, yeni araçlar-

la paylaşılmasının, kendilerine düşen dilimin azalmasıyla sonuçlanmaması kaçınılmazdır —yeni gelen aracı kurumların pas-tayı büyütmeceği varsayımı altında, bu doğrudur da. Dolayısıyla, araçların keskin tepkilerini, *doğal bir refleks* ya da bir 'temel içgüdü' olarak görmek gerekir. Üstelik piyasanın yeni aracı firma rekabetine açılması biçimindeki bir düzenleme, halen etkinlikte bulunan aracı kurumların 'peştamallıklar'ının, dolayısıyla da elde edebilecekleri 'kıtlık rantları'nın azalmasına yol açacaktır.

Oysa bir "tüzel kişiliği haiz kamu kurumu" olan İMKB açısından durum, farklıdır. İMKB yönetiminin yeni aracı kurumların borsaya üye olmasına karşı çıkıyor olması, çok da rasyonel bir tutum değildir. Her yeni gelen aracı kurum, borsada rekabetçi ortamın oluşumuna katkı sağlayacak ve böylelikle sunulan hizmetin, niteliğini artırıp maliyeti aşağı çekilebilecektir. Ayrıca ticari bir işletme olarak düşünüldüğünde İMKB, —aslında İMKB, her ne kadar bilançosu ve gelir tablosu bunun tersini söylemekteyse de (!), kar amacı gütmeyen ve üyelerince sahip olunmayan bir kuruluş biçiminde yapılandırılmıştır— üyesi olacak her yeni firmadan, "giriş aidatı", "yıllık aidat", "borsa payı" ve diğer bazı ödemeler yoluyla kayda değer gelirler elde edebilecektir. Ancak yine de borsa yönetiminin muhalefetinde, SPK'ca öne çıkarılan denetim kaygıları belirleyici olmuş olabilir... Gerçi borsanın üyelerinin denetiminde üstlendiği görev, düzenleyici otoriteyle karşılaştırıldığında, epeyce dar kapsamlı kalmaktadır. Ya da bunda, İMKB'nin *aracı kurum ağırlıklı ve odaklı bir kuruluş* ve başkanının da bir borsa üyesinin en büyük ortağı olması belki de rol oynamıştır!..

Aracı kurum temsilcilerinin piyasaya girişlerin engellenmesi yönündeki talepleri, yalnızca Türkiye sermaye piyasasına özgü bir olgu değildir. Bugün ve geçmişte, belli bir mesleği yerine getirenler, benzer eğilimleri sıklıkla sergilemişlerdir. Aslında araçların tepkilerinin tarihsel izlerini, ürün fiyatları ve ücretleri istikrarlı bir düzeyde tutmaya dönük teknelci girişimler olan ortaçağ Avrupasının 'loncaları' ile Osmanlı'nın 'gedikler'inde sürmek olanaklıdır. Katı bir hiyerarşinin egemen olduğu bu birliklerin *var oluş nedeni*, mesleki çıkarları savunmak ve üyeler arasındaki dayanışmayı geliştirmekti. Bunları sağlamanın başta gelen yolu da, mesleğe girişlerin çeşitli yöntemlerle engellenmesinden geçmekteydi...

⁷ SPK'nın aracı kurumların asgari sermayelerini düzenleyen yeni bir tebliğ çıkarmak üzere olduğunu haber alan "Borsa Aracı Kurumlar Yöneticileri Derneği" hemen harekete geçmiştir. Söz konusu tebliğin henüz Resmi Gazete'de yayımlanmadığını öğrenen dernek, dönemin Devlet Bakanı Aykon Doğan nezdinde girişimde bulunarak düzenlemenin yasallaşmasının önüne geçmeye çalışmıştır. Dernek Başkanı Erol Göker'in kurul tebliği ile ilgili olarak söyledikleri için bkz. Cüneyt Toros, *Aracı Kurumlar İşe Siyaset Karıştırdı*, Yeni Yüzyıl, 18 Ocak 1996, s. 12: "Zaten 200 tane hisse senedinin işlem gördüğü bir piyasada 170 tane aracı kurum aşırı rekabeti getiriyor ve bazı aracı kuruluşların zor duruma düşmesine oluyor..."

⁸ Bkz. Seri: V, No: 19 Aracılık Faaliyetleri ve Aracı Ku-

ruluşlara İlişkin Esaslar Tebliğinde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Tebliğ Seri: V, No: 17, RG: 04.11.1994/22101, Madde 2:

"i. Bir kişinin doğrudan veya dolaylı olarak, aracı kurum sermayesinin yüzde 5 i altında kalan oranda pay iktisabı serbesttir...

ii. Bir kişinin veya ortağın, doğrudan veya dolaylı olarak, aracı kurumun sermayesinin yüzde 5 i veya daha fazlasını iktisap etmesi ya da aracı kurum sermayesindeki toplam pay sahipliği oranı yüzde 5 veya fazla iken, miktarı ne olursa olsun yapılacak pay iktisapları Kurul'un ön iznine tabidir..."

⁹ 18 Kasım 1994'te yapılan FİDYAK Toplantısı'na, İMKB Başkanı Tuncay Artun'la birlikte konuşmacı olarak katılan SPK Başkanı Ali İhsan Karacan'ın, aracı kurum hisselerinin devrine ilişkin olarak söyledikleri bu tartışmaya ışık tutacak niteliktedir. Bkz. *Mali Piyasalar, Bu 'İkili'ye Emanet*, Finans Dünyası, Aralık 1994, s. 41: "Bugün aracı kurum piyasasında şöyle bir görünüm hakim: Bu aracı kurumlar, istendiği gibi el değiştirebiliyorlar... Bu açıdan, aracı kurumlar kesiminde geçenlerde temel bir düzenleme yaptık [Seri: V, No: 17 Tebliği]. Bu düzenleme ile geçmişte, rahatça el değiştiren aracı kurumların el değiştirmesini, Bankalar Kanunu'ndaki düzenlemeye benzer bir düzenleme ile ön izne bağladık..."

¹⁰ Bkz. Bern Steil, *International Financial Market Regulation*, John Wiley and Sons Ltd, West Sussex, İngiltere, 1994, s. 143 ve 205: "...Sermaye Yeterliliği Yönergesi, aynı etkinlik alanında (*eş düzey oyun alanı*) birbirleriyle yarıştıklarında farklı sermaye şartlarının bir sonucu olarak iki ayrı kuruluş türü arasında [bankalar ve yatırım firmaları] rekabetçi bir bozulmanın ortaya çıkmamasını sağlamayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla da Sermaye Yeterliliği Yönergesi'nde kabul edilen yaklaşım, 'kurumlar yerine faaliyetlerin düzenlenmesi'dir..."

...menkul değerler alanında etkinlikte bulunan banka ve banka dışı yatırım firmaları arasında bir 'eş düzey oyun alanı'nın yaratılması amacı, düzenleyici otoritelerce yaygın biçimde benimsenen 'kurumların değil de faaliyetlerin düzenlenmesi' yaklaşımı ile tutarlıdır. Böylelikle iki farklı kuruluş, aynı etkinlikte bulduklarında aynı düzenlemeye bağlı olur..."

¹¹ Eski SPK denetçilerinden Selami Şengül'ün bu doğrultudaki yorumları için bkz.:

(1) *Aracı Kurumlar, Borsa ve SPK, Yeni Yüzyıl*, 24 Ocak 1996, s. 13: "SPK'nın aracı kurumların sermayelerini artırması, devirlerini zorlaştırması, bir önceki yıl yapmış olduğu, birbiriyle çelişik, yarım yamalak, belli bir bakışı olmayan, daha çok günü kurtarmaya dönük düzenlemelerden kaynaklanmaktadır..."

(2) *Piyasanın İstikrarı ve SPK'nın İstikrarsızlığı*, Yeni Yüzyıl, 28 Şubat 1996, s. 19: "...SPK'nın düzenleme yapma, yapılan düzenlemeleri değiştirme ve yürürlükten kaldırma konusunda, 'ehliyetinin' sorgulanması gerekli kılarken, şu sonuçları da gündeme getirmektedir.

1-SPK, belli bir hazırlık ve araştırma dönemi geçmeden düzenleme yapmaktadır;

2-Yaptığı düzenlemelerin ortalama değişiklik süresi dört aydır. Bu, sorunlara çözüm üretmede SPK'nın perspektifinin [bir perspektifi var mı, acaba?!] çok kısa vade ile sınırlanmış olduğunu ortaya koymaktadır.

3-Bir yıl içinde, aynı konuda birden fazla değişiklik ve düzenleme yapma, piyasada güven, açıklık ve istikrar, bizzat SPK tarafından bozulmaktadır.

4-SPK'nın piyasalar konusunda netleşmiş fikri yoktur. Zira, sürekli karar değişiklikleri, öncekinden cayma, yeni bir durumun ihdası, başlangıçta belirlenmiş bir amacın olmadığını, sistematik bir bütünlük olmadan, günlük değişmelerin etrafında, dönüp dolaşıldığını göstermektedir.

Takdiri yetkilerle donanma, "açıklık" ilkesine aykırı olduğu gibi, sık düzenleme değişiklikleri, piyasada istikrar ve güvenin sağlanmasına olumsuz etkide bulunmaktadır. Piyasaların güven, açıklık ve istikrar içinde çalışması, yalnızca piyasa katılımcılarını değil, SPK'yı da kapsar. SPK, düzenleme yetkisini, mevzuatını yaz boz tahtasına dönüştürmek için kullanmamalıdır."

¹² SPK'nın 27.02.1996 tarihli ve 11 sayılı toplantısında İMKB 'üyelik aidat' tutarlarına ilişkin olarak alınan kararı için bkz. Türkiye Sermaye Piyasasında Aracı Kurumların Sermayelerine İlişkin Düzenlemeler ve Bu Konuda Sermaye Piyasası Kurulu'nun Yayımladığı Son Tebliğ I, Not 3.

¹³ Gerçek şu ki, üyeliğe giriş tutarı yalnızca *fahiş* bir düzeyde değil *gerçeklikten yoksun* olarak da belirlenmiştir. Şöyle ki, 500 milyar lira ödenmiş sermaye ile kurulup faaliyete geçen bir aracı kurum için, 250 milyar liralık blokasyon zorunluluğundan artan ikinci 250 milyar lira ancak İMKB'nin üyeliğe giriş aidatına yetecektir. Sonuçta böyle bir aracı kurumun, kurulması ve işleyebilmesi için gerekli diğer zorunlu giderlerine ayırabilecek *bir tek lirası* dahi kalmayacaktır!

¹⁴ Ali İhsan Karacan'ın kurul başkanlığında geride bıraktığı 2 yıla yakın süreyi, 'tek adam dönemi' olarak adlandırmak pek yanlış olmayacaktır. Karacan bu dönemde, medya ile kurduğu *yakın* ve *'etkil'* ilişki sayesinde, başarılı bir halkla ilişkiler kampanyası yürütmüş; böylelikle de, sürekli gündemde kalmayı başarmıştır. Kurul yönetiminden ikinci bir kişinin kendini göstermesine ve kamuoyu önüne çıkmasına asla izin vermemiştir! Hepsinden önemlisi Karacan, kendi kimliğinin düzenleyici otoritenin kurumsal kimliğinin çok önünde gitmesine özen göstermiş; bu konuda *dikkat çekici* gayret sergilemiştir! İşte bundan ötürü bu çalışmada SPK Başkanı Ali İhsan Karacan'a sıklıkla yer verilmekte ve adı da ister istemez sürekli olarak vurgulanmaktadır.

¹⁵ Bu çalışmanın yazarı, kurul başkanı Karacan'ın (ve onun gibi yetkili olan ya da olmayan bu konuyla ilgili pek çok kişinin) Türkiye sermaye piyasasında bir 'aracı sorunu' olduğu yönündeki düşüncesine kesinlikle katılmaktadır. Ancak Karacan'ın bu ve diğer ciddi sorunların çözümünde başvurduğu, kimi kez ağır *hukuk ihlalleri* ne varan yol ve yöntemler ile iş görme tarzını onaylamamaktadır. Zaten onaylamasına da olanak yoktur.

¹⁶ Bilindiği üzere 'güven', finans piyasalarının tümünde olduğu gibi onun bir alt kategorisi sayılan sermaye piyasasının

da da en kritik unsurdur. Sermaye piyasasının ve bu piyasanın temel organı olan menkul değerler borsasının, kendilerinden beklenen işlevleri yeterince yerine getirebilmesi, doyurucu taleple karşılaşmasına bağlıdır. Bunun yolu da her ikisinin birlikte, açık, doğru bir biçimde işleminin yanı sıra *güvenli* olmasından geçmektedir.

¹⁷ İşte bu 'aracı sorunu'nun üstesinden gelinmesinde Karacan'ın attığı adımlarla başvurduğu yol ve yöntemler, (yukarıda vurgulanan) ona özgü bu iş görme biçim ve tutuma yakından bakmak isteyenlere iyi bir fırsat sunmaktadır.

¹⁸ Daha göreve gelmeden kafasında bir aracılar projesi tasarladığı anlaşılan kurul başkanı Karacan, belli ki, (kendi sevdiği deyişle) "dersini iyi çalışmış"! Ya da en azından böyle bir görüntü çizme çabası içine girmiş...

Gerçi bu *iddialı* proje, başlangıçtaki gibi kalmamıştır. Yaşama geçirildikçe onda, birtakım önemli ekleme ve çıkarımlar yapılmıştır. Kısaca Karacan'ın aracılar sorununun çözümüne yönelik projesi, gitgide kimi değişikliklere uğramış; günler ilerledikçe tasarlandığı halinden farklı bir biçim ve içerik almıştır. İşte aşağıda sıralanan unsurlar, zaman içinde gerçekleştirilen bu değişiklikleri de kapsamakta, projenin Eylül 1996 bakımından geldiği son aşamayı yansıtmaktadır.

¹⁹ "Borsanın yeni olması ve aracı kuruluşlar konusunda yapılan çeşitli hatalar, İMKB'de genelde bir 'aracılar sorunu'nu gündeme getiriyor" diye yazan Abdurrahman Yıldırım'ın bu sorununun çeşitli boyutlarına ilişkin değerlendirmesi için bkz. *Borsada Dördüncü Perde*, ALFA Basım Yayım Dağıtım, Eylül 1996, s. 93-94: "Geride bırakılan 10 yılın 6'sında en çok işlem hacmini gerçekleştiren 3 aracı kurumun batması, bunların yanında küçük aracı kurumların da iflas etmesi, İMKB'de *aracı kurum riskinin* varlığını ortaya koyuyor.

• Aracı kurumların sermayelerinin yetersiz oluşu, bilgi birikimlerinin azlığı ve kısa vadeli düşünceleri, müşteri menkul kıymetlerini saklama yetkilerinin bulunması, bu batışlar sırasında tasarruf sahiplerine önemli kayıplar verdi ve piyasasının gelişiminde en büyük engellerden birini oluşturdu.

• İMKB açılmadan önce yaşanan banker krizi nedeniyle genelde aracılık hizmeti yapanların iyi bir imajı zaten yoktu. Buna 1990'lı yıllarda aracı kurum sayısındaki hızlı artışla yeni iflasların eklenmesi, aracı kurumlara karşı güvensizliğin sürmesine ve yeniden canlanmasına neden oldu. Genelde hisse senedi ve menkul kıymet piyasasına girenler bir aracı kurum riskini de üstlenmek durumunda kaldılar.

• Türkiye'de aracı kuruluşların daha etkin hizmet vermesini sağlayacak rekabetçi bir ortam henüz yaratılmadı. Fon arzedener ile fon talep edenler arasında sadece aracı kuruluşlar yer aldı. Bankalar ve aracı kurumlar aracılık zincirine hakim oldular.

• Aracıları rekabete zorlayacak, onları denetleyecek bağımsız yatırım danışmanlığı ve portföy yönetim şirketlerinin oluşmasına olanak tanınmadı. Sistem sadece aracıların üzerine kuruldu. Onların çıkarları da komisyonlarının azamileştirilmesiydi. Bu da, piyasasının günlük al-sat oyununa dönüşmesine yol açtı..."

²⁰ Herkesin tek bir ortak yanıtının olduğu bu *ayrık* so-

ru ve soruna ilişkin çeşitli kesimlerin görüş ve yorumlar için bkz.:

(1) Aracı kurum sayısını aşırı bulan İMKB Başkanı Tuncay Artun'un sözleri için bkz. Abdurrahman Yıldırım, *Sistem Dinamitleyenler Yaptırmsız Kaldı*, Yeni Yüzyıl, 19 Şubat 1996, s. 18: "İMKB'de olması gereken aracı kurum sayısı 25'tir, 30'dur."

(2) *Banka, Aracı Kurum ve Leasing Şirket Fiyatları*, Barometre-Borsametre, 13-19 Kasım 1995, s. 1: "SPK Başkanı Ali İhsan Karacan: Bugüne kadar gereğinden fazla aracı kuruma izin verilmiş. Bundaki amaç çürükler temizlenir; kalanlar ise sağlam bir şekilde yoluna devam eder. Şimdi, biz de piyasa kurallarını çalıştırıyoruz."

(3) *Aracı Kurum Açma Limiti 100 Kat Arttı*, 20 Ocak 1996, Milliyet, s. 8: "Aykon Doğan'la bir toplantı yapan aracı kurum yöneticileri, faaliyet gösteren aracı kurum sayısının fazla olduğu konusunda SPK ile aynı görüşleri paylaştıklarını ifade ediyorlar."

(4) Muharrem Karslı, *Vur Deyince Öldürmek*, Milliyet, 5 Şubat 1996, s. 8: "[Borsa] Üye sayısı zaten 1990 yılındaki furya eşnasında aşırı derecede artırılmıştır. Alım-satım listesinde 200 civarında şirket hissesi bulunan bir borsada aynı sayıda üye bulunmaz. Dünyada üye başına bir şirket hissesi düşen borsa yoktur..."

(5) Abdurrahman Yıldırım, *Sermaye Piyasası Siyaseti mi Kurban Gidiyor*, Yeni Yüzyıl, 26 Ocak 1996, s. 13: "Aracı kurumların sayısını bu kadar artıran yine siyasilereydi. 1990 ve 1991 yıllarında ANAP döneminde her isteyen aracı kurum sahibi oldu. Pasta da küçük olduğu için, aracıların bazıları hileli yollara başvurdular ve bugünkü iflas noktasına geldiler..."

Ayrıca, Haziran 1997'de yayımlanan bu çalışmanın 1. bölümündeki 'Not 16'ya bkz.

²¹ Berra Kılıç, *Sermaye Piyasasında Sıkışıklık*, Yeni Yüzyıl, 25 Ocak 1996, s. 13: "Halen İMKB'nin 12'si yatırım bankası, 50'si ticari banka, 100'ü aracı kurum (halen faal olanlar) olmak üzere 162 üyesi bulunmaktadır. Hisse senedi piyasası ulusal pazarında işlem gören senet adedi ise 192'dir. Sanırım dünyanın pek az ülkesinde bu denli sıkışık bir piyasa yapısı söz konusudur. İşlem hacminin borsa üyeleri arasındaki dağılımını incelediğimizde ise zaten toplam hisseler senedi işlem hacminin yüzde 40'ının en çok işlem yapan ilk 20 üye tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Kalan kısmının bir bölümünün zaten aracı kurum sahip ve yöneticilerinin kendi işlemleri olduğu dikkate alınır; kazanılan komisyon tutarı ve varsa diğer faaliyet gelirleri ile faaliyet giderlerinin karşılanıp, bir de sermayedar için tatminkar bir kar yaratılıp yaratılmadığı çok kuşkuludur."

²² SPK Başkanı'nın aracı kurum sayısının fazlalığına ilişkin farklı tarihlere yaptığı iki açıklama için bkz.:

(1) *Mali Piyasalar, Bu 'İkili'ye Emanet*, Finans Dünyası, Aralık 1994, s. 40-41: "Bugün sayıları yüzün üzerinde olan aracı kurumları, bugünkü denetim anlayışımızla denetlemek mümkün değil... SPK'nın 90 meslek elemanı var. Bunun çok az bir kısmı, 20 civarındaki personel denetimle görevli. Bu kadar az personelle 100'ün üzerindeki aracı kurumu ve binin

üzerindeki halka açık şirketi yakından ve sürekli denetlememizin fiziki imkansızlığı ortada...”

(2) Abdurrahman Yıldırım, *Düzenlemede Geç Kalınması Piyasa İçin Risk Yaratır*, Yeni Yüzyıl, 13 Mayıs 1996, s. 12: “Karacan, SPK'nın zamanının büyük bir kısmını aracı kurumları denetlemek için harcadığına dikkat çekerek buna mecbur kaldıklarını belirtti... Ali İhsan Karacan şöyle konuştu: ‘Biz bir taraftan denetim yapıyoruz bir taraftan halka arzlar için ana sözleşme değişikliği için, izin verme prosedürlerini tamamlıyoruz. SPK uzmanlarının sayısı da son derece kısıtlı... SPK Piyasasının iyileştirilmesine, piyasaya yeni projelere üretilmesine uzmanlarımız keşke daha fazla zaman ayırabilseyler. Aracı kurumlara da daha az yönelebilsen. Ama biz buna mecbur oluyoruz. Gönül isterki aracı kurumlarımız kendilerine çeki düzen versinler... SPK mesaisinin büyükçe bir kısmını aracı kurumların denetimine ayırıyor. Ayırmamalıdır. Bugünkü gelinen yapı içinde aracı kurumlara ayırmak zorunda kalıyoruz. Çünkü bir aracı kurumu kapattığınız zaman mesaisini ve emeğini daha iyi değerlendireceğim bir uzmanı hisse senetlerini dağıtması için aracı kuruma veriyorum. Hoşlanmıyoruz bu durumdan. Burada hedefimiz şu: Halka açık şirketlere daha fazla zaman ayırma. Piyasasının gelişmesi için proje üretmeye daha fazla zaman ayırma...’ ”

23 İMKB Başkanı Tuncay Artun ile SPK Başkanı Ali İhsan Karacan, Türkiye sermaye piyasasında davranış kurallarının göz ardı edilmesinin ‘aracı sorunu’ nun ağırlaşmasına ciddi katkı sağladığını savunmaktadır.

Karacan'ın görüşü için bkz.: Abdurrahman Yıldırım, *Düzenlemede Geç Kalınması Piyasa İçin Risk Yaratır*, Yeni Yüzyıl, 13 Mayıs 1996, s. 12: “Etik değerleri, kültürü, gelenekleri oluşmamış bu [aracı kurum] sektör[ün]de...”

Üstelik Türkiye sermaye piyasasında ‘meslek ahlakı’ düzeyinin doyurucu olmanın çok uzağında bulunması, piyasaya girişlerin sıkı biçimde denetlenmesini, hatta gerekiyorsa engellenmesinin *rasyonalize edilmesinde* de sıklıkla kullanılmaktadır. Sorunun bu yönünde de güzel bir biçimde gözler önüne seren, Tuncay Artun'un açıklaması için bkz.: *Zorunlu Fon Yerine Serbest Sigorta Olsun*, Yeni Yüzyıl, 06 Nisan 1996, s. 12: “Artun sermaye piyasasında özellikle çeşitli aracı kurumlarda ortaya çıkan usulsüzlüklere ilişkin bir soruyu yanıtlarken bunun temelinde ‘ahlak eksikliği’ vardır dedi. Ahlak eksikliğinin yalnızca sermaye piyasasında değil, Türkiye’deki tüm finans piyasalarında söz konusu olduğunu anlatan Artun, ‘...finans piyasalarına girişlerin sıkı kontrol altına alınması gerektiğini ifade etti ve ahlak eksikliğini dengeleyecek ilk olgunun bu yolla getirileceğini belirtti...’ ”

24 *Kurallara Uymayanlar Kapatılacak*, Yeni Yüzyıl, 4 Nisan 1996, s. 12: “Sermaye Piyasası Başkanı Ali İhsan Karacan kendilerinin aracıardan tek istediklerinin piyasada kanunlara uygun ve ilkeli davranarak işlem yapmaları olduğunu söyledi...”

