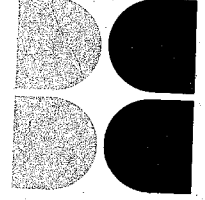


Marmara Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi

öneri



Sayı : 7 Yıl : 4 Cilt : 2 HAZİRAN 1997 ISSN 1300-0845

İÇİNDEKİLER

**Çokuluslu İşletmelerde Liderlik Geliştirme**

**Resim-İş Eğitimi Bölümü Son Sınıf Öğrencilerinin Öğretmenlik Ve Sanat Alanındaki Kazanımları**

**Uluslararasılaşmada Önemli Bir Araç Olarak Stratejik Birleşmeler**

**Pazarlama Bilgi Sistemindeki Gelişmeler Işığında Tanımlanabilecek Yeni Roller**

**Türkiye'de Başlıca Ağaç Ve Çah Türlerinin Yöresel Adları**

**Yönetim Açısından Muhasebede Gelişen Yeni Teknik Ve Yaklaşımlar**

**Belirsiz Ortamda Kararverme Duyarlılık Analizi**

**Bir Rekabet Stratejisi: Konumlama**

**Anonim Ve Limited Şirketlerde İç Kaynaklardan Esas Sermaye Artırımı İle İlgili Vergi Kanunları Ve Türk Ticaret Kanunu'nda Yer Alan Ortak Hükümlerin Değerlendirilmesi Ve Öneriler**

**Spor Ve Saldırganlık**

**Yönetimin Dinamik Olma Özelliği**

**Türk Yöneticilerin Ahlakî Karar Vermesini Etki Eden Unsurlar**

**Etkili İletişim Geliştirmede Aktif Dinlemenin Önemi**

**Türkiye'de Hava Ulaşımının Gelişimi**

**Uluslararası Reklamcılığı Ulusal Reklamcılıktan Ayıran Faktörler**

**Geleneksel Maliyet Muhasebesinden Stratejik Maliyet Yönetimi Yaklaşımına Geçiş**

**Uluslararası İşletmelerde Ücret Ve Maaş Yönetimi**

**Avrupa Siyasal Bütünleşmesinin İki Boyutu: Vatandaşlık Ve Kurumsallaşma**

**Toplumsal Yabancılaşma Ve Suçluluk Açısından Sporun Önemi**

**Profesyonel Futbolda Geçer Akçe : Cezai Şart**

**İpotekli Borçlanma Araçlarından İpotekli Borç Senedi**

**Navajo El Dokumacılığı**

**Günümüz İşletmelerinde Süreç Yenileme (Reengineering) Faaliyetleri**

*Esin CAN MUTLU*

*Ahmet ÖZOL*

*Aypar TOPKARA USLU*

*T. Sabri ERDİL*

*Nurten GÜNAL*

*Münir ŞAKRAK*

*Metin SAĞMANLI*

*Akın LÜLE*

*İ. Füsun SEZER*

*Hanifi AYBOĞA*

*Ayşe ATALAY*

*Coşkun ATAYETER*

*Gülçimen YURTSEVER*

*Adnan CEYLAN*

*Nuran TAŞLIGİL*

*Mert UYDACI*

*Şule GÖKŞENLİ*

*Önder BARLI*

*Haluk ALKAN*

*Nail YILMAZ*

*Durmuş Ali GENÇ*

*Ali BORA*

*Kamil GÜLLER*

*Coşkun ATAYETER*

©öneri, Cilt.2, Sayı.7, HAZİRAN, 1997

**Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayın Organıdır. Altı Ayda Bir Yayınlanır.**

**ENSTİTÜ ADINA SAHİBİ** : Prof.Dr.Orhan SEZGİN  
(Enstitü Müdürü)

**YAYIN KURULU** : Doç.Dr.Esin CAN MUTLU  
(Enstitü Müdür Yardımcısı)  
Prof.Dr.Ünsal OSKAY  
Prof.Dr.Mehtap KÖKTÜRK  
Prof.Dr.Şermin ALYANAK  
Prof.Dr.Özcan MERT  
Prof.Dr.H.Bekir KARLIĞA  
Doç.Dr.Şadi Can SARUHAN  
Doç.Dr.Necdet ÖZTÜRK  
Doç.Dr.Turan YILDIRIM

**EDİTÖR** : Doç.Dr.Uğur YOZGAT

**YAYINA HAZIRLAYAN** : Halil Sezai BULDU

**ADRES** : Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Ressam Namık İsmail Sk. 34590 Bahçelievler-İSTANBUL  
TEL : (0212) 584 14 44 - 554 78 09 - 506 47 24  
FAX : (0212) 506 88 61

**KAPAK TASARIMI** : Yrd.Doç.Dr.Selahattin GANİZ

**BASKI** : M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü

Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler yazarlarına aittir. Yayın Kurulu tarafından benimsendiği anlamına gelmez. Dergiden yazılar kaynak adı göstermek suretiyle aktarılabilir. Yayınlanması uygun bulunmayan yazılar geri verilmez. Yayın Kurulu yazının özüne dokunmaksızın gerekli yazım ve cümle değişiklikleri yapabilir.



# önerisi

## İÇİNDEKİLER

<b>ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE LİDERLİK GELİŞTİRME</b>	<i>Esin CAN MUTLU</i>	1
<b>RESİM-İŞ EĞİTİMİ BÖLÜMÜ SON SINIF ÖĞRENCİLERİNİN ÖĞRETMENLİK VE SANAT ALANINDAKİ KAZANIMLARI</b>	<i>Ahmet ÖZOL</i>	5
<b>ULUSLARARASILAŞMADA ÖNEMLİ BİR ARAÇ OLARAK STRATEJİK BİRLEŞMELER</b>	<i>Aypar TOPKARA USLU</i>	19
<b>PAZARLAMA BİLGİ SİSTEMİNDEKİ GELİŞMELER İŞİĞİNDA TANIMLANABİLECEK YENİ ROLLER</b>	<i>T. Sabri ERDİL</i>	25
<b>TÜRKİYE'DE BAŞLICA AĞAÇ ve ÇALI TÜRLERİNİN YÖRESEL ADLARI</b>	<i>Nurten GÜNAL</i>	31
<b>YÖNETİM AÇISINDAN MUHASEBEDE GELİŞEN YENİ TEKNİK ve YAKLAŞIMLAR</b>	<i>Münir ŞAKRAK</i>	43
<b>BELİRSİZ ORTAMDA KARARVERME DUYARLILIK ANALİZİ</b>	<i>Metin SAĞMANLI Akın LÜLE</i>	49
<b>BİR REKABET STRATEJİSİ: KONUMLAMA</b>	<i>İ. Füsun SEZER</i>	57
<b>ANONİM ve LİMİTED ŞİRKETLERDE İÇ KAYNAKLARDAN ESAS SERMAYE ARTIRIMI İLE İLGİLİ VERGİ KANUNLARI ve TÜRK TİCARET KANUNU'NDA YER ALAN ORTAK HÜKÜMLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ÖNERİLER</b>	<i>Hanifi AYBOĞA</i>	61
<b>SPOR VE SALDIRGANLIK</b>	<i>Ayşe ATALAY</i>	67



<b>YÖNETİMİN DİNAMİK OLMA ÖZELLİĞİ</b>	<i>Coşkun ATAYETER</i>	71
<b>TÜRK YÖNETİCİLERİN AHLAKİ KARAR VERMESİNİ ETKİ EDEN UNSURLAR</b>	<i>Gülçimen YURTSEVER</i>	79
<b>ETKİLİ İLETİŞİM GELİŞTİRMEDE AKTİF DİNLEMENİN ÖNEMİ</b>	<i>Adnan CEYLAN</i>	83
<b>TÜRKİYE'DE HAVA ULAŞIMININ GELİŞİMİ</b>	<i>Nuran TAŞLIGİL</i>	89
<b>ULUSLARARASI REKLAMCILIĞI ULUSAL REKLAMCILIKTAN AYIRAN FAKTÖRLER</b>	<i>Mert UYDADI</i>	99
<b>GELENEKSEL MALİYET MUHASEBESİNDEN STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ YAKLAŞIMINA GEÇİŞ</b>	<i>Şule GÖKŞENLİ</i>	103
<b>ULUSLARARASI İŞLETMELERDE ÜCRET VE MAAS YÖNETİMİ</b>	<i>Önder BARLI</i>	111
<b>AVRUPA SİYASAL BÜTÜNLEŞMESİNİN İKİ BOYUTU: VATANDAŞLIK VE KURUMSALLAŞMA</b>	<i>Haluk ALKAN</i>	115
<b>TOPLUMSAL YABANCILAŞMA VE SUÇLULUK AÇISINDAN SPORUN ÖNEMİ</b>	<i>Nail YILMAZ</i>	121
<b>PROFESYONEL FUTBOLDA GEÇER AKÇE : CEZAI ŞART</b>	<i>Durmuş Ali GENÇ</i>	125
<b>İPOTEKLİ BORÇLANMA ARAÇLARINDAN İPOTEKLİ BORÇ SENEDİ</b>	<i>Ali BORA</i>	129
<b>NAVAJO EL DOKUMACILIĞI</b>	<i>Kamil GÜLLER</i>	137
<b>GÜNÜMÜZ İŞLETMELERİNDE SÜREÇ YENİLEME (REENGINEERING) FAALİYETLERİ</b>	<i>Coşkun ATAYETER</i>	141



# ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE LİDERLİK GELİŞTİRME

Dr. Esin CAN MUTLU

M.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Doçent

*ABSTRACT : What makes the effective leader different from the ineffective leader in the global organizations. In any event, there are some managers who are successful at their overseas jobs and others who are not.*

*The goals of this study are to investigate the nature of leadership and how can the firms develop global leader. The central theme will be global leadership effectiveness.*

## I - GİRİŞ

Yönetimin günümüzde en çok üzerinde durulan konularının başında etkin liderlik gelmektedir. Organizasyonel amaçların başarılmasında ve işgücünün yönetilmesinde liderlik büyük önem taşımaktadır. Kısaca liderliği "grubun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik gönüllü ve hevesli olarak çabalayacak olan insanları etkileme sanatı" olarak tanımlamak mümkündür[1].

Bir çok işletmede ortaya çıkan sorunların çoğu liderlik nedeniyle gündeme gelmektedir. Hele bu işletme dünya çapında bir çok ülkede faaliyetler yürüten bir işletmeyse sorun daha da büyümekte ve işletme için maliyeti daha büyük olmaktadır.

Bu çalışmada; önce liderliğe global açıdan bakılacak, sonra global liderlik özellikleri değerlendirilecek ve son olarak çokuluslu işletmelerde global liderlik geliştirme deyinilecektir.

## II - LİDERLİKTE GLOBAL YAKLAŞIM

Dünyada son 10 yıl içinde meydana gelen değişimler ve globalleşme beraberinde insan dinamiğinde de köklü değişimleri ve global liderlik kavramını getirmiştir. Çokuluslu işletmeler, global liderler geliştirme ile ilgili sistemlerini 1980'lerin sonlarına doğru planlamaya başlamışlardır. Bu nedenle deniz aşırı görev alacak lider yöneticiler yetiştirmek için bir takım liderlik maharetini geliştirici çalışmalar düzenlemişlerdir.

Kültürel sınırların ötesine çıkmak; dünyaya ait olmak, politik, sosyal, ticari ya da entelektüel alanların birisi ile sınırlandırılmamış ve yerel, bölgesel ve ulusal bir anlayıştan bağımsız olmak demektir. Kısacası bir çokuluslu işletme liderinin, dünyanın neresinde olursa olsun etkin çalışabilmesi gerekmektedir. 21. yüzyıla başarılı bir geçiş için, bütün işletmelerin kozmopolit yönetici ve liderlere sahip olmaları zorunlu hale gelmiştir[2].

Bir çok işletme ve lider, işin yapısını, çalışanları ve yönetim sürecinin bizzat kendisini içeren sistem ve insan doğasını "eski tanımlamaları" na göre değerlendirmektedir.

Bu nedenle de global pazarlar da bu işletmelerin başarı şansları oldukça düşmektedir.

1990'lı yıllar globalleşme için hareketli dönemlerdir. İş alanları köklü bir şekilde değişmiştir ve bu dönem, kendi global dönüşümü için kurallar belirlemiştir. Bu dönemin yöneticileri için temel farklılaştırıcı unsur insan organizasyonlarının etkinliğinde yatmaktadır. Bu savaşı kazanacak işletmeler, doğru globalistlerce yönlendirilenler olacaktır. Bu globalistler ise belli başlı şu özelliklere sahip olmalıdırlar[3]:

1. İşletmeleri etkileyen karmaşık, jeopolitik ve kültürel güçleri kavramlaştıran global bir anlayışa sahip olmak,

2. İyi belirlenmiş global liderlik ve davranışlara sahip olmak.

3. Etkin kültürlerarası takımlar inşaa etme yeteneğine sahip olmak,

4. Global network (şebeke) kurucusu olmak için gerekli enerji, nitelik ve maharete sahip olmak.

## III - GLOBAL LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Global liderlere olan ihtiyacın her geçen gün artması, işletme eğitimi veren okullarda uluslararası ve kültürlerarası bir eğitim programı yürütülmesini de zorunlu hale getirmiştir. Farklı kültürlerde insanları yönetmek ve onları organizasyonun amaçlarına yöneltmek çok güçtür. Dolayısıyla bu görevi yerine getirecek kimselerin ciddi bir eğitim alması ve kültürlerarası duyarlılığa sahip olması gerekmektedir.

Lois KORN, böyle bir ortamda çalışacak yöneticiler için şu saptamayı yapmıştır[2]:

"Yarının yöneticileri, geniş bir tarih, kültür, teknoloji ve insan ilişkileri anlayışına sahip olmalıdırlar. Onlar para yönetimi ile olduğu kadar tarih, antropoloji, sosyoloji, matematik, fizik ve doğal bilimler ile de ilgilenmelidirler".

Bu listeye psikoloji ve haberleşmeyi de eklemek mümkündür. Kısacası KORN, işletmelerin ileriye gören, farklı kültürler ile ilgilenen ve teknolojik değişimi yönlendirebilen yöneticileri yetiştirecek bir eğitim ve geliştirme uygulaması gerektiğini vurgulamaktadır[2].



Yukarıda ki açıklamalara göre görülen odur ki, ülkemizin de uluslararası pazarlarda başarıyı yakalamış yöneticiler yetiştirmeleri için üniversitelerimize büyük görevler düşmektedir.

Bu açıklamalardan sonra denizaşırı görevlerde liderlik görevini üstlenecek kişilerde bulunması gereken özellikler şunlardır:

- Öncelikle liderin, giderek artan kompleks bir çevrede gelecek yönelimleri belirlemek için bir yöntem belirleme kabiliyetine sahip olması gerekir[4].
- Global liderin, geniş bir vizyona sahip olması ve bu vizyonu da ifade edip açıklayabilme yeteneğinin bulunması gereklidir[5].
- Değişik kültürlerden gelen insanlara işletmenin sahip olduğu değerleri aşılama ve telkin etme yeteneği ve yetki verme gibi önemli bir özellikte global liderde bulunmalıdır[6].
- Global liderin, farklı dillerle tanışmak ve onları öğrenmek isteğine sahip olması ve algı ile kültürel duyarlılığa sahip olması gerekmektedir[6].

• Diğer taraftan global liderler, içinde buldukları ortam ne olursa olsun kendilerine yol gösterecek bir takım öz değerlere ihtiyaç duyarlar. Bu öz değerler örgüt kültürü ile uyumlu olmalıdır[6].

Global liderin kişilik özellikleri de diğer önemli bir unsurdur. Bu kişilik özelliklerini şöyle sıralayabiliriz[2]:

- Kozmopolitlik,
- Kültürlerarası haberleşme yeteneği,
- Kültürel duyarlılık,
- Etkili kültürlerarası performans,
- Kültürel sinerji,
- Çalışma kültürü,
- Dünya kültürü.

#### IV - ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE LİDERLİK GELİŞTİRME

##### a - Global Liderlik Geliştirme Faktörleri

Global liderlik geliştirme ile ilgili faktörler Şekil 1'de gösterilmiştir[6]:

COCUKLUK GELİŞİMİ	MESLEKİ GELİŞİM	ÖRGÜTSEL GELİŞİM
<b>UYUM SAĞLAYABİLİRLİK FAKTÖRLERİ</b> Narsistik Gelişme Ailedeki Kültürel Farklılık Erken Uluslararası Deneyim Dil Hakimiyeti Çok Yönlü Kültürel Kaynaklar Niteliklere Benzer Diğer Olgular	<b>EĞİTİM VE ÖĞRETİM</b> Analitik Maharetler Mesleki Maharetler Diğer Kültürleri İnceleme Uluslararası Çevreyi İnceleme Farklı Dillere Hakimiyet	<b>ÖRGÜTSEL GELİŞİM</b> Geosentrik Yapı Üçüncü Ülke Vatandaşlarını İstihdam Yatay Yapılanma Katılımcı Karar Alma Çok Kültürlülük
<b>LİDELİK FAKTÖRLERİ</b> Kendine Güven Sorumluluk Hayal Gücü Gayret Karar Verme Yeteneği İleriye Görme İletişim Yeteneği Öz Değerlere Sahip Olma Kariyer Beklentileri	<b>YÖNETİM GELİŞTİRME</b> Erken Sorumluluk Yükleme Görev Çeşitliliği Erken Uluslararası Deneyim Şirket Değerleri	<b>ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ</b> Kariyer Geliştirme Yönetimi Yeniden Yorumlama Seçim Kriterleri Öneri Planlama Seri Halinde Sıralama İletişim
<b>K İ Ş İ L İ K</b>	<b>YÖNETİM GELİŞTİRME</b>	<b>Ö R G Ü T S E L</b>
<b>A L A N I</b>	<b>KİŞİSEL GELİŞİM</b> Destekleyici Eş Uyum Sağlayıcı Eş Girişken Çocuklar Çıkar Çeşitliliği	<b>A L A N</b>

Şekil -1 : Global Liderin Geliştirilmesine Katkıda Bulunan Faktörler

Şekil-1 incelendiğinde şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır:

- Kültürel empati ve uyum sağlayabilirlik, farklı yabancı çevrelerde etkin fonksiyon icra etmek için anahtar faktörlerdir.
- Kültürel empati ve uyum sağlayabilirlik, aile ve kültürel açılma içindeki kültürel farklılığın derecesi tarafından güçlü bir şekilde etkilenmektedir.
- Liderlik niteliğinin varlığı daha çok narsistik gelişme ve erken kariyer sorunları gibi faktörlere dayanır.
- Liderlik potansiyeli, kültürel empati ve uyum sağlayabilirliğin olduğu bir durumda, gelişen global liderlik nitelikleri, ilerleyen ilk kariyer evrelerindeki deniz aşırı atamaları da zorunlu kılmaktadır.
- Denizaşırı görev atamalarının yapılmasını kolaylaştıran bir örgüt kültürünün ve belirli insan kaynakları uygulamalarının elverişli olduğu bir örgütsel ortamda global liderlik geliştirme çabaları artacaktır.
- Kültürler üstü olarak tanımlanan bir örgütsel kültür, her bir ülkede ve her bir bölgede farklı olduğundan, bir kimlik ve kültür çeşitliliğine sahiptir. Bu ise global lider için öğrenen bir çevre oluşturmaktadır.
- Eş ve çocuklarında hem kültürel olarak ve hem de başka ülkelerde yaşamak için istekli olması da global liderlik niteliklerini etkilemektedir.

#### **b - Liderlik Geliştirme Süreci**

İşletmelerde global liderlik geliştirme ile ilgili süreç incelendiğinde, çoğunlukla ulusal kültürler arasındaki etkileşimin ve kültürel uyum sorunlarının süreci etkilediği görülmektedir. Bu konuyla ilgili olarak aşağıdaki örnek iyi bir model oluşturmaktadır[7].

“Schlumberger 92 ülkede faaliyet yürüten başarılı bir uluslararası petrol şirkettir. Bu şirketin en dikkat çekici yönü araştırma ve teknolojiye büyük önem vermesidir. Bu yön Schlumberger firmasının örgüt kültüründe çok önemli bir yer tutmaktadır. Bu işletme teknoloji yönelimli olmasına rağmen dikkatle üzerinde durduğu başka değerlerde vardır. Bu değerler yönetim kurulu başkanı tarafından şöyle ifade edilmektedir.

1.Biz çokulusluluk, kültür ve vizyonun istisnai potansiyiz.

2.Biz tümüyle desantre olmuş bir organizasyonuz.

3.Biz tüketicilerimizin hizmetinde olan bir hizmet organizasyonuyuz.

4.Kazanç sürecine bir oyun, sorun ve spor olarak bakıyoruz.”

İşletmeyle ilgili yapılan bu tanımlamada global lider geliştirmeyle ilgili bir ifade bulunmamaktadır. Ama başarının altında yatan sebeplere bakıldığında önemli özellikler göze çarpmaktadır.

Bu özellikler şunlardır: İşletmenin ana merkezi küçük, buna karşılık bölgesel yapısı güçlüdür. Kariyer planlaması ana merkezde geçirilen zamana dayanmaz. Çalışmalarında yöneticilere büyük özerklik tanınmıştır. Çalışma yerleri her bir ev sahibi ülkenin ulusal kültür özelliklerine göre ayrı ayrı düzenlenmiştir. Her bir şubede yönetim kadroları beş veya altı değişik milletten oluşur. Sadece dominant örgütte koordinasyonu sağlayan en önemli etkendir[6].

Görülmektedir ki, Schlumberger adlı işletmede global bir bakış açısı hakimdir ve ana merkez geosentirizm etkisindedir.

Global işletmeler böyle denizaşırı görevlerde bulunacak liderleri bulmada aşağıdaki sorulara cevap vermelidirler:

• Gelecekte denizaşırı görevlerde lider olabilecek kişiler hangi kriterlere göre seçilecektir?

• Ne tür eğitim ve geliştirme programlarına tabi tutulacaktır?

• Global dünyada başarı ve global liderlik için nasıl bir örgütsel yapı başarı sağlar?

• Bu liderler kariyer planlama çerçevesinde nasıl yükseltileceklerdir?

#### **V-SONUÇ**

Bu çalışmada global liderliğe genel olarak bakıldıktan sonra global liderlik geliştirme süreci incelenmiştir. Esnek yapıya sahip olan ve birbirlerine network şeklinde bağlı işletmeler eğer kültürel farklılıkları göz ardı etmez ve iyi işleyen bir kariyer planlaması ile birlikte eğitime ve liderin kişilik özelliklerine dikkat ederse global piyasalarda başarısını arttırabilir. A.B.D., Japonya ve Avrupa kökenli çokuluslu

işletmeler bu konuda çalışmalarına 1990'lı yıllarla birlikte daha çok önem vermişlerdir. Bizim işletmelerimizin de daha çok profesyonel yönetim ve kurumsallaşmaya önem vererek liderlerini belli nitelikler arasından seçmeleri ve uluslararası piyasalara açılmaları gerekmektedir.

### KAYNAKLAR

- [1]-Heinz WEIHRICH, Harold KONTZ, *Management: A Global Perspective*, McGraw Hill Inc., New York, 1993, s.490.
- [2]-Philip R.HARRIS, Robert T. MORAN, *Managings Cultural Differences*, Fulf Publishing Company, Howton, 1990, s.6-9.
- [3]-Noel M. TICHY, Michael R. BRIMM, Ram CHARAN, *Globalizing Management*, Prentice - Hall Inc, London, 1992, s.48.
- [4]-Yoram ZERİA, M.BANAİ, "Present and Desired Methods of Selecting Expatriate Managers for International Assignments", *Personnel Review*, V:3, S: 13, s.29-35.
- [5]-David GOSTER, "A Framework for Visionary Leadership", *Global Management*, New York, 1982, s.114.
- [6]-Manfred F.R Kets de VİRES, Cristine MEADİ, *Globalizing Management*, Prentice Hall Inc, London, 1992, s.191-201.
- [7]- Manfred F.R Kets de VİRES, Cristine MEADİ, "The Development of the Global Leader Within the Multinational Corporation", *Globalizing Management* Edit John Wiley Sans Inc., New York, 1992, s.188.

# RESİM-İŞ EĞİTİMİ BÖLÜMÜ SON SINIF ÖĞRENCİLERİNİN ÖĞRETMENLİK VE SANAT ALANINDAKİ KAZANIMLARI

Dr. Ahmet ÖZOL

MÜ AEF Resim-İş Eğitimi Bölümü, Doçent

*ABSTRACT: An abstract on the Achievements of the last year's students of the Art Department of the Marmara University Atatürk Education Faculty in the Field of Teaching and art.*

*-What are the demands and trends of the students of the Art Department of M.Ü. Atatürk Education Faculty?*

*-Which qualified students does the Art Department -with its today's character- enable to train in terms of artistry and teaching?*

*-It aims to train "artist-teacher", to what extent is it able to accomplish this goal?*

*In this research answers to these questions have been sought, and an assessment has been made about the students requirements beginning of their university education and before and after their practice term in their fourth-last-year, by comparing the girls and the boys they respectively. Thus it has become obvious whether they will tend to take on teaching as a job or not.*

## I-PROBLEM

Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Resim-İş Eğitimi Bölümü'nün, öğretmen yetiştirme niteliğine yönelik yapılanmasının yanısıra, sanatçı ya da branş mesleklerine eleman yetiştirmeye de uygun bir yapılanma karakteri mi gösterdiği konusunun aydınlanması gerekmektedir. Bu bölümü seçen ve öğrenim gören öğrencilerin istek ve yönelimleri nedir? Resim-İş Eğitimi Bölümü bugünkü karakteriyle sanat ve öğretmenlik alanında hangi nitelikli öğrencinin yetişmesine ortam sağlamaktadır? Ya da yetiştirdiği öğrencinin niteliği ne olmalıdır? Eğer sanatçı-öğretmen amaçlanıyorsa, bu ne derece başarılmaktadır? Bütün bu sorular, sorunların irdelemesinin ve test edilmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Öğrenciler Resim-İş Eğitimi Bölümü'nü, sanatın temel sorunlarını çözmeyi sağlayacak bir yer olarak görmekte, daha çok sanatçı olabileme isteği ve eğilimi göstermektedirler. Öğretmenlik mesleğinin saygınlığını kabul etmekle birlikte, sanatçı olabilmenin ayrıcalığını elden bırakmak istememektedirler. Ayrıca öğretmen yetiştirmeyi amaçlayan bu bölüme giren öğrencilerin çoğunun zorda kalmadıkça öğretmen olmayı düşünmedikleri ve mezuniyetlerinde branşla-

ryla ilgili serbest alanlarda çalışmayı yeğledikleri görülmektedir.

1. Sınıftan sonra öğrencilerin bir kısmı, yeniden üniversite sınavlarına girip sanatçı yetiştirmeyi ya da sanat alanlarında meslek kazandırmayı amaçlayan diğer fakülteleere geçmeyi denemektedirler.

Öğrencilerden alınan verilere yönelik bu araştırmanın sonuçları, gördükleri eğitim ve öğretimi doğrudan ilgilendirdiği için bölümün ders dağılım çizelgesini incelemekte yarar vardır (Ek 1).

Dört yıllık öğrenim süresinin ilk iki yıllık döneminde, sanatın temel öğelerinin ve sorunlarının irdelenmesi ve ana sanat dallarının seçiminden önce o dallarla ilgili bilgi, beceri, teknik ve yaratılma deneyimleri kazandırılması amaçlanmaktadır. Kalan iki yıllık eğitimde ise, öğrencilerin, seçtikleri ana sanat dallarına yönelik çalışmalarına ağırlık verilmekte, böylece belli bir alanda yapıt üretme yetilerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Ana sanat dallarının amacı, aynı zamanda yüksek lisans ve doktora için alan çalışmalarının alt yapısını oluşturmaktadır.

## II-AMAÇ

1. Öğrencilerin, Resim-İş Eğitimi Bölümü'ne girdikleri zaman, sanatçı mı, öğretmen mi olma konusundaki istemlerinin, eğitim sürelerinin bitiminde ve staj sonrası ne durumda olduğunun değerlendirilmesi.

2. Mezuniyet sonrası, öğretmenlik mesleğine yönelip yönelmeyeceklerinin saptanması.

### II-1.Önem

Yapılan bu araştırmanın;

1.YÖK/DÜNYA BANKASI-Milli Eğitim Geliştirme Projesi'nin, öğretmen yetiştiren kurumları kapsamına alan çalışmalarına ışık tutacağı,

2. Sanat eğitimi programcılarının yapacakları program çalışmalarına katkı sağlayacağı,

3. Konuyla ilgili yapılacak yeni araştırmalara yol göstereceği umulmaktadır.

## II-2. Sınırlılıklar

1995-1996 öğretim yılında Marmara Üniversitesi (İstanbul) Atatürk Eğitim Fakültesi Resim-İş Eğitimi Bölümü son sınıf öğrencileriyle sınırlıdır.

## III-YÖNTEM

### III-1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, resim-iş eğitimi bölümlerinde yaşanan bir problemi ortaya koymaya çalıştığından tarama modelinde düzenlenmiştir.

### III-2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 1995-1996 öğretim yılında Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Resim-İş Eğitimi Bölümü son sınıf öğrencileri oluşturmaktadır.

Örneklem ise, evrenden random yoluyla seçilen 75 öğrenciden oluşmaktadır.

### III-3. Verilerin Toplanması

Araştırmada, öğrencilerin, "öğretmenlik ve sanat eğitimi kazanımları" hakkındaki düşüncelerini saptamak üzere, araştırmacı tarafından hazırlanan çoktan seçmeli 9 soruluk anket kullanılmıştır.

### III-4. Verilerin Çözülmesi

Araştırmada uygulanan anket sonuçları üzerinde her bir madde için frekans ve yüzde hesaplamaları yapılmış ve elde edilen bulgular üzerinde yorum yapılmıştır.

## IV-Bulgular ve Yorum

Tablo 1'e bakıldığında, kızların %45'inin sanatçı olmayı istediği, %32'sinin resim yeteneğini yüksek bulduğu ve %25'inin de resim öğretmeni olmayı çok istediği için; er-

keklerin ise, %47'sinin sanatçı olmayı çok istediği, %42'sinin resim yeteneğini yüksek bulduğu ve %21'inin de resim öğretmeni olmayı çok istediği için Resim-İş Eğitimi Bölümü'nü yeğledikleri görülmektedir.

Erkek öğrencilerin, kız öğrencilere göre, yetenek konusundaki özgüvenleri ve sanatçı olma istekleri, biraz daha fazladır. Ancak, kız öğrencilerin ise resim öğretmeni olma istekleri, erkek öğrencilere göre daha fazladır.

Kız ve erkek öğrencilerin toplamı dikkate alındığında ise, resim öğretmeni olmak isteyenlerin %24'ü bulduğu, sanatçı olmak isteyenlerin ise %45'e ulaştığı anlaşılmaktadır.

Tablo 2'ye bakıldığında, kızların %58'i anasanat dallarına ilişkin temel bilgiler alanında, %36'sı temel renk ve teknik disiplinler alanında, %23'ü sanat teorisi alanında; erkeklerin ise, %47'si anasanat dallarına ilişkin temel bilgiler alanında, %37'si de sanat teorisinde kendilerini yeterli görmektedir.

