

**İŞLETME POLİTİKASI ÇERÇEVESİNDE TÜRK KAMU
İŞLETMELERİNDE ÖZELLEŞTİRME, KONUDAKİ
KAVRAMLAR, POLİTİKA KAYNAKLARI VE
STRATEJİK GÖRÜŞLER**

Prof. Dr. Salım ŞEN*

GİRİŞ :

İşletme yönetimi alanında yeralan ve işletme yöneticileri tarafından kullanılma imkanı bulunan bir küme işletme yönetimi alternatifinin belirtilmesi, işletmenin sahip olduğu imkanların gösterilmesi özelleştirme bakımından önemlidir. İşletmelerin satın alınması veya satılması sırasında dikkat edilecek hususlar ortaya çıkartılarak, bu inceleme ile özelleştirme için geniş bir çerçeve içinde bilgilerin sunulması sağlanmaktadır. Kamuya ait teşebbüslerin işletme yönetimi alanında kullanılan kavramlara dayalı olarak incelenmesi suretiyle, alanda mevcut görüşlerin genişletilmesi, yeni bakış açıları ve dayanakların geliştirilmesi, çalışmada belirgin bir hakimiyet gösterecektir.

Daha önce işletme politikası alanında yapılmış çalışmalara dayalı olan bu inceleme, yabancı kaynakların tercümesi ve bilgilerinin yeni bir modüle göre düzenlenmesi imkanından da yararlanmaktadır. Çalışmada konuya geniş açıdan bakılmaktadır. Geniş bir imkanlar alanı belirtilerek, özelleştirme konusuna geçilmekte, böylece olsun - olmasın şeklinde bir ifade yerine, alandaki imkanlar belirtilmektedir.

Çalışmanın amacı, önemi ve sınırları : İşletmelerin başarılı olması büyük ölçüde, kendini işine adanmış yönetim kadrosunun bulunmasına bağlıdır. Ayrıca, yönetimin «sınırlı kaynakların belirli bir kısmını yatırımda kullanarak mümkün olan en iyi sonucu elde etmesi» (1) sosyal refah bakımından büyük önem taşıdı-

(*) E.Ü. Yozgat M.Y.O. İşletme Muhasebe Programı Öğretim Üyesi.

(1) Hazard, Leland «Business Must Put Up» (Harvard Business Review, January/February, 1968) s. 3.

ğından, işletmede iyi yönetim kadrosu olması arzulanan bir durum olarak, hem kamu hem de özel teşebbüsler için gereklidir. Kaynakların verimli olmayan yönetim ve kuruluşlardan kurtarılması, sosyal refahın sağlanması için görevlendirilmiş bulunan iktidarlar için bir görevdir. Bu amaçlarla, üzerinde çeşitli münakaşalar yapılan özelleştirmenin incelenmesi ve konunun bir çerçeveye içine orturtulması hükümet ve önde gelen siyasi partiler tarafından gerekli görülmektedir.

İşletme politikası ve seviyeleri : Satıcı veya alıcı durumunda olan işletme yöneticileri, kararlarını belirli politikalara dayalı olarak vermek durumundadırlar. Kavram olarak politika, işletme yönetimi alanında tekrarlanan faaliyetlerin söz konusu olması halinde, benzer durumlarda alınacak tedbirlere rehber sağlar. Belirli ilkelere dayalı olarak, belirli durumlar için planlanmış veya üzerinde anlaşmaya varılmış hareket tarzını ifade eder.

Politika (policy) akıl demektir, basiretli olmayı ve diplomasi göstermeyi, işleri mahirane bir şekilde yapmayı belirtir. Türk Kamu işletmelerinin özelleştirilmesi bir politika ve değişim konusudur. Genel olarak bakıldığında, işletmeler, mal ve hizmet ortaya çıkartmak, üretilenle ihtiyaçları karşılamak ve gelir sağlamak için kurulurlar. Politika, bu amaçla kurulmuş bulunan işletmelerle ihtiyaç duyulan kararların verilmesi için bir çerçeveye sağlar. Diğer bir ifadeyle, politika yöneltir, yol gösterir, etkiler veya ilginç olan hususları veya önemli noktaları ortaya çıkartmada rehberlik sağlar.

Sınırlı işletme imkanlarıyla, esnek ve koordineli üretim sistemleri kurmak, hizmet sistemleri düzenlemek, bu sistemleri geliştirmek için iyi düşünülmüş ve insanların kendilerini işlerine adayacakları bir çevre ortaya çıkartacak politikalar olması gerekir. Genellikle, işletmelerde

- a) İşletme (business) politikası belirleme seviyesi,
- b) Şirket (company) politikası belirleme seviyesi,
- c) Kurum (institution) politikası belirleme seviyesi.

şeklinde ifade eden üç seviyede politika belirleme çalışması yapılır. İşletme politikası, belirli bir işletmenin rekabet edebilir durumda kalması ve rekabet edebilmesi için uygulamaya koyacağı stratejileri kapsar. İşletmede «yönetilen duruma gelme korkusuna ka-

pılarak» (2) işletmenin rekabet edebilir duruma gelmesini şahsi mülahazalarla engelleme gayretleri işletme politikası çerçevesi içinde durdurulur. İşletme politikaları ilk seviyedeki politikalar-
dır .İşletme bir yarış, bir mücadele içinde olduğundan diğerlerini geçmek, yenmek, bir ödülü almak için gayret göstermek mecburiyetindedir. Her yıl zarar eden bir işletme değil, faaliyetleri anlamlı ve rekabet edebilme gücüne sahip bir işletme istenir. Birçok ülke, işletmelerini rekabet edebilir duruma getirmeye ve bu durumlarını idame ettirmeye büyük önem vermekte ve bu amaçla teknolojiden, tarım alanında ve endüstride tekstil, demir çelik, madencilik) artan ölçüde yararlanmaktadır. Japonya'da hükümet «3000 değişik programla ülke işletmelerini destekleyen projeye» (3) fon sağlamaktadır ve işletmelere büyük önem vermektedir.

Şirket politikası, işletmenin hangi alanlarda rekabet edeceğini ve kaynaklarının bu alanlara nasıl tahsis edileceğini belirtir. Tarım alanında faaliyet gösteren ve gıda sanayi dalına geçen bir işletme tesislerini birbirini tamamlayacak nitelikte kurmakta ve üstün tarım ürünlerini ortaya çıkartmayı bir strateji olarak kullanmaktadır. Belirli ölçüde tarım alanında kalmasına rağmen, artan ölçüde endüstriyel ürünlerin yapımı alanına kayan bir şirket politikası da uygulamada görülmektedir. Uluslararası teknik ve mali yardım imkanlarından daha etkin bir şekilde yararlanmak da şirket politikası içinde kendine yer bulabilir. Bir istatistiki incelemeye göre, «yardım programlarının gelişmekte olan ülkelerin özel ticari faaliyeti üzerinde yararlı etkileri bulunmakta» (4) ve çelik, petrol, otomotiv ve inşaat endüstri dallarında belirgin sıçramalar gözlenebilmektedir. Bu özellikler, her ülke için meyil edilmesi gereken bir trend şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Kurum politikası ise işletmenin temel özellikleri ve görüşlerini esas alarak ana ilkelerin, kısa-orta-uzun vadeli olarak belirlenmesi üzerinde durur. Kurumlaşma, işletmenin kamuoyuna mal olmasını sağlamaktır. Kurum politikası işletmeyi kamuya maletmeye yönelir. «Yatırımdan gelir sağlamak için beklenebilecek sü-

(2) Hughes, Everett C. «Preserving Individualism on the R and D Team», (Harvard Business Review, January/February, 1968) s. 72.

(3) JICA Semineri Otoyol İşletimi ve Trafik Yönetimi, Japon Uluslararası İşbirliği Teşkilatı, Şubat/1994, Kara Yolları Genel Müdürlüğü.

(4) Hyson, Charles D. / Strout, Alan M. «Impact of Foreign Aid on U.S. Exports» (Harvard Business Review, January/February, 1968) s. 63.

renin uzunluğu kârın hissedarlara paylaşılması, işletmenin yönetilmesindeki yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ile işletme fonksiyonel alanlarına verilecek nisbi önem» (5) kurum politikası ile kararlaştırılır.

Kurumsallaşmayı sağlamak, işletmede ortak anlayış ortaya çıkartmak için ana ilkelerin duyurulmasına önem verilmekte işletme yönetimi için bağı kalınacak ilkelerin işletmede kabul edilmesi ve uygulanması bir ihtiyaç olmaktadır. Yüz yüze ilişki içinde olan şahısların temin etmek için rekabet içinde oldukları ve nadir değerler topluluğu olan ortak anlayış, işletmenin kıt kaynaklarının nerelere tahsis edileceği konusundaki uzlaşmazlıklara bir sınır getirilmesini ifade eder. Kurumsal politika ile ortak anlayış şekillenir ve idame ettirilir.

(II)

İşletme politikası için kaynaklar : İşletme politikası çerçevesinde ve özelleştirme uygulamalarını gerçekleştirecek olanlar için geniş bir bilgi topluluğunu ve alternatifleri sunmayı esas alan bu çalışmada, politika uygulayabilmek için kaynaklara sahip olmanın gerekli olduğuna da işaret edilecektir. Buna göre belirtilirse «işletme yöneticilerinin işletmelerin başarılı olması için kendilerini, açıktan veya taktik bir şekilde, işletmeye adanmalarının ahlaki bir durum» (6) olduğu hatırlatılıp, kaynakların tutumlu bir şekilde kullanılmasının gerekli olduğu ifade edilmelidir.

Politikanın gerçekleştirilmesi kaynak gerektirir. En büyük kaynak şahsi teşebbüs gayreti gösterecek kuvvete sahip, **ülkenin güzelliğini, servetini, alt yapısını, insan ve aile hayatını bilen, kültürünü ve kültürün korunmasını, bütün dünya ülkelerinin kültürlerini titizlikle koruduklarını ve başka kültürlerle saygılı olduklarını anlayan, sarsılmaz temel milliyetçi duygulara sahip, dünya barışını koruyan bir çerçeve içinde çalışarak ulaşmak istediği bir gelecek gören ve bu geleceği kurumsallaştırmayı (institutionalization) hedef alan işletme yöneticileridir.**

(5) Davis, Richard E. «Compatibility in Corporate Marriages» (Harvard Business Review, July/August, 1968) s. 89.

(6) Fendrock, John J. «Crisis in Conscience at Quasar» (Harvard Business Review, March/April 1968), s. 112-113.

Türk kültürünü sadece Türkiye sınırları içinde değil, Dünya çapında kabul gören ve sevilen nitelikleriyle geliştirmek, Türk yöneticilerinin tali görevleri arasında belirtilir.

İşletmeler, ayakta kalmak ve mal ve hizmet sunmaya devam edebilmek için kaynak sahibi olmak yanında satıyor da olmalıdırlar. Bunun için sadece ülke içinde değil, küresel (global) olarak piyasaya bakılması gerekli görülmekte ve diğer ülke uygulamaları incelendiğinde küreselleşme gelişmesinin altında bir ülkede yerleşik hale gelen bir grup insanı belirten kolonizasyon yer almaktadır. Aynı menfaatleri taşıyan ve birbirine yakın bir yerde yaşayan bir grup insanı belirten koloni, genellikle diğer bir ülkenin hakimiyeti altında çalışmasına rağmen, kuvvet ve prestij sağlayabilmekte ve insan makine dünyasının bir organı, bitki dünyasının arısı haline gelerek, yeni türlerin ortaya çıkmasına ve kuvvete ulaşmaya imkan vermektedir. İşletme politikası alanında, bu hedeflere ulaşmak için işletme yöneticisine sunulan kaynaklar :

- a) Pazarlama alanındaki kaynaklar,
- b) Üretim alanındaki kaynaklar,
- c) Finansman alanındaki kaynaklar,
- d) Personel alanındaki kaynaklar,»

şeklinde (7) belirtilmektedir. Pazarlama alanında yeralan işletme kaynakları arasında, işletmenin ürünleri, kurmuş olduğu veya kullanmakta olduğu dağıtım kanalları fiyatlandırma uygulamaları ve bu konudaki üstünlüğü ile reklam gücünden yararlanarak belirli sayıda müşteriye ulaşabilme imkanına sahip olması belirtilir.

Üretim alanında işletmenin sahip olduğu imalat imkanları, hammadde tedariki konusundaki bağlantıları ve üretilenleri dağıtabilme kapasitesi kaynak olarak belirtilmektedir.

Finansman alanında yeralan işletme kaynakları ise işletmenin borç ve özvarlık durumu, değeri, itibarı ve teminat imkanları ile belirtilmektedir. Sermaye maliyetinden daha yüksek bir gelir yüzdesi sağlayan, diğer yatırım kararı kriterlerini de karşılayan bir alana yatırım yapılması ve yatırım için gerekli gücün nasıl temin edileceğinin kararlaştırılması bu alanda gerçekleştirilen faaliyetlere dayanmaktadır.

(7) Tate, Curtis E. / Taylor, Marilyn L., **Business Policy**, (Business Publications Inc, 1983).

Personel alanında yeralan işletme kaynakları ise işletmenin sahip olduğu yönetici kadrosunun nitelikleri, satış elemanlarının tecrübe ve üstünlükleri, ithalat-; ihracat alanında iyi tanınmak, çok fazla sayıda ilişki kurabilme imkanını kullanabilmek, işletmede enerjik bir kadronun gelişmiş ve mevcut bulunması, imalat işinde çalışanların tecrübe ve becerileri, mühendislik kadrosundaki personelin tecrübesi, büro ve sekreterlik hizmetlerinin gücü ile ortaya çıkmaktadır.

(III)

İşletme politikası alternatifleri : İşletme yönetisi, işletmeyi etkin bir şekilde yönetmek amacıyla bir işletme politikası çerçevesi içinde kalır. Bir konuya ilişkin mümkün alternatiflerden birini hesaplayarak, analiz ederek ve rasyonel davranarak seçer. Satıcı bakımından bir işletmeyi satmak veya alıcı bakımından bir işletmeyi satınalmak işletme yöneticilerine sunulan tek çözüm yolu değildir. İşletme yönetimi alanında başvurulabilecek çok sayıda ve değişik alternatifler vardır. Alternatif terimi esas itibariyle bir durumda başvurulabilecek birden fazla çözüm yolunun olmasını belirtir. İşletme yöneticisinin seçtiği alternatifi, israfa yer vermeden uygulamaya koymak suretiyle işletmenin arzulanana noktaya ulaşmasını sağlama yönünde hareket etmesi, alternatifi uygularken **likidite, karlılık ve işletme varlığı** arasındaki hassas bağlantıyı gözetmesi ve idame ettirmesi gerekir. Genel olarak bakıldığında, işletme yöneticisine açık olan alternatifler :

- «1) İhtisaslaşma,
- 2) Çeşitlendirme,
 - Coğrafik Çeşitlendirme
 - Yatay Çeşitlendirme
- 3) Konglometre
- 4) Bütünleşme,
 - İleriye doğru bütünleşme
 - Geriye doğru bütünleşme
- 5) Alandan çıkma.
 - Tasfiye
 - Devir.»

şeklinde (8) ifade edilir. **İhtisaslaşma** : Dikkatlerin bir ürün hat-

(8) Glueck, William F. Business Policy Strategic Management (McGraw-Hill, 1980).

tı üzerinde toplanmasını gerektirir. İhtisaslaşma (specialization), bir işletmenin ün yaptığı, iyi tanındığı bir ürün hattını veya çeşidini belirtir. Bir alan veya ürünü kendisine derinliğine seçmiş bulunan bir işletmeyi ifade eder.

İşletmeler ihtisaslaşmayı esas aldıklarında, sadece ürüne dayalı olarak bir ihtisaslaşma değil, bunun yanında kanal (dağıtım) bakımından ihtisaslaşma, coğrafik alan bakımından ihtisaslaşma da sözkonusu olabilmektedir.

Çeşitlendirme : İşletmenin sadece bir ürün veya iş üzerinde çalışması yerine üretim konusuna yakın olan diğer ürünleri de faaliyet alanı içine almasını belirtir. Bebekler için gıda maddeleri üreten bir işletmenin, yetişkinler için de gıda maddeleri üretimine geçmesi çeşitlendirmedir. Çeşitlendirmeyi gerçekleştirmek için işletmede mevcut makineleri kullanmak suretiyle yapılabilecek, imal edilebilecek ürünlere geçilmesi sağlanır.

Yatay (horizontal) çeşitlendirme : Üretim sisteminde, bir vardiyeye çalışma yerine ilave vardiyeler kurup çalışmak suretiyle, diğer ürünlerin de ortaya çıkartılması yatay çeşitlendirme ile mümkün olur. Bu uygulamada, diğer çeşitlerin üretimini gerçekleştirmek için mevcut üretim organizasyonu kullanılır. Böylece, işgücünün üretimde daha yüksek bir seviyede kullanılması imkanı yaratılır. Yatay çeşitlendirme, sinerji kavramı ile desteklenmektedir. Özelleştirme ile bir sinerji yaratılacağı ifade edilmektedir. Sinerji bütünüün parçaların toplamından daha büyük olduğu fenomenine dayandırılmaktadır.

Coğrafik çeşitlendirme : İşletmenin başka bir ülkede veya şehirde fabrika kurulması ve ticari faaliyetlerde bulunmasını belirtir. Yabancı ülkelerde yerleşik işletmelerin Türkiye'de de imalat tesisleri kurması ve ticari uygulamalara girmesini ifade eden coğrafik çeşitlendirme, esnek imalat teknolojilerinin yurda kazandırılması için bir alternatif olarak görülmelidir.

Konglometre bir işletmenin halen faaliyet göstermekte olduğu alanla ilgili olmayan alanlara girerek çeşitlenmesini belirtir. Konglometre karma bir kolleksiyon, yığın, küme, kalabalık demektir. İşletmenin nakit bakımından zengin olması ve yüksek bir fiyat/kâr oranını gerçekleştirme imkanına ulaşması halinde

bu uygulamaya girildiği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, işletmenin sahip olduğu yüksek fiyat ve kar rasyosu nedeniyle, diğer işletmeleri almayı arzuladığı, bu yönde isteklendiği görülmektedir. İşletme yöneticileri daha etkin ve büyük organizasyonlar kurmak için bir satınalma tutkusu içine girmektedirler. Bu tutkuya sahip işletmelerde, hisse başına düşen karı fazla azaltmadan, yeni imkanları işletmeye kazandırma uygulaması konglometre olarak görülmektedir.

Bütünleşme : İşletmenin, piyasada daha büyük bir kontrol sağlaması düşüncesiyle diğer işletmelerin ürünlerini pazarlamak veya onları satınalmak için yaptığı ortaklık düzenlemelerini konu alır. Mesela, plastik kalıp işinde çalışan bir işletmenin plastik malzeme üreten bir tesis ile birleşerek daha büyük bir üretim gücü ortaya çıkartması, bütünleşmedir. Petrol şirketlerinin, petrol arama, üretim, nakliye, rafine etme ve pazarlama faaliyetlerini entegre ettikleri birçok uygulama bütünleşme olarak görülmektedir.

Bütünleşmede **amaç** sinerji sağlamak suretiyle fiziki tesislerin tam olarak kullanımını mümkün hale getirmek, mevcut ürünleri dağıtmak için yeni kanallar sağlamak, know-how'ı yükseltmek, daha kuvvetli bir mali duruma ulaşmak, coğrafi olarak büyümek şeklinde belirtilir. Bir sınıflandırma içinde ifade edilirse bütünleşme ileri ve geri yönde gerçekleştirilir.

a) **İleriye doğru bütünleşme** : Dağıtım kanalları üzerinde daha çok kontrol sağlamayı mümkün kılan ileriye doğru bütünleşme yaygın olarak kullanılan bir imkandır.

b) **Geriye doğru bütünleşme** : Hammadde kaynakları ve satıcıları kontrol altına almak için kurulur.

Alandan çıkmak : Özelleştirmenin de içine dahil edileceği bu uygulamada, kamu işletmesi veya Devlet, belifli bir alana yaptığı yatırımı çeşitli mülahazalarla geri almak (divestment) için bazı gayretler başlatılır. Alandan çıkmayı kararlaştırdığında, tesis veya ilişkilerini tasfiye yoluna giderek, işletmenin faaliyetlerini durdurur.

Alandan çıkmak için bir başka uygulama devir olarak isimlendirilir. Bu uygulamada, işletme faal halde tutularak (on going

enterprise), cari piyasa fiyatları ile işletmenin satılabilme imkanları ve düzenleri araştırılır. Yurdumuzda, Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT) ve bağlı kuruluşları arasında, işletmeyi devir ederek alandan çıkma uygulaması yapılmaktadır. Birçok işletme, her yıl zarar ettiği veya devletin sanayiye ait politikası nedeniyle, tesislerini devir etme yollarını aramaktadır.

Özelleştirme ile daha üst seviyede üretim tesislerinin kurulması için Devlete kaynak yaratılması ve özel sektörün kuvvetlendirilmesi politika olarak belirlenmekte ve uygulama bir bakıma bir tür teşvik politikası çerçevesi içinde düşünülmektedir.

Diğer bir uygulama işletmenin kısımlara ayrılması ve etrafa yayılmasının (spin off) sağlanmasıdır. Ana işletme, bir esasa dayalı olarak bazı ünitelerinden ayrılır. Böylece, meydana gelen birimlerin herbiri kendi başına bir işletme halini alır ve imkanlarına dayalı olarak kendi faaliyetlerini sürdürürler. Ana konsalide işletmede hissesi olan şahıslar bu uygulamadan sonra iki işletmede de hissedar durumuna gelirler.

Alandan çıkma konusunda farklı bir uygulama *harvesting olarak* isimlendirilmektedir. İşletmenin uzun sürede, tedrici bir şekilde faaliyetlerini azaltması ve alandan çıkmasını belirtir. Böylece, zaman içinde nakte çevrilen ve tekrar yatırılmadığı için serbest kalan kaynaklar arzulan alanlara yatırılabilir.

(IV)

Teknoloji ve satınalma : İşletme politikası bakımından teknoloji büyük önem taşır. Üstün teknolojilere sahip işletmeler ülkelerine olduğu gibi kendisine vücut verenlere de hayat verir. Teknoloji, ekonomik ve politik olarak ülkeler arasında iyi ilişkilerin kurulması ve ülkelerin çeşitli alanlarda temsili için resmî makamlara kuvvet ve yardım sağlar. Teknoloji, ülkenin dış ülkelerde temsilinde resmî makamların etkinliğini arttıran bir faktör olarak da düşünülür.

Teknoloji ticari kullanıma sunulmuş, fizyolojik ve kavrama bakımından sınırlandırmaları aşmanın yolunu belirten, bilgi topluluğudur. Makineler kullanılmak suretiyle daha kolay, hızlı, çok sayıda, daha etkin ve ekonomik iş yapılması imkanlarını ihtiva eder.

İnsan verimliliğini, yükseltir, beşeri unsurunu üretim için gerekli unsur olmaktan çıkartmadan, üretimin ve verimliliğin yükseltilmesine yardımcı olur. Ayrıca, insanların müşteri olmadan önce çalışanlar olması gerektiğini dikkate alarak belirtilirse, teknoloji konusunda üstünlüklerin gözetilmesi ve işletme politikası içinde, anlatarak, inandırarak, bedelini ödeyerek, güçlü teknolojilerin yurda kazandırılmasında işveren ve işçi bütünlüğünün sağlanması gereklidir. «Kuvvetli askeri-endüstriyel komplekslere sahip ülkeler» (10) bu kompleksin kuvvetini ülke menfaatlerine uygun bir şekilde kullanmaya önem vermekte etkin uluslararası ilişkiler içine girerek, teknoloji ürünü mal ve hizmetlerin ihraç edilmesi ve sağlanan fonların, yeni ve daha etkin teknolojilerde kullanılmasını güçlü bir yol olarak görmektedir. Birçok ülke, dünyaya sunduğu ürünlerinden elde ettiği gelirleri, değişik kanallardan, teknoloji haline getirebilmekte ve bu teknolojileri kullanarak ürettiği daha üstün ürünleri tekrar sunabilmektedir.

Atomun gücü II. Dünya Harbini sona erdirmiş, atoma sahip ülkeleri dünya çapında son derece prestijli ve güçlü bir konuma getirmiştir. Marshall Planı da sağladığı yardımlarla, Birleşik Devletleri dünya çapında piyasa teşkil edecek duruma getirmiştir. Birleşik Devletler menşeyli teknolojik mamüller piyasalarda kendilerine büyük ölçüde yer bulmuşlardır. Çok uluslu şirketler, teknoloji üretirken, Devletten yardım almış, askeri ilişki ve destekler ile faaliyetlerini dünya çapında (global) gerçekleştirecek güce ulaşmışlardır. General Electric ve Westinghouse, nükleer-güç jeneratörlerinin imalatında dünyada lider durumuna gelmiş ve ticari kullanım için nükleer jeneratör ortaya çıkartarak teknolojik sistemler sunmuşlardır. Birleşik Devletlerde teknolojinin hızlı bir gelişme içine girebilmesi IBM, Honeywell, Xerox, Westinghouse, General Electric, RCA gibi işletmelerin verimli kamu ihalelerinden önemli paylar almaları ile mümkün olmuş, kurulan bir ekonomi mantığına dayalı olarak ülkelere, üretme yerine mevcut teknolojiyi almaları yönünde açıklamalarda ve yardımlarda bulunmuştur. Böylece, işletme faaliyetlerinin dünya çapında kabul görmesi sağlanmış ürünlerin imali yerine, satın alınması sağlanarak,

(9) Lipsey, Robert E. Recent Trends in US Trade and Investment Report No: 565 (National Bureau of Economic Research, 1984) Yeraldığı kaynak HBR July-Agust 1986.

(10) Raymond, Jack «Growing Threat of Our Military-Industrial Complex» (Harvard Business Review, May/June 1968) s. 53.

daha güçlü sistemlerin kullanıma sokulması mümkün olmuştur. Son elli yıl içinde Birleşik Devletlerde gerçekleştirilen birleşme, satınalma ve devirler nedeniyle, 360.000 olarak belirtilen şirket halindeki kuruluşun az bir kısmı, önemli bir payla teknoloji alanında faaliyet gösteren etkin kuruluş durumuna gelmişlerdir.

(V)

Özelleştirme : Bir ülkede, genel bütçeye dahil kurumların sahip olduğu, genel bütçeden alınan tahsisatlarla iştirak halinde kurulmuş veya kamu iktisadi teşebbüsü halinde olan müesseselerin, çeşitli ekonomik, politik veya sosyal mülahazalarla mülkiyet ve yönetimlerinin özel şahıslara satılması özelleştirme ile ifade edilir.

Genellikle, uluslararası uzmanlık, finansal güç ve teknolojik imkânların Türk işletmelerine kazandırılması, bütçe mülahazaları, teşvik ve yeni sosyal imkânlar ortaya çıkartmak gibi amaçlarla, devlet imkânları ile kurulmuş bulunan Türk Kamu İşletmelerinin mülkiyet ve yönetimlerinin, bedeli alınarak, özel şahıs ve kurumlara devredilmesi, özelleştirme (privatisation) olarak isimlendirilmektedir .

Güçlü bir ilişki olarak özelleştirme : Özelleştirme sadece mülkiyetin ve yönetimin devredilmesi değil, kamu ve özel sektör arasında bir ilişki kurulmasını veya mevcut ilişkilerin genişletilmesini ifade eder. Bir devleti veya ülkeyi yöneten halk olarak tanımlanan hükümeti, zaman zaman endüstri ve iş dünyasının üst temsilcileri ile biraraya gelmek ihtiyacını duymakta ve yıllardır gerçekleştirdiği uygulamaları gözden geçirerek, yeni atılımlar yapmayı uygun mütala edebilmektedir.

Genellikle, çeşitli alanlardaki uygulama kurallarının yerleşmesine yardımcı olmak, güvenlik prosedürlerinin rasyonelleştirilme imkanlarını ortaya çıkartmak, müşterek faaliyetlerin - sağlık, savunma - optimum bir şekilde gerçekleştirilmesine imkân vermek, uluslararası anlaşmalarda belirtilen ihtiyaçlara cevap vermek, uluslararası kurumların mülahazalarını da dikkate alarak, özelleştirme uygulaması içine girilmesi düşünülmektedir. Bu geniş düşünce tarzı, Türkiye'nin Dünya piyasalarından izole edilmemesi, çok seneler önce ihtiyaçları karşılamak için uygulamaya sokulmuş istihdam ve üretim politikalarını dünya gerçeklerine uygun

hale getirme esasına dayanmaktadır. İyice incelenerek karar verilmesini gerektiren bir konu olarak özelleştirme bütün ülkeyi ve ülke menfaatlerini ilgilendirmektedir.

Politik boyuttan özelleştirme : Panoramik olarak bakıldığında, özelleştirme konusunda çeşitli boyutların bulunduğu ve bunlardan politik olan boyutun ağırlık kazandığı görülmektedir. Özelleştirme «konunun stratejik olarak düşünülmesini, planlama ve uzmanlığı» (11) gerektirmektedir. İşletmenin nasıl satılacağı/satılınacağına ilişkin incelenmesi bir ihtiyaçtır. Bu panorama içinde bulunan Devlet, uluslararası mali ve teknik kuvvet sahibi olmak istemekte, yaygın bir şekilde dünya çapında kullanılmakta olan en üst uzmanlık ve bilginin yurt içine sokulması ve kullanıma alınmasını arzulamakta, ülkede yeni imkanların daha büyük çapta geliştirilmesi için alanda tecrübeli ve bilgili olanları iş başına getirmeyi, yeni alanlara girmeyi istemektedir. Politik olarak özelleştirme uygulamasına gitmek veya gitmemek kararı İktidar partisi veya hükümet tarafından verilmektedir. Hükümetin tercihleri yönlendirici ve kesin sonuca vardırıncı nitelik göstermektedir. Türkiye Büyük Millet Meclisi ve istisnasız herbiri değerli olan yemin etmiş ve kalbini ülkeye bağlamış, bağlamaya devam eden ve devam edecek olan bütün Milletvekilleri büyük bir yetki ve kuvvet unsurunu meydana getirmektedirler. Millet meclisinin gücü yanlış, eksik, yanlış ve maksatlı mülahazalarla zayıflatılmaz ve zayıflamaz. Anayasada yer alan ilkeler ve maddeler içinde kalarak, Türk hukuk sisteminin konuda müsbet görüşü alındıktan sonra, özelleştirme konusu karara bağlanabilir nitelikte görülmektedir.

Politik olarak, özelleştirilen alanlarda atak (aggressive) üretim ve pazarlama programlarının uygulamaya sokulması için gerekli finansal güç, teknik imkan ve uluslararası ilişkilerin kurulmasını sağlamanın hedef alındığı ifade edilebilir. Ayrıca, özelleştirme projesinin içine giren kişiler, sahip oldukları işte çalışmanın ve iş sahibi olmanın huzur ve heyecanını duyacaklardır. Eskimiş makinelerin, riski yayararak yenilenmesi, bu yenileme için Devlet bütçesine gerek duymadan, yeni ortaklıkların kurulması suretiyle, finansman sağlanması ve üretime devam eden kuruluşların ortaya çıkartılması özelleştirme ile mümkün hal alacaktır. Dünyanın en iyi mühendislik kadro ve araçlarının, ülke üretim,

(11) Hexter, Richard M. «How To Sell Your Company» (Harvard Business Review, September/October, 1968) s. 71.

pazarlama gücü arasına katılmasına imkan verebilecek özelleştirme ile Devlete vergi üreten yeni yapılar ortaya çıkartılacaktır.

Özelleştirme konusundaki stratejik görüşler : Özelleştirme ve dayanak sağlayan çeşitli düşünceler bulunmaktadır. Herhangi bir zorlama yapmadan, bariz bir şekilde görünürde olanlar şunlardır :

a) Bütçe imkanlarının arttırılması için yeni kaynak bulmak amacıyla, iktidar partisinin tercihini bu yönde kullanması halinde özelleştirme yapılır. Böylece, devlet, mevcutlara göre büyük ölçüde artacak mali fonlarını, yeni, daha verimli ve daha karmaşık alanlarda kullanarak, ulusun ekonomik ve savunma gücünü yükseltme yönünde ileri adımlar atabilir. Türk ulusu en üst ekonomik ve savunma gücüne sahip olma hakkına sahiptir.

b) Bütçeye yük getiren kurum ve kuruluşların, istihdama mümkün olduğu kadar dikkat edilerek, istihdama negatif etki yapmadan, diğer bir ifadeyle, kısmen personel nakilleri, kısmen yeni projelerde istihdam ve kısmen de satılan işletmelerde istihdam sağlanması suretiyle, tasfiyesi özelleştirme ile gerçekleştirilir. İşgücünün kesinlikle gücendirilmemesi, bütün güçlüklerin kaynağının kendileri olmadığını iyi anlaşılması, büyük ve güvenilir bir gücün, etkin üretim sistemlerinde aksatılmadan kullanılmasının hayati önem taşıdığı bilinmelidir.

c) Devletin daha karmaşık projelerle uğraşabilmesi için, sosyal öncelikler de gözetilerek, daha az önemli olanları, özelleştirme ile elimine edilir.

d) Çeşitli endüstri dalları için bir veri tabanı kurmak, devletin sağlık ve güvenlik konuları üzerinde daha çok çalışabilmesi için kaynak ve zaman elde etmesini sağlamak özelleştirme ile mümkündür.

e) Yeni teknolojileri - robotlar, nümerik kontrollü sistemler, prosesler - ülkeye getirmek, alanında en üst durumda olan işletmelerle teknolojik bağlantılar ve işbirliği çalışmaları içine girmek, dış ülkelerdeki imkanları ülkeye ve katılana yararlı olacak şekilde kullanmak, ataletten kurtulmak özelleştirme ile ortaya çıkar.

f) Yönetim ve işgücü produktivitesini arttırmak için özel insiyatiften yararlanma imkanı özelleştirme ile sağlanır.

g) Devlete ait ekonomik yapının reorganizasyon için mevcut faaliyetleri yeniden değerlendirmesi yapılır.

h) Devletin, karmaşık (elektronik, nükleer enerji - silah - tıp, silah yapımı mühimmat, inşaat, bayındırlık.....) yurtdışı ve yurtiçi faaliyetlere yönelik yapılar kurmasına, mevcut özel işletmeleri kullanarak ihtiyaç duyulan organizasyonları geliştirmesine, imkan verir.

i) Stratejik alanlardaki - baraj yapımı, silah sistemi kurulması, uçak imali, petrol boru hattı, gaz boru hattı - ihalelere girerken devlet kurumlarının özel sektörle işbirliği sağlanır. Ticari ilişkilerin kurulması, ihalelerin alınması ve ihale sözleşmelerinin yapılmasında devlet imkanları ile özel imkanlar birarada kullanılarak, müşterek proje gerçekleştirme gayretlerinin ortaya çıkmasına imkan verilir. Devletin bütün imkanlarıyla (Diplomatik, Savunma ve Politik Partiler) Türk müteşebbisleri ile birlikte olması için yeni ilişki ve anlayışın ortaya çıkması ve bu anlayışın dünya sosyal ve kültürel anlayışı ile uyum içinde kalması sağlanır.

j) Rekabet edebilmeleri için Türk işletmelerine, devlet gücü ve ortaklığı ile desteklenmiş, yabancı ülke işletmelerinin sahip olduğu imkanları - dünya kurumları tarafından kabul gören ve kabul görmesi için ikna, ikaz, hukuki yaptırım ve diğer imkanlarla uyarılan - veya bunlara yakın veya onlarla aynı seviyede olan bir oyun alanı (rekabet ortamı) sağlanır.

k) İşletmelerin, kendileri yanında ve aynı ortamda olan ve daha karmaşık alanlarda faaliyet gösterecek kamu iktisadi teşebbüslerinin çalışmalarıyla, stratejik hammadde, malzeme, bileşken ve bilgi unsurları bakımından güvenli bir ikmal kaynağına kavuşmasını mümkün kılmak, bir bütün olarak işletmelerin makul bir gelir elde edebilmeleri ve üretken çalışmalarına katkı yapmak özelleştirme içinde düşünülür.

l) İşletmelerin global olarak rekabet edebilir duruma gelmeleri için gerekli görülecek yeniden yapılanmanın (restructuring) ilave maliyetlerinin, sadece devlet tarafından değil, mal ve hizmetlerin tüketicileri tarafından da yüklenmesi sağlanır.

m) Büyük projelerin gerektirdiği konsorsiyumların ortaya çıkmasını - British Gas ve yedi şirketli ortaklık gibi - sağlamak,

bunlara iştirak edebilecek şirketlerin kurulmasına katkı yapmak ve kurulu olanları teşvik etmek mümkün olur.

n) Çeşitli endüstri dallarında, tekelleşme ve birleşmeler konusundaki uluslararası kuruluş ve kamu kurumları tarafından yapılan tavsiyelere uygun hareketlerin doğmasına, ülkede yerleşmesine ve idame ettirilmesine imkan verilir.

o) Ayrı malsahipliği ilkesinin uygulamaya sokulması suretiyle, endüstriyel ve ticari piyasalarda rekabetin gerçekçi bir şekilde kökleşmesi sağlanır.

Özelleştirmede fiyat : Bu alanda, cari piyasa fiyatının iyi belirlenmesi, piyasa mekanizması içinde, mümkün olduğu kadar en iyi fiyatla, tesislerin mülkiyet ve imkanlarının özel kişi veya kurumlara satılması sağlanmalıdır. İlke olarak devlet malı herhangi bir grup, zümre veya kişiye, bedeli alınmadan, değişik boyutları ve yararları incelenmeden satılamaz. Ayrıca, özelleştirilen alanlardaki mal ve hizmetlerin ikmalinin devamlılığı konusunda yüksek seviyede bir ikmal devamlılığı güvenliği sağlanmalı, güç zamanlarda veya gerektiğinde, devletin her türlü sisteme, ithalat, ikame veya diğer bir üretim tesisi kurarak veya kiralayarak ulaşması veya çalışmalarını ruhsata bağlaması imkanı düşünülmelidir. Mevcut kanunlar devlete gerekli bütün güçleri vermektedir. Satış sırasında berrak bir şekilde, işletmenin aktifleri, şerefiyesi ve üretim gücü açıklanmalı ve satıcı olarak gerekli tedbirler alınmalı ve anlatılmalıdır.

Devletin, hukuk sistemi, iş dünyası, müşteriler ve güvenlik boyutlarını düzen içinde tutabilecek esnek bir mekanizmayı - mevcut kanunlara göre bu mekanizma hazır - her an kurabilecek durumda bulunması, belirli bir alandaki özelleştirmede üzerinde durulması gereken önemli bir husus olarak belirtilebilir.

Özelleştirmenin güçlükleri : Özelleştirme çalışmalarının ülkede destek bulmasını sağlamak kolay değildir. Özelleştirme için ülkede uygun bir ortamın yaratılması ve bu faaliyetin bütün boyutlarıyla kamuya anlatılıp duyurulması gereklidir.

Halkın ve iş çevrelerinin desteğinin, muğlaklığa yer vermeden, ayrıntıları bildirmek suretiyle sağlanması gerekli görülen özelleştirmeye ait karar, bütün panoramayı gören devlet kurumlarının

tavsiyelerine göre verilmelidir. Çok güçlü, tecrübeli ve alanı iyi bilen bürokratlar adonatılmış İdari kadro bu konuda yeterli bilgi sahibi bulunmaktadır. Bu kurumlar arasında Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı, Devlet Planlama Teşkilatı, Maliye Bakanlığı ile Odalar ve Borsalar birliği belirtilmelidir.

Özelleştirmede önemli sonuçlar : Özelleştirme, teknik, ticari, hukuki, kültürel ve hükümet - endüstri ilişkilerinin, en üst seviyede incelendiği, kurulduğu ve uygulamaya sokulduğu bir teşkilatlandırma işlemidir.

Yeni, teşvike dayalı (incentive based) bir devir, bir alandan çıkma, bir geniş kapsamlı vergi, gelir ve üretim ortaklığıdır.

Globalleşen dünya işletmelerine, Türk işletmelerinin uyabilmesi ve vergilendirme bakımından en iyi mali sonuçların, vergiden önce sağlanan gelir miktarlarının, yurtiçi-yurtdışı satışlarla ülkeye kazandırılması için özelleştirme bir yoldur.

Daha kapsamlı, uluslararası üretim - pazarlama organizasyonları kurmak bakımından, Türk işletme faaliyetlerinin daha sonraki safhalarda, dünya ülkelerinin devleri ile bütünleşmesi (merger) için özelleştirme itici bir güç, yurt ihtiyaçlarının devamlı olarak karşılanması ve izlenmesi bakımından bir bilgi kaynağıdır.

(VI)

Özelleştirmede Satınalma : Mülkiyetinin kime ait olduğuna bakılmaksızın, rasyonel davranan bir müteşebbisin, yaptığı hesaplamalara dayalı olarak verimli olmayacak, zararlı kalmaya devam edecek herhangi bir Türk kamu işletmesini alması istenemez, düşünülemez. Ancak, bir işletmenin niçin zarar ettiği incelemelerle belirlenebilir. Bazı işletmelerin üretimdeki problemleri yenememesi - eski makinelerini yenileyememesi, etkin üretim metotlarını tecrübeli kadro ile kullanamaması - pazarlama için yeteri kadar atak ve esnek bir kadro ve idari yönetmeliklere sahip olmaması veya fazla istihdam - bir kişinin yapacağı işin, politik veya sosyal mülahazalarla, üçbeş kişi tarafından yapılması - nedenlerinden dolayı başarısız ve zarar eden bir durumda oldukları bilinir.

Devlet tarafından yönetildiğinde başarısız olan bir işletmenin, özel kişilerce devir alındıktan sonra kârlı duruma geçmeleri

mümkündür. «Zarar eden işletmeleri satıyorum» sözü özelleştirme gerekçe teşkil etmez. Zarar eden ve zarar etmeye devam edecek kuruluşları hiçbir rasyonel kişi satınalmaz. Devlet de insanları aldatmayacağından, zarar eden tesislerin durumunu iyice inceleyerek karlı duruma geçmeleri için gerekli tedbirlerin neler olduğunu belirler. Gerekiyorsa, karşılayacağı ihtiyaç yoksa, başka ihtiyaç duyulan bir ürünü üretecek hale getirilmesi mümkün değil ise, tesisi aldatma (deception) yoluyla elden çıkartmayı değil, tesisi kapamayı esas alır :

Satınalmada «amaçların belirtilmesi, satınalmanın ortaya çıkartacağı yararlar, satınalınan işletmenin mevcut yapıya uyumu, yönetim yetenekleri, üst düzey yöneticilerinin görüşleri, performans faktörlerinin analizi, ortaya çıkacak problemlerin erken safhada bilinmesi, işgücü kadrosunun istihdam edilebilme imkanları» (12) gibi hususlar üzerinde durulur.

Satınalmak için sağlanacak imkanlar : Özelleştirme, devletin ülkesindeki insanlara üretme gücü vermesini, kendisinin daha üst alanlarda üretim güçlüklerini yenmesini, savunma, sağlık, bayındırlık hizmetlerine daha çok kaynak ayırmasını ifade eder.

Özelleştirmede satınalıcı özel şahıs ve kurumlar bazı incelemelerin yapılmasına ihtiyaç duyarlar. Satınalma bakımından sağlanacak imkanlar şunlardır :

a) Zaman esasına dayalı olarak anlaşmalar yapmak suretiyle, mevcut bir şirketi, belirli bir dönem içinde kısmen veya parçalar halinde satınalmak/satmak,

b) Defaten ödeme yapılarak, teknolojik imkanların tamamının satın alınması/satılması uygulaması içine girmek,

c) Toplam maliyetin bir yüzdesini ilave etmek suretiyle uygulamaya sokulmamış olmasına rağmen bir kurum tarafından geliştirilen veya geliştirilecek bir teknolojiyi, hemen kullanmak üzere veya gelişme tamamlandığında teslim almak üzere - uçak endüstrisindeki uygulamalarda görülmektedir - bir satınalma mukavelesinde belirlenen esaslar içinde satmak/satınalmak,

(12) Rockwell, Jr., Willard F. «How to Acquire a Company» (Harvard Business Review, September/October, 1968) s. 121.

d) Maliyet bedeli artı sabit bir ücret ödeyerek, bir alandaki (elektronik, haberleşme sistemleri, uydu sistemleri, enerji sistemleri gibi) patente bağlı veya patenti alınacak teknoloji sadece ülke için üretimde bulunmak için veya yurtdışı imkanlara da cevap verecek şekilde geliştirilmek amacıyla satılır/satın alınır. Bir işletme kaynaklarını yeniden bir tesis kurmak yerine mevcut olanı ve satışa sunulanı satın almak suretiyle kullanabilir.

Böyle bir satınalma uygulaması, özelleştirme durumunda da görülmektedir. Bu uygulama içine girmeden önce işletmenin aşağıda belirtilen «İlkeleri» gözetmesi (13) gereklidir.

Satın alınacak işletme ürünleri, piyasada rekabet edebilir ürünler olmalı veya piyasanın bu ürünleri kabul edeceğine ve talebin devam edeceğine ilişkin yüksek bir oran veya ihtimal görülmüş olmalıdır.

Satın alınacak işletmenin etkin bir yönetime sahip olduğu ve uygun maliyetlerle üretimi gerçekleştirebildiği konusunda bilgi bulunmalıdır. Bu durumda yönetim ve işgücünün tamamının devir alınması ve istihdamı mümkün olabilir.

Satın alınacak işletmenin, kendi tasarımına dayalı olarak ortaya çıkarttığı ve kendi tesis ve işgücünü kullandığı öz ürünleri bulunmalıdır.

Satın alınacak işletmenin imalat ve pazarlama bakımından, ortaya çıkarttığı ürün ve hizmetlerinin, iç ve dış piyasalarda pazarlanabilecek durumda olmaları gerekir.

* * *

Satın alınacak işletme, yeni piyasalara hizmet sağlamaya imkan veren ürünlere sahip olmalı ve mevcut hizmet ve ürün hatları bakımından ikinci derecede yararlar sağlamalıdır.

(VII)

Sonuç : İşletme politikası çerçevesinde gerçekleştirilen bu çalışmada ön açıklamalar, alt yapıyı teşkil edecek kavram ve politikalar bazan özelleştirme ile iç içe bir şekilde belirtildikten sonra,

(13) Şen, Salim İşletme Politikası (Ders Notları) Erciyes Üniversitesi, Yozgat Meslek Yüksek Okulu, Mart/1993.

konudaki alternatifler, stratejik görüşler derlenmiş, hem satıcı hem de alıcı açısından, özelleştirme alanına ışık tutacak bilgilere yer verilmiştir. Teknik ve politik seviyelerde, sağlıklı alternatiflerin görülmesi, alternatiflere gerekçe sağlanması, karşı görüşlerin şiddetinin azaltılması, ilgililerin rasyonel zeminlerde düşünmelerini sağlamak için yardımcı mahiyette bazan da esas teşkil edecek bilgiler ortaya çıkartılmıştır.

Özelleştirmenin cari piyasa fiyatı, şerefiye ve görünmeyen değerlerin dikkate alınarak dikkatli bir şekilde gerçekleştirilmesinin, politik reaksiyon sözkonusu olan bir çevre içinde yapılacağı unutulmamalıdır. Konunun boyutlarının gereksiz münakaşalara yer vermeden açıklanıp, anlatılması ve Türk halkının konuda eğitilerek aydınlatılması, kaçınılmaz bir ihtiyaçtır.

Konuda uzman olan ve bilgi birikimi bulunan kurumların belirtebileceği istatistiki rakamlar yerine, geniş hatları ile özelleştirmede gözetilecek hususlar ve kullanılabilen stratejilerin, belirtildiği bu çalışmada alana ilk defa geniş olarak bakılmıştır. Özelleştirme amacıyla yapılacak, değerlendirme ve tercihler için dayanak sağlayacak bilgiler sunulmuştur.

İşletme yönetimi açısından yapılan bu çalışmada, mevcut Türkçe yayınlanmış kaynaklara, kamu yöneticileri tarafından yapılması gereken açıklamalara yer verilmemiş, işletme yönetimi alanındaki oturmuş, alanda olanlar tarafından bilinen ve anlaşılabilir kavram ve ilkelere dayalı olarak, başlangıç noktası sağlayacak bilgilerin verilmesine, alan içinde kalmaya özen gösterilmiştir. Özelleştirme, Devlete yeni alanlara girmek için çok büyük ve önemli bir kaynak sağlayacak bir uygulama olarak nitelenmelidir. Münakaşalı, tepkilerle dolu yeni bir görevin, dikkatli bir şekilde gerçekleştirilmesinin ihtiyaç olduğu, işletmelerin kendilerine çeki düzen vermeleri gerektiği belirtilmelidir.

İşletmelerin devlete yük olmaktan çıkmaları, devlete yeni alanlara sıçramak için imkan vermeleri ihtiyaçtır. Devlete külfet teşkil etmek durumundan hemen çıkıp, kendilerini rekabet edebilir bir duruma getirme gayreti göstermeleri, mevcut durumlarını sürdürmelerinin mümkün olmadığını anlamaları ilgili bütün taraflarca işletmelerin güçlüklerinin açık yüreklilikle ve dürüst olarak görülmesi ve çözümlerin aceleye getirilmeden formüle edilmesi gerekmektedir.