...aracıların işlerine sahip çıkmalarını istediklerini belirten Karacan şöyle konuştu: ‘Aracı kurumların yaptığı işin mahiyeti önemli. Bizim yapmak istediğimiz piyasaya işin mahiyetine, ahlakına uygun, kurallara uygun işlemler yapıl-

ması. Aracıların işlerine sahip çıkmalarını istiyoruz. Bu piyasada kurallar olmasa da iş ahlakına uygun alım satımların yapılması en büyük istediğimiz. Bunun böyle olmaması halinde aracı kurumları kapatma politikamız devam edecektir.’ ”

25 Sermaye Piyasası Başkanı Ali İhsan Karacan'ın bu türden aracı kurumlara yönelik yaptığı bir değerlendirme için bkz. Abdurrahman Yıldırım, *Sermaye Kadar Aracılık Dönemi*, Yeni Yüzyıl, 13 Ağustos 1996, s. 12: “Bir de ‘ben küçülerek faaliyetimi sürdürebilirim, sadece alım satım yapabiliyim’ anlayışı var. Bunun doğru olmadığını düşünüyorum...” ”

26 SPK Başkanı Ali İhsan Karacan'ın aracı kurumların el değiştirmesine ilişkin yaklaşımı için bkz.:

(1) *Mali Piyasalar, Bu ‘İkili’ye Emanet*, Finans Dünyası, Aralık 1994, s. 41: “...aracı kurumlar, istediği gibi el değiştirebiliyorlar... Bu açıdan, aracı kurumlar kesiminde geçenlerde temel bir düzenleme yaptık. Bu düzenleme ile geçişte, rahatça el değiştiren aracı kurumların el değiştirmesini, Bankalar Kanunu’ndaki düzenlemeye benzer bir düzenleme ile ön izne bağladık...”

(2) Oğuz Arslan, “*Aracı Kuruluş Faaliyet Belgesi Takisi Plakası Değildir*”, Para, Sayı: 58, 8 Ekim 1995, s. 47: “Ali İhsan Karacan, devirler konusunda şu konuların altını çizmek istiyor: Birinci yanlışlığın aracı kuruluş belgesini alan kişinin bu belgeyi sonsuza dek kullanma yetkisi aldığı zannetmesi olduğuna işaret eden Karacan, ikinci yanlışlığın asgari faaliyet şartlarını yerine getirmeyen kurumların faaliyetine devam etme gerekçesini kaybedeceğini kaydetti. Bu arada SPK'nın 100 kişiye taksit plakası vermediğinin üzerinde durdu...”

27 Ercan İnan, Para Sentez, *Plaka mı, Aracı Kurum mu Satın Almıyor?*, Sabah, s. 8: 30 Mayıs 1995, “Borsa’da da son dönemde aracı kurum devirleri, Laleli piyasasında plaka satın alma laçkalığından farksızlaştı. Cebine parayı koyan, satılık aracı kurumların peşine düşüyor...”

28 Gerçi bir aracı kurumun ortakları ve yöneticilerinin kim olduğu son derece önemlidir. *Yasalık ilkesine uygun* olmak ve *objektif kriterlere dayanmak* koşuluyla, düzenleyici otoritenin bu konuda *takdir yetkisi* ile donatılması da son derece doğaldır. Ancak mevzuatta kurula, aracı kurum ortaklarının gerçek kişi olmasını zorunlu tutma ve bu kuruluşların hisselerinin devredilmesini ön izne bağlama yönünde herhangi bir yetki tanınmamasına karşın, Karacan'ın bunu bir tebliğ değişikliğiyle yaşama geçirmeye çalışmasının meşru görülmesine ve anlayışla karşılanmasına olanak yoktur. Kaldı ki, aracı kurum devirlerinin bir sermaye artırım koşuluna bağlı kılınması ve bunun yerine getirilmemesi durumunda yetki belgelerinin iptal edilmesi biçiminde bir idari işleme başvurulması da S.P.Kanunu'na aykırıdır. Eğer aracı kurum ortaklarının niteliklerinin bir kritere bağlanması ve bu temel alınarak da hisse devirlerinde kurulun ön izninin aranması gibi gerçekten önemli bir düzenlemenin yapılması gerekliliği belirmişse, *hukukun üstün olduğu bir devlette*, bunu sağlamanın bir tek yolu vardır ve o da gün gibi ortadadır: yasama organınca düzenleyici otoritenin takdir yetkisini kullanabileceği bir dayanak oluşturulması!

29 *Banka, Aracı Kurum ve Leasing Şirket Fiyatları*, Ba-

rometre-Borsametre, 13-19 Kasım 1995, s. 1: "SPK Başkanı Ali İhsan Karacan: ...el değiştirme ve yeni ortak almaya da bir süredir izin vermemeye başladık. Burada asıl olan, her önüne gelenin bu piyasaya girmesi değil, gerçekten kurumsallaşmasını tamamlamış, piyasaya çok ciddi bakan, şirket ticareti yapmayan kişi ve kurumların var olması. Bir aracı kurum taksi plakası değildir."

³⁰ *Aracıları Düzenleyen Tebliğ Onaylandı, Yeni Yüzyıl*, 20 Ocak 1996, s. 12: "Karacan bu tebliğ [Seri: V, No: 26 Tebliği] ile getirilen en önemli değişikliğin devirler konusunda olduğunu hatırlatarak... şunları söyledi: 'Biz yüzde 50 oranında hisse devri gerçekleştiren aracı kurumları yeniden kurulumuş sayıyoruz. Bizim olaya bakışımız budur... Diğer taraftanda da yeni aracı kurum kuruluşlarında sermaye şartı getirdik. Bu şart yeni aracı kurum kuruluşlarında göz önünde bulundurulacak kriterlerden yalnızca biridir.' "

³¹ 1991 yılında 110 olan aracı kurum sayısı, 1992'de 112'e çıkmış; 1993'te yerinde sayarak 1994'te 111'e inmiştir. İzleyen yıl aracı kurumlar açısından tam bir 'yaprak dökümü' olmuş, 8 firma finansal başarısızlık yüzünden sistem dışına çıkmıştır. 1995'i 103 aracı kurumla noktlayan İMKB'de, Eylül 1996 itibarıyla bu sayı 102'ye gerilemiştir.

³² Devlet eliyle yeni aracı kurum kurulmasının durdurulması —anlaşıldığı kadarıyla *bir idari işlem* ile gerçekleştirilmiş— ve böylelikle bir piyasaya giriş engeli yaratılması, firma sayısı açısından bir *arz sınırlamasına* yol açmıştır. Bu durum da, ekonominin temel bir kuralına zorunlu olarak işlerlik kazandırmıştır: varolan aracı kurum sahipleri yararına bir 'kıtık rantı'nın belirişi!

³³ 1994 yılının ilk yarısında 300-400 bin dolardan alınıp satılan aracı kurumların fiyatları, 1995 sonunda 2-2.5 milyon dolara kadar fırlamıştır. Aracı kurum fiyatlarında yaşanan gelişmeler için bkz.:

(1) *Nasrullah Ayan Erciyes'i Sattı*, Sabah, 27 Temmuz 1994, s. 8: "Erciyes Menkul Değerler'in... satış işlemiyle ilgili olarak, borsa çevreleri şu yorumu yaptı: 'Bugünlerde bir aracı kurum, 500 bin dolar civarında satılıyor...'"

(2) *Kriz Bazılarını Şirket Sahibi Yaptı*, Sabah, 21 Ağustos 1994, s. 8: "Önder Menkul Değerler'in sahibi Necdet Polat ise krizin başında [Mart-Mayıs 1994] Lider Menkul Değerler'in 400 bin dolara (yaklaşık 15 milyara) Fındıkzade'deki Hikmet Döviz'in sahibine sattı..."

(3) *Ekol Menkul 2 Milyon Dolara El Değiştirdi*, Hürriyet, 19 Mayıs 1995, s. 8: "Ekol Menkul Değerler'in yaklaşık 2 milyon dolara (88 milyar liraya) yeni ortaklarına satıldığı belirtiliyor..."

(4) *Banka, Aracı Kurum ve Leasing Şirket Fiyatları*, Borsametre-Borsametre, 13-19 Kasım 1995, s. 1: "1994 krizi sırasında 300 bin dolar, yıl sonuna doğru ise 600 bin dolara çıkan aracı kurumların lisans ücretleri, şu günlerde 2.5 milyon dolara ulaştı."

Okuyucunun, peştamallık değerinin, aracı kurumların el değiştirme fiyatlarının ezici bir çoğunluğuna denk geldiğini ve gazetelerden alıntılanan bu fiyatların *bir miktar abartılı* olduğunu göz önünde bulundurması yerinde olacaktır.

³⁴ Karacan'ın kıtık rantına dönük tutumunu simgeleştirdiği aracı kurum yetki belgesi "taksi plakası değildir" yaklaşımına ilişkin açıklamaları için bkz:

(1) *Mali Piyasalar, Bu 'İkili'ye Emanet*, Finans Dünyası, Aralık 1994, s. 41: "Aracı kurumların son derece küçük sermayeler ile kurulmaları ve SPK'nın son yıllarda yeni aracı kurum kurulmasına izin vermemesinin, aracı kurumların rahatça satılmasına neden olduğunu belirten Karacan, 'Yeni aracı kurum kurulmasına izin verilmediği için aracı kurumlar yeni sermaye koyma gereksinimi olmadan, piyasada bir rantla satılır hale gelmiş durumda. O nedenle, biz önce sahiplik değişimini ön izne bağladık' "

(2) Oğuz Arslan, "Aracı Kuruluş Faaliyet Belgesi Taksi Plakası Değildir", Para, Sayı: 58, 8 Ekim 1995, s. 47: "Bu arada [Karacan,] SPK'nın 100 kişiye taksi plakası vermediğinin üzerinde durdu... Kurumların ellerinde bir lisans değeri olduğunu, ancak bunu istediği zaman satın çıkma gibi bir düşüncenin olmaması gerektiğini vurgulayan Karacan, mali piyasada güvenin önemine değindi ve imtiyazın önemine işaret etti..."

³⁵ Abdurrahman Yıldırım, *Paran Kadar Sermaye Piyasası Aracılığı Yap Dönemi*, Yeni Yüzyıl, 18 Ocak 1996, s. 13: "Yapılan düzenlemeyle aracı kurumların devirleri zorlaştırıldı... O zaman devralma yerine yeni bir aracı kurum kurmak daha iyi... Bu son karardan sonra aracı kurumların 2-2.5 milyon dolar eden isim hakkı değeri bir gecede eriyip gitti..."

³⁶ Seri: V, No: 26 Tebliği'nin yayımı üzerine Aracı Kurumlar Yöneticileri Derneği'nin yaptığı toplantıda seslendirilen görüşler için bkz. Muharrem Karslı, *Vur Deyince Öldürmek*, Milliyet, 5 Şubat 1996, s. 8: "Borsa camiasında bu kararın asıl saikinin, aracı kurumların 1 milyon dolar civarında bir **peştamallıkla** el değiştirdiği haberleri dolayısıyla, kurulun bunu bir **kıtık rantı** gibi görerek bu rantı öldürmeye çalışması olarak kabul ediliyor. Zira kurulun uzun zamandan beri bu konu üzerinde durduğu biliniyor. Borsacılar göre, esasen amaç bu olmasaydı, el değiştirmeyen aracı kurumlara da aynı standart getirilirdi. Peştamallık aracı kurumların el değiştirmesi halinde ortaya çıktığı için, sermaye artırma şartı da el değiştirilenlere getiriliyor..."

³⁷ Muharrem Karslı'nın sermayenin bloke edilmesi yoluyla aşındırılmasına yönelik keskin eleştirileri için bkz.:

(1) *Faize Vergi, Enflasyon, Döviz ve Aracı Kurumlar*, Milliyet, 24 Haziran 1996, s. 8: "El değiştirme halinde sermaye 500 milyar liraya çıkarılıyor. Bunun 250 milyarı Takasbank'ta bloke ediliyor. Blokağ nakit halinde değil. Para Hazine bonosuna yatırılıp bonolar bloke edilecek. Böylece, dünya ekonomi tarihinde ilk defa, ticari şirketlere sermayesini nereye yatıracağı devlet tarafından empoze edilmiş oluyor. Yıl sonunda diyelim ki bu 250 milyarlık Hazine bonusu yüzde 120 faiz getirmiş. Eder 300 milyar. Yüzde 50 kurumlar vergisi 150 milyar. 150 milyar, 250 milyarlık anaparaya göre yüzde 60 net gelir demektir. Enflasyon yüzde 80 olduğuna göre, aracı kurumlar her yıl sermayelerinin yarısını üzerinden yüzde 20 enflasyon zararı ile bu bloke sermayeyi 8-10 yıl içinde devlete transfer etmiş olacaklar. Sonra da sermaye yetersizliği gerekçesiyle sermayelerini 1 trilyona çıkarmaları istenecek. Pe-

ki, ya sermayelerinin diğer yarısı? Sadece alım-zatım aracılık yapan bir aracı kurum 250 milyarla ne yapar? Onu da ihtiyari olarak Hazine bonosuna yatırır. Böylece, enflasyon dolayısıyla devlete yıllık sermaye transferi ilk yıl 500 milyar lira üzerinden yüzde 20, yani 100 milyar liradır. Herhalde, sayısı (devletin hatasıyla) fazla tutulmuş olan aracı kurumların bu yolla yaşamaktan caydırılarak azaltılması planlanıyor.”

(2) *SPK ve Aracı Kurumlar*, Milliyet, 29 Ocak 1996, s. 8: “SPK meseleyi memur zihniyetiyle halletmek istiyor. Gel-sin 500 milyar lira sermaye, yarısı bloke, her şel hallolur. 500 milyarlık sermayenin yarısı TAKASBANK'ta bloke edilecek, güzel. Diğer yarısı ne işe yarayacak? Bir aracı kurum kurmak ve işletmek için 250 milyar liraya gerek yok. 500 milyarın 450 milyarı fiilen hazine bonosuna yatacak. Alınan faiz üzerinden her yıl % 50 vergi verilecek ve aracı kurumun sermayesi vergi ve enflasyon yoluyla küçültülüp eriyecek. Türkiye’de enflasyon muhasebesi mi uygulanıyor? **Bir sektörde (bankacılık dahil) aşgari sermaye şartının bir günde 100 kat arttırıldığı nerede görülmüş?**”

(3) *Vur Deyince Öldürmek*, Milliyet, 5 Şubat 1996, s. 8: “Aracı kurumlar kendi sermayelerini kullanmak ve bu yüzden sermayeyi likit halde tutmak zorunda olduklarından enflasyondan en çok etkilenen işletmelerdir. Bu yüzden de aslında enflasyon muhasebesine tabi tutulmaları gerekir. Oysa, aracı kurumların gereksiz miktarda sermaye kullanmak zorunda bırakılmaları **sermayeden vergi ödemeleri** anlamına geliyor. Üstelik bankaların sermayesini de kimse bloke etmiyor.”

³⁸ İMKB Başkanı Tuncay Artun’un gelinen noktayı özetleyen sözleri için bkz. *Sistemi Dinamitleyenler Yaptırmsız Kaldı*, Yeni Yüzyıl, 19 Şubat 1996, s. 18: “...aracı kurumların devri yoluyla oluşabilecek daha büyük zararları önlemeye yönelik bu karar, sistemin içinde yer alan bütün aracı kurumların elini kolunu bağlayan bir karar haline dönüştü...”

³⁹ Kurul başkanı Ali İhsan Karacan’ın Seri: V, No: 26 Tebliği’nin bu yönüne vurgu yapan açıklaması için bkz. Abdurrahman Yıldırım, *Sermaye Kadar Aracılık Dönemi*, Yeni Yüzyıl, 13 Ağustos 1996, s. 12: “Aracı kurumlar kurulurken oldukça düşük sermayeyle kuruldular. Devirlerde 500 milyar lira sermaye şartı koyduk ve yeni kuruluşlara da aynı sermaye şartını getirdik...”

⁴⁰ Sermayenin yarısının Takasbank gibi güvenilir bir kuruluş nezdinde bloke edilerek, kullanım dışı bırakılmasıyla, bir ‘finansal başarısızlık’ durumunda, aracı kurumların yükümlülüklerini —en azından anlamlı bir bölümü— karşılayacak kaliteli bir teminatın her an hazır tutulması hedeflenmiştir. Ancak, sermayenin ‘devlet iç borçlanma senetleri’ne bloke edilmesi ve böylece vergi bağıışıklığına sahip kimi araçlarda değerlendirilememesiyle, aracıların özkaynaklarının sürekli olarak aşındırılmasının da yolu açılmıştır. Kuşkusuz bu da, aracı kurumlarda mali yapının güçlendirilmesi amacıyla çelişmektedir. Bir başka ifadeyle, düzenleyici otorite, sermayenin belli bir kısmının sağlama alınarak güvenliğinin artırılması ile sermayenin güçlü kılınıp niteliğinin yükseltilmesi gibi iki farklı amacı dengeleyememiştir.

⁴¹ (1) Karacan’ın göreve atanmasının birinci ayında, sermaye yeterliliğine ilişkin olarak yaptığı saptamalar için bkz. *Mali Piyasalar. Bu ‘İkili’ye Emanet*, Finans Dünyası, Aralık 1994, s. 41: “Sermayenin aracı kurumlar açısından tek başına bir denetleme kıstası olmadığına da farkında olduğunu belirten Karacan, ‘Buna rağmen, bir sermaye yeterliliği rasyosunun getirilmesi, aracı kurum faaliyetlerinin düzenlenmesi ve denetlenmesi açısından, bize bir kontrol olanağı sağlayacak... ..önümüzdeki dönemde, tahmin ediyorum yılbaşından sonra [Ocak 95’in ardından], aracı kurumlara bir sermaye yeterliliği düzenlemesi getirmeyi düşünüyoruz...’”

(2) Karacan’ın görev süresi boyunca sermaye yeterliliğine ilişkin sık sık yaptığı vurgulamalarından biri için de bkz. Abdurrahman Yıldırım, *Düzenlemede Geç Kalınması Piyasa İçin Risk Yarattır*, Yeni Yüzyıl, 13 Mayıs 1996, s. 12: “Şimdi aracı kurumlara artık sermaye yeterlilik rasyosu getirilmesi gerektiğini düşünüyorum...”

...biz bir sermaye yeterliliği rasyosunu gündemimize aldık. Sermaye yeterliliğini düzenleyen bir tebliğ getirmek istiyoruz. Bu tebliğimiz muhtemelen Avrupa Birliği standartları çerçevesinde olacaktır... Artık 1 milyar liralık, 5 milyar liralık sermayelerle kalmaya ve yaşamaya hiçbir aracı kurumun hakkı olmadığını düşünüyorum...”

⁴² *Mali Piyasalar. Bu ‘İkili’ye Emanet*, Finans Dünyası, Aralık 1994, s. 40: “SPK Başkanı Ali İhsan Karacan şunları söyledi: ‘Aracı kurumlar piyasasında kurumsallaşma, bankacılık kesimiyle karşılaştırdığımız zaman, son derece yetersiz boyutlarda. Bu nedenle, önümüzdeki dönemde bu piyasalarda kurumsallaşmayı sağlamak ilk görevimiz olacak...’”

⁴³ Ali İhsan Karacan’ın kurumsallaşmaya ilişkin açıklamaları için bkz.:

(1) Oğuz Arslan, “*Aracı Kuruluş Faaliyet Belgesi Takası Plakası Değildir*”, Para, Sayı: 58, 8 Ekim 1995, s. 47: “Buradaki problem şu: Aracı kurumlar yeterli para kazanamayınca bu işe yatırım yapamıyorlar. İnsana, teknolojiye ve kurumsallaşmaya yönelemiyorlar ve bu yüzden küçülüyorlar...”

(2) Abdurrahman Yıldırım, *Sermaye Kadar Aracılık Dönemi*, Yeni Yüzyıl, 13 Ağustos 1996, s. 12: “Ne insan gücüne, ne teknolojiye, ne de organizasyonlarına yatırım yapmak gibi bir niyetleri yok çoğu aracı kurumlarımızın...”

...bu üç konuya yatırım yapmadıkları sürece, sistemde sorunları devam ettirirler...”

⁴⁴ Abdurrahman Yıldırım, *Düzenlemede Geç Kalınması Piyasa İçin Risk Yarattır*, Yeni Yüzyıl, 13 Mayıs 1996, s. 12: “...aracı kurumlar çok heterejon bir yapıya sahip. Çok farklı. Bugün bazı aracı kurumlarımız bazı bankalarımızdan daha büyük. Sermayesiyle, çalışanıyla, insana yaptıkları yatırımla, teknolojiye yaptıkları yatırımla. Bazı aracı kurumlarımız çok küçük... Birbirinden çok farklı aracı kurumlar var. Bu açıdan baktığımızda bazı aracı kurumlarda kayıt ve muhasebe sisteminde çok ciddi problemler var...”

⁴⁵ Abdurrahman Yıldırım, *Düzenlemede Geç Kalınması Piyasa İçin Risk Yarattır*, Yeni Yüzyıl, 13 Mayıs 1996, s. 12: “Aracı kurumlarımızın tarihi çok yeni. Genç kurumlar. Yani

bazı konulardaki geleneklerinin, uygulamalarının oturması için biraz zamana ihtiyaçları var... Yeterli yatırım yapmıyorlar. Mesela şube açmaktansa acenta açmayı yatırımı acenta kanalıyla yapmaya çalışıyorlar...”

⁴⁶ Eski SPK denetçilerinden Selami Şengül, bir tebliğ değişikliği ile yatırım danışmanlığı ve portföy yönetimi şirketlerinin kurulmasının düzenleyici otoritece önünün kesilmesini yanlış bulmaktadır. Şengül'ün bu konudaki görüşleri için bkz.

(1) *Yatırım Danışmanlığı ve Portföy Yönetimi*, Yeni Yüzyıl, 21 Nisan 1995, s. 11: “Portföy yönetim şirketlerinin kurulması, yatırım danışmanlığının aracı kurum ve bankalardan bağımsız bir biçimde yapılması hem meslekte ihtisaslaşmayı sağlayıcı hem de müşteri ile aracı kuruluş arasındaki çıkar çatışmasını önleyici niteliktedir... Yatırım danışmanlığı ve portföy yönetiminin yalnızca aracı kuruluşlara bırakılması da SPK'nın aracı kuruluşlara bakışını yansıtmaktadır. Bakış açısı alım satım aracılığıyla sınırlıdır. Ancak bu bakış açısı müşteri aracı kuruluş çıkar çatışmasını artırıcı niteliktedir...”

(2) *Bir Garip Yaklaşım*, Yeni Yüzyıl, 27 Eylül 1995, s. 11: “1992 yılında bir reform olarak sunulan ‘yatırım danışmanlığı’ ve ‘portföy yönetim şirketleri’nin kuruluş ve faaliyetine ilişkin düzenleme, 1995 yılında, SPK yeni yönetimince yürürlükten kaldırılmış, yatırım danışmanlığı ve portföy yönetimi aracı kuruluşların yetki ve görev alanına dahil edilmiştir. Belirtilen düzenlemelerin yürürlükten kaldırılış gerekçesi, ‘yatırım danışmanlığı ve portföy yönetim şirketlerinin giderek, aracı kuruma dönüşme olasılığı’ şeklinde açıklanmıştır. Oysa, söz konusu düzenlemelerin yürürlükten kaldırılmasına kadar geçen süre içinde kurulmuş ve faaliyete geçmiş bir tek yatırım danışmanlığı ve portföy yönetim şirketi bulunmamaktadır. Ancak, kesin olan bir şey varsa, o da, 1992’de reform olarak sunulan düzenlemenin 1995’te yürürlükten kaldırılması ve SPK’nın bu düzenlemeyi, gelecekte ortaya çıkaracağı sorunlar yüzünden, reform olmak bir yana, derhal yürürlükten kaldırılması gereken hatalı bir düzenleme biçiminde gördüğüdür...”

⁴⁷ Bkz. *Capital Market Glossary*, IFR Publishing, Londra, İngiltere, 4. bası, 1996, s. 209 ve 280-281: “Piyasa riski ya da fiyat riski (market risk ya da price risk), bir değer fiyatındaki değişimden kaynaklanan risktir.”

⁴⁸ Bu konuda ayrıntılı bir çalışma için bkz. Bülent Uygun, *Aracı Kurumlarla Müşterileri Arasında Çatışma, Bir Mali Aracı Kuruluş Olarak Aracı Kurumlar, Sermaye Piyasası içindeki Yerleri ve Organizasyon Yapıları*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, 1994, s. 295-309.