Kız ve erkek öğrencilerin sanat alanındaki temel disiplinler konusunda fazla farklılık göstermedikleri, ancak sanat teorisi alanında erkek öğrenciler yüzdesinin kızlarınkine oranla daha yüksek olduğu belirlenmektedir.

Kız ve erkek öğrencilerin toplamı dikkate alındığında ise, anasanat dallarına ilişkin temel bilgiler alanında ortak bir yeterlik oranı saptanmaktadır.

Tablo 3 incelendiğinde, kızların %48'i bireyin gelişim psikolojisi alanında, %48'i sanat eğitimi yöntemleri alanında, %48'i öğretmenlik davranışları alanında; erkeklerin ise, %47'si genel eğitim bilgisi, %37'si bireyin gelişim psikolojisi alanında, %32'si sanat eğitimi yöntemleri alanında, %21'i de öğretmenlik davranışları alanında kendilerini yeterli görmektedir.

Genel dağılımdaki bulgulara göre, kız ve erkek öğrenciler arasında belirgin farklar olmadığı, ancak öğretmenlik davranışları alanında kızların erkeklere oranla 2 katından fazla değer gösterdikleri saptanmıştır.

Erkeklerin ve kızların, genel eğitim bilgisi, bireyin gelişim psikolojisi, sanat eğitimi yöntemleri ve öğretmenlik davranışları alanlarındaki yüzdeleri, diğer alanlara göre, daha yüksektir. Gözlenen ortak değerlerdeki düşük alanlar ise, ölçme değerlendirme, okul yönetimi ve öğretmen özlük alanlarıdır.

Tablo 4'e bakıldığında, kızların %43'ü hem sanatçı hem öğretmen olmada kendilerini yeterli görmekte, %25'i hiçbir alanda kendilerini yeterli görmemekte; erkeklerin ise %37'si hem sanatçı hem öğretmen olmada kendilerini yeterli görmekte, %37'si hiçbir alanda kendilerini yeterli görmemektedirler.

Kız ve erkek öğrencilerin, yalnız sanatçı ya da yalnız öğretmen olmada kendilerinde gördükleri yeterlilik oranları fazla fark göstermemekte olup, ancak kızlardaki öğretmenlik yüzdesi biraz fazladır.

Hem sanatçı hem öğretmen olma alanında kendilerini yeterli bulan kız ve erkek öğrencilerin toplam yüzdesinin yüksek olmasına karşın, hiçbir alanda kendilerini yeterli görmeyenlerin yüzdesinin de belirgin bir yükseklikte olması dikkate değerdir.

Tablo 5'e bakıldığında, kız öğrencilerin %45'i stajda tüm öğrencilerle iletişim kurabildiklerini, %41'i gerektiğinde bireysel öğretim yapabildiklerini, %38'i seçtikleri konularla öğrencilerin ilgisini çekebildiklerini, %34'ü sınıfa hakimiyet ve disiplini sağlayabildiklerini; erkeklerin ise %63'ü tüm öğrencilerle iletişim kurabildiklerini, %47'i gerektiğinde bireysel öğretim yapabildiklerini, %37'si seçtikleri konularla öğrencilerin ilgisini çekebildiklerini ve öğrenci sorularını yeterince cevaplandırabildiklerini vurgulamaktadır.

Genel dağılımdaki bulguların yaklaşık göstergelerine karşın derste zaman kullanımının, kız öğrencilerde erkeklere göre yüzdelik oranının yüksekliği dikkat çekmektedir.

Genel toplamda, kız ve erkek öğrencilerin, staj okuldaki öğrencilerle iyi iletişim kurabildikleri, ancak, öğrencilerin açıklamaları kolay anlayıp anlamadıkları konusundaki yüzdenin düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 6'ya bakıldığında, kızların %36'sının staj süresini yetersiz bulduğu, %22'sinin okuldaki diğer öğretmenlerle gerekli iletişim kuramadıkları, %22'sinin dersine girdiği öğretmeni yeterli görmediği, %24'ünün okul yönetiminden ilgi görmediği, erkek öğrencilerin ise %26'sının, staj süresini yeterli görmediği, %26'sının dersine girdiği öğretmeni yeterli bulmadığı ortaya çıkmaktadır.

Kız ve erkek öğrencilerde, en yüksek ortak yüzde staj süresinin yetersizliği üzerinedir. Dersine girdikleri öğretmeni yeterli görmedikleri ve okuldaki diğer öğretmenlerle gerekli iletişimi kuramadıkları konusunda da ortak görüşü paylaşmaktadırlar.

Sonuç bulgularına göre, kız öğrencilerin, erkek öğrencilere göre, okul yönetiminden daha az ilgi gördükleri anlaşılmaktadır.

Tablo 7'ye bakıldığında, kızların %46'sının öğrencilerle kolay iletişim kurdukları, %43'ünün meslekte başarılı olmalarına inandıkları, %41'inin ise öğretmenlik mesleğini sevdiği; erkeklerin %58'inin öğretmenliğin ne kadar zor olduğunu anladığı, %37'sinin öğrencilerle kolay iletişim kurduğu, %32'sinin de öğretmenlik mesleğini sevdiği saptanmaktadır.

Kız ve erkek toplam bulgularında, öğrencilerle kolay iletişim kurma konusundaki yüzdede birleştikleri görülmektedir. Öğretmenlik mesleği bilgilerinin yeterli olmadığı konusundaki yüzde dikkat çekmektedir.

Kız öğrencilerin erkek öğrencilere göre, öğretmenlik mesleğini daha çok sevdiğini anlaşılmaktadır. Ayrıca kızların meslekte başarılı olmalarına dair inançlarının da, erkeklerinkinden daha yüksek boyutlarda bulunduğu saptanmaktadır. Buna karşın, erkeklerin öğretmenlik mesleği bilgilerinde, kızlara göre, daha özgüvenli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 8 incelendiğinde, kızların %41'inin okulda öğretmenlik yapmak istediği, %32'sinin kendi alanlarıyla ilgili iş yerlerinde çalışmak istediği, %31'inin ise kendi alanlarında serbest çalışmak istedikleri; erkeklerin ise %53'ünün kendi alanlarıyla ilgili işyerlerinde çalışmak istediği, %32'sinin kendi alanlarında serbest çalışmak istediği, %26'sının da öğretmenlik yapmak istediği görülmektedir.

Toplam genel bulgulara göre, bir okulda öğretmenlik yapma ile, kendi alanlarında bir işyerinde çalışma isteğinde yüzdeler eşitlenmektedir.

Bir okulda öğretmenlik yapma konusundaki seçimlerinde kız öğrencilerin erkek öğrencilere göre farklı yükseklikte yüzde gösterdiği dikkat çekmektedir. Buna karşın, erkeklerde kendi alanlarındaki işyerlerinde çalışmak istememektedirler.

Tablo 9'a bakıldığında, kızların %32'sinin ailesinin yaşadığı şehirde çalışmak istediği, %27'sinin batıda bir şehirde çalışmak istediği, %23'ünün ücreti yüksek olan okulları tercih ettiği; erkeklerin ise %42'sinin yüksek ücretli okulları yeğlediği, %26'sının batıda bir şehirde olmayı, %26'sının ailesinin bulunduğu şehirde çalışmak istediği, %26'sının ise herhangi bir ölçüt koymadığı görülmektedir.

Toplam genel bulgulara göre kız ve erkek öğrencilerin, ailelerinin bulunduğu şehirlerde çalışma istekleri yüzdesinin yüksek olduğu belirlenmekte, bunu yüksek ücretli okulda ve batıda bir okulda çalışma istekleri yüzdeleri izlemektedir.

Tümünde de dikkat çeken ortak nokta, tayin konusu da "neresi olursa olsun" görüşüne katılmadıklarıdır.

## V-TARTIŞMA

XX yy.da sanatsal öğelerin ve kavramların sanat alanından eğitim alanına dönüştürülüp değerlendirilmesi, sanat eğitiminde bilinçlenmeyi ve sanat yararlığıyla çağımız insan modelinin biçimlendirilmesini sağlamıştır. Sanat kuramlarının ve sanatın anlatım değerlerinin incelenmesi kuşkusuz sanat eğitiminin alt yapısını oluşturmaktadır. Ancak ülkemiz için önemli olan, eğitsel etken olarak, sanat ve sanat eğitiminin geleceğidir. Sanat eğitimi için çağdaş bir yapılanma söz konusu olacaksa; günümüz insanının bilim, teknoloji ve endüstri gelişiminden sağladığı düzeyin dikkate alınması ve çağdaş sanat kuramlarından hareketle geriye doğru bakılması gerekecektir. Artık toplumların sanatsal olaylara katılım biçimi ve sanatsal dili kullanma yetileri çok farklılaşmış ve çeşitlenmiştir.

"Sanat eğitimi ve sanat/eğitbilimi için geçerli olmak üzere, ussal, kavramsal süreçler ve duyuşsal sanatsal süreçler için yeni bir kavram dizisine (terminoloji) gereksinim vardır [1], [2]. Günümüzde sanatsal olgular geniş insan kitlelerinin katılımını hedeflemektedir. Endüstriyel kirlenmenin insan üzerinde etkileri ile nüfus artış sorunlarının etkileri, çevre bilincinin oluşmasını sağlamıştır. Aynı zamanda bu tepkisel tavrı, sanat dilinin etkili yapısından yararlanmayı da beraberinde getirmiştir. Sanatçı Christo Javacheff'in büyük bir vadiye perde gemesi (Valley Curtain-California, 1969) bir diğer sanatçı Christo'nun Avusturalya'da Little Bay kayalarını bezle örtmesi (1969) tepkisel tavrın sanat alanındaki örneklerdir.

Çağımız toplumlarının yaşadığı sanatsal olgular ile sanat eğitiminin bütünleşmesi, kitlelerle sanatın da giderek bütünleşmesine katkı sağlayacaktır. Sanat eğitimi yadsınmaz bir gerçek olduğuna göre, ülkemizde de özgün eğitimde

yer alan sanat eğitiminin yeniden yapılanmasına gereksinim vardır. Eğitim fakültelerinin resim-iş eğitimi bölümleri bu görevi üstlenmişlerdir. Ancak bu kurumlarda sorunlaşan iki önemli nokta vardır: Öğretmen yetiştiren bir sanat eğitimi bölümünde sanat sorunlarına mı ağırlık verilmeli, yoksa sanat eğitimine yönelik sorunlara mı ağırlık verilmelidir? Ya da bunların dengeli bir sentezi mi yapılmalıdır?

Bir sanatçı/eğitimci, sanatı öğrenenlere şöyle seslenir: "Sanata ilişkin heyecanınızı kaybetmemelisiniz. Sanatı öğretiyorsanız, sanatla gerçekten iç içe olmalısınız. Kendinizi önce profesyonel sanatçı gibi düşünmelisiniz. Öğretmenliğiniz herşeyden önce Sanatın sizin birinci alanınız olduğunu yansıtmalıdır" [3].

Sanatçının sahip olduğu anlatımsal, iletişimsel, araştırmacı duyarlılık, ancak sanatçı kimliğine sahip öğretmen tarafından öğrencide uyandırılabilir. Bu bağlamda sanatın öğretimi kuru bir bilgi ve beceri aktarması değildir, olmamalıdır[4]. Bu nedenle bir resim-iş öğretmeni her şeyden önce bir sanatçı gibi yetişmelidir. Öğretmenlik bilgisi dersleri resim-iş eğitimi programlarının bir eksiği değil, kazancıdır[5].

Sanat eğitimi gerçekleştirecek elemanların yetiştirilmelerindeki temel alt yapının belirlenmesinde; sanatsal bilgi ve beceri ile yaratıcı-araştırmacı özelliklerin atölye çalışmalarıyla kazandırılmasına öncelik verilmelidir. Sanatsal yapının ve olayların içinde etkin rol almayan bir sanat eğitimcisi, öğrencilerinin yaşamlarında sanatı etkin kılmayı başarması çok zordur. Yani iyi bir sanat eğitimcisi olmak için sanat alanındaki gücün iyi pekiştirilmesi gerekmektedir.

## VI-SONUÇ VE ÖNERİLER

Sanatçı olma ile eğitimci olma konusunun irdelenmesi sürecinde, Resim-iş Eğitimi Bölümü son sınıf öğrencilerinden alınan bulgular değerlendirilmesine göre; kız öğrencilerle erkek öğrenciler arasında az fark bulunmasına karşın, ortak eğilim, öğretmen olmaktan çok sanatçı olma doğrultusundadır. Ancak okulda aldıkları eğitim sonucunda, sanatçı ve öğretmen olmadıkları niteliklerinin başlangıçtaki isteklerine ters düştüğü görülmektedir. Bununla birlikte, Resim-iş Eğitimi Bölümü'ndeki eğitim-öğretim yapısının, öğrencileri belli bir düzeyde sanatçı-öğretmen olmaya götürdüğü, öğrencilerin eğitim süreci sonundaki kararlarından anlaşılmalıdır.

Kızların daha çok öğretmenliği tercih etmelerinin yanında, erkeklerin kendi alanlarında serbest çalışmayı tercih etmelerinin nedeni, toplumda ekonomik yükün erkeklerin sorumluluğunda olması düşüncesinden kaynaklanmaktadır.

Staj süreci içinde karşılaşılan sorunlara bakıldığında; staj süresinin azlığının, staj okulundaki ortam ve çevreyle iletişimsizliğin, staj bitiminde öğrencilerde, meslekte kalma açısından kararsızlık yarattığını ortaya koymaktadır. Staj öğrencilerinin sorunlarını izleyen diğer öğrencilerde de öğretmenlik mesleğine karşı istek azalmakta ve düşüncelerinde boşluk oluşmaktadır.

1.Çıkan sonuçlara göre sanat eğitimi ile ilgili öneriler maddeleştirildiğinde;

2. Sanatı öğrenen öğrencilerin sanatçı gibi yetişmesi, ancak sanatı öğretebilecek nitelikler kazanarak öğretmenliğe hazırlanması gerekmektedir.

3.Müfredat programlarında, sanatçı/educator sentezinin yapılmasında, amaçlardan sapılmamalıdır. Ayrıca bu sentezin başarılı sonuçlarının alınması için çaba sarfedilmelidir.

4.Özel öğretim dersine ve staj çalışmalarına önem verilmelidir.

5.Staj için örnek sınıflar üniversite kampüsünde oluşturulmalı, orta dereceli belli okullardan öğrenciler bu merkeze gelmelidir. Ya da orta dereceli uygulama okulu kampüs bünyesinde açılmalıdır. Böyle bir okul çeşitli alanlarda öğretmen yetiştiren diğer bölümlerin de uygulama okulu olabilir.

6.Orta dereceli okullardan seçilen sınıfların öğretmenleri staj için seminerlerle meslek içi eğitime alınmalıdır.

7.Staj amacına yönelik araç gereç teminine önem verilmelidir. Ayrıca, yer değiştiren birimlerin ve katılan öğretim elemanlarının mali giderlerinin ve hizmetlerinin değerlendirilmesi programlanmalıdır.

8.Eğitim formasyonu veren dersler sanat eğitimi bölümünün yapısına ve özelliklerine göre uyarlanmalı, bu alana yönelik eğitimciler belirlenmelidir.

Ünlü sanat tarihçi ve eleştirmen Herbert Read "Sanat yapıtı, kişiliğin kurtuluşudur." demiştir. Sanat ve sanat eğitimi de insanlığın geleceğini aydınlatacak ayrıca doğayla

bütünleşmeyi sağlayacaktır. Bu nedenle sanatı, sanat eğitimi yoluyla insanlığa kazandırmamız gerekir.

## KAYNAKLAR

- [1]-San, İnci. Sanat Eğitimi Kuramları. 1. Baskı, Özen Matbaacılık, Ankara, Aralık 1983.
- [2]-Schütz, Helmuth Georg. Kunstpädagogische Theorie- Eine Kristische Analyse Kunstdidaktischer Modelle Münche, Basel, 1973.
- [3]-Feldman, E. B. "Best Advice and Counsel to Art Teachers", Art Education, 46 (5), s.58-59.
- [4]-Park, M. E. "The Art of Pedagogy: Artistic Behaviour as Model for Teaching", Art Education. 45 (5), 1992, s.51-57.
- [5]-Kırıçoğlu, Olcay. "Ülkemizde Resim-İş Öğretmeni Yetiştirme Sorunları", Sanat Eğitiminin Geleceği (Seminer 20-22 Ekim 1994). Türk-Alman Kültür İşleri Kurulu Yayın Dizisi 8, Mert Matbaası, Ankara, 1995.





## TABLOLAR

Tablo 1: Resim-İş Eğitimi Bölümü'nü Tercih Nedeni

	Kız n=56		Erkek n=19		Toplam n=75	
	f	%	f	%	f	%
Resim yeteneğim yüksek olduğu için	18	32.14	8	42.11	26	34.66
Resim öğretmeni olmayı çok istediğim için	14	25.00	4	21.05	18	24.00
Ailem istediği için	1	1.79	-	-	1	1.33
Başka bir yüksek öğretim kurumunu kazanamadığım için	2	3.57	2	10.53	4	5.33
Bir yüksek okul diploması almak için	-	-	1	5.26	1	1.33
Sanatçı olmayı çok istediğim için	25	44.64	9	47.37	34	45.33
Diğer	12	21.43	7	36.84	19	25.33

Tablo 2: Eğitiminiz Süresince Sanat Alanında Kendilerini Yeterli Buldukları Alanlar

	Kız n=56		Erkek n=19		Toplam n=75	
	f	%	f	%	f	%
Temel desen disiplinleri	14	25.00	8	42.11	22	29.33
Temel renk disiplinleri	20	35.71	7	36.84	27	36.00
Temel teknik disiplinler	20	35.71	6	31.58	26	34.66
Temel kompozisyon disiplinleri	17	30.36	6	31.58	23	30.66
Ana sanat dallarına ilişkin temel bilgiler	29	51.79	9	47.37	38	50.66
Sanat teorisi	13	23.21	7	36.84	20	26.66
Sanat eleştirisi	9	16.07	6	31.58	15	20.00
Sanatta kişiliğini bulma	14	25.00	6	31.58	20	26.66
Estetik	15	26.79	6	31.58	21	28.00
Diğer	11	19.64	4	21.05	15	20.00

Tablo 3: Eğitim Süresince Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Olarak Kendilerini Yeterli Buldukları Alanlar

	Kız n=56		Erkek n=19		Toplam n=75	
	f	%	f	%	f	%
Genel eğitim bilgisi	24	42.86	9	47.37	33	44.00
Bireyin gelişim psikolojisi	27	48.21	7	36.84	34	45.33
Öğrenme psikolojisi	17	30.36	4	21.05	21	28.00
Sınıf rehberliği	12	21.43	2	10.53	14	18.66
Ölçme ve değerlendirme	5	8.93	4	21.05	9	12.00
Öğretim ilke ve yöntemleri	12	21.43	3	15.79	15	20.00
Sanat eğitimi yöntemleri	27	48.21	6	31.58	33	44.00
Okul yönetimi	5	8.93	2	10.53	7	9.33
Öğretmenlik davranışları	27	48.21	4	21.05	31	41.00
Öğretmen özlük hakları	5	8.93	1	5.26	6	8.00
Diğer	5	8.93	3	15.79	8	10.66

Tablo 4: Alınan Eğitim Sonucunda Kendini Yeterli Gördükleri Alanlar

	Kız n=56		Erkek n=19		Toplam n=75	
	f	%	f	%	f	%
Sanatçı olmak	9	16.07	3	15.79	12	16.00
Öğretmen olmak	13	23.21	3	15.79	16	21.33
Hem sanatçı hem öğretmen olmak	24	42.86	7	36.84	31	41.33
Hiç bir alanda	14	25.00	7	36.84	21	28.00

**Tablo 5:Stajda Öğretmenlik Formasyonu Alanında Alınan Derslerden Yararlanma Durumu**

	Kız n=56		Erkek n=19		Toplam n=75	
	f	%	f	%	f	%
Ders planındaki amaçlar kazandırıldı.	18	32.14	4	21.05	22	29.33
Seçilen konu öğrencilerin ilgisini çekti.	21	37.50	7	36.84	28	37.33
Öğrenciler açıklamaları kolay anladı.	12	21.43	3	15.79	15	20.00
Bütün öğrencilerle iletişim kuruldu.	25	44.64	12	63.15	38	50.66
Sınıfa hakimiyet ve disiplin sağlandı.	19	33.93	5	26.32	24	32.00
Çizgiler ve boyamalar vs. tek tek denetlendi.	10	17.86	4	21.05	14	18.66
Gerektiğinde bireysel öğretim yapıldı.	23	41.07	9	47.37	32	42.66
Öğrenci soruları yeterince cevaplandırıldı.	18	32.14	7	36.84	25	33.33
Zaman kullanımını planlandığı gibi gerçekleştirdi.	16	28.57	1	5.26	17	22.66
Diğer	10	17.86	2	10.53	12	16.00

**Tablo 6:Staj Sırasında Karşılaşılan Sorunlar**

	Kız n=56		Erkek n=19		Toplam n=75	
	f	%	f	%	f	%
Okul yönetiminden ilgi görmedim.	13	23.21	2	10.53	15	20.00
Dersine girdiğim öğretmenle yeterli iletişim kuramadım.	6	10.71	2	10.53	8	10.66
Okuldaki diğer öğretmenlerle gerekli iletişim kuramadım.	12	21.43	3	15.79	15	20.00
Öğrencilerle yeterli iletişim kuramadım.	4	7.14	2	10.53	6	8.00
Eksiklik duyduğum alanlarda yardım alamadım.	8	14.29	2	10.53	10	13.33
Dersine girdiğim öğretmenin, öğretmenliğini yeterli bulmadım.	12	21.43	5	26.32	17	22.66
Bölümümüzün danışman öğretim üyelerinden gerekli yardım alamadım.	11	19.64	1	5.26	12	16.00
Staj süresi yetersiz	20	35.71	5	26.32	25	33.33
Diğer	7	12.50	5	26.32	12	16.00

**Tablo 7:Stajın, Öğretmenliğe Karşı Tutumda Oluşturduğu Değişiklikler**

	Kız n=56		Erkek n=19		Toplam n=75	
	f	%	f	%	f	%
Öğretmenlik mesleğini sevdim.	23	41.07	6	31.58	29	38.66
Meslekte başarılı olacağıma inandım.	24	42.86	2	10.53	26	34.66
Öğrencilerle kolay iletişim kurdum.	26	46.43	7	36.84	33	44.00
Öğretmenliğin ne kadar zor olduğunu anladım.	19	33.93	11	57.89	30	40.00
Öğretmenliğin bana göre olmadığını anladım.	6	10.71	2	10.53	8	10.66
Öğretmenlik mesleği bilgilerimin yeterli olmadığını anladım.	7	12.50	5	26.32	12	16.00
Diğer	11	19.64	-	-	11	14.66

**Tablo 8:Mezun Olduktan Sonra Çalışılmak İstlenen Alanlar**

	Kız n=56		Erkek n=19		Toplam n=75	
	f	%	f	%	f	%
Bir okulda öğretmenlik yapmak.	23	41.07	5	26.32	28	37.33
Alanınızla ilgili bir iş yerinde çalışmak.	18	32.14	10	52.63	28	37.33
Alanınızda serbest çalışmak.	17	30.36	6	31.58	23	30.66
Hangi alanda iş bulursanız.	1	1.79	-	-	1	1.33
Eğitim alanınızın dışında bir işte çalışmak.	1	1.79	2	10.53	3	4.00
Diğer	12	21.43	2	10.53	14	18.66

**Tablo 9: Bir Okulda Çalışmak İçin Aranılan Ölçütler**

	Kız n=56		Erkek n=19		Toplam n=75	
	f	%	f	%	f	%
Aileme yakın bir okul olması	8	14.29	3	15.79	11	14.66
Tayinim nereye çıkarsa orada	1	1.79	-	-	1	1.33
Ücreti yüksek olan bir okul olması	13	23.21	8	42.11	21	28.00
Batıda bir şehirde olması	15	26.71	5	26.32	20	26.66
Ailemin yaşadığı şehirde olması	18	32.14	5	26.32	23	30.66
Herhangi bir ölçütüm yok	12	21.43	5	26.32	17	22.66

**EKLER****Ek 1: Resim-İş Eğitimi Bölümü Lisans Programı**

1. YARIYIL	2. YARIYIL
T U	T U
Temel Plastik Sanat Eğitimi (8-0)	Temel Plastik Sanat Eğitimi (8-0)
Yazı (2-0)	Yazı (2-0)
Desen (6-0)	Desen (6-0)
Estetik ve Sanata Giriş (2-0)	Estetik ve Sanata Giriş (2-0)
Perspektif (Mekan Bilgisi) (2-0)	Perspektif (Mekan Bilgisi) (2-0)
Eğitime Giriş (3-0)	Eğitime Giriş (3-0)
Atatürk İlk. ve İnk. Tarihi (2-0)	Atatürk İlk. ve İnk. Tarihi (2-0)
Türk Dili (2-0)	Türk Dili (3-0)
Yabancı Dil (3-0)	Yabancı Dil (2-0)
30-0	30-0
3. YARIYIL	4. YARIYIL
Desen (3-0)	Desen (3-0)
Sanat Tarihi (2-0)	Sanat Tarihi (2-0)
Resim (3-0)	Resim (3-0)
Grafik (3-0)	Grafik (3-0)
Modelaj (3-0)	Modelaj (3-0)
Seramik (3-0)	Seramik (3-0)
Tekstil (3-0)	Tekstil (3-0)
İş Tasarım (3-0)	İş Tasarım (3-0)
Uygurluk Tarihi (2-0)	Uygurluk Tarihi (2-0)
Gelişim Psikolojisi (3-0)	Öğrenme Psikolojisi (3-0)
Atatürk İlk. ve İnk. Tarihi (2-0)	Atatürk İlk. ve İnk. Tarihi (2-0)
30-0	30-0
5. YARIYIL	6. YARIYIL
Yazı (2-0)	Yazı (2-0)
Desen (4-0)	Desen (4-0)
Sanat Tarihi (2-0)	Sanat Tarihi (2-0)
Fotografi (2-0)	Fotografi (2-0)
Resim Teknikleri (3-0)	Resim Teknikleri (3-0)
Anasanat Dalı (12-0)	Anasanat Dalı (12-0)
Geleneksel Türk Sanatları (2-0)	Geleneksel Türk Sanatları (2-0)
Eğitimde Ölçme ve Değerlen. (3-0)	Rehberlik (3-0)
30-0	30-0
7. YARIYIL	8. YARIYIL
Sanat Tarihi (4-0)	Sanat Tarihi (2-0)
Anasanat Dalı (18-0)	Anasanat Dalı (12-0)
Resim-İş Öğretim Yöntemleri (2-0)	Resim-İş Öğretim Yöntemleri (2-0)
Sanat ve Çevre (2-0)	Sanat ve Çevre (2-0)
Öğretim İlke ve Yöntemleri (3-0)	Eğitim Yönetimi (2-0)
	Uygulama (0-3)
29-0	20-3

**Ek 2: Anket (Son Sınıf Öğ**

1. Resim-İş Eğitimi Bölümü' nü tercih nedeniniz nedir?
  - a) Resim yeteneğim yüksek olduğu için
  - b) Resim öğretmeni olmayı çok istediğim için
  - c) Ailem istediği için
  - d) Başka bir yüksek öğretim kurumunu kazanamadığım için
  - e) Bir yüksek okul diploması almak için
  - f) Sanatçı olmayı çok istediğim için
  - g) Diğer
2. Eğitiminiz süresince sanat alanında kendilerini yeterli bulduğunuz alanlar hangileridir?
  - a) Temel desen disiplinleri
  - b) Temel renk disiplinleri
  - c) Temel teknik disiplinler
  - d) Temel kompozisyon disiplinleri
  - e) Ana sanat dallarına ilişkin temel bilgiler
  - f) Sanat teorisi
  - g) Sanat eleştirisi
  - h) Sanatta kişiliğini bulma
  - i) Estetik
  - j) Diğer
3. Eğitim süresince öğretmenlik mesleğine yönelik olarak kendinizi yeterli bulduğunuz alanlar hangileridir?
  - a) Genel eğitim bilgisi
  - b) Bireyin gelişim psikolojisi
  - c) Öğrenme psikolojisi
  - d) Sınıf rehberliği
  - e) Ölçme ve değerlendirme
  - f) Öğretim ilke ve yöntemleri
  - g) Sanat eğitimi yöntemleri
  - h) Okul yönetimi
  - i) Öğretmenlik davranışları
  - j) Öğretmen özlük hakları
  - k) Diğer
4. Alınan eğitim sonucunda kendinizi yeterli gördüğünüz alanlar hangileridir?
  - a) Sanatçı olmak
  - b) Öğretmen olmak
  - c) Hem sanatçı hem öğretmen olmak
  - d) Hiç bir alanda
5. Stajda öğretmenlik formasyonu alanında aldığınız derslerden ne kadar yararlandınız?
  - a) Ders planındaki amaçlar kazandırıldı.
  - b) Seçilen konu öğrencilerin ilgisini çekti.
  - c) Öğrenciler açıklamaları kolay anladı.
  - d) Bütün öğrencilerle iletişim kuruldu.
  - e) Sınıfa hakimiyet ve disiplin sağlandı.
  - f) Çizgiler ve boyamalar vs. tek tek denetlendi.
  - g) Gerektiğinde bireysel öğretim yapıldı.
  - h) Öğrenci soruları yeterince cevaplandırıldı.
  - i) Zaman kullanımı planlandığı gibi gerçekleşti.
  - j) Diğer
6. Staj sırasında karşılaştığınız sorunlar nelerdir?
  - a) Okul yönetiminden ilgi görmedim.
  - b) Dersine girdiğim öğretmenle yeterli iletişim kuramadım.
  - c) Okuldaki diğer öğretmenlerle gerekli iletişim kuramadım.
  - d) Öğrencilerle yeterli iletişim kuramadım.
  - e) Eksiklik duyduğum alanlarda yardım alamadım.

- f) Dersine girdiğim öğretmenim, öğretmenliğini yeterli bulmadım.
  - g) Bölümümüzün danışman öğretim üyelerinden gerekli yardımı alamadım.
  - h) Staj süresi yetersiz
  - i) Diğer
- 7.Yaptığınız staj, öğretmenliğe karşı tutumlarınızda ne gibi değişikliklere neden oldu?
- a) Öğretmenlik mesleğini sevdim.
  - b) Meslekte başarılı olacağıma inandım.
  - c) Öğrencilerle kolay iletişim kurdum.
  - d) Öğretmenliğin ne kadar zor olduğunu anladım.
  - e) Öğretmenliğin bana göre olmadığını anladım.
  - f) Öğretmenlik mesleği bilgilerimin yeterli olmadığını anladım.
  - g) Diğer
- 8.Mezun olduktan sonra çalışılmak istediğiniz alan hangisidir?
- a) Bir okulda öğretmenlik yapmak.
  - b) Alanınızla ilgili bir iş yerinde çalışmak.
  - c) Alanınızda serbest çalışmak.
  - d) Hangi alanda iş bulursanız.
  - e) Eğitim alanınızın dışında bir işte çalışmak.
  - f) Diğer
- 9.Bir okulda çalışmak için ne gibi özellikler arıyorsunuz?
- a) Aileme yakın bir okul olması
  - b) Tayinim nereye çıkarsa orada
  - c) Ücreti yüksek olan bir okul olması
  - d) Batıda bir şehirde olması
  - e) Ailemin yaşadığı şehirde olması
  - f) Herhangi bir ölçütüm yok



# ULUSLARARASILAŞMADA ÖNEMLİ BİR ARAÇ OLARAK STRATEJİK BİRLEŞMELER

Dr. Aypar TOPKARA USLU

M.Ü. İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent

**ABSTRACT:** *The major vehicle manufactures are facing an increasingly turbulent environment. A depressed word economy, rapidly changing technologies and the move towards globalization have brought strong challenges to the key players. One response to these conditions has been the formation of various types of collaborative ventures, in particular, strategic alliances.*

*Firms that enter strategic alliances without recognizing how knowledge and skills form the basis for future competitive advantage are likely to lose not only their technologies and skills, but also their ability to shape future products in that industry. Co-operation or interaction with an alliance partner to enter new markets or to develop new products also leads to competition in learning new skill and insights from one another.*

## I-GİRİŞ

Son yıllarda dünyada meydana gelen siyasal ve ekonomik değişimler, ulusal düzeyde faaliyet gösteren firmaların uluslararası pazarlara daha çok yönelmelerine neden olmaktadır. Yoğun rekabet içinde küçük ve orta ölçekli firmalar kendilerine sağlam bir yer ararken, büyük ölçekli firmalarda sahip oldukları pazar paylarını kaybetme kaygısı ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu anlamda uluslararası şirket birleşmeleri dışı açılma ve rekabet şansını artırmak isteyen firmalar için önemli bir büyüme aracıdır.

Şirket birleşmeleri firmalara, maliyetleri düşürme, güçlü bir mali yapıya sahip olarak pazar payını artırma, yeni pazarlara girme gibi önemli avantajlar sağlamaktadır. Bu ve benzeri nedenler stratejik işbirliklerine yönelimi hızlandırmaktadır. Global bir pazarı ele geçirmek ve bu pazarda iyi bir paya sahip olup, bunu sürdürmek isteyen firmalar, çoğunlukla yabancı ortaklarla, çeşitli yollardan birleşip, hedeflerine ulaşmayı amaçlamaktadır.

Bu çalışma Türkiye açısından son yıllarda dünya ticaret ve politik yapısının değişimiyle daha da stratejik bir önem kazanan "şirket birleşmeleri" konusunu tanım, önem ve amaç açısından kavramsal olarak irdelenmektedir.

## II.KAVRAMSAL BİLGİLER

### II.1-Uluslararası Stratejik Birleşmelerin Tanım ve Önemi

Uluslararası Stratejik Birleşmeler bilim adamlarınca farklı şekillerde tanımlanmaktadır.

Stratejik birleşmeler 1980'li yıllarda ortaya çıkan, firmaların zayıf yada güçlü taraflarını tamamlayabilecekleri firmalarla birleşerek, önceden belirlenmiş stratejik hedeflere ulaşmak üzere yaptıkları birleşmelerdir[1].

Bir başka tanıma göre, stratejik birleşmelerin kesin bir tanımı olmamakla birlikte, yerel ve farklı ülke rakipleri arasındaki değişik türdeki anlaşmalardan doğan ilişkilerdir[2].

Bir başka tanıma göre, stratejik birleşmeler farklı ülkelerdeki firmaların mamul-pazar geliştirmeden doğacak risk ve maliyetleri paylaşmak amacıyla bir araya gelerek ortaklık oluşturmalarıdır[3].

Diğer bir tanıma göre, stratejik birleşmeler, bir yada daha fazla firmanın mevcut kaynaklarını ortak kullanmak amacıyla yaptıkları örgütsel nitelikteki anlaşmalar şeklinde tanımlanmaktadır[4].

Bir başka tanıma göre, stratejik birleşmeler aileye benzetilmektedir. İki yada daha fazla firmanın bir araya gelerek yeni bir fikir üzerinde aileyi bir işbirliğine gitmeleridir[5].

Son yıllarda hızla değişen ve gelişen global pazarlarda uluslararası stratejik birleşme ihtiyacı daha da fazla hissedilmektedir. Özellikle küçük ve orta boy ölçekli firmaların uluslararasılaşmasında stratejik birleşmelerin son derece önemli bir yöntemidir.

Stratejik birleşmelerin oluşmasındaki en büyük etken global rekabetin ortaya çıkması ve bu rekabetçilerin global olmak istemelerinden kaynaklanmaktadır[2].

Stratejik birleşmeler, ortak finansman kullanıldığında her bir ortak için daha iyi sonuçlar getirerek, her birinin tek başına yaptığı teşebbüslerden daha yararlı olacağından, çok önem taşımaktadır. Stratejik birleşmeye taraf olan her bir ortak bu birleşmeden çok özel avantajlar sağlamaktadır. Örneğin bir firma yeni teknoloji sahibi olabilir, ancak kendi başına yatırım yapacak sermayeye sahip olmayabilir. Katılım gücüyle teknoloji daha çabuk kullanılabilmekte ve pazara giriş kolaylaşmaktadır. Benzer şekilde ortaklardan biri bir dağıtım sistemine sahip olabilmekte, yada bölgesel hammadde sağlayıcılarına doğrudan ulaşabilmektedir. Böylece, ortaklık yolu ile ortaklardan her biri kısa zamanda büyük satış hacmine



ulaşabilmektedir[6].

Stratejik işbirlikleri daha çok otomotiv (%23.7), uzay (%19), telekomünikasyon (%13) gibi yüksek teknoloji gerektiren endüstrilerde gerçekleşmektedir. Ortak girişimlerde dört baskın motivasyon unsurunun etkinliği gözlenmektedir.

-Dağıtım kanallarına sahip olmak,

-Yeni teknolojiler kazanmak ve dikey entegrasyon elde etmek,

-Yasal düzenlemeleri aşmak,

Genelde uluslararası alanda büyük organizasyonlara sahip olan firmalar işbirliğini tercih etmektedirler. Firmaların stratejik işbirliğini tercih etmelerinin, günümüz şartlarındaki uluslararası iş dünyasının, belli başlı beş özelliğinin öne çıktığı görülmektedir.

Bunlar kısaca şu şekilde sıralanabilir:

-Rekabet avantajlarına bağlı olarak gelişen uluslararası yapı, global ölçek ve/veya pazar avantajlarından ileri gelmektedir. Böylece kaynak kısıtlamalarını iyileştirmek, zaman kazanmak vb. faktörler için ortaklardan oluşan bir takım anlayışına gerek duyulur.

-Uluslararası yapı kazanmanın yanında, firmalar uluslararası pazarlarda güçlü yapılarını korumak ve yerel ihtiyaçlara, isteklere, uyum sağlamak ihtiyacındadırlar. Bu nedenle yerel ortaklara ihtiyaç duyulur.

-Kısa dönemli ürün hayat eğrisi için teknolojik gelişmelere gerek vardır. Bu nedenle, ortak araştırma-geliştirme, etkili bir kaynak potansiyeline sahip olma-seçilmiş kaynakları bir araya getirme ve dış ticarete uyum sağlamayla çıktılarını güçlendirmeye ihtiyaç vardır.

-Çok çeşitli kapasite ürün ve/veya servisi bütünleştirerek tüketici memnuniyetinde daha başarılı

hale getirmek için gerekli olan simetrik çözümlere şiddetle ihtiyaç duyulmaktadır. Böyle bir ihtiyaç bir çok ortağın katılımıyla giderilebilir.

-Bir çok yeni rakibin varlığı, firmanın kendi yapısını hızlı bir şekilde yenilemesini gerekli kılan daha çok bölge yada ülkesine göre değişen geleneksel ticareti yaratır. Böylece yalnız doğru pozisyona geçişi hızlandırmak için de gerekli olan stratejik işbirliğine ihtiyaç duyulur.

Bütün bu faktörler ve daha birçoğu gittikçe artan strateji kullanımını etkilemektedir. Bunların yanında stratejik işbirlikleri, aynı zamanda her büyüklükteki firmada, kendi uluslararası stratejilerini geliştirmelerini olanaklı kılması için gelişen imkanları, pratik olarak araştırmalarını olanaklı kılan, önemli bir yapı olarak anlam kazanmıştır.

## II.2. Uluslararası Stratejik Birleşmelerin Amaçları

### II.2.1. Ortak Üretim Amaçlı Stratejik Birleşmeler

Üretim maliyetlerinin paylaşılması stratejik birleşmelerin en önemli nedenlerinden birini oluşturmaktadır. Özellikle atıl kapasite kullanımının söz konusu olduğu durumlarda önemli bir fayda sağlamaktadır[7]. Büyük ölçekli ABD ve Japon firmalarının bu tip birleşmelere yöneldikleri görülmektedir.

Üretim amaçlı birleşmeler uzun süreli ve yeni bir organizasyon geliştirmeye yöneliktir[8].

Bu birleşme üretimi arttırdığı için maliyetlerin düşmesi avantajını sağlamaktadır.

Üretim amaçlı stratejik birleşmelerin en yaygın örneklerine literatürde otomotiv sektöründe rastlanmaktadır(Tablo 1)

**TABLO 1: Otomotiv Sektöründe 1950-1990 Yıllarına Ait Birleşmelerin Üretim Birimi ve Adeti**

YILLAR	USA		ALMANYA		JAPONYA	
	Str.Bir. Ad.	Üretim Birimi	Str.Bir. Ad.	Üretim Birimi	Str.Bir. Ad.	Üretim Birimi
1950	0	7.468.000	1	262.000	0	25.000
1960	1	7.520.000	2	1.073.000	3	408.000
1970	2	10.178.000	4	2.271.000	5	4.100.000
1980	8	11.460.000	7	2.600.000	9	5.100.000
1990	19	9.780.000	14	3.245.000	37	7.776.000

**Kaynak: Toru Sasaki, (1992), "What the Japanese Have Learned From Strategic Alliances", Long Range Planning, Vol: 26, No:6.**

Yukarıdaki tabloda yeralan istatistiklere göre 1950-1990 yılları arasında otomotiv sektörünün en çok gelişmiş olduğu üç ülkede stratejik birleşme sayıları ve bu birleşmelerden ortaya çıkan üretim miktarları yıllar

itibarıyla gösterilmektedir.

### II.2.2. Teknolojik Amaçlı Stratejik Birleşmeler

Firmalar teknolojiadaki hızlı değişim nedeniyle

avantajlarını uzun süre koruyamamaktadır. Bu nedenle teknolojik amaçlı birleşmelere yönelmektedirler. Teknolojik güç birlikteliği yada tamamlayıcılık yeni ürün geliştirme konusunda firmalara etkinlik sağlamaktadır. Ortaklığa taraf olan iki firma için önemli olan yeni pazarlara girmek ve paylaşılacak ortak yararlar sağlamaktır[9].

Dağıtım amaçlı stratejik birleşmeler firmalar, yabancı bir ülkede dağıtım sistemi geliştirmenin maliyet ve zorluğundan kaçınarak, yabancı ülkedeki firma ile dağıtımını yapması amacıyla birleşmeye yönelmektedirler. Dağıtım amaçlı stratejik birleşmelerin özellikle Japon firmaları ile yapıldığı gözlenmektedir. Bunun nedeni, Japonya'da ulusal dağıtım sisteminin çok karmaşık, etkisiz ve pahalı olmasıdır. Sistemin karmaşık olması yabancı firmaların bu pazara girmesini oldukça güçleştirmektedir[10].

### II.2.3. Yeniden Yapılanma Amaçlı Stratejik Birleşmeler

Yerel rakiplerin rekabetçi avantaj ve güçlerini kaybettikleri endüstrilerin yeniden yapılandırılmasında işbirliği önemli bir avantaj sağlamaktadır. Yeniden yapılanma sonucunda eski sermaye sahiplerine sahip olan firmalar tesislerini yenilemekte, verimlilik artırarak maliyetlerini düşürerek daha avantajlı konuma gelmektedirler. Bu gibi yeniden yapılanma sürecinde bazı ortak yatırım süreçleri hedef ekonomilerden maksimum yararlanma, yan ürünlerini kullanma yada üretim tesislerinden faydalanmak üzere destek ve bütünleştirici kıymetlerini birleştirmektedir[11]

### II.2.4. Rekabet Amaçlı Stratejik Birleşmeler

Stratejik birleşmelerin diğer bir nedeni de rekabet avantajını sağlamaktır. Lider pozisyonu elde etmek amacıyla güç birlikteliğidir. Lider olan bir firmaya karşı iki firma birleşebilir. Böylelikle güçlerini birleştirerek lidere karşı rekabet edebilir, hatta liderliği ele geçirme durumuna erişmektedirler. Son günlerin bu amaçtaki en

önemli birleşmesi Shell'e karşı BP ile Mobil'in birleşmesidir. bu birleşmede Avrupa pazarında akaryakıtta % 70 BP'nin, % 30 Mobil'in; motor yağlarında ise % 70 Mobil, % 30 BP'nin olmak üzere pay dağılımı yapmışlardır. Ayrıca pazarlarda oluşan monopolere karşı stratejik birleşmeler yapılmaktadır.

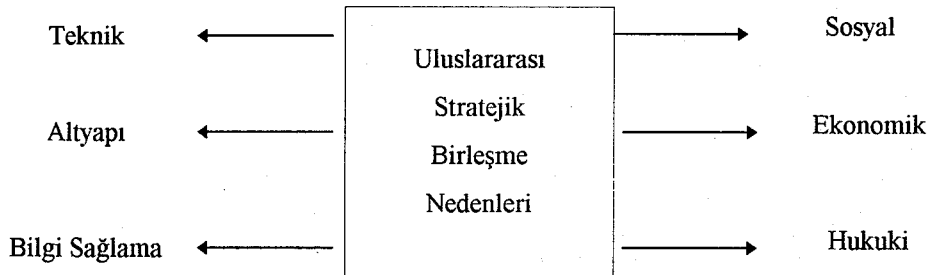
### II.2.5. Yeni Pazar Olanakları Amaçlı Stratejik Birleşmeler

Firmalar başarılı bir ürün yada hizmete sahip olsalar da yeni girecekleri pazarlarla ilgili yeterli bilgiye sahip olmayabilirler. Uluslararası pazarlara yönelen firmaların bu pazarlara ilişkin tüketici ihtiyaçlarının ne olduğunu bilme, ürün tanıtım stratejilerini belirleme ve dağıtım alt yapısının oluşturulması vb. konularda pazar bilgisine ihtiyaçları vardır.

Bu sorunları ortadan kaldırmanın en kolay ve etkili yolu o firmanın pazara gireceği ülkedeki bir firma ile ortak işbirliği anlaşması yapmasıdır.[12] Ülke sınırları içerisindeki koruma duvarlarını aşmaya çalışmak amacıyla ülke içindeki firmalarla birleşme yoluna gitmektedirler.

### II.3. Uluslararası Stratejik Birleşmelerin Nedenleri

Son yıllarda hızla değişen ve gelişen global pazarlarda uluslararası stratejik birleşme ihtiyacı daha da fazla hissedilmektedir. Özellikle küçük ve orta ölçekli firmalara rekabet gücü kazandırmaya yönelik bir faaliyettir. Firmalar ulusal sınırları kendi kendilerine aşamadıklarında ve uluslararası pazarlarda kendi dış üretim ve/veya pazarlama örgütlerinin oluşturamadıklarında uluslararası stratejik birleşmeler yoluyla faaliyetlerini oluşturamadıklarında uluslararası stratejik birleşmeler yoluyla faaliyetlerini güçlendirmektedirler. Bir çalışmaya göre firmaları uluslararası birleşmelere iten başlıca nedenler Şekil 1 'deki gibi belirtilmektedir[13].



Şekil 1: Uluslararası stratejik Birleşme Nedenleri

Firmaları uluslararası stratejik birleşmelere yönelten nedenleri Tablo 1'deki başlıklar halinde tanımlamakta mümkündür.

**TABLO 2: Firmaları Stratejik Birleşmelere Yönelten Nedenler**

Ekonomik Nedenler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Üretim maliyetini düşürmek,</li> <li>- Ölçek ekonomilerden faydalanma,</li> <li>- Birbirini tamamlayan kaynakların birleştirilmesi</li> </ul>
Yönetimsel Nedenler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yetenekli yönetime sahip olma,</li> <li>- Sinerji</li> <li>- Büyüme</li> <li>- Tecrübe kazanma</li> </ul>
Finansal Nedenler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Artık fonların kullanılması,</li> <li>- Düşük finansman maliyeti,</li> <li>- Pay sahiplerinin değerini arttırmak,</li> <li>- Risk azlığı,</li> </ul>
Pazarlama ile İlgili Nedenler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yeni pazarlara girme,</li> <li>- Dağıtım kanallarını geliştirme,</li> <li>- Rekabet avantajı sağlama.</li> </ul>
Mali ve Hukuki Nedeler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vergi avantajı,</li> <li>- Gümrük mevzuatı,</li> <li>- Değerli sınai haklara sahip olmak,</li> </ul>
Teknik Nedenler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teknolojiyi geliştirme ve yayma</li> <li>- Kalite geliştirme</li> </ul>
Diğer Nedenler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Psikolojik nedenler</li> <li>- Politik nedenler</li> </ul>

### III-SONUÇ

Ülke bazında rekabetin yerini firma bazında rekabetin aldığı günümüz dünyasında stratejik birleşmeler firma rekabetini güçlendirmede başlıca çözümlerden birisidir. Dünya pazarlarındaki birçok büyük ölçekli işletme stratejik birleşmeler ile ulusal rekabet avantajının elde edilmesi güdülenmekte ve globalleşme stratejisinin hızlandırılması amaçlanmaktadır. Firmaları stratejik birleşmelere yönelten faktörlerin başında teknolojik gelişme ve yeniliklerin hızla artışı ile yüksek Ar-Ge maliyetleri gelmektedir.

### KAYNAKLAR

- [1]- Terstra, Vern, Chwo-Ming J.Yu, (1990), "Piggybacking A Quick Road to Internationalization", International Marketing, Review, Vol: 7.
- [2]- Devlin Godfred, Mark Bleacley, Strategic Alliances Guidelines for Success, Long Range Planning, 1988, N:5, Vol 21.
- [3]- Çavuşgil, Tamer S., (1984), "Transfer of Management Know-how to Developing Countries: An Empirical Investigation", Journal of Business Research, Vol. 12.
- [4]- BDRYS, Bryan, David B.Jemison, (1989), éhybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations, Academy of Management Review, Vol 14, No:2, p.234-249.
- [5]- Peters Lorange-Johan Roos-Peggy Bronn, "Building Successful Strategic Alliances", Long Range Planning, 1992, Vol 25, No:6.
- [6]- Michael R. Czinkota, Ilkka A. Ronkainen, International Marketing, 2.Edition, 1990.
- [7]- Cunninham, Margaret H., Rayan P.Varadaryan , (1991), "Market's Role in International Strategic Alliances", Working Paper 93-33, January.- Ohmae, Kenichi, (1989), "The Global Logic of Strategic Alliances", Harvard Business Review, March-April.
- [8]- Bowersox, Donald J., (1990), "The Strategic Benefits of Logistic Alliances", Harvard Business Review, July-August.
- [9]- Bruce Walters-Steve Peters, Gregory Dess, "Strategic Alliances and Joint Ventures: Making Theam Work", Business Horizons, July-August 1994, Vol 37, No:4.
- [10]- Dominique Turpin, "Strategic Alliances With Japanese Firms Myths and Realities", Long Range Planning, Vol: 26, No:4.
- [11]- Kathryn R.Harrigan, "Strategic Alliances, Their New Role in Global Competition", Columbia Journal of World Business, 1982.
- [12]- Aaby, Nils-Erik, Antony F. McGann, (1989), "Corporate Strategy and the Role of Navigational Marketing", European Journal of Marketing, Vol:23.
- [13]- Cllins, Timothy M., Thomas L.Doorley, (1991), Teaming Up For the 90's: A Guide to International Joint Ventures and Strategic Alliances, Business One Irwin, Homewood, Illinois.



## PAZARLAMA BİLGİ SİSTEMİNDEKİ GELİŞMELER IŞIĞINDA TANIMLANABİLECEK YENİ ROLLER

*Dr. T. Sabri ERDİL*

*M.Ü. İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent*

**ABSTRACT:** *Rapid developments in information technologies have resulted in dramatic changes in marketing information systems. Management information systems integrating all off the functions of a business have created integrated marketing information systems. It is claimed that this situation has a great impact on the roles of marketing mix. Increasing importance of marketing information system as an important part of the whole business system causes to approach traditional marketing mix in a different way. Both in technological and functional manners marketing information systems are included as a decision parameter to the traditional marketing mix.*

### I. GİRİŞ

Toplumların sürdürdüğü aşamalarla işletmelerin yaşadığı aşamalar arasında önemli benzerlikler olduğunu izlemek mümkündür. Son yıllarda hem toplum bireylerinin hem de işletmelerin ulaşmaya çalıştığı, "bilgi toplumu" nun koşullarını yakalamaya veya kullanmaya çalışmaktır. Özellikle teknolojiadaki hızlı ilerlemeler ve birçok alana yayılması yine iletişim teknolojisinin gelişmesinin yardımıyla sağlanmıştır. Bilgi çağının yakalanması bilgi ve iletişim teknolojisinin bir çok alanda kullanılmasına bağlı olarak gelişmektedir. İletişim teknolojisinin her bölümünde olduğu gibi pazarlama alanındaki çalışmalara yansıtılması çok değişik uygulama ve fırsatları ortaya çıkarmıştır. İşletmelerin rekabet alanındaki üstünlüğünün, y sahip olabildikleri daha ileri yada farklı pazar bilgisine bağlı olduğu ortaya çıkmıştır. Kısaca önceleri işletmelerin rekabet üstünlüğü ileri teknoloji kullanmayla ifade edilirken, bugün üstünlüğün daha farklı veya ileri bilginin kullanımında olduğu anlaşılmaktadır. Bilgi toplumuna geçiş tartışmaları işletmelerde de AR-GE 'ye ilgiyi artırmıştır. Yoğun rekabetin baskısında avantajlı ya da üstün kılan farklı bilgiyi pazarlama bilgi sistemindeki gelişmeler sağlamaktadır.

Bilgi iletişim teknolojisindeki gelişmeler, bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler ve pazarlama bilgi sistemindeki uygulamaların kapsamındaki gelişmeler pazarlamanın rolünde yeniden tanımlama ile karşı karşıya bırakmıştır. Çok genel ve klasik olarak bakıldığında pazarlama bilgi sistemi öncelikle üst düzey yönetimi politika ve stratejik pazarlama kararlarını

almada, orta ve alt kademe yönetime işletmede varlığını sürdürebilmede ve kendini yenilemede önemli farklılıklar sağlar.

Çalışmada pazarlama çevresindeki faktörlerin bilgi sistemiyle pazarlama bileşenleri kararını vermekten çok, bir sistem olarak çeşitli kaynaklardan gelen veri ve bilgilerin, pazarlama kararları için bilgileri düzenli ve sürekli bir biçimde toplamak, muhafaza etmek ve özellikle analiz etmek ve oluşan sonuçları yaymak üzere geliştirilmiş prosedürler ve modeller dizisi olarak ele almak esas alınmıştır. Pazarlama araştırma sistemi işletmelerde pazarlama yönetimi sürecini destekleyerek pazarlama bilgisini üretmek, pazarlama planlamasını, örgütlemesini ve kontrol sistemlerini geliştirmede en büyük destekleyici unsurdur. Ancak yukarıda ifade edildiği gibi bilgi ve yönetim bilgi sistemindeki makro düzeydeki gelişmeler, pazarlama araştırma sistemini pazarlama bilgi sisteminin bütünüleyici bir alt bileşeni olarak yorumlamaktadır. Bu yorumlama bütünlüklük yönetim bilgi sistemi, stratejik pazarlama yönetimi ve zamanında ve etkin kararların oluşturulmasında daha verimli çevrimi sağlayabilmektedir. Çalışmada bu doğrultuda literatürde son zamanlarla daha sıklıkla tartışılan argümanlarla teorik bir irdeleme gerçekleştirilmektedir.

### II. PAZARLAMA BİLGİ SİSTEMİNDEKİ GELİŞMELER

Pazarlama bilgi sistemindeki gelişmelerin özellikle işletme çevresindeki ilgili alanlarda bilgi iletişim başta olmak üzere teknolojiye, sosyal değerlerde ve yönetim bilgi sistemindeki uygulamaların kavrayışındaki değişimlerle ortaya çıktığı ifade edilebilir. Bunun yanında konjonktür etkisi olarak ta yoğunlaşan rekabetin koşulları da bilgi iletişim sisteminin gelişimini etkilemiştir. İşletmelerin rekabet çevresindeki genişleme onların ihtiyaç duyduğu bilgi işleme ve kullanma sürecini daha değerli kılmaktadır[1]. Öte yandan etkili pazarlama için işletme içi ve dışından temin edilen bilgilerin kalitesini artırmak ve geliştirmek için modern bilgi teknolojilerine, bilgi sistemine ve pazarlama bilgi sistemi yönetiminin sunduğu fırsatların avantajına ihtiyaç duyulacaktır. Bilgi sistemi ayrıca pazar bilgisi toplama ve

kullanmaya, marka imajı ve verimliliği geliştirmek için yeni yöntemlerin ortaya çıkmasına neden olur. Daha önemlisi planlama, muhasebe, finans, reklam, satış promosyonu, üretim yönetimi, dağıtım kanalı ve doğrudan satış gibi alanlarda personel arasında pazarlama bilgi iletişimini sürdürür [2].

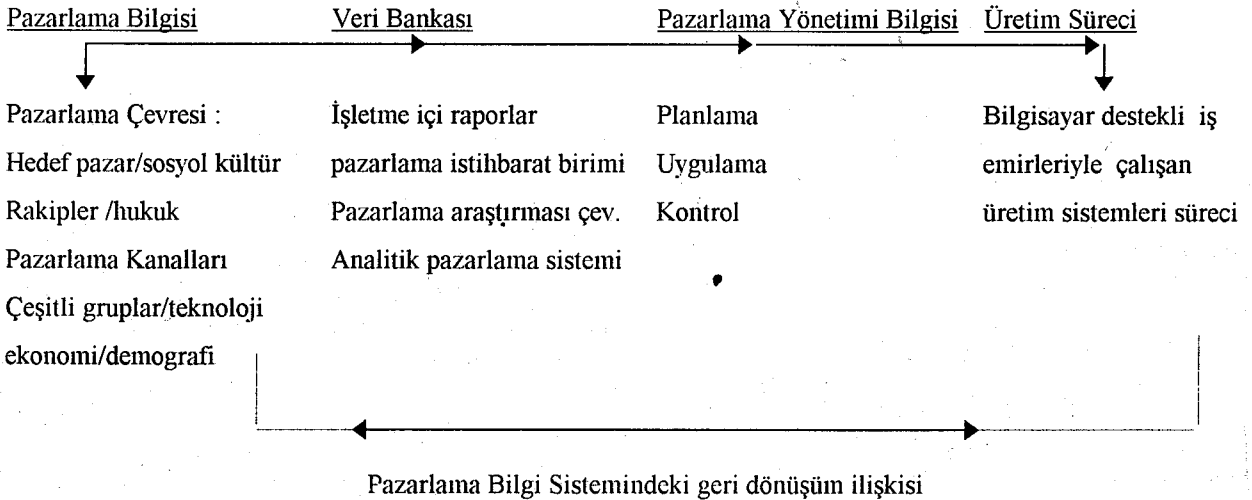
Kısaca bilgi sistemi, pazarlama yönetiminde karar vermede önemli bir destek sistemi ifade etmektedir. Pazarlama bilgi sisteminin özellikle 1990'lardan sonra önemli olduğu kadar gerekli olduğu konusu vurgulanmaya başlanmıştır. Öncelikle pazarlama bilgi sisteminin kapsamını yorumlamak mümkündür [3]. Kullanıcının tipine bağlı sistemler ve kullanıcıların örgütsel davranışına bağlı sistemler olarak ifade edilebilen iki sınıfta özetlenebilir. Pazarlama bilgi sisteminin yönetim düzeyindeki kararlarda, pazarlama ve satış faaliyetlerinin sürdürülmesinde yoğun olarak kullanılmaktadır. Pazarlama bilgi sistemi kapsam içeriği olarak ifade edildiğinde dört alt sistem olarak ele alınabilir [4].

- \* Bütün alanlar için işletme içi raporlama sistemi
- \* Pazarlama bilgisine dayalı ve bilgiyi oluşturan istihbarat sistemi
- \* Analitik pazarlama sistemi
- \* Pazar analizi ve pazarlama araştırması sistemi

Pazarlama bilgi sisteminin makro çevresinde meydana gelen gelişmelerin yanında sistemin veri tabanında da farklı yorumlamalar yapılagelmektedir. Örneğin tüketici bilgilerine yönelik veri tabanı, pazarlardaki rekabet şartları, tüketici ve işletme arasındaki ilişkiyi daha yoğun bir alanda sürdürmek zorunda bırakmaktadır. Değişen şartlar içerisinde pazarlama bilgi sistemi için gerekli olan veri tabanının

daha çok tüketicinin yakın planda ve sürekli izlenmesiyle ve ortaya çıkan yeni iletişim teknolojilerin avantajlarıyla oluşturulmaktadır. Ayrıca veri tabanının saklanması verilerin korunması ve analizi destek karar sistemlerinde kullanılmasında iletişim teknolojisindeki gelişmelerle farklı uygulama alanları ortaya çıkarmıştır. Özellikle verimlilik denetimi, hızlı ve etkin karar almada önemli avantajlar sağlamıştır. Öte yandan veri bankalarının gelişmesi, veri işleme proseslerinin gelişmesi de son on yılda bilgi iletişim sisteminin işleyişine fiziki şartlar itibarıyla ve içerik itibarıyla bir hayli değişiklikler meydana getirmiştir. Bilgilerin uluslararası dolaşımı, sırasıyla gelişen on-line, internet ve şebeke [network] sistemlerindeki son 15 yıllık süre içerisindeki oluşumlar pazarlama bilgi sistemini oldukça etkilemiştir [5]. Hem üretim sektörlerinde hem de hizmet sektörlerinde geliştirilen paket yazılım programları (bilgisayar destekli CNC ve CAD-CAM gibi) pazardaki talep ve eğilimlere yönelik bilgileri üretim sürecine ve işletmenin tüm diğer alanlarındaki departmanlarına iş emirleri çıkararak bütünlük sistemler oluşturmaktadır. Bu yolla ortaya çıkan işletme iletişim sistemiyle tüm işletme faaliyetlerini düzenleyen bütünlük sistemler ortaya çıkmıştır. Söz konusu bütünlük sistemler çeşitli iş alanlarında ve çeşitli endüstrilerde uygulanabilmektedir. Aynı gelişme pazarlama bilgi sistemini bütünlük hale getirerek daha verimli uygulama alanlarını oluşturmaktadır. Üretim hattındaki iş tezgahları işletme içinde çeşitli alanlara yönelmiş olarak çalışan sistemler, pazar bilgisi ve eğilimlerini de içeren software sistemler arasındaki bütünlük yepyeni bütünlük işletme bilgi sistemini iletişim sistemini ve bütünlük işleyiş sistemini oluşturmuştur. İletişim teknolojisindeki gelişmeler pazarlama bilgi sistemini işletme bilgi sistemi içerisinde bütünlük hale getirmiştir [6].

Şekil I : Bütünlük Pazarlama Bilgi Sistemi



Öte yandan bilgi iletişim sistemi ve pazarlama bilgi sistemindeki çevre faktörlerinde önemli değişimler izlenmektedir. Bilgi sisteminin çevresini oluşturan elemanları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür. İnsanlar değişen tüketim alışkanlıkları ve çeşitliliği, öte yandan sisteme veri teşkil etmesi ve sistemi kullanması açısından önemli bir elemandır. Sistemdeki insan unsurunda bilgi arama sınırı, algılayış ve değerlendirme açısından önemli gelişmeler görülmektedir. Bilgi sisteminin diğer önemli unsurlarından biri de örgütler veya işletmelerdir. Çok çeşitli niteliklerde örgütlerin oluşması ve çeşitli işletme alanlarında bilgi sisteminin kullanılması uyarılma ve geliştirme sorununu ortaya çıkarmıştır. Son olarak bilgi sisteminin farklı bir elemanı ise sistemin teknolojisidir [7]. İletişim teknolojisinde son çeyrek yüzyıldan buyana büyük gelişmeler olmuş.sadece işletme bilgi sistemi veya pazarlama bilgi sisteminde değil tüm işletme faaliyetlerinde entegrasyonu ve uyumlaştırma sorununu ortaya çıkarmıştır. İlgili yaklaşımlardan sistemin çevre faktörlerini özetle değerlendirmek mümkündür.

#### **Bilgi Sisteminin Dış Çevresini Oluşturan Faktörler;**

- \* İnsanlar (Potansiyel tüketiciler veya kullanıcılar)
- \* Örgütler (çok çeşitli nitelikteki işletmeler veya organizasyonlar)
- \* Sistem Teknolojisi (kullanılan iletişim teknolojisi, software ve hardware elemanlarından oluşur)

Teorik olarak bakıldığında bilgi sisteminde ilk gelişmeler pazarlama bilgi sisteminde ve işletme faaliyetlerinde farklı kolaylıkları ortaya çıkarmaktadır. Öncelikle işletme problemlerinin çözüm ve analiz yeteneklerinin gelişmesini sağlamaktadır. Öte yandan örgütsel ve bireysel davranış becerilerinin geliştirilmesinde bilgi sisteminde teknolojinin farklılaşması ve çeşitli alanlarda uygulama imkanının oluşması önemli rol oynamıştır. Son olarak ta iletişim sistemindeki çalışmalar birbirini senkronize ederek bilgi teknolojisindeki yeteneklerin gelişmesini sağladığını ifade etmek mümkündür. Tüm bu gelişmeler işletmenin çeşitli bölümlerinde uygulandığı gibi pazarlama faaliyetlerine de uyarlanmış, entegre bir sistem olarak pazar bilgisi ve pazar analizlerinden başlayarak üretim süreci ve geri dönüşümleri de içine alan şekil 1'de izlendiği gibi bütünleşmiş bir sistem haline gelmiştir.

Pazarlama bilgi sistemine kullanıcılar açısından bakıldığında farklı ayırımların yapıldığını izlemektediriz. Yönetim anlayışıyla bakıldığında sırasıyla dört bölümde ayırım yapılmaktadır[1]. Bu bölümleme pazarlama bilgi sisteminin kullanıcılar ve kullanım amaçları olarak bakıldığında yapılmış ayırım şeklindedir.

- \* Tepe yöneticileri

- \* Stratejik işletme birimleri
- \* Pazarlama yöneticileri
- \* Pazarlama faaliyetlerini yürütenler ve uzmanlar.

Özellikle modern pazarlama anlayışında bilgi sisteminin kullanım alanı da gelişmekte ve kullanıcıların sistem değerlendirme çeşitlenmektedir. Aynı anlayışla bakıldığında pazarlama bilgi sisteminin kullanım amacı açısından yorumlamak mümkündür.

- \* Proses değerlendirme ve işlem maliyetleri sistemi
- \* Yönetim bilgi sistemi
- \* Karar destek sistemleri
- \* Üst yönetim bilgi sistemleri
- \* Uzman bilgi sistemleri olarak sınıflandırabiliriz.

Bütünleşmiş pazarlama bilgi sistemleri uzman bilgi sistemlerinin ortaya çıkması ve işletmenin bütün faaliyetlerini kapsayan bir yazılımla ele alınmasıyla oluşmuştur. Özetle pazar bilgisinin çeşitli kaynaklardan toplanması, değerlendirilmesi süreci, iş emirlerinin verilmesi (iş emirleri CAT-CAM ortamlarında da otomatik olarak yapılabilmektedir) ve geri besleme işleminin her alanda yapılmasını kapsamaktadır. Özellikle iletişim teknolojisindeki araçlarla üretim sürecindeki bant ve tezgahlarla bütünleştirilerek bir sistem haline getirilmesiyle pazarlama bilgi sisteminin boyutunu genişletmiştir.

### **III. BÜTÜNLEŞİK BİLGİ SİSTEMİ VE DEĞİŞEN ROLLER**

Pazarlama bilgi sistemi organizasyonlar içerisinde mevcut olan bilgi sisteminin bir alt bileşeni olarak görülürse pazarlama araştırmasının bu sistemin girdilerindeki veri tabanını oluşturabileceğini ifade etmek mümkündür[8]. İçerik olarak bakıldığında her ikisi de farklı özellikler göstermektedir. Ancak iki alanda da ortak olan nokta pazar etkinliğinde ve verimliliğinde bilginin yönetimi olduğu anlaşılmaktadır. Pazarlama araştırmasının tanımından hareket edilerek değerlendirilirse, bilginin ilgili sahalardan sağlanması ve sistemin oluşturduğu sürece katılması olduğu anlaşılmaktadır. Bu değerlendirmede pazarlama araştırması pazarlama bilgi sisteminin alt sistemi veya küçük parçası olduğunu söylemek mümkündür. Zamanla pazar konseptinin gelişmesiyle çok farklı değerlendirmelere gidilerek pazarlama bilgi sistemi pazarlama araştırmasının bir alt bileşeni olduğu üzerinde durulmuştur. dadada ileri gidilerek pazarlamanın rolünün pazarlama bilgi sisteminin



gelişmesine bağlı olarak değiştiğini ve pazarlama bileşenlerinin bundan etkilendiği ortaya atılmıştır. Pazarlamanın dört bileşenine ilave olarak veri işleme ve sisteme katmayı özetleyen "Data Processing" beşinci bileşen olarak ifade edilmiştir[6]. Bu açıdan bakıldığında tüm pazarlama bileşenlerinin içerdiği bilginin toplanması analiz edilmesi ve sisteme sunulmasını ifade eden "data processing" işlemi farklı bir bileşen olarak yorumlanabilir. Bütünleşik pazarlama bilgi sisteminin gelişmesiyle önemi ve anlamı dadada artan veri işleme ve sisteme katma bileşeni "processing" in, klasik pazarlama bileşenlerinin oluşumunu sağlayan önemli bir içeriğe sahip olduğu ifade edilebilir.

Örnekleme için iki ayrı sektör üzerindeki uygulamalara bakmak mümkündür. İlk olarak hizmet sektöründen örgütlenmiş hisse senetlerinin işlem gördüğü pazarlara bakılabilir. Sektördeki işletmeler gelişmiş olan iletişim teknolojisiyle sahip oldukları pazarlama bilgi sisteminden pazardaki hisse senetleriyle ilgili gerekli pazar araştırmalarını yaparak aldıkları verileri ellerindeki bilgilerle çok yönlü olarak değerlendirerek pazarlama kararını oluşturmakta ve iş emirlerini (satış veya satın alma komutunu) vererek süreci tamamlamaktadır. Arkasından geri dönüşüm süreci (ilgili hesaplara kayıt işlemleri, verimlilik değerlendirmesi, gelişimin yorumlanması ve başa dönüş işlemleri) çalışmaktadır. İkinci örnekte endüstri sektöründe beyaz eşya üreten bir işletmenin bilgi iletişim sistemi veya işletme bilgi sistemi açısından yaklaşılabılır. İşletme bilgi işlem sisteminde mevcut olan geri dönüşümler ve pazara yönelik yapılmış araştırma verilerini değerlendirerek, yine bilgi işlem ortamında bulunana mikro işlemcilerle ürün tasarımına yapar, ürüne yönelik kalıp sistemlerini CNC ortamında oluşturur, aynı ortamda mamul üretimine yönelik iş emirlerini vererek üretimi sürdürebilir. Ardından satış, dağıtım, hesap kayıt ve devir işlemleriyle ilgili çalışmaları bilgi iletişim ortamında yürüterek ve yine geri dönüşle başa dönmek imkanına sahiptir. Aynı işlemler daha ileri gidilerek kompüterize edilmiş robot sistemlerle başından sonuna kadar bütünleşmiş pazarlama bilgi sistemleriyle yürütülebilmektedir.

Tüm pazarlama faaliyetleri pazar analizi, işletme planlaması, ve pazar planlaması gibi çalışmalar etkin pazarlama bilgi sisteminin temin edeceği sağlıklı bilgilerle meydana çıkmaktadır[9]. Pazarlama bilgi sistemlerine içerik olarak bakıldığında modern pazarlama anlayışının kapsamında olduğu gibi işletmenin bir çok alanıyla ilgili kararlarda destekleyici bir tasarıma sahip olmak zorundadır. Bu, bütünleşik sistemlerin de ifadesidir. Ayrıca bu kararlar her düzeydeki pazarlamacıların cevaplandırmakla karşı karşıya olduğu işletme problemlerinin karşılıklarıdır.

Pazarların tanımlanması üzerine yoğunlaşan pazar analizleri hedef pazarların belirlenmesi, dağılımı ve satın alma davranışlarının incelenmesinde önemli katkılar sağlar.

Pazar analizinde oluşturulacak bilgi sistemi ana hatlarıyla aşağıda ifade edilen sorulara cevap verecek nitelikte oluşturulmalıdır.

Kimler bizim müşterimizdir ?

Kimler bizim müşterimiz olmalıdır ?

Kimler bizim rakiplerimizdir ?

Hangi ürün ve hizmetler üretilmelidir ?

Hangi yeni pazarlara girmeliyiz ?

Rakiplerimiz nerededir ?

Tüketicilerimiz nerededir?

Dağıtımımızı nereye yapmamız daha iyi olur ?

Biz nerede gelişmeliyiz ?

Yeni ürün ve hizmetleri ne zaman sunmalıyız ?

Ne zaman yeni pazarlara girmeliyiz, ?

Ne zaman eski pazarlardan çekilmeliyiz ?

Tasarım ve üretim süreci nasıl olmalıdır ?

Ürün ve hizmetleri nasıl tanıtmamız gerekir ?

Ürün ve hizmetleri nasıl dağıtmalıyız ?

Pazardaki şikayet ve takdirleri nasıl izlemeliyiz?

Pazardaki üstünlük ve zayıflıklarımız nelerdir ?

Pazarda nasıl rekabet etmeliyiz ?

Girdileri nasıl maksimize etmeliyiz ?

Yeni fırsatları nasıl geliştirebiliriz ?

Bizim ürün ve hizmetler niçin satın alınıyor ?

Niçin belirli pazarlarda ve işlerde kalmalıyız ?

Bu soruların tümünü işletme içi ve işletme dışı çevre faktörlerinden sağlanacak bilgilerle cevaplamak mümkündür. İlgili pazar bilgilerinin belirlenmesi ve toplanması ve değerlendirilmesi işlemi daha çok pazar araştırması süreciyle gerçekleştirilmektedir. Pazarlama bilgi sistemi bu sürecin işleyişindeki her tür verinin şifreleşmesi ve dolaşımını sağlamak amacıyla kurulan mekanik aygıtın veya mekanik sistemin adıdır[10]. Bu sistemde özellikle çevresini oluşturan faktörlerde insanlar, teknoloji, organizasyonlarda (işletmeler) meydana gelen gelişmelerle önemli değişiklikler izlenmektedir. Bu değişiklikler daha öncede ifade edildiği gibi bütünleşik pazarlama bilgi sistemi veya bütünleşik işletme bilgi sisteminin oluşmasına neden olmuştur.

## Pazarlama Bilgi Sistemindeki Yeni Oluşumlar

İşletmelerde etkin ve bütünlük pazarlama bilgi sistemleri ihtiyacının zaman geçtikçe daha önem kazanacağı benzetilmektedir. Bütünlük pazarlama bilgi sistemi özellikle gelecek birkaç yıl içerisinde iletişim teknolojisindeki gelişmeler, ürün bilgisi ve standardizasyonu, pazarların entegrasyonu ve küreselleşme olgusunun meydana getirdiği satınalma davranışları işletmelerde yeni pazarlama bileşenleri veya pazarlama programlarını gündeme getirecektir. Pazarlama çevresindeki değişimler, daha agresif yada duyarlı bir çevre, pazar yeriyile ilgili tam olarak bilgilendirilmiş tüketici profili gibi kavramlar gelişecektir[12]. Gelişen teknolojiyle farklı bilgi setlerinin bilgi sisteminde daha ileri bütünleşmesi, işletme dışı bilgilere ulaşmak ve kullanmak kolaylaşacaktır.

Ayrıca bilgi sistemlerinin çevresindeki değişim, daha geniş ve daha çok kullanıcı "network" şebekelerin kullanımı bütünleşmiş bilgi iletişim sisteminin stratejik önemini artırmaktadır. Öte yandan "internet" ve çeşitli "online" iletişim hatlarıyla veya elektronik satış noktalarıyla elde edilen ürün ve hizmet bilgilerini alarak satın alma için karar sürecini geliştirme ve uygulama imkanı ortaya çıkmıştır. Aynı şekilde aynı sistemin analitik değerlendirme yeteneğinden de yararlanma imkanı sözkonusu olabilmektedir. Kompüterize olmuş pazarlama ve satış işlemleri için yeni yöntemler geliştirilmiştir[12]. Karşılıklı elektronik veri değişimi ile şifreleşerek yapılan komutlarla siparişler yapılmakta, satışlar gerçekleşmekte, hesap devirleri yapılmakta ve mali hareketler bu sistemle denetlenmektedir.

## İşletmelerde Pazarlamanın Değişen Rolü

Pazarlama faaliyetlerinin yönetim anlayışıyla sürdürülmesinde pazarlama bileşenleri, mamul yaşam dönemi ve pazar bölünmesi gibi klasik argümanlar kullanılabilir. Burada önemli olan anlayış optimal pazarlama bileşeninin sağlanmasıdır. Özellikle bireysel ve örgütsel satın alıcılardan belirlenen veya seçilen hedef tüketici bölümlerinin tercihlerinde optimize edilmiş pazarlama bileşenini oluşturmak anlayışın özünü oluşturmaktadır. Ancak pazarlama yöneticisinin ihtiyaç duyduğu pazarlama bileşenlerini esas alan yönetim anlayışı aynı zamanda bir çok çeşitli fonksiyonu bütünleştirmek yada uygun bileşimini oluşturmakla zorundadır. Pazarlama bilgisinin değişen rolünde tanımlanmış geleneksel sorumluluk alanı ve karşılık verdiği soru tipleri açısından farklılıklar olmuştur[13]. Bazı durumlarda da gelişmeler işletmelerin örgüt yapılarında değişiklikler yapılmasına neden olmuş bilgi işlemle ilgili departmanlar oluşmuştur. Yönetim bilgi sistemi sorumlusu gibi, Pazarlama yöneticisi pazar verilerinin işlenmesi ve değerlendirilmesi gibi bütünlük sistem içerisinde işletmenin diğer sorumluluk alanlarıyla ilgili bir çok kararın oluşmasını sağlaması açısından farklı bir konumlamaya sahip olmuştur. Önce pazarlama bilgi sisteminin bütünlük hale gelmesi ve tüm işletme faaliyetlerinin özetini teşkil edecek karar gücüne sahip olması rol değişiminde önemli bir noktadır. İkinci olarak, gelişen iletişim teknolojisinin pazarlama bileşenlerine getirdiği yeni bir tanım işletmedeki rolü üzerinde önemli bir etki yapmıştır.

## Şekil II : Global Bilgi İletişim Sistemlerindeki Bilgi Türleri

BİLGİ TÜRLERİ	BİLGİLERİN KAPSAMI
Pazar potansiyeli Tüketici ve tüketici davranışı Dağıtım kanalları Haberleşme ortamı Pazar kaynakları Yeni ürünler	Pazar imajı ve var olan potansiyel talep Bilgi ve tutumlar, tüketici davranışı, İşletmenin ürünleri, Yatırım tutarı, atfedilen değer, Bulunabilirlik ve kanal üyelerinin tercihi, Kalite ve maliyetler, Reel olmayan talep.
Rekabete Dayalı Bilgiler Rekabete dayalı iş stratejisi ve planlar Fonksiyonel stratejiler, planlar ve programlar Rekabete yönelik çalışmalar	Amaç, işlerin tanımlanması Pazarlama Hedef pazarlar, ürün fiyat, tutundurma ve dağıtım, finans, üretim, Ar-Ge, insan kaynağı, Rakip işletme bilgisi, Üretim, hizmet transferi ve moral,
Dış Mübadele Bilgileri Ödemeler dengesi Kabul edilebilir ülke çekiciliği Hükümet politikası Ülke parası ve mali politika Pazar çalışmaları ve reklam Uzmanların düşünce ve yorumları	Hükümet raporları, Uzman görüşleri, Bugünkü talep, Değerlendirmeler, Pazar raporları.

Çeşitli kaynaklardan geliştirilmiştir.

#### IV. SONUÇ

Bilgi çağı ve bilgi toplumunun çok hızlı geliştirdiği iletişim teknolojisi işletme faaliyetlerini de büyük çapta etkilemiştir. İletişim teknolojisinde software ve hardware deki akla sığmayacak yenilikler, pazarlama bilgi sisteminde de çok önemli gelişmeler meydana getirmiştir. Öncelikle iletişim teknolojisinin pazar analizleri, veri işleme prosesleri ve işletmenin üretim sürecine uyarlanması pazarlama faaliyetlerinin kapsamına yeni bir boyut getirmiştir.

Rekabetin yoğunlaşmasıyla pazar bilgisinin elde edilmesi ve kullanılması işletmeler için daha çok önem bezenmeye başlamıştır. Bütünleşik pazarlama bilgi sistemleri tüketici, aracı ve satıcı arasındaki bilgi iletişiminde yoğunlaşmayı sağlamakla birlikte işletme faaliyetlerine de etkin bir dönüşüm sağlayarak gelişen pazarlama bilgi sistemine önem kazandırmıştır.

Bilgisayar destekli uzman sistemler üretim sürecine de uyarlanınca pazarlama bilgi sisteminde bütünleşmeyi ortaya çıkarmıştır. Her iki alandaki gelişmeler işletmede pazarlama faaliyetlerinin önemini ve kapsamını artırırken rolünde de yeni tanımlamalar ortaya çıkarmıştır. Uzman pazarlama personeli şebeke bilgi sistemlerine girerek tüketicinin talepleriyle ilgili veriler üretmek ve analitik değerlendirmeler yapmak zorundadır. Bu açıdan da pazarlama departmanı iletişim sistemleriyle hedef üretmek ve sorun çözmek bilgi ve yeteneğiyle işletmelerin daha öncemli bir faaliyet alanı olmuştur.

#### REFERANSLAR :

- [1]- ROWLEY Jennifer, "Marketing Information Systems" Aslib Proceedings, V.46, N.7/8, July-Aug. 1994, s.186.
- [2]- MALTZ M., A.K.KOHLI, "Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries", Journal of Marketing Research, V.XXXIII, 1996, s.48-49.
- [3]- CRAGG P.B.,N.ZINATELLI, "The Evolution of Information Systemsin Small Firms" Information and Management, 29, 1995, s.6-8.
- [4]- HIBBERT B., I.F.WILKINSON, "Chaos Theory and The Dynamics of Marketing Systems", Journal of the Academy of Marketing Science, V. 22,N.3, S.220.
- [5]- BOHANEK M., V.RAJKOVIC, B.SEMOLIC, A.POGACNIC, "Knowledge Based Portfolio Analysis for Project Analysis", Information Management, V.28,1995, s294-295.
- [6]- TALVINEN J.M., "Information Systems in Marketing", European Journal ofMarketing, V.29, N.1, s.9-10 .
- [7]- GREENLEY G., "A Comment On:The Commodification of Marketing Kn", Journal of Marketing Management, V.11, 1995, 667.
- [8]- LAUDON AND LAUDON, "Business Information Systems",The Dryden Press, 1993, s.341-342.
- [9]- LLOYD C., "Information",Marketing Business, June,1996, s.43.
- [10]- MOORMAN C."Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcom", Journal Marketing Research, V.XXXII, 1995, 319. 320.
- [11]- HONOMICHL J.J., " Point of View:Why Marketing Information Should Have Top Executive Status", Journal of Advertising Research, Nov.-Dec., 1994, s.62-63.
- [12]- LAUDON K.C.,J.P.LAUDON, "Business Information Systems", The Dryden Press, 2nd ed.1993, s.344.
- [13]- LUCAS H.C., "Information Systems Concepts", 4th.Ed.Mc Graw Hill, 1990, s.156.

# TÜRKİYE'DE BAŞLICA AĞAÇ ve ÇALI TÜRLERİNİN YÖRESEL ADLARI

Dr. Nurten GÜNAL

M.Ü.A.E.F. Coğrafya Bölümü, Yardımcı Doçent

**ABSTRACT:** *This article is on local names of major tree and shrub types that grow naturally and have significance in vegetation geography of Turkey. Most of these names have been ascertained from local residents during studies conducted at different places while collecting plant samples, which were determined later. Their Latin names are according to alphabetical order while their Turkish names are in paranthesis, their local names are given after.*

## I-GİRİŞ

Bu çalışmada, Türkiye'de doğal olarak yetişen, bitki coğrafyası açısından önem taşıyan başlıca ağaç ve çalı türlerinin yöresel adları ele alınmıştır. Bilindiği gibi ülkemizde, bitkilere halk tarafından verilen adlar bölge ve yörelere göre çok değişmektedir. Aynı türe farklı bölge ve yörelerde değişik isimler verildiği gibi çeşitli bölge ve yörelerde değişik cins ve türdeki bitkiler aynı isimle adlandırılmaktadır. Böylece bir çok bitki türü birbiriyle karşılaştırılmaktadır. Bu nedenle, ülkemizde doğal olarak yetişen başlıca ağaç ve çalı türlerinin yöresel adlarının bitki coğrafyası alanında geçerli bilimsel karşılıklarını sunmak, bu konuda bir katkıda bulunmak amacıyla bu çalışmayı gerçekleştirdik.

## II. MATERYAL VE METOD

Türkiye'deki başlıca ağaç ve çalı türlerinin yöresel adlarının çoğu, Türkiye'nin çeşitli yörelerinde gerçekleştirilen bitki coğrafyası araştırmaları sırasında, bitki örnekleri toplarken, gidilen yörenin yerli halkı tarafından öğrenilmiş, geziler sırasında toplanan bitki örnekleri teşhis edildikten sonra belirlenmiştir.

Türkiye'de halk tarafından bitkilere verilen adları Latince karşılıkları ile ele alan çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu bakımdan, Türkiye'deki yabancı bitkilerin yöresel adlarının Latince karşılıklarını, toplanan bitki örneklerinin teşhisine dayanarak veren ilk çalışma A.Baytop'a [1] aittir. Bu çalışmayı araştırmacının diğer yayınları [2,3,4] ile B.Baytop'un yayınları [5,6] takip etmiştir. Bu yayınlarda genellikle gıda, ilaç, boya maddesi olarak kullanılan bitkilerle, zehirli ve süs bitkileri ile alınmaktadır. Türkiye'de yöresel ölçekte,

bitkilerin yerel adlarını Latince karşılıkları ile toplanan bitki örneklerinin tayinine dayanarak veren diğer çalışmalar Alpınar [7], Çakırcer [8], Özçelik[9], Topaloğlu [10] ve Yıldırım [11] gibi eczacı ve biyologlara aittir. Bu çalışmalarda çoğunlukla tıbbi açıdan önem taşıyan, ilaç ham maddesi yapımında kullanılan bitki türlerinin yerel adları ve kullanılış şekilleri ele alınmaktadır. Türk Dil Kurumu tarafından yayınlanan, halk ağzından derlenen sözlükte [12] ise çeşitli yabancı bitkiler Latince karşılıkları dikkate alınmadan, halk arasında kullanılışı, tadı, yenip yenmemesi gibi özellikleri ile ele alınmakta, çoğu bitkiler tarla otu, kırdı, dağda yetişen bir ot veya ağaç olarak tanımlanmakta, bu nedenle sözlükte bulunan isimlerin hangi bitkilere ait olduğu belirlenmemektedir.

Biz bu çalışmamızda, Türkiye'de doğal olarak yetişen, bitki coğrafyası açısından önem taşıyan başlıca ağaç ve çalı türlerinin yöresel adlarını ele alarak, bölgelere ve yörelere göre değişen adlarını verdik. Böylece, bir bölgenin veya yörenin ağaç ve çalı türlerinin adları hakkında bilgi sahibi olmak isteyenlere, bitki türlerinin yöresel adlarını, bitki coğrafyası alanındaki geçerli Türkçe ve Latince karşılıkları ile sunarak bu konuda bir ölçüde yardımcı olmaya çalıştık.

## III. AĞAÇ VE ÇALI TÜRLERİNİN YÖRESEL ADLARI

Türkiye'nin çeşitli bölge ve yörelerinde halk tarafından ağaç ve çalı türlerine verilen yöresel adların çoğu bitkinin görünümü, gövde, dal ve yapraklarının şekli, rengi, kokusu, meyvelerinin yapısı, rengi, tadı, insanlar ve hayvanlar tarafından yenip yenmemesi, yetişme ortamı, kullanış amacı(gıda, ilaç, boya maddesi olarak kullanılması ve yan ürünler elde edilmesi gibi) ile ilişkili olduğu gibi halk tarafından kullanılan yöresel dil ile de yakından ilişkilidir(Karadeniz bölgesinde Lazca, Güneydoğu Anadolu bölgesinde Arapça kökenli bitki adlarının kullanılması gibi). Bunun yanı sıra bitkilere hayvan adlarının çok verildiği (tavşan elması, keçi boynuzu, keçi söğüdü, keçiboğan, geyik diken, at elması, domuz diken, köpek gülü, kuş üzümü, kuş üvez, kuşdili gibi) dikkati çekerken yabancı türlerin yabancı deli sıfatları (yabancı elma, yabancı kiraz, yabancı erik, yabancı

armudu, deli erik gibi) ile birlikte adlandırıldığı görülmektedir. Ayrıca bazı bölge ve yörelerde benzer bazı özelliklerden dolayı farklı cins ve türdeki ağaç ve çalı türlerine aynı ad verilmektedir. Dolayısıyla ülkemizde odunsu türlerin yöresi adları bölge ve yörelere göre büyük çeşitlilik göstermekle beraber, çoğu ağaç ve çalı türlerinin de birbirleriyle karıştırılmasına da yol açmaktadır. Bunlarla ilgili çeşitli örnekler verilebilir. Örneğin ülkemizde çok yaygın bir yayılışa sahip bir meşe türü olan kermes meşesi (*Quercus coccifera*) genellikle sınırlı bir yayılışı olan pırnal meşesi (*Q. ilex*) ile karıştırılır. Bu kermes meşesine halk tarafından cadı pırnarı, pırnar, pınar, ak pınar gibi adlar verilmesinden gelmektedir. Gerçekte pırnal meşesi, kermes meşesinden oldukça farklı yapıda olan ülkemizde çok lokal ve sınırlı yayılışa sahip diğer bir meşe türüdür. Sınırlı yayılışı yanında, yapraklarının dikenli olmayışı, alt yüzünün tüylü oluşu, meyvelerinin bir yılda olgunlaşması ve kadeh pullarının gevşek kapanması gibi özellikleri ile dikensi, sert, tüysüz yapraklara sahip olan, meyveleri iki yılda olgunlaşan, dört köşeli ve sivri kadeh pulları bulunan kermes meşesinden kolayca ayrılır. Ülkemizde İç Anadolu iklimi ile Akdeniz iklimi arasındaki geçiş alanlarında yoğunlaşan ve ormanlar oluşturan kokulu ardıca (*Juniperus feotidisima*) yerel halk, yapraklarının koyu yeşil renkte olmasından dolayı kara ardıç adını verirken, dağların yüksek seviyelerinde sınırlı bir yayılış gösteren sabın ardıcı (*J.sabina*) nı da kara ardıç olarak adlandırmaktadır. Gövde kabukları kül girisi, pul yapraklarının boz mavimsi yeşil renkte olmasından dolayı boylu ardıca (*J.excelsa*) boz ardıç denilmektedir. Adana kuzeydoğusunda sınırlı bir yayılış gösteren Halep çamı (*Pinus halepensis*) kozalaklarının eğri duruşundan dolayı eğri kozalak adı ile adlandırılırken[13], Toros dağlarında yayılış gösteren Toros göknarı (*Abies cilicica*) na yerli halk tarafından, üzeri reçineli kozalaklarından dolayı Yunanca "mactiche" yani sakız anlamına gelen mezdeği veya mezda adı verilir[5] Ege ve Akdeniz kıyılarında yetişme ortamı bulan, karakteristik bir maki elamanı olan sakız (*Pistacia lentiscus*) mezleke sakızı, sakızlık, damla sakızı adını alırken, Toros dağlarında parçalı bir yayılış gösteren Toros sediri (*Cedrus libani*) ne halk katran ağacı denir. Yine bu alanda halk tarafından andız (*Juniperus drupacea*) ve katran ardıcı (*J.oxycedrus*) na da katran ağacı adı verilmektedir. Oysa bu üç türde farklı cinslerin ayrı birer türüdür. Katran ağacı denmesinin nedeni her üç türün kök ve gövdelerinin yakılması ile acıca bir sıvı olan katran elde edilmesi ile ilgilidir. Ege bölgesinde, Denizli yöresinde, küçük elmaya benzeyen meyvelerinden dolayı Eriolobus trilobata'ya halk kiğ elma adını verirken bazı menegic türlerine, ülkemizin bir çok bölgesi ve yöresinde bir başka ağaç türü olan çitlembik denmektedir. Meşe türleri

açısından çok zengin olan ülkemizde çoğunlukla meşe türlerine pelit adı verilmekte, sürgün ve yapraklarının aldığı renklerden dolayı kızılpelit, karapelit olarak ayırım yapılmaktadır. Marmara ve Karadeniz bölgelerinde yetişen akçaağaç türlerine genellikle meyveleri kelebeğe benzediği için kelebek ağaçları denilmektedir. Ancak bazı yörelerde türlerin yaprak ve gövde şekillerine göre adların değiştiği görülür. Örneğin Acer trautvetleri 'ye gövdesi kayına benzediği için kayın gövdeli kelebek ağacı veya çaman, A. platanodies'e karaleg[14] adı verilirken, Kuzeydoğu Anadolu'da sınırlı bir yayılışa sahip olan A. cappadocicum'a yaprak şekilleri parmağa benzediği için parmaklı, barmaklı veya altı parmak ağacı denilir. A. trautvetleri, Adapazarı yöresinde çifte sürülen hayvanlara boyurdurluk yapıldığından boyundurluk ağacı adını alırken[15], Trakya'da Edirne çevrelerinde ağızlık yayımında kullanılan A. tataricum keleve adıyla bilinir[16]. Akdeniz bölgesinde, Toros dağlarında yetişen, kaşık, tarak, biblo gibi hediyeelik eşya yapılan akçaağaçlara genel olarak odunun şimsir (*Buxus*) kadar sert ve ağır olmasından dolayı şimsir adı verilir. Bununla beraber şimsir adı da yetişme ortamına göre farklı adlar almaktadır. Sığ topraklı, taşlı, kurak yamaçları tercih eden, işlenmesi güç olan A. monspessulanum ve A. sempervirens'e taş şimsiri, dere yataklarında yetişen kolay işlenen A. Tataricum'a su şimsiri denilmektedir. İç ve Doğu Anadolu'da, çeşitli yörelerde turuncu renkli ve tatlı olan meyvelerinin kavrulup dövülmesi ile kavut adı verilen çerez elde edilen çeltis glabrata(çitlembik), Orta ve doğu Karadeniz bölümü yörelerinde davrum, davum olara adlandırılırken, aynı ağaç türüne Batı Anadolu yörelerinde çoğunlukla çitlik adı verilmektedir. Karadeniz bölgesinde, Adapazarı, Trabzon, Rize yörelerinde *Vaccinium arctostaphylos*'a yapraklarından çay elde edildiğinden dolayı çay üzümü denirken, Ege bölgesinde, Söke-Milet, Aydın yörelerinde keçi gevişi, keçi gevşegi ve ircik olarak adlandırılan *Anagyris foetida*, Silifke ve İçel çevrelerinde zivircik veya yiyircik olarak bilinir. İç Anadolu'da Nevşehir-Ürgüp yörelerinde süpürge çalısı *Genista tinctoria*'ya denirken, Aydın, Muğla ve Menteşe yörelerinde *Erica* türleri bu adla veya pien, püren olarak adlandırılmaktadır. Ülkemizde oldukça yaygın bir tür olan geyik diken (*Crataegus monogyna*) ne çeşitli yörelerde beyaz diken, ekşi muşmula, yemişen, akdiken, sümsürük, balçalı gibi çok çeşitli adlar verilmektedir.

Türkiye'deki ağaç ve çalı türlerinin yöresel adlarındaki çeşitlilik aşağıda verilen sıralamada daha iyi görülecektir. Sıralamada, bitkilerin Latince adları alfabetik sıraya göre dizilmiş, parantez içinde Türkçe adları belirtildikten sonra yöresel adlarına yer verilmiştir.

Latince Adı	Türkçe Adı	Yöresel Adı
<i>Abies Cilicica</i>	(Toros göknarı)	Köknar, küknar, bozağaç, mezdeği, mezda (Antalya, İçel Adana)
<i>Abies bornmulleriana</i>	(Uludağ göknarı)	Küner, verdinar (Bolu), iledenaz (Kastamonu)
<i>Acer campestre</i>	(Ova akçaağacı)	Kelebek ağacı (Kırklareli, Edirne, Bolu Kastamonu), grebo (Kütahya)
<i>Acer cappadocicum</i>	(Beşparmak akçaağacı)	Parmaklı, barmaklı, altıparmak (Rize, Artvin)
<i>Acer monspessulanum</i>	(Fransız akçaağacı)	Taş şimşiri (Antalya)
<i>Acer platanoides</i>	(Çınar yapraklı akçaağaç)	Kelebek ağacı (Adapazırı, Bolu), çınar, karaleg (Rize, Artvin)
<i>Acer sempervirens</i>	(Doğu akçaağacı)	Taş şimşiri (Antalya)
<i>Acer trautvetteri</i>	(Kayın gövdeli akçaağaç)	Kelebek ağacı, kayın gövdeli kelebek ağacı (Edirne, Kocaeli, Kastamonu), çaman (Giresun, Trabzon)
<i>Acer tataricum</i>	(Tatar akçaağacı)	Keleve (Edirne), su şimşiri (Antalya)
<i>Ailanthus glandulosa</i>	(Kokar ağaç)	Aylандız ağacı, yalankoz, yabani ceviz (Edirne, Kırklareli)
<i>Alnus glutinosa</i>	(Kızılağaç)	Afkun, yaykın (Giresun-Tirebolu)
<i>Amygdalus lycioides</i>	(Çalı bademi)	Keçi çağlası (Denizli)
<i>Amygdalus orientalis</i>	(Badem)	Bayam, payam (Muğla, Adana)
<i>Anagyris foetida</i>	(Kokar çalı)	Katır kuyruğu, keçi gevişi, keçi gevşegi, ircik (Aydın-Söke), yiyircik, zivircik (Mersin-Silifke)
<i>Anthyllis hermanniae</i>		Kurt püreni, yaz püreni (Aydın-Söke)
<i>Arbutus unedo</i>	(Kocayemiş)	Ayı, yemişi dağ yemişi, davulga, davulgu (Çanakkale, Balıkesir, yağma, endrek (Kastamonu), deli çilek, çilek, kocakarı yemişi (Aydın-Söke, Muğla, Antalya), hartlap (Adana)
<i>Arbutus andrachne</i>	(Sandal)	Kocayemiş, davulga, davulgu (Manisa, İzmir), kızılçık, davuklu (Aydın-Söke)
<i>Berberis crataegina</i>	(Karamuk)	Diken üzümü, karaca, karaaş, ekşimen, kadın tuzluğu, giraba, kızamuk, kuş ekmeği (Erzincan, Tunceli), bubunka (Kırklareli, Edirne)
<i>Betula litwonowii</i>	(Huş)	Düzük (Tunceli)
<i>Betula pendula</i>	(Tüylü huş)	Ak huş, salkım huş (Erzincan, Tunceli)

Nurten GÜNAL

<i>Buxus sempervirens</i>	(Adi şimşir)	Cımcır, şümşür (Bolu, Kastamonu), yağlı şimşir (Antalya, Adana)
<i>Calycotome villosa</i>	(Tüylü keçiboğan)	Kuşkondurmaz (İzmir)
<i>Cailluna vulgaris</i>	(Süpürge çalısı)	Bodur çam (Kırklareli, Edirne)
<i>Capparis spinosa</i>	(Kebere)	Kapari, tırmık, gebele (Denizli), keber diken kedi tırnağı (Antalya), berikemberi (Diyarbakır)
<i>Carpinus betulus</i>	(Adi gürgen)	Kara gürgen, gökçe gürgen (Kastamonu), orsidi (Trabzon, Rize)
<i>Carpinus orientalis</i>	(Doğu gürgeni)	Akgürgen (Tekirdağ, Bolu, Kastamonu)
<i>Castanea sativa</i>	(Anadolu kestanesi)	Karakılı, karakabuk, karakat, hingiç (Çorum, Çankırı)
<i>Cedrus libani</i>	(Toros sediri)	Hamalak, kamalak, katran ağacı (Antalya, Taşeli platosu)
<i>Celtis australis</i>	(Adi çitlembik)	Çıtlık (Aydın, Muğla, Denizli), çitemek, çitlenbik, ılıç (Tekirdağ), dağın, davun (Amasya, Adıyaman), davulga
<i>Celtis glabrata</i>	(Çitlembik)	Çıtlık, çitlenbik, dargun (Sivas), davrun (Erzincan)
<i>Celtis tournefortii</i>	(Çitlembik)	Dağdağan (Kahramanmaraş, Gaziantep), davum, dağum, davın, daum, baum (Amasya, Tokat) çitlenbik
<i>Cerasus angustifolia</i>	(Yabani kiraz)	Kuş üzümü (Erzincan)
<i>Cerasus mahaleb</i>	(Mahlep)	Melem (Tunceli), kokulu kiraz, kuş kirazı, idris ağacı, endirez (Edirne, Adapazarı), keniro (Diyarbakır)
<i>Cerasus microcarpa</i>	(Yabani kiraz)	Çoban çırası (Erzincan)
<i>Ceratonia siliqua</i>	(Keçiboynuzu, Harnup)	Kocaağaç (Mersin), ballı boynuz, ballı baba, tatlı boynuz (Aydın, Denizli), hetten, mekik, kaluş, keleş (Aydın-Söke, Muğla), haraç (Mersin)
<i>Cercis siliquastrum</i>	(Erguvan)	Elguvan, zazalak (Çorum, Çankırı), selecek, deli boynuz (aydın, Muğla), keçiboynuzu (Antalya)
<i>Cistus creticus</i>	(Tüylü laden)	Karahan, karağan, karağı (Isparta, Burdur), pamuk otu, pamuklan (Çanakkale, Balkesir), pamuklu ada gülü (İzmir, Aydın)
<i>Cistus salviifolius</i>	(Adaçayı yapraklı laden)	Bozamık, süpürgelik (Manisa), pamukluk, pamukotu, pamuklu (Çanakkale, Balıkkesir) şişik (Malatya), dağçayı (Mersin-Silifke)
<i>Cistus laurifolius</i>	(Defne yapraklı laden)	Karapamuklan, karan, karahan (Manisa-Salihli, Aydın, Kütahya), tavşancıl (Konya), ildan (Muğla), davşanak (Denizli-Çivril)
<i>Colutea cilicica</i>	(Patlangaç çalısı)	Patluk (Isparta, Burdur), yaban sinamekesi
<i>Cornus mas, C. sanguinea</i>	(Sarı çiçekli kızılçık, Kırmızı meyveli kızılçık)	Eğren, ergen, zuval, zoval, zirte, zaval, kiren (Trabzon, Rize), şefit, tuval, cuval (Amasya, Tokat)

<i>Corylus colurna</i>	(Türk fıncığı)	Ağaç fıncığı, ayı fıncığı (Kastamonu)
<i>Cotoneaster</i>	(Dağ muşmulası)	Geyik çileği, taş muşmulası, tavşan elması (Manisa, Aydın)
<i>Crataegus monogyna</i>	(Geyik dikenini)	Beyaz diken, akdiken, ekşi muşmula, enişen (Gaziantep), yemişen (Balıkesir, Aydın), sürsürük, sümsürük (Sivas), balçalı (Mersin-Silifke), kırmızı alıç, koçakarı yemişi (Adapazarı), öküz göbeği (Bolu)
<i>Crataegus pseudoheterophylla</i>	(Alıç)	Yemişen, aluç, eloç (Erzincan), gırgat, öküz göbeği (Bolu, Kastamonu), kuş yemişi
<i>Crataegus orientalis</i>	(Alıç)	Kırmızı alıç (Sivas)
<i>Daphne pontica</i>	(Kurt yemişi, Sırımbağı)	Kurtbağı, sırımağı (Balıkesir, Bursa)
<i>Daphne oleioides</i>	(Zeytin yapraklı dafne)	Havadana, develik (Antalya), yaş kış gökçek (Sivas), gökçe, yaygıç (Sivas)
<i>Daphne gnidioides</i>	(Dafne)	Develik, havaza (Antalya-Alanya)
<i>Daphne sericea</i>	(Dafne)	Tavuk çileği (Antakya)
<i>Daphne mezereum</i>	(Dafne)	Havaza, mezeriyon, mezeryon (Erzurum, Kars)
<i>Diospyros lotus</i>	(Küçük meyveli Trabzon hurması)	Karahurma (Amasya-Niksar) hırnik (Kars), hurma eriğiş karayemiş, kocayemiş (Erzincan)
<i>Efhedra major</i>	(Nediz üzümü)	Alyanak (Eskişehir), hum (Erzincan)
<i>Erica arborea</i>	(Mavi çiçekli funda-Ağaç fundası)	Piren, püren, süpürge çalısı (Aydın)
<i>Erica manipuliflora</i>	(Pembe çiçekli funda)	Piren (Trabzon), güren, kış püreni (İzmir-Aydın), süpürge çiçeği (Trabzon)
<i>Eriolobus trilobata</i>	(At elması)	Kıg elma (Denizli)
<i>Euonymus europaius</i>	(Adi papaz külahu)	İğ ağacı, içcik, papaz takkesi
<i>Elaeagus angustifolia</i>	(Yabani iğde, Kuş iğdesi)	Çiçek iğdesi, çalığaga
<i>Fagus orientalis</i>	(Doğu kayını)	Gürgen (Adapazarı, Bolu), bağnaz (Antakya) gökçe ağaç (Bolu)
<i>Fontanesia phillyrecides</i>	(Akçakesme yapraklı çilbirtı)	Cilpirtı (Mersin-Gözne) çırpıntı (Adana-Osmaniye)
<i>Fraxinus ornus</i>	(Çiçekli dışbudak, Kudret helvası)	Deşdibak, kuşbudak, güre fıncık (İzmir, Aydın)
<i>Ficus carica</i>	(İncir)	Baldıran, bardacık, yemiş (İzmir, Aydın)



Nurten GÜNAL

<i>Frangula alnus</i>	(Barut ağacı)	Akdiken, cigar, cigari (Trabzon, Rize)
<i>Genista tinctoria</i>	(Boyacı katırtırnağı)	Katırtırnağı, süpürge çalısı(Nevşehir-Ürgüp)
<i>Ilex colchica, Ilex aquifolium</i>	(Çoban püskülü)	İşılğan, ışığan(Kastamonu), kazmaç(Trabzon, Rize)
<i>Hedera helix</i>	(Sarmaşık)	Orman sarmaşığı, kara yaprak (Antalya)
<i>Hypericum calycinum</i>	(Binbirdelik otu, Sarı kantoron)	Kan otu, koyun kıran, mayasıl otu, yara otu, kepir otu
<i>Hippophae rhamnoides</i>	(Yabani iğde)	Kum dikenli, cışkan, cıcılık, çıcırğan (Erzincan, Erzurum)
<i>Jasminum fruticans</i>	(Sarı çiçekli yasemin)	Katır tırnağı, yabani yasemin, sarı yasemin, karaburçak (Erzincan), boruk, borumuk, süpürge boruğu (İzmir, Aydın, Muğla)
<i>Juniperus communis</i> subsp. <i>nana</i>	(Bodur, Cüce ardıç)	Yapışak ardıç (Çankırı, Çorum)
<i>Juniperus drupacea</i>	(Andız)	Katran ağacı, anduz, ındız
<i>Juniperus excelsa</i>	(Boylu ardıç)	Boz ardıç (Manisa, Denizli, Erzincan), çerkem (Erzincan), andız (Antalya, Antakya)
<i>Juniperus foetidissima</i>	(Kokulu-Kokar-ardıç)	Kara ardıç (Manisa, Denizli, Antalya, Erzincan), Yağ ardıcı
<i>Juniperus oxycedrus</i>	(Katran ardıcı)	Katran ağacı (Antalya, Mersin), dikenli ardıç (İzmir, Manisa, Uşak) çekişgen (Kütahya)
<i>Juniperus sabina</i>	(Sabin ardıcı)	Kara ardıç (Manisa)
<i>Laurocerasus officinalis</i>	(Taflan, karayemişi)	Laz kirazı, Laz üzümü (Trabzon, Rize) kiraz kara yemişi, fisko karayemişi, vuvul kara yemişi (Trabzon, Rize)
<i>Laurus nobilis</i>	(Akdeniz defnesi)	Tehnel, tenhel, terün (İzmir, Aydın), talim ağacı (Kastamonu-Cide), har (Adana)
<i>Lavandula stoechas</i>	(Karabaş)	Gargan, yalancı lavanta çiçeği
<i>Liquidambar orientalis</i>	(Günlük, Sığla, Amber ağacı)	Buhur, sığala, karagünlük (Muğla, Marmaris-Köyceğiz), zırhlı kavak, kanada kavağı (Aydın-Emirdoğan)
<i>Lonicera nummulariifolia</i>	(İran hanımeli)	Tavşan çili (Erzincan)
<i>Malus sylvestris</i>	(Yabani elma)	Acuk, acamuk, acalma, kivil (Artvin)
<i>Mespilus germanica</i>	(Adi muşmula, Döngel, Beşbiyik)	Töngel (Amasya), gelinboğan, ezgil
<i>Myrtus communis</i>	(Mersin)	Bahar çiçeği, çalı çiçağı, elduvar, murt, mort, sazak, zazak, murt çalısı (Muğla, Antalya) hombeles, hambeles (Antakya)

<i>Nerium oleander</i>	(Zakkum)	Ağu, ağı ağacı, kan ağacı, ağı çalısı, ağı çiçeği, ganeje (Muğla-Marmaris), ayıngeç (Aydın-Söke)
<i>Olea europea</i> var. <i>oleaster</i>	(Yabani zeytin, Delice)	Zivan, eres (Antalya)
<i>Paliurus spina-christi</i>	(Karaçalı)	Kakırdak, karadiken, kışla diken (Denizli, Trabzon), ilme diken (Aydın), çalı diken, çaltı çalısı sincan diken, karaçalı (Muğla)
<i>Pterocarya fraxinifolia</i>	(Dışbudak yapraklı kanatlı ceviz)	Yalankoz (Trabzon, Artvin)
<i>Picea orientalis</i>	(Doğu ladini, Kafkas ladini)	Soç (Artvin)
<i>Pistacia atlantica</i>	(Atlantik sakızı)	Çıtlık, çatlanguç çöğre (İzmir, Aydın)
<i>Pistacia eurycarpa</i>	(Menengiç)	Çeten (Tunceli)
<i>Pistacia khinjuk</i>	(Menengiç)	Battum, butum (Siirt), çeten (Tunceli)
<i>Pistacia terebinthus</i>	(Menengiç)	Çıtlık, çatlık, çatlanguç, çitlembik, (Balıkesir, İzmir, Aydın), meneş, minimeç, mineç (Muğla), sakızlak, sakızdırık (Eskişehir), sakız ağacı (Adapazarı-Geyve, Pamukova)
<i>Pistacia lentiscus</i>	(Sakız)	Sakızlık, çıtlık, sakızlak, mezdeki, menengiç (İzmir, Aydın, Antalya)
<i>Platanus orientalis</i>	(Doğu çınarı)	Buladan (Eskişehir), gavlan, kavlan (Kastamonu-Cide), dere kavağı (Mersin-Anamur), çaymıç, kavak, çeşdinar kavağı (İzmir, Aydın)
<i>Phoenix theophrasti</i>	(Datça hurması)	Yalancı hurma, deli hurma (Muğla-Datça, Fethiye)
<i>Pinus brutia</i>	(Kızılçam)	Deliçam, yol çamı, pürçam (Aydın, Muğla)
<i>Pinus pinea</i>	(Fıstık çamı)	Künar, küner (İzmir, Aydın), günar (Çanakkale)
<i>Phillyrea latifolia</i>	(Akçakesme)	Kuzu pırnalı (Aydın, Muğla), kesme (Eskişehir Mersin- Silifke)
<i>Populus alba</i>	(Ak kavak)	Akça kavak
<i>Populus tremula</i>	(Titrek kavak)	Ham kavak (Giresun), dağ kavağı (Sivas), leylek kavağı (Gümüşhane)
<i>Prunus divericata</i>	(Yabani erik)	Yunus eriği, çakal eriği, alça (Kars)
<i>Prunus spinosa</i>	(Yabani erik, Çakal eriği)	Kuş eriği, deli erik, güvem çalısı, güvem eriği, ayı eriği, domuz eriği, göğem eriği
<i>Pyracantha coccinea</i>	(Ateş diken)	Diken çalısı (İzmir, Aydın), çör (Muğla)
<i>Pyrus amgladaliformis</i>	(Ahlat)	Çögür, çördük, çör (Muğla), ağlat, halfat
<i>Pyrus elaeagrifolia</i>	(Ahlat)	Çakal armudu, yaban armudu, alfat, dağ armudu (Sivas)

<i>Quercus brantii</i>	(Doğu Anadolu palamut meşesi)	Kara meşe (Adıyaman, Gaziantep), lokbe meşe (Erzincan, Erzurum)
<i>Quercus coccifera</i>	(Kermes meşesi)	Pınar, akpınar, pınar, piynar, cadı pınarı pınar çalısı, pelit, kesme (Antakya), barru meşe (Adıyaman)
<i>Quercus petraea</i>	(Sapsız meşe)	Kara meşe (Kastamonu, Amasya)
<i>Quercus petraea subsp. pinnatifida</i>	(Sapsız meşe)	Kara meşe (Tunceli, Erzurum)
<i>Quercus frainetto</i>	(Macar meşesi)	Kızıl pelit (Yalova, Balıkesir, İzmir, Aydın, Amasya, Tokat)
<i>Quercus cerris</i>	(Saçlı meşe)	Pelit, kara pelit (İzmir, Manisa, Mersin), kızıl meşe (Aydın, Muğla)
<i>Quercus ilex</i>	(Pırnal meşesi)	Kara pınar, karağan (Aydın-Söke)
<i>Quercus infectoria</i>	(Mazı meşesi)	Pelit, karapelit (Amasya, Tokat), germeşe (Manisa, Aydın, Erzurum), mazık meşe (Malatya, Adıyaman)
<i>Quercus ithaburensis subsp. macrolepis</i>	(Palamut meşesi)	Büyük pelit, pelit, palut
<i>Quercus libani</i>	(Lübnan meşesi)	Kara meşe (Antalya, Adana)
<i>Rhamnus alaternus</i>	(Cehri)	Yabancı akdiken (Bolu, Trabzon, Rize)
<i>Rhamnus catharticus</i>	(Adi cehri)	Akdiken, geyikdiken, gövem eriği, mürdeşe (Muğla)
<i>Rhamnus petiolaris</i>	(Saplı cehri)	Ala cehri, boyacı diken (Kırşehir, Konya)
<i>Rhododendron ponticum</i>	(Mor çiçekli orman gülü)	Ağu, komar (Trabzon, Rize) kaful, kafil (Trabzon), kara ağ (Giresun), Zelinka (Edirne, Kırklareli)
<i>Rhododendron luteum</i>	(Sarı çiçekli orman gülü)	Sarı ağ, delibal (Trabzon, Rize, Artvin), çifin, zifin, zifina (Trabzon, Rize)
<i>Rhus coriaria</i>	(Deric sumacağı)	Somak ekşi (Kahramanmaraş), somak ekşisi (Adıyaman), alben (Tunceli), tahru (Erzincan) mavru (Antalya), tadım, tutum (Artvin), debağ sumacağı, tatari (Gümüşhane)
<i>Rhus cotinus-Cotinus coggyra</i>	(Boyacı sumacağı)	Sarıboya, sarı yaprak, sarıcan, pamuklu sumak (Kahramanmaraş)
<i>Ros marinus officinalis</i>	(Biberiye)	Hasalban, kuşdili (Muğla), beyaz güren (Adana)
<i>Rosa canina</i>	(Yabani gül, Kuşburnu)	Gül burnu, gül elması, orman gülü (Bursa) habes, yaban gülü, diken çiçeği (Adıyaman) kuşkonmaz (Kırşehir), kılıkuşburnu (Sivas, Erzurum), köpek gülü (Edirne)
<i>Rosa pinporellifolia</i>	(Kuşburnu)	Karakuşburnu, sarıgül (Erzurum, Erzincan)
<i>Rubus</i>	(Böğürtlen)	Börtlen, bubumka (Edirne), büldürgen, diken çileği, diken dutu, fiske, fuska, gürüzüm (İzmir-Salihli), hamdakuka, karamana, karamancar, karadiken, kedi dutu, mormerik (Erzurum), yabani

		üzüm, moloş, moloşa, avat (Trabzon, Rize)
Rubus canescens	(Böğürtlen)	Kapina (Tekirdağ)
Rubus sanstus	(Böğürtlen)	Mormenik (Erzurum, Muş)
Rubus idaeus	(Ahududu)	Ağaç çileği, sultan böğürtleni, Kazdağ böğürtleni (Balıkesir), moruk, totuk (Kars)
Rubus discolor	(Ahududu)	Kuş üzümü (Çorum, Tokat)
Rubus saxatilis	(Ahududu)	Horoz gözü (Kars)
Ruscus aculeatus	(Dikenli mersin, Tavşan memesi)	Herdemtaze, boylu mürver, faredikeni (Erzurum), yabani mersin
Sambucus nigra	(Kara mürver)	Patlanvuç, şişni (Erzincan), mismil ağacı, mindıraç, patlangıç, yalankoz
Salvia officinalis	(Adaçayı)	Ayı kulağı, diş otu, dağ çayı
Salvia trilobata	(Ada çayı)	Elma çalbası
Salix	(Söğüt)	Ban ağacı, bağ söğüdü, viyale (Tunceli)
Salix alba	(Ak söğüt)	Köy söğüdü, sarı söğüt (Erzincan)
Sarcopoterium spinosum	(Diken çalısı, Abdest bozan)	Deve diken, geren, çakır diken (İzmir, Aydın)
Solanum dulcamara	(Yabani yasemin)	Köpek üzümü, it üzümü, tilki üzümü, sofur, yaban asması
Spartium junceum	(Katır tırnağı)	Yasemin, boruk, poruk, borumuk (Aydın, Muğla), borçak (Antalya), kuş çubuğu (Kastamonu-İnebolu)
Styrax officinalis	(Tesbih)	Ayıfındığı, tesbih, yaban ayvası, tespi, karagünlük (Aydın), çakıldak, yalancı tesbih, fındık (Aydın), zanzalak (Mersin, Adana)
Similax excelsa	(Gıcır)	Silcan, özdikeni (Trabzon, Rize), diken özü, diken ucu (Bolu), sıraca (Mersin), zimilaçi, zimilaz (Rize)
Sorbus aucuparia	(Kuş üvezi, Yabani üvez)	Övez, mercan ağacı
Sorbus domestica	(Bahçe üvezi)	Eyvaz, ivaz (Çorum), övez
Taxus baccata	(Adi porsuk)	Kadim ağacı, püren ağacı (Bolu), gidirne (Afyon)
Tamarix tetrandra	(Ilgın)	Gezik (Erzincan, Erzurum)
Tilia	(İhlamur)	Sügnük, fılambur, ihrambul (Trabzon, Rize)
Ulmus campestris	(Ova karaağacı)	Yüvez ağacı (Adıyaman)
Vaccinium	(Ayı üzümü)	Avcı üzümü (Adapazarı), ligarba, orman ligarbası, lifor, orman liforu, libade (Trabzon, Rize), çay üzümü (Adapazarı, Bolu,

arctostaphylos		Trabzon, Rize), peygamber üzümü(Kocaeli)
Vaccinium myrtillus	(Mersin yapraklı ayı üzümü)	Çoban üzümü, mavi meyveli ayı üzümü, yaban mersini, kuş üzümü (Bursa), çay üzümü (Adapazarı, Bolu, Trabzon, Rize), çalı çiçeği (Giresun), yayla liforu, yayla likarbası, yer likarbası, yer liforu (Trabzon)
Viburnum opulus	(Adi kartopu)	Dağdığan ağacı, gilaburnu, kokar ağaç, gildar (Tunceli)
Viburnum tinus	(Defne yapraklı kartopu)	Fil burnu, ak asma, şebeke, kanşeker (Aydın-Kuşadası, Davutlar)
Viburnum lantana	(Tüylü kartopu)	Germeşe, germeşuk (Tokat), germişek, özü büyük (Sivas), gernoşa, kokar ağaç
Vitex agnus-castus	(Hayıt)	Hayt, ayıd (Manisa, Aydın), Beşparmak, acı hayıt (Antalya)
Zelkova carpinifolia	(Gürgen yapraklı zelkova)	Akağaç (Bitlis, Bingöl)
Zizyphus jujuba	(Hünnap)	Ünnap, çiğde (Antakya, Adana)

#### IV -SONUÇ

Yukarıdaki örneklerden anlaşılacağı gibi ülkemizde, başlıca ağaç ve çalı türlerine halk tarafından verilen adlar bölge ve yörelere göre pek çok çeşitlilik göstermektedir. Bununla beraber, bu adların yer yer birbirlerine benzedikleri de görülmektedir. Türkiye'deki ağaç ve çalı türlerinin yöresel adlarının büyük çoğunluğu Türkiye bitkileri üzerinde yapılan bilimsel çalışmalarda bulunmamakta, halkda bitkilerin bilimsel yayınlarda belirtilen adlarını hemen hemen hiç bilmemektedir. Bu durum araştırmacıların zaman zaman çelişkiye düşmesine yol açmaktadır. Bu açıdan yukarıda verilen Türkiye'nin başlıca ağaç ve çalı türlerinin yöresel adlarının Türkiye bitki coğrafyası araştırmalarında, bitki ile ilgili diğer çalışmalarda ve konuya ilgi duyanlara yararlı olacağını umarız.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1]- BAYTOP, A. Bitkilerimizin yerli adları, İ.Ü. Eczacılık Fakültesi Mecmuası, 4; 55, İstanbul 1968.
- [2]- BAYTOP, A. Bitkilerimizin yerli adları II, Doğa, Türk Botanik Dergisi, 13(3): 329, İstanbul 1989.
- [3]- BAYTOP, A. Our Plants local names II, İ.Ü. Eczacılık Fakültesi Mecmuası, 25: 23, İstanbul 1989.
- [4]- BAYTOP, A. Bitkilerimizin yerli adları IV, Doğa, Türk Botanik Dergisi 15 (3): 268, 1991
- [5]- BAYTOP, T. Türkiye'de bitkilerle ile tedavi (Geçmişte ve bugün), İstanbul 1984

- [6]- BAYTOP, T. Türkçe bitki adları sözlüğü, Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu, Türk Dil Kurumu Yayınları No: 578, Ankara 1994
- [7]- ALPINAR, K. Amasya yöresi bitkilerinin yerli ad ve tıbbi kullanılışları, Bitki 6 (3) S. 243-249, İstanbul, 1979
- [8]- ÖZÇELİK, H. Akseki yöresinde doğal olarak yetişen bazı faydalı bitkilerin yerel adları ve kullanılışları, Doğa, Türk Botanik Dergisi 11(3): 316, İstanbul 1987
- [10]- TOPALOĞLU, M. Local plant names in Antalya, İ.Ü. Eczacılık Fakültesi Mecmuası 13:97, İstanbul 1987
- [11]-YILDIRIMLI, S. Munzur dağlarının yerel bitki adları ve bunların kullanılışları, Doğa, Bilim Dergisi, 9(3): 593-597, İstanbul, 1985
- [12]- Derleme sözlüğü, Cilt I-XII, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara 1963-82.
- [13]- KAYACIK, H. Türkiye çamları ve bunların yayılışları üzerinde araştırmalar, İ.Ü. Orman Fakültesi Dergisi, Seri A, Cilt IV, Sayı 1,2, s.44-60 İstanbul 1954
- [14]- YALTINK, F. Yerli akçaağaç (Acer L) türleri üzerinde morfolojik ve anatomik araştırmalar, İ.Ü. Orman Fakültesi Yayınları, No:179, İstanbul.
- [15]- DÖNMEZ, Y. Trakya'nın bitki coğrafyası, İ.Ü. Edebiyat Fakültesi Yayınları, No 51, İstanbul 1968
- [16]- ATALAY, İ. Türkiye vejetasyon coğrafyası, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 1994

- [17]- DAVIS, P.H, Flora of Turkey and the East Aegean islands, Vol. I-X, Edinburg 1965-88.
- [18]-DÖNMEZ, Y. Bitki coğrafyası (Temel bilgiler ve Türkçe-Latince, İngilizce-Almanca- Fransızca bitki adları), İ.Ü. Edebiyat Fakültesi Yayınları, No:3319, İstanbul 1985.
- [19]-ELİÇİN, G. Sözlük (bitki adları), İstanbul 1980.
- [20]-ERİNÇ, S. Vejetasyon coğrafyası, İ.Ü. Coğrafya Enstitüsü Yayınları No:92, İstanbul 1977.
- [21]-İNANDIK, H. Türkiye bitki coğrafyasına giriş, İ.Ü. Coğrafya Enstitüsü yayınları, No:42, İstanbul 1965
- [22]-KAYACIK, H. Orman ve park ağaçlarının özel sistematigi, II. Cilt, Angiospermae (Kapalı tohumlular), İ.Ü. Orman Fakültesi Yayınları No:134, İstanbul 1968.
- [23]-KAYACIK, H.Orman ve Park ağaçlarının özel sistematigi, I.Cilt, Gymnospermae(Açık tohumlar), İ.Ü. Orman Fakültesi Yayınları, No:281, İstanbul 1980.
- [24]-KAYACIK, H. Orman ve park ağaçlarının özel sistematigi II. Cilt, Angiospermae (Kapalı tohumlular), İ.Ü. Orman Fakültesi Yayınları No:287, İstanbul 1981.
- [25]-YALTIRIK F. Türkiye meşeleri teşhis kılavuzu, Tarım, Orman ve Köyişleri Bakanlığı, Orman Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara, 1984.
- [26]- YALTIRIK F. Efe, A. Dendroloji, İ.Ü. Orman Fakültesi Yayınları No:431, İstanbul 1994.



# YÖNETİM AÇISINDAN MUHASEBEDE GELİŞEN YENİ TEKNİK ve YAKLAŞIMLAR

Dr. Münir ŞAKRAK

M.Ü. Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu, Yardımcı Doçent

**ABSTRACT:** *Advanced manufacturing technologies have changed manufacturing cost-behavior patterns. At the same time, international competition has become more vigorous. For this environment, it has been considered that corporate management accounting systems are inadequate. The purpose of this paper is to summarize the new techniques and approaches developed in the management accounting systems, in order to meet the requirements of today's environment.*

## I-GİRİŞ

Günümüzde, giderek sertleşen global ve ulusal rekabet koşulları, ve teknolojik değişimdeki hızla paralel tüketici taleplerindeki gelişmeler, işletmeleri ayakta kalabilmek için mevcut yönetim uygulama ve stratejilerini sürekli gözden geçirmeye zorlar hale getirmiştir.

Bu gelişmelerin doğal bir sonucu olarak da: "günümüz iş dünyasının, yönetim muhasebesi sistemlerinde mükemmeliyete gereksinme duyduğu[1]" vurgulanabilmektedir. Buna göre: güçlü global rekabet, mamul ve üretim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler ve para kurları ile hammadde fiyatlarındaki geniş dalgalanmalar karşısında, bir işletmenin yönetim muhasebesi sistemi, maliyetlerin kontrolüne yönelik çabaları kolaylaştırmak, üretim verimliliğini ölçmek ve geliştirmek, gelişmiş üretim süreçlerini tasarlamak amaçlarına yönelik, zamanında ve doğru bilgileri sağlamak zorundadır.

Bu makalede, günümüz ekonomi dünyasında yaşanan gelişmelere paralel olarak, yönetim alanında ortaya çıkan yeni yaklaşım ve teknikler ile bunlara paralel olarak muhasebe alanında gelişen yaklaşımlar incelenmiştir. Böylelikle, gerek yönetim alanında gerekse de muhasebe sistemlerinde ortaya çıkan değişimin genel bir özeti ortaya konması amaçlanmıştır.

## II. GÜNÜMÜZ MUHASEBE YAKLAŞIMLARINDA DEĞİŞİM GEREĞİ

Muhasebe bilgilerinin bir kısmından hesaplamak, işleri düzeltmek, akan işletme süreçlerini planlamak için yararlanırken, muhasebe sürecinin bir başka bölümü yalnız yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesi için yürütülür[2]. İşletme yönetiminde

yararlanılan muhasebe bilgi türlerinin tanımlanmasında kullanılan kavramlar, finansal muhasebe, maliyet muhasebesi ve yönetimi muhasebesi şeklinde sınıflandırılır. Bu sınıflandırma aynı zamanda muhasebe bilgi sisteminin alt sistemlerini ortaya koymaktadır.

Planlama, kontrol ve karar verme ile ilgili amaçların günümüzde büyük önem kazanması sonucunda, maliyet muhasebesi ile yönetim muhasebesi arasında kesin bir sınır çizmek oldukça güç hale gelmiştir[3].

Maliyet muhasebesi sisteminden sağlanan bilgiler:

- Maliyet bilgileri (bilanço ve gelir tablosuna yönelik)
- Yönetim bilgileri (karar verme sürecinde kullanıma yönelik)

şeklinde iki grupta toplandığında, özette planlama ve kontrol sürecinde kullanılabilir bilgiler sağlayan maliyet muhasebesi sisteminin yönetim muhasebesi sistemini oluşturduğu ifade edilebilmektedir[4].

Yönetim Muhasebesi kavramı, geçmiş 30 yıl içinde Anthony(1956), Shillinglaw(1961) ve Horngren(1962) tarafından popularize edilmiş ve uygulamaları gelişerek günümüze kadar gelmiştir[5].

Yönetim Muhasebesi, bir yandan kendi içerisinde çok hızlı gelişmeler kaydederek, öte yandan da işletmecilik bilimi, ekonomi, yöneylem araştırması, istatistik, vb. gibi alanlardaki gelişmeleri kısa sürede kendisine uyarlayarak, bugün işletme yöneticilerinin gereksinme duydukları sayısal verilerden çok büyük bir kısmını sağlayabilecek düzeye erişmiştir. Bu bakımdan, günümüzde yönetim muhasebesinin çağdaş işletme yönetiminde vazgeçilmez bir öge haline geldiği görülmektedir[6].

Dünyada ekonomik ve teknolojik çevrede son yıllarda yaşanan hızlı değişim, üretim teknolojilerini önemli ölçüde etkilemiş bu da işletme yönetiminde yeni yaklaşım ve tekniklerin geliştirilmesi sürecini başlatmıştır. Geniş ölçüde bilgisayar kontrollü esnek üretim teknolojisinin maliyetler üzerindeki etkileri 80'li yıllarda çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Özellikle üretim sistemlerindeki ve teknolojiye gelişmelerin



ortaya çıkardığı yeni faaliyetlerle ilgili maliyetlerin birim maliyetlerine yüklenmesinde eski yöntemlerin uygulanmasının hatalı yönetim kararlarına yol açacağı literatürde ısrarla vurgulanmıştır[3].

80'li yılların ortalarından itibaren ortaya atılmaya başlanan ve 90'lı yılların başlarından itibaren de geniş kabul görmeye başlayan;

- *Belli yönerge ve tanımlamalar ile organizasyonların finansal raporlama sistemlerinin yönlendirdiği günümüz yönetim muhasebesi bilgilerinin, yöneticilerin planlama ve kontrol kararları için uygun ve geçerli olmaktan uzak, çok yavaş, çok genel ve çarpıtılmış olduğu*[1];

- *Ekonomik çevredeki ve teknolojideki hızlı değişimlere, finansal bilgi sistemlerinin uyum sağlayamadığı*[7];

- *Üretim süreçleri ve teknolojideki gelişmelerin sürmesine engel oluşturacak şekilde, halen yıllarca önce geliştirilmiş bulunan maliyet muhasebesi ve yönetim kontrol sistemlerinin kullanılmakta olduğu*[8].

görüşleri, yönetim muhasebesinin temel yaklaşımlarının değişmesine yönelik gerekleri yansıtmaktadır.

Gelişen bu yaklaşımlara göre geleneksel muhasebe uygulamaları işletme yönetimlerini zaafa götüren bir takım hataları taşımaktadır. Bunlardan bazıları aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir[1 ve 9]:

- Geleneksel yönetim muhasebesi raporları verimliliğin artırılması ve maliyetlerin düşürülmesi doğrultusunda fonksiyonel yöneticilere sağladıkları yardım yetersizdir.

- Geleneksel yönetim muhasebesi sistemi doğru üretim maliyetlerini sağlamak konusunda da başarısızdır.

- Geleneksel muhasebe uygulamaları yönetime performans etkinliğine yönelik bir alt yapı sağlamakta başarısızdır. Çünkü bu uygulamalar iç başarılarından çok dışsal finansal başarıya odaklanmış durumdadır.

- Geleneksel muhasebe uygulamaları, yönetim eğilimlerini artan biçimde üretim hattı yerine işlem bazındaki sonuçlar üzerinde yoğunlaşmaya yönlendirmektedir.

- Geleneksel muhasebe uygulamaları, kârlılık marjlarını düşüren sorunların saptanması ve pazar payının artırılması mücadele-sinde fırsatları sağlamak yönünde de başarısız kalmaktadır.

Yukarıda sıralanan zaafılar özetle, mevcut maliyet ve yönetim muhasebesi sistemlerinin, gelişmiş endüstriyel ortamın amaçlarını desteklemekte yetersiz kaldığını vurgulamaktadır. Hızla artan global rekabet ve teknolojik değişim, öncelikle işletme yönetim yaklaşım

ve uygulamalarında değişim gereğini ortaya çıkarmış, yönetim karar süreçlerinde temel dayanak muhasebe sisteminde yeni arayışlar da bu gelişmelerin doğal sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

### III. ÜRETİM SİSTEMLERİ VE YÖNETİM ALANINDAKİ GELİŞMELER PARALELİNDE MUHASEBEDE YENİ YAKLAŞIMLAR

#### III.0. Üretim Teknolojisinde Gelişmeler ve İşletme Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar

Son yıllarda üretim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişme, (örneğin robotlar, bilgisayar destekli tasarım (CAD-ve esnek üretim sistemleri) işletmelerin üretim sistemlerinde büyük bir değişime öncülük etmiştir. Buna paralel olarak, uluslararası rekabet çok daha kuvvetlenmiştir.

Geçmişte üretim yapılarının ortak özellikleri, ağırlıklı olarak belli standartlara sahip bir ya da bir kaç mamulün büyük miktarlarda seri ve kütle üretimine yönelik olmaları ve yerleşik bir teknolojiye dayalı bulunmaları idi. Bilgi işlem teknolojisindeki gelişmelerin sonucunda üretim sistemlerinde otomasyon ve robotların kullanımı hızla artmaya başlamıştır. Üretimde otomasyona geçilmesi işletmelerin üretim yapılarında, az çeşitte mamullerin kütle üretimi yerine, çok çeşitli mamulün küçük partilerde ve kısa zaman aralıklarında üretimine yönelik değişime öncülük etmiştir.

Üretim sistemlerindeki bu değişimin ortaya çıkardığı yeni teknolojik yapı *esnek üretim sistemleri (flexible manufacturing systems-FMS)* olarak adlandırılmaktadır.

Esnek üretim sistemleri, *bilgisayar destekli tasarım (computer aided design-CAD), bilgisayar destekli üretim (computer aided manufacturing),* programlanabilir makine araçları ve robotlar gibi bilgisayar kontrollü üretim teknolojilerini kullanır. Esnek üretim sistemlerinin hazırlık ve üretim hattı değişimleri için gereken zamanı azaltması nedeniyle, işletmeler çok çeşitli ürünleri küçük partiler halinde üretebilir hale gelmişlerdir.

Bir *mamul ömrü (product life cycle)*, yeni bir mamulün tasarlanarak pazara sunulması ile talepleri karşılamada yetersiz kalması sonucu pazardan çekilmesi arasında geçen zaman olarak tanımlanmaktadır. Esnek üretim sistemleri sayesinde mamul ömürleri kısılırken, mamullerin teknolojik değişim gereksinimleri ve üretimde mühendislik katkısının oranı yükselmektedir. Bu üretim yapısında, sıkça yaşanan bir mamul üretiminden diğer birinin üretimine geçişte, üretim hattı ile ilgili değişim ve adaptasyon gereksinimleri de yoğun olarak yaşanmaktadır.

Esnek üretim sistemleri temel yapıyı, standart mamullerin büyük miktarlarda üretiminden yüksek

düzeyde otomasyona bağlı partiler halinde üretime kaydırmıştır. Parti tipi üretim, mamullerin belirli müşteriler için küçük partiler halinde üretimidir. Bu nedenle bir işletme, kısılan mamul ömürlerine paralel olarak mamul hatlarında farklılaşmayı sağlayacak daha iyi bir donanımına yönelmiştir. Bilgisayar kontrollü makine sistemleri iyi bir şekilde organize edilerek üretime sokulduklarında ürün kalite ve güvenilirliği de yükselmektedir. Bu araçların, bilgisayar destekli planlama ve raporlama ile kombinasyonu üretim sürelerinin kısılması, daha düşük stok düzeyleri ve daha düşük genel maliyetlere öncülük etmektedir[10].

Mamul ve üretim teknolojilerinde yaşanan bu gelişmeler ve global rekabet ortamının etkileri *tam zamanında-üretim (just-in-time JIT), toplam kalite yönetimi (total quality management - TQM)* gibi yeni yönetim stratejilerini ortaya çıkarmıştır.

*Toplam Kalite Yönetimi*, günümüz rekabet ortamında işletme başarısı için ön koşul olarak tanımlanır hale gelmiştir.

Toplam kalite yönetimi genel ifadeyle; "müşteri tarafından tanımlanan kaliteye öncelik verilerek kruluşun ürün ve hizmetleri yanında yönetimin de kalitesini ve verimliliğini artırmayı hedefleyen bir çalışma ya da yönetim uygulaması" şeklinde tanımlanmaktadır[11].

Değişen pazarlara kolayca adaptasyon sağlayan esnek üretim sistemlerinin devreye sokulmasına ek olarak firmalar, *topyekün müşteri tatminine ulaşmada sürekli iyileşme süreci olarak*, toplam kalite yönetimini kullanmaktadırlar. Üretim hattının sonunda çıktılarını kontrolünü beklemek ya da kabul dileyebilir tolerans sınırları içinde kalmak için uğraşmaktan çok *toplam kalite yönetiminin* amacı tüm kayıpları (israfı) ortadan kaldırmaktır[10].

"*Tam zamanında*" üretim, sadece gerekli parçaların, gerekli olduğu miktarlarda ve gerektiği zaman üretilmesi olarak tanımlanmaktadır. *Tam zamanında üretim* felsefesinin temelinde de, üretimin tüm aşamalarında israfın önlenerek maliyetlerin azaltılması hedefi yer almaktadır. Tam zamanında üretimin gerçekleşebilmesi kayıpların (israfın) ne ölçüde engellenebildiğine bağlı bulunmaktadır[12]. Bu sistem özde, sürekli iyileştirmeyi ön planda tutarak malzeme gereksinmesini minimize etmeye yöneliktir. Tam zamanında üretim sisteminde, sürekli üretim hedefine paralel stok düzeylerinin en aza indirilmesi amaçlanır. Bu yaklaşıma dayalı üretim yapısında çalışanlar, bir sonraki siparişe kadar, salt üretim için gerekli stokları elde bulundururlar. Salt üretim gereksinmesi düzeyinde malzemenin elde bulundurulması ise, yalnızca daha az depo alanları ve araçları gerektirmekten öte, stok bulundurma maliyetlerinin düşmesi ve üretim

verimliliğine yönelik kârlılık artışı beraberinde getirmektedir.

Yukarıda özetlenen yeni üretim ve yönetim felsefelerinde, *sıfır hata* yaklaşımı benimsenmektedir. Bu yaklaşımda, operatörler, kontrolör sorumluluğundan öte, sıfır hata için sorumlu kabul edilmektedir. Operatörler, her hangi bir hata ya da yanlışlığı saptadıkları anda ivedi düzeltici eylem için üretim akışını durdururlar. İşletme bütününe yönelik bu yaklaşımda, kayıpları (israfı) önlemek üzere değer yaratmayan faaliyetlerin saptanması ve ortadan kaldırılması temel hedeftir.

Bu tür değişimler, yeni maliyet ve yönetim muhasebesi sistemlerine gereksinmeyi ortaya çıkarmıştır.

### III.1. Yönetim Atsından Muhasebede Gelişen Yeni Yaklaşımlar

Önceki bölümde özetlenen değişimler, yönetim açısından muhasebe, diğer bir ifadeyle de maliyet ve yönetim muhasebesi sistemlerinde yeni yaklaşımların gelişmesine öncülük etmiştir.

Genel ifadeyle *maliyet yönetimi (cost management)* olarak adlandırılan bu yeni yaklaşımlar, aşağıda sıralanan üç temel amaç çerçevesinde gruplanabilmektedir[3]:

- Global rekabet ortamında daha sağlıklı kararlar almayı kolaylaştıracak yaklaşımlar.
- Kaynak kullanımında kayıpları azaltıp etkinliği artırmaya yönelik yaklaşımlar.
- Mamul ve hizmet maliyetlerinin daha sağlıklı hesaplanmasına yönelik yaklaşımlar.

Bu yaklaşımlara göre, **Maliyet yönetimi** kavramı, maliyet muhasebesi kavramına göre daha geniş bir kavramdır. Maliyet Muhasebesi, tarihi bir perspektife sahip ve raporlanan maliyetlere dayanırken, maliyet yönetimi maliyetlerin planlanması, yönetimi ve düşürülmesinde öncelikli aktif bir rol üstlenmiştir. Bu, fiili sonuçların raporlanmasına gereksinme bulunmadığı anlamına gelmemektedir.

Maliyet Yönetimi Sistemi (MYS)'nin geleneksel uygulamalara göre en önemli üstünlüklerinden bazıları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır[7]:

- Katma değer yaratmayan maliyetlerin elimine edilmesinde sürekli gelişme
- Faaliyetlerin muhasebesi
- Hedef maliyetler dahil olmak üzere dışsal etki altındaki hedefler
- Yönetim raporlama amaçlarına yönelik maliyet takibinin geliştirilmesi.

Maliyet yönetimi yaklaşımı mamul maliyetlerindeki öngörüler, yeni mamul geliştirme kararları, mamul tasarımı ve bir mamul hattı için gerçekleştirilen pazarlama çabalarını etkiler. Üretim maliyetleri aynı zamanda fiyatların belirlenmesinde de önemli bir rol oynar. *Maliyet yönetimi, maliyetlerin ne olduğu konusunda dikkatlerin yoğunlaşması yerine, ekonomik koşulların gelecekteki etkilerini vurgular.*

Günümüzde maliyet muhasebecileri, mamul üretimi ile hizmet sağlamanın birbiriyle ilişkili faaliyetler olduğunun farkındadırlar. Bu nedenle de dikkatlerini, bu faaliyetlerin maliyetlerine yöneltmişlerdir. Bir faaliyet, iş doğuran bir süreç ya da yöntemdir. Örneğin parçaların nakliyesi, siparişlerin değiştirilmesi ve satıcı ilişkilerinin oluşturulması. *Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (Activity Based Costing)*, sürekli gelişme üzerine yoğunlaşmış bir maliyet planlama sistemidir. *Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (FTM)*, katma değer yaratmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılmasına yönelik olarak, katma değer yaratan ve yaratmayan faaliyetlerin tanımlanmasını amaçlar.

Faaliyet tabanlı yönetim ve mamul ömrü süresince maliyetlemenin birleştirilmesiyle alternatif mamul geliştirmenin mamul maliyetleri üzerindeki etkilerini ortaya koyar. *Mamul ömrüncü maliyetleme, (Life cycle costing)* her mamul ya da hizmetin özel araştırma ve geliştirmelerinden, müşterilere nihai pazarlamasına kadar, ilgili maliyetlerini toplar ve izler. Diğer bir ifadeyle beşikten mezara maliyetleme olarak adlandırılır. Mamulün piyasa ömrü süresince maliyetleme yaklaşımı, tasarım aşamasının düşük maliyetli üretimi desteklemede büyük rolü olduğuna dikkat çeker. Yeni ürünün üretim aşamasına girmesiyle, ekonomikleştirme fırsatları sınırlanmıştır. Bu sistem, üretim maliyetlerine ilave olarak, seri üretim öncesi ve üretim sonrası maliyetlerle de uğraşır. Örneğin muhasebeciler, yedek parça sistemi ve servis maliyetlerinin öngörülmesi ile de uğraşırlar. Üretim öncesindeki maliyetlerin öngörülmesi için daha çok çaba harcanması, parça sayılarını azaltacağı gibi, üretim sürecinde standart parçaların kullanılması olanağını getirir, dolayısıyla da maliyetlerin düşmesini sağlar[10].

Mamul ömrüne dayalı maliyetleme, *hedef maliyetleme (Target Costing)* kavramını ön plana çıkartır. Bu yöntem, maliyetleri esas alan geleneksel yaklaşımın kullanılması yerine, fiyat ve maliyetler arasındaki ilişkinin araştırılmasını ön plana alan piyasa etkilerine dayalı yöntemdir. Hedef maliyetleme, müşterilerin belli bir mamul için ne kadar ödemeye hazır olduklarını öngörmek üzere pazar araştırmalarını kullanır. Kabul edilebilir bir karın öngörülen satış fiyatından düşülmesinden sonra yöneticiler hedef maliyet ile beklenen maliyeti karşılaştırırlar. Eğer beklenen

maliyetler hedef maliyetlerin üstünde bulunuyorsa, bir işleme:

a) Ürün tasarımı ya da üretim ve pazarlama faaliyetlerini maliyet tasarrufu için değiştirir;

b) Daha düşük bir kar marjını kabul eder ya da;

c) Gereken kar marjına ulaşamayacağı için mamul ya da hizmetin pazara sunulmasından vazgeçer.

Bu yeni tekniklerin benimsenmesi, mevcut performans geliştirme sistemlerinin bir analizini gerektirir. Geleneksel işçiliğe dayalı üretim ölçümleri geçersiz hale gelmiştir. Tek bir kısa dönemli kar ölçüm yönteminin kullanılması (örneğin net kar gibi), yöneticilerin yeteneklerini yansıtmaktan uzaktır. Kısa dönemli karlılık iyi bir yönetim için güvenli değildir. Globalleşen pazarlarda başarıyla rekabet edecek yöneticiler, performans ölçümlemesinde, üretim verimliliği, kalite ve maliyet netliğinin artırılması için çok çeşitli yöntemleri kullanırlar[10].

*Stratejik maliyet yönetimi*, yaklaşımı ise strateji kavranının önemindeki yükselişe paralel olarak gelişme göstermiştir. *Stratejik maliyet yönetimi*, -geniş bir bakışla- stratejik unsurların çok daha ön planda, kesin, açık ve biçimsel olduğu maliyet analizlerine dayanır. Bu yaklaşıma göre maliyet verileri, sürekli ve güçlü rekabete dayalı avantajlar kazanma doğrultusunda mükemmel stratejiler geliştirmek üzere kullanılır[5].

Global rekabet amacına yönelik yaklaşımlar olarak gruplanabilen, *stratejik maliyet yönetimi ve analizi ile mamulün piyasa ömrü süresine yönelik maliyetleme* yaklaşımlarının yeniliği özellikle iki açıdan ortaya çıkmaktadır[3]:

• Alınacak kararlarda global rekabet ortamının yarattığı koşullar daha geniş açıdan ve daha uzun vadeli bir perspektif içinde ele alınmalıdır

• Stratejik planlamada üzerinde durulan alternatifler karşılaştırılırken, stratejik maliyet analizleri bu planlama kapsamına daha sıkı bir biçimde entegre edilmelidir.

Yukarıda özellikleri özetlenen ve birim maliyetlerin daha sağlıklı hesaplanmasına yönelik yeni yaklaşımlar olarak gruplanan *faaliyet tabanlı maliyetleme* ve *hedef maliyet* yaklaşımları ise gerek yenilikleri gerekse de uygulanabilirlikleri gibi yönlerden tartışılmalı yaklaşımlardır.

Örneğin; faaliyet tabanlı maliyetleme yönteminin, hizmet işletmelerinde uygulanabilirliği daha olanaklı görülmekte, hatta bu tür işletmelerde uzun yıllardır adı geçen yöntemin uygulandığı çeşitli kaynaklarda vurgulanmaktadır.

Yine, hedef fiyata göre maliyetleme yöntemi, "amaçlara yönelik yönetim" olarak 70'li yıllardan beri bilinen ve daha çok mühendisliğe dayanan bir yöntem olarak ifade edilmektedir[3].

Bu yöntemlerin uygulanabilmesi için, yoğun bir hazırlık ve organizasyon çalışması büyük önem taşımakta, ayrıca üretim ve pazarlama faaliyetlerinde sıkı bir koordinasyonun sağlanabilmesi ve sürdürülebilmesi gerekli bulunmaktadır.

En önemli gereklerden biri de: işletmelerin geleneksel yönetim muhasebesi sistemlerinde etkin bir uygulama sürecini yaşamış bulunmaları, mevcut sistemlerinin yeterli ya da yetersiz yönlerini en iyi şekilde analize tabi tutabilmeleri ve bu analiz sonuçlarını, değişim gereksinmesinin boyutlarını saptamaya yönelik olarak değerlendirebilmeleridir.

#### IV-SONUÇ

Teknolojideki gelişmeler ve global rekabet ortamının etkileri, son yıllarda işletmelerin üretim teknikleri ve yönetim yaklaşımlarında önemli arayış ve hızlı değişimlere öncülük etmiştir.

Bu gelişmelerin doğal bir sonucu olarak ta işletmelerin yönetim muhasebesi sistemlerinde, bu değişimlere uyum sağlamak üzere yeni yaklaşım ve sistemlere olan gereksinme de artmıştır.

Bu gereksinmede en önemli göstergesi, geleneksel maliyet ve yönetim muhasebesi sistemlerinin, yeni çevrenin dinamikleriyle aynı hız ve esnekliğe sahip bulunmamasıdır.

Bu doğrultuda geliştirilen yeni yaklaşımlardan özellikle, birim maliyetlerin daha sağlıklı hesaplanmasına yönelik önerilen yöntemlerin, gerek yenilikleri gerekse de uygulanabilirlikleri tartışılmakla birlikte, bu yaklaşımlarda göz önünde bulundurulması gereken, yeni yaklaşım, yöntem ve sistemlere olan gereksinmedir.

İşletmelerin muhasebe sistemleri, yönetim karar kademelerinde gereksinme duyulan kapsamda ve yeterli hızda geçerli bilgileri sağlamak zorundadır. Muhasebe bilgi sisteminin sunduğu bilgilerin aynı zamanda da doğru ve güvenilir olması, geleceğe yönelik öngörü ve analizlere doğrudan katkı sağlaması zorunludur.

Sadece yukarıda sıralanan yeni yaklaşımların irdelenmesi, uygulanabilirliklerinin analizi yeterli bulunmayıp, içinde bulunulan çevre ve her işletmenin kendi iç dinamikleri sürekli değerlendirilmek suretiyle, mevcut muhasebe sistemlerinin sürekli geliştirilmesine yönelik araştırma ve çalışmaların yoğunluk kazanması da büyük önem taşımaktadır.

Ülkemizde de, dünyadaki teknolojik gelişmeler ve global rekabet ortamına uyum sağlama doğrultusunda

büyük işletmelerin yanında orta büyüklükteki işletmelerin de çaba ve uygulamalarının önemli boyutlarda olduğu gözlenebilmektedir. Ancak, bu çabaların işletme bilgi sistemlerinin ve özellikle de muhasebe sistemlerinin yönetim amaçlı, bu gelişmelere uyumlaştırılması ve hızla geliştirilmesi yönünde de yoğunlaştırılması hayati önem taşımaktadır.

#### KAYNAKLAR

- [1]-JOHNSON, H. Thomas - KAPLAN, Robert, S.; *Relevance Lost - The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston, 1987, s. 1-3.
- [2]-ERDAMAR, Cengiz; *Muhasebe Bilgileri ve İşletme Kararları-Teori ve Uygulamalar* Eko-Bil Yayın No: 1, İstanbul, 1982, s.59.
- [3]-BURSAL, Nasuhi - ERCAN, Yücel; *Maliyet Muhasebesi - İlkeler ve Uygulama*, Der Yayınları: 103, İstanbul, 1994, s.433: 484-492.
- [4]-GRAY, Jack - RICKETTS, Don; *Cost and Managerial Accounting*, McGraw-Hill International Book Company, Inc., 1982, s.4-6.
- [5]-SHANK, John K. - GOVINDARAJAN, Vijay; *Strategic Cost Management - The New Tool for Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 1993, s.4.
- [6]-BÜYÜKMİRZA, Kamil; *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi-Tekdüzene Uygun Bir Sistem Yaklaşımı*, Genişletilmiş 4.Baskı, Ankara, 1995, s.26.
- [7]-BERLINER, Callie - BRIMSON, James A.; *Cost Management for Today's Advanced Manufacturing*, Harvard Business School Press, Boston, 1988, s.1-3.
- [8]-KAPLAN, Robert, S.; "Yesterday's Accounting Undermines Production", Harvard Business Review, July-August 1984, s.95.
- [9]-GRIECO, Peter L. - PILACHOWSKI, Mel; *Activity Based Costing - The Key to World Class Performance*, PT Publications, Inc., Palm Beach, 1995, s.3.
- [10]-RAYBURN, Letricia Gayle; *Cost Accounting: Using a Cost Management Approach*, Sixth Edition, Times Mirror Higher Education Group, Inc., 1996, s.10-13.
- [11]-AKAL, Zühal; "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri", Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı, Milli Produktivite Merkezi Yayını, 1995, s.85.
- [12]-ACAR, Nesime; *Tam Zamanında Üretim*, İkinci Baskı, Milli Produktivite Merkezi Yayınları: 542, Ankara, 1995, s.4-8.



# BELİRSİZ ORTAMDA KARARVERME DUYARLILIK ANALİZİ (Sensitivitätsanalyse)

Dr. Metin SAĞMANLI<sup>1</sup> - Akın LÜLE<sup>2</sup>

<sup>1</sup> MÜ İİBF, Almanca İşletme Bölümü, Doçent

<sup>2</sup> MÜ İİBF, Almanca İşletme Bölümü, Araştırma Görevlisi

**KURZFASSUNG:** Um eine Investitionsalternative zu bewerten, werden öfters nur dynamische Investitionsrechnungsverfahren herangezogen, die von einer sicheren Umwelt ausgehen. Da wir aber in einer unsicheren Umwelt leben und wirtschaften, ist ein methodisches Vorgehen erwünscht, welches die Unsicherheit berücksichtigt. In diesem Artikel wird ein Ansatz erläutert, der versucht die Unsicherheit zu berücksichtigen.

Die Sensitivitätsanalyse ist eine der Ansätze der Berücksichtigung der Unsicherheit bei Investitionen.

## I. GİRİŞ

Teoride gelecek ile ilgili kararlarda, belirsizlik ve risk göz ardı edilmiştir. Doğru kararlar verebilmek için geliştirilmiş metotlar, kesin bir gelecek varsayımından yola çıkarlar. Burada eksik kalan nokta, bu tür metotların belirsiz ve riskli ortamlarda kullanılabilir olup olmadıkları, buna bağlı olarak ne gibi düzenleme ve gelişime ihtiyaç duyulduğudur.

Bu yazının ilerleyen bölümlerinde belirsiz ve riskli ortamlarda karar verme ile ilgili temel kavramlar (belirsizlik, risk); tahminlerin önemi ve belirsiz ortamlarda karar vermek için kullanılan duyarlılık analizi (Sensitivitätsanalyse) metodu anlatılacaktır.

## II. TEMEL KAVRAMLAR

### II.1. Belirli ve Risksiz Beklentiler

Ön koşul olarak belirli ve risksiz beklentileri temel alan karar verme modelleri, gerçeğin önemli bir kısmını göz ardı etmektedir. Bu ön koşul, bu türlü modellerin uygulamada kullanılmadığı anlamına gelmemelidir. Birçok kez, hesaplar, gelecek ile ilgili herhangi bir durumun oluşacağı varsayımından yola çıkılarak yapılır [1].

Bir yatırım hesabında, yatırımın önceden belirlenen koşullarda ne kadar avantajlı veya dezavantajlı olduğu tespit edilir. Ancak önemli olan, önceden tespit edilen durumlardan sapma olduğunda, yatırımın avantajlılık durumudur. Bu nedenle beklenen değerlerden sapmaları da göz önünde bulunduran, planlama ve karar

verme hesapları ile desteklenmiş metodik yaklaşımlar gerekmektedir [2].

### II.2. Belirsizlik Durumu

Bir karar verme durumunda gelecek ile ilgili belirsizlik ve risk aşağıdaki gibi tanımlanır:

Belirsizlikte karar verenin bir veya daha fazla hareket (işlem) alternatifi ( $a_1, a_2, \dots, a_n$ ) mevcuttur. Kararın doğuracağı sonuçlar ( $s_{11}, s_{12}, \dots, s_{nm}$ ), hareket alternatifleri arasında hangisinin seçildiğine ve aynı zamanda bir durumun ( $d_1, d_2, \dots, d_m$ ) oluşumuna da bağlıdır. Karar verenin oluşacak bu duruma bir etkisi yoktur. Karar veren oluşabilecek durumların tümünü tespit eder, ancak hangisinin oluşacağını kesin olarak bilemez.

Böylece kararın sonucu, birbirinden kesin ayrılan iki değişkenli bir fonksiyon ile tanımlanabilir. "a" değişkeni hareket alternatifi, "d" değişkeni oluşabilecek durumları ve "s" parametresi de sonucu ifade eder:

$$(1) \quad S = S(a, d)$$

Eğer alternatiflerin kümesi ve durumların kümesi elemanları sonsuz sayıda değil ise, bir matris oluşturulabilir:

$$(2) \quad S_{ij} = S(a_i, d_j)$$

Sonuç matrisi aşağıdaki gibi oluşur [1]:

Durumlar	$d_1$	$d_2$	$d_j$	$d_n$
Alternatifler				
$a_1$	$S_{11}$	$S_{12}$	$S_{1j}$	$S_{1n}$
$a_2$	$S_{21}$	$S_{22}$	$S_{2j}$	$S_{2n}$
$a_i$	$S_{i1}$	$S_{i2}$	$S_{ij}$	$S_{in}$
$a_n$	$S_{n1}$	$S_{n2}$	$S_{nj}$	$S_{nn}$

Burada en önemli nokta, durumların alternatiflere göre tamamen bağımsız tanımlana-bilmesidir. Daha sonra incelenecek olan Duyarlılık Analizi, bu matrisle bağlı olarak ele alınacak, yani belirsizliği göz önünde bulunduracaktır.

### II.3. Olasılık ve Risk (Sapma)

Şimdiye kadar olan bakış tarzında, karar vermedeki belirsizlik, gelecekte zaman birimlerinde oluşabilecek durumlar belirlenerek, ele alınmıştır. Oluşabilecek durumlar incelendiği zaman, karar verme durumunun sadece oluşabilecek durumların göz önünde bulundurulması değil, aynı zamanda oluşabilecek durumların oluşabilme olasılıklarına bağlı olduğu görülmektedir.

Olasılık ile ilgili iki temel koşul mevcuttur[1]:

1. Olasılıklar negatif değer alamazlar, oluşamayacak bir durumun olasılığı 0 olur. Kesin bir durumun olasılığı 1 olur. (*Standardizasyon Özelliği*)

2. Birbirinden farklı durumlardan birinin oluşma olasılığı, diğer durumların olasılık toplamına eşittir. (*Toplama Özelliği*)

Olasılık hesabında birbirinden ayrılan üç temel durum mevcuttur[2]:

1. Bazı olaylar eşit olasılıklıdır. Buna örnek şans oyunları gösterilebilir. Zar atmada her bir rakamın geliş olasılığı 1/6 'dır. (Apriori)

2. Herhangi bir olay aynı şartlarda, tesadüfi değişken sonuçları sıkça tekrarlıyorsa, olasılık, orantılı frekansından tespit edilebilir. (İstatistiki tahmin)

3. İlk iki duruma uymayan, subjektif olasılıktan söz etmek de mümkündür. Değişken durumların belirsizlikte, değişik olasılıklarının olduğu varsayılır. Bu tür olasılıkların hesaplarda kullanılabilmesi olasılık hesabının yukarıda belirtilen iki koşuluna bağlıdır.

İşletmeleri ilgilendiren kararlarda çoğunlukla subjektif olasılık söz konusudur. Burada sorulması gereken soru, subjektif olasılıkların karar verme sürecine dahil edilip edilemeyeceğidir. Bunun anlamı, konularında tecrübeli ve bilgili kişilerin subjektif görüşlerini, olasılık hesabı yardımıyla karar verme sürecine sokulup sokulmamasıdır. Bu aşamada subjektif olasılık karar verme sürecine dahil *edilmeyerek*, incelemeye devam edilecektir.

Bu aşamada, durumlar olasılıklandırılmayacağı için Risk kavramı daha detaylı incelenmeyecektir; ancak şunu belirtmek gerekir ki, risk bir hareket alternatifi için beklenen değerden teker teker olasılıklandırılmış her durumun gösterdiği sapmadır[2]:

$$(3) \quad R_i = \sqrt{o_j \cdot (d_{ij} - \mu_j)^2}$$

Buraya kadar anlatılan karar verme modeli, planlama ve karar verme hesaplarının temelini oluşturur. Ancak oluşabilecek durumların ve özellikle davranış alternatiflerinin belirlenmesinde dış etkenlerin takibi önem taşır. Planlama ve karar verme hesaplarının temelinde dış etkenlerin gelişiminin tahmini büyük önem taşır.

### III. TAHMİNLER ÖNEMİ

Tahmin de bulunabilmek için bir çok metod geliştirilmiştir. Genel olarak tahmin metotları, tecrübe ve geçmiş olayları gözlemleyerek, gelecek için plan ve karar verilerinin oluşturulmasına yarar. Bu genelde çok zor olmayan bir iştir. Ancak elde edilecek sayısal aracın reel bazda oluşmuş olması gerekir. Bunun anlamı, bulunan sayısal aracın enflasyon gibi yanıltıcı etkenlerden arındırılmasıdır.

Uygulamada tahmin metotları iki çeşide ayırmak mümkündür[3]:

a) Niceliksel Modeller: Plan ve karar verilerinin geçmişte oluşmuş zaman serilerinden oluşturulan eğilimlerin, geleceğe yansıtılmasıyla elde edilmesidir. İstatistiki Modeller altında anlaşılan yöntemler:

*Zaman Serisine Bağlı Yöntemler:*

- Trend Tahmini,
- Yürüyen Ortalama ve Üstsel Düzleme Yöntemleri
- Klasik Zaman Serisi Analizi (Ayrım Analizi)
- Modern Zaman Serisi Analizi (Bob Jenkins Yöntemi)
- Regresyon Yöntemi
- Ekonometrik Yöntemler vs.

*Nedensellik Modelleri:*

Plan ve karar verilerinin geçmişte oluşan değerlerin bağlantılarını zamana bağlantılı olarak tarif edilerek elde edilmesi:

b) Niteliksel Yöntemler:

- Delphi Yöntemi
- Karar kuramı ve Markov Zinciri
- Piyasa Araştırması ve Örnekleme

Bu iki modeli temel alan metotlar birbirlerini daha çok tamamlar niteliktedirler. Ancak unutulmamalıdır ki tahmin metotları da bir nevi güvenli beklenti varsayımından yola çıkarak oluşturulmuştur.

Üçüncü bölümde gelecek ile ilgili kararlarda belirsizliği göz önünde bulunduran duyarlılık analizi metodu bir yatırım kararı örneği üzerinde incelenecektir.

#### IV. BELİRSİZ ORTAMDA YATIRIM KARARININ

##### DEĞERLENDİRİLMESİ

###### IV.1. Sorunun Tanımı

Yatırım kararları çok önemli kararlardır. Genel olarak yüksek sermaye gerektirirler ve sermayenin uzun vadede bağlanmasına yol açarlar. Bundan dolayı da işletmenin başka bölümleri de (Finansman, Üretim, Personel, Satış vs.) üzerinde de etkileri vardır. Bu nedenle yatırım kararları büyük özenle verilmelidir, bu da iyi planlanmış bir karar aşamasını gerektirmektedir.

Yatırım hesapları, yatırımları değerlendirmede çok önemli metotlardır; ancak belirli beklentileri (Hasılat ve harcamaların, yatırım süresinin, konjonktür gelişimi, teknik gelişme, faiz oranlarının belirlenmesi v.b.) ön koşul olarak kabul ederler.

Gerçekte beklentiler belirsiz ve risklidir. Bu durum, yatırım hesabına temel bazı verilerin yanlış belirlenmesine yol açar ve bunun sonucu başta avantajlı görünen bir yatırımı, dezavantajlı duruma sokabilmektedir.

Güvensizliğe ve riske sebep olarak müşterilerin, rakiplerin veya personelin davranışları gösterilebilir.

Belirsizliği ve riski göz önünde bulundurabilmek için üç alternatif vardır[1]: Duyarlılık Analizi (Sensitivitätsanalyse), Risk Analizi (Risikoanalyse) ve Karar Ağacı Metodu (Entscheidungsbaum-verfahren). İlerleyen bölümlerde Duyarlılık Analizi (Sensitivitätsanalyse) örnekler yardımı ile anlatılacaktır.

###### IV.2 Duyarlılık Analizi (Sensitivitätsanalyse)

###### IV.2.1. Duyarlılık

Duyarlılık, bir model içerisinde içsel değişkenlerin belirli parametrelerin değişimine bağlı olarak, gösterdikleri etkinin gücüdür[4]. Bir parametreyle ilişkili bir model, bu parametrenin değişiminin içsel değişkenlerinin gelişimine, ne güçte etkilediğine bağlı olarak tepki verir. Önemli olan modelin en az bir parametreye bağlı olması ve içsel değişkenlerin bu parametreye veya parametrelere bağlı olarak tepki vermesidir. Bu sebepten dolayı, duyarlılık araştırmasına ihtiyaç vardır.

Duyarlılık araştırmasının anlamı, bir modelin duyarlılığının bir gösterge şeklinde ampirik kullanılabilirliğidir. Bu hipotezin dayanağı, Prooper'in genel ampirik hipotezler ile ilgili sözüne

dayandırılabilir[4]: Bir bilim adamı, ciddi çabaları sonucunda genel ampirik bir hipotezin yanlışlığını ispat edemiyor ise, hipotezin geçerliliği artar. Bu cümleyle bağlı olarak denilebilir ki; bir bilim adamı bir modele bağlı, subjektif tahmin ve kontrol edilemez parametrelerin duyarlılığını gösteremez ise, bu modelin kullanılabilirliği artar.

###### IV.2.2. Duyarlılık Analizi (Sensitivitätsanalyse)

Duyarlılık Analizi, belirsiz ortamlarda yatırım kararı hazırlığında kullanılan üç metottan biridir. Yatırım muhasebesinin bir aracıdır. Tek tek parametrelerin değişiminden oluşan etkilerin sonuca olan yansımalarını gösterir. Karar verme şartlarının duyarlılığını denetleme işine yarar.

Duyarlılık analizi, model içerisindeki parametrelerin, en uygun çözümü etkilemeyen değişim aralığını tespit eder. Bu şekilde yatırım programlarının getirdiği şanslar ve oluşturduğu riskler hakkında fikir verir.

Duyarlılık Analizi yapılması aşamasında ilk önce hedef bir büyüklük (örneğin net sermaye değeri) seçilir. Daha sonra giriş parametrelerinin (örneğin üretim miktarı, satış fiyatı,...) hedef seçilen büyüklükte yarattığı değişiklik incelenir. Bu değişikliğin etkisi bir gösterge ile ifade edilir ve karar verme sürecinde kullanılır. Hedef seçilen büyüklük giriş parametrelerinden güçlü bir şekilde etkileniyorsa, giriş parametresi ile ilgili daha geniş bilgi edinme şartı doğar. Bir yatırım kararında net sermaye değerinin belirlenmesine etki edebilecek giriş parametreleri, satış fiyatı, alım ödemesi, üretim ve satış miktarı, miktara bağlı ödemeler, tasfiye geliri, kullanım süresi ve hesapsal faiz oranıdır[5].

###### IV.2.3. Duyarlılık Analizi Çeşitleri

Literatürde duyarlılık analizlerinin değişik şekilleri ele alınmaktadır. Bazen iki, bazen ise üç yöntem arasında ayırım yapılmaktadır. İlerleyen bölümlerde üç yöntem de tanıtılacak. Bu yöntemler şunlardır[6]:

1. Kritik Değer Hesabı
2. Hedef Büyüklüğün Değişimi Hesabı
3. Üç Kat Hesabı

Her üç yöntemde de hedef büyüklük olarak pratikte sıkça kullanılan net sermaye değeri alınmıştır.

###### IV.2.3.1. Kritik Değer Hesabı

Net sermaye değerinin sıfır olmasını sağlayan parametre değerlerine, kritik değerler denir. Giriş parametrelerinin, yatırım hesabının sonucunu değiştirmeden, ne kadar değişebileceklerinin tespitine yarar[1]. Tek bir yatırım projesi için bu yöntemin cevap



bulması gereken soru, net sermaye değerinin giriş parametrelerinin hangi değişimde pozitif kaldığıdır. Yatırım alternatiflerini karşılaştırırken ise, yatırımların net sermaye değerleri (NSD) arasındaki orantının, giriş parametrelerinin hangi değişiminde korunabileceğidir.

Kritik Değer Hesabında ilk olarak yapılması gereken güvensiz ve belirsiz olarak görülen giriş değerlerini tespit etmektir. örneğimizde bunlar, satış miktarı (x), satış fiyatı (p), parça başına değişken maliyetler (k), dönem sabit maliyetleridir (F). Daha sonra bir formül sayesinde net sermaye değerinin bu parametrelerle fonksiyonel bağlantısı gösterilmektedir. Buna göre:

$$(4) \quad NSD = -A_0 + \sum_{t=1}^n [(p-k) \cdot x - F] \cdot q^{-t} + L \cdot q^{-n}$$

$A_0$  = Alım ödemesi:  $i$  = Hesapsal faiz oranı

$L$  = Tasfiye geliri:  $q = (1 + i)$

$t$  = Zaman

Bu tür formüllerin yardımı ile parametrelerde oluşan değişimin etkileri analiz edilebilmektedir. Sorunu kolaylaştırma amacıyla satış miktarının, satış fiyatının, parça başına değişken maliyetlerin, dönem sabit maliyetlerinin her dönem için sabit kaldığı varsayılmaktadır. Buna göre formül:

$$(5) \quad NSD = -A_0 + \sum_{t=1}^n [(p-k) \cdot x - F] \cdot R_n + L \cdot q^{-n}$$

$$ve \quad R_n = \sum_{t=1}^n q^{-t} = \frac{q^n - 1}{q^n \cdot (q - 1)}$$

Duyarlılık analizi belirsiz ve güvensiz parametrelerin net sermaye değerinin ön işaretini değiştirmeden oynayabileceği aralığı tespit eder.

Buraya kadar ki bölümde, Kritik Değer Hesabı genel olarak ele alınmıştır. Duyarlılık analizinin bu yönteminde, hesaba, kritik değerlerin oluşumunu bir parametreye veya birçok parametreye bağlı olmak üzere incelemek amacıyla daha fazla detaylandırmak mümkündür[7].

Bir parametrenin değişimine bağlı kritik değer hesabı:

Bu basit yöntemde, bir tek güvensiz ve belirsiz parametrenin değişimi ele alınmakta ve diğer parametrelerin sabit olduğu varsayılmaktadır. Analiz değişken parametre için kritik değer hesaplanması yoluyla yapılır. Bu kritik değer net sermaye değerini

sıfıra eşitleyen, bir başka deyişle projenin avantajlılığının tersine döndüğü değerdir. Güvensiz ve belirsiz parametreyi seçtikten sonra, kritik değer iki adımda tespit edilir[5]:

1. Yukarıda belirtilen formülde net sermaye değeri sıfıra eşitlenir.

2. Oluşan eşitlik, belirsiz ve güvensiz parametreye göre açılır.

Aşağıdaki örnek, bir parametrenin değişimine bağlı kritik değer hesabının yapılışını göstermektedir:

Örnek 1: Belirsiz ve güvensiz ortamdaki bir yatırım alternatifi için aşağıdaki veriler geçerlidir:

NSD	=	Net Sermaye Değeri
$A_0$	=	Alım ödemesi
$x$	=	Üretim ve satış miktarı
$p$	=	Parça başına satış fiyatı
$k$	=	Parça başına değişken maliyetler
$F$	=	Dönem sabit maliyetler
$L$	=	Tasfiye geliri
$n$	=	Kullanım süresi
$i$	=	Hesapsal faiz oranı
$q$	=	$(1 + i)$

Hesaplamalar ayrıca aşağıdaki varsayımlara bağlı olarak yapılır:

1. Varsayım: Sadece bir ürün çeşidi mevcuttur.
2. Varsayım: Üretim miktarı satış miktarına eşittir.

Giriş parametreleri ve bunlara göre hesaplanmış net sermaye değeri aşağıdaki gibidir:

Giriş Parametreleri	Değeri
A (DM)	1.000.000
x (adet)	1.000
p (DM/adet)	100
k (DM/adet)	50
F (DM)	16.000
L (DM)	0
T (yıl)	5
i (%)	10
NSD (DM)	28.886,74

Satış fiyatı için kritik değer hesaplanır. Kritik satış fiyatı p. net sermaye değeri (NSD) 0'a eşit tespit edilir:

$$(6) \quad NSD = -A_0 + \sum_{t=1}^n [(p-k) \cdot x - F] \cdot q^{-t} + L \cdot q^{-n}$$

Net sermaye değeri sifıra eşitlenir ve p' ye göre çözümlenir:

$$0 = -A_0 + \sum_{t=1}^n [(p-k) \cdot x - F] \cdot q^{-t} + L \cdot q^{-n}$$

veya

$$(7) \quad p_{kritik} = \frac{-A_0 + \sum_{t=1}^n [(p-k) \cdot x - F] \cdot q^{-t} + L \cdot q^{-n}}{x \cdot \sum_{t=1}^n q^{-t}}$$

Örnekteki değerler bu formüle yerleştirildiğinde:

$$p_{kritik} = 92,38 \text{ DM}$$

sonucuna varılmaktadır.

Giriş parametreleri ile ilgili kritik değerler, yukarıdaki formülü değiştirmek yoluyla hesaplanabilir.

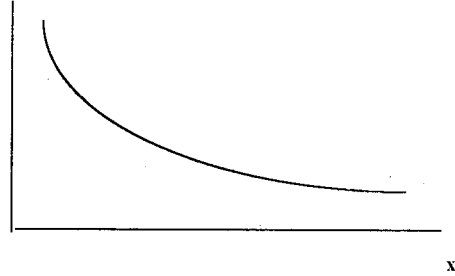
Aynı anda birçok parametrenin değişimine bağlı kritik değer hesabı

Bu metot çerçevesinde birçok parametre birlikte ele alınabilir. Çeşitli parametrelerin aynı anda incelenmesinde, duyarlılık analizinin yukarıda gösterilen şekli geçerlidir. Bu durumda kritik değer kombinasyonlarından bir alan elde edilir. Satış fiyatını ve üretilen miktarı eşzamanlı incelendiğinde, kritik fonksiyon aşağıdaki gibi oluşur:

$$(8) \quad p_{kritik} = k + \frac{A_0 + \sum_{t=1}^n [F \cdot q^{-t}] + L \cdot q^{-n}}{x \cdot \sum_{t=1}^n q^{-t}}$$

Grafik gösterimde aşağıdaki diagramın oluşmaktadır[5]:

p



Şekil 1: Kritik Fiyat - Birim Varyasyonları

Eğrinin üstünde kalan tüm noktalar için net sermaye değeri pozitif olur.

#### IV.2.3.2. Hedef Büyüklüğün Değişimi Hesabı

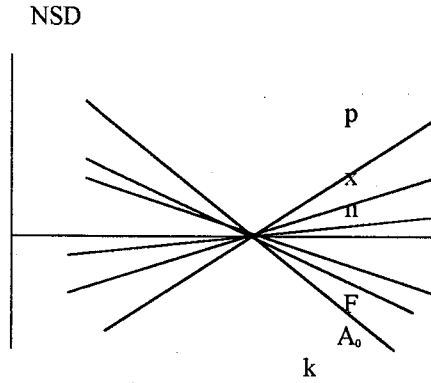
Duyarlılık analizinin bu türü, hedef büyüklüklerinin verilen giriş parametrelerinin değişimi karşısında gösterdiği değişimdir. Bu hesap net sermaye değerinin belirsiz ve güvensiz görülen giriş parametrelerinin değişimi karşısındaki değişimini belirlemeye yarar. Giriş parametrelerinin gösterdiği değişim, başlangıç değerine göre yüzde ile ifade edilir. Hesap aşağıdaki şekilde yapılır[5]:

1. Belirsiz ve güvensiz olarak görülen parametreler seçilir.
2. Net sermaye değeri fonksiyonu giriş parametrelerinin birbirleriyle olan ilişkileri-ne göre formüle edilir.
3. Giriş parametrelerin başlangıçtaki değerlerine göre oluşan sapmalar tespit edilir.
4. Net sermaye değerinde oluşan değişim ( giriş parametrelerine cetiris paribus) tespit edilir.

III.2.2.1 deki örnek-1 hedef büyüklüğün değişim hesabına göre incelendiğinde, aşağıdaki sonuca ulaşılır:

Giriş Parametreleri	Kritik Değerler	Kritik Değerlerin Başlangıç Değerine göre oluşan Sapma
A	128.886,74 (DM)	% 28,89
p	92,38 (DM/adet)	% 7,02
k	57,62 (DM/adet)	% 15,24
x	847,60 (adet)	% 15,24
F	23.620,30 (DM)	% 47,63
i	20,76 (%)	% 107,60
T	3,67 (yıl)	% 26,60

Net sermaye değerinin giriş parametrelerinin teker teker gösterdikleri değişiklikten oluşan değişim bir grafikte daha da belirginleşir[5]:



Şekil 2: Net Sermaye Değerlerinin, değişik giriş parametrelerine göre gösterdikleri değişim

Grafikte görülebileceği gibi hedef büyüklüğün giriş parametrelerinin değişimi karşısında ne kadar duyarlı hareket ettiği görülebilmektedir. Net sermaye değeri eğrisinin eğiminin artışı, giriş parametrelerindeki değişimin hedef büyüklüğe (net sermaye değerine) etkisindeki artışı ifade etmektedir.

Hedef büyüklüğün değişim hesabı karar verme aşamasında giriş parametrelerinin önemini göstermekte ve değerlendirmektedir. Giriş parametreleri ve bunlara etki eden faktörlere planlama ve denetlemede yeni bilgiler kazandırmaktadır. Böylece hedefe yönelik bilgi edinerek çeşitli önlemlerin etkileri hakkında fikir sahibi olunabilmektedir.

#### IV.2.3.3. Üç Kat Hesabı

Üç kat hesabı pratikte belirsizliğin ve güvensizliğin dikkate alınmasında sıkça kullanılan bir yöntemdir. Karar verme kriteri olarak, oluşabilme olasılığı en büyük iyi ve kötü beklentiler alınır[6]. Bunun anlamı, olasılığı yüksek en iyi ve en kötü giriş parametre oluşumundan hesaplanacak hedef büyüklükleri hesaplamaktır. İki hedef fonksiyonu arasında oluşan farkın boyutu o yatırımın belirsizliği hakkında bilgi vermektedir.

Bu hesap çeşidi aşağıdaki örnekte gösterilmiştir. Örnekte bir şirketin yatırım alternatifi olarak gördüğü, elektrikli otomobil projesi incelenmektedir[8] :

1) Kötümser, iyimser ve beklenen değerlerin tespiti:

Değişken	Değer Aralığı		
	kötümser	beklenen	iyimser
Pazar büyüklüğü	9 milyon	10 milyon	11 milyon
Pazar payı	0.004	0.01	0.016
Birim fiyatı	3.500 \$	3.750 \$	3.800 \$
Birim değişken maliyet	3.600 \$	3.000 \$	2.750 \$
Sabit maliyet	40 mil \$	30 mil \$	20 mil \$

#### 2) Beklenen Net Sermaye Değerinden Sapmalar:

Değişken	Net Sermaye Değeri		
	kötümser	beklenen	iyimser
Pazar büyüklüğü	+11	-34	+57
Pazar payı	-104	+34	+173
Birim fiyatı	-42	+34	+50
Birim değişken maliyet	-150	0	+111
Sabit maliyet	+4	+34	+65

Tablodan anlaşılacağı gibi, bu proje fazla güvenli olarak kabul edilmemektedir. En riskli değişkenler, pazar payı ve değişken maliyetler olarak görülmektedir. Bu giriş parametreleri hakkında daha ayrıntılı bilgi toplanması gerekmektedir.

#### IV.2.4. Duyarlılık Analizinin Eleştirisi

Duyarlılık Analizleri münferit kararların değerlendirildiği modellerde kullanılır. Sonuçları modelin yapısı hakkında bilgi verir ve model içerisindeki riskli parametrelerin analizine yarar. Yatırımcıya belirsiz ve riskli beklentilerin etkileri ve sonuçları hakkında fikir verir; ancak duyarlılık analizi belirsizlikte hangi kararın verilmesi gerektiğini göstermez.

Duyarlılık Analizinin kolay yapılabilir olması, belirsiz ve riskli ortamlarda yatırım hesabı aracı olarak değerini arttırmaktadır. Duyarlılık Analizi, bilgisayar destekli de yapılabilir. Bilgisayar kullanımı, giriş parametrelerinin değişimi çerçevesinde, birçok değer hesaplanmasında gerekli olur.

Duyarlılık Analizinin dezavantajlı yönü analiz edilemeyen parametrelerin sabit olarak varsayılmalıdır. Uygulamada bu varsayım gerçekçi olmaz. Parametreler, nadiren birbirinden bağımsız değişiklik gösterirler. "Üç Kat Hesabının" anlatıldığı bölümde, pazar payının düşüşünün net sermaye değerinde çok daha vahim düşümlere yol açtığı görülmüştür. Bu hesap çeşidinde değişkenler arası bağlantılar göz ardı edilmiştir; ancak uygulamada durum çok farklıdır. Pazar büyüdüğünde talep artar, bunun sonucunda da satış fiyatı artmaktadır[8].

Diğer dezavantajlar, sadece bazı giriş değerlerinin analiz edilebiliyor olması ve sapma olasılıkları (risk) hakkında bilgi verilmemiş olmasıdır. Bu dezavantajlar bir risk analizi ile giderilebilir ve belirsiz giriş parametreleri olasılık dağılımı şeklinde gösterilebilir.

## V. SONUÇ

Yatırım kararları önemli kararlar oldukları için, bir işletme açısından çeşitli yatırım alternatiflerinin doğuracağı sonuçları tahmin edip değerlendirmek büyük önem taşımaktadır. Hiçbir zaman kesin beklentilerden söz edilemez. Bunun nedeni uygulamada tamamı kapsayan bir öngörünün imkansız olmasındandır. Belirsizliğin nedeni, müşterilerin tutumu, çalışanlar, rakipler ve daha birçok dış etken olabilir. Belirsizliği en iyi şekilde ele alabilmek için bilgi edinme ve değerlendirme çalışmaları yapılmaktadır.

Duyarlılık Analizi, belirsizlik ortamında münferit yatırım kararının hazırlanmasına uygun üç yöntemden biridir. Yatırım muhasebesinin bir parçasıdır ve parametrelerin yatırım hesabının sonucuna etkisini inceler. Böylece karar verene fırsatlar ve riskler hakkında bilgi sağlar. Üç çeşit duyarlılık analizi vardır: Kritik-Değer-Hesabı, Hedef- Büyüklüğünün-Değişim-Hesabı ve Üç-Kat-Hesabı.

Kritik Değer Hesabında net sermaye değerini sıfırlayan parametreler belirlenir. Kritik Değer, yatırım projesinin pozitiften negatife döndüğü değerdir. Bu hesap bir parametreye bağlı olarak yapılabilir gibi, birçok parametreye bağlı olarak da yapılır. İlk durumda sadece bir belirsiz büyüklük değişim gösterir ve diğer parametreler sabit kalır. İkinci durumda Kritik Değerler kombinasyonları, sonuç olarak elde edilir.

Hedef Büyüklüğünün Değişim Hesabında, belirsiz giriş değerinin değişimi karşısında net sermaye değerinin değişimi incelenir. Bu yöntemle giriş büyüklüklerinin karar için önemi ortaya konur. Buna bağlı olarak giriş parametreleri ile ilgili sonraki planlama ve kontrol aşamaları hakkında bilgi edinilir.

Üç Kat Hesabı, belirli bir yatırım projesi için belirsizliğin boyutunu belirlemeye yarar. Olası en iyimser ve en kötümser beklenti arasındaki fark, yatırım projesinin tehlikesini ortaya koymaktadır.

Karar verme modellerinin değerlendirilmesinde duyarlılık analizleri çok yönlü olarak kullanılabilir. Duyarlılık Analizinin "eksik" kalan yönü, belirsizliği göz önünde bulundurmasına karşın, sapma olasılıkları (risk) hakkında bilgi vermemesidir. Bu eksikliği risk analizi yöntemiyle giderebilmek mümkündür[2].

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1]-**Franke, G. - Hax, H.**: Finanzwirtschaft des Unternehmens und Kapitalmarkt, 2. Auflage, Berlin - Heidelberg, Springer 1990, ss.183,184,186,192.
- [2]-**Perridon, L. - Steiner, M.**: Finanzwirtschaft der Unternehmung, 6. Auflage, München, Vahlen 1991, ss.96,98,106.
- [3]-**Özmutur, S.**: Geleceği Tahmin Yöntemleri, İstanbul Sanayi Odası Araştırma Dairesi, İstanbul - Avcıol Matbaası 1990, s. 17.
- [4]-**Zwicker, E.**: Simulation und Analyse Dynamischer Systeme, Berlin - New York, de Gruyter 1981, ss. 87,445.
- [5]-**Götze, U. - Bloesch, J.**: Investitionsrechnung, Berlin, Heidelberg 1993, ss. 305,306,309,310.
- [6]-**Koisol, E.**: Handwörterbuch des Rechnungswesen, 2. Auflage, Stuttgart, Poeschel, ss. 571,800.
- [7]-**Hax, H.**: Investitionstheorie, 5. Auflage, Würzburg - Wien, Physica 1985, s. 124.
- [8]-**Brealey, R.A. - Myers, S.C.**: Principles of Corporate Finance, 4. Edition, New York 1991, ss. 217-218.
- Bronner, R.**: Planung und Entscheidung, 2. Auflage, München - Wien, Oldenburg 1989.
- Dinkelbach, W.**: Entscheidungsmodelle, Berlin; New York, de Gruyter 1982.
- Drukarczyk, J.**: Theorie und Politik der Finanzierung, 2. Auflage, München, Vahlen 1993.
- Goodwin, P. - Wright, G.**: Decision Analysis for Management Judgement, Chichester - New York, John Wiley & Sons.
- Heinhold, M.**: Investitionsrechnung, 5. Auflage, München - Wien, Oldenburg 1989.
- Kreikebaum, H.**: Strategische Unternehmensplanung, 4. Auflage, Stuttgart - Berlin - Köln, Kohlhammer 1991.
- Kruschwitz, L.**: Investitionsrechnung, 4. Auflage, Berlin - New York, de Gruyter 1990.
- Süchting, J.**: Finanzmanagement, 5. Auflage, Wiesbaden, Gabler 1991.



## BİR REKABET STRATEJİSİ: KONUMLAMA

Dr. İ. Füsün SEZER

M.Ü. Sosyal Bilimler M.Y.O., Yardımcı Doçent

**ABSTRACT:** *The single most important creative decision in the making of a succesful ad or mailing piece is positioning. This concept can apply to basic marketing strategy. It can be constant- the same for all products created by a company and for all media and offers- or it can vary from campaign to campaign. Product position, the way the product is defined by consumers on important attributes- the place the product occupies in consumers' mind relative to competing products.*

### I. GİRİŞ

Konumlama; pazarlama uzmanlarının üstünde büyük bir önemle durdukları ancak anlamı konusunda tam bir anlaşmaya varılamamış bir kavramdır. Ünlü reklamcı David Ogilvy'e göre ise "mamulün ne yaptığı ve kimin için olduğu"dur.[1]

Bir mamulün konumu, tüketicinin o mamulü önemli özellikleriyle tanımlaması ve tüketicinin bilincinde rakip mamullerle karşılaştırmalı olarak kapsadığı yerdir.[2]

### II. KONUMLAMA

#### II.1. DİKEY KONUMLAMA

Bir mamulün diğer mamullerle karşı karşıya bulunduğu anki statüsüdür. En belirgin ayırım fiyat ve kalitedir. Mamuller iyi, daha iyi, en iyi veya ucuz, daha ucuz, en ucuz olarak sınıflandırılırlar.[3] Bu şekildeki konumlamaya dikey konumlama adı verilir. Aynı beyazlık, neden daha fazla ödeyeyim? dikey konumlamamın iyi bir örneğidir.

#### II.2. YATAY KONUMLAMA

Yatay konumlama beraberinde "zaman" kavramını getirmektedir. Bu yöntemde müşterinin karar verme işlemi hedeflenir.[3]

Yatay konumlama istek yaratma ile başlar. Cep telefonu örneğine bakarsak; birkaç yıl önce, bu mamulü almak çok masraflı idi ve herkes bu mamulü alma ihtiyacını duymuyordu. Cep telefonunun bir kişisel ihtiyaç olduğu konusunda müşteriler ikna edilmeliydi.

Geniş ve başka kaynaklara muhtaç olmadan iletişim kurma avantajı müşterilere anlatılarak bir istek yaratıldı ve böylece cep telefonu konusunda karar verme işlemi başlatıldı.

İhtiyacı giderme aşamasında ise, müşterinin yaratılan isteğini karşılamak için çalışmalar yapılır. "Telefonunu neresinde taşıyor?" sorusu, küçük bir cep telefonu arayanların cevabı olmuştur.

Rekabetli satış aşamasında ise, istek vardır ve ihtiyaç şekline dönüşmüştür. Bu aşamada rakipler karşı karşıya gelir. "Telefon büyütülebilir yada küçültülebilir, ancak önemli olan ergonomidir" cümlesi küçük telefon üreticilerine rekabet amacıyla düzenlenmiştir.

Fiyat teşviki ise, konumlamamın başka bir aşamasıdır. "Şimdi ..... cep telefonları kısa bir süre için taksitle" gibi sloganlarla müşteri motive edilebilir. Cep telefonunda başta meslek, eğitim, gelir ve yaş seviyesi yüksek bir kitle hedeflendiğinden, fiyat teşviki olumsuz bir etki yaratabilirdi. Bu kesim doyma gösterdiğinden, fiyat teşviki artık olumsuz olma tehlikesini atlatmıştır. Farklı bir konumlama olarak, beyaz eşya ülkemizde taksit kampanyasız satılamamaktadır. Yüksek bir konumlama ile pazara giren firmalar bile "faizsiz 5 taksit" kampanyalarına girmek zorunda kalmışlardır.

Kararsızlığın aşılması ise, müşteriye verilecek bilgi ile doğrudan bağlantılıdır. Müşteri mamulü hiç duymamış, yalnızca duymuş, kullananlardan iyi veya kötü bilgiler almış, kullanmış ve beğenmiş olabilir. Her türlü bilgi sahibi müşteriye uygun, tamamlayıcı ve düzeltici bilgilerin verilmesi kararsızlığın aşılmasında etkili olur.

#### II.3. KONUMLAMADA ALGILAMA

Konumlama gerçeğe uygun olmak zorunda değildir. Mamulün diğerlerine göre en iyisi olması gerekmez, insanların böyle düşünmesi yeterlidir. Konumlama, mamulü bir şekilde zihinlere yerleştirmektir. Bu nedenle Mamulün temel değerinin nerede olması gerektiği, daha kolay ve etik olarak hangi ölçütlerle konumlanması gerektiği belirlenmemiştir.

“Tanımadığınız bir erkek” diye başlayan cümlenin ardından Impuls deodorant markasının geleceği bilinmektedir. Bu da, doğru olmasa bile, iyi bir konumlama yapıldığını göstermektedir.

#### **II.4. DOĞRU KONUMLAMA**

Doğru konumlama öncelikle, konumlamamanın ne zaman yapılacağı ile ilgilidir. Konumlama çoklukla bir Mamulün pazara girme aşamasında düşünülür. Bazen de başarısız reklam kampanyalarının ardından bir konumlama çalışması gelir.

Konumlama hedef kitlenin tamamına ulaştıktan sonra, küçük bir değişime uğratılabilir. Yada dikey konumlamada ufak bir yer değişikliği yapılır. Marlboro, hanımların kullanımı için filtreli olarak üretilmiştir. Ancak daha sonra kadınsılıktan erkeksiliğe doğru bir adım atmış, kovboy imajı ile tam bir erkek sigarası olmuştur.[4]

### **III. KONUMLAMA STRATEJİSİNİN SEÇİMİ VE UYGULANMASI**

Bazı firmalar kolay yoldan konumlama stratejilerini saptarlar. Kalitesiyle kendini tanıtmış bir firma, başka firmalar da aynı kavram üstünde durmaya başlayınca, konumlamasını başka alanlara kaydırır ve çoğu kez peşlerinden diğer firmaların da geldiğini farkeder. Böylece konumlamasını “düşük fiyata yüksek kalite yada yüksek kalite ve ücretsiz bakım garantisi” şeklinde büyütme zorunda kalır. Her firma pazar bölümleri içindeki belirli bir grubun ilgisini çekecek ve rekabet avantajı oluşturacak bir konumlama stratejisi ile kendini farklılaştırmak durumundadır.[2]

Konumlama, üç adımdan oluşur: Konumlamayı oluşturacak olası rekabet avantajlarının belirlenmesi, doğru rekabet avantajının seçimi ve seçilen konumun iletimi ve tanıtımı.

#### **III.1. OLASI REKABET AVANTAJLARININ BELİRLENMESİ**

Tüketiciler genellikle kendilerine en büyük karı sağlayan mamulleri ve hizmetleri seçerler. Böylece müşterileri kazanmanın ve elinde tutmanın anahtarı, onların ihtiyaçlarını ve satın alma işlemlerini rakiplerden daha iyi anlamak ve onlara daha fazla kazanç sağlamaktır. Bir firma rakiplerinden daha düşük bir fiyat sunarak yada yüksek fiyatına ek bir getiri sunarak seçtiği hedef pazara daha fazla bir kazanç getirme şeklinde kendini konumlayabilir. Böylece bir rekabet avantajı yakalamış olur. Ancak fiyat, kalite, garanti gibi somut faktörlerle konumlama yapılıyorsa, vaatlerin kesinlikle

gerçekleştirilmesi gerekir. Boş vaatlerle müşteriyi kandırmaya çalışmak konumlamayı tersine çevirir.

Her şirket kendini farklılaştıracak ve rekabet avantajı oluşturacak bir fırsat yakalayamayabilir yada yakaladığı avantaj kolayca kopyalanabilir. Böyle durumlarda şirketler, yeni potansiyel avantajlar belirlemeye devam etmeli ve bu avantajları hayata adım adım geçirmelidirler.

Bir şirket kendini rakiplerinden ayırmak için farklı yollar deneyebilir. Bunlar mamul, hizmet, personel ve imaj değiştirme olabilir.

#### **III.1.1. MAMUL FARKLILAŞTIRMA**

Mamul farklılaştırma Mamulün herhangi bir özelliği üzerinde yapılabilir. Mamulün tüketicinin bilincinde farklılaştırılması, somut bir takım özelliklerle vurgulanmalıdır. Renault Clio modeli, küçük ve spor görünümüyle genç yaş bölümüne hitap ediyor görünse de, şirket, konforunu öne sürerek bir limuzine eşdeğer olarak konumlamaktadır. Aynı zamanda stil ve dizayn da önemli bir farklılaştırma faktörüdür. Bu nedenle, güvenlik açısından emniyetli bir otomobil olmamasına rağmen, sıradışı görüntüsü için Jaguar markaya alıcılar fazladan para öderler.[5]

#### **III.1.2. HİZMET FARKLILAŞTIRMA**

Bir şirket kendi fiziksel mamulünü farklılaştırmaya ek olarak, o mamule verdiği hizmeti de farklılaştırabilir. Bazı şirketler için, hizmetin hızı, uyumu, dikkatli taşıma birer rekabet avantajıdır. Arçelik, ücretsiz montajı ile diğer beyaz eşya üreticilerinin önüne geçmeyi başarmıştır. Bedava danışma servisleri, 0800' lü telefon hattı ile somutlaştırılır, böylece bu hattı hiç kullanmayacak olsalar bile tüketiciye bir emniyet duygusu verilir.

Ayrıca, mamulunuz yalnızca hizmet ise, farklılaştırma daha da zorlaşabilir. Hizmet işletmeleri özellikle bankacılık, sigortacılık, seyahat acenteleri gibi birbirinden çok farklı olmayan hizmetler sunarlar, Cumartesi günü ve öğle tatillerinde açık şubeler, farklı sigorta paketleri yada farklı gezi paketleri ile kendilerini farklılaştırmaya çalışırlar

#### **III.1.3. PERSONEL FARKLILAŞTIRMA**

Şirketler rakiplerinininkinden daha iyi personel eğiterek çok güçlü bir rekabet avantajı elde edebilirler. McDonald's personeli hızlı servisiyle, Disney personeli cana yakınlığı ile tanınır.

Personel farklılaştırma, bir şirketin müşteriyle ilişkide olacak elemanlarını dikkatlice seçmesini ve eğitmesini gerektirir. Mobilya satıcısı bir şirket, personelinin iç mimari eğitimi almış kişilerden değil, pazarlama ve satış eğitimi almış kişilerden seçerek mamul bilgisi eğitimi vermelidir. Çünkü pazarlama ve bağlantılı olarak satış bilgisi, kısa sürelerde alınacak bilgiler değildir. ancak bu bilgilere haiz personele mamul bilgisi kolaylıkla verilebilir.

### III.1.4. İMAJ FARKLILAŞTIRMA

Rekabet eden mamuller aynı görünmesine karşın tüketiciler şirkete yada marka imajına göre farklılıklar hissederler. Bu nedenle şirketler markalarını rakiplerinden ayıracak imajlar bulmaya çalışırlar. Bir marka imajı, Mamulün farklı getirilerini yada konumunu ortaya çıkarmalıdır. Güçlü ve farklı bir imaj geliştirme, yaratıcılığa, iyi bir pazar araştırmasına ve sıkı çalışmaya bağlıdır. Birkaç reklam spotu yada filmiyle insanların kafasında bir imaj oluşturmak mümkün değildir. Şirket söylediği ve yaptığı her şeyle konumunu desteklemek zorundadır.

Erkek gömleği üreten bir firma olan Abbate: kadın dövenleri, karısını veya eşini aldatanları, kadına karşı yapılan zorlama ve baskıları protesto ederek, kendi gömleklerini giymemelerini istemiştir. Erkek gömleği pazarının önde gelen isimlerinden olan bu firma müşterilerinin büyük bir bölümünün çalışan, üst düzey yönetici erkeklerin eşleri olduğunu saptayarak, kadınlara yönelmiştir. Çağdaş, kadınla paylaşan, kadın-erkek eşitliğine inanan erkeğin gömleği olmak Abbate'nin tercihi olmuştur. Bu çalışmalar yalnızca reklam fotoğraflarında kalmamış, Kadın Sığınma Evlerine ve kadın yararına olan sosyal kuruluşlara da yardımda bulunarak pekiştirilmiş, hayata geçirilmiştir. Ayrıca yaratıcılık en etkili bir biçimde kullanılarak taklit edilemez bir imaj yakalanmıştır.[6]

Semboller, yerleşimler ve logo ile de bir imaj yaratılabilir. Reklam ajansları, reklamverenleri binanın dışından etkilemek için ilginç dizayn ve yaratıcılığı ortaya koyacak dekorasyon şekilleri sunarlar. Garanti Bankası, bir sera görünümü verdiği şubelerinde, doğaya verdiği önemi gösterir.

Bir şirket sponsorluğunu yaptığı faaliyetlerle de kendini bütünleştirebilir. Renault sanatın dostu, Fıratpen sporun ve sporcunun dostu, Parliament Caz Festivali, Yapı Kredi Gençlik Festivali uygulamaları etkili çalışmalarlardır.

## III.2. DOĞRU REKABET AVANTAJININ SEÇİMİ

Bir şirketin rekabet avantajı oluşturacak bir çok fırsatı olsa bile, konumlama yapacağı fırsatı doğru bir biçimde seçmesi gerekir.

### III.2.1. TANITILACAK KAÇ FARKLILIK VARDIR?

Bir çok pazar araştırmacısının düşüncesine göre: bir şirket her bir markası için tek bir konumlama stratejisi saptamalıdır. Her bir marka bir özelliğe sahip olmalı ve bu özellikleri ile tanınmalıdır. Ancak kalite, hizmet, düşük fiyat, gelişmiş teknoloji gibi özellikler kolay taklit edilebilirler.

Büyük pazarların bir çok küçük bölüme ayrıldığı günümüzde, şirketler daha fazla bölüme hitap edebilmek için konumlamalarını genişletmeye çalışmaktadırlar. Bir dış macunu yalnızca tartar oluşumunu önleyerek pazarda tutunamaz, tartarı önlemenin yanında daha temiz bir nefes ve çürüksüz dişler de vaadetmelidir. Bu arada vaadedilen özellik sayısı arttıkça inanılabilirlik ta kaybedilebilir.

Üç konumlama hatasından uzak durulmalıdır: İlki az konumlama yada konumlamama, ikincisi fazla konumlama ve üçüncüsü karışık konumlamadır. Az konumlama müşterilerin şirket yada marka hakkında bilgi sahibi olmalarını önler, ikincisi markanın ulaşamayacak bir yerlerde olduğunu düşündürür, üçüncüsü ise müşterinin ilgisini dağıtarak markadan uzaklaştırır.[7]

### III.2.2. HANGİ FARKLAR TANITILMALIDIR?

Her farklılık konumlama için iyi bir malzeme olmayabilir. Kayda değer bir farklılık aşağıdaki özelliklerde olmalıdır.[7]

-*Önemlilik*: Farklılık hedef tüketiciye fazla kar sağlamalıdır

-*Ayrıcalık*: Rakiplerin de bu farkı sunmaması veya şirketin bu farkı daha belirgin bir şekilde sunması gerekir

-*Daha üstün olma*: Farklılığın tüketicilerin aynı kazancı elde edebilecekleri durumdan daha üstün olması gerekir

-*Anlaşılabilirlik*: Farklılık tüketiciler tarafından anlaşılabilir ve görünür olmalıdır

-*Yerine geçememezlik*: Rakipler farkı kolayca taklit edememcliler



-*Katlanabilirlik*: Tüketiciler oluşan bu fark için daha fazla ödemeye katlanabilirler

-*Kazançlı olma*: Şirket farklılığı sunduğunda bu kar getirmelidir.

### III.3 SEÇİLEN KONUMUN İLETİMİ VE TANITIMI

Şirket konumu seçtiğinde, istenilen hedef müşterinin arzu ettiği konuma güçlü adımlarla ilerlemelidir.

Şirketlerin pazarlama karışımları bütünüyle seçilen konumu desteklemelidir. Şirket daha iyi bir kalite ve hizmet üzerine bir konumlama yapmışsa Mamulün kendisi, fiyat, tanıtım araçları, dağıtım stratejileri buna göre ayarlanmalıdır. Yüksek kalite konumunu hedefleyen bir firma; yüksek kaliteli mamuller üretmeli, bu mamulleri yüksek kaliteli dağıtıcılara vermesi, yüksek kaliteli reklam araçlarında tanıtması ve bunlara bağlı olarak da yüksek bir fiyattan satışa sunması gerekir.[8]

Dergi pazarında Gourmet, "yalnızca en iyisi, başkasını ilgilendirmez" diyerek, üst gelir grubuna pahalı zevkler sunan bir dergi olarak kendini konumlamış ve diğer dergiler arasında farklı bir yer edinmiştir.

Ayrıca daha fazla hizmet sunmalı, kaliteli elemanlarla çalışmalı ve bunları tüketiciye duyurmalıdır.

### IV. SONUÇ

Şirketler genellikle yeniden tasarlamak yerine varolan güzel konumlama stratejilerini kullanmayı daha kolay bulurlar. Bir konum oluşturma uzun zaman alıcı bir faaliyettir, bazen de umulmadık bir şekilde başarı kazanır ve kabul görür. Yıllar içinde oluşturulmuş bir konumun kısa bir zaman içinde kaybolduğu da görünür.

Bu nedenle oluşturulan konum, sürekli gözden geçirilmeli, tüketicilerin ihtiyaçlarındaki değişimler ve rakiplerin konumlama stratejilerindeki değişimler takip edilmeli, çevre değişiklikleri, insanların önem verdikleri konuların değişimi gözlemlenmeli ve konuma uyumlaştırılmalıdır.

Tüketicinin aklını karıştıracak değişimlerden kaçınılmalı gerekliyse aşamalı bir konumlama yapmalıdır.

### KAYNAKLAR

- [1]-Ogilvy, David Ogilvy on Advertising, Pan Books, 1983, U.K.
- [2]-Kotler, Philip- Armstrong, Gary, Principles of Marketing, Seventh, Edition, Prentice Hall, Inc., 1996, U.S.A.
- [3]-Nash, Edward, Direct Marketing: Strategy, Planning, Execution, 2nd Edition, McGraw-HILL, Book Company, 1986, U.S.A.
- [4]-Mingo, Jack, Marlboro'nun Kovboyu Nasıl Cinsiyet Değiştirdi?, Çev: Behiç Gürçihan, Güncel Yayıncılık, 1995, İstanbul
- [5]-Burnett, John.J, Promotion Management, Houghton Mifflin, Co. , 1993, U.S.A
- [6]-Erdoğan, Arzu, Abbate, Benetton mu Oluyor?, Tempo, Haftalık Aktüalite Dergisi,Sayı:12, 1997
- [7]-Kotler, Philip, Marketing Management; Analysis, Planning, Implementation and Control, Ninth Edition, Prentice-Hall, Inc. 1997, U.S.A.
- [8]-Dommermuth, W, Promotion: Analiysis, Creativity and Strategy, PWS- Kent Publishing Co. 1989, U.S.A.

# ANONİM VE LİMİTED ŞİRKETLERDE İÇ KAYNAKLARDAN ESAS SERMAYE ARTIRIMI İLE İLGİLİ VERGİ KANUNLARI VE TÜRK TİCARET KANUNU'NDA YER ALAN ORTAK HÜKÜMLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ÖNERİLER

Dr. Hanifi AYBOĞA

M.Ü., Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu, Yardımcı Doçent

**ABSTRACT:** In Turkish Commercial Code there does not exist any provision concerning increase in principal capital from internal resources (profits not distributed, reserves and funds). On the other hand, the provisions concerning increase in principal capital from internal resources are given place in our tax laws.

Legal base should be constructed for the subject matter by legal arrangements to be made in Turkish Commercial Code relating to increase in principal capital from external resources.

## I. GİRİŞ

Anonim ve limited şirketler, nakdi ve aynı değerler karşılığında esas sermaye artırımını yapabilecekleri gibi şirket bünyesindeki bazı fonları, yedek akçeleri, dağıtılmamış karları kullanarak da esas sermaye artırımını yapabilmektedirler. Birinci durumda dış kaynaklardan esas sermaye artırımını, ikinci durumda ise iç kaynaklardan esas sermaye artırımını (otofinansman) gerçekleştirilmiştir. Otofinsman, iç kaynaklarla finansman veya kendi kendini finanse etme anlamını taşımakta olup dağıtılabilir karların tamamının veya bir kısmının dağıtılmaması, kar yedekleri, sermaye yedekleri ve çeşitli fonlar yoluyla sermaye ihtiyacının karşılanmasıdır.

İç kaynaklardan esas sermaye artırımında, oluşan yeni hisseler, esas sermaye artırımını tarihindeki hissedarlara dış kaynaklardan esas sermaye artırımına katılmak gibi herhangi bir taahhüde bağlı olmaksızın bedelsiz olarak verilmektedir.

İç kaynaklardan esas sermaye artırımını ayrıca yapılabileceği gibi dış kaynaklardan esas sermaye artırımını ile birlikte de yapılabilmektedir.

Anonim ve limited şirketlerde esas sermaye artırımında kullanılacak iç ve dış kaynaklar aşağıda belirtilmiştir.

1. Yeni Sermaye Taahhüt Edilerek Esas Sermayenin Artırılması
  - a) Hissedarların mevcut esas sermaye hisselerinin artırılması.
  - b) Yeni hissedar veya hissedarlar alınması,
  - c) Primli esas sermaye artırımını.
2. İç Kaynakların Kullanımı ile Esas Sermaye Artırılması
  - a) Yedek akçeler.
  - b) Dağıtılmamış karlar.
  - c) Yeniden değerlendirme değer artış fonu.
  - d) İştirak hisseleri veya gayrimenkullerin satışından doğan karlar.
  - e) Maliyet artış fonu,
  - f) Gider artış fonu.
3. Alacaklıların Alacaklarına Karşılık Hisse Senedi -Hisse Verilmesi
4. Hisse Senedi ile Değiştirilebilir Tahviller (Konvertibl Tahvil)
5. Absorbsiyon Türünde Devir

## II. TÜRK TİCARET KANUNU AÇISINDAN ESAS SERMAYE ARTIRIMI

Türk Ticaret Kanunu md. 392/1 "Umumi heyet yeni hisse senetleri çıkarmak suretiyle esas sermayenin çoğaltılmasına karar verdiği takdirde, anonim şirketlerin kuruluşuna ait hükümler cari olur. Hususiyle para sermayesinin dörtte birinin yatırılmasına ait hüküm ile ayın nev'inden bir sermayenin konması, malların devir alınması ve hususi menfaatlerin sağlanması ile alakalı kararın mevcudiyeti halinde bu hususlara müteallik hükümler tatbik olunur..."

Doktrinde, esas sermaye artırımının niteliği konusunda; "anonim şirketin kısmen yeniden kurulması"[1], "ek kuruluş"[2], "kuruluş hükümlerinin aynen değil, sermaye artırımını işleminin bünye ve mahiyetine uydurulmak suretiyle uygulanmasının doğru olacağı"[3], "esas sözleşme değişikliği olduğu"[4], "Türk

Ticaret Kanunu açısından, esas sermaye artırımı, yasada öngörülen konularda kuruluşa ilişkin hükümlerin uygulandığı, bir esas sözleşme değişikliği niteliğindedir"[5;601], olmak üzere çeşitli görüş farklılıkları oluşmuştur.

Yargıtay 11. Hukuk Dairesi, 01.12.1975 tarihli kararında, "...anonim şirketlerin gerek ilk kuruluşlarında gerekse kuruluş formalitesine tabi sermaye artırılması sırasında..." ifadesine yer vermiştir[1].

Anonim şirketlerde esas sermaye artırımının, kısmen yeni kuruluş olduğu görüşüne karşı olarak, esas sermaye artırımının bir "ana sözleşme değişikliği" olduğu görüşü ileri sürülmüş ve bu görüş hem doktrinde hem de pozitif hukukta (06.Eylül.1965 tarihli Alman Paylı Ortaklıklar Kanunu) benimsenmiştir[1].

Türk Ticaret Kanunu'nda iç kaynaklardan esas sermaye artırımı konusunda bir düzenleme bulunmamaktadır.

Anonim şirketlerde iç kaynaklardan esas sermaye artırımı ile anonim şirkette ana sözleşmede gösterilen mevcut esas sermaye tutarı değişeceğinden artırımda bir ana sözleşme değişikliği sözkonusudur. Bu tür artırımda, dış kaynaklardan esas sermaye artırımında olduğu gibi şirkete dışarıdan bir nakit veya aynı nitelikte sermaye getirilmesi durumu bulunmamaktadır. Burada, şirkette mevcut değerlerin sermayeye dönüştürülmesi esastır. Bu nedenle, anonim şirkette iç kaynaklardan esas sermaye artırımı niteliğine uygun düştüğü ölçüde dış kaynaklardan sermaye artırımı usulünün uygulanabileceği, basit bir muhasebe işlemi gerektiren özel bir esas sözleşme değişikliğidir[1].

İç kaynaklardan esas sermaye artırımı ile ilgili olarak Türk Ticaret Kanunu'nda herhangi bir hüküm yer almamıştır. Bununla birlikte anonim ve limited şirketlerde iç kaynaklardan esas sermaye artırımı ile ilgili hükümlere dolaylı bir biçimde olsa da vergi kanunlarımızda yer verilmiştir. Ayrıca, doktrinde ve uygulamada iç kaynaklardan esas sermaye artırımı kabul edildiği gibi, Yargıtay da bu tür artırımı kabul etmektedir.

Yargıtay II. Hukuk Dairesi, 19.03.1985 tarihli kararında, "...anonim şirketin esas sermayesi çeşitli maksat ve sebeplerle dış kaynaklardan veya ortaklığın kendi kaynaklarından sağlanmak sureti ile artırılabilir..." demek sureti ile iç kaynaklardan esas sermaye artırımının varlığını belirtmiştir[1].

İç kaynaklardan esas sermaye artırımının genel kurul kararı ile gerçekleştirilebilen ve hisse senedi sahiplerinin iştirak taahhütlerinde bulunmaları

gerekmeyen tek bir işlem, basit bir muhasebe işlemi olduğu görüşü doktrinde ve pozitif hukukta (23.12.1959 tarihli Alman Ortaklık Araçlarından Sermayenin Artırılması Hakkında Kanun) yerleşmiştir[1].

### III. MUHASEBE AÇISINDAN İÇ KAYNAKLARDAN ESAS SERMAYE ARTIRIMI

Dış kaynaklardan esas sermaye artırımını gerçekleştiren bir anonim şirketin esas sermaye artırımından önceki ve sonraki bilançoları aşağıda sunulmuştur.

**Örnek: (X) A.Ş., 150.000.000.000.-TL tutarında esas sermayesini artırmıştır. Hissedarlar taahhütlerini nakit olarak ödemişlerdir.**

Esas Sermaye Artırımı İşleminden Önce (1.000.000.- TL)

AKTİF		PASİF	
I. DÖNEN VARLIKLAR	135.000	I. KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	100.000
II. DURAN VARLIKLAR	550.000	II. UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	50.000
		III. ÖZ KAYNAKLAR	535.000
		Sermaye	175.000
		Dağıtılmamış Karlar	100.000
		Yedek Akçeler	60.000
		Y.D.Değ. Artışları	200.000
	685.000		685.000

Esas Sermaye Artırımı İşleminden Sonra (1.000.000.-TL)

AKTİF		PASİF	
I. DÖNEN VARLIKLAR	285.000	I. KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	100.000
II. DURAN VARLIKLAR	550.000	II. UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	50.000
		III. ÖZ KAYNAKLAR	685.000
		Sermaye	325.000
		Dağıtılmamış Karlar	100.000
		Yedek Akçeler	60.000
		Y.D.Değ. Artışları	200.000
	835.000		835.000

Bilançoların incelenmesinden de görüleceği üzere, dış kaynaklardan esas sermaye artırımında anonim şirketin aktif değerlerinde artırılan esas sermaye tutarı kadar bir artış meydana gelmiştir. Örnekte esas sermaye

artırımı nakit yapıldığı için bu artış "I. DÖNEN VARLIK" hesaplarında oluşmuştur. Pasifte "III. ÖZ KAYNAKLAR" bölümünde yer alan SERMAYE HESABI 150.000.000.000.-TL tutarındaki artış ile 325.000.000.000.-TL' sına ulaşmıştır.

İç kaynaklardan esas sermaye artırımını gerçekleştiren bir anonim şirketin, esas sermaye artırımından önceki ve sonraki bilançoları ise aşağıdaki gibidir.

**Örnek:** (X) A.Ş., 200.000.000.000.-TL tutarındaki Yeniden Değerleme Değer Artış Fonu'nu eklemek suretiyle esas sermayesini artırmıştır.

Esas Sermaye Artırımı İşleminde Önce (1.000.000.-TL)

AKTİF

PASİF

AKTİF		PASİF	
I. DÖNEN VARLIKLAR	285.000	I. KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	100.000
II. DURAN VARLIKLAR	550.000	II. UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	50.000
		III. ÖZ KAYNAKLAR	685.000
		Sermaye	325.000
		Dağıtılmamış Karlar	100.000
		Yedek Akçeler	60.000
		Y.D.Değ. Artışları	200.000
	835.000		835.000

Esas Sermaye Artırımı İşleminde Sonra (1.000.000.-TL)

AKTİF

PASİF

AKTİF		PASİF	
I. DÖNEN VARLIKLAR	285.000	I. KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	100.000
II. DURAN VARLIKLