

SAĞLIK HİZMETLERİNDE REKLAM SERBEST OLMALI MI?

Yrd. Doç. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

Gazi Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu
Gölbaşı Kampüsü - Ankara

I. GİRİŞ

Rekabete dayalı serbest piyasa ekonomisine geçişle birlikte son on beş yıldan beri ülkemiz sağlık sektöründe köklü değişikliklerin oluşmaya başladığı görülmektedir. Hemen hemen her gün yeni bir özel sağlık kuruluşu hizmete girmektedir. Nitekim Sağlık Bakanlığı verilerine göre 1990-2000 yılları arasındaki on yıllık dönemde kamu hastanelerindeki artış oranı % 15.8 iken, özel hastanelerde bu oran % 88 olmuştur (hastane sayısı 125 'den 235'e çıkmıştır) (SB, 2000). Bu kuruluşların beş yıldızlı otelleri aratmayacak konfora ve yeni teknolojiye sahiptir. Sağlık sektöründe görülen bu değişim hastaneler arası rekabeti de artırmıştır. Rekabet ortamında, yaşamlarını sürdürmek zorunda olan hastaneler toplum ile iletişim içinde olmak, onların desteğini sağlamak için hizmetlerini tanıtmaya ihtiyacı hissetmişlerdir.

Ekonomik, politik, teknolojik ve toplumsal değişimler doğrultusunda kuruluşların hedef kitlelere ulaşmak için kullandığı tutundurma araçlarından birisi de reklamdır. Son yıllarda tıbbın ve teknolojinin hızla gelişmesi sonucunda hem teşhis ve tedavide kullanılan tıbbi cihaz ve mamullerin, hem de sunulan hizmetlerin sayısında önemli bir artış görülmüştür. Ancak tüketicilerin bu ürün ve hizmetleri takip etmeleri ve onlar hakkında bilgi sahibi olmaları güçleşmiştir. Dolayısıyla, bu durum tüketicilerin bilgi ihtiyacının karşılanmasında reklamların önemini artırmıştır. Ancak, sağlık hizmetlerinde reklamın yasak olması tüketicileri mevcut ve alternatif sağlık hizmetleri ile ilgili serbestçe bilgi edinme hakkından mahrum bırak-

makta ve rekabeti azaltmaktadır.

Reklam, sürekli olarak değişiklik gösteren ve rekabetin geçerli olduğu pazar mekanizmasında yer alabilmenin olmazsa olmaz koşuludur. Ayrıca reklam, rekabeti canlandırarak ürün ve hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesinde rol oynayan, ekonomiye canlılık katan bir araçtır (Çivril, 1993).

Bilinçli bir tüketici kitlesinin değişen ekonomik ve teknolojik koşullar karşısında rasyonel ve etkili bir şekilde hareket edebileceği ve ekonominin ve toplumun değişmesine yol açacağı göz önünde bulundurulduğunda, özellikle tüketicinin bilgilendirilmesinde ağırlıklı bir role sahip reklam faaliyetlerinin önemi ortadır. Ancak, insan sağlığının sözkonusu olduğu bu sektörde, tüketicilerin kolayca istismar edilebileceği dikkate alındığında reklamın tamamen serbest bırakılması kısa dönem içerisinde mümkün olamayabilir. Özellikle ülkemizde pazarlama fonksiyonuna henüz yeterince önem verilmediği sağlık sektöründe pazarlamada tutundurma araçlarından biri olan reklamın kabul görmesinin uzun bir süreç alacağı tahmin edilmektedir. Çünkü hala kamu hastanelerinin hiçbirinde teşkilat yapıları içerisinde pazarlama departmanının yer almadığı ve "yataklı tedavi kurumları işletme yönetmeliğinde" de pazarlama ve pazarlama fonksiyonlarından sorumlu hiçbir birim ve kişinin tanımlanmadığı görülmektedir (Resmi Gazete, 1983). Bunun yanı sıra pazarlama departmanı bulunan özel hastane sayısının da sınırlı olduğu görülmektedir. Ünal (1999) tarafından 1999 yılında İstanbul da 40 özel hastanede yapılan bir araştırmada hastanelerin ancak

% 7.5 inde, Ergin tarafından (1998) 52 özel hastane yönetici ile yapılan başka bir araştırmada ise, hastanelerin % 9.6' sını da pazarlama departmanının olduğu görülmektedir.

II. SAĞLIK KURULUŞLARINDA REKLAMIN YERİ VE ÖNEMİ

Reklam, pazarlama denince ilk akla gelen ve pazarlamanın en etkili, en çok kullanılan iletişim yollarından birisidir. Büyük kitlelere seslenme özelliğinden dolayı kitlesel satış da denilmektedir (Tek, 1991:470). Hem üretici hem tüketici için vazgeçilmez bir olgu olan reklamla ilgili çok sayıda tanım bulmak mümkündür.

En genel anlamda reklam, mallar, hizmetler veya fikirlerin, geniş kitlelere duyurulması ve benimsetilmesi amacıyla, kişisel olmayan bir biçimde, bir ücret karşılığında, bedelinin kimin tarafından ödendiği anlaşılacak bir şekilde sunulmasıdır (Mucuk, 1997; Ünlü, 1987; Türkmen, 1996).

Kurtuluş'a (1987) göre reklam, tüketicileri bilgilendiren, marka ve hizmetin varlığı hakkında ve mala, markaya, hizmete karşı olumlu bir tutum yaratmak için görsel ve işitsel mesajların hazırlanması ve bu mesajların ücretli araçlardan yayınlanmasıdır.

Reklam kontrol edilebilir bir mesajdır ve bir bedel karşılığında yapılması nedeni ile, maliyet unsuru olarak, gerek firma ilgililerini ve gerekse toplumu duyarlı hale getirmektedir (Karabulut ve Kaya 1991). Bu duyarlılık sağlık hizmetleri içinde sözkonusudur. Duyarlılık olmasına rağmen sağlık hizmetlerinde reklama olan ilginin giderek arttığı görülmektedir. Üretici ve satıcı firmaların reklam bütçelerinin giderek büyüdüğü ve mamül, hizmet maliyetleri içinde büyük bir paya sahip olduğu gözlenmektedir. Örneğin 1995 yılında Bayer firması, kalp hastalıklarından korunmada aspirin kullanmanın önemini anlatan tüketiciyi eğitici ve markasının rakiplerinkinden ayırt edici özelliklerini tanıtan reklam faaliyetleri için 40 milyon dolar harcamıştır. O dönemde Bayer firması aspirin ürün hattının toplam satış tutarının 110.5 milyon dolar olduğu dikkate alınırsa reklam bütçesinin büyüklüğü görülecektir (Pe-

ter ve Donnelly, 1998).

İlaç sektörü dışında diğer sağlık kuruluşlarınca da tanıtım ve bilgilendirme amacıyla yaygın bir şekilde reklamın kullandığı görülmektedir. Gelişmiş batılı ülkelerde sağlık sektöründe reklam için seçilen araçlarda en büyük payı gazete ve dergiler almaktadır. Sağlık kuruluşlarının % 94 ü gazete ve dergileri, % 73' ü radyo, % 65'i doğrudan postalama, % 33 'ü TV, % 23 'ü billboard ve % 27' si haber mektuplarını kullanmaktadır (Karahana, 2000:b). Bu araçlara 1988 yılından sonra "acentalar" da katılmıştır. Zira, kendi alanında uzmanlaşmış her endüstrinin reklam acentaları vardır. Sağlık sektörü bir istisna olmamalıdır (Besen, 1991).

Geçmiş yıllarda Türkiye 'de reklam, ulusal aşı günleri ve aile planlaması kampanyalarının da, AIDS, uyuşturucu ve sigara ile mücadele çalışmalarının da yaygın bir şekilde kullanılmıştır. Günümüzde reklam, yalnızca toplum sağlığını korumaya ve geliştirmeye yönelik programlarda kullanılmamakta, muayenehaneleri, poliklinikleri, laboratuvarları, hastaneleri ve tıbbi ürünleri tanıtım için kullanılmaktadır. Reklam araçları olarak gazete, dergi, özel radyo ve TV ler, hatta billboard gibi batı dünyasının kullandığı tüm medya araçlarının kullanıldığı görülmektedir (Karahana, 2000:a).

Sağlık hizmetlerinde reklamın iki türü yaygın olarak kullanılmaktadır. Bunlardan birincisi mamül veya hizmet reklamları ikincisi kurumsal reklamlardır. Mamül reklamları belirli tıbbi mamüller üzerinde odaklaşırken, kurumsal reklamların halkla ilişkiler çalışmalarında olduğu gibi kurumsal imajı oluşturma veya geliştirme üzerinde odaklaştığı görülmektedir. Mamül veya hizmet reklamlarının bilgilendirici, rekabetçi ve hatırlatıcı türde olduğu görülmektedir (Berkowitz, 1996).

Sağlık hizmetlerinde kurumsal reklamların daha fazla kullanıldığı görülmektedir. Bu reklamlar, kurumun halkla olan ilişkilerini düzenlemeye ve halkın kurumun özel bir departmanı hakkındaki bilgilerini arttırmaya yöneliktir. Kurumsal reklamların değişik türleri vardır. Örneğin, bazıları yeni bir sağlık işletmesinin veya hizmet ünitesi-

nin açılışını tanıtır veya anons eder, bazıları programları mukayese eder veya halkla ilişkiler pozisyonunu destekler mahiyettedir (Berkowitz, 1996).

Son yıllarda hastaneler, reklam ve tutundurma çabaları için daha fazla para harcamaya başlamışlardır (McCarty, 1987:). Evenston tarafından yapılan bir araştırmaya göre, ABD de 1994 yılı toplam ulusal pazarlama harcamalarında bir önceki yıla nazaran az bir gerileme görülürken sağlık hizmetleri ve hastane reklam bütçelerinin tırmanışa geçtiği görülmüştür. (White, 1997). Aynı araştırmaya göre Ulusal reklam harcamaları 1994 yılında bir önceki yıla nazaran % 11.4 artarken, pazarlama harcamaları % 3.3 düşmüştür. 1984-1994 yılları arasındaki on yıllık dönemde ise, pazarlama bütçeleri % 363 artarken reklam bütçeleri % 727 artmıştır (tablo.1). Pazarlama giderlerinin büyük hastanelerde küçük hastanelere göre daha fazla olduğu ve örneğin, 300 yataklı bir hastanenin 100 yataklı bir hastanenin yaklaşık 8 kat daha fazla pazarlama giderine sahip olduğu görülmüştür.

Araştırmada ilginç olan bulgulardan birisi de kâr amaçlı olmayan hastanelerin kâr amaçlı hastanelere göre % 42 daha fazla reklam gideri yaptıkları görülmüştür. Pazarlama harcamalarının % 40.8'i pazarlama araştırmalarına, % 28.9'u reklam ve diğer tutundurma faaliyetlerine, % 19.9'u hekim ilişkilerine, % 16.4'ü de planlama giderlerine yapılmıştır (White, 1997).

Tüketici satın aldığı hizmetin önem derecesine bağlı olarak satın almadan önce araştırır ve bilgi toplar. Eğer reklam tüketicinin daha bilgili olmasını, ve seçim kararını kolaylaştırıyorsa yararlıdır. Burada önemli olan reklamlarla tüketiciye doğru bilgi verilmesidir (Winston, 1984). Sağlık hizmetlerinde reklam geniş kitlelere ulaşmayı, hizmet kullanıcıları desteklemeyi, imaj yaratarak pazar yaratmayı amaçlamalıdır (Mc Carty, 1987). Reklamın sağlık hizmetlerinde kullanımı yaygınlaşmasına rağmen eleştirenler de bulunmaktadır.

Tablo.1. ABD'de 1984-1994 Yılları Arasında Pazarlama ve Reklam Harcamaları

YILLAR	Toplam Ulusal Pazarlama Harcamaları (Dolar)	Toplam Ulusal Reklam Harcamaları (Dolar)	Hastane Pazarlama Bütçesi (Dolar)	Hastane Reklam Bütçesi (Dolar)	Reklamın Pazarlama Bütçesindeki Payı %
1994	1.75 milyar	856 milyon	364.477	175.671	48.2
1993	1.81 milyar	768 milyon	376.200	159.830	42.5
1992	1.61 milyar	605 milyon	334.250	125.980	37.7
1991	2.11 milyar	863 milyon	439.860	179.650	40.8
1990	1.39 milyar	897 Milyon	289.340	186.690	64.5
1989	1.54 milyar	687 milyon	320.570	142.975	44.6
1988	1.34 milyar	686 milyon	278.930	142.800	51.2
1987	1.18 milyar	726 milyon	241.060	146.100	60.6
1986	1.10 milyar	500 milyon	224.720	102.140	45.5
1985	700 milyon	313 milyon	143.150	64.000	44.7
1984	385 milyon	104 milyon	78.670	21.250	27.0

Not: Hata marjı +- % 6.9

Kaynak : White, 1997:282 içinde Jaklevick, 1995: 56.

II. REKLAMA GETİRİLEN ELEŞTİRİLER VE ELEŞTİRİLERE VERİLEN YANITLAR

Tutundurma sağlık hizmetleri pazarlamasının tartışmalı konularından birisidir. Tutundurma araçlarından biri olan reklama karşı sağlık kuruluşu yöneticilerinin tutumları daha önceden de belirtildiği üzere genellikle her zaman olumlu olmamıştır. Sağlık işletmelerinin reklama ihtiyaçlarının olup olmadığı halen yoğun bir biçimde tartışılmaktadır. Sağlık hizmetlerinde reklamın kullanılması konusunda hem olumlu hem de olumsuz bazı eleştirilerin yapıldığı görülmektedir.

Kardeş (1994) sağlık hizmetlerinde reklama ve promosyona getirilen eleştirileri şöyle sıralamaktadır.

- Sağlık profesyonelleri reklamı gereksiz maliyet unsuru olarak gördükleri için pazarlamanın tüm alanlarında kullanımını ret etmektedirler.

• Reklam sağlık hizmetlerinde kalitesiz hizmetin gölgelenmesine neden olabilmektedir. Örneğin kalitesiz bir hizmet sunmakla birlikte reklam yapan bir hekimin, kaliteli hizmet veren ancak reklam yapmayan bir meslektaşına göre, daha fazla hasta çekmesi meslek dalında kalitenin düşmesine neden olabilir.

Karafakioğlu ise (1998), reklamın tüketicileri, aileleri gereksiz veya aşırı tüketime itebileceğini dolayısıyla bu durumun hem kişi hem de ülke ekonomisi açısından zararlı sonuç verebileceğini ifade etmektedir. Nitekim, ABD de çok sayıda hekimin estetik cerrahide gereksiz talep yarattığı düşünülmektedir (Karafakioğlu, 1998).

Reklama karşı olanların dile getirdiği bir diğer eleştiri ise, sağlık kuruluşları ve / veya bağımsız doktorların reklam yapması sadece zararlı değil, ayrıca mesleğin onuru ile bağdaşmayan, ayıp sayılması ve kınanması gerekli bir faaliyet olduğu şeklindedir (Bell ve Vitaska, 1992). Nitekim bu konuda kısıtlamaların oldukça az sayılabilecek düzeyde olduğu Amerika Birleşik Devletlerinde dahi reklam aleyhinde kampanyalara rastlamak mümkündür. Bu kampanyaların etkisi sonucu hastanelerin reklam faaliyetlerin de dikkatli oldukları ve genelde aile hekimlerine ve hastalara yönelik posta yolu ile reklamları sınırlı kaldıkları görülmektedir (Scammon ve Kennard, 1983).

Yukarıda belirtilen eleştiriler şüphesiz hayli önemli, dolayısı ile sağlık hizmetlerinde reklamın kullanılması üzerinde titizlikle durulması gereken bir konudur. Ancak bu eleştirilerin yersiz olduğunu özellikle sağlık hizmetlerinde reklamcılığın, bugünkü tüketim mallarına yönelik reklamcılığa göre oldukça dürüst olduğunu, reklamcılığın büyük sorumluluk taşıdığını, sorumlu reklamcılığın halkı kasıtlı olarak yanlış yönlendiremeyeceğini veya korkutamayacağını savunanlar bulunmaktadır (Hospitals, 1987).

Reklamlardan yana olanlara göre, sağlık sektöründe bu faaliyetin amacı hekimin yerini alarak hastaları hangi tedavi yada hangi sağlık kuruluşuna gitmeleri gerektiği konusunda yönlendirmek değil, sadece hastalara temel bilgileri elde etmeleri için yardımcı olmak, onlara rehberlik etmektir, dolayısı ile hekimlerin endişe etmelerine ge-

rek yoktur. Zararlı reklam uygulamalarına sadece sağlık sektöründe değil, tüm sektörlerde rastlanılmaktadır. Bu nedenle sağlık sektöründe reklamın zararlı bir faaliyet olduğunu söylemek yerine, ahlaki değerleri düşük kişilerin eline düşmesi halinde zararlı olabilir demek daha gerçekçi olur (Karafakioğlu, 1998).

Karafakioğlu'nun(1998) Bell ve Vitaska' dan aktardığına göre; reklamdan yana olan kişilere göre reklamlar, aldatıcı ve yanıltıcı olmadığı sürece bu konudaki kısıtlamaları anlayışla karşılamak mümkün değildir. Reklamın hastalar ve yakınları üzerinde olumsuz etkiler yaptığını kanıtlayan, haksız rekabete neden olduğunu gösteren somut delillerde yoktur. Dolayısı ile karşı olanlar yanlış bir teşhis yapmaktadırlar. ABD ' de yapılan bir araştırmaya göre hastaların reklam konusundaki tutumları hekimlere göre çok daha olumludur. Başka bir ifade ile, hekimler arasında reklama karşı olanların sayısı hastalara göre çok daha fazladır (Bell ve Vitaska, 1992). Hastaların reklamın olası zararları hakkındaki endişeleri hekimlere göre çok daha düşük düzeydedir (Miller ve Walter, 1979).

ABD' de Hite, Bellizzi ve Andrus'un 251 psikiyatris, 196 tüketici ve 388 diş hekimi, 290 tüketici ile yaptıkları iki ayrı araştırmada hastaların hekimlere nazaran reklam konusunda daha olumlu bir yaklaşım içinde oldukları görülmüştür (Berkowitz, 1996). Ayrıca Fisher ve Anderson' un 400 tüketici üzerinde yaptıkları bir araştırmada tüketicilerin hastane reklamlarını onayladıkları görülmüştür (Fisher ve Anderson, 1990).

Usta tarafından 201 sağlık personeli ve 207 hasta üzerinde yapılan bir araştırmada reklam uygulamalarına karşı çıkış, sağlık personelinin de daha fazla olduğu, hastaların reklama daha olumlu baktıkları görülmüştür. Sağlık personeli içerisinde ise, yönetici pozisyonunda olanların reklamın hastalara ön bilgi vereceği ve zararlı bir uygulama olmadığı görüşünde oldukları görülmektedir. Kısa hizmet sunumunu yönetenlerle hizmet tüketenlerin reklama daha olumlu baktıkları görülmektedir. Reklam hastaları istismar eder ifadesine hastaların % 19.3'ü, sağlık personelinin % 33.6' s katılmaktadır (Usta, 2000). Sağlık personeli rekla-

mı, hastalara nazaran daha istismar edici bulmaktadır. ABD de yapılan bir araştırmada ise, araştırmaya katılanların % 75-80 ' i yapılan reklamlardan etkilenmediklerini ifade etmişlerdir (Karafakioğlu,1998).

Usta' nın yaptığı araştırmada önemli sayılabilecek bir bulgu da, araştırma da hasta ve sağlık personeline "Türkiye 'de reklam yasağı devam etmeli mi ? " sorusuna verilen yanıtlardır. Verilen yanıtlar sırası ile; kontrollü olarak serbest bırakılmalı (% 64), yasak devam etmeli (% 15.6), yasak tamamen kalkmalı (% 10.6), fikrim yok (% 9.8) şeklinde olmuştur (Usta, 2000).

Karafakioğlu' nun Goldman'dan (1993) aktardığına göre reklam uygulamasından yana olanlara göre bu faaliyetin amacı hastalara bazı temel bilgileri elde etmeleri için yardımcı olma, onlara rehberlik etmektir. Usta tarafından yapılan araştırmada " reklamlarla hastalara gideceği hastane hakkında ön bilgi verilebilir", görüşüne ise, sağlık personelinin % 62.7' si, hastaların % 47.3' ü katıldığını belirtmiştir. Bu sonuca bakarak sağlık personelinin tanıtım amacıyla reklam kullanımına olumlu baktığı söylenebilir (Usta, 2000).

IV. REKLAMIN HUKUKİ ve ETİK YÖNÜ

4.1. Hukuki Yönü:

Amerikan yasalarına göre sağlık kuruluşları da reklam yapabilirler, ancak bunların haksız rekabete neden olmamaları, doğru bilgi içermeleri, başka bir ifade ile hastaları aldatıcı, istismar edici nitelikte olmamaları zorunludur (Kotler ve Clarke, 1987). 1975 yılı öncesine kadar Amerika'da, Amerikan Tıp Birliğinin (Amerikan Medical Associations) tıbbi etik kurallarına göre sağlık hizmetlerinde reklam kullanımı yasaktı. Ancak, Amerikan Yüksek Mahkemesinin kabul ettiği antitröst yasa gereği, Amerikan Tıp Birliği etik kodları yeniden gözden geçirmek zorunda kalmış ve reklamlarla ilgili engellerin bir kısmını ortadan kaldırmıştır. 1982 yılından sonra ise, Federal Ticaret Komisyonunun (Federal Trade Commission) çalışmaları sonucunda bu sınırlamalar tamamen

kaldırılmıştır. Çünkü Ticaret komisyonu reklam yasağının tüketicileri mevcut ve alternatif sağlık hizmetleri ile ilgili serbestçe bilgi edinme hakkından mahrum bıraktığına inanmaktadır (Berkwitz, 1996).

Tüketicinin korunmasın da özel bir önemi olan reklam konusu Avrupa Topluluğunda titizlikle ele alınmış ve çıkarılan direktiflerde Topluluk düzeyinde bütün medya ve reklam faaliyetlerinde aldatıcı ve yanıltıcı unsur taşıyan mesajların yayınlanmasını engelleyici hükümler getirilmiştir (Evranoğlu, 1990).

Avrupa Topluluğu üyesi olan Almanya'da Amerika'da olduğu gibi sağlık hizmetlerinde reklam büyük ölçüde serbesttir. Örneğin, reçetesiz satılan ilaçların reklamı serbesttir. Oysa Talsid alüminyum hidroksit içeren bir ilaçtır ve fazla kullanımda böbrek tahribatı yapar (Eczacı Dergisi, 1993).

Türk hukuk sisteminde reklama ilişkin düzenlemelerin özellikle aldatıcı reklamlara yönelik olduğu görülmektedir. Aldatıcı reklamlar haksız rekabetin bir türü olarak görülmektedir. Haksız rekabet müessesesi ise Türk Ticaret Kanununda (TTK) nun 66. ve izleyen maddelerinde ve Borçlar Kanununun (BK) 48. maddesinde düzenlenmiştir. Aldatıcı reklam nedeni ile zarara uğrayan tüketicilerin, BK' nun 28/1 md'sinden yararlanmaları söz konusu olabilmektedir.

Türk Ticaret Kanunu'na göre, aldatıcı reklam yapılması halinde rakipler, müşteriler ve mesleki teşekküller belli koşullar altında 58. maddede belirlenmiş olan hukuk davalarını açabilirler. Bu davalar, fiilin haksız olup olmadığına dair tespit davası, hukuka aykırı durumun ortadan kaldırılmasına ilişkin nef'i davası, devam eden fiilin önlenmesi veya tekrar edilmesinin engellenmesine ilişkin haksız rekabetin men'i davası ile failin kusurlu olduğu hallerde açılacak olan maddi ve manevi tazminat davalarıdır. Doğru olmayan reklam mesajı ile yine BK' nun 194. md.'sindeki düzenlemelerle de ilişkilendirilebilmektedir (Evranoğlu, 1990).

Reklam faaliyetleri genelde Basın ve Ahlak Yasası, Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumu Reklam Yönetmeliği, Tüketicinin Korunması

Hakkındaki Kanun ve Reklam Kurumu Yönetmeliği çerçevesinde uygulanmaktadır.

Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumu (TRT) Reklam Yönetmeliği'nin 10. md. sinde haksız rekabet, 11. md. sinde aldatıcı ve yanıltıcı reklamlara ilişkin düzenlemelerden söz edilmektedir. 30. maddede ise reklamlarda çocuk unsurunun kullanılması yönündeki ilkelere değinilmiştir (Evranoğlu, 1990).

1995 tarihinde yürürlüğe giren 4077 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkındaki Kanun'un 16. maddesi ise, "Ticari reklam ve ilanların yasalara ve genel ahlak kurallarına uygun, dürüst ve doğru olmaları esastır" hükmünü içermekte ve reklam ve ilanları değerlendirirken el broşürlerinden tabelalara, etiketten, gazete, radyo ve televizyon reklamlarına kadar tüm alanları inceleme kapsamına almaktadır.

Ticari reklam ve ilanlarda uyulması gereken ilkeleri belirlemek, bu ilkeler çerçevesinde ticari reklam ve ilanları incelemek ve inceleme sonucuna göre 16'ncı madde hükümlerine aykırı hareket edenleri cezalandırmak, söz konusu reklam ve ilanları durdurmak ve/veya aynı yöntemle düzeltmek hususlarında Bakanlığa öneride bulunmakla görevli bir "Reklam Kurulu" kurulmuştur. Kurul, Türk Tabipler Birliği Merkez Konsey üyesinin, Reklamcılar Derneğinin ve Tüketici Konseyinin birer temsilcisinin de bulunduğu çeşitli kuruluş temsilcilerinin de yer aldığı on yedi üyeden oluşmaktadır (Mucuk, 1997).

Sağlık hizmetlerinde reklama ilişkin hükümlerin yer aldığı diğer yasalar aşağıda verilmiştir.

1219 sayılı Tababet ve Şuabatı Sanatlarının Tarzı İcrasına Dair Kanun'un 24. Maddesi, "Mesleklerini uygulayan hekimler hastalarını kabul ettikleri yer ile muayene saatleri ve uzmanlıklarını bildiren ilanlar verebilirler. Diğer biçimde ilan, reklam ve benzerlerini yapmaları yasaktır" demektedir (Hekim formu, 1998).

2238 Sayılı Organ ve Doku Alınması, Saklanması ve Nakli Hakkındaki Kanun'un 4. maddesinde "bilimsel, istatistikî ve haber niteliğindeki bilgi dağıtımını ayırık olmak üzere, organ ve doku alınması ve verilmesine ilişkin her türlü reklam yasaktır" hükmü yer almaktadır.

1219 sayılı yasanın 24. maddesinde belirtilenler dışında ilan ve reklam yapan hekimler ve sağlık hizmeti sunan kuruluşlar, 4077 sayılı yasanın 16. maddesine aykırı davranmış olmaktadır. Aynı şekilde ilan ve reklamları yayınlayan televizyon, radyo ve gazete gibi medya kuruluşları ile bunları hazırlayan reklam ajansları da ayrı ayrı olarak bu yasa hükmüne aykırı davranmış olmaktadır.

Anılan yasalarda belirtilen hükümler, hekimlerin uymakla yükümlü oldukları Tıbbi Deontoloji Tüzüğünde de yer almaktadır. Tıbbi Deontoloji Tüzüğü'nün 8. maddesinde "hekim ve sağlık kurumlarına ticari bir vehce verilemeyeceği, hekimler her ne suretle olursa olsun, yazılarında kendi reklamlarını yapamaz", "Hekimler ve diş hekimleri, gazetelerde ve diğer yayın vasıtalarında reklam mahiyetinde teşekkür ilanları yazdıramaz" hükümleri mevcuttur. Ayrıca 9. maddesinde "hekim ve diş hekimlerin gazete ve benzeri yayın vasıtaları ile yapacakları ilanlarda ve reçetelerde ancak ad ve soyadı, unvanı, adresi, muayene gün ve saatlerini yazabilecekleri " belirtilmektedir (Köroğlu, 1984). Bunlara aykırı davranan hekimler ile sağlık kuruluşlarının sorumlu hekimleri hakkında ilgili tabip odalarının soruşturma açarak Türk Tabipler Birliği Onur Kurullarına sevk etmeleri gerekmektedir (Hekim Formu, 1998).

İlaç sanayinde reklamla ilgili yasal düzenlemeler ise, 1262 sayılı "İspançiyari ve Tıbbi Müstahzarlar Kanunu"nda ve 7 Eylül 1990 tarihinde yayınlanan "Beşeri ve Tıbbi Müstahzarların Tanıtım Yönetmeliği"nde yer almaktadır. Yönetmeliğin 8. md' sinde "Beşeri ve İspençiyari ve Tıbbi Müstahzarların topluma ve çocuklara yönelik tanıtımı yapılamaz" hükmü yer almaktadır. Ayrıca 12. md.' sinde de; "Gazetelerde ve hekim, diş hekimî ve eczacı meslek gruplarına yönelik bilimsel içerikli tıbbî dergiler dışında ilaç ilanı yayınlanamaz, gazetelerde yayınlanacak ilanlar için önceden Sağlık Bakanlığından izin alınır hükmü yer almaktadır (Resmî Gazete, 1990).

4.2. Etik Yönü:

Reklamla ilgili ahlaksal standartlar toplumun değer yargılarındaki değişimlere göre gelişmeler

göstermektedir. Ahlaksal standartlar tüm mesleklerde birbirinin aynısı değildir (Oluç, 1990) Bir çok meslekte olduğu gibi pazarlamacılarında pazarlama uygulamalarında uyması gereken etik kurallar mevcuttur. Örneğin Amerikan Pazarlama Birliği (American Marketin Assosiation) üyelerinin reklam ve tutundurma faaliyetlerinde uyması gerekli ana etik kuralları belirtmiştir (Peter ve Donnelly, 1998). Örneğin; pazarlamacılar, yalan yada yanlış anlaşılmaya yol açabilecek reklamlardan kaçınmalı, baskı altında bırakacak yada aldatıcı satış taktiklerini kullanmamalı ve hilekar ve aldatıcı tutundurma araçlarının kullanımından kaçınmalıdır ifadesi yer almaktadır.

Reklam sağlık hizmetlerinde yeni bir konudur. Sağlık hizmetlerinde reklam ve promosyona karşı çıkış temelini hekim, diş hekimi, psikolog ve diğer sağlık profesyonellerinin etik kurallarında bulmaktadır. Bu ilkeler, sağlık personelinin hastalarla ve birbirleri ile olan ilişkilerinde uyması gerekli kuralları içermektedir. Profesyonellerin bazıları bu kurallara itimat ederler, kimileri de bu kuralların tanıtımında aktif çalışmazlar ve karşı propagandaya da girmezler (Kotler ve Clarke, 1987).

Sağlık hizmetleri reklamcılığında korkunun kullanımı, bazı etik açmazlara sebep olabilmektedir. Amerikan Pazarlamacılar Birliği etik kurallarına göre, reklamcılar kişisel avantaj sağlamak için duygusal çekiciliği kullanmamalıdır. Sınırlar dahilinde, korkunun cazibesi daha etkili olabilmektedir. Orta öğrenim öğrencilerinin AIDS ' ten korunmak için yapılan reklamlarda korkunun etkinliği kullanılmıştır. Çalışmanın sonucu göstermiştir ki, korkunun işlendiği bir reklam yumuşak bir reklama göre, daha olumlu cevaplar alınmasını sağlamış ve bir tansiyon ve enerji meydana çıkarmıştır (Berkowitz, 1996).

Berkowitz (1996: 329) sağlık hizmetlerindeki reklamcılığın ilkelerini şöyle sıralamaktadır;

* Reklamcılık anlamlı olmalı ve sadece belgelenebilir yani normal kabul edilebilir sonuçlara ulaşan imaları içermelidir.

* Klinik sonuçlarla ilgili reklamlarda gerçek kelimeler ve simgeler kullanılmalı ve prosedürde veya tedavide deneyimli gerçek hastalar tanıtılma-

lıdır.

* Reklamcılık hastanın duygularını, diğer yönlerin özellikle sponsorların ekonomik kazançlarının, itibarının önünde tutulmalıdır.

* Hekimlik hizmetlerini de içeren sağlık bakım hizmetleri ile ilgili reklamcılık, hizmet sağlayıcılarını tanımlarken daha önceden kabul edilmiş kriterler kullanılmalıdır.

4.3. Tanıtım İhlallerinin Çeşitleri: Hekimler tarafından disiplin soruşturması gerektirecek tıp etiği ihlallerinin sık görülenleri şunlardır (Hekim Formu, 1998:5);

* Yaygın olarak kullanılan bir tıp teknolojisinin ya da tıbbi bilginin kişisel veya kurumsal reklam için kullanılması,

* Yabancı sağlık kuruluşlarının veya yabancı hekimlerin adının kişisel ya da kurumsal reklam için kullanılması,

* Ad belirtilen bir sağlık kurumunun (veya hekimin) haksız ve bilimsel dayanak olmaksızın kötülenmesi yoluyla yine aynı adı belirtilen bir başka kurumun (veya tanıtımı yapan hekimin kendisinin) daha üstün olduğunun belirtilmesi veya ima edilmesi,

* Bilim dışı tedavi yöntemlerinin tanıtımının, hekim adı, kurum adresi belirtilerek yapılması.

* Hekimlik kimliğinin ticari bir ürünün tanıtımında kullanılması,

* Deontoloji Tüzüğüne göre açıklanması yasaklanan hastaya ait bilgilerin kişisel ya da kurumsal reklam için kullanılması,

* Yayını hazırlayan kişinin hasta kimliği ile hekimin veya onun kurumunun tanıtımında yer alması.

V. SONUÇ

Reklam, serbest piyasa ekonomisinin ayrılmaz bir parçası ve yöneticiler için de pazarda rekabetçi bir avantaj sağlamada veya sürdürülmesinde stratejik bir araçtır. Ancak , sağlık hizmetlerinin, tamamen serbest piyasa egemenliğine terk edilmesini engelleyen kendine özgü nitelikleri vardır. Sağlık hizmetlerinde normal diğer mal ve hizmetlerde olduğu gibi alıcı ve satıcı ilişkisinde tarafların eşitliği söz konusu değildir. İlişkide hizmet

sunanların otoritesi söz konusudur ve tüketicileri onlar yönlendirmektedir. Tüketicilerin hizmeti alıp deneme şansları yoktur ve hizmeti aldıktan sonrada kalitesini ancak belli bir oranda ölçebilecek durumda olması nedeni ile tüketicilerin aldatıcı ve yanıltıcı reklamlardan etkilenmeleri daha kolay olabilmektedir. Bu yüzden tüketicilerin reklamlardan zarar görmemesi için sağlık hizmetlerinde reklamın tamamen serbest olması yerine, etik ve hukuki hassasiyetleri koruyabilecek kontrol mekanizmaları ile kısmen serbest bırakılması daha uygun olabilir.

Reklamların halkın sağlığını tehlikeye sokmaması, aşırı ilaç kullanımına neden olmaması, yapay bir talep yaratmaması, genel ve ticari ahlak, örf ve adetlerle çelişmesi halinde tüketicileri bilgilendirmek ve rehberlik etmek amacıyla sağlık hizmetlerinde kullanımı bir sakınca yaratmayabilir.

Toplumu bilgilendirme adına yapılan reklam faaliyetleri daha bilinçli bir tüketici kesimi oluşturacak ve toplumun sağlık alanındaki yanlış ve yetersiz bilgilerinden kaynaklanan sorunlarını asgariye indirerek bilinçli bir toplum yaratılmasında katkı sağlayacaktır. Diğer taraftan yasal düzenlemelerle sınırları çizilmiş, denetlenen, dikkatle ve özenle hazırlanan reklamların kişileri kendi sağlığı ile ilgili konularda bilgi sahibi yapacağı ve halkın sağlık konusunda eğitimine yardımcı olacağı bir gerçektir.

Sağlık hizmetlerinde reklam, özellikle toplum sağlığının korunması ve geliştirilmesine yönelik hizmetlerde; kan bağıışı, aile planlaması ve aşı kampanyalarında ve zayıflama ve sporcu sağlığı, termal tedavi, plastik cerrahi, alkolizm, beslenme bozuklukları, genel diş problemleri gibi hizmetlerde, sağlık kuruluşlarının ve sundukları hizmetlerin tanıtımında (örneğin yeni açılan bir tüp bebek ünitesinin duyurulması, kadınlarda göğüs kanserinin erken teşhisini sağlayacak yılda bir defa mamografi çekiminin önemini anlatan çalışmalarda) faydalı olabilir.

Reklamın tamamen yasak olmasının tüketicilere fazla bir katkısı olmayabileceği gibi hizmet kalitesinin gelişmesine de olumsuz etki yapacaktır. Ayrıca daha önceki bölümlerde bahsedildiği

üzere, gerek yurt dışında gerekse ülkemizde yapılan araştırmalarda tüketicilerin sağlık hizmetlerinde reklam konusuna hekimlere nazaran daha olumlu yaklaştıkları görülmektedir. Ayrıca sağlık personeli içersinde de yönetici pozisyonunda olanların diğer sağlık personellerine nazaran daha ılımlı oldukları görülmektedir. Kaldı ki günümüzde yasal olmadığı halde reklam uygulamalarına rastlanılmaktadır. Bu da sağlık kuruluşları arasında haksız rekabete neden olmaktadır. Ayrıca mevcut koşullarda yaptırımların uygulanması zor ve cezaları ise caydırıcılıktan uzaktır. Bu nedenle reklama ilişkin düzenlemelerin çağdaş pazarlama yapısına ve cezaların da günün koşullarına uygun hale getirilmesi daha faydalı olacaktır.

Reklam uygulamalarının kısmen serbest bırakılması ancak, zaten kıt olan kaynakların israf edilmemesi için reklam bütçelerinin denetimi iyi yapılmalı, sağlık hizmetlerinde fiyatları artıracak ve kalitesiz hizmetleri örtecek, aldatıcı ve yanıltıcı reklam uygulamalarına izin verilmemelidir. Bunlara ilave olarak, sunulan hizmetlerle ilgili abartılı iddialarda bulunulmamasına dikkat edilmelidir. Çünkü bu tüketicilerde daha yüksek beklentiler oluşmasına neden olmakta, bu da satın alma sonrası tatminsizlikleri yaratabilir.

Mevcut hizmetleri tanımlamak, yeni bir hizmet hakkında bilgilendirmek, hizmetin nasıl çalıştığını açıklamak, yanlış izlenimleri düzeltmek, olumlu imaj yaratmak, tüketici korkularını gidermek reklamlarla sağlanabilir. Ancak bugün sağlık pazarının değişen dinamiklerine göre pazarlama anlayışı ve uygulamaları da değişmekte ve pazarlama " hastane reklamları" anlayışından sağlıklı ve kalıcı " ilişkiler pazarlamasına" dönüşmektedir. Sağlık hizmetleri pazarlamacılarının bu değişimi de takip etmesi gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- Aylık Güncel **Eczacı Dergisi** (1993), Sayı 6, S.6
- BESEN, F. Buket (1991), Sağlık Hizmetleri Pazarlaması ve İstanbul'daki Özel Hastanelerin Faaliyetlerinin Pazarlama Açısından İncelenmesi, **İ.T.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Mühendisliği Bölümü Bitirme Ödevi**, İstanbul, s.64
- BELL E. Jack ve Charles R. VITASKA (1992), " who likes Hospital Advertising?, Consumer or Physician ? ", **Journal of Health Care Marketing**, vol. 12. No. 2, s. 2-7
- BERKOWITZ, Eric, N.(1996), **Essentials of Health Care Marketing**, An Aspen Publication, Aspen Publisher; Inc., Maryland, s. 309-329.
- ÇİVRİLİ, Nedim (1993), "**Kıyasından-Köşesinden Reklamcılık**", Doğan Ofset, İstanbul, s.11
- ERGİN, Can (1998), **Özel Hastane Yatırımları için Pazar Analizinde Bir Model Yaklaşımı ve Saha Araştırması**, Gazi Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, S.69.
- EVRA NOSOĞLU, Öznur Sevim (1990), "**Avrupa Toplumunda Tüketicinin Korunmasına İlişkin Aldatıcı ve Yanıltıcı Reklamlar Konusunda Uygulamalar, Bu Doğrultuda İlaç Reklamları ve Türkiye**", Sağlık Bakanlığı İlaç ve Eczacılık Genel Müdürlüğü, Temmuz, 1990, Ankara, s. 9-21.
- GOLDMAN, L. Robert (1993), "Practical Applications of Health Care Ethics", Health Care Financial Management, March 1993, nakleden Mehmet KARAFAKİOĞLU(1998), **Sağlık Hizmetleri Pazarlaması**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 271, s.21-197.
- HEKİM FORMU (1998), "**Hekim, etik ve Reklam**", Ekim-Kasım 1998, s.5.
- HOSPITALS (1987), What' s Ethical in Health Care Marketing Advertising?, March 20, s.68.
- FISHER, C.M. C.J., ADERSON (1990), " Hospital Advertising: Does It Influence Consumers?", **Journal of Health Care Marketing**, Vol: 10, No. 4, 40-46.
- KARABULUT, Muhittin ve İsmail KAYA (1991), **Pazarlama Yönetimi ve Stratejiler**, İ. Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, s.71-72.
- KARAFAKİOĞLU, Mehmet(1998), **Sağlık Hizmetleri Pazarlaması**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 271, 21-197.
- KARAHAN a , Ömer (2000), **Hastane Hizmetlerinin Pazarlanması ve bir örnek olay**, <http://www.merih.com/momekar23.htm>, s.2
- KARAHAN b, Ömer (2000), **Sağlık Sektöründe Hizmet Pazarlaması ve Halkla İlişkiler**, <http://www.merih.com/momekar23.htm>, s.9.
- KARDEŞ, Semra (1994), " Hastanelerde Sağlık Hizmeti Pazarlaması ve Verimliliğin Arttırılması", **2.Verimlilik Kongresi**, MPM yayın no.540, 331-338.
- KOTLER, Philip and Clarke, Roberta N.(1987, **Marketing For Health Care Organizations**, Prentice Hall, New Jersey, s. 420-430
- KURTULUŞ, Kemal(1987), **Reklam Harcamaları**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 16, İstanbul, s.27.
- KÖROĞLU, Ertuğrul (1984), **Sağlık Personelini İlgilendiren Hukuki Kurallar: Sağlık Hukuku**, Hacettepe Yayın Birliği, Ankara, s.376-377.
- Mc CARTY, Edward J.(1987) " How Much should hospital spend on advertising?, **Health Care Management Review**, vol 12, no. 1, s.47-54.
- MİLLER, John A. ve Robin, WALTER (1979), " Health Care Advertising: Consumer and Physician Attitudes", **Journal of Advertising**, fall 1979, s.20-29.
- MUCUK, İsmet (1997), **Pazarlama İlkeleri**, Sekizinci Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 218-358.
- OLUÇ, Mehmet (1990), **Reklamın Önemi ve Sorunları, Pazarlama Dünyası**, Yıl.:4, Sayı 21, İstanbul, s.11.
- PETER, Paul J., James, H. DONNELLY (1998), **Marketing Management: Knowledge and Skills**, Mc Graw-Hill Companies, U.S.A, s.137-298.
- RESMİ GAZETE (1983), **Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği**, 13 Ocak 1983 Tarih ve 17927 sayılı Resmî Gazete, s.1-132.
- RESMİ GAZETE (1990), "**Beşeri İspançiyari ve Tıbbi Müstahzarların Tıbbi Tanıtım Yönetmeliği**", 7 Eylül 1990 Tarih ve 20628 sayılı resmi gazete, s.22-23.SB (2000), **Sağlık Bakanlığı Araştırma ve Planlama Kurulu** (APK) Mart 2000 Kayıtları.
- SCAMMON, D. ve L. KENNARD (1983), " Improving Health Care Strategic Planning Through Assessment of Perception of Consumers, Providers and Administrators", **Journal of Health Care Marketing**, Vol.3, no.2, nakleden Mehmet KARAFAKİOĞLU (1998), Sağlık Hizmetleri Pazarlaması, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 271, s.9-7.
- TEK, Ömer Baybars (1991), **Pazarlama İlkeleri ve Uygulamalar**, İzmir, s. 470.
- TÜRKMEN, İsmail (1996), **Reklam Yönetimi**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, No. 583, s.23.
- USTA, Hakkı (2000), **Sağlık Hizmetleri Pazarlamasında Tutundurma Politikası; Sağlık Personeli ve Hastaların Reklama Yönelik Görüşlerine İlişkin Bir Araştırma**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hastane İşletmeciliği Bilim Uzmanlığı Programı , Master Tezi, s.84-89.
- ÜNAL, Fatoş (1999), **İstanbulda Bulunan Özel Hastanelerde Çalışan Hekimlerin Pazarlamayı Algılayışı Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma**, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s.59.
- ÜNLÜ, İlhan (1987), **Reklam Kampanyası Planlaması**, Anadolu Üniversitesi Yayın No. 259, Eskişehir, s.7.
- WINSTON, William (1984), **Innovations in Hospital Marketing**, The Haworth Press, Inc., New York, s.27.
- WHİTE, R. Kenneth (1997), Health Care Marketing and Entrepreneurship, Fall Semester Ders notları içinde, "**Hospitals' adverting spending up 11.4%**", Mary Chris Jacklevic, Virginia Commonwealth University, s.282.

İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANLARININ BAZI KRİTERLER AÇISINDAN KÜMELEME ANALİZİ İLE SINIFLANDIRILMASI

Ayşe Oya ÖZÇELİK

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi,

“İnsan Kaynakları Yönetimi, yönetim alanında çok ilgi çeken disiplinlerden biridir”(Yüksel 1998, önsöz). Yönetimde kalite kavramının geliştiği günümüz örgütlerinde, kaliteyi gerçekleştiren insan faktörü rekabette üstünlük sağlamanın tek yolu olarak görülmektedir(Yüksel 1998). Başka bir deyişle; diğer üretim faktörlerinin etkinliği ne denli artırılırsa arttırılsın, verimlilik üzerindeki en önemli belirleyici insan faktörünün etkin kullanımıdır. Bu yüzden insan kaynaklarının önemi gün geçtikçe artmakta, rekabette başarılı olmak için işletmelerin organizasyonlarının bir çoğunda, hükmedici niteliğe sahip olmaktadır. Rekabette üstünlük, devamlı gelişmeyi öngören değişikliklere, değişikliklerin olumlu olabilmesi ise esasen, çalışanların motivasyon ve moraline bağlıdır (Folkes ve Livernash 1989). Örgüt, verimli ve etkili çalışabilmek için, insanları kendisine çekebilmesi ve motive edebilmelidir. Çünkü insan kaynağı, hem fiziksel hem de düşünsel gücü ile üretime katılmakta ve aynı zamanda da diğer üretim faktörlerini organize ederek, üretimin gerçekleşmesine olanak sağlamaktadır (Yüksel 1998).

İnsan Kaynaklarının günümüzdeki bu artan önemi karşısında, doğal olarak bu kaynakların etkili şekilde yönetilmesi gündeme gelmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin başarı ve üstünlük sağlamak amacıyla; gerekli olan insan gücünü sağlama, çalıştırması, geliştirmesi ve motive etmesi ile ilgili strateji ve politika saptama, planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin olarak tanımlanabilir (Yüksel 1998).

Ancak konunun , insan kaynakları departmanı-

nı olduğu kadar, insanı istihdam etmeleri nedeniyle, üst yönetimi ve diğer bölüm yönetimlerini de ilgilendirdiği düşünülürse, akla şu soru gelebilmektedir: İnsan kaynaklarını yönetme sorumluluğu kimde olacaktır?

Yaygın bir görüş, her yöneticinin aynı zamanda bir insan kaynakları yöneticisi olduğu şeklindedir. Buradan, insan kaynakları yöneticisine ve de departmanına ihtiyaç olmadığı gibi bir sonuç çıkarılabilir. Evet, bu görev her yöneticiye biraz düşmektedir. Ancak bu konuda sadece bölüm yöneticileri ile yetinmek, günümüzdeki değişimle gelen insan kaynaklarına ilişkin sorunlar karşısında pek mümkün gözükmemektedir (Sadullah 1998).Çünkü organizasyon büyüdükçe ve geliştikçe, içsel ve dışsal baskılar, insan kaynakları yönetiminin ihtiyaçlarında değişiklik yaratmaktadır(Fisher,Schoenfeldt, Shaw 1990). Ve artık, başta büyük işletmeler olmak üzere, insan kaynaklarını etkin bir şekilde yönetmek, bu alanda uzmanlaşmayı gerektirecek boyutlara ulaşmıştır. Buna dayanarak yukarıda belirtilen görüşün eksikliğini vurgulayıp, insan kaynakları departmanının gerekliliğini ve bu departmanın üst yönetim desteğini alarak ve de bölüm yöneticileri ile işbirliği yaparak sorumluluğu paylaşma zorunluluğunu, özellikle belirtmekte fayda vardır(Sadullah 1998).

Organizasyondaki, strateji, politika ve amaçları saptayan üst yönetimin desteği çok önemlidir. İnsan kaynakları departmanının başarısı, bu yönetimin ona verdiği önemle yakından ilgilidir.Başka bir ifade ile; üst yönetimde yer alanlar, organizasyondaki çeşitli nedenlere bağlı olarak, bazı bö-

lümüleri diğerlerine göre daha fazla önemseyebilir ve bu bölümlere daha fazla kaynak ayırabilir(Sadullah 1998). Üst yönetimin, bu bölüm ya da bölümlere aktardığı kaynakların öncelikli olması, buralara yapılan yatırımdan daha çabuk ve daha etkin sonuç alınabileceği düşüncesinin bir sonucudur. Bu bazen zorunlu olabilir, ama her zaman doğru olmayabilir. Çünkü burada, yapılan her yatırımın karşılığını almada, gene insan faktörünün çabası vardır. Bu yüzden, bireyi etkin ve verimli çalıştırmak, örgütsel etkinlik açısından çok önemlidir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi ile ilgili çaba ve faaliyetleri desteklemek ve bu fonksiyona en az diğerleri kadar önem vermek gerekir.

Bölüm yöneticilerine gelince; insan kaynakları ile ilgili politika, plan ve faaliyetleri uygulayan kişiler olmaları nedeniyle, bunların insan kaynakları departmanı ile işbirliği içinde olmaları gerekir. Ancak bu şekilde, insan kaynakları departmanı bölüm yöneticilerinin sorunlarına çözümler getirebilir. Kısaca; insan kaynakları departmanının üst yönetim ve bölüm yöneticileri ile olan etkileşimi, onun organizasyonda nasıl bir rol üstleneceğini belirleyecektir(Sadullah 1998).

Bu departmanın organizasyonda üstlendiği rolere göre, değişik niteliklerde insan kaynakları departmanları mevcuttur. Belli kriterler esas alınarak insan kaynakları departmanlarını sınıflandırmak(türlendirmek,gruplandırmak) ve sınıfların özelliklerinin belirleyerek, ele alınan kriterlere göre, herhangi bir işletmedeki insan kaynakları departmanının olumlu ve olumsuz yönlerini saptamak mümkündür.

İşletmelerdeki insan kaynakları departmanlarını sınıflandırmak için bir çok kriter/kriterler esas alınabilir. Bunlar arasında ilk sırada yer alacağını düşündüğümüz kriterler, işletmenin insan kaynakları stratejisi ve bu kaynaklara ilişkin çeşitli konularda politikalarının olup olmadığı, şayet varsa; bunların yazılı olup olmadığıdır.

İşletme literatüründe, strateji ve politika birbirine karıştırılan kavramlardır.Ayrıca bu iki terimi kesin çizgilerle birbirinden ayırt etme imkanı da yoktur. (Eren 2000). Buna rağmen politika, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenecek yollar ve ana kurallar olarak belirtilebilir. (Tosun

1990). Strateji ise; "...ileride meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan karar türüdür" (Eren 2000 s.13). Strateji ve politikanın başka tanımları da yapılmıştır.Burada değinilmemesine rağmen hepsine dayanarak strateji ve politika arasındaki en önemli fark; "...Politikalar, işletmenin uymayı arzu ettiği prensipleri belirtirken; strateji, amaçları ve arzu edilen bu prensipleri yerine getirmede kullanılacak araçları sunar" (Dinçer 1991, s.14), şeklinde belirtilebilir.

Firmaların tipik olarak üç tipte formüle edilebilecek stratejileri vardır. Bunlardan ilki, kurum stratejisi, ikincisi işletme stratejisi, üçüncüsü ise bölüm (departman) stratejisidir (Dessler 1997). Burada konumuz itibariyle bizi ilgilendiren, firmaların bölüm stratejisidir.Yani aşağıda söz edilen araştırmada, incelemeye alınan bir husus; firmaların insan kaynakları stratejisinin varlığı, diğer husus ise; insan kaynaklarının çeşitli konularında politikalarının olup olmadığı, varsa yazılı olup olmadığı ve bu kriterlerin, departmanın etkinliğinde önemli roller oynadığı düşünülerek(varsayılarak), bunlara göre insan kaynakları departmanlarının sınıflandırılmasıdır (türlendirilmesidir).

I. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu araştırmanın konusunu, işletmelerin değişik türlerdeki insan kaynakları departmanlarının, Cranet Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Araştırması verileri kullanılarak, belli değişkenler açısından(insan kaynakları stratejilerinin ve politikalarının olup olmamasını ifade eden 8 değişken açısından karşılaştırılmıştır.) karşılaştırılması ve sınıflandırılması ve de elde edilen bilgiler doğrultusunda, bu sınıfların özelliklerinin belirlenmeye(ele alınan kriterler açısından) çalışılması oluşturmaktadır.

II. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmadaki amaç, işletmelerin, farklı niteliklerdeki insan kaynakları departmanlarını belli kriterler(değişkenler) açısından gruplandır-

mak(sınıflandırmak) ve bu gruplara ilişkin özelliklerini(araştırmada kullanılan kriterler esas alınarak) belirlemektir. Böylece sınıfın özellikleri incelenmiş olduğundan, departmanın/ departmanların olumlu ya da eksik ve aksayan yönleri rahatça tesbit edilebilir. Ayrıca özellikleri belirlenerek, tanımlanmış olan bu sınıflar, belli bir sınıf üzerinde çalışmak isteyen başka araştırmacıların çalışmalarına veri sağlayabilir.

III. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırmanın modeli, tanımlayıcı ya da durum belirleyici olarak adlandırılan modele uymaktadır. Bu modelde, değişkenler ve değişkenler arası ilişkiler tanımlanmakta ve bu tanımlara dayanarak bazı tahminler yapılabilmektedir(Kurtuluş 1996).Araştırmada 8 kriter değişkeni ele alınarak, eldeki verilere göre, işletmeler karşılaştırılıp, gruplandırılmakta(sınıflandırılmakta), bu sınıfların ilgili değişkenler açısından özellikleri belirlenerek sınıflar tanımlanmaktadır. Ve böylece, her hangi bir sınıfa dahil olan işletmenin, insan kaynakları departmanının olumlu ve olumsuz yönleri belirlenebilmektedir. Bu haliyle araştırmamızın modeli tanımlayıcı olarak nitelendirilebilir.

IV. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu araştırmanın ana kütesini, ülkemizdeki sanayi odası istatistiklerinde yer alan ilk 500 büyük işletme ile bunlar arasında yer almayan ve insan kaynakları fonksiyonu yöneticisi, Personel Yöneticileri Derneğine(Peryön) üye olan 400 işletme oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında 900 işletme yer almış ve anketler hepsine ulaştırılmıştır. Ancak, cevaplanarak geri gelen ve geçerli olan anket sayısı 258 adet olduğu için, araştırma için yapılan analizlere 258 işletme dahil edilmiştir.

V. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI VE VARSAYIMLARI

Araştırma belli sınırlar içinde tutulmak istendiğinden, burada insan kaynakları departmanlarının birbirleriyle karşılaştırılarak sınıflandırılması için

yalnızca, işletmenin, insan kaynaklarına ilişkin belli bir strateji ve politikalarının olup olmadığı ve varsa bunların yazılı olup olmadığı, kriter(ölçüt) olarak belirlenmiştir.Ve bu kriteri(kriterleri) içeren 8 tane değişken, işletmeleri karşılaştırarak, sınıflandırmada kullanılmıştır.

Araştırmada Cranet Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Araştırması için hazırlanan anket kullanıldığından, insan kaynakları uygulamaları ile ilgili politikaların olup olmadığı sorulurken, bazı konulardaki politikalara ilişkin sorular(örn:sağlık ve güvenlikle ilgili politikalar v.b.,) bu ankette yer almamıştır.

Ayrıca soruları yanıtlayanların, strateji ve politika kavramlarını doğru olarak algıladıkları ve gerçekçi cevaplar verdikleri varsayılmıştır. Diğer varsayımlar ise; araştırmada kullanılan anket yönteminin, veri toplamada en uygun yöntem ve de uygulanan istatistik tekniğin, amacımıza ulaşmada en etkili yol olduğudur.

VI. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ VE VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmamızda, işletmelerdeki insan kaynakları departmanlarını gruplandırabilmek(sınıflandırabilmek) için kullanılan 8 tane değişken yer almaktadır. Bu değişkenler, insan kaynakları departmanlarını benzerliklerine göre sınıflandırmak için kullanılan kriterleri içermektedir. Yukarıda, insan kaynakları departmanlarını sınıflandırabilmek için pek çok kriter olabileceğini belirtmiştik. Ancak araştırmamızda bu sınıflandırmanın(gruplandırmanın), işletmelerin insan kaynaklarına ilişkin strateji ve politikalarının varlığına ve niteliğine(yazılı veya değil) göre yapıldığından da söz etmiştik.

Bu değişkenler araştırmada şu şekilde ifade edilmiştir.

- 1.İşletmede ücret ve yan ödemeler konusunda belli bir politika var mıdır?(D1)
- 2.İşletmede personel temin ve seçimi konusunda belli bir politika var mıdır?(D2)
- 3.İşletmede eğitim ve geliştirme konusunda belli bir politika var mıdır?(D3)

4.İşletmede çalışanlar arasında iletişim konusunda belli bir politika var mıdır?(D4)

5.İşletmede çalışanlara fırsat eşitliği tanınması konusunda belli bir politika var mıdır?(D5)

6.İşletmede esnek çalışma uygulamaları konusunda belli bir politika var mıdır?(D6)

7.İşletmede yönetim geliştirme konusunda belli bir politika var mıdır?(D7)

8.İşletmede insan kaynakları stratejisi var mıdır?(D10)

Burada yer alan 8 değişkenin cevap şıkları; 1=Evet, yazılı, 2= Evet, yazılı değil, 3= Hayır, 4= Bilmiyorum şeklindedir.

Bu araştırmada yukarıdan da anlaşılacağı gibi; insan kaynakları ile ilgili , işçi sağlığı ve iş güvenliği, işçi-işveren ilişkileri gibi bazı konulardaki politikaların olup olmadığı sorulmamıştır.Yani araştırmada insan kaynaklarına ilişkin bu konular ihmal edilmiştir.

Araştırmamızda kullanılan veriler, Cranet Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları araştırması için hazırlanan anketle toplanmıştır.Ve bu ankette yer alan 8 değişkenden elde edilen veriler, analizlerde kullanılmıştır.

VII. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ

Bu araştırmada, işletmelerin insan kaynakları departmanlarını benzerliklerine göre(bazı kriterler açısından)gruplayan(sınıflayan) çok değişkenli bir istatistik analiz tekniği kullanılmıştır.Kümeleme analizi olarak isimlendirilen bu teknik aşağıda kısaca açıklanacaktır.

1. KÜMELEME(CLUSTER) ANALİZİ

Kümeleme analizi, bireyleri, bazı kriterleri esas alarak, benzerliklerine göre gruplandırılan(sınıflandıran,kümeleyen) çok değişkenli bir istatistik analiz türüdür(Kurtuluş 1996). Genel olarak kümeleme analizi, grup(küme) sayısının bilinmediği durumlarda ve gruplanmamış olan verilerin, benzerliklerine göre sınıflandırılması amacıyla kullanılır(Fırat 1997). Başka bir deyişle; analizin

amacı, birbirine benzer araştırma birimlerini kapsayan grupları (kümeleri) bulmaktır (Zupan 1982). Analizin, bu amacının yanı sıra, diğer bir amacı daha vardır ki; o da elde edilen sınıfların tanımlanması, yani (mevcut kriterler açısından) özelliklerinin belirlenmesidir (Kurtuluş 1996).

Kümeleme analizinin çeşitli türleri vardır. En yaygın olanlar, hiyerarşik ve hiyerarşik olmayan yöntemlerdir (Fırat 1997). Araştırmamızda hiyerarşik olmayan yöntemlerden olan K-Ortalamalar Yöntemi kullanılmıştır. Araştırma birim (birey) sayısının fazla olduğu durumlarda en sağlıklı sonuç verdiği belirtilen bu yöntem, (Fırat 1997). 258 araştırma biriminden oluşan örnek kütemiz için uygun görülmüştür.

VIII. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Örnek kütemizde yer alan 258 işletme yukarıda belirtilen 8 değişken açısından karşılaştırılmış ve gruplandırılmıştır (sınıflandırılmıştır). Bu gruplamada, yukarıda da belirttiğimiz gibi, hiyerarşik olmayan bir kümeleme yöntemi (K-Ortalamalar)kullanılmıştır. Burada grup sayısı önceden bilinemediğinden ve analizde tahmini olarak verilmesi gerektiğinden(Fırat 1997), ilk olarak $K(küme sayısı)=2$ için gruplama yapılmıştır.Ancak buradaki analiz sonucunda 121 işletme 1.gruba, 85 işletme ise, 2. gruba atanmışlardır. Değişkenlerin şıklarında belirtilen özellikler açısından yeterli ayrıntıda bir sonuç elde edilemediğinden, küme sayısı(K)=3 ve 4 içinde bu analiz tekrarlanmıştır. $K=3$ için yapılan analiz kümelerin özelliklerini (burada, işletmelerdeki insan kaynakları departmanlarının belli kriterler açısından özellikleri kastedilmektedir) yorumlamak açısından uygun sonuçlar vermiştir. Buna rağmen, işletmelerin, kümelerin özellikleri açısından daha iyi gruplanıp gruplanamayacağını görebilmek için, analiz bir de $K= 4$ küme sayısı için denenmiştir. $K=4$ 'de kümelerden birine çok az işletme atanmış ve kümelerin özellikleri açısından yorumlamaya çok uygun olmayan gruplar(sınıflar) elde edilmiştir. Ve tüm analizler gözönüne alındığında, $K=3$ küme sayısı için uygulanan kümeleme analizinin sınıf özelliklerini yorumlamak için, bize en uygun so-

nuçları verdiği görülmüştür.

Kümeleme analizi sonucunda önce, ham sonuçları veren başlangıç sınıf merkezleri (initial cluster centers) tablosu verilmekte, daha sonra, en son hali ile nihai sınıf merkezleri (final cluster centers) tablosu elde edilmektedir. Bizim sonuçları yorumlamamız gereken tablo ise budur. Ayrıca her işletmenin hangi sınıfın üyesi olduğunu belirten sınıf üyeliği tablosu ve sınıf merkezleri arasındaki uzaklığı belirten diğer bir tablo ve de sınıf ortalamalarının anlamlı bir şekilde, farklılaşıp farklılaşmadığını gösteren "Anova" tablosu, analiz sonuçlarında yer almaktadır. Son olarak da; her sınıfa atanan toplam üye sayısını içeren kısa bir tablo verilmiştir. Bu çalışmada yukarıda söz edilen ve bilgisayar çıktılarında bulunan bu tabloların tümü yer almamış, sadece, yorumlarda kullanılan "nihai sınıflama merkezleri" tablosu (bkz:tablo 2) ile her sınıfın toplam üye sayısını bize veren tablo (bkz:tablo 1) ve "Anova" tablosu (bkz:tablo 3) burada gösterilmiştir. Her bir işletmenin ayrı ayrı hangi sınıfa atandığını saptamış olan tablo ise, yorumlanmasına rağmen, çok yer kapladığı için, buradaki tablolara dahil edilememiştir.

K=3 küme sayısı ile elde edilen analiz sonuçlarına göre, aşağıdaki tablodan da izlenebildiği gibi (bkz:tablo 1), 1.kümede 18 işletme, 2. kümede 85 işletme ve 3. kümede ise 103 işletme yer almaktadır. Burada, kümeleme analizi içine toplam 206 işletme dahil edilmiştir. 52 işletme, analizde ele alınan değişkenlerde(kriterlerde) eksik verileri olduğu için hiç bir küme içerisine dahil edilmemişlerdir.

TABLO 1
Her Kümenin (Grubun) İçerdiği Toplam Sayı

Küme	
1	18
2	85
3	103
Geçerli sayı	206
Kaybolan sayı	52

I. Kümede yer alan işletmeler;14, 16, 24, 44, 45, 52,121, 134, 138, 145, 151, 179, 183, 184, 187, 232, 247, 249 numaralı işletmelerdir. Bunlara ait son olarak elde edilen sınıflandırma tablosundaki değişkenlerin sınıflama merkezi değerlerine baktığımızda karşımıza I. küme ile ilgili olarak şu sonuçlar çıkmaktadır:

Bu kümede yer alan işletmelerin genelde; insan kaynakları stratejilerinin bulunmadığı ve de personel seçimi, eğitim, iletişim, fırsat eşitliği, esnek çalışma, yönetim geliştirme konularında belli bir politikaları olmadığı analiz sonuçlarından görülmektedir. (bkz: tablo 2; 1. değişken hariç, diğerlerinin 1. kümedeki değerleri* 3' dür) Bu grupta yer alan işletmelerin sadece ücret konusunda belli bir politikaları olduğu, ancak bu konuda yazılı bir politika olmadığı tablo 2'den izlenebilmektedir (bkz:tablo 2; 1. kümedeki değeri 2'dir). Bu kümede yer alan işletmeler, insan kaynakları stratejilerinin ve birçok insan kaynakları konusunda belli bir politikalarının olmaması nedeniyle, bize göre, insan kaynakları yönetiminde belli bir etkinliğe sahip değillerdir. Ücret konusunda yazılı olmasa da belli bir politikalarının olması, bu durumu pek fazla değiştirmez. Bu grupta yer alan işletmelerin insan kaynakları departmanları, etkinliğe ulaştıracak olan kurallardan uzak, insan kaynakları yönetiminde şahsilikten kurtulmamış bir görünüm arz etmektedirler.

Bu departmanlar, sadece rutin işleri yapmakta ve üst yönetim tarafından, varlığı gerekli olduğu için oluşturulmaktadır. Ayrıca bölüm yöneticile-

*Bu değerlerin yorumu için "Araştırma Değişkenleri ve Veri Toplama Yöntemi" kısmına bakınız.

rinin bazı yüklerini de kaldırmaktadır (Sadullah 1998). Dolayısıyla üst yönetim, bir insan kaynakları stratejisi ve çeşitli konularla ilgili insan kaynakları politikaları oluşturmamışsa, burada insan kaynaklarına ilişkin etkin faaliyetler olmaması doğaldır.

II. Kümede yer alan işletmeler; 8, 9, 10, 11, 13, 20, 23, 25, 26, 29, 30, 31, 37, 42, 46, 47, 48, 50,54, 57, 59, 61, 69, 73, 75, 78, 79, 81, 87, 89, 90, 91, 93, 95, 96, 100, 102, 103, 111, 113, 114, 119, 124, 129, 132, 133, 137, 144, 146, 147, 148, 150, 153, 157, 158, 159, 166, 169, 170, 171, 173, 175, 178, 185, 192, 202, 203, 204, 205, 210, 212, 214, 220, 221, 223, 225, 227, 231, 235, 242, 245, 246, 254, 258 numaralı işletmelerdir.

Bunlara ait "nihai sınıflama merkezleri"tablosundaki değişkenlerin değerlerine baktığımızda; genel olarak, yazılı olmamasına rağmen insan kaynakları stratejilerinin olduğunu (bkz:tablo 2'deki değeri 2'dir) ve esnek çalışma ile ilgili belli bir politikaları olmadığını(bkz:tablo 2' deki değeri 3'dür) görülmektedir. Bu grupta yer alan işletmelerin sadece, ücret ve eğitim konusunda yazılı politikaları(bkz:tablo 2'deki değerleri 1'dir) vardır ki, bunlar da günümüzde insan kaynaklarının en temel konularıdır.

Ayrıca, personel seçimi, iletişim, fırsat eşitliği ve yönetim geliştirme konularında yazılı olmakla beraber, genelde belli bir politikaları olduğu(bkz:tablo 2'deki değerleri 2'dir) görülmektedir.

Bu kümede yer alan işletmelerin, yazılı olmasa da, insan kaynakları stratejilerinin olması ve bazı insan kaynakları konularında, çok azı yazılı, diğerleri yazısız olsa da, belli bir politikalarının bulunması (sadece esnek çalışma konusunda politikaları yok), bize bu gruptaki işletmelerin insan kaynakları yönetiminde çok etkin olmasalar da etkili ya da kısmen etkili olduklarını söyleme olanağı verir.

Bu işletmelerin, insan kaynakları departmanları, üst yönetimi inandırabildiği konularda, bundan destek almakta ve bölüm yöneticilerinin de bazı sorunlarına çözüm getirebilmektedirler. Ancak, bu kümede yer alan insan kaynakları departmanlarının bazıları etkili veya kısmen etkili olabilmekle

birlikte, diğer bazıları da;üst yönetimin bilinçsiz desteği sonucunda, yalnızca gösterişe yönelik uygulamalarda bulunan departmanlar olabilirler (Sadullah 1998).

Bu özellikleriyle, II. kümede yer alan işletmelerin de, insan kaynakları departmanının, örgütün genel hedeflerine anlamlı bir katkıda bulunabilme özelliğine yeterli düzeyde sahip olmadıkları söylenebilir. Bu durumda, şahsi uygulamalardan da kendilerini pek soyutlayamazlar.

III.Kümede yer alan işletmeler; 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 17, 18, 24, 28, 32, 35, 38, 39, 41, 43, 56, 60, 65, 67, 70, 71, 72, 74, 76, 77, 80, 82, 83, 84, 85, 86, 88, 92, 94, 98, 105, 106, 108, 109, 110, 112, 115, 117, 120, 122, 123, 125, 127, 128, 131, 135, 139, 141, 142, 143, 152, 154, 155, 156, 161, 164, 165, 167, 168, 172, 174, 177, 181, 182, 186, 188, 190, 191, 193, 194, 196, 198, 199, 200, 206, 207, 208, 213, 216, 217, 222, 226, 228, 230, 233, 236, 237, 238, 241, 248, 250, 251, 252, 253, 255, 256 numaralı işletmelerdir.

Bunlara ait, nihai sınıflama merkezleri tablosundaki değişkenlerin değerlerine baktığımızda ise; genel olarak, yazılı insan kaynakları stratejileri olduğu, araştırmada yer alan biri hariç olmak üzere, tüm insan kaynaklarına ilişkin konularda da yazılı politikaları bulunduğu görülmektedir.(bkz:tablo 2'deki değerleri 1'dir.) Ayrıca diğerlerinden hariç tuttuğumuz esnek çalışma konusunda da, yazılı olmamakla beraber belli politikaları olduğu tablo 2'den(bkz:tablo 2'deki değeri 2'dir.) izlenebilmektedir.

İnsan kaynakları konusunda yazılı strateji ve politikalarının olması, insan kaynakları departmanı ve faaliyetlerine etkinlik kazandırmakta ve örgütün amaçlarına ulaşmasına önemli katkılar sağlamaktadır. Ve böylelikle şahsi uygulamalardan da uzaklaşmış olmaktadır.

Bu tür departmanların genelde, üst yönetim tarafından, diğer departmanlarla eşit düzeyde kabul edildiği, ilgili strateji ve politika oluşturmada söz hakkına sahip oldukları söylenebilir. Bunlar, yararlı faaliyetleri nedeniyle, diğer bölümlerden de destek görebilirler(Sadullah 1998).Ve bu yönleri göz önünü alındığında, bu gruptaki işletmelerin etkili bir insan kaynakları departmanı ile insan

TABLO 2
Nihai Sınıf Merkezleri

	SINIFLAR(KÜMELER)		
	1	2	3
Ücret Konusunda Politika(D1)	2	1	1
Personel Seçiminde Politika(D2)	3	2	1
Eğitim Konusunda Politika(D3)	3	1	1
İletişim Politikası(D4)	3	2	1
Fırsat Eşitliği Konusunda Politika(D5)	3	2	1
Esnek Çalışma Konusunda Politika(D6)	3	3	2
Yönetim Geliştirme konusunda Politika(D7)	3	2	1
İnsan Kaynakları Stratejiniz Var mı? (D8)	3	2	1

kaynakları yönetiminde etkin olabilecekleri söylenebilir.

Sınıfların ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını görebilmek için, bu analizde aşağıda yer alan Anova tablosu (bkz:tablo 3) verilmiş bulunmaktadır. Bu tabloya bakıldığında; tüm değişkenler için hesaplanan F değerlerinin,

belirtilen serbestlik derecelerinde ve 0.001 anlamlılık düzeyinde($\text{sig}:0.000<0.001$) tablo değerlerinin üzerinde kaldığı anlaşılmaktadır. Bunun anlamı, tüm değişkenlerden(kriterlerden) elde edilen verilere göre sınıflandırma yapıldığında, belirlenen sınıfların ortalamalarının anlamlı bir şekilde birbirinden farklı olduğudur(Orhunbilge 1997). Yani değişkenlerden elde edilen veriler her sınıf için, anlamlı farklılıklar yaratmakta, başka bir ifade ile aralarındaki farklar tesadüflerden kaynaklanmamaktadır. Bu da bize, işletmelerin insan kaynakları departmanlarının belli kriterler(değişkenler) açısından gruplandırılmasının anlamlı olduğunu göstermektedir.

SONUÇ

Bu çalışmada, işletmelerin insan kaynakları departmanlarının bazı kriterler açısından karşılaştırılması ve bu karşılaştırma sonucunda sınıflandırılması gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. İşletmelerin insan kaynakları departmanlarını karşılaştırmak ve sınıflandırmak için kullanılacak pek çok kriter mevcuttur. Ancak burada, araştırmaya bir sınır koymak ve de yorumlamada kolaylık sağlamak için sınıflandırmada, işletmelerin insan

TABLO 4
ANOVA

	Sınıflar		Hata		F değeri	Anlamlılık düzeyi
	Ortalama nın karesi	Serbestlik derecesi 1	Ortalama nın karesi	Serbestlik derecesi 2		
Ücret konusunda politika(D1)	7,665	2	0,269	203	28,520	0,000
Personel seçiminde politika(D2)	17,238	2	0,304	203	56,785	0,000
Eğitim konusunda politika(D3)	30,927	2	0,221	203	140,053	0,000
İletişim konusunda politika(D4)	34,382	2	0,358	203	96,011	0,000
Fırsat eşitliği konusunda politika(D5)	23,559	2	0,408	203	57,768	0,000
Esnek çalışma konusunda politika(D6)	11,567	2	0,473	203	24,454	0,000
Yönetim geliştirme konusunda politika(D7)	39,068	2	0,334	203	116,895	0,000
İnsan kaynakları stratejisi var mı?(D8)	27,449	2	0,336	203	81,638	0,000

kaynakları strateji ve politikalarının durumu ile ilgili değişkenler, kriterler olarak kabul edilmiştir. Ayrıca bu araştırma, bundan sonra insan kaynakları ile ilgili konularda yapılabilecek olan sınıflandırma çalışmalarının bir başlangıcı olarak düşünülmüş ve gerçekleştirilmiştir. Bu da sınırlı tutulmasının diğer bir nedenini oluşturmaktadır.

Bu çalışmada ele alınan kriterlere göre (belli özellikleri açısından), işletmelerin insan kaynakları departmanları onlardan alınan veriler kullanılarak daha benzer özellikler taşıyacak ve yorumlamaya elverişli olacak şekilde 3 kümede toplanmıştır.

Araştırma sonuçlarından, I.kümede yer alan işletmelerin insan kaynakları departmanlarının etkin ve de verimli faaliyet göstermelerinin pek beklenemeyeceği düşünülmektedir. Çünkü bunların, etkinliğin bir göstergesi sayılan, insan kaynakları stratejileri ve politikaları maalesef mevcut değildir. İnsan kaynakları konusunda, yazılı olmadığı halde, yine de varolan tek politikaları ücret konusundadır. Bu durum fazla beklenmedik bir şey değildir. Çünkü ücret, insan kaynakları konularında birincil öneme sahip olan bir konudur. Etkin faaliyet gösterecek ya da göstermesin, hepsi bu konuyla ilgili düzeyde de olsa ilgilenmek zorundadır. Ancak, özetle bu kümede yer alan işletmelerin insan kaynakları departmanlarının yönetiminde gündelik işlerle yetindikleri ve dolayısıyla departman olarak etkin faaliyetlerde bulunamadıkları söylenebilir.

II. Kümede yer alan işletmelerin ise, insan kaynaklarının ücretlendirilmesi ve de eğitimi ile ilgili iki önemli konuda yazılı politikaları mevcuttur. Yazılı olmamakla birlikte, insan kaynakları

stratejileri ve diğer konularda(esnek çalışma konusunda belli bir politikaları yoktur) politikaları da vardır. Bu haliyle , II. kümede yer alan işletmelerin, insan kaynakları departmanlarının, bazı konularda etkinlik gösterdiklerini söylemek mümkündür. Bunlar, üst yönetimin yararına inanarak, departmana destek verdiği uygulamalar olabileceği gibi, aslında örgüt amaçlarına bir katkıda bulunmayan, göstermelik uygulamalar da olabilir. Bu yüzden, II. kümeyle ilgili yargılarda dikkatli olmak gerekir.

III. Kümedeki işletmelerin insan kaynakları departmanları için, diğerlerinden çok daha etkin olabilecekleri ve de örgütün nihai hedeflerine anlamlı katkılar sağlayabilecekleri yargısına varmak daha kolay olmaktadır. Çünkü bunların, hemen her konuda yazılı insan kaynakları politikaları ve de stratejileri mevcuttur. İnsan kaynakları uygulamaları, diğer gruplardaki işletmelerden, daha formel bir yapı içinde yürütülmekte ve bu uygulamalar şahsiliğe uzaklaşmış bulunmaktadır. Bu departmanlar, etkin olabilmek için gerekli koşulları, en azından yazılı strateji ve politikalarının varlığı ile sağlamaktadırlar.

Sonuç olarak, 8 değişken açısından karşılaştırılarak 3 küme halinde sınıflandırılmış olan insan kaynakları departmanları için bir çok değişken kullanılarak, daha kapsamlı sınıflamalar yapmak mümkündür. Bu sınıflandırma sonuçları, sınıflarının özelliklerine bakarak, işletmelerin insan kaynakları departmanlarının özelliklerini belirlemeye yarar. Ayrıca böyle bir sınıflandırma, bilhassa, belli özellikleri olan bir sınıf üzerinde çalışmak isteyen araştırmacılar için de veri niteliği taşıyabilir.

KAYNAKÇA

Dessler G., 1997, Personnel Management, New Jersey, Seventh Edition, Prentice-Hall International, Inc.

Diñer Ö., 1991, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, Basıma Hazırlayan: Timaş Yayınları A.Ş.

Eren E., 2000, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta İstanbul, Genişletilmiş V. Baskı, Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Fırat S.Ü., Temmuz 1997, Kümeleme Analizi: İstihdamın Sektörel Yapısı Açısından Avrupa Ülkelerinin Karşılaştırılması, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:III, Sayı:2, s.50-59.

Fisher, Schoenfeldt, Shaw, Instructor's Manual: Beard J.W., 1990, Human Resource Management, Boston, Houghton Mifflin Company.

Foulkes K.F., VE Livernash R.E., 1989, Human Resources Management; Cases and Text, New Jersey, Second Edition, Prentice-Hall, Inc.

Kurtuluş K., 1996, Pazar Araştırmaları, İstanbul, Genişletilmiş VI. Baskı, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:274, İ.Ü.

İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:406, Avcıol Basım-Yayın.

Orhunbilge N., 1997, Örneklem Yöntemleri ve Hipotez Testleri, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:270, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:405, Avcıol Basım-Yayın.

Sadullah Ö., 1998, "İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler," Kaynak Tuğray., İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:276, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:406, Dizgi- Baskı-Cilt: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, s. 15-49.

Tosun K., 1990, Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:232, Yönetim ve Organizasyon Enstitüsü Yayın No: 125, Yön Ajans.

Yüksel Ö., 1998, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Gazi Büro Kitabevi Tic. ve Ltd. Şti., Baskı: İlksan Matbaası.

Zupan J., 1982, Clustering of Large Data Sets, Research Studies.

Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

İŞLETMELERDE ORGANİZASYON İLKELERİ VE UYGULAMASI

3. BASKI

İsteme adresi:

İ.Ü. İşletme Fakültesi

İşletme İktisadi Enstitüsü - AVCILAR

Tel.: (0212) 590 14 27 Fax: (0212) 591 99 78

SANAL ÇALIŞIP GERÇEK ÜRETENLER : SANAL (VİRTUAL) ORGANİZASYONLAR

Yrd. Doç. Dr. Ergin Sait VAROL

Yrd. Doç. Dr. Ertuğrul TARCAN

İstanbul Üniversitesi

Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu

GİRİŞ

Yeni yüzyıla girerken iş dünyası büyük bir değişim geçirmektedir. Gelişen teknoloji, sınırları olmayan bir dünya yaratırken, insanların yaşam tarzında da büyük değişiklikler yapacağını sinyallerini şimdiden vermektedir. En çok sözü edilen ise web yaşamıdır. İnternet teknolojileri, tüm dünyayı insanın avuçlarına sunmaktadır. Görünen o ki, çok kısa bir süre sonra insanlar hiç yerlerinden kalkmadan ihtiyaçlarını karşılayacaklar, hatta eğitimlerini 'online' alacaklardır. Sınırları tamamen ortadan kaldıran internette olduğunuz zaman globalsiniz ve ortak bir dile sahip olan global vatandaşlık kimliği taşıyorsunuz demektir. Aynı şey mekan için de geçerlidir. Bir kişinin veya bir şirketin, eğer web'deyse, İstanbul'da ya da Tokyo'da olması fark etmeyecektir. Herhangi bir yerde iş yapılabilecektir. Tüm bu gelişmeler elektronik işi (e-business) yükselen değer haline getirmektedir. Yeni yüzyılda şirketler ya elektronik ticarete girecekler, ya da varlıklarını sürdüremeyeceklerdir. Burada diğer bir önemli nokta da zaman kavramıdır. Sınırların kalkması ve gelişen teknoloji, zaman kavramını ortadan kaldırmaktadır. Globalleşme ve teknolojiyle, fiyattan kaliteye tüm ürünleri karşılaştırma şansına sahip olan tüketici her saatte hizmet talep edecektir. Bu da şirketlerin haftanın yedi günü, yirmi dört saat hizmet vermesi gerekliliğini doğurmaktadır.

Farklı müşteri gruplarına mal ve hizmet üretiminden, yeni ürünler yaratma aşamasına gelen şirketler, insan unsurunu baş tacı etmektedirler. En iyi hizmet, en iyi kalite yarışı gittikçe hızlanmak-

tadır. Üretimin şeklini değiştirerek insan yaşantısında yeni bir köklü değişim yapmaya başlayan gelişen teknolojiler, yönetimde de önemli değişiklikler öngörmektedirler. Yeni yüzyılda, şirketlerin tepesinde oturan yönetici çalışanlarına uzak durmayacak, şirketlerin yapılanmalarında klasik piramit hiyerarşiye yer olmayacaktır. Yeni yüzyıla girerken, sanal organizasyonlar adı altında, zaman, mekan ve yapısal sınırları teknolojinin yardımıyla aşan yeni yapılanmaların ortaya çıktığını görmekteyiz.

Yapısal Gelişim

"Daha esnek olan, daha hızlı karar alabilen, sabit masrafı azalmış ve küçülmüş bir organizasyon yapısı temel fikri" (Koçel, 1995, s.266), iki organizasyon yapısını ortaya koymuştur. Bunlardan ilki şebeke organizasyonlarıdır. Şebeke organizasyonlar, rekabete ve piyasa taleplerine cevap verebilmek için küçülen şirketlerin, bilgi birikimlerini ve tüm güçlerini asıl uzmanlık alanlarına yoğunlaştırırken, temel nitelik taşımayan işlemler için gerekli üretim ve hizmetleri ise asıl uzmanlık alanlarını tamamlayan yeteneklere sahip diğer şirketlerden elde etmeleridir (Snow, Miles & Coleman, 1992).

Bunun ardından değişik disiplinlerden gelen, konularında profesyonel düzeyde olan kişilerin gruplar oluşturarak, hiyerarşik farklılığa dayanan mevki otoritesi yerine, sonuç üretimi, bilgi paylaşımı ve haberleşme ağırlıklı çalışmaları, işi yapana karar yetkisinin verildiği cluster (yığılım) organizasyonlar iş dünyasında baş gösteriyorlar (Koçel,

1995). Bireysel girişimcilik ve grup çalışmasının yaratıcı bir bileşimi olan, bireyin yaratıcılığını ortadan kaldırmadan onu grup içerisinde çalıştırmayı başarabilen bu organizasyon düşüncesi (Mills, 1991) geleceğin organizasyon düşüncesi olarak görülmektedir (Varol, 1996).

Son yıllarda bu temel anlayışın ileri bir ucu olarak, ileri teknoloji ürünü haberleşme araçlarına dayanan, eskilerin deyimi ile "İsmi var, cismi yok" türünden, "Şekil olarak mevcut olmadan etki olarak mevcut olan" (Mindrum, 1995), yeni bir örgütlenme türü, sanal (virtual) organizasyonlar hızla gelişmektedir.

Sanal organizasyonlar, bilgisayar teknolojisinin mesafe, zaman ve kültür kapsamlı iletişimi mümkün kılması ile ortaya çıkmışlardır. Bu vesileyle gelişkin yapılar ve örgütsel tecrübenin değişik formları yaratılmaktadır.

Tanım

"Bir şeyin sanal olabilmesi için başka bir şeyin gücünü veya yeteneğini içermesi gerekmektedir" (Davidow & Malone, 1995, s. 12). Sanal olmak, şekil olarak mevcut olmadan etki olarak mevcut olmaktır. Bir şeyin fiziksel olarak mevcut olmasa bile hala gücünün olmasıdır. Bir şeyi veya bir prosesi sanallaştırmak, o şeyin veya prosesin orijinal gücünü muhafaza ederek, zaman ve mesafe sınırlamalarını aşmaktır (Mindrum, 1995). Eğer çalıştığınız ofisi sanal bir hale getirmek istiyorsanız, onun asıl gücünün ne olduğunu veya ne olması gerektiği sorusunu sormanız gerekmektedir. Sizin gerçekte yaptığınız nedir?, İşinizin ardındaki sevk edici güç nedir? Öncelikle gücün kaynağı bulunmalıdır. Sonra bugünkü teknolojilerin, bu gücü muhafaza ederek, zaman ve mesafe kısıtlamalarının üstesinden gelip gelemeyeceği sorulmalıdır.

Bir çok insan hala sanalın ne manaya geldiğini bilmemektedir. Örneğin bir kimseye sanal organizasyon nedir diye sorduğumuzda, birçoğu bunun, sizin fiziksel mevcudiyetinizin gerekliliğini ortadan kaldıran, teknolojinin mümkün kıldığı gerçek bir şirket gibi olan yapay bir firma olduğunu söyler. Bu açıklama kabul edilebilir bir açıklama olmasına rağmen tam olarak doğru değildir. Sanal

organizasyon ne ikame edici bir şey ne de gerçek gibi bir şeydir. O, kendi başına, esası değişik bir şeydir (Mindrum, 1995).

Sanal ekip (virtual team), üyelerinin değişik coğrafi bölgelerde, zaman dilimlerinde ve organizasyonlarda olmalarına aldırış etmeden, beraberce bir projeyi sonuçlandırmak için oluşturulmuş, büyük ölçüde elektronik tekniklere dayanan bir çalışma grubu olarak tarif edilebilir (Hagen, 1999).

Zaman içerisine endüstrinin talepleri ile teknolojideki gelişimlerin birbirine uyumu sağlanarak problem çözücü ekipler geliştirildiler. Telefon ve faks makinası gibi teknolojik yenilikler en sonunda değerli faktörler haline geldiler. İletişimin yeni şekli bireylerin yüz yüze gelmeden, enformasyonu paylaşmalarına, fikirlerini ifade etmelerine, düşüncelerini aktarmalarına olanak sağlıyor.

E-mail ve internet, çalışma alanını ve ekiplerin sınırlarını genişletmesi ve yüz yüze iletişime gereksinmeyi azaltması ile organizasyonlara faydalar sağlamaktadır. Elektronik ve Web temelli tekniklerin ekipte bizzat çalışma gereğini azaltma yeteneği, ekip kavramına yeni bir görüntü getirdi: Sanal ekipler.

Sanal ekiplerden oluşmuş uluslar arası organizasyonlar, elemanların mevcut olmasını ve çalışma zamanını dayatmadan, günde 24 saat çalışma imkanına sahiptirler (Young, 1998). Örneğin, İstanbul'da bir avukat Tokyo'daki bir proje liderinin başkanlığında, Londra'daki bir avukatla ve New York'taki diğer dört avukatla iş birliği yapabilir. Bunlar aynı proje üzerinde günün değişik zamanlarında çalışmalarına rağmen, müşterileri için tek başlarına çalışarak hazırlayacakları yasal bir kontrattan çok daha yüksek kalitede bir yasal kontrat hazırlayabilirler. Benzer şekilde, bazı uluslar arası firmalar hiç uyumazlar. Günün 24 saatinde proses devam eder. Sanal ekibin Avrupa bölümü günlük çalışma saati dolup da çalışmayı kestiğinde, saat farkından dolayı ABD deki katılımcılar devam eder. Bunlar durduklarında ekibin Japonya'daki katılımcıları işi devralır. Bunlar durduğunda tekrar Avrupa'dakiler çalışmaya başlar.

Ekibin çalışmasının, elektronik ekipleşmeye yönelmesinin sebepleri

1. Teknolojik gelişmeler: Sanal ekiplerin ortaya çıkmasının ana nedenlerinden biri de teknolojinin siber ekipleşmeyi (cyberteaming) mümkün kılacak kadar gelişmesidir. Elektronik ekipleşmeyi ortaya çıkaran, intranet ve ortak veri tabanı yeteneğine sahip olmanın yanı sıra, ekiplerin siberuzayda (cyberspace) iletişim kurmalarına yardımcı olan yazılım (software) tasarımlarının artış hızındaki gelişmelerdir (Hagen, 1999). Groupware adı verilen ürünler, aynı anda birkaç kullanıcının aynı dokümana veya programa girmesini sağlayan bilgisayar yazılımlarıdır ve bunlar bir grup insanın, uzlaşma içerisinde, ortak bir doküman yaratmalarına izin verirler (Watson, 1998). Gerek yer, gerekse zaman içerisinde, gerçekte beraber olmayabilecek insanların beraber çalışmasını arzu eden ekiplerin çabalarını destekleyen bu ürünler, elektronik ekipleşmede uzmanlaşan ekip lideri, organizasyonlar ve danışman firmalar tarafından benimsenmişlerdir (Coleman, 1997).

2. Global (Küresel) rekabet: Sanal ekipleşme kavramı global rekabete karşı artan ilginin bir ürünüdür. Organizasyonlar müşterilerinin olabileceği tüm memleketlerdeki müşteri gereksinmelerini anlamak istiyorlar. Artık bir firma, iş yapmak istedikleri ülkede gerçekten ikamet eden, elemanlar, uzmanlar ve danışmanlardan oluşan bir ekibi yaratabilirler.

3. Çevre faktörü: Yaşadığı yerden uzakta iş yapma isteği, kirlenme uyarıları ve diğer çevresel endişeler.

Şimdiye kadar yaptıklarımızı daha hızlı, daha zarif ve daha etkili yapmak için sanal organizasyonları kullanıyoruz. Sanal organizasyonlar, organizasyonun öncelikleri ve misyon desteği içerisinde enformasyon teknolojilerini yönlendirirken ve entegre ederken, uzmanlığını, bilgisini ve enerjisini kullanan insanların oluşturduğu networke dayanır (Creth, 1995). Sanal organizasyon, satıcıların, müşterilerin hatta vaktiyle birbirine rakip olan bağımsız firmaların enformasyon teknolojileri ile becerilerini paylaşmak ve birbirlerinin pazarlarına girmek için bağlandıkları geçici networklerdir. Ne

merkezi ofisler ne de organizasyon kartları vardır. Hiyerarşileri de dikey ayrışmaları da yoktur. Bu yeni gelişen model akıcı ve esnektir. Değişik türden yeteneklere sahip katılımcılar, hızlı bir şekilde özel fırsatları değerlendirmek için bir yığılım oluştururlar. Bu şekilde oluşturulan çeşitli yığılımlar, ortak ilgi alanları, elektronik posta sistemleri ve teknik konferanslar gibi bir dizi enformasyon teknolojisi ve iletişim süperotoyollarına dayanan mekanizma sayesinde bağlantı kurup, ilişki içinde bulunurlar (R.E.Miles, Snow, Mathews, G.Miles & Coleman, Jr, 1997). Fırsatların gereği yerine getirilince de dağılırlar. Bu katılımcı modelin çalışması için, özellikle organizasyonun tüm bölümlerindeki profesyonelleri bir grup olarak birleştirmek amacıyla, organizasyonun yapı ve kültürünün değişime ihtiyacı vardır. Bu değişim, kararların yukarıdan aşağıya doğru gittiği hiyerarşiden, akıcı ve esnek olan yatay yaklaşımlara doğru olacaktır. Profesyoneller iş yaşamının tüm cepelerinde köklü değişiklikler yapma ihtiyacı içerisinde dirler (Creth, 1995). Ekip liderleri hem antrenör hem de işleri kolaylaştırıcı olmasının yanı sıra bilgiyi yönetmelidir. Sanal ekibi geliştirmek ve idare etmek hem ekip geliştirmede hem de sanal ekip teknolojisinde uzman olmayı gerektirir (Young, 1998).

Sanal yapılanmanın avantajları

1. Organizasyondaki herkese, her yerde enformasyonun ve analizin hızlı bir şekilde ulaştırılması. Stratejik açıdan bunun anlamı şudur:

a) İnternet üzerinden çalışan firmalar kalitede çok yüksek seviyeleri yakalayabilirler.

b) Fiyatlara etki eden kayıplarda büyük azalmalar görülür.

c) Bir görevin tamamlanması için gerek duyulan zamandan tasarruf sağlanır: Dünyanın belirli bir zaman diliminde günde ortalama 8 saatlik çalışma süresi olduğunu düşünürsek, uluslar arası sanal ekiplerde, ülkeler arasındaki zaman farkları sebebiyle bir günlük global çalışma süresi 24 saate çıkabilir.

Bu sonuçlar, tedarikçi ve müşterilerin şebeke içerisinde birbirleri ile bağlanmaları ile daha da belirginleşir.

2. Fiziksel olarak nerede olduklarına aldırış etmeden, insanlar arasında dinamik bir şekilde beraber çalışma ve ilişkileri geliştirme kabiliyeti (Nagel, 1997). Stratejik açıdan bunun anlamı şudur:

a) Ofis alanlarında tasarruf sağlanması: İşi yapmak için fiziksel olarak iş yerinde bulunma gereğinin ortadan kalkması ile alternatif çalışma alanlarının (bunlar arasında evler de vardır.) kullanılmaya başlanması, geleneksel çalışma alanlarının gereğini ortadan kaldırmıştır. Örneğin danışmanlara ofis alanları vermek gereksizdir. Bunlara birer telefon numarası ve computer Identification (ID) denilen bilgisayar tanıtımının verilmesi yeterli olacaktır. Bu danışman, firmanın özel çalışma odasına gelmek istediğinde, öncelikle çalışma odasının rezervasyonunu yapar. Ofise geldiğinde, telefon sistemini kendi numarasına gelecek telefonlarda çalması için programlar, sonra ID'yi kullanarak dizüstü bilgisayarını networke bağlar. Böylece kişisel dosyalarına, e-mailine ve şirketin bilgi ağına bağlanır.

b) Seyahat harcamalarının ortadan kalkması: Global şirketlerin yolculuk yapmadan projenin işlemesine ve gelişmesine katılım kabiliyeti, masraflarda büyük bir azalmanın olmasına sebep olmaktadır. Bu gibi firmalarda projelere mühendisler atarken onların nerede buldukları dikkate alınmaz. Sanal ekibi mümkün kılmak için bu işlem rutin olarak yapılır. Her networkün giriş noktasında (access-point), kişisel bilgisayarlar üzerinde, internet üzerinden çalışan iletişime video kameralar dahil edilmiştir. Bu sayede mühendisler birbirlerini ve birbirlerinin mühendislik modellerini görebilirler. Örneğin, ülkenin veya dünyanın farklı noktalarındaki mühendisler bir tecrübeyi gözleyebilirler ve analiz edebilirler. Bu tek taraflı uygulamalı bir anlatım değildir. Bu mühendisler arasında diyalog şeklinde yapılır.

c) Yeni üyeleri, işyeri değiştirme bedeli ödemedekle ekibe dahil edebilir: Kişiler, halen sahip oldukları işlerini terk etmeden bu sanal şirketlerde çalışabilirler.

d) Uzmanlıkta gelişme: Bir firma, dünyanın neresinde olduğuna bakmadan konularında en iyi elemanları projeye dahil ederek, uzmanlık derecesini artırır.

e) Değişik bir işgören tipinden faydalanmak: Özel alanlarda uzmanlaşmış, geleneksel ekip ortamına uyamayacak veya bu ortamda çalışmak istemeyen kişileri ekibe dahil edebilir. Yüz yüze işlemlerde çekingen olan insanlar, sanal ortamda çok iyi olabilirler. Buna benzer şekilde yabancı ülkelerdeki insanlar için yazım yoluyla olan iletişim, ağız yoluyla iletişime nazaran daha kolay gelebilir ve bu sebepten sanal ekiple kendilerini daha rahat hissedip daha üretken olabilirler. Yine aynı şekilde özürü insanlar, emekli olanlar, çocuk veya özürülere bakma zorunluluğunda olanlar arasında ekibe katkı yapabilecek bilgiye sahip insanlardan yararlanabilme imkanı yaratır. Örneğin, "Sesin, konuşmanın ve el yazısının tanınmasının, fiziksel özürü insanlara ne derece büyük bir fırsatın kapılarını açtığını düşünün" (Chandler, 1998,s.52)

f) İnternet üzerinden çalışan (İnternetworked) organizasyonların diğer bir avantajı ise araştırmalar ile ilgili web sayfaları oluşturma kabiliyetleridir. Bunlar yalnızca müşteri-tedarikçi ilişkisini geliştirmezler. Aynı zamanda zengin yaratıma destek olacak fırsatçı beraber çalışmayı da kolaylaştırırlar.

Sanal Organizasyon oluşturmak için gerekli şartlar

İçinde bulunulan her durumda sanal organizasyon yaratmak imkanı yoktur. Bunun için bazı şartlar gereklidir. Bunları şu şekilde özetleyebiliriz.

1. Uzmanlarla çalışılmalıdır: Kendi alanında uzmanlaşmış, profesyonel düzeyde olan, yüksek becerili, güvenilir ve eğitilmiş elemanlarla çalışmak gereklidir.

2. Hızlı değişim gösteren endüstrilerde olunmalıdır.

3. Değişik bir şirket kültürüne sahip olmak ve bu şekilde çalışmaya hem işgörenlerin, hem de işverenlerin taraftar olmaları gerekmektedir.

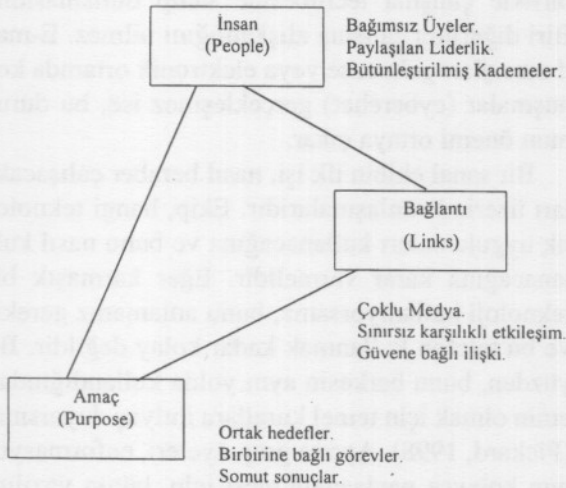
4. İleri teknoloji ürünü olan bilgisayar destekli iletişim sistemleri kullanılmalıdır.

Sanal ekip prensipleri

Lipnack ve Stamps, 1997 de yayınlanan Virtual Teams adlı kitaplarında sanal ekibin prensiplerini, Şekil 1'de görüldüğü gibi, insan (people), amaç (purpose) ve bağlantı (Link) kelimelerinden oluşan ve "People linking with purpose" şeklinde ifade ettikleri bir modelde toplamışlardır.

ŞEKİL 1

Sanal Ekip Modeli
Kaynak: Lipnack ve Stamps (1997)



1.İnsan (People): Bir örgütteki idarecilerden, her çeşit küçük çalışma grupları ve ekiplerindeki çalışanları kapsar. Sanal ekip prensiplerinin bu ilk basamağının kapsamı şu şekildedir.

a) Bağımsız Üyeler (Independent Members): Kendi kendini idare edebilen ve kendine güvenen insanlar.

b) Paylaşılan Liderlik (Shared Leadership): Bu organizasyonlarda süreç içerisindeki çeşitli bölümlerde, bu bölümlere uygun teknik ve yönetim özelliği taşıyan insanlar dönüşümlü olarak liderlik yaparlar.

c) Bütünleştirilmiş kademeler (Integrated levels): Başarı için sanal ekiplerin, hem içsel (alt

gruplar ve üyeler) hem de dışsal (eşitler ve süper gruplar) olarak kademeleri uyumlaştırmaları (bütünleştirmeleri) gerekir.

2.Amaç (Purpose): Amaç, özel bir gurubun için beraber çalıştığını, katılımında bulunan kişiler arasındaki birbirine bağlı olmanın minimum seviyesini açıklar. Sanal ekiplerin açıkça belirtilmiş amaçlara duyduğu ihtiyaç, onları yönlendirecek bürokratik kurallar ve yönetmelikler olmadığı için, yüz yüze çalışan ekiplere nazaran daha fazladır. Sanal ekip sisteminde amacın belirlenmesi şu evrelerden oluşur.

a) Ortak hedefler (Cooperative goals),

b) Birbirine bağlı görevler (Interdependent tasks),

c) Somut sonuçlar (Concrete results).

Ortak hedefler, amacın başarılı bir ekip çalışmasının başlangıcındaki görüntüsüdür. Birbirine bağlı görevlerin oluşturulması ekip olma özelliğinden gelir ve en son çıktı ile başlangıçtaki istekleri birbirine bağlar. Somut sonuçlar ise ortak çabaların ölçülebilir çıktılarıdır.

3.Bağlantılar (Links): Sanal ekipleri ayrıcalıklı kılan onların bağlantılarıdır. Üç ana başlık altında toplanırlar.

a) Çoklu medya (Multiple media),

b) Sınırsız karşılıklı etkileşim (Boundary-crossing interactions),

c) Güvene bağlı ilişki (Trusting relationship).

İlk olarak insanlar, kablolar, telefonlar, bilgisayarlar gibi gerçek fiziksel bağlantılara ihtiyaç duyarlar. Bu fiziksel bağlantılar iletişim ve karşılıklı etkileşim için önceden gerekli olan şartlardır. Bağlantılar sınırsız karşılıklı etkileşimi mümkün kılar. Yakın ve uzak karşılıklı etkileşim sırasında güven ilişkisi geliştirilir. Sanal ekiplerdeki güvene dayalı ilişki, hiyerarşik ve bürokratik kontrolü ikame edici özelliktedir (Lipnack & Stamps, 1977).

Sanal ekiplerin oluşturulması

Geleneksel bir ekibin oluşturulması için gerekli tüm işlemler sanal ekip için de geçerlidir. Bunun yanında geleneksel ekipler için gerekli olmayan bazı işlemler sanal ekip için gereklidir. Araştırma-

lar ekip oluşturulmasının beş basamakta gerçekleştirilmesini önermektedir.

1. Şekillendirme (Forming),
2. Fırtına yaratma (Storming),
3. Normlandırma (Norming),
4. İşleme (Performing),
5. Destekleme (Supporting).

Birinci basamak ekibin şekillendirilmesidir (forming). İkinci basamak fırtına yaratma (storming) olarak adlandırılan, hedeflerin ve standartların açıklık kazandığı, vizyonun açıkça belirtildiği, üyelerin sorumlulukları ve görevlerinin belirlendiği basamaktır. Üçüncü basamak normlandırma (norming). Burada üyelerin rollerini ve görevlerini nasıl yerine getirecekleri, tüm üyelerin ortak kabulü ile açıklığa kavuşturulur. Dördüncü basamak işleme veya işin icra edilmesidir (performing). Bu safhada ekibin yaratıcılığı, yardımlaşması ve üretkenliği en üst düzeye çıkar. Son basamak ise desteklemektir (supporting) (Sidler & Lifton, 1999).

Sanal ekip oluşturulmasında ilk iki basamağın (forming ve storming) aynı yerde ve aynı zamanda yerine getirilmesi önerilir. Eğer bu gerçekleşmezse, video konferansı gibi teknikler kullanarak, bu iki basamağı aynı zamanda, değişik yerlerde gerçekleştirmek mümkündür. Diğer basamakların ise (norming, performing, supporting), ilk iki basamağın gerçekleştirilmesi şartıyla, teknolojiden destek alınarak, değişik zaman ve değişik yerlerde gerçekleştirilmesi mümkündür (Young, 1998). Artık elektronik veya sanal konferanslar, gittikçe gelişerek, geleneksel konferanslara alternatif olmaktadır. Bu yeni konferans şekli, çanak antenlere, video bağlantılarına ve özel olarak ayrılmış telefon hatlarına ihtiyaç duymazlar. Bazı ucuz aletler ve tekniklerle iletişimi ve katılımı internet kullanarak gerçekleştiren bu konferanslara siberkonferanslar (cyberconferences) adı verilir (Clason, 1999).

Ekipte birlikte çalışacak, yardımlaşacak üyelerin bizzat görüşmeleri ekip için çok önemlidir. Zira çalışmaların çoğu internet ve e-mail fonksiyonları üzerinden gerçekleşecektir. Bu yüzden sponsorun, bir proje için en az bir defa, tercihen projenin başlangıcında, üyelerin yüz yüze görüşmesini

sağlaması gerekir. Ekip üyelerinin birbirleriyle bizzat görüşmeleri, onların birbirlerinin kişisel özelliklerini öğrenmelerinde, arkadaşlık kurmalarında, beraber çalışmalarını sırasında kullanacakları sistemi (ortak metodoloji ve ortak dil) yaratmalarında yardımcı olacaktır. Bu durum, elektronik iletişimin başlamasından önce, aralarında bir güven duygusu geliştirmelerine olanak sağlar.

İkinci olarak ekibin her üyesinin yapacağı iş açık seçik belirlenir (Coutu, 1998). Vizyonun açıkça belirginleştirilmesi gerekmektedir. Misyon içerisinde ekip çalışmasının yeri, üyelerin görevleri ve işi nasıl gerçekleştirecekleri açıklık kazanmalıdır.

Sanal ekibin en büyük dezavantajı, üyelerinin birlikte çalışma tecrübesine sahip olmamasıdır. Biri diğerinin çalışma alışkanlığını bilmez. E-mail mesajları gelmezse veya elektronik ortamda konuşmalar (cyberchat) gerçekleşmez ise, bu durumun önemi ortaya çıkar.

Bir sanal ekibin ilk işi, nasıl beraber çalışacakları üzerinde anlaşmalarıdır. Ekip, hangi teknolojik uygulamaları kullanacağına ve bunu nasıl kullanacağına karar vermelidir. Eğer karmaşık bir teknoloji kullanıyorsanız, bunu anlamamız gerekir ve bu telefon kullanmak kadar kolay değildir. Bu yüzden, bunu herkesin aynı yolda kullandığından emin olmak için temel kurallara ihtiyaç duyarsınız (Pickard, 1998). Ayrıca grup üyeleri, enformasyonun kolayca paylaşılabilmesi için, bütün yazılım (software) ve sistemlerin birbirine uygun olduğundan emin olmalıdır (Hagen, 1999).

Gelecekte beklenen avantajlar

Şu anda mümkün olmayan, fakat gelecekte olması beklenen bir çok stratejik avantajlar mevcuttur. Bugün enformasyon bir bölgeden diğer bir bölgeye hızlı bir şekilde ulaşır ve insanlar bunu verimli bir şekilde kullanabilirler. Veri analizi için henüz gelişmiş bir model mevcut değildir fakat bu yönde çalışmalar yapılmaktadır.

İnternet üzerinden çalışan organizasyonlar gelecekte sadece veriyi hazır etmekle kalmayacaklar, analiz yapabilecek gelişmiş bir model de sunacaklardır. Örnek olarak sanal gerçeklik (virtual re-

ality) sistemlerini verebiliriz.

Sanal gerçeklik sistemleri, stratejik fayda olarak öncelikle liderin vizyon oluşturmaya büyük katkı yapacaktır. Lider organizasyonun her bölümünün ve her bireyinin ne yapabileceğini belirler, ilerlemelerin ölçümünü yapar ve engellerin tanımını koyar. İnternet üzerinden çalışan modern firmalardaki liderler, tüm boyutlarıyla organizasyonu elde tutmada zorluklarla karşılaşabilirler. Sanal gerçeklik seçeneği, şebekeleşmiş organizasyonlara vizyon, hareket ve karar önceliklerinin belirlenmesinde değerli katkılar yapabilir.

Vizyon oluşturma, sanal gerçekliğin internet üzerinden çalışan firmalara yapabileceği katkıların sadece bir parçasını oluşturur. Sanal gerçekliğin diğer bir katkısı ise, organizasyon benzetimi (simulation) yapılmasında olacaktır.

Bugün ABD'ndeki üniversitelerde İşletme Yüksek Lisansı programlarında sürekli olarak eğitim amaçlı oyunlar kullanılıyor. Bu oyunlarda, geleceğin yöneticileri kaynak dağılımlarını (reklam, araştırma ve geliştirme, üretim kabiliyeti gibi) yapıyor ve hareketlerinin sonuçlarını anında görebiliyorlar. Bunun sürekli tekrar imkanı, katılımcıya eski hatalarından ders alma imkanı yaratıyor. Bu oyunlara gerçek hayatın diğer yüzleri de eklenerek (Kalite yönetimi, müşteri memnuniyeti, vb.) fabrika benzetimi gerçekleştirilmiştir. 1998'in Mart ayında American Society for Quality (ASQ) bir kişisel bilgisayar üzerinde sanal fabrikanın tanımını yapmıştır. Bu sanal fabrikada gerçek bir fabrikanın hareketleri hızlandırılmış bir şekilde benzetilmektedir. Benzetimin en önemli avantajı zamanı sıkıştırması (yılları saatlere sıkıştırmak) ve sadece sanal işlemlerle paraların kaybedilmesidir. Bu model yöneticilere kalite imkanlarını kullanmalarını ve kararlarının etkilerini, işleyen sanal bir şirket üzerinde görmelerine imkan vermektedir. ASQ tarafından gerçekleştirilen bu ilk, iş benzetimlerinin mümkün olabileceğini gösterir (Keane, 1998).

Sanal gerçeklik aslında, internet üzerinden çalışan organizasyonları idare etmek için stratejilerin geliştirilmesinde ve seçilmesinde kullanılan ihtimal senaryolarını bize tasavvur ettirebilen, bir benzetimdir. Bu sayede bir yerden bir problem ve-

ya bir fırsat bilgisi geldiğinde, otomatik olarak, değerlendirme için sonuç senaryoları yaratılacaktır (Nagel, 1997).

Sonuç

İnternet üzerinden çalışan organizasyonlar, şimdiye kadar üstü açılmamış hatta hiç düşünülmemiş olası faydalar vadetmektedirler. Başlangıçta elde edilen faydalar, gelecekte beklenen faydalarla karşılaştırıldığında çok önemsiz kalmaktadır (Nagel, 1997).

Bizim geleneksel işlerimizin altyapıları yollar ve binalar gibi fiziksel şeyler üzerine inşa edilmiştir. Bugünün altyapıları ise networkler, internet, veri tabanları ve kullanıcı araçları etrafında inşa edilmektedir. Böylece yaratılan bu yeni dünyada ürünler ve servisler sayısal (digital), pazarlar ise elektronik hale gelmiştir (Chandler, 1998).

21. yüzyılda hızlı ve stratejik karar alabilen firmalar zirvede kalacaklardır. Hiyerarşik yapılanmanın olduğu şirketlerle, teknolojiyi reddeden şirketlerin bu yeni yüzyılda ayakta kalma şansları bulunmamaktadır. Birkaç sene içerisinde web haricinde insanlarla nasıl iletişim kuracağımızı bilemeyecek duruma geleceğimiz bir dünyada, şirketlerin önündeki en büyük tehlike, bugün bunun önemini anlamamak ve değişime uzak kalmaktır.

Geleneksel yapıdaki bir işletmenin kültürü, toplumun kültürüne bağlıdır, işletmeye egemen olan kültür toplumun kültürü olmaktadır. Buna karşılık bilgi toplumunda işletmenin kültürü toplumun kültürünü aşar ve bu sayede işletme topluma karşı yenilikçi sosyal katkısını gerçekleştirebilir. Bu bağlamda Türkiye'deki işletmelerin geleneksel yapılarını aşmak zorunda oldukları açıktır. Ayrıca çağdaş teknolojiyi de yanlarına almalıdırlar. Bir bilgi toplumu kuruluşu özelliği gösterebilecek Türk işletmeleri, toplumun ilerisinde ve küresel bir özellik kazanacaklardır. Yerel bir işletme olsalar dahi, yapıları ve işleyişleri bakımından küresel karakter gösterebileceklerdir.

Yaratıcı düşünce için zaman ayırmalıyız ve bu yeni fikirler doğrultusunda harekete geçmeliyiz. Yarın daha fazla başarıyı yakalayacaklar, bugünden harekete geçenler olacaktır.

KAYNAKÇA

- Chandler, K. (January 1998) Quality in the Age of the Networked Society Quality Progress, 31 (1), 49-52.
- Clauson, J. (March 1999) Going On-line, not Airline. Quality Progress, 32 (3), 100-102
- Coleman, D. (1997). Groupware. NJ: Prentice Hall. Ayrica bak. www.collaborate.com/publications/section1-14.html
- Coutu, D. L. (May-June 1998) Organization: Trust in Virtual Teams. Harvard Business Review, 76 (3), 20-21.
- Creth, C. (Mar/Apr.1995) Creating A Virtual Information Organization Educom Review, 30 (2), 15-16
- Davidow, W. H., & Malone, M. S. (1995). Sanal Şirket. (Çev., Mustafa Küpüşoğlu). İstanbul: Koç-Unisys Yayınları
- Hagen, M.R. (June 1999) Teams Expand Into Cyberspace. Quality Progress, 32(6), 90-93.
- Keane, J.A. (October 1998) The Virtual Factory Approach to Quality Education. Quality Progress, 31 (10), 62-64
- Koçel, T. (1995). İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış. (5.b.). İstanbul: Beta Basım Yayını.
- Lipnack, J., & Stamps, J. (1997). Virtual Teams: Reaching Across Space, Time, And Organizations With Technology. N.Y.: John Wiley and Sons, Inc.
- Miles, R. E., Snow, C.C. , Mathews, J.A., Miles, G., &

- Coleman, Jr., H. J. (1997) Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form. Academy of Management Executive, 11 (4), 7-19.
- Mills, D. Q. (1991). Rebirth Of the Corporation. N.Y.: John Wiley and Sons.
- Mindrum, C. (12/4/1995) Finding The Virtual Future. InformationWeek, (556), 144
- Nagel, R.N. (07/07/1997) Scratching The Surface. Industry Week, 246 (13), 54-55
- Pickard, J. (02/05/1998) Ground Rules For High-Tech Tools. People Management 4.(3), 47.
- Sidler, G.& Lifton, H. (Jan. 1999) The Steps To Developing And Maintaining Effective Work Teams. Forum. (200), 17-18.
- Snow, C. C., Miles, R. E. , & Coleman, JR. H. J. (Winter, 1992). Managing 21st Century Network Organizations. Organizational Dynamics, 20, 5-20.
- Varol, E. S. (1996) Organizasyonlarda Yığılım Tipi Yapılanma ve Elektronik Sektöründe Bir Uygulama. Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi.
- Watson, G. H. (June 1998). Bringing Quality to the Masses: The Miracle of Loaves and Fishes. Quality Progress 31 (6), 29-32.
- Young, R. .(02/05/1998) The Wide-Awake Club. People Management .4. (3), 47.

DÖNÜŞÜMSEL VE ETKİLEŞİMSEL LİDERLİK KAVRAMI, GELİŞİMİ VE DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİĞİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON İÇERİSİNDEKİ ROLÜ

Arş. Grv. Aykut BERBER
İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi

I. DÖNÜŞÜMSEL VE ETKİLEŞİMSEL LİDERLİK KAVRAMLARININ ANLAMI, KAPSAMI VE ÖZELLİKLERİ

A. Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Yaklaşımlarının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramları, yönetim ve liderlik terimlerinin ilk kez farklı kavramlar olarak ele alınmaya başlandığı 1970'li yılların ortalarında kullanılmıştır. 1973 yılında Downston ve 1978 yılında Burns ile başlayan dönüşümsel liderlik araştırmalarının henüz ilk evrelerinde araştırmacıların; belirleme, kendine güven, vizyon, moral yükseltme gibi karizmatik niteliklere odaklandığı görülmektedir [Bass 1995]. Zaleznik ve Kets de Vries ikilisinin, liderlik ve yönetim terimlerinin birbirinden ayrı iki kavram olarak ele alındığı eserlerinin yayınlanmasının ardından, 1978 yılında "Liderlik" adlı eseri ile Burns, "etkileşimsel" ve "dönüşümsel" liderlik kavramlarını, liderlik literatürüne sokmuştur. Bu kavramların ortaya çıktığı yıllarda pek çok yazarın, dönüşümsel liderlik kavramını liderliğin rolü, etkileşimsel liderlik kavramını ise yönetimin rolü olarak ele aldığı görülmektedir [Conger 1999]. Liderlik üzerine yapılan araştırma ve çalışmalarda dönüşümsel liderlik kavramı, zamanla normatif teori olarak ön plana çıkmış, buna karşılık etkile-

şimsel liderlik, yönetim faaliyetlerinde arzu edilmeyen bir liderlik biçimi olarak nitelendirilmiştir. Başlangıçta Burns tarafından, aslında değişik türlerde siyasi liderleri karakterize edebilmek amacı ile tanımlanan dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramları, Bass tarafından ele alınarak 1985 yılında tüm örgütsel uygulamalara uyarlanabilecek şekilde geliştirilmiştir [Nur 1998]. Bass tarafından gerçekleştirilen liderlik araştırmalarının temeli; kendisinin, dönüşümsel ve etkileşimsel lider davranışını ölçmek ve bu liderlik türleri ile iş birimi etkinliği ve tatmininin ilişkisini irdelemek amacı ile geliştirdiği "çok faktörlü liderlik anketi" (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ) üzerine kurulmuştur. Bu araştırmalar ve nitelermeler sonucunda dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramları bugünkü şeklini kazanmış ve yönetim bilimi alanında, üzerinde çalışmalar yapılmasına olanak sağlamıştır.

Gerçekte Burns, liderlik olgusunu boyutsal yapıda (dimensional construct) incelerken Bass söz konusu olguyu tümleyici yapıda (complementary construct) ele almıştır [Lowe, Kroeck 1996]. Burns için liderlik (boyutsal yapı), dönüşümsel ve etkileşimsel olmak üzere iki boyuttan meydana gelmektedir. Burns'ün etkileşimsel liderlik boyutunda lider; astları ile, performans karşılığı ödüllendirme gibi belli değerlere dayanan alışverişlerle, karşılıklı destekle ve iki taraflı anlaşmalarla faaliyetlerini yürütmektedir. Burns tarafından söz

konusu boyutun zıt kutbu olarak nitelendirilen dönüşümsel liderlik boyutunda ise lider ve izleyicileri; ödül, prim gibi geleneksel araçların bile yapamayacağı ölçüde, birbirlerini daha yüksek motivasyon ve moral düzeyine taşımaktadır. Burns'ün yapmış olduğu bu tanımlamalar, dönüşümsel liderliğin normatif teori olması yolunda atılan ilk adımları sergilemektedir. Tüm bu bilgilerin ışığında Burns, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik türlerini bir spektrumun zıt yöndeki iki ucu olarak nitelendirmiştir [Conger 1999]. Bu bağlamda Burns'e göre bir lider, dönüşümsel liderlik ile etkileşimsel liderlik özellikleri arasında bir davranış sergileyebilir, ancak özellikleri bu iki kutup arasında olacağından bu lider tam olarak dönüşümsel veya etkileşimsel lider niteliğini taşımamaktadır. Bununla birlikte, örneğin tam olarak etkileşimsel liderin özelliklerini taşıyan bir liderin dönüşümsel lider olması da mümkün olamamaktadır. Ancak bu çalışmaları izleyen yıllarda Bass tarafından örgütsel alanda, dolayısıyla daha geniş bir perspektiften ortaya konulan etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik kavramları, birbirlerini tümleyici bir yapıda ele alınmıştır. Diğer bir ifade ile etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik kavramları farklı iki liderlik türünü (tümleyici yapı) yansıtmaktadır. Her iki farklı türün de kendi içerisinde, kendi niteliklerini oluşturan boyutları bulunmaktadır. Dolayısıyla, liderliği tümleyici iki farklı boyutta ele alan Bass için bir lider, hem dönüşümsel hem de etkileşimsel nitelik taşıyabilmektedir [Conger 1999]. Bu öneri bir ölçüde, liderin koşullara göre davranışlarını sergileyebileceği, ancak arzu edilen liderlik türünün yine de dönüşümsel liderlik olduğu anlamını taşımaktadır.

B. Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramları

Önce Burns, ardından Bass tarafından ortaya konulan dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramları, liderlik literatüründe birbirine karşıt iki kavram olarak ele alınmış ve irdelenmiştir. Diğere göre daha geleneksel bir özellik sergileyen etkileşimsel liderlik yaklaşımında lider ve izleyicileri arasında karşılıklı değişime dayanan bir ilişki

(exchange relationship) söz konusu iken, dönüşümsel liderlik yaklaşımında liderin değerleri, inançları ve izleyicilerin gereksinimlerine daha fazla ağırlık verilmektedir.

1. Etkileşimsel Liderliğin Tanımı

Burns, etkileşimsel liderlik kavramını, genel anlamda lider ile izleyicisi arasında bir alışveriş olması durumu ile bağdaştırmaktadır. Bu çerçevede izleyiciler, liderlerinin isteklerini yerine getirdikleri takdirde belli değerlerde sonuçlara (ücret, prestij gibi) ulaşacaklarının bilincindedirler. Burns'ün fikirlerinden yola çıkarak araştırmalarını gerçekleştiren Bass, liderliğin, araştırmalarda genellikle etkileşimsel ya da maliyet-yarar alışveriş süreci temelinde kavramsallaştırıldığını savunmuştur [Den Hartog, Van Muijen 1997]. Başka bir ifade ile etkileşimsel liderlik kapsamında; "liderlerin izleyicilerine, yaptıkları iş ve gösterdikleri sadakat karşılığında maddi veya sembolik ödüller sağladıkları bir tür alışveriş ilişkisinin varlığı" söz konusudur [Nur 1998]. Bununla birlikte etkileşimsel liderlikte genel kanı; "izleyicinin sahip olduğu işin ya da içinde bulunduğu ortamın gerekli motivasyonu, yönlendirmeyi ve tatmini sağlama da yetersiz kalması durumunda, liderin, performans kriterlerini (liderin astlarından bekledikleri) ve bu kriterlerin gerçekleşmesi karşılığında astların kazanacaklarını açıklığa kavuşturması" şeklindedir [Den Hartog, Van Muijen 1997]. Etkileşimsel liderlerin, izleyicilerini ya da daha uygun bir ifade ile astlarını, liderlerin kendilerine tanınan yetki kapsamında maddi veya sembolik ödüller sağlayacaklarını açık bir dille ifade belirtmeleri, astları, ilgili işi daha istekli ve azimli yapmalarına yönlendirmektedir. Etkileşimsel liderler, elde edecekleri performansın bedelini önceden belirleyerek sonucu beklemekte ve performans elde edildiğinde, başarı derecesine göre maddi veya sembolik ödülü astlarına vermektedir. Bu durumda lider ile astları arasında bir tür alışveriş ilişkisinin varlığından söz edilebilir. Etkileşimsel liderlerin buldukları koşullar altında, kendilerine sağlanan yetkiler çerçevesinde izleyicilerini, şartları önceden belirlenmiş bir alışveriş ilişkisi doğrultusunda

harekete geçirmeleri, bu liderlerin geleneksel yönetim tarzını benimsemeleri şeklinde yorumlanabilir. Bir anlamda etkileşimsel lider, mevcut kültürde faaliyetlerini yürütür ve işin yapılması için geleneksel yönetim stratejilerini uygular [Mosley, Pietri, Megginson 1996].

2. Dönüşümsel Liderlik Kavramı ve Özellikleri

a) Dönüşümsel Liderliğin Tanımı

Gerek Burns'ün boyutsal yapı yaklaşımında, gerekse daha farklı bir perspektiften liderliği ele alan Bass'in tümleyici yapı yaklaşımında dönüşümsel liderlik, etkileşimsel liderliğin karşıtı olarak ele alınmıştır. Bass ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmalar sonucunda dönüşümsel liderliğin, liderin izleyicileri üzerindeki etkileri ve bu etkiye ulaşmakta kullanılan davranış biçimi aracılığı ile tanımlanması gerektiği ortaya çıkmıştır. Dönüşümsel liderlik için bir tanım; "izleyicilerin ortak bir amacı taşımak üzere birleşmelerini, istek düzeylerini yükseltmelerini ve yapabileceklerinden çok daha fazlasını yapabilmelerini sağlamak için onlardan daha iyisini ve daha fazlasını yapabilmeleri için motive edilmiş olmaları söz konusudur.

Tanımda da görüldüğü üzere, dönüşümsel liderlik yaklaşımının liderlik literatüründe etkin bir rolü olduğu kabul edilmektedir. Kavramın ortaya çıktığı yıllardan bu yana dönüşümsel liderlik, araştırmacı ve yazarlar tarafından özenilen, tercih edilmesi ve benimsenmesi gereken, etkili ve etkin bir liderlik türü olarak ele alınmıştır. Ayrıca, yapılan araştırmaların büyük bir bölümü, dönüşümsel liderlik davranışının, astların tatmin olması, motivasyonu ve performansı gibi liderlik etkinliğinin göstergeleri ile pozitif ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir [Shamir 1999]. Bu sonuç, dönüşümsel liderliğin hangi nedenlerden dolayı literatürde, ağırlıklı olarak özenilen, tercih edilmesi gereken bir tarz olduğu konusunda fikir vermektedir.

b) Dönüşümsel Liderlerin Ortak Özellikleri

Dönüşümsel liderliğin en belirgin özellikleri arasında izleyicilerin davranışları üzerinde etkilerinin bulunmasıdır. Bunun sonucunda izleyiciler, lidere güven duymakta, hayran olmakta ve sadakat göstermekte, bunun sonucunda dönüşümsel bir liderin izleyicileri, kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapma eğilimini benimsemektedir [Shamir 1999].

Burns tarafından ileri sürülen dönüşümsel liderlik kavramından yola çıkarak, liderliği örgütsel alanda modelleştiren Bass'in (ve daha sonra Avolio ile birlikte), liderliği dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik olmak üzere iki boyutta ele aldığı ve lider konumundaki bir bireyin bu iki boyut arasında gidip gelen davranışlar sergilediği daha önce de belirtilmişti. Bu modelin kalbini, dönüşümsel liderlerin, "izleyicilerini, kendi beklentilerinin sınırlarını aşan ölçüde performans göstermeleri için ikna etmeleri ve başarılı sonuçları önemsemelerini sağlayarak motive etmeleri" fikri oluşturmaktadır [Conger 1999]. Bu durumda, beklentilerin sınırlarını aşan ölçüde performans sonuçlarına varılması, üç temel liderlik sürecinin varlığına bağlıdır [Bass 1985]; izleyici bilincini yükseltmek, izleyicileri harekete geçirmek ve izleyici gereksinimlerini karşılamak. Bu bağlamda dönüşümsel liderler, izleyicilerinin, tasarlanmış amaçların ve bu amaçlara ulaşma yollarının önemi ve değeri konusunda varmış oldukları bilinç düzeylerini yükseltirler. İzleyiciler, liderlerinin yönlendirmeleri ve teşvikleri ile yapmış oldukları işin ve üstlendikleri görevin önemini ve sonuçlarının değerini mümkün olan en yüksek düzeyde kavrar. Diğer yandan dönüşümsel liderler, izleyicilerini, bireysel düzeydeki ilgilerini işbirliğinin ve amaçların yararına yönlendirmeleri için harekete geçirir. Başka bir ifade edilen izleyiciler, liderin bu özelliğinden etkilenecek, kendilerini içinde buldukları ortak faaliyetlere ve bunun amaçlarına konsantre eder ve izleyicilerinin daha yüksek düzeydeki gereksinimlerini, liderlik süreci ve misyon aracılığı ile karşılar.

Dönüşümsel liderler üzerine yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu Bass tarafından geliştirilen

MLQ anketlerine dayanırken, yapılan mülakat yardımı ile basitçe liderliği tanımlayan sayısal araştırmalar da dönüşümsel liderlik çalışmalarında kullanılmıştır. Bazı önemli firmaların tepe yöneticileri ile yapılan mülakatlara dayanan bir araştırma Tichy ve Devanna tarafından gerçekleştirilmiştir. Ayrıca başka çalışmalar da, belirlenen bu ortak özelliklere yenilerini eklemiştir [Tichy, Devanna 1986; Tepper 1993; Keller 1992]. Tüm bu araştırmaların ışığında, "etkin dönüşümsel liderlerin" aşağıda verilen çeşitli ortak temel özelliklere sahip oldukları söylenebilir:

1. Bu liderler cesaretlidir. Değişime yol açacak faaliyetleri gerçekleştirmek ve kimi zaman alışagelmış yöntemleri ve fikirleri değiştirmek, bazı istenmeyen ancak mücadele gerektiren olaylara neden olabilmektedir. Dolayısıyla bunu başaran dönüşümsel liderlerin, bu koşullara göğüs gerebilecek ölçüde cesaretli olduğu söylenebilir.

2. Yaşamları boyunca öğrenen ve ders alan bireylerdir. Buldukları grubun ya da organizasyonun bireylerinden daha farklı ve üst düzeyde düşünebilen dönüşümsel lider, bu niteliğini, kişiliğinin sürekli araştırma, irdeleme, inceleme, öğrenme gibi kendini geliştirme eğilimlerine sahip olması özelliğinden almaktadır.

3. Bu tipteki liderler, kendilerini, değişim unsuru (change agent) olarak tanımlamaktadır. Bu liderlerin, içinde buldukları organizasyonun yapısından, izleyicilerinin çeşitli davranışsal özelliklerine kadar mümkün olan her alana kendi etkilerini yansıtmayı bir çeşit görev olarak görmeleri doğaldır.

4. Bu liderlerin kavramsal yeteneklerini iyi kullanabildikleri açıktır. Kavramsal yetenek, organizasyonu bir bütün olarak görmek ve organizasyon birimleri arasındaki ilişkileri takip ederek onu bütüne uygun şekle getirme özelliğini kapsadığından, dönüşümsel liderlerin birey üzerine eğilmeleri ve onu çevresi ile uyumlu hale getirerek, buldukları organizasyonun başarısına yönlendirmeleri, bu liderlerin kavramsal yeteneklerini iyi kullandıklarını göstermektedir.

5. Dönüşümsel liderler insanlara inanırlar. Bireysel düzeyde ilgi gösterebilmeleri için, ilgilendikleri bireye inanmaları ve güvenmeleri, onların,

bu bireylerin sorunlarını çözmelerinde ve bu bireyleri geliştirme çabalarında yardımcı etken olmaktadır.

6. Bu liderler, izleyicileri üzerinde özdeşleşme (identification) ve içselleştirme (internalization) güçlerini daha yüksek düzeyde uygulayabilmektedir. Bu durumda izleyici, lideri ile ilişki kurmak arzusunu hissederek kendini doğrudan tatmin edebildiği bir ilişki içerisine girer (özdeşleşme) ve aynı zamanda kendi değerlerine uygun bir ortam içerisinde (içselleştirme) bu ilişkiyi yaşar.

7. Vizyon belirleyebilen kişilerdir. Vizyon, diğer liderlik türlerinde de olduğu gibi, dönüşümsel liderlik sürecinin boyutlarından birini oluşturmak için gereken en önemli unsurlardan birisidir.

8. Değerler tarafından yönlendirilirler. Değerler ve inanışlar, vizyonu oluşturan unsurlar arasında en temel olanlardır [Quigley 1993]. Dolayısıyla dönüşümsel liderlik sürecinin temel özelliklerinden biri olan vizyon belirleme sürecinin kaynaklarından birisi değerler olacaktır.

9. Kolay pes etmeyen dönüşümsel liderler dolayısıyla; karmaşık, şüphe uyandıran ve belirsizlik gösteren durumlarla mücadele edebilecek niteliktedirler.

C. Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Yaklaşımlarının Boyutları

Bass tarafından ortaya konulan liderliğe tümlayıcı yapı yaklaşımında, liderliğin iki boyutu olarak ele alınan dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik türlerinin her birinin kendi içerisinde alt boyutlarının olduğu daha önce belirtilmişti. Gerçekte Bass (ve daha sonra başta Avolio olmak üzere ortak çalıştığı arkadaşları) tarafından yapılan araştırmaların temelini oluşturan çok faktörlü liderlik anketi (MLQ), dönüşümsel liderlik kavramının geliştirilmesine büyük ölçüde katkıda bulunmuştur. MLQ, dönüşümsel liderlik kavramının ortaya çıkışından itibaren pek çok araştırma için revize edilerek kullanılmıştır. Bu anket içerisinde kullanılan etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik alt boyutları, farklı çalışmalarda önemli ölçüde bir değişiklik göstermemektedir. Bu kuramlardan hareketle, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik alt bo-

yutları, genelde olduğu üzere, sekiz başlıkta toplanabilir. Bu sekiz alt boyutun dördü dönüşümsel liderliği, kalan dördü ise etkileşimsel liderliği oluşturan özellik ve yaklaşımlardır. İngilizce'deki baş harflerinden yola çıkarak liderlik literatüründe 4i olarak da adlandırılan dönüşümsel liderliğin boyutları; ideal etki (idealized influence) ya da karizma (charisma), telkin edici liderlik (inspirational leadership), bireysel düzeyde ilgi (individualized consideration) ve zihinsel teşvik (intellectual stimulation) şeklindedir. Etkileşimsel liderlik ise koşulsal ödül (contingent reward), istisnalarla aktif yönetim (management by exception - active), istisnalarla pasif yönetim (management by exception - passive) ve laissez-faire (Fransızca'da "bırak yapsın"; özgür bırakıcı liderlik) anlayışından oluşan özellik ve yaklaşımları kapsar.

Bu konuda yapılan pek çok çalışma, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik özelliklerinin yukarıdaki biçimde gruplandığını ortaya koymuştur. Ancak seyrek de olsa farklı sonuçlar kimi araştırmalar için söz konusu olmuştur. Bazı araştırmalarda olumlu ödül davranışı, etkileşimsel liderlik yerine dönüşümsel liderlik özellikleri grubuna dahil olmuştur [Shamir 1999]. Bunun yanında literatürde laissez-faire yaklaşımı, bazı yazar ve araştırmacılar tarafından etkileşimsel ve dönüşümsel liderlikten ayrı bir liderlik türü olarak ele alınmıştır.

1. Dönüşümsel Liderliğin Boyutları

a) Karizma (Ideal Influence / Charisma)

Liderlik literatüründe, dönüşümsel liderliğin ilk boyutunu ideal etki (ideal influence) ya da bazı yazarlara göre karizma veya karizmatik liderlik oluşturur. Karizma ile ilgili örgütsel çalışmaların en önemlisinin House tarafından yapıldığı söylenebilir [Kılınç 1996]. House, karizmatik liderlik teorisine göre karizmatik liderin üç temel kişisel karakteristiği; yüksek bir özgüvene sahip olması, yüksek bir etkileme ve baskın olma gereksinimi duyması ve kendi inançlarının ahlaki yönden doğru olduğu konusunda izleyicilerini güçlü bir şekilde ikna edebilmesi şeklindedir [Kılınç 1996]. Bunlarla birlikte, dönüşümsel liderlik kavramını örgütsel alana taşıyan Bass, karizmatik liderin iz-

leyicilerinde coşku ve macera duygusunu canlandırdıklarını savunmuştur. Gerçekte karizmatik lider, zor faktörlerin üstesinden gelerek izleyicilerine gurur ve güven duygusu aşılar [Tepper, Percy 1994].

Dönüşümsel liderliğin ölçülmesi için kullanılan en yaygın araçlardan birisi olan MLQ anketlerinin pek çok versiyonu bulunmaktadır. Bass tarafından geliştirilen orijinal MLQ anketinde, dönüşümsel liderliğin karakteristiklerinden birisi olarak ele alınan karizmanın ölçülmesi, karizmatik liderin gerçekleştirebildiği; paylaşılan misyon ve sahiplik duygusunun yerleştirilmesi, faaliyetlerin başarısının izleyicilere ithaf edilmesi, izleyicilerinin umutlarına ve arzularına hitap ederek yanıt verilmesi, yakın gelecekteki krizlerin takip edilmesi ve önlem alınması, kritik dönemlerde grup içi gerilimin düşürülmesi ve son olarak başkalarının kazancı uğruna liderin kendi kazancını feda etmesi unsurlarına bağlanmıştır [Nur 1998].

Karizmatik ve dolayısıyla dönüşümsel liderlik, radikal değişimi benimseyen yaklaşımlar olduğu için, kriz içinde bulunan bir çevre, dönüşümsel liderliğe yatkın olacaktır [Conger 1999]. Ancak karizmatik ve dönüşümsel liderlik, kriz ve rahatsızlık dönemlerinin dışında kalan başka koşullarda da etkili bir yaklaşımdır. Bu koşullara örnek olarak "girişimsel çevre" verilebilir. Bazı araştırmalar; karizmatik ve dönüşümsel liderlerin, kriz koşullarında bulunan çevrelere oranla; büyük fırsatların, bollukların ve iyimserliğin bulunduğu koşullarda daha belirgin tanımlandığını ortaya koymaktadır. Gerçekte karizmatik ve dönüşümsel liderler, ortamda belli bir değişim gerekliliğinin olmamasına rağmen devrimsel değişimleri gerçekleştirebildikleri için, liderin bu üstün özelliği, izleyiciler tarafından girişimsel çevrede daha rahat algılanmaktadır.

Bazı yazarlara göre karizmatik liderlik, kavram olarak dönüşümsel liderliğe oranla daha değerli hissini verse de, karizmatik liderlik, iş dünyasında seyrek ve anlaşılması zor bir kavram olarak algılanmakta, az sayıda yönetici, karizmatik liderliği organizasyonlarda dönüşümsel liderlik yerine tercih edilmesi gereken bir liderlik türü olarak görmektedir [Conger 1999].

**b) Telkin Edici Liderlik
(Inspirational Leadership)**

Dönüşümsel liderliğin telkin edici liderlik boyutu, paylaşılan amaçlara anlam kazandırırken, izleyicilerin işlerini benimseyerek yapmaları için motive eder [Bass, Steidlmeier 1999]. İzleyiciler, güven ve hayranlık duydukları liderlerinin gösterdiği yola olumlu bakmakta, gelecekte varılacak noktanın yararına ve getireceklerine inanarak, işlerini daha azimli ve istekli yapmaktadır. Böylece izleyiciler, gelecek için geliştirilen vizyona, misyona ve uğruna mücadele edilen amaçlara ulaşmak yolunda daha gönüllü davranırlar.

**c) Bireysel Düzeyde İlgi
(Individualized Consideration)**

Dönüşümsel liderliğin bireysel düzeyde ilgi boyutunda liderin, sahip olduğu izleyici grubunun her bir bireyini tek başına ele alması, her bireyin kendisine ait gereksinimleri incelemesi ve takip etmesi, dolayısıyla bu liderin izleyicilerine bireysel düzeyde ilgi ve saygı göstermesi söz konusudur [Tepper, Percy 1994 ve Bass, Steidlmeier 1999]. Bireysel düzeyde ilginin varlığı, liderin otoriter yönetici tipinden ayrı algılanmasını sağlamakta, böylece lider yalnızca elindeki güç ve pozisyon yardımı ile iş yaptıran bir kişi olmaktan çok daha farklı bir kimlik kazanmaktadır. Bu boyutun varlığı, liderliğin otoriter kontrolün ötesinde bir nitelik olduğunu göstermekte, liderliğin, otoriter kontrolden farklı ele alınabilmesi için başkalarını düşünme (altruizm) olgusunun önemini vurgulamaktadır [Kanungo, Mendonca 1996]. Başkalarını düşünen ve bunu dış çevresine hissettiren lider, liderliğini uygulama konusunda büyük avantaja sahip olmakta, hiç kuşkusuz liderlikte bireysel düzeyde ilgi gibi bir boyutun varlığı, diğer boyutları da güçlendirici bir rol oynamaktadır. Örneğin bir liderin karizması, astlarını belli bir vizyona ya da misyona yönlendirirken, bireysel düzeyde ilgi göstermeleri, bireylerin tüm potansiyellerini kullanmalarına olanak sağlayacak yolu açmakta olduğu şeklinde bir yorum yapmak mümkündür.

**d) Zihinsel Teşvik
(Intellectual Stimulation)**

Zihinsel teşvik boyutu, örgütsel kültür ile liderlik kültürü arasındaki, yapısal unsurları (örneğin; başkalarını düşünme olgusu gibi) ihmal eden bağları kıran dinamik bir süreçtir [Bass, Steidlmeier 1999]. Diğer bir ifade ile bu boyut, dönüşümsel liderliğin etik açıdan normatif yönünü oluşturmada ve bireylerin faaliyetlere katkısını bilinçli olarak arttırmaktadır. Zihinsel yönden izleyicilerini teşvik eden lider, işlerin yapılaş şeklini yeniden düşünmeye teşvik edici yeni fikirler ortaya koyar [Den Hartog, Van Muijen 1997]. İzleyiciler, böylece sorunların daha çok bilincinde olmaya başlar ve liderin inançları ve değerleri konusunda daha yoğun biçimde bilgilendirilir. Bu noktada izleyicinin kendi inanç ve değerlerini liderinki ile karşılaştırması ve lideri benimseme kararı alması söz konusu olmaktadır.

Zihinsel teşvik dinamik bir süreç olarak üç adımda ele alınabilir [Bass, Steidlmeier 1999]; “olay değerlendirme”, “vizyon geliştirme” ve “uyarlama”. Bu süreç yardımı ile izleyicilerin gelecekteki varsayımları sorgulaması kolaylaşırken, sorunlara daha yaratıcı çözüm getirmeleri sağlanmaktadır. Dolayısıyla lider, yeni fikirler ortaya koydukları izleyiciler bu fikirlerle uyumlu uygulamalar yapmaktadır. Kuşkusuz zihinsel teşvik, astların, karşılaştıkları sorunları kendileri tarafından analiz edildiği ve bu sorunlara yine astlar tarafından çözüm getirildiği koşullarda sağlam temellere dayandırılabilir. Bu bağlamda zihinsel teşvik boyutu, astlar tarafından kavramsallaştırıldığında ve anlaşıldığında kullanılabilir, liderin oluşturduğu yeni fikirlere katkılar böylelikle sağlanacaktır. Sonuç olarak zihinsel teşvik, liderin izleyicilerini daha zekice düşünmeye, rasyonelliğe ve sorunları dikkatle çözmeye yönlendirdiği bir dönüşümsel liderlik boyutudur [Luthans 1995].

2. Behling-McFillen Sinkretik Dönüşümsel Liderlik/Karizmatik Liderlik Modeli

Karizmatik ve dönüşümsel liderlik yaklaşımlarına ilişkin araştırmaların başarısını olumsuz yönde etkileyen faktörlere karşı, Behling ve McFillen

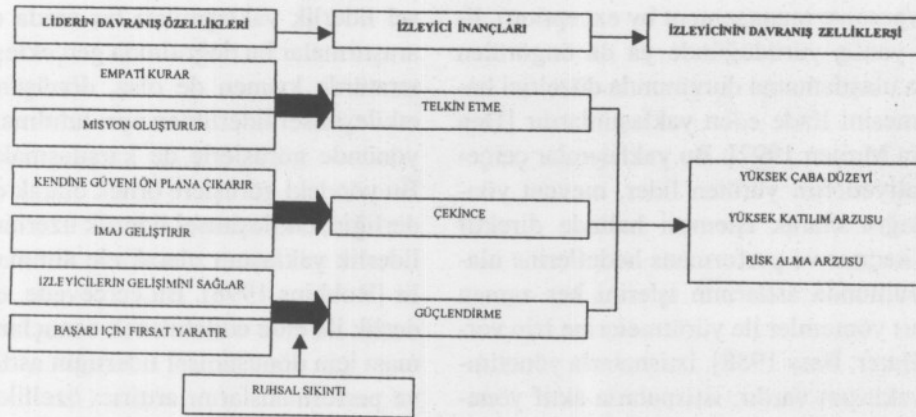
tarafından geliştirilen “sinkretik (farklı unsurların birleştirilmesine ilişkin) dönüşümsel ve karizmatik liderlik modeli”; bu liderlik yaklaşımlarının başlıca unsurlarını kapsamakta, dönüşümsel ve karizmatik liderlerin davranışlarını ölçmeye yarayan yeni araçların geliştirilmesini tartışmakta ve lider, izleyici inançları ve izleyici davranışları arasındaki ilişkilere ait hipotezlerin geliştirilmesine olanak sağlamaktadır [Behling, Mc Fillen 1996].

Sinkretik modelin temelinde iki farklı türde değişken yer almaktadır; lider davranışının özellikleri ve izleyici inançları (Şekil 1). Liderin 6 davranışını; “empati kurma”, “misyon oluşturma”, “kendine güveni ön plana çıkarma”, “imaj geliştirme”, “izleyici bireylerin gelişimini sağlama” ve “başarı için fırsat yaratma” başlıkları altında toplayan Behling ve McFillen, bu altı liderlik davranışının, izleyicilerin başlıca üç inancına etki ettiği veya bu inançlarını güçlendirdiği sonucuna varmıştır. İzleyicilerin başlıca üç inancı; “telkin olma (inspiration)”, “çekince (awe)” ve “güçlendirme (empowerment)” şeklindedir. Liderlik davranışlarından izleyicilerin inançlarına uzanan etkileme sürecine; örgütsel doğum, kriz, hastalık gibi örgütsel travmalardan kaynaklanan “ruhsal sıkıntı (psychic distress)” bir başka girdi olarak alınmıştır. Ruhsal sıkıntılar, iş ile ilgili endişe, korku ve hayal kırıklığı duygularını kapsar. Bu duygular, liderin, davranışlarını izleyici inançları üzerine

yansıtırken, sürece girdi olarak katılan ve aşılması gereken, istenmeyen sorunlara yol açma rolünü üstlenmesine neden olur. Altı liderlik davranışının izleyicilerin inançlarını etkilemesi sürecinin sonunda, liderden etkilenen izleyici davranışlarının profili geliştirilmiştir. Bu profil; “son derece yüksek çaba düzeyi”, “son derece yüksek katılım arzusu” ve “risk alma arzusu” şeklindedir. Liderin davranışlarının, izleyicilerin inançlarına olumlu yönde etki etmesi ile varılacak temel sonuçlar bu bağlamda ortaya çıkmaktadır. Liderin empati kurup, misyon geliştirmesi sonucunda izleyicilerin temel inançlarından biri olan telkin olma duygusu etkilenecek, kendi fikirlerinin liderleri tarafından kavrandığını gören izleyiciler, liderin oluşturduğu misyon ile telkin edilmiş olacaktırlar. Telkin edilen izleyiciler, organizasyonun yararı için kendi dikkatlerini vererek, yüksek düzeyde çaba sarf edeceklerdir. Liderin kendine olan güvenini açık şekilde göstermesi ve kendine özgü, çekici bir imaj oluşturmaması, izleyicilerin yeniliklerden korkma duygularına etki edecek, bu korkunun etkisiz hale getirilmesini sağlayacaktır. Çekincelerinden arındırılan izleyiciler, kendilerini organizasyonun gerçek birer parçası olarak göreceklere ve kendilerini organizasyonun yararına adayacaklardır. Bununla birlikte, izleyicilerinin gelişimini, gereksinimleri doğrultusunda eğitimlerle destekleyen liderin aynı zamanda izleyicilerine, kendilerinin ba-

Şekil 1

Sinkretik Dönüşümsel Liderlik Modeli (Behling, McFillen 1996)



şarılı olma deneyimini yaşayacakları fırsatları yaratması, izleyicilerin güçlendirilmesini ve kendi ayakları üzerinde durabilen birey niteliği kazanmalarını sağlayacaktır. Bu durumda, artık daha bilinçli ve bilgili duruma gelen izleyiciler, daha iyiyi, daha güzeli başarmak için risk almaktan kaçmayacaklardır. Tüm bu sonuçların ışığında, liderin davranışları izleyici inançlarını olumlu yönde etkilediği için, etkileme sürecine girdi olarak katılan ruhsal sıkıntılar da aşılmış, etkisiz hale getirilmiş, izleyiciler artık, hayal kırıklığı, korku veya endişe duygularından arındırılmış olacaklardır.

Yukarıda belirtilen lider davranışlarının bileşimi, gerçekte, Bass'ın "klasik" 4i boyutlarının bileşimine eşittir. Bu bir anlamda, liderliğin altı davranışının toplamının dönüşümsel liderliğin dört boyutunun toplamına eşit olmasıdır. Bu sonuç, matematiksel bir ifade ile aynı sayının iki farklı sayı gruplarının toplamı olarak ifade edilmesi şeklinde yorumlanabilir.

3. Etkileşimsel Liderliğin Boyutları

Dönüşümsel liderliğe karşılık etkileşimsel liderliğin de dört boyuttan oluştuğu literatürde kabul görmektedir. Bu boyutlardan biri koşulsal ödüllendirilmedir (contingent reward). Belirlenmiş performans düzeylerine erişen izleyicilerin ödüllendirilmesi ilkesine dayanan [Den Hartog, Van Muijen 1997] bu yaklaşımda ödül, ulaşılan performans düzeyine ve gösterilen çabaya göre belirlenmektedir.

Etkileşimsel liderliğin diğer iki boyutunu oluşturan istisnalarla aktif ve pasif yönetim yaklaşımları (active/passive management by exception), liderin işler yanlış yürüdüğünde ya da öngörülen standartlara ulaşamama durumunda düzeltici harekete geçmesini ifade eden yaklaşımlardır [Den Hartog, Van Muijen 1997]. Bu yaklaşımlar çerçevesinde faaliyetlerini yürüten lider, mevcut yöntemlerin doğru olarak işleme halinde direktif vermekten kaçınır ve performans hedeflerine ulaşılması durumunda astlarının işlerini her zaman kullandıkları yöntemler ile yürütmelerine izin vermektedir [Hater, Bass 1988]. İstisnalarla yönetim de iki tür yaklaşım vardır; istisnalarla aktif yöne-

tim ve istisnalarla pasif yönetim. İstisnalarla aktif yönetim yaklaşımında lider, proaktif davranarak standart prosedürlerde sapmaları araştırır ve olumsuzluğun yaşandığı durumda harekete geçer. İstisnalarla pasif yönetim yaklaşımında ise lider önceden sapmaları araştırmak yerine sorunun oluşmasını bekleyerek, yalnızca sapmaların ve olumsuzlukların ortaya çıktığı durumlarda harekete geçmektedir. Her iki durumda da liderin, faaliyetlerin önceden belirlenen koşullar altında yürütülmesi sırasında işlere fazla müdahale etmemesi söz konusudur.

Laissez-faire (özgür bırakıcı) liderlik yaklaşımı, kimi zaman dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik yaklaşımlarının dışında ayrı bir yaklaşım olarak ele alınsa da, bu liderlik türü, liderlik literatüründe etkileşimsel liderliğin dördüncü boyutu olarak da kabul edilmektedir. Laissez-faire liderlik, bir anlamda liderliğin olmamasını ifade etmektedir. Başka bir ifade ile laissez-faire liderlik; pasif liderliğin en uç noktası, hatta hiç olmaması şeklinde tanımlanabilmektedir [Den Hartog, Van Muijen 1997]. Bu yaklaşımda astlar, her konuda özgür bırakılmakta, hiç bir yol veya yöntem gösterilmemektedir.

D. Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramlarının Karşılaştırılması

Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik yaklaşımlarının karşılaştırılması yönünde, iki kavramın ortaya çıktığı 1970'li yıllardan bu yana çok sayıda araştırmalar yapılmıştır. Genellikle, birbirine zıt olarak algılanan dönüşümsel liderlik ve etkileşimsel liderlik yaklaşımları bir arada ele alınmış ve araştırmalar bu doğrultuda gerçekleştirilmiştir. Literatürde kısmen de olsa, dönüşümsel liderliğin etkileşimsel liderlikten ayrı tutulmaması gerektiği yönünde görüşlerle de karşılaşmak mümkündür. Bu yöndeki görüşlere örnek olarak dönüşümsel liderliğin, etkileşimsel liderlik üzerine kurulmuş bir liderlik yaklaşımı olarak ele alınması gösterilebilir [Robbins 1998]. Bu çerçevede, etkileşimsel liderlik ile elde edilebilecek sonuçların daha iyi olması için dönüşümsel liderliğin astların çabalarını ve performanslarını artırıcı özellikte olduğu, ka-

rizmanın ötesinde bir liderlik niteliği gösterdiği, karizmatik liderliğin astlarını geleceği görme konusunda telkin ederek harekete geçirdiği, dönüşümsel liderliğin ise geleceği görme konusunda telkin etmekten daha da fazlasını yaparak astları bu konuda eğittiği görüşleri savunulmuştur.

Bu iki liderlik yaklaşımını karşılaştırabilmek için her iki liderlik türünün de yapısını aynı boyutlar üzerinden incelemek mümkündür. Bu yönde yapılan araştırmalara örnek olarak McAleer'in yapmış olduğu çalışma gösterilebilir [Mosley, Pietri, Megginson 1996]. McAleer, Bass'ın "etkileşimsel liderliğin belli bir düzeyde gelişme sağlarken, dönüşümsel liderliğin çok daha üst düzeyde gelişim sağladığı" şeklindeki önermesinden yola çıkarak dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik yaklaşımlarını; "karakteristikler, motivasyon, güç, odak, lider, astlar ve sonuçlar" olmak üzere, yedi boyut üzerinden analiz ederek karşılaştırdığı bir tablo geliştirmiştir. Bununla birlikte, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik türlerini karşılaştırma boyutlarına; "gelişim türü, yürütme ve yetki türü" boyutlarını ekleyerek, yukarıda anlatılanlar doğ-

rultusunda yönetim fonksiyonlarını ve ilkelerini, karşılaştırma yöntemine biraz daha entegre etmek ve yeni bir tablo oluşturmak mümkündür (Tablo 1).

Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik boyutlarına süreç yaklaşımı ile bakıldığında, bu boyutların temelinde iki farklı sürecin yer aldığı görülmektedir; etkileme süreci (influence process) ve alışveriş süreci (exchange process). Alışveriş süreci kavramı içerisinde; liderin istekleri ile içinde bulunduğu organizasyonun kuralları yardımı ile motive ettiği izleyicileri razı edebilme olanakları bir araya getirilmektedir. Diğer yandan etkileme süreci; izleyicilerin, işlerin yapılması ile varılacak sonuçların öneminin gerçek anlamda farkında olmalarını sağlayarak motive edilmelerini ve her izleyici bireyin kişisel ilgisini, organizasyonun yararına yönlendirmeleri olgularını kapsamaktadır [Shamir 1999]. Bu noktadan hareketle, dönüşümsel liderliğin temelinde etkileme sürecinin, etkileşimsel sürecin temelinde ise alışveriş sürecinin yattığı görülmektedir. Fikirler, etkileşimsel liderlik yaklaşımında evrimsel özellik gösterirken, dö-

Tablo 1

Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

	<i>Etkileşimsel</i>	<i>Dönüşümsel</i>
Özellikler	Alışveriş süreci Evrimsel fikirler Geleneksel yönetici bakış açısına yatkınlık Reaktif Sonuçlara odaklanma	Etkileme süreci Devrimsel fikirler Girişimsel bakış açısına yatkınlık Proaktif Vizyona odaklanma
Yürütme	Emir Organizasyon kuralları ve ödülleri Oluşturulan plan dahilinde	Telkin etme Değerler, vizyon Vizyon üzerinden iletişim
Yetki türü	Yetkilendirme	Güçlendirme
Motivasyon	Koşulsal ödüllendirme	Telkin etme
Güç	Geleneksel	Karizmatik
Lider	İşi tanımlar Rolleri belirler	Danışmacı ve öğreticidir Bireyi güçlendirerek kişiselleştirir
Astlar	Birey ve organizasyon ayırır	Bireysel ilgilerini yöneltir
Sonuçlar	Beklenen performans	Bireyler beklenenden fazlasını yapar
Gelişim türü	Adım adım gelişme	Köklü değişimler
İşletme çevresi	Durağan koşullara uygunluk	Hareketli koşullara uygunluk

nüfusnel liderlikte amaç izleyicileri köklü bir değişime adapte etmek olduğundan, daha devrimsel nitelik taşımak durumundadır. Bu öneri ile Stevenson ve Gumpert'ın yönetime girişimsel bakış açısı ile geleneksel yönetim bakış açısını karşılaştıran modeli arasında bir paralellik kurulabilir. Bu modele göre; girişimsel kültürde girişimci (lider), stratejik açıdan fırsatlar aracılığı ile yönlendirilirken, fırsatları, kısa sürelerle de olsa, devrimci bakış açısı ile değerlendirmekte ve astları (izleyicileri) ile formel olmayan türde ilişkiyi, dolayısıyla astlarının düzeyine inerek bireysel düzeyde ilgi göstermeyi tercih etmektedir. Diğer yandan, geleneksel yönetim kültüründe yönetici (lider), stratejik açıdan kaynaklar yardımı ile yönlendirilmekte, ele geçen fırsatları evrimci bakış açısı ile uzun vadede değerlendirmekte ve daha çok hiyerarşik ilişkiyi tercih etmektedir [Hodgetts, Kuratko 1992]. Bu kuramlardan hareketle, girişimcinin temel özelliklerinden birisi olan "yenilikçi olma" özelliğinin, dönüşümsel liderlik yaklaşımındaki organizasyonlarda "köklü değişim yaratma arzusu" şeklinde yansımakta olduğu söylenebilir. İzleyicilerin bireysel düzeyde ele alındığı, yönlendirildiği ve geliştirildiği dönüşümsel liderlik sürecinde; süreç boyunca devam eden araştırma, eğitim, inceleme, ilgilenme gibi faaliyetler dizisinden, dolayısıyla sürekli bir hazırlık unsurunun varlığından söz etmek mümkündür. Bu bağlamda dönüşümsel liderlik, gerçekleştirilen faaliyetlerin sonucu ve ortaya çıkabilecek sorunların çözümü için önceden gerekli hazırlıkların yapıldığı bir proaktif özellik sergilemektedir. Etkileşimsel liderlik sürecinde ise, etkileşimsel liderliğin özellikle istisnalarla yönetim ve özgür bırakıcı liderlik boyutlarından yola çıkarak bir reaktif davranıştan söz etmek mümkündür. Reaktif davranış kapsamında lider, gerçekleştirilen faaliyetlerin sonucu ve ortaya çıkabilecek sorunların çözümü için gerektiği zamanlarda, diğer bir ifade ile sonradan önlem alma, ödüllendirme, uyarma gibi yollara başvurmaktadır. Dönüşümsel liderler vizyon belirleyebilen ve buna sadık kalabilen kişilerdir. Vizyonu oluşturan unsurlar arasında değerlerin ve inançların olması, oluşturulan vizyona ulaşmak için faaliyetlerini gerçekleştirecek bireylere ilginin gösterilmesi

anlamını taşımaktadır. Bu durumda, bireysel düzeyde ilgi gösteren ve bireyler üzerinde karizmatik etkiye sahip olan dönüşümcü liderin vizyon odaklı olduğu ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan tasarlanmış prosedürlerle, istekte bulunma ve karşılığında ödüllendirme gibi alışveriş ilişkisi içerisinde olmayı tercih eden etkileşimsel liderin sonuçlara odaklandığını söylemek mümkündür.

Her iki liderlik yaklaşımının yürütme fonksiyonu açısından karşılaştırılması ile, etkileşimsel liderlerin, astlarını, ağırlıklı olarak emir-komuta ilkesi ile yönettiği, diğer yandan dönüşümsel liderlerin temel yürütme dayanaklarının, astlarını emir-komuta ile harekete geçirmek değil, telkinlerle yönlendirmek olduğu görülmektedir. Böylece astlar, dönüşümsel liderlik yaklaşımı çerçevesinde, içinde buldukları durumu, yapmaları gereken işlerin nitelikleri ve varacakları sonucu önceden algılayarak ve bu yönde kişisel dikkatlerini vererek hareket etmektedir. Etkileşimsel liderler, yürütme aracı olarak organizasyon kurallarını ve sonuca göre ödüllendirme kriterlerini kullanırken, dönüşümsel liderler, bu araçlar yerine değerler ve geliştirdikleri vizyon üzerinden faaliyetleri yürütmeyi tercih etmektedir. Bu durumda, oluşturulan plan dahilinde faaliyetlerin yürütülmesi yerine, geliştirilen vizyon dahilinde uygulamaların yapılması söz konusu olmaktadır.

Dönüşümsel liderlik, boyutlarının özelliği gereği, bireyin niteliklerine ve gelişmesine önem veren, onun kişisel ilgisini organizasyon yararına kullanmasını hedefleyen bir liderlik yaklaşımını sergilemektedir. Etkileşimsel liderlikte ise, liderin astları ile belli bir alışveriş sürecini gerçekleştirmesi söz konusudur. Etkileşimsel liderlikte, yetkilendirme ya da yetki devri ön plana çıkmaktadır. Yetki devri ile yöneticinin, herhangi bir konuda kendisine verilmiş olan karar verme hakkını (yetki) kendi arzusu ile bir astına vermesi, ancak verdiği bu hakkın sonuçlarından hala kendisinin sorumlu olması ifade edilmektedir [Koçel 1998]. Diğer yandan, astlarının her birisi ile ayrı ayrı ilgilenerek onların gelişmesini hedefleyen, dolayısıyla dönüşümsel lider olma özelliklerini gösteren, onları geliştirme yolunda astlarını eğiterek onlara, sadece yetki verme eğiliminin çok ötesin-

de, başarıyı tatmalarını sağlayacak şekilde sorumluluk, kaynak, ortam gibi fırsatlar yaratan yönetici; bu hareketleri ile güçlendirme (empowerment) uygulaması gerçekleştirmektedir. Bu konumda motivasyon, koşulsal ödüllendirmelerle değil, telkin etme, ilham verme yolu ile gerçekleştirilmektedir. Etkileşimsel liderler güçlerini, organizasyon içerisinde buldukları pozisyonlardan sağlayarak faaliyetleri yürütürken; dönüşümsel liderlerde gücün temeli, liderin karizmasına dayanmaktadır. Etkileşimsel liderler, geleneksel organizasyon yapısı çerçevesinde işleri tanımlayan, rolleri belirleyen yöneticilerdir. Dönüşümsel liderlik ise işin tanımlanmasından çok danışmacı ve öğretici kimliği ile, yine güçlendirme anlayışı çerçevesinde işin, işi yapan tarafından sahiplenilmesini sağlar. Astarlar, etkileşimsel liderlikte, organizasyonun faaliyetlerini yürüten elemanlardır. Dönüşümsel liderler ise, astlarının bireysel ilgi ve konsantrasyonlarını organizasyonun yararına yönelterek onları organizasyon ile bütünleştirir.

Etkileşimsel lider için, alışagelmış kalıplar içerisinde, astlardan beklenen performansı yakalamak yeterlidir. Bu liderlik yaklaşımında, izleyicinin göstereceği performans zaten bellidir. Dönüşümsel liderlik yaklaşımında ise izleyici birey, sürekli gelişme içerisinde bulunduğundan, kendisine lider tarafından sunulan olanakları da kullanarak, kendisinden beklenenin üzerinde bir performans sergilemektedir. Dönüşümsel liderlik, literatürde genellikle ön plana çıksa da, gerçekte her zaman bir panzehir olma niteliğini taşımamaktadır [Bass 1990]. Durgun pazar koşullarında faaliyet gösteren işletmelerde yöneticilerin gerekli "günlük" liderliği göstermeleri genellikle yeterli olmaktadır. Bu duruma ek olarak; teknoloji, iş gücü ve diğer çevre koşullarının da durgun olması, diğer bir ifade ile işletmenin durağan çevre koşullarında bulunması, sadece yapılacaklar için belli sözler veren ve işin karşılığında çalışanları ödüllendiren etkileşimsel lider tipindeki yöneticinin yeterli olmasına yol açmaktadır. Diğer yandan, ürün yaşam seyrinin kısa olduğu hareketli bir pazara sahip ve/veya kullanılan teknolojinin henüz eskimeden kullanışsız duruma geldiği teknolojik çevreye sahip işletmelerde dönüşümsel liderliğin organizas-

yonun her düzeyinde uygulanması, yeni taleplerin ve değişimlerin önceden tahmin edilerek organizasyonun lehine dönüştürülmesine olanak sağlamaktadır. Dönüşümsel liderliğin işe alım, seçim, terfi, eğitim ve geliştirme gibi işletmenin önemli politikalarında güçlendirilmesi, beraberinde, organizasyonun sağlıklı, sağlam ve etkin performans ile faaliyetlerini yürütme olanağını getirmektedir.

E. Dönüşümsel Liderlik Yaklaşımına Getirilen Eleştiriler

Liderlik literatüründe, genellikle son derece ideal bir yaklaşım olarak ele alınan dönüşümsel liderlik yaklaşımına iyimser perspektiften bakan yazarların yaptığı çalışmaların yanında, bu yaklaşımı eleştiren çalışma ve araştırmalara da rastlamak mümkündür. Örneğin, MLQ anketlerinin kullanıldığı 39 farklı araştırmanın meta-analitik düzeyde yorumlanması sonucunda; dönüşümsel liderliğin anahtar unsurlarının, astların tatmini ve performansı ile doğrudan ilişkili olduğu [Lowe, Kroeck, Sivasubramaniam 1996] ortaya konmuş olmasına karşın diğer yandan, seyrek de olsa, bazı yazarlar dönüşümsel liderliğin eleştirilebilir yanlarının da bulunduğunu savunmuşlardır.

Dönüşümsel liderliğin etkin bir liderlik yaklaşımı olmasına rağmen, genellikle grup ve karşılıklı ilişki faktörleri yönünden kavramsal zayıflıkların bulunduğu söylemek mümkündür [Shamir 1999]. Kavramsal perspektifteki incelemelere örnek olarak Shamir'in getirdiği eleştiriler gösterilebilir. Bu eleştirilerden yola çıkarak, dönüşümsel liderlik yaklaşımının kavramsal zayıflıkları aşağıdaki şekilde genelleştirilebilir:

- Etkileme süreci, liderin, astlarının davranışları, motivasyonu ve tutumları üzerindeki etkilerini tanımlamaya yarayan bir kavramdır. Dönüşümsel liderlik kavramının altında yatan etkileme sürecinin kesin bir çerçevede ele alınmış ve üzerinde sistematik bir çalışmanın gerçekleştirilmiş olmaması, dönüşümsel liderlik teorilerinin geliştirilmesinde eksikliğe neden olmaktadır.

- Liderin, dönüşümsel özellikleri ile organizasyonu geliştirmesi ve daha etkin duruma getirmesi

söz konusudur. Yapılan dönüşümsel liderlik araştırmaları, bireylerin gelişimi, tatmini, ilgisi gibi konulara yoğunlaşmakta, örneğin personelin ve kaynakların ne derecede iyi kullanıldığı, üyeler arasındaki karşılıklı güven, takım çalışmalarının ne şekilde etkin duruma getirildiği, vb grup düzeyindeki süreçleri göz ardı etmektedir. Dolayısıyla yapılan araştırmaların, genellikle çift (dyadic level) bireysel düzeydeki sürece yoğunlaştığı, liderin birey üzerindeki etkileri odak noktası olarak alınırken, grup üzerine ve daha da önemlisi, organizasyon üzerine etkileri yetersiz düzeyde incelendiği görülmektedir.

• Dönüşümsel liderliği oluşturan bileşke boyutların her birinin, gerçekte çok çeşitli alt bileşenleri bulunmakta, bu da boyutların kesin olarak tanımlanmasına ve ideal ölçüde görüş birliğinin sağlanmasına engel olmaktadır.

• Koşullara bağlı değişkenlerin yeterli derecede belirlenmiş olmaması, dönüşümsel liderliğin hangi durumlarda ne derecede etkin olabileceği konusunda maksimum düzeyde bir ortak görüşü engellemektedir. Dönüşümsel liderliğin etkinliğinin ölçülmesinde organizasyonun yapısının, içinde bulunduğu koşulların, yönetim türünün ve buna benzer faktörlerin kesin olarak tanımlanması, daha güvenilir ve tutarlı sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır.

• Diğer liderlik teorilerinin çoğunda olduğu gibi, dönüşümsel liderlik profili de, "kahraman liderlik" çerçevesi üzerine kurulmuş, etkinin akışı, liderden izleyiciye doğru tek yönlü olarak ele alınmıştır. Yapılan araştırmalarda, dönüşümsel liderlik ile izleyici katılımı veya performansı arasında bir korelasyon bulunduğu, sonuçlar liderin izleyiciyi etkilemesi yönünde yorumlanmıştır. Araştırmalar liderin izleyicilerini nasıl motive ettiği ve direncin üstesinden nasıl geldiğini yorumlamaya yönelik yapılırken, liderin, vizyonunu gerçekleştirmek ve daha iyi bir vizyon geliştirmek için izleyicilerini nasıl cesaretlendirdiğine ilişkin yorumlamalar (karşılıklı etki akışı) göz ardı edilmektedir.

II. ORGANİZASYONLARDA DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK VE YÖNETİM İLİŞKİSİ

A. Dönüşümsel Liderliğin İşletmelere Yararları

Dönüşümsel liderliğin işletmelere sağlayacağı yararlar, aşağıdaki şekilde özetlenebilir [Bass 1990]:

1. Kurum imajına etkisi: Yukarıdan aşağıya dönüşümsel liderlik yaklaşımının uygulandığı bir firmada, bu yaklaşımın etkisi altındaki faaliyetler, firmanın kendi personeline, müşterilerine, tedarikçilerine, finansal destekçilerine yansıyacak ve firmanın rekabet ortamında, kendine olan güveni artacak, bu yaklaşım ile yönetilen personel takım ruhunu taşıyarak kendi bireysel performanslarını ortak amaç için kullanacaktır. Ayrıca dönüşümsel liderlik yardımı ile, zihinsel kaynaklara yatırım yapılması, organizasyon içindeki bireylerin güçlendirilmesi ve geliştirilmesi söz konusudur. Peters ve Waterman'ın ünlü "In Search of Excellence (Mükemmelliği Arayış)" adlı eserlerinde sözü geçen başarılı firmaların dönüşümsel liderlere sahip olduğu açıktır [Bass 1990].

2. İşe alma etkisi: İşletmelerde dönüşümsel liderliğin geliştirilmesi, işe alımlara da büyük ölçüde etki edecektir. İşe alınacak olan adaylar açısından, tepe yöneticisinin; karizmatik, bireylerle temas halinde olan, başarılı, iyimser, dinamik, güvenilir nitelikte olması kuşkusuz çok daha çekici olacaktır [Bass 1990]. İşe alım mülakatlarında, adayların, başkalarını düşünme (altruizm) olgusunu ön plana çıkarmış, bireysel düzeyde ilgi gösterme eğilimini yansıtan yöneticilerle tanışıp konuşmaları, işe başlamaları ile aynı anda, dönüşümsel liderliğin uygulandığı pozitif atmosferi yaşamalarına ve dolayısıyla kendilerinden pek çok şeyin beklendiğini ancak aynı zamanda kendilerini geliştirip eğitebileceklerini kavramalarına yardımcı olacaktır.

3. Gelişime etkisi: Dönüşümsel liderlik, bir anlamda sinerjik bir destek unsuru olmaktadır. Zihinsel teşvik boyutu yardımı ile organizasyon içerisindeki faaliyetleri yürüten bireylerin katkıları

arttırılmakta, bireysel düzeyde ilgi bu katkıların her bir birey düzeyinde artmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla elde edilecek toplam verim, bireyleri genelleyerek ele alan gelişim programlarına oranla daha yüksek olacaktır.

4. Eğitime etkisi: Dönüşümsel lider nitelikli yöneticinin izleyicileri olan diğer yöneticiler, kendilerini dönüşümsel liderlik konusunda eğitime fırsatı bulacaktır. Dönüşümsel liderliğin özündeki, başkalarını düşünme ve geliştirme olgusu, işletmelere yarar sağlayan bu liderlik yaklaşımının kendi kendini organizasyonun diğer bireylerine de yayma ve öğretme olanağını sağlayacaktır.

5. İş tasarımı ve görevlendirmeye etkisi: Dönüşümsel liderliğin özelliklerinden biri olan bireysel düzeyde ilgi, bu tipteki liderlerin, astlarını ayrı ayrı ele alarak gelişim gereksinimlerini belirlemeleri anlamını taşımaktadır. Her bir astın gelişim gereksiniminin (bir bireyin bir proje liderliği tecrübesini yaşama gereksinimi, bir başka bireyin bilgi işlem konusunda almış olduğu eğitimde öğrendiklerini bu konuda görev alarak pekiştirme gereksinimi, vb) organizasyonun gereksinimleri doğrultusunda ele alınarak işlerin tasarlanması, dönüşümsel liderlerin büyük beceriler göstererek gerçekleştirdikleri faaliyetlerdir [Bass 1990].

6. Örgütsel yapıya etkisi: Özellikle, değişken ve dalgalı pazarlarda rekabet etmek durumunda olan, ürünlerinin yaşam seyri kısa süren, hızla değişen teknolojik çevreden yoğun biçimde etkilenen işletmelerde, dönüşümsel liderlik, işletmenin her düzeyinde geliştirilmesi gereken bir olgu niteliğini taşıyacaktır [Bass 1990]. Bu tip işletmelerin başarısı, yeni talepleri hızla tahmin ederek karşılayabilecek düzeyde esnek olmalarına bağlı olduğundan; esnek organizasyonlarda yaşanan hızlı değişimleri düşünme, sorunları çözme, belirsizlikler ile başa çıkma gibi gereksinimler, liderin astlarını telkin ve teşvik ettiği, bireysel ilgileri ortak amaç için kullanıma yönelttiği dönüşümsel liderlik yaklaşımı ile karşılanabilir. Sonuç olarak bu tip işletmeler sürekli değişim ve yenilenme gereksinimini, dönüşümsel liderlik boyutları ile karşılama şansına sahip olacaktır.

B. Pawar-Eastman Dönüşümsel Liderliğe Örgütsel Tepki Modeli

Dönüşümsel liderliğe ilişkin çalışmalar kapsamında bu yaklaşım üzerine örgütsel unsurların etkisi az ölçüde incelenmiştir. Bu yönde yapılan çalışmalara örnek olarak Pawar ve Eastman tarafından yapılan araştırma ve sonuçlarından yola çıkılarak oluşturulan dönüşümsel liderliğe örgütsel tepki modeli verilebilir.

Örgütsel bir süreç olarak dönüşümsel liderliği inceleyebilmek için Pawar ve Eastman, konuyu dört örgütsel faktör üzerinden ele almıştır [Pawar, Eastman 1997]; örgütsel yönelim, örgütsel görev sistemi, örgütsel yapı ve örgütsel yönetim biçimi.

Pawar ve Eastman, organizasyonun etkinliğe yönelmesinin, hedefin dengede kalması gereksinimi doğrultusunda bir yöneticilik stili veya etkileşimsel liderliği gerektirdiği görüşünü savunmaktadır [Conger 1999]. Değişim gereksinimi, örgütsel faaliyetler ile dış talepler ya da gerçek performans ile arzulanan performans arasındaki uyumsuzluktan dolayı ortaya çıkmaktadır [Pawar, Eastman 1997]. Uyum sağlama dönemlerinde, liderin rolü, değişime karşı direncin üstesinden gelmek; dinamik bir vizyon, yeni hedefler ve değerler çerçevesinde organizasyonu yeni çevre koşullarının arasına yerleştirmek olduğundan, organizasyonun uyum sağlama yönelimine uygun düşen liderlik türü dönüşümsel liderlik olmaktadır. Bu bağlamda modelin ilk boyutu, uyum sağlamaya yönelim ve etkinliğe yönelim kutupları arasında ortaya çıkmakta, organizasyon uyum sağlamaya yöneldiği dönemlerde dönüşümsel liderliğe daha olumlu düzeyde tepki vermektedir.

İkinci boyut, organizasyon içerisindeki görevlerin daha çok içe veya daha çok dışa dönük olmaları doğrultusunda belirlenmiştir. Sürekli değişen dış koşulların etkisinden yalıtılmış görevlerin oluşturduğu içe dönük görev sistemlerinin baskın olduğu organizasyonlara oranla; sürekli değişen dış koşullara göre şekillenen görevlerin oluşturduğu dışa dönük görev sisteminin baskın olduğu organizasyonlarda dönüşümsel liderliğe tepki çok daha olumlu düzeyde olmaktadır.

Örgütsel yapı, organizasyon üyeleri arasında iş

bölümünü ve bu üyelerin farklı görevlerini yerine getirirken yürüttükleri faaliyetlerin koordinasyonu için gerekli düzenlemelerin yapılması durumunu yansıtmaktadır [Pawar, Eastman 1997]. Örgütsel yapının basit olması durumunda, organizasyonun gelişmeye, belirlenen vizyon doğrultusunda örgütsel düzeyde değişime, dolayısıyla dönüşümsel liderliğe tepkisi olumlu olmaktadır. Diğer yandan, standart görev tanımlarının ve iş süreçlerinin baskın olduğu makine bürokrasisinin; ya da yönetimin, işleri kolaylaştıran, destek fonksiyonu olarak görüldüğü profesyonel bürokrasinin; ya da bölümlere göre ayrılma ilkesinin hakim olduğu örgütsel yapılara sahip organizasyonlarda dönüşümsel liderliğin kabul edilme düzeyi daha düşük olmaktadır [Pawar, Eastman 1997]. Dolayısıyla örgütsel yapı, modelin üçüncü boyutunu oluşturmaktadır.

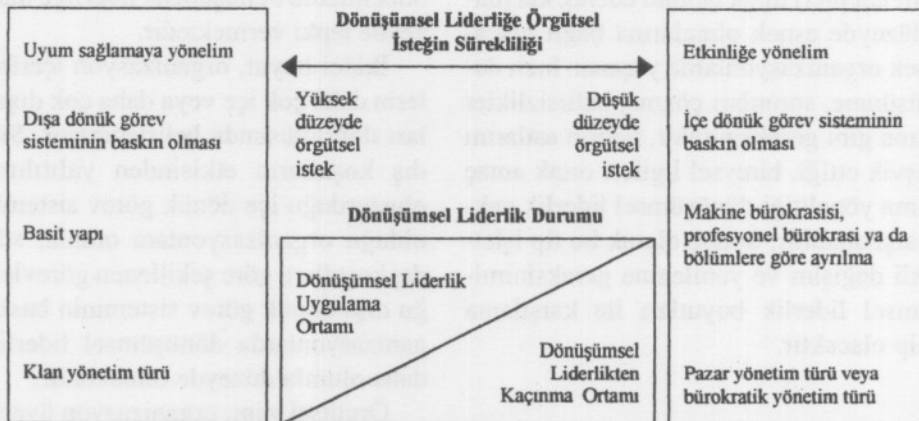
Modelin dördüncü boyutu ise, iç yönetim unsurunu dikkate almaktadır. Burns ve Stalker tarafından savunulan “bir organizasyonun üyesi olma kavramının, üye bireylerin kendi ilgilerinin daha ileri düzeylere götürülmesi durumu çevresinde kurulduğu” fikrinden yola çıkan Pawar ve Eastman, bu iddia ile dönüşümsel liderlik yaklaşımının özelliklerinden birisini bağdaştırmış olmakta; diğer yandan, Wilkins ve Ouchi tarafından; “pazar, bürokratik ve klan” şeklinde önerilen üç yönetim türü doğrultusunda, üyeler ile organizasyon arasındaki ilişkilerin doğasının farklılık göster-

mekte olduğuna dikkat çekmektedir [Conger 1999]. Bu kuramlardan yola çıkarak, organizasyon bireylerinin sosyalleşmelerinin, yalnızca klan yönetim türü doğrultusunda, bireylerin kendi ilgileri ile organizasyonun ilgilerini tek bir doğru üzerinde toplayarak mümkün olduğu söylenebilir [Pawar, Eastman 1997]. Bürokratik yönetim türünde, organizasyon ve birey, bir anlamda aralarında anlaşmakta, birey, organizasyonun yönetimini, belli ücret karşılığında kabul etmektedir. Pazar yönetim türünde ise, organizasyon ile üyeleri arasında pazar veya fiyat mekanizmasına dayanan bir ilişki bulunduğundan, bireyin anlaşma koşullarına aykırı davranması ya da yetersiz kalması durumunda dış pazardan başka bir birey alınması gündeme gelmektedir. Dolayısıyla dış pazarın oluşturduğu karşılıklı ilişkiden dolayı bireyin organizasyonu tarafından kendi ilgisi doğrultusunda yönlendirilip geliştirilmesi söz konusu değildir. Bu durumda, bireylerin kendi ilgilerine yönelerek organizasyonun ilgisine ulaşabildikleri klan yönetim türü, dönüşümsel liderliğe en olumlu tepkiyi verebilen yönetim türü olmaktadır.

Pawar ve Eastman, tüm bu kuramların ışığında, dönüşümsel liderlik yaklaşımına organizasyonun olumlu tepki vermesine ilişkin “kutupsal” bir model geliştirmiştir (Şekil 2). Modelin, dönüşümsel liderliğe en olumlu tepkiyi verebilen organizasyonların oluşturduğu pozitif kutbunu; uyum sağlamaya yönelen, dışa dönük görev sisteminin

Şekil 2

Dönüşümsel Liderliğe Örgütsel Tepki Modeli (Pawar, Eastman 1997)



baskın olduğu, basit yapıya sahip ve klan yönetim türünü benimsemiş organizasyon tipi oluşturmaktadır; dönüşümsel liderliği kabul edemeyen ve bu yaklaşıma olumsuz tepki veren organizasyonların oluşturduğu negatif kutbu ise etkinliğe yönelen, içe dönük görev sisteminin baskın olduğu, makine bürokrasisinin, profesyonel bürokrasinin ya da bölümlere göre ayrılma ilkesinin hakim olduğu bir yapıya sahip, pazar ya da bürokratik yönetim türünün benimsenmiş olduğu organizasyon tipi oluşturmaktadır. Dönüşümsel liderliğin verimliliği, organizasyon tipinin negatif kutuptan pozitif kutba doğru yönlendirilmesi ile artmaktadır.

C. Yönetimsel Uygulama Araştırmaları ve Dönüşümsel Liderlik

Örgütsel davranış alanında yönetimsel uygulamalara yönelik araştırmaların, dönüşümsel liderlik yaklaşımı araştırmaları ile karşılaştırıldığında, çok daha uzun bir geçmişe sahip olduğu ortadadır. Geçmiş zaman içerisinde etkin liderlik kavramı, pek çok yazar tarafından, belirli davranışsal kategorilerle açıklanmaya çalışılmıştır [Tracey, Hinkin 1998]. Gerçekte bu çabalar, zaman içerisinde çeşitli davranışsal boyut tanımlamalarının geliştirilmesine neden olarak, yönetimsel davranışlar veya uygulamalar adı ile ortaya konmuştur.

1989 yılında Yukl tarafından, etkin yönetimsel davranış yaklaşımlarını konu alan geniş bir araştırma ve çalışmalar birikimini temel alan, bütüncü bir sınıflandırma önerilmiştir. Bu doğrultuda yapılan araştırmalar ve çalışmalar sonucunda Yukl, Wall ve Lepsinger; planlama, sorun çözme, açıklık getirme, gösterme ve motive etme davranışlarının yönetimsel etkinlikle yüksek derecede korelasyona sahip olduğu sonucuna varmışlardır [Tracey, Hinkin 1998]. Bununla birlikte Bass ve Avolio tarafından ele alınan dönüşümsel liderliğin 4i boyutu ile Yukl'un sınıflandırmasındaki çeşitli yönetimsel davranışlar arasında benzerlikler bulunduğunu söylemek mümkündür. Yukl tarafından, bütüncü sınıflandırma dahilinde tanımlanan dört yönetimsel uygulamanın (açıklık getirme, telkin etme, destekleme ve takım kurma) gerçekte, Bass ve Avolio tarafından geliştirilen dönüşümsel liderliğin dört boyutunu tanımladığı söylenebilir.

Yöneticinin "açıklık getirme (clarify)" davranışı, Yukl tarafından, görevlendirme, işin nasıl yapılacağına dair yön verme, iş sorumluluklarını net bir şekilde anlatma, görevin amaçları, süreleri ve performans amaçlarını tanımlama unsurlarını kapsamaktadır. "İlham verme (inspiring)" davranışı, Yukl tarafından, iş ile ilgili arzuları harekete geçirmek üzere etkileme tekniklerinin kullanılması, görev amaçlarına katılım, destek, işbirliği, kaynak sağlanması şeklinde tanımlanmıştır. Bir diğer yönetsel davranış türü olan "destekleme (supporting)", Yukl tarafından, dostça ve alakadar olacak şekilde hareket etme, sabırlı ve yardımcı olma, zor durumda olan bir bireye sempati ve destek sağlama, şikayetleri dinleme, bir bireyin ilgilendiği unsurları araştırma şeklinde tanımlanırken, "takım kurma (team building)" davranışı, yine Yukl tarafından, işbirliğini teşvik etme, çatışmaları aza indirme şeklinde ele alınmıştır.

Dönüşümsel liderlik yaklaşımını oluşturan dört boyuttan biri olan telkin edici liderlik (inspirational leadership) boyutu, Bass ve Avolio tarafından, beklentileri açığa çıkaran (açıklık getirme) ve heyecan getirerek (ilham verme) bir takım ruhu yaratan (takım kurma) davranışlar olarak tanımlanmıştır [Bass, Avolio 1994]. Bu tanımlamadan hareket ederek, telkin edici liderlik boyutunun; açıklık getirme, ilham verme ve takım kurma davranışlarının bir sentezi olduğu söylenebilir [Tracey, Hinkin 1998]. "Astlarını dikkate alma tavrı, başkalarını dinleme, izleyicileri yeni yaklaşımlarla sorun çözmeye yöneltme" gibi destekleyici konumunda bulunan yönetimsel davranışlar zihinsel teşvik (intellectual stimulation) boyutunu oluşturan anahtar davranışlardır. Diğer yandan, Bass ve Avolio tarafından geliştirilen 4i boyutlarını, yönetimsel uygulamalardan ve davranışlardan ayıran nitelikler de söz konusudur. Örneğin zihinsel teşvik boyutu, aynı zamanda mevcut durumun analizini yapma ve geleneksel kalıpların dışında düşünmeye teşvik etme davranışlarını da içermektedir. Bununla birlikte, telkin edici liderlik boyutu yardımı ile geleceğe bakış unsuru özellikle vurgulanmaktadır [Tracey, Hinkin 1998]. Bu da, dönüşümsel liderliğin, kendine özgü yapısını ortaya koymaktadır.

D. Durumlara Göre Dönüşümsel Liderlik

Dönüşümsel liderlerin özelliklerinin çizildiği tablo, liderin duygusal, geleneksel, politik ve daha pek çok niteliğini ortaya koymaktadır. Ancak bu niteliklerin cinsiyet, toplumsal özellikler, kültürel çevre gibi çeşitli durumlarda ne ölçüde etkinlik sağlayacağı ayrı bir araştırma konusudur. Dönüşümsel liderliğin çeşitli durumlardaki etkinliğine ilişkin Bass tarafından 1995 yılında yapılan bir araştırmada toplumun kolektif özelliği, cinsiyet farklılıkları, kültürel yapı gibi durumlar ele alınmıştır. Bass, dönüşümsel liderlik teorisinin, bireyci bir toplum olma özelliğine sahip Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkmış olmasına rağmen, bu yaklaşımın kolektif Asya toplumlarında da rahatlıkla uygulanabildiğini savunmaktadır [Bass 1995]. Buna örnek olarak Yokochi'nin 1989 yılında yapmış olduğu bir araştırma gösterilebilir. Yokochi, bu araştırma ile, çeşitli büyük Japon firmalarının tepe yöneticilerinin, izleyiciler tarafından büyük ölçüde dönüşümsel lider olarak görüldüklerini ortaya koymuştur. Uzakdoğu kültürüne ilişkin, Koh tarafından Singapur'da yapılan bir araştırma ise, dönüşümsel liderlik, güven düzeyi ve etkinlik arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir [Jung, Avolio 1999]. Kolektif kültürlerde, organizasyona bağlılık derecesi yüksektir, bireysel hedefler grup hedeflerine dönüştürülmektedir. Bu tip toplumlarda, bireyler arası ilişkiler ve yetenekler, belirlenmiş iş tanımları ve yeteneklerinden daha değerli görülmektedir. Dolayısıyla, bu noktada dönüşümsel liderlik yaklaşımı ile kolektif kültürlerin özellikleri arasında bireysel hedeflerin grup hedeflerine dönüştürülmesi yönünde bir paralellik kurmak mümkündür. Diğer bir ifade ile kolektif kültürlerde dönüşümsel liderlik yaklaşımının başarı ile uygulanabileceği söylenebilir. Ancak diğer yandan, dönüşümsel liderlik yaklaşımı alanında farklı kültürler arasında yapılan araştırmalarda, genellikle etkileşimsel liderliğin üzerine dönüşümsel liderliğin artan etkisi incelenmiş; liderlik stilleri, izleyicilerin kültürel yönelimleri ve izleyicilerin kültürlerarası perspektiften performansları arasında sistematik bir ilişkilendirme yapılmamıştır [Jung, Avolio 1999].

Bass ve Avolio tarafından, kadınların daha fazla dönüşümsel liderlik özellikleri taşıdığı şeklinde bir genelleme yapılmıştır [Bass 1995]. Bunun nedenlerinden biri kadınların, en az erkekler kadar iyi bir lider olma gereksinimini hissetmeleri olarak düşünülebilir. Bir diğer nedenin ise, astlarının gelişmesi ile daha yakından ilgilenme davranışının kadın liderlerde, içgüdüsel olarak çok daha fazla ön plana çıkmasından kaynaklandığı söylenebilir. Söz konusu davranış, dönüşümsel liderliğin boyutlarından birisi olarak ele alındığında, bu davranışı daha fazla ön plana çıkaran kadınların, daha fazla dönüşümsel liderlik niteliği taşıyacağı sonucuna varılmıştır [Maher 1997]. Bu kuram altında, Druskat tarafından daha da ileri düzeyde ele alınmış ve dönüşümsel liderliğin daha dışıl bir liderlik stili olduğu görüşü savunulmuştur [Druskat 1994]. Ancak bu yönde yapılan araştırmaların büyük bölümünün erkeklerin ağırlıkta olduğu organizasyonlarda yapıldığı düşünüldüğünde, kadınların ağırlıkta olduğu organizasyonlarda durumun nasıl şekil aldığı düşünülmelidir. Gottlieb tarafından, kadınların ağırlıkta olduğu hastanelerde, hemşire yöneticiler hakkında yapılan bir araştırma, önceki görüşlerle çelişkili sonuçlar vermiştir [Bass 1995].

SONUÇ

1978 yılında Burns ile siyasi bilimler alanında başlayan dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik araştırmalarını örgütsel literatüre uyarlayan Bass, liderlik araştırmalarının temelini, kendisinin, dönüşümsel ve etkileşimsel lider davranışını ölçmek ve bu liderlik türleri ile iş birimi etkinliği ve tatmininin ilişkisini irdelemek amacı ile geliştirdiği "çok faktörlü liderlik anketi" (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ) üzerine kurmuştur. Burns'ün liderlik olgusunu boyutsal yapıda ele alarak, dönüşümsel ve etkileşimsel olmak üzere iki farklı liderlik türü olarak incelemesine karşın Bass, liderliği bir spektrum olarak düşünmüş ve dönüşümsel liderlik ile etkileşimsel liderliği, bu spektrumun zıt yöndeki iki ucu olarak konumlandırmıştır.

Etkileşimsel liderlik yaklaşımı daha geleneksel niteliklere dayandırılırken, bu yaklaşım kap-

samında, liderin izleyicilerine yaptıkları iş ve gösterdikleri sadakat karşılığında maddi veya sembolik ödüller sağladıkları bir tür alışveriş ilişkisinin varlığı ele alınmıştır. Diğer yandan dönüşümsel liderlik yaklaşımı, kavram olarak liderin ve izleyicilerin ortak bir amaç için birleşmeleri, istek düzeylerini yükseltmeleri ve beklenenden daha fazlasını yapabilmelerini içerdiğinden, etkileşimsel liderliğe karşıt bir yaklaşım olarak ele alınmış, daha normatif bir teori olarak ön plana çıkmıştır.

Her iki liderlik yaklaşımının da alt boyutları bulunmaktadır. Dönüşümsel liderliğin birbiri ile ilişkili dört alt boyutunu karizmatik liderlik, telkin edici liderlik, bireysel düzeyde ilgi ve zihinsel teşvik kavramları oluşturmakta, etkileşimsel liderlik ise koşulsal ödüllendirme, istisnalarla aktif ve pasif yönetim ve özgür bırakıcı liderlik boyutlarından meydana gelmektedir. Bu bağlamda dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik yaklaşımlarını özellikler, yürütme, yetki türü, motivasyon, güç, lider tipi, izleyicilerin bakışı, sonuçlar, gelişim türü, işletmenin çevresi gibi açılardan karşılaştırarak farklılıkları görmek mümkündür.

Dönüşümsel liderliğin işletmelere, literatürde "özenilen, arzulan" lider tipi olarak genel kabul görmesini destekleyici yararları arasında kurum imajını güçlendirmesi, işe alımlarda adaylar için işletmenin çekici gelmesi, örgütsel gelişime sinerjik katkıda bulunması sayılabilir. Dönüşümsel liderliğin işletmelerin türlerine göre kabul görme dereceleri ise, organizasyonun uyum sağlamaya veya değişime yönelmesi, örgütsel görev sistemi, örgütsel yapı türü ve iç yönetim tarzı açısından farklılık göstermektedir. Bu bağlamda; dönüşümsel liderliği en yüksek derecede kabul eden organizasyonları; uyum sağlamaya yönelen, dış

dönük görev sisteminin baskın olduğu, basit yapıya sahip ve klan yönetim türünü benimsemiş işletmeler oluştururken; dönüşümsel liderliği kabul edemeyen ve bu yaklaşıma olumsuz tepki veren organizasyonlar ise etkinliğe yönelen, içe dönük görev sisteminin baskın olduğu, makine bürokrasisinin, profesyonel bürokrasinin ya da bölümlere göre ayrılma ilkesinin hakim olduğu bir yapıya sahip, pazar ya da bürokratik yönetim türünün benimsenmiş olduğu işletmelerden oluşmaktadır. Bununla birlikte dönüşümsel liderliğin etkinliğinin, kültürel ve toplumsal özellikler, cinsiyet gibi çeşitli pozisyonlarda farklılık gösterdiği söylenebilir.

Dönüşümsel liderlik yaklaşımı, 1980'li yıllardan bu yana çeşitli araştırmalar kapsamında incelenmekte, hemen her yazar tarafından kabul gören, normatif bir liderlik türü olarak ele alınıp, etkileşimsel liderlik yaklaşımının tersi olarak algılanırken, seyrek de olsa eleştirilere maruz kalmaktadır. Eleştirilerin genelde, dönüşümsel liderliğin liderden izleyiciye doğru olmak üzere tek yönden akışı ve tanımlanan boyutsal kavramların değişik algılanması üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Bununla beraber literatürde, sinkretik dönüşümsel liderlik modeli gibi, daha etkin araştırmalara olanak sağlamak amacı ile geliştirilmiş dönüşümsel liderlik modelleri ile karşılaşmak mümkündür.

Sonuç olarak, dönüşümsel liderlik ve etkileşimsel liderlik yaklaşımlarının tümleyici yapı çerçevesinde karşıt türler olarak ele alınması; liderin davranışlarını koşullara göre sergileyebileceği, ancak arzu edilen liderlik türünün yine de dönüşümsel liderlik olduğu anlamını taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- Bass Bernard M., 1985, "*Leadership and Performance Beyond Expectations*", New York: Free Press.
- Bass Bernard M., 1990, "*From Transactional to Transformational Leadership: Learning To Share the Vision*", *Organizational Dynamics*, 19, 19-32.
- Bass Bernard M., 1995, "*Comment: Transformational Leadership*", *Journal of Management Inquiry*, 4, 293-8.
- Bass Bernard M. and Paul Steidlmeier, 1999, "*Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior*", *Leadership Quarterly*, 10, 181-218.
- Behling Orlando and James M. McFillen, 1996, "*A Syncretical Model of Charismatic/Transformational Leadership*", *Group and Organization Management*, 21, 163-92.
- Conger Jay A., 1999, "*Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research*", *Leadership Quarterly*, 10, 145-70.
- Den Hartog Deanne N. and Jaap J. Van Muijen, 1997, "*Transactional versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ*", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-35.
- Druskat V., 1994, "*Gender and Leadership Style: Transformational and Transactional Leadership in the Roman Catholic Church*", *Leadership Quarterly*, 5, 99-119.
- Grundstein-Amado Rivka, 1999, "*Bilateral Transformational Leadership*", *Administration and Society*, 31, 147-61.
- Hater J. J. and Bernard M. Bass, 1988, "*Supervisor's Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership*", *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- Hodgetts Richard M. and Donald F. Kuratko, 1992, *Effective Small Business Management*, 4th Edition, USA: Dryden Press.
- Jung Dong I. and Bruce J. Avolio, 1999, "*Effects of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions*", *Academy of Management Journal*, 42, 208.
- Kanungo R. N. and M. Mendonca, 1996, *Ethical Dimensions in Leadership*, Beverly Hills, California: Sage Publications.
- Keller Robert T., 1992, "*Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Groups*", *Journal of Management*, 18,489-501.
- Kılınç Tanıl, 1996, "*Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II): Karizmatik Liderlik Yaklaşımı*", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 25, 67-108.
- Koçel Tamer, 1998, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta.
- Lowe Kevin B. and K. Galen Kroeck, 1996, "*Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature*", *Leadership Quarterly*, 7, 385-426.
- Lowe Kevin B., K. Galen Kroeck and N. Sivasubramaniam, 1996, "*Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature*", *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Luthans Fred, 1995, *Organizational Behavior*, 7th Edition, İstanbul: Literatür/McGraw Hill.
- Maher Karen J., 1997, "*Gender-Related Stereotypes of Transformational and Transactional Leadership*", *Sex Roles: A Journal of Research*, 37, 209-26.
- Mosley Donald C., Paul H. Pietri and Leon C. Megginson, 1996, *Management: Leadership in Action*, New York: Harper Collins Publishers.
- Nur Yusuf Ahmed, 1998, "*Charisma and managerial Leadership: The Gift That Never Was*", *Business Horizons*, 41, 19-26.
- Pawar Badrinarayan Shankar and Kenneth K. Eastman, 1997, "*The Nature and Implication of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination*", *Academy of Management Review*, 22, 80-110.
- Quigley Joseph V., 1998, *Vizyon: Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması*, Çev. Berat Çelik, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Robbins Stephen P., 1998, *Organizational Behavior*, 8th Edition, Prentice-Hall Int. Inc.
- Shamir Boas, 1999, "*An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories*", *Leadership Quarterly*, 10, 285-306.
- Tepper Bennett J., 1993, "*Patterns of Downward Influence and Follower Conformity in Transactional and Transformational Leadership*", *Academy of Management Review*, 267-71.
- Tepper Bennett J. and Paul M. Percy, 1994, "*Educational and Psychological Measurement*", 54, 734-45.
- Tichy Noel M. and Mary Anne Devanna, 1986, "*The Transformational Leader*", *Training and Development Journal*, July, 30-2.
- Tracey J. Bruce and Timothy R. Hinkin, 1998, "*Transformational Leadership or Effective Managerial Practices?*", *Group and Organization Management*, 23, 220-37.
- Wright Patrick M. and Raymond A. Noe, 1996, *Management of Organizations*, Irwin.

FİRMALARDA YENİDEN YAPILANMA (I): FİRMALARIN BÜYÜMESİ - SATIN ALMA VE BİRLEŞMELER

Arş. Grv. Dr. Tülin AKKUM
İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi,
Finans Anabilim Dalı, Avcılar-İstanbul

ÇALIŞMANIN AMACI

Firmaların yeniden yapılanmalarında, firma büyümeleri ve firma küçülmeleri gözlenmektedir. Bu çalışmada firmaların birleşme ve satın alma yoluyla büyümeleri teorik olarak ele alınmakta, uzun dönemli bir yatırım kararı şeklinde gerçekleştirilen birleşme ve satın alma işlemleri açıklanmaktadır. Konunun özellikle Türk firmaları açısından güncel ve önemli olmasından dolayı, çalışmanın bu alanda yapılacak olan ampirik araştırmalara teorik bir temel oluşturması amaçlanmaktadır.

I. FİRMALARIN YENİDEN YAPILANMASINA İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR

Firmaların temel amacı firma değerini (hisse senetlerinin piyasa değerini) maksimize etmektir. Bu amacın gerçekleştirilebilmesi için, cari ve sabit varlıkların yönetiminin doğru bir biçimde yapılması gerekmektedir. Firmalar sabit varlıklarının yönetiminde, firmada bir değer artışı yaratacak şekilde yeniden yapılanmaya (corporate restructuring) yönelebilir (Damodaran 1997, Akgüç 1989, Hite ve Owers 1986).

Firmaların yeniden yapılanması, firmaların büyümesi ve küçülmesi olmak üzere başlıca iki grupta incelenebilmektedir (Copeland ve Weston 1988).

A. FİRMALARIN BÜYÜMESİ

Firmaların büyümesi, “satın alma” işlemleri olarak adlandırılmakta ve şu başlıklar altında incelenmektedir (Ross, Westerfield ve Jaffe 1996): (1) Birleşme ve konsolidasyon, (2) Hisse senetlerinin satın alınması, (3) Varlıkların satın alınması.

1. Birleşme ve Konsolidasyon (Mergers and Consolidation)

Birleşme, bir firmanın diğer bir firmayı tüm aktif ve pasifi ile satın alması işlemidir. Birleşme sonucunda alıcı firma faaliyetini devam ettirirken, satın alınan firmanın bağımsız olarak sürdürdüğü faaliyeti sona ermekte ve firma tüzel kişiliğini kaybederek alıcı firmaya katılmaktadır.

Konsolidasyon ise, iki firmanın birleşerek yeni bir firma oluşturmaları olarak tanımlanmaktadır. Gerçekte konsolidasyon birleşme ile aynı işlem olup, tek farkı her iki firmanın da birleşme sonrasında tüzel kişiliklerini kaybederek yeni oluşan firmaya katılmalarıdır. Gerek birleşme, gerekse konsolidasyonla ilgili kurallar temelde aynı olup, her iki şekilde gerçekleştirilen firma satın almaları, sözkonusu iki firmanın aktif ve pasiflerinin birleştirilmesi şeklinde sonuçlanmaktadır. Firma satın almalar arasındaki hukuksal ve prosedürel farklılıklar, işlemlerin finansal açıdan incelenmesinde önemli olmadığından, çoğu yazarlar bu işlemleri “birleşme” olarak adlandırmakta ya da in-

celemelerde birleşme, konsolidasyon ve satın alma terimleri birbirlerinin yerine kullanılmaktadır (Ross ve diğerleri 1996, Levy ve Sarnat 1990, Weston ve Brigham 1993).

2. Hisse Senetlerinin Satın Alınması (Acquisition of Stock)

Bir firmanın başka bir firmayı satın almak için izleyeceği diğer bir yol, ilgili firmanın hisse senetlerini (kısmen veya tümünü) nakit, kendi hisse senetleri ya da diğer finansal varlıklar karşılığında satın almasıdır. Bu işlemin birleşmelerden farklı yanları prosedürel olup şöyle belirtilmektedir (Ross ve diğerleri 1996): Hisse senetleri alınan firmanın genel kurul toplantısına ve hissedarlarının oylarına gerek yoktur. Birleşmelerde önce ilgili firmaların yöneticileri işlemde karşılıklı bir anlaşmaya varırken, hisse senetlerinin alınmasında firma yönetimi ve yönetim kurulu atlanarak direkt olarak hissedarlarla görüşülebilmektedir. Uygulamada hisse senetlerinin alınması çoğunlukla dostça bir anlaşma şeklinde olmamaktadır. Firma yönetiminin bu işleme karşı olması birleşmelere kıyasla işlemin maliyetini yükseltebilmektedir.

Firmanın diğer firmayı kendisine tümüyle kababilmesi ancak birleşmelerle yapılabildiğinden, hisse senetlerinin satın alınması işlemlerinin çoğu daha sonra firma birleşmeleri ile sonuçlanmaktadır.

3. Varlıkların Satın Alınması (Acquisition of Assets)

Firma başka bir firmayı, bu firmanın varlıklarının tümünü veya bir bölümünü nakit, hisse senedi ya da diğer finansal varlıklar karşılığında almak suretiyle de satın alabilmektedir. Ancak bu işlemde alıcı firma diğer firmanın yükümlülüklerini üstlenmemekte ve satıcı firmanın tüzel kişiliği ortadan kalkmamaktadır. Satıcı firma aktiflerinin karşılığı olarak aldığı değerleri başka alanlara yatırımlara faaliyetine devam edebileceği gibi, tasfiye sürecine de girebilir. Başlangıçta satıcı firmanın hissedarları bu işlemde etkilenmemektedir. Ancak firmanın varlıklarının tümünü satması durumunda, alınan nakit, hisse senetleri veya diğer finansal varlıklar firmanın tüm borçları ödendikten

sonra hissedarlara dağıtılarak firma tasfiye olunabilir. Diğer yandan, varlıkların bir bölümünün satışı durumunda, satıcı firma varlığını devam ettirecektir (Ross ve diğerleri 1996, Scharf 1971).

B. FİRMALARIN KÜÇÜLMESİ

Firmaların temel büyüme şekillerinden olan satın alma ve birleşme işlemlerinin karşı tarafını, firmaların küçülmesi oluşturmaktadır. Ana firmanın sahip olduğu bir yavru kuruluşunu veya bir firmanın bir bölümünü, bir üretim hattını ya da bir faaliyet birimini başka bir firmaya satması ve böylece sözkonusu faaliyetten vazgeçmesi firmaların küçülme işlemlerini oluşturmaktadır. Firmaların küçülmelerindeki temel amaç da firma değerini maksimize etmektir.

Küçülme, firmanın sözkonusu faaliyetine son verme ve bu faaliyeti ile ilgili sabit varlıklara yaptığı yatırımlarını azaltma kararının bir sonucudur. Aynı ayrı inceleme konusu olan firma küçülme uygulamada başlıca şu şekillerde gözlenmektedir (Hite ve Owers 1986, Lee ve Finnerty 1990, Linn ve Rozeff 1986, Akgüç 1989): (1) Firma sabit varlıklarının bir kısmının satılması (divestitures) - Sabit varlıklara yapılan yatırımın azaltılması (divestment), (2) Firmanın bir bölümünün ayrılması - Bölünme (Spin-off), (3) Varlıkların tasfiyesi (Liquidation of assets).

II. FİRMA BİRLEŞMELERİ

A. BİRLEŞME TÜRLERİ

Firmaların başka bir firmayı satın almak suretiyle gerçekleştirdikleri birleşmeler yatay, dikey ve çapraz birleşmeler şeklinde sınıflandırılmaktadır.

Yatay birleşme, bir firmanın faaliyette bulunduğu aynı endüstri kolundaki aynı veya benzer malları üreten bir firmayı satın alarak gerçekleştirdiği birleşmedir. Birleşen firmalar çoğunlukla aynı ürün pazarında rekabet ettiklerinden, bu tür birleşmelerde alıcı firmanın birleşme ile rekabet gücünü arttırarak tekelleri bir güç olma eğilimi etkili olmaktadır.

Dikey birleşme, aynı endüstri kolunda ancak farklı alanlarda faaliyet gösteren firmaların birleşmeleri ile oluşmaktadır. Herhangi bir endüstri kolunda, hammadde üretiminden ürünün pazarlanmasına kadar olan süreçte, farklı aşamalarda faaliyet gösteren firmaların birleşmeleri dikey birleşme olarak tanımlanmaktadır.

Çapraz birleşme ise, bir firmanın kendi faaliyetleri dışındaki diğer endüstri kollarında faaliyette bulunan başka bir firmayı satın alarak birleşmesidir (Ross ve diğerleri 1996, Brealey ve Myers 1991, Levy ve Sarnat 1990, Weston, Chung ve Hoag 1990).

B. BİRLEŞME NEDENLERİ

Firma birleşmelerinin başlıca nedenleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Levy ve Sarnat 1990, Weston ve Brigham 1993, Weston ve diğerleri 1990): (1) Etkinlik ve sinerji, (2) Alınan firmanın piyasa değerinin düşük olması, (3) Vergi ile ilgili hususlar, (4) Firma yönetimi ile ilgili hususlar.

1. Etkinlik ve Sinerji

Firmaları birleşmeye yönlendiren temel etmen ekonomiktir. Birleşme sonucu etkinliğin artırılabilmesi ve sinerji etkisinin yaratılabilmesi firma birleşmelerinde en önemli nedeni oluşturmaktadır. Firmada etkinliğin çeşitli alanlarda artırılması önemli olduğundan, birleşmelerle sağlanacak etkinliğin ve oluşabilecek sinerjinin nelerden kaynaklandığının belirlenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, birleşmeler sonucu etkinlik artışı ve sinerji etkisinin oluşumu şu başlıklar altında incelenebilmektedir (Levy ve Sarnat 1990, Weston ve Brigham 1993): (a) Faaliyetlerden yaratılan sinerji, (b) Finansal sinerji, (c) Yönetimin etkinleştirilmesi, (d) Firmanın pazar (rekabet) gücünün artırılması.

a) Faaliyetlerden Yaratılan Sinerji

Firmaların birleşmesinde temel amaç olan firmanın piyasa değerinin yükseltilebilmesi, bir firmanın başka bir firmayı satın alarak birleşmesi sonucu varlığını sürdüreceği olan (ya da yeni kurulan) firmanın piyasa değerinin, birleşme işlemine

katılan firmaların piyasa değerlerinin toplamından yüksek olması ile gerçekleşmektedir. Bu husus şu ilişkiyi ortaya koymaktadır:

$V_{AB} > V_A + V_B$ (V_{AB} : Birleşme sonucu varlığını sürdüren firmanın piyasa değeri (veya konsolidasyon sonucu oluşan yeni firmanın piyasa değeri), V_A, V_B : Birleşen A ve B firmalarının işlem öncesi piyasa değerleridir.) Bu ilişki, bir bütünün [V_{AB}], kendisini oluşturan parçalar [V_A, V_B] toplamından daha yüksek bir değere sahip olmasının, firmalar açısından birleşme işlemleri ile gerçekleştirilebileceğini belirtmektedir. Bu husus, firma birleşmelerinde “2+2=5” sonucunu verecek şekilde “sinerji” terimi ile ifade edilmektedir. Sinerji, firmaların birleşme yoluyla büyümeleri sonucunda ölçek ekonomilerinden yararlanmaları ile gerçekleştirilebilmektedir (Üreten ve Ercan 2000, Weston ve Brigham 1993, Damodaran 1997).

Faaliyetlerden yaratılan sinerji, yatay ve dikey birleşmelerde oluşabilmektedir. Büyük ölçekte üretimde bulunmanın maliyetler üzerindeki olumlu etkisi, firmaların mevcut kaynaklarının birbirlerini tamamlayıcı şekilde kullanılması, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin daha etkin şekilde yürütülmesi, firmalararası teknoloji transferinin yapılabilmesi, birleşme sonrası firmanın faaliyet riskinin azalması ve likidite durumunun iyileşmesi gibi etmenler ölçek ekonomilerini oluşturmaktadır (Üreten ve Ercan 2000, Ross ve diğerleri 1996, Weston ve Copeland 1992, Lee ve Finnerty 1990). Çapraz birleşmelerde ise üretim, araştırma, dağıtım-pazarlama ve yönetim alanlarında ölçek ekonomileri sonucu faaliyetlerden yaratılan sinerjinin oluşumu genellikle beklenmemekte, bu tür birleşmelerde daha çok finansal sinerjinin nasıl oluşabileceği üzerinde durulmaktadır (Levy ve Sarnat 1990).

b) Finansal Sinerji

Çapraz birleşmelerin yanısıra, yatay ve dikey birleşmelerle de oluşabilecek finansal sinerji, başlıca şu hususlar dikkate alınarak incelenmektedir:

(1) Birleşen firmaların nakit akım dizileri birbirleriyle istatistiksel olarak mükemmel ilişkili değilse, birleşme ile nakit akımları daha dengeli

olabilmekte, iflas olasılığı azaltılabilmekte ve iflas maliyetlerinin bugünkü değeri düşmektedir. Birleşme sonrasında varlığını sürdüren firmanın iflas riskinin azaltılması firmanın borç kapasitesinin artmasına ve optimal borç/özsermaye oranının yükselmesine olanak vermektedir. Böylece firma birleşme öncesine kıyasla kaldıraç derecesini yükseltebilecek, dolayısıyla borcun yaratacağı vergi tasarruflarının bugünkü değeri artacak ve firma değeri yükselecektir (Brealey ve Myers 1991, Damodaran 1997, Ross ve diğerleri 1996, Lev 1986).

(2) Finansal sinerji ile ilgili belirtilen diğer bir husus, firmaların birleşme sonrasında borç maliyetini düşürebilmeleridir. Bunun nedenlerinden biri, firmanın borç niteliğinde yeni çıkartacağı finansal varlıklara ait çıkarım masraflarında ölçek ekonomilerinden yararlanabilmesidir. Firma birleşme sonrasında daha seyrek ancak yüksek tutarlarda tahvil çıkarımına yöneldiğinde, çıkarım masraflarında önemli tasarruflar sağlayabilecektir. Borç maliyetinin düşürülebilmesinin diğer bir nedeni ise, firmanın birleşme sonrasında daha düşük faiz oranlarından borçlanabilmesidir. Tüm aktif ve pasifi ile birleşen firmalar, her iki firmanın tahvil sahiplerine de borcun ödeneceği garantisini vermiş olmaktadır. Firmaların birinde borcun ödenme riski, birleşme sonrasında diğer firmanın gelirlerinden ödenmesi şeklinde garanti altına alınmaktadır. Böyle bir garantinin olması borcun riskini azaltmakta, dolayısıyla firmaya borç veren yatırımcılar daha düşük faiz oranları talep etmektedir (Brealey ve Myers 1991, Ross ve diğerleri 1996).

(3) Finansal sinerjiye ilişkin diğer bir husus, birleşme sonucu firmanın sermaye maliyetinin düşürülebilmesidir. Bu noktada eklenmesi gereken, borcun yanısıra yeni hisse senedi çıkarımlarında da firmanın çıkarım masraflarında ölçek ekonomileri sonucu tasarruf sağlayabileceğidir (Ross ve diğerleri 1996, Üreten ve Ercan 2000).

(4) Faaliyetlerinden yaratılan nakit akımları fazlası olan ancak kârlı yatırım olanakları bulunmayan firmalar, birleşmelerde alıcı firma konumunda olmaktadır. Bu tür firmaların hedef olarak seçtikleri firmalar ise, büyümeye yönelik yatırım

olanakları bulunan ancak bu yatırımları finanse edecek yeterli fonları olmayan firmalardır. Böyle birleşmeler de finansal sinerjinin yaratılabildiği birleşmelere örnek teşkil etmektedir (Weston ve Copeland 1992).

(5) Özellikle kısa dönemde sağlanacak finansal sinerjiyle ilgili diğer bir husus, firmaların kendi fiyat/kazanç (F/K) oranlarından daha düşük oranlara sahip firmaları satın alarak, hisse başına karlarını (HBK) yükseltmeleridir. F/K oranının yüksekliği, yatırımcıların firmanın gelecek dönemlerdeki karlarında hızlı bir büyüme beklediklerinin bir göstergesidir. Beklenen bu büyümeyi, yeni yatırımlar ya da faaliyetlerin daha verimli hale dönüştürülmesi gibi kararlar ile sağlayabilecek olan firma, bunların yerine yavaş büyüyen ve düşük F/K oranlarına sahip bir firmayı satın alma yoluna gidebilecektir. Böyle bir birleşmede, sinerji yaratılmaması durumunda uzun dönemde sonuç firmanın yavaş büyümesi ve birleşme öncesine kıyasla daha düşük F/K oranına sahip olması olacaktır. Ancak kısa dönemde, firmanın hisse başına karlarında önemli artışlar gözlenebilmektedir. Alıcı firmanın böyle bir stratejiyle beklentisi, birleşme sonrası sermaye piyasasında otomatikman kendi F/K oranının devam edeceği, böylece yüksek F/K oranı ve artan HBK'lar sonucunda piyasada firmanın hisse senedi fiyatının yükseleceğidir. Piyasanın da bu doğrultuda hareket etmesi durumunda, yani yatırımcıların birleşme sonrası gerçek etkiyi görmeyerek HBK'larda oluşan büyümeyi gerçek bir büyümeye atfederek yanımları, kısa dönemde firmanın F/K oranında olması gereken bir düşüşü yaşamadan hisse senedi fiyatlarının yükselmesine neden olacaktır (Brealey ve Myers 1991, Lev 1986).

(6) Finansal sinerjiye ilişkin diğer bir açıklama ise, birleşmelerin çeşitlendirme amacıyla yapıldığını belirtmektedir (Ross ve diğerleri 1996, Levy ve Sarnat 1990, Brealey ve Myers 1991). Firmaların başka bir firmayı satın alarak çeşitlendirme yoluyla riski azaltabilecekleri ve firma değerini yükseltebilecekleri vurgulanmaktadır. Ancak bu görüş, çoğu yazar tarafından kabul görmemektedir. Toplam risk içindeki sistematik risk çeşitlendirmeyle giderilemeyeceğinden, firma birleşmeleri-

nin bu riski azaltmayacağı belirtilmektedir. Bu nedenle, birleşmeler yalnız sistematik olmayan riski giderebilecektir. Ancak firmanın hissedarları sistematik olmayan riski gidermek için firma birleşmeleri yerine, kendileri farklı firmaların hisse senetlerini satın alarak çeşitlendirmeyi daha kolay yapabileceklerdir.

c) Yönetimin Etkinleştirilmesi

Yetenekli bir yönetimden yoksun olan firmaların birleşme yoluyla yönetim sorunlarını çözebilecekleri belirtilmektedir. Bu firmalar deneyimli ve bilgili yöneticilere sahip bir firma ile birleşerek bu kişilerden yararlanabilirler (Akgüç 1989, Weston ve diğerleri 1990).

d) Firmanın Pazar (Rekabet) Gücünün Arttırılması

Firmanın pazar gücünü arttırması, özellikle aynı endüstri dalında faaliyet gösteren firmaların birleşmesiyle rekabetin azalması sonucu gerçekleşecektir. Bu şekilde firmaların piyasa ve fiyatlar üzerindeki kontrolleri de daha hızlı artabilmektedir (Ross ve diğerleri 1996).

2. Alınan Firmanın Piyasa Değerinin Düşük Olması

Firma birleşmelerinin diğer bir nedenini, alınan firmanın piyasa değerinin düşük olması oluşturmaktadır. Firmanın hisse senedi fiyatlarının düşük olması, bu firmayı satın alma ve birleşme işlemlerine hedef olma durumuna düşürebilmektedir. Şöyle ki, satın alınacak firmanın piyasa değeri, firmanın varlıklarının yeniden tesis maliyetinden daha düşük olabilir. Bu durumda, alıcı firma açısından kendisinin firmada yeni yatırımlarla büyümeyi sağlamasına kıyasla, piyasa değeri düşük olan başka bir firmayı satın alması daha ucuz olabilir. Sermaye bütçelemesi açısından değerlendirildiğinde, diğer firmayı satın almanın net bugünkü değeri, sabit varlık yatırımlarının net bugünkü değerinden yüksek ise, alıcı firma birleşmeyi tercih edecektir (Weston ve Brigham 1993, Levy ve Sarnat 1990, Weston 1986).

3. Vergi ile İlgili Hususlar

Vergi avantajlarından faydalanmanın pek çok birleşmenin önemli nedeni olduğu belirtilmektedir. Vergi kanunlarına göre karlı bir firmanın zarar eden bir firmayı alması durumunda, bu zararların vergi matrahından indirilmesi olanağı varsa, bu tür bir vergi avantajı karlı firmanın zararlı bir firmayı aktif ve pasifi ile satın almasını özendirir (Akgüç 1989, Weston ve Brigham 1993).

4. Firma Yönetimi ile İlgili Hususlar

Birleşme nedenleri olan ve psikolojik etmenler olarak da nitelendirilen bu hususların, firma yöneticilerinin firmalarını büyütme ve daha büyük bir organizasyonu yönetme tutkusunu, kendi iş risklerini çeşitlendirmeye giderme isteği, firmalarını yenileme isteği veya hızlı büyüyemedikleri takdirde rakipleri tarafından ezilecekleri endişesi gibi dürtülerden kaynaklandığı belirtilmektedir (Üreten ve Ercan 2000, Akgüç, 1989).

III. FİRMA BİRLEŞMELERİNİN FİNANSAL ANALİZİ

A. BİRLEŞMELERDE KAZANÇ (SİNERJİ) VE MALİYETLERİN BELİRLENMESİ - NET BUGÜNKÜ DEĞER (NBD) ANALİZİ

Birleşme analizlerinde alıcı firma açısından dikkate alınacak ilk husus, birleşmeyle ekonomik bir kazancın (sinerjinin) sağlanıp sağlanamayacağıdır. Ekonomik kazanç veya sinerji,

$$\text{Sinerji} = V_{AB} - [V_A + V_B]$$

şeklinde tanımlanmaktadır (Brealey ve Myers 1991, Ross ve diğerleri 1996). Teorik olarak basitçe ifade edilebilse de, uygulamada birleşme öncesi sinerjinin kantitatif ölçümü oldukça güçtür. Birleşmelerde yapılan analizler temelde sermaye bütçelemesi analizlerine benzetilse de, bu analizler herhangi bir yatırım projesi değerlemesinden daha karmaşık hususları içermektedir. Satın alınacak firmanın bağımsız olarak faaliyetini sürdürmesine hatta üçüncü bir firma tarafından alınmasına kı-

yasla, alıcı firmanın bünyesi içinde daha yüksek bir değere sahip olup olmayacağını önceden saptanması gerekmektedir. Bu husus satın alınacak firmaya cari değerinin üzerinde bir bedel ödenmesi olarak tanımlanan "primin" belirlenmesi ve birleşmeyle sağlanacak sinerjinin ölçülebilmesi açısından önem taşımaktadır (Weston ve Brigham 1993, Weston ve Copeland 1992).

Sinerji, iskontolanmış nakit akımları yöntemi-ne göre şöyle tanımlanmaktadır (Ross ve diğerleri 1996):

$$\text{Sinerji} = \sum_{t=1}^T \frac{\Delta CF_t}{(1+r)^t}$$

ΔCF_t = Birleşme ile yaratılacak (t) dönemindeki ek nakit akımı - Birleşen firmanın nakit akımları ile her iki firmanın nakit akımları toplamı arasındaki fark.

r=Ek nakit akımlarına uygulanacak riske göre düzeltilmiş iskonto oranı. (Genellikle alınacak firmanın özsermaye maliyeti kullanılmaktadır.)

Birleşme sonrası firma değerinin belirlenmesi için yapılan analizlerin en güç bölümü, birleşme ile sağlanacak ek nakit akımlarının önceden tahmin edilerek firma değerini arttırıcı yönde nasıl bir etki yapacağını saptanmasıdır. Nakit akımı artışı, her iki firmanın da ayrıntılı analizi ile tahmin edilebilmektedir.

Analizlerde sinerjinin yanısıra, satın alma ve birleşmenin maliyetinin de saptanması gerekmektedir. Birleşme yoluyla büyümenin, firmanın kendi başına büyümesine kıyasla maliyet açısından daha avantajlı olması, birleşilecek firmaya ödenecek bedelle yakından ilgilidir. Birleşmelerde satın

alınan firmanın hisse senetleri, çoğunlukla nakit veya alıcı firmanın hisse senetleri (ya da her ikisi) karşılığı alınmaktadır. Birleşmelerde maliyet, satın alınan firmaya değerinin üzerinde ödenen prim olup,

Maliyet = Nakit - V_B şeklinde belirlenmektedir*.

Firma birleşmelerinde Net Bugünkü Değer (NBD) analizi, alıcı firmanın birleşme ile oluşacak kazanç ve maliyetleri karşılaştırmasıyla yapılmaktadır.

Birleşmenin NBD'i = Kazanç - Maliyet =

Sinerji - Prim olarak tanımlanmakta böylece,

$NBD = [V_{AB} - (V_A + V_B)] - [Nakit - V_B]$

olmaktadır. $NBD > 0$ ise, A firması (alıcı firma) B firmasını satın alarak birleşme yoluna gidecektir (Brealey ve Myers 1991, Ross ve diğerleri 1996, Myers 1976).

Birleşmenin NBD'i = Toplam Kazanç (Sinerji) - Alınan Firmanın Hissedarlarının Kazancı olarak da ifade edilebilmektedir (Lee ve Finnerty 1990).

Satın alma kriteri olarak NBD analizi, iki hususa dikkat çekmektedir. Birincisi, birleşmeyle sağlanabilecek kazancın (sinerjinin) tahmini yapılabilmektedir; ikincisi ise maliyet belirlenirken olası kazancın iki firmanın hissedarları arasındaki paylaşımının nasıl olacağı görülmektedir. Gerçekte alıcı firmanın birleşmedeki maliyeti, alınan firmanın kazancı olmaktadır. Bu hususlar, uygulamada detaylı analizler sonrasında firmalararası görüşme ve pazarlıkları gerektirmektedir. Sinerjinin ne ölçüde sağlanabileceği, buna bağlı olarak toplam kazancın firmalar arasında nasıl paylaşılacağı, dolayısıyla ödenecek primin ne olacağı gibi hususlar görüşmelerde önem taşımaktadır. Birden fazla alıcının olduğu durumlarda, satıcı firmaya gerçek değerinin üzerinde ödenen prim tutarı yükselebilmektedir. Satılan firma açısından da birleş-

* Bu eşitlik B firmasının tüm hisse senetlerinin nakit karşılığı alınması durumunda geçerlidir. Nakit karşılığı birleşmelerde bir hususa daha dikkat edilmelidir. Yukarıda verilen maliyet formülü B firmasının gerçek değerinin piyasa değerine eşit olduğu durumlarda geçerlidir. Eğer firmanın gerçek değeri (PV_B), piyasa değerinden (V_B) farklı ise, $Maliyet = (Nakit - V_B) + (V_B - PV_B)$ şeklinde tanımlanmaktadır. (Bkz: Brealey and Myers, 1991, s.828).

menin kabul edilmesi ödenecek fiyata bağlı olmaktadır. Firmanın hissedarları, firmanın faaliyetine tek başına devam etmesi durumunda gelecekte elde edilecek nakit akımlarının bugünkü değerinden (iskontolanmış nakit akımı yöntemiyle belirlenen firma değerinden) daha yüksek bir fiyat teklif edildiğinde birleşmeyi kabul edeceklerdir (Weston ve Brigham 1993, Levy ve Sarnat 1990).

B. BİRLEŞMELERDE UYGULANABİLECEK FİRMA DEĞERLEME MODELLERİ

Bir firmanın diğer bir firmayı satın alarak birleşmesine yönelik analizlerde firmaların değerlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Birleşmelerde, alınan firmanın hisse senetleri çoğunlukla nakit karşılığı veya alıcı firmanın hisse senetleri karşılığı satın alınmaktadır. Hisse senetleri karşılığı yapılan işlemlerde, her iki firmanın hisse senetlerinin hangi oranda el değiştireceğini gösteren değişim oranının saptanması gerekmektedir. Değişim oranı, alınan firmanın hisse senedi fiyatının alıcı firmanın hisse senedi fiyatına göre ifade edilmesi olarak da tanımlanabilir. Değişim oranının belirlenmesi ve birleşme görüşmelerinde pazarlıkların yapılabilmesi için firmaların hisse senedi fiyatlarının ve firma değerlerinin belirlenmesi gereklidir (Ross ve diğerleri 1996).

Firma değerini belirlemek için kullanılan başlıca modeller şunlardır: (1) Defter Değeri Modeli, (2) Fiyat/Kazanç Oranı Modeli, (3) İskontolanmış Temettüleri Modeli, (4) Piyasa Değeri Modeli, (5) İskontolanmış Nakit Akımları Modeli.

1. Defter Değeri Modeli

Bir firmanın defter değeri bilançosundaki özsermayesinin değeri olup,

Defter Değeri = Özsermaye = Toplam Varlıklar - Toplam Borçlar şeklinde tanımlanmaktadır. Firmanın hisse senetlerinin defter değeri ise, özsermayenin hisse senedi sayısına bölünmesiyle hesaplanmaktadır. Birleşmelerde firma değerinin belirlenmesinde defter değerine genelde başvurulmamaktadır. Defter de-

ğeri firmaya yapılmış önceki yatırımları gösterdiğinden, firmanın defter değeri ile cari değeri oldukça farklı değerleri yansıtmaktadır. Bunun yanı sıra defter değeri, farklı firmalarda farklı muhasebe yöntemleri kullanılması nedeniyle de sorun yaratabilmekte, hatta aynı firmanın yıldan yıla uygulanan muhasebe yöntemlerindeki değişiklikten dolayı da gerçekçi sonuçlar vermemektedir (Ross ve diğerleri 1996, Scharf 1971, Karaşin 1987).

Defter değerine kıyasla daha doğru bir yaklaşım, firmanın düzeltilmiş defter değerinin kullanılmasıdır. Bu yaklaşımla, firma varlıklarının yeniden tesis değeri tahmin edilerek, bu değerden firma borçlarının düşülmesiyle enflasyona göre düzeltilmiş defter değeri belirlenebilir. Ancak bu yöntemle bile, firma değeri gerçek değerinin üstünde ya da altında gösterilmiş olabilir (Levy ve Sarnat 1990).

2. Fiyat/Kazanç Oranı Modeli

Firmaların hisse senetlerinin değerlendirilmesinde kullanılan diğer bir model, Fiyat/Kazanç (F/K) oranı modelidir. F/K oranı,

$$F/K = \frac{\text{Hisse Senedinin Cari Piyasa Değeri}}{\text{HBK}}$$

olarak belirlenmektedir. Bu modelde, öncelikle hisse başına net kar (HBK) cari yıl karından hesaplanmakta veya gelecek yıllarda beklenen karlardan tahmin edilmekte, bu değer F/K oranı ile çarpılarak hisse senedinin değeri hesaplanmaktadır. Böylece,

Hisse Senedi Değeri = HBK x (F/K) ve Firma Değeri = Net Kâr x (F/K) olmaktadır.

F/K oranı modeli, halka kapalı firmaların değerlendirilmesinde faydalı olabileceken, halka açık firmalar için hisse senetlerinin piyasa değeri bu modele tercih edilmektedir. Diğer yandan, F/K oranı modeli beklenen HBK'ları da dikkate alarak kullanılabilir olduğundan, defter değeri yaklaşımına göre üstündür. HBK'lardan hareketle, F/K oranı modeline göre hisse senedi değerinin hesaplanma-

sı ve firma değerinin belirlenmesi oldukça sık kullanılan bir yöntemdir (Gitman 1988, Karaşin 1987, DC Gardner Training 1993).

3. İskontolanmış Temettüleri Modeli

Herhangi bir yatırımın bugünkü değeri, yatırımdan beklenen gelirlerin uygun bir iskonto oranı ile bugüne indirgenmesiyle hesaplanmaktadır. Dolayısıyla, bir firmanın hissedarlarının gelecekte elde edecekleri temettüleri iskonto edilmiş bugünkü değeri, firmanın hisse senetlerinin değerini vermektedir. Böylece, (P_0 : Hisse senedinin gerçek değeri, d_t : t yılı sonunda dağıtılacak hisse başına temettü, k : Özsermaye maliyeti) olarak tanımlanırsa,

$$P_0 = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{d_t}{(1+k)^t}$$

olmaktadır. Firmanın piyasa değeri veya özsermayesinin piyasa değeri (Firmanın Piyasa Değeri = Hisse Senedi Fiyatı x Hisse Senedi Sayısı) olduğundan, yukarıdaki eşitlik firma değerini vermek üzere,

$$MV_0 = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{D_t}{(1+k)^t}$$

(MV_0 : Firmanın piyasa değeri, D_t : t yılı sonunda firmanın ödeyeceği toplam temettü) olarak tanımlanmaktadır. Temettüleri gelecekte sabit bir büyüme oranı ile büyüyeceği varsayımı altında hisse senetlerinin değerini veren formül,

$$P_0 = \frac{d_1}{k-g} = \frac{d_0(1+g)}{k-g}$$

olmaktadır. Gordon Modeli olarak da anılan bu formülde,

(P_0 : Hisse senedinin gerçek değeri, d_0 : Cari yıl temettü tutarı, g : Temettüleri büyüme oranı, k : Özsermaye maliyeti) olarak tanımlanmakta-

dır. Gordon Modeli, temettüleri büyüme oranının ve özsermaye maliyetinin belirlenmesini gerektirmektedir. Özsermaye maliyeti, Finansal Varlıkları Değerleme Modeli ile hesaplanmaktadır (Copeland, Koller ve Murrin 1996, Pogue ve Lall 1974, Ross ve diğerleri 1996).

4. Piyasa Değeri Modeli

Halka açık firmaların firma değerini belirlemek üzere, hisse senetlerinin piyasa değerinden yararlanılmaktadır. Firmanın hisse senedi fiyatı, yatırımcıların firmanın gelecekte sağlayacağı gelirlere ve dağıtacağı temettüleri ilişkin beklentilerini yansıttığından, değerlendirme yöntemleri arasında bu modele önem verilmektedir. Firmanın değeri (özsermayesinin değeri), hisse senetlerinin piyasa değeri ile toplam hisse senedi sayısının çarpımına eşittir (Copeland ve diğerleri 1996).

5. İskontolanmış Nakit Akımları Modeli

Firma değeri, firmanın borç ve özsermayesinin piyasa değerlerinin toplamına eşit olup, gelecek dönemlerde faaliyetlerinden elde edilecek nakit akımlarının ortalama sermaye maliyeti ile bugüne indirgenmiş değeridir. Firmanın özsermayesinin değeri ise, iskontolanmış nakit akımları ile bulunan bugünkü değerinden borçların düşülmesiyle elde edilen değerdir (Copeland ve diğerleri 1996, DC Gardner Training 1993).

Firma değerinin belirlenmesi için gelecek dönemlerde sağlanacak nakit akımlarının tahmin edilmesi gerekmektedir. Çok uzun dönemler için tahminlerin yapılması yerine, belli bir tahmin dönemi içinde nakit akımlarının belirlenmesi ve bu dönemden sonrası için firmanın "devam edecek değerinin (continuing value)" belirlenmesi daha uygundur. Böylece,

Firma Değeri = (Tahmin döneminde sağlanacak nakit akımlarının bugünkü değeri) + (Tahmin dönemi sonrasında devam edecek değerin bugünkü değeri)

$$PV = \frac{CF_1}{(1+k)} + \frac{CF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+k)^n} + \frac{CV_n}{(1+k)^n}$$

formülüyle,

(PV : Firma değeri, CF_n : Tahmin döneminde sağlanacak nakit akımları, CV_n : Devam edecek firma değeri, n : Tahmin dönemi (5 veya 10 yıl), k : Firmanın ortalama sermaye maliyeti) olarak belirlenmektedir (Copeland ve diğerleri 1996, Damodaran 1997).

Firma değerinin belirlenmesinde izlenecek adımlar şunlardır (Copeland ve diğerleri 1996, DC Gardner Training 1993): (1) Tahmin dönemi süresinde nakit akımlarının tahmin edilmesi, (2) Sermaye maliyetinin belirlenmesi, (3) Tahmin dönemi sonrasında devam edecek değer (CV_n) belirlenmesi, (4) Nakit akımlarının ve devam edecek değer, sermaye maliyeti üzerinden bugüne indirgenerek firma değerinin bulunması.

Firmanın herhangi bir dönemdeki nakit akımı (CF_n) şöyle belirlenmektedir (Ross ve diğerleri 1996, DC Gardner Training 1993):

Nakit Akımı = Faiz ve Vergi Öncesi Kar (-) Ödenen Vergiler (+) Amortisman Gideri (-) Net İşletme Sermayesi Artışı (-) Sabit Varlık Yatırım

Firmanın sermaye maliyeti ise, ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti formülüyle hesaplanmaktadır (Weston ve Copeland 1992).

Firmanın tahmin dönemi sonrasında devam edecek değeri (CV_n),

$$CV_n = \frac{CF_{n+1}}{k - g}$$

formülüyle (CV_n :Tahmin dönemi sonrasında firmanın devam edecek değeri, CF_{n+1} :Tahmin döneminden sonraki ilk yılda beklenen nakit akımları, k : Firmanın ortalama sermaye maliyeti, g :Tahmin döneminden sonra sonsuza dek nakit akımlarında gözlenecek büyüme oranı) olarak belirlenmektedir. Bu formül nakit akımlarının tahmin dö-

neminden sonra her yıl sabit bir oranda büyüyeceği varsayımı ile kullanılmaktadır. Bu durumda, [$CF_{n+1} = CF_n(1+g)$] olarak hesaplanmaktadır. (CF_n) tahmin dönemi sonunda beklenen nakit akımıdır (Copeland ve diğerleri 1996). Firmanın devam edecek değerinin hesaplanmasında, diğer farklı formüller farklı varsayımlar altında kullanılmaktadır*.

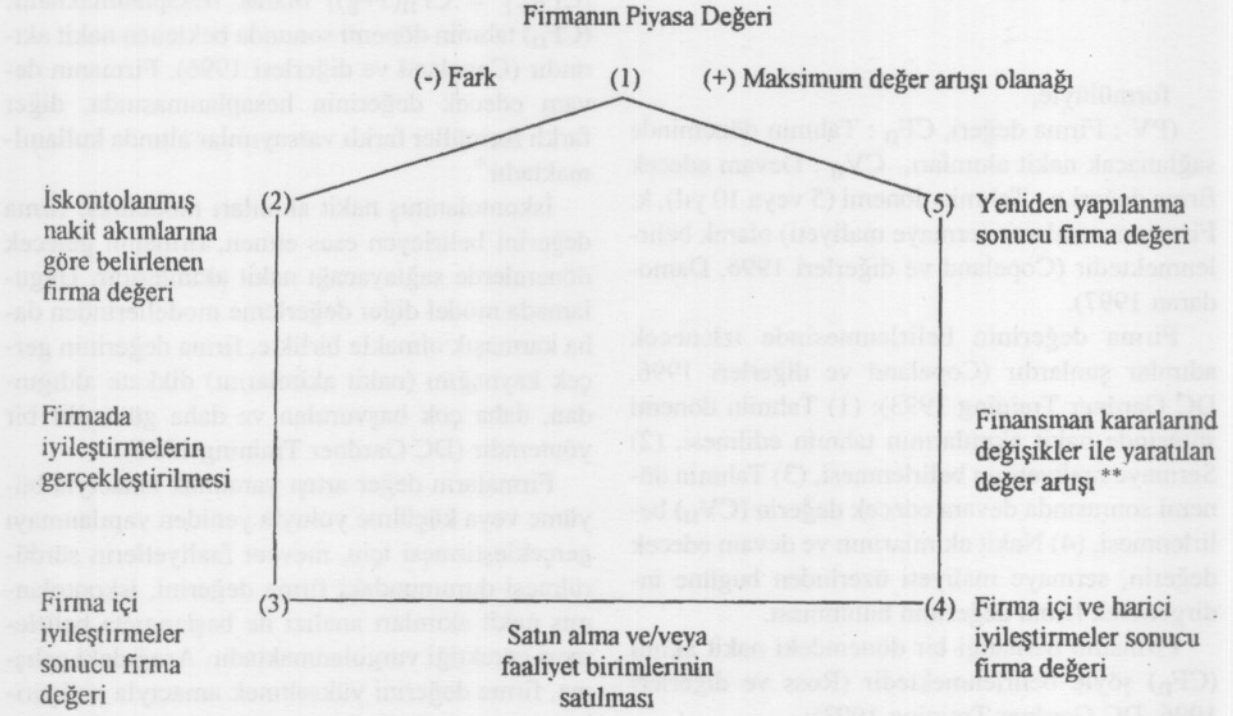
İskontolanmış nakit akımları modelinde firma değerini belirleyen esas etmen, firmanın gelecek dönemlerde sağlayacağı nakit akımlarıdır. Uygulamada model diğer değerlendirme modellerinden daha karmaşık olmakla birlikte, firma değerinin gerçek kaynağını (nakit akımlarını) dikkate aldığından, daha çok başvurulan ve daha güvenilir bir yöntemdir (DC Gardner Training 1993).

Firmaların değer artışı yaratmak amacıyla büyüme veya küçülme yoluyla yeniden yapılanmayı gerçekleştirmesi için, mevcut faaliyetlerin sürdürülmesi durumundaki firma değerini, iskontolanmış nakit akımları analizi ile başlangıçta belirlemesi gerektiği vurgulanmaktadır. Aşağıdaki çalışma, firma değerini yükseltmek amacıyla geliştirilen ve uygulamada da gerçekleştirilen yeniden yapılanma sürecini göstermektedir.

Analizlerde firmanın piyasa değerinden ve iskontolanmış nakit akımlarına göre belirlenen firma değerinden yararlanılmaktadır (Copeland ve diğerleri 1996, Weston ve Copeland 1992).

* Firmanın devam edecek değerini veren farklı formüller için, Bkz: Copeland ve diğerleri 1996.

Şekil : Firma Değerinde Artış Yaratmak Amacıyla Yeniden Yapılanma Süreci*



Halka açık firmalar için kolayca uygulanabilecek bu çalışma, firmanın piyasa değeri ile, iskontolanmış nakit akımlarına göre belirlenen firma değerini karşılaştırmaktadır. İskontolanmış nakit akımlarına göre belirlenen firma değerinin, piyasa değerinden daha düşük olduğu [(-) fark] durumlarda, firma yönetimi yukarıda belirtilen şekilde firma değerini yükseltme çabasına girecektir. Firma değerinin piyasa değerinden daha yüksek olduğu [(+) fark] durumlar ise, etkin işleyen sermaye piyasalarına firma ile ilgili olumlu bir bilginin henüz ulaşmadığı ya da firma yönetiminin geleceğe yönelik gerçekçi varsayımlar ile firma değerini belirleyemediği ile açıklanmaktadır*** (Copeland ve diğerleri 1996).

Yeniden yapılanma sürecinin gerçekleştirildiği firmalar, halka açık kuruluşlardır. Etkin sermaye piyasalarında işlem gören hisse senetlerinin piya-

sa değeri, firmanın özsermayesinin değerini belirlemede, başlangıçta kriter olarak alınmaktadır. Firma ileriye dönük olarak iskontolanmış nakit akımı analizi ile mevcut faaliyetlerinin bugünkü değerini ve özsermaye değerini belirlemektedir. Böylece, firmanın performansı değerlendirilirken ve büyüme ya da küçülmeyi de kapsayacak stratejiler belirlenirken, firmanın geçmişte ne yapabildiğine değil, gelecekte ne yapabileceğine önem verilmektedir.

C. BİRLEŞMELERDE FİRMA DEĞERLEMESİ VE DEĞİŞİM ORANININ BELİRLENMESİ

1. Birleşmelerde Firma Değerlemesi

Birleşmelerde fiyatın belirlenmesi ve nakit ya da hisse senedi karşılığı hedeflenen firmanın satın

* Bu çalışma McKinsey & Company danışmanlık firması tarafından geliştirilmiştir.

** Örneğin, borcun daha yüksek miktarlarda kullanımı sonucu yaratılacak vergi tasarruflarının bugünkü değeri.

*** Bu çalışma ile ilgili gerçek bir örnek için Bkz: Weston ve Copeland, 1992.

alınması için, firma değerini hesaplamak üzere belli koşullar altında yukarıda açıklanan farklı değerlendirme modelleri kullanılmaktadır.

Analizlerde amaç, firmaların ayrı ayrı değerlerinin yanısıra sinerjinin de kantitatif olarak ölçülebilmesidir. Birleşme analizlerini sermaye bütçelemesi analizlerine kıyasla daha karmaşık kılan hususun sinerjinin ölçülebilmesi olduğu belirtilmektedir. Alıcı firmanın, birleşmenin firmaların birleştikten sonraki nakit akımları üzerinde nasıl etki yapacağını tahmin etmesi gerekmektedir (Ross ve diğerleri 1996, Levy ve Sarnat 1990).

Alıcı firma birleşmeye yönelik NBD analizini (veya tahmini net kazancını),

$$\text{Tahmini net kazanç} = \text{Birleşmenin faydalarını da içeren, alınacak firmanın değeri} - \text{Satın alma fiyatı}$$

şeklinde yapabilmektedir. Firma, alınacak firmanın gelecekte elde edeceği nakit akımlarını tahmin etmekte, bu tahminlere birleşme ile alınacak firmaya atfedilecek gelir artışlarını ve gider azalışlarını da dahil etmekte ve bu şekilde belirlediği nakit akımlarını bugüne indirgeyerek firmanın değerini belirlemektedir. Firma değerinin satın alma fiyatı ile mukayesesi yapılarak, alıcı firma açısından birleşme sonucu tahmini net kazanç (veya birleşmenin NBD' i) analiz edilebilmektedir. Gerçekte sinerjik etkileri de içerecek şekilde diğer firmanın birleşme sonrası nakit akımlarını tahmin etmek uygulamada oldukça güçtür ve alıcı firmanın değerlemede hata yapma olasılığı da yüksektir (Brealey ve Myers 1991, Weston ve Brigham 1993).

Bu yaklaşımın yerine, her iki firmanın da değerlerini ayrı ayrı belirlemek, alınacak firmanın iskontolanmış nakit akımlarına ya da piyasa değerine göre firma değerini dikkate almak ve birleşmeyle nakit akımlarında görülecek değişikliklerin neler olacağı üzerinde ayrıca yoğunlaşmak daha doğru bir yaklaşım olmaktadır. Daha açık bir deyişle, birleşmeden sağlanacak sinerjiyle oluşacak ek nakit akımlarının tahmini yapılmaktadır. Her

ne kadar sinerji, gelecekteki ek nakit akımlarının uygun bir iskonto oranı ile bugüne indirgenmiş değeri olarak tanımlansa da, gerçekte bu nakit akımları dizisi tek tip bir özellik taşımamakta, değişik nedenlerden oluşmasından dolayı birbirinden farklı nakit akımları olarak ele alınmakta ve farklı iskonto oranları ile bugüne indirgenmektedir. Bu şekilde bir değerlendirme, "bileşenlerine göre değerlendirme (valuation by components)" olarak nitelendirilmektedir. Bu yaklaşımın yukarıda değinilen değerlemeye kıyasla daha güvenilir sonuçlar verdiği belirtilmektedir (Brealey ve Myers 1991, Myers 1986).

2. Değişim Oranının Belirlenmesi

Birleşmelerde nakit yerine alıcı firmanın hisse senetleri karşılığı yapılan alımlarda, her iki firmanın hisse senetlerinin hangi oranda el değiştireceğini gösteren değişim oranının belirlenmesi gerekmektedir. Değişim oranı alınan firmanın bir hisse senedi için, alıcı firma tarafından verilecek hisse senedi sayısı olarak tanımlanmaktadır. Değişim oranı firmaların net karlarına, piyasa değerlerine ve defter değerlerine göre belirlenebilmektedir (Van Horne 1980). Bu noktada, birleşmelerde firma değerlerinin (firmaların hisse senetlerinin piyasa değerlerinin) dikkate alınarak, birleşmenin NBD analizini ve nakit ödemeye kıyasla hisse senedi ile ödemelerde değişim oranının belirlenmesini basitçe açıklayan örnek aşağıda gösterilmiştir (Ross ve diğerleri 1996).

Örnek: Birleşmenin NBD Analizi ve Değişim Oranının Belirlenmesi

Her ikisi de tümüyle özsermaye ile finanse edilmiş olan A ve B firmalarının piyasa değerleri (V_A , V_B) şöyledir: $V_A = 500 \$$ ve $V_B = 100 \$$ *

A firması B firmasını satın almayı planlamaktadır. Analizlere göre birleşmenin, bugünkü değeri 100 \$ olacak şekilde sinerji yaratması, dolayla-

* Firmaların piyasa değerlerinin gerçek değerlerine eşit olduğu kabul edilmektedir.

şıyla birleşme sonrası firma değerinin ($V_{AB}=500 + 100 + 100 = 700$ \$ olması beklenmektedir. B firması birleşmeyi 150 \$ karşılığında kabul etmektedir, böylece B firmasına ödenecek prim ($150 - 100 = 50$ \$'dır.

A firması açısından NBD analizine göre,
Birleşmenin NBD'i = Sinerji - Prim = $100 - 50 = 50$ \$'dır.

Bedelin nakit ödenmesi durumunda, birleşme sonrası A firmasının değeri (V_A),

$V_A = V_{AB} - \text{Nakit} = 700 - 150 = 550$ \$ olmaktadır. Böylece, A firmasının hissedarlarında birleşme sonrası bir servet artışı olacaktır. Bedelin hisse senedi ile ödenmesi durumunda ise, değişim oranının belirlenmesi gerekmektedir. Firmalarla ilgili diğer veriler şöyledir:

Tablo 1:

	A Firması	B Firması
Piyasa değerleri (V_A, V_B)	500 \$	100 \$
Hisse senedi sayısı	25	10
Hisse senedi fiyatı	20 \$	10 \$

B firmasının hissedarları birleşen firmaların toplam değeri içinde 150 \$'lık bir paya sahip olacaktırlar. Bu hissedarların birleşme sonrası yüzde olarak payı (α),

$$\alpha(700) = 150 \rightarrow \alpha = \frac{150}{700} \cong 0.2143 = \%21.43 \text{ 'dür.}$$

Böylece B firmasının hissedarları birleşen firmanın %21.43'üne sahip oldukları takdirde, toplam 150 \$ değerinde, varlığını sürdürecektir olan A firmasının hisse senetlerini elde edeceklerdir. Bu durumda,

$$\alpha = \frac{\text{Yeni hisse senedi sayısı}}{\text{Eski hisse senedi sayısı} + \text{Yeni hisse senedi sayısı}}$$

eşitliğinden, A firmasının çıkaracağı yeni hisse senedi sayısı hesaplanmaktadır.

$\alpha = 0.2143$, Eski hisse senedi sayısı = 25 olduğundan,

$$0.2143 = \frac{\text{Yeni hisse senedi sayısı}}{25 + \text{Yeni hisse senedi sayısı}}$$

Yeni hisse senedi sayısı = 6.819 olmaktadır. Böylece, B firmasının mevcut 10 adet hisse senedi, A firmasının çıkaracağı 6.819 adet yeni hisse senedi ile değiştirilecektir. Örneğin sonuçları ile belirtilen hususlar şöyle özetlenebilir:

- Birleşmedeki değişim oranı ($6.819/10 = 0.6819$), 0.6819:1'dir. Her B firması hisse senedi, 0.6819 adet A firması hisse senedi ile değiştirilmektedir. Böylece,

$$\text{Değişim oranı} = \frac{\text{Alıcı firmanın çıkaracağı yeni hisse senedi sayısı}}{\text{Alınan firmanın mevcut hisse senedi sayısı}}$$

olarak tanımlanmaktadır.

- Birleşme sonrası A firmasının toplam hisse senedi sayısı ($25 + 6.819 = 31.819$) adettir. B firması hisselerinin ($6.819/31.819 = \%21.43$ 'üne sahiptir.

- Birleşme sonrası A firmasının piyasa değeri, $V_A = V_{AB} = 700$ \$ olmaktadır. 150 \$ bedelin nakit ödenmesi durumunda ise, firma değeri (V_A), 550 \$ olmaktadır.

- Birleşmenin nakit veya hisse senedi karşılığı yapılması durumlarında, birleşme sonrası A firmasının hisse senedi fiyatları birbirine eşitlenmiştir. Şöyle ki ,

* Nakit karşılığı birleşmede:

$$\text{Hisse senedi fiyatı} = \frac{550}{25}$$

* Hisse senedi karşılığı birleşmede:

$$\text{Hisse senedi fiyatı} \cong \frac{700}{31.819} \cong 22\$$$

olmaktadır. Bu değerler aşağıda topluca gösterilmektedir:

Tablo 2:

	Nakit karşılığı birleşme	Hisse senedi karşılığı birleşme: Değişim oranı (0.6819:1)
A firmasının değeri (V _A)	550 \$	700 \$
Hisse senedi sayısı	25	31.819
Hisse senedi fiyatı	22 \$	22\$

Bu örnek, birleşmenin NBD analizinin yanısıra firma değerlerine göre değişim oranının hesaplanmasını ve nakit veya hisse senedi karşılığı birleşmelerde bu oranın esas alınması ile birleşme sonrası hisse senedi fiyatlarının birbirine nasıl eşitleneceğini göstermektedir. Örnek hisse senetlerinin piyasa değerleri ile ilgili basitleştirici hususları da içermektedir. Gerçekte firma satın almanın hisse senetlerinin piyasa değerine olabilecek etkilerini kesin olarak tahmin etmek oldukça güçtür, çünkü hisse senetlerinin piyasa değerini etkileyen çeşitli etmenler söz konusudur. Satın almanın, varlığını devam ettiren firmanın net karları üzerine olası etkileri daha az yanılma ile tahmin edilebildiğinden, değerlendirmelerde birleşmenin bu firmanın hisse başına karları üzerine olabilecek etkisi daha fazla dikkate alınmaktadır (Akgüç 1989).

Satın alma işleminin nakit veya belli bir değişim oranına göre hisse senedi karşılığı yapılması her iki firmanın da ödeme şeklini kabul etmesine bağlı olmakla birlikte, etkili olan faktörler kısaca şunlardır (Ross ve diğerleri 1996, Scharf 1971):

- Alıcı firmanın yöneticileri piyasada hisse senetlerinin yüksek değerlendiği kanınıdaysalar, birleşmenin hisse senedi ile finanse edilmesi nakitle finanse edilmesine kıyasla daha düşük maliyetli olacaktır. (Çünkü, yüksek değerlendirme sonucu sözkonusu firmanın piyasa değeri, birleşme sonrası ise firmaların toplam değeri yükselecek, dolayısıyla alınan firmanın toplam içindeki göreceli payını belirleyen (a) değeri düşecek ve alıcı firma daha az sayıda yeni hisse senedi çıkarabilecektir.)

- Birleşme işleminin vergilendirme şekli de finanslama seçimini etkilemektedir. Örneğin, ABD mali mevzuatına göre nakit karşılığı yapılan birleşmeler vergiye tabi işlemler olup, alınan firmanın hissedarları elde ettikleri nakitten dolayı oluşabilecek sermaye kazancı üzerinden gelir vergisi ödemek zorundadır. Hisse senedi karşılığı sa-

tın almalar ise vergiden muaf işlemler olup, alınan firmanın hissedarları değiştirdikleri hisse senetlerini kendileri satıncaya kadar herhangi bir vergi ödememektedir. Bu nedenle, alıcı firmanın nakit ödemekte ısrarlı olması durumunda, alınan firma ek vergi ödemelerini karşılayacak şekilde satış fiyatını yükseltme yoluna gidebilmektedir.

- Nakit karşılığı işlemlerde satılan firmanın hissedarları sabit bir bedel almakta, başarılı bir birleşmede ek kazançlardan sürekli yararlanamamaktadır. Birleşmenin başarısız olması durumunda ise, alıcı firmanın hissedarları kayıplardan tek başlarına etkilenmekte ve hisse senedi karşılığı birleşmeye kıyasla daha çok zarar görmektedir.

D. BİRLEŞME KOŞULLARININ BELİRLENMESİNDE BAŞLICA ETKİLİ FAKTÖRLER

Birleşme koşullarının saptanmasında varlığını devam ettirecek olan firmanın, aktif ve pasifi ile satın alacağı firmanın hissedarlarına ödeyeceği fiyat en önemli hususu oluşturmaktadır. Firma birleşmelerinde fiyatın belirlenmesinde etkili olan başlıca faktörler şöyle gruplanabilir (Weston ve Copeland 1992): (1) Birleşmenin net kar ve hisse senedi fiyatı üzerine etkisi, (2) Birleşme koşullarını etkileyen diğer kantitatif faktörler, (3) Birleşme koşullarını etkileyen kalitatif faktörler.

1. Birleşmenin Net Kar ve Hisse Senedi Fiyatı Üzerine Etkisi

Bir firmanın diğer bir firmayı satın alması, hisse başına karlar ve hisse senedi fiyatları üzerinde potansiyel etkileri de beraberinde getirmektedir.

a) Birleşmenin Hisse Başına Karlar Üzerine Etkisi

Firma satın almanın, alıcı firmanın hisse senetlerinin piyasa değerine olabilecek etkilerini birleşme öncesi doğru tahmin edebilmenin güç olduğu bilinmektedir. Satın almanın, alıcı firmanın net karları üzerindeki olası etkisi daha doğru tahmin edilebildiğinden analizlerde geleneksel yaklaşım, birleşmenin hisse başına karlara (HBK) olan etki-

sini dikkate almak olmuştur (Weston ve Copeland 1992).

Bu bağlamda vurgulanması gereken hususlar şöyle özetlenebilir (Brealey ve Myers 1991, Van Horne 1980):

(1) Birleşme sonrası her iki firmanın HBK'larında yükselme ya da düşme görülebilmektedir.

(2) Değişim oranının hisse senetlerinin piyasa değerlerine göre belirlenmesi durumunda, alınan firmanın mevcut F/K oranı korunduğundan, birleşme sonrası her iki firmanın HBK'larındaki artış veya düşüşler firmaların F/K oranlarına göre olacaktır.

(3) Alıcı firmanın diğer firmanın hisse senetleri için piyasa değerinin üzerinde bir prim ödemesi durumunda da, HBK'lardaki artış veya düşüşler firmaların F/K oranlarına göre oluşmaktadır. Fiyatın primli belirlenmesiyle, gerçekte alınan firmaya teklif edilen F/K oranı bu firmanın mevcut oranına göre yükseltilmiş olmaktadır. Alıcı firmanın F/K oranı bu orandan yüksek ise, birleşme sonrası alıcı firmanın HBK'larında yükselme, diğer firmanın HBK'larında düşüş görülecektir. HBK'larda tam tersi bir durum ise, alıcı firmanın F/K oranının diğer firmaya teklif edilen F/K oranından düşük olması durumunda oluşacaktır.

(4) Başlangıçta gözlenen HBK'lardaki artış veya düşüşler, (i) firmaların cari F/K oranları arasındaki farkın, (ii) firmaların toplam net karları ile ölçülen görelî büyüklüklerinin bir fonksiyonudur. Şöyle ki, alıcı firmanın F/K oranı alınan firmanın F/K oranına kıyasla ne denli büyükse ve alınan firmanın karı ne denli fazla ise, alıcı firmanın HBK'larındaki artış o denli fazla olacaktır.

(5) Firmanın F/K oranının yüksek olması, yatırımcıların gelecekte firma karlarında hızlı bir büyüme beklediğinin göstergesidir. Firma karlarındaki hızlı büyümeyi, mevcut faaliyetlerinde verimliliği arttırmak veya yeni yatırımlara yönelmek yerine, yavaş büyüyen ve düşük F/K oranına sahip bir firmayı satın alarak gerçekleştirebilir. HBK'lardaki büyüme kısa dönemli bir etki olup, sinerji yaratılamaması durumunda uzun dönemde firma, birleşme öncesine kıyasla daha yavaş büyüyen ve daha düşük F/K oranına sahip bir firma olacaktır.

Uygulamada birleşmenin HBK'lar üzerine etkilerini dikkate alarak yapılan analizler yaygın olmakla birlikte, şu eksiklikleri de içerdiği belirtilmektedir (Levy ve Sarnat 1990, Van Horne 1980):

(1) Birleşmelerde yalnız HBK'lar üzerindeki başlangıçtaki etki dikkate alınrsa, hiçbir firma HBK'larını düşürecek bir birleşmeyi gerçekleştirmez. Böyle bir analiz gerek firmaların mevcut HBK'larındaki büyümeyi, gerekse birleşme sonrası gelecekteki HBK'lardaki büyümeyi dikkate almamaktadır.

(2) HBK'lardaki ani etkiyi dikkate almakla, birleşme sonrasında varlığını sürdüren firmanın karının firmaların karları toplamına eşit olduğu (dolayısıyla $V_{AB}=V_A+V_B$ olduğu) varsayılmakta ve sinerjik etkiler ihmal edilmektedir. Bu tür bir değerlendirme sinerjik etkilerin yaratılacağı ve birleşen firmanın karının firmaların mevcut karları toplamından yüksek olacağı birleşmelerde yanıltıcı sonuçlar vermektedir.

b) Birleşmenin Hisse Senetlerinin Piyasa Değeri Üzerine Etkisi

Firma satın almanın alıcı firmanın hisse senetlerinin piyasa değerine olabilecek etkilerini tahmin etmek yerine, yukarıda belirtilen sakıncaları içerse de HBK'lar üzerindeki etkilerine daha çok önem verilmektedir. Gene de, birleşmenin firmaların hisse senetlerinin piyasa değerlerini nasıl etkileyebileceğine ve firmaların hissedarlarının bu durumdan nasıl etkileneceğine ilişkin şu hususlar belirtilebilir (Van Horne 1980, Akgüç 1989):

(1) Önemli olan husus birleşme sonrası F/K oranının ne seviyede oluşacağıdır. Bu nedenle, alıcı firmanın satın alma sonucu F/K oranının değişeceği olasılığını dikkate alması gerekmektedir. Sermaye piyasası etkinse ve birleşme ile sinerjinin yaratılması beklenmiyorsa, birleşme sonrasında firmanın F/K oranının, firmaların cari F/K oranlarının ağırlıklı ortalamasından oluşmasını beklemek doğru bir yaklaşım olacaktır. (F/K oranlarının ağırlıklı ortalaması, firmaların net karları esas alınarak hesaplanabilmektedir.)

(2) Sinerjinin yaratılabildiği birleşmelerde ise alıcı firmanın büyüdüğü, riskin azaldığı dikkate alınarak, hisse senetlerinin yeni F/K oranının art-

ması olasılığı daha yüksektir. Bu sayede birleşmeler sonucu hissedarların servetleri artabilmektedir.

2. Birleşme Koşullarını Etkileyen Diğer Kantitatif Faktörler

Birleşme koşullarının saptanmasında HBK'lar üzerindeki başlangıçtaki etkinin yanısıra, birleşmede etkili olabilecek diğer faktörlerin de dikkate alınması ve koşulların tüm faktörleri içerecek şekilde belirlenmesi gerekmektedir.

Bir firmanın birleşme koşullarını etkileyebilecek diğer kantitatif faktörler şöyle özetlenebilir (Weston ve Copeland 1992, Akgüç 1989): (a) Gelecekte beklenen karlar ve karların büyüme hızları, (b) Temettü, (c) Piyasa değeri, (d) Defter değeri, (e) Net işletme sermayesi. Analizlerde bu faktörlerin hisse başına değerleri dikkate alınmaktadır.

a) Gelecekte Beklenen Karlar ve Karların Büyüme Hızı

Firmaların hisse senetlerinde yüksek bir F/K oranı, genellikle hızlı bir büyüme ile birlikte görülmektedir. Bir firmanın F/K oranının diğer bir firmadan daha yüksek olması, diğer koşullar aynı kalmak üzere, bu firmanın karlarının daha hızlı büyüyeceğinin beklendiğinin bir göstergesidir.

Sinerjinin yaratılmadığı birleşmelerde, satın alınan firmanın karları görece olarak düşük ancak karlarının büyüme hızı (dolayısıyla F/K oranı) alıcı firmadan daha yüksek ise, başlangıçta alıcı firmanın HBK'ları düşüyor olsa bile, birleşme sonrası karların büyüme hızının artması, birleşmeye kıyasla hissedarların uzun dönemde HBK'larının artmasına olanak verecektir (Weston ve Copeland 1992).

Alıcı firmanın başlangıçta görülebilecek HBK'lardaki düşüşü ne kadar sürede aşabileceği şu formülle belirlenmektedir (Weston ve Copeland 1992):

$$E_1 (1 + g_1)^n = E_2 (1 + g_2)^n$$

Formülde (E_1 : Birleşme öncesi HBK, E_2 : Birleşme sonrası HBK, g_1 : Birleşme öncesi HBK'lardaki büyüme hızı, g_2 : Birleşme sonrası HBK'lardaki büyüme hızı, n : Yıl sayısı) olarak tanımlanmaktadır. Alıcı firmanın HBK'larındaki düşüş (n) yılda aşılabilmekte, (n) yıldan sonra birleşmeye alternatifine kıyasla HBK'lar daha yüksek olmaktadır.

HBK analizleri yapılırken birleşme sonucu sinerji oluşumu bekleniyorsa, sinerjik etkilerin de dikkate alınması, analizin yalnız HBK'lardaki ani etkiyle sınırlı tutulmaması belirtilmektedir. Birleşme sonrası sinerjinin oluşumu sonucunda alıcı firmanın karları, iki firmanın karları toplamından yüksek olacaktır. Bu nedenle, birleşme ile oluşacak kar artışının tahmin edilmesi gerekmektedir.

b) Temettü

Temettü hissedarların fiilen elde ettikleri gelir olarak birleşme koşullarını etkileyebilmektedir. Alıcı firma diğer firmanın hissedarlarını birleşmeye özendirmek amacıyla temettü dağıtım oranını yükseltebilmektedir.

Eğer genelde temettü dağıtmayan bir firmanın, düzenli olarak temettü dağıtan bir firmayı satın alması sözkonusu ise, firmaların hisse senetlerinin değişimi yerine, alıcı firmanın hisse senetlerine dönüştürülebilir tahvilleri alınan firmanın hisse senetleri karşılığı verilebilmektedir. Bu sayede alınan firmanın hissedarları temettü gelirleri yerine tahvillerin faiz gelirlerini alabilmektedirler (Akgüç 1989, Weston ve Copeland 1992).

c) Piyasa Değeri

Etkin sermaye piyasalarında hisse senetlerinin piyasa değeri, firmaların gerçek değerinin bir ölçüsü olarak birleşme koşullarında önemli bir faktör olabilmektedir. Birleşmelerde alınan firmaya ödenen fiyat genellikle bu firmanın hisse senetlerinin piyasa değerinden daha yüksektir. Bunun başlıca nedenleri şöyle belirtilmektedir (Levy ve

Sarnat 1990, Weston ve Copeland 1992):

(1) Hisse senetlerinin piyasa değerleri olası bir birleşme sonrası firma değerindeki potansiyel artışları tümüyle yansıtmamaktadır. Alıcı firma birleşme ile sinerjiden yararlanabilecekse, satın alınan firmaya hisse senetlerinin piyasa değerinin üzerinde bir fiyat ödeyebilir. Bu bağlamda, alıcı firma açısından sözkonusu firma piyasa değerinden daha değerlidir.

(2) Satın alınacak firma durgun ve büyüme hızı yavaş bir endüstri kolunda faaliyet gösteriyorsa, hisse senetlerinin piyasa değeri düşük olabilmektedir.

(3) Satın alınacak firmanın hissedarlarını birleşmeye özendirmek amacıyla da hisse senetlerinin piyasa değeri üzerinde bir fiyat ödenmektedir.

d) Defter Değeri

Firmaların birleşmelerinde hisse senetlerinin defter değeri genellikle önemli değildir. Bu değer firmaya yapılmış önceki yatırımları gösterdiğinden, firmanın (ya da hisse senetlerinin) cari değerini tümüyle yansıtmamaktadır. Ancak, hisse senetlerinin defter değerinin birleşme koşullarında etkili olması şu durumlarda görülmektedir (Weston ve Copeland, 1992):

- Eğer sözkonusu firmanın hisse senetlerinin defter değeri, piyasa değerinden önemli ölçüde yüksek ise, birleşme koşulları hisse senetlerinin piyasa değerine göre değil, defter değerine göre belirlenebilecektir.

- Alınacak firmanın hisse senetlerinin defter değeri, sabit varlıklarının bir göstergesidir. Bu varlıkların birleşme sonrası daha etkin bir yönetim altında kullanılması firmanın kar sağlama gücünü arttırabilecekse, bu durum firma değerini yükseltecektir ve hisse senetlerinin defter değeri birleşme koşullarında önemli olabilmektedir.

e) Net İşletme Sermayesi

Satın alınacak firmanın hisse başına net işletme sermayesi alıcı firmanın birleşme sonucu sağlayacağı likiditeyi gösterdiğinden, birleşme koşullarında etkili olabilmektedir. Alıcı firma likiditesi

yüksek, kısa vadeli borçları az (dolayısıyla net işletme sermayesi yüksek) olan bir firmayı satın aldığı anda, birleşme sonrası likidite durumunu kuvvetlendirmek ve borç kapasitesini arttırmak olanağını elde edecektir. Bu nedenle, alınacak olan firmanın likidite durumunun yeterliliği ve borç kapasitesinin yüksekliği de firma birleşmelerinde aranan önemli hususlardır (Weston ve Copeland 1992).

3. Birleşme Koşullarını Etkileyen Kalitatif Faktörler

Birleşme koşullarının saptanmasında, birleşme sonrası firmanın kar sağlama potansiyeline ve dolayısıyla firma değerine katkıda bulunacak kalitatif faktörlerin de dikkate alınması gerekmektedir. Bu faktörler belirlenebilse de, bunların etkisini rakamsal olarak tahmin etmek çoğu kez çok güçtür. Birleşme koşullarını etkileyebilecek kalitatif faktörlerin bazıları şunlardır (Weston ve Copeland 1992, Aydın 1990): Güçlü bir yönetime sahip olma, yetenekli teknik ve araştırma kadrosuna sahip olma, etkili bir pazarlama organizasyonuna sahip olma, rekabet gücünü artırma, daha iyi bir kalite kontrolü sağlama, firmanın saygınlığını artırma ve mevcut kadroyu yenileme.

Bu faktörlerin kantitatif faktörlerle birlikte düşünülmesi ve birleşmeyle firma değerine nasıl katkıda bulunacaklarının tahmin edilmesi gerekmektedir. Kantitatif analizler sonucu oldukça başarılı görülen firmalarla yapılan birleşmelerin, kalitatif faktörlerin yeterince irdelenmemesi sonucu başarısızlığa düştüğü de belirtilmektedir.

IV. SONUÇ

Firmaların yeniden yapılanma faaliyetleri, firma büyümeleri ve küçülmeleri şeklinde gözlenmektedir. Büyümeyi sağlayacak olan birleşme ve satın alma işlemleri, firma değerini maksimize etmek amacıyla, firmaların uzun dönemli yatırım kararları şeklinde gerçekleştirilmektedir. Etkinliğin arttırılabilmesi ve sinerji etkisinin yaratılabilmesi bu işlemlerin asıl nedenini oluşturmakta; faaliyetlerden yaratılan sinerji ve finansal sinerji firmaları birleşmelere yönlendirmek-

tedir.

Birleşme ve satın alma işlemlerine ilişkin finansal analizler sinerjinin ve birleşme maliyetinin belirlenerek, net bugünkü değer analizlerinin yapılmasını gerektirir. Birleşme analizleri temelde sermaye bütçelemesi analizlerine benzese de, birleşmeyle sağlanabilecek sinerjinin belirlenmesinde karmaşık hususları içermektedir. Sinerji, iskontolanmış nakit akımları yöntemine göre teorik olarak tanımlanabilmektedir. Ancak uygulamada, birleşme sonrası firma değerinin belirlenmesindeki en önemli güçlük, birleşme ile sağlanacak ek nakit akımlarının önceden tahmin edilerek firma değerini artırıcı yönde nasıl bir etki yapacağını belirlenmesidir.

Birleşmelerde satın alınan firmaya ödenecek fiyat en önemli hususu oluşturmaktadır. Fiyatın saptanmasında etkili olan faktörler, birleşmenin net karlar ve hisse senedi fiyatları üzerine etkisi, birleşme koşullarını etkileyebilecek diğer kantitatif faktörler ve kalitatif faktörler olarak dikkate alınmaktadır. Başarılı olabilecek birleşmelerin tüm faktörlerin birlikte analiz edilmesiyle gerçekleştirilebilmesi mümkün olmaktadır.

Günümüzde birleşme ve satın alma işlemleri yabancı firmalar için olduğu gibi, Türk firmaları açısından da güncel ve önemlidir. Bu çalışmada, akademik alanda yapılacak ampirik araştırmalara teorik bir temel oluşturabilmek amacıyla, birleşme ve satın alma işlemlerine ilişkin teorik hususlar ayrıntılı olarak incelenmiştir*.

KAYNAKLAR

- Akgüç Ö., 1989, **Finansal Yönetim**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Muhasebe Enstitüsü.
- Aydın N., 1990, **İşletmelerin Birleşmesinde Finansal Analiz ve Bir Uygulama Örneği**, Ankara: Türkiye Ticaret Sanayi Deniz Ticaret Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği.
- Brealey R.A. ve Myers S.C., 1991, **Principles of Corporate Finance**, USA: McGraw-Hill Inc.
- Copeland T., Koller T. ve Murrin J., 1996, **Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies**, USA: Mc Kinsey & Company Inc., John Wiley & Sons, Inc.
- Copeland T.E. ve Weston J.F., 1988, **Financial Theory and Corporate Policy**, USA: Addison-Wesley Publishing Co.

Damodaran A., 1997, **Corporate Finance: Theory & Practice**, USA: John Wiley & Sons, Inc.

DC Gardner Training, Ağustos 1993, Executive Management Development Programme, Seminer Notları, Londra: DC Gardner.

Gitman L.J., 1988, **Principles of Managerial Finance**, USA: Harper & Row Publishers.

Hite G.L. ve Owers J.E., 1986, The Restructuring of Corporate America: An Overview, **The Revolution in Corporate Finance**, (Edited by: J.M. Stern and D.H. Chew, J.R.), New York: Basil Blackwell Inc.

Karaşin A.G., 1987, **Sermaye Piyasası Analizleri**, Ankara: SPK Yayınları, Yayın No.4.

Lee C.F. ve Finnerty J.E., 1990, **Corporate Finance: Theory, Method and Applications**, USA: Harcourt Brace Jovanovich Publishers.

Lev B., 1986, Observations on the Merger Phenomenon and a Review of the Evidence, **The Revolution in Corporate Finance**, (Edited by: J.M. Stern and D.H. Chew, J.R.), New York: Basil Blackwell Inc.

Levy H. ve Sarnat M., 1990, **Capital Investment & Financial Decisions**, Cambridge: Prentice Hall Ltd.

Linn S.C. ve Rozeff M.S., 1986, The Corporate Sell-Off, **The Revolution in Corporate Finance**, (Edited by: J.M. Stern and D.H. Chew, J.R.), New York: Basil Blackwell Inc.

Myers S.C., 1976, A Framework for Evaluating Mergers, **Modern Developments in Financial Management**, (Edited by: S.C. Myers), New York: Praeger Publishers, Inc.

Myers S.C., 1986, The Evaluation of an Acquisition Target, **The Revolution in Corporate Finance**, (Edited by: J.M., Stern and D.H. Chew, J.R.), New York: Basil Blackwell Inc.

Pogue G.A. ve Lall K., 1974, Corporate Finance: An Overview, **Sloan Management Review**, 15, 3, 19-38.

Ross S.A., Westerfield R.W. ve Jaffe J., 1996, **Corporate Finance**, USA: Mc Graw Hill, Inc.

Scharf C.A., 1971, **Acquisitions, Mergers, Sales and Takeovers: A Handbook With Forms**, USA: Prentice-Hall, Inc.

Üreten A. ve Ercan M.K., 2000, **Firma Değerinin Tespiti ve Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi.

Van Horne J.C., 1980, **Financial Management and Policy**, USA: Prentice-Hall, Inc.

Weston J.F. ve Brigham E.F., 1993, **Essentials of Managerial Finance**, USA: Dryden Press.

Weston J.F., 1986, The Rules for Successful Mergers, **The Revolution in Corporate Finance**, (Edited by: J.M. Stern and D.H. Chew, J.R.), New York: Basil Blackwell Inc.

Weston J.F., Chung K.S. ve Hoag S.E., 1990, **Mergers, Restructuring, and Corporate Control**, (Study Guide), USA: Prentice-Hall, Inc.

Weston J.F., ve Copeland T.E., 1992, **Managerial Finance**, USA: Dryden Press.

* Bu makalenin devamı olan "Firmalarda Yeniden Yapılanma (II): Firmaların Küçülmesi - Sabit Varlıklara Yapılan Yatırımların Azaltılması" başlıklı makale, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi'nde yayınlanması amacıyla hazırlanmıştır.

ARAŞTIRMA



İHRACATÇI İŞLETMELERİN DIŞ PAZARLAMADA REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ FAKTÖRLERİ, TEKSTİL VE HAZIR GİYİM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Cemal YÜKSELEN
MKÜ İkt. ve İd. Bil. Fakültesi
Antakya, Hatay

Hüsnüye SÜRMEİ
MKÜ İkt. ve İd. Bil. Fakültesi
Antakya, Hatay

1. GİRİŞ

Son on yılda dünya ekonomisinde yaşanan gelişmeler rekabetin boyutunu önemli ölçüde genişletmiştir. Gelişmekte olan ülkelerin, pazarlarını dışa daha fazla açarak uluslar arası pazarlarda entegrasyona girme arzuları, Sovyetler Birliği'nin dağılmasıyla ortaya çıkan yeni pazarlar, tüm dünya ülkelerinde irili ufaklı birçok işletmeyi, çokuluslu şirketleri yoğun bir rekabet ortamına itmiştir.

Yönetim kalitesi, teknolojik düzeyi birbirinden çok farklı birçok işletme, bu hızlı ve şiddetli değişime ayak uydurmaya çalışırken, diğer yandan çeşitli yönlerden daha üstün konumdaki ulusal ve uluslararası işletmelerle de rekabet etmek ve ayakta kalmak zorunluluğu içine girmiştir.

Rekabetin tüm pazarlarda yoğunlaşması, ulusal pazarda hedeflediği amaca ulaşamayacağını gören veya daha fazla karlı bir ortam elde edeceğini düşünen işletmeleri dış pazarlara yöneltilmektedir. Bu durumda, ulusal pazardan daha farklı bir alıcı kitlesi ve rekabet ortamı ile karşı karşıya kalmaktadırlar. "Küresel düşün, yerel üret" sloganı

ile hareket etmek durumunda kalan işletmeler, ciddi değişimleri hızla yaşamak durumundadırlar. Her geçen gün teknolojik buluşların daha kısa sürede ticarileştiği günümüzde bu hızlı değişimi gerçekleştirilemeyen işletmelerin yaşama şansı kalmamaktadır.

Bugün geldiğimiz noktada hiçbir işletme, stratejisini, rakiplerine göre üstünlüklerini ve zayıflıklarını değerlemeden belirleme şansına sahip değildir. Day ve Wensley (1988), işletme yöneticilerinin rakibe göre üstünlüğü ve bu üstünlüğün nasıl kazanılacağını hesaba katmaları gerektiğini vurgulamaktadırlar. Bu konuda üstünlük sağlayacak kaynaklar varlıklar ve yetenekler olarak ele alınmaktadır. Varlıklar; ölçek, hedefler, faaliyet sistemlerindeki etkinlik, marka, finansal olanaklar ve patent olarak değerlendirilmektedir. Yetenekler ise, bu varlıkları üstünlük sağlayacak şekilde kullanacak bilgi ve çeşitli araçlar olarak ele alınmaktadır (Day, Nedungadi, 1994, s.31.).

Rekabet üstünlüğü sağlayacak faktörler olarak kabul ettiğimiz yukarıda birkaçı belirtilen çok sayıda faktör, araştırma konusu olmuştur. Rekabet üstünlüğü veya rekabet gücü kavramları altında

incelenen söz konusu faktörler, genellikle, işletmenin rakiplerin karşısındaki göreceli durumunu ortaya koyan değerlerle ölçülmüştür.

Ramaswamy, Gatignon ve Reibstein (1994), çalışmalarında rekabetçi pazarlama stratejisini, işletmenin pazardaki konumu ve pazarın yapısal özellikleri çerçevesinde ele almışlardır. Slater ve Narver (1994), istikrarlı büyüyen pazarlarda üretim ve pazarlama maliyetleri üzerinde önemle durulması gerektiğini vurgulamışlardır.

Cherrett (1994), diğer firmalarla işbirliğinin, rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisini ortaya koymuştur. Cherrett'e göre, bir işletme, müşterilerinin daha iyi ürün veya hizmet taleplerini karşılamak istiyorsa, tedarik kaynaklarını çok dikkatli seçmelidir.

Bergeron ve Raymond (1992), bilgi ve bilgi sistemlerinin rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisini belirtirken, bu sistemlerin, daha düşük maliyetle üretim, farklılaştırma ve belirli bir pazar bölümünde yoğunlaşma sağlayacak şekilde kurulması ve çalıştırılmasının önemini vurgulamaktadırlar.

Altınay (1994) ise, rekabet gücünü on temel faktör çerçevesinde ele almıştır. Bunlar; örgütsel üstünlük, üretim üstünlüğü, ürün üstünlüğü, pazarlama üstünlüğü, fiyat üstünlüğü, maliyet üstünlüğü, verimlilik üstünlüğü, finansal üstünlük, alt yapı üstünlüğü ve politik üstünlüktür.

Rekabet konusunda literatüre önemli katkıları olan Porter (1985) da "değer zinciri" modeli ile rekabet üstünlüğünü açıklamış; "değer" faaliyetlerini, birincil ve destekleyici faaliyetler olmak üzere iki grupta incelemiştir. İşletme içi ve dışı lojistik, pazarlama, satış işlevleri, hizmet ve depolama, taşıma gibi işlemler birincil faaliyetleri oluştururken; altyapı, insan kaynakları, teknoloji ve tedarik olanakları destekleyici faaliyetler olarak incelenmiştir.

Özetle, bir kısmı belirtilen araştırmalarda rekabet üstünlüğünü belirleyen faktörlerin işletmenin kontrolü altında olan ve olmayan faktörler olmak üzere iki grupta ele alındığı görülmektedir.

2. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırma çerçevesini çizebilmek açısından sa-

dece işletmenin kontrolü altında bulunan faktörlerin ele alındığı çalışmamızda, söz konusu faktörler, üç grupta ele alınmıştır:

- Üretim üstünlüğü faktörleri
- Pazarlama üstünlüğü faktörleri
- Örgütsel üstünlük faktörleri

Üretim üstünlüğü faktörleri olarak seçilen 11 değişken şunlardır: Patent sayısı, ISO 9000 belgesi sahipliği, kalite üstünlüğü, üretim metodu, kapasite kullanım oranı, vasıflı işçi sayısı, işgücü kalitesi, kalite kontrol olanağı, üretim maliyet düzeyi, üretim etkinliği, üretim personelinin uzmanlık gücü.

Pazarlama üstünlüğü faktörleri olarak 18 değişken seçilmiştir: Yöneticinin yıllık iş seyahati sayısı, ihracat parti sayısı, dağıtım politikası, tutundurma politikası, mamulün ayırıcı özelliği, pazarlama etkinlik düzeyi, fiziksel dağıtım maliyeti, ihracatta algılanan risk düzeyi, fiyat üstünlüğü, ihracat pazarlarına ilişkin bilgi düzeyi, müşteri isteklerini karşılama düzeyi, pazarlama elemanlarının uzmanlık gücü, satış etkinliği, mamullerin uluslararası standartlara uygunluk düzeyi, ihracatta algılanan karlılık düzeyi, ihracatta risk yüklenebilme gücü, rakiplere göre dağıtım gücü, yeni mamul geliştirme düzeyi.

Örgütsel üstünlük faktörleri olarak seçilen 7 faktör ise şunlardır: İşletmenin faaliyet süresi, yöneticinin yaşı, yöneticinin öğrenim durumu, yöneticinin yabancı dil düzeyi, departmanlaşma düzeyi, bilgi kaynaklarından yararlanma düzeyi, planlamada uzmanlık gücü.

Söz konusu tahmin değişkenlere ilişkin ölçekler aralıklı ve oransal ölçeklerle ölçülmüştür. Kriter değişken olarak kabul edilen değişkenler ise şu şekilde ölçülmüştür:

Ölçek: İşletmeler çalıştırdıkları işçi sayısına göre sınıflandırılmıştır. Buna göre; 1 ile 50 işçi çalıştıran işletmeler küçük, 51 ile 150 işçi çalıştıran işletmeler orta ve 150 ve üzerinde işçi çalıştıran işletmeler büyük ölçekli işletmeler olarak değerlendirilmiştir.

İhracat Performansı: İşletmelerin toplam satışlar içerisindeki ihracat payı son üç yılın ortalama-

sı olarak dikkate alınmıştır.

Rekabet üstünlüğü: Altunay'ın anılan eserinde sanayi için önerilen model kullanılmıştır. Bu amaçla konuyla yakınlığı olan yöneticilere üretim, pazarlama ve örgütsel üstünlüğün dış pazarlamada önem sıraları sorulmuş, alınan yanıtlar değerlendirilerek herbir grubun ağırlık puanı hesaplanmıştır. Buna göre üretim üstünlüğünün ağırlığı 0.54, pazarlama üstünlüğünün ağırlığı 0.16 ve örgütsel üstünlüğün ağırlığı 0.30'dur. Daha sonra herbir grupta yer alan değişkenlerle ilgili sorulara alınan yanıtların puanları toplanmış ve ağırlıklarla çarpılarak herbir işletmenin rekabet üstünlüğü puanı hesaplanmıştır.

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1. Araştırma Hedefleri

Araştırmada hedefler aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

1. Üretim üstünlüğü, pazarlama üstünlüğü ve örgütsel üstünlük olarak 3 ana başlıkta ele alınan 38 faktörün daha az sayıda değişkene indirgenbilmesi.

2. Rekabet gücü kriter değişken ve üretim üstünlüğü, pazarlama üstünlüğü ve örgütsel üstünlük ana başlığı altında ele alınan 38 değişkenin indirgenmesi sonucu elde edilen 11 faktör tahmin değişkenleri olmak üzere, söz konusu kriter ve tahmin değişkenleri arasındaki ilişkiler.

3. Ölçek kriter değişken ve 11 faktör tahmin değişkenleri olmak üzere, söz konusu kriter ve tahmin değişkenleri arasındaki ilişkiler.

4. İhracat performansı kriter değişken ve 11 faktör tahmin değişkenleri olmak üzere, söz konusu kriter ve tahmin değişkenleri arasındaki ilişkiler.

5. İşletmelerin rekabet gücü yüksek ve düşük olarak ayıran ayırıcı faktörlerin tespit edilmesi.

3.2. Anakütle Ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırma yukarıda belirlenen hedefleri doğrultusunda ve çerçevesi çizilen model değişkenleri ışığında gerçekleştirilmiş olup tanımlayıcı araş-

tırma modeli kapsamında yapılmıştır.

Anakütle, Akdeniz İhracatçılar Birliği'ne bağlı Tekstil ve Hazırgiyim üretici-ihracatçısı işletmeler olarak belirlenmiş olup anılan kurum kayıtlarından 65 işletme saptanmıştır. Sayının az olması dolayısıyla tamsayım yapılması uygun görülmüş ve hazırlanan anket formu tüm işletmelere posta yoluyla gönderilmiştir. İşletmeler telefonla da aranarak cevaplama oranı arttırılmaya çalışılmışsa da 21 anket formu geri dönmüştür. Anketlerden 2 tanesi eksik doldurma nedeniyle iptal edilmiş olup analize 19 adet anket formu alınmıştır. Dolayısıyla cevaplama oranı % 29 oranında gerçekleşmiştir.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Üretim üstünlüğü, pazarlama üstünlüğü ve örgütsel üstünlük olarak 3 ana başlıkta ele alınan 38 faktörün daha az sayıda değişkene indirgenbilmesi amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Bu analiz ile değişkenler arasındaki ilişkilere dayanarak, aralarında yüksek korelasyon bulunan değişkenlerin tek bir faktör altında ele alınması ve daha anlamlı, özet bilgilerin elde edilmesi amaçlanmıştır.

Faktör analizine tabi tutulan 38 değişken aşağıdadır:

- PAT: Patent sayısı
- ISO: ISO 9000 standardı
- KAL: Kalite üstünlüğü
- URS: Üretim metodu
- KKO: Kapasite kullanım oranı
- VAS: Vasıflı işçi sayısı
- ISK: İşgücü kalitesi
- KAK: Kalite kontrol olanağı
- URM: Üretim maliyeti düzeyi
- URE: Üretim etkinliği
- UUG: Üretim personelinin uzmanlık gücü
- SES: İş seyahati sayısı
- PAS: İhracat parti sayısı
- DAP: Dağıtım politikası
- TUT : Tutundurma politikası
- AYR: Mamulün ayırıcı özelliği
- PED: Pazarlama etkinlik düzeyi

FDM: Fiziksel dağıtım maliyeti
RIS: İhracatta algılanan risk düzeyi
FIY: Fiyat üstünlüğü
PBD: İhraç pazarı bilgi düzeyi
MIK: Müşteri isteklerini karşılama düzeyi
PUG: Pazarlama elemanları uzmanlık gücü
SET: Satış etkinliği
USU: Mamullerin uluslararası standartlara uygunluk düzeyi
KAR: İhracatta algılanan karlılık düzeyi
RYG: İhracatta risk yüklenebilme gücü
DAG: Rakiplere göre dağıtım gücü
YMG: Yeni mamul geliştirme düzeyi
FAS: İşletmenin faaliyet süresi
YAS: Yöneticinin yaşı
OGD: Yöneticinin öğrenim durumu
DIL: Yöneticinin yabancı dil düzeyi
DEP: Departmanlaşma düzeyi
BIL: Bilgi kaynaklarından yararlanma düzeyi
FIN: Finansal etkinlik
FDD: Finansal destek düzeyi
PLA: Planlama uzmanlık gücü

Analiz SPSS İstatistik Programı ile gerçekleştirilmiştir. Analizde, değişkenleri temsil edecek faktör sayısı, “ 1’den büyük özdeğerler” kuralına göre belirlenmiştir. Tablo 1’ de özdeğerler ve faktörlerin toplam varyansı açıklama oranları yer almaktadır. Tablodan anlaşıldığı gibi, özdeğerleri 1’den büyük olan 11 faktör mevcuttur. Bu 11 faktörün yeterli olup olmadığı, bu faktörlerin toplam varyansı açıklama oranına bağlı olarak belirlenir. Araştırmaya konu olan 38 değişken indirgenerek elde edilen 11 faktör, toplam varyansın % 91.238’ini açıklamaktadır. Bu oran, analiz sonucu elde edilen 11 faktörün değişkenleri temsil etmesi için yeterli görülmüştür.

Verilere Varimax Rotasyonu uygulandıktan sonra elde edilen 11 faktör, aşağıdaki şekilde yorumlanmıştır:

Toplam varyansın % 24.89’ unu 1. faktör açıklamaktadır. 38 değişken ve 11 faktörden oluşan (38*11) “Rotasyona Uğramış Faktör Matrisi”nde görüldüğü gibi (Tablo 2), 1. faktöre yüksek oranda katkı sağlayan değişkenler; departmanlaşma düzeyi (DEP), satış etkinliği (SET), finansal et-

kinlik (FİN), planlama uzmanlık gücü (PLA), algılanan karlılık düzeyi (KAR) ve pazarlama etkinlik düzeyidir. Bu değişkenler dikkate alınarak 1.faktör “ pazarlama üstünlüğü” olarak adlandırılmıştır.

Toplam varyansın % 12.29’ unu açıklayan 2. faktöre kalite üstünlüğü (KAL), uluslar arası standartlara uygunluk düzeyi (USU) önemli katkı sağlamaktadır. Bu değişkenler ışığında 2.faktör “kalite üstünlüğü” olarak adlandırılmıştır.

3.faktör toplam varyansın %9.83’ ünü açıklamaktadır. Bu faktöre önemli katkı sağlayan değişkenler; üretim etkinliği (URE), üretim personelinin uzmanlık gücü (UUG) yeni mamul geliştirme düzeyidir. Dolayısıyla 3. Faktör “üretim etkinliği” olarak adlandırılmıştır.

Faaliyet süresi (FAS), bilgi kaynaklarından yararlanma düzeyi (BİL), ihracat parti sayısı (PAS) değişkenlerinin katkı sağladığı ve toplam varyansın %8.48’ ini açıklayan 4.faktör “faaliyet süresi” olarak adlandırılmıştır.

Toplam varyansın %7.22’ sini açıklayan 5.faktöre önemli katkı sağlayan değişkenler; dağıtım politikası (DAP), patent (PAT), üretim maliyet düzeyi (URM), tutundurma politikası (TUT) ve ihracatta risk yüklenebilme gücü (RYG)’dür. Dolayısıyla 5.faktörün “dağıtım ve tutundurma politikası” adıyla anılması uygun bulunmuştur.

6.faktör, toplam varyansın %6.46’ sını açıklamaktadır. Bu faktöre katkı sağlayan değişkenler; üretim maliyet düzeyi (URM), faaliyet süresi (FAS) fiziksel dağıtım maliyeti (FDM)’dir. Buna göre 6.faktör “üretim ve pazarlama maliyetleri” olarak adlandırılmıştır.

Toplam varyansın %5.99’ unu açıklayan 7.faktöre katkı sağlayan değişkenler; yöneticinin öğrenim düzeyi (OGD), yöneticinin yaşı (YAS)’dır. Böylece 7.faktör yönetici özellikleri” olarak adlandırılmıştır.

8.faktör, toplam varyansın %5.76’ sını açıklamaktadır. Bu faktöre önemli katkı sağlayan değişkenler; kapasite kullanım oranı (KKO) ve müşteri isteklerini karşılama düzeyi (MIK)’dir. Dolayısıyla 8.faktör “müşteri isteklerini karşılama düzeyi” olarak adlandırılmıştır.

Toplam varyansın %3.98’ ini 9.faktör açıkla-

Tablo : 1 Özdeğerler ve Faktör Toplam Varyansı

	Başlangıç Eigenvalue Değerleri (Özdeğerler)			Faktör Yükerinin Karelerinin toplamının Çıkarılması			Faktör yükerinin karelerinin toplamının rotasyonu	
	Toplam	Varyans yüzdesi	Kümülatif yüzde	Toplam	Varyans yüzdesi	Kümülatif yüzde	Toplam	Varyans yüzdesi
1	9,460976813	24,8973074	24,8973074	9,460976813	24,8973074	24,8973074	4,901033521	12,89745663
2	4,673312702	12,29819132	37,19549872	4,673312702	12,29819132	37,19549872	4,533655691	11,93067287
3	3,737034242	9,834300636	47,02979936	3,737034242	9,834300636	47,02979936	4,205874809	11,0680916
4	3,223341874	8,482478616	55,51227798	3,223341874	8,482478616	55,51227798	3,30009153	8,684451395
5	2,744428236	7,222179569	62,73445755	2,744428236	7,222179569	62,73445755	2,853157125	7,508308223
6	2,45554396	6,461957789	69,19641533	2,45554396	6,461957789	69,19641533	2,825888942	7,436813004
7	2,278942862	5,997218059	75,19363339	2,278942862	5,997218059	75,19363339	2,708959789	7,128841551
8	2,18984991	5,762762921	80,95639631	2,18984991	5,762762921	80,95639631	2,649774971	6,97309203
9	1,514688298	3,986021837	84,94241815	1,514688298	3,986021837	84,94241815	2,351607283	6,188440218
10	1,283594265	3,377879645	88,3202978	1,283594265	3,377879645	88,3202978	2,252442318	5,927479785
11	1,108775286	2,9178297	91,2381275	1,108775286	2,9178297	91,2381275	2,087902469	5,494480182
12	0,890654645	2,343828014	93,58195551					
13	0,70341087	1,851081237	95,43303675					
14	0,540884032	1,423379033	96,85641578					
15	0,399855564	1,052251484	97,90866726					
16	0,38244062	1,006422685	98,91508995					
17	0,266582628	0,701533231	99,61662318					
18	0,145683191	0,383376819	100					
19	1,38119E-15	3,6347E-15	100					
20	5,85607E-16	1,54107E-15	100					
21	5,42798E-16	1,42842E-15	100					
22	4,60792E-16	1,21261E-15	100					
23	3,32949E-16	8,76181E-16	100					
24	2,5554E-16	6,72474E-16	100					
25	1,52809E-16	4,01602E-16	100					
26	1,8873E-17	4,96658E-17	100					
27	-4,21835E-17	-1,11009E-16	100					
28	-5,27015E-17	-1,38688E-16	100					
29	-1,95724E-16	-5,15064E-16	100					
30	-2,22257E-16	-5,84888E-16	100					
31	-2,62472E-16	-6,90716E-16	100					
32	-3,38627E-16	-8,91124E-16	100					
33	-3,61351E-16	-9,50924E-16	100					
34	-4,30753E-16	-1,13356E-15	100					
35	-5,60084E-16	-1,47391E-15	100					
36	-6,6931E-16	-1,76134E-15	100					
37	-1,14051E-15	-3,00134E-15	100					
38	-2,54251E-15	-6,6908E-15	100					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tablo : 2 Rotasyona Uğramış Faktör Matrisi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
PAT	0,2330549	-0,184567023	-0,182064498	-0,287184888	0,215075828	-0,101300228	-0,033425183	0,754341461	-0,152484586	0,17580583	0,056091294
ISO	0,1035617	0,735994786	0,148994024	-0,04327478	0,064693274	0,28429397	-0,161223729	-0,045706734	-0,301546525	0,157599548	0,358038571
KAL	0,8190678	0,115289303	0,049930789	-0,024202128	0,171811995	0,113837312	-0,37759831	0,08042318	0,185730425	-0,227324371	0,032954037
URS	-0,024927	0,523505838	0,354453945	0,376483231	-0,056385138	-0,088417585	0,304137877	-0,017878779	0,438931613	0,316348393	0,104245838
KKO	-0,1441357	0,211649624	0,087559072	-0,211342558	0,015996542	-0,023072273	0,822977073	-0,055886188	0,184525881	0,179081105	-0,099855801
VAS	0,0871954	0,122231053	-0,097946371	0,201200806	0,021755319	0,347819055	0,022184901	-0,056875197	0,190413487	0,109441026	-0,786345204
ISK	0,1317089	0,251880242	0,778810047	-0,102538293	-0,060631449	0,178858729	0,369791821	-0,146826697	-0,107580002	-0,049239534	0,089352782
KAK	0,1410531	0,220703261	0,037986312	-0,029353294	0,285706353	0,170161198	0,156635538	0,007509993	0,240528037	0,782548032	-0,197809913
URM	0,0405447	-0,028375631	0,013570561	0,214785031	0,051810703	0,110501833	0,000471893	0,91333373	0,034980879	-0,034188533	0,028858144
URE	0,1462028	0,082118828	0,791229885	-0,084963143	0,245897837	0,028561011	0,147461464	0,302861071	-0,021541212	0,180417228	0,318867484
UJG	0,5579899	-0,188059158	0,505958138	0,03842375	0,279813238	0,2881789	-0,061722887	-0,045788318	-0,020731202	0,015502578	0,427817128
SES	0,3103208	0,880105442	0,03349381	-0,063182718	-0,090591275	-0,036582352	-0,140721715	-0,048075791	0,1277110816	0,125859889	-0,097129242
PAS	0,1221423	0,083446737	0,342388954	0,260009314	0,18742044	0,323371275	0,282541783	-0,296831017	-0,28845431	0,138185218	0,191389104
DAP	0,319301	0,217219336	-0,177513543	0,372815388	0,58838058	-0,28938348	0,286141038	0,079088781	0,143148093	0,097138719	0,205800927
TUT	-0,1048503	-0,087127784	0,108957923	0,30415855	0,098809788	0,157408129	0,814749389	0,058853192	0,033789952	-0,025717827	0,037157417
AYR	0,1898128	0,338982105	0,156333881	0,300310535	0,330673454	-0,228011131	-0,383317843	0,20885837	0,133870158	-0,360125444	0,413429281
FDM	0,3833137	0,028130858	-0,234880984	0,510492874	-0,115351858	0,222537055	0,077518138	0,451625809	0,072043787	-0,00283829	0,228784413
RIS	0,2477119	-0,103877712	0,347372507	-0,137077727	-0,088837758	-0,168802511	0,034847859	0,182385247	0,811829021	0,104884392	0,054821295
FIY	0,3083301	-0,210388143	-0,090035949	0,087401893	-0,084858872	0,254658188	-0,045472805	-0,118098985	-0,06135512	-0,818852045	-0,101843415
PBD	0,6439587	0,253887318	-0,350053749	0,310840876	0,290830805	0,072334249	0,009199894	0,048983493	0,102250858	0,028158198	0,082786428
MIK	0,8687173	0,171088825	0,107514332	-0,075177899	0,247585154	-0,017434453	0,263854712	-0,031304959	-0,078958712	-0,16911857	-0,094861154
PUG	0,8108512	0,208299808	0,250747271	0,074578157	-0,209905959	-0,165413557	-0,143302835	0,102493203	-0,029945749	0,333562821	-0,032734807
SET	0,1492884	0,803099019	0,219232557	0,257977716	0,507053057	0,050428989	0,027421077	-0,307428365	8,04539E-05	0,010700148	-0,23043285
USU	0,7278903	0,12829218	0,180958812	0,218485142	-0,036597508	0,232512907	-0,399238976	0,275354002	0,202040889	-0,094192758	-0,042264673
KAR	0,037835	0,589823307	0,125775575	0,091993585	0,355388749	0,301248325	0,230023338	-0,208179889	0,383237899	0,035370809	-0,178341218
RYG	0,0899837	0,103154113	0,17844242	0,020257441	0,915778428	0,071210048	0,018227887	0,156312877	-0,185541018	0,124858467	-0,021071441
DAG	0,4134801	-0,005484497	0,081758888	0,204281205	0,589298473	0,140198143	-0,038748899	-0,053187208	0,005588902	0,208585831	0,512458886
YMG	0,0139876	-0,131412174	0,240422781	-0,138070345	0,058289344	0,083792151	-0,100983142	0,198531716	-0,837513919	-0,132639742	0,203088817
FAS	0,1590461	0,191547931	0,122308431	0,255210428	-0,098891104	0,840711807	-0,017864374	0,080185805	-0,080753143	0,106352674	-0,238395146
YAS	0,100885	-0,025495154	-0,23948092	0,791084644	0,098233343	0,348933803	-0,08385442	0,08208327	0,034392014	-0,255487397	-0,175375898
OGD	0,0446225	0,133538121	0,245828589	0,895910814	0,161380113	0,023797837	0,037213152	-0,04102102	-0,004511159	0,008593561	-0,050118615
DIL	0,4946199	0,288316114	0,190829823	0,51875552	0,025110412	-0,276187595	0,288975383	-0,274551326	-0,02858872	0,263094797	-0,045547455
DEP	0,1837057	0,688826295	0,120738432	0,330553289	0,210201678	0,356087834	0,13311342	0,122587241	-0,257839948	0,233580104	0,151099054
BIL	0,2473858	0,185477843	0,051839293	-0,00874509	0,139943841	0,859979235	0,180692893	0,008833828	-0,115821948	-0,212698004	-0,019893455
FIN	0,1247173	0,757981515	0,258093347	0,126494606	0,156405299	0,145288339	0,32073583	-0,120585904	0,129484457	0,078009945	-0,234200933
FDD	0,0694374	-0,015903525	0,905329867	0,127212302	0,0587231	0,081038953	-0,103378637	-0,084774579	0,09820849	0,034545176	-0,078234849
PLA	0,4802877	0,349970072	-0,082117634	0,211120405	0,325524674	0,140852231	0,133529886	-0,534672578	0,093092747	-0,125151145	0,274796079
PED	0,1518774	0,442853497	0,827041327	0,087184074	0,025428178	-0,110055786	0,029126257	-0,127038077	0,046295316	0,006418393	-0,040208273
Kullanılan yöntem: Principal Component Analizi											
Rotasyon Yöntemi: Varimax with Kaiser Normalization.											
a	Rotasyon 22 aşamada gerçekleştirildi.										

maktadır. Bu faktörü açıklayan değişkenler; ihracatta risk yüklenme gücü (RYG) ve ihracatta algılanan karlılık düzeyi (KAR)'dir. 9.faktör "ihracatta risk yüklenme düzeyi" olarak adlandırılmıştır.

10.faktör, toplam varyansın %3.37'sini açıklamaktadır. Bu faktöre katkı sağlayan değişkenler; kapasite kullanım oranı (KKO)'dır. Dolayısıyla değişken "kapasite kullanım oranı" olarak adlandırılmıştır.

Toplam varyansın %2.92'ini açıklayan 11. Faktöre önemli katkı sağlayan değişkenler; müşteri ihtiyaçlarını karşılama düzeyi (MİK), yeni mamul geliştirme gücü (YMG), satış etkinliği (SET)'dir. Dolayısıyla bu faktör "satış etkinliği ve yeni mamul geliştirme performansı" olarak adlandırılmıştır.

Faktör analizi sonuçlarına göre elde edilen 11 faktör şunlardır:

- Faktör 1: Pazarlama Üstünlüğü
- Faktör 2: Kalite üstünlüğü
- Faktör 3: Üretim etkinliği
- Faktör 4: Faaliyet süresi
- Faktör 5: Dağıtım ve tutundurma politikası
- Faktör 6: Üretim ve pazarlama maliyetleri
- Faktör 7: Yönetici özellikleri
- Faktör 8: Müşteri isteklerini karşılama düzeyi
- Faktör 9: İhracatta risk yüklenme düzeyi
- Faktör 10: Kapasite kullanım oranı
- Faktör 11: Satış etkinliği ve yeni mamul geliştirme performansı

İhracatçı işletmelerin dış pazarlamadaki rekabet üstünlüğünü ölçmek amacıyla, 3 farklı kriter değişkeninin tahmin değişkenleri ile aralarındaki ilişki test edilmiştir. Birinci kriter değişkenimiz olan işletmelerin rekabet gücü ile 11 faktörden oluşan tahmin değişkenleri arasındaki ilişki çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Rekabet gücü ile tahmin değişkenleri arasındaki ilişkiyi fonksiyonel olarak tanımlamak amacıyla yapılan çoklu regresyon analizine, faktör analizi sonucu elde edilen 11 faktöre ilişkin " faktör değerleri" tahmin değişkenleri olarak girmişlerdir.

Tablo 3 ve Tablo 4'de görüldüğü gibi, korelasyon katsayısı (0.978) ve determinasyon katsayısı

(0.957) oldukça yüksektir. Buna göre faktör analizi ile elde ettiğimiz 11 faktör ile kriter değişken olan rekabet gücü arasında yüksek korelasyon mevcuttur. Dolayısıyla bu tahmin değişkenlerinin kriter değişkenine büyük oranda etki ettiği görülmektedir. %95 güven aralığında testin anlamlılık düzeyi yüksek bulunmuştur.

Tablo 5'deki bulgulara bakıldığında; dağıtım ve tutundurma politikası (faktör 5), faaliyet süresi (faktör 4), kalite üstünlüğü (faktör 2), üretim ve pazarlama maliyetleri (faktör 6), müşteri isteklerini karşılama düzeyi (faktör 8) ve ihracatta risk yüklenme düzeyi (faktör 9) faktörlerinin, rekabet gücüne etki eden anlamlı faktörler olduğu görülmektedir.

İhracatçı işletmelerin dış pazarlamadaki rekabet üstünlüğünü ölçmek amacıyla analize giren 2. kriter değişken, işletmelerin ölçeğidir. Tablo 6, 7, ve 8'de görüldüğü gibi, % 95 güvenlik düzeyinde anlamlı çıkan analiz sonuçlarına göre; işletmelerin ölçeğine etki eden anlamlı faktörler; faaliyet süresi (faktör 4), ihracatta risk yüklenme düzeyi (faktör 9) kapasite kullanım oranı (faktör 10) faktörleridir.

İhracatçı işletmelerin dış pazarlamada rekabet üstünlüğünü ölçmek için kullanılan 3. kriter değişken, ihracat performansdır. İhracat performansı ile 11 faktörden oluşan tahmin değişkenleri arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla yapılan çoklu regresyon analizinde elde edilen bulgulara göre; kriter ve tahmin değişkenleri arasındaki ilişki ve testin anlamlılık düşük düzeydedir.

Tablo 3: Regresyon Analizi Sonuçları(Bağımlı Değişken: Rekabet Gücü)

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	Durbin-Watson
1	0,9784845	0,957432009	0,890539452	2,358740798	2,203458032

Tablo 4: ANOVA Sonuçları ModelKarelerin Toplamı.s.d.Karelerin Ortalaması

Model		Karelerin Toplamı	s.d.	Karelerin Ortalaması	F	Önem der.
1	Regresyon	875,9579719	11	79,6325429	14,3129827	0,000906192
	Sapmalar	38,94560706	7	5,563658152		
	Toplam	914,9035789	18			

Tablo 5: Regresyon Katsayıları (Bağımlı Değişken Rekabet Gücü)

	Standardize Edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Önem derecesi
	B	St.hata			
Sabit	31,61894737	0,541132251		58,43109018	2,19006E-10
Pazarlama üstünlüğü	3,538961565	0,555960538	0,496391613	6,365490578	0,000379566
Kalite üstünlüğü	1,870030271	0,555960538	0,262299357	3,363602529	0,012024961
Üretim etkinliği	3,276652684	0,555960538	0,45959892	5,883678529	0,000603318
Faaliyet süresi	2,356411747	0,555960538	0,330521541	4,23845145	0,003847671
Dağıtım ve tutundurma politikası	2,607999076	0,555960538	0,365810378	4,690978764	0,002231947
Üretim ve pazarlama maliyetleri	1,815804916	0,555960538	0,25469345	3,26606799	0,013748727
Yönetici özellikleri	0,995949123	0,555960538	0,13969657	1,791402547	0,116338806
Müşteri isteklerini karşılama düzeyi	1,505256991	0,555960538	0,211134519	2,707488911	0,03030888
İhracatta risk yüklenme düzeyi	-0,852580806	0,555960538	-0,119687047	-1,533527558	0,169014065
Kapasite kullanım oranı	1,506598626	0,555960538	0,211322703	2,709902095	0,030203289
Satış etkinliği ve yeni mamul geliştirme performansı	-0,026212021	0,555960538	-0,003676623	-0,047147269	0,963712773

Tablo 6: Regresyon analizi Sonuçları (Bağımlı Değişken: Ölçek)

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart hatası	Durbin-Watson
1	0,9322396	0,869070676	0,663324596	0,513641421	1,946451602

Tablo 7: ANOVA Sonuçları

Model		Karelerin Toplamı	s.d.	Karelerin Ortalaması	F	Önem derecesi
1	Regresyon	12,25847059	11	1,114406417	4,22399627	0,033348813
	Sapmalar	1,846792569	7	0,26382751		
	Toplam	14,10526316	18			

Tablo 8: Regresyon Katsayıları (Bağımlı Değişken: Ölçek)

Model	Standardize Edilmemiş katsayılar		Standardize Edilmiş katsayılar	t	Önem derecesi
	B	St. hata	Beta		
1 Sabit	2,315789474	0,117837424		19,65241094	2,20699E-07
Pazarlama üstünlüğü	0,061005254	0,121066444	0,068914863	0,503898951	0,629800977
Kalite üstünlüğü	0,255706675	0,121066444	0,288860209	2,112118489	0,072561084
Üretim etkinliği	0,004300833	0,121066444	0,004858455	0,035524566	0,972653265
Faaliyet süresi	0,551473548	0,121066444	0,622974603	4,555131298	0,002620044
Dağıtım ve tutundurma politikası	0,051076857	0,121066444	0,057699204	0,421891117	0,685759174
Üretim ve pazarlama maliyetleri	0,181043581	0,121066444	0,204516706	1,495406781	0,178461856
Yönetici özellikleri	0,029928887	0,121066444	0,033809303	0,247210423	0,811839299
Müşteri isteklerini karşılama düzeyi	-0,20010974	0,121066444	-0,226054878	-1,652891859	0,142331992
İhracatta risk yüklenme düzeyi	0,334068783	0,121066444	0,377382321	2,759383791	0,028120943
Kapasite kullanım oranı	0,318546676	0,121066444	0,359847702	2,631172318	0,033854888
Satış etkinliği ve yeni mamul geliştirme performansı	-0,13556482	0,121066444	-0,153141416	-1,119755529	0,299762357

Yapılan 2 çoklu regresyon analizi dikkate alındığında, 1. kriter değişken olan “ rekabet gücü” kullanılarak yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları, diğer kriter değişken ile yapılan analiz sonuçlarına göre çok daha anlamlı bulunmuştur. Bu bulgu bizi, ihracatçı işletmelerin dış pazarlamada rekabet üstünlüğünü belirlemek amacıyla kullanılan 38 tahmin değişkeni ile en anlamlı kriter değişkeninin “rekabet gücü” olduğu sonucuna götürmektedir.

İşletmeleri rekabet gücü yüksek ve rekabet gücü düşük olarak ayıran ayırıcı değişkenlerin tespit edilmesi amacıyla Diskriminant Analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarının yer aldığı Tablo 9’da görülen diskriminant katsayıları, diskriminant fonksiyonunda her bağımsız değişkenin bir biriminin gruba nispi katkısını göstermektedir. Yüksek katsayıya sahip değişken, fonksiyonda büyük değişikliğe neden olacaktır. Buna göre; dağıtım ve tutundurma politikası (faktör 5), üretim etkinliği faktör 3), kapasite kullanım oranı (faktör 10) ve yönetici özellikleri (faktör 7) faktörleri, işletmeleri rekabet gücü yüksek ve rekabet gücü düşük olarak ayıran ayırıcı özelliğe sahip önemli faktörlerdir.

Tablo 9: Diskriminant Katsayıları

	Katsayılar
Pazarlama üstünlüğü	0,5042478
Kalite üstünlüğü	0,3907022
Üretim etkinliği	0,93264
Faaliyet süresi	0,0274263
Dağıtım ve tutundurma politikası	1,1369924
Üretim ve pazarlama maliyetleri	0,4213625
Yönetici özellikleri	0,7025872
Müşteri isteklerini karşılama düzeyi	0,0905601
İhracatta risk yüklenme düzeyi	-0,3424391
Kapasite kullanım oranı	0,7526552
Satış etkinliği ve yeni mamul geliştirme performansı	0,2101416

5. SONUÇ

İhracatçı işletmelerin dış pazarlamada, gerek ihrac ettikleri ülkenin yerli üreticileri ve gerekse bu ülkeye ihracat yapan diğer ülke üreticileri ile rekabet etmeleri için zamanında ve uygulanabilir bir rekabet stratejisi geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır. Rekabet stratejisi geliştirirken, ilgili diğer ülkelere karşı rekabet üstünlüğü sağlayacak noktaların dikkatle ele alınması gerekmektedir.

Çeşitli araştırmalarda kimi sınınan, kimi tanımlayıcı olarak belirlenen çeşitli faktörler rekabet üstünlüğünü belirleyecek daha az sayıda faktöre indirildiğinde, üretim, kalite ve pazarlama alanlarında şu onbir faktörün belirleyici olduğu saptanmıştır: Pazarlama üstünlüğü, kalite üstünlüğü, üretim etkinliği, faaliyet süresi, dağıtım ve tutundurma politikası, üretim ve pazarlama maliyetleri, yönetici özellikleri, müşteri isteklerini karşılama düzeyi, ihracatta risk yüklenme düzeyi, kapasite kullanım oranı, satış etkinliği ve yeni mamul geliştirme performansı.

Yukarıda sayılan faktörler, birer değişken olarak işletmelerin rekabet gücü puanları ile ilişkilendirildiklerinde, yüksek bir korelasyon katsayısı (0,978) elde edilmiştir. Modelin güvenilirliği de yüksek olup tüm değişkenlerin anlamlılık düzeyi yüksektir.

Söz konusu değişkenler ile işletme ölçeği arasındaki ilişki de anlamlı ve model güvenilir çıkmıştır. Söz konusu değişkenler içinde anlamlılık düzeyi yüksek olanlar; faaliyet süresi, ihracatta risk yüklenme düzeyi, kapasite kullanım oranı dikkati çekmektedir.

Aynı değişkenler kullanılarak işletmeleri rekabet gücü yüksek ve düşük şeklinde ayıran anlamlı değişkenler araştırılmış olup analiz sonuçlarına göre, dağıtım ve tutundurma politikası, üretim etkinliği, kapasite kullanım oranı, pazarlama üstünlüğü, üretim ve pazarlama maliyetleri bu ayırmada başta gelen değişkenlerdir. Analize alınan değişkenlerle yapılan bu sınıflamada da 19 işletme tümüyle doğru sınıflanmıştır.

Araştırma kapsamına giren üretici-ihracatçı 65 işletmenin 19'unun yanıtının değerlendirildiği bu

çalışmamızda elde edilen sonuçların cevaplama oranı dikkate alınarak yorumlanmasında yarar görülmektedir. Bununla birlikte elde edilen sonuçlar, ihracatı hedefleyen tekstil ve hazır giyim üreticisi işletmelerin dış pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlayabilecekleri konuların ne olması gerektiği hakkında ipuçları vermektedir.

Üretim ve pazarlama maliyetlerini düşük düzeyde tutabilen, dış pazarlara müşterileri doğrudan iletişim kurarak giren ve müşteri isteklerini ön planda tutan, deneyimli işletmelerin başarı şansı daha yüksek olmaktadır.

KAYNAKÇA

Altınay, M. (1994), "Competitiveness of Clothing Industry In Turkish Republic of Northern Cyprus", Adana, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Bergeron, F., L. Raymond (1992), "Planning of Information Systems To Gain A Competitive Edge", *Journal of Small Business Management*, January, 30/1, 21-26.

Cherrett, K. (1994), "Gaining Competitive Advantage Through Partnering", *Australian Journal of Public Administration*, 53, 1-13.

George S. Day, Prakash Nedungadi (1994), "Managerial Representation of Competitive Advantage", *Journal of Marketing*, 58 (April), s.31.

George S. Day, Robin Wensley (1988), "Assesing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, 52 (April), 1-20.

Porter, M. (1985), "*Competitive Advantage*", New York, The Free Press.

Ramaswamy, G., Gatignon, R., Reibstein (1994), "Competitive Marketing Behavior in Industrial Markets", *Journal of Marketing*, 58 (April), 45-55.

Slater, S.F., J. Narver (1994), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?", *Journal of Marketing*, 58 (February), 46-55.