⁴⁹ Aracı kurumları, ağırlıklı bölümünün sermayeleri çok küçük, muhasebe düzenleri yetersiz ve menkul değerleri saklama hizmetlerinde ciddi sorunları bulunan kuruluşlar olarak niteleyen SPK Başkanı Ali İhsan Karacan’ın ‘aracıların finansal başarısızlığa uğraması riski’ne işaret eden değerlendirmeleri için bkz.:

(1) *Mali Piyasalar, Bu ‘İkili’ye Emanet*, Finans Dünyası, Aralık 1994, s. 40: “Hisse senedinin takas ve saklamasındaki sorunlar var. Önümüzdeki dönemde, takas saklamada kişi

bazında saklamaya geçmeyi planlıyoruz. Buna geçilene kadar, yatırımcı, hisse senedinin, aldığı bir yatırım aracının güvence altında olup olmadığından kuşku duyacak... Bankacılık sektöründe bir bankanın bilançosunda çok drastik değişikliklerin olması, bugünden yarına pek fazla etki yapmaz. Ama, bir aracı kurumun bilançosunda ve riskinde bir günde büyük değişiklikler olabilir. Şunu biliyoruz ki, bugün tasfiye olan aracı kurumlardan birinin sistemdeki riski, açığı bir hafta gibi kendisine verilen sürede mevcut açığının dört katı büyüdü. Bir bankanın bilançosunda bir haftada bu şekilde değişiklikler ortaya çıkmaz...”

(2) Abdurrahman Yıldırım, *Sermaye Kadar Aracılık Dönemi*, Yeni Yüzyıl, 13 Ağustos 1996, s. 12: “İşlem hacminin düştüğünü de dikkate aldınız zaman, komisyon gelirleri aracı kurumlarımızın sabit masraflarını karşılamak durumunda değil. Bu nedenle zaman zaman bazı riskler çıkıyor ortaya. Müşterilerden alınan genel sözleşmeler var. Bu sözleşmelerle aracılar çoğunlukla müşteri mallarını tasarruf etme yetkisini de alıyorlar. Bazen, sermayelerinde ya da fon akımlarında meydana gelen açığı gidermek için, müşterilerinden aldıkları bu sözleşme yetkisini kötüye kullanıyorlar, müşterilerinin mallarında tasarruf edebiliyorlar...”

⁵⁰ 27 Şubat 1996 tarihli 11 sayılı kurul toplantısında kabul edilen *Borsa Üyelerinin İşlem Esaslarına İlişkin Sermaye Piyasası Kurulu Genelgesi* ile kurul, aracıların, bir yandan İMKB HSP’de verebilecekleri emirleri Takasbank’taki hisse senedi miktarıyla sınırlamayı, diğer yandan da saklamada tutulan müşterilerle ait hisse senetleri üzerinde tasarrufta bulunmasını onların yazılı talimatına bağlı kılmayı şart koşmuştur. Borsa üyelerinin hareket alanını kayda değer ölçüde kısıtlayan bu genelge, SPK Başkanı ile aracıların temsilcileri ve onlara arka çıkan İMKB Başkanı’nu karşı karşıya getirmiştir. Borsa ve aracıların sert direnişi karşısında Karacan, ilerleyen günlerde geri adım atmak zorunda kalmıştır. Borsa ve aracılarla kamuoyunun gözü önünde uzun boylu ‘sürtüşme’ ve ‘didişme’ye tutuşmak pahasına uygulanmaya çalışılan bu genelge sonucunda SPK’nın eline geçen, *koca bir hiç* olmuştur!

27 Şubat 1996 tarihli Kurul Genelgesi’ni ele alan ayrıntılı bir çalışma için bkz. Bülent Uygun, *Borsa Üyelerinin İşlem Esaslarına İlişkin SPK Genelgesi, İMKB’nin Bu Düzenlemeye İlişkin Yanıtı ve Teknik Komitenin Görüşleri Üzerine İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yönetim*, Haziran 1996, Yıl: 7, Sayı: 24, s. 17-27.

⁵¹ AB mevzuatına göre, ‘halka araza aracılık’ta bulunmayan ve ‘dealerlik işlevi’ni yerine getirmeyen —kendi hesabına alım satım yapmayan— ancak müşterilerinin parası ve(ya) menkul değerini elinde tutan ‘yatırım firmaları’nın —yani, kredi kurumu (banka) dışındaki aracı türü— sahip olması gereken başlangıç sermayesi 125 bin ECU’dur (156 bin 590 dolar). Öte yandan başlangıç sermayesi, müşterilerinin para ve menkul değerlerini elinde tutmayan yatırım firmaları için 50 bin ECU’ya (62 bin 640 dolar) inebilirken, aracılık yüklenimi ve dealerlik da dahil olmak üzere çok daha kapsamlı hizmetleri verebilen bir firmada 730 bin ECU’ya (914

bin 470 dolar) yükselmektedir. Bkz. 15 Mart 1993 tarih 93/6/EEC sayılı Yatırım Firmaları ve Kredi Kuruluşlarının Sermaye Yeterliliğine İlişkin Konsey Yönergesi, Madde 3, Bent 1, 2 ve 3.

New York Menkul Değerler Borsası (NYSE) Yönetmeliği'ne göre, aracılıkta bulunan kuruluşlar için öngörülen asgari sermaye tutarı, müşterilere verilen hizmetin türü, çalıştırılan uzman sayısı ve iştiraklere sahip olup olmamasına bağlı olarak, 25 bin dolar ile 100 bin dolar —yeni kurulan araçlarda bu rakamlar 2'ye katlanmaktadır—arasında değişmektedir. Bkz. *Constitution and Rules*, New York Stock Exchange, Nisan 1991, s. 3525-3530.

Görüldüğü gibi gerek NYSE Yönetmeliğince, gerekse AB mevzuatınca şart koşulan tutarlar dikkate alındığında (da), SPK'nın Seri: V, No: 26 Tebliği ile aracı kurumlar için öngördüğü asgari sermaye tutarının —8 milyon dolar— ne denli astronomik saptandığını bir kez daha görülmektedir.

52 Yeni firmaların piyasaya girişinin engellenmesinin 5. yılına girilirken aracı kurum sektörüne egemen olan tablo şöyledir: rekabet önemli ölçüde gerilemiş; İMKB HSP'nin işlem hacminin paylaşımında bir yoğunlaşma baş göstermiş; dahası bu yapı, piyasada etkinlikte bulunan firmalarca büyük ölçüde kabullenilmiştir. Ayrıntılı bilgi için bkz. Bülent Uygun, 1986-1995 Döneminde İMKB'deki Piyasalarda En Çok İşlem Hacmini Gerçekleştiren Aracı Kurumlar Üzerine Bir Değerlendirme, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Öneri, Sayı. 5, Yıl. 3, Cilt. 1, Haziran 1996, s. 209-217: "1995 yılsonu bakımından, günümüzde 103 firmadan oluşan Türkiye aracı kurum sektöründe; Hisse Senetleri Piyasası'nda banka dışı borsa üyelerince [yani, aracı kurumlar] gerçekleştirilen işlem hacminin yüzde 31,17'lik bölümü tepedeki 10 firma, geride kalan yüzde 68,83'lük kısmı ise alttaki 93 firma tarafından yerine getirilmiştir. Başka bir deyişle,

le, oransal açıdan yüzde 90,30'luk dilimi oluşturan aracı kurumların, İMKB'de hisse senetlerinde banka dışı aracı kuruluşlarca gerçekleştirilen tüm işlemlerden aldıkları pay, ilk yüzde 9,70'lik dilimde yer alan aracı kurumların aldığı paydan yalnızca 1,2 kat daha fazladır...

Bir başka anlatımla, üst sıralardaki aracı kurumların İMKB'deki piyasa ve pazarlarda gerçekleştirdikleri her bir birimlik işleme karşı, geride kalan firmalar Hisse Senetleri Piyasası'nda 2,2, Kesin Alım Satım Pazarı'nda 1,79 ve Repo-Ters Repo Pazarı'nda 1,37 birimlik alım satımda bulunmaktadır. Sayısal verilerin incelenmesinden anlaşılacağı üzere, Türkiye aracı kurum sektöründe tepede yer alan firmalar, sermaye piyasasında *tekelci bir yapı* oluşturmayı bugüne kadar başaramamıştır. Buna karşın söz konusu aracı kurumlar, İMKB'deki piyasalarda banka dışı aracı kuruluşlarca gerçekleştirilen işlem hacimlerinde bir *yoğunlaşma* (konsantrasyon)'ya yol açmıştır. Çalışmanın ortaya koyduğu bir başka bulgu da; Hisse Senetleri Piyasası'nda en çok alım satım gerçekleştiren aracı kurumların, hisse senetleri ve kamu menkul değerleri işlemlerinden aldıkları payları, son yıllarda önemli ölçüde koruduklarıdır. Bunda, aracı kurum kuruluşlarının 1991'de dondurulmasının ve böylelikle de sektörün yeni firmaların rekabetinden yoksun kalmasının önemli payı vardır. 1991'i izleyen son 4 yılda, ilk sıralarda bulunan banka dışı borsa üyelerinin İMKB'den aldıkları paylar, Hisse Senetleri Piyasası'nda yüzde 31,17 ile 32,21, Kesin Alım Satım Pazarı'nda ise yüzde 32,10 ile 38,73 gibi dar aralıklarda olmuştur. Türkiye aracı kurum sektöründe tepede yer alan firmalarla alttakiler arasındaki işlem hacminden pay alma savaşının, önemli ölçüde kararlılığa kavuştuğu görülmektedir. Buradan hareketle, sektör içindeki rekabetin, ilk yüzde 10'luk dilimin elinde tuttuğu pastadan pay kapmaktan çok, bu gruba dahil olmakta geçtiği söylenebilir."

MUHASEBE VERİLERİNİN YÖNETİM KARARLARINDA KULLANILMASI VE BİR UYGULAMA

Yrd. Doç. Dr. Hasan İBİCİOĞLU(*)
Arş. Gör. Vesile ÖMÜRBEK

1. İŞLETME YÖNETİMİNDE SAYISAL BİLGİLERİN ROLÜ

Günümüzde, küreselleşme sonucunda, işletmelerin uluslararası etkinlikleri giderek artmaktadır. Stratejik, ekonomik ve davranışsal faktörlerin etkisiyle işletmeler uluslararası ilişkilerini artırmakla beraber, farklı kültürel ekonomik, sosyal ve hukuki alanlarda faaliyet göstermek zorunda olan bu işletmelerin, tutarlı bir yönetim politikası izleyebilmeleri için, bu alanda karşılaştıkları problemlerin üstesinden gelerek, yeterli bir şekilde muhasebe sistemlerini geliştirme gereksinimi ortaya çıkmıştır.¹

Planlamadan denetlemeye değin tüm yönetim işlevlerinin ortak yanı, bunların yerine getirilmesinde en önemli unsur olan karar almaktır. Bu nedendir ki, yönetim ile karar alma kavramlarının çoğu kez eş anlamda kullanıldığı ve yönetimin bir kararlar dizisi olarak irdelendiği görülür.² Yönetici ne yaparsa yapsın mutlaka önce karar verecek sonra yapacaktır. Bu kararlar rutin işler için olabilir. Hatta yönetici bazen bu işleri yaparken bu kararları verdiğinin farkında daha olmayacaktır veya kararların bir kısmı işletmenin gelecekteki mevcudiyetini etkilediğinden sistematik analizi gerekti-

rir. Fakat yönetim her zaman için bir karar verme sürecidir.³ Karar süreci ile muhasebe bilgi ve verileri arasında ilişki kurulmaya başlanmış ve çağdaş işletmecilik yönetiminde başarının sağlanabilmesi için bu bilgi ve verilerden yararlanılması zorunluluğu doğmuştur.⁴ Son zamanlarda yapılan bir araştırmaya göre, yöneticiler zamanlarının % 50'sini vermiş oldukları kötü kararların sonuçlarıyla uğraşmakla geçirmektedirler.⁵ Yanılgıdan kurtulmanın tek yolu bir işe kalkışmadan önce onun maliyetini hesap etmektir.⁶

Karar verme 5 önemli safhadan oluşur.⁷

- 1- Problemin tanımlanması
- 2- Problemin analiz edilmesi
- 3- Alternatif çözümlerin geliştirilmesi
- 4- En iyi çözümün seçilmesi
- 5- Kararı etkin harekete dönüştürmek.

1- Karar vermede önemli olan zaman israf etmeksizin problemi tanımlamaktır. Problemi tanımlamak için her şeyden önce kritik faktörü tespit etmelidir. Bu öge kendisi değiştirilmeden başka hiçbir şeyin değiştirilemeyeceği öğedir.⁸

2- Kararı kimin alacağı, kime danışılacağı ve kime bilgi verileceğini bilmek açısından problemin sınıflandırılması gerekir.

3- Bir problemin çözümü için alternatif çözüm-

(*) Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

lerin geliştirilmesi değişmez bir kanundur. Alternatif çözümler temel varsayımlarımızı olgu düzeyine getirmenin ve kendimizi onların geçerliliği konusunda test etmenin temel araçlarıdır.

4- Mümkün olan çözüm yollarından en iyisini seçebilmek için yönetici, şu dört kriteri kullanır. Risk, ekonomik olma, zamanlama, kaynakların sınırlılığı.

5- Sonuç olarak üzerinde karar kılınan herhangi bir çözüm uygulamaya konulmalıdır.

Bütün bu aşamalardan geçilerek en uygun kararlara ulaşılması, ilgili yöneticilerin zamanında ve yeterli bilgilerle donatılmış bulunmalarını gerektirir. Bilgisiz karar alma, herhangi bir araç kullanmaksızın, gözü kapalı ve kulakları tıkalı olarak yürümeye benzer. Bu durumda öngörülen hedeflere erişilmesinin, ancak ender rastlanan bir iyi şans sayesinde mümkün olacağı açıktır.

Yönetim kararlarında bilgi gereksinmesi, yukarıda sayılan karar aşamalarının tümünde söz konusudur. Gerçekten, ikinci aşamada karar almayı gerektiren bir sorunun ya da başka bir durumun olup olmadığını saptayabilmek için, önce durum değerlendirmesi yapmak gerekir. Bunun için de, durumu ortaya koyan bilgilerin elde bulunması zorunludur. Hiç bir yönetici, bilgi sahibi olmadığı durumları değerlendirip, buna göre karar ihtiyacının bulunup bulunmadığını anlayabilecek yetekte yaratılmamıştır. Bu bakımdan, elde durumu aydınlatan yeterli bilginin olmaması halinde, hiç gerek yokken karar alınması ya da gerektiği halde karar alınmaması gibi sonuçlar çoğu kez kaçınılmazdır.

Karar gerektiren bir durum veya sorunun varlığı saptandıktan sonra sıra, böyle bir durumda ne gibi yollardan gidilebileceğinin belirlenmesine gelmektedir. Bu noktada eğer yönetici hiç bir bilgiye sahip değilse, ne yapacağını şaşırarak ve sonuçta herhangi bir karar alamayacaktır. Yetersiz bilgi sahibi yönetici ise, önündeki ussal seçeneklerden sadece bir kısmını belirleyeceğinden, sonuçta alacağı kararın en uygun karar niteliğini taşıma olasılığı düşüktür.

Karar almanın son aşaması, belirlenen seçeneklerle ilgili bilgilerin toplanması, bu bilgilere göre her bir seçeneğin ne gibi sonuçlara götürebileceğinin araştırılması, seçeneklerin olası sonuçlarının birbiriyle karıştırılması ve buna göre en iyi sonuçları veren seçeneğin benimsenmesidir. Yöneticinin elinde her bir seçeneğe ilişkin yeterli ve güvenilir bilgilerin bulunmaması halinde, yanlış değerlendirmeler sonucu, burada da en uygun kararlara ulaşamaması doğaldır.

Yönetimin tüm işlevlerinde en önemli öge niteliğini taşıyan karar almanın bütün aşamalarında büyük bir gereksinme olarak karşımıza çıkan bilgi, ilk planda iki ana türe ayrılabilir.⁹

Yöneticide varolan bilgi; Bu tür bilgi, yöneticinin kişiliğinde bulunan ve kendisine tüm kararlarında az ya da çok yardımcı olan genel bilgidir. Yönetici niteliğinin kazanılabilmesi için bir ön koşul sayılan bu bilginin başlıca kaynakları, okullarda ve kurslarda verilen eğitim ile iş çevrelerinde çalışılarak elde edilen deneyim şeklinde özetlenebilir.

Çevreden sağlanan bilgi; Bilginin bu ikinci türü, yönetici niteliğinin kazanılmasında önem taşımayıp, doğrudan doğruya yönetim sırasında, yani spesifik konularla ilgili kararların alınması devreye girer. Hemen her karar diğerlerinden az çok farklı nitelik taşıdığından, gerektirdiği spesifik bilgilerde de farklılıklar olacaktır. Bu bakımdan, işletme yönetiminde çevreden sağlanan bilgiler çok çeşitlilik gösterir. Bütün bu bilgilerin yöneticiye ulaşması ise ya doğrudan ya da dolaylı biçimde, yani ikinci elden ulaşması ise yazılı ve sözlü iletişim ile olanaklıdır.

Belirtilen iki tür bilgiden her ikisi de işletme yönetiminde son derece önemlidir.

Çağdaş işletme yönetiminde yönetim kararları için gerekli sayısal verileri toplayacak, bunları işleyerek yöneticilerin kolaylıkla yararlanabilecekleri bir şekle dönüştürülecek ve sonuçları gerek dönemsel olarak, gerekse ihtiyaç duyulan diğer zamanlarda ilgili yöneticilere sunacak sistematik bir bilgi sağlama düzeninin özellikle orta ve büyük ölçekli işletmeler için önemi kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. İşte bu noktada genel anlamda muhasebe ile daha spesifik olarak da yönetim muhasebesi ile karşı karşıya gelinir.¹⁰

İşletme kararları, geleceğe ilişkin planlar yaparak, bunlar arasından en uygununun seçimi süreci-

lerini kapsar. Bu seçimin yapılmasında, kurulan her planının gelecekteki harcama ve gelir düzeylerine yapacağı etkiler ölçülür ve seçimi en ekonomik kılacak maliyet kestirimleri ortaya konur. Kestirimlerin dayanacağı çeşitli tarihsel maliyet kavramları, birer veri olarak değil, kestirimlerin yol göstericileri olarak değerlendirilir. Hareket noktası olan planlar arasında karlılık göstericileri olarak değerlendirilir. Hareket noktası olan planlar arasında karlılık hesaplamalarına gidilerek nicelik ve dağıtım zamanları açısından gelecekteki gelir ve dağıtım zamanları açısından gelecekteki gelir ve harcama hacimlerinde ortaya çıkacak değişikliklerin kestirimi, yönetsel kararlara güçlülük kazandırır.¹¹

Karar işlemleri sırasında işletme yöneticilerinin çeşitli muhasebe verilerine gereksinimleri olur. Karar işlemi gelecekle ilgilidir. Dolayısıyla kararlar, en azından kısmen de olsa gelecek olaylar hakkındaki tahminlere dayanır. Tahminleri yapacak olan olayların pek çoğu, rakamlaştırılabilir nitelikte taşır. Gelecekteki olaylar, yani çeşitli alternatiflerin maliyet ve gelirlerini tahmin etmek açısından fiili muhasebe verileri hemen her zaman önem taşır.

Karar işlemi açısından uygun olan maliyet kavramlarının geleneksel muhasebe veya finansal raporlamada kullanılan maliyet kavramları olması zorunlu değildir. Gerçekte, karar işlemlerinde kullanılan maliyet kavramlarından bazıları muhasebe kayıtlarına girmez. Örneğin, fırsat maliyeti, karar işlemi için önemlidir, fakat muhasebe kayıtlarında yer almaz.¹²

2. MALİYET KAVRAMI

Amacı ne olursa olsun her işletmede ve planlamadan denetlemeye değin tüm yönetim kararlarında maliyet-yarar karşılaştırmalarından hareket edoilmesi gereği, işletme yönetiminde maliyet verilerine çok büyük önem kazandırmıştır.

Maliyet, çok değişik görünümde ve hemen hemen her konuda karşımıza çıkabilen son derece esnek bir kavramdır. Genel anlamda maliyet, belirli bir amaca ulaşmak için katlanılan fedakarlıklar toplamıdır. İktisadi anlamda maliyet, satış de-

ğeri olan bir mal ya da hizmete sahip olabilmek için katlanılan ölçülebilir fedakarlıkların toplamıdır.

Ticari işletmeler için, satın alınan mal bedeli ile bu malın elde edilmesi için yapılmış tüm giderler toplamı (taşıma, sigorta, komisyon, depolama v.b. gibi) o malın maliyetini oluştururken, üretim işletmeleri için ise, üretilen malın tamamen mamul hale gelmesi için katlanılan üretimle ilgili tüm fedakarlıklar üretilen mamulün maliyetini oluşturmaktadır.¹³ Bu nedenle sözkonusu malın maliyeti denildiğinde, o malın alış maliyetinin mi, yoksa üretim maliyetinin mi amaçlandığını belirtmek gerekir.

3. MALİYET KAVRAMLARININ SINIFLANDIRILMASI

Maliyetlerin sınıflanması çeşitli gruplar altında yapılabilir. Bu grüplama maliyete verilen anlamlara ve ondan beklenen amaçlara göre olmaktadır. Bunlardan başlıcaları şunlardır:¹⁴

-Değişebilirlik derecesine göre maliyet kavramlarının grublanması

Değişken maliyetler

Yarı değişken maliyetler

Yarı sabit maliyetler

Sabit maliyetler

-Ele alınan mal ve hizmet grubunun genişliğine göre sınıflama

Toplam maliyet

Birim maliyet

Ortalama maliyet

Marjinal maliyet

-Sorumluluk merkezi ile ilişkilerine göre maliyet grupları

Dolaysız maliyetler

Dolaylı maliyetler

-İşlevsel (fonksiyonel) açıdan grüplama

Tedarik maliyetler

Üretim maliyetleri

Genel yönetim giderleri

Pazarlama satış ve dağıtım giderleri

Araştırma ve geliştirme giderleri

-Yönetimin verdiği önem derecesine göre maliyetler

Kaçınabilir-kaçınmaz maliyetler
 Ertelenebilir-ertelenemez maliyetler
 -Kapsamına göre maliyet kavramları
 Tam maliyet
 Değişken maliyet
 Normal maliyet
 Asal maliyet
 -Gerçekleşmiş olup olmamalarına göre maliyet çeşitleri
 Geçmişe dönük (tarihi) maliyetler
 İleriye dönük maliyetler
 a-tahmini maliyetler
 b-standart maliyetler
 -Fiyatlandırma biçimine göre maliyetler¹⁵
 İlk maliyet fiyatı
 Dönüşüm maliyeti fiyatı
 Üretim maliyeti fiyatı
 Satış (pazarlama) fiyatı

4. KARAR VERME AÇISINDAN ÖNEMLİ OLAN BAZI MALİYET KAVRAMLARI

4.1. Geçerli Maliyet

Herhangi bir yönetim kararının alınmasında gözönünde tutulması gereken maliyetler, geçerli maliyet adıyla anılır. Bir maliyetin herhangi bir kararda geçerli olabilmesi için, gelecekte gerçekleşeceği beklenen bir maliyet olması ve seçenekler arasında farklı olması gerekir.¹⁶

İşletme yönetiminin amacını, değişik seçenekleri (örneğin, bir mamul parçasının işletmenin kendisince imal edilmesi ya da öteki işletmelerden satın alınması) zorunlu kılan bir yönetim kararının alınması oluşturulduğunda, maliyet verilerinin geçerliliği ya da uygunluğu belirli bir anlam kazanır.¹⁷

Geçerli maliyetlerin belirgin iki özelliği vardır;
 -Geçerli maliyetler, geleceğe ilişkin maliyetlerdir.

-Geçerli maliyetler, değişik seçeneklere göre farklılık gösterirler.

1- Geleceğe ilişkin olma; karar alma, geleceğe yönelik bir işlemdir. Bu nedenle, alınacak kararlarda gözönünde bulundurulması gereken maliyet-

ler de, gelecekte alınan kararların etkili olacağı dönemde, oluşması beklenen maliyetler olmalıdır. Bugün ya da gelecekte, alınacak kararlar, geçmişte olmuş maliyetlerin tutarını değiştiremez. Bununla birlikte geçmişte olmuş maliyetler, gelecekteki maliyetlerin tahmininde rehberlik yaptıklarından, bu geçmişteki maliyetlerden yararlanabildiğimiz ölçüde, geleceği etkileyen daha tutarlı ya da bilinçli kararlar alabiliriz.

2- Değişik seçeneklere göre farklılık gösterme; Geleceğe ilişkin tüm maliyetler, değişik seçeneklerin seçimini zorunlu kılan kararlar için gerçekten geçerli değildir. Sadece, değişik seçeneklere göre farklılık gösteren maliyetler geçerli maliyet kabul edilir. Seçilen seçenek ne olursa olsun, tutarı değişmeyecek olan maliyetler, geleceğe ilişkin olsalar bile, geçerli sayılmazlar.

4.2. Ek Maliyetler

İşletme yönetimi herhangi bir konuda karar alırken mevcut seçeneklerin maliyetlerini birbiri ile karşılaştırılacaktır. Bir seçeneğin maliyeti ile diğer bir seçeneğin maliyeti arasındaki fark ek maliyet adını alır.¹⁸ Bu tür maliyetler, faaliyet hacminde oluşan değişmelerin, giderde oluşturduğu değişmeler olarak tanımlanabilir.

Örneğin; Bir sanayi işletmesi aylık üretim kapasitesini 100.000 birimden 150.000 birime çıkarmayı planlamaktadır. Her iki seçeneğe ilişkin gider durumu aşağıdaki biçimdedir.

Gider Türü	100.000 Birim	150.000 Birim	Ek Maliyet
Direkt Hammadde	10.000.000	15.000.000	5.000.000
Direkt İşçilik	20.000.000	30.000.000	10.000.000
Endirekt İşçilik	4.000.000	5.000.000	1.000.000
Endirekt Madde	2.000.000	2.500.000	500.000
Amortismanlar	3.000.000	3.000.000	-
Bina Vergi ve Sigortası	1.000.000	1.000.000	-
Toplam Maliyet	40.000.000	56.500.000	16.500.000

Kapasitenin artırılması durumunda ek maliyetler, eski ve yeni kapasitelerdeki toplam maliyetler arasındaki farktır. Yani üretim 150.000 birime çıkarıldığı takdirde ek maliyetler 56.500.000 - 40.000.000 = 16.500.000 TL olmaktadır.

Ek maliyetler, yalnızca üretimin artırılması durumunda giderlerin ne olacağı konusunda değil, alternatifler arasında maliyet farkı olan her durumda kullanılabilen bir kavramdır.

4.3. Batmış Maliyetler

Alınacak kararlardan etkilenmeyen maliyetler batmış maliyetler adını alır. Batmış maliyetler, karar almada geçerli olmayan maliyetler olup, alınacak kararlarda gözönünde tutulmazlar.

Örnekte yer alan amortismanlar, bina vergi ve sigorta giderleri batmış maliyetlerdir. Çünkü bunlar karardan etkilenmemiştir ve bu nedenle üretimin arttırılmasına ilişkin kararda hiçbir etkileri yoktur.

Batmış maliyetler genellikle tarihsel maliyetler olarak karşımıza çıkar. Örneğin, önceki yıllarda satın alınmış bulunan bir sabit kıymetin satın alma maliyeti batmış maliyettir.

4.4. Fırsat Maliyeti

Fırsat maliyeti, muhasebe kayıtlarında görünmemekle birlikte, karar almada gözönünde bulundurulması gereken bir maliyet türüdür.¹⁹ Vazgeçme maliyeti ve alternatif maliyet adlarıyla da bilinen fırsat maliyeti, ilgili sonuç uğruna kaçırılan net kazanç tutarıdır. Eğer belli bir şeyin yapılması daha başka bir şeyden vazgeçilmesini gerektiriyorsa, vazgeçilen şeyden sağlanabilecek net kazanç, yapılan şeyin fırsat maliyetini meydana getirir.²⁰

Eğer ikiden fazla seçenek arasından bir seçim yapılması söz konusu is, benimsenen seçeneğin fırsat maliyeti, benimsenmeyen seçeneklerden en iyisinin net kazancı ile ölçülür.

Örneğin; işletme elinde bulunan ihtiyaç fazlası nakit parasını 3 seçenekten birisi ile değerlendirmeyi düşünmektedir. İşletme, parasını nakit olarak kasada tutabilir, devlet tahviline yatırarak 15.000.000 TL gelir elde edebilir ya da 500.000 TL'lik alım satım ve yeniden paraya çevirme giderlerinin olacağı altına yatırım yaparsa 20.000.000 TL kazanç elde edecektir.

- Parayı nakit olarak kasada tutmanın fırsat maliyeti, vazgeçilen diğer iki seçenekten en iyisi olan altına yatırma seçeneğinin benimsenmemesi nedeniyle kaçırılan 19.500.000 TL'dir.

- Parayı devlet tahviline yatırmanın fırsat maliyeti de yine altına yatırmama nedeniyle kaçırılan

19.500.000 TL'dir.

- Parayı altına yatırmanın fırsat maliyeti ise, vazgeçilen diğer iki seçenekten en iyisi olan devlet tahviline yatırma seçeneğinin benimsenmemesi nedeniyle kaçırılan 15.000.000 TL'dir. Ancak bu son durumda elde edilen kazanç, kaçırılandan fazla olmaktadır.

Fırsat maliyetleri, genellikle sadece belli önemli kararlara (Örneğin yatırım kararlarına) ışık tutmak üzere az sayıdaki karar seçeneklerinin karşılaştırılmasını içeren özel yönetim muhasebesi analizlerinde karşımıza çıkar.

5. GELİR KAVRAMI

Ekonomik amaçlı işletmeler yaşamak ve gelişmek için kar etmek zorundadır. Kar ise, kısaca gelir ve giderler arasındaki fark olarak açıklanabilir. Gelir; kuruluş özvarlıklarında artış sağlayan ve sermaye yükseltmeleri dışındaki her türlü girdilere gelir adı verilebilir. Olağan olarak gelir kaynağı, firmanın kuruluş amacına uygun faaliyetlerdir. Bununla birlikte gelir, sabit varlık satışlarından, hisse senedi ve tahvil alım satımından veya hibe, miras vb. karşılıksız kaynaklardan (olağanüstü ve olağandışı kaynaklardan) elde edilmiş olabilir.²¹

6. YÖNETİM KARARLARINDA MALİYET ANALİZİ

İşletmenin çeşitli seviyelerdeki yöneticileri üstlendikleri fonksiyonlara göre dönem içerisinde irili ufaklı kararlar almaktadırlar. Bu kararlar işletmenin güncel sorunları içerisinde herhangi bir analiz yapılmasını veya verilerin çok ayrıntılı değerlendirilmesini gerektirmeyecek kadar küçük ve önemsiz olabilir, bunun yanında, tümüyle dönemsel raporlara dayanan daha önemli rutin kararlar alabileceği gibi, işletmenin finansal durumunu oldukça etkileyebilecek, yine maliyet verilerine dayalı rutin olmayan kararlar da olabilir.²²

Rutin kararlar, günlük olağan kararlardır. Yöneticilerin bu tür kararlar için fazla zaman ayırmalarına gerek yoktur.

Rutin olmayan kararlar ise, işletmenin gelecek dönemlerdeki kârlılığını etkileyecek olan özel ka-

rarlardır. Yöneticiler bu kararları alırken kalitatif ve kantitatif verilerin tümünü değerlendirmek zorundadır.

Rutin olmayan kararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- 1-Yeni makina alımı kararı,
- 2-Eski makinanın yenilenmesi kararı,
- 3-En uygun ürün karışımının belirlenmesi kararı,
- 4-Özel bir sapirışın kabul edilip edilmemesi kararı,
- 5-Üretim veya işletme dışından satın alma kararı,
- 6-Mamul üretimine son verme kararı,
- 7-Yeni bir ürünün piyasaya sürülme kararı,
- 8-Ortak ve yan ürünlerin ayrılma noktasında veya ayrılma noktasından sonra ek işlem yapıldıktan sonra satılması kararı.

6.1.Yeni Makina Alımı Kararı

Yeni bir makinanın alınması kararını alırken genellikle, bu yatırımın sağlayacağı nakit tasarrufu veya nakit girişleriyle, oluşturacağı nakit çıkışlar karşılaştırılır. Sonuç olumluysa, nakit girişleri nakit çıkışlarından fazla ise, öneri kabul edilir. Ancak bu kararda, nakit girişlerinin ve nakit çıkışlarının zaman içine yayılmış olması nedeniyle, paranın zaman değerinin de dikkate alınması yararlı olacaktır.²³

Örneğin bir işletmenin mevcut durum ve yeni makinanın satın alınması durumunu ile ilgili bilgiler şöyledir:

Mevcut Durumda;	
Satışlar	150.000.00
Direkt Hammadde ve Malzeme	100.00.000
Direkt İşçilikler	18.000.000
Değişken Genel Üretim Gid.	12.600.000
Sabit Genel Üretim Gid.	30.000.000
Yeni Makinanın Sağladığı Nakit Tasarrufları	
Direkt Hammadde ve Malzeme	71.500.000
Direkt İşçilikler	4.200.000
Değişken Genel Üretim Gid.	3.000.000
Yeni Makinanın Alış Tutarı	27.000.000
Ekonomik Ömrü	5 yıl
5. yıl Sonundaki Hurda Değeri	1.500.000
Yıllık Amortisman	5.100.000

	Yeni Makina Almadan Önce (1000 TL)	Yeni Makina Aldıktan Sonra (1000 TL)	Fark (1000 TL)
Satışlar	150.000	150.000	-
Değişken Maliyetler			
Direkt Hammadde	100.000	28.500	71.500
Direkt İşçilik	18.000	13.800	4.200
Değişken Gen.Üre.Gid.	12.600	9.600	3.000
Katkı Payı	19.400	98.100	78.700
Sabit Maliyetler	(30.000)	(30.000)	-
Yeni Maki. Alış Tutarı		(27.000)	
Yeni Maki. Hurda Değ.		1.500	
Kâr (Zarar)	(10.600)	42.600	53.200

Gelir tablolarında amortisman nakit çıkışı gerektirmediği için dikkate alınmamıştır.

6.2. Eski Makinanın Yenilenmesi Kararı

İşletme yöneticileri bazen, halen işletmede kullanılmakta olan bir makinanın hizmet dışı bırakılarak, yerine piyasadaki daha gelişmiş bir modelinin alınması biçimindeki önerilerle karşılaşılır. Kullanılmakta olan makinanın tamamen amorti edilmemiş olması durumunda, bu tür öneriler çoğu kez rağbet görmez. Oysa, eski ve yeni model makinaların ek maliyet ve gelirlerini belirleyecek bir analiz, bu önerilere çekici bir nitelik kazandırabilir.²⁴

Örneğin; bir işletmenin eski makina ve eski makinanın yenilenmesi ile ilgili bilgiler şöyledir:

Eski Makina İle İlgili Bilgiler (1000 TL)

Satışlar	150.00
Direkt Hammadde ve Malzeme	35.000
Direkt İşçilik	30.000
Değişken Genel Üretim Giderleri	17.000
Sabit Genel Üretim Giderleri	75.000
Eski Makinanın Alış Maliyeti	10.000
Birikmiş Amortismanlar	(6.000)
Kayıtlı Değer	4.000
Eski Makinanın Kalan Ömrü	2 yıl
Eski Makinanın Ömrünü 3 yıl	
Uzatacak Onarım Maliyeti	2.500
Eski Makinanın Satılması	
Halinde Satış tutarı	1.000

Yeni Makina İle İlgili Bilgiler

Yeni Makinanın Alış Maliyeti	20.000
Yeni Makinanın Ekonomik Ömrü	5 yıl

Yeni Makinanın Sağladığı

Nakit Tasarrufları

Direkt Hammadde ve Malzeme	25.000
Direkt İşçilik	<u>50.000</u>
Değişken Genel Üretim Giderleri	35.000
Yeni Makina Yatırımı	<u>20.000</u>

Alış Tutarı	1.000
Eski Mak. Satış. Sağlanan Tutar	19.000

Net Yatırım

Nakit Tasarrufu	25.000
------------------------	---------------

Direkt Hammadde ve Malzeme	50.000
----------------------------	--------

Direkt İşçilik	<u>35.000</u>
----------------	---------------

Değişken Genel Üretim Giderleri	2.500
---------------------------------	-------

Eski Makinanın Onarım Gideri	112.500
------------------------------	---------

Yeni Makinanın Sağladığı Net

Nakit Girişi (112.500-19.000)	93.500
--------------------------------------	---------------

	Eski Makina (1000 TL)	Yeni Makina (1000 TL)	(1000 TL)
Satışlar	750.000	750.000	-
Değişken Maliyetler			
Direkt Hammadde	175.000	150.000	25.000
Direkt İşçilik	150.000	100.000	50.000
Değişken Gen. Üre.Gid.	<u>85.000</u>	<u>50.000</u>	<u>35.000</u>
Katkı Payı	340.000	450.000	110.000
Sabit Maliyetler	(75.000)	(75.000)	-
Eski Makinanın Onr. Gid.	(2.500)		2.500
Yeni Makinanın Alış Tut.		(20.000)	(20.000)
Eski Mak. Satış tutarı		<u>1.000</u>	<u>1.000</u>
Kâr (Zarar)	262.500	356.000	93.500

Gelir tablolarında satış ve değişken giderler 5 yıllık, sabit giderler yıllık olarak alınmıştır. Bunun nedeni sabit maliyetlerin sabit olmasıdır.

6.3. En Uygun Ürün Karışımının Belirlenmesi Kararı

En uygun ürün karışımının belirlenmesinde, katkı oranlarından yararlanmak mutlak değerlerden yararlanılmasına oranla, daha tutarlı sonuçlara ulaşılmasını sağlamaktadır. Çünkü değişimleri daha iyi gösterirler.

Örneğin; A, B ve C mamullerini üretilen işletmesinin malite, satış fiyatı ve miktarı bilgilerine göre katkı oranlarını analiz edelim.

Mamuller	Satış Miktarı	Birim Satış Fiyatı	Birim Değişken Maliyet
A	100	10	4
B	150	5	3
C	70	8	4

	A	B	C	Toplam
Satışlar	1.000	750	560	2.310
Değişken Maliyet	<u>400</u>	<u>450</u>	<u>280</u>	<u>1.130</u>
Katkı Payı	600	300	280	1.180
Katkı Oranı	0.60	0.40	0.50	0.51

İşletmenin ortalama katkı payı 0.51'dir. İşletmenin en karlı A mamulünün üretimini %40 düşürmeyi, buna karşılık en düşük karlı C'yi %60 artırmayı planlaması halinde;

	A	B	C	Toplam
Satışlar	600	1.200	896	2.696
Değişken Maliyet	<u>240</u>	<u>720</u>	<u>448</u>	<u>1.408</u>
Katkı Payı	360	480	448	1.288
Katkı Oranı	0.60	0.40	0.50	0.48

İkinci durumda satışlar artmış olmasına rağmen, ortalama katkı payı %51'den %48'e düşmüştür. Bu nedenle söz konusu değişiklik işletmenin lehine değildir.

6.4 Özel Bir Siparişin Kabul Edilip Edilmemesi Kararı

İşletmelerde nutin olmayan işletme kararlarından birisi de kısa süre için ortaya çıkan, işletmenin normal fiyat politikasının dışında daha düşük bir fiyat ile verilen siparişlerin kabulü veya reddidir.

İşletmelerin bu tür normal fiyattan düşük fiyatlı siparişin kabulü konusunu analiz edip, bu yönde olumlu karar vermeleri için;²⁵

– İşletmenin teklif edilen siparişi üretebilmek için boş kapasitesi olması gerekir,

– Teklif edilen fiyat o sipariş için gerekli olan tüm değişken giderleri karşılamalıdır. Bu sipariş için katkı payı pozitif olmalıdır.

– Sipariş kısa süre için ortaya çıkmış olmalıdır. Uzun süre ile normal satış fiyatının altında sabit giderleri karşılamayan bir fiyatla çalışmak işletmeyi ekonomik açıdan zora sokar, aynı zamanda normal fiyattan alım yapan diğer müşterileri küstürebilir.

– Özel siparişin kabulü ile işletmenin normal fiyattan alım yapan pazardaki talep azalmamalıdır. Özel sipariş mevcut talebi olumsuz etkilememelidir.

– Özelsiparişin kabulü işletmenin piyasadaki imajını olumsuz etkilememelidir.

Örneğin; üretim kapasitesi 20.000 birim olan işletme ancak bunun %80'ini kullanabilmektedir. Birim değişken maliyet 5.000 TL ve toplam sabit maliyet 32.000.000 TL'dir. İşletmenin birim satış fiyatı 8.000 TL'dir. İşletme birimi 6.5000 TL'den 3.000 birim sipariş teklifi almıştır.

	Siparişin Bedeli (1000 TL)	Siparişin Kabulü (1000 TL)	Fark (1000 TL)
Satışlar	(16.000*8TL) 128.000	(3.000*6,5TL) 19.500	19.500
Değişken Mali.	(16.000*5TL) 80.000	(19.000*5TL) 95.500	15.500
Katkı Payı	48.000	52.500	4.500
Sabit Giderler	32.000	32.000	-
Kâr	16.000	20.500	4.500

Özel siparişin fiyatı normal satış fiyatından oldukça düşük olmasına rağmen karda 4.500.000 TL'lik artış sağlanmaktadır.

6.5. Üretme veya İşletme Dışından Satın Alma Kararı

İşletme, kendi ürettiği bir parçayı dışarıdan sağlama durumunda kalabilir. İşletmenin dışarıdan satın almaya karar vermesi halinde boş kalan kapasitenin başka bir işte kullanılması mümkün olabilir. Verilen kararda fırsat maliyeti de etkilidir. Ayrıca fırsat maliyetine ek olarak sıralanan kalitatif unsurlarda göz önünde bulundurulmalıdır:²⁶

- Satıcıların güvenliği,
- Sağlanan malzemenin kalitesi,
- Satıcı tarafından tanınan indirimlerin ve uygulanan özel fiyatların sürekliliği,
- İşletme kendisi ürettiği takdirde, satıcılarla olan ilişkilerinin zedelenme olasılığı,
- İşletme üretmekten vazgeçtiği takdirde, satıcılarla eski uygun koşullara bağlantı kurulup kurulamama durumu,
- İşletmede üretmekten vazgeçildiği takdirde,

mevcut donanımın durumu,

Örnek; Bir işletme ticari soğutucular üretmekte olup, soğutucuların motor aksamını işletmede üretmek ile dışarıdan satın alma konusunda kararsızdır. İşletme yılda ortalama 7.000 adet soğutucu motoru üretme durumunda olacak veya dışarıdan satın alacaktır. Üretim sözkonusu olduğunda;

Direkt hammadde	70.000 TL/adet
Direkt işçilik	50.000 TL/adet
Değişken G.Ü.G.	40.000 TL/adet
Sabit G.Ü.G.	90.000 TL
Ortak giderler	150.000.000 TL.

İşletmenin soğutucu motoru üretimiyle ilgili sabit G.Ü.G.'leri motor üretimi için kiraladığı işyerinin yıllık kira gideridir. Satın alma kararı verilmesi durumunda bu giderlerden kurtulmuş olacaktır. Ortak giderler ise, işletmenin bütününden motor üretme ünitesine düşen paydır. Satın alma kararı verilmesi durumunda ortak giderlerden kaçınmak mümkün olmayacak, bunlar işletmenin diğer faaliyetlerine ilişkin üretim maliyetlerine yüklenecektir. Satın alma kararı verilmesi durumunda, üretici bir firma motorların tanesini 160.000 TL'den bir yıl boyunca satabileceğini bildirmiştir. Ayrıca işletmenin mevcut makina ve ekipmanları 240.000.000 TL'ye yıllık olarak kiraya verilebilecektir.

	Üretme (1000 TL)	Satın Alma (1000 TL)	Fark (1000 TL)
Satın Alma Bedeli		1.120.000	1.120.000
Direkt Hammadde	490.000		-490.000
Direkt İşçilik	350.000		-350.000
Değişken G.Ü.G.	280.000		-280.000
Sabit G.Ü.G.	90.000		-90.000
Ortak Giderler	150.000	150.000	-
Toplam Giderler	1.360.000	1.270.000	-90.000
Makina Kirası (Fırsat Mal.)	240.000	-	-240.000
Toplam Maliyet	1.600.000	1.270.000	-330.000

İşletmenin üretme ve satın alma seçenekleri arasında 330.000.000 TL'lik satın almanın lehine fark bulunmaktadır.

6.6. Mamul Üretimine Son Verme Kararı

Mamul bazında hazırlanan gelir tablolarına göre, bazı mamul (veya mamulleri) üretmek işletme için zararlı görülebilir. Bu durumda zararlı na-

mulü üretim hattından çıkararak işletmenin karlılığı artırılabilir.

İşletmenin zararlı görülen mamulü üretimden çekmek ile zararlı görülen mamulün üretimi ile kaçınılabileceği bazı maliyet giderleri olabilir. Bunun yanında, bu mamulü üretmek ile kaçınmayacağı maliyetler de bulunabilir.

Buna benzer kararlarda seçenekleri ayrı ayrı incelemek gerekecektir.

Örnek; çeşitli mamuller üreten bir işletmeye ilişkin bilgiler aşağıdaki gibidir.

	A Mamulü (1000 TL)	B Mamulü (1000 TL)	C Mamulü (1000 TL)	Toplam (1000 TL)
Satışlar	800.000	320.000	480.000	1.600.000
Satılan Malın Maliy.	640.000	180.000	380.000	1.200.000
Katkı Payı	160.000	140.000	100.000	400.000
Sabit Maliyetler				
Kira	24.000	24.000	24.000	72.000
Ücretler	64.000	40.000	56.000	160.000
Pazarlama ve Yönetim	48.000	48.000	48.000	144.000
Kâr (Zarar)	24.000	28.000	(28.000)	24.000

Zarar eden C mamulünün üretiminden vazgeçilmesi düşünülmektedir. C mamulünün üretilmesinden vazgeçilmesi halinde sağlanan tasarruflar;

- 1-C mamulünün satılan malın maliyeti,
- 2-C mamulüne yüklenen ücretler
- 3-Pazarlama ve yönetim giderlerinden 24.000.000 TL.

	Mevcut Durum (1000 TL)	C Mamulünün Üretilmemesi (1000 TL)	Toplam (1000 TL)
Satışlar	1.600.000	1.120.000	-480.000
Satılan Malın Maliy.	1.200.000	820.000	-380.000
Katkı Payı	400.000	300.000	-100.000
Sabit Maliyetler			
Kira	72.000	72.000	-
Ücretler	160.000	104.000	-56.000
Pazarlama ve Yönetim	144.000	120.000	-24.000
Kâr	24.000	4.000	-20.000

C mamulünün üretilmemesi halinde kâr 4.000.000 TL.'ye düşmektedir. Mamulün üretilmesi işletmenin lehinedir.

6.7 Yeni Bir Ürünün Piyasaya Sürülme Kararı

Yeni bir ürünün piyasaya sürülme kararı analiz edilirken, tahsis edilen işletme sermayesi, bir

maliyet unsuru gibi ve geri alınması da bir nakit girişi gibi dikkate alınır. Yeni ürün piyasaya sürüldüğünde sağladığı yıllık nakit girişi hem ek giderleri, hem de net yatırım karşılayabilmelidir.²⁷

Örneğin, 2.075.000.000 TL. yıllık net nakit girişi sağlayacak olan yeni bir ürünün piyasaya sürülme kararını verebilmek için net şimdiki değerinin pozitif olması gerekir. Yatırımın 8 yıllık ömrü olduğunu ve uygulanan iskonto oranını %30 varsayalım.

	Faktör	Şimdiki Değer
Net Nakit Girişleri	2.075.000	2.925
Yatırımın Gerekli. Nakit Çıktıları		
Makinanın Alış tutarı	(1.000.000)	1.000
Makinanın Hurda Değeri	100.000	0.123
Tahsis Edilen İşletme Sermayesi	(300.000)	1.000
Geri Ödenen İşletme Sermayesi	200.000	0.123
		24.600
		1.263.100
Net Şimdiki Değer		4.806.275

6.8 Ortak ve Yan Ürünlerin Ayrılma Noktasından veya Ayrılma Noktasından Sonra Ek İşlem Yapıldıktan Sonra Satılma Kararı

Yöneticiler ortak ve yan ürünleri ek işleme alıp almama kararını verirken, ürünlerin getireceği ek satış hasılatı ile ek işlemin yaratacağı ek maliyeti karşılaştırmalıdır. Ürünlerin satış hasılatı ile ek maliyetler arasındaki fark olumlu olduğu sürece, ortak maliyetlere katkı sağlayacağı için ürünler ek işleme alındıktan sonra satılabilir.²⁸

Örnek; ortak hammaddeden A ve B ürünleri üretilmekte olup ürünler ile ilgili bilgiler şöyledir;

	A	B
Miktarlar	5.000 kg.	3.000 kg.
Ayrılma Noktasındaki Birim Satış Fiyatı	8.000 TL.	12.000 TL.
Ek İşlemlerden Sonraki Birim Satış Fiyatı	10.000 TL.	17.000 TL.
Ek İşlem Maliyetleri	13.000.000 TL.	13.000.000 TL.

