

AVRUPA'NIN EN İYİ 20 MBA-OKULU

İşletme okulları, tanıtım broşürlerinde ne sözler vermiyorlar ki: Kendilerinden MBA derecesi alanların, kariyer basamaklarını hızlı bir şekilde çıkabileceklerini; uygulama ağırlıklı öğretim programları sayesinde, daha üst düzeyde sorumluluk alabileceklerini; hatta bir çoğu, dünyada, mezunları için sınır ve kültürel farklılıkların olmadığı imajını vermekte, dünya üzerindeki işletmelerin tümünü, kendi okullarında verilen bilgiler ile yönetmenin mümkün olduğunu söylemektedir.

Federal Almanya'da ise MBA henüz kabul görmüş değil. MBA tartışılmakta, fakat henüz kuşku ile karşılanmaktadır. Bunun nedenleri ise, MBA okullarındaki öğretimin Amerika yönelimli olmasında yatmaktadır.

MBA, genelde, hızlı karar vermeyi, kısa sürede düşünmeyi ve hemen, anında en üst düzey kademelere çıkmayı aşlamaktadır. Alman yöneticilik anlayışı ise, farklı yönde işlemektedir. Uzun vadeli düşünmeyi, sosyal olmayı, uzmanlığı ve deneyimi istemektedir. Buna rağmen MBA'e ilgi büyük. Siemens, BASF, Deutsche Bank ve Bertelsmann yıllardır MBA uzmanlarını işe almaktadırlar. Bundan dolayıdır ki, Top Business, Alman işletmelerinin MBA'e karşı tutumlarını belirlemeye çalıştı. Kendi alanlarında lider 200 işletmenin Personel Müdürlerine, iyi bir işletme okulunun sahip olması gerektiğini düşündükleri hususları sordu. Cevapları, ilgili okulların gerçek nitelikleri ve sundukları imkanlar ile karşılaştırdı. Böylece, araştırma bulgularına dayanarak, Avrupa'nın en iyi 20 işletme okulu belirlenmiş oldu.

Katılımcıların cevapları, bize, işletme okulları için gayet açık bir profil vermektedir:

İyi bir işletme okulu; ilk önce, iyi bir bilgisayar donanımına sahip olmalı (544 puan), iyi bir işletme gibi yönetilmeli (532 puan) ve yabancı dil kursları vermeli (532 puan). Ders programları, genel ekonomik duruma uygun hale getirilmiş olmalı (528 puan). Vak'alar gerçek ortama uyarlanabilmeli (449 puan). Eğitim-öğretim bir yılı geçmemeli (369 puan) ve iş hayatı ile birlikte yürütülebilmeli (363 puan). Dersler ilgili ülkenin resmi dili dışında, ingilizce olarak verilmeli (175 puan). Katı kabul koşulları yanı sıra, iş dünyasında karar verici pozisyonlarda bulunan, deneyimli öğretim üyeleri ders vermeli (492). Öğretim üyesinin, pratik, yönetim ve iş hayatı ile ilgili tecrübesi, kurs ve ders verme ile ilgili akademik bilgisinden daha önemli olduğu vurgulanmaktadır (546 puan).

Avrupa'daki İşletme Okullarını değerlendirebilmek amacıyla ilgili okulların, Personel Müdürlerinin cevaplarına göre oluşan profile uygunluğunu araştırdık. Bulgular sonucunda, bütün kategorilerde "iyi" diyebileceğimiz bir işletme okuluna rastlanılmadı. Her bir okul, bilirlir bir alanda güçlü görünmektedir.

Rotterdam İşletme Okulu, ilk sırayı aldı. Uzun öğrenim süresinden kaynaklanan olumsuz yönlerini, çok iyi bir öğretim kadrosu, derinlemesine ve çok iyi metodlarla okutulan dersler, işletmelerde sağladığı staj imkanları ve dil eğitimi yanında, zorlu kabul şartları iyi yönleri arasındadır. Ayrıca, Avrupa için yeni olan MBI (Master in Business Informatics) programı, gelişmeleri yakından takip edebilmesi açısından önemli görülmüştür.

İkinci sırada Manchester İşletme Okulu; iyi öğretim kadrosu ve araştırmalara ağırlık ver-

mesi ile iyi puan almıştır. Manchester, mevcut öğretim kadrosunun %80'inin en az 5 yıllık iş hayatı ve yönetim tecrübesine sahip olduğunu ileri sürmektedir. Profesörlerin büyük bir bölümünün, değişik işletmelerde danışman olmaları yanı sıra, kendi işletmeleri var. Araştırma alanında da değişik vakıf ve kuruluşların katkılarıyla, değişik çalışmalar yapılmakta, gelişmeler ve yeni eğilimler takip edilmektedir.

İlk iki sırada yer alan okullar, yurt dışında, yaklaşık 10 MBA okulu ile değişim programları uygulamaktadırlar. Rotterdam MBI öğrencileri, MIT, Columbia University (NY), University of Chicago; MBA öğrencileri ise, Kellogg School, Wharton School gibi MBA konusunda en tanınmış okullarda staj yapma imkanına sahiptir.

Fransız Insead Okulunda, yukarıda bahsedilen imkanların hiç biri yok. İlgili okul farklı bir yönde uzmanlaşmıştır. Okula giriş şartları oldukça katıdır ve çok uluslu öğrenciler bir arada bulunmaktadır. Ayrıca herbir öğrenci Alumni-Ağna bağlı bir bilgisayara sahiptir.

Zürih'deki GSBA ise, Insead'in tam tersi bir profil çizmektedir. Avrupa'da üst düzey MBA programına sahip tek okuldur. Metodik ve analitik yönü gelişmiştir ve vak'a yöntemi kullanılmaktadır. Vak'aları kendileri geliştirmektedir ve her bir düzeydeki yöneticiye uyarlanmaktadır. Amerikan üniversiteleri ile yaptığı anlaşmalar ile, ilgili üniversitelerin öğretim üyelerini eğitim kadrosuna katmış durumdadır. Ayrıca, giriş koşulları çok ağırdır. En az 5 yıllık iş tecrübesi aranmaktadır. Yetersiz bilgisayar ağı ve fiziksel koşullar, okulun eksik yönleri arasındadır.

Beşinci sırayı London Business School (LBS) almaktadır. Özellikle finans konusunda ünlüdür. Araştırmaya ağırlık veren öğretim kadrosu ve zorlu giriş koşulları artı yönleridir.

Ortalama GMAT giriş puanı, Amerikan Üniversitelerinden de yüksektir. Okulu 400 öğrenci ve 50 kişilik öğretim kadrosu, Avrupa'nın en büyük kütüphanesinden ve değişik kuruluşların desteklediği araştırmalardan yararlanabilirler. Ayrıca 20'den fazla okulla olan değişim programı ve uygulama ağırlıklı eğitim-öğretimi güçlü yönlerindedir. Yaptıkları danışmanlık faaliyetlerine karşılık olarak öğrenciler para alabilmektedirler (4000 ilâ 10000 pound arası) . İki yıllık eğitim-öğretim programı, değişik uzmanlık imkanları sunmakta ve iyi işler bir Alumni-Ağna sahip olması artı yönleridir.

İşletme Okullarının Aldıkları Puanlara Göre Dağılımı

Sıra	Okulun Adı	Puani
1	Rotterdam School of Management	20400
2	Manchester Business School	20138
3	INSEAD, Fontainebleau	20115
4	GSBA, Zürich	19860
5	London Business School	19766
6	IESE, Barcelona	19698
7	Instituto des Empresa, Madrid	19470
8	Institut des Affairs, Jouy-en Josas	19021
9	Nijenrode, Breukelen	18461
10	IMD, Lausanne	16703
11	SDA Bocconi, Milano	16398
12	Cranfield School of Management	15965
13	Esade, Madrid	15614
14	EAP, Paris	15291
15	Stockholm School of Economics	15056
16	Helsinki School of Economics	14699
17	Warwich Business School	14364
18	Üniversity of Leuven	13628
19	Ashridge Management College	12380
20	Henley College	10378

(Top Business, Nr. 11 November 1991'den alınmıştır).

Terc: Özcan KILIÇ

DEĞİŞEN KOŞULLARDA MUHASEBE MESLEĞİ

Giriş

Günümüzde muhasebe mesleğini icra edenler, artık modern bilişim teknolojisinin olanaklarından yararlanmakta ve bilgisayarı kendi faaliyetlerinin rasyonelleştirilmesinde kullanmaktadır. Bu yazımızda, denetim faaliyetlerinin otomasyonundaki olanaklar ve beklenen gelişmeler ele alınarak, muhasebe mesleğinde görüş açısının genişletilmesine çalışılacaktır. Konu, her ne kadar bilanço ve gelir tablosunun bağımsız dış denetim elemanı tarafından denetlenmesi şeklinde ele alınmışsa da, yaklaşımlar tüm denetim türleri ve danışmanlık bakımından aynılık gösterir; işletme içi denetim veya faaliyet denetimi bunun en uygun örnekleridir.

İnsan davranışları ilke olarak bilgi temeline dayanır. Günümüzün modern bilgi teknolojisi, çok sayıda bilginin birbirleriyle olan ilintilerini saptayarak, geçerli olan bilgileri kısa süre içinde insanların kullanımına sunabilmektedir. Bugün artık bilinmektedir ki, bilgi işlem (enformatik) desteği olmadan, ne günlük bilgi hacmi ile başedebilmek, ne de işletme kararları için gerektiği anda, doğru yerde gerektiği hacimde ve amaca uygun bilgi üretilmesi olanaklı değildir. İşletmelerde bilgi üretilmesi işlevini muhasebe yerine getirir. Üretilen ve açıklanan bilgilerin geçerli ve güvenilir olması ise denetim ile sağlandığından, denetim kavramı, muhasebe mesleği açısından bakıldığında, ülkelerin geleneksel ve yasal tanımları farklı olsa da -mali müşavir, yeminli mali müşavir gibi-, mesleğin iki yönde gelişmiş olduğu görülür:

Prof. Dr. Fahir BİLGİNOĞLU
İ.Ü. İşletme Fakültesi

Danışmanlık ve denetim. Danışmanlık faaliyeti, işletmenin geleceği ile ilgili yol gösterilmesini kapsarken, denetçi geçmiş işlemlerin tam olarak yapıp yapılmadığını denetler. Bu ayırma bakarak, denetim faaliyetini geçmişe dönük (ex-post) nitelik de, danışmanlığın ise pür ileriyeye dönük olduğunu söylemek doğru olmaz. Denetçi, denetim faaliyetleri sırasında hata ve darboğazları saptadığından, fiili yapıda değişiklikler önererek danışman durumuna gelmektedir. Danışman da, geçmiş işletme faaliyetlerini irdelemeden geleceğe dönük önerilerde bulunamaz. Açıkça görülmektedir ki, bu iki faaliyet günümüzde bir çok durumda bir bütün oluşturmaktadır.

Bilgisayarın Yaygınlaşması ve Bişimde Gelişme Eğilimleri

Geçmiş otuz yıl içinde işletme yönetimi, bilgisayar teknolojisindeki gelişmeye paralel olarak temel değişmelere tanık oldu. İlk ticari amaçlı bilgisayar kullanımı, muhasebe ve personel işlemlerinde, basit bilgi işlemlerin rasyonelleştirilmesi yönünde olmuştur. İkinci aşamada ise, tedarik, satış, faturalama ve ambar işlemlerinin, planlama ve kontrol işlemleri ile birleştirilerek bilgisayara yaptırılmasıdır. Bu bir çok öznel işletme sorununun bilgisayarla çözümü izlemektedir; çünkü bilgisayar sistemlerinin işgücü kapasitesi ve vazgeçilmezliği giderek artmış ve bütünleşme derecesinin yükselmesi sağlanmıştır.

Bu gün bir çok alanda ulaşılan düzey, bilgisayar olmadan işletme faaliyetlerinin yürütüle-

meceyeceği gerçeğidir. Böylece yönetimde bilgi işlemenin otomasyonu tamamlanırken, üretim sürecinin bilgisayar tarafından yönetilmesi (CIM) ve bilgisayarlı tasarım (CAD) dönemi başlamıştır.

Geçmiş yıllarda "bilgi" nin, sermaye, işgücü gibi klasik üretim faktörü sayılması mümkün görülmezken, 90'lı yıllarda artık bilgi çağından söz edilmektedir. Enformatikdeki otuz yıllık gelişme çok öznel özellikler göstermekte olup, ne donanımda ve ne de yazılımda önemli bir yavaşlama olmayacağı söylenebilmektedir⁽¹⁾. Şimdiye kadar ki gelişme, geleceğin de anlaşılmasının yardımcı olabilir; özellikle fiyat/ işgücü oranı iyileşmesi inanılmaz düzeydedir. Aynı gelişme trendi otomatik sektöründe yaşanmış olsaydı, bugün bir otomobilin 50 kg ağırlığında, saatte 5000 km hız yapabilir ve 5 DM fiyatında olması gerekirdi⁽²⁾.

Bilgisayarlaşma ile tüm sektörlerde yatırım ve iş hacimlerinin arttığı izlenmektedir; bankalar, dağıtım şirketleri, imalat işletmeleri, hatta küçük ve esnaf niteliğindeki işletmelerde dahi bilgisayardan yararlanma başlanmıştır. Enformatik, tüm endüstri ve hizmet sektörlerinin aktarma kayışlarını hızlandıran bir merkezi motor durumundadır. Bu çarpıcı gelişme, kabaca yıllık %20 olarak hesaplanan yazılımdaki fiyat-işgücü oranı iyileşmesine bağlıdır. Özellikle iletkenlik konusundaki teknik buluş ve fiyat düşüşleri büyük verim artışına neden olmaktadır; diğer bir deyişle, elektronik bileşenlerin minyatürleşmesi ölçek ekonomisi (economics of scale) sağlayarak birim maliyetleri düşürmektedir.

Bilgisayar elemanlarının küçülmesi ayrıca iki olguya neden olmaktadır: Enerji tüketiminin düşmesi ve vazgeçilmezliğin artması. Burada da elektronik sektörünün bir özelliği karşımıza çıkmaz. Örneğin bellek yongası (chip) kapasitesi 4 kez arttırılmaya kalkıldığında, bir yonga diliminin üretim maliyeti %20-30 artış göstermektedir ki, bu tip bir maliyet davranışı

diğer imalat sektörlerinde bilinmemektedir⁽³⁾. İşte bu nedendir ki, kişisel bilgisayarlar (PC) büroları dolduran özel klima tesisleri ve diğer elektrik tüketimi gerektiren makineler gibi olmuştur; bunların fiyatları eski makinaların aylık kirası düzeyindedir ve 25 sene önceye göre elektrik tüketimi 70.000 den 100 watt'a düşmüştür. Gidişi kısaca, bu makinelerin işyerinde bu günün telefonu olacağı şeklinde özetleyebiliriz.

Bu gelişmelere paralel olarak muhasebecinin denetim ve danışmanlık görevleri de günümüzün enformatik devriminden etkilenmiştir; yani hem değişmiş hem de gelişmiştir. Bilgisayara geçiş, önceleri salt rasyonelleştirme amacı- yatırım- olarak görülmekte idi, böylece el ile yapılan işler bilgisayar tarafından daha hızlı ve daha ucuza yapılabilmekte idi. Danışmanlık ve denetim faaliyetleri henüz etkilenmemiştir. Ancak şimdilerde bilişim, belirli irilikteki işletmeler için salt rasyonelleştirme aracı değildir-operatif düzey değil, stratejik eleman olmuştur. Artık şüphe yok ki hizmet, ticaret ve endüstri sektöründeki küçük işletmeler için de bilişim araçları kullanımı vazgeçilmez duruma gelecektir ve bu sadece rasyonelleştirme olarak ele alınmayacaktır. İşte burada danışmana önemli bir görev düşmektedir; geleceğin enformatik konseptini müşterisine gösterebilmelidir. Ancak bu yolla, işletmenin rekabet ve gelişme gücünü sağlayan temel, oluşturulmuş olur.

Genişleyen Görev Kapsamı ve Yeni Konsept

Günümüzde denetim kavramı, geleneksel denetim ve revizyon amaçlarını aşmıştır. Muhasebe denetiminde temel amaç, finansal tabloların ilke ve standartlara uygunluğunun ve maddi doğruluğunun saptanmasıdır. El ile yapılan işlemlerin bilgisayarca yapılması, denetçiye ilave görevler getirmektedir; bilişim konusu işlemlerin de kontrol faaliyetine alınması gerekmektedir. Kümüli işleme (off-line) döneminde otomasyona giren işlemler örnekleme ile

(1) T. Escher, Entwicklungstendenzen in der Informatik, Neue Zürcher Zeitung, (2.11.1987), Nr. 254. Makalenin yazarı IBM İsviçre'nin müdürüdür.

(2) Bilanz, Das DATEV-Magazin, (1992), S. 17.

(3) T. Escher, a.g.m.

denetleme konusu olmaktadır. Özellikle giriş-çıkış verilerinin kontrolü yüksek düzeyde bir güvenilirlik sağlayabilmektedir. Bu denetim yöntemi bilgisayarı konu almadığından, hatta onu bir kara kutu (black-box) varsaydığından, denetim terminolojisinde "sistemin etrafından denetim" olarak adlandırılmaktadır⁽⁴⁾.

Denetimde "kara kutu" yaklaşımı, karmaşık ve yüksek düzeyde bütünlük sistemlerde anlamını yitirir; sistemin açılması zorunludur. Bu yaklaşım "beyaz kutu (white box)" yöntemi olarak adlandırılmaktadır. Diğer bir deyişle, denetçi bir yazılım sisteminin iç yapısını-algoritma-bilmelidir, ancak bu yolla program ve veri yapılarını denetleyebilir. Bu tür bir denetim yaklaşımı, temel enformatik bilgisi, değişik veri kavramları ve program sistemlerinin modüle edilebilmesi konularında yeterli bilgi birikimi gerektirecektir. Burada, denetçinin program kodlarını "en küçüğüne" kadar okuması ve program yapısının algoritmasının tamlığını denetlemesi gerekmez; bunlar programlama projesinden sorumlu kişinin görevidir. Yazılım sisteminin ve program akış yapısı, bilgisayarlı çözüm açısından denetçiye uygun gözükmelidir. Denetçi bu konuda yargıya varamıyorsa "sistemin içinden" yöntemiyle denetimin başarısı sözkonusu olamaz. Yüksek düzeyde karmaşık yazılım sistemlerinin denetimi, işlemlerin gerçek zamanlı işlemeye dayanması nedeni ile, yalnız beyaz-kutu (sistemin içinden) yöntemi ile yürütülebilir⁽⁵⁾.

Yukarıda değinilen gelişmelere bakarak, her denetçi ve danışman, sağlıklı bir hacimde bilişim bilgisine sahip olması gerektiği savı ileri sürülebilir; hatta ancak bu şekilde ilerde mesleğini sürdürebileceğini söylemek abartı sayılmamalıdır; çünkü unutulmamalıdır ki, şimdiden ülkemizde bile elle tutulan muhasebe defteri kalmamıştır. Denetçi ve danışman için, işletme enformatiğinin temel alanı olarak "bilişim sistemi konsepti ve spesifikasyonu" önem kazanmıştır. Bu alan, mesleki bakımdan yetkin bir denetçinin ve danışmanın bilişim proje-

(4) F. Bilginoğlu, Bilgi İşlem Sistemine Dayalı Muhasebe Denetim, MED, (s. 57-58) 1989.

(5) R. Marty, Revision und Beratung unter veränderten Bedingungen, Neue Zürcher Zeitung, (2.11.1987), Nr. 254.

sinde en fazla etkili olabileceği konudur. Ne denetçi ne de danışman, yazılım programları yazmak, programları test etmek ve sistem el kitabını denetlemek zorundadır; bu görevler bilişimcinindir. Ancak konsept oluşturulması evresinde, işletmecilik bilgisi ve diğer projelerdeki deneyimini kullanarak, yeni sistemin yapısı konusunda katkısı olmalıdır; bu özellikle gelecekteki gelişmelerin içerilmesi konusunda olacaktır. Denetçi ise, kendi gereksinimlerini, projenin konsept oluşturmasına ve spesifikasyonuna sokarak, denetime uygun bir sistemin oluşmasını sağlayabilir.

Etkin bir denetim ve danışmanlık faaliyeti için yüzeysel bir bilişim bilgisinin yeterli olmadığı açıktır; eğer sistemin şekillendirilmesinde, denetçi ve danışman metodik düzeyde katkıda bulunabiliyorsa, meslek etkin olarak yürütülmüş olur. Meslekde bu düzeyin sağlanabilmesi için, uygulamadaki işlem ve veri akışı model olarak verilebilmeli ve çözümlenebilmelidir. Tabii doğal dil, kelime ve yazı olarak bu amaca hizmet edemeyeceğinden, özel sembollerin ve akış diyagramlarının kullanılması gerekir. Muhasebeci biçimsel olarak tasarlanmış veri modelini anlayabilmeli ve bir bilişimci ile birlikte geliştirebilmelidir. Bilişimin işletmede stratejik konumu ve bilişim projesi örgütlenme ilkeleleri, hepsinden önemlisi, bilişim uygulamasında sektörel deneyim, mesleğin asgari "bilişim dağarcığı" kabul edilmektedir. Günümüz bilişim düzeyi, denetçilerin kavramsal temel bilgiler yanında yazılım mühendisliği yönünde kendilerini geliştirmelerini gerektirmektedir; danışman ise, bilişim sistemini oluşturan elemanlarla denetçi kadar direkt ilişkide değildir.

Ülkemiz muhasebe meslek odalarının temel amaçlarından biri de, stajyerlerle birlikte 60 bin civarında olan oda üyelerinin hizmetlerinin yüksek bir kalitede olmasını sağlamak olduğuna göre, işletme bilişimi ve özellikle bilişim denetimi konularında eğitim olanaklarının sağlanması gerekir.

Modern Teknoloji Yardımı ile Danışmanlık ve Denetim

Bütün gelişmiş ülkelerde danışmanın görevlerini yerine getirmesinde dış veri bankalarının

kullanımı söz konusudur. Mesleğin yürütülmesinde klasörlenmiş notlar, kartoteksler, içerik fihristleri, konulara göre tasniflenmiş arşivlere ulaşmak hayli önemlidir; modern teknoloji işte bu işlemi çok kolaylaştırmaktadır. Daha da önemlisi, mevzuat maddeleri, danıştay kararları, muktezalar, makaleler bilgisayar yardımıyla anında, eksiksiz olarak elinizin altında bulunmaktadır. İsviçre Muhasebe Meslek Odası'nın iki uygulaması gelişmiş bir örneği temsil etmektedir; Swisslex, İsviçre hukuk veri bankası olarak oda üyelerine hizmet verirken, "Expertensystem" imzaya hazır vergi beyannamesinin hazırlanmasını sağlayabilmektedir⁽⁶⁾. Almanya'da 1966 yılında muhasebeciler tarafından kurulmuş olan bir kooperatif (DATEV), bilgi işlem merkezi olarak 31.000 meslek üyesine, kişisel bilgisayar üzerinden servis büro hizmeti vermektedir; halen yılda 3.6 milyar muhasebe kaydı satırı yaratılarak, 1,5 milyon dolayında müşterinin işleri yapılmaktadır⁽⁷⁾.

Denetim mesleğinde de artık yoğun olarak modern bilişimden yararlanılmakta ve bilgisayar denetim faaliyetinin rasyonelleştirilmesinde kullanılmaktadır. Aşağıda, bir denetçinin çalışma düzeni ele alınarak, denetimin otomasyonundan beklenen gelişme somut olarak gösterilmeye çalışılacaktır. Konu, bilanço ve gelir tablosunun bağımsız denetçi tarafından denetlenmesini içermekte ise de, anlam olarak diğer denetim türleri ile aynılık gösterir, örneğin bankalar mevzuatına göre denetim veya işletme içi denetim gibi.

Finansal tabloların denetiminde beş aşama söz konusu olmaktadır:

- Denetimin planlanması,
- İç kontrolün analizi,
- Buna göre ayrıntılı çalışma planı,

(6) M. Leysinger, Steuerberatung mit Hilfe moderner Technologie, Neue Zürcher Zeitung, (2.11.1987), Nr. 254.

Stuttgart Üniversitesi tarafından Arthur-Andersen-Vakfı için 1986 yılında geliştirilen INCOSS iç kontrol sistemi denetim uzmanlık sistemlerine örnek olarak gösterilebilir. Yazında yer alan diğer örnekler ise şunlardır, AUDITOR Illinois Üni. 1982, EDP-AUDITOR Florida Üni. 1982, TICOM Minnesota Üni. 1985, Bkz. P. Horvath ve C. Schimank, EDV-Unterstützung für die Revision, ZIR, (3/1987), s. 143.

(7) Bilanz, a.g.magazin, s. 11.

— Raporun yazılması,

Finansal tabloların etkin bir şekilde denetlenmesi, öncelikle uygun bir planlamayı gerektirir. Bu nedenle denetçi, işletmenin özelliklerini, muhasebe ve bilgi işlem merkezi gibi önemli departmanlarını önceden görmüş olmalıdır. Denetim planını işletmenin iç kontrol sisteminin analizi izler. Böylece denetçi, belirlenmiş denetim süresi içinde, göreceli olarak az sayıda işlem ve envanter kalemleri bakiyelerini teker teker denetleyebilir. Örneklemin tür ve hacmi, denetçinin iç kontrol sistemi hakkındaki yargısına bağlıdır. Denetçi, kontrol sistemini analiz ederek, işlemlerin eksiksiz, aynen ve doğru değerlendirilerek muhasebeleştirilmesinin sağlandığına kanaat getirmelidir. İç kontrol sisteminin analizinde kazanılan veriler, ayrıntılı çalışma planının hazırlanmasını sağlayacaktır; denetim yönteminin türü, kapsamı ve zamanı belirlenmiş olur. Finansal tabloların denetiminde denetçi, denetim planlaması ve iç kontrol önlemlerinin analizinde bilgi işlemeyi gözönünde bulundurmaya zorundadır. Çünkü bilgisayar destekli muhasebe sistemlerinde, el ile tutulan muhasebe sistemlerine nazaran, denetim anlayışı bakımından farklılıklar olacaktır. Basit bilgi işlem ilişkilerinde denetim büyük farklılık ve zorluk göstermeyebilir, ancak karmaşık bütünleşik sistemlerin söz konusu olmasında, denetçinin ilke olarak özel olarak bu konuda yetişmiş olması gerekir veya böyle durumlarda bilgi işlem denetçileri ile birlikte çalışma zorunludur.

Bilgi işlem olanakları, özellikle kişisel bilgisayarlar, günümüzde denetçinin bir adım ileri gitmesini ve kendi işlerinin otomasyonunu gerçekleştirmiştir, diğer bir deyişle denetim faaliyetinin otomasyonu ile rasyonellik sağlanabilmektedir.

Denetim faaliyetleri ele alındığında, denetimin planlanması ile raporun yazılması aşamaları arasında değişik işlemlerin var olduğu görülür: Bunlar, bilgi ve verilerin yaratılması için yapılan hazırlıklar, yine bu bilgi ve verilerin gözden geçirilmesi ve değerlemesi, çalışmaların dökümantasyonu, icmal ve ayrıntılı olarak denetim sonuçlarının raporlanması işlemleridir. Anılan faaliyetlerin gerektirdiği süreler gözünde bulundurularak özellikle verilerin hazır-

lanması, icmal ve raporların yazılması otomasyon uygulaması için hareket noktası kabul edilebilmektedir⁽⁸⁾.

Otomasyonun denetime iki yönde etkisi olduğu söylenabilir; bu belirli bir zaman dilimi içinde daha çok iş yapılarak (niceliksel) ve yapılan işin arttırılması yerine işin niteliğinin yükseltilmesi şeklinde olacaktır. Ancak genel ilke olarak, denetimde niteliksel etki önem kazanmalıdır, niceliksel etkilere daha az önem verilmelidir. Ayrıca, başarılı bir denetim otomasyonunun koşulları arasında genelleştirilmiş sistematik bir denetim metodünün oluşturulması ve müşteri yönünden denetim hazırlıklarının varlığı gösterilebilir.

Son olarak, denetçinin yürüttüğü bazı faaliyetlerde, otomasyonun nasıl uygulanabileceğini ele alalım.

a) Denetçi Çalışma Kâğıtlarının Hazırlanması:

Bir defaya mahsus olarak bilgisayara el ile girilen muhasebe verileri veya müşterinin bilgisayarından denetçinin kişisel bilgisayarına aktarılan veriler ile, denetim mizanı, icmal cetvelleri, amortisman cetvelleri gibi denetimi destekleyici cetveller otomatik olarak alınabilir.

b) Verilerin Denetimi:

Mamul ve malzeme ambarı verileri, müşteri bilgi sayarından denetçinin kişisel bilgisayarına alınarak, makinece tanınan şekil ve geçerlilik denetimi yapılabilir. El ile yapılacak olan maddi doğruluk denetimi örnekleme gerektirecektir; burada da makinenin matematik yöntemine göre seçtiği kalemler denetim konusu olur.

c) Dış Verilerin Kullanılması:

Hiç kuşkusuz gelecekte denetim için veri bankaları kullanılacaktır; bunlar genel ve özel denetim için yaratılmış veri bankaları olacaktır.

Denetçinin işlemlerinde PC kullanması günümüzde kaçınılmaz görülmektedir. Ancak gerçek bir denetim otomasyonundan söz edebil-

mek için genelleştirilmiş denetim paket programlarının kullanılmaya başlanması gerekir. Henüz ülkemizde bu yönde bir uygulama yoksa da, 6 büyükler olarak bilinen Amerikan denetim şirketlerinin geliştirmiş olduğu uygulama modelleri söz konusudur ve ülkemize de gelecektir. Bunlardan Artur Young'un denetim otomasyon modeli aşağıda özetlenmeye çalışılacaktır⁽⁹⁾.

Denetim otomasyonunun değişik programları ASQ (Audit Smarter Quicker) kodu altında toplanmıştır. Programlardan biri (Databridge)-müşterinin bilgisayarındaki muhasebe rakamlarını direkt olarak denetçinin PC'sine aktarmakta, bu verilere göre denetçinin çalışma kâğıtları ve finansal tablolar alınmaktadır. Program ayarlama ve düzeltme kayıtlarının yapılmasına ve düzeltilmiş günlük defter ve çalışma kayıtlarının yapılmasına ve düzeltilmiş günlük defter ve çalışma kâğıtlarının alınmasına olanak vermektedir. Bu program paketinin temel taşı, denetim süreci için düşünülmüş inter aktif uzman sistem (Decision Support System) oluşturur. Böylece, sistem denetime etkin yöntem seçilmesinde destek olmakta ve diğer kalemleri daha fazla denetleme riskini azaltmaktadır.

Sistemin temelini veri bankaları oluşturmaktadır; denetim faktörlerini oluşturan risk değerlendirme, denetim amacı, denetim yöntemi, denetim kapsamı ile ilgili tüm sabit ve değişken ilintiler saptanmıştır. Bu model, her duruma göre finansal tabloların değişik kalemleri için denetim programı önerebiliyor. Ayrıca, bütçeleme, bütçe kontrolü, sözel sistemler gibi standart yazılımları içermektedir.

Bu örnek, denetimdeki gelişmenin iki yönde olduğunu göstermektedir: Denetçinin farklı denetim işlemleri rasyonelleştiriliyor ve denetim faaliyeti niteliksel olarak yani daha fazla zaman harcanmadan iyileştiriliyor. Bu da her denetçinin bir PC ile donatılmış olması ve denetimde standart yazılımlar kullanılması demektir.

Ülkemiz muhasebe meslek odalarının temel amaçlarından biri de, oda üyelerinin hizmetlerinin yüksek bir kalitede olmasını sağlamaktır; bu da denetim ve danışmanlık mesleğinde görüş açısının genişletilmesi ile mümkündür.

(8) K.P.Bauer, Der Einsatz des personal Computers in der Wirtschaftsprüfung, ZFB, (1989), H. 9, s. 990.

(9) K. Hofmann, Zur Automatisierung der Prüfung, Neue Zürcher Zeitung, (2.11.1987), Nr. 254.

lanması, imal ve raporların yazılması otomas-
yon uygulanması için hareket noktası kabul edil-
mektedir.⁽⁸⁾

Ötomasyonun denetimdeki yeri hakkında
bu şekilde söylenir; bu belirli bir zaman
içinde daha çok iş yapılarak (niceliksel) olarak
bilan için artırılması yerine işin niteliği
yükseltilmesi şeklinde olacaktır. Ancak
işle olarak, denetimdeki niteliksel etki önemli
kaynaklardır, niceliksel etkilerden dolayı
verilmektedir. Ayrıca, bazıları denetim
masrafları koşulları arasında en önemli
sistemdeki bir denetim metodunun oluşturul-
ması ve müdahalelerinden dolayı denetim
kaynakları artırılmaktadır.

Son olarak, denetimin yeri ve kapsamı
yeterli, otomasyonun nasıl uygulanacağına
dikkat alınmalıdır.

a) Denetim Çabasının Kapsamının Genişletilmesi

Bir denetim müdahalesi olarak, denetim
işinden müdahale verileri ve denetim iş-
lemlerinden denetimin kapsamını genişletir
aktarılar veriler ile, denetim işlemleri
verileri, ayrıntıdan önceki denetim
denetim için öncelikle otomatikleştirilmiştir.

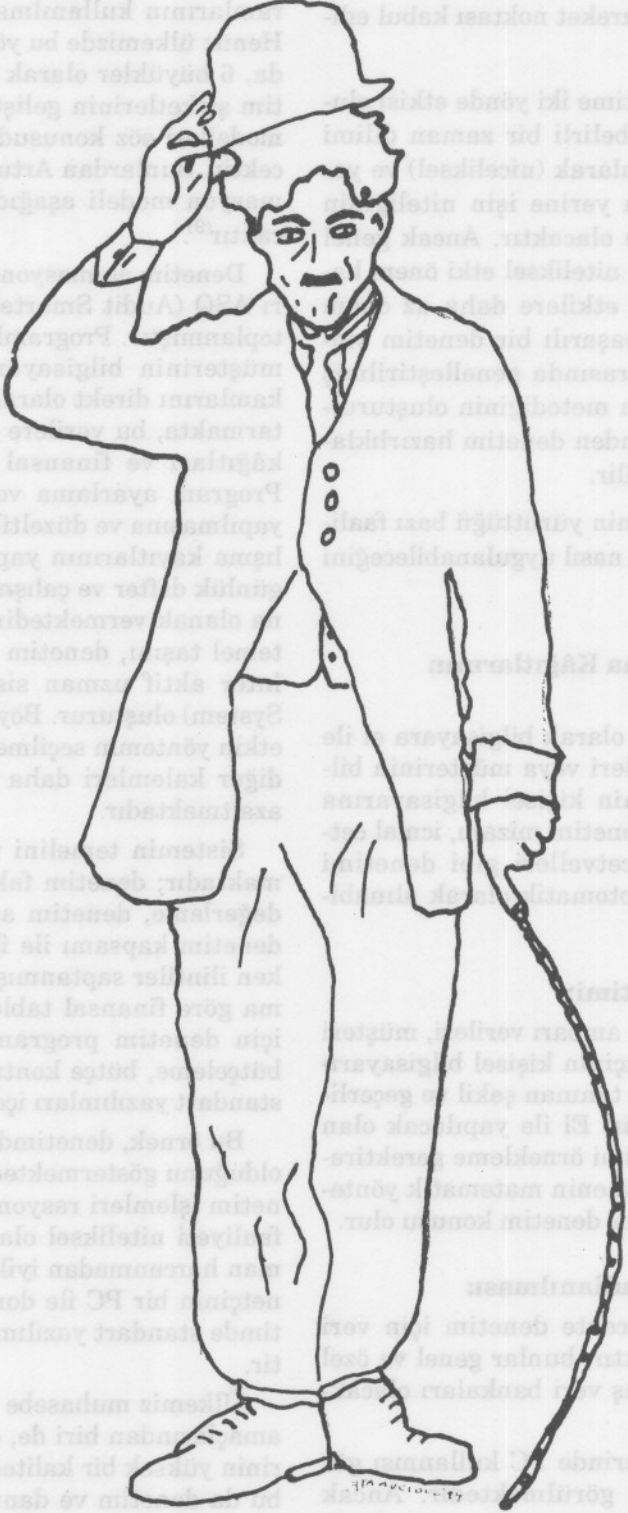
b) Verilerin Denetimdeki Kullanılması

Manuel ve makine olarak veriler, müdahale
denetimden denetimin niteliksel kapsamını
genişletir. Makine olarak işlenen veriler
denetimi yaparlar. El ile yapılan işlemler
maddi doğruluk denetimi için önemli bir
kaynak; burada da makine ile yapılan işlemler
denetim için önemli bir kaynaktır.

c) Diğer Verilerin Kullanılması

Hiç kuşku yok ki, denetimdeki denetim iş-
lemlerinin kullanılması, denetim işlemlerinin
denetim için yaratılması ve denetim işlemlerinin
denetim işlemlerinde kullanılmasıdır.

(8) K-7-1987, denetimden önceki denetim işlemlerinin
Wirtschaftsprüfung (1987), S. 2. s. 900.



Stresli yöneticilere
boyama sayfası

ÇOK KADEMELİ STOK SİSTEMLERİNİN TEMEL YAPILARI

Summary

Inventory control of physical goods is a common problem in any sector of the economy. There are many reasons for organizations to keep inventories. It may be physically or economically impossible to have enough amounts when demands for them occur. If stock-out conditions exist customers should have to wait until their orders were filled from a source after being manufactured besides the price of some raw materials may rise by the time.

The fundamental questions that must be answered during inventory control process are about quantities and replenishment times. Although we see much effort on finished product inventories it is also possible to examine every echelon both in production and distribution structures. "Multi-echelon" concept requires to control the whole system as a part of combined operation.

In production structures multi-echelon inventories expose as a result of raw materials and subcomponents which are used in finished products. Every different echelon will have its' own inventory while in distribution structures every center acts as a wholesaler and feed one or more immediate successors. Although the real customer demands are accepted at the last (retailer) level besides factory's central depot there should be inventories at different levels. Unit volumes will also be considered if there are insufficient depot areas.

Giriş

Stok konusu çeşitli sektörlerin ortak problemlerindedir. Elde mal bulunmaması veya bulundurulmasının ekonomik olmaması nedeniyle müşteri talebi oluştuğu anda karşılanamayabilir. Talebi karşılanamayan müşteri ihtiyacını alternatif kaynaklardan giderme yolunu deneyebileceği gibi yokluğu çekilen mal üretilemediği beklemek zorunda da kalabilir.

Durum üretici açısından değerlendirildiğinde istenilen müşteri hizmet düzeyine erişebil-

mek için stok kontrolü faaliyetlerinin oldukça önemli bir işlevinin olduğu görülür. İşletme müşteri taleplerini karşılayıp satış yaptığı anda oluşacak karlılık durumuna yönelik olarak elinde stok bulunduracaktır. Kullandığı stok kontrol modeli ile de stok yenileme zamanları ve miktarlarına karar verecektir.

İşletmeler her ne kadar genellikle yalnızca nihai ürüne olan dönem talebini gözönüne alıyorsa da çok kademeli üretim yapılarında bununla yetinilmeyip her kademenin ayrı ayrı değerlendirilmesi de söz konusu olabilmektedir. Fabrika ana deposundan başlayıp gerçek taleplerin oluştuğu perakendeci mağazalara değin yayılan bir başka çok kademeli yapı da dağıtım faaliyetleridir. Her birimin kendi stoklarını bağımsızca belirlemesi yerine yapının bir bütün olarak ele alınması da mümkündür.

Çok Kademeli Üretim ve Dağıtım Yapıları Stok Sistemleri

Çok kademeli stok yapısı üretim faaliyetleri söz konusu olduğunda birden çok alt bileşenin birbirleri ile ilişkilendirildiği, ardışık faaliyetler sonucu nihai mamüllerin üretildiği çok aşamalı üretim süreçlerinde ortaya çıkmaktadır. Hammaddelere, alt montaj parçalarına, montajı tamamlanmış mamüllere ilişkin stoklar bu tür yapılarda karşılaşılan stokları oluşturur.¹

(1) Güneş Gençyılmaz, *Stok Sistemleri Yönetimi I*, İstanbul; İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1988.

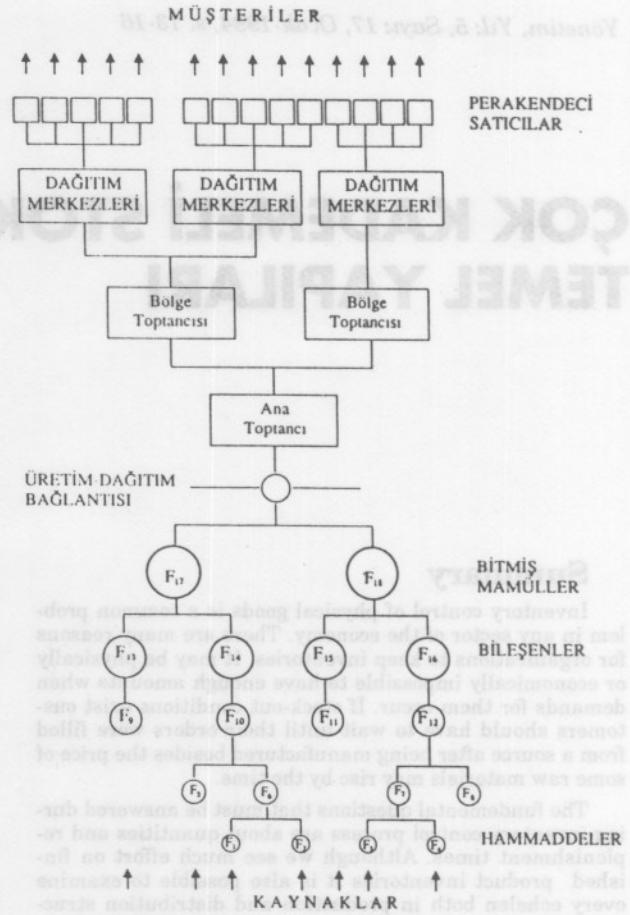
Çok kademeli bir yapıda üretilen nihai ürün için hammaddenin yanısıra üretimin çeşitli aşamalarında da stokların bulundurulması gerekecektir ve amaç birim zamandaki toplam maliyetleri en küçükleyecek yığın büyüklüklerinin tespitidir. n adet ardışık kademedan oluşan bir sistemde üretim faaliyetleri 1. kademedan başlayacak, 2. kademe 1. kademeden çıktılar ile beslenecektir. Herhangi bir kademeye dışarıdan hammadde girişi de olabilmektedir.

Dağıtım yapılarında ise her stok noktası adeta toptancı imişcesine davranarak kendisinden sonra gelen bir veya birden fazla stok noktasını besleyebilmektedir. Dolayısıyla, gerçek müşteri talepleri yalnızca perakendeciler düzeyinde ortaya çıkmasına karşın, stoklar ana deponun yanısıra bölge depolarında, acentelerde, perakendeci mağazalarda da bulunacaktır. Her kademe stoku bir üst kademedan yapılan sevkiyatlarla beslenir. Müşteri taleplerinin bütün kademelerde kabul edilip, her kademe yer alan stokların yalnızca bir üst kademedan değilde tüm kademelerden beslenebildiği, aynı kademedeki stok merkezleri arasında mal gidiş-gelişlerine rastlandığı durumlarla sıklıkla olmasa da özel koşullara bağlı olarak karşılaşılabilmektedir.

Sistemde yer alan çeşitli kademeler arasındaki arz talep ilişkisi herhangi bir kademedeki stoklara olan talebin diğer kademelere gelen taleplerle bağlantılı olması sonucunu doğurur. Aşağıdaki şekilde çok kademeli üretim ve dağıtım yapılarına ilişkin stok sistemi gösterilmektedir.

Çok kademeli bir yapıda düğüm denildiği zaman üretim sürecinde yar alan bir iş istasyonunu anlaşılabilirliği gibi dağıtım yapısının bir toptancısı veya perakendeci noktası da anlaşılabilir. Montaj şebekelerinde her düğümün en fazla bir direkt ardılı, dağıtım şebekelerinde de her düğümün en fazla bir direkt öncülü vardır. Öncülü olmayan düğümler hammadde düğümü olarak adlandırılırken ardılı olmayan düğümlerde perakendeci düğümleridir.

İş istasyonlarının ardışık kademelerde yer aldığı üretim yapılarında birden çok bileşen parçadan oluşan bir mamül üretilip, montajı



gerçekleştiriliyorsa böyle bir işletmede hammadeden nihai ürüne değin stoklar bulunacaktır ki oluşum yapısı şeklin bir bölümünde gösterilen mamül bu durumu yansıtmaktadır. İşlenmekte olan malzemelere ve parçalara ait stoklar gözönüne alınarak üretim yapısı stoklarının beş ayrı kademe de bulunacağı söylenebilir. Şeklin ikinci yarısı çok kademeli dağıtım yapılarına ilişkin bir örnek olup ana depo, bölge depoları, dağıtım merkezleri ve perakendeciler düzeylerinde dört farklı kademe de stoklama yapılmaktadır. Bir bütün olarak ele alınmadığı takdirde perakendeciler düzeyindeki stokların üretici firma tarafından kontrol edilebilmesi imkanı yoktur.

Çoğu stok sistemi çok kademeli bir yapı arz etmesine karşın bu yapının bütünüyle değerlendirilmesi yerine birimlerin teker teker ele alınması daha yaygın bir uygulamadır. Örne-

ğin bölge depolarıyla perakendeci mağazalar arasında acente olarak da adlandırılan tali dağıtım merkezlerinin bulunduğu dört kademeli bir sistem ele alındığında üretim kaynağından gönderilen malların bütün kademelerde yer alan birimlerin depolarında tutulduğu görülür. Böylesi bir yapıda değişik kademelerde yer alan merkezlerin birbirlerinden bağımsız kuruluşlar olma özelliği değişik organizasyonlar sistemin değişik yönleriyle ilgileneceği için her birimin kendi stok kontrol kontrol sistemini seçmesi sonucunu doğurur. Değişik kademelerde yer alan birimler stok politikalarını belirlerken aralarındaki satıcı-müşteri ilişkilerinin yanısıra sistemin toplam maliyetini enküçükleyebilmek amacı da gözönüne alınmalıdır.

Çok kademeli stok yapılarına hem devlet hem de özel mülkiyetteki birçok işletmede rastlanır. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri ordusuna dünyanın hemen hemen her yerinde hizmet verebilecek imkanlar oluşturulurken malzemelere ilişkin stoklama konusu da kaçınılmaz olarak düşünülmüştür. Askeri sistemlerde yaklaşık 500.000 kalem mal, orta büyüklükteki çok departmanlı mağazalarda 150.000 cins ayrı çeşit stoklanmaktadır. Merkezleştirilmemiş kontrol sistemlerinde ana depodan yapılan taleplerin büyüklükleri ve zamanlamaları yalnızca alt birimlerin stok durumlarına bağlı olurken aynı kademedeki diğer birimlerin ana deponun ihtiyaca cevap verebilir durumda olup olmadığı gözönüne alınmayacaktır. Ana deponun üreticiden, fabrikadan yapacağı taleplerde yalnızca kendi stok seviyesine ve o anda ihtiyacı hissedilen mala bağlı olacaktır. Buna karşılık eğer merkezleştirilmiş stok sistemi ile çalışılıyorsa fabrikadan talepte bulunulan mallar için tüm sistemdeki stok durumu gözönüne alınacak, bir alt birim için gerçekleştirilecek mal beslemesinde diğer alt birimlerin stok durumlarına da bakılacaktır.

Merkezleştirilmemiş kontrolün avantajı basitliğinden kaynaklanmakta olup birimlerin bağımsız hareketleri karmaşık haberleşme sistemleri ve verilerini kullanmayı gerektirmekte ancak böylesi haberleşme sistemlerinin maliyetleri de gelişen hızlı iletişim teknolojisi

ile birlikte değişmekte, karmaşık veri işleme maliyetleri düşmektedir. Çeşitli elektronik malları üretilen, pazarlayan çokuluslu kuruluşlardan Philips² çift stoklama ve taşımayı önleyebilmek amacıyla gerçek müşteri taleplerinin yerel birimler yerine direkt olarak ana merkezden mi karşılanmasının yoksa üretimin hammaddeyi dolaysız olarak elde eden yerel birimlerde mi gerçekleştirilmesi gerektiğini araştırırken kimya sektöründe faaliyet gösteren ve yine çokuluslu şirketlerden olan Ciba-Geigy³ çok kademeli dağıtım yapılarında oluşan maliyetlerin düşürülebilmesi için kurulan simülasyon modeliyle çeşitli stratejileri üretim yapısı ile başlayıp çeşitli ülkelerdeki müşterilere dağıtımına değin uzanan sürecin tüm kademelerini kapsayacak şekilde değerlendirmiştir.

Sonuç

Merkezleştirilmemiş kontrol sistemlerinde depoların stok seviyeleri belirli bir yeniden sipariş noktasının altına düştüğünde siparişte bulunulurken merkezleştirilmiş stok yapılarında fabrikadan siparişte bulunabilmek için sistemdeki toplam stok seviyesine bakılır, stok seviyeleri belirli aralıklarla güncelleştirilir ve eksik kalan stok ihtiyaçları ortaya çıktığında alt merkezler arasında paylaşımına da gidilebilirken ana depo stoklarının yenilenmemesi halinde alt birim stoklarının yaklaşık olarak aynı zamanda boşalması beklenir. Mal siparişlerinin yalnızca alt kademedeki talep geldiği zaman karşılanmasının yanısıra tüm stok noktalarından talepler ile ilgili bilgi akışı söz konusu olduğunda geleneksel 'çekme' yönteminin yerini ana depodan başlamak üzere 'itme' yöntemi de alabilmektedir. Gerçek müşteri taleplerinin olduğu son kademe perakendecilerinin ana depo ile olan ilişkilerinde ana depoda oluşabilecek muhtemel stok boşalmaları halinde

(2) Beek, Paul Van, "Modelling and Analysis of Multi-Echelon Inventory System, A Case Study" European Journal of Operational Research, VI (1981): 380-385.

(3) Fincke, Ulrich ve Willem Vaessen, "Reducing Distribution Costs in a Two-Level Inventory System at Ciba-Geigy", Interfaces, XVIII, 6 (November-December 1988): 92-104

perakendecilere belirlenecek hizmet düzeyi oranında mal sevkiyatı mümkün hale gelmektedir.

Stok yönetimi problemlerinde çoğunlukla talebin karşılanmasına bağlı olarak sistemi terk eden mallar incelenmiş olmakla birlikte onarımı mümkün mallar ile ilgili stoklar da önemli yer tutmaktadır. Tamir olasılığı bulunan mallar maliyetleri ve alan kısıtları ile çeşitli kademeler için ele alınırken artık onarılmayacağına karar verilen mallar da imha edilerek sistemi terk ederler. Amerika Birleşik Devletleri Hava Kuvvetlerine ait bir uçağın yedek parçaları yüzü aşkın merkezde stoklanırken onarımlar için dünyanın hemen hemen her bölgesinde imkanlar oluşturulmuştur.

Fiziki özellikleri, maliyetleri, değişik nitelikleriyle birbirlerinden farklılıklar gösteren stok kalemleri için benzer işlevleri olan, birbirinin yerini alabilen mal çeşitleri bulundurmak yolu ile bir cins malın stok boşalması olduğu zaman diğerinin müşteriye sunulabilmesi imkanı doğarken üretici ile başlayan, nihai satış noktasından müşteriye ulaşan mal ile sonlanan çok kademeli yapının üretim ve dağıtım yığın büyüklüklerine ilişkin kararlar sistem maliyetlerini enküçükleyebilir. Depo alanlarının yetersiz olması birim hacimlerin de hesaba katılması sonucunu doğurur, zira malların depolanması kapasitesi sınırlı olan alanlarda gerçekleştirilmektedir

BİZİM MATBAANIN DUVARINDAN

**Yatanın Yürüyene
Her zaman borcu vardır.**

**Şu insanlar bir tuhafır
Evrende 1.000.000.000
Yıldız Var desen inanır,
ofurma, yeni boyandı
desen muflaka yoklarlar.**

**Kahveniz Cehennem gibi kara
Ölüm kadar acı
Aşk gibi hoş olmalı**

**Çocuk uyurken,
Kadın soyunurken
Erkek para harcarken
güzeldir.**

**SAÇI UZUN AKLI KISA MADEM!
NEDEN AYVAYI YEDİ ADEM?**

**Moralinizi Bozmayın!
1 TL. de pekala 20.000 \$ olabilir.**

(Duvar yazıları devam edecek)

GLOBALLEŞEN EMEK PİYASALARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Doç. Dr. Cavide UYARGİL
İ.Ü. İşletme Fakültesi

Günümüzde gelişen iletişim ve ulaşım olanaklarının da etkisiyle ürün, sermaye ve teknolojinin global pazarlarda dolaşımına paralel olarak, emek/insangücü piyasaları da giderek global bir nitelik kazanmaktadır.

Yerel işgücünün kendi bulunduğu bölge sınırları dışındaki iş piyasalarında faaliyet göstermesi yeni bir kavram değildir. Gerek ülke içi ve gerekse uluslararası göç hareketleri, emeğin yer değiştirmesi ve kendi bölge ya da ülke sınırlarını aşması ile meydana gelen olgular olup, yıllarca olumlu ve olumsuz yönleri ile oldukça fazla tartışma alanı bulmuştur.

1990'lı yıllar globalleşen ekonomilerin bu tür insangücü hareketliliğini daha da artıracaklarını göstermektedir. İşgücü arz ve talebindeki denge arayışlarının sınırlarötesi bir nitelik kazanması sonucu, işgücünün globalleşmesi hareketi işletme yönetimi alanında da yeni bazı sistem ve modellere gerek duyulmasına neden olacaktır. Özellikle dünyada ücret düzeyi yüksek işler gelişmiş/sanayileşmiş ülkelerde yaratıldığı ve bu işlerde çalışacak insan kaynağının büyük bir bölümü de (vasıflı/vasıfsız) gelişmekte olan ülkelerde bulunduğu sürece, globalleşme nedeni ile ülkelerin milli işgücü piyasalarına ilişkin bazı ilke ve uygulamaları gözden geçirmeleri gerekecektir. Örneğin, bazı ülkelerin göçmen işçi çalıştırma konusundaki politikalarını esnekleştirmesi ya da çalışma koşullarında sanayileşmiş ülkelerin standardizasyona gitmesi gerekecektir.⁽¹⁾

(1) W.B. Johnston, "Global Work Force 2000: The New World Labor Market", *Harvard Business Review*, Mart/Nisan 1991, s. 116.

İşgücü piyasalarının global bir nitelik kazanmasında etkili olan diğer bir faktör de, çokuluslu işletmelerin globalleşen ekonomiler nedeniyle, artık "multi-national" olarak değil, "trans-national" işletmeler olarak anılması ve insan kaynakları faaliyetlerine yeni bazı yaklaşımlar ve boyutlar getirmiş olmalarıdır.

Emeğin Globalleşmesi ve İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeni Uygulamalar

Emeğin global bir nitelik kazanması nedeni ile çokuluslu işletmeler insan kaynakları yönetimi işlevlerinde etkinlik kazanmak için yeni bazı uygulamalara geçmişlerdir. Bu uygulamaların bir bölümü çokuluslu işletmenin merkez organizasyonunda gerçekleştirilirken, diğer bir bölümü de çokuluslu işletmenin faaliyet gösterdiği diğer ülkelerdeki halihazırdaki insan kaynakları işlevlerini etkileyecek yeni politika ve uygulamaları içermektedir.

Bu yeni yaklaşımlar çerçevesinde çokuluslu işletmelerde, öncelikle yabancı bir ülkede görev alacak yöneticinin karşılaşılabilecek sorunlara karşı hazırlıklı olması gerektiği anlaşılmış ve bu kişilerin kültürel farklılıklardan kaynaklanacak durumlarla başedebilmelerini sağlamak için eğitilmelerine ağırlık verilmeye başlanmıştır.⁽²⁾ Önceleri bu tür sorunları görmezden gelmeleri istenen yöneticiler, günümüzde hem kendi, hem de diğer ülkelerin kültürel özellik-

(2) L. Copeland, "Learning to Manage A Multicultural Work Force", *Training*, Mayıs 1988, s. 49

lerini tanımlarına yardımcı olacak programlara tabi tutulmaktadır. Bu tür programlarda sözkonusu ülke insanların toplumsal değerleri, beden dilleri, müzakere tarzları, örf ve adetleri hakkında bilgi edinen yöneticilerin, yeni çalışma ortamlarında ve yabancı ülkelerdeki özel yaşamlarında daha uyumlu ve başarılı oldukları gözlemlenmiştir.

Ayrıca çokuluslu bir işletmenin bir yöneticisini yabancı bir ülkede istihdam etmesinin maliyetinin kendi ülkesinde çalıştırılmasına oranla 3 kat fazla olduğu ve yapılan araştırmalara göre çokuluslu Amerikan işletmelerinde yurtdışına gönderilen elemanların başarısızlık oranının % 30 civarında olduğu düşünülecek olursa, bu tür eğitime yapılan yatırımın oldukça akılcı olduğu kabul edilecektir.⁽³⁾

Çokuluslu işletmelerin bazıları kendi merkez organizasyonlarında, çeşitli ülkelerdeki insan kaynakları yöneticileri ile koordinasyon sağlamak ve insan kaynakları faaliyetlerinde standartlaşmaya gidebilmek için, "uluslararası personel yöneticisi" (international personnel director) adı altında yeni bir pozisyon oluşturmuşlardır. Mc Donald's da bu yaklaşımı benimseyen işletmelerden biri olup, uluslararası deneyime sahip beş personel yöneticisini faaliyet gösterdiği ülkelere göndererek (yılın yaklaşık 100 gününü kendi ülkelerinin dışında geçirerek) bu kişilerin yerel personel yöneticilerine danışmanlık yapmalarını sağlamaktadır.⁽⁴⁾

Bir çok çokuluslu işletmede de personel bilgi sistemlerinin bir network aracılığı ile uluslararası nitelik kazanması çalışmaları yaygınlaşmaktadır. Kompüterize bir veri tabanı oluşturularak, insan kaynakları istatistik ve diğer konularının global bir sistem aracılığı ile özellikle eğitim ve kariyer geliştirme programlarında uluslararası boyutlarda uygulamalar mümkün olmaktadır.

Ülkemizde Faaliyet Gösteren Çokuluslu İşletmelerin İnsan Kaynakları Uygulamaları

İşletme yönetiminde girerek önem kazanan personel yönetimi işlevi, günümüz çalışma ya-

şamındaki pek çok gelişmeye paralel olarak kapsamını geliştirmiş ve ülkemizde de yeni bir isim altında anılmaya başlamıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi klasik personel fonksiyonlarının içerdiği yeni bir takım yaklaşım, sistem ve çalışmaları kapsamakta ve bu uygulamaların bir çoğunun diğer işletmelerce tanınmasında ve denenmesinde de çokuluslu işletmeler önemli bir rol oynamaktadırlar.

Son 5-10 yıla kadar personele ilişkin çeşitli kayıtların tutulduğu, işe alma, ücretleme, değerlendirme v.b. klasik fonksiyonlarında sınırlı ve oldukça statik bazı sistemlerin uygulandığı personel departmanlarımız, çokuluslu işletmelerin öncülüğünde pek çok yeni uygulamayı tanıma ve deneme imkanını elde etmişlerdir.

Ancak, bazı durumlarda, özellikle personel/insan kaynakları yöneticisinin bu uygulamalara ilişkin yeterli bilgiye sahibi olmaması sakıncalı sonuçlar yaratabilmektedir. Örneğin, sistemlerin toplumsal özelliklerimize ve sözkonusu işletmenin gerçeklerine adaptasyonundaki bazı güçlükler, bu gibi sistemlerin temel ilke ve/veya ayrıntılarının yabancı ülkedeki orjinal hali ile uygulanmasına neden olmaktadır. Bu da, uygulamalarda çeşitli güçlüklerle karşılaşılması ve sistemlerin etkinlikle kullanılmaması sonucunu doğurmaktadır.

Aşağıda çokuluslu işletmelerde insan kaynakları işlevlerinin bazılarında yaşanan belirli sorunlar ve nedenleri kısaca ele alınacak ve tartışılacaktır.

Personel temini: Çokuluslu işletmelerde personel seçim sürecinin en belirgin özelliği adaylarda yabancı dil bilgisine verilen önemlidir. Bazı işletmelerde bu hususun ileri derecede abartılması, kişilerde aranan diğer iş niteliklerinin gözardı edilmesine neden olmaktadır.

Bunun dışında, seçim sürecinde deneyimsiz eleman alıp yetiştirmek ve bu yol ile işletme kültürünün oluşturulmasını kolaylaştırmak, çokuluslu işletme olma avantajını kullanarak piyasada varolan işgücü potansiyeli içinden en iyileri seçmek için gelişmiş personel temin ve seçim yöntemlerini kullanmak (kampüs ziyaretleri, psikoteknik testler) gibi yaklaşımların ilk örnekleri ülkemizde faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerde görülmüştür.

Bazı gelişmiş teknik ve yaklaşımların uygulanması sırasında özellikle kültürel farklılıkla-

(3) W. F. Cascio, **Managing Human Resources**, McGraw-Hill Book Co., New York, 1989, s. 638.

(4) E. Brandt, "Global HR", **Personnel Journal**, Mart 1991, s. 40.

rın gözardı edilmesi, bazı sorunların yaşanmasına neden olmaktadır. Örneğin, uygulanacak psikoteknik testlerin adaptasyonunun iyi yapılmamış olması, mülakat tekniklerinde ülkemiz insanının örf ve adetlerinin dikkate alınmaması gibi.

Eğitim (Yetiştirme/Geliştirme): Çokuluslu işletmelerde özellikle yönetici eğitimine verilen önem ve bu doğrultudaki uygulamalar, diğer Türk işletmelerinin de bu konuya gereken önemi vermelerinde etkili olmuştur.

Gerek iş güvenliği ve kalite yönetimi gibi teknik konularda, gerekse yönetsel bilgi ve becerileri geliştirmeye yönelik programlarda yabancı uzman ve kuruluşlardan ya da çokuluslu işletmenin merkezindeki kendi eğitim elemanlarından alınan destek ile yürütülen eğitim faaliyetlerinin örgütsel etkinlikteki katkısı oldukça önemlidir.

Uluslararası nitelikte bir kariyer planlama sisteminin varolduğu çokuluslu işletmelerde, eğitim faaliyetleri bu sistem ile bütünlük içinde yürütülmekte ve uluslararası pozisyonlara yükseltilmesi planlanan Türk yöneticilerine de bu doğrultuda önemli yatırımlar yapılmaktadır.

Ücret-Maaş Yönetimi: Konuya ücret-maaş yönetimi açısından bakıldığında, çokuluslu işletmelerin işgücü piyasasında kendi faaliyet dallarında liderlik konumunda olmayı arzu ettikleri görülmektedir. Bu nedenle, bu tür işletmeler ayrıntılı ücret araştırmaları yapmakta ve kendi sektörlerini iyi tanımaya çalışmaktadırlar.

Yabancı yöneticiler ile Türk yöneticilere yapılan ödemeler arasında zaman zaman büyük farklılıklar gözlemlenmekteyse de, bu fark son yıllarda Türk yöneticilerin global iş piyasalarında artan deneyimleri ve rekabet güçleri nedeniyle giderek azalmaktadır.

Performans Değerlendirme: İşletmelerimizde ancak son 4-5 yıldır önemli anlaşılan performans değerlendirme sistemine çokuluslu işletmelerde her zaman için ayrı bir önem verildiği görülmektedir. Ancak performans değerlendirme sürecinin kendisinden kaynaklanan bazı özellikleri nedeni ile, Türkiye'de insan kaynakları yönetimindeki başarıları konusunda oldukça iddialı olan çokuluslu işletmelerde bile performans değerlendirme sistemlerinin

ifade edildiği denli etkinlikle işleyip işlemediği konusunda belirli kuşkular taşımaktayız. Söz konusu işletmelerin performans değerlendirme sistemlerinde yaşadıkları belirli sorunları ve aksaklıkları Türk insanının özelliklerinde arama eğiliminde oldukları gözlemlenmiştir. Oysa sözü edilen sorunlar kısmen sistemlerin adapte edilmişlerindeki yetersizlikten kaynaklanmakta, kısmen de performans değerlendirmenin süreç olarak çoğu işletmede yarattığı yapısal ve teknik sorunları ile benzerlik göstermektedir.

İyi işleyen performans değerlendirme sistemlerinde genellikle ücret sisteminin iyi işlediği, adil ve tatminkar ücret düzeylerinin varolduğu işletmelerde rastlanmaktadır. Kanımızca, performans değerlendirme sistemlerinin etkinlikle işlediği ifade edilen çokuluslu işletmelerde, sistemin asıl başarısı kişilerin ücret tatminlerinin yüksek oluşundan ve genel olarak insan kaynakları sistemlerinin başarılı bir biçimde işliyor olmasından kaynaklanmaktadır.

Endüstri İlişkileri: Çokuluslu işletmelerin endüstri ilişkileri konusunda mevzuat ve yasal çerçeveyi iyi bilen Türk uzman ve yöneticilere güvenmeyi tercih ettikleri görülmektedir. Ayrıca bu işletmeler özellikle toplu pazarlık süreci sırasında olaylardan sürekli haberdar olarak gelişmeleri dışardan izlemeyi doğru bulmaktadırlar.

Yukarıda çeşitli insan kaynakları işlevlerine göre açıklanan hususlar genel olarak değerlendirildiğinde, insan kaynakları yönetimi konusunda çokuluslu işletmelerin Türk işletmelerine öncülük yaptığı görülmektedir. Bazı yaklaşım ve sistemlerin ilk uygulamalarında doğal olarak ülke insanını tanımamaktan kaynaklanan bazı sorunlar yaşanıyorsa da, bunların zaman içinde deneyim kazanıldıkça ve ülkenin toplumsal/kültürel özelliklerini tanıdıkça azaldığı izlenmektedir.

Bu sorunların çözümünde bazı durumlarda kısa zamanda sonuç alabilmek, bazen de yaşanan olumsuzlukların çalışanlar üzerindeki etkilerini azaltmak önemli ölçüde iyi yetişmiş insan kaynakları/personel yöneticilerine bağlı olmaktadır. Konusuna hakim, güncel yönetim teknik ve becerilerine sahip bu yöneticiler, insan kaynakları yönetiminin tepe yönetimin gözünde gerekli önemi kazanmasına yardımcı olacaklar ve böylece gelişmiş sistemlerin organizasyon içinde çalışanlar tarafından da benimsenmesini kolaylaştıracaklardır.

(5) Ibid., s. 42.

İ.Ü. İŞLETME FAKÜLTESİ

İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ

YAYINLARI

KİTABIN ADI

YAZARI

Antalya İli Kaş İlçesi "Mevcut Durum Analizi" Çalışması	Kollektif
A Theory Of Growth And Its Validation By The Turkish Experience	Prof. Dr. Zeyyat HATİBOĞLU
Comments On Conventional Economics In The Light Of The Turkish Experience	Prof. Dr. Zeyyat HATİBOĞLU
Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi	Prof. Dr. Atilla BARANSEL
Çalışma Yaşamında İnsan	Doç. Dr. Can BAYSAL
Davranış Açısından İşbilim	Prof. Dr. Fuat ÇELEBİOĞLU
Davranış Açısından Örgütsel Değişim	Prof. Dr. Fuat ÇELEBİOĞLU
Denizyolu Yük Taşımacılığı; Yönetim ve Organizasyonu	Dr. Işıl PEKDEMİR
Dönüm Noktasındaki İnsanlık	Mesaroviç PASTEL (Çeviri)
Ekonomik Büyümenin Sınırları	Danella-Dannis MEADOWS
	J.RANDERS-W.BEHRENS (Çeviri)
Endüstri İlişkileri	Prof. Dr. Nusret EKİN
Endüstriyel Kalite Kontrolü	Prof. Dr. Bülent KOBU
Gerilim ve Yönetici	Kollektif (Çeviri)
Hastane Yönetim ve Organizasyonu	Doç. Dr. Hikmet SEÇİM
İktisat Bilimine Giriş	Prof. Dr. Zeyyat HATİBOĞLU
İktisat Teorisi, İktisat Politikaları ve İşletme	Prof. Dr. Ahmet KILIÇBAY
İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri	Prof. Dr. İsmail ATAAY
İşletme Bilimi ve Yönetim	Prof. Dr. H. JACOB (Çeviri)
İşletmeciler İçin Genel İstatistik	Prof. Dr. Orhan İDİL
İşletmelerde Araştırma Yöntem Bilimi	Prof. Dr. Kemal KURTULUŞ
İşletmelerde Davranış	Prof. Dr. İlhan ERDOĞAN
İşletmelerde Finansal Yönetim	Prof. Dr. Atilla GÖNENLİ
İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik	Prof. Dr. İlhan ERDOĞAN
İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri	Prof. Dr. İlhan ERDOĞAN
İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim	Prof. Dr. Erol EREN
İşletme Matematiği	Prof. Dr. Yılmaz TULUNAY
İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar	Prof. Dr. Hayri ÜLGEN
İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı	Prof. Dr. Öner ESEN
Kalkınma ve Sanayi Ekonomisi	Prof. Dr. Akın İLKİN
Matematik Programlama ve İşletme Uygulamaları	Prof. Dr. Yılmaz TULUNAY

İKİ KARIYERLİ AİLELER VE İŞLETMELER

Dr. Ahmet Cevat ACAR
İ.Ü. İşletme Fakültesi
Personel Yönetimi Anabilim Dalı

Giriş

Son yıllarda dünyanın bir çok ülkesinde ve ülkemizde gözlemlenen önemli bir gelişme, modern sektör işlerinde çalışan kadınların, bunlar arasında da evli kadınların sayı ve oranının hızla artmasıdır. Egemen cinsel işbölümü ve aile yapısı çerçevesinde, evli kadınların istihdamının artışı, karşımıza her iki eşin de çalıştığı iki işçili, iki çalışanlı ve iki kariyerli diye adlandırılan aile tiplerini çıkarmıştır. Bunlardan özellikle iki kariyerli aileler, aile ve çalışma rollerini birlikte sürdürme açısından, nisbeten yeni ve özgün bir aile tipini temsil etmektedir. Tipik olarak iki kariyerli aileler, eğitim ve niteliği yüksek olanlar; profesyonel meslekler ile teknik ve yönetsel işlerde çalışanlar arasında yaygındır. Bu nedenle İKA'ler sayısı nisbeten az ama önemli bir grubu oluştururlar.

Öte yandan işletmelerin, sosyal, ekonomik ve yasal gerekler; sosyal sorumluluklar, iş yaşamının kalitesinin iyileştirmesi vb. politikalar çerçevesinde istihdam politika ve uygulamalarında işgörenleri tek bir birey olarak değil bir aile üyesi olarak değerlemeleri gereği ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle; sadece erkeğin çalışması esasına göre tasarlanmış istihdam politika ve uygulamalarının değişen işgören ve aile yapısına göre değiştirilmesi gerekmektedir.

Bu yüzden aşağıda, işletmeler açısından "özel" bir işgören tipini ortaya çıkaran "iki kariyerli aileler" (İKA) üzerinde durulacaktır.

A. İKİ KARIYERLİ AİLELERİN NİTELİK VE ÖZELLİKLERİ

1. İki Kariyerli Ailelerin Niteliği

İki kariyerli aile (two-career family), en genel anlamda, hem karı hem de kocanın istihdam içinde olduğu aile olarak tanımlanmaktadır¹. Ancak bu tanım, herhangi bir biçimde "çalışma" ile "kariyer" olarak nitelenen işlerde çalışmayı birbirinden ayırmaması yüzünden yetersiz kalmaktadır.

Bu konudaki çalışmaları ile tanınan Rhona ve Robert N. Rapoport'a göre; "**çalışma**" (work) ile "**kariyer**" farklı kavramlardır. Çalışma; gelir getirici herhangi bir işte; kariyer ise, yüksek bir bağlılık gerektiren ve sürekli gelişmeci karakter gösteren işlerde çalışmayı ifade eder. Dolayısıyla iki işçili (Dual worker) aile ile iki kariyerli aile birbirinden farklı kavramlardır². Başka bir deyişle, her iki eşin de çalıştığı tüm aileler, iki kariyerli aile değildir.

Yukarıda belirtilen, çalışma-kariyer ayrımına dayalı olarak **iki kariyerli aile** (dual career family) "**birlikte bir aile hayatını yaşamak yanında her iki eşin kendi kariyerlerini sürdürdüğü bir ailedir**. Başka bir de-

- (1) D.O. Jewell, Women and Management: An Expanding Role, Georgia University, SBA Pub. Services, Atlanta, Georgia, 1977, s. 27.
- (2) R. Rapoport, R.N. Rapoport, "Further Considerations on the Dual Career Family", Human Relations, v. 24, N. 6, s. 519

yişle; her iki eşin aile ilişkisi yanında, çalışmaya büyük bir istek ve bağlılık gösterdiği, yüksek düzeyde vasıf ve sorumluluk gerektiren gelişmeci karaktere sahip işlerde çalıştığı aileler, iki kariyerli ailelerdir³.

İki işçili (dual worker) aileler ise, her iki eşin kariyer niteliği taşımayan (noncareer) herhangi bir işte çalışmasını ifade etmektedir. Bu tip aileler, daha çoktur ve genellikle formal nitelikleri düşük kadın ve erkekler arasında yaygındır. Oysa, iki kariyerli aileler (İKA), eğitim ve nitelik düzeyi yüksek karı ve kocalar arasında yaygındır⁴. Nitekim, Sherman ve diğeri de⁵. **İKA'lerin, iki çalışanlı çiftlerin bir alt grubu olduğunu**, her iki üyenin kendi kariyerlerini izlemek yanında birbirlerinin kariyer gelişimini aktif olarak desteklediklerini belirtmektedirler.

Benzer şekilde, Maples, İKA'lerin Mortimer (1978) tarafından çalışan çiftler için kullanılan **"iki çalışanlı / meslekli"** (dual-occupation) ailelerden farklı olduğunu belirtmektedir. Yazara göre, İKA, her iki eşin çalışma rollerine sıkıca bağlı olduğu, buldukları mevki için uzun hazırlanma zamanı harcadıkları-resmi eğitim veya uzun yıllar alan deneyim ile-bir ailedir. İşlerinden aldıkları kişisel ve mesleki haz hayli fazladır; bu yüzden bu bağlılık ve haz hayatlarının diğer alanlarıyla bazen çatışma gösterir. Bu arada, İKA'lerin bir ayırıcı özelliği de, **eşlerin hem kariyerlerine hem de aile ilişkilerine sıkı sıkıya bağlı olmalarıdır**⁶. Rapoport'lar da⁷. İKA'lerde kadınların hem kariyer hem aile yönelimli olduğunu erkeklerinse kari-

yer kadar aileye de önem verdiklerini belirtmektedirler.

İki Kariyerli Ailelerde eşlerin tamgüm kariyer sürdürdüklerini (çalıştıklarını) ileri sürerler varsa da⁸, bu gerekli değildir. "Önemli olan, eşitlikçi bir temelde çalışmaya nisbeten yüksek düzeyde bağlılık ve katılım ile işte ilerlemeyi içeren bir aile plânının varlığıdır⁹. Bu çerçevede eşlerden biri veya her ikisi duruma göre kısmi/kısa süreli veya esnek çalışma düzenlerine göre çalışabilirler.

Ayrıca; İKA'lerin başlangıçta iki çalışanlı veya işçili aile olabileceği de belirtilmelidir¹⁰. Eşlerin eğitim, nitelik ve aile durumundaki değişmelere ve piyasa koşullarına bağlı olarak, zamanla İKA özelliği kazanmaları ya da tersine İKA'den tek/iki işçili aile konumuna geçmeleri mümkündür.

Hem aile hem de iş rol ve görevlerini üstlenmeyle ilgili ve İKA'lerle karıştırılmaması gereken bazı kavramlar vardır. Bunlardan birisi **"İki kariyerliler" (dual careers)**'dir Bu kavram, aile (eş, ana...) ve meslek görev ve sorumluluklarını birlikte yürütmek zorunda olan kadınların durumunu ifade eder¹¹. İKA'den farklı olarak bu kavram, tek bir eşin (evli kadının) bir yandan aile bir yandan çalışma kariyerini sürdürmesini açıklamaktadır. Aile görevlerinin kadınlar yanında ekeklerce de paylaşılmasının öngörüldüğü İKA'ler aslında her birisi iki kariyere sahip iki kişiden oluşmaktadır, denebilir.

Benzer ancak farklı bir kavram da **"iki kişili kariyer"** (two-person career) veya **"bir kariyerde iki kişi"** (two-person single career) dir. Burada, geleneksel ev işçiliğinden farklı olarak, ev-dışı bir kuruluş veya işte genellikle erkek tarafından üstlenilen bir kariyere kadının da ortak olması, destek vermesi sözkonusudur. Bu, özellikle kadın-erkek arasında eğitim baki-

(3) Marilyn Parker, Steven Peltier, Patricia Wolleat, "Understanding Dual Career Couples", B.A. Stead (ed) Women in Management, 2nd ed., Prentice Hall, Inc., N. Jersey, 1985, s. 75, R. Rapoport ve R.N. Rapoport, agm. s. 519, M. Fogarty, R. Rapoport, R.N. Rapoport; Sex career and Family: Including an International Review of Women's Roles, George Allen and Unwin Ltd. London, 1971, s. 334.

(4) R.Rapoport, R.N. Rapoport, agm, s. 519

(5) A.W. Sherman ve diğ., Managing Human Resources, South Western Publishing Co, Cincinnati, Ohio, 1988, s. 246.

(6) Mary F. Maples, "Dual Career Marriages: Elements for Potential Success", B.A. Stead, Women'in Management, 2nd ed. Prentice Hall, inc; N.J., 1985, s. 88-89.

(7) R.Rapoport, R.N. Rapoport, agm, s. 525

(8) Douglas T. Hall, M.A. Morgan, "Career Development and Planning", Career Management: for the Individual and the Organization, M. Jelinek (ed.), St. Clair Press, Chicago, 1979, s. 337.

(9) M. Fogarty ve diğ., age, s. 334-335

(10) Mary F. Maples, agm, s. 88-89.

(11) D.O. Jewell, age, s. 27

mandan eşitlik olmasına karşın, işe girmede gizli (ve genellikle yasadışı) bir eşitsizliğin bulunması durumunda geçerlidir. Bu çalışma modelinde kadının başarısı, kısmen veya tamamen erkeğin başarısına bağlı bir başarıdır (vicarious achievement)¹².

2- İki kariyerli ailelerin özellikleri

Yapılan inceleme ve araştırmalar, iki kariyerli ailelerin belirli özellikleri gösterme eğiliminde olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu özelliklerin belli başlıları aşağıda verilmiştir.

a) Çalışma yönelimi

İKA üyeleri, iş (Job) yönelimli olmaktan çok kişi için çalışmanın son derece önemli olduğu ve çalışmaya örgütlü ve gelişmeci bir yaklaşımın gösterildiği "**kariyer yönelimli kişilerdir**"¹³.

b) Aile ile işi uzlaştıma

Bu ailelerde her iki eş için aileye veya işe öncelik verme yerine **her ikisine eşit öncelik ve önem** verme eğilimi vardır. Ancak, mevcut koşullarda her eş iki için bunu gerçekleştirmek son derece güçtür. Bu yüzden İKA üyesi kadınlar arasında niyet olarak "**sürekli**", **fiilen ise "kesikli çalışma modeli"** yaygındır¹⁴.

c) Aile geçmişi ve sosyal sınıf özellikleri¹⁵

İKA üyesi kadınların; – nisbeten üst sosyal sınıfa mensup, küçük, gerilimli ailelerden geldikleri;

– Ailenin ya tek ya da ilk çocuğu oldukları, çok kardeşli olduklarında ise bir biçimde (yaş

farkı gibi) diğerlerinden ayrı büyüdükleri (tek-yalnız (only-lonely) sendromu),

– Çocukluklarında geleneksel kadınlara oranla daha fazla ailelerinden ayrı kaldıkları,

– Çalışan veya ev kadınlığı rolünden pek mutluluk duymayan bir anneye sahip oldukları;

Erkeklerinse;

– Kadınlarla ilişkiye ve empatiye olanak veren ailelerden geldikleri,

– Çoğunlukla kız kardeşlerinin olduğu,

– Babalarına oranla anneleriyle daha yakın ilişkiye sahip oldukları

– Erken yaşlarda uyumlu bir aileye ve sosyal seyyaliyete sahip oldukları (annenin çocuklara düşkünlüğü, işsizlik...), belirtilmektedir.

d) Motivasyon ve kişilik özellikleri

İKA üyelerinin güçlü bir "**başarı ihtiyacı**"na sahip oldukları ve öz saygınlıklarını geliştiren **takdir edilmeye** büyük önem verdikleri saptanmıştır. Başarı ihtiyacı, beraberinde "**başarı korkusu**"nu da getirmektedir. Ayrıca bu kişiler büyük bir "**görev sebatı**" ve ısrarlı bir "**bildiğini okuma**" (single-mindedness) özelliği gösterirler. Bundan başka, bu çiftlerin birbirlerine destekçi olmak yanına "**rekabetçi**" oldukları da belirtilmektedir. Bir özellikleri de "**eşitlikçi olma**" eğilimi göstermeleridir¹⁶. Rapoport'ların araştırmasındaki İKA üyesi eşlerin kişilik açısından kendilerini "**tamamlayıcı**" (complementary) görme eğilimi gösterdikleri saptanmıştır. **Kadınlar kendilerini "dışa dönük, uçarı, gelgeç; erkeklerse sakin, istikrarlı (sebatkâr)** olarak görmektedirler¹⁷. Bu özellikleri, aile, iş yaşamlarında belirli avantajlar yanında bazı sorunlara da yol açmaktadır.

Rapoport'lar İKA kadınlarının "Kariyer yönelimli" olmasının altında geçmişlerindeki "yalnızlık ve güvensizlikten" kaynaklanan "**güvenlik**" ve "**öz gerçekleştirme**" güdülerinin yattığını ileri sürmektedirler. Ayrıca bu kadın-

(12) Hanna Papanek, "Men, Women, and Work: Reflections on the Two Person Career", Joan Huber (ed.), Changing Women in a Changing Society, The University of Chicago Press, Chicago, 1973, s. 90, 91, 94.

(13) M. Fogarty ve diğ., age., s. 339.

(14) R. Rapoport, R.N. Rapoport, agm, s. 530, M. Fogarty ve diğ. age, s. 305

(15) R. Rapoport, R.N. Rapoport, agm, s. 521-522

(16) Marilyn Parker ve diğ., agm, s. 78-80.

(17) R. Rapoport....., agm, s. 526.

ların hayatlarında merkezi rol oynayan erkeklerin tutumlarına uyumlu olma eğilimi gösterdikleri söylenebilir¹⁸.

Kocaların ise, kadınları anlama ve olaylara onlar açısından bakma kapasitesine sahip olmaları, çoğu kez eşlerinin kariyerini desteklemelerinin altında yatan önemli bir nedendir. Çocuklukta yaşadıkları "uyumlu aile" ve sosyal hareketlilik (işsizlik vb. nedeniyle), eşlerinin kariyerini "ekonomik güçlüklerle karşı bir tür sigorta" görmelerine ve "müreffeh bir aile yaşantısına hızla ulaşma isteğiyle desteklemelerine yol açmaktadır¹⁹. Nisbeten yüksek yaşam standardını hedefleyen bu ailelerde "para kazanma", birinci olmasa da en önemli çalışma nedenlerinden birisidir.

e) Aile ile işi uzlaştırma ve evlilik tatmini

Aile ve işi uzlaştırma, paylaşma ve birbirlerinin rollerini desteklemek açısından; eşlerin bireysel özellik ve yönelimleri yanında,

- Meslek, örgüt ve işlerinin aynı veya ayrı olması,
- Çalışılan örgütün bürokratik olup olması,
- Kariyerlerinin kendi işleri olup olmaması..... gibi faktörler de önemlidir²⁰. Tanımsal olarak eşlerin bu konuda **eşitlikçi bir yaklaşım içinde** oldukları belirtilmişse de, bunun bireysel, toplumsal ve ekonomik nedenlerle gerçekleştirilmesi oldukça zordur. Aşağıda ele alınacağı gibi; bu konuda İKA'lerin karşılaştıkları sorunların çözümü için geliştirdikleri başa çıkma yolları çeşitlilik göstermektedir.

Aile mutluluğu, kadınların kariyer izleyip izlememesinden etkilenen bir olgudur. Kadınların kariyer sahibi olması, bunu **bazen artırıcı** (evde kapalı, kalmama, sıkıntıdan kurtulma), **bazen de azaltıcı** (eş ve çocuklarla gereğince ilgilenememe) etki göstermektedir. Bu durum, kişilerin motivasyonları, kariyer yöne-

limleri, çalışma fırsatları, işlerinin niteliği gibi bir çok faktörle ilgilidir. Yapılan bir araştırmada İKA'lerin % 85'i "mutlu" veya "çok mutlu" olduğunu belirtmiştir²¹. Ancak, iki kariyerli çiftler arasında boşanma oranlarının yüksekliğini gösteren bulgular²², bu bağlamda ciddi sorunların ortaya çıkabileceğini göstermektedir.

B. İKİ KARIYERLİ AİLELERİN SORUNLARI

Her iki eşin aile ve çalışma görevlerini birlikte ve eşitlikçi bir temelde sürdürmeyi benimsediği İKA'lerin karşılaştığı sorunlar, temelde **yeni, azınlık ve gelenek dışı** oluşlarından kaynaklanmaktadır.

İki kariyerli ailelerin karşılaştıkları başlıca sorunlar, genellikle aşağıdaki başlıklar etrafında toplanmaktadır²³.

1. Aşırı yük (overload) sorunu²⁴

Bu sorun eşlerin, çocuk sahibi olup olmadıklarına, aile yaşam standardının yüksekliğine, görevlerin eşit dağıtımına ilişkin düzenlemelerin etkinliğine, çalışılan işin niteliğine vb. faktörlere bağlıdır. Anlaşılacağı gibi, **aşırı işyükü, eşlerin iki veya üç görevi** (kariyer, ev işleri, çocuk bakımı) **üstlenmelerinin doğal bir sonucudur**.

Araştırma ve gözlemler, ev işleri ve çocuk bakımında yardımcı tutmanın, eşlerin görevleri paylaşmasının bu sorunu ortadan kaldırmadığını göstermektedir. Bu konuda yukarıdaki önlemler dışında eşlerin, çalışma / boş zamanlarını dikkatlice planlama, yaşam standardını düşürme, iş gereklerini ayarlama (farklı zamanlarda işte bulunma gibi) vb. yollara başvurdukları belirtilmektedir.

(21) A.e., s. 524-525.

(22) M.F. Maples, agm, s. 90.

(23) Bkz. M. Fogarty ve diğ., age, s. 341 ve dev., R. Rapoport ve R.N. Rapoport, agm, s. 526-528, M. F. Maples, agm, s. 91-93, M. Parker, agm, s. 80-82, Laurie Chassin, A. Zeiss, K. Cooper, J. Reaven, "Role Perceptions, Self-Role Congruence and Marital Satisfaction in Dual Worker Couples with Preschool Children", SOCIAL PSYCHOLOGY QUARTERLY, 1985, 48/4, S. 301-311.

(24) M. Fogarty ve diğ., age, s. 342-350.

(18) R. Rapoport ve R.N. Rapoport, agm, s. 522-523.

(19) A.e., s. 522-523.

(20) A.e., s. 526

2. Kişisel ve toplumsal normlar arasında uyumsuzluk²⁵

Bu sorun, özellikle kadınların kişisel değer ve yönelimleri ile aile ve çalışma konusundaki sosyal norm ve beklentilerin çatışmasından kaynaklanmaktadır. Her ne kadar özellikle nitelik ve eğitim düzeyi yüksek kadınların çalışması konusundaki olumsuz tutumlar zayıflamış ise de, bunlar aile rolleri ve çocuk yetiştirme konusunda hâla etkindirler.

Genellikle evli çiftlerin çocuk yapmaları ve çocuklara annelerinin bakması beklenir. Diğer yandan, erkeklerin "ev işleri ve çocuk yetiştirme gibi kadın işleri" ile uğraşmaları yadırganır.

Bu sorun, eşlerin aile ve kariyer süreci kritik geçiş aşamalarında (ilk çocuk, bir eşin nakli veya terfii), çocukların hayatındaki kritik dönemlerde (hastalık, okul sorunları) özellikle önemlidir.

Olumsuz çevre baskılarından kaçınmak için eşlerin eleştiren kişi ve gruplardan uzaklaşıp onaylayanlarla ilişki kurma eğilimi gösterdikleri belirtilmektedir.

3. Kimlik sorunları²⁶

Çevresel baskılar dışında, **eşlerin de geleneksel biçimde yetiştirilmiş olması ve geleneksel cinsiyet norm ve değerlerine sahip oluşları** da sorun yaratır. İKA'lerde, aile ve iş bağlamında eşlerin de belli ölçüde benimsediği geleneksel "**erkeğe uygun**" ve "**kadına uygun**" rol ve işlere ilişkin normların dışına çıkılması, çeşitli gerilim ve çatışmalara yol açmaktadır.

Söz gelimi, erkeklerin kadınlara uygun sayılan ev ve piyasa işlerini yapmaları, kadınlarınsa doğal görevlerini (analık, ev kadınlığı) bırakıp piyasada hele hele erkeklere özgü işlerde çalışması, "**iyi bir kadın, ana, eş, erkek olma**" konusunda kaygı, gerilim ve çatışmalara neden olmaktadır.

(25) A.e., s. 351-354.

(26) A.e., s. 355

Bu tür sorunların eşler üzerinde fiziksel, psikolojik ve sosyo-kültürel düzensizlikler doğurduğu belirtilmektedir.

4. Sosyal ilişki/şebeke (network) sorunları

Her çift, kendi sosyal çevresiyle etkileşimini bir "**sosyal ilişki şebekesi**" aracılığıyla gerçekleştirir. Bu şebeke, tipik olarak; akraba, arkadaş, komşu, iş arkadaşları, hizmet sağlayıcılar vb.nden oluşur. İlişki şebekelerinin büyüklük, bileşim, çok boyutluluk ve karşılıklı bağlılık derecesi, kişisel tercihler, yükümlülükler, rahatlık isteği, diğer baskılar gibi faktörlere göre değişir²⁷.

İKA'lerin sosyal çevresi ile ilgili aşağıdaki özelliklere işaret edilmiştir:

– İKA'lerin sosyal ilişkileri daha az kişiyle pek sıkı olmayan bir nitelik göstermektedir.

– Akrabalarla ilişkilerini, açık yükümlülük ve görevler dışında seyrekleştirme eğilimindedirler.

– Hizmet ilişkisinde buldukları kişilerin sayısını artırma eğilimindedirler (Doktor, hukukçu, muhasebeci, hizmetli...)

– Arkadaşlarını benzer durumdaki kişilerden seçerler. (sosyal onay ihtiyacı)

– İlişkilerini birey değil "çift" temeline göre kurarlar.

5. Çok rol üstlenme / izleme sorunları

Bireylerin genel hayat kariyeri (süreci), aile, çalışma, eğitim gibi alt kariyerleri içermektedir. Her biri kendi gelişim çizgisi içinde kritik statü geçişleriyle farklı dönemlere ayrılmıştır. Ayrıca; her bir alt kariyerde kişiler farklı roller üstlenirler. (Annelik, yöneticilik, öğrencilik gibi).²⁸ İşte İKA'lerde eşlerin aile ve çalışma kariyerlerine ilişkin rolleri birlikte yürütme iste-

(27) M. Fogarty ve diğ., age., s. 360-361.

(28) V.F. Nieva, "The Feminization of the Labor Force..." A.S. Glickman (ed), The Changing Composition of Work Force: Implications for Future Research and Its Application, Plenum Press, N.Y., 1982, s. 90.

ği, "**çok rollülük**" buna bağlı olarak ta "**rol çatışması**" sorunlarını birlikte getirmektedir.

İki Kariyerli Aileler, temelde iki tip rol/kariyer çatışması ile karşı karşıyadırlar²⁹.

1) Eşlerin aile rolleri ile mesleki rolleri arasındaki çatışma,

2) Kocanın mesleki rolü ile karısının mesleki rolünün çatışması.

Bu çatışmaları asgariye indirmek için eşler; iyi bir kariyer planlaması yapmak zorundadırlar. Ayrıca, işletmeler de uygun personel politika ve uygulamalarıyla bu konuda eşlere destek verebilirler.

6. Diğer sorunlar

İKA üyelerinin yukarıdaki sorunlarla bağlantılı bulunan ve özellikle istihdamlarına ilişkin daha özel sorunlardan da söz etmek mümkündür. Bunlardan en önemlileri;

a) Coğrafi hareketlilik

b) İstihdam sürekliliği sorunudur.

İki kariyerli ailelerin yaşadığı en önemli sorunlardan biri, **yer değiştirme (coğrafi seyaliyet)** dir. Bir araştırmada, 374 büyük işletmeden 2/3'ü, yer değiştirmeye direnişin asıl olarak teklif edilen transferin diğer eşin kariyeri ile çatışmasından kaynaklandığını belirtmişlerdir. İncelenen evli kadınların büyük çoğunluğu, **kendi kariyer düzeylerini koruyamamaları** veya yer değiştirmenin sağladığı **net kazancın "dayanılmaz" ölçüde çok olmaması** durumunda, kocalarının kariyerlerinin geleceğine rağmen yer değiştirmek istemeyeceklerini belirtmişlerdir³⁰. Oysa kariyer niteliği taşıyan bir çok iş, bir örgüt içinde veya farklı örgütlerde coğrafi bölgeler arası hareketlilik gerektirmektedir³¹.

İstihdam sürekliliği sorunu ise, özellikle kadınlar açısından büyük önem taşımaktadır. Yüksek vasıflı ve eğitilmiş, kariyer yönelimli kadınlar arasında bile en yaygın çalışma örüntü-

(29) M. Fogarty ve diğ., age., s. 364

(30) A.W. Sherman ve diğ., age., s. 246-247.

(31) M. Fogarty ve diğ., age., s. 428

sü "**kesikli çalışma modeli**"dir. Burada, kadınların özellikle çocuk yapma ve yetiştirme nedeniyle istihdama ara vermeleri ve tekrar dönmeleri söz konusudur.

Çalışmaya ara vermenin işgören kariyeri açısından başlıca sakıncaları;

- Belirli bilgi ve niteliklerinin kaybı, eskimesi,

- Kariyer gelişimi için gerekli olan belirli biçimsel ve biçimsel olmayan şebekelerden uzak kalınması,

- Yeniden aynı mevkiye dönmeyen ve akranlarla aradaki açığın kapatılmasının güçlüğü, ek çaba gerektirmesi olarak belirtilebilir³².

C- İKİ KARIYERLİ AİLELERE İLİŞKİN İNSAN KAYNAKLARI (PERSONEL) POLİTİKA VE UYGULAMALARI

Gittikçe daha fazla iki çalışanlı-iki kariyerli çiftin ortaya çıkması, işletmelerin ailenin ihtiyaç, beklenti, sorun ve desteğini politika ve uygulamalarında daha fazla dikkate alma zorunluluğunu doğurmak³³ adır. Nitekim, gittikçe daha fazla örgütün iki kariyerli çiftlerin karşılaştığı sorunlarla ilgilenmekte ve onlara belirli yardımlar sunmakta olduğu belirtilmektedir³³.

İşletmelerin artan "**sosyal sorumlulukları**" içinde, bu konuda atılacak **ilk adım**; "işgörenler ile aileleri" (aile-çalışma) arasındaki ilişkiyi tanımaktır. **İkinci adım**, personel politikalarını, altında yatan varsayımları günümüz koşullarına uygunluğu açısından eleştirel bir bakışla yeniden gözden geçirmektir³⁴. **Üçüncü adım** ise, ilgili politika ve uygulamaların güncel koşullara göre değiştirilmesi olacaktır.

İşletmeler İKA'lere yönelik olarak;

- İşe alma,

(32) A.e., s. 430-431.

(33) A.W. Sherman, age., s. 246, V.F. Nieva, age, s. 86, 88.

(34) Johanna S. Hunsaker, "Work, Family Life Must be Integrated", B.A. Stead, Women in Management, Prentice Hall, inc; N.J., 1985, s. 70.

- Akrabacılık,
- Nakil (yer değiştirme),
- Çalışma programları (düzenleri),
- Eğitim ve geliştirme,
- Aile, izin, vb. politikaları³⁵ konusunda yenilikler ve uyarlamalar yapabilirler.

Bu politika ve uygulamalar İKA'nin tipine göre farklılık gösterecektir. Temelde İKA'ler 3 tipte ele alınabilir³⁶.

(1) Aynı işletmede – aynı iş (kariyer) de çalışan çiftler,

(2) Aynı işletmede – Farklı iş (kariyer)de çalışan çiftler,

(3) Farklı işletmelerde çalışan çiftler.

Aşağıdaki tabloda bu aile tiplerine yönelik bazı politika ve uygulamalar gösterilmiştir.

İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKALARI VE İKA'ler⁽³⁷⁾

Önerilen Yeni Uygulamalar

Politikalar	Geleneksel uygulamalar	Aynı-İşletme Aynı kariyer	Aynı İşletme Farklı kariyer	Farklı İşletme
İşe alma	Bireysel güdülere ve ödüllere ilgi	Adayları bir çift olarak değerlendirme için prosedürler oluşturma	Adayları bir çift olarak değerlendirme, adayın eşi için işletmede yerleştirilecek mevkiler bulma	Eşi, çevredeki firmalara yerleştirme için sistemler kurma
Akrabacılık	Hiç kimse bir aile üyesine gözetmenlik edemez	Eşleri aynı yerde ast/üst olarak çalıştırma yollarını bulmak	Bir aile üyesinin diğerinin birimini yönetmesine hazırlıklı olmak	—
Nakiller	Bireye teklif edilir, kabul etmesi beklenir.	Çiftin transferine göre nakil prosedürü, Geçiş ödeneklerini arttırmak	Her ikisini de transfer etme yolları kurmak. Ödeneklerini arttırmak	Eşlerin iş bulma sistemleri kurmaları, nakil ödeneklerini arttırmak
Çalışma Programları (düzenlemeleri)	Sadece işletme ihtiyaçlarına göre düzenleme. Herkesin aynı anda iş içinde/ dışında olmasını öngörme.	Hem ailelerin hem de işletmenin ihtiyaçlarının uygun	esnek çalışma programlarına izin vermek.	
Eğitim	Sadece spesifik beceri alanlarında eğitim. Yönetici Geliştirme, işletmenin ihtiyaçlarına göre.	İKA'lerin ihtiyaçlarına özel ilgi, çiftlere yönelik ortak eğitim ve kariyer geliştirme.		
Aile-İzin	Tek bir işgöreni (çoğunlukla erkeği) dikkate alma. Aile yardımlarını yasal gereklere dayalı olarak verme.	Aileyi dikkate alma, yasal gereklerin ötesinde kariyer sürekliliğini sağlayıcı yardım ve izin düzenlemeleri.		

(35) A.W. Sherman, age, s. 246-247., Bridig O'Farrell, "Çalışma ve Ailevi görevlerin kaynaştırılması: İşveren girişimleri" Değişen bir Toplumda Kadınların İstihdam İmkânlarının Geliştirilmesi Uluslararası Konf. OE-

CD-İİBK, İst. 1989, s. 10-13 ve D.T. Hall ve M.A. Morgan, age., s. 345.

(36) A.W. Sherman, age., s. 247.

(37) A.W. Sherman ve diğ., age., s. 248'den uyarlanmıştır.

1- İşe alma

İşe almada işletmeler, adayların aile ve eşlerini de hesaba katan bir yaklaşım içinde olmalıdırlar. Bu konuda işletmeler;

– Yer değiştirmeyi gerektirmeyen sabit işlere bu işleri isteyenleri, hareketlilik gerektiren işlere ise bunu kabul eden kişileri almayı hedefleyen seçici bir yaklaşım benimseyebilirler. Bu, yer değiştirme konusunda ileride çıkabilecek sorunları azaltacaktır.

– İş/Görev tanımları ile işle ilgili diğer bilgileri adaylar yanında eşlerinin de almalarını sağlayabilirler.

– İşe alınacak kişilerin eşleri için aynı işletmede veya çevredeki işletmelerde iş bulma konusunda yardım sağlayabilirler³⁸.

Ayrıca; geleneksel akrabacılık karşıtı (anti-nepotizm) istihdam politikalarını iki eşi aynı iş ve işletmede çalıştırmaya olanak verecek şekilde değiştirebilirler.

2- Çalışma Programları (Düzenlenmeleri)

Bu konuda, çiftlerin aile, İş görevlerini uzlaştırmalarını kolaylaştırıcı, böylece çalışmalarını sürekli kılıcı esnek düzenlemeler yararlı olacaktır. Bu konuda aşağıdaki yollara başvurulabilir³⁹.

a) Kısmi-sürelî (part-time) çalışma/iş paylaşımı

Bu düzenlemeler, işgörenlerin istihdama ara vermeden, aile sorumluluklarını yerine getirebilmelerine olanak sağlayacaktır. Mümkün olan durumlarda iki eşin aynı işi paylaşmaları yoluna gidilebileceği gibi; dönerli kısmî süreli çalışmaları da mümkündür.

Özellikle, doğum ve çocuk yetiştirme dönemleri için uygun olan bu uygulama, sürekli olarak ta uygulanabilir.

b) Diğer esnek çalışma düzenlemeleri⁴⁰

İşgörenler için "evde çalışma" ve esnek çalışma saatleri başta olmak üzere, uydu ve semt ofislerinde çalışma; kısa çalışma haftası gibi uygulamalar da İKA'lerin kariyer sürekliliğini artırıcı önlemler olarak kullanılabilir.

3- Transfer (nakil) politikaları

Bu konuda işletmelerin, yer değiştirmeyi bireysel değil, bir aile sorunu olarak görmeleri doğrultusunda, nakledilen işgörenin eşinin istihdamı için bazı yardımlar sağladıkları görülmektedir. Bu konuda, iş bulma büroları, danışmanlık ve yönetici araştırma şirketlerinin ücretlerini ödeme yanında, diğer eşe aynı işletmede veya çevredeki diğer işletmelerde iş bulma konusunda yardımcı olma, işgörenin ve eşinin taşınma masraflarını karşılama gibi⁴¹ yardımlar örnek olarak verilebilir.

4. Yetiştirme /Geliştirme Politikaları⁴²

Bu konuda yapılacak uyarlamalar; eğitim ve kariyer planlarında işgörenlerin aile ve eşlerinin kariyerini de dikkate almayı gerektirir.

Özellikle kadın işgörelere yönelik olarak;

- İstihdama ara verenler için "yeniden işe alma" politikaları,
- Tazeleme eğitimi,
- Kariyer planlama / geliştirme ve
- Kariyer danışmanlığı gibi araçlardan yararlanılabilir.

5. Aile ve izin politikaları⁴³

Bu konudaki personel politikaları özellikle kadınların kariyer kararları üzerinde etkilidir.

(40) B.O Farrell, age., s. 10-13 ve Bkz. Ins. of Pers Mng., Flexible Working Hours, IMP Information Report 12, London, 1972 ve Ajans Tüba, Evde çalışma ve Eve İş Verme, Yıl: 16, Sayı: 820-823.

(41) A.W. Sherman ve diğ., age., s. 247, D.T. Hall, M.A. Morgan, age., s. 345.

(42) C. Cooper ve M. Davidson, Women in Management, William Heinemann Ltd., London, 1984, s. 21-24.

(43) Institute of Personnel Management, Special Leave Allowances, IPM, Information Report 15, London, 1974, s. 8, ve Caryl Cooper, Marilyn Davidson, age., s. 11, B. O'Farrell, age., s. 14.

(38) J.S. Hunsaker, agm, s. 71-72.

(39) M. Fogarty ve diğ., Age., s. 428., A.W. Sherman ve diğ., age., s. 120.

İki kariyerli aile üyeleri için işletmeler gele-
neksel yıllık, doğum ve analık izinlerine ek ola-
rak, özellikle küçük çocuklu çiftler için; "baba-
lık" veya "ebeveynlik izini", işyerlerinde gün-
düz çocuk bakım merkezleri, kreşler açma, aile
ve çocuk yardımlarını artırma gibi yenilikleri
uygulamaya koyabilirler.

Sonuç

İki kariyerli aileler, evlilik ilişkisi ile bera-
ber eşlerin kendi çalışma kariyerlerini de,
mümkün olduğunca eşitlikçi bir temelde sür-
dürdükleri çekirdek ailenin yeni ve özgün bir
tipidir. Bu ailelerde eşler, "kariyer" sayılan
profesyonel mesleklerde, teknik ya da yönetsel
işlerde çalışmaktadırlar. Aile görevleri (ev işle-
ri, çocuk yetiştirme..), sadece kadının değil, er-
keğin de mümkün olduğunca eşit olarak üst-
lenmesi gereken işler olarak kabul edilir.

Aile ve çalışma hayatını birlikte ve dengeli
bir biçimde sürdürmeyi hedefleyen bu tip aile-
ler, iki çalışanlı aileler içinde azınlık bir grubu
oluştururlar. Bu yüzden, İKA üyeleri, hem her
iki eşin çifte (aile-iş) rol yüklenmesi, hem de
sosyo-kültürel ve ekonomik koşullar nedeniyle
aşırı iş yükü, rol çatışması, çevresel baskı, kim-
lik sorunları, gibi problemlerle başa çıkmak zo-
rundadırlar.

İki kariyerli çiftlerin gittikçe- özellikle yük-
sek eğitilmiş ve nitelikli işgörenler arasında
yaygınlaşması, işletmelerin bu konuya ilgisiz
kalmamasını zorlaştırmaktadır. Nitekim, gittikçe
daha fazla işletme, sosyal sorumluluklar veya
ekonomik zorunluluklar çevrevesinde, insan
kaynakları politika ve uygulamalarında aileyi
dikkate alan, iki çalışanlı (kariyerli) ailelere
yönelik düzenlemelere başvurmaktadır.

İşletmelerce getirilecek yeni politika ve uy-
gulamalar, temelde iki kariyerli çiftlerin kari-
yer sürekliliği ve bağlılığını koruma ve artırı-
maya yönelik bulunmaktadır. İKA'ler büyük öl-
çüde evli kadınların erkeklere benzer biçimde
istihdama katılmasının sonucu olduğundan, bu
konuda alınan önlemler de daha çok kadınlara
yönelik bulunmaktadır. Bu konuda, işletmeler,

- Özel kariyer geliştirme programları,
- Yeniden giriş veya planlı kesinti politika-
ları,
- Esnek çalışma programları,
- Alternatif aile ve izin politikaları,
- Yer değiştirme (nakil) politikaları ile istih-
dam koşullarını İKA'lere daha uygun hale geti-
rebilirler.

KAYNAKLAR

- 1- Ajans-Tüba; Evde çalışma ve Eve iş verme, Yıl: 16,
Sayı 820-823
- 2- Chassin, Laurie; A. Zeiss, K. Cooper, J. Reaven, "Role
Perceptions, Self-role congruence and Marital Satisfaction
in dual worker couple with preschool children", SOCIAL
PSYCHOLOGY QUARTERLY, 1985, 48/4.
- 3- Cooper, C., M. Davidson, Women in Management,
William Heinemann Ltd, London, 1984
- 4- Hall, Douglas T; M.A. Morgan, "Career Development
and Planning", M. Jelinek (ed.); Career Management For
the Individual and the Organization, St. Clair Press, Chi-
cago, 1979
- 5- Hunsaker, Johanna S.; "Work, Family Life Must be
Integrated", B.A. Stead (ed), Women in Management, Pren-
tice Hall, inc., N.J. 1985
- 6- Institute of Personnel Management, Flexible Wor-
king Hours, IMP Information Report 12, London, 1972
- 7- Inst. of Per. Mng., Special Leave Allowances, IMP,
Information Report 15, London, 1974
- 8- Jewell, D.O., Women and Management: An Expand-
ing Role, Georgia Uni., SBA Pub. Services, Atlanta, Geor-
gia, 1977
- 9- Maples, F. Mary; "Dual Career Marriages: Elements
for Potential Success", B. A. Stead, Women in Manage-
ment, Prentice-Hall, inc., N.J., 1985
- 10- Nieva, V.F.; "The Feminization of the Labor For-
ce..." A.S. Glickman (ed); The Changing Composition of
Work Force: implications for Future Research and Its App-
lication, Plenum Press, N.Y. 1982
- 11- O'Farrell, Bridig; "Çalışma ve Ailevi görevlerin
Kaynaştırılması: İşveren Girişimleri", Değişen bir Toplum-
da Kadınların İstihdam İmkânlarının Geliştirilmesi Ulus-
lararası Konferansı, OECD-İİBK-İst. 1989
- 12- Papanek, Hanna; "Men, Women, and Work: Reflec-
tions on the Two Person Career", J. Huber (ed.) Changing
Women in a Changing Society, The University of Chicago
Press, Chicago, 1973
- 13- Parker, Marilyn; S. Peltier, P. Wolleat, "Unders-
tanding Dual Career Couples", B.A. Stead (ed.) Women in
Management, 2nd. ed., Prentice Hall, inc; N. Jersey, 1985
- 14- Rapoport, R; Robert N. Rapoport, "Further Consi-
derations on the Dual-Career Family, HUMAN RELATI-
ONS, V. 24, N. 6, 1971
- 15- Sherman, Arthur W; George W. Bohlander, H.J.
Chruder, Managing Human Resources, South Western
Pub. Co., Cincinnati, Ohio, 1988

İ.Ü. İŞLETME FAKÜLTESİ

İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ

YAYINLARI

KİTABIN ADI

Muhasebe İlikeleri
Ord. Prof. Dr. Ömer Celal SARÇ'a Armağan
Organizasyonel Davranış
Pazarlama Araştırmaları
Pazarlama Coğrafyası
Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri

Personel Planlaması
Personel Yönetimi
Prof. Dr. Orhan TUNA'ya Armağan
Profesyonel Satışçılık
Reklam Harcamaları
Sanayide Davranış Bilimleri
Servis Sanatı ve Yemek Sanatı Bilgileri
Sigorta Pazarlaması
Sosyolojide Başlangıç
Tez Yazım Klavuzu
Turizme Giriş
Turizm Politikası ve Planlaması
Tüketici Davranışı
Türkiye'de İşletme Biliminin Öncülerine Armağan
Uluslararası Pazarlama Yönetimi
Uluslararası Yönetim
Üretim Yönetimi (Baskıda)
Üretim Yönetiminin Fonksiyonları
Wordperfect Kelimeişlem Programı

Yeniden Dirilen Türkiye Ekonomisi
Yirmidokuzuncu Gün
Yönetim Muhasebesi
Yönetim ve İşletme Politikası
Yönetim ve Organizasyon

YAZARI

Prof. Dr. Feridun ÖZGÜR
Kollektif
Prof. Dr. Tuğray KAYNAK
Prof. Dr. Kemal KURTULUŞ
Garnier-DELOBEZ (Çeviri)
Prof. Dr. Muhittin KARABULUT ve
Prof. Dr. İsmail KAYA
Prof. Dr. Tuğray KAYNAK
Prof. Dr. Selçuk YALÇIN
Kollektif
Prof. Dr. Muhittin KARABULUT
Prof. Dr. Kemal KURTULUŞ
R.DRAKE-P.SMITH (Çeviri)
Orhan KUTBAY
Prof. Dr. Muhittin KARABULUT
Prof. G. KESSLER (Çeviri)
Doç. Dr. Hüner ŞENCAN
Zekai BAYER
Prof. Dr. Hasan OLALI
Prof. Dr. Muhittin KARABULUT
Kollektif
Prof. Dr. Mehmet KARAFAKİOĞLU
Arvind V. PHATAK (Çeviri)
Prof. Dr. Bülent KOBU
Prof. Dr. İrfan SAYGILI
Prof. Dr. Mehmet KARAFAKİOĞLU ve
Prof. Dr. İsmail KAYA
Prof. Dr. Zeyyat HATİBOĞLU
Lester BROWN (Çeviri)
Moore-JAEDICKE (Çeviri)
Prof. Dr. Kemal TOSUN
Prof. Dr. Erol EREN

A NOTE ON THE EQUITY MARKET DEVELOPMENT AND POTENTIAL FAILURES In Reference to the Turkish Case

C. Bülent AYBAR

University of Istanbul

Faculty of Business Administration

Finance Department

Istanbul-Türkiye

1- Introduction

The role of the equity market development has recently been a central issue in the economic development literature. The objective of this paper is to present an overview of the equity market development in the context of emerging equity markets and analyze the potential failures by specifically referring the Turkish case.

The second section briefly overviews the theoretical background of the equity market development, the third section presents some facts about emerging markets, fourth section outlines the general conditions for the equity market development, the fifth section introduces the highlights of the Turkish experience along with the failures in the process and finally some remarks will conclude the paper.

2- The Role of Equity Markets in the Economic Development Process

The importance of the role of the money and finance in economic development has been fairly recently acknowledged by the development economists. Schumpeter (1954) was obviously among the first to study the importance of financial development. In his development

framework the importance of banks and entrepreneurs were emphasized and the importance of money capital was explicitly stated in fostering the development. Although Keynes (1936) attributed some importance to the role of financial development, static equilibrium model has not emphasized the importance of imperfect or underdeveloped financial markets. The seminal works of McKinnon (1973) and Shaw (1973) earmarked the beginning of the active research focusing on the financial development in the economic development process. Two competing theoretical framework evolved from these studies: financial deepening and financial repression. Financial repressionist framework considers low interest rates and high inflation to be the major impediments to the financial deepening, capital formation and growth. Financial deepening framework (or structuralist framework) emphasizes the importance and impact of a widespread network of financial institutions on the saving and investment process, and therefore on economic growth. The theory of financial liberalization emerged from the financial repression concept. The financial liberalization theory suggests that liberalization of financial sector from interest rate ceiling and other restrictions facilitates economic development and growth because higher interest rates lead to both increased savings and greater effi-

ciency of capital allocation. Cho (1986) argues that financial liberalization theory is incomplete since it does not consider the role of internal constraints on the credit market. The informational imperfections and the dominance of oligopolistic and cartelized banking systems demonstrate the important role of the equity markets to complete the framework. Stiglitz and Weiss (1981) argue that the abolition of the external constraints such as interest rate ceilings does not necessarily facilitate efficient allocation of capital. In their credit rationing framework, it is shown that dominance of the debt-financing institutions, such as banks, the market does not achieve efficient allocation of capital because of shortcomings of debt finance in the presence of asymmetric information. Furthermore, often non-competitive nature of bank centered financial systems augment the inefficiencies in the fund allocation process. The role of equity markets in the fund allocation process is crucial since equity markets allow competition between instruments of bank centered system and the non-bank financial intermediaries based on the risk-return preferences of the individual investors.

While Stiglitz and Weiss (1981) and Cho (1986) discuss the importance of equity markets in the development process, Sudweeks (1989) emphasizes other benefits of development of the equity markets such as the possibility of increased diversification (both domestically and internationally) and increased market efficiency. Sudweeks (1989) argues that development of equity markets have both macro and micro implications on the development process. While he discusses increased efficiency of the financial system, fund-term matching, mobilization of savings, effective allocation of investment, indigenization of investment, privatization and additional funding through ADRs and IDRs as the macro implications of the equity markets, he argues that at the micro level equity markets will increase private sector solvency, broaden the ownership base, allow new firms to raise funds and improve accounting and tax standards.

A growing body of research documenting the importance of equity markets in the development process found support from international

financial institutions, and development of equity markets was incorporated into the policy recommendations by institutions such as the World Bank. The World Bank has extensively supported the efforts to develop equity markets in the Less Developed Countries through International Finance Corporation; a branch of the World Bank established to monitor and support the private sector development in LDCs. The support provided by the international finance and development institutions combined with the broadly adopted liberalization policies in LDCs, led to a remarkable growth in the size and sophistication of the equity markets in the developing world. International Finance Corporation's strong commitment to the promotion and dissemination of information about these markets finally had a resounding effect and international portfolio managers started to consider these markets as viable investment targets. The term "Emerging Equity (or Stock) Markets" has found its way to the international financial market jargon to refer developing country equity markets. Today, most international portfolio managers consider emerging capital markets as viable diversification tools and potential sources of high returns.

3- An overview of Emerging Equity Markets

The importance of the equity markets in the development process has been recently acknowledged by the economists and has been an integral part of the policy recommendations of the international institutions such as World Bank. International support and the emphasis placed on the equity markets in widely implemented liberalization policies has triggered a substantial growth in the LDC equity markets. The extensive support provided by the International Finance Corporation (IFC) and the strong commitment by the local governments led to a remarkable growth in the size and sophistication of the equity markets in the developing world. IFC identified 20 growing Less Developed Country (LDC) equity markets as the most promising equity markets among many others and directed particular support to their development. Six Latin American (Argen-

tine, Brazil, Chile, Colombia, Mexico and Venezuela), four East Asian (South Korea, Philippines, Taiwan and China), four South Asian (India, Malaysia, Pakistan, and Thailand) and six European, Middle Eastern and African (Greece, Jordan, Nigeria, Portugal, Turkey and Zimbabwe) markets constituted so called "Emerging Equity Markets" of the world. Although their share in the total world market capitalization and trading volume is minuscule, these markets are growing far faster than their developed country counterparts. While total market capitalization of the 20 emerging markets has grown 509 % during the period 1985-1991, developed country market capitalization has grown only 100.3 % in the same period (Emerging Markets Factbook 1991). Value traded has also grown tremendously in the emerging equity markets. As of year end 1991, the value traded has grown 1273 % since 1985. The comparable growth rate for the developed equity markets was only 227 % in the same period. The emerging equity markets as defined by the I.F.C., constituted only 2.4 % of the total world market capitalization. The share of emerging markets has reached at 6.5 % as of year end 1990 (**Emerging Markets Factbook, 1991**).

Turkish equity market were included into the 20 country list in 1986, when the Istanbul Stock Exchange (ISE) was established. The development of the Turkish equity market represents another remarkable improvement. While the market capitalization increased by 15.76 times in U.S. dollar terms (from \$ 935 million in 1986 to 15,672 million in 1991), trading volume increased by 661.5 times (from \$ 13 million in 1986 to 8,612 million in 1991). The overall share of the Turkish equity market capitalization in the total emerging markets capitalization increased from 0.017 % to 1.15 % (**Emerging Capital Markets Factbook, 1992**).

4- General Conditions for the Equity Market Development

Although the timing of the installation of equity markets in the economic development

process has been a controversial issue, it is commonly acknowledged that the conditions of the local environment plays a crucial role in the success or failure of the equity market development process. Economic, political, legal and institutional environment along with a set of key policies such as monetary policy, exchange rate policies, taxation issues and policies regarding foreign investors accelerate or decelerate the equity market development process.

Positive sustainable growth periods are the most conducive phases for the equity market development. Increasing levels of disposable household savings, development of middle class, rational interest rate policies taking equity markets in to consideration and mild inflation increases potential for a successful equity market development (Sudweeks 1989).

Reasonal political stability is a prerequisite for the development of equity markets since the focus of equity markets are medium to long term investments. A commitment to the development of the private sector, less than complete reliance to central planning, limited possibilities for nationalization and a sense of confidence about the future are the minimal requirements in the political context.

Even in favorable economic and political environments, success of equity market development efforts is determined by the institutional and regulatory framework. A crucial aspect of the institutional framework is an effective system of intermediary services such as dealers, brokers and underwrites. A very comprehensive legal framework is need to delicately regulate these functions. Also institutional framework should have sufficient infrastructure to facilitate information flow, pricing and marketing of equities as well as trained professionals. Also regulations governing the off-the exchange transactions should be introduced. The regulations should take into account a possible domination of the banks in the financial system. A limited segmentation in the financial markets is likely to enhance the efficiency of the system. Finally, a framework to create institutional investors should be constructed.

A well functioning, orderly, consistent and fair market needs regulation. Although the focus of regulation is to build investor confidence, a broader view is necessary. The objective of the regulations at the development stage should incorporate encouraging market growth, education and institution building. The major challenge is to find the fine balance between inefficient regulation and overregulation.

The institutional and regulatory framework should be supported through appropriate interest and exchange rate policies and tax policies. Interest rate controls and excessive public borrowing are likely to cause distortions in the financial markets and hinder the development of the equity markets. Favorable taxation policies create incentives on the demand and supply side and are crucial at the development stage. Issues such as dividend and capital gains taxation, corporate taxation and taxes on funds raised in the equity markets should be analyzed carefully and appropriate policies should be adopted.

5- A Case in Point: Turkish Equity Market

The development of the Turkish equity market is very instructive from the perspective of equity market development. It exhibits both successes and the failures inherent in the processes. The following section briefly overviews the Turkish equity market and discusses pertinent issues to the equity market development referring this particular case.

5.1. And Overview of the Turkish Equity Market

The lack of legal and institutional infrastructure can casilly be identified as the primary reason hindering the development of the equity markets in Turkey. First attempts to build a legal framework for the operation of capital markets can be traced back as early as 1967. A panel including representatives from a wide range of institutions prepared a capital markets law proposal and submitted to the

parliament for approval in 1967. The renewed proposal has been resubmitted to the parliament once more in 1972 and filed to be enacted as the first proposal. After 1972, in the absence of a comprehensive capital market law, some immature regulations intending to improve equity markets laid the seeds of the 1982 financial crisis. Operations of brokerage firms (later widely known as "brokers") and mutual funds started in this period. Although there is an increase in equity financing between 1972 and 1981, this can solely be attributed to the underwriting efforts of Turkish Industrial Development Bank. The Bank gradually offered shares of its profitable participations to contribute to the development of the primary market. In the absence of an effective secondary market, these attempts led to a temporary surge in equity financing until 1974 and the predictable decline came thereafter. It is ironical that despite the existence of a stock exchange, majority of the secondary market transactions iocurred in the over the counter during 1970s and clearly 1980s. Some observers explain this fact as a result of the motives to circumvent the listing and quotation fees of an organized secondary market, but clearly cost has been dearly paid in terms of a discontinuous secondary market. There are not reliable data on this period, but an estimate for 1974 indicated a volume of TL 200 million for the organized stock exchange was only TL 19 million.

Lack of a legal framework regulating and supervising the operations of brokers led to the 1981-82 financial crises where brokers played a significant role. First capital market law was enacted as a quick reaction to the insolvent bankers and bankruptcies. Revisions to the law came with a decree by law issued in 1983. Establishment of Capital Market Board, installation of Istanbul Stock Exchange and other regulations still governing the market were based on this legal framework. Establishment of the Istanbul Stock Exchange was a fresh start for the Turkish Equity markets, and since then market has shown a remarkable development in less than a decade. Today very high interest rates fueled by high inflation along with massive government borrowing renders private

debt instruments and bank loans very expensive sources of funds and oblige corporations to use equity financing. Tax incentives brought by the capital market law and a functioning stock market along with improvements in the investment banking services also led financial managers to consider equity markets more often than it was before. During 1986-1992 period equity issues increased 4200% in TL terms and 694% in dollar terms (see table-2). In this period, the share of stock of equity in outstanding securities stock increased from 21.9% to 41.6% (see table-B.3).

5.2- An Evaluation of the Equity Market Development in Turkey: Lessons for LDCs

Although the development of the Turkish equity market has been remarkable in many respects, a closer analysis reveals significant failures which hindered a far more sound growth in the market. These failures are multifaceted.

The first noticeable failure is the regulation of the intermediary services. As it's been indicated earlier Turkish financial system is dominated by the banks and the banks are allowed to operate in the equity markets through a division. This aspect of the institutional structure failed to introduce a fair competition between banks and non-bank financial institutions. In other words failure to create a limited segmentation in the market failed to create the expected efficiency in the market (the most clear demonstration of the inefficiencies induced by non-segmented market structure is the public paper dominated mutual funds managed by the banks). A new regulation aiming to restructure the intermediary services and restricting banks' operations in the capital markets has been presented to the Turkish National Assembly, but it has not yet passed because of the resistance of the powerful banking lobby.

The second important failure is the inadequate and slow information flow in the market. The major impediment in the availability and the flow of information is the lack of strict rules governing the accounting procedures and dis-

closure requirements. Although there is an accounting standard imposed by the Capital Market Board of Turkey regarding the balance sheet and income statement preparation, there is no generally accepted accounting standard to facilitate reliable and uniform reporting. Companies listed in the market often hesitate to disclose relevant information to the public resulting in speculation based on rumors rather than on information. The limited enforcement capability of the Capital Market Board encourages practice of information retention or delays in information releases. This initial disruption or friction in the information disclosure process is further augmented in the later stages of information dissemination because of inadequacy of professional investment services. The result of this severe friction in the information dissemination process is noise trading, massive speculation and insider trading which translates into information related inefficiencies in the equity market.

The insufficient investment services combined with limited access to the information related to the companies' financial status cause significant concerns about the initial public offerings. Particularly intertwined structure of banks and corporations in the form of holding companies cast doubts on the pricing of initial public offerings. On the other, hand it is often claimed that lack of professional management in the private companies (usually family controlled) induces further difficulties in the fair pricing of the equities.

The education of the public and the investment professionals has also been problematic issue in the Turkish case. Although there has been consistent efforts to publicize the stock exchange as a market for equities and equities as an investment alternative, it can not be claimed that stock market has a positive image in the public eyes. Its very speculative nature induces an lottery-like perception in the minds of individual and institutional investors. On the one hand unprofessional and imprudent practices of some individual brokers and traders further shy the investors away from the market. Until recently there was no certification requirement neither for stock analyst nor

for the traders. Also there is no well developed standard professional practice code or standard ethical code in the market. Only violation of Exchange regulations are subject to disciplinary punishment. The establishment of the Association of Brokers has been a step towards self discipline in the market, but lack of serious deterrents induced by regulations proved to be ineffective to bring a marketwide professional and ethical standard.

Turkish case demonstrates that both the education of the populace and the professionals are crucial in equity market development. Since the trust to the fairness of the market is a function of professionalism and education, lack of strong commitment to education severely reduces the potential and decelerates the development process.

Another important failure of the Turkish experience is the significant delays in bringing the institutional savings to the equity market. Turkish financial system still lacks the incentives and regulatory framework regarding the institutional investors. Huge savings potential of two state owned social security and pension funds has not yet channeled their funds to the equity market. On the other hand, the fact that virtually all of the insurance companies are owned by the banks or holding companies constitutes another impediment in channeling the institutional savings to the equity market. While funds accumulated in the state owned social security funds are invested into the public securities, private pension funds and insurance funds are used either financing related banks and participation. This structural impediment in the market is likely to induce a very severe inefficiency in the allocation of scarce capital in Turkey. A recent proposal targets to attract the state owned pension funds to the equity market. Although there are attempts to channelize the government controlled institutional funds, there is little hope to bring the private institutional funds to the competitive equity market within the current regulatory framework. Industrial structure itself constitutes an impediment for such a competitive fund allocation and induces an adverse selection favoring the corporations linked to the

banks and insurance companies. Therefore, it is likely that funds are allocated regardless of the risk-return considerations.

In addition to the problems related to the market infrastructure, monetary and fiscal policies implemented by the governments has had significant impact on the equity market. Since high inflation and abundance of high yield short term government papers in the market diverted the savings in the economy from the equity markets, mostly speculative funds found their ways into the equity market. As it was shown in Aybar (1992) sensitivity of the ISE to the short term fluctuations in the interest rates supports this argument. Besides crowding out, search for stronger inflation hedges caused shifts to alternative instruments such as commodities (principally gold) and foreign exchange, real estate and real assets. Clearly massive borrowing needs of the Turkish governments have (directly and indirectly through inflation) served as a significant deterrent to the development of the equity market in Turkey.

Another complex issue surrounding the equity market development is its role in the privatization process. It is paradoxical whether equity market development is essential prior to privatization or privatization is essential for the development of the equity markets in LDCs. Turkey has had a first hand experience in this paradox. First serious attempts to privatize State Owned Enterprises were initiated through public offerings in the Istanbul Stock Exchange. After couple of successful offerings, market participants concluded that the ISE does not have the depth to handle large public offerings. The Privatization Board were occasionally accused of destroying the market with undisclosed sales in the market. Although the impact of privatization on the ISE has not been researched, it is claimed that privatization through the stock exchange has been detrimental because of excess supply of shares and massive speculation on the privatized stocks. Turkish case shows that emerging equity markets lacking depth, institutional demand and informational efficiency may not be suitable for the privatization purposes. Although listing in the market following block sales may be a viable option, initial offerings are likely to cause distortions in the immature markets.

Although politically 1986-1992 has been fairly stable, elections, Gulf-War and a surge in the ethnic unrest in South-Eastern Turkey have caused fluctuations in the market. Furthermore, variations in the governments' and bureaucrats perception of the role of the equity markets in the economic development process has been influential on the market's long term expectations.

Increasingly selective nature of the international debt markets in the aftermath of the debt crisis further increased the importance of equity markets in the LDCs. The growth potential combined with the diversification advantages raised hopes for substantial capital flows from industrialized countries to LDCs substituting the debt financing. Although funds directed to emerging capital markets have not yet reached at levels to justify an overly optimistic point of view, increasing number of global portfolio managers consider investing in these markets. Turkish equity market has also attracted attention of the portfolio managers. First attempt to tap the foreign capital was launching a Country Fund (Turkish Investment Fund) in New York and London. There is no reliable information about the equity portion of the foreign portfolio investments. Capital Market Board reports \$144.9 million and \$362.1 million net securities purchases in 1990 and 1991 respectively (CMB Annual Report 1991), but does not specify type of the instruments purchased. It is very likely that a significant portion of these funds find their ways to the short term T-Bills to benefit from some sort of uncovered interest arbitrage opportunity. The impact of foreign capital on the Turkish equity market has not yet known. It is a well known fact that initially, the introduction of Turkish Investment Fund in New York and London had a positive impact because of the expectation that the foreign demand would drift the equity prices upwards. Although it is claimed that flow of foreign capital induced higher volatility in the market, Aybar (1992) shows that it is not the case in ISE.

6- Concluding Remarks

The failures and mistakes summarized in the specific Turkish case are likely to occur in other emerging markets and send valuable messages to the all countries in the process of equity market development. Without any doubt, equity market development has been an

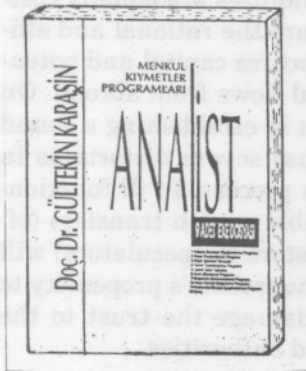
integral part of the economic development process and establishment of the market mechanism and transition to the market economy. Although the gains from well functioning equity markets are vast, the failures are equally costly. On the bright side are the rational and efficient allocation of the scarce capital and potentially additional capital flows from abroad. On the other hand failures in establishing a sound infrastructure will cause severe distortions in the resource allocation process. In ill functioning markets unjustifiable wealth transfers (often from prudent investors to speculators) will follow and impair the household's propensity to save and invest and damage the trust to the regulatory agencies and authorities.

Finally it should always be taken into consideration that the specific economic structure, industrial organization and the culture will immensely vary from one country to another. Although the principals and goals are almost identical, every specific structure requires a specific approach to the issues of regulation and infrastructure development. Therefore it is neither plausible nor feasible to offer a blueprint for the development of equity market development.

REFERENCES

- An Investor's Guide to the Turkish Capital Markets, 1991, Vol. 1, 2 (Ema, Istanbul).
- An Investor's Guide to the Turkish Capital Markets, 1992, Vol. 1, 2 (Ema, Istanbul)
- Aybar, C. Bulent, 1992, Descriptive Analysis of Stock Return Behavior in an Emerging Market: The Case of Turkey, Unpublished Dissertation, The Ohio State University, Columbus, Ohio.
- Cho, Y.J., 1986, Inefficiencies from Financial Liberalization in the Absence of Well Functioning Equity Markets, *Journal of Money, Credit and Banking* (May), 22-33.
- Capital Market Board Annual Bulletin, 1990 (Tisamat, Ankara).
- Capital Market Board Annual Bulletin, 1991 (Tisamat, Ankara).
- Emerging Stock Markets Factbook 1991 (International Finance Corporation, Washington D.C.).
- Emerging Stock Markets Factbook 1992 (International Finance Corporation, Washington D.C.).
- McKinnon, R.I., 1973, *Money and Capital in Economic Development* (Brookings Institution, Washington, D.C.).
- Schumpeter, J.A., 1954, *The theory of Economic Development*, (Harvard University Press, Cambridge Mass.).
- Shaw, E.S., 1973, *Financial Deepening in Economic Development*, (Oxford University Press, New York).
- Sudweeks, B.L., 1989, *Equity Market Development in Developing Countries*, (preager, New York).
- Stiglitz, J.E. and Weiss A., 1981, Incentive Effects of Terminations, *American Economic Review*, 73, 913-27.

KREDİ MEKANİZMASI ARTIK KOLAYLAŞTI...



Günümüzde, banka kredilerinin bir bölümünün donuk hale gelmesi, bir bölümünün de tahsilinde karşılaşılan güçlükler, kredi taleplerinin değerlendirilmesi (konusunun) bankacılık açısından önemini somut olarak ortaya koyduğu gibi, konuya güncellik de kazandırmıştır.

Çağdaş uygulama açısından, kreditalerinin değerlendirilmesi konusunun sadece bankacıları değil, fakat tüm işletmecileri masanın diğer tarafındakileri ilgilendirdiği açıktır. Bu bakımdan, her işletmecinin konu hakkında derli-toplu bilgi sahibi olması, adeta vazgeçilemez bir ihtiyaç şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Dr. Öztin Akgüç'ün bu eseri, hiç şüphesiz, "kreditalerinin değerlendirilmesi" konusunda başvurulacak "en güvenilir, kapsamlı, kolay anlaşılabilir, uygulanabilir ve güncel kaynak" olma özelliğini taşımaktadır.

Eser, gayet açık, anlaşılabilir ve aynı zamanda ilgili hiçbir hususu açıkta bırakmayacak şekilde sunulmuştur.

"Kredi Taleplerinin Değerlendirilmesi" onbir bölüm'den oluşmuş bir içerik planına sahiptir.

1. Kredi Analizleri, 2. Mali Tabloların Analizi, 3. Kâr Dağıtım Tablosu, 4. Kredi Analizlerinde Kullanılan Teknikler, 5. Proforma Tablolar, 6. Kısa Vadeli Kredi Taleplerinin Değerlendirilmesi, 7. Orta Vadeli Kredi Taleplerinin Değerlendirilmesi, 8. Özellik Gösteren Krediler, 9. Kredi Analiz Raporlarının Değerlendirilmesi, 10. Bankaların Kredi Taleplerini Reddi.

Eserin son bölümünü oluşturan Örnekler kapsamında; özenle ve ustalıkla düzenlenmiş sekiz tane örnek vaka incelenerek, konuların tam olarak anlaşılmasına çalışılmış ve bu işte de büyük başarı sağlanmış.

"Kredi Taleplerinin Değerlendirilmesi" her bankacının tüm işletmecilerin temel referanslarından birisi kimliğiyle her kütüphanede yer almalıdır, kanısındayız.

Genişletilmiş Beşinci Baskı, 318 Sayfa.

ANALİST İLE İSABETLİ KARARLAR...



Bilgisayar destekli finansal karar modeller çalışmasına dikkatleriniz çekmek amacındayız.

"Menkul Kıymetler Borsası" ile birlikte, bu alanda hızlı bir "kurumlaşma" yaşandığı ve hatta hatırı sayılır bir "sektör"ün doğduğunu açıkça görüyoruz.

İşte, bu çalışma, menkul kıymetler analiz konusunda pratik, aktüel ve geçerli araçları, bilgileri ve modelleri, derli-toplu biçimde sunmayı başarıyor. "Analist" adını taşıyan çalışma, Dr. Dr. Gültekin Karaşin tarafından hazırlanmış ve konuyla ilgili herkese, doğru alım; satım ve elde tutma kararlarını verebilme de yardımcı olma amaç ve iddiasını taşıyor.

Mahiyeti itibarıyla, bir "entegre bilgisayar programları" güldestesi olarak kabul edilebilecek eser, on bölüm'den meydana gelmiş bir içeriğe sahip.

Hazine bonolarından, güncel konu repoya; tahvillerden hisse senetlerine; portföy yönetiminden firma değerlemesine,... kadar birçok konu eserde açık ve pratik bir dille kaleme alınmış.

Eser, karmaşık ve uzmanlık gerektiren bu alanla ilgili her konuyu, "herkesin günlük olarak bilgisayar destekli kullanabileceği pratik ve geçerli bir form" da sunmak amacını taşımaktadır.

İşlenen konulara ilişkin uygulama örnekleri ile zenginleştirilmiş olan "Analist"le birlikte verilen diskette dokuz adet bilgisayar programı yer alıyor. "Analist" in bu programlarının tamamı IBM uyumlu (DOS 3.30 ve altı işletim sistemleriyle çalışan) bilgisayarlarda denenmiş ve pratik kullanılabilirlikleri ispatlanmış, kullanışlı araçlar olarak karşımıza çıkıyor. Bilgisayarı üstünkörü de olsa tanıyan herkes, eser yardımıyla, bu analiz araçlarını kolayca işletebiliyor...

"Analist" profesyonel analistleri kadar tüm yatırımcılar (yaygın deyimle "borsacılar") için yapılabilecek akıllıca ve "kaybetme riski olmayan" bir yatırımdır.

163 sayfa + 9 Programlık Bilgisayar Disketi.

İsteme Adresi

AVCIOL BASIM-YAYIN

Divanyolu Cad. 8/2 Cağaloğlu-İSTANBUL
Tel: (0212) 526 04 24 - 522 40 51

KDV. dahil:
100.000 TL.

KDV. dahil:
200.000 TL.

GİRİŞİMCİLERİN RİSK ALMAYA KARŞI TUTUMLARI

Dr. Çiğdem DİKMEN
İ.Ü. İşletme Fakültesi

1. Giriş

Yapılan araştırmalar ekonomide ve toplumda oluşan büyük değişimlerin girişimciliğe olan ilgiyi arttırdığını göstermektedir. Girişimcilerin ve yeni işletmelerin sayılarındaki artış, daha önceki yıllarda ekonomide büyük işletmelerin güç sahibi olduğu yönündeki görüşün değişmesi, bu işletmelerin başarılarında meydana gelen düşüş nedeniyle girişimciliğin yeniden gözden geçirilmesinden ve girişimciliğin önemini gösteren çalışmalardan kaynaklanmaktadır. Girişimcilik niteliklerine sahip olan kişiler sadece kendi işletmelerinin başarısına değil ülkenin ekonomik başarısına da katkıda bulunmaktadır. Girişimciliğin oluşmasında ekonomik, sosyolojik, ve psikolojik faktörlerin herbirinin farklı ağırlıklarla da olsa etkisi görülmektedir. Girişimcinin içinde yer aldığı piyasa, firma koşulları, girişimsel faaliyetin ekonomik şartlarını, girişimcinin aile yapısı, eğitimi, yaşı doğum yeri sosyolojik ve nihayet kendisine ilişkin öz güveni, insiyatif sahibi olması, cesaret ataklık, işini sevme gibi özellikleri de girişimsel faaliyetin psikolojik şartlarını oluşturmaktadır. Sonuçta girişimciliğin bu üç ögenin çeşitli bileşimlerinden biçimlendiğini söyleyebiliriz. Bu şartlara göre girişimci davranışı tanımlayacak boyutların belirlenebilmesi amacıyla bir dizi özellik incelenmiştir. Bu özellikler arasında en yaygın olarak kabul görenler; kontrol odağı, yeniliklere açıklık, öz güven, esneklik, başarı gereksinimi, risk üstlenebilme, yaratıcılık, sebat, iş görme kapasitesi, çalışma alanındaki deneyim ve beceriler gibi ölçütler

sayılabilmektedir. Çalışmamızda girişimcilerin risk almaya karşı tutumları incelenmektedir.

2. Girişimcinin Tanımı ve Girişimcilikte Risk

Girişimci üretim faktörlerini biraraya getirerek iktisadi mal ve hizmet üretimi için gerekli girişimi başlatan ayrıca üretim için gerekli finansman kaynaklarını ve üretimin değerlendirileceği pazarlar bulan kişi olarak tanımlanabilir⁽¹⁾. Yine girişimci bir işi organize eden ve kâr için riski yüklenen kişi olarak tanımlanmaktadır. Girişimciler yeni fikirler ve fırsatlar keşfederler⁽²⁾; kâr elde etmek amacıyla fırsatların nitelik ve boyutlarını sezebilecek özel bir yeteneğe sahip olan kişilerdir. Yenilik orjinal düşünmeyi gerektirir. Girişimciler yaratıcı düşünceleri sonunda işlerini başarıya ulaştıracak, yüksek gelir elde edecek yeni fikirleri bulabilmektedirler⁽³⁾. Başarılı olabilme ve yüksek gelir elde etme fırsatı daha çok risk göze alındığında ortaya çıkmaktadır. Yani maceranın olmadığı yerde kazancında olmayacağı düşüncesi girişimcilere kolaylıkla uymaktadır⁽⁴⁾. Aslında

- (1) Tamer Müftüoğlu İşletme İktisadi, Turhan Kitabevi, 1989.s. 75
- (2) Hal B. Pickle, Doyce L. Abrahamson, Small Business Management, John Wiley&Inc. . New York, 1986,s.5
- (3) Richard M. Hodgetts, Donald F. Kuratko,Effective Small Business Management, Academic Press Inc. . Orlando, 1986,s.52
- (4) Omive O. Church. Small Business Management and Entrepreneurship, Science Research Associates Ins. . Chicago, 1984,s.32

girişimcilik ve yenilikçiliğin oldukça yüksek riske sahip olduğu şeklindeki evrensel inancı rağmen girişimci organizasyonların oldukça çok olduğu görülmektedir⁽⁵⁾. Bunun nedenini; nüfusun hızla artması, teknolojik yeniliklerin hızla yayılması gelişmiş ülkelerde yaşayanların daha yüksek bir yaşam standardına ulaşmak istemeleri, gelişmekte olan ülkelerde ise teknolojiyi yakalayabilme isteklerine bağlı olarak girişimcilik ruhunun ortaya çıkması da çok doğaldır. Kuşkusuz ülkelerin ekonomik başarısı girişimcilerin faaliyetlerindeki yeniliklerden kaynaklanır. Girişimci için risk anahtar unsurdur. Riski üstlenme isteği ve birazda şans ile başarılı olmaktadırlar. Girişimcilik fırsatları belirleme kovalama arzusunun ve yeteneğini gerektirir. Kişilerin bireysel fırsatlar peşinde koştukları temel bir inaçtır. Kişinin fırsatı tanımlaması onun yetiştirilişine ve sosyal çevredeki hazır olanakları algılamasına bağlıdır. Fırsatların algılanması oldukça görece bir kavramdır. Bugünkü durumlarını yetersiz bulanlar yenilik ve değişim peşinde koşacaklardır. Değişim ve büyüme çoğunlukla riski de beraberinde getirmektedir⁽⁶⁾. Ancak bu risk almanın boyutları içinde yönetimde istekli olmak, kaynak fırsatı yaratmak ve başarısızlık olasılığı da yer almaktadır. Yalnız alınan risk hesaplanabilir bir risk olmaktadır⁽⁷⁾.

Girişimcilik rolünün belirsizlik koşullarında karar almayı gerektirdiği görülmektedir. Eğer gerçekleştirilen faaliyette önemli bir belirsizlik mevcut değilse, iş için bilinen ve önceden tahmin edilebilen sonuca ulaşmak ne kadar karmaşık olursa olsun, iş için bilinen bir işlemin uygulanması gerekiyorsa, bu faaliyette girişimcilik söz konusu olamaz. Şüphesiz tüm faaliyetlerde karar alma ve hatta bir ölçüde belirsizlik mevcuttur. Ancak belirsizlik derecesi Sutton

tarafından tanımlanan değişken koşullarda karar vermesi gereken yöneticiden daha az olmaktadır⁽⁸⁾. Yönetimsel karar verme işlevinin genellikle birçok koşul ve verinin kesin olarak bilinmediği durumlarda yürütülmesi ve yönetimsel kararlarını etkileyen çevresel koşulların değişebilir olması nedeniyle, belirli yöntemlerin ne gibi sonuçlara yol açacağını önceden belirleme olanakları oldukça azdır. Yöneticilerin uğraşlarının sonuçlarını etkileyen faktörlerin sayısı çok olması bunların değerlendirilip denetlenmesini güçleştirmektedir⁽⁹⁾. Dolayısıyla belirsizlikler ve bilinmeyenler olduğu zaman verilecek kararlarda elbetteki önemli bir risk unsuru bulunacaktır. Her ne kadar insanın sahip olduğu risk alma eğilimi önceden edinilmiş bir olguysa da, risk durumunun kişi tarafından algılanmasını değiştirebilen çevresel etkenler bulunmaktadır. örneğin kişinin bir karar verme ortamında algıladığı belirsizliklerin miktarı karar verenin alacağı riskin derecesini etkiler⁽¹⁰⁾. Ancak bu tür risk almayı kumarla eş tutmamak, yönetimsel risk almanın hesaplanmış ve aşırı olmayan riskleri içerdiğini, yöneticinin kendi eylemleriyle, kararlarının uzun vadeli başarılarını etkileyebileceğinden hem becerinin hem de şansın önemli rolleri olduğunu göz önünde bulundurmak gerekir. Başarı güdüsüne ilişkin araştırmalar yüksek başarı güdüsüne sahip bireylerin benzer koşulları yeğlediklerini ve bu koşullar altında daha iyi çalıştıklarını göstermektedir. Bu kişiler kendilerine orta güçlükte amaçlar saptamakta, şans yerine becerinin rol oynayacağı ve başarı olasılığının ne çok yüksek ne de çok düşük olduğu durumlarda daha çok çalışmaktadırlar. D.C. McClelland'ın⁽¹¹⁾ 5-6 yaş grubu çocuklara oynatılan halka atma oyununda yüksek başarı güdüsüne sahip çocukların büyük çoğunluğunun halkanın geçirileceği yere orta mesafede durmayı

(5) Peter F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row Publishers, New York, 1984, s. 28.

(6) Howard H. Stevenson, Jose Carlos, Jaurilla Mossi, *The Journal of Business Strategy, Preserving Entrepreneurship as Companies Grow*, Vol 7, No 1. 1986, s. 10-11.

(7) Michael H. Morris, Pamela S. Lewis, "Entrepreneurship as a Significant Factor in Societal Quality of Life", *Journal of Business Research*, Vol 23 Nr 1, 1991, s. 23.

(8) David C. McClelland, *The Achieving Society*, The Free Press, New York, 1961, s. 210.

(9) F.X. Sutton, "Achievement Norms and The Motivation of Entrepreneurs", *Entrepreneurship and Economic Growth*, Harvard University, 1954, s. 19

(10) D.G. Marques, H. Reitz, "Effects of Uncertainty on Risktaking in Individual and Group Decision", *Behavioral Science* 14, July, 1969, s. 567.

(11) David C. McClelland, a.e., s. 211.

yeğledikleri, diğer çocukların ise belirli bir tercih göstermedikleri gözlenmiştir. Bir başka deyişle yüksek başarı güdüsüne sahip çocuklar makul riskleri göze almakta ve kişisel başarı duygularına göre becerilerinin karşılığını almanın en olası olduğu yerde durmaktadırlar. Aslında çocuklar ne risksiz, ne de çok fazla riskli şekli seçerek, makul riski seçen işadamı gibi davranmaktadırlar. Bunun nedeni yüksek başarı güdüsüne sahip kişilerin başarının çok kolay olduğu yada tamamen şansa bağlı olan işlerden doyum sağlayamadıkları, ancak çok zor ve başarı olasılığının çok düşük olduğu işlerin ise bu kişileri güdüleyememesi ile açıklanabilir.

Diğer taraftan kumarbazlarında belirsizlik koşullarında karar aldıkları söylenmekle birlikte işadamlarının kumarbaz oldukları düşünülemez. Girişimciler hesaplı risk altına giren kişilerdir. Mücadeleye atılma heyecanından zevk alırlar fakat kumar oynamazlar⁽¹²⁾. Yani girişimciler için başarının temeli kumar oynamak gibi çok riske girmek değildir. Ancak düşük riskle çalışıldığında da gelişmeyi sağlamak zor olmaktadır. Başarı için önceden hesaplanmış risklere hazırlıklı olduğunda başarı oranı tahmin edilebilmektedir⁽¹³⁾. Böylece girişimciler hakkında doğruluğu kabul edilmiş bu genel görüş onların kumarbaz olmadığını ortaya koymaktadır. Girişimciler spekülasyon oyunlarından çok kabul edilebilir normal bir riski göze alırlar. Ancak bazıları daha yüksek riski tercih ederken bazıları da daha ölçülü davranarak makul bir risk karşılığında kazanç elde ederler⁽¹⁴⁾. Girişimcinin kumarbazdan farklı olduğuna dair ortaya çıkan ayırım önemlidir. Kumarbazın işadamına kıyasla daha fazla bahis oranı üzerinde çalıştığı gerçeğine de bağlı değildir. İş hayatında bazı kararların başarı şansını ortalama olarak bazı kumarbazların oyunla-

rındaki ihtimal oranından daha az olabilir. Burada esas nokta işadamlarının kararlarının uzun dönemde başarılı veya başarısız olup olmayacağını eylemleriyle etkileyebilirken, kumarbazın hileli zar kullanmadıkça sonucu hiçbir zaman kontrol edemeyeceğidir. İşadamları arasında kararların gerçeklere dayandığını vurgulama ve şanstı çok süratle algılama ve yargı neticesini olumlu sonuçlandırma şeklinde güçlü bir eğilim vardır. Bir kararın sonucunu kendi becerilerinin büyük ölçüde etkilediğini abartabilirler ancak becerinin karar alma sürecinde önemli rol oynadığı da bir gerçektir⁽¹⁵⁾. Yüksek başarı güdüsüne sahip kişilerle ilgili bir başka önemli konu da kişisel herhangi bir başarıda duyulacak göreceli tatmin derecesinin işin zorluk derecesinin pozitif bir fonksiyonu olduğudur. Bir başka deyişle kazanma olasılığı yüksek olduğunda (kolay bir iş) duyulan tatmin derecesi düşük olmakta, kazanma olasılığı düşük olduğunda (güç bir iş) duyulan tatmin derecesi yüksek olmaktadır⁽¹⁶⁾. Yapılan araştırmalarda bu kişilerin gerçekleştirilecek faaliyetlerde bir ölçüde kişisel inisiyatif hatta icat yeteneği gerektiren rutin olmayan işlerde başarı güdüsü düşük olanlardan daha çok performans gösterdikleri görülmüştür⁽¹⁷⁾.

Yüksek başarı güdüsüne sahip olanların amaçlarına yönelik riskler taşıyan işleri tercih ettikleri ve bu işlerde daha çok çalıştıkları görülmektedir. İşadamlarının kendilerine olan güvenleri ve gerçekte olduğundan daha başarılı olabileceğine inançları en önemli özellikleri olmaktadır. Psikoloji alanındaki teorilerden biride kendine güven duyan insanların iş sahibi olma yolunda doğal eğilimlere sahip olduğudur⁽¹⁸⁾. Aynı şekilde Sawyer tarafından kendine güven duygusunun insanları bireysel olarak cesaret edildiğinde ekonomik olarak fazla anlamlı olmayan ancak çok sayıda bireyin katılımıyla anlam kazanan girişimlere itmesi bakı-

(12) Geoffrey G. Meredith ve diğ. (Çeviren: Serdar Tan, Orhan Pazarlık) Girişimciliğin uygulanması, Maya Matbaacılık, Ankara, 1984, s. 24.

(13) Sara Williams. Small Business Guide, Penguin Books Ltd. England, 1991, s. 6.

(14) Arthur H. Kuriloff, John M. Hemphill Jr, Starting and Managing The Small Business, Mc Graw Hill Publishing Company, New York, 1988, s. 20.

(15) David C. Mc Clelland, a.e., s. 211.

(16) Age, s. 215.

(17) Age., s. 216.

(18) Zoltan J. Acs, David B. Audretsch, The Economics of Small Firms, "Some Empirical Aspects of Entrepreneurship, Kluwer Academic Publishers, Netherland, 1990, s. 80.

mından ekonomik anlamdaki girişimci rolünün önemli bir parçası olduğu iddia edilmektedir⁽¹⁹⁾.

Ancak girişimci olabilmek için yüksek başarı güdüsünün gerekliliği önemli olmakla birlikte, kişinin kendini bir riskin sorumluluğunu almak için ne kadar hazır gördüğü ve kişiyi çeken olayların zorunluluk derecesinde önemlidir⁽²⁰⁾. Girişimcilikle ilgili olarak kendine güven, bir işletmeyi yürütme ve onu başarılı bir hale getirebilmesi için girişimcinin çeşitli problemler veya projeler üzerinde kişisel sezgi yeteneğini ifade etmektedir⁽²¹⁾. Şekil 1'de çeşitli yaşlarda insanların becerilerindeki değişikliklerin kişinin kendine güvenini nasıl etkilediği görülmektedir.



Şekil 1: Girişime Hazır Olunması

Sonuç olarak girişimciler kendine güven duyan, başarılı olma isteği oldukça yüksek, yenilik peşinde koşan bu arada üstlendiği işlerde risk altına girmekten hoşlanan kişiler olarak tanımlanmaktadır.

3. Araştırmanın Amacı

Araştırmamızın temel amacı, girişimcilere ait bazı özelliklerle, girişimcilerin risk almaya ilişkin tutumları arasında bir ilgi olup olmadığının belirlenmesidir. Araştırmamızın ikincil

amacı ise yapılacak benzer araştırmalar için ülkemizdeki birinci kuşak başarılı girişimci özelliklerinin tespit edilmesiyle mukayese imkanı sağlayarak genç girişimcileri kapsayan araştırmalara yardımcı olabileceği düşüncesidir. Girişimciliğin geliştirilmesi geri kalmış yörelerin kalkındırılmasında önemli rol oynamaktadır. Ülkemiz işletmelerinin % 98'ini küçük ve orta ölçekli işletmelerin oluşturduğu, istihdamın da % 45'ini sağladıkları görülmektedir. Son yıllarda ülkemizde gençler arasında girişimcilik meslek sıralamasında üst sıralarda yer almakta ve iyi eğitilmiş, yabancı dil bilen gençlerimiz kendi işlerini kurmayı düşünmektedirler. Büyük işletmelerin sezemediği fırsatları yakalayıp, sezgileriyle dünyadaki genel eğilimleri bulup, ülkemiz insanının değişimini tespit eden ikinci kuşak girişimcilerimiz kurdukları yeni işlerle toplumun ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Türkiye'nin dünyadaki konumunun değişmesi, insanımızın tüketim taleplerinin farklı çizgiye gelmesi yaratıcı girişimciler için çok sayıda fırsatı da beraberinde getirmektedir.

Kuşkusuz her işin riski olmakla birlikte, riski göze alan atılgan girişimciler denenmiş işlere atılarak başarılı olabilmektedir. Günümüzde ekonomik etkinliğin sağlanmasında bu denli önemli bir yeri olan girişimciliğin, toplumda mümkün olduğunca yaygınlaştırılması kânatindeyiz. Bu nedenle genç girişimcilerimize katkıda bulunabilmek için Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği (TUSİAD) üyesi başarılı girişimcilerimizin risk almaya karşı tutumları konulu böyle bir araştırmanın yapılmasının ve sonuçlarının incelenmesinin genç girişimciler için araştırmaya değer bulmaktayız.

4. Araştırmanın Mitolojisi

Yukarıda belirttiğimiz amaçlar doğrultusunda araştırma kapsamındaki girişimcilerle ilgili olarak aşağıdaki konulara cevap aradık. Araştırma iki bölümden oluşmaktadır:

I- Girişimcilerin demografik özellikleri

II- Risk alma konusundaki düşünceleri.

Araştırma önceki çalışmalarımızda öncelikle yerli ve yabancı yayınları tarayarak konuyla

(19) David C. Mc Clelland, a.e., s. 222.

(20) Patrick R. Liles, New Business Ventures and The Entrepreneur, Dichard D. Irwin Inc. Illinois, 1974, s. 7.

(21) Age., s. 8.

ilgili ikincil kaynak araştırması yapılmış daha önce yapılan araştırmalar incelenmiştir. Girişimcilerle ilgili yapılan araştırmaların çoğunlukla kapsamlı olarak girişimci profili konusunda olduğu görülmüştür. Yapılan diğer çalışmalar dikkate alınarak anket formu hazırlanmıştır. Sorular görece riskli seçimler oluşturma eğilimindedir. Bazı sorular daha tedbirli seçimi içermektedir. Anket formu araştırma sonrası verilerin analizi için uygulanması düşünülen istatistik testlere göre hazırlandıktan sonra uygulamaya geçilmiştir.

5. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma kapsamına TÜSİAD'ne üye olan 300 girişimci dahil edilmiştir. Diğer bir ifadeyle araştırmanın anakütlesini TÜSİAD'ne üye olan girişimcilerin tümü oluşturmuştur.

Anket formu doğrudan girişimcinin adına gönderilerek kendileriyle ilgili kişisel görüşleri doğru olarak cevaplayacakları varsayılmıştır.

6. Araştırmanın Modeli

Girişimcilerin risk almaya karşı tutumlarını incelediğimiz çalışmamızda tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır. Araştırmamızın değişkenleri bağımlı ve bağımsız değişkenler olarak iki grupta ele alınmıştır.

7. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntem

Araştırmamızda girişimcilerin risk almaya karşı tutumları yukarıda sözü edilen çeşitli değişkenlere göre incelenmiştir. Bunun için her bir değişkene ait elde edilen sonuçlar bir kontenjans tablosu biçiminde düzenlenmiştir. Tablonun satırında yukarıda belirttiğimiz 5'li tercih şıklar, sütunlarda da söz konusu değişkene ilişkin şıklar yer almaktadır. Böylece tabloların büyüklüğü 5 X ilgili değişkenin şık sayısı boyutunda olmaktadır. Sütun değişkeniyle satır değişkeni (tercihler) arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymak üzere "K-Kare Bağımsızlık Testi" uygulanmıştır. Bu testteki 0 hipotezi "Girişimcilerin risk almaya ilişkin tutumları

(satır değişkeni) girişimcilerin göz önüne alınan çeşitli özelliklerinden bağımsızdır" şeklindedir. Bu hipotezi sınamak üzere, her bir tablo için hesaplanan ki-kare değeri, ki-kare tablosuyla karşılaştırılmış, bu değer ki-kare dağılım tablosunda belirli bir anlamlılık düzeyindeki değere eşit veya ondan küçük olması halinde söz konusu HO kabul edilmiş, büyük olması halinde de HO reddedilmiş dolayısıyla girişimcilerin göz önüne alınan özelliklerinin risk alma tutumlarını etkilediği sonucuna varılmıştır. Anlamlılık düzeyi olarak $P \leq 0,05$ alınmıştır⁽²²⁾. Bu açıklamalara göre her kontenjans tablosuna ilişkin yorum her tablonun sonunda ayrıca yapılmıştır. HO'ın kabul edildiği yani girişimcilerin risk almaya ilişkin tutumlarını etkilemediği saptanan değişkenler belirlenmiştir. Bu değişkenlere ilişkin kontenjans tabloları gösterilmemiştir.

8. Araştırma Sonuçlarının Analizi

Araştırmanın anket formlarının cevaplandırılıp elimize ulaşmasından sonra 136 adet geçerli form değerlendirilmeye alınmıştır. Bu sayı anakütlenin % 45 ini kapsamaktadır. Bu oran ana kütle yeterli temsil etmektedir. Araştırmanın bulguları aşağıda yer almaktadır.

8.1. Girişimcilerin genel özellikleri

Araştırma kapsamındaki girişimcilerimizin ilk işe başlama yaşlarının, % 5.88 inin 15in altında, % 13.97 sinin 15-18 arasında, % 31.62 sinin 19-20 arasında, % 48.53 ünün ise 22 yaşından sonra olduğu görülmüştür. Bu sonuç bize girişimcilerimizin büyük bir çoğunlukla 22 yaşının üzerinde ise başladıklarını göstermektedir. Şu andaki yaşlarının ise % 16.18inin 30-40 arasında, % 22.79 unun 41-50 arasında, % 27.94 ünün 51-60 arasında ve % 32.35 inin 61 yaşının üstünde olduğunu tespit etmiş bulunmaktayız. Bu sonuçlara göre girişimcileri-

(22) Bu konu için bakınız, William Mendelhall vd, Statistics for Management and Economics, Duxbury Press, Boston, 1986, s. 753-757.

mizin % 88.96 sınıfın yüksek okul (yüksek lisans ve doktora dahil) mezunu olduğunu göz önüne aldığımızda % 50 ye yakınının eğitimlerini tamamladıktan sonra kendi işlerini kurmuş oldukları görülmektedir. Bu da girişime hazır olunmasının uzmanlaşarak görevlere hakim olma düşüncesiyle benzerlik göstermektedir. İnsanların bütün yaş gruplarında girişimci olabilecekleri ancak bunların büyük bir bölümünün 25-40 yaşları arasında işe başladıkları düşüncesini doğrulamaktadır.

Girişimcilerin % 43.38 inin ilk ve tek çocuk oldukları görülmektedir. Bu sonuç girişimcilerin genellikle ailedeki en büyük yada tek çocuk olduğu ve bu tip çocukların kariyer seçiminde özellikle babanın etkisinde olduğu yönündeki görüşleri doğrulamaktadır. Çünkü girişimcilerimizin % 58.83 ünün babalarının girişimci olduğu görülmüştür.

Çocuklukta ailenin ekonomik gücünün % 60.29 oranla ortanın üzeri ve iyi olması sonucu ile girişimcilerin çocukluğunda ekonomik yönden zor şartlarda olduğu görüşü bu araştırmada kesinlik kazanmamıştır.

Okuldaki başarı derecelerinin % 77.21 inin ortanın üzerinde, % 22.06 sınıfın orta ve % 0.74 ünün ortanın altında olması, daha önce yapılmış olan araştırmalarda öne sürülen başarı derecesi yüksek kişilerin girişimci olabilecekleri ve işlerinde başarılı oldukları görüşlerini doğrulamaktadır.

Girişimcilerimizin % 30.15 i şimdiye kadar bir işletmede, % 24.26 sı iki, % 16.18 i üç ve % 29.41 i dört ve daha çok sayıda işletmede çalıştıklarını söylemişlerdir.

8. 2. Girişimcilerin Risk Almaya Karşı Tutumları

Yaşın şans oyunlarında etkileyici bir faktör olduğu ortaya çıkmaktadır. 50 yaş ve üzerindeki kumarı yüksek oynamayı reddetmektedirler. Spekülatif hisse senedine yatırım yapma fikrine karşı olanların büyük çoğunluğu 50 yaş ve üzeri olmaktadır. Buradan girişimcilerin yaşı ilerledikçe kumar gibi sonucu önceden katkı bulunamadıkları konularda risk almaya karşı

daha temkinli davrandıkları ortaya çıkmaktadır.

Yeni fikirler öne sürme konusunda ise 31-40 yaşları arasında olan girişimcilerin ağırlık kazandığını görmekteyiz.

Girişimcilerin ailesine anne yada babanın kendi işinde çalışması, girişimcinin potansiyel geliri yüksek bir işe yatırım yapmasında etkili bir faktör olarak görülmüştür.

Çocuklukta ailenin ekonomik gücünün iyi olmasıyla kolaylıkla para kazandıracak fikir oluşturulması arasında ilgi olduğu, ekonomik gücü ortanın üzerinde olan girişimcilerin yeni fikirler konusunda kendilerine güvendikleri belirlenmiştir.

Yüksek okul mezunu girişimcilerimizin elinde olandan daha fazla para ile iddiaya girmemeleri, eğitim derecesi arttıkça, girişimcilerimizin risk almaya karşı tutumlarında negatif bir ilişki ortaya koymaktadır. Yine okuldaki başarıyla girişimcilerimizin risk almaya karşı tutumlarında negatif bir yüksek kumar oynama arasındaki ilişkide yüksek başarı durumunda, başarıya bir katkısı olmayan konularda riskin tercih edilmediği saptanmıştır. Aynı şekilde okuldaki başarı durumu yüksek olan girişimcilerin elindeki paradan daha fazlasını iddiaya girmemeleri risk konusunda hesaplanabilir riski kabul ettikleri görüşünü doğrulamaktadır.

9. Genel Tablolar

9.1. Girişimcilerin Genel özelliklerine İlişkin Sonuçlar

TABLO 1- Girişimcilerin Özellikleri

Girişimcinin	Girişimci Sayısı	%
İlk işe başlama yaşı - 15	8	5.88
15-18	19	13.97
19-22	43	31.62
23 ve üzeri	66	48.53
	136	100.00

Şimdiki Yaşı	30 ve altı	1	0.74	Her zaman geçerli	42	30.88		
	31-40	22	16.18		136	100.00		
	41-50	31	22.79		Kumar oynasaydım yüksek oynardım	Her zaman geçersiz	65	47.79
	51-60	38	27.94			2	17	12.50
	60 ve üzeri	44	32.35			3	32	23.53
136	100.00	4	12	8.82				
Eğitim durumu	Ortaokul	1	0.74	Her zaman geçerli	10	7.35		
	Lise	14	10.29	136	100.00			
	Fakülte	65	47.79	Spekülatif hisse senetlerine yatırım	Her zaman geçersiz	60	44.12	
	Yüksek Lisans	42	30.88		2	38	27.94	
	Doktora	14	10.29		3	19	13.97	
136	100.00	4	14	10.29				
Ailenin kaçınıcı çocuğu	İlk	51	37.50	Her zaman geçerli	5	3.68		
	İkinci	39	28.68	136	100.00			
	En küçük	38	27.94	Potansiyel geliri yüksek işe yatırım	Her zaman geçersiz	25	18.38	
	Tek	8	5.88		2	19	13.97	
136	100.00	3	36		26.47			
Anne-baba kendi işlerinde mi çalışıyor	Evet her ikisi	3	2.21	4	29	21.32		
	Evet yalnız biri	77	56.62	Her zaman geçerli	27	19.85		
	Hayır	56	41.18	136	100.00			
Çocuklukta ailenin ekonomik gücü	Ortanın altı	9	6.62	Yeni fikirler öne sürmeyi severim	Her zaman geçersiz	3	2.21	
	Orta	45	33.09		2	1	0.74	
	Ortanın üzeri	52	38.24		3	12	8.82	
	Çok iyi	30	22.06		4	24	17.65	
	136	100.00	Her zaman geçerli		96	70.59		
Okuldaki başarı derecesi	Ortanın altında	1	0.74	Çok fazla baımsız düşünceli kişiyim	Her zaman geçersiz	7	5.15	
	Orta	30	22.06		2	10	7.35	
	Ortanın üzerinde	105	77.21		3	44	32.35	
	136	100.00	4		34	25.00		
Şimdiye kadar çalıştıkları işletme sayısı	4 ve üzeri	40	29.41	Her zaman geçerli	41	30.15		
	3	22	16.18	136	100.00			
	2	33	24.26	Kolaylıkla para kazanma fikri oluştururum	Her zaman geçersiz	17	12.50	
	1	41	30.15		2	27	19.85	
136	100.00	3	41		30.15			
			4		28	20.59		
			Her zaman geçerli	23	16.91			

9.2. Girişimcilerin Risk Almaya Karşı Tutumlarına İlişkin Sonuçlar

Tablo 2: Girişimcilerin Risk Almaya Karşı Tutumları

Girişimci	Girişimci Sayısı	%	Fazla tecrübe yaşamak isterim	Her zaman geçersiz		
Başkalarının işinde çalışmaktansa kendi işimi kurarım	Her zaman geçersiz	9	6.62	Her zaman geçersiz	6	4.41
	2	14	10.29	2	9	6.62
	3	48	35.29	3	20	14.71
	4	23	16.91	4	37	27.21
			Her zaman geçerli	64	47.06	
			136	100.00		

10. Sonuç

Girişimcilerimizin bazı özellikleriyle, risk almaya karşı tutumlarını belirlemeyi amaçladığımız araştırmamızda elde ettiğimiz bulgular daha önce yabancı literatürde yapılan araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Kendine güven duyan başarı güdüsü yüksek girişimcilerimiz bağımsız düşünceli olma özelliğine sahip olarak, kolaylıkla yeni fikirler oluşturmada, yeni işlere girmekte ve başarılı olmaktadır. Risk konusunda büyük çoğunluğu yeni işlerdeki başarısızlık riskini kabul etmekle birlikte, kumar gibi sonucuna kendi katkılarının olmadığı şans oyunlarına rağbet etmemektedirler. Yani herhangi bir işte var olan riski kumarla eş tutmamakta, hesaplanabilir bir riski, dolayısıyla başarılı olup olmayacağını ey-lemleriyle etkileyebilmeyi tercih etmektedirler.

Bir başka elde ettiğimiz sonuç, girişimcilerimizin yeni fikirler öne sürme va olabildiğince fazla tecrübe yaşama konusunda hemfikir olduklarıdır. Bağımsız düşünceli olmaları, değişiklikten, yeni ve farklı deneyimlerden hoşlanmaları nedeniyle, sıradan ve tekdüze işlerle yetinmemekte ve bunlardan kaçınmaktadırlar. Bundan dolayı da başkalarının işinde çalışmaya uygun olmadıkları, kendi işlerinin sahibi olmayı tercih ettikleri belirlenmiştir. Girişimcilerin kendilerine olan güvenlerinin onları iş sahi-

bi olmaya yönelttiği sonucu daha önceki teorilerle tutarlılık göstermektedir.

Bu çalışma kapsamına sadece TÜSİAD üyesi girişimcilerin alınması, ülkemizde bu derneğe üye olmayan çok sayıda girişimcinin de aynı yapıda olup olmadığı konusunda kesin bir yargı ortaya koyamamaktadır. Anketimizi cevaplayan üyeler arasında % 56sının Marmara Bölgesinde büyümeleri, genel olarak ülkemiz girişimcilerinin değilde belirli bir bölgenin temsilcisi olarak ölçülmüş olabilir.

Daha ileride yapılacak çalışmalar daha kapsamlı olarak işletmelerin büyüklükleri ve yaşam süreleri, çalışma alanları ve performansları ile ilgili sorunlar belirtilerek gözönüne alınmalıdır.

Bu çalışma gelecekte, yapılacak araştırmalara başarılı varsaydığımız girişimcilerin risk almaya karşı tutumları incelenerek yol gösterici niteliktedir. Ancak risk almanın yanında uyumluluk, kişiler arası etkileşim, beceri, özerklik ve enerji düzeyi gibi konularda incelenmelidir. Çünkü girişimcilik yani kişinin kendi olanaklarını kendisi için kullanmasıyla ekonomik etkinlik en üst düzeye çıkacaktır. Dolayısıyla girişimciliğin desteklenmesi ve mümkün olduğunca yaygınlaştırılmasıyla ekonomik etkinlik sağlanabilecektir.



Prof. Dr. Müh. Bülent Kobu

ÜRETİM YÖNETİMİ

Yeniden Geliştirilmiş
SEKİZİNCİ BASKI

İsteme adresi:

İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü
Avcılar-İstanbul Tel: 0212-590 14 27

PAZARLAMA BİLGİ SİSTEMLERİNİN GELİŞİMİ ve ÖNEMİ

Dr. Özcan KILIÇ
Dr. Sema DÜNDAR
İ.Ü. İşletme Fakültesi

Giriş

İşletmelerin değişik hiyerarşik kademelelerinde bulunan yöneticiler, kararlarındaki belirsizlikleri azaltmak düşüncesiyle, bilgi ihtiyacı içerisindeyler. İşletmeye akan bilgilerin önemli bir bölümünden gerektiği gibi yararlanılamaması, bilgilerin önemli bir kısmının kaybolması ve anlamlı olmaktan çıkması gibi sebepler, bilgi akışının sistematize edilmesi konusunu gündeme getirmiştir. Buradan hareketle işletmeler; bilgi gereksinimlerini karşılayabilecek, zamanında, anlamlı ve kullanılabilir bilgiler üretebilecek nitelik ve nicelikte, bilgi sistemleri geliştirmişlerdir.

Bu çalışmada, pazarlama bilgi sistemlerinin gelişimi, literatür çerçevesinde incelenmeye çalışılmıştır. Genel anlamda bilgi sistemlerinin tarihsel gelişimi incelenmiş, bu gelişim içerisinde pazarlama bilgi sistemlerinin dünü, bugünü ve bir ölçüde de yarını ele alınmıştır. Bu çerçevede, Pazarlama Bilgi Sistemlerinin doğuşunu hazırlayan etmenler, yönetim bilgi sistemleri ve pazarlama araştırmaları arasındaki ilgi ile, sistemi oluşturan elemanlar üzerinde de durulmuştur.

Konu iki bölüm halinde ele alınmıştır. İlk bölümde, yönetim bilgi sisteminin tarihsel gelişimi içerisinde geçirdiği evreler ve bunun doğrultusunda Yönetim Bilgi Sistemleri içerisinde,

Pazarlama Bilgi Sistemlerinin nasıl geliştiği üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde ise, öncelikle Pazarlama Bilgi Sistemleri ele alınmıştır. Pazarlama Bilgi Sistemlerini oluşturan elemanların gelişimini izleyebilmek amacıyla, yerine getirdiği fonksiyonları bakımından, Pazarlama Araştırmaları ile olan ilişkisi, bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler ve bilgisayarla olan ilişkisi ele alınmıştır. Bunlar doğrultusunda, sistemi oluşturan elemanlara getirilen yeni bakış açıları irdelenmeye çalışılmıştır.

1. Yönetim Bilgi Sistemleri ve Gelişimi

Günümüz işletmelerinin küçümsenemeyecek bir bölümü, örgütlerinin bugün ulaştıkları boyutlar bakımından, büyük işletme olarak nitelendirilebilir. Ulaşılan bu boyutlar, beraberinde uzmanlaşma, işletme içinde yeni bölümlerin oluşturulması, yetki göçerilmesi v.b. gibi konuları da gündeme getirmiştir. Sonuçta işletme yöneticileri için, iç ve dış çevredeki değişimleri bilmek, öğrenmek oldukça zorlaşmıştır⁽¹⁾. İşletme yöneticilerinin karar vermede gereksinim duydukları bilgilerin kullanılabilir nitelikte olmaması ve kişilerin gereksiz bilgiler içinde boğulması da, sorunun diğer bir yönünü oluştur-

(1) İsmail Kaya, **Pazarlama Bilgi Sistemleri**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın no: 153, İstanbul, 1984, sh. 3-4.

maktadır⁽²⁾. Bu noktadan hareketle, bir işletmenin bilgi gereksinimini karşılayabilecek; anlamlı ve kullanılabilir bilgileri zamanında üretebilecek nitelik ve nicelikte bilgi sistemleri geliştirilmesi zorunlu hale gelmiştir.

Bilgi sistemleri ilk aşamada, işletmenin tamamına hitab eden, bütün yönetim kademele-
rindeki bilgi gereksinimini karşılamak amacıyla ortaya çıkmıştır. Bu aşamada tartışmalar; evrensel bir bilgi sistemi formunun geliştirilebilirliği ve bunun işletmeler tarafından, kendi gereksinimlerine göre ufak tefek değişiklikler yapılarak kullanılmasının mı, yoksa; her işletmenin kendi bilgi sistemini kendisinin oluşturması ve geliştirmesinin mi uygun olduğu konusunda toplanmaktaydı. Evrensel bir sistemin, her işletmenin aynı forma sahip bir sistemden yararlanması nedeniyle, işletmeler arasında bilgi alışverişini kolaylaştıracağını savunanların yanısıra; bir sistemin, ancak kullanıcıları tarafından en iyi şekilde geliştirileceğini, bu nedenle de başkaları tarafından hazırlanmış tek bir sistemin sorunlara çözüm getirmeyeceğini, işletmelerin kendi sistemlerini kendilerinin geliştirmesi gerektiğini savunanlar da vardı⁽³⁾.

Bu tartışmalar sürerken sistem yaklaşımı görüşünün gelişmesi, olaya yeni boyutlar kazandırmıştır. Bu görüşe göre işletmeler, alt sistemlerden oluşan bir ana sistem olarak düşünölmeye başlanmıştır⁽⁴⁾. Bu durumda, işletmenin tepe yönetimi tarafından geliştirilecek bir yönetim bilgi sisteminin, alt sistemlerin gereksinimlerini karşılamaya yetmeyeceği, yine "bir sistemi en iyi onu kullananlar geliştirebilir", felsefesiyle alt sistemler için ayrı bilgi sistemleri geliştirilmesi gerektiği üzerinde durulmuştur.

Sonradan, her işletme için, istenilen nitelik ve nicelikte, tekdüze bir bilgi sisteminin geliştirilmesinin güçlüğü anlaşıldığından, alt sistemlerden oluşan, fakat kendi içinde tamamıyla entegre bir sistemden bahsedilmeye başlanmıştır⁽⁵⁾. Entegre bir bilgi sisteminin genel taslağı ışığında (Bir örnek için Şekil 1'e bkz.) bilginin etkin kullanım ve işleyişini de sağlamak düşüncesiyle, ileride entegre sistemi tamamlayacak, ona uyum sağlayabilecek, ancak kendi içlerinde bağımsız olacak, fonksiyonel alt bilgi sistemlerinin geliştirilmesi gündeme gelmiştir⁽⁶⁾. Buna göre, fonksiyonel anlamda gereksinim duyulan alt bilgi sistemi, kendi içinde gereksinimlere cevap verecek ve aynı zamanda genel, entegre edilmiş bir yönetim bilgi sistemini tamamlamalıdır. Bu bilgi sistemleri, gerekli verileri alarak, bilgileri üretmeli ve iletmelidir. Bütün bu alt bilgi sistemlerinin ürettiği bilgiler içinden tepe yönetiminin gereksinim duyduğu bilgilerin yerine ulaştırılmasını sağlayacak olan da yönetim bilgi sistemi olacaktır. Bu bilgi sistemi, alt (destekleyici) bilgi sistemlerinin her ürettiği bilgiyi değil, ancak gerekli olanı süzüp alarak, kullanılmalıdır. Böylece, bilgi sistemlerinin gerekli gereksiz çok sayıda bilgi üretip, depoladığı; bunların büyük bir kısmının kullanılmadığı tartışmalarına da son verilmiş olacaktır.

Ancak, bu şekilde geliştirilmiş bir sistemin iyi işleyebilmesi, sistemler arası haberleşmenin sağlanabilmesi, hatta mükemmel olması ile mümkündür, denilebilir. Bu aşamada, alt sistemler arası geçişliliği kolaylaştırmak, dolayısıyla entegre sistemin hızlı işleyişini mümkün kılmak için de, sistemler arası bilgi akışının standart hale getirilmesi esastır. Entegre bir sistemin başarısının, büyük ölçüde bilgilerin ve bilgi alışverişinin standartlaştırılmasına bağlı olduğu söylenebilir. Ancak, işletme kararlarında gereksinim duyulacak bilgilerin standart bir liste ve form haline getirilmesi, pek kolay bir iş değildir. Nispeten standartlaştırılabilir nitelikteki muhasebe bilgilerinin dahi, tam yeknesak olmadığı bilinmektedir. Bu yazıda standartlaştırma konusu üzerinde durulmamıştır.

(2) Heribert Meffert, **Computergestützte Marketing-Informationssysteme**, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1975, sh. 15.

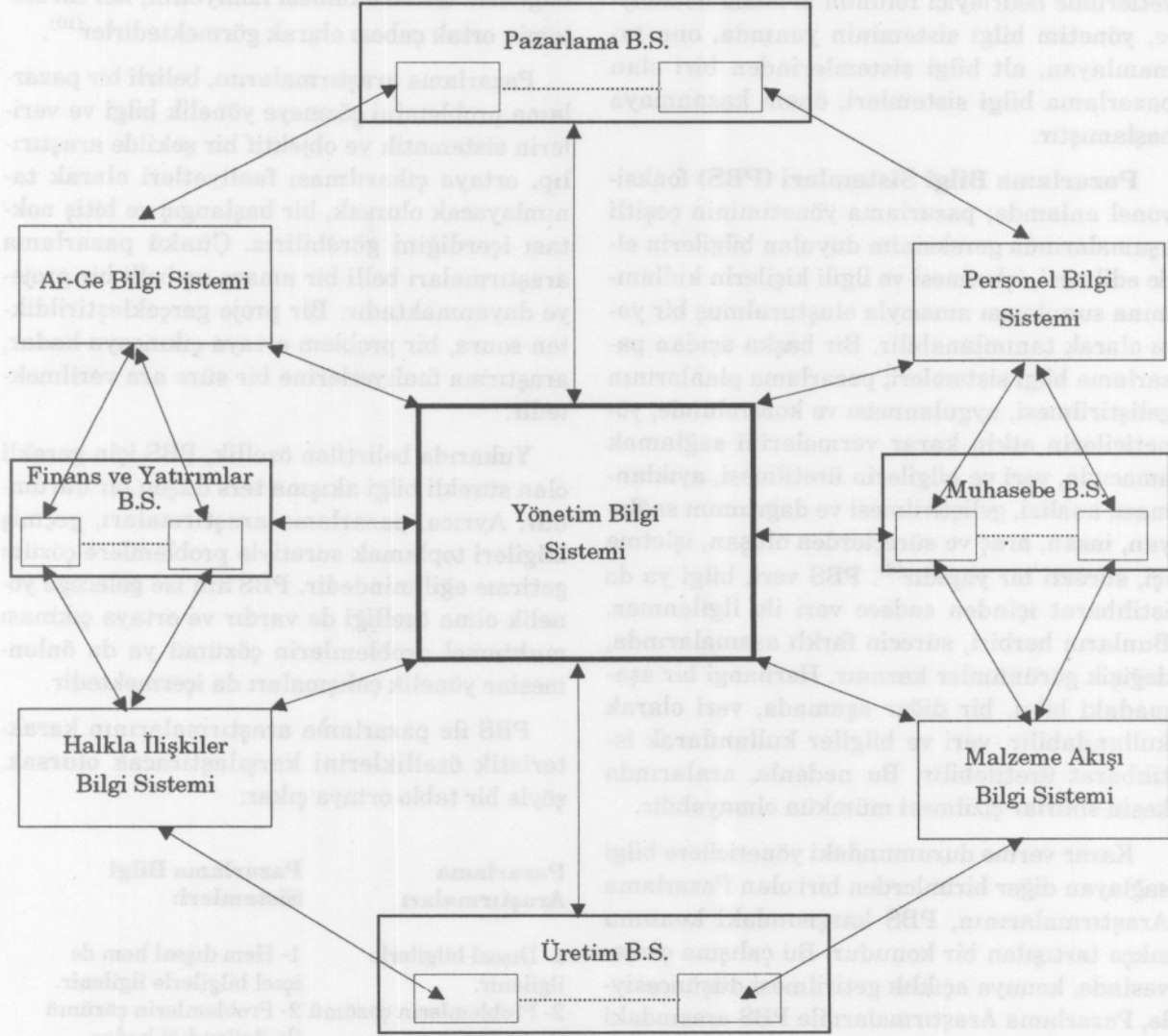
(3) İsmail Kaya, op. cit., içinde; Philip Ein-dor, eli Segev, "Strategic Planning for Management Information Systems", **Management Science**, Vol. 24, No. 15, November 1978, s. 1631-1641.

(4) Öner Esen, **İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 174, İstanbul, 1985, sh. 50-53.

(5) Heribert Meffert, op. cit., sh. 15.

(6) Karsten-Heinz Mentzel, **Das Marketing-Informationssystem**, Verlag W. Girardet, Essen, 1974, sh. 50.

Şekil 1: Entegre Yönetim Bilgi Sistemi Taslağı



Kaynak: K.-H. Mentzel **Das Marketing-Information-System**

Pazarlama Bilgi Sistemini; Yönetim Bilgi Sistemi içerisindeki yerine değındikten sonra, konuyu daha ayrıntılı olarak ele alalım.

2. Pazarlama Bilgi Sistemleri

2.1. Pazarlama Bilgi Sistemlerinin Doğuşu ve Tanımı

İşletmeler, içinde buldukları ortama uyum sağlamak ya da dış çevre koşullarını kendi özel koşullarına uydurmak düşüncesiyle, pazarlama anlayışını benimsemeye başlamışlardır. Dinamik pazar şartları altında faaliyet

gösteren işletmelerin, hızlı değışimin getirdiğı belirsizlikler nedeniyle, etkin karar alabilmeleri, uygun ve kullanılabilir veri, bilgi ve istihbarata sahip olmaları ile mümkündür⁽⁷⁾.

(7) **Veri:** İşlenmemiş, ham bilgi.

Bilgi: Bir problem çözümünde, belirsizliği belirliliğe dönüştüren, yöneticinin karar almasında yardımcı olan öğelerdir. Bkz.: İsmail Kaya, **Pazarlama Araştırmaları**, yayınlanmamış ders notları.

İstihbarat: Pazarlama dış çevresinde meydana gelen güncel olayları izleyebilmek için, pazarlama yöneticilerinin başvurduğu süreç ve kaynaklardır, şeklinde tanımlanabilir. Bkz.: Philip Kotler, **Marketing Planning, Implementation, Analysing and Controlling**, New York, 1988, sh. 105.

Pazarlama anlayışının, işletmelerin faaliyetlerinde belirleyici rolünün artması nedeniyle, yönetim bilgi sisteminin yanında, onu tamamlayan, alt bilgi sistemlerinden biri olan pazarlama bilgi sistemleri, önem kazanmaya başlamıştır.

Pazarlama Bilgi Sistemleri (PBS) fonksiyonel anlamda; pazarlama yönetiminin çeşitli aşamalarında gereksinim duyulan bilgilerin elde edilmesi, işlenmesi ve ilgili kişilerin kullanımına sunulması amacıyla oluşturulmuş bir yapı olarak tanımlanabilir. Bir başka açıdan pazarlama bilgi sistemleri; pazarlama planlarının geliştirilmesi, uygulanması ve kontrolünde; yöneticilerin etkin karar vermelerini sağlamak amacıyla, veri ve bilgilerin üretilmesi, ayıklanması, analizi, geliştirilmesi ve dağıtımını sağlayan, insan, araç ve süreçlerden oluşan, işletme içi, sürekli bir yapıdır⁽⁸⁾. PBS veri, bilgi ya da istihbarat içinden sadece veri ile ilgilenmez. Bunların herbiri, sürecin farklı aşamalarında, değişik görünümde kazanır. Herhangi bir aşamadaki bilgi, bir diğer aşamada, veri olarak kullanılabilir, veri ve bilgiler kullanılarak istihbarat üretilir. Bu nedenle, aralarında kesin sınırlar çizilmesi mümkün olmayabilir.

Karar verme durumundaki yöneticilere bilgi sağlayan diğer birimlerden biri olan Pazarlama Araştırmalarının, PBS karşısındaki konumu sıkça tartışılan bir konudur. Bu çalışma çerçevesinde, konuya açıklık getirilmesi düşüncesiyle, Pazarlama Araştırmaları ile PBS arasındaki ilişkiye de değinmek istiyoruz.

2.2. Pazarlama Bilgi Sistemi ile Pazarlama Araştırmaları Arasındaki ilişki

PBS ile Pazarlama Araştırmaları arasındaki ilişki konusunda değişik yorumlar vardır. Bazı yazarlar, PBS için, "Pazarlama araştırmalarının bilgisayara dayalı genişletilmiş halidir", demektedirler⁽⁹⁾. Yazarların diğer bir bölümü ise, ikisini birbirlerinden farklı iki süreç olarak

yorumlamakta ve yönetimin gereksinimi olan bilgilerin temin edilmesi faaliyetini, her iki sistemin ortak çabası olarak görmektedirler⁽¹⁰⁾.

Pazarlama araştırmalarını, belirli bir pazarlama problemini çözmeye yönelik bilgi ve verilerin sistematik ve objektif bir şekilde araştırılıp, ortaya çıkarılması faaliyetleri olarak tanımlayacak olursak, bir başlangıç ve bitiş noktası içerdiğini görebiliriz. Çünkü pazarlama araştırmaları belli bir amaca ve belli bir projeye dayanmaktadır. Bir proje gerçekleştirildikten sonra, bir problem ortaya çıkıncaya kadar, araştırma faaliyetlerine bir süre ara verilmektedir.

Yukarıda belirtilen özellik, PBS için gerekli olan sürekli bilgi akışına ters düşen bir durumdur. Ayrıca, pazarlama araştırmaları, geçmiş bilgileri toplamak suretiyle problemlere çözüm getirme eğilimindedir. PBS'nin ise geleceğe yönelik olma özelliği de vardır ve ortaya çıkması muhtemel problemlerin çözümü ya da önlenmesine yönelik çalışmaları da içermektedir.

PBS ile pazarlama araştırmalarının karakteristik özelliklerini karşılaştıracak olursak, şöyle bir tablo ortaya çıkar:

Pazarlama Araştırmaları

- 1- Dışsal bilgilerle ilgilenir.
- 2- Problemlerin çözümü ile ilgilenir.
- 3- Proje bazında çalışır, periyodiktir.
- 4- Geçmişteki bilgilerle ilgilenir.
- 5- Bilgisayara gerek duyulmayabilir.
- 6- PBS'nin bilgi kaynaklarından bir tanesidir

Pazarlama Bilgi Sistemleri:

- 1- Hem dışsal hem de içsel bilgilerle ilgilenir.
- 2- Problemlerin çözümü ile ilgilendiği kadar, önlenmesiyle de ilgilenir.
- 3- Sürekli çalışır bir sistemdir.
- 4- Geleceğe yöneliktir.
- 5- Bilgisayara dayalı bir süreçtir.
- 6- Pazarlama araştırmaları yanında diğer bazı sistemleri de kapsamaktadır.

Yukarıda belirtilen özellikler, PBS ve Pazarlama Araştırmalarını birbirinden ayırmakta ise de, aralarındaki ilişkinin düzeyi konusunda

(8) Philip Kotler, op. cit., 102.

(9) William J. Stanton, **Fundamentals of Marketing**, McGraw-Hill, Inc., New York 1984, sh. 46.

(10) Heribert Meffert, op. cit., sh. 16.

kesin birşey söylemek, şu an için mümkün değildir.

60'lı yıllarda, Pazarlama Yönetimi konusunda yapılan yayınların kapsamı içerisinde, PBS konusuna rastlanılmadığını, ama buna karşılık Pazarlama Araştırmaları konusunun etraflıca ele alındığı söylenebilir⁽¹¹⁾. 1970 sonrası yayınlarda ise PBS'nin Pazarlama Yönetimi içerisinde başlı başına bir konu olarak ele alındığı görülmektedir⁽¹²⁾. Bu da bize PBS'nin Pazarlama Araştırmalarının bir devamı şeklinde geliştiğini göstermektedir.

PBS'ne sahip olmayan firmaların, pazarlama araştırmalarına daha fazla gereksinim duymaları beklenir. Çünkü, sistematik bir şekilde toplanmayan bilgiler, gereksinim duyuldukça toplanmaya çalışılacak ve bu da beraberinde daha fazla, daha sık aralıklarla yapılan, pazarlama araştırmaları faaliyetlerini getirecektir.

Bunun yanında, PBS'ne sahip olan işletmelerde ise, pazarlama araştırmalarını, bilgi sisteminin bir bölümü olarak algılamak mümkün olabilir⁽¹³⁾. Şöyle ki; Pazarlama Araştırmaları ilk önceleri, ürettiği bilgileri pazarlama yöneticisine doğrudan verirken, günümüzde ise daha çok, PBS içerisinde bir alt sistem⁽¹⁴⁾ veya bağımsız bir sistem⁽¹⁵⁾ olarak, bilgileri PBS aracılığı ile pazarlama yöneticisine ulaştırmaktadır.

(11) Bkz.: E.W. Cundiff and R.R. Still, **Basic Marketing**, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1964.

B.G.S. James, **Integrated Marketing**, B.T. Batsford Ltd. London, 1967.

Philip Kotler, **Marketing Management Analysis, Planning and Control**, Prentice-Hall, Inc., New York, 1967.

(12) Bkz.: E. Jerome McCarthy, **Basic Marketing**, 5. Edition Richard D. Irwin, Inc., Illinois, 1975.

Jack L. Taylor, Jr and James F. Robb, **Fundamentals of Marketing**, McGraw-Hill Book Company, New York, 1975. William G. Zikmund, **Exploring Marketing Research**, CBS, New York, 1984.

Philip Kotler, **Marketing Management Analysis, Planning, Implementation and Controlling**, Prentice-Hall, New York, 1988.

William M. Pride and O.C. Ferrel, **Marketing**, 3. ed. Houghton Mifflin Company, Boston, 1983.

(13) Philip Kotler, op. cit., sh. 105.

(14) İbid., sh. 105.

(15) Donald S. Tull and Del I. Hawkins, **Marketing Research**, 3. edition, MacMillan Publishing Company, New York, 1984, sh. 15.

Sonuç olarak, bu iki sistemin birbirine karşı belirli bir üstünlüğünden çok, karşılıklı bir etkileşim içerisinde oldukları ve hattâ, Pazarlama Araştırmalarının, PBS'nin bir alt sistemi olduğu ileri sürülebilir.

Yukarıda da bahsedildiği gibi, PBS'ne, "Pazarlama Araştırmalarının bilgisayara dayalı genişletilmiş halidir", şeklinde bir ifade kullanılabileceğine göre, bilgisayarların, PBS içerisindeki önemi ve yerini de incelemekte yarar olduğu düşüncesindeyiz.

2.3. Pazarlama Bilgi Sistemlerinde Bilgisayarlar

Bilgi sistemlerinin ilk ortaya çıktığı dönemlerde, bilgisayarlar, sistem içerisinde, verilerin toplanması, ayıklanması, analiz edilmesi ve bilgilerin üretilmesinde yardımcı bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır⁽¹⁶⁾. Bilgisayar teknolojisindeki hızlı değişimle beraber, bilgisayarların, bilgi sistemleri içerisindeki konum ve rolleri de değişmiştir.

Günümüzde bilgisayarlar, bilgi sistemleri içerisinde, bir araç olmaktan çok, sistemin kendisi gibi düşünülmektedir⁽¹⁷⁾. Buna göre, işletmenin dış çevresinden işletmeye akan bilgilerin depolanması, ayıklanması ve gerekli analizlerin yerine getirilmesi işlemleri, bilgisayarlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Ayrıca, işletmenin her türlü raporlama sistemleri, bilgisayar destekli olmakta, yöneticiler istedikleri bilgi ve raporları, doğrudan bilgisayarlardan ala-

(16) Heribert Meffert, op. cit., sh. 29.

(17) Bkz.: Sherman C. Blumenthal, **Management Information Systems**, A Framework for Planning and Development, Prentice Hall-Inc., New Jersey, 1969.

Karl-Heinz Mentzel, **Das Marketing-Informationssystem**, Verlag W. Girardet, Essen, 1974.

Heribert Meffert, **Computergestützte Marketing-Informationssysteme**, Wiesbaden, 1975.

Jerome Konter, **Management-Oriented Management Information Systems**, 2. edition, Prentice Hall-Inc., New Jersey, 1977.

Raymond McLeod, **Management Information Systems**, Science Research Associate, INC., Texas, 1979.

James O. Hick JR, **Management Information Systems**, 1. and 2. edition, West Publishing Company, Minnesota, 1984-1987.

bilmektedirler. Bilgisayar donanımındaki (hardware) gelişmelerin yanısıra, yazılı (software) piyasasındaki gelişmelerin de etkisiyle, bilgi işleme imkânları artmaktadır. Bu sayede, veri ve bilgilerin toplanması, analizi ve dağıtımını işlemleri, değişik paket programlarla (dBase, Statpac, SPSS, Epistat, QSB, SAS, Excel, Quartro gibi), gerçekleştirilebilir hale gelmiştir. Böylece, işletme içi ve dışı bilgi akışı hız kazanmış, artan hız bilgi kullanımını yaygınlaştırmıştır. Günümüzde hertürlü veri ve bilgi bilgisayarlar da işlenebilmekte ve bilgisayarlar, bilgi sistemlerinin toplar ve atar damarları durumuna gelmiş bulunmaktadır. Bu gelişme bize, bilgi sistemlerinin kişisel kullanım düzeyine kadar küçültülmüş parçalanmış olduğunu göstermektedir. Artık yöneticiler; bilgisayarları sayesinde, bilgisayarın sağladığı standartlaşma imkânları ile de desteklenerek, kendi bilgi sistemlerini kendileri kurup, işletebilmektedirler. Adetâ her bilgisayar tek başına bir sistem durumuna gelmiştir.

Buna göre, bir bilgi sistemini oluşturan temel elemanlara yakından bakmak yararlı olacaktır.

2.4. Pazarlama Bilgi Sisteminin Elemanları

Veri ve bilgilerin toplanması, uygun hale getirilmesi ve karar vericilerin kullanımına sunulması işlemleri, pazarlama bilgi sisteminin birer alt sistemleri durumunda bulunan elemanlar ile gerçekleştirilmektedir. PBS'nin ilk ortaya çıktığı 1960'lı yıllarda, PBS belli başlı 4 elemandan oluşmaktaydı⁽¹⁸⁾. Bunlar; veri bankası, istatistikî analiz bankası, model bankası ve sistem-kullanıcı ilişkisidir (Bkz.: Şekil 2).

Veri bankası, işletme içerisinde üretilen, özel araştırmalar sonucu elde edilen veya değişik kaynak ve yollardan işletmeye akan bilgilerin depolanmasını ifade etmektedir.

İstatistikî analiz bankası, ham, yani, kullanıma uygun nitelik ve nicelikte olmayan veri ve bilgilerin, kullanıma hazır hale getirilmesin-

de gereksinim duyulan çeşitli analiz teknik ve yöntemlerini kapsamaktadır.

Model bankası ise, pazarı daha iyi tanımak ve verileri kullanmak için geliştirilmiş bir dizi modelden oluşmaktadır⁽¹⁹⁾.

Sistem-kullanıcı ilişkisi ise, bir bilgisayar sistemindeki giriş/çıkış birimine benzetilebilir⁽²¹⁾. Böylelikle, sistemi kullanan kişi ile sistem arasında direkt bir ilişki sağlanarak, sisteme işlerlik kazandırmış olmaktadır.

Zaman içerisinde PBS'lerinde görülen gelişmelerin paralelinde, sistemleri oluşturan temel elemanlarda da gelişme ve değişimler olmuştur. Örneğin; daha önce de değinildiği gibi Pazarlama Araştırmaları, ayrı bir sistem olarak düşünülürken, bugün, bazı yazarlar tarafından PBS'nin bir elemanı olarak görülmektedir.

Ayrıca, bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler de PBS'nin elemanlarına farklı bakış açıları getirmiştir. PBS'nin; bilgisayar ve bunu kullanan olmak üzere, iki elemandan oluştuğu düşünülebileceği gibi; bilgisayarın kendisi bir sistem olarak düşünüldüğünde, yine sistemin elemanları; veri bankası (iç ve dış bellek), model bankası ve istatistikî analiz bankası (değişik paket programlar), sistem-kullanıcı ilişkisi (bilgisayarın girdi ve çıktı üniteleri) olarak ele alınabilir.

PBS'ne yüklenen yeni anlamın ışığında Kotler, PBS'ni oluşturan elemanları dört grup altında toplamıştır⁽²¹⁾

- a- İşletme raporlama sistemi (Girdi/Çıktı)
- b- Pazarlama istihbarat sistemi (Girdi/Çıktı)
- c- Pazarlama araştırmaları sistemi (Girdi/Model)
- d- Analitik pazarlama sistemi (Analiz/Model)

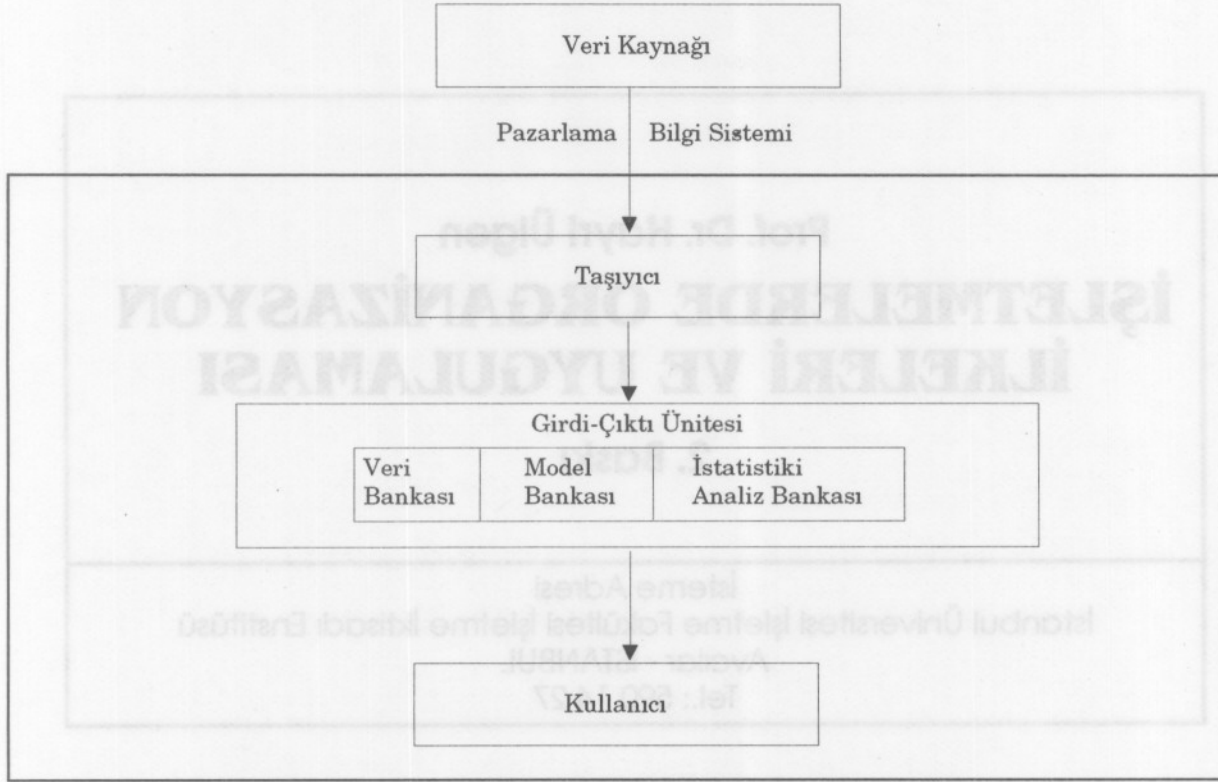
İşletme raporlama sistemi tarafından üretilen, işletme içi veri ve bilgiler ile pazarlama istihbarat sisteminden işletmeye akan pazarlama dış çevresi veri ve bilgileri, analitik pazar-

(18) İsmail Kaya, op. cit., 105-125.

(19) İbid., sh. 112.

(20) İbid., sh. 127.

(21) Philip Kotler, op. cit., sh. 103.



Şekil 2

lama sistemi içerisinde analiz edilip, gereksinimlere göre ayıklandıktan sonra, ilgili birimlere dağıtılmaktadır. Pazarlama araştırmaları sistemi ise, özel bir pazarlama probleminin çözümü için gerekli verilerin toplanılması, analiz edilmesi ve karar vericilerin kullanımına sunulması işlevini yerine getirir. Ayrıca, bu bilgiler daha sonra, benzer bir problem ile karşılaşıldığında tekrar kullanılmak üzere, ikincil bilgi kaynağı olarak, PBS içerisinde, ilgili birimlerde saklanır.

Her ne kadar çeşitli yazarlar tarafından, zaman içerisinde farklı elemanlar tarif edilmişse de, bu elemanların, yerine getirdikleri fonksiyonlar itibarıyla temelde değişmediği görülmektedir. Gerçekleştirilen temel faaliyetleri; istihbarat, veri ve/veya bilgilerin sistematik bir şekilde sisteme **girilmesi**, **işlenmesi** ve kullanıcılara **sunulması** ile gelecek kararlarda kullanılmak üzere **depolanmasıdır**. Yapılan ayrımlar, yazarların kişisel görüşleri olup, asıl olan, özde benzer faaliyetlerin, farklı şekilde isimlendirilmiş elemanlar tarafından yenine getirilmesidir.

Bilgi sistemlerinin başlı başına bir bilim dalı olması, zaten, ancak böyle konuya has temel

yapı, işleyiş ve süreçlerin varlığı halinde anlamlı olacaktır. Bilgi sistemleri alanında çalışanların bu dört fonksiyonda yoğunlaşmaları gerekmektedir.

3. Sonuç

Sonuç olarak, Pazarlama Bilgi Sistemlerinin, Yönetim Bilgi Sistemleri içerisinde, Pazarlama yöneticisinin karar alma işlevinin önemli bir parçası olduğu söylenebilir.

Bu amaçla geliştirilebilecek Pazarlama Bilgi Sistemi, birbirini tamamlayan belli başlı dört alt sistemden oluşmaktadır. Pazarlama Bilgi Sisteminin etkin bir şekilde işlevini yerine getirebilmesi için, veri bankası, model bankası ve istatistikî analiz bankasının, gereksinimleri karşılayabilecek şekilde tasarlanması gerekmektedir.

Bilgisayar teknolojisindeki hızlı gelişimin, bilgi sistemleri üzerinde oldukça etkili olduğu gözden uzak tutulmamalıdır. Dolayısıyla, bunun paralelinde, artık entegre sistemlerin yerini, kişiselleştirilmiş bilgi sistemlerinin alabileceği ve Pazarlama Araştırmalarının da, bu sistem içerisinde destekleyici bir alt sistem olduğu söylenebilir.

Prof. Dr. Hayri Ülgen

İŞLETMELERDE ORGANİZASYON İLKELERİ VE UYGULAMASI

2. Baskı

İsteme Adresi
İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü
Avcılar - İSTANBUL
Tel.: 590 14 27

Prof. Dr. Atilla Baransel

ÇAĞDAŞ YÖNETİM DÜŞÜNÇESİNİN EVİRİMİ

3. Baskı

İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsün'den
temin edilebilir.

AR-GE BÖLÜMLERİNDE ÇALIŞACAKLARIN SEÇİMİNDE DİKKATE ALINACAK ÖZELLİKLER

Doç. Dr. Erdal TEKARSLAN
İ.Ü. İşletme Fakültesi

Bir gün gazetede "Araştırma Mühendisi Aranıyor" diye ilan gördüm: Dinamik, objektif düşünebilen, ekip elemanı vasıflarına sahip, iletişimde başarılı, insan ilişkileri güçlü, deneysel çalışmaya yatkın olarak vs. gibi özelliklerin arandığı belirtilmiş idi.

İlanın içinde belirtilen özellikler acaba bir araştırmacı için geçerli özellikler midir? Kim tespit etmiş? Hangi literatüre dayalı olarak belirlenmiş? Yoksa reklam evinin metin yazarının belirlediği özellikler mi?

Araştırmacı dediğimiz mühendislerden biz daha ziyade sanayi kuruluşların AR-GE (Araştırma ve Geliştirme) bölümlerinde veya bilimsel projeleri yürüten enstitülerde çalışan mühendisleri kast ediyor ve bu gibi araştırmacıların özelliklerinin tespitini incelemek istiyoruz.

Endüstri içindeki AR-GE bölümleri makro olarak düşünüldüğünde aslında ülke ekonomisinin gelişmesine katkıda bulunan mikro birimlerdir. Öncelikle faydası o işletmenin kendisindedir. Dünya üzerinde araştırma ve geliştirmeye milyarlarca dolar harcadığını belirtmemiz gereksizdir. Almanya'da 1981 senesinde 27.8 milyar DM ve 1985 de 31.3 milyar DM harcadığı tespit edilmiştir. Her sene % 30 artıştan söz edilmektedir.

AR-GE birimlerinin etkinliğinin artırılması örgüt geliştirme ve personel yönetimi konularında ağırlığını hissettirmektedir. Aynı şartlar altında bireysel başarılar çok farklı olmakta ve

belli eğitimlerden sonra dahi farklılıklar azalacağına artmaktadır. İşte bu noktalardan dolayı AR-GE birimlerinde çalışacak olanların seçimi personel işlevleri arasında ağırlığını hissettirmektedir. (Schmidt, Hunter & Pearlman, 1982).

Günlük bireysel başarılar gibi bilimsel başarılar da belli oranda tahmin edilebilmektedir. En basitinden müracaat edenlerin okul notları, geçmiş iş hayatını incelenince ve öngörüme yapıldıktan sonra dahi bazı fikirler elde edilmektedir. Fakat sübjektifliğe çok yatkınlık gösteren bu yöntem testlerle desteklenip "Assessment Center" de görüşülmesi objektifliği artırmaktadır.

Konu bu kadar önemli olmasına rağmen bu tip bilimsel-uygulamalı araştırmacıların seçimi ancak 1960'larda işlenmeye başlanmıştır. (Baron & Harrington, 1981) İşletme içindeki çoğu guruplar için propagandist, banka çalışanları, seçim metodları uzun zamandan beri başarılı bir şekilde kullanıldığı halde (Brambring 1983) araştırmacıların seçimi üzerine çok az deneyim vardır. Amerikan deneyiminin Avrupa deneyiminden fazla olduğunu belirtilmektedir. (Facoaru, 1985)

Bilimsel araştırmacıların belirlenmesi konusundaki ilk yaklaşımlar "Yaratıcılık" konusu ile başlamıştır. Yaratıcılık olayı ise günümüzde dahi teorik düzeyde tartışma konusudur. Çeşitli sahalarda değişik şekillerde tanımlanmakta-

Tablo: 1

TEST	ÖRNEKLEME	SONUÇLAR
1. Çok faktörlü kişilik Testleri* ve uygulayanlar		
CPI*		
a. Parloff, Datta Kleman & Handlan	Araştırmacı yardımcılar, matematikçiler, mimarlar, yazarlar	X ₁ ve X ₂ skalalarında yüksek
b. Helson & Crutchfield	114 matematikçi	yaratıcılar X ₁ de yüksek kadınlar X ₁ ve X ₂ de düşük erkekler X ₁ de düşük
c. Weiss	Elektronikçi, fizikçi, matematikçi, mimar	X ₁ de olumlu, X ₂ de olumsuz
d. McDermid	58 mühendis ve tekniker	geçerli sonuçlar bulunamamıştır.
MMPI*		
a. Gough	54 Endüstriyel araştırmacı	X ₁ ve X ₂ skalalarında olumsuz ilişki
b. Heinze	34 araştırmacı kimyager	yaratıcılar X ₁ de yüksek
c. Helson & Crutchfield	60 matematikçi (erkek)	X ₁ de yüksek
d. Helson	54 matematikçi (kadın)	X ₁ , X ₂ , X ₃ , X ₄ , X ₅ de yüksek X ₆ da düşük
16 PF*		
a. Chambers	225 kimyager	? faktöründe yüksek
b. Jones	88 End.'yel araştırmacı ve tekniker	X ₁ , X ₂ , X ₃ , X ₄ de yüksek X ₅ de düşük
ACL*		
a. McDermid	58 müh. ve tekniker	X ₁ , X ₂ , X ₃ skalalarında yüksek X ₄ , X ₅ skalalarında düşük
b. Helson & Crutchfield	60 matematikçi	
c. Gough	Araş. yardımcısı, matem. müh., mimar, psikoloji ögr.	Bilim adamlarında geçerli değil
SDI*		
a. Chambers	225 kimyager	X ₁ skalasında yüksek
2. Özel kişilik testleri		
KAI*		
a. Keller & Holland	yazılım, uçak mühendisliği, fabrika yapımı sahalarından 204 AR-GE çalışanı	uygulanan kriterlerle olumlu ilişki
3. Güdü testleri		
MAT*		
a. Taylor, Smith, Ghiselin & Ellison	107 fizikçi	Laboratuar yöneticileri X ₁ ve X ₂ skalalarında olumlu, X ₃ ile olumsuz. Yayın kriteri X ₄ skalası ile olumlu ilişki gösteriyor.

GOL*		
a. McCarrey & Edwards	72 biyolog	başarılı olanlarda kaliteli yayın yapma, tanınmak isteyenlerde yayın sayısı arasında olumlu ilişki
PCS*		
a. Busse & Mansfield	196 biyolog, 201 kimyacı 171 fizikçi	yayın yapma ve dipnotu verilme kriterleri ile olumlu ilişkiler
4. Zeka testleri/Divergent Düşünce		
PTT*		
a. Walker	30 matematikçi ve kimyacı	ilişki bulunamamıştır.
b. Sprecher	107 mühendis	uygulanan kriterle olumlu ilişki
c. Mullins	131 araştırmacı	olumlu ilişki
TTCT*		
a. Musil & Ondrusek	8 fen bilimleri araştırma enstitüsünde çalışan 85 bilim adamı	yayın, konferans, patent gibi kriterlerle olumlu ilişki
AC-TCA*		
a. Harris	36 mühendis	yaratıcılar 7 skalada ve toplamda yüksek
b. Harris	35 mühendis	yaratıcılar 8 skalada ve toplamda yüksek
c. Harris	32 mühendis 24 mühendis	olumlu ilişki
d. Goodman, Furcon & Rose	63 bilim adamı ve mühendis	olumlu ilişki bulunamadı.

dır. Gayet tabidir ki yaratıcılığın ölçülmesi de bu bağlamda güç olmaktadır. Eğer Gestalt teorili yaklaşım içinde bir test kullanılırsa problem çözümede konvergent süreçler dikkate alınırken çağırışım teorili yaklaşımda divergent düşünce ön plana çıkarılmaktadır.

Aynı şekilde bu testlerin geçerlilik ilişkileri de başka bir zorluk göstermektedir. Yaratıcılık, zeka veya algılama şekli gibi kriterler arasındaki ilişkilerde divergent düşünceye dayalı test kullanıldığında belirli bir uygunluk görülmektedir. Fakat bilimsel çalışmalarda yönetici veya uzman değerlemesi ile yapılan karşılaştırmalarda ise ilişki genellikle zayıf çıkmaktadır. AR-GE bölümlerinde çalışacak olan kişilerde aranacak özelliklere taban veri teşkil edecek ilk çalışma iş analizidir. Bu analizin en fazla kullanılanları Functional Job Analysis (FJA) veya Position Analysis Questionnaire (PAQ) veya PAQ'nun Almancası olan Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA) veya Arbeitswissenschaftliche Erhebungsverfahren zur Tätigkeits-

analyse (AET) veya Job Components Inventory (JCI) dir.

Tablo 1'de şimdiye kadar bu konuda yapılan araştırmaları veriyoruz. Uygulanan testler kısaltılmış olarak gösterilmiştir. Kısaltılmış hali ile testleri tanıyanlar için mesele yoktur. Sonuçlar kısmında skalalar yani özellikler $X_1 \dots X_n$ olarak gösterilmiştir. Konuyu bilmeyenlere ipucu verilmek istenmemiştir.

Günümüzde hala şu konularda açıklık vardır:

— AR-GE bölüm olarak nasıl bir psikolojik özellik göstermektedir?

— AR-GE bölümü için "genel bir çekirdek" özellik var mıdır?

— AR-GE bölümünde hangi verimlilik kriterleri geçerlidir veya yeterli kriterler göstermektedir?

— Psikolojik seçim yöntemleri ne kadar etkinlikle bu gibi kişileri seçmede geçerli olmaktadır?



YAYIN LİSTESİ

- TURKEY (BN)** (İngilizce, Fransızca, Almanca, İtalyanca, İspanyolca, Hollandaca)
ANCIENT CIVILIZATIONS AND RUINS OF TURKEY (İngilizce)
İSTANBUL (B) (İngilizce, Fransızca, Almanca, İtalyanca, İspanyolca, Japonca)
İSTANBUL (ORT) (İngilizce, Fransızca, Almanca, İtalyanca, İspanyolca)
İSTANBUL (BN) (İngilizce, Fransızca, Almanca, İtalyanca, İspanyolca, Japonca)
MAJESTIC İSTANBUL (İngilizce, Almanca)
TURKISH CARPETS (İngilizce, Fransızca, Almanca, İtalyanca, İspanyolca, Japonca)
TURKISH CARPETS (İngilizce, Almanca)
THE TOPKAPI PALACE (İngilizce, Fransızca, Almanca, İtalyanca, İtalyanca, İspanyolca, Japonca)
HAGIA SOPHIA (İngilizce, Fransızca, Almanca, İtalyanca, İspanyolca)
THE KARIYE MUSEUM (İngilizce, Fransızca, Almanca, İtalyanca, İspanyolca)
ANKARA (Türkçe, İngilizce, Fransızca, Almanca, İtalyanca, İspanyolca)
KAPADOKYA (Türkçe, İngilizce, Fransızca, Almanca, İtalyanca, İspanyolca, Japonca)
CAPPADOCIA (BN) (İngilizce, Fransızca, Almanca, İtalyanca, İspanyolca, Hollandaca)
EFES (Türkçe, İngilizce, Fransızca, Almanca, İtalyanca, İspanyolca, Japonca)
EPHESUS (BN) (İngilizce, Fransızca, Almanca, İtalyanca, İspanyolca, Hollandaca)
APHRODISIAS (Türkçe, İngilizce, Fransızca, Almanca, İtalyanca, İspanyolca)
THE TURQUOISE COAST OF TURKEY (İngilizce)
PAMUKKALE (HIERAPOLIS) (Türkçe, İngilizce, Fransızca, Almanca, İtalyanca, İspanyolca, Hollandaca, Japonca)
PAMUKKALE (BN) (İngilizce, Fransızca, Almanca, İtalyanca, İspanyolca)
PERGAMON (İngilizce, Fransızca, Almanca, İtalyanca, İspanyolca, Japonca)
LYCIA (AT) (İngilizce, Fransızca, Almanca)
KARIA (AT) (İngilizce, Fransızca, Almanca)
ANTALYA (BN) (Türkçe, İngilizce, Fransızca, Almanca, İtalyanca, Hollandaca)
PERGE (İngilizce, Fransızca, Almanca)
ASPENDOS (İngilizce, Fransızca, Almanca)
ALANYA (Türkçe, İngilizce, Fransızca, Almanca)
The Capital of Urartu: VAN (İngilizce, Fransızca, Almanca)
TRABZON (Türkçe, İngilizce, Fransızca, Almanca)
TÜRK YEMEKLERİ (Türkçe, İngilizce, Fransızca, Almanca, İtalyanca, İspanyolca, Japonca)
NASREDDİN HODJA (İngilizce, Fransızca, Almanca, İtalyanca, İspanyolca, Japonca)
TÜRKÇE-JAPONCA KONUŞMA KILAVUZU (Türkçe-Japonca)
ANADOLU UYGARLIKLARI (Türkçe)

HARİTALAR

- TÜRKİYE (NET), TÜRKİYE (ESR), TÜRKİYE (Batı)**
TÜRKİYE (Güneybatı), İSTANBUL, MARMARİS,
ANTALYA-ALANYA, ANKARA, İZMİR, KAPADOKYA

NET® KİTABEVLERİ

İSTANBUL
Galleria Ataköy, Sahil Yolu, 34710 Ataköy - Tel: (1) 559 09 50
Ramada Hotel, Ordu Caddesi, 226, 34470 Laleli - Tel: (1) 513 64 31
İZMİR
Cumhuriyet Bulvarı, 142/B, 35210 Alsancak - Tel: (51) 21 26 32



Vak'a

AS LASTİK SANAYİ A.Ş. (1)

As-Las, % 51 yabancı ve % 49 yerli sermayenin iştirakiyle kurulmuş her türlü ulaştırma araçlarının lastiklerini üreten büyük bir lastik fabrikasıydı. Fabrika otomobil, kamyon, kamyonet, minübüs, otobüs ve traktör vasıtalarına dış ve iç lastik, ayrıca lastik kaplama için sırt kauçuğu imal ediyordu. Çerkezköy sanayi bölgesinde kurulmuş olan fabrikanın çok başarılı bir geçmişi vardı. Yaklaşık on yıldan beri fabrikanın müdürlüğünü yapan Bahaettin bey işletmede herkesin sevgi ve saygısını kazanmış birisiydi.

Türkiye'nin endüstrileşmesine paralel olarak, yıllar itibarıyla fabrikanın satış hacmi sürekli artış göstermişti. Özellikle, son yılın üretim ve satışları bir önceki yıla oranla, imalat tonajı olarak % 8'lik bir artış göstererek dış lastik üretimi 750.000 adedi geçmişti. Şirket artan maliyetleri karşılamak amacıyla lastik fiyatlarını % 28 nisbetinde arttırmıştı. Fiyatların artmasına rağmen satışlarda hiçbir düşüş gözlenmemişti. Fabrika müdürü üretim politikasını "önce kalite" sloganıyla belirlemişti. Bu nedenle üretilen mallardaki en küçük kusur bi-

le göz ardı edilmiyor; o mal imha ediliyordu. Bu tutum As-Las lastiklerini piyasada aranılır lastik haline getirmiş ve şirket son yılda pazar payını % 20'den % 23'e çıkarmıştı. İmalat kapasitesinin tamamını kullanan As-Las yoğun talep karşısında bir ara tesislerini büyütmeyi düşünmüştü, fakat piyasada yalnız değildi. Üç büyük firma As-Las'la kıyasıya rekabet halindeydi. As-Las yönetimi, tesislerini büyütmeğe o güne kadar üretmediği her türlü binek arabası lastiği üretmeye karar vermiş ve üretime geçmişlerdi.

Fabrikanın hayati fonksiyonlarını "tedarik", "imalat", "depolama/sevkiyat" ve "satış" bölümleri görüyordu. Depolama ve sevkiyat müdürü Behzat bey, beş yıldır aynı görevi sürdürüyordu. Depolama ve sevkiyat müdürünün emrinde bir nezaretçi, iki vardiyada çalışan toplam 4 postabaşı ve her vardiyada 10 olmak üzere üç vardiyada toplam 30 işçi çalışıyordu. Postabaşları gündüz vardiyalarında ikişer kişi olarak çalışıyor ve lastiklerin kamyonlara sayılarak yüklenmesi işine bakıyorlardı. Gece vardiyasında, dağıtım ve yükleme yapılmadığı için postabaşı çalışmıyordu. Depolama ve sevkiyat bölümünde çalışan Cevat bey nezaretçilik görevine iki yıl önce getirilmişti. Daha önce, yine aynı bölümde postabaşılık görevinde bulunuyordu. Önceki nezaretçinin adı bir takım yolsuzluklara karışmış ve lastik çaldığı gerekçeyle işine son verilmişti. Bu bölümdeki nezaretçilik önemli bir görevdi. İmalat bölümünde üretilen lastikler sayılarak teslim alınıyor, depolanıyor ve sevkiyatı yapılıyordu. İmalatta tutulan depoya giren, sevkiyata çıkan ve depoda kalan lastik sayılarının birbirini tutması çok

(1) Bu vak'anın her hakkı SEVK VE İDARECİLİK EĞİTİM VAKFI'na aittir, firma ve kişi adları gizlenmiş olmakla birlikte işletmede fiilen karşılaşılmış bir yönetim durumunu aynen yansıtmaktadır.

Bu vak'a SİEV'nin "Vaka Geliştirme Merkezi"nde Prof. Dr. Mustafa A. Aysan ve Prof. Dr. Cevat Sarıkamış'ın yönetiminde, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Araştırma Görevlisi Hüner Şencan tarafından hazırlanmıştır. Vakalar "Vak'a öğretim metodu" ile yürütülen öğretim programlarında sınıf tartışmalarına esas teşkil etmek üzere hazırlanmıştır; işletme problemlerinin doğru ya da yanlış çözümlendiğini göstermezler.

önemliydi. Çünkü satış müdürü, her gün telefonla depo nezaretçisi Cevat beyi arayarak depodaki mal durumuna göre ihalelere giriyor ve satış bağlantısı yapıyordu. Cevat bey çalışkanlığı, dürüstlüğü ve güvenilirliği nedeniyle bu göreve getirilmişti.

Fabrikanın üretim bölümünde imal edilen lastikler "keyc" (cage-kafes) denilen demir çubuklardan yapılmış büyük kafeslere depolanıyordu. Bu keyç'lerin iki kapısı bulunuyordu. Birisi imalat bölümü tarafında diğeri de depolama ve sevkiyat bölümü tarafındaydı. Bu keyç'lerden üç adet bulunuyor biri dolunca diğerine geçiliyordu. Bir keyç dolduğunda imalat bölümünde görevli bir kişi keyç'e giriyor içerideki lastiklerin ebat ve cinslerine göre dükümünü çıkarıyor ve bu tutarağı keyç'in içindeki kilitli bir kutuya atıyordu. Daha sonra keyç'in imalat bölümü tarafındaki kapısı kapatılıyor depo bölümündeki kapısı açılıyordu. Bu kez, depo ve sevkiyat bölümünden bir kişi kafese giriyor lastikleri çeşit ve cinslerine göre sayıp tuttuğu tutanağı yine aynı kutuya atıyordu.

Bundan sonra, depolama ve sevkiyat bölümü nezaretçisi Cevat bey keyç'in içindeki kutuyu açıyor iki tutanağı karşılaştırıyordu. Bir hata durumunda lastikleri yeniden kendisi sayıyor gerekli düzeltmeleri yaptıktan sonra lastikleri teslim alıyordu.

Teslimat sonucunu her iki saatte bir bilgisayara giriyor ve sevkiyatı depo mevcudundan düşüyordu. Ay sonunda depoda kalan lastiklerin fiziki envanterini çıkarıyor teslim alınan mal, sevkedilen mal ve depodaki mal mevcudunu yansıtan bir raporu satış müdürüne sunuyordu. Bu bakımdan işi hayli yoğundu. Lastik sayımına nezaret ediyor, bayilerle sevkiyat bağlantıları kuruyor ve gelişmeleri bilgisayara işliyordu. Öyleki bazı durumlarda aynı anda 3-4 kamyonu birden yapılan sevkiyata nezaret etmek zorunda kalıyordu.

Önce de belirtildiği gibi fabrika yoğun bir talep karşısındaydı. Fabrika yönetimi büyüme gitmeden üretimi arttırmanın yollarını araştırıyordu. Fabrika müdürü Bahattin bey bu durumu görüşmek için tedarik, üretim, depolama/sevkiyat ve satış bölümü müdürleriyle bir toplantı yaptı. Bu toplantıda imalat bölümü müdürü lastik sayım ve teslim işlemlerinin üretimi yavaşlattığını, dünyanın hiçbir yerinde artık "keyç" sisteminin uygulanmadığını söyledi.

Lastikleri sayarak teslim etmelerinin kendilerince bir hayli zaman kaybettirdiğinden ya-

kındı. Depolama ve sevkiyat müdürü Behzat bey, bölümlerinde iki yıldır önemli bir sorun çıkmadığını sistemin oturmuş olduğunu, "keyç" sisteminin üretimi kısıtlayıcı mevcut etkisi karşısında konveyör sistemine geçilebileceğini fakat bu sisteme alışık olmadıklarını dile getirdi. Yapılan araştırmalardan sonra sonuçta, artan talebi karşılamak için üretimi "tıkayan" keyç sisteminden vazgeçilip konveyör sistemine geçilmeye karar verildi.

Depolama ve sevkiyat müdürü Behzat bey daha sonraları bölümündeki nezaretçi Cevat bey ve postabaşıcılarıyla toplantılar yaparak onlara önlerindeki altı ay içinde konveyör sistemine geçileceğini ve bu sistemin özelliklerinin neler olduğunu, sistemin nasıl çalışacağını anlattı. Kafalarında doğan sorulara cevap verdi, önerilerini aldı.

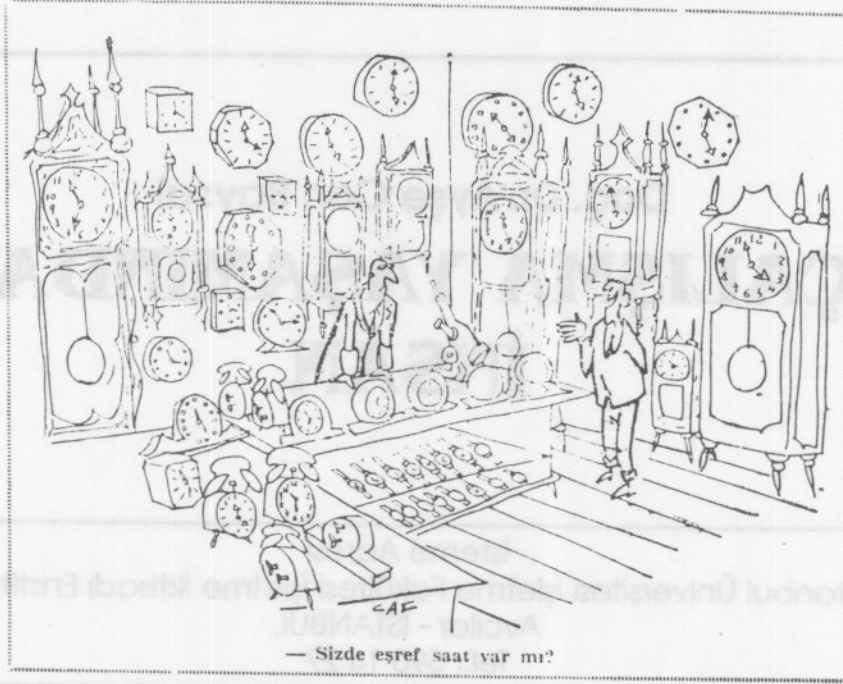
Altı ay sonra, keyç'ler kaldırılarak konveyör sistemine geçildi. Bu sistemde, imalat bölümü teslimden sorumlu tutulmamıştı. Bu bölüm çalışanları, her ebat ve cinsten ürettikleri lastikleri hiç saymadan Sonveyöre aktarıyorlardı. Teslim olma ve sayım işi esas olarak depolama ve sevkiyat bölümüne bırakılmıştı, ve bu işten nezaretçi Halil bey sorumluydu. Yüz metre uzunluğundaki konveyörün baş ve son uçlarına birer numarator konmuştu. Bu numaratorler konveyörden geçen lastikleri otomatik olarak sayıyorlardı. Yalnız numaratorlerin gösterdiği rakkam lastikleri sayısal olarak ifade ediyordu. Cins ve ebatlarını göstermiyordu. Depoya giren lastiklerin cins ve çeşitlerini belirlemek için daha ilk günden konveyörün sonundaki numaratorün yanına bir adam koyma zorunluluğu ortaya çıkmıştı. Cevat bey işçilerden birini bu işi yapmakla görevlendirdi. Bu kişi diğer işçiler arasında en yetenekli olanıydı. Fakat, işçinin sayımıyla numaratorün sayıları birbirini tutmuyordu. İşin ilginç yanı, konveyörün baş ve son taraflarındaki numaratorlerin rakkamları da birbirini tutmuyordu. Numaratorler optik okuma sistemine göre çalışıyordu. Numaratorler, konveyörden geçen lastiklerin birbirine yapışık veya üst üste binmesi durumunda hata yapıyor, yapışık geçen lastikleri tek lastik olarak sayıyordu. Sorun fabrikanın teknik mühendislerine iletilmiş ve gerekli düzeltmenin yapılması istenmişti. Düzeltmenin yapılmış olmasına rağmen, küçük çaplı lastiklerin bazen hızla dönen konveyörden 10 saniye içinde geçmesiyle yine benzeri hatalar ortaya çıkıyordu. Fakat depo nezaretçisi Cevat bey için numaratorlerin ifade ettiği rakkamın pek fazla bir anlamı yoktur. Çünkü, bu sayı lastiklerin cins ve çeşitleri-

ni göstermiyordu. Oysa bilgisayara girilen bilgiler lastiklerin cins ve çeşitlerine göre yapıyordu. Ayrıca satış müdürü depoda mevcut malların miktarını cins ve çeşitlerine göre istiyor ve buna göre bağlantı yapıyordu.

Fabrikanın çeşitli cins ve ebatlardan günlük lastik üretimi ortalama 3000 adet civarındaydı. Üretilen lastikler sabit bir hızla dönen imalat bölümünün çalışma temposuna göre bazen birer dakika bazen de onar saniye arayla arkası arkasına geliyordu. Konveyörün sonundaki görevli işçi, gelen lastiklerin cins ve çeşitlerini elindeki kitapçığın ilgi yerlerine işaretliyor ve sonra da genel toplamı çıkarıyordu. Bunu yaparken hızla akan lastiklerden kimini gözden geçiriyor, -çünkü lastikler çok çeşitliydi. 300 çeşit vardı. -kimini işaretlediğini sanıyordu. Sayfaları çevirip bir lastiğin yerini bulana kadar, farklı cinslerden belki iki üç lastik çoktan yere düşmüş oluyordu. Bu nedenle son aylarda bilgisayar kayıtlarıyla, ay sonu fiziki envanter kayıtları arasında bir tutarsızlık ortaya çıkmıştı. Bazı aylarda depoda hiç stok olmaması gerekirken 150 adet stok çıkıyor, bazen de belli bir miktar stok olması gerekirken örneğin 50 lastik eksik çıkıyordu. Bu durum, stokların planlanandan fazla vermesi durumunda satışların etkinliğini azaltıyor, eksik olması halinde de depoda, mevcut olmayan malın satılması gibi çok ters olaylara yol açıyordu.

Depolama ve sevkiyat bölümü müdürüne karşı sorumlu olan Cevat bey bu işten büyük bir rahatsızlık duyuyordu. Sayma işini bizzat kendisi de yapsa benzeri hataların olabileceği kanısındaydı. Gözönünde akan mamullerin sayımında yanlışlık yapma kaçınılmaz gibiydi. Sayma bir işçi daha verse durum iyice karışacaktı. Başlangıçta konveyöre karşı çıkmamasına rağmen şirindi büyük tedirginlik duyuyordu. Yönetim ise konveyör sisteminden memnundu, hem üretim hem de satışlar artmıştı.

Cevat bey geçici bir çözüm olarak, konveyörden çıkan lastikleri deponun bir bölümüne cinslerine göre ayrı ayrı dizdirmeye başladı. Bu lastikleri çay molasında saydırıp bilgisayar girişlerini ondan sonra yapıyordu. Fakat bu işlem postabaşların molalarından çalınarak yapılan bir işlemdi ve onların kızmalarına neden oluyordu. Yönetim, konveyörden çıkan lastiğin doğrudan sevkiyata girmesini istiyor lastiklerin geçici de olsa bu şekilde dizilip sayılmasına karşı çıkıyordu. Ayrıca çoğu kez onbeş dakikalık çay molası takriben yarım saat süren sayma işlemine yeterli gelmiyordu. Son aylarda bilgisayar verileriyle aylık fiziki envanter sayımları arasında depo lehine sürekli bir fazlalık söz konusuydu. Cevat bey endişeliydi, içinde bulunduğu durumu bölüm müdürüne anlattı ve ayrıca satış müdürüne rapor ederek bir çözüm bulunmasını istedi.



Kemal Özdemir, **Osmanlı'dan Günümüze Saatler**, Creative Yayıncılık ve Tanıtım LTD. Şti. 1993, s. 153'den alınmıştır. Karikatür Cafer Zorlu, Turgut Çeviker Koleksiyonu. K. Özdemir, İ.Ü. İşletme Fakültesi 1976 mezunu

Prof. Dr. Feridun Özgür

MUHASEBE İLKELERİ

8. Baskı

İsteme Adresi

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü

Avcılar - İSTANBUL

Tel.: 590 14 27

Doç. Dr. Ayşe Can Baysal

ÇALIŞMA YAŞAMINDA İNSAN

İsteme Adresi

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü

Avcılar - İSTANBUL

Tel.: 590 14 27

Kürsü, Sizi de mi Korkutuyor?

Beklenmedik bir anda bir grup insana bir kaç söz söylemeniz istendi mi?

Kendinizi patronunuzla, ailenizin bir üyesi ile, veya bir yabancı ile hissi bir karşılaşma, bir yüzleşme sırasında bulduğunuz zaman, ağızınızdan bir kelime çıkmazcasına ne diyeceğinizi bilemez bir hâle geldiniz mi?

Bir toplantıdan ayrıldıktan veya bir kimse ile tartışmalı, heyecanlı, hissi bir karşılaşmadan sonra kendi kendinize, "Keşke şunları da söyleseydim!" dediğiniz oldu mu?

"Ayakta dururken düşünmek" gerektiren durumlardaki reaksiyonunuz nasıl oluyor? Belirli bir zamanda bitirilmesi gereken bir iş karşısındaki tutumunuz nasıl? Dışınızdaki dünyanın zorlama ve basınçları karşısında nasıl hareket ediyorsunuz?

Kendinizi bir tartışmanın odak noktası bulduğunuz zamanlarda, üzerinize dikilmiş "bütün o gözler" karşısında ne yapıyorsunuz?

Bütün o gözler, bir dinleyici grubu önünde konuşmak üzere ayağa kalktığınız vakit veya her günkü çevrenizde hissi biri ile temas ettiğiniz zaman kendisini gösteren psikolojik bir reaksiyondur. Bu reaksiyon âniden ortaya çıkan, insanı ekseriya "kötürümleştiren" hissi bir haldir; karşınızdaki insanların gözleri tamamen sizin üzerinize dikilmiş, neler hissettiklerinizi, kafanızdan geçenleri görmeye, anlamaya çalışıyor, acımaksızın tenkit ediyor, suçluyor, sizinle alay ediyor, arkanızdan gülüyor, sizi parça parça ediyorlar. Kim olursanız olun, ister yüksek kademedeki bir iş adamı, isim yapmaya başlamış bir aktör, mahallî okul-aile toplantısına hitap eden bir ebeveyn, ister sevgilisi ile münakaşa eden bir genç olun, bütün o gözler sizi hiç bir zaman terketmeyecektir. Diğerlerinin karşısında tek başınıza ayakta durduğunuz

zu (ve hattâ biri ile hararetli bir münakaşaya giriştiğinizi) düşünün. "Bütün o gözler," o deşet saçıcı, ürkütücü ve tehdit edici, sizi olduğunuzdan daha küçük, daha az bilgili, daha yeteksiz biri diye gösteren bir faktör. Ne kadar zeki bir insan olursanız olun, bir ân gelecektir ki—şayet hitabet sahasında başarılı olmayı düşünüyorsanız—ortadan kaldırmaya mecbur olduğunuz "bütün o gözler"le karşı karşıya kalacaksınız.

Pek çoklarımız için bir konuşma söylemeyi kabul etmek, bizi sinirlendirmek, endişeye düşürmek, ürkütmek için kâfi. Avuçlarımız terler, gözlerimiz kararır, ağızımız kurur.

Bu rahatsızlık, genellikle, kısa bir zaman sonra kaybolur. Nihayet konuşmanıza daha üç hafta var. Rahatlamak istersiniz.

Maamafih, konuşma günü yaklaştıkça, heyecan ve sinirlilik çok defa geri gelir. Mideniz, kaynıyor gibi olur. Nefes alıp-verişiniz çabuklaşır. Sesiniz gıcırdar. En basit kelimeleri söylemek bile zorlaşır.

O "tarihî gün" gelip çattığı zaman, hatibin yapmak istediği ilk şey nedir, bilir misiniz? Kaçmak! Gelgelelim, ok yayından çıkmış, konuşmaktan başka yapacak bir şey kalmamıştır. Ayaklarını sürüklercesine kürsüye doğru yürür, "bütün o gözler"e döner, kendisini kürsünün gerisinde gizlemek ister, veya bir masa veya yahut bir sandalyeye tutunur, ileri-geri sallanır, bir şeyler mırıldanır. O hâlinde, pusuya düşmüş bir hayvanın ümitsizliği vardır. Konuşmasını bitirdiği zaman, derin bir "oh!" çekecek ve dünyada en az arzu edilir bir işi yaptığını sanacaktır. Dinleyiciler ise, kendilerini zorla uyuklamaya sevkeden sönük ve soğuk bir konuşma dinlemeye mecbur kaldıklarından pişmanlık duyacak, "çok şükür, bitti!" diyecekler.

Hatibi o hale düşüren şey, ondaki "kürsü korkusu" (veya "platform korkusu" veyahut "sahne korkusu") idi. Psikologlar buna "topofoby" diyorlar.

Kürsüden kimler korkar?

İster hitabet yoluna henüz başlamış biri olsun, ister bu yolda oldukça yol almış, ve hattâ profesyonel bir hatip olsun, kürsü korkusundan mustarip olmayan bir tek hatip yoktur. Konuşmanıza başlamadan önce ve başladığınız ilk anlarda az çok sinirli olmanız normal, tabii bir şey. Bu korku, sizin hiç bir zaman iyi bir hatip olamayacağınızın delili değildir.

Amerikan tarihine "altın sesli hatip" diye geçen (üç defa Cumhurbaşkanı adayı) William Jennings Bryan, ilk konuşmasında dizlerinin titrediğini itiraf etti.

Amerikalı yazar, gazeteci ve hatip Mark Twain, bir yazısında, bir grup insan önünde ilk defa konuştuğu zaman, kendisini âdeta pamukla doldurulmuş gibi hissettiğini, nabzının sanki bir nabız yarışında imişcesine attığını yazdı.

İki defa Amerikan Cumhurbaşkanlığı adayı (Eisenhower'e karşı) Adlai Stevenson, konuşmaya başladığı zaman heyecan ve sinirliliğini ifşa ediyor; ellerini ceketinin yakalarında bir aşağı bir yukarı gezdiriyor ve yüksek-perdeli bir sesle konuşuyordu. Fakat çok geçmeden, kendisini düşünce ve fikirlerine veriyor ve hissi bir belâgatle konuşmasını devam ettiriyordu.

İngiliz Başvekili Disraeli'nin, Parlamento'daki ilk nutku, hitabet kitaplarında, dünyanın en büyük hatiplerinin dahi "kürsü korkusu"ndan ne derece mustarip olduklarının bir örneği olarak gösterilir. Disraeli, mebus seçilip ilk nutkunu vermek üzere kürsüye çıktığı zaman (1837), tanınmış bir edebiyatçı idi; o zamana kadar on romanı basılmış ve hepsi âdeta kapışılmıştı. Fakat onun Parlamento'daki ilk nutku dinleyenleri kahkahalara boğdu; ıslık çalan, Disraeli'yi "yuha"layan mebuslar kürsüyü terketmesini istediler. Disraeli konuşmasını yarıda kesti ve dedi ki: "Mademki oturmamı istiyorsunuz, oturacağım; ama beni dinleyeceği-

niz zaman da gelecektir." Disraeli, iyi bir hatip olabilmek için "muazzam" denecek bir gayret sarfetti; zamanla, Parlamento'nun ilgi çekici, dinlenir bir hatibi, ve daha sonra da Başvekil oldu.

Ronald Reagan: iki defa Cumhurbaşkanı seçilmesinde hitabetinin çok büyük rolü olmasına, son derece rahat konuşmasına mikrofon tekniğini herkesten iyi bilmesine rağmen, yakından bakıldığında, zaman zaman başını öne eğiyor, yüzünde, zorlanmış bir gülümseme okunuyordu. Sonra, hiç de az sayıda denilmeyecek tarzda, cümlelerine, "Well..." "Şey..." diye başlıyordu.

Ford: dudaklarını ileri geri, içe-dışarı oynatıyor, zarafetsiz jestler yapıyor, tek heceli kelimelerle mırıldanıyordu.

Johnson: sık sık "aaah... aaah," diyor, kelime bulmakta güçlük çekiyor, cümleler arasında uzun uzun duraklıyordu.

Kennedy: çok iyi bir hatip olmasına rağmen, gerekli kelimeyi çıkarabilmek için, işaret parmağı ile zaman zaman âdeta havaya pençe atarcasına jestler yapıyordu.

Eisenhower: heyecan ve sinirliliğinden ötürü zaman zaman öylesine muğlak cümlelerle konuşuyordu ki, bir yazar, Cumhurbaşkanı'nın o sıralarda ne söylediğini çok sayıda İngilizce hocasının bile anlamadığını yazmış.

Truman: kürsü korkusunu, hemen hemen durmaksızın, her iki elini de bir aşağı bir yukarı sallayıp indirmesi ile belli ediyordu.

Cumhurbaşkanı Bush'un ancak bir iki nutkunu dinleyebildim. Henüz "iyi" bir hatip sayılamaz. Belki hiç bir zaman iyi bir hatip olamayacak. Nutuklarının giriş cümleleri iyi anlaşılıyor, sık sık önündeki kâğıda bakıyor, göz teması zayıf, cümleleri akıcı ve berrak değil. Cumhurbaşkanı George Bush'un, bir hatip olarak büyük talihsizliği, her konuşmasının Cumhurbaşkanı Reagan'ın berrak, akıcı ve hümorlu hitabeleri ile mukayese edilmesi, Mr. Bush, kendisine has tesirli bir hitabet tarzı geliştiremezse, Mr. Reagan'ın kendisini her yerde takip eden gölgesinden kurtulması pek kolay olmayacak.

Nejat Muallimoğlu'nun "Hitabet" adlı eserinin 3. baskısından alınmıştır.

İsteme Adresi:

P.K. 16 Şehremini-İstanbul