

1995 CUSTOMS UNION AND PROSPECTS OF TURKISH ECONOMY: A SURVEY STUDY*

Kemal KURTULUŞ Ph. D.
Faculty of Business Administration
University of Istanbul

A field survey using face to face interviews implemented in September 1993 on the largest 500 Turkish companies registered at ISO (Istanbul Chamber of Industry). This paper intends to summarize major findings of this detailed survey.

1.0. Beliefs and Attitudes Toward 1995 Customs Union in General

Five questions were asked to measure the beliefs and attitudes toward 1995 customs union in general.

A question was asked to find out the beliefs realization of customs union in 1995 (see Table 1).

TABLE: I Beliefs for 1995 Customs Union.

	%
I do	67.8
I don't	29.2
I don't know / I don't have on opinion	3.0
TOTAL %	100.0
BASE	250

From Table 1, it was seen that the majority of Turkish businessmen believe that customs union between Turkey and the EC** will be realised in the year 1995.

* Was presented at III. Turkish - Austrian Management Seminar, April - 1994, Salzburg

** EC as a term was used in the questionnaire since the survey was implemented long before the term, "EU" was introduced.

Another question was asked to measure the possible effects of 1995 customs union Table 2 summarizes the findings of this question.

TABLE: 2 Expected Effects of 1995 Customs Union.

	%
There will be difficulties in the short term, but positive developments will be seen when the synergic influences created by the customs union arise.	55.44
Turkey will become more and more import dependent	16.2
Foreign trade balance will deteriorate	15.3
Turkish economy will face crucial bottlenecks	8.6
It will not have an important effect on the Turkish economy	3.4
Doesn't know / no opinion	1.0
Other	0.1
BASE	250
TOTAL ANSWERS	327

Table 2 indicated Turkish businessmen expect that there will be difficulties in the short term but positive developments will be seen when the synergic influences created by the customs union arise.

Effects of customs union on the industry in ge-

neral and on the sector in which responding company was operating were also studied (see Table 3,4 and 5).

TABLE: 3 Expected Effects of 1995 Customs Union on Industry

	%
It will have positive contributions to the modernization of Turkish Industry in the medium and long term	86.0
It will have negative effects on the Turkish industry	12.3
It will have negative effects on some sectors of the Turkish industry	0.4
Doesn't know / no opinion	100
TOTAL %	100
BASE	250

Turkish businessmen think that customs union may have some negative effects on the Turkish industry in the short term but will have positive contributions to its modernization in the medium and long term.

Sectoral effects were also measured (see Table 4).

TABLE : 4 Sectoral Effects of 1995 Customs Union.

	%
The sector will be positively affected in time	54.7
It will not have any effect on the sector	18.22
The sector will be negatively affected	15.7
The sector will be positively affected immediately	8.1
Customs union will not be realised in our sector	0.4
Doesn't know / no opinion	2.5
Other	0.4
TOTAL %	100
BASE	250

Table 4 shows Turkish businessmen believe that the sector / sectors that they are operating in will be negatively affected by the customs union initially but in time it / they will be more and more positively affected.

Positive expectations about the EC and the third countries with which the EC has preferred trade relationship were also determined.

TABLE: 5 Positive Expectations.

	%
Turkey will be a center of attraction for foreign capital; forming joint ventures with foreign companies and utilizing the EC funds in their financing will be possible	21.0
The possibility of utilizing advantages given to the EC will arise	19.5
To the extent that the common community customs rates are lower than the present Turkish customs rates, our raw materials and semifinished inputs will be cheaper and our production costs will decrease	18.0
The possibility of renewing our technology will arise	16.0
Technical barriers will be abolished and the opportunity of making easier sales within the related markets will arise	12.1
The decision process of our company will be based on rational grounds	7.9
Regulations will be simplified	0.2
Doesn't know / no opinion	5.0
Other	0.4
BASE	250
TOTAL ANSWERS	544

When the customs union is realised, Turkish businessmen expect that Turkey will be a center of attraction for foreign capital, joint ventures will be formed with foreign companies and the EC funds will be utilized in their financing.

Turkish businessmen also think they will be benefiting from the advantages given to the EC by third countries; and expect that within the process, raw material and semi-finished input costs will decrease; and that they will have the opportunity to renew their technology and that technical barriers faced in trade will be abolished.

Protectionism was also studied, Table 6 shows alternative incentives for Turkish industry

TABLE : 6 Alternative Incentives for Turkish Industry.

	%
The EC countries implement many protection applications within the customs union. Such applications should be carefully determined and implemented as technical barriers in trade	69.5
Turkey will be under the protective shield of the EC against third countries anyway; and this would be sufficient.	14.8
If this is a requirement of the customs union then no more protection should be considered.	6.4
Turkey should not join the customs union but should maintain the "status quo"	3.0
Incentives increasing our competitive power, which cannot be prevented by the EC agreements	0.8
To keep the value of the T.L. low	0.8
Doesn't know / no opinion	3.4
Other	1.3
TOTAL %	100
BASE	250

Turkish businessmen agree to a larger extent on the necessity of determining the protection applications of the EC and implementing them in the same way, than on being deprived of the protection brought by the customs union.

The likely effects of new legal environment under EC legislation were also determined (see Table 7).

TABLE : 7 Evaluation of New Legal Environment.

	%
The implementation of the law of competition in economic life will provide a disciplined environment which was previously lacking	35.6
The EC should provide for transition period schedules in the implementation of the law of competition to economic life	33.9
To get rid of quota and anti-dumping barriers law of competition should be implemented in no time	24.2
Implementation of the law of competition to	

economic life within the framework of the customs union is not necessary	1.3
Doesn't know / no opinion	4.2
Other	0.8
TOTAL %	100
BASE	250

Turkish businessmen generally have a positive view about the discussions (generated within the framework of the customs union) on the adaptation to the community competition law. While the majority approaches the issue as an important tool for disciplining the Turkish economy, others think that adaptation to the mentioned law doesn't even need any discussion for getting rid of quota and anti-dumping confronted by the community. However, a considerable number of other businessmen are in favor of asking for a transition period to adapt to the competition law from the EC.

Transition period was also evaluated (see Table 8).

TABLE : 8 Evaluation of Transition to the Customs Union.

	%
In spite of the EC's controls, every member country is supporting its industry by covert incentives. Turkey should also develop a similar structure	58.1
The issue is not one of incentives but a matter of equalising competition conditions	28.4
In any case a mechanism should be constructed where the incentive system would not be under the control of the EC	7.2
We don't have a chance of survival in a structure which doesn't include incentives	2.1
Doesn't know / no opinion	3.4
Other	0.8
TOTAL %	100
BASE	250

Within the framework of the impact of customs union on incentives, a great number of Turkish businessmen believe that covert incentives which are being employed by the EC countries should be implemented in Turkey as well. Another group of Turkish businessmen who view the issue in terms of

equality in international competition are keener on establishing this equality rather than on dealing with incentives.

Expectation from the government was also determined.

TABLE : 9 Primary Expectations from the Government.

	%
Basic inputs should be provided in world prices	20.4
Problems related to regulations and bureaucratic structure should be solved	13.3
Taxes and other financial burdens on companies should be reduced	12.3
Macro economic balances should be maintained	11.7
Related to the fact of customs union, modernization and adaptation credits should be given in favorable conditions	10.3
Privatization should be realised without delay	9.5
Illegal Competition should be prevented	9.2
Non tariff barriers that are in service of the EC countries should be implemented by Turkey as well	6.9
Incentive system be modified to abide by international standards	5.8
Doesn't know / no opinion	0.5
Other	0.2
BASE	250
TOTAL ANSWER	641

In order to prepare for the customs union process, the primary expectation of Turkish businessmen from the government is the provision of basic inputs in world prices. Other expectations are that "problems related to regulations and bureaucratic structure should be solved", "taxes and other financial burdens on companies should be reduced", "macro economic balances should be maintained", "modernization and adaptation credit should be given",

Information need was also studied (see Table 10).

TABLE : 10 Information Need.

	%
Information about contents of customs union	27.1
Information about sectoral developments in the EC	26.8
Information about the EC's relationship with third countries	17.4
Information about developments in the EC regulations	14.1
Information about the EC standards	7.2
Doesn't know / no opinion	6.1
Other	0.8
BASE	250
TOTAL ANSWER	362

In joining the customs union process it is observed that the information Turkish businessmen need the most is about the contents of the customs union to be realised. This is sequentially followed by information about the sectoral developments in the EC, information about the EC's commercial relationship with third countries, and information about developments in the EC regulation. It is also observed that specific information about the EC incentives is especially demanded.

2.0. Company Specific Attitudes Toward 1995 Customs Union.

In this section micro or company specific evaluations were determined. Firstly, effect of 1995 customs union on the company was measured (see Table 11).

TABLE: 11 The Likely Effects of Customs Union 1995 on the Company.

Our company will be negatively affected by competition in its own sector / sectors, however we have positive expectation due to new advantages that will be created by the customs union	46.2
--	------

Our company doesn't have any competitors in the international level in its own sector / sectors, therefore Turkey's joining international competition will not cause any problems regarding our company	26.7
---	------

I don't believe that customs union will be realised in the year 1995, therefore we are not forming any opinion on this issue regarding our company	11.4
--	------

Our company will be highly affected by competition in its own sector / sectors, and will face crucial problems	8.5
It is not possible for our company to compete under the conditions of a customs union	0.4
Doesn't know / no opinion	5.9
Other	0.8
TOTAL %	100
BASE	250

Turkish businessmen think that they will be affected by the competitive environment caused by the customs union; but at the same time they share quite positive views about the advantages that will be created by the customs union.

Preparations of the company for customs union were also determined (see Table 12).

TABLE : 12 Preparations for the Customs Union.

	%
We are in the process of research in order to follow the related developments and take the required actions	54.7
We want to follow closely the related developments, but we don't know what we have to do about this issue	16.1
I don't believe that the customs union will be realised in the year 1995, therefore there is no preparation in our company	13.6
A separate division was formed in our company. We intend to apply all our strategic decisions in accordance with the views of this division	9.3
A separate division was formed in our company but the views of this division have only marginal value for the intra company decisions	1.7
Doesn't know / no opinion	2.5
Other	2.1
TOTAL %	100
BASE	250

Turkish companies are in the process of preparation for the customs union; however, it is observed that they don't have a clear opinion about this preparation but they are in the process of research about a course of action.

Competitive disadvantages were also studied. Table 13 shows the findings,

TABLE : 13 Perceived Competitive Disadvantages.

	%
High input (finance, energy raw materials, etc.) costs	30.7
Low productivity of the human resources	19.1
High product prices	14.0
Due to the expected change in incentive regulation, government subsidy will decrease depending on the incentives allowed by the EC	10.2
Insufficient product quality	6.5
Since community common trade policy will be applied, quota problems will be faced in some raw materials and semi-finished inputs	5.3
Since community common tariffs will be applied prices of raw materials and semi finished inputs will increase	5.1
It is impossible to compete with the EC industry which is covertly subsidized	0.7
The immoderate attitude of labor unions	0.2
Insufficient economies of scale	0.2
Doesn't know / no opinion	7.7
Other	0.3
BASE	250
TOTAL ANSWERS	430

When the customs union is realised, Turkish businessmen will face some competitive disadvantages against the EC and third countries with which the EC has preferred trade relationship. The main items complained about among these disadvantages are high input costs, low labor productivity, high prices of Turkish products and the expectation that government incentives will decrease due to customs union conditions.

Finally, possible non-tariff barriers were also determined (see table 14).

TABLE : 14 Likely Non-Tariff barriers with EC and Third Countries.

	%
Quality and standards	16.9
Quotas	11.9
Anti-dumping inquires	8.9
Barriers oriented to protecting the environment	7.2
Barriers related to customs controls	7.2
Barriers related to prices	2.1
Reaction to Turkish goods	0.8
Variable of brand exporting country	0.4
Doesn't know / no opinion	44.5
TOTAL %	100
BASE	250

On the issue of technical barriers in trade / customs union relationship it seems that almost half the businessmen in Turkey are not familiar with the concept of technical barriers. The areas where technical barriers are most frequently confronted are listed under the title of quality and standard quotas. Anti-dumping inquiries were not considered as being very important by those who completed the questionnaire.

3.0. Conclusion

A detailed field study was undertaken to find out the attitudes and expectations of top managers of large Turkish corporations. Findings indicated that planned 1995 customs union with EC was welcomed by the managers in the long run. Benefits of customs union were realised by the business world in Turkey. But in the short-run managers feel that a transition period is needed in order to be well prepared and organized.

Prof. Dr. Hayri Ülgen

İŞLETMELERDE ORGANİZASYON İLKELERİ VE UYGULAMASI

2. Baskı

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

BİLİŞİM'DE EKONOMİKLİK SORUNU

Giriş

Örgütsel araştırmaların konusunu, ya işletmenin tümü veya bir bölümü veyahut da bir yöntemin belirli ölçütlere göre ele alınması oluşturur; bu ölçütler, düzenlilik, etkinlik, güvenilirlik ve ekonomiklik şeklinde sıralanabilir. Bir ekonomiklik araştırmasının kapsamı ise, insan gücü ve maddi kaynakların ne derece ekonomik kullanıldığı ve hangi iyileştirme olanaklarının bulunduğu ortaya konulması ile sınırlanabilir. Çağımıza damgasını vuran bilişim (enformatik) tekniklerinden tüm büyük ve orta boy işletmelerde yararlanılmaktadır; çünkü geleneksel üretim faktörlerinin sınırına gelindiğinde veri toplama, üretim kontrolü, mali işler ve bilgi sistemlerinde stratejik bir üretim faktörü olarak bu sistemler gereklidir. Uygulamaların işletme içinde tüm departmanlara yayılmış olması, buna bağlı yeni, daha büyük sistemlerin ve bilgisayar ağlarının kurulması, personel araç-gereç, dışarıdan sağlanan hizmetler gibi maliyet kalemlerinin sürekli yükselmesine neden olmaktadır. Geçmişteki deneyimler, bilişim konusunda hayli hatalı gelişmelerin yaşandığını göstermektedir; örneğin eksik ve yetersiz dökümantasyon nedeni ile yüksek personel giderleri ile eski uygulamanın da yürütülmesi, uyumsuz donanım ve yazılımın neden olduğu özel çözümler gibi. Özellikle ekonomik bir krizin yaşandığı şu dönemde, işletme yönetimine düşen görev, bilişimde şimdiye kadar yaşanan gelişmeleri gözönünde bulundurarak işletmenin girilmesidir. Böylece kaynakların ekonomik düzeyde kullanılmasını sağlayacak önlemler alınabilir.

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

1. Bilişim Faaliyetlerinin Ekonomikliği

İşletme yönetiminin gereksinim duyduğu bilginin saklanması ve iletilmesine ilişkin tüm faaliyetler, bilişim kavramı altında toplanabilir. Bilişim yönetiminin temel görevleri şöyle sıralanabilir:

- Kullanıcı departmanların isteklerini ekonomik olmak koşulu ile karşılamak;
- Verimli dialog ve kümeli uygulamalar kullanımına sunmak;
- Bilişim merkezinin iş akışını ve yazılım geliştirmeye uygun araç ve yöntemlerin kullanımını optimal şekilde dağıtmak;
- En uygun maliyetle, isteklere cevap verecek şekilde makine kapasitesinin boyutlandırılarak sunulması;
- Uygulamaların bakım maliyetlerini optimize etmek.

İşletme biliminde ekonomiklik kavramı hasılat/maliyet oranına ifade edildiğine göre, bir bilişim sisteminin veya departmanın ekonomikliği, katlanılan maliyetlerle, yaratılan hizmetlerin karşılaştırması demektir. Konu bilişim sistemine alternatif çözümler ve finansman şeklinin çözümü -satılma veya leasing, dışardan hizmet alma- şeklinde de olmaktadır. Ayrıca, olanaklı ise oranlar analizi ve sektör karşılaştırmalarıyla, bilişim sisteminin başarı değerlendirilmesi yapılabilir.

Günümüzde küçük boy işletmede hatta esnaf ve zanaatkârın kullanımına girmiş bulunan bilişim sistemlerinde, tarihi gelişim içinde şu faktörler etken olmuştur:

Hız ve Güvenirlik : Rutin ve karmaşık işlemleri insan gücünün çok üstünde bir düzeyde hız ve güvenirlikte çözmesi.

Ekonomiklik : Sistemlerin fiyat işgücü oranlarındaki inanılmaz iyileşme, işgücü maliyetlerinin artmasına karşılık yine de ekonomik düzeyde kalmıştır.

Bağımsızlık: İşletmeye bağımsızlık getirmiştir; viziteye çıkma, yıllık izin gibi doğal sorunlar çözülmüştür.

Kolaylık : Bilişim sistemlerinin kullanımı telefon kadar kolaylaşmaktadır.

Temel Üretim Faktörü: Günümüzün ekonomik yaşamında bilgi temel üretim faktörü olmuştur. Bilginin doğru zamanda ve doğru personelin kullanımında olması gerekmektedir; bu ise işletmede teknik ve yapısal değişime demektir. Sözkonusu teknik değişime bilişim sistemleri ile ifade edilir. Son yıllardaki teknolojik devrim ile iletişimde çok büyük boyutta uygulama olanakları gelişmiştir; on-line-data bank erişim., elektronik posta gibi global veri iletişim sistemleri işletmelerin rekabet kozu olmuştur. Bunun sayesinde yerel ve uluslararası ağlarla işletme ve müşteri ve tabi satıcı birbirlerine bağlanmaktadır.

Mikro düzeyde işletmeler incelendiğinde tüm endüstri ve hizmet söktörlerinde iş veriminin arttığı görülür, imalat, sigorta, otel, nakliye olduğu gibi. Aynı irilikteki bir işletmenin bilişim systemsiz kurulamayacağı söylenebileceğine göre, enformatik teknolojisinin sunduğu bu olanaklar artık bir temel üretim faktörüdür.

2. Bilişim Maliyetleri

1981'in Ağustos'unda IBM "IBM Personal Computer"i tanıttığında, nasıl bir teknolojik değişim çağının harekete geçtiğini herhalde kimse düşünemezdi. Enformasyon tekniği 1994 dünya pazar hacmi 755 milyar DM olup, geçen yıla göre % 6.1 artış hesaplanmıştır. Avrupa Birliği 220 milyar DM ile ABD'den sonra ikinci iç pazar durumundadır. Avrupa Enformasyon Teknolojisi Gözlem Örgütü (EITO), Federal Almanya'nın PC. masa üstü, taşınır sistemler pazar hacmini 9.3 milyar DM olarak vermektedir. 1993 yılı itibariyle Avrupa'da 27 milyon PC kullanılmakta ve bu sayının 1995 sonuna kadar 35 milyona çıkması beklenmektedir.

Global düzeyde talep azalması beklenmediği ve hatta henüz gelişmemiş pazarlar olan Orta ve Doğu Avrupa, Asya'da gelişmenin % 20'ler düzeyinde olacağı tahmin edilmekle beraber, geriye doğru bakıldığında, yanlış yatırım sonucu büyük kaynak kayıplarının olduğu izlenmektedir; Örneğin bilgisayarın daktilo olarak kullanılması gibi. Sistemlerden etkin

olarak yararlanılmama nedenlerini şöyle sıralayabiliriz:

- Gerçek olanakların toplu olarak görülmemesi veya beklenen yararların kuramsal ve katalog düzeyinde kalması;
- Tam mükemmellikte bir yararlanma olamaması;
- Yazılımın kalite garantisi olmaması;
- Yazılımın çok çabuk eskimesi;
- Hızlı gelişme nedeni ile tek yazılım altında toplanılmaması.

Bilişim faaliyetlerinin maliyetleri işletmeden işletmeye farklı olmakla beraber, bütçe kalemleri içinde önemli yer tutmaktadır. Konunun önemi ekonomik kriz dönemlerinde daha da artmaktadır. Bilişim teknikleri ile ilgili maliyetler toplandığında enformatik faaliyetinin toplam maliyetleri bulunur; dövizle bağlı ve beklenmedik giderler nedeni ile bütçelenen tutarlar muhakkak aşılmaktadır. Sözkonusu gelişmeler bilişim maliyetlerinin "dipsiz kuyu" durumunda gösteriyorsa da, teknolojik gelişme ve donanım fiyatlarında buna bağlı düşüş, fiyat/işgücü oranını iyileştirmiştir; ancak dövizle bağlı girdilerdeki yükselme, eğitim, danışmanlık ve bakım giderlerinde sürekli artış olması maliyet/fayda oranını kötüleştirmiştir.

Bilişim teknikleri, işletme faaliyetlerini merkezi örgüt yapılaşmasına götürürken PC'ler bu yapıyı da değiştirmiştir. Büyük sistemler (mainfram) yerine, kullanıcı düzeyindeki PC'ler odak noktası olmuştur; masa üstü, iş istasyonu gibi.

PC'ler işletme sistemi olarak çoğunlukla DOS temelinde dayanırken, yeni işletim sistemi kuşakları windows N+, OS/2, Apple System 7x, 80286 ie teknoloji önem kazandı; yeni işletim sistemlerine geçiş zaman gerektirmektedir.

3. Ekonomiklik Analizi

Bilişim sistemlerinin, özellikle de CIM, CAM, CAP gibi enformasyon teknolojilerinin ekonomiklik analizi üzerine farklı yaklaşımlar olabilmektedir. Bunlardan ilki, konunun geleneksel yatırım hesapları içinde ele alınmasıdır. İkinci görüş ise, konunun stratejik nitelikte olması ve dolayısıyla niteliksel elemanları da içeren bir yatırım hesabının yapılması taraftarıdır.

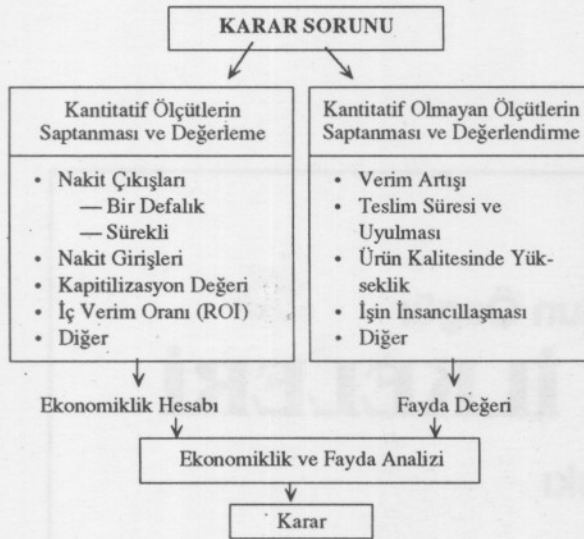
a- Kantitatif Ölçütlerin Saptanması ve Değerlemesi

Kantitatif amaçlara göre bir ekonomiklik analizi, geleneksel yatırım hesabının yapılmasını gerektirir. Herşeyin fiyatı olduğu gibi bilişim sisteminin de bir fiyatı vardır; gerekli yapısal olanaklar, personel, yön-

tem bilgisi (knowhow) gibi faktörler büyük bir yatırımı gerektirir. Bu yatırımın verimliliğini (ROT) veya kapitalizasyon değerini hesaplamak her zaman olasıdır. Ancak bir bilişim sisteminin ekonomikliği maliyet/fayda oranına göre yapıldığında sistem her zaman ekonomik olamaz; çünkü enformatik ile birlikte yönetimin yetkinliği artacak, ancak bu yarar yatırım hesaplarında yer almayacaktır.

b- Kantitatif Olmayan Ölçütlerin Değerlemesi

Bu tür bir ekonomiklik analizi geleneksel yatırım hesabına dayanmaz, çünkü bilişim sistemi ile, üretim sürecinde sağlanan bir stratejik avantaj, rekabet gücünü artırır. Söz konusu kantitatif olmayan amaçlar arasında rekabet avantajı sağlanması, sektör veya pazarda hareket alanının artması sayılabilir. Buna göre yönetim amaçlarına ve gücüne hizmet eden bir bilişim sistemi ekonomik kabul edilir. Günümüzde, bilişim sistemlerinden otomasyonda yararlanma aşaması geride kaldığından, en iyi bilişim sisteminin dahi, yönetim amaçlarına ve gücüne hizmet etmiyorsa ekonomik olmayacağı söylenebilir. Bilişimde ekonomiklik sorunun çözümünde, her iki yaklaşımın birlikte kullanılarak, yatırım hesabı (kantitatif ölçütler) ve fayda değeri (kantitatif olmayan ölçütler analizine göre bir karar verilmesi en uygun yol olarak gözükmektedir. (Şekil - 1)



4. Bir Maliyet Analizi Araştırması ve Maliyet Kontrolü

Danışmanlık şirketi Gartner Group 1987'den beri yürüttüğü bir araştırma ile, kişisel bilgisayarların (PC) yaşam eğrisi analizlerine bağlı olarak, bir maliyet modeli içinde gerçek işletme maliyetlerinin ne

düzye olacağını izlemektedir. Bu araştırmada temsili numune olarak ikibin kurulmuş sistem -808x, 80286, 80386 ve Macintosh- seçilmiş ve bunlar sermaye veya kuruluş maliyetleri (donanım ve yazılım yatırımları), yönetim giderleri, destek hizmetleri giderleri ve kullanıcı işletim giderlerinden (ücret, yan ödemeler) oluşan dört temel faktör açısından değerlendirilerek, gerçek maliyetlerin nasıl oluştuğu ortaya konmuştur.

- % 57 Nihai kullanıcının işletim giderleri,
- 18 kuruluşlardaki donanım-yazılım,
- 11 Destek hizmetleri (eğitim dahil),
- 14 Yönetim

Bilişim hizmetlerinin maliyet kontrolü, kaynakların ekonomik kullanımına ilişkin tüm faaliyetleri kapsar. İşletme içinde enformasyon teknolojisinin kontrolü, öncelikle bu hizmetlerin şeffaf ve sağlıklı maliyetlendirilmesini gerektirir. İkinci aşamada ise, yetkilerin ayırımı yapılarak, bilişim işlevinin (departman yöneticisinin görevleri) zaman ve içerik olarak uygun kaynak kullanması amaçlanmalıdır.

Maliyetlerin kontrol altında tutulması için, kaynak israfının nedenleri ortaya konur; bilişim konusundaki deneyimler şu noktaları işaret etmektedir.:

- İnce (lean) yazılımlar: özellikle karmaşık sorunların çözümünde daha hızlı ve esnek olabilmektedir;
- Faydaya dayalı işyeri analizi;
- Yazılım, kullanıcıya belirgin bir gelişme sağlanmalıdır.

Bilişimde temel konsept, temel amaç, bilişime geçiş ve yararlanmadır; işyerinde faaliyetleri rasyonelleştirme ve verimlilik artışı gerçekleştirmektir. Bu amaç bilişimde sürekli yeni yatırım gerektirebilir; en hızlı geri ödemesi veya teknik-örgütsel katkısı olan seçilmelidir. Bilişime ilişkin bazı sabit yatırım maliyetlerinin, işletme dışından hizmet olarak satın alınması ile (outsourcing) değişken maliyete çevrilmesi ve kontrolü olanaklıdır.

Bilişimden beklenen gerçek yarar, donanımdan değil yazılımdan gelir. Bilişimin değeri öncelikle uygulamaları gibi olanaklara bağlıdır. Bu nedenle güncel ve gelecekteki gereksinim niteliksel ve niceliksel düzeyde ayrıntılı analiz edilmelidir.

SONUÇ

Bilişim tekniklerinin ticari uygulamasında geçen 40 yıllık sürede, hiçbir yaratıcı gelişmenin ulaşılmadığı bir hızla ulaşılmıştır; tonlarca ağırlıkta olan ve

uzmanlar grubunun kullandığı sistemler yerini, sınırsız diyebileceğimiz küçülme ile daha küçük, daha yüksek işgücü yeteneği olan sistemlere bırakmıştır. Kullanıcı-sistem ilişkisinde dokunmatik, ses ve görüntüyü bir arada uyumlu kullanabilen multi-medya teknolojilerine ulaşılmıştır. Sistemler kullanıcıyla telefon gibi daha doğal ve uyumlu etkileşimde bulunabilmektedir. Ulaşılan bu teknolojik düzey yanında, işletme sorunlarının rasyonel ve ekonomik olarak çözülmesini de sağlayan bilişim sistemleri günümüz işletme yaşamında yardımcı hızlı karar veren üretim faktörü durumundadır; çünkü bilişim sisteminin ticari kullanımını belirleyen yazılım konusunda, usla anlama, genelleme, anlam bulma, deneyimlerden öğrenme gibi insan zekasına özgü süreçlerin yaklaşık olarak betimlenmesine ulaşılmıştır. Genel olarak yapay zeka diye adlandırılan bu yazılımların işletme uygulamaları "uzman sistemler" diye adlandırılır. İşletmede karar verme, seçenekleri değerlendirme veya planlama görevlerini üstlenenlerin, sağlıklı ve doğru karar vermelerini sağlayan yazılımlar "karar destek sistemleri" diye de anılmaktadır. Ürün geliştirme, hizmet iyileştirme, dışa açılma, rakipler, pazarlar ve teknolojiler üzerine bilgileri içeren yazılımlara "yönetim bilgi sistemi" (executive information system-AIS) denilmektedir.

İşletmenin stratejik amaçlarına yönelmiş ve buna göre yorumlanmış yönetim bilgi sistemi, sürekli stratejik kriterlere göre analiz edilmiş ve amaca uygun

(value-added) bilgi üretir. Hatta ileriye dönük erken uyarı görevini üstlenmiş yazılımlar (strategic intelligence) yaygın olarak kullanılmaktadır.

Bilişim teknolojisinin işletme yönetiminde üstlendiği bu görevler düşünülürse, salt monetar bir ekonomiklik analizinin anlamsız olacağı açıktır. Veya yapılacak bir analizde, parasal olmayan kriterlerin değerlendirilmesi önem kazanacaktır. Hatta, sistemin işlemlerinden bir, iki sene sonra elde edilen rekabet avantajlarının değerlendirilerek kârlılık analizi yapılmalıdır. Böylece genel konsept olarak bilişime geçiş zorunludur diyerek, en verimli nasıl yararlanılacağı ve maliyetlerin nasıl kontrol edilebileceği konusunun önem kazandığı söylenebilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- BİLGİNOĞLU, Fahir; Bilgi Sistemleri ve Muhasebe Bilgi Sistemi, (Ders Notları), 1993,
BİLGİNOĞLU, Fahir; "Bilişim Teknolojilerinin İşletme Yönetimine Etkileri", Yönetim Dergisi, Yıl 4, S.15 (1993).
Frankfurter Allg. Zeitung, PC, November 1994, Nr. 266.
Frankfurter Allg. Zeitung, CEBIT' 94, Maerz 1994, Nr.62.
Frankfurter Allg. Zeitung, CEBIT '93, Maerz 1993, Nr. 68.
Frankfurter Allg. Zeitung, Systems 1993, Oktober 1993, Nr. 242 Sheer, A-W.; Wirtschaftsinformatik, Berlin, 1988.
Zimmerman, Walter L.; "Formeln und Kennzahlen in DV und Organisation", Wist, Heft 4, (1983).
Zaepfel, Günther; "Wirtschaftliche Rechtfertigung einer computeringtegrierten Produktion (CIM)", ZfB, 59. Jg., (1989), H.10.

Prof. Dr. Feridun Özgür

MUHASEBE İLKELERİ

8. Baskı

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

STRATEJİK PERFORMANS DEĞERLEME

Arş. Gör. Önder EDİ*

Giriş

Performans değerlendirme pek çok işletmede firma amaçları fazla dikkate alınmadan, objektif kriterlere dayanmaksızın ve geniş perspektifli düşünülmeyle uygulanmaktadır. Yine bir çok işletmede ise performans değerlendirme yapılmamakta veya gereken önem verilmemektedir. Oysa iş gereklerine uygun olarak hazırlanmış kriterleri içeren teknikler aracılığı ile yapılan performans değerlemelerin bir çok yararlarından bahsetmek mümkündür. Örneğin işletmeye işgörenler hakkında bilgi vermek, eğitim çalışmalarında kullanılacak bilgiler sunmak, ücret düzenlemeleri, terfiler vs. gibi uygulamaya dönük yararları vardır.

Bu konuda önemli olan diğer bir noktada firmaların stratejilerini oluştururken performans değerlemeyi de düşünmek zorunda olduklarıdır. Stratejinin formülasyon ve uygulamasında insan kaynakları aktivitelerinin ve dolayısı ile performans değerlemenin yardımlarının olacağı açıktır. Örneğin günümüzde işletmelerin personel alımında özellikle yüksek potansiyele sahip elemanları tercih ettikleri ve ileride de bu potansiyelden yararlanmayı düşündükleri görülmektedir. Performans değerlendirme ile bu potansiyel ve ondaki gelişmeler her aşamada ölçülebilmekte ve işletmeye geri besleme yapılabilmektedir.

Ancak bundan sonra sorun işletmenin stratejisini

oluşturmasında ve uygulamasında yardımcı olabilmesi için performans değerlemenin daha başka ne gibi özelliklere sahip olması gerektiğidir. Şimdilerde tartışılan konu ise stratejinin çizilmesinde performans değerlemenin etkisi, ondan yararlanılması ve stratejik açıdan bakıldığında firma için nasıl bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasıdır.

I- Performans Değerleme

Normal performans; yeteneklerinin serbestçe kullanılması engellenmeden yeterli ölçüde işe uygun aletlerin kullanılarak ve amaca uygun iş akışı içinde işletme güvenliği ve çalışma hayatı boyunca sıhhatle zarar gelmeksizin beklenen performanstır (11). İşletme, hayatını devam ettirmek için iş görenlerine belirli görevler yüklemiştir. Bu görevlerin istenilen şekilde yerine getirilip getirilmediği de zaman zaman kontrol edilir. İşte iş görenin görevini beklenen şekilde yapıp yapmadığının belirli metodlarla kontrolü performans değerlendirme olarak bilinir.

Performans değerlendirme genellikle ilk amir tarafından olmakla beraber diğer üstler, çalışma arkadaşları, kendisi, astlar ve işletme dışından kişiler tarafından yapılabilmektedir.

Performans değerlemenin yapılma amacına bağlı olarak kullanılacak yöntemler de farklılık arz etmektedir. İlgili literatürde grafik değerlendirme, derecelendirme, iş boyutu ölçeği, kontrol listesi, amaçlara göre yönetim, karşılaştırma ölçekleri vb. tekniklerden yararlanıldığı görülmektedir.

* K.T.Ü. Örm. Fak. End. Müh. Böl. Örm. End. Mak. ve İşletme Anabilim Dalı.

A- Performans Değerlemenin Amaçları Ve Değerlemeyi Etkileyen Faktörler

İşletmelerde performans değerlemenin amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

- Yöneticilerin işgörenlerin başarılarını ve potansiyel yeteneklerini değerlemede yardımcı olmak
- Ücretler ve primlerin adaletli olarak dağıtımına yardımcı olmak
- Eğitim açıklarının ortaya konmasını sağlamak
- Yöneticilere elemanlarını tanıma fırsatı vermek. Böylece hangi elemanını hangi bölümde çalıştırılacağına yardımcı olmak
- İşlerin düzenlenmesine yardımcı olmak
- Yöneticilerin tutarlı, sağlıklı ve ön yargılardan arınmış kararlar vermelerine yardımcı olmak
- Çalışanların kendi başarılarını görmelerini ve bunun neticesinde çeşitli çıkarlar sağlayarak moral ve iş doyumlarını yükseltmek
- Elemanların terfi işlerinde yardımcı olmak
- Üstün yeteneklilerin bulunmasına ve bunların hangi becerilerinden yararlanılacağı konusuna yardımcı olmak
- Alt kademelerde dürüst ve güvenilir bir yönetim olduğuna dair kanı uyandırmak vb.

Ayrıca performans değerlemeyi etkileyen faktörleri de özet olarak işin türü, yasalar, çalışanların tutum ve tercihleri, yönetim biçimi vb. en önemli etkenler olarak sıralayabiliriz.

B- Performans Değerlemenin Aşamaları Ve Değerlemede Yapılan Hatalar

Performans değerlendirme aşamaları denildiğinde klasik performans değerlendirme süreci düşünülebilir. Bu aşamalar kısaca aşağıdaki gibi sıralanabilir.

1- Performans standartlarının saptanması: Bir işgörenin başarısını belirlemek için özellikle neyin ölçülmesi gerektiğinin iyi bir şekilde düşünülmesi gerekir. Eğer yapılan işin sınırları tam olarak çizilemiyorsa, o bölümde çalışan kişiler birbirleriyle veya aynı işi yapan başka kişilerle mukayese edilirler. Başarı standartlarının saptanmasında, belirlenen niteliklerin işin can alıcı, temel noktalarının olmasına dikkat edilmelidir.

2- Performans değerlendirme ve sonuçların belirlenmesi: Performans standartları saptandıktan sonra artık sıra değerlendirmenin yapılmasıdır. Bu aşamada ölçülmek istenen özellikler objektif olarak değerlendirilerek sonuçları ortaya konulmalıdır. Değerlemede geçerlilik ve güvenilirliğin sağlanması sonuçların doğruluğu bakımından önemlidir.

3- Sonuçların kullanımı: Değerlemeden elde edilen sonuçların işletmenin amaçlarına uygun olarak

kullanılmasıdır. Buradan alınan bilgilerden genellikle ücretlendirme, terfi çalışmaları, bilgi bankası oluşturulması, eğitim açığının tesbit edilmesi gibi yerlerde yararlanılmaktadır.

Performans değerlemelerinde de zaman zaman bir takım hatalar yapılmaktadır. Yapılan hatalar istenilenlerin ölçülememesine ve değerlendirme başarısızlıklarına neden olmaktadır. Değerleme sırasında genelde şu hatalar yapılmaktadır;

- Teknik hatalar
- Aşırı olumluluk
- Aşırı olumsuzluk
- Ortalama puan verme eğilimi
- En son davranış etkisi
- Hale etkisi vb.

II- Performans Değerlemeye Stratejik Yaklaşım

A- Performans Değerlemenin Stratejik Süreçteki Önemi

Performans değerlemenin insan kaynakları yönetiminde önemi ve etkisi artmıştır. Yenilik için artan istekler, ferdi yeteneklerde artan rekabet, iş gücündeki değişimler ve işin doğasındaki teknolojik etkiler işletmeleri daha dikkatli biçimde performans değerlendirme sistemlerinin nasıl, ne olduğu ve fonksiyonları hakkında düşünmeye zorlamıştır. Strateji uygulama ve formülasyon prosesine performans değerlemenin entegre edilmesi için değişik nedenler vardır (3). İlk olarak, bir stratejinin hayata geçmesi için işgörenlerin yapmak zorunda oldukları faaliyetlerin tanımlarının somutlaştırılmasını sağladığından dolayı performans değerlendirme bir işletmenin uyguladığı stratejide çok önemli olabilir. Bundan başka, performans değerlendirme yönetsel aksiyon ve kararlarda yardımcı olabilmektedir. Ayrıca performans değerlendirme şimdi var olan ya da ihtiyaç duyulacak yetenek ve niteliklerin ortaya konulmasını sağladığından "stratejik veriler" üretebilme özelliğinden sahiptir. Sonuç olarak performans değerlendirme potansiyelinden ötürü stratejinin formüle edilmesi ve uygulamasında önem taşır.

B- Strateji Formülasyonu, Uygulaması Ve Performans Değerleme

Performans değerlendirme ile stratejinin uygulaması ilişkilendirilirken çeşitli araştırmacıların değişik görüşleri ortaya çıkmaktadır. Butler yaptığı incelemelerde aşağıda sözü edilen araştırmaları bir araya getirmiştir(3).

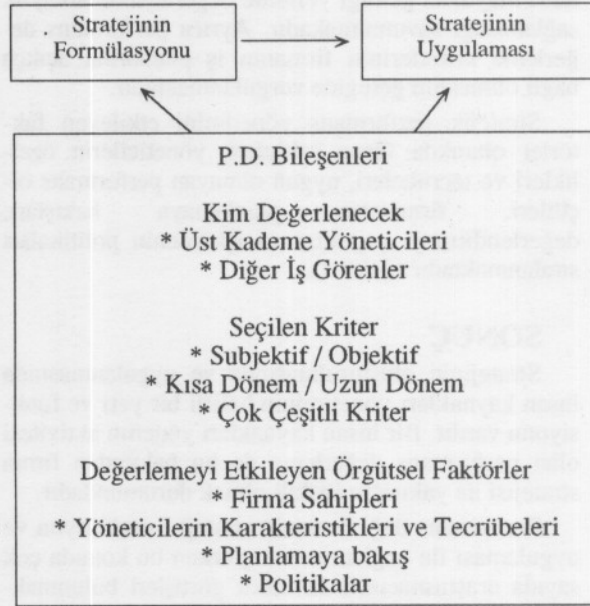
Bir çok araştırmacı performans değerlemenin

stratejik durumda ödülleriyle daha sık biçimde ilişkilendirileceğini ileri sürmektedir. Örneğin Cummings (1984) işgörenleri daha fazla gelir sağlamaya, çabuk ve doğru karar almaya sürekli kendini yenileme ve geliştirmeye teşvik eden kriterleri içeren bir performans değerlendirme sisteminin uygulanmasını önermiştir. Bir diğer yapı da Stonich (1984) tarafından önerilmiştir. Ona göre strateji yönetim davranışını etkilemektedir ve sonunda da stratejinin şu dört değişken üzerindeki etkisi ile organizasyonel başarı oluşmaktadır; yapı, insan kaynakları yönetim aktiviteleri, yönetim prosesi ve kültür. İşte burada insan kaynakları aktivitelerinin içerisinde yer alan performans değerlemeyi etkili yönetim davranışları ile stratejiye uygun olarak yapmak önemlidir. Von Glinow (1985)'de performans değerlemeyi kültürle kuvvetle ilişkilendirerek, kültürün performans değerlendirme gelişiminin arkasında itici bir kuvvet gibi rol oynadığını vurgulamış ve Apathetic, Caring, Exacting, Integrative olmak üzere dört kültür tipini ortaya koyan iki boyutlu bir matris ileri sürmüştür. 1987 Yılında Fisher, Show, Olian ve Rynes tarafından 174 Singapur firması üzerinde performans değerlendirme sistemi ve strateji arasındaki ilişki araştırıldı. Performans değerlendirme sistemleri ve stratejiler arasında zayıf bir ilişkinin görülmesi üzerine araştırmacılar bu sonucu hükümet ve sosyal baskı, firmaların birbirine benzer olması, alışkanlık haline gelmiş uygulamalara devam edilmesi, strateji ile uyuma dikkat edilmemesi, sıkı pazar çalışma şartları ve kendi sınırlılıkları gibi nedenlere dayandırmışlardır. Performans değerlendirme ve strateji arasındaki ilişki ile ilgili olarak diğer bir yaklaşımda da örgütsel kontrol sistemlerinin performansla dayalı olması gerektiği vurgulanmaktadır. Özellikle bu konuda iki noktanın ön plana çıkabileceğinden bahsedilmektedir. 1- Performans değerlendirme bütün kontrol sisteminin bir parçasıdır. 2- Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin bir parçası olarak kendi kendine bir kontrol sistemidir.

1980'de Frohman ve 1988'de Ferris'in yapmış olduğu araştırmalarda performans değerlemenin stratejinin formülasyonunda bir rol oynayabileceğinin belirtileri görülmüştür. Araştırmacıların inceledikleri fabrikalarda genellikle formal değerlendirme sistemi kullanılıyordu. Sistem içerisinde ise tipik iş başarımı, iş kalitesi gibi kriterler kullanılmaktaydı. Yöneticilerin objektif davranmamaları ve ağır çalışma şartları gibi faktörlerden kaynaklanan şikayetler gelmiş ve dolayısıyla iş görenlerde iş doyumsuzluğu ortaya çıkmıştır. Daha iyi bir çalışma ortamının yaratılması için takım çalışmasını sağlayacak bir kültür geliştirilmesi, insan kaynakları yönetim fonksiyonunun artırılması, performans değerlendirme ve beklentilerinin ihtiyaç duyulan açık sonuç ve davranışlardan oluşmasının gereği belirtilmektedir.

C- Performans Değerleme Bileşenleri Ve Stratejik Yönetimle İlişkileri

Burada performans değerlendirme bileşenleri olarak stratejik formülasyon ve uygulamada önemli olan; kimin değerlendirileceği, değerlendirme kriteri ve değerlemeyi etkileyen faktörler ele alınmıştır (3).



Şekil 1: Strateji formülasyonu ve uygulamasını etkileyen performans değerlendirme bileşenleri

Kaynak: Butler, J. Gerald, F. and Urancy, N. *Strategy and Human Resource Management*, South Western Publishing Co., New York: 1991 s. 105

Bu güne kadar "Kim değerlendirilecek" sorunuyla karşılaşıldığında ilk akla gelen yönetici pozisyonunda olanlardı. Konu stratejiye dayandırılarak irdelendiğinde bütün çalışanların performans değerlemeye alınması gereği ortaya çıkmaktadır. Çünkü firmalar stratejinin uygulanmasında bütün kademelerde çalışanlarla ilgili olarak avantaj ve dezavantajlarını değerlendirmek ihtiyacını duyarlar.

Yine performans değerlendirme kriterleri sözkonusu olduğunda da üst kademe yöneticileri düşünülerek hazırlanmış kriterler ön plandaydı. Bunlarda genellikle hissedarlara verilen kar payları, birimler arasındaki ilişkiler, risk alabilirlik gibi objektif, subjektif, uzun dönemli ve kısa dönemli kriterler şeklindeydi. Stratejinin formülasyon ve uygulanmasında kolaylıklar sağlayan insan kaynakları yönetim uygulamaları ve özellikle de performans değerlendirme stratejiyle ilişkili olarak alt kademe çalışanlarını da kapsamalıdır. Bu açıdan bakıldığında değerlendirme kriterinin alt kademe çalışanlarında uy-

gulanabilirliği araştırılmalıdır. Değerleme kriteri konusunda literatürde ısrarla vurgulanan diğer bir noktada çok sayıda kriterin kullanılmasıdır. Böylece daha fazla performans ölçütünün işgören'in performansı hakkında daha doyurucu bir tablo çıkartabileceği, dağınık yerlerde çalışanların daha kolayca değerlenebileceği, gündelik olarak değişmelerin meydana geldiği yerlerde değerlemede kolaylık sağlanacağı savunulmaktadır. Ayrıca performans değerleme kriterlerinin firmanın iş planlarına açıkça bağlı olmasının gereğide vurgulanmaktadır.

Stratejik performans yönetimini etkileyen faktörler olarakda firma sahipleri, yöneticilerin özellikleri ve tecrübeleri, uygun olmayan performans ölçütleri, firmaların planlamaya bakışları, değerlendirmeyi yapanlar ve işletmenin politikaları sıralanmaktadır (Şekil 1).

SONUÇ

Stratejinin oluşturulmasında ve uygulanmasında insan kaynakları yönetiminin belirli bir yeri ve fonksiyonu vardır. Bir insan kaynakları yönetim aktivitesi olan performans değerleme de bu bakımdan firma stratejisi ile yakından ilişkili olmak durumundadır.

Performans değerleminin strateji formülasyon ve uygulaması ile bağlantısı tartışılırken bu konuda çok sayıda araştırmacının da farklı görüşleri bulunmaktadır. Ayrıca yine çok sayıda araştırmacı stratejik açı-

dan bakıldığında performans değerlenmenin nasıl olması gerektiği konusunda bir çok görüş ileri sürmektedirler. Ancak genel itibariyle araştırmacıların birleştikleri ortak nokta, performans değerleminin işletme stratejisiyle ilişkili olduğu yönündedir.

KAYNAKLAR

- 1- Aldemir, M.C. ve Ataol, A. **Personel Yönetimi**, Bilgehan Basımevi, İzmir: 1986.
- 2- Atay, İ.D. **İş değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İşl. İkt. Ens. Yayın No: 128, İstanbul: 1990.
- 3- Butler, J; Gerald, F. and Urancy, N. **Staregy and Human Resourch Management**, South Western Publishing Co., New York: 1991.
- 4- Çerigenç, N. **İş Değerlendirme**, Kurtuluş Matbaası, İstanbul: 1964
- 5- Dinçer, Ö. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 2. Baskı, İ.İ.B.F. Yay. İstanbul: 1992
- 6- Erdoğan, İ. **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İşl. İkt. Ens. Yay. No: 248, İstanbul: 1991
- 7- Humble, J. **Amaçlara Yönelmiş Sevki ve İdare**, Türk Sevki ve İdare Derneği, İstanbul: 1974
- 8- İncir, G. **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**, M.P.M. Yay. 401, Ankara: 1990
- 9- Koçel, T. **İşletme Yöneticiliği**, İ.Ü. İşl. Fak. Yay. İstanbul: 1989
- 10- Koçel, **Küçük İşletmelerde Amaçlara Göre Yönetim**, MPM, Yay. No: 157, Ankara: 1974
- 11- MPM-REFA, **İş Gereklilerinin Belirlenmesi**, Damstadt: 1988
- 12- Yıldırım, M. **Ormancılıkta İş Etüdü**, MPM Yay. No:389, Ankara: 1989

Doç. Dr. Ayşe Can Baysal

ÇALIŞMA YAŞAMINDA İNSAN

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

FAKTORING, TÜRKİYE UYGULAMASINDAKİ SON YASAL DÜZENLEMELER VE SORUNLARI

Doç. Dr. Peyami Sefa ÇARIKÇIOĞLU
İ.Ü. İşletme Fakültesi

I- Giriş

Büyüyen, gelişen ve çeşitlenen iş ve ticaret hacmi, ihtiyaç duyduğu yeni finansman tekniklerini ve finansal kurumlarını da beraberinde getirmektedir. Çoğu zaman da mevcut finansman tekniklerinin veya finansal kurumların, değişen koşullara göre yeniden düzenlenmesi, geliştirilmesi, yasalastırılması veya yeni yasal kalıplara sokulması ile uygulama alanına girdiğini görmekteyiz. Gelişmiş ülkelerde yoğun olarak kullanılan ve çok iyi tanınan birçok finansman tekniği ise ülkemizde yeni yeni girmekte veya kullanım alanı bulmaktadır. Bir çoğu da bilinmemekte veya kullanım alanı bulunamaktadır. Ancak, özellikle 1980'li yıllardan itibaren hızla büyüyen, gelişen, çeşitlenen ve dünyaya açılan Türkiye ekonomisi, söz konusu teknikleri ve kurumları, süratle bünyesine dahil etmekte ve yasal yapılara kavuşturmaktadır.

Bu finansman tekniklerinden biri de FACTORING'tir.⁽¹⁾ Faktoring, çok eski çağlara kadar uzanmakla birlikte, finansman tekniği olarak dünyada yaygın bir şekilde 1970'li yıllardan sonra uygulanmaya başlanmıştır.⁽²⁾ Ülkemizde ise, 1980'li yılların sonlarından itibaren yurtdışı faktoring'le başlamış, son iki-üç yılda özellikle yurtiçi (domestic) faktoring'de ciddi bir sıçrama yapmıştır. 1994 yılında yaşanan ekonomik kriz faktoring işlemlerini sınırlamış olmakla birlikte önümüzdeki yıllarda işlem sayısının

ve tutarının hızla artması beklenmektedir. 1994 yılında getirilen yasal düzenleme ve çalışma esasları hakkında çıkarılan yönetmelikle de yasal çerçevesi çizilmiş, uygulamada görülen sorunlara çözüm getirilmeye çalışılmıştır. Bu konu ileriki bölümlerde ele alınacaktır.

II- Tanımı

Faktoring, genel olarak, kısa süreli alacakların gayrikabili rücu (satıcıya geri dönüş hakkı olmaksızın) olarak faktore.⁽³⁾ devri (temlik), bu devir karşılığı alacağın vadesinden önce satıcıya finansman sağlanması, tahsilatın faktor tarafından yapılması ve tahsil edilememe riskinin karşılanması, olarak tanımlanmaktadır.

Faktoring'in daha geniş bir tanımında ise, alacak yönetimi, nakit yönetimi, danışmanlık, pazar araştırmaları ve bilgi işlem hizmetleri gibi hizmetler de kavranmaktadır.⁽⁴⁾

Ödünç Para Verme İşleri Hakkında 545 sayılı KHK'de ise, Faktoring Şirketlerinin tanımlanması suretiyle faktoring kavramı de tanımlanmıştır. Buna göre; Faktoring Şirketi, mal ve hizmet satışlarından doğmuş ve doğacak alacakları temellük ederek, tahsilini üstlenen, bu alacaklara karşılık ödemelerde bu-

(1) Mevzuatımıza Faktoring olarak girmiştir.

(2) Öztin AKGÜÇ, Finansal Yönetim, 6. Bası Avcıol Basım-Yayın, İstanbul 1994, s. 549.

(3) Faktoring işlemlerini yapan finansal kuruluş.

(4) Öztin AKGÜÇ, a.g.e. s. 550.

lunarak, finansman sağlayan şirketlerdir. Böylece faktoring işlemi de tanımlanmaktadır.

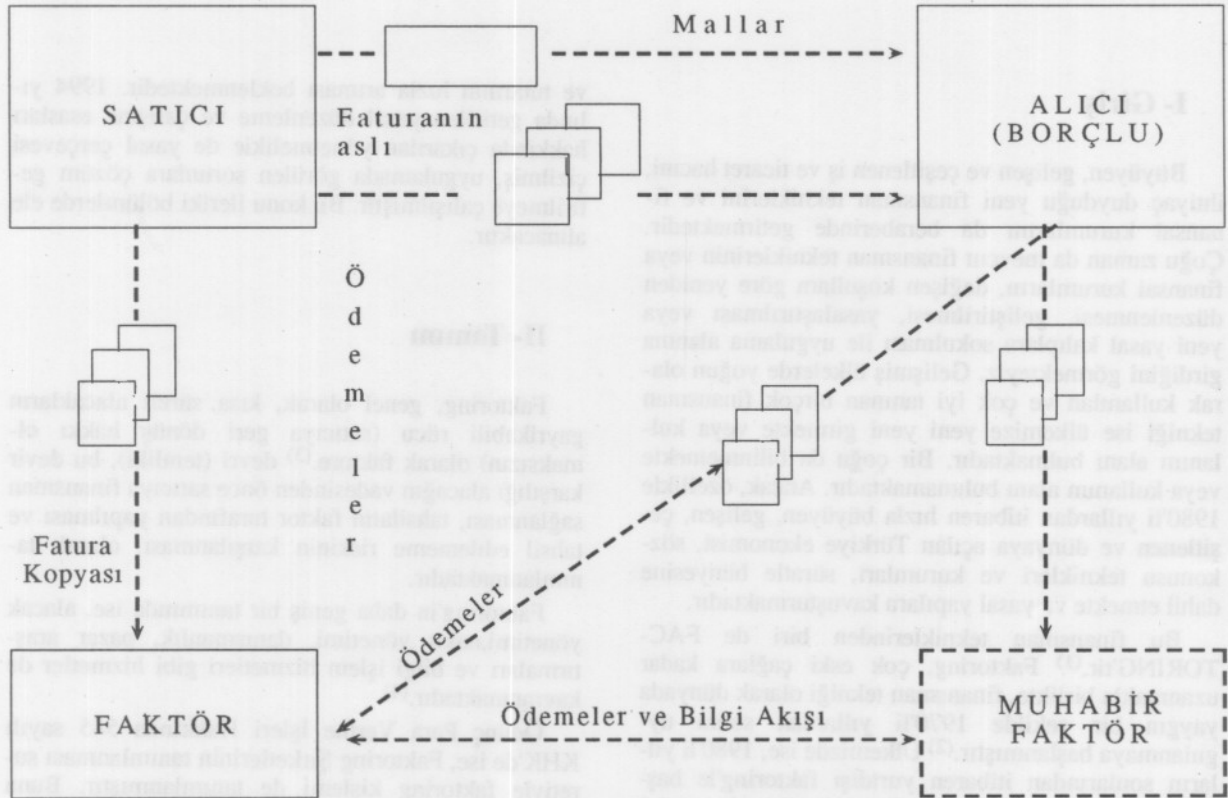
Yukarıdaki tanımlardan anlaşılacağı gibi, Faktör, satıcının kısa süreli alacaklarını devir (temellük) alarak tahsilini üstlenmektedir. Bu devrin, esas itibariyle gayrikabili rücu olması gerekmektedir. Ancak uygulamada bir çok faktoring çeşidi yanısıra özellikle kabili rücu (satıcıya dönüş hakkı) faktoring işlemlerine sık rastlanmaktadır. Özellikle Türkiye'de çok az işlem dışında tüm faktoring işlemleri kabili rücu yapılmaktadır. Faktoring'de satıcıya finansman sağlamayanında ikinci önemli unsur, satıcının alacaklarının tahsil edilememe riskinin karşılanmasıdır. Ancak kabili rücu faktoring'de satıcı açısından bu avantaj ortadan kalkmaktadır. Faktör, alacağın tahsil edilmemesi halinde belirli bir süre sonunda satıcıya geri dönmektedir.

III- İşleyişi

Görüldüğü gibi, bir faktoring işleminde, satıcı, alıcı (borçlu) ve faktör kuruluş vardır. Bu zincire, yurtdışı faktoring'de bir de muhabir faktör⁽⁵⁾ dahil olur. Bir faktoring işlemi ve taraflar arasındaki ilişki şekil 1'de özetlenmiştir:⁽⁶⁾

Bu işleyişte, satıcı firma, önce malları (özellikle yurt dışı faktoringde, Faktör'ün onayı alınarak) ve faturanın aslını alıcıya gönderir. Satıcı, faturanın bir kopyasını da Faktör'e gönderir. Faturanın üzerinde alacağın Faktör'e devredildiği (temlik edildiği) ve ödemelerin vadesinde Faktör'e yapılması gerektiği belirtilir.⁽⁷⁾ Faktör kendine gönderilen fatura karşılığı; alacağın vadesine, faktoring komisyonu ve uygulanacak faiz oranına, satış iadeleri olma ihtimaline ve kabili rücu faktoring anlaşmasına göre vade bi-

ŞEKİL - 1



(5) Faktör'lerin oluşturduğu uluslararası faktör gruplarına (zincirlerine) üye faktoring kuruluşu. Bu uluslararası gruplardan etkili "Factors Chain International (FCI)" dir.

(6) Facto Finans A.Ş.'nin ihracatta satır risk broşüründen uyarlanmıştır. Noktalı kare içinde görünen Muhabir Faktör yurtdışı faktoring işlemlerinde zincire dahil olur.

(7) Kâmuran PEKİNER, İşletme Denetimi (İşletme Analizleri), 5. Bası, Yön Ajans, İstanbul, 1988., s. 531

timinde satıcıya ödenir. Alıcı, satın aldığı malın bedelini, anlaştığı veya fatura üzerinde yazılı vadelerde veya anlaşılan vadelere uygun senetler düzenlenmişse bu senetleri Faktor'e öder. Böylece faktoring işlemi tamamlanmış olur.

Alacağını devreden satıcı firma ile Faktor arasında bir Faktoring Sözleşmesi imzalanır. Sözleşme, her iki tarafın hak ve yükümlülükleri ile ne tür hizmetler sunulacağını belirler. Faktoring sözleşmelerinin tek tip olması arzu edilmektedir. Türkiye'de henüz tek tip sözleşme uygulaması mevcut olmamakla birlikte, Faktoring şirketlerinin bu yönde bir çalışma içinde oldukları bilinmektedir.

Bir faktoring sözleşmesinde genellikle şu düzenlemeler yer almaktadır:⁽⁸⁾

- i- Faktoring'in türü, faktor tarafından hangi hizmetlerin sunulacağı,
- ii- Faktor'ün müşterisine (satıcı firmaya) ödeme yapma koşulları,
- iii- Müşteriye yapılacak peşin ödeme oranı,
- iv- Müşteriye tanınan kredi sınırı, bu sınırın tesis ve iptal yolları,
- v- Mala ilişkin uyaşmazlıkların ne şekilde işleme tabi tutulacağı,
- vi- Faktoring komisyonu ve uygulanacak faiz oranları,
- vii- Borcu ödemeye zorlayıcı, yasal uyumsuzluklara ilişkin yöntemler.

İv- Türkiye Uygulaması Ve Son Yasal Düzenlemeler

1- Türkiye Uygulaması

Daha önce de değinildiği gibi, faktoring işlemleri, ülkemizde 1980'li yılların sonlarından itibaren yurtdışı faktoringle başlamış ve son iki-üç yılda özellikle yurtiçi (domestic) faktoring'de ciddi bir sıçrama yapmıştır. Faktoring uygulaması, Türkiye'ye ilk kez 1988 yılında bankalar kanalı ile girmiştir. İlk uygulamaların bankalar tarafından başlatılmasının temel nedenleri; i) bankaların kolaylıkla kaynak sağlanmaları, ii) sektör tecrübeleri, iii) piyasa ve müşteriler hakkında oluşturdukları bilgi dosyalarının genişliği, şeklinde sıralanabilir. Aşağıdaki tablo, Türkiye'de faktoring işlem hacminin 1988 yılından itibaren gelişimini göstermektedir:⁽⁹⁾

Faktoring İşlem Hacmi (milyon US \$)

Yıllar	Yurtiçi Faktoring		Yurtdışı Faktoring		Toplam
	Tutar	%	Tutar	%	
1998	0,3	10	2,7	90	3,0
1989	2,0	10	18,0	90	20,0
1990	10,0	10	90,0	90	100,0
1991	55,0	30	128,0	70	183,0
1992	286,0	63	168,0	37	454,0
1993	700,0	72	270,0	28	970,0

Tablodan görülen gelişime rağmen faktoring sektörünün henüz olgunlaştığı söylenemez. Son günlerde getirilen yasal düzenlemelerle ciddi bir yasal çerçeve çizilmiş olmakla birlikte, sektörün hala çeşitli sorunlarının olduğu bilinmektedir.

2. Son Yasal Düzenlemeler.

İlk kez 1988 yılında uygulamaya giren faktoring şirketleri, 1994 Haziran ayına kadar mevcut yasal çerçevede işlem görmüşlerdir. bunlar, Borçlar Kanunu, Türk Ticaret Kanunu ve 90 sayılı Ödünç Para Verme İşleri Hakkında KHK'dir. Faktoring işlemlerinin bu kanunlar ve diğer mevzuat karşısındaki durumu burada incelemeyecektir. bu bölümdeki inceleme konumuz, 27 Haziran 1994 tarihinde yayımlanan "Ödünç Para Verme İşleri Hakkında 545 Sayılı KHK" ime 21 Aralık 1994 tarihinde yayımlanan "Faktoring Şirketlerinin Kuruluş ve Çalışma Esasları Hakkında Yönetmelik" olacaktır. Zira, sözü edilen KHK ve yönetmeliğin yayımlanması ile daha önce herhangi bir yasal düzenlemeye tabi olmaksızın ve mevcut yasal çerçevede yürütülen faktoring işlemleri ve faktoring şirketleri yasal çerçeveye kavuşmuşlardır.

2.1- Ödünç Para Verme İşleri Hakkında 545 sayılı KHK

2.1.1- Kararnamenin Amacı

Bu kanun hükmünde kararnamenin amacı, faiz veya her ne ad altında olursa olsun bir ivaz karşılığı veya ipotek almak suretiyle sürekli olarak ödünç para verme işleriyle uğraşan gerçek kişilerin ve finansman şirketlerinin faaliyetlerinin düzenlenmesi ve denetlenmesidir. (Madde 1).

(8) Öztin AKGÜÇ, a.g.e., s. 551.

(9) Adem KEFELİOĞLU., Faktoring Anlaşmaları ve Faktoringle İlgili Muhasebe Sorunları, Basılmamış Yüksek Lisans Bitirme Tezi, İstanbul, 1994., s. 60.

2.1.2- Kararnamenin Kapsamı

İkrazatçılar, finansman şirketleri ve faktoring şirketleri bu Kanun Hükümünde Kararname hükümlerine tabidir.

Bankalar, sigorta şirketleri ve özel kanunlarına göre ödünç para vermeye yetkili kılınan kuruluşlar ile tüzel kişilerin doğrudan veya ortak veya işbirlikleri vasıtasıyla dolaylı olarak ortaklık ilişkisi içinde buldukları diğer tüzel kişilere ödünç para vermeleri ve Sermaye Piyasası Kanunu hükümleri çerçevesinde yetkili kurum ve kuruluşlarca yapılan işlemler hakkında bu Kanun Hükümünde Kararnemi Hükümleri uygulanmaz (Madde 2).

2.1.3- Faktoring Şirketinin Tanımı

Bu KHK'de "Faktoring Şirketi: Mal ve hizmet satışlarından doğmuş veya doğacak alacakları temellük ederek, tahsilini üstlenen, bu alacaklara karşılık ödemelerde bulunarak, finansman sağlayan şirketler" olarak tanımlanmıştır (Madde 3.c.)

2.1.4- Faktoring Şirketlerinin Faaliyetleri

Faktoring Şirketleri Hazine Müsteşarlığının ön izni ile kurulurlar. Bu şirketlerin;

- Anonim şirket olmaları,
- Sermayelerinin müsteşarlıkça belirlenen miktardan az olmaması,⁽¹⁰⁾
- sermayelerinin % 10 ve daha fazlasına sahip ortakları ile yönetim kurulu üyeleri, genel müdürleri, genel müdür yardımcıları ve 1 nci derece imza yetkilerinin, 6 ncı madde⁽¹¹⁾ hükümlerine aykırılık teşkil etmeyecek şartları taşımaları gerekir.

Faktoring şirketleri, kuruluşlarının ticaret siciline tescilli tarihten itibaren en geç 180 gün içinde faaliyet izni almak için müsteşarlığına başvururlar, süresi içinde başvurmayanlara izin verilmez (Madde 12).

(10) 21 Aralık 1994 tarih ve 22148 sayılı Resmi Gazete'de Hazine Müsteşarlığına yayımlanan "Faktoring Şirketlerinin Kuruluş ve Çalışma Esasları Hakkında Yönetmelik"te ödenmiş sermayelerinin 75 milyar TL'dan az alınması tespit edilmiştir.

(11) Bu KHK'nin 6 ncı maddesi ikrazatçılık yapamayacak kişileri tarif etmiştir. Buna göre;
a) 35 sayılı Kanun Hükümünde Kararneme ile ek ve değişiklikleri uyarınca haklarında tasfiye kararı alınanlara,
b) Müflisler ve konkordato talep edenlere,
c) Vergi kaçakçılığı veya vergi kaçaklığına teşebbüs suçlarından dolayı hüküm giyenlere,
d) Ağır hapis veya 5 yıldan fazla hapis yahut izmzet ihtilas, intikap, rüşvet, rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, inancı kötüye kullanma, dolanlı iflas gibi yüz kızartıcı suçlarından mahkum olan gerçek kişilere,
İkrazatçılık yapmak üzere izin belgesi verilmez.

2.1.5- Faktoring Şirketlerinin Kuruluş ve Faaliyetleri ile İlgili Usul ve Esasları Düzenleme Yetkisi

Müsteşarlık, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasının görüşünü alarak, bu Kanun Hükümünde Kararname hükümlerine göre faaliyette bulunacak faktoring şirketlerinin uygulayacakları faiz oranları ile alacakları diğer masraf ve gelirlerin azami oranlarını tespit etmeye veya serbest bırakmaya yetkilidir.

Faktoring Şirketleri;

- Ana faaliyet konuları dışında başka işler işgal edemezler,
- Teminat mektubu veremezler,
- Mevduat veya her ne ad altında olursa olsun bir ivaz karşılığı para toplayamazlar.

Sermaye Piyasası kanununa göre menkul kıymet ihracı ile uluslararası piyasalarda ödünç para alınması bu hükmün dışındadır.

Faktoring Şirketlerinin ana sözleşme değişikliklerine izin verilebilmesi Müsteşarlıktan uygun görüşünün alınmasına bağlıdır.

Müsteşarlık bu Kanun Hükümünde Kararnamenin uygulanmasını izlemek amacıyla, faktoring şirketlerinden belirleyeceği esaslar ve örneklere uygun olarak cetvel, rapor ve mali tablolar isteme, mali bünyeleri ve kaynaklarının kullanımı ile ilgili standart rasyoları, bu rasyolar ile mali tabloların gerekli görüldüğü takdirde yayımlanmasına ilişkin usul ve esasları, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasının da görüşlerini alarak tesbite yetkilidir. İlgili kişi ve kuruluşlar bu cetvel rapor ve mali tabloları Müsteşarlığa tevdi etmek ve tespit edilecek rasyolara uymak zorundadırlar (Madde 13).

2.1.6- Diğer Hükümler

545 sayılı KHK'nin üçüncü bölümünde ise faktoring şirketlerinin denetlenmesi ve Kararname Hükümlerine uyumaması halinde uygulanacak cezalar hakkında hükümler bulunmaktadır.

Buna göre, faktoring şirketlerinin faaliyetleri Müsteşarlıkça denetlenecektir.

2.2- Faktoring Şirketlerinin Kuruluş ve Çalışma Esasları Hakkında Yönetmelik

2.2.1- Yönetmeliğin Amaç ve Kapsamı

Bu yönetmeliğin amacı, ödünç Para Verme İşleri Hakkında 30.9.1983 tarihli ve 90 sayılı Kanun Hükümünde Kararnemenin 545 sayılı Kanun Hükümünde

Kararname ile değişik 13'üncü maddesi hükümlerine göre, faturaya veya mal veya hizmet satışından doğmuş olduğunu teşvik eden diğer belgelere dayalı mal ve hizmet satışlarından doğmuş veya doğacak alacakları temellük ederek tahsilini üstlenen ve bu alacaklara karşılık ödemelerde bulunarak finansman sağlayan faktoring şirketlerinin kuruluş ve çalışma esaslarını belirlemektir.

Bankalar, sigorta şirketleri ve özel kanunlarına göre ödünç para vermeye yetkili kılınan kuruluşlar ile tüzel kişilerin doğrudan veya ortak veya iştirakleri vasıtasıyla dolaylı olarak ortaklık ilişkisi içinde buldukları diğer tüzel kişilere ödünç para vermeleri ve Sermaye Piyasası Kanunu hükümleri çerçevesinde yetkili kurum ve kuruluşlarca yapılan işlemler hakkında bu yönetmelik hükümleri uygulanmaz (Madde 1).

2.2.2- Faktoring Şirketi Kurulması İçin İzin ve İzin Şartları

Faktoring şirketi kurulması için Hazine Müsteşarlığından ön izin ve kuruluşu takiben faaliyet izni alınması gerekir.

Bu yönetmelik hükümlerine göre faaliyet izni almayan şirketler faktoring işlemleri ile iştigal edemezler (Madde 2).

Faktoring Şirketlerinin kuruluşuna izin verilebilmesi için;

- Anonim Şirket statüsü taşımaları,
- Ödenmiş sermayelerinin 75 milyar liradan az olmaması,
- Hisse senetlerinin tamamının nama yazılı olması ve nakit karşılığı çıkartılması,
- Sermayenin % 10 ve daha fazlasına sahip gerçek kişi ortaklarının,
 - 1- 35 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile ek ve değişiklikleri uyarınca haklarında tasfiye kararı alınmamış olması,
 - 2- Müflis veya konkordato talep etmiş olmaları,
 - 3- Ağır hapis veya 5 yıldan fazla hapis yahut zimmet, ihtilas, irtikap, rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, inancı kötüye kullanma, dolanlı iflas gibi yüz kızartıcı suçlardan mahkumiyetlerinin bulunmaması ve vergi kaçaklığı veya vergi kaçakçılığına teşebbüs suçlarından dolayı hüküm giymemiş olmaları,
- Tüzel kişi ortakların, % 10 ve daha fazla paya sahip olan ortaklarının bu maddenin (d) bendinde sayılan şartları taşımaları,
- Tüzel kişi ortakların mali bünyelerinin, şir-

ketin kuruluşunda taahhüt ettikleri sermaye miktarını karşılayabilmesi, gerekir (Madde 3).

2.2.3- Faktoring Şirketlerinin Faaliyete Geçiş Şartları

Faktoring Şirketleri, kuruluşlarının Ticaret Siciline tescil tarihinden itibaren en geç 180 gün içinde faaliyet izni almak için Hazine Müsteşarlığına (Banka ve Kambiyo Genel Müdürlüğü) başvururlar. Bu süre ön izin tarihinden itibaren 12 ayı geçemez.

Faaliyet izni için yapılacak başvuruya aşağıdaki bilgi ve belgeler eklenir:

- Anasözleşmenin yayımlandığı Ticaret Sicil Gazetesinin bir nüshası,
- İmza yetkisine sahip kişilerin noterce onaylı imza sirküleri,
- Genel müdür ve genel müdür yardımcılı ile 1 nci derece imza yetkisine sahip olan yöneticilerin bu Yönetmeliğin 3 üncü maddesinin (d) bendinde belirtilen şartları haiz olduklarına ilişkin ilgili mercilerden alınacak belgeler,
- Uygun hizmet birimlerinin kurulmuş olduğunu, bu birimler için yeterli personel kadrosunun oluşturulduğunu, iç kontrol sisteminin kurulduğunu ve personelin buna uygun görev tanımları ile yetki ve sorumluluklarını gösterir bilgi ve belgeler,
- Genel müdür ve genel müdür yardımcılı ile 1 nci derecede imza yetkisine sahip olan yöneticilerinin hukuk,iktisat, işletmecilik, maliye, bankacılık hukuk, iktisat, işletmecilik, maliye, bankacılık veya mühendislik - işletmecilik, dallarında yüksek öğrenim gördüklerine veya bu dallardan herhangi birini de yüksek lisans derecesine sahip olduklarına ilişkin belgeler (Madde 5).

2.2.4- Faktoring Şirketlerinin Faaliyet İzninin İptali

Belge tarihini izleyen 1 yıl içerisinde kullanılmayan faaliyet izinleri geçersiz sayılır.

Ortakları kuruluşta aranan şartları kaybeden veya bu Yönetmelik hükümlerine aykırı işlem yaptığı tespit edilen veya bu Yönetmelik uyarınca Hazine Müsteşarlığına gönderilmesi gereken bilgi ve belgeleri Hazine Müsteşarlığına belirtilen sürelerde göndermeyen faktoring şirketlerine, bu durumlarını düzeltmeleri için üç aya kadar süre verilir; bu süre içinde durumlarını düzeltmeyenlerin faaliyetleri 1 ay süreyle geçici olarak durdurulur. Bir yıl içinde fa-

aliyetleri iki kez geçici olarak durdurulan faktoring şirketlerinin faaliyet izinleri iptal edilir.

Faaliyet izni bulunmayanlar ve faaliyet izni iptal edilenler faktoring işleri ile iştigal edemez., ticaret ünvanlarında, ilân ve reklamlarında veya işyerlerinde faktoring işleriyle iştigal ettikleri izlenimi yaratacak hiçbir kelime, deyim ve işaret kullanamazlar (Madde 6).

2.2.5- Faktoring Şirketlerinin Hisse Devri ve Anasözleşme Değişikliği

Sermayenin % 10 ve daha fazlasını temsil eden veya bir kişiye ait sermaye payının bu oranı aşması sonucunu veren hisse senedi devirlerinde yeni ortakların kurucu ortaklardan aranan şartları taşıdıklarına ilişkin belgeleri Hazine Müsteşarlığına ibraz etmeleri zorunludur.

Faktoring şirketlerinin anasözleşme değişikliklerine izin verilebilmesi, Hazine Müsteşarlığının uygun görüşünün alınmasına bağlıdır (Madde 7).

2.2.6- Faktoring Şirketlerinin Yapamayacakları İş ve İşlemler

Faktoring şirketleri aşağıda belirtilen iş ve işlemleri yapamazlar:

- Faktoring faaliyetleri ile doğrudan ilgisi bulunmayan faaliyetler ile iştigal edemezler.
- Teminat mektubu veremezler.
- Mevduat veya her ne ad altında olursa olsun bir ivaz karşılığı para toplayamazlar. (Sermaye Piyasası Kanununa göre menkul kıymet ihracı ile uluslararası piyasalardan ödünç para alınması ve hüküm dışındadır.)
- Kambiyo senetlerine dayalı olsa bile, fatura veya alacağın bir mal veya hizmet satışından doğmuş olduğunu teşvik eden benzeri belgelerle ilişkilendirilemeyen alacakları satın alamazlar (Madde 8).

2.2.7- Faktoring Şirketlerinin Borçlanma Sınırı

Faktoring Şirketleri özkaynaklarının 15 katından fazla borçlanamazlar.

Bu maddede geçen özkaynaklar deyimi; faktoring şirketlerinin ödenmiş sermayesi ile yedek akçelerinin toplamından varsa bilanço zararları düşülmesi sonucu elde edilen bakiyeyi ifade eder (Madde 9).

2.2.8- Faktoring Şirketlerinin Müşterileri ile Yazılı Sözleşme Yapma Zorunluluğu

Faktoring Şirketlerinin müşterileri ile yapacakları işlemleri için yazılı sözleşme düzenlemeleri zorunludur (Madde 10).

2.2.9- Faktoring Şirketlerinin Faaliyetlerinin Denetimi

Faktoring Şirketlerinin faaliyetleri, Maliye Bakanlığı ile Hazine Müsteşarlığı tarafından denetlenir.

Faktoring Şirketleri, denetim elemanlarınca istenecek her türlü bilgiyi vermek, defter ve belgelerini ibraz etmek ve incelemeye hazır tutmak zorundadırlar (Madde 12).

V- SORUNLARI

Faktoring işmelerinin çok hızlı artmış olmasına ve sektöre çok sayıda faktoring şirketinin girmiş olmasına rağmen sektörün henüz olgunlaştığı söylenemez. Nitekim, 1994 sonu itibarıyla izin almış 110 civarında faktoring şirketi mevcut olmasına karşılık, ancak 20 civarında şirket faal durumdadır. Bu şirketlerden çoğunun ciddi ve deneyimli oldukları kuşkuludur. Ancak 545 sayılı KHK ve Faktoring Şirketlerinin Kuruluş ve Çalışma Esasları Hakkında Yönetmelik ile, kurulmuş ve yeni kurulacak faktoring şirketlerine ve faktoring işlemlerine ciddi yasal düzenlemeler getirilmiş olmaktadır.

Sektörün içinde bulunduğu temel sorunlar şu başlıklar altında toplanabilir:

1- Kaynak sağlamada güçlüklerle karşılaşmaktadır.

Faktoring şirketlerine, Sermaye Piyasası Kanununa göre menkul kıymet ihracı ile uluslararası piyasalardan ödünç para alınması olanağı yanısıra alternatif fon kaynakları sağlanmalıdır. Örneğin, sözkonusu şirketler Interbank'tan borçlanabilmelidirler. Faktoring şirketleri, varlığa dayalı menkul kıymet (VDMK) ihracını, banka garantisi olmaksızın gerçekleştirebilmelidirler. Bu konuda son gelişme (10 Ocak 1995 tarih ve 22167 no.lu resmi Gazete'de yayımlanan) bankaların yanısıra faktoring şirketlerine de kullandırılan ihracat kredileri karşılığında varlığa dayalı menkul kıymet ihracı olanağının verilmiş olmasıdır. TCM reeskont kredisi ve Eximbank kredilerinden, bankalara verilen belli bir oranında, faktoring şirketlerine kredi verilmesi diğer önemli bir fon kaynağı olacaktır.

2- Bilgi bankası ihtiyacı vardır.

Faktoring işlemleri, müşteriler hakkında iyi bir istihbarat ve bilgi birikimine ihtiyaç gösterir. Ban-

kaların sahip olduğu bu olanağa faktoring şirketleri yeterince sahip değildirler. Kendi bünyelerinde oluş-
turmaya çalıştıkları istihbarat birimleri ve ban-
kalardan sağlayabildikleri kısıtlı bilgiler ise yeterli ol-
mamaktadır. Tanımında belirttiğimiz geniş kapsamlı
faktoring hizmetlerinin geliştirilebilmesi, sadece
kredi sağlayan bir ürün olmaktan çıkabilmesi ve gay-
rikabili rücu faktoring işlemleri yaparak tahsil edi-
lememe riskinin ortadan kaldırılabilmesi bilgi bi-
rikimine bağlıdır. Bu nedenle en kısa sürede
kurulması gereken, merkezi bir bilgi bankasına ih-
tiyaç vardır. Faktoring şirketlerinin kurdukları der-
neğin bu amaçla çalışmalar yaptığı bilinmektedir.

3- Faktoring şirketleri henüz tüm faktoring hiz-
metlerini verememektedirler.

4- Kaynak maliyetleri yüksektir.

Faktoring şirketlerinin kaynak maliyeti yüksektir.
Örneğin, bankalardan kullandıkları kredilerde % 6
kaynak kullanım destekleme fonu (KKDF) öden-
mekte, buna karşılık müşteriye bu maliyet yan-
sıtılmamaktadır. Fon kaynaklarının darlığı, kul-
lanılan kredinin maliyetini yükseltmektedir. Fon
kaynaklarının genişlemeleri, kredi kullanımındaki bazı
istisnaların faktoring şirketlerine de uygulanması (iki
yıl vadenin altındaki döviz kredisi kullanımlarında
bankalara uygulanan % 6 KKDF istisnası gibi), kay-
nak maliyetinin düşürülmesinde yararlı olacaktır.

5- Faktoring uygulamalarında henüz stan-
dartaşma sağlanamamıştır. Örneğin, faktoring
işlemlerinde "tek tip sözleşme" uygulamasına
süratle geçilmelidir.

6- Yurtdışı faktoring işlemlerinin ihracaat si-
gortası kapsamına alınması ihracat şansını ar-
tıracaktır.

7- Faktoring şirketleri döviz alım-satım belgesi
düzenleyememektedirler. Bu hakkın verilmesi,
faktoring şirketlerine önemli kolaylık ve avan-
tajlar sağlayacaktır.

8- Hukuk müessesesi bu ürünü henüz iyi ta-
nımamaktadır. Bu nedenle yasal takip prob-
lemleri yaşanmaktadır.

KAYNAKLAR

- 1) Akgüç Öztin., Finansal Yönetim, 6. Bası, Avcıol Basım-
Yayı İstanbul 1994.
- 2) Kefelioğlu, Adem., Faktoring Anlaşmaları ve Faktoring ile
İlgili Muhasebe Sorunları, Basılmamış Yüksek Lisans
- 3) İhracatta Sıfır Risk., Facto Finans A.Ş. İstanbul, 1994
- 4) Pekiner, Kâmuran., İşletme Denetimi (İşletme Analizleri),
5. Bası., Yön Ajans., İstanbul, 1988
- 5) Faktoring Şirketlerinin Kuruluş ve Çalışma Esasları Hak-
kında Yönetmelik.
- 6) Ödünç Para Verme İşleri Hakkında 545 Sayılı KHK.

Prof. Dr. Atilla Baransel

ÇAĞDAŞ YÖNETİM DÜŞÜNÇESİNİN EVRİMİ

3. Baskı

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

ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ SİSTEMİ İÇİNDE YÖNETİM - SENDİKA İLİŞKİLERİ

Giriş

Çalışma ve çalıştırmanın, insanlık tarihi kadar uzun bir geçmişi vardır. Ancak çalışanlarla, çalıştırılanlar arasındaki ilişkiler sanayileşmeyle birlikte yeni bir anlam ve boyut kazanmıştır. Böylelikle, sözkonusu ilişkilerin düzenlendiği, endüstri ilişkileri sistemi ortaya çıkmıştır.

Sanayileşmenin, içinde çok sayıda işgörenin istihdam edildiği, büyük ölçekli işletmelerin oluşumuna sebebiyet vermesi, çalışanlarla çalıştırılanlar arasındaki ilişkileri bireysellikten uzaklaştırmıştır. İşgörenlerin toplu olarak hareket etmeye yönelmeleri, sendika halinde işçi örgütlerinin oluşumuna sebebiyet vermiştir. Sendikalara karşı, işverenlerin de tek başlarına hareket etmeleri her zaman kolay olmamış ve zaman içinde onlar da işveren sendikaları şeklinde örgütlenme yoluna gitmişlerdir.

Biçimsel bir örgüt olan işletmenin çevresinde yer alan sendikalar, işletmenin yakın ilişkide bulunduğu, ikinci bir biçimsel örgütü oluşturmaktadır. Her iki örgütün üyesi olan işgörenlerin uygun koşullarda istihdamı ve işletmenin insan kaynaklarından en etkin ve verimli şekilde yararlanması, iki tarafın ilişkileriyle yakından ilgilidir.

Endüstri İlişkileri Sistemi İçinde Yönetim - Sendika İlişkileri

I- Endüstri İlişkileri Sistemi

Sanayileşme sürecinin doğal bir sonucu olarak or-

Dr. Ayşe Oya ÖZÇELİK
İ.Ü. İşletme Fakültesi
Personel Yönetimi Anabilim Dalı

taya çıkan endüstri ilişkileri, endüstri işçilerini ve yöneticilerini ortaya çıkarmakta, bu işçilerin, yöneticilerin durumları, birbirleriyle ilişkileri ve konuyla ilgili devlet düzenlemeleri, endüstri ilişkilerinin konusunu oluşturmaktadır. Böylelikle sanayi toplumlari, endüstri ilişkilerini bir sisteme bağlama zorunluluğu duymakta ve endüstri ilişkileri, birçok kişi ve kurumu bünyesinde toplayan, açık bir sistem olarak çarşımızı çıkmaktadır.⁽¹⁾

Her ülkenin endüstri ilişkileri sistemi, birbirine benzeyen yönleri olmakla birlikte çeşitli farklılıklar göstermektedir. Dolayısıyla birbirleriyle karşılaştırılmaları sanıldığı kadar kolay olmamaktadır. Sistemleri karşılaştırmadaki zorluklar en az şu üç nedene bağlanabilir.⁽²⁾ 1) Aynı kavramlar farklı endüstri ilişkileri sistemlerinde, değişik olarak yorumlanmış olabilir. Örneğin, toplu pazarlık kavramı ele alındığında, Amerika'da yerel işyeri sendikaları ile yönetim arasındaki görüşmeler anlaşılacakla birlikte, İsveç ve Almanya'da işveren örgütleri ile işkolu düzeyindeki sendikalar arasındaki görüşmeler kasdedilmektedir. 2) Pazarlıklarla ilgili hedefler farklı ülkelere göre değişik olabilir. Örneğin, Avrupa'daki sendikalar toplu pazarlığı bir sınıf mücadelesi biçiminde görmekte, fakat Amerika'da toplu pazarlık, temelde ekonomik bir olgu olarak görülmektedir. 3)

(1) Özçelik Ayşe Oya, "İnsan kaynakları Yönetiminde Endüstri İlişkileri Fonksiyonu ve Yeni Eğilimler", TÜSSİDE, İnsan Kaynakları Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar Semineri, 8-10 Kasım, Gebze, 1993, s.3

(2) Cascio Wayne F, Mananing Human Resources; productivity, Quality of Work Life, Profits, Thrid Edition, McGraw-Hill Inc, New York, 1992 s. 466

Ayrıca hiçbir endüstri ilişkileri sistemi, tarihsel kökenin (orjinin) değerlendirilmesi yapılmadan anlaşılmamaktadır. Tarihsel farklılıklar, işletmelerin, endüstri ilişkilerini yönetme stratejilerinde, devletin sendikal faaliyetlerin kurallarını belirlemede bazı toplumsal faktörlerin sendikal hareketler üzerindeki etkilerinde kendini göstermektedir.

II- Sistemin Temel Özellikleri

Yukarıda belirtilen nedenlerden kaynaklanan ya da kaynaklanması muhtemel olan bazı farklılıklarla birlikte bir endüstri ilişkileri sisteminin temel özelliklerini şu şekilde belirtmek mümkündür.

1) Sistemin İlgileri

Bir endüstri ilişkileri sistemi içinde, sistemin ilgilileri veya aktörleri olarak adlandırılan çeşitli kişi ve kurumlar mevcuttur. Sistem bu kişi ve kurumlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi görevini üstlenmiştir.

Endüstri ilişkileri sisteminin ilgililerinden ilki, işgörenler ve onların temsilcileri yani işçi sendikalarıdır. İşgörenler, emeğini ücret karşılığında, işverenin hizmetine sunan ve işverene bağlı olarak çalışan kişilerdir. İşgörenlerin, her zaman sistemde, sendikalar gibi biçimsel bir örgüt içinde yer almadıkları, ancak biçimsel olmayan gruplarda bulunsalar dahi, ortak bazı özellikleri oldukları, ortak hak ve menfaatlerini korumak için örgütlendikleri takdirde, "sendikalar" şeklinde bir hiyerarşik yapının ortaya çıktığı görülmektedir.⁽³⁾

Sistemin diğer ilgilileri, işverenler ve onların temsilcileri ile ortak hak ve çıkarları için oluşturdukları işveren sendikalarıdır. İşverenler ya da temsilcileri, belli bir ücret karşılığında, işgörenin emeğini kiralayan kişi ya da kurumlardır. Endüstri ilişkileri sisteminde işverenlerin tek başlarına hareket etme kabiliyeti ve olasılığı, işgörelere oranla çok daha fazladır. Bununla birlikte, özellikle sanayileşme sürecinin getirdiği gereksinimlere paralel olarak, işgörenler karşısında, sendikalaşmak suretiyle, biçimsel örgütler dahilinde hareket ettikleri görülmektedir.

Sistemin başka bir ilgilisi ise devlettir. Devlet işçi ve işveren ilişkilerinin düzenlenmesinde, koyduğu kurullarla yasal çerçeveyi belirlemede ve çeşitli kurumlar aracılığı ile bunların yasalara uygun bir şekilde yürütümünün takipçisi olmaktadır. Farklı endüstri ilişkileri sistemlerinde, devletin bu düzenleme

rolü, farklı boyutlarda bulunmakla, ancak her sistemde az ya da çok devlet düzenlemelerine ihtiyaç duyulmaktadır.

2- Sistemin İçinde Bulunduğu Ekonomik ve Toplumsal Yapı

Bugünkü anlamda bir endüstri ilişkileri sisteminin işleyebilmesi toplumun ekonomik ve sosyal yapısıyla yakından ilgilidir. İşgücünün, sanayi devrimini sonrasında olduğu gibi, daha çok tarım alanlarında ve esnaf, zanaatkar olarak bağımsız çalıştığı, mevcut işletmelerin birer atölye, imalathane görünümünde olduğu bir düzende, kuşkusuz işçi ve işveren ilişkilerinin düzenlenmesi, fazlaca karışık bir görünüm arz etmemektedir. Sanayinin gelişmesi, ekonomik büyüme ve gelişmeyi de beraberinde getirmiştir. Ekonomik gelişmeye paralel olarak, büyük işletmelerin kurulması, sendikaların gelişmesine ve endüstri ilişkileri sisteminin yerleşmesine sebebiyet vermiştir. Büyük işletmelerde çok sayıda işgörelere ulaştırılması gereksinimi ve çok sayıda istihdam edilmesi sonucu, işletmenin yönetimi de karmaşıklaşmış, emir ve talimatların belirli bir düzen içinde işgöreni ilgilendirmesi, bireysellikten uzaklaşmasını gerektirmiştir. Bu durum karşısında, işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarını işverenlere ulaştırabilmeleri için toplu bir güce ihtiyaç duymaları, sendikalaşmanın asıl nedenini teşkil etmiştir. Şu halde belli bir düzeye ulaşmış bir ekonomik yapının varlığı, sistemin temel özelliklerinden birini teşkil eder.⁽⁴⁾

Ekonomik gelişme ve değişmeye paralel olarak toplumsal yapı da bazı değişikliklere maruz kalmıştır. Bu ekonomik yapı içerisinde oluşan fabrikalar ve büyük işletmelerde çok sayıda kişiye istihdam olanaklarının tanınması, kırsal nüfusun, kentsel alanlara yayılması, dolayısıyla artan şehir nüfusu ile şehirlerin gelişmesi paralellik göstermiş, kırsal bölgelerde yaşayan büyük aileler yerini şehirdeki çekirdek ailelere bırakmıştır. Ayrıca eğitime ihtiyaç gösteren işlerin varlığı ve şehirlerdeki eğitim olanakları, zaman içinde eğitime ilgi gösteren daha bilgili ve kültürlü bireylerin bulunduğu, ekonomik büyümeye paralel olarak fertlerin yaşam standartlarının yükseldiği, bir toplumsal yapının oluşması sonucuna sebebiyet vermiştir. Ekonomik yapıdaki değişikliklerden kaynaklanan ya da başka sebeplerle toplumsal yapıda meydana gelen daha pek çok farklılıklar mevcuttur. Burada kısaca söylenmek istenen bir endüstri ilişkileri sisteminin bazı özelliklere sahip bir toplumsal yapı içinde bulunduğuudur.

(3) Adal Zeki, Endüstri ilişkileri, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Ders Notları, İstanbul, 1989, s.26

(4) Özçelik Ayşe Oya, a.g.e., s.3

3- Ortak Değerler ve Sistemin Esasları

Endüstri ilişkileri sisteminin ilgililerinin sahip olduğu düşünceler, inançlar ve değerler vardır. Bunların uyumu sistemin varlığı ve devamlılığı için son derece önem arzeder.

Sistemin ortak değerleri ya da ideolojisi olarak adlandırılan bu olgu, sistemdeki ilgililerden her birinin rolünü yerini ve her bir ilgili açısından, diğer ilgililerin rolü ve fonksiyonu hakkındaki düşünce ve inançlarını ortaya koyan ortak düşünce ve inançlarıdır. Örneğin, işçiler ve işverenler birbirlerine karşı katı bir tutum içerisinde hareket ederek, biri diğerinin ya da karşılıklı olarak birbirlerinin sistem içindeki rollerini ve fonksiyonlarını kabullenmiyorlarsa ortak değerlerden söz edilmesi mümkün değildir.⁽⁵⁾

Görüş, inanç ve düşünceler arasında bazı ayrılıkların olması son derece olağan olmakla, birlikte ilgililerin bazı ortak değerlere sahip olması gerekir. Bu olmadığı takdirde sağlıklı bir endüstri ilişkileri sisteminin oluşturulması da söz konusu değildir.

Bu ortak değerlere bağlı olarak sistemin işlemlerini sağlayan ve ilgililerin ilişkilerini düzenleyen bazı esaslar mevcuttur. Doğal olarak bunlar, sistemin ilgililerinin ortak değerlerinin bir görüntüsü durumundadır. Sistemi işletecek esasların belirlenmesinde izlenecek yollar, ne zaman hangi kuralların uygulanacağı, anlaşma ve anlaşmayı uygulama aşamalarında çıkacak problemlerin çözümünde hangi yollardan geçileceği gibi hususlar, sistemin esaslar ve kurallar topluluğunu oluşturur. Bunlar devletin çıkaracağı yasalar olabileceği gibi, taraflara tanınan özerklik çerçevesinde işçi ve işverenlerin bir araya gelerek belirleyecekleri kurallar da olabilir.⁽⁶⁾

II- Yönetim ve Sendika

Endüstri ilişkileri sisteminin iki ilgilisi olan, işgörenler sistem içinde işçi sendikaları, işverenler ise kendileri ya da onları temsil eden yönetim veya işveren sendikaları şeklinde yer almaktadır.

* Aslında sendika denildiği zaman birçok yabancı ülkede işçi sendikaları anlaşmasına rağmen, ülkemizde bu kavrama hem işçi hem de işveren sendikaları anlamı yüklenmektedir.

Bu durumda her iki taraf için de sendika, üyelerinin çalışma ilişkilerindeki hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek amacıyla kurulmuş olan örgütlerdir. Sendikalaşma hem işçi hem de işverenler için sözkonusu olduğu halde, endüstri ilişkileri sis-

temi içinde, toplu pazarlıklarda işçilerin toplu olarak hareket etme zorunluluğu ve gerekliliği nedeniyle, yönetimin işçi sendikalarıyla ilişkileri ayrı bir öneme sahiptir. O nedenle burada, yönetim ve sendika ilişkileri, işçi sendikaları yönünden ele alınacaktır.

1- İşçi Sendikaları ve Yönetim İlişkileri

Genel olarak işçi sendikalarını, toplu pazarlık vasıtasıyla, çalışma hayatında birbirleriyle ilgili hak ve menfaatleri korumak ve geliştirmek için yollar arayan, işçilerin topluca hareket ettikleri bir organizasyon olarak belirtmek mümkündür.⁽⁷⁾

Dolayısıyla işgörenlerin sendikaya üye olma isteklerinin en önemli sebebi, kendi koşullarını iyileştirmek ve sendikalaşmanın da bunu başarmada etkili bir yol olduğuna ilişkin inançlarıdır. Bu koşulları genel olarak üç kategoride belirtmek mümkündür. 1) Ücretler (içine sosyal yardımlar da dahildir) ve iş koşulları 2) İş yerindeki eşit muamele, 3) Kendileriyle ilgili politikaları belirlemede ve karar emede etkin olma isteği.⁽⁸⁾

Bununla birlikte sendikaya üye olmayan işgörenler de mevcuttur. Üye olmama sebeplerini ise, yine 1) İşlerinden memnuniyetleri, dolayısıyla sendikaya ihtiyaç duymamaları, 2) Üyelik için, belli bir para ödenmesi gereğinden dolayı sendikaya katılmanın maliyeti, 3) İşverenlerin sendikadan pek fazla hoşlanmadıkları düşüncesiyle, üyelikten kaçınmaları şeklinde üç ana kategoride belirtmek mümkündür.⁽⁹⁾

İşgörenlerin sendikaya katılma ya da katılmama sebepleri ve bunların oranları ne olursa olsun, günümüzde pek çok işletme sendikalarla direk ya da dolaylı olarak karşı karşıyadır. Gerek işçi sendikaları gerek yönetimin temsil ettiği işletme, tüzel kişiliğe sahip farklı organizasyonlar olmakla birlikte birbirlerini etkileyen ve birbirlerinden etkilenen örgütlerdir.

Aralarındaki en önemli ayrılık, ortak menfaatlere sahip olan kişilerin oluşturdukları, farklı grupların amaçlarına hizmet etmeleridir. En önemli beraberlik ise, ortak mafaatlere sahip olan bir grubu, yani işgörenleri bünyelerinde bulundurmaları, başka bir deyişle, işgörenleri her iki örgütün de üyesi durumunda olmalarıdır. Bu durum, işçi sendikası ile yönetim ya da işletme arasındaki ilişkileri hem önemli, hem karmaşık kılmaktadır.

(7) DeCenzo Davis A/Robbins Stephan D., Personnel/Human Resource Management, Third Edition, Prentice Hall-Inc, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988 s. 530

(8) Balfour Alan, Union-Management Relations; in a Changing Economy, Prentice-Hall Inc, Englewood, Illinois., 1987 s. 2 ve 9

(9) Ibid., s. 11

(5) Adal Zeki., a.g.e., s. 31

(6) Ibid., s. 29-30

Burada iki biçimsel örgüt söz konusudur. Her örgüt bir emir-komuta zincirine sahiptir. İkinci bir emir-komuta zincirinin oluşu, aradaki ilişki sayısında geometrik bir artışa neden olmaktadır.⁽¹⁰⁾

Ayrıca sendika ikinci bir biçimsel olmayan örgütü de beraberinde getirecektir. Bu biçimsel olmayan gruplar, sendikal çıkarların ve hareketlerin çevresinde meydana gelmekte ve bazen biçimsel sendikal yapıdan daha güçlü olmaktadır. Buna örnek olarak yasa dışı grevleri göstermek mümkündür. Burada sendika ve yönetim, işgörenlerin çalışması arzusunda. Ancak bu arzuları, biçimsel olmayan grupların arzularıyla çatışmakta ve bunların baskıları nedeniyle gerçekleşmemektedir. Görüldüğü gibi sendika-yönetim ilişkileri oldukça karmaşık yapıda olup, ilişkilerin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi, her iki taraf için de üst düzeyde yetenek ve bilgiyi gerektirmektedir.⁽¹¹⁾

Sendika ve yönetim kazanç-kayıp mücadelesinin belki de en canlı örneğini teşkil eder. Amaçlarında ulaşabilmek için, biri diğerinden bağımlı olmakla birlikte, ilişkilerinin berabellikten ziyade gerginlik ve karşılıklı çatışma ile karakterize edildiği söylenebilir.⁽¹²⁾ Her ikisinde birbirlerini rakip olarak görmeleri ve farklı amaçlara sahip olduklarını düşünmeleri sonuca ulaşmayı zorlaştırıcı niteliktedir.

Sendika ve yönetim ilk bakışta belki ayrı çıkar grupları olarak algılanmaktadır. Bunda, belli oranda doğruluk payı bulunmasına rağmen, her ikisinin de pek çok ortak menfaatleri mevcuttur. İşgörenlerin uygun koşullarda istihdamı, yani daha iyi ücret ve sosyal yardımlar, sağlık ve güvenlik koşullarında belli normlara uygunluk, rahat bir çalışma ortamı, daha iyi iş koşulları gibi ve benzeri durumlar işgörenin lehine düzenlemeler olarak görülebilir. Ancak işe bağlılığı artmış daha etkin ve verimli çalışan bir işgücü, hataların azalması, malzeme, araç gereç ve üretimdeki kayıpların asgariye inmesi, kaza ve hastalıkların azalması dolayısıyla verimliliğin artması ve maliyetlerin düşmesine büyük ölçüde katkıda bulunacaktır. Bunların tümü işletmenin de lehine sonuçlardır. Demek ki yukarıda sözü edilen düzenlemelerin her iki taraf içinde yararlı olabileceğini söyleyebilmek mümkündür.

Aynı şekilde düşük ücret ödemek ve çalışma koşullarının optimizasyonunun maliyetinden kaçınmak ilk bakışta işletmenin bazı giderlerden kurtulduğu şekilde algılanabilir. Ancak elverişsiz istihdam koşulları (düşük ücret, yetersiz sosyal yardımlar, uygun olmayan çalışma ortamı, sağlık ve güvenlikle ilgili

aksaklıklar, ağır iş koşulları v.b.g.), daha büyük maliyetlere katlanılması gereğini ortaya çıkartabilir. Üretimdeki hata ve kayıpların artması, kalifiye işgücünün istihdam edilmesinin zorlaşması dolaylı olarak üretkenliğin düşmesi ve maliyetlerin yükselmesi sonucunu doğurarak, işletme için istenmeyen durumlara neden olabilir.

Öte yandan işçi sendikaları yönetimle yaptığı pazarlıklarda işletmenin içinde bulunduğu koşulları göz önüne almak durumundadır. Şüphesiz, yönetimin işgörelere sağlayacağı istihdam koşulları işletmenin iç ve dış çevre şartlarıyla yakından ilgilidir. Dolayısıyla, istihdam koşullarını olumlu ya da olumsuz etkileyen pek çok faktör mevcuttur. Bu faktörler işletmenin sendikayla olan pazarlık gücünü, aynı zamanda sendikal taleplerin karşılanma derecesini belli bir noktada sınırlamaktadır.

İşletmenin finansal gücü, rekabet gücü, işgücü maliyetleri, işgücünün üretkenliği, işgücü piyasasının özellikleri, benzer işletmelerdeki çalışma koşulları, benzeri sendikaların büyüklüğü ve mali durumu, nihayet genel ekonomik durum, mevcut yasal çerçeve ve bunlarla ilgili pek çok faktörün hem tarafların pazarlık güçlerini hem de istihdam koşullarını etkilemesi söz konusudur.

Sendikanın güçlü bir pazarlık potansiyeline sahip olduğu durumda, istediklerini elde etmesi, işletmenin gücünü zorlamadığı takdirde işgörenlerin lehinedir. Ancak şu veya bu nedenle işletmenin gücü üzerindeki taleplerin elde edilmesi, kısa dönemde lehte görülmekle beraber, maliyet artışlarına sebebiyet verilebilir. Bu artışlar başka bir şekilde tolere edilmediği takdirde, (üretkenlik artışı v.b.) uzun dönemde karın azalması, üretimin daralması, yatırımların durması ve işsizliğin artması gibi sonuçlara neden olabilir. Ya da maliyet artışlarının fiyatlara yansıtıldığı durumlarda, enflasyonun artması reel ücretlerin düşmesi, alım gücündeki azalmaların satışları olumsuz yönde etkilemesi sonucu yine üretim kapasitesinde daralmalar, yatırımlarda durgunluk ve işsizlik söz konusu olabilir. Sözü edilen durumların ortaya çıkması, şüphe hem işgörenleri hem de işletmeyi olumsuz yönde etkiler.

Neticede taraflardan biri açısından olumlu, diğeri açısından olumsuz görünen birçok faktörün, her ikisi içinde aynı yönde sonuçlar verdiğini söylemek mümkündür. Ancak her iki tarafında bu faktörleri gözardı ederek çoğu zaman gerçek rakipler gibi hareket ettikleri ve karşı tarafı başarıdan yoksun bırakmak için, amaçlarına ulaşmayı riske attıkları gözlenmektedir.⁽¹³⁾

Aslında, tarafların ortak amaçlarını düşünerek hareket etmeleri onlara daha çok yarar sağlayabilir. Bu-

(10) Davis Keith, İşletmelerde İnsan Davranışı, V. Baskı, Çev; Tosun Kemal, Somay Tomris v.d., İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 136, İstanbul, 1982, S. 392

(11) Ibid., S.392-33

(12) Cascio Wayne F., a.g.e., s. 475

(13) Ibid.,

rada, tarafları biraraya getiren toplu pazarlık sisteminin etkin bir şekilde işleyebilmesi, son derece önem arz eder. Eğer yönetim, üretim prosedürünü ve işyerinin işleyişin düzenlemek için toplu pazarlık prosedürünü kullanırsa sendikacılık yönetsel etkinliği, iyileştiren ve geliştiren anlamlı ve önemli bir yol olabilir. Çünkü bu sistem, işçi ve işvereni belli bir takım kurallar içinde karşı karşıya getirir ve her ikisinin de azami taleplerini törpüleyerek, çıkarlarını en uygun noktada uyumlaştırmaya çalışır.⁽¹⁴⁾

SONUÇ

Sanayileşme sonucunda farklı bir boyut kazanan işçi ve işveren ilişkilerinin, bir sistem dahilinde ele alınması gereği, endüstri ilişkileri sisteminin ortaya çıkmasına neden olmuş, bu ilişkiler ve konuyla ilgili devlet düzenlemeleri sistemin içinde yer almıştır.

Farklı toplumlara göre farklı özellikler göstermesine rağmen endüstri ilişkileri sisteminin bazı temel nitelikleri mevcuttur. Bunları, sistemin ilgilileri, içinde bulunduğu ekonomik ve sosyal yapı, ortak değerler ve sistemin esasları olarak belirtmek mümkündür.

Endüstri ilişkileri sisteminin iki ilgisinin temsilcisi durumunda bulunan işçi sendikaları ve yönetim ilişkileri, sistemin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi yönünden son derece önemli olup, aynı zamanda karmaşık bir görünüm arz eder. Hem sen-

dika, hem de yönetimin temsil ettiği işletme ayrı ayrı organizasyonlar olmakla birlikte, her ikisi de benzer amaçlara sahip olan bir gruba, yani işgörenleri bünyesinde bulundurmaktadır.

Çoğunlukla ayrı çıkar grupları olarak algılanmalarına rağmen, işgörenler ve işverenler, ortak pek çok amaca sahiptirler. İşgörenlerin uygun koşullarda istihdamının getirdiği sonuçların işletmeye, işletmenin koşullarına uygun davranmanın da sonuç itibarıyla işgörelere, pek çok olumlu katkıları olduğunu söylemek mümkündür.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Adal Zeki, Endüstri İlişkileri, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Ders Notları, İstanbul, 1989.

Balfour Alan, Union - Management Relations, In a Changing Economy, Prentice - Hall Inc, Englewood Illinois, 1987.

Beer Michael and Spector Bert, Reading in Human Resource Management, The Free Press A division of Macmillan Inc, New York, 1985.

Cascio Wayne F., Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits, Third Edition, Mc Graw - Hill Inc, New York, 1992

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

DeCenzo Davit A/Robbins Stephen P., Personnel / Human Resource Management, Third Edition, Prentice Hall-Inc, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988.

Özçelik Ayşe Oya, İnsan Kaynakları Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, TÜSSİDE, İnsan Kaynakları Yönetiminde Endüstri İlişkileri Fonksiyonu ve Yeni Eğilimler Semineri. 8 - 10 Kasım 1993, Gebze

Dr. Öztin Akgüç KREDİ TALEPLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Genişletilmiş 5. Baskı

İSTEME ADRESİ

AVCIOL BASIM-YAYIN

Divanyolu, Bestekârosman Sk. No: 8/2 34410 Cağaloğlu-İstanbul Tel: 522 40 51-526 04 24

(14) Beer Michael and Spector Bert, Reading in Human Resource Management, The Free Press A division of Macmillan Inc., New York, 1992, s. 110

FAALİYET TABANLI MALİYETLENDİRME SİSTEMİNİN FİYATLANDIRMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Dr. H. Halefşan SÜMEN*

1- Giriş

Günümüzün yoğun rekabet ortamında, gerek verimlilik artışı sağlamak amacıyla maliyetlerin aşağıya çekilebilmesi, gerekse arzulanan satış tutarlarına ulaşabilmek için uygun fiyatların belirlenebilmesi öncelikle ürün maliyetlerinin doğru olarak bilinmesiyle olanaklıdır.

Ancak ülkemizde hala pek çok firmanın, bundan yaklaşık yetmiş kadar yıl önce, çok değişik koşullar altında geliştirilmiş klasik maliyetlendirme sistemini kullanmaları, gerçek maliyetlerin bilinmesine olanak vermeyerek yukarıda sözü edilen amaçlara ulaşmayı güçleştirmektedir.

Geleneksel sistemde ürün maliyetleri; dolaysız malzeme maliyetleri, dolaysız işçilik maliyetleri ile bunların dışında kalan tüm maliyetlerin toplandığı genel giderler adlarındaki üç ana başlık altında gruplanmaktadır. Genel giderler yalnızca tek bir yükleme anahtarı (hammadde maliyeti, dolaysız işçilek maliyeti, dolaysız işçilik saati, makine saati, üretim miktarı ve benzerlerinden yalnızca biri) ile ürünlere dağıtılmaktadır. Bu yaklaşım, uzun yıllar, tüm dünyada, doğru sonuçlar verip vermediği sorgulanmaksızın kuruşallaşmış ve yakın zamana kadar kullanılmaktadır. Ancak aşağıda belirtilen değişmelerden ötürü bu geleneksel sistemin misyonunu tamamladığı ve daha gerçekçi yöntemlere gereksinim olduğu görüşü baskın duruma gelmiştir.

• 1920'li yıllarda görülen tek ve homojen ürün hatları günümüzde yerini farklılaştırılmış ürünler ve üretim hatlarına bırakmış, ürün yaşam eğrileri de iyice kısalmıştır.

• Genel giderleri oluşturan bileşenlerden araştırma geliştirme, üretim planlama, tedarik ve kalite oluşturma faaliyetleri önemli oranda artarken, bilgisayar destekli tasarım ve üretim, esnek imalat sistemleri, sanayi robotları gibi otomasyon sistemleri işgücünün üretimdeki payını epey azaltmıştır.

• Dağıtım, satış ve satış sonrası servis genel gider kalemleri aynı firmanın ürettiği ürünler arasında büyük farklılıklar gösterebilmektedir.

2- Geleneksel Maliyetlendirme Sisteminin Zaafları

Geleneksel muhasebe sisteminde genel giderlerin tek bir yükleme anahtarı ile (çoğunlukla işçilik saati) dağıtılması sistemin en büyük zaafidir. Burada yapılan varsayım genel giderleri oluşturan tüm faktörlerin kullanılan yükleme anahtarı ile orantılı değiştiğidir. Belki muayene giderleri dolaysız işçilik ile orantılı sayılabilir, ancak genel giderleri oluşturan diğer bileşenler, sözcüğüne; üretim planlama maliyetleri dolaysız işçilikten bağımsızdır

O nedenle yukarıdaki varsayım tam doğru değildir ve uygulanması yanlış sonuçlar verecektir. Üretim maliyetleri içinde genel giderlerin payı çok yükselmiş, % 400, % 600, hatta dört haneli genel

* İ.T.Ü. İşletme Fakültesi 80680 Maçka - İstanbul

gider oranlarına sıkça rastlanır olmuştur. Veri toplama ve işleme tekniklerinin detaylı ve derin analizlere olanak verdiği günümüzde böylesi yüksek oranların irdelenmeden ürünlere yansıtılması, en azından yanlış fiyatlandırmalara eden olacaktır. Oysa genel giderlerin analizi; yani genel giderleri oluşturan tüm kalemlerin tek tek ele alınması hem bu kalemleri oluşturan faaliyetlerin kontrolünde etkinlik sağlayacak, hem de çeşitli konularda kullanılabilir enformasyon üretilerek örneğin pazarlama/dağıtım giderleri ürün bazında belirlenebilecek, ya da farklı ürün bileşenlerinin karlılıkları kıyaslanabilecektir.

Geleneksel maliyetlendirme sistemlerinin diğer bir zayıf noktası da yüksek hacimli, yani çok satılan ürünlere yüksek, düşük hacimli ürünlere de düşük genel giderler payı ayırmasıdır. Genel giderleri oluşturan harcamalar ürün hacminden bağımsız olduğundan bu üleştirme sakıncalar yaratmaktadır. Bu yöntemde her zaman yüksek hacimli ürünlerin katkı payları düşük çıkmakta, gerçek rakamlara ulaşılmamaktadır.

Öte yandan verimlilik çalışmalarında genel giderlerin yüksek olması, genel gider kalemleri yerine, yanlış biçimde bunların dağıtım aracı olan yükleme anahtarına dikkat yöneltilmesine ortam hazırlamakta, hataya sevk etmektedir. Örneğin dolaysız işçilik saati ile dağıtım yapılan % 400 genel gider düzeyinde malzeme giderlerinde üç birim fazla harcama sonucu sağlanacak bir birim dolaysız işçilik tasarrufu toplam iki birimlik avantaj sağlıyor görüntüsü verecek, ancak gerçek maliyet değişimi iki birimlik artış olacaktır.

Geleneksel maliyetlendirme sisteminin yanlış sonuçlara neden olabileceği alanlardan biri de bazı ürünlerin fabrika içinde yapılmasının mı, yoksa satın alınmasının mı uygun olacağı ile ilgili araştırmalardır. Dikkatli davranılmayıp geleneksel muhasebe sistemi aynen kullanılırsa, ürünlerin dışarda yapılması, firma içi genel giderlerden pay almayacağı için ucuza geliyor görünecektir. Hatta bu yöntem ile fabrikanın kapatılarak tüm ürünlerin dışarda yaptırılması sonucuna bile varılabilecektir!

Tüm bunların sonucunda geleneksel maliyetlendirme sisteminin köklü bir iyileştirmeden geçmesi, hatta yeni bir sistemin kurulması gerektiği görüşü haklılık kazanmaktadır. Önerilen yeni "Faaliyet temelli Maliyetlendirme (Activity Based Costing)" sistemi yukarıda anlatılan tüm olumsuzluklardan arınmış, sağlıklı sonuçlar veren, yeni imalat ve pazar koşulları ile uyumlu, çağdaş ve analitik bir yaklaşımdır.

3- Faaliyet Temelli Maliyetlendirme Sisteminin Aşamaları

Faaliyet temelli maliyetlendirme (FTM) sisteminin yalın bir mantığı vardır. Bu mantık ürünler için faaliyetler, faaliyetler için de giderler yapılması gerçeğine dayanır. Buna göre genel giderler bir bütün olarak değil, faaliyet bazında ele alınarak, ürünlere tükettikleri oranında yüklenirler. FTM sisteminde genel giderleri oluşturan pek çok faaliyet klasik sistemdeki adla yükleme anahtarları olarak kullanılırlar. Ancak burada isimleri maliyet sürücüsü (cost driver) olmuştur. FTM'nin birinci adımı genel imalat giderlerinin olduğu departmanları ve bu departmanlarda bir üretim döneminde oluşan harcamalar toplamını ayrı ayrı belirlemektir. Genel olarak bu departmanlar; satınalma, mühendislik, üretim planlama/kontrol ve gönderme departmanlarıdır. Bunların dışında kalan genel giderler fabrika genel giderleri başlığında toplanabilir.

İkinci aşama olarak sözü edilen departmanlarda yapılan faaliyetlerin sayıları saptanır. Faaliyetler aşağıdaki sınıflara ayrılabilirler:

- Fabrika ile ilgili faaliyetler; bunlar ürün tarafından değiştirilemeyen ve üründen etkilenmeyen giderleri oluştururlar. Örneğin; tesis yönetimi, bina bakım ve tamirati ile klimatizasyon ve aydınlatma işlemleri bu gruba girerler.

- Ürünle ilgili faaliyetler; ürün ve imalat enformasyonunu geliştiren, güncelleştiren faaliyetlerdir. Ürün yaşam eğrisi süresince amorti olurlar. Proses mühendisliği, ürün mühendisliği, spesifikasyon hazırlama, mühendislik yönergeleri, ürün ağaçlarının hazırlanması işlemleri bu gruba girer.

- Parti büyüklüğü ile ilgili faaliyetler; gelen talebe göre malzeme, işgücü ve kapasite kaynaklarını dengeleme amacıyla yapılan işlemlerdir. Öneme göre sipariş ya da üretim parti miktarına öncelik verilebilir. Bu kategoride satınalma, hazırlık, muayene, programlama, kontrol, paketleme/gönderme gibi faaliyetler yer alır.

- Diğer faaliyetler; önceki kategorilerin dışında kalan dolaysız işçilik, takım eskimleri, yardımcı malzeme kullanımı gibi oluşumlar bu grupta yer alır.

Üçüncü aşamada yapılan işlem departmanlarda oluşan harcamaları o departmanlarda yapılan faaliyetler sayılarına bölerek birim faaliyet giderlerini bulmaktır.

Birim faaliyet giderleri bulduktan sonra da hangi ürünler için o faaliyetlerden ne kadarının yapıldığının belirlenmesi gerekecektir. Bu sayı da elde edildikten sonra birim faaliyet değeri ile çarpılarak departmanda oluşan genel giderlerden o ürüne düşecek pay belirlenir. Bu işlem birinci aşamada kararlaştırılan tüm departmanlar için tekrar edilerek genel giderlerin dağıtımını tamamlanmış olur. Şimdi bütün bu söylediklerimiz bir örnek üzerinde, geleneksel maliyetlendirme yöntemi ile karşılaştırarak görelim.

ÖRNEK: XYZ firması A ve B ürünlerini üretmektedir. A ürünü standart bir mal olup çok miktarda üretilmekte, B ürünü ise daha az üretilmekte ancak yüksek fiyattan satılmaktadır. Geleneksel yöntemle yapılan maliyetlendirme şöyledir.

	<u>A Ürünü</u>	<u>B ürünü</u>
Dolaysız malzeme (DM)		226.000 TL. 226.00 TL.
Dolaysız işçilik (Dİ)	45.200 TL.	45.200 TL.
G.İ.G.	246.340 TL.	246.340 TL.
Toplam maliyet	517.540 TL.	517.540 TL.
Satış fiyatı	625.00 TL.	975.00 TL.
Brüt kar	107.460 TL.	457.460 TL.

FTM yöntemini uygulayabilmek için bir üretimdönemini kapsayan aşağıdaki bilgiler çıkarılmıştır.

Departman maliyetleri :

Fabrika genel giderleri	2.260.000.000 TL.
Üretim planlama departmanı :	5.650.000.000 TL.
Satınalma departmanı :	5.650.000.000 TL.
Mühendislik departmanı :	6.780.000.000 TL.
Dağıtım/gönderme departmanı:	6.780.000.000 TL.

<u>Faaliyetler:</u>	<u>A ürünü</u>	<u>B ürünü</u>	<u>Toplam</u>
Üretim miktarı	100.000	1.000	
Üretim programları	1.000	1.000	2.000
Satınalma işlemleri	3.000	6.000	9.000
Mühendislik yönergeleri	200	1.800	2.000
Müşteri siparişleri	5.000	1.000	6.000

Yapılacak işlemler de şöyledir:

1. Fabrika genel giderleri payı (FGGP) saptanır. Bunun için önce birim dolaysız maliyet toplam dolaysız maliyete bölünür, bulunan değer sonra fabrika giderleri ile çarpılır. Bizim örneğimiz için FGGP 20.545. TL'dir.

2. Üretim planlama faaliyeti birim gider

(ÜPFBG) saptanır. Bu değer üretim departmanı giderleri yapılan üretim programları toplamına bölünerek elde edilir. Örneğimiz için 2.825.00 TL'dir.

3. Satınalma faaliyeti birim gideri (SFBG) saptanır. Bir önceki işlemin benzeridir. Örneğimizde 627.777 TL'dir.

4. Mühendislik faaliyeti birim gider (MFBG) yine benzer biçimde saptanır. Bulunan değer 3.390.000 TL'dir.

5. Dağıtım/gönderme faaliyeti birim gideri (D/GFBG) de aynı yol ile bulunur. Çıkan değer 1.130.000 TL'dir. Yukarıda ara işlemlerden sonra FTM yönetiminin uygulanması ise şu sonuçları vermektedir.

	<u>A Ürünü</u>
DM	226.00 TL. X 100.000 = 22.600.000.000 TL
Dİ	45.200 TL. X 100.000 = 4.520.000.000 TL
FGGP	20.545 TL. X 100.000 = 2.054.000.000 TL
ÜPFBG	2.825.00 TL. X 1.000 = 2.825.000.000 TL
SFBG	627.777 TL. X 3.000 = 1.118.000.000 TL
MFBG	3.390.000 TL. X 200 = 678.000.000 TL
D/GFBG	1.130.000 TL X 5.000 = 5.650.000.000 TL.
Toplam maliyet	40.210.000.000 TL
Birim maliyet	402.100 TL
Satış fiyatı	625.000 TL
Brüt kar	222.900 TL

	<u>B Ürünü</u>
DM	226.000 TL X 10.000 = 2.260.000.000 TL
Dİ	45.200 TL X 10.000 = 452.000.000 TL
FGGP	20.545 TL X 10.000 = 205.400.000 TL
ÜPFBG	2.825.000 TL X 1.000 = 2.825.000.000 TL
SFBG	827.777 TL X 6.000 = 3.766.662.000 TL
MFBG	3.390.000 TL X 1.800 = 6.102.000.000 TL
D/GF.G	1.130.000 TL X 1.000 = 1.130.000.000 TL

Toplam Maliyet	16.741.062.000 TL
Birim maliyet	1.674.102 TL
Satış fiyatı	975.000 TL
Zarar	699.002 TL

Görüldüğü gibi B ürünü mevcut fiyattan satıldığı

takdirde işletmeye nefatif bir katkı sağlamakta ancak bu durum geleneksel yöntem ile anlaşılacaktır. FTM yönteminin özellikle birden çok ürün üreten firmalardan fiyatlandırma ya da belli ürünlerin üretiminden vazgeçmek kararlarının alınmasında denli yarar sağlayabileceği de böylece açıklık kazanmış olmaktadır.

4. SONUÇ

FTM sistemi, genel gider dağıtımında ürünü oluşturan faaliyetleri dikkate alıp, gerçeğe olabildiğince yaklaşarak, doğru ve sağlıklı değerlendirmelere olanak sağlayan en yeni ve ileri bir yaklaşımdır. Yöneticileri çarpık enformasyondan koruması, doğru fiyatlandırma kararlarına olanak vermesi ve ürettiği faaliyet/maliyet oranının verimlilik ölçütü olarak kullanılabilmesi FTM sistemini geleneksel yaklaşım karşısında çok üstün kılmaktadır. Tüm bu nitelikler, FTM yönteminin yalnızca formel bir muhasebe sistemi değil, aynı zamanda firma stratejisini uygulamak için önemli bir araç olduğunu da kanıtlamaktadır.

Yukarıda incelenen, örnekte her bir departman için tek bir faaliyet/yükleme anahtarı kullanılmış olması yanıtıcı olmamalıdır. Arzu edildiği, anlamlı bulunduğu takdirde departmanlarda gerçekleştirilen her

faaliyet genel gider dağıtım aracı olarak kullanılabilir. Yapılan araştırmalar FTM sistemine önce geçmiş olan Avrupa ülkeleri firmalarında 50 ile 150 ile 150, daha sonra geçen A.B.D firmalarında ise 6 ile 25 arasında yükleme anahtarı kullanıldığını göstermektedir. Yüklemeye anahtarı sayısını artması sonuçların daha hassas olması anlamına gelmekle birlikte, firma içi iş yükünü arttırdığı da dikkate alınmalıdır. O nedenle başlangıç aşamasında sistem özümlemeye kadar az sayıda faaliyet ile çalışılması yerinde bir davranış olarak kabul edilmelidir.

Yazılım üreten kuruluşların da FTM konusunda çalışmalar yapmaları hem bu konudaki gereksinimleri karşılayacak hem de yöntemin yaygınlaşmasına katkıda bulunacaktır.

KAYNAKLAR

KAPLAN, R., COOPER R., (1988) "Measure cost right: Make the right decisions" Harvard Business Review September 96-103

OCRENT M. (1992) "The Tactical Value of Activity Based Costing" 35 th Int. Cont. Proc. APICS CANADA, 60-62

O'GUIN M. (1992) "Activity-based-costing: Unlocking our competitive edge" Manufacturing Systems, December 35-40

TARR J., (1992) "The ABC's of Activity Based Costing" 35 th Int. Cont. Proc. APICS CANADA, 39-42

WALKER M., (1993) "Cost-Effective Product Development" Long Range Planning, Vol. 26, No. 1, 64-66

Prof. Dr. Süleyman Özmucur

İSTİKRAR POLİTİKALARI

AVCIOL BASIM-YAYIN

Divan Yolu, 34410 Bestekârosman Sokak 8/2 Cağaloğlu-İstanbul

Tel: 526 04 24 - 522 40 51

PSYCHOLOGICAL DETERMINANTS OF ENVIRONMENTAL BEHAVIOR: SOME CONSEQUENCES FOR MANAGERS*

Dr. Helmut GACHOWETZ**

1. Introduction

At least in the industrialized countries of the world, you hardly can read a newspaper without being confronted with environmental problems. A major part of these problems is due to relatively tiny negative outcomes of behaviors caused by a very large number of people, who obviously tend to react all in just the same way independently of individual differences. Therefore it seems reasonable to conclude that these behaviors are caused substantially by characteristics of the situational structures. Furthermore, knowing something about these structures would enable us to study their impact on the psychological conditions of behavior in order to develop effective strategies to cope better with the problem. Finally the question remains, who should be responsible for effective coping. It will be assumed that organizations and their managers respectively may play an important role in this respect.

2. Situational structures favoring the development of environmental problems.

An essential characteristic of environmental problems is that behavior realizing the immediate self-

interest of single (who may be single persons, groups, or organizations) threatens the existence of a resource shared by all these actors. Natural resources shared by a large number of actors (such as land, energy, water, air etc) are called "commons" or public goods. Some of them renew themselves more or less quickly, some of them renew themselves not at all. The problem is that unrestricted realizing individual's self-interest conflicts with the public interest to preserve the public good.

Many of such situations can be described more precisely by the concepts of social trap (PLATT, 1973) and social dilemma (DAWES, 1980) respectively.

2.1. Social trap

The term social trap refers to every type of behavior which results immediately in some desirable outcome, but on the long range may be followed by negative consequences which eventually become very large. Some essential characteristics are: A usually large temporal gap between acting and the negative consequences, in other cases the fact that negative consequences are not known, or the fact that negative consequences do not occur in every single case. On the individual level typical social traps are overeating or smoking: There exists a relatively large gap between acting and falling ill; many people may still not know something about possible negative consequences; and not every person will fall ill with certainty.

* Was presented at II. Turkish - Austrian Management Seminar April- 1993, Istanbul

** Research Institute of Organizational Psychology, University of Salzburg, Austria.

On the societal level, social traps are e.g. the use of the overuse of natural areas for tourism.

2.2. Social dilemma

As pointed out above, many environmental problems result because if individual and public interest are in conflict, individuals tend to decide for their individual interest. For better analyzing the crucial determinants of behavior in such situations the concept of social dilemma was introduced by DAWES in 1980.

Social dilemmas share the following characteristics:

First, if one participant acts in self-interest while others act in the public interest, the self-interest participant (called a defector) will receive the highest payoff.

Second, if everyone acts in the public interest (cooperates), everyone will receive a higher payoff than if everyone defects.

Third, if everyone defects, the commons is destroyed.

Thus, defection is the most attractive choice, but each participant is best off if no one else defects, next best off if everyone cooperates, and worst off if everyone defects. (GIFFORD, 1987, p. 383 f.)

According to DAWES (1980), the three crucial problems of the world, namely resource depletion, pollution, and overpopulation can be referred to as social dilemmas. "In most societies, it is to each individual's advantage to use as much energy, to pollute as much, and to have as many children as possible.... Yet the result is to excess from which all people suffer, or will suffer eventually." (DAWES, 1980, p. 171).

At this point the question arises whether or not we always defect in social dilemma situations. The answer is clearly no! According to DAWES (1980), the external payoff-structure of a social dilemma is only one possible determinant of behavior. Other determinants are e.g. social norms, morality or altruism, which may lead us to make a cooperative choice of action.

On the other hand, the probability to defect will be increased by additional characteristics:

— Lack of information

First, in many cases it is not easy to recognize the structure of a social dilemma because of its complexity. In such cases people tend to regard simply the immediate possible outcomes to yield the best individual result. Second, as mentioned earlier, possible negative or dangerous consequences of be-

havior are not known. Third, suitable or acceptable alternatives to save energy. Finally, there may exist contradictory information about the effects of behavior.

— Anonymity of actors and affected persons

The probability of defective behavior in social dilemmas increases rapidly, if there is no possibility to identify the defector. This also happens, if the negative outcomes are spread over a large number of anonymous persons, that means that no concrete single person will be affected seriously by the defective behavior.

— Expectations about other's behavior or lacking of trust

If one expects, that (nearly) all participants will defect, the probability of defective behavior will increase. Additionally, in most cases there is no possibility of direct influence on other's behavior. Consequently, cooperative behavior will be considered as being useless and/ or resulting in being a "sucker".

— Social norms and values

Very often defective behavior will be hindered and cooperative behavior will be supported by social norms and values. Unfortunately however, it is not always the case that norms and values are in contradiction with defective behavior. E.g., striving for success and demonstrating social power and prestige very often is connected with high levels of energy consumption and even demonstrative wasting behavior.

— Possibility to escape from negative consequences

Methods to escape from negative consequences are to exploit or pollute areas. There exists strong evidence for the assumption that people prefer escaping methods to behavioral change as long as it seems to be possible. Furthermore it will be stated, that increasing impossibility to escape is the most powerful force to initiate behavioral change.

3. Changing environmental behavior: Some research results

According to the seriousness of environmental problems, a great number of theoretical and empirical work has been done by social scientists to find out some crucial factors which influence environmental behavior. cf. BELL et al, 1990; GIFFORD, 1987. All this research work concerns the general question how to promote environmentally protective behavior and how to discourage environmentally destructive behavior. Essentially, two main approaches can be

identified: First, attempts to find out effective possibilities to change human behavior directly, and second attempts to change the situational structure, which may be followed by appropriate behavior change or even makes behavior change not necessary.

3.1. Attempts to influence behavior

(e.g., ALLISON & MESSICK, 1985; BRAWER & CRAMER 1986; ERNST, BAYEN & SPADA, 1992; HAKE & FOXX, 1978; Mc CAUL & KOOP, 1982; WORTMANN, STAHLBERG & FREY, 1988)

— Education

Analyzing the effects of educational programs concerning environmental behavior nearly all results indicate that the direct impact of these programs on individual behavior is negligible. However it has been shown that educational programs serve a very useful function in reinforcing proecological attitudes

On the other hand, attitudes play an important role in perception and information processing. Therefore, environmental education makes people more sensitive for ecological matters and information.

— Information

In general, information turned out to be a necessary but not sufficient condition to provoke proecological behavior. The effects of information are positively related to the following characteristics:

High personal relevance of the content (e.g. ones own energy consumption).

High vividness of the information (informations about the effects of energy saving methods done by the neighbor are more vivid than statistical informations).

High credibility of the source of information.

— Communication and group characteristics

Communication among the members of a social dilemma has been found to have a remarkable influence in eliciting proecological behavior. By communicating, the various outcomes of behavior can be analyzed, agreements can be made, distrust can be reduced, an public commitment can be established. Additionally, if those sharing the common identity each other as a group preservation is more likely. The behavior of models (liked and/or respected persons) has also some positive effect on environmental behavior. In some experiments, the presence of a leader (e.g., a teacher, a supervisor) greatly improved the energy savings of the subjects.

— Goal setting, feedback and experience

Goal setting and feedback strategies try to direct one's attention to the personal outcomes rather than to the joint outcome of all members. Goal setting means to set some specific and realistic goal of all members. Goal setting means to set some specific and realistic goal to improve environmental behavior instead of some general demand to behave positively. E.g., to turn out lamps in rooms which are not used, to walk or to bike for all distances lower than 500 meters; instead of demanding for saving energy or reducing car usage.

Feedback, on the other hand, provides relevant information about whether or not a certain goal has been reached. Goal setting and feedback together have at least the following positive effects: Individuals learn to recognize the dimensions of ecological relevant parameters; they will be positively reinforced and thereby motivated; and they can learn to find out what is the most effective behavior to reach a certain goal.

Personal experience about what are the responses of social dilemmas to various behavioral alternatives is another possibility to learn. If persons can make some prior experiences as individual managers of public goods the performance in later social situations will be better. The simpler context of one-person-management helps individuals to learn about the effects of their behavior on the commons.

3.2. Changing the situational structure

(e.g., BELL, PETERSEN & HAUTALUOMA, 1989; EDNEY & BELL, 1983; GELLER, WINET & EVERETT, 1982; MESSICK et al, 1983; SAMUELSON et al, 1984; STERN & GARDNER, 1981; YAMAGISHI, 1981)

Changing the structure of social dilemmas can be done in the following ways: Changing the immediate payoff of behavior; changing the character of the public good; and changing the outcomes. In every case, the structure of the social dilemma will be destroyed, that means it will no longer be a dilemma.

— Changing the immediate payoff of behavior

Immediate payoffs will be changed simply by rewarding proecological behavior, and/ or punishing defective behavior, E.g., in the case of energy consumption this would mean lowering the price per unit for low consumption and increasing the price per unit for high consumption. Taxes and fines for defective behavior are other examples. E.g., if emissions of automobiles or heating systems exceed certain limits, registration will be revoked or fines will be imposed.

Some weaker form of changing immediate payoffs is to make it more easier to cooperate by app-

ropriate environmental design. Providing eye-catching trash cans or simply more of them leads to reduced littering. Or to give another example, placing recycling containers in offices yields a remarkable amount of recycled paper. The reverse strategy is making defective behavior more difficult or even impossible (offering only unleaded gasoline or registering only cars with catalyst)

— Changing the character of the public good

The character of public good will be changed by subdividing it in resources or territories owned by individuals or relatively small groups, that means it will be no longer a public good. Everyday experience as well as various studies show that individually owned resources will be handled more carefully than public or pooled ones. Another successful approach is requiring that all members harvest in equal amounts, additionally making the amount of harvesting dependent on the quality of the management of the resource.

— Changing the outcomes

Defective behavior usually does not occur with the intention to defect (an exception may be vandalism), but rather of its immediate attractive results. Consequently, reducing or eliminating the negative effects or this type of behavior will also be an effective solution of the problem.

The nearly always means to emphasize technical solutions, such as developing solar energy, pollution abatement techniques, elimination toxic substances from the production process (e.g., chlorofluorocarbons, formaldehyde), or replacing energy wasting equipment by new on with better efficiency.

At first sight, structural changes seem to be more effective strategies to manage environmental problems than trying to change the behavior of individuals. However, structural solutions very often are associated with some problems which make realizing them less attractive or sometimes impossible at all.

Many structural solutions can be realized only by governmental decisions. But most governments are dependent on being elected by the people. Therefore, at least on the long range, such solutions need the acceptance of the people.

Structural changes often are very costly. Adding rewards (or punishments) nearly always needs some additional administrative efforts the cost of which frequently exceeds the possible gain.

In some cases technical solutions do not exist, therefore changing behavior remains the unique possibility to cope with the problem.

If technical solutions are available, appropriate behavior is necessary to use these solutions. But very

often, the social dilemma situation will not be really changed: The immediate payoff of continuing to use the old energy-wasting equipment is greater than the payoff for replacing it by a new one. Furthermore, for many people costs of new technical apparatus are simply too high.

Some structural solutions seem to make behavioral change dispensable. As a consequence, e.g. in the case of using energy-saving apparatus, the energy saved on the one hand may be wasted on the hand by buying additional energy consuming goods. As a result of unchanged behavior, the rate of energy consumption remains the same.

8 to influence environmental behavior presented above one can conclude that nearly always some kind of combination of various strategies would yield the best chances for success, and efforts to change defecting behaviors are quite necessary.

4. Some consequences for managers

Nobody seriously assumes that important economical goals could be reached efficiently without some kind of coordination of the actions of a more or less large number of persons. Obviously the same is true for ecological matters. Organizations turned out to be the most efficient possibility to coordinate the behavior of persons.

Organizations are able to contribute to solve ecological problems in the following way:

1. Production of ecologically beneficial (or non-polluting) goods as well as development and application of nonpolluting methods of production and distribution of goods.

2. Use of the behavior-shaping power of organizations to influence the behavior of their members in a proecological sense.

It is not our theme here to report various non-polluting methods of production, but what is to say about the second point?

For their members organizations may function as powerful models. In this sense, any proecological "behavior" of the organization has some significance to its members. On the other hand it may be difficult to explain has some significance to its members. On the other hand it may be difficult to explain to a person that it is important to avoid pollution in private behavior while his or her organization produces behavior will have some remarkable influence on their coworkers, including the obtained ecological success. Up to now there seems to exist a lot of unused information with a high degree of vividness.

Some of the most efficient strategies to provoke proecological behavior mentioned above are difficult to apply to an unstructured mass of people (e.g., to communicate about the problem, goal setting or feedback). However, in well structured social systems such as organizations there seem to be many possibilities to apply these strategies. And because nearly everyone is a member of at least one organization, nearly everyone could be included in such programs.

After defining a certain resource which should be handled more carefully in the future (e.g. saving energy for the heating system and also reducing pollution), specific goals should be defined and concrete behavior to reach these goals should be communicated to the concrete behavior to reach these goals should be communicated to the coworkers (e.g., to observe the temperature in the rooms, to regulate the temperature by thermostates and not by the windows etc). To be successful, feedback about coworkers behavior is necessary (e.g. the temperature in your office exceeds the agreed limit by 5 degrees, window was open during the night etc). And last but not least periodical feedback about the resulting effects during the whole process is crucial for successful behavioral change.

Particularly in relatively large organizations, many resources such as energy or materials (e.g. paper) are pooled, and nobody - sometimes including the management - has any idea of the wasting effect of such pooled resources. Subdividing pooled resources - e.g. by separated accountings - into such be owned and managed by departments or other subunits sometimes may be the best method for better handling these resources. Again, communication within these subunits is necessary to find some agreements for optimal use of the resource.

The examples given above may demonstrate that organizations are excellent instruments to influence the behavior of people in a proecological sense. There are also good reasons to assume that the experience of improving the handling of shared resources by behavioral change initiates behavioral change in other spheres of life.

Regarding the public, the organizational and the individual approach to cope with environmental problems STRUNZ (1993) assumes that the organizational approach will be the most effective one.

We hope the preceding considerations support his assumption.

5. References

- ALLISON, S.T. & MESSICK, D.M.: Effects of experience in a replenishable resource trap. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 1985, 943-948.
- BELL, P.A.; BAUM, A.; FISHER, J.D. & GREENE, T.E.: *Environmental Psychology*. Chicago, 1990.
- BELLA, P.A.; PETERSEN, T.R. & HAUTALUOMA, J.E.: The effect of punishment probability on overconsumption and stealing in a simulated commons. *Journal of Applied Social Psychology*, 19, 1989, 1483-1495.
- BRAWER, M.B. & KRAMER, R.M.: Choice behavior in social dilemmas: Effects of social density, group size, and decision framing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 1986, 543-549.
- DAWES, R. M.: Social dilemmas. *Annual Review of Psychology*, 31, 1980, 169-193.
- EDNEY, J.J. & BELL, P.A.: The commons dilemma: Comparing altruism, the Golden Rule, perfect equality of outcomes, and territoriality. *The Social Science Journal*, 20, 1983, 23-33.
- ERNST, A.M.; BAYEN, U.J. & SPADA, H.: Informationssuche und -verarbeitung zur Entscheidungsfindung bei einem ökologischen Problem. In: Pawlik, K. & Stapf, K.H. (Eds): *Umwelt und Verhalten*. Bern, 1992, 107-127.
- GELLER, E.S.; WINETT, R.A. & EVRETT, P.B.: *Preserving the environment: new strategies for behavior change*. New York, 1982.
- GIFFORD, R.: *Environmental psychology*. Boston, 1987.
- HAKE, D.F. & FOXX, R.M.: Promoting gasoline conservation: The effects of reinforcement schedules, a leader and self-recording. *Behavior Modification*, 2, 1978, 339-369.
- HARDIN, G.R.: Carrying capacity as an ethical concept. *Sociological Quarterly*, 17, 1976, 121-137.
- McCAUL, K.D. & KOPP, J.T.: Effects of goal setting and commitment on increasing metal recycling. *Journal of Applied Psychology*, 67, 1982, 377-379.
- MESSICK, D.M.; WILKE, H.; BREWER, M.B.; KRAMER, R.M.; ZEMKE, P.E. & LUI, L.: Individual adaptations and structural change as solutions to social dilemmas. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 1983, 294-309.
- PLATT, G.: Social traps. *American Psychology*, 44, 1983, 294-309.
- SAMUELSON, C.D.; MESSICK, D.M.; RUTTE, C.G. & WILKE, H.: Individual and structural solutions to resource dilemmas. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 1984, 94-104.
- STERN, P.C. & GARDNER, G.T.: The place of behavior change in the management of environmental problems. *Journal of Environmental Policy*, 2, 1981, 213-240.
- STRUNZ, H.: *Umweltmanagement*. Wien-New York, 1993.
- WORTMANN, K.; STAHLBERG, D. & FREY, D.: Energiesparen. In: Frey, D.; Hoyos, C. & Stahlberg, D. (Eds): *Angewandte Psychologie*. München - Weinheim, 1988, 298-316.
- YAMAGISHI, T.: The provision of a sanctioning system as a public good. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1986, 110-116.

AB İLE GÜMRÜK BİRLİĞİ YAKLAŞIRKEN TÜRKİYE İMALAT SANAYİİNİN SEÇİLMİŞ SEKTÖRLERİNDE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN PROFİLLERİ*

Dr. Seniye Ümit Oktay Fırat**

Özet

Bu çalışmada Türkiye İmalat Sanayii'nin seçilmiş sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin tepe yöneticilerinin bazı özellikleri belirlenmiştir. Yöneticilerin, AB-Türkiye Gümrük birliği sürecinin getireceği rekabet ortamına, işletmelerini harmonize edebilmek için ihtiyaç duyacakları çevresel bilgilerle ulaşmakta gerekli olan özellikleri üzerinde durulmuştur.

1. Giriş

Dünyada bölgesel entegrasyon süreci gittikçe önem kazanmaktadır. Özellikle aynı coğrafyada yer alan ülkeler, serbest ticaret bölgeleri, gümrük birlikleri, ortak pazar ve ekonomik birlik gibi çeşitli iktisadi ve ticari düzenleme modellerine yönelmektedir. Dünya ekonomisini, Avrupa Birliği (EU), Kuzey Amerika Serbest Ticaret Bölgesi (NAFTA) ve Asya - Pasifik Ekonomik İşbirliği (APEC) olmak üzere üç

ekonomik blok etkilemektedir.⁽¹⁾ NAFTA'nın çok kısa sürede beklenenden daha hızlı bir gelişme gösterdiği gözlenmekte ve 10 yıl içinde bütün Amerika kıtasını kapsayacak bir serbest ticaret bölgesi kurulacağı tahmin edilmektedir.⁽²⁾ Avrupa'da önde gelen işadamları ile yapılan bir araştırmada ise AB'nin Doğu Avrupa ülkelerini de kapsayacak şekilde genişleyeceği ve Avrupa'nın çok hızlı olarak AB merkezli bir entegrasyona gideceği belirtilmektedir.⁽³⁾ Türkiye'de bu süreç de, bölgesel yapılanmaların dışında kalamayacağına göre çok yakın bir gelecekte AB ile Gümrük Birliğini gerçekleştirecektir.

Bölgesel ve ulusal ekonomilerin artan hızla aralarında bağımlı hale geldiği dünyamız küreselleşme çağına girerken, ekonomik, teknolojik ve sosyal trendler son derece hızlı olarak bölgesel ve ulusal sınırları aşmaktadır.⁽⁴⁾ Bu durum, her ülkeyi ilgili konularda diğer ülkelerle harmonizasyona, en son gelişme ve yenilikler hakkında bilgi sahibi olmaya zorlamaktadır.

* Bu makale Marmara Üniversitesi AT Ens.'de gerçekleştirdiğimiz bir araştırmanın bazı bulgularını kapsamaktadır. Araştırmanın yürütülmesinde her türlü imkanı sağlayan değerli hocamız, AT Ens. Müdürü Prof. Dr. Halûk Kabaalioğlu'na anketlerin uygulanmasında destek olan AT Ens. elemanlarına ve anketleri cevaplayarak araştırmanın ortaya çıkmasını sağlayan değerli işletme yöneticilerine teşekkürü borç bilirim.

** Yrd. Doç. Marmara Üniversitesi, AT Ens. ve Fen-Ed. Fak. Öğ. Üyesi.

- (1) Muzaffer Dartan, "Black Sea Economic Co-operation, A New Regional Inegration Project", Marmara Journal of European Studies, Vol:3, No:1-2, 1993/1994, pp. 123.
- (2) TIME, "Free Trade Fever", October 3, 1994, pp. 44-45.
- (3) TIME, Special Report, "Reinventing Europe", September 19, 1994, pp.29.
- (4) Orhan Güvenen, "The Interaction Between Econometrics. Information Systems And Statistical Infrastructures: Anticipation And Comparative Anlysis In A Decisional Structure", İSVAK Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 1, Sayı: 1, Ekim 1993, pp. 11.

Yaklaşık son yirmi yıldır, dünyada bilginin üstel artışlarla büyüme boyutunda olduğunu görmekteyiz. Bu nedenle çağımız "bilgi çağı (information age)" olarak tanımlanmaktadır.⁽⁵⁾ Dünyadaki bu yeni yapı işletmelere ve yöneticilerine fırsatlar yanında engeller de sunmaktadır. Zamanlarının büyük bir kısmını stratejik kararlar almakla geçiren tepe yöneticiler için, çağımızda herşeyin hem daha zor, hem de daha kolay koşullarda olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Yönetim kademelerinde bilgi gereksinimi açısından bakıldığında, tepe yöneticilerin gereksinim duydukları bilginin yaklaşık % 75 - 80'nin dış kaynaklı (çevresel) bilgi olduğu bilinmektedir.⁽⁶⁾ Stratejik kararlar işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ile ilgili olduklarından, işletmenin rekabet ortamında, gelecekte çevrede meydana gelebilecek olayların derinliğine incelenmesini gerektirmektedir.⁽⁷⁾ Şu halde işletmelerin geleceğini etkileyen en önemli unsur, çevrede ortaya çıkabilecek ekonomik, sosyal, politik v.b. değişimlerdir.

Çok çeşitli kaynaklardan gelen arzu, istek, baskı ve zorlamalar altında çalışan yöneticileri çevreleyen işletme içi ve işletme dışı etmenler, dünyada küreselleşme ve ekonomik bloklasmalar sonucunda boyut değiştirmiştir. Yakın zamana kadar, yöneticiyi çevreleyen en dış halkalar, toplum, yerel bölge ve devlet şeklinde tanımlanırken⁽⁸⁾ bugün bunlara ekonomik bloklar ve dünya pazarı eklenmiş yani ulusal sınırların dışına çıkmıştır. Bu nedenle Türkiye İmalat Sanayii İşletmeleri artık çok yakında gerçekleşecek olan AB ile Gümrük Birliği sürecinde, uluslararası platformda rekabet edebilmenin koşullarını oluşturmak zorundadır. İşte bu noktada herşey, işletmeler bazında, işletmelerin tepé yöneticilerine yüklenmektedir.

II. Araştırmanın Tanıtılması

Araştırmamız, Türkiye İmalat Sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerinin, dış çevre ile haberleşme ve bilgi alış-verişine yönelik özelliklerini saptamaya yönelik tanımlayıcı bir çalışmadır. Türkiye Sanayiindeki gelişmelerin yön ve boyutunu imalat sanayii belirlediği için, AB ile Gümrük Birliğine hazırlandığımız şu dönemde, bu alanda faaliyet gösteren işletmelerin yöneticileri büyük önem ta-

şımaktadır. Bu nedenle çalışmamızda, yöneticilerimizin işletmeleri dışındaki çevresel bilgi kaynaklarına ulaşma imkanları üzerinde durulmuştur.

II.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmamızın amacı, Türkiye - AB Gümrük Birliği'nin yaratacağı yeni rekabet ortamında işletmelerimizin ayakta kalma mücadelesinde en ağır yükü taşıyacak olan yöneticilerimizin bazı özelliklerinin belirlenmesidir. Bu doğrultuda amaçlarımız;

1. Tepe yöneticilerin eğitim düzeylerinin ne olduğu,
2. Ulusal sınırların dışına ulaşabilmek için yabancı dil durumları,
3. Rakiplerini daha yakından tanımak açısından önem taşıyan, yurt dışı seyahatlerinin sayısı,
4. Hangi ülkelere seyahat edildiği,
5. Gerek teknik, gerek ekonomik konularda gelişmeleri takip edebilmek için ne tür yayınlar okudukları sorularının cevaplarını aramaktır.

II.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma kapsamına, Türkiye'nin ticari ilişkileri açısından önem taşıması nedeniyle imalat sanayiinin 1. Dokuma-Giyim, 2. Ayakkabı-Deri, 3. Mobilya, 4. Otomotiv ve Yan Sanayii, 5. Makina-Teknik / Tarım Makinaları alt sektörleri alınmıştır. DPT verilerinde genel olarak sanayinin GSYİH içindeki payının % 90'dan fazlasının imalat sanayiine ait olduğu belirtilmektedir.⁽⁹⁾ Şu halde Türkiye Sanayi'nin lokomotif imalat sanayiidir. Diğer taraftan araştırma kapsamına seçtiğimiz sektörlerde ihracat ve ithalatın önemli olduğu bilinmektedir. DİE'nin tespitleri incelendiğinde mal kalemlerine göre verilen önemli ihracat maddeleri sıralamasında bu sektörlerin ürünleri yer almaktadır.⁽¹⁰⁾

Türkiye İmalat Sanayi'nde seçtiğimiz sektörlerde yaratılan katma değer büyük bir bölümü İSO'ya bağlı kuruluşlarda gerçekleşmektedir. Türkiye ekonomisi içindeki etkinliğine bağlı olarak, İSO üyelerinin Türkiye kompozisyonunu yansız ve tutarlı temsil gücü özelliğine sahip olduğu varsayımıyla, araştırmanın örnek kütlesi İSO üyeleri listesinden oluşturulmuştur.

Örnek kütenin oluşturulmasında çok aşamalı ör-

(5) Güvenen, a.ge., p.6.

(6) Hayri Ülgen, İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar, İ.Ü. İşletme Fak. Yayını, No: 121, İstanbul, 1980, s.11.

(7) Erol Eren, İşletmelerde Stratejik Planlama, İ.Ü. İşletme Fak. Yayını, No: 88, İstanbul, 1979, s. 33.

(8) Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, İ.Ü. İşletme Fak. Yayını, No: 132, İstanbul, 1982 s. 11.

(9) İSO, "1994 Yılı Başında Türkiye Ekonomisi", Yayın No: 1994-2, İstanbul.

(10) DİE, Haber Bülteni, Sayı: İHFI/DŞT / 59, 17.06.1994

nekleme planı⁽¹¹⁾ uygulanmıştır. tüm aşamalar sonucunda dokuma-giyim 109; ayakkabı-deri 44; mobilya, 55; otomotiv ve yan san. 44; makina-teçhizat ve tarım makinaları 35 olmak üzere 287 olan örnek kütle kapsamındaki firmaların 125'inden cevap alınmıştır.

Anketör aracılığı ile gidilerek yapılan anket türü araştırmamız için %43.56 gibi bir cevap alma oranı, ülkemiz koşullarında bir başarıdır. Ülkemizde başarılı sayılan bazı çalışmalarda bile bu oranın % 35 de kaldığı görülmektedir.⁽¹²⁾

II.3. Araştırmanın Kısıtlamaları

Araştırmanın anketleri Mart - Nisan 1994 döneminde uygulanmıştır. 5 Nisan kararlarının açıklandığı zamana rastlaması nedeniyle, işletmelerimizde yaşanan panik ve buna bağlı olarak, üst düzey yöneticilerin, önlemlere ve yeni politikalar belirlemeye yönelik toplantı yoğunluğu ve kriz koşullarında gerçekleşmiştir.

İşletmelerin stratejik kararlarında etkili olan, genel müdür, yönetim kurulu başkanı ve üyesi, genel müdür yardımcısı ve müdür düzeyindeki yöneticilere uygulanması hedeflenmiştir. Tepe yöneticilerine ulaşma güçlükleri yanında bazı firmalar, iflas, tasfiye v.b. nedenlerle adreslerinde bulunamamıştır.

Cevap alınan 125 işletmenin sektörel dağılımı: dokuma-giyim 44; ayakkabı deri 19; mobilya 22; otomotiv ve yan san. 18; makina - teçhizat / tarım mak. 22 şeklindedir.

III. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bulguları, amaçlarımız doğrultusunda ele alınmıştır. Anket sonuçlarının derlenmesinde frekans dağılımları, SPSS / PC+ paket programıyla elde edilmiştir. Bilgisayar çıktıları yeniden özetlenerek tablolar halinde metin içinde sunulmuştur.

III.1. İşletmelerin Genel Özellikleri

a) Araştırmaya Katılan İşletmelerin Büyüklüklerine Göre Sektörel Dağılımı:

İşletme büyüklüğü için çalışan sayısının esas alındığı araştırmamızda, AB ülkelerinde genel kabul görmüş olan kriterlere göre⁽¹³⁾, 99 ve daha az sayıda çalışanı olan işletmeleri küçük; 100 ve 499 arasında

olanları orta; 500 ve daha fazla çalışanı olan işletmeleri de büyük işletmeler olarak belirledik. Çalışma kapsamına giren ve araştırmamıza katılan işletmelerin %48.4'ü orta büyüklükte, %29.5'u küçük ve %22.1'i de büyük işletmelerdir (Tablo I)

Mobilya ile Makina - Teçhizat ve Tarım Mk. sektörlerinde büyük işletme yoktur. Mobilya sektöründeki işletmelerin %59'u küçük işletmelerdir. Diğer sektörlerde çoğunluk orta büyüklükte işletmelerdir.

Tablo I: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışan Sayısına Göre Sektörel Dağılımı

SEKTÖRLER	ÇALIŞAN SAYISI			TOPLAM
	99 ve daha az	100-499	500 ve daha çok	
Dokuma-Giyim	5	23	15	43
Ayakkabı-Deri	4	8	5	17
Mobilya	13	9	-	22
Otomotiv ve Yan S.	5	6	7	18
Mak. Teç./Tarım M.	9	13	-	22
TOPLAM	36	59	27	122
YÜZDE (%)	29.5	48.4	22.1	100.0

b) İşletmelerin Faaliyet Süreleri:

Araştırmamıza katılan işletmelerin üçü kuruluş tarihlerini belirtmemiştir. Bu soruyu cevaplayan işletmelerin %64.8'i 1978 ve daha öncesinde; %29.5'u 1979-1989 yıllarında; %5.7'si ise 1990 ve daha sonrasında kurulduklarını belirtmişlerdir (Tablo II). 1990 ve daha sonra kurulan firmalar, dokuma-giyim, mobilya ile otomotiv ve yan san. sektörlerindedir. Araştırma kapsamında, ayakkabı ve dericilik ile makina-teçhizat ve tarım makinaları sektörlerinde ise 1990'dan sonra kurulan firma yoktur. Bu oranlar araştırma kapsamına aldığımız sektörlerde, yerleşmiş köklü firmaların faaliyet gösterdiği şekilde yorumlanabilir.

Tablo II: İşletmelerin Faaliyet Süreleri (veya Kuruluş Tarihleri)

SEKTÖRLER	KURULUŞ TARİHİ			TOPLAM
	1978 ve daha önce	1979-1989	1990 ve sonra	
Dokuma-Giyim	27	12	4	43
Ayakkabı-Deri	11	7	-	18
Mobilya	11	9	2	22
Otomotiv ve Yan S.	14	3	17	18
Mak. Teç./Tarım M.	16	5	-	21
TOPLAM	79	36	7	122
YÜZDE (%)	64.8	29.5	5.7	100.0

(11) Çok aşamalı örnekleme için bakınız: a) Herbert Arkın, "Handbook of Sampling of Auditing and Accounting", sec. ed., McGraw-Hill Book Company, 1974, USA, p. 204 - 211. b) Orhan İdil, "Örnekleme Teorisi ve İşletme Yönetiminde Uygulanması", İ.Ü. İşletme Fak. Yay. No: 107, 1980, İstanbul, s. 211-234

(12) Kemal Kurtuluş, "Sanayi İşletmelerinde Yönelem Araştırması ve Bilgisayar Kullanımı", İSO, Yayın No: 1981/7, 1981, İstanbul,

(13) Gültekin Kazgan, "Summary Report of the Manufacturing Survey With Special Reference to Turkey's Integration With the EC", Friedrich Ebert Vakfı, 1989, İstanbul, s.3-4.

c) İşletmelerin Üretim Yaptıkları Piyasa

İşletmelerin ürünlerini sundukları piyasalar incelendiğinde %92'sinin iç ve dış piyasalar için üretim yaptığı görülmektedir. %20.2'si yalnız iç piyasa için faaliyet gösterirken %5.6'sında sadece dış piyasa için çalışmaktadır (Tablo III). Sadece dış piyasaya çalışan, firmalar dokuma-giyim ile ayakkabı ve dericilik sektörlerindedir. Araştırma kapsamındaki sektörlerde ihracatın önemli olduğu, bununda DİE yayınlarında verilen mal kalemlerine göre ihracat listesinde yer alan ürünler ile paralellik gösterdiği görülmektedir.

Tablo III: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Üretim Yaptıkları Piyasa

SEKTÖRLER	PIYASA			TOPLAM
	İç Piyasa	Dış Piyasa	İç ve Dış Piy.	
Dokuma-Giyim	4	4	36	44
Ayakkabı-Deri	1	3	14	18
Mobilya	12	-	10	22
Otomotiv ve Yan S.	-	-	18	18
Mak. Teç./Tarım M.	8	-	14	22
TOPLAM	25	7	92	124
YÜZDE (%)	20.2	5.6	74.2	100.0

b) İşletmelerin Yabancı Ortaklık Durumu:

Araştırmamız kapsamındaki işletmelerden sadece 19'unun yani % 15'inin bir yabancı ortaklığı mevcuttur. Bu işletmelerin çoğunluğu "sermaye ortaklığı" türünde bir iş ilişkisi olduğunu belirtirken, iki firma birleşme; iki firma lisans sözleşmesi ve bir firma da "Joint venture" türü ortaklık ilişkileri olduğunu belirtmiştir.⁽¹⁴⁾

III.2. Yöneticilere İlişkin Özellikler

a) Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İşletmedeki Görevleri:

Araştırmamıza katılan yöneticilerin %35.2'si genel müdür ve yönetim kurulu başkanları; %21.6'sı genel müdür yardımcısı ve genel koordinatör, %32.0 müdür (finansman, ihracat-ithalat, vs.) ve % 11.2'si şef ve

diğer elemanlardır (Tablo IV). Bu oranlar, araştırmanın başlangıcında hedeflenen amaca ulaştığını ve işletmelerin üst düzey yöneticileri ile bağlantı kurulabildiğini göstermektedir. Buna bağlı olarak, araştırma sonuçlarının kendi koşullarında tutarlı ve güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo IV: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Görevlerine Göre Sektörel Dağılımı

SEKTÖRLER	Gn. Müd. ve Yön. Kur. Bşk.	Gn. Müd. Yr. d. Gn. Koord.	Müdür	Şef ve Diğer	TOPLAM
Dokuma-Giyim	16	6	18	4	44
Ayakkabı-Deri	8	6	3	2	19
Mobilya	11	5	4	2	22
Otomotiv ve Yan S.	4	7	4	3	18
Mak. Teç./Tarım M.	5	3	11	3	22
TOPLAM	44	27	40	14	125
YÜZDE (%)	35.2	21.6	32.0	11.2	100.0

b) Yöneticilerin Öğretim Durumu:

Araştırmaya katılan yöneticilerin % 16.0'ı lise veya dengi okullardan, geriye kalan %83.2'si yüksek öğretim kurumlarından mezundur. 125 yöneticiden 15'i yani %12'si yüksek lisans veya doktora derecesine sahiptir ve bu yöneticilerin büyük bir bölümü dokuma-giyim sektöründedir (Tablo V).

Yüksek tahsili bulunan yöneticilerin, %20.0'ı iktisat-işletme; %24.8'i mühendis-mimar; %38.4'ü ise diğer fakülte ve yüksek okul kökenlidir. Mühendis-mimar grubunda ağırlık sırasıyla makina, kimya ve endüstri mühendislerindedir. Diğer üniversite ve yüksek okul grubunda ise, Edebiyat Fak., Siyasal Bilgiler, Uluslararası İlişkiler gibi sosyal bilim dalları; Matematik, Fizik gibi fen bilimleri dalları ve çeşitli yüksek okul mezunu olmak üzere son derece geniş bir yelpaze görülmüştür.

Otomotiv yan sanayi ile makina-teçhizat / tarım makineleri sektörlerinde mühendislerin, mobilya da mimarların, dokuma-giyim ile ayakkabı-dericilik sektörlerinde ise iktisat-işletme mezunu yöneticilerin ağırlıkta olduğu görülmüştür. (Tablo V).

(14) Bu konuda detaylı bilgi için bakınız: S. Ümit Oktay Fırat, "AB ile Gümrük Birliği Yaklaşırken Türkiye İmalat Sanayii'nin Seçilmiş Sektörlerinde Bir Araştırma", Marmara Avrupa Araştırmaları Dergisi, Cilt 4, sayı: 1-2, 1995. (yayında).

Tablo V: Yöneticilerin Öğrenim Durumu

SEKTÖRLER	İktisat - İşletme	Mühendis - Mimar	Diğ. Ünv. ve Y. Okul	Lise ve Dengi	İlkokul	TOPLAM	Master ve Doktora
Dokuma-Giyim	9	7	18	9	1	44	6
Ayakkabı-Deri	5	4	8	2	-	19	2
Mobilya	5	6	4	7	-	22	2
Otomotiv ve Yan S.	2	7	7	2	-	18	3
Mak. Teç./Tarım M.	4	7	11	-	-	22	2
TOPLAM	25	31	48	20	1	125	15
YÜZDE (%)	20.0	24.8	38.4	16.0	0.008	100.0	12.0

c) Yöneticilerin Yabancı Dil durumu:

Yöneticilerin hangi yabancı dilleri bildiklerini belirlemek amacıyla yöneltilen sorumuzu 13 yönetici cevaplamamıştır. Cevap veren yöneticiler içinde sadece 2 yönetici dil bilmediğini belirtmiştir. Cevap alınan yöneticilerin % 84.8'i İngilizce bilmektedir. Geriye kalanların %5.4'ü İtalyanca ve %8.0'ı diğer dilleri (Almanca, Fransızca, Arapça vs.) bilmektedir (Tablo VI). Araştırmamız kapsamında, İtalyanca İngilizce'den sonra en çok bilinen yabancı dil durumundadır. Bu durum kapsama aldığımız sektörlerde, Türkiye - İtalya ticari ilişkilerinin önemli bir yeri ⁽¹⁵⁾ olmasına bağlanabilir.

Tablo VI. Yöneticilerin Yabancı Dil Durumu

SEKTÖRLER	Y.D. Bilmeyen	İngilizce	İtalyanca	Diğer	TOPLAM
Dokuma-Giyim	1	35	2	4	42
Ayakkabı-Deri	1	14	1	1	17
Mobilya	-	15	1	1	17
Otomotiv ve Yan S.	-	13	2	1	16
Mak. Teç./Tarım M.	-	18	-	2	20
TOPLAM	2	95	6	9	112
YÜZDE (%)	1.8	84.8	5.4	8.0	100.0

d) Yöneticilerin Takip Ettikleri Yayınlar:

Yöneticilere takip ettikleri yayınlar konusunda yöneltilen soruyu 29 yönetici cevapsız bırakmıştır. Bu soruyu cevaplayan yöneticilerin %39.6'sı yurt içi teknik yayınlar, %19.8'i yurt dışı mesleki yayınları; %8.3'ü ise diğer ile ifade ettiğimiz aktüalite, haber,

magazin dergisi türü yayınları öncelikli olarak takip ettiklerini belirtmişlerdir (Tablo VII). Bu soruda cevaplanmama oranını yüksek olması toplumumuzda hakim olan az okuma alışkanlığının üst düzey işletme yöneticilerinde de devam ettiği veya basılı kaynaklar yerine daha hızlı ve kolay olan diğer bilgi alma kanallarının tercih edildiği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo VII: Yöneticilerin Takip Ettikleri Yayın Türleri

SEKTÖRLER	Yurt İçi Mesleki Yay.	Yurt Dışı Mesleki Yay.	Ekonomi	Diğer	TOPLAM
Dokuma-Giyim	18	4	11	2	35
Ayakkabı-Deri	6	4	6	-	16
Mobilya	4	3	5	3	15
Otomotiv ve Yan S.	3	4	5	2	14
Mak. Teç./Tarım M.	7	4	4	1	16
TOPLAM	38	19	31	8	96
YÜZDE (%)	39.6	19.8	32.3	8.3	100.0

e) Yılda Ortalama Yurt Dışı İş Seyahati Sayısı:

Araştırmamıza katılan yöneticilerin 18'i yurt dışı iş seyahati sayısını belirtmemiştir. Bu soruyu cevaplayan yöneticilerin %39.3'ü yılda ortalama 5 ve daha fazla; %26.2'si 1-2; %18.7'si 3-4 kez yurt dışı iş seyahati yapmaktadır (Tablo VIII). Yurt dışı iş seyahati olmayan %15.9 luk kesimin büyük bir çoğunluğu dokuma-giyim sektöründeki yöneticilerdir. Mobilya ve otomotiv yan sanayiinde ise yöneticilerin yarıdan fazlasının yılda 5 ve daha fazla sayıda yurt dışı iş seyahati yaptığı görülmektedir.

Özetle araştırma kapsamındaki sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerinin % 84.1'nin yılda en az bir kez olmak üzere yurt dışı iş seyahati mevcuttur.

(15) EUROSTAT, External Trade, Monthly Statistics, 5, 1994, p. 81.

Tablo VIII: Yöneticilerin Yılda Ortalama Yurt Dışı Seyahat Sayısı

SEKTÖRLER	Yok	1-2	3-4	5 ve +	TOPLAM
Dokuma-Giyim	13	11	6	13	43
Ayakkabı-Deri	2	5	3	7	17
Mobilya	-	3	2	10	15
Otomotiv ve Yan S.	1	3	3	8	15
Mak. Teç./Tarım M.	1	6	6	4	17
TOPLAM	17	28	20	42	107
YÜZDE (%)	15.9	26.2	18.7	39.3	100.0

f) Yurt Dışı İş Seyahatlerinin Ülkelere Göre Dağılımı:

Yurt dışı iş seyahatlerinin ülkelere göre bir değerlendirilmesi yapıldığında (Tablo IX) Mobilya dışındaki sektörlerde Almanya en çok iş seyahati yapılan ülke durumundadır, bunu ikinci sırada İtalya, üçüncü sırada Fransa ve diğer Avrupa birliği ülkeleri izlemektedir. Mobilya sektöründe İtalya birinci sırada yer almaktadır. Bu sonuçları, Türkiye'nin dış ticareti ile ilgili istatistikleri doğrulamaktadır.⁽¹⁶⁾ Türkiye 1991 yılında toplam ithalatının %43.7'sini; toplam ihracatının %51.7'sini AB ülkeleri ile gerçekleştirmiştir. Yine en çok ihracat yapılan yirmibeş ülke sıralamasında 1992 yılında Almanya birinci sırada, İtalya ikinci sırada yer almaktadır.⁽¹⁷⁾ Aynı dönem en çok ithalat yapılan yirmibeş ülke sıralamasında da ilk üç sırayı Almanya, ABD ve İtalya almaktadır.

Ticari ilişkilerin yoğun olduğu ülkelere, iş seyahati sayısının fazla olması doğal bir sonuçtur. Diğer ülkelere seyahat sayıları çok düşük olduğundan, gruplar şeklinde ifade edersek, ABD, Or-

tadoğu Ülkeleri ve Orta Asya Türk Cumhuriyetleri gelmektedir.

IV. SONUÇ

Türkiye ve AB arasında çok yakında gerçekleşmesi beklenen gümrük birliği işletmelerimizi dünya piyasalarında rekabet etmeye zorlayacaktır. Bu koşullarda şüphesiz işletmelerin tepe yöneticileri en zor görevi üstelenecektir.

Bu nedenle araştırmamızda tepe yöneticilerimizin yabancı dil durumu, okuma alışkanlıkları ve yurt dışı iş seyahatleri gibi ulusal sınırlar ötesinde bağlantı kurmalarını ve buradan bilgi aktarmalarını hızlandıracak özelliklerinin hangi düzeyde olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun yüksek öğrenime sahip olduğu araştırmamız kapsamında, en az bir yabancı dil bilme ve yurt dışı iş seyahati oranının oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Ancak toplumumuzun genelinde olduğu gibi, takip edilen yayınlardan işletmelerin tepe yöneticilerinde de okuma alışkanlığının düşük olduğu görülmektedir.

KAYNAKLAR

- ARKIN, H., Handbook of Sampling for Auditing and Accounting. Sec. Ed., McGraw-Hill Book Company, USA, 1974
- DARTAN, M., "Black Sea Economic Co-operation, A New Regional Integration Project", Marmara Journal of European Studies, Vol:3, No:1-2, 1993/1994, pp 123-153
- DİE, Haber bülteni, Sayı: İHFİ / DŞT / 59, 17.06.1994.
- DPT, Temel Ekonomik Göstergeler, Eylül, 1994.
- EREN, E., İşletmelerde Stratejik Planlama, İ.Ü. İşletme Fak. Yayın No: 88, İstanbul, 1979.
- EUROSTAT., External Trade, Monthly Statistics, 5, 1994
- EUROSTAT, Basic Statistics of Community, 31. st. ed., 1994
- FIRAT, S.Ü.O., "AB ile Gümrük Birliği Yaklaşırken Türkiye İmalat Sanayiinin Seçilmiş Sektörlerinde Bir Araştırma", Marmara

Tablo IX: Yöneticilerin Yurt Dışı İş Seyahatlerinin Ülkelere Göre Dağılımı

SEKTÖRLE	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
Dokuma-Giyim	13	20	10	6	14	-	3	6	2
Ayakkabı-Deri	2	9	7	5	6	1	1	2	2
Mobilya	-	7	10	2	6	1	2	2	-
Otomotiv ve Yan S.	1	11	8	5	9	1	-	2	1
Mak. Teç./Tarım M.	1	9	4	2	7	2	4	2	2

ANAHTAR : I= İş Seyahati Yok, II= Almanya, III= İtalya, IV= Fransa, V= Diğer AB Ülk., VI= Orta Asya Türk Cumhuriyetleri, VII= Ortadoğu Ülk., VIII= ABD, IX= Uzakdoğu Ülkeleri.

(16) EUROSTAT, Basic Statistics of Community, 31 st. ed., 1994, p. 320

(17) DPT, Temel Ekonomik Göstergeler, Eylül 1994, s. 48-58.

Avrupa Araştırmaları Dergisi, Cilt: 4 Sayı: 1-2, 1995 (yayında).

GÜVENEN, O., "The Interaction Between Econometrics, Information Systems And Statistical Infrastructures: Anticipation And Comparative Analysis In A Decisional Structure", İSVAK, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1, Ekim 1993, pp. 5-12.

İDİL, O., Örnekleme Teorisi ve İşletme Yönetiminde Uygulanması, İ.Ü. İşletme Fak. Yayını, No: 107, İstanbul, 1980

İSO, 1994 Yılı Başında Türkiye Ekonomisi, Yayın No: 1994-2, İstanbul, 1994

KAZGAN, G., Summary Report of the Manufacturing Survey With Special Reference to Turkey's Integration With the EC, Friedrich Ebert Vakfı, FES, İstanbul, 1989.

KOÇEL, T., İşletme Yöneticiliği, İ.Ü. İşletme Fak. Yayını, No: 132, İstanbul, 1982.

KURTULUŞ, K., Sanayi İşletmelerinde Yöneyem Araştırması ve Bilgisayar Kullanılması, İSO, Yayın no: 191 / 7, İstanbul, 1981.

TIME, "Free Trade Fever", October 3, 1994, pp. 44-45.

TIME, Special Report, "Reinventing Europe", September 19, 1994, pp. 28-37

ÜLGEN, H., İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar, İ.Ü. İşletme Fak. Yayını, Yayını, No: 121, İstanbul, 1980.

YAYIN HAYATIMIZA KAZANDIRDIĞIMIZ
BİR TEMEL KİTAP DAHA

İŞLETMELERDE PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ

Doç. Dr. Cavide UYARGİL

Çıktı

İsteme Adresi:

İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü AVCILAR-İST.
Tel: (0212) 590 14 27

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE BİR MODEL ÖNERİSİ

Dr. Semra Yalçın ÖZAKMAN

I-Giriş:

Genel olarak İnsan Kaynakları Planlama (İKP) uygun sayıda uygun nitelikte personeli, uygun yerde ve uygun zamanda bulundurma şeklinde tanımlanmaktadır. Etkin bir İKP süreci, değişken koşullara göre, organizasyonun insan kaynağı ihtiyacının analizini yapar ve bu ihtiyacın giderilmesine ilişkin faaliyetlerin geliştirilmesini sağlar. Bu amaçla ihtiyaçlar, maliyetler ve beklenen yararlaraya dayalı bir faaliyetler bütünü geliştirmeye çalışır.⁽¹⁾

İKP süreci için standart bir model yoktur. Her kuruluş özel ihtiyaçları çerçevesinde bir sistem oluşturma durumundadır. Ancak tüm İKP çalışmalarının;

- Ekonomik, teknolojik, demografik ve yasal değişimler ve bunların verimlilik üzerindeki etkilerini,
- Organizasyon içerisinde işe alma, yerleştirme, yer değiştirme, yükselme ve emeklilik planlarının işgücü taleplerini karşılayacak şekilde düzenlenmesini,
- Mevcut işgücünün yapısal özelliklerini dikkate alması gerekmektedir.

İşgücü talep ve arzını tahmin etme, işletme içerisindeki değişikliklere göre istihdam planı oluşturma, uygulamada teorik çalışmalardaki kadar kolay değildir. İşgücü talebinin tahmini ekonomik, teknolojik yasal değişiklikler yanı sıra pazar payındaki farklılaşma, toplu iş sözleşmelerindeki düzenlemeler ve işletme politikalarındaki yeni yaklaşımlardan

büyük ölçüde etkilenir. Yukarıdaki tüm parametrelerin birarada bulunduğu bir modelin oluşturulması, çok farklı disiplinden gelen uzmanlar tarafından analizleri zorunlu kılar. Ayrıca, kuruluşun geçmiş dönem trendlerine (üretim, satış, maliyet, işgücü vb.) göre de değerlendirme yapılması ve tahmin aşamasına geçilmesi gerekmektedir.⁽²⁾

Bu teknikler İKP sürecinin bir parçasıdır. Önemli olan nokta, kuruluşun tepe yönetiminin insan kaynağına ilişkin temel felsefe ve politikaları üretmek İKP yöneticilerine yetki devretmesidir.

II- İnsan Kaynakları Planlama (İKP) Süreci:

İnsan kaynakları planlama süreci 2 ana aşamada gerçekleştirilir. Birinci aşamada ihtiyaçlar tahmin edilir, ikinci aşamada ise program planlama yapılır. Bu aşamalar şu alt başlıklardan oluşur.

1. İhtiyaçların Tahmini

- Dış koşulların analizi

- Ekonomik, sosyal, politik etkenler
- Devlet ve yasalar
- Nüfus ve işgücü
- Teknoloji

- Mevcut İnsan Kaynağı

(1) James W. Walker, Human Resource Planning, Mc. Graw Hill, 1987, s.10.

(2) A.R. Smith, "The Nature of Corporate Manpower Planning" Corporate Manpower Planning.

- Mevcut çalışanların yetkinlik envanteri
- Beklenen ayrılmalar
- Beklenen gelişme ve yer değiştirmeler
- Geçmiş İKP uygulamalarının etkileri
- Gelecekteki İnsan Kaynağı İhtiyacı
 - Organizasyon yapısı ve işlerin kapsamı
 - Planlar ve bütçeler
 - Yönetim politikaları ve felsefesi
 - Teknoloji ve sistemler
- İnsan Kaynağı İhtiyacının Tahmini
 - Kısa ve uzun dönemli ihtiyaçlar
 - Dış ortamda istihdam ihtiyacı
 - Emeklilik ve yer değiştirme
 - Gelişme olanakları

2. Program Planlama

- Performans Yönetimi

- Organizasyon
- Sorumluluklar
- İlişkiler
- Standartlar
- Çalışma ortamı
- Performans Değerleme
- Performans plan ve hedefleri
- Yönlendirme (coaching)
- Değerleme
- Ödüllendirme
- Ücretlendirme
- Yan getiriler

- Kariyer Yönetimi

- Politikalar ve Sistemler
- İşe alma
- Seçme ve yerleştirme
- Yükselme ve yer değiştirme
- Eğitim ve geliştirme
- Emeklilik planları
- Yedekleme Planları
- Bireysel değerlendirme
- Pozisyon gerekleri
- Yer değiştirme planları
- Yedekleme Planları
- Kariyer Planları
- İş nitelikleri
- Kariyer basamakları
- Kariyer iletişimi
- Bireysel Kariyer Planları

- Bireysel kariyer planlama
- Faaliyet planlarının geliştirilmesi

İnsan kaynakları yönetiminde kullanılan çağdaş yaklaşım dış ve iç faktörler arasındaki bağlantının oluşturulması yanısıra, özel personel programlarının da başlatılarak, aralarındaki ara kesitin kurulmasını gerektirir. Bu yaklaşım bireysel gelişme, işe alma, ücretlendirme ve vb. diğer faaliyetleri dinamik bir sürecin bileşkeni haline getirir. Eğitim programlama da bu süreç içerisinde yorumlanarak, bilgi ve becerinin geliştirilmesi konusunda sistemi bütünler.⁽³⁾

Yukarıda da belirtildiği gibi, teorik olarak yapılabilir gözüken İKP yaklaşımları, uygulamaya geçildiğinde bazı güçlüklerle karşılaşılabilir. Bu nedenle her kuruluş, İKP sürecinin aşamalarını belirlerken, organizasyon özelliklerini dikkate alarak kendine uygun bir model geliştirmelidir.

III. İKP İçin Bir Model Önerisi:

İnsan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi ve mevcut insan kaynağından maksimum verimin elde edilmesi amacı için kurulacak sistemde oluşturulacak alt sistemlerin birbiri ile uyumlu bir yapı içerisinde olması gerekmektedir. Sistemlerarası arakesitlerin tam olarak belirlenmesi zorunludur. Çünkü alt sistemlerin birinde ortaya çıkabilecek ufak bir değişikliğin sistemin bütününe etkileyeceği gözden kaçmamalıdır.

Önerilen model birbiri ile ilişkili bir takım alt sistemlerin amacı ve diğer sistemlerle olan bağlantılarını şöyle açıklayabiliriz:

1. Envanter Sistemi
2. İş - Nitelik Sistemi
3. Eleman Seçim ve Mülakat Sistemi
4. Performans Değerleme Sistemi
5. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi
6. İş Gruplandırma Sistemi
7. Hareket Hatlarının Belirlenmesi
8. Yedekleme Planları / Kariyer Geliştirme
9. Ücretlendirme / ödüllendirme sistemleri

Bu model hem ihtiyaç tahminini hem de program planlama faaliyetlerini birarada ele almaktadır. Ancak bu faaliyetler kuruluşun uzun vadeli planları çerçevesinde düzenlenerek, stratejik bir özellik kazandırıldığında dinamik bir özellik taşıyacaktır. Bu nedenle kuruluşlar, uzun vadeli planlarını oluştururken İnsan Unsurunu da plan içerisine katmalı ve İKP sürecine işlerlik kazandırmalıdır.

(3) J.W. Walker, a.g.e., s. 11.

Ayrıca, dış çevre unsurlarının da analize katılmasını sağlamak için çevre etüdüleri yapılmalı, kuruluşu ilgilendiren ekonomik, sosyal, teknolojik ve demografik trendler incelenmelidir.

Alt sistemlerin genel amaçlarını şöyle özetleyebiliriz.

1. Envanter Sistemi: Çalışanların kişisel ve işe ilişkin bilgilerinin toplandığı bir bilgi deposudur. Bu depodaki bilgilerden yeni girenler, ayrılanlar ve ayrılma nedenleri yıllar itibarıyla incelenecek işgücünün yapısal trendi analiz edilebilir. Ayrıca mevcut çalışmaların yaş, cinsiyet, öğrenim vb. kişisel özellikleri ile göreve ilişkin bilgileri çeşitli şekillerde analiz edilerek, İKP de veri olarak kullanılabilir.

2. İş Niteliği: Bir işin yapılabilmesi için o işi yapacak elemanda bulunması gereken asgari niteliklerin (öğrenim, deneyim, yabancı dil, cinsiyet, yaş ve bazı subjektif özellikler) belirlendiği bir alt sistemdir. Tüm pozisyonlar için hazırlanır; yeni giriş, yedekleme planları ve kariyer geliştirme planları için kullanılır.

3. Personel ve Mülakat Sistemi: Objektif ve bilimsel yöntemlerle eleman seçiminin yapılabilmesi için oluşturulan bir sistemdir. Adaylar, bilgisayar ortamında oluşturulan bir havuzda toplanır, iş niteliğine uygun olanlar istihdam olanağı doğduğunda çağrılır ve hazırlanan mülakat ve test sistemi ile değerlendirilerek eleman seçim işlemi gerçekleştirilir.

4. Başarı Değerlendirme: Çalışanların görevlerindeki başarı / yetenek / gelişmiş ve zayıf yönlerini belirleme amacıyla oluşturulan bu sistem eğitim ihtiyaçlarının saptanması yanısıra ücretlendirme ve kariyer planlama alt sistemleri için de veri oluşturur.

5. Eğitim: Bireysel gelişme ve yeteneklerin geliştirilmesi amacı ile bireylerin eğitim ihtiyaçlarının saptanarak, eğitim programlarının yapılmasına yöneliktir. Eğitim ihtiyacı çalışanlara ve/veya onların yöneticilerine sorularak ortaya çıkartılabileceği gibi, performans değerlendirme sisteminden de yararlanılabilir.

6. Hareket Planları: Organizasyonda yer alan yönetsel pozisyonlara yatay ve dikey olarak gelebilecek pozisyonları gösteren planlardır.

7. Yedekleme / Kariyer Planlama: Yedekleme planları; yönetsel pozisyonların herhangi bir nedenle (terfi, nakil, istifa, ölümler vb.) boşalması durumunda, bu pozisyonlara içten terfi yolu ile kimler tarafından doldurulacağını önceden belirlendiği bir çalışmadır. Tüm alt sistemler ile ilişkili bir alt sistem olup, sürekli güncel tutulması gerekmektedir.

Kariyer planları ise yönetime organizasyon içerisinde nitelikli elemanları doğru zamanda bulabilme olanağı sağlarken, işgörenlere de kendi yetenek ve beklentilerine uygun görevlerde bulunma fırsatı verir.

8. İş Gruplandırma: Organizasyon içerisinde yer alan işlerin fonksiyonel bazda ayrılarak gruplandırılmasıdır. Yedekleme ve kariyer planlama alt sistemlerinde kullanılır.

9. Ücretlendirme / Ödüllendirme: Çalışanların maaş ve ücretlerinin hangi sistem çerçevesinde verileceğinin belirlendiği bir alt sistemdir. Motivasyona yönelik ödül sisteminin oluşturulması da bu alt sistemle beraber gündeme getirilmelidir.

Bu alt sistemler İKP'nin fonksiyonel başarısı için gereklidir. Ancak, kuruluşun ihtiyaçlarına göre daha farklı nitelikler taşıyan alt sistemler oluşturabileceği gibi, ilave bazı çalışmalar da yapılabilir.

IV. SONUÇ:

İKP faaliyetleri genellikle organizasyon içerisinde tali bir fonksiyon olarak görülür. Ancak, organizasyon içerisinde yapılan tüm işlerin insan unsurundan gerçekleştirildiği unutulmamalıdır. Bu nedenle, bir kuruluş başarılı olmak istiyorsa, insan unsuruna en azından diğer unsurlar kadar önem vermelidir. İKP sürecine başlayacak bir kuruluş öncelikle kuruluşun örgütsel felsefesini ortaya koymalı ve mevcut elemanları değişimin en önemli unsuru olarak görmelidir. Kuracağı sistemin alt başlıklarını, insan unsuruna yönelik olarak belirleyeceği politikalara uygun şekilde geliştirmelidir.

KAYNAKÇA:

Walter, J.W., **Human Resource Planning**, Mc Graw Hill, 1987.

Smith, A.R., "The Nature of Corporate Manpower Planning, **Corporate Manpower Planning**, Grower Press, 1980.

STRATEJİK YÖNETİMDE DEĞİŞİK YAKLAŞIMLAR

Giriş

Bu makalede, rekabet yoğun ve sürekli değişen bir çevrede faaliyet göstermekte olan firmaların içinde buldukları güçlü ve zayıf yanlarını ortaya çıkarabilecek bir analizden söz edilmektedir. Böylece bir sanayi kolunda faaliyet gösteren firmalar kendi sektörlerini değerlendirme fırsatı bulmuş olurlarken, kendilerini de değerlendirmiş olacaklardır. Bu analizi uygulamaları, faaliyetlerine devam etme ya da faaliyetten çekilme gibi çok önemli kararları alma arifesinde kendilerine yön gösterecektir. Ancak şunu da hemen belirtmeliyimki, söz konusu edilen analiz sektörden sektöre ve işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir.

Endüstri Çekiciliği - İşletme Durumu

Literatürde Yönlendirici Politika, Trafik Lambası ve Yönlendirici Matrisleri (1) adı verilen analizler ben bu makalede yukarıdaki şekilde tek isim altında toplamayı daha uygun buldum.

Stratejik Pazar Planlarının formüle edilmesinde kritik adım her birim için amaçların tanımlanmasıdır. Birimler daha alt düzeylerde parçalara ayrıldıkları zaman endüstrinin fırsatları ve stratejik yaklaşımları da farklılık gösterecektir.

1970'li yılların başında General Electric B.C.G.'un

Aşr. Grv. Y. Müh. V. Zeki YENEN*
İ.T.Ü. İşletme Fakültesi

yaklaşımıyla ilgilenmiş ve portföyün iki boyutu daha olduğunu belirtmişlerdir. Bunlardan biri Stratejik İş Biriminin (SİB) (2) içinde bulunduğu endüstrinin çekiciliği, diğeri işletmenin içsel güçlülüğü diğeri bir ifade ile rakiplerine göre üstün taraflarıdır.

Bununla beraber G.E., büyüme-pay matrisinin yuvarıkta açıklanan iki boyutunun bu matrisi karakterize etmek için tek belirleyici olduğunu ifade ettiler. Bunlar şunlardır: Endüstri çekiciliği için toplam pazar büyüme oranı, işletme güçlülüğü içinde görece pazar payı. Bunun çok dar işletme güçlülüğü içinde görece pazar payı. Bunun çok dar olduğunu düşünen yetkililer Endüstri çekiciliği-İşletme güçlülüğü Matrisini geliştirdiler. Bu amaçla İçsel ve Dışsal Faktörler belirlendi.

Dışsal Faktörler; Firma tarafından kontrol edilemeyen. İşletmenin içinde bulunduğu endüstrinin çekiciliğini belirlemede kullanılan faktörlerdir. Örnek olarak bunlar: **Pazar genişliği, Pazar büyüme oranı, Mevsimsellik Rekabet durumu, Giriş bariyerleri, Teknolojik durum, Enflasyon, işgücü elde edilebilirliği, Sosyal, Çevresel, Yasal ve Politik düzenlemeler.**

İçsel Faktörler ise; Firma tarafından kontrol edilebilen faktörlerdir. Örnek olarak bunlar: Pazar payı Satış gücü, Pazarlama faaliyetleri, Tüketici hizmetleri, Ar-Ge, Üretim-Dağıtım, Finansal kaynaklar, imaj, ürün hattının genişliği, Kalite güvenilirlik ve Yönetim.

Ancak şunu belirtmekte fayda vardırki, bazı faktörler (Satış, Pazarlama, Ar-Ge, Tüketici Hizmetleri, Üretim, dağıtım) yönetsel fonksiyonlardır.

Yukarıda sözü edilen faktörlerin yanında, günümüzde işletme güçlülüğünü ölçmeye yarayan bazı sorularda sorulabilmektedir. Bu soruları şöyle ifade edebiliriz.(3)

İşletme Güçlülüğünü Ölçmeye Yarayan Sorular:

- 1- Pazar payımız şirketimizin güçlü bir müşteri tabanına sahip olduğunu gösteriyor mu?
- 2- Rekabet edebilmek için kalifiye yönetim kadrosuna sahibiyiz?
- 3- Üretim olanaklarımız modern ve verimli çalışmakta mıdır?
- 4- Rekabeti devam ettirebilmek ve ürün geliştirebilmek için gerekli teknoloji firmamızda var mı?
- 5- Müşteriler ürünlerimiz hakkında iyi bir imaja sahip mi?
- 6- Rekabeti devam ettirebilmek için, rekabetçi bir fiyat üzerinden maliyet durumumuzu koruyabilir miyiz?
- 7- Dağıtım kanallarıyla uyumlu olarak çalışabiliyor muyuz?
- 8- Yeterli sayıda kalifiye müşteri hizmetleri ve satış elemanına sahip miyiz?
- 9- Tedarik kanallarımız güvenilir midir?

Endüstri Çekiciliğini Ölçen Sorular

- 1- Endüstri satış-büyüme oranı yüksek midir?
- 2- Pazar, bir çok firmayı kaldıracabilecek kadar geniş mi?
- 3- Pazar satışları dönemsellik ve mevsimsellik dalgalanmalar gösteriyor mu?
- 4- Ürünün, ürün hayat zamanı kısa mı?
- 5- Hükümet düzenleme ve kısıtlamaları önemli mi?
- 6- Pazar talebi firma kapasitesine oranla çok düşük mü?
- 7- Hammadde veya ara mamulün tükenme tehlikesi var mı?
- 8- Çok iyi finansal kaynaklara sahip çok sayıda rakip firma var mı?
- 9- Az sayıda firma çok büyük miktarlarda alış yapmakta mı? Böylece pazar sadece onlara bağlı olarak mı faaliyet göstermekte?
- 10- Dahada ötesinde endüstri kar için yeterli potansiyele sahip mi?
- 11- Endüstri firma stratejilerine uymakta mıdır?

Firma içinde bulunduğu endüstriyi ve kendisini değerlendirdikten sonra aşağıdaki tabloda bir kareye kendini yerleştirecektir. Ancak her karenin kendine özgü bir özelliği vardır(4). Bu özellikleri Şekil 1'den izleyebilirsiniz.

Çekicilik ve Güçlülük Matrisini Kullanma ve Geliştirme için Metod

Önemli adımları belirlemede öncelikle şu andaki içsel ve dışsal faktörlerin ve gelecekteki projelerin açıkça belirlenmesi gerekir. Bununla birlikte diğer adımlarında belirlenmesi gerekir.

- ADIM-1: İçsel ve Dışsal Kritik Faktörlerin tanımı
 ADIM-2: Dışsal Faktörlerin Tahmini Değerlendirmesi
 ADIM-3: İçsel Faktörlerin Tahmini Değerlendirmesi
 ADIM-4: Çekicilik-Güçlülük Matrisinde Birimlerin Pozisyonlandırılması
 ADIM-5: Her Bir Dışsal Faktör için Trendlerin Tahmini
 ADIM-6: Her Bir İçsel Faktör için istenen durumların Geliştirilmesi
 ADIM-7: Matristeki Herbir birimin istenilen durumu
 ADIM-8: Herbir Birim için Stratejilerin Formülasyonu

Matristeki Her Bir Bölümün İncelenmesi: Endüstri Çekiciliği

	Yüksek	Orta	Düşük
B i r i m	- Büyüme - Baskınlık - Maksimum Yatırım	- Büyüme bölümlerini tanımlama - Güçlü Yatırım yap - Durumu devam ettir	- Bütün durumları devamı ettir - Nakit akışı ara - Devam eden düzeyde yatırım
G ü ç l ü l ü ğ ü	- Pay yoluyla liderlik için potansiyel durumunu değerlendirme - Güçsüzlüğün tanımı - Güçlü yolları kurma	- Büyüme bölümlerini tanımlama - Güçlü yatırım yap - Durumu devam ettir	- Prume hatları - Minimum yatırım - Piyasadan ayrılma
	- Özellik - Boşluk ara - Terk etmeyi düşün	- Özellik - Boşluk ara - Terk etmeyi düşün	- Güvenilir lideri takip etme durumu - Rakiplerin nakit üretimine yoğunlaşma - Zamanında terk, ayrıl

Şekil 1. Matristeki Hücrelerin Değerlenmesi

Anlaşılabacağı üzere adımlardan ilk dördü şu anki durumu analiz ederken son dört adım ise gelecekteki durumu analiz etmektedir.

Bilineceği üzere Matris çizimine başlamanın geleneksel yolu çevredeki fırsat ve tehlikeleri dışsal çevreyi inceleyerek, işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını da içsel çevreyi analiz ederek başlamaktır.(5) Ancak her endüstride çevre, ürün ve tüketici davranışları farklılık göstereceğinden faktörlerde endüstriden endüstriye farklılık gösterecektir. Örneğin teknik yenilikler veya diğer özel faydalar arayan tüketicilerin bulunduğu farklı ürünlerde teknolojik durum işletmenin güçlülüğü için önemli bir faktör olacakken, patent korumaları da endüstri çekiciliği için çok önemli olacaktır. Bununla birlikte ev eşyası ürünlerinde düşük üretim maliyetleri ve giriş bariyerleri güçlülük ve çekicilik için diğerlerine nazaran daha önemli olacaktır.

Bu yaklaşımı kullanan analistçiler yönetici kararlarından ve deneyimlerinden yararlanmak buna karşılık genellemeye gitmekten kaçınmalıdır. Aynı şekilde üst düzey yöneticilerde bu analizlere dayalı olarak karar verirken hangi faktörlerin niçin bu analize dahil edildiğini ve diğerlerinin niçin göz ardı edildiğini bilmeleri ve anlamaları gerekmektedir.

Her faktör endüstri çekiciliğini ve işletme güçlülüğüünü olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Genellikle ilişkiler görüldüğü kadar basit değildir. Bu ilişkilerin ortaya konmasında yukarıda açıkladığımız gibi yöneticilerin yargılarına ve kararlarına gerek vardır(5). Ayrıca bir çok faktör yerine faktörleri özetlemek ve bir grup altında toplamak olasıdır.

Ancak faktörlerin değerlendirilmesi aşamasında değişik yaklaşımlar olduğunu unutmamak gerekir.

Endüstrinin değerlendirilmesinde kullanılan faktörleri iki sınıfa ayırabiliriz. Birinci gruptaki faktörler, endüstrideki bütün firmaları aynı şekilde etkiler. Bunları şu şekilde ifade edebiliriz. Toplam pazar, Pazar büyüme oranı ve Endüstri karlılığı. İkinci gruptaki faktörler ise firmayı ve rakiplerini farklı şekilde etkiler. Bu gruptaki faktörlerden en fazla çok uluslu şirketler de ana firmadan farklı ülkede konumlanmış şirketler etkilenirler. Bunları şu şekilde ifade edebiliriz. Enflasyon trendleri, demografik faktörler ve iş gücü sağlanabilirliğidir.

Matrisin değerlendirilmesi yüksek, orta ve düşük olarak meydana gelmekte ve faktörlerin ağırlığı yüzde yüz üzerinden her faktöre bir ağırlık verilerek hesaplanmaktadır. (Faktörlerin ağırlıkları toplamı 1, 00 olacaktır.) Derecelendirme ise bir ilâ beş arasında değişir. (Bir çekici değil, beş çok çekici olarak)

Endüstri çekiciliği ve işletme güçlüğünün sonucu ağırlık derecelendirmenin toplamı'na göre olur. Ancak bu ağırlık verme ve derecelendirme, yöneticilerin

görüşlerine, işletme ve endüstrinin yapısına göre farklılık gösterecektir. Aşağıda Hoffer ve Shendel'in 1978 senesinde yaptıkları bir uygulamadan alıntıları göreceksiniz(5)

Çekicilik Kriterleri

	Ağırlık	Sıralama	Skor
Genişlik	.15	4	.60
Büyüme	.12	3	.36
Fiyat	.05	3	.15
Pazar Bölümleme	0.5	2	.10
Rekabet Durumu	.05	3	.15
Endüstri Karlılığı	.20	3	.60
Teknoloji	.05	4	.20
Enflasyon	.05	2	.10
Mevsimsellik	.05	2	.10
Müşteri Hizmeti	.10	5	.50
Enerji	.08	4	.32
İnsan	.05	4	.20
	1.00		3.37

Birim Güçlülüğü Kriterleri

	Ağırlık	Sıralama	Skor
Pazar Payı	.10	5	.50
Ürün Hattı Sayısı	.05	4	.20
Satış Dağıtım Etkinliği	.20	4	.80
Reklam ve Promosyon Etk.	.05	4	.20
Olanaklar	.05	5	.25
Öğrenme Etk.	.15	4	.60
Hammade Maliyetleri	.05	4	.20
Ürün Kalitesi	.15	4	.60
Ar-Ge Avantajları	.05	4	.20
Nakit İhtiyacı	.10	5	.50
Genel İmaj	.05	5	.25
	1.00		4.30

Ayrıca sıralama işlemini gerçekleştirirken 1 ile 5 arası puanlama yerine 0, 5.5 ve 1 olarak da gerçekleştirilebilir Bu rakamlar düşük, orta, yüksek anlamını temsil etmektedirler.(6)

Bir sonraki aşamada ise matristeki 9 bölmeye SIB'nin yerleştirilmesi yer alır. Ancak faktörlerin çokluğu ve sayısallaştırmanın zorluğu sebebi ile bu işlem görüldüğü kadar kolay olmamaktadır. Bu sebeple William Rotschild faktörleri 5 ana kategoriye ayırmayı önermiştir. Bu kategoriler aşağıdaki şekilde sıralanabilir: Pazarlama, rekabet, finansman ve ekonomi, teknoloji ve sosyo politik etmenler. Bu şekilde kontrol edilemeyen çevresel karakterler de her işletme için genelleme yapılabilecek hale getirilmiştir. Analistçiler; yukarıda incelenen birimi Matriste yerine koyacak olursak aşağıdaki sonucu elde etmiş olacağımızı ifade etmektedirler.

Beşinci aşama her bir dışsal faktör için trendlerin tahmini aşamasıdır. Daha önceki aşamada değerlendirilen dışsal faktörler benzer bir yol izlenerek gelecekteki durumları analiz edilir. Tek bir fark geçmişteki duruma göre kararların verilmesi yerine, işletmenin kapasitesinin anlaşılması yolu ile gelecekteki trendlerin tahmin edilmesidir.

		Endüstri Çekiciliği				
		Yüksek	Orta	Düşük		
B i r i m	Y					
	O			X ₁		
	D					

Şekil 2 Birimin Matriste Yerine Yerleştirilmesi

Bu aşamanın en önemli devresi firmanın ileride karşı karşıya kalması olası olan zorlukları anlamasıdır. Bu adım işletmeye gelecekle ilgili pek çok alternatif sunması açısından da faydalıdır. Böylece firmanın içerisinde bulunduğu endüstrinin mevcut çekiciliğinin gelecekte artıp artmayacağı veya azalıp azalmayacağı ortaya konmuş olur.

Başka bir adım da yukarıda dışsal faktörler için gerçekleştirilen işlemlerin içsel faktörler içinde de yapılmasıdır.

		Endüstri Çekiciliği				
		Yüksek	Orta	Düşük		
B i r i m	Y		X ₂			
	O					
	D					

Şekil 3 Birimin Daha Sonraki Yıllarda Öncelenmesi

Bir sonraki adımda matristeki her bir birimin istenilen durumudur. Endüstri çekiciliğini ve işletmenin güçlüğünü tahmin ederek matriste yerine koyduktan sonra, matrisi daha kolay analiz edebiliriz. Bir önceki adımlarda saptanmış olan gelecekteki durumun, işletmenin rakipleri için de ne olacağı ve rekabetin nasıl bir durumda bulunacağı saptanır Böylelikle birimin yatırımlar aracılığıyla daha kuvvetli bir hale getirilip getirilemeyeceği veya piyasadan çekilip çekilemeyeceği konusunda bir yargıya varılmış olur.

		Endüstri Çekiciliği				
		Yüksek	Orta	Düşük		
B i r i m	Y		Şimdiki Strateji			
	O		Gelecek			
	D					

Şekil 4 Birimin İncelenmesi

Son adım ise birimler için stratejik formülasyonudur. Genelde bu formülasyon bize elemanların gereksinim duydukları başlıkları verir. Firmanın birim seviyesinde, uzun dönem rekabetteki dışsal faktörlerin stratejiye olan etkilerini ölçer. Ayrıca stratejiler de hem içsel hem de dışsal faktörlerin analizinden elde edilir. Bu sebeple stratejinin iki önemli kavramı vardır.

- Kontrol edilebilen başarılı faktörlerle içsel güçsüzlüğün nötrölizasyonu ve güçlü durumların dayandığı programlar, - Dışsal faktörlere dayanan olumsuz dalgalanmalardan korunmak ve çevre koşullarında fayda sağlamak amacı ile yapılan programlar,

Programların formülasyonu doğrudan doğruya içsel analizlere dayanmaktadır. Çünkü içsel analizler sadece kontrol edilebilir faktörleri içermektedir. Ayrıca kontrol edilemeyen dışsal faktörler ile de uğraşmak son derece zordur. Ancak dışsal faktörlerin analizi bulunduğumuz konumu ve hareket için programlarımızı formüle etme aşaması olan stratejik prosesin ilk aşamasında son derece büyük öneme sahiptir.

İş seviyesinde belirlenen amaçlardan sonra ikinci aşama stratejik program ile başlayabilir. Bu aşamada belirlenen programlar çok özel taktik plânlara (uygun bir şekilde) ayrılabilir. Ancak şunu da belirtmekte fayda bulunmaktadır ki, çekiciliği parametrelerin, pazar değerleri, satış, fiyat, maliyet, faiz oranı ve vergi oranı gibi bulguların kullanılması da son derece önemlidir.

Aşağıdaki Matriste Birimlerin buldukları ortamlara göre yatırım önceliklerini inceleyebilirsiniz. Matristeki rakkamlar yatırım önceliklerinin derecelerini göstermektedir.

		Endüstri Çekiciliği			
		Yüksek	Orta	Düşük	
Birim Güç.	Birim	I	II	III	Y
	Orta	II	III	IV	O
	Düşük	III	IV	IV	D

Şekil 5 Yatırım Öncelik Derecelerinin Gösterimi

BİRİMLERİN GELECEKTE YER DEĞİŞTİRMESİ DURUMUNDA İZLENECEK STRATEJİLER

Daha öncede belirttiğim gibi gelecekte bir çok nedenden dolayı endüstri çekiciliği ve/veya işletmenin güçlü yanları azalıp artacaktır. Bu durumda matriste yer alan firmaların durumları değişecektir. Bu nedenle

haliyle izlenecek stratejilerde farklılaşacaktır. (6) Bu stratejiler şunlardır:

1- Tutunma İçin Yatırım: Burada amaç mevcut durumu korumaktır. Yeterli yatırımlar yapmak sureti ile pazar değerinde meydana gelebilecek değişikliklerle başa çıkmaya çalışılır. Aşağıdaki şekil bize endüstri çekiciliğinin azalması durumunu göstermektedir.

		Birim Güçlüğü		
		Yüksek	Orta	Düşük
Endüstri Çekiciliği	Yüksek		1 <input type="text"/>	
	Orta		↓	
	Düşük		2 <input type="text"/>	

Şekil 6 Tutunma İçin Yatırım

2- Yayılma İçin Yatırım: Burada amaç işletmenin mevcut durumunu güçlendirmek, yeterli yatırımlar yaparak birimin matriste sola doğru hareketini sağlamaktır. Böylesi stratejiler genelde pazarın veya ürünün büyüme aşamasının ilk dönemlerinde girişimde bulunmak için kullanılır.

		Birim Güçlülüğü		
		Yüksek	Orta	Düşük
Endüstri Çekiciliği	Yüksek	2 <input type="text"/>	← 1 <input type="text"/>	
	Orta			
	Düşük			

Şekil 7 Yayılma İçin Yatırım

3-Yeniden Kurmak İçin Yatırım: Bu noktada kullanılan strateji kaybedilen durumu yeniden inşa etmektir. Yeniden canlandırma genellikle pazarın olgunluk veya düşüş aşamalarında yatırım yaparak o ürünü canlandırma olarak düşünülebilir.

		Birim Güçlülüğü		
		Yüksek	Orta	Düşük
E n d Ç e k i.	E		2 <input type="text"/>	1 <input type="text"/>
	n			
	d			

Şekil 8 Yeniden Kurmak İçin Yatırım

4- Seçimlik Yatırım: Pazara girmenin veya yeniden kurmanın yararı, maliyeti aştığı aktivitelerin durumunda daha güçlü durumları hedefler, aksi durumlarda ise güçsüzlüğü hedefler. Şekil 9'dan takip edebilirsiniz.

5- Düşük Yatırım: Burada amaç ürünü piyasadan çekmektir. Genellikle birim nakit ile değiştirilir. Bu durum uzun dönem için iyi sonuçlar doğurabilir, ancak kısa dönemde uygulanacak seçimlik yatırım stratejisi olası en yüksek fiyatlarda işletmenin nihai satışlarını gösterebilir.

		Birim Güçlülüğü		
		Yüksek	Orta	Düşük
E n d Ç e k i.	E			
	n	2 <input type="text"/>	1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>
	d			

Şekil 9 Seçimlik Yatırım

SONUÇ VE YORUMLAR

İşletmeler faaliyet gösterdikleri endüstri kolunda başarı ile devam edebilmeleri için sürekli olarak çevrelerini ve rakiplerini izlemek zorundadırlar. Fakat günümüzde sürekli olarak yeni teknikler geliştirilmektedir. Yukarıda sözü edilen teknik en çok bilinen teknik olmasına rağmen firmalarımız tarafından uygulandığı konusunda iyimser değilim.

		Birim Güçlülüğü		
		Yüksek	Orta	Düşük
E n d Ç e k i.	E			
	n	1 <input type="text"/>		2 <input type="text"/>
	d			

Şekil 10 Düşük Yatırım

Oysa yakın bir gelecekte Avrupa ile Gümrük birliğine girmeyi hedeflediğimizi, Dünya ekonomisinin sürekli olarak globalleştiğini ve duvarların yıkıldığını düşünecek olursak çevreyi kontrol edebilmemiz ve rakiplerimizle mücadele edebilmemiz daha da zorlaşacaktır. En bilinen tekniği uygulamakta kararsız kalan firmalarımız, Avrupada bir çok firma kendilerinden üstün olan firmalara (Dünya çapında lider olan veya o ülkenin sektör lideri) kendilerini "bench" ederek onların üstün yönlerini kendilerine uygulama olarak bilinen Benchmarking (7) tekniğini uygulamakta ne kadar zorlanacakları aşikardır. Oysa günümüzde, yeni teknikleri izleyen ve uygulayan firmalar başarıyla yollarına devam edecektir. Fakat firmalarımızın çoğunluğu kendi bünyelerinde dahi üstün veya zayıf yanlarını incelememektedir.

Aynı şekilde faaliyete başlamayı düşünen çoğu firma sektör analizi dahi yapmadan faaliyete başlamakta ve bunun sonucu olarak belli bir süre sonra sektörden çekilmek zorunda kalmaktadırlar. Son ekonomik kriz de göstermiştir ki, ayakta kalan firmalar kendi bünyelerini, rakiplerini ve sektörü sürekli analiz eden firmalar olmuştur.

Benim görüşlerim ise, firmalarımızın sürekli olarak yenilikleri takip etmeleri ve bu teknikleri kendi bünyelerinde ve sektörlerinde uygulamalarıdır. Aksi takdirde globalleşme sonucunda az sayıda Türk şirketi başarılı olacaktır. Pek tabiki sadece ve sadece yönetsel olarak yeni teknikleri uygulamak yeterli olmayacaktır. Bunun yanı sıra üretimsel açıdan da yeni teknikleri takip etmek gerekmektedir. Tam Zamanında Üretim, Üretim Kaynakları Planlaması, Maliyet Esaslı Faaliyetlendirme, Tersine Mühendislik gibi tüm dünyanın uyguladığı yeni tekniklerinde uygulanması gerekmektedir. Fakat konumuz yönetsel açıdan olaya yaklaşmak olduğu için bu konulara burada değinilmemiştir. Firmalarımızın Üniversitelerimizle işbirliğine giderek bu teknikleri uygulamaları gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- 1- Eren, Erol, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İ.Ü., Yayın No: 3448, Cilt 1, 1987
- 2- Dinçer, Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Timaş Yayınları, İstanbul, 1991
- 3- Guiltinan P.J. Gordon W.P. Marketing Management Strategies and Programs, Mc Graw Hill Inc., New York, 1992
- 4- Kottler, Philip, Principles of Marketing, Printice- Hall Eng-

lewood Cliffs, New Jersey, 3 rd Edition, 1986

- 5- Hax, Arnold C. and Majluf, Nicolas S., The Use of The Industry Attractivness - Business Strength Matrix in Strategic Planning, Interfaces, Volume 13, No: 2, March - April 1983, pp. 54-71
- 6- Abl, D.F., Hammond J.S., Strategic Market Planning, Prantice-Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1979
- 7- Kinni B.T., Benchmarking: One Measurement In The Continuous Improvement Procces, Quality Digest, November 1993, pp: 24-29

İ.Ü. İŞLETME FAKÜLTESİ İŞLETME İKTİSADI ENSTİTÜSÜ YAYINLARI

KİTAPIN ADI

Muhasebe İlkeleri
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

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