	A	B
Satış Hasılatı	5.000kg*10.000TL=50.000.000	3.000kg*17.000TL=51.000
Ayrılma Noktasındaki Satış Hasılatı	5.000kg*8.000TL=40.000.000	5.000kg*12.000TL=36.000.000
Ek Satış Nasılatı	10.000.000	15.000.000
Ek İşlem Maliyeti	(13.000.000)	(13.000.000)
Kâr (Zarar)	(3.000.000)	2.000.000

A ürünü ayrılma noktası B ürünü ek işlemden sonra satılmalıdır.

7. UYGULAMA

Maliyet verilerinin yönetim kararlarında nasıl kullanıldığını bir un fabrikasında inceledik. Un sanayiinde; temin edilen buğdayın yabancı maddelerden temizlenip rutubetlendirilerek (tavlanarak) öğütülmeye uygun hale getirildikten sonra valr arasında öğütülüp, eleklerde elenerek belirli oranlar dahilinde buğday endosperminin kepekten ayrılarak un haline getirildiği sanayi koluna, un sanayii adı verilmektedir. Tanıma yalnızca valsler arasında öğütme yapan fabrikalar girmektedir, taşlar arasında öğütme yapan ve meslek grubunca karataş değirmen olarak adlandırılan taşlı değirmenler tanım kapsamına girmemektedir.²⁹

Un üretim maliyetlerini etkileyen etkenler; buğday kalitesi, teknolojik makinaların fiyatlarının yüksek olması, un silolarının sayısının yeterli olmaması olarak sayılabilir.

Uygulamanın yapıldığı fabrikanın politikası, kaliteli ürün üretmektir. Bu nedenle de üretim maliyetleri yüksek olup, yönetim yüksek teknoloji makinalar kullanarak verimliliği artırmaya çalışmaktadır.

Fabrika kendi binasında eski makinalarını yenileme kararı almıştır. Yeni ve Alman malı olan makinaları almak için irtibata geçmiş fakat irtibat halindeyken çok az kullanılmış fiyatı daha uygun makinalar da ithal edilmiş ve bu makinalar fabrikaya monte edilmiştir. Daha önce irtibat kurulan makinalar ise yeni fabrika kurmak amacıyla satın alınmıştır. Daha sonra yeni fabrika kurma araştırmaları sırasında, uygun fiyata başka bir ilde kurulu bir fabrika satın alınmıştır. Satın alınan fabrikada kullanılan teknoloji eski olduğu için de şu anda ellerinde bulunan kullanılmamış Alman malı makinaları bu fabrikaya kurmayı planlamaktadır. Alınacak yönetim kararları için maliyet bilgileri incelendiğinde;

	Şu anda	Yeni makina ile
	3.640 ton buğday işleniyor	4.600 ton buğday işlenecek
Satışlar	151.497.429.720	191.452.795.800
Satılan Malın Maliyeti	137.503.082.080	172.452.278.170
Direkt Ham. ve Malz. Gid.	131.459.098.680	166.129.630.200
Direkt İşçilik Gideri	2.287.172.160	2.287.172.160
Genel Üretim Giderleri	3.756.811.240	4.035.475.810
Brüt Satış Karı	13.994.347.630	19.000.517.630
Yeni Makina Alış Tutarı		(91.350.000.000)
Yeni Makina Hurda Değeri		1.450.000.000
Kar (Zarar)		(70.899.482.370)

Fabrika daha önce almış olduğu makinayı kullanacağı için makina maliyetini hesaba katmamak gerekir. Ayrıca talep olduğuna göre hem kapasitesini artıracak hem de yeni teknolojiyi kullanarak ürün verimliliğini artıracaktır. Bu nedenle, maliyet bilgilerini de göz önüne alarak satın alınan fabrikaya yeni makinaları kurma kararını verecektir.

SONUÇ

İşletmelerin uluslararası etkinliklerinin giderek artmasıyla yönetim politikalarında etkin muhasebe sistemlerine ihtiyaç artmaktadır. Planlamadan denetlemeye kadar tüm yönetim işlevlerinde, en önemli unsur karar almaktır. Doğru karar alabilmek için, karar süreci ile muhasebe bilgi ve verileri arasında ilişki kurulmaya başlanmış ve çağdaş işletmecilik yönetiminde başarının sağlanabilmesi için bu bilgi ve verilerden yararlanılması zorunluluğu doğmuştur. Yöneticiler zamanlarının % 50'sini, vermiş oldukları kararların sonuçlarıyla uğraşmakla geçirmektedirler. Bu nedenle doğru karar verebilmek için bilgi ve verileri etkin kullanmak gerekmektedir. Özellikle rutin olmayan kararlar verilirken kalitatif ve kantitatif verilerin tümü değerlendirilmelidir.

Uygulamanın yapıldığı bir un fabrikasında yönetimin maliyet verilerini kullanarak karar verip vermediği incelenmiştir. Fabrikanın rutin olmayan kararlardan eski makinanın yenilenmesi kararı aşamasında olduğu gözlenmiştir. Eski makine ile yapılan üretim ile, yeni makine alınması halinde oluşabilecek gelir ve giderler incelenerek yönetimin maliyet verileri doğrultusunda yeni makine alımı kararı verdiği anlaşılmaktadır.

KAYNAKLAR

1 KARTAL Ali, "Küreselleşen Pazarlarda Karşılaşılan Yönetim Muhasebesi Problemleri", **Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Dergisi**, Cilt: I, Sayı: 1, Eskişehir, Haziran 1994, s. 84.

2 DRUCKER Peter, **The Practice of Management**, Butterworth-Heinemann Ltd., 1994.

3 BÜYÜKMİRZA Kamil, **Maliyet ve Yönetim Muhasebesi**, 72TDFO Ltd.Şti., Ankara, 1995.

4 YELKEN Nurettin, AKINCI Nejat ve KARADENİZ Hasan, **Yönetim Muhasebesi**, Mas Ambalaj, İzmir, 1982.

5 TOSUN Kemal, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İşletme Fakültesi Yayın No: 232, İstanbul, 1990.

6 MOORE Carl, JAEDICKE Robert, **Yönetim Muhasebesi**, Çe: Alparslan PEKER, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3486, İstanbul, 1988.

7 YÜKÇÜ Süleyman, **Maliyet Muhasebesi**, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1993.

8 PEKER Alparslan, **Modern Yönetim Muhasebesi**, Muhasebe Enstitüsü Yayın No: 53, İstanbul, 1988.

9 ALTUĞ Osman, **Maliyet Muhasebesi**, M.Ü.Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No: 434-667, İstanbul, 1991.

10 GÜRSOY Cudi Tuncer, **Yönetim ve Maliyet Muhasebesi**, Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri A.Ş., İstanbul, 1997.

11 ÜSTÜN Rıfat, **Yönetim Muhasebesi**, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1992.

12 USLU Selçuk, **Planlama ve Kontrol Açısından Maliyet Muhasebesi**, Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi yayın No: 55, Ankara, 1991.

13 DRUMMAND Helga, "Another Fine Mess: Time for Quality Indecision-Making", **Journal of General Management**, Vol. 18, No:1, 1992.

14 TARIKAHYA Nihan, **Un Fabrikalarında Verimlilik Karşılaştırmaları**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 446, Ankara, 1991.

DİPNOTLAR

1 KARTAL Ali, "Küreselleşen Pazarlarda Karşılaşılan Yönetim Muhasebesi Problemleri", **Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi dergisi**, Cilt: I Sayı:1, Eskişehir, Haziran 1994, s.84.

2 BÜYÜKMİRZA Kamil, **Maliyet ve Yönetim Muhasebesi**, 72TDFO Ltd.Şti., Ankara, 1995, s.7.

3 DRUCKER Peter, **The Practice of Management**, Butterworth-Heinemann Ltd., 1994, s.345.

4 YELKEN Nurettin, AKINCI Nejat ve KARADENİZ Hasan, **Yönetim Muhasebesi**, Mas Ambalaj, İzmir, 1982, s.12.

5 DRUMMAND Helga, "Another Fine Mess; Time for Quality indecision-Making", **Journal of General Management**, Vol. 18, No:1, 1992, s.9.'dan LAVERTY P.Mc.and DRUMMAND H., **The Concept of Effort**, Mimeo, Manchester Business School.

6 DRUMMAND, s.9.

7 DRUCKER, s.347.

8 DRUCKER, s.348.

9 BÜYÜKMİRZA, s.9.

10 BÜYÜKMİRZA, s.13.

11 TOSUN Kemal, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İşletme Fakültesi Yayın No: 232, İstanbul, 1990, s.395.

12 MOORE Carl JAEDICKE Robert, **Yönetim Muhasebesi**, Çev: Alparslan Peker, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3486, İstanbul, 1988, s.545.

13 YÜKÇÜ Süleyman, **Maliyet Muhasebesi**, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1993, s.22.

14 PEKER Alparslan, **Modern Yönetim Muhasebesi**, Muhasebe Enstitüsü Yayın No: 53, İstanbul, 1988, s.146.

15 ALTUĞ Osman, **Maliyet Muhasebesi**, M.Ü.Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No: 434-667, İstanbul, 1991, s.28.

16 GÜRSOY Cudi Tuncer, **Yönetim ve Maliyet Muhasebesi**, Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri A.Ş., İstanbul, 1997. s.433.

17 ÜSTÜN Rıfat, **Yönetim Muhasebesi**, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1992, s.211.

18 BÜYÜKMİRZA, s.245.

19 ÜSTÜN, s.216.

20 BÜYÜKMİRZA, s.245.

21 PEKER, s.239.

22 YÜKÇÜ, s.380.

23 USLU Selçuk, **Planlama ve Kontrol Açısından Maliyet Muhasebesi**, Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi yayın no: 55, Ankara, 1991, s.464.

24 ÜSTÜN, s.219.

25 YÜKÇÜ, s.382.

26 USLU, s.472.

27 USLU, s.476.

28 USLU, s.478.

29 TARIKAHYA Nihan, **Un Fabrikalarında Verimlilik Karşılaştırmaları**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 446, Ankara, 1991, s.9.

ARAŞTIRMA



ÖZELLEŞTİRMEYE YÖNELİK TUTUMLAR: İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ GECE BÖLÜMÜ ÖĞRENCİLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA*

Yrd. Doç. Dr. Ahmet Cevat ACAR

İ.Ü. İşletme Fakültesi
İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı

A. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI

Araştırma, özellikle 1980 "24 Ocak kararları"ndan sonra 1983 yılında başlatılan yasal düzenlemeler ile Türkiye gündemine giren ve bu güne değin güncelliğini koruyan "özelleştirme"ye ilişkin tutumları belirlemeye yöneliktir. Bunun için öncelikle, çalışmada kavrama yüklenen anlam ve tutum değişkenleri için temel ve gerekçe oluşturan "özelleştirme"nin tanımı ile özelleştirmeye karşıt ve taraftar görüşleri, öz olarak irdelemek uygun olacaktır.

1. Özelleştirme Kavramı

Özelleştirme (privatisation), dar anlamda, "devlete(kamuya) ait teşebbüs(işletme) lerin özel kişi ve kuruluşlara satılması" ¹ veya, " .. mülkiyetinin ve yönetiminin özel kesime devredilmesi" ² olarak tanımlanır. Geniş anlamda ise, özelleştirme, "kamuya ait herhangi bir varlık, örgüt, işlev veya faaliyetin özel sektöre devri veya satılması" olarak tanımlanır. Bu açıdan özelleştirme, satış dışında, kamu-özel kesim ortak girişimleri, imtiyaz verme,

kiralama, yönetim sözleşmeleri, yap-işlet-devret sözleşmeleri ;³ kamusal monopol alanlarını serbestleştirme veya özel sektöre açma, ihale yöntemi, özel sektöre yatırım amacıyla teşviklerin verilmesi gibi uygulamaları da kapsamaktadır.⁴ Ancak, bu anlamıyla özelleştirme, "liberalizasyon, yeniden yapılanma, yeniden düzenleme" gibi kavramlarla karıştırılabilmektedir.⁵ Ayrıca, mülkiyet veya varlıkların çoğunluk ya da tamamının devrine bağımlı olmayan bir tanımlama ile özelleştirme, doğrudan ya da dolaylı olarak *ekonomide özel sektörün konumunu güçlendirecek şekilde, kamu girişimlerinde özel şahıslarca özel sektör anlayışının uygulanması*, olarak ta tanımlanmaktadır.⁶

Tanımlar incelendiğinde, geniş anlamda bazı uygulamaların "özelleştirme" sayılması konusunun tartışmalı olduğu ve özelleştirme denilince, genellikle KİTlerin (veya kamuya ait iktisadi varlıkların)-tamamen veya kısmen- satılması'nın kastedildiği ve anlaşıldığı; ayrıca mülkiyet yanında yönetimin de özel kesime geçmesinin⁷ tanımlamada önemli yer tuttuğu, görülmektedir. Böylece, tartışmalı ve başka olgularla karşılaştırılabilir yönlerin ayıklanarak "tutum konusu"⁸nu oluşturan özelleştirmenin "*kamu varlık ve işletmeleri*

* Bu çalışma, 21-23 Mayıs 1998 'de Anadolu Üniversitesi tarafından düzenlenen VI.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde "Yöneticilik Eğitimi Öğrencilerinin Özelleştirmeye İlişkin Tutumlarıyla İlgili Bir Araştırma" başlığı ile bildiri olarak sunulmuştur.

nin mülkiyet, yönetim ve denetiminin kamu kesiminden özel kesime devredilmesi” kısaca, “*el değıştirmesi*”, olarak tanımlanması ve sunulması; yaygın anlayışa ve araştırmanın amacına daha uygun bulunmuştur.

2. Özelleştirmeye İlişkin Başlıca Görüşler

Özelleştirmeye ilişkin görüşlerin irdelenmesi, tutumları yansıtması ve ölçekte yer alan tutum ifadelerinin dayanağını göstermek bakımından önemlidir. Öncelikle, *özelleştirmeye taraftar veya karşıt görüşlerin genel olarak devletin ve özel kesimin ekonomik hayattaki rolü ve özel olarak ta “kamu iktisadi teşebbüsleri” (KİTler)in gerekliliği, yararlılığı ve sorunları üzerinde odaklaştığı* belirtilmelidir. KİT sorunu, (çözüm önerileri farklı olmakla birlikte) her iki tarafça kabul edilen,⁹ ve Ülkemizde 1940’lardan beri tartışılan, yerli ve yabancı uzman kişi ve kuruluşlarca çokça incelenen¹⁰ bir konudur.

a. Özelleştirme Taraftarı Görüşler:

Özelleştirmeci görüşlerin temelinde, “devletin iyi bir girişimci olmadığı” anlayışı yatar. Bu doğrultuda, “*ekonomide devletin rolünün sağlık, temel eğitim, sosyal güvenlik, milli savunma, adalet ve büyük alt yapı yarımaları ile sınırlı olması, bunun dışındaki alanların, daha etkin çalıştığı için¹¹ serbest/özel girişime bırakılması*”¹² gerektiği savunulur. Özelleştirme taraftarlarına göre, *KİTlerin kârlı ve verimli hale getirilmesi için yapılan çalışmalar, denenen modeller soruna bir çözüm getirmemiş; bu konuda radikal değişiklerin yapılması gerekmiş... bunun için ise, özelleştirme, (karşıtların iddalarının aksine) etkin bir yöntem olarak ortaya çıkmıştır.*”¹³ Özelleştirme, büyük ölçüde KİTlerin verimsiz ve zararlı çalışmalarından kaynaklanan¹⁴, *kamu açıklarının kapatılması ve enflasyonun azaltılması için bir çözüm olacağı gibi devlete ek gelir de sağlayacak, böylece vergi yükünü artırmadan kamu hizmet ve yatırımlarının finansmanı mümkün olacaktır*¹⁵. Diğer yandan, devletin ekonomik yaşama dolaylı ve dolaysız müdahalelerinin bireylerin özgürlüklerini kısıtladığı; özelleştirmenin ise bireysel mülkiyet ve özgürlükleri genişleterek liberal ekonomi

ve demokrasinin güçlenmesine yol açacağı ileri sürülmektedir.¹⁶

b. Özelleştirme Karşıtı Görüşler

Özelleştirmeye karşı olanlar ise; KİTleri savunup özelleştirmeye -kısmen veya tamamen- karşı çıkmaktadırlar. Bu çerçevede, *özelleştirme, “kapitalist gelişmeye yeni kaynak yaratma girişimi” olarak eleştirilmekte*¹⁷, KİTlerin ulusal ekonomi için *vazgeçilmez olduğu*¹⁸ *ülke ve dönemlere göre farklılaşsa da, piyasa ekonomisinin ve özel işletmelerin yetersizliğinin, KİTleri zorunlu kılan ekonomik, mali, siyasal ve sosyal gerekçelerin geçerliliğini koruduğu*¹⁹ *ileri sürülmektedir. Ancak, özelleştirmenin ilkeli ve planlı olmak koşuluyla bazı alanlarda düşünülebileceği*²⁰ ve KİT sorunun çözümünde *çok sınırlı da olsa bir katkısının olabileceğinin de kabul edildiği*²¹ de gözlenmektedir. Ancak, özelleştirmenin KİT sorununu -tamamen- çözemeyeceği gibi, tekelleşmeyi de önlemeyeceği²² ayrıca, özelleştirmenin devlete gelir sağlama amacının da işlevsel olmadığı ve özelleştirmenin halkın malı olan *KİTlerin “değerinin çok altında fiyatlarla satılmak* istenmesi biçiminde geliştiği”²³ savunulmaktadır.

*Ulusal güvenlikle ilgili işlerin devletçe yapılması gerektiği; yabancı sermaye egemenliğinin ülke bağımsızlığını tehdit edeceği, ulusal açıdan stratejik önemde (harp sanayii, enerji, ulaşım, iletişim, eğitim..gibi) alanların özel kesime, özellikle de yabancılara bırakılmaması gerektiği, piyasa ekonomisinin bölgeler arası gelişme farkı yaratarak, ülke bütünlüğünü olumsuz etkileyeceği*²⁴, yönündeki görüşler de olumsuzlar arasında sayılabilir..

Yine devletin “sosyal” işlevlerini yerine getirmek için de ekonomik yaşama müdahalesi ve kamu girişimlerinin zorunlu olduğu²⁵, *özelleştirmenin “işsizliğe” ve “sendikaszlaşmaya” yol açacağı, kamu kesiminde verimliliğin özel kesime göre düşük olmadığı* savunulmaktadır. Bunlar dışında, özelleştirme tartışmalarında *daha çok özelleştirme taraftarı görüşlerin dile getirildiği* ve bunda başarılı bir koşullandırma kampanyasının da etkili olduğu görüşü de ileri sürülmektedir.²⁶ Düzenleme ve uygulamalara ilişkin olarak ta, stra-

tejik,tekel ve verimli-kârlı KİTler için ayrı esasların getirilmemesi; spekülâtif amaçlı satışların engellenmesi için tedbir alınmaması, bu kuruluşları alanların özelleştirme sonrası yenileme ,yeni teknoloji getirme,yatırım yapmaları konusunda bazı mecburiyetlerin olmaması,²⁷ da eleştirilmektedir.

Görüldüğü gibi, özelleştirmeye ilişkin görüşler son derece çeşitlilik göstermektedir. “Özelleştirme” ve “özelleştirme karşıtı” görüşlerin savunulabilir gerekçelere dayandırıldığı da söylenebilir. Bu durumda, özelleştirme konusunda uç/aşırı tutumların pek fazla taraftar bulamayacağı beklenebilir. Nitekim, kamu çalışanlarının özelleştirmeye ilişkin tutumlarıyla ilgili bir araştırmaya göre²⁸,KİT çalışanlarının özelleştirmeyle ilgili yaygın görüşleri paylaştıkları ve

pek onaylamasalar da gerçekleşeceğini düşündükleri özelleştirmenin belli kurallar içinde yapılması gerektiğini düşündükleri saptanmıştır.

3. Konu ve Amaç:

Özelleştirme, çoğunlukla, makro düzeyde ele alınmakta ve bu bağlamda özelleştirmenin kamu maliyesi, devletin ekonomik yaşamdaki rol ve işlevlerine etkisi, istihdam, işsizlik ve enflasyonla ilişkisi vb. yönleri üzerinde durulmaktadır. Özelleştirmenin, mikro ölçekte, işletme bazında, gerek özelleştirilen gerekse devralan işletmenin yönetsel yapısı, yönetici ve çalışanları, işletme işlevleri vb. ile ilişkisi o kadar fazla incelenmemekte, olayın bu yönü , sadece özelleştirmeye taraf işletmeler ve görevlilerin ilgisi ile sınırlı kalmaktadır. Ayrıca, bu konudaki tartışmaların çoğu kez kısır ve basmakalıpçı bir taraftarlık-karşıtlık temelinde gerçekleştirildiği, genel tutumdan bağımsız olarak özelleştirmenin çeşitli yönlerine ilişkin görüşlerin farklılaşabileceği hususunun - yoğun inceleme ve tartışmalara karşın- pek araştırılmadığı söylenebilir.

Bu nedenle,özelleştirme süreciyle doğrudan ve dolaylı olarak ilgili olması olası- en azından işletmecilik eğitimi gören ve çoğu bir işte çalışan- yönetici ve yönetici adaylarının tutumlarının belirlenmesi, araştırılmaya değer bulunmuştur. Çalışmanın “ilgili” bir grubun tutumlarına ışık tutma;

tutum ve davranışlar arasındaki bağıntı²⁹ bağlamında olası davranışları konusunda fikir edinme; özelleştirme programı yönetici ve uygulayıcıları açısından bir tür “geri besleme” sağlama ve bu konudaki tutumların ölçümüyle ilgili yöntembilimsel konulara katkı sağlama gibi yararlarından söz edilebilir.

Bu çerçevede, “Lisansüstü düzeyde yöneticilik eğitimi gören,yönetici ve yönetici adayı öğrencilerin Özelleştirmeye ilişkin Tutumlarının” ve bu tutumların belirli kişisel özelliklerle ilişkisinin incelenmesi araştırmaya değer bulunmuştur..

B. YÖNTEMBİLİM

1. Örneklem

Araştırma, Lisansüstü düzeyde işletme yöneticiliği eğitimi gören ve büyük çoğunluğu (%86) bir işte çalışmakta olan yöneticiler ve yönetici adayları üzerinde uygulanmıştır. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi,İşletme İktisadi Enstitüsü (İİE)'nde, 1993-94, 1994-95 ve 1995-96 öğretim yıllarında 1 akademik yıl süreli “İşletmecilik İhtisas” ve “Uluslararası İşletmecilik İhtisas” (Certificate Programme in International Management) programlarının gece bölümünde eğitim gören tüm öğrencilerin araştırma kapsamına alınması hedeflenmiş ve öğrencilerin %75'inden fazlasının anketleri değerlemeye alınmıştır. Araştırmaya 70'i kadın, 193'ü erkeklerden oluşan toplam 263 kişi katılmıştır. Bunların %80'i özel,%6'sı kamu sektöründe; % 37.3'ü de yönetsel bir görevde çalışmaktadır.

2. Veri Toplama Ve Analiz Yöntemi

A³⁰ araştırmada veriler, anket yöntemi ile toplanmıştır. Tutumları belirlemek için, başlangıçta, 25 ifadeden oluşan ve cevaplayıcıların “Tamamen Katılıyorum-Hiç Katılmıyorum” arasında tercihlerini yansıtan beşli Likert tipi ölçek³¹ kullanılmıştır. Tutum ifadeleri, “özelleştirme” konusunda yaygın biçimde ileri sürülen,olumlu ve olumsuz görüşleri³² içermektedir. Ankette ayrıca, tutumlarla ilgili olabilecek cinsiyet,yaş,iş deneyimi, bitirdiği fakülte vb. gibi kişisel bilgilere ait sorulara da yer verilmiştir. Ön çalışmalardan sonra, anket-

ler öğrencilere dağıtılmış ve cevaplandıktan sonra toplanmış, gerekli kodlama ve hesaplamalardan sonra veriler, SPSS istatistik paket programıyla analiz edilmiştir.

Ölçekte yer alan ifadelerin özelleştirmeye ilişkin tutumları -belli bir hata payıyla da olsa-ölçer, yani geçerli olmasını sağlamak için,özelleştirmeye ilişkin yazında ve kullanımda yaygın kabul gören görüşleri içermesi sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca ölçeğin tutarlılığını belirlemek için madde-toplam puan korelasyonları hesaplanmış ve sonuçta toplam puanla düşük korelasyon gösteren 2 tutum boyutu (“özelleştirmeye gidilirken tekelleşmeyi önleyici düzenlemeler getirilmesi” ve “özelleştirmeyi yürütecek kuruluşun özerk olması” gerektiği yönündeki ifadeler) ölçekten çıkarılmış; böylece başlangıçta 25 olan madde sayısı, 23’e inmiştir. Ayrıca, çapraz tabloların oluşturulması ve ki-kare ve diğer testlere uygunluk sağlanması³³ için toplam tutum puanlarına göre denekler, *kararsızlar bertaraf edilerek* (+69=Taraftar, 69 ve altı=Karşı) 4’lü (37.Değişken) ve 2’li (38.Değişken) kategorilere ayrılmıştır.

Madde-Toplam Puan korelasyon analizinde, sözü edilen iki değişken dışında tüm değişkenler, toplam puanla pozitif ve anlamlı (21 değişken için $p < 0.01$) bir ilişki sergilemiştir. Sözü edilen durum, hem gözlenen toplam puan (Değ.36), hem de gruplara ayrılmış toplam puan (Değ.37) için geçerlidir. Bu, sözü edilen değişkenlerin toplam puanla aynı doğrultuda ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu biçiminde yorumlanmıştır. Yalnız, “antitekel” değişkeni için $r = -0.001$ ve 0.035 ; $p = 0.99$ ve 0.57 ; “özerk kurum” değişkeni için $r = 0.024$ ve 0.041 ve $p = 0.697$ ve 0.503 olarak hesaplanmış ve bu iki değişken ölçekten çıkarılarak analizler,geriye kalan 23 tutum değişkenine göre gerçekleştirilmiştir.

3. Yararlanılan İstatistik Teknikleri

Tanımlayıcı nitelikteki araştırmada frekans dağılımları, aritmetik ortalama,medyan gibi merkezi dağılım ölçüleri ile ki-kare, Mann-Whitney-U ve Kruskal-Wallis gibi nonparametrik test³⁴ yöntemlerinden yararlanılmıştır.Kişisel özellik-

lerle tutum değişkeni arasındaki ilişkiler ve çeşitli alt grupların tutumları arasındaki farklılıklar için hipotez testi uygulanmıştır. Burada,oluşturulan Ho hipotezleri,belirli anlamlılık düzeyinde sözkonusu değişkenler arasında bir ilişkinin veya farklılığın olmadığı; H1 hipotezleri de anlamlı bir ilişki ya da farklılığın olduğunu ifade eder. Buna göre,Çift taraflı(kuyruklu)Test sonucu,belirli bir anlamlılık düzeyinde(araştırmada 0.05) ve serbestlik derecesinde hesap değerinin tablo değerinden büyük çıkması, anlamlı bir ilişki veya farklılığın olduğu şeklinde yorumlanacak ve farklılık veya ilişkinin olmadığına dair Ho denencesi red, H1 ise kabul edilecektir³⁵.Tersi durumda ise, Ho kabul edilecektir.

4. Araştırmanın Ön Kabulleri Ve Sınırlılıkları

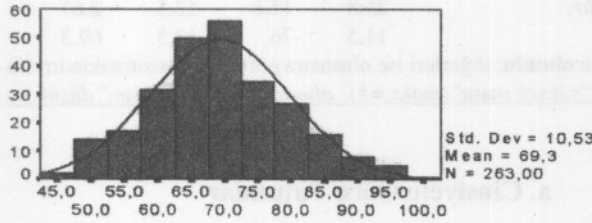
Araştırmada tüm deneklerin soruları ve ifadeleri doğru biçimde anladıkları ve gerçek durum ve düşüncelerini yansıttıkları, yanıtlarında geçici ve beklenmedik etkenlerin etkisinin olmadığı kabul edilmiştir. Araştırmanın zaman, maliyet vb. kısıtlar yanında diğer bazı kısıtlarından da söz edilmelidir. Her şeyden önce,bulgu ve sonuçlar,katılanların görüşlerini yansıtmakta, genelleme amacı bulunmamaktadır. Değişik gruplara anketin farklı zamanlarda uygulanmış olması,katılımcıların hepsini,aynı örnek grubu olarak görme ve değerlemeyi güçleştirici bir faktördür. Ancak, yapılan analizler sonucu,farklı dönemlerdeki sınıfların dağılımında genellikle önemli bir farklılık bulunmamıştır.

Uygulamanın “öğrenci” kitlesi üzerinde yapılması, ilk bakışta bir zayıflık olarak algılanabilirse de,örnek kitlenin *üniversitelerin değişik bölümlerinden mezun, %86’sı* da halen bir işte *çalışan* bir grup olması; sözü edilen zayıflığı dengeler görmektedir. Ayrıca, bu özellikleriyle grubun, bir tür ölçek oluşturma çabası olarak değerlendirilebilecek çalışma için “*ilgili*” bir kitle oluşturması da olumlu bir özellik olarak değerlendirilmiştir.

C. BULGULAR VE YORUM

1. Toplam Tutum Puanları ve Tutum Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Bulgulara göre, araştırmaya katılanların (toplam) tutum puanları en düşük 44.0 (50) ile en yüksek 98 puan arasında değişmekte ve oldukça dengeli ve normale yakın bir dağılım göstermektedir. Grubun toplam tutum puan ortalaması = 69.29 dur. (St. sapma=10.53, Medyan = 69, Mod=69 hesaplanmıştır.) Bu, 23 ifadeden oluşan ölçekte “kararsızlığı” (3X23=69) simgelemektedir. İki değişkenin çıkarılmasından önceki 25 maddeli ölçek verilerine göre de oldukça benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. (min.=50-maks.=104, Ortalama puan, 75.2; St.Sp.= 10.57; medyan=75..). Buna göre, lisansüstü yöneticilik eğitimi gören ve çoğu yönetsel olan veya olmayan işlerde çalışan bireylerden oluşan grup, genel olarak özelleştirme konusunda “kararsız bir tutum” sergiliyor görünmektedir.



Şekil 1. Tutum Puanlarının Dağılımı (Değişken 36)

Toplam puanlarının özgün dağılımı Şekil-1’de; karşıt veya taraftar oluşa göre puanların gruplandırıldığı 37. Değişkenin frekans dağılımları ise Tablo-1’de verilmiştir. Tarafsızların elimine edildiği bu ayrıma göre, öğrencilerin %55.5’i olumsuz, %44.5’i ise olumlu tarafa düşmektedir.

Tablo-1:

Özelleştirmeye İlişkin Tutumları Açısından Öğrencilerin Dağılımı

ÖZELLEŞTİRMEYE İLİŞKİN TUTUM	Sayı	%	Kümülatif %
1.00= Tamamen Karşıt	2	0.8	0.8
2.00= Karşıt	144	54.8	55.5
3.00= Taraftar	111	42.2	97.7
4.00= Tam Taraftar	6	2.3	100.0
TOPLAM	263	100.0	100.0

Tutum değişkenleri; özelleştirmeye ilişkin tutumun çeşitli boyutlarını temsil eden “olumlu” (özelleştirme taraftarı) ve olumsuz (özelleştirme karşıtı) görüşleri içeren ifadeler biçiminde dizayn edilmiştir. Bu görüşlerin benimsenme oranları Tablo-2’de verilmiştir.

Burada, hem özelleştirme taraftarı ve hem de karşıtı görüşlerin yüksek oranda benimsenmesi dikkati çekmektedir.

2. Kişisel Özelliklere Göre Tutumların Analizi

Kişisel özelliklere göre özelleştirmeye ilişkin tutumların dağılımı göstermek ve kişisel özelliklerle tutumların ilişkisini belirlemek için; çapraz tablolar (crosstabs) dan yararlanılmıştır. Çapraz tabloların satırlarında “kişisel özellik alt grupları”; sütunlarda ise, “özelleştirmeye ilişkin tutumlar” (Karşı-Taraftar oluş) yer almaktadır. Tabloların oluşturulmasında, uygulanan test gereklerini daha iyi karşıladığından, tutum puanlarının “taraftar” veya “karşı” olma şeklinde ayrıldığı 2’li ayrımlar kullanılmıştır. Bunda, ki-kare testi uygulama koşullarından biri sayılan (Kaplan, age, s.268) “her bir kategori (hücre) nin beklenen frekansının 5’ten büyük olması” şartının yerine getirilmesi etkili olmuştur. Tablolarda, alt grupların ortalama tutum puanları da verilmiştir.

Ayrıca, kişisel özelliklerle tutumlar arasında bir bağıntı ve alt grupların tutumları arasında bir farklılık olup olmadığını belirlemek için, ki-kare, Kruskal-Wallis ve Mann-Whitney-U testleri uygulanmıştır. Bunlardan Kruskal-Wallis, üç veya daha fazla alt grubun; Mann-Whitney-U ise iki alt grubun tutum farklılıklarını test etmek için³⁶ kullanılmıştır.

Burada tutumlara ilişkin ikili tablolar verilmesine rağmen, karşılaştırma amacıyla, ilişki ve farklılıkların analizinde, özgün ölçek toplam puanları (Değişken 36) ve “4’lü puan” lar (Değişken 37) da kullanılmıştır.

Kişisel değişkenler ile tutum değişkenleri arasındaki ilişkiler, oluşturulan Ho ve H1 hipotezleri ile, 0.05 anlamlılık düzeyinde test edilmiştir. Örnek olarak “cinsiyet” ile “özelleştirmeye ilişkin tutum” arasındaki bağıntıya dair hipotezler;

Tablo-3: Tutum Değişkenleri (İfadeleri)nin Kabul ve Red Edilme Oranına Göre Sıralaması

DEĞİŞ- KEN NO.	TUTUM İFADESİ*	Kabul Kararsız		Red	Ort.
		%	%	%	Puan
12	<i>Özelleştirme ekonomik bir zorunluluktur.</i>	86.7	4.2	9.2	4.25
17	<i>Özl. ile verimsiz KİT'ler,eko.yük olmaktan çıkacaktır.</i>	85.9	7.2	6.8	4.30
27	<i>Piyasa ekonomisi için özelleştirme zorunludur.</i>	74.5	14.4	11.0	3.93
30	<i>KİT'lerin satışında Türk vatandaşlarına öncelik verilmelidir.</i>	74.5	12.5	13.0	2.03
14	<i>Bazı KİT'ler, kesinlikle yabancılara satılmamalıdır.</i>	74.1	8.7	17.1	2.00
24	<i>Özelleştir.de önemli bir engel,kamu bürokrasisinin direnişidir.</i>	72.2	17.5	9.9	3.91
20	<i>KİT'ler özelleştirilirken gerçek değerinin altında satılmaktadır.</i>	71.5	17.9	10.7	2.12
13	<i>Bazı KİT'ler kesinlikle özelleştirilmemelidir.</i>	71.1	11.8	17.1	2.10
25	<i>KİT'ler genellikle kamu-bütçe açıkl.kapatmak için özl.rilmekte.</i>	70.3	12.5	17.1	2.26
23	<i>Özl.ile kamu açıkları ve enflasyon azalacaktır.</i>	69.5	16.3	14.1	3.75
26	<i>Özl'de siyasi otoritenin isteksizliği engelleyici bir faktördür.</i>	68.0	16.7	15.2	3.73
31	<i>Özl'de,yabancılara hisselerin en çok %49'u satılmalıdır.</i>	61.2	19.4	19.3	2.30
34	<i>Toplum,özelleştirmeye olumlu bakmaktadır.</i>	60.1	26.2	13.7	3.63
21	<i>KİT'lerin özl'sinde halkın veya vekillerinin onayı alınmalıdır.</i>	57.1	13.3	29.2	2.65
28	<i>Özelleştirmeye en karşıt grup işçiler ve işçi sendikalarıdır.</i>	56.7	19.8	23.6	2.49
22	<i>Özelleştirme,sermayenin tabana yayılmasını sağlayacaktır.</i>	52.9	24.3	22.8	3.39
15	<i>Özelleştirme sonucu işsizlik artacaktır.</i>	52.8	15.2	32	2.73
19	<i>KİT'lerin varlık nedeni tamamen ortadan kalkmış değildir.</i>	47.5	27.4	25.1	2.75
29	<i>Spekülatif amaçlı alımları engell. için taşınmazlar satılmamalı.</i>	41.5	26.2	32.3	2.90
16	<i>Özl.ile devlet tekellerinin yerini özel tekeller alacaktır.</i>	38.7	17.1	44.1	3.03
32	<i>KİT sorununun en uygun çözümü onların özl.'si değildir.</i>	32.7	19.8	47.5	3.17
18	<i>KİT'leri özl.yerine özerkleştirmek daha uygun bir yoldur.</i>	28.1	26.2	45.6	3.24
33	<i>KİT'ler yerli yabancı,en yüksek fiyatı verene satılmalıdır.</i>	25.8	15.6	58.5	2.61
Toplam Puan		11.5	76	12.5	69.3

* İtalik olarak yazılan ifadeler (boyutlar); özelleştirmeye ilişkin **olumlu**; diğerleri ise **olumsuz** görüşleri yansıtmaktadır. İfade yer alan **görüşün benimsenme derecesi**; **olumlu ifadelerde**, "yüksek puan" (maks.=5); **olumsuz ifadelerde ise**, "düşük puan" (min.=1) olarak ortaya çıkmaktadır.

Ho: Cinsiyet ile tutum arasında anlamlı bir ilişki yoktur,

H1: Cinsiyet ile tutum arasında anlamlı bir ilişki vardır, şeklinde ifade edilmiştir. Diğer değişkenler için de benzer hipotezler oluşturulmuştur. Farklılığın analizinde ise, benzer şekilde, ilgili alt grupların tutumları arasında anlamlı bir farklılığın "yokluğu" (Ho) ve "varlığı" (H1) yönünde hipotezler oluşturulmuştur.

a. Cinsiyete Göre Tutumlar

Cinsiyete göre deneklerin tutumlarının dağılımına bakıldığında, kadınlardan özelleştirmeye karşı olanların oranı erkeklerden yüksektir.³⁷ ve 38. değişkenler açısından, gözlenen farklılık anlamlı olmamakla birlikte, 36. Değişkene göre kadın ve erkeklerin tutumları farklıdır. (p= 0.03)

Tablo-4: Cinsiyete Göre Tutumların Dağılımı

CİNSİYET	ORTALAMA PUAN	KARŞI		TARAFTAR		TOPLAM	
		n	%	n	%	n	%
Kadın	66.9	44	62.9	26	37.1	70	26.6
Erkek	70.2	102	52.8	91	47.2	193	73.4
TOPLAM	69.3	146	55.5	117	44.5		

b. Çalışma Durumu, Görevi ve Çalışılan Kuruluşa Göre Tutumlar

Tablo-5: Çalışma Durumuna Göre Tutumlar

CİNSİYET DURUMU	ORTALAMA PUAN	KARŞI		TARAFTAR		TOPLAM	
		n	%	n	%	n	%
Çalışıyor	69.9	119	53.4	104	46.6	223	85.1
Çalışmıyor	66.13	26	66.7	13	33.3	33	14.9
TOPLAM	69.3	145	55.3	117	44.7	262	100.0

Bir işte çalışanların çalışmayanlardan daha olumlu görüşlere sahip olması biçiminde gözlenen değişiklik, 36. Değişken (toplam tutum puanı) açısından anlamlıdır. ($p=0.0436$). p değeri, 37. Değişken için 0.0813 ve 38. Değişken için 0.1238'dir. Buna göre, puanların 4'lü ve ikili kategorilere ayrılması, burada belli ölçüde veri kaybına yol açmış görünmektedir.

Tablo-6: Yönetici Olan ve Olmayanların Tutumlarına göre Dağılımı

GÖDEVİ	ORTALAMA PUAN	KARŞI		TARAFTAR		TOPLAM	
		n	%	n	%	n	%
Yok/Bilinmiyor	66.9	26	63.4	15	36.6	41	15.6
Yönetici	70.7	52	53.1	46	46.9	98	37.3
Yönetici değil	69.0	68	54.8	56	45.2	124	47.1
TOPLAM	69.3	146	55.5	117	44.5	263	100.0

Deneklerin görevleri ile tutumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur ($p=0.52$). Yine yönetici olan ve olmayan çalışanların tutumları arasında da anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. ($p>0.05$)

Tablo-7: Çalışılan Kuruluşa (Sektöre) Göre Tutumlar

ÇALIŞTIĞI KURULUŞ	ORTALAMA PUAN	KARŞI		TARAFTAR		TOPLAM	
		n	%	n	%	n	%
Özel	70.4	108	50.9	104	49.1	212	93.4
Kamu	63.1	12	80.0	3	20.0	15	6.6
TOPLAM	69.3	120	52.9	107	47.1	227	100.0

Kamu veya özel kesimde çalışmakla özelleştirmeye ilişkin tutumlar arasında -üç değişken açısından da- anlamlı ($p=0.03$) bir ilişki vardır. Yine, her üç değişken açısından, özel sektörde ve kamuda çalışanların tutumları farklıdır. p değerleri, 0.01, 0.03 ve 0.03'dir.

c. İş Deneyimine Göre Tutumlar

Tablo-8: İş Deneyimine Göre Tutumlar

İŞ DENEYİMİ	ORTALAMA PUAN	KARŞI		TARAFTAR		TOPLAM	
		n	%	n	%	n	%
Yok	67.3	13	61.9	8	38.1	21	8.0
1 Yıdan az	70.7	21	55.3	17	44.7	38	14.4
1-3 Yıl	68.3	55	57.5	41	42.7	96	36.5
4-6 Yıl	69.2	23	53.5	20	46.5	43	16.3
6 Yıdan Çok	70.6	34	52.3	31	47.7	65	24.7
TOPLAM	69.3	146	55.5	117	44.5	263	100.0

İş deneyimiyle özelleştirmeye ilişkin tutumlar arasında anlamlı bir bağıntı yoktur. Alt gruplar arası ikili karşılaştırmalarda da tutumlar arasında anlamlı bir farklılık saptanamamıştır. ($p>0.05$)

d. Bitirilen Fakülte Ve Yüksekokula Göre Tutumlar

Tablo-9: Bitirilen Fakülte ve Yüksek Okul Bölümüne Göre Tutumlar

OKUL-BÖLÜM	ORTALAMA PUAN	KARŞI		TARAFTAR		TOPLAM	
		n	%	n	%	n	%
Yanıtsız	70.9	9	50.0	9	50.0	18	6.8
İktisadi-İdari	71.2	24	48.0	26	52.0	50	19.0
Beşeri-Sosyal	68.9	14	56.0	11	44.0	25	9.5
Mühend.-Fen	68.6	99	58.2	71	41.8	170	64.5
TOPLAM	69.3	146	55.5	117	44.5	263	100.0

Bitirilen fakülte veya yüksek okula göre tutumlar açısından; iktisadi ve idari bilimler mezunları biraz daha olumlu ise de bu, farklılık anlamlı değildir. ($p>0.05$)

e. Yaşlara Göre Tutumlar

Tablo-10: Yaş Gruplarına Göre Tutumlar

YAŞ	ORTALAMA PUAN	KARŞI		TARAFTAR		TOPLAM	
		n	%	n	%	n	%
25 ve altı	68.2	69	61.1	44	38.9	113	43.6
26-30 yaş	70.2	43	48.3	46	51.7	89	34.4
31-35 yaş	70.4	23	60.5	15	39.5	38	14.7
36 ve Üzeri	67.5	10	52.6	9	47.4	19	7.3
TOPLAM	69.3	145	55.0	114	45.0	259	100.0

Yaş grupları açısından, olumsuzların en fazla olduğu gruplar; %61 ile “25 -“ ve %60.5 ile 31-35 yaş grubudur. Taraftarların en yüksek olduğu gruplara, 2. Ve 4. yaş kategorileridir. Ortalama olarak 26-35 yaşlar arasındakilerin tutumu biraz daha olumludur. Ancak, gözlenen bu farklılık; istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($p>0.05$).

f. Medeni Duruma Göre Tutumlar

Tablo-11: Medeni Duruma Göre Tutumlar

MEDENİ DURUM	ORTALAMA PUAN	KARŞI		TARAFTAR		TOPLAM	
		n	%	n	%	n	%
Yanıtsız	-	1	100.0	0	0.0	1	0.4
Evli	71.7	27	44.3	34	55.7	61	23.6
Bekar	68.5	116	59.2	80	40.8	196	76.0
TOPLAM	69.2	144	55.5	114	44.2	258	100.0

Evliler, bekarlara kıyasla özelleştirmeye daha olumlu yaklaşmaktadırlar. Bu farklılık 36., 37. Ve 38. Değişkenler açısından da anlamlı bulunmuştur. P değerleri sırasıyla, 0.03, 0.03 ve 0.04'dür.

g. Eşin Çalışma Durumu Ve Tutumlar

Tablo-12: Eşlerin Çalışma Durumuna Göre Tutumlar

EŞ İŞİ	ORTALAMA PUAN	KARŞI		TARAFTAR		TOPLAM	
		n	%	n	%	n	%
Bekar/Yanıtsız	68.6	120	59.1	83	40.9	203	77.2
Eşi Çalışıyor	73.9	15	36.6	26	63.4	41	15.6
Eşi Çalışmıyor	67.1	11	57.9	8	42.1	19	7.2
TOPLAM	69.3	146	55.5	117	44.5	263	100.0

Eşi çalışanlar, çalışmayanlara göre daha olumlu tutumlara sahip görünmektedirler. Nitekim ki-kare testinde de, medeni durumla tutumlar arasında anlamlı bir bağıntı ($p=0.03$) çıkmıştır.

h. Sınıflar Ve Tutumlar

Tablo-13: Sınıflara Göre Tutumlar

SINIF	ORTALAMA PUAN	KARŞI		TARAFTAR		TOPLAM	
		n	%	n	%	n	%
İhtisas 94/A	66.3	22	57.9	16	42.1	38	14.4
İhtisas 94/B	64.7	28	82.4	6	17.6	34	12.9
CPIM 94	70.3	22	57.9	16	42.1	38	14.4
CPIM 95	71.3	16	48.5	17	51.1	33	12.5
İhtisas 96	69.4	29	55.8	23	44.2	52	19.8
CPIM 96	74.0	8	26.7	22	73.3	30	11.4
İhtisas	69.9	21	55.3	17	44.7	38	14.4
TOPLAM	69.3	146	55.5	117	44.5	263	100.0

Sınıflara göre tutumlara bakıldığında İşletmecilik ihtisas 94 sınıflarının görece olarak olumsuz tutumlara sahip oldukları, genel olarak İngilizce eğitim gören CPIM öğrencilerinin Türkçe ihtisas öğrencilerinden daha olumlu tutum sergiledikleri gözlenmektedir. Özellikle CPIM 96 sınıfının tüm gruplar içinde en olumlu tutumlara sahip gruptur. Bu, söz konusu sınıfın 37 diğ erlerinden farklı olarak "Privatisation" (Özelleştirme) konulu bir ders alması ile ilgili görülebilir. Değerlerde gözlenen bu ilişki ve farklılık, hem ki-kare ($p=0.002$) hem de Kruskal-Wallis testinde (37,38 ve 39. Değişkenler için $p=0.002$, 0.001 ve 0.004) anlamlı bulunmuştur.

Mann-Whitney-U testinde sınıflar arası ikili karşılaştırmalarda, İhtisas-94/A ile CPIM-95 sınıfları 0.03 ve 0.026 ile, anlamlı şekilde farklıdır. Sınıflarının tutumları arasında her üç değişken açısından da anlamlı bir farklılık vardır. p değerleri sırasıyla, 0.004 , 0.007 ve 0.11 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca, İhtisas-94 A ve B sınıflarının tutumları 38. Ve 39. (gruplandırılmış puanlar) değişkenler kullanıldığında, $p=0.03$ ve 0.025 ile anlamlı şekilde farklıdır.

D. SONUÇ

Yöneticilik eğitimi gören, üniversite mezunu yönetici ve yönetici adaylarının özelleştirmeye ilişkin tutumlarıyla ilgili araştırmadan elde edilen bulgulara göre, genel olarak araştırmaya katılanların toplam ortalama tutum puanı 69.3 (St.Sp.= 10.53) gibi orta bir değerdedir. Başlangıçta 25 maddeden oluşan ölçekten madde-toplam puan korelasyon analiziyle çıkarılan 2 değişkenin sonuçlarda pek bir değişiklik yaratmadığı, (ortalama puan= 75.2 ve St. Sp.= 10.57 idi) testin yine aynı anlama gelecek sonuçlar verdiği görülmüştür. Buna göre, genelde örnek grup, özelleştirme konusunda *kararsız* bir tutum sergilemektedir. Buna karşın, özelleştirmeye ilişkin spesifik ifadeler (tutum boyutları) ve çeşitli alt gruplar açısından -belli ölçüde- farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Öncelikle, araştırmaya katılanların özelleştirmeyle ilgili "*yaygın görüşleri*" büyük oranda be-

nimsedikleri gözlenmektedir. Yüksek oranda kabul gören görüşler arasında, özelleştirme taraftarı ve karşıtı görüşlerin birlikte yer aldığı görülmektedir. Örneğin; "*özelleştirmenin ekonomik bir zorunluluk olduğu*" ($\%86.7$); "*KİT sorununu çözeceği*" ($\%85.9$); "*piyasa ekonomisi için zorunlu olduğu*" ($\%74.5$) gibi "*olumlu görüşler*" yanında; "*Türlere öncelik verilmesi*" ($\%74.5$); "*Bazı KİTlerin yabancılara satılmaması*" ($\%74.1$); "*Bazı KİTlerin kesinlikle özelleştirilmesi*" gerektiği ($\%71.1$) yönündeki "*olumsuz*" görüşler de yüksek oranda kabul görmektedir. Böylece, *karşıt ifadelerin yüksek oranda benimsenmesi, sonuçta kararsız bir tutumun ortaya çıkmasına yol açmaktadır, denebilir.*

Özelleştirmeye ilişkin tutum açısından önemli bir ifade olan, "*Özelleştirme, ekonomik bir zorunluluktur*" görüşünün en yüksek oranda ($\%86.7$) kabul görmesi, önemli bir bulgudur. Buna karşın, toplam ort.puanın düşük çıkması, tutum boyutlarının merkezi değerlerine bakıldığında, deneklerin *özelleştirmeden çok özelleştirmenin gerçekleştirilme biçimine karşı oldukları şeklinde* yorumlanabilir. Nitekim, bu çerçevede çok zıt değerler ortaya çıkmıştır. Özelleştirmenin gereği ve yararına ilişkin yüksek puanlara karşılık, *siyasilerin isteksizliği, özel tekellerin ortaya çıkacağı, KİT'lerin ucuza satıldığı* gibi görüşler de yüksek kabul görmüştür.

Böylece, bir yandan "*devletin ekonomik yaşama müdahalesi ve bu bağlamda KİTlerin gerekliliği*"; öte yandan "*özelleştirmenin gereği ve yararı*"na ilişkin "*özelleştirmeci*" ve "*devletçi*" görüşlerin birlikte kabulü şeklinde ortaya çıkan sonucu, karma ekonomi deneyiminin etkisi ile de ilgili görmek mümkündür. Buna göre, deneklerin "*özelleştirmenin gerekli olduğu, ancak devletin ve KİT'lerin rolünün de inkar edilmemesi gerektiği*" şeklinde bir görüşe sahip oldukları söylenebilir. Buradan, özelleştirme uygulamasına daha fazla özen gösterilmesinin bu konudaki kaygıları azaltacağı söylenebilir.

Kişisel özelliklerle tutumların ilişkisine dair test sonuçlarına göre; kadın ve erkeklerin; bir işte çalışanlarla çalışmayanların; kamu ve özel sek-

törde çalışanların; evli ile bekarların; CPIM 95 ile İhtisas 94/A ve İhtisas 94/A ve B sınıflarının tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Gözlenen değerlere göre, erkeklerin, çalışanların, özel sektörde çalışanların, evlilerin ve CPIM 95 sınıfının görece olarak daha olumlu tutumlara sahip oldukları söylenebilir. Ayrıca "eş işi", "sınıf", "kuruluş" (kesim) değişkenleri tutumlarla anlamlı bir ilişki göstermiştir. Bunlar dışında, yaş, iş deneyimi, mezun olunan bölüm, görev (yönetici-ast), ana ve baba mesleği ile tutumlar arasında anlamlı bir bağlantı saptanmamıştır. Bununla birlikte, eş çalışanlar, iktisadi-idari bilimler mezunları, 25-35 yaş grubundakiler, iş deneyimi az ve çok olanların tutum puanları biraz daha yüksektir. Burada, kuramsal olarak 23 ile 115, araştırmada ise 44 ile 98 arasında değişen "toplam tutum puanı" (36 no'lu değişken)nin, kararsızlığı elimine ederek, 4'lü (37.değişken) ve 2'li (38. Değişken) derecelere ayrılması ile çok fazla veri kaybı olmadığı ve ilişki ve farklılık analizlerinde, büyük oranda paralel ve benzer sonuçlar çıktığı belirtilmelidir.

Sonuç olarak; araştırmaya katılan ve çoğunluğu bir işte çalışan lisansüstü yöneticilik öğrencilerinin;

- *Özelleştirme konusunda genel olarak "kararsız" bir tutum sergiledikleri; ancak bunun özelleştirmeden çok, uygulanış biçimine ilişkin olumsuz kaygılardan kaynaklandığı;*

- *Özelleştirmeye ilgili mevcut düzenleme ve amaçları (özelleştirme yönetimini) yetersiz buldukları,*

- *Özelleştirmeyi, kamu işletmeciliğinin yerini tam olarak ikame edecek bir alternatif olarak görmedikleri; KİTlere olan gereksinimin devam ettiği kanısında oldukları,*

- *KİT ve Özelleştirme yönetimi konusunda bürokrat ve siyasilere ihtiyatla yaklaştıkları,*

- *Kısaca, kamunun ekonomideki rolünü tamamen reddetmeyen, sınırlı, ölçülü ve doğru-dürüst bir özelleştirmeye olumlu baktıkları, genelde gözlemlenen kararsızlığın "uygulanış biçimi" ile ilgili endişelerden kaynaklandığı söylenebilir.*

DİPNOTLAR

- ¹ Ü.Sanver, Privatization, İİE Ders Notları, İstanbul, 1996
- ² C.C.Aktan; Türkiye'de Özelleştirme Uygulamaları, TÜSİAD Raporu, İst.1992 ve M.Duran, "Özelleştirmenin Toplumsal ve Ekonomik Boyutları", Türkiye Maden İşçileri Sendikası; Dünyada ve Türkiye'de Özelleştirme; Şafak Matbaası, Ank. 1994, s.77
- ³ Ü.Sanver, age, s.4
- ⁴ A.Ceylan, M.Vergiliel; Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme; Uludağ Ün. Basımevi, Bursa, 1989, s.65-66
- ⁵ O.Bouin ve CH-A. Michalet; Rebalancing The Public and Private Sectors: Developing Countries Experiences; OECD, Paris, 1991, s.114
- ⁶ O.Bouin ve CH-A. Michalet; age, s.118
- ⁷ C.C.Aktan, age, s.9-10
- ⁸ A.C.Baysal, Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1981, s.31
- ⁹ Bkz. S.Baklacioğlu, Kamu İktisadi Teşebbüsleri, A.Ü. Hukuk Fak. Yay.No:397, Ankara, 1976, s.26 vd.; M.Aysan ve S.Özmen; KİT: Türkiye'de Ve Dünya'da Kamu İktisadi Teşebbüsleri, Kardeşler Basımevi, İst., 1981, s.349 vd.
- ¹⁰ Bu konuda Bkz. M.Aysan ve S.Özmen, age, s. 349 vd.
- ¹¹ M.Berra Altıntaş; Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Özelleştirilmesi ve Özelleştirmenin Sermaye Piyasasına Etkileri, SPK Yay.No: 8, Ankara, 1988, age, s.51
- ¹² R.T., P.M., Privatization Administration; Privatization in Turkey, Press and Public Relations Department, Ankara, 1995, s.1
- ¹³ KOİ, Türkiye'de Özelleştirme; Ank., 1992, s.12
- ¹⁴ M.Berra Altıntaş, age, s.52; Ü.Garih, "Özelleştirmeyi Hızlandırma Yolları", MERCEK, Y.2, S:5, Ocak 1997, s.110-111
- ¹⁵ M.B.Altıntaş, age, s.52
- ¹⁶ Ae, s.52
- ¹⁷ R.Budak; "Değişim ve Sendikalar", MERCEK, Y:1, S:2, Nisan 1996, s.37
- ¹⁸ M.Aysan, S.Özmen, age, s.7
- ¹⁹ M.B.Altıntaş, age, s.52
- ²⁰ R.Başkan; "Endüstri İlişkileri Sisteminin Sanayie Etkisi", MERCEK, Y.2, S.5, Ocak-1995, s.28
- ²¹ M.Aysan; "Gümrük Birliği Öncesinde KİTler ve Özelleştirme"; Türk Kamu İşletmeleri Birliği; Özelleştirmenin Sosyal, Ekonomik ve Siyasi Boyutları; Sempozyum ve Panel Notları, Ank. 1995, s.36-37
- ²² Bkz. S.Baklacioğlu, age, s.14-18; M.B.Altıntaş, age, s.52-53; M.Aysan ve S.Özmen, age, s.6 vd.; M.Aysan; agm, s.33 vd.
- ²³ B.Meral, "Değişen Dünyada ve Türkiye'de Sendikacılık Hareketi", MERCEK, Y:1, S:2, Nisan 1996, s.14

- 24 Bkz. S.Baklacioğlu, age, s.14 vd.; A.İşıklı, agm, s.39 vd.
- 25 M.B.Altıntaş, age, s.53
- 26 A.İşıklı; "Ücret ve İstihdam Politikaları ve Özelleştirme"; Türk Kamu İşletmeleri Birliği, Özelleştirmenin Sosyal, Ekonomik ve Siyasi Boyutları, Ank., 1995, s.39 vd. ve B.Meral, agm, s.14
- 27 T.C.Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu; 1993 Kamu İktisadi Teşebbüsleri Genel Raporu, Ank., 1995, s.51; E.Yarar, "Özelleştirmenin Çıkmazları"; ÇERÇEVE, Y.4., S.13, Oc.-Nisan 1995, s.5
- 28 N.Köksal; KİTler ve Özelleştirme ile KİT Çalışanlarının KİTler ve Özelleştirmeye Yönelik Tutumlarına İlişkin Bir Araştırma, Y.L.Tezi, İ.Ü.SBE, İşl.F., İst., 1994, s.95-96
- 29 Ç.Kağıtçıbaşı; İnsan Ve İnsanlar, 3.B., Cem Ofset, İstanbul, 1979, s.94 ve A.C.Baysal; age, 1981, s.36
- 30 Olumlu ifadelerde, *Tam katılma=5, Katılma=4, Kararsız=3, Katılmama=2, Hiç Katılmama=1* şeklinde puanlanmış; olumsuz ifadelerde ise, *tam tersi bir puanlama uygulanmıştır. Toplam tutum puanı*, her bir tutum ifadesine ait puanların toplanmasıyla bulunmuştur. Seçeneklerin puan değerleri, anket formunda verilmemiş, anketler toplandıktan sonra araştırmacı tarafından analiz aşamasında hesaplanmıştır.
- 31 Bkz.; C.C.Aktan, Türkiye'de Özelleştirme Uygulamaları, TÜSİAD, Boyut Matbaacılık, İstanbul, 1992, s.24-28; A.Ceylan ve M.Vergiliel, Türkiye'de K.İ.T.leri ve Özelleştirme, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1989, s. 66-69
- 32 K.Kurtuluş, age, s.389-390
- 33 R.M.Kaplan, Basic Statistics for the Behavioral Sciences, Allyn and Bacon, inc., Boston, 1987, s.153; K.Kurtuluş, Pazarlama Araştırmaları, 5. B., İ.Ü.İşletme Fakültesi Yay. No:28, İstanbul, 1996; L.L.Chao, Statistics: Methods and Analysis, McGraw-Hill, New York, 1974; K.D.Bailey, Methods of Social Research, 3rd ed., The Free Press, N.York, 1987
- 34 R.M.Kaplan, age, s.153
- 35 A.e, s.284-294

KAYNAKÇA

- AKTAN, C.C.; Türkiye'de Özelleştirme Uygulamaları, TÜSİAD, Boyut Matbaacılık, İstanbul, 1992.
- ALTINTAŞ, M.Berra; Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Özelleştirilmesi ve Özelleştirmenin Sermaye Piyasasına Etkileri, SPK Yay.No: 8, Ankara, 1988, age, s.51
- AYSAN, M. ve S.Özmen; KİT: Türkiye'de Ve Dünya'da Kamu İktisadi Teşebbüsleri, Kardeşler Basımevi, İst., 1981.

AYSAN, M.; "Gümrük Birliği Öncesinde KİTler ve Özelleştirme"; Türk Kamu İşletmeleri Birliği; Özelleştirmenin Sosyal, Ekonomik ve Siyasi Boyutları: Sempozyum ve Panel Notları, Ank. 1995

BAILEY, K.D.; Methods of Social Research, 3rd ed., The Free Press, N.York, 1987

BAKLACIOĞLU, S.; Kamu İktisadi Teşebbüsleri, A.Ü.Hukuk Fak.Yay.No:397, Ankara, 1976

BAŞKAN, R.; "Endüstri İlişkileri Sisteminin Sanayie Etkisi", MERCEK, Y.2, S.5, Ocak-1995

BAYSAL, A.C.; Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar, İ.Ü.İşletme Fakültesi, İstanbul, 1981

BOUIN, O. ve CH-A. Michalet; Rebalancing The Public and Private Sectors: Developing Countries Experiences; OECD, Paris, 1991

BUDAK, R.; "Değişim ve Sendikalar", MERCEK, Y:1, S:2, Nisan 1996

CEYLAN, A. ve M.Vergiliel, Türkiye'de K.İ.T.leri ve Özelleştirme, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1989

CHAO, L.L.; Statistics: Methods and Analysis, McGraw-Hill, New York, 1974

DURAN, M. "Özelleştirmenin Toplumsal ve Ekonomik Boyutları", Türkiye Maden İşçileri Sendikası; Dünyada ve Türkiye'de Özelleştirme; Şafak Matbaası, Ank. 1994, s.77

GARİH, Ü.; "Özelleştirmeyi Hızlandırma Yolları", MERCEK, Y.2, S:5, Ocak 1997

İŞIKLI, A.; "Ücret ve İstihdam Politikaları ve Özelleştirme"; Türk Kamu İşletmeleri Birliği, Özelleştirmenin Sosyal, Ekonomik ve Siyasi Boyutları, Ank., 1995

KAĞITÇIBAŞI ;Ç.; İnsan Ve İnsanlar, 3.B., Cem Ofset, İstanbul, 1979

KAPLAN, R.M.; Basic Statistics for the Behavioral Sciences, Allyn and Bacon, inc., Boston, 1987

KOİ, Türkiye'de Özelleştirme; Ankara, 1992

KÖKSAL, N.; KİTler ve Özelleştirme ile KİT Çalışanlarının KİTler ve Özelleştirmeye Yönelik Tutumlarına İlişkin Bir Araştırma, Y.L.Tezi, İ.Ü.SBE, İşl.F., İst., 1994

KURTULUŞ, K.; Pazarlama Araştırmaları, 5. B., İ.Ü.İşletme Fakültesi Yay. No:28, İstanbul, 1996

MERAL, B.; "Değişen Dünyada ve Türkiye'de Sendikacılık Hareketi", MERCEK, Y:1, S:2, Nisan 1996

R.T., P.M., PRİVATİZATİON ADMINİSTRATİON; Privatization in Turkey, Press and Public Relations Department, Ankara, 1995

T.C.BAŞBAKANLIK YÜKSEK DENETLEME KURULU; 1993 Kamu İktisadi Teşebbüsleri Genel Raporu, Ank., 1995

YARAR, E.; "Özelleştirmenin Çıkmazları"; ÇERÇEVE, Y.4., S.13, Oc.-Nisan 1995³⁸

İŞLETMECİLİK ALANINDA ÖNDE GELEN BEŞ AMERİKAN ÜNİVERSİTESİNDE YÖNETİM KONULARINDA 1982-1996 YILLARI ARASINDA HAZIRLANAN DOKTORA TEZ LİSTELERİ

Giriş:

Her bilim alanında olduğu gibi yönetim disiplininde de akademik çalışmaların temelinde “doktora” tezleri yatmaktadır. Akademik kariyerin başlangıcı olarak kabul edilen doktora çalışmalarının tez aşamasında “Doktor” adaylarının cevap vermeleri gereken ilk soru belki de “doktora tez konusunun ne olacağı, hangi konuda çalışılacağı”dır.

Bilimsel araştırmaların ilk safhası konu ile ilgili literatür taraması yapmaktır. Burada araştırmacının merak ettiği konularda daha önce yapılmış olan çalışmaların varlığı ve konuya hangi açılardan yaklaşmış oldukları incelenir. Bu noktadan hareketle doktora tez aşamasına gelen doktora öğrencilerinin de tez konularını belirlerken kendi ilgi alanları yanında daha önceki yapılan çalışmaları incelemeleri doğaldır. Bu çalışmanın yönetim konuları ile ilgilenen araştırmacılara yardımcı olacağı inancındayız.

Çalışmada tez listeleri verilen üniversiteler;

- Cornell University
- Harvard University
- Stanford University
- The University of Michigan
- University of California Los Angeles dir.

Arş.Grv. Fatih Semerciöz
İ.Ü. İşletme Fakültesi
İşletme Yönetimi ve Organizasyon
Anabilim Dalı

Listede yer alan bu beş üniversite, A.B.D.’de “Management” Yönetim konularında önde gelen üniversitelerdir. A.B.D. deki üniversiteleri “Lisans” ve “Lisans üstü” seviyelerinde ayrı ayrı değerleyen The Gourman Report’un verdiği derecelendirmeye göre bu üniversiteler doktora eğitimi veren üniversiteler arasında “Çok Güçlü” kategorisinde yer almaktadır. (Gourman, 1993)

Listenin hazırlanması sırasında Amerika’da doktora eğitimi veren tüm üniversitelerde hazırlanan tezlerin özetlerinin yayınladığı “Dissertation Abstract International” ciltlerinin Ocak 1982 ve Mayıs 1997 tarihleri arasında aylık olarak yayınlanan 184 adeti incelenmiştir. Aşağıda listelenmiş olan tezler, “Business Administration” bölümü içerisinde “Management” başlığı altında toplanan tezleri içermektedir.

CORNELL UNIVERSITY

- 1982 Evaluation Of Program Alternatives In Fishery Management
- 1982 Strategies Of Organizational Conflict And Cooperation: A Comparative Case Study Of School District
- 1982 The Social Interaction Process And Behavi-

- oral Strategies In Two Brazilian Organizations
- 1983 Managerial Goal Setting And Strategy Development: A Model Of Their Effects On Behavior And Performance
- 1983 The International Manager And His Values
- 1984 Business Strategy And Human Resource Strategy
- 1985 A Dual-Based Heuristic For The Capacitated Lot Sizing Problem
- 1986 Components Of Stress: Anxiety, Depression, And Alienation
- 1986 Pay Policy And Business Strategy: Toward A Measure Of "Fit"
- 1987 Using Information Theory In The Study Of Group Decision Making
- 1988 Decision Making In Context: Social And Personality Correlates Of Choices Of Organizations
- 1988 Effects Of Hotel Area Manager Category On Area Manager Power Reputation
- 1989 Judgment And Choice In Personnel Selection
- 1989 Network Subgroups In An Organization: Cohesion Vs. Structural Equivalence As The Social Structural Basis Of Homogeneity Of Cognition
- 1989 Restaurant Culture: Congruence And Culture In The Restaurant Industry
- 1990 Antecedents And Consequences Of Role Stress: The Processes Leading To Turnover Intentions Among Public Sector Professionals
- 1990 Labor Arbitration And The Merit Systems Protection Board: Grist For Forum Shopping In Adverse Action
- 1991 Limits Of Control Problems
- 1991 Power And Politeness: A Sociolinguistic Analysis Of Dominance, Deference, And Egalitarianism In Organizational Interaction
- 1992 An Analysis Of Conflict Management Techniques Used By Korean Employees And American Employees Working In Public And Private Organizations In The United States
- 1993 Management Of U-Shaped Production Systems
- 1993 Skill-Based Pay: Conceptual Definition Of The Construct And An Empirical Examination Of Its Outcomes
- 1993 Toward An Intergroup Theory Of Diversity Management: The Role Of Social Identity And Relational Models On Intergroup Conflict In A Heterogeneous Workforce
- 1994 A Comparative Study Of The Perception Of Managerial Role Behavior: Cultural-Common And Cultural-Specific Perspectives (United States, Hong Kong)
- 1994 Endogenizing Environmental Change: The Evolution Of Hotel Chains, 1896-1980
- 1994 Legitimation, Population Density, And Founding Rates: The Institutionalization Of Commercial Biotechnology In The United States, 1971-1989 (Organizational Theory)
- 1994 Social Interaction, Cross-Functional Integration And Project Performance In The New Development Process
- 1995 Meeting The Challenge Of A New Environment: Boards Of Directors As Legitimacy Signals At Initial Public Offering
- 1995 Switching Tracks: Organizational Change In The Railroad Industry
- 1996 Enabling Employees: Increasing Productivity When Resources Are Decreasing
- 1996 Organizational Justice In An Employee Participation Program (Korea)
- 1996 Selling Promises: An Analysis Of The Conditions Influencing Initial Public Offerings Of American Biotechnology Firms, 1971-1993

HARVARD UNIVERSITY

- 1982 Management Of Innovation In A Complex Organization: An Organizational Autopsy Of A Short-Lived Government Sponsored Training And Development Project
- 1982 The Dynamics And Management Of The Discontinuity-Based Training Experience: A Study Of The U.C.E.A. National Level Internship Program

- 1983 Executive Decision Processes And Influence Networks: A Longitudinal Study
- 1983 Managers' Perceptions Of Power In A High Tech Corporation
- 1983 Portfolio Planning Approaches And The Strategic Management Process In Diversified Industrial Companies
- 1983 Something Is Taking Its Course: The Stories Of Ten Strategic Decision Processes
- 1984 Integration Between The Individual And The Organization: An Exploratory Study Of Career Development Under Lifetime Employment
- 1984 Power, Culture And Participative Change At The World Bank
- 1984 Strategy, Structure, And Information Processing: A Study Of Apparel Retailing
- 1984 The Internal Dynamics Of Corporate Responsiveness To Public Policy Issues: An Exploratory Study
- 1985 Charismatic Leadership In Business: An Exploratory Study
- 1985 Excellence In First Line Supervision: A Comparative Study Of Traditional And Innovative Work Systems
- 1985 Industry, Strategy, And The Management Of Capacity
- 1985 Multinational Ownership Strategies
- 1985 Power And Competition In Dual Career Marriage: An Exploration
- 1985 The Relationship Between Ego Development And Managerial Effectiveness Under Conditions Of High Uncertainty
- 1985 The Relationship Between Ego Development And Managerial Effectiveness Under Conditions Of High Uncertainty
- 1986 An Exploration Of Production Problems In The Initial Commercial Manufacture Of New Products
- 1986 Capital Budgeting And The Control Of Business Unit Growth
- 1986 Coordinating Market Forces: The Anatomy Of Investment Decision In The Japanese Steel Industry
- 1986 Improving Productivity And Quality Of Work Life: An Impact Study Of Work Re-design At Infocorp
- 1986 Manufacturing Strategy In Diversified Firms: Linkages Between Competitive Strategy And Manufacturing Planning In The Division
- 1986 Struggle For Control: Corporate Strategy And Investment Decisions Of The Sogo Shosha
- 1986 The Impact Of Management On The Introduction Of Process Technology In A Process-Oriented Firm
- 1986 The Innovative Multinational: A Differentiated Network Of Organizational Roles And Management Processes
- 1986 The Transition From Entrepreneurial To Professional Management: An Exploratory Study
- 1987 Careers In Organizations: A Theoretical Perspective On Success Factors
- 1987 Commitment To Organization In The Employment Relationship: An Exploratory Study
- 1987 Cooperative Action To Achieve Competitive Strategic Objectives: A Study Of The Microelectronics And Computer Technology Corporation
- 1987 Managerial Agendas And Strategic Alignment: A Field Study Of General Management Behavior
- 1987 The Management Of Manufacturing Flexibility: Studies In The Design/Manufacturing Interface
- 1988 "Personal" Computers In Organizations: Determinants Of Usage Behavior
- 1988 First Level Manufacturing Supervisors And Conflict Handling Behavior: Implications For Management Education
- 1988 Global Electronic Wholesale Banking Delivery-System Structure
- 1988 Managing Food Policy Implementation In Developing Countries: The Case Of The Nicaraguan State-Owned Agribusiness Enterprises, 1979-1985
- 1988 Managing The Introduction Of New Process Technology: A Study Of Organizational Problem Solving At The Plant Level

- 1989 Analyzing Corporate Education Management Practice From Four Organizational Frames: A Case Study
- 1989 Incentive And Structure: On The Control Of Managerial Opportunism
- 1989 Men And Women Managers' Perceptions About Successful Managers: Implications For Management Training And Development
- 1989 Moral Deliberation And Policy Formulation: A Study Of Eight Institutional Investors' Approaches To South African Disinvestment
- 1989 The Change Of A Lifetime: Individuals, Organizations And Environment In Japan's Employment System
- 1990 Corporate Refocusing And Economic Performance, 1981-1987
- 1990 Determining Performance Appraisal Dissatisfaction In A Municipal Government
- 1990 Does Management Education Make A Difference? A Case Study Of A Management Training Program In Indonesia
- 1990 Information Technology For First-Mover Advantage: The U.S. Airline Experience
- 1990 Institutionalizing Human Resource Development At Oceanside Community College: Management Training And Professional Development During A Cycle Of Financial Stress
- 1990 Managing Information: A Study Of Personal Information Privacy
- 1990 Senior Management Team Effectiveness: An Analysis Of Three New England Hospitals
- 1990 The Physical Structuring Of Organizational Action
- 1991 Assisted Agreements And Embellishments In Multiparty Integrative Negotiations
- 1991 Developing New Technologies In A Dematuring Commodity Producer: An Empirical Study
- 1991 Implementing Systems Across Boundaries: Dynamics of Information Technology and Integration
- 1991 Information Technology And Design / Manufacturing Integration
- 1991 Managerial Reasoning Styles: A Cross-Cultural Comparison
- 1991 Managing MIS Implementation: Identifying And Removing Barriers To Use
- 1991 The Role Of Computer - Mediated Communication Technology In Ongoing Management Groups
- 1992 A History Of U.S. West, 1982 - 1990: The Market-Driven Transformation Of A Regional Bell Operating Company
- 1992 Anticipation And Planning For Competitive Technological Change
- 1992 Managing Cross-Functional Problem-Solving: A Study Of Liftgate Engineering At Ford Of Europe
- 1992 Managing The Globalization Process: An Exploratory Study
- 1992 Personal Portable Technologies, Job Characteristics, And Worker Effectiveness: A Field Study Of Service Personnel
- 1992 The Cost Of Coordinating International Production
- 1992 The Innovator's Challenge: Understanding The Influence Of Market Environment On Process Of Technology Development In The Rigid Disk Drive Industry
- 1992 The Organization And Management Of Chains: Owning, Franchising, And The Plural Form
- 1993 Organizational Learning: The Fit Between Theory And Behavior
- 1993 The Dynamics Of Alliance Formation
- 1994 Competitive Beliefs, Organizational Learning, And Strategic Change
- 1994 Employee Turnover And Length Of Stay In The Maquiladora Industry Of Chihuahua, Mexico
- 1994 Key Success Factors In Efficient And Effective Transfer Of Hardware, Software, And Management Know - How To The Former Socialist Countries Of Central And Eastern Europe
- 1994 Management's Role In The Implementation Of Information Technology In An Agroindustrial Organization Of A Less - Developed Country

- ped Country
- 1994 Organizational Learning And The Case Of The "Simply Better" Merger
- 1994 The Practice And Theory Of Peer Evaluations (Performance Appraisal)
- 1994 Where's The Power In Empowerment? Definition, Differences, And Dilemmas Of Empowerment In The Context Of Work-Family Boundary Management
- 1995 Cooperative Research And Development: Theory And Evidence On Japanese Practice
- 1995 Diverse And Focused Jobs In Science: The Demography And Impact Of Job Scope On Professional Careers
- 1995 Founding Resource Choices: Influences And Effects
- 1995 Manufacturing Learning Theory Of Managerial Attention Allocation For Production Technology Development: An Optimal Control Model For Production Knowledge Creation
- 1996 Globework: Creating Technology With International Teams
- 1996 Organizational Inertia And Adaptation In A Declining Market: A Study Of The U.S. Tire Industry
- 1996 The Impact Of Ownership Type On Organizational Performance
- THE UNIVERSITY OF MICHIGAN**
- 1983 Strategic Problem Solving In Turbulent Environments: A Description And Evaluation
- 1984 Organizational Communication Processes And Job Stress
- 1985 Organizational Structure Of Facility Management In Relationship To Rate Of Facility Change
- 1985 Strategic Redirection
- 1985 The Determinants Of Voting Intentions And Votes In A Union Representation Election
- 1985 The Diversification Decision: The Economics Of The Manager's Perspective
- 1985 The Impact Of Inflation On The Determination Of The Smallest Meaningful Pay Increase: A Cross-National Analysis
- 1985 Two Approaches To Evaluation: A Comparison Of Quasi-Experimental And Bayesian-Maut Designs
- 1986 An Expanded Study Of The Grievance Procedure: Problem Creation, Channeling, And Resolution In A Unionized Workplace
- 1986 Industry Leverage Regularities: Optimal Capital Structure Or Neutral Mutations?
- 1987 A Resource-Based Study Of Bargaining Power In U.S.-Foreign Equity Joint Ventures
- 1987 A Study Of The Impact Of The Social Composition Of Top Management Teams On Organizational Innovation
- 1987 Determinants Of Firm Performance: An Integration Of Economic And Organizational Factors
- 1987 Internationalization Of Indian Firms: A Study Of Technology Acquisition, Exports And Foreign Direct Investment
- 1987 Models Of Forecast Uncertainty And Flexibility Inventory In Requirements Planning Systems
- 1987 The Determinants Of United States Foreign Direct Investment: An Emphasis On The Experience Effect
- 1988 Alternative Manufacturing Infrastructures For A Special Class Of Arborescent Production Processes
- 1988 Antecedents Of Career Stability After College Graduation
- 1988 Organizational Decline And Turbulence: Their Relationships With Environmental Conditions, Organizational Culture, Decision Making, Strategy, And Effectiveness In Institutions Of Higher Education
- 1988 Related Diversification By Service Businesses: Types Of Relatedness, Potential Economies, And Organizational Costs
- 1988 Sources Of Global Competitiveness Of Japanese Manufacturing Firms
- 1988 The Sources And Extent Of Value Creation In Acquisitions: A Strategic Perspective
- 1989 A General Theory Of Administrative Behavior In Formal Organizations: A System Approach
- 1989 A Study Of The Moderating Effects Of Self-

- Efficacy And Self-Esteem On The Relationship Between Decision-Making Style And Career Choice Characteristics
- 1989 Administrative Innovation: Influence Of Power And Context
- 1989 Bayesian Robust Detection Of Nonstationarity Of Regression Parameters And An Alternative Model Of Stock Price Changes
- 1989 Facilitating Multiple-Issue Negotiations: Case And Experimental Studies
- 1989 How Business Professionals Decide To Trust Computerbased Models Developed By Others
- 1989 On The Ordinary Ridge Regression Estimator Based On A Fixed Biasing Constant
- 1989 Strategic Human Resource Management, Human Resource Effectiveness, And Organizational Performance: A Longitudinal Case Study
- 1989 The Acquisition Of Small High Technology Firms: A Study Of Merger Implementation
- 1989 The Influences Of Complexity And Conformity In Organizational Performance: An Exploratory Field Study
- 1990 A Flexible Approach To Short-Term Production Planning In Flexible Manufacturing Systems: Part Type Selection And Production Ratio Problems
- 1990 A Knowledge-Based Hybrid Modeling Approach To Planning Problems In Flexible Manufacturing Systems
- 1990 A Multicriteria Data Retrieval Model: An Application Of Multiattribute Preference Model To Data Retrieval
- 1990 Cognitive Consensuality And Organizational Performance: A Systematic Assessment
- 1990 Competitive Collaboration: Learning, Power And Dependence In International Strategic Alliances
- 1990 Improving Employee Attitude Toward And Intent To Use Employee Assistance Programs
- 1990 International Management Control In Multinational Corporations: The Case Of Japanese Consumer Electronics Subsidiaries In Southeast Asia
- 1990 Owners, Managers, And Boards Of Directors: The Role Of Control Of The Corporation
- 1990 Sources Of Operational Synergy And Competitive Performance
- 1990 Technological Compatibility, Standards And Global Competition: The Dynamics Of Industry Evolution And Competitive Strategies
- 1991 Achieving Unity In Diversity: Assessing The Use Of Organization And Human Resource Management Practice To Achieve Global Coordination In Multinational
- 1991 Alliances For Innovation And The Strategic Intent To Build Core Competence
- 1991 Arrival Of The Fittest: Evolutionary Strategies For Foreign Manufacturing Investment
- 1991 Linkages Between Tax Systems: An Analysis Of The Corporate Tax Consequences Of Transferring Royalties, Interest And Dividends Between Germany, Japan And The United States
- 1991 Locus Of Control, Authoritarianism, And Need For Independence As Moderators Of Satisfaction With Participation In Decision-Making
- 1992 Organizational Redesign And Downsizing: A Case Of Appropriated Interpretation
- 1992 Organizational Responses To Crisis: The Role Of Mutual Trust And Top Management Teams
- 1992 When Organizations Dare: The Dynamics Of Individual Empowerment In The Workplace
- 1993 Pollution Control Investment And Competitiveness: A Multi-Country Study Of The Paper Industry
- 1993 Restructuring Of Industries: An Inquiry Into Timing, Causes, And Firm Response
- 1993 The Impact Of Technological Complexity And Hybrid Relationships On Business Survival: An Organizational Economic Study Of The Hospital Software Systems Industry, 1961 - 1991
- 1993 The Management Of Problems With Stake-

- holders
- 1994 Failure Construction In Organizations: Exploring The Effects Of Failure Norms
- 1994 Organizational Attachment: Exploring The Psychology Of The Employment Relationship
- 1994 Organizational Learning And Continuous Quality Improvement In An Automotive Manufacturing Organization
- 1994 Production/Inventory Policies For Systems With Uncertain Capacities And Demands
- 1994 Quality In The Global Color Picture Tube Industry: Managing Complex Production Processes
- 1994 Reorganizing: An Analysis Of The 1976 Reorganization Of The U.S. Intelligence Community (United States)
- 1994 Research Into The Operation And Performance Of Distribution Branches Within The Building Supply Market: An Empirical Analysis
- 1994 The Influence Of Intangible Assets, Spillovers, And Competition On Foreign Direct Investment Survival And Entry Time
- 1994 Why Some Firms Prosper At Home: Social Assets And The Contrasts Between Domestic And International Operations In The Advertising Industry, 1985 - 1986
- 1995 Information On The Spot: Its Role In Product Development
- 1995 Strategic Management Of Professional Service Firms: Balancing The Demands Of Human Resource Management, Client Service And Financial Performance
- 1995 The Internationalization Of Research And Development. A Firm Level Study
- 1996 Transferring Manufacturing Process Technology From Japan To The United States: A Plant-Level Study
- 1996 When One Speaks For Many: The Influence Of Social Identification On Group Advocacy In Organizations
- STANFORD UNIVERSITY**
- 1982 Organizational Control From The Perspective Of Agency Theory: A Field Setting Example
- 1982 Influence Among Middle Managers
- 1983 Organizational Power Styles: Their Determinants And Consequences
- 1984 Mobility And Innovation In An R&D Organization
- 1985 Top Management Group Composition And Firm Performance
- 1985 The Organization As A Physical Environment Of Work: Physical Structure Determinants Of Task Attention And Interaction
- 1986 Secrecy In Organizations: Determinants Of Secrecy Behavior Among Engineers In Three Silicon Valley Semiconductor Firms
- 1987 Goals, Search, And Risk Taking In Strategic Decision Making
- 1987 Technical And Institutional Sources Of Organizational Practices: The Case Of A Financial Reporting Method
- 1987 Conflicting Interests And Private Information In Scheduling Problems
- 1989 Chief Executive Succession In U.S. Industrial Firms, 1963-1968
- 1989 The Relationship Between Work Setting And Behavior And The Moderating Effects Of Boundary Spanning Activity
- 1989 Play For Pay: Salary Determination And The Effects Of Over-And Under-Reward On Individual Performance In Professional Sports
- 1990 Agents Without Principles? The Spread Of The Poison Pill Takeover Defense Through The Intercorporate Network
- 1991 Global Versus Locally Focused Activities In Organizations
- 1991 Creating And Sustaining Competitive Advantage: Competing Through A Skill Base Approach
- 1991 A Theory Of Discount Rate For Corporate Investment Decision Analysis
- 1991 New Product Innovation: A Study Of Success And Failure In The U.S. Electronics In-

dustry

1992 Pricing In Markets Sensitive To Delay

1993 The Virtual Design Team: An Information-Processing Model Of Design Team Management

1993 Flexibility In Manufacturing: Dynamic Scheduling And Resource Pooling

1993 The Dynamics Of Organizational Linkages. The Case Of Higher Education And Philanthropy

1993 Managing Organizational Legitimacy In The California Cattle Industry: A Model Of Verbal Account Construction And Effectiveness

1993 Meritocratic Ideology And The Imperfect Legitimation Of Inequality

1993 Essays In Shop Floor Quality Management

1993 Motivated Social Comparisons In Organizations: Effects Of Identity Enhancing And Identity Threatening Information

1994 The Influence Of Emotional State On Decision-Making Under Risk

1994 The Evolution Of Intracorporate Domains: Divisional Charter Losses In High-Technology, Multidivisional Corporations

1994 Cognitive Conflict Resolution: Mediation Analysis And Strategies (Negotiation)

1994 Identity Construction Through Collective Affiliation: An Examination Of Status Enhancement In The California Wine Industry

1994 The Rhetoric And Reality Of Total Quality Management

1995 Automated Verbal Summary For Decision Analysis (Deft Decision Formulation Tool)

1995 The Management Of Organizational Capabilities: A Microeconomics Analysis

1995 Multi-Resource Investment Strategies Under Uncertainty

1995 Proximity And Product Development: A Study Of Problem-Solving In A United States And A Japanese Firm

1995 Supply Chain Control With Quantity Flexibility

1995 Technological Positions, Strategic Alliances, And The Rate Of Innovation In The Worldwide Semiconductor Industry (Tech-

nological Change, Network Theory)

1996 Transmission Of Workplace Level Institutions In Human Resource Management: A Case Study Of United States And Japan Auto's Transmission To Mexico

1996 Decision Delegation (Trust)

1996 Knowledge Integration In Organizations

1996 Explorer: A Computational Model Of Organizational Learning In Response To Changes In Environment And Technology

UNIVERSITY OF CALIFORNIA LOS ANGELES

1982 Investment Opportunities, Synergies And Conglomerate Mergers

1982 United States And Japanese Electronics Industries: Description, Taxonomy, And Selection

1982 The Effects Of Problem Representation On Conformity With Utility Properties: An Empirical Investigation

1982 A Job Contractor Function In Computing System Scheduling

1983 Determinants Of Success For Small Business Computer Systems

1983 Three Essays In Public Finance

1983 The Role Of Attention In Mediating The Effect Of Advertising On Attribute Importance

1983 An Evaluation Of Entity-Related (E-R) Modeling Performance Among Cognitive Styles And Three Methods Of Designing E-R Diagrams

1983 Decision Production: A Microeconomics View Of Decision Making With Implications For Management Information Systems

1983 Quantitative Modeling And Forecasting For Management And Policy Analysis: Applications Of Linked Systems Of Differential Equations To Predicting Cognitive Growth

1984 The Determinants Of Interurban Variation In Owner-Occupied Housing Prices: A Derived Demand Model Empirically Tested

1984 An Empirical Investigation Of The Argyris And Schon Theory Of Action Perspective

- 1984 Conditions Of Effectiveness For Data-Processing Charge-Back Systems
- 1984 The Subjective Side Of Strategic Planning: A Study Of Future Time Perspective And Planning Milieu
- 1984 The Anticipation Of Earnings In Securities Markets
- 1984 How Female Mbas Align Their Needs For Career Progress And Family Life
- 1984 An Inquiry Into The Nature Of Organizational Politics And Its Relationship To Individual Achievement In Organizations
- 1985 Space Operations In The Year 2000: Organizational Impact Of Human Factors On Long Duration Space Missions
- 1985 The Agency Model Of Work: Personal Causation In The Workplace
- 1985 Effects Of Relative Factor Choice On Industrial Productivity: Selected Joint Ventures And Host Manufacturing Firms In Ghana
- 1985 A Manager Interactive Model For Aggregate Planning
- 1985 The Evolution And Development Of The Disciplines Of Program/Project Management In The High Technology Environment
- 1985 Cultural Knowledge In Organizations: The Link Between Strategy And Organizational Processes
- 1985 Clan Governance And Collective Goods: Consequences And Contextual Conditions Of Voluntary Associations In Industrial Communities
- 1985 The Design Of Hierarchical Planning Systems By Aggregation
- 1985 An Integrated Information System Architecture Based On Structured Modeling
- 1985 Effects Of Relative Factor Choice On Industrial Productivity: Selected Joint Ventures And Host Manufacturing Firms In Ghana
- 1985 A Manager Interactive Model For Aggregate Planning
- 1985 The Evolution And Development Of The Disciplines Of Program/Project Management In The High Technology Environment
- 1985 Cultural Knowledge In Organizations: The Link Between Strategy And Organizational Processes
- 1986 Management Team Reputations And Corporate Performance
- 1986 Managing The User Relationship In Management Information Systems Projects: A Transaction Governance Approach
- 1986 A New Model Of Decisions Under Risk Using The Concept Of Lottery Dependent Utility Function
- 1986 Joint Sequencing/Resource-Allocation Scheduling With Multiple Performance Measures
- 1986 Strategy In The Microcomputer Software Industry
- 1987 An Empirical Study Of Organizational Stress Among Information System Managers: Structural Equation Modeling Approach
- 1987 On Sensitivity Analysis For Shortest-Path Dynamic Programming Models
- 1987 IREX: An Automated Information Requirements Expert
- 1987 Successful Implementation Of Decision Support Systems: An Empirical Investigation Of Usage Intentions And Behavior
- 1987 IRS Behavior: A Game Of Asymmetric Information
- 1987 Strategic Alliances In Global Technological Competition: Cases Of Computers And Telecommunication Industries
- 1988 Structure-Technology Fit: An Exploration Of Two Perspectives
- 1988 Expertise In The Audit Of Information System Controls
- 1988 Integrated Production-Mix Planning, Lotsizing And Scheduling Of Bottleneck Facilities
- 1988 The Labor Relations Practices Of Foreign-Owned Firms In Australia
- 1988 Strategic Competition In Negotiations Of International Technology Licensing: The Informational Interaction View
- 1988 A Strategic Model Of The Multinational Company And Direct Foreign Investment In

- The United States
- 1988 Historical Evidence On The Evolution Of Vertical Exchange Mechanisms: Examples From The Computer Systems Industry
- 1989 Organizational Diseconomies Of Scale: Pooling Vs. Separating Labor Contracts In Silicon Valley
- 1989 Top Management Succession As A Determinant Of Firm Performance And De-escalation: An Agency Approach
- 1989 Managerial Strategy And Organization: A Theoretical And Empirical Investigation Of The Tapered Integration Of American Film Production
- 1989 The Impact Of A Three-Day Outdoor Management Development Course On selected Self-Perceptions Of The Participants
- 1989 Modeling Expert Decisions At Classification Tasks: A Comparative Analysis
- 1989 Job Search With Two Attributes: Partial And Exuilibrium Analyses
- 1989 A Modeling Technique For The Estimation Of Selected Software Maintenance Factors Used In Managing The Software Maintenance Process
- 1990 A Control Perspective Of Organizational Socialization: Tactics, Tolerance For Organizational Influence, And Outcomes For New Entrants
- 1990 The Capital Allocation Process And Managerial Mobility: A Theoretical And Empirical Investigation
- 1990 Industry As A Cultural Grouping
- 1990 Optimal Pricing With Demand Feedback In A Hierarchical Market
- 1990 Internal Capital Markets In Diversified Firms: Two Models
- 1990 Structured Modeling Query Language
- 1991 Optimal Control Of Batch Processing Stations
- 1991 The Effect Of Uncertainty And Structure On Software Project Performance: Theory Testing And Development
- 1991 An Inquiry Into The Impact Of Frame Alignment Breakdowns On People And Organizations: An Exploratory Field Study
- 1991 Work Environments And Organizational Innovativeness: An Exploratory Study Of The Formal Relationships In Three Organizations
- 1991 A Study Of The Relationship Between Information Technology Expenditure And Profitability In Commercial
- 1991 Production Planning And Scheduling For Batch Processors
- 1992 Competing Through Commitment
- 1992 A Grounded Theory Study Of Organizational Morality
- 1992 Inventory Control And Price Theory
- 1992 A Comparison Of The Level Of Job Satisfaction Among African American Managers Employed In Private And Public Sector Organizations
- 1992 Social Knowledge As A Control Mechanism In International Technology Transactions: The Japanese Case
- 1992 Extensible Database Systems As A Platform For Modeling
- 1993 Corporate Acquisitions Of Human-Asset-Intensive Firms: Let The Buyer Beware
- 1993 The Adoption And Impact Of Inter-Organizational Information Systems: An Empirical Study Of The Property And Casualty Insurance Market
- 1993 Media Choice Theories And New Media: A Model Of New Media Choice And Usage
- 1993 Specialization Or The Role Of Headquarters: Why Buy An Other Firm's Subunits?
- 1993 Control Strategy And Performance Of US-Chinese Joint Ventures
- 1993 Essays On Volatility And Risk In Financial Markets
- 1993 Industry Differences In The Persistence Of Competitive Advantage
- 1993 Empowerment At Work: An Empirical Test Of Alignment Theory
- 1993 Time Preferences, Time Horizons, And Strategic Choice: Towards An Understanding Of Organizational Myopia
- 1994 The Nature Of Organizational Culture And Its Impact On Employee Commitment And Consequent Behaviors

- 1994 A Time-Based Competition Perspective Of Pull Production Control Systems
- 1994 Organizational Structure And Risk Mitigation
- 1994 The Competitive Value Of Tacit Knowledge Transfer. An Assessment Methodology (Knowledge Transfer)
- 1994 Impacts Of Electronic Data Interchange On The Supplier (Information Technology)
- 1994 The Nature Of Organizational Culture And Its Impact On Employee Commitment And Consequent Behaviors (Commitment)
- 1994 Organizational Structure And Risk Mitigation
- 1994 Substitutability And Complementarity In The Diffusion Of Multiple Electronic Communication Media: An Evolutionary Approach
- 1994 A time-Based Competition Perspective Of Pull Production Control Systems
- 1995 Business Process Reengineering: Testing An Integrative Model Of Successful Implementations
- 1995 Early Retirement Incentives In A Restructuring Organization: The Case Of University Professors
- 1995 The Firm, Its Internal Arrangements, And Semi-Autonomous Employee Teams
- 1995 Individual Idols, Organizational Ideals: Role Models In Organizations
- 1995 Inter-Firm Collaborative Ventures: Performance And Cooperative Behavior
- 1995 Judgments, Anger, And Retaliation: A New Perspective On Noncooperation In Organizations
- 1995 Re-Engineering New Product Development Processes
- 1995 Three Essays In Financial Economics (Investment Banking, Securities)
- 1995 Determinants Of Satisfaction In Service Encounters. Expectations, Information, Seriousness, Access And Waiting
- 1996 Breaking Out Of The Box Of Strategic Groups: Essays On Strategic Heterogeneity, Rivalry And Firm Performance
- 1996 Do Managers Matter? (Franchise, Inertia Theory, Agency Theory)
- 1996 Obtaining Attitude Persistence And Attitude Resistance In Low Involvement Advertising Situations
- 1996 Service Design And Competition In Business Information Services
- 1996 Shared Knowledge And Organizational Capabilities
- 1996 Behind The Buzzwords: Making Sense Of The New In Information Systems
- 1996 Spatial Competition In Facility Location And Product Positioning
- 1996 The Effects To Decision Support System Features On Users' Decision-Making Behavior
- 1996 Managing A multinational Supply Chain: The Impact Of Parallel Imports

Yararlanılan Kaynaklar:

Dissertation Abstract International Section: A, The Humanities and Social Sciences. University Microfilm Inc., January 1982-May 1997.

Gourman Jack. The Gourman Report A Rating of Graduate and Professional Programs in American and International Universities. Los Angeles: National Education Standards 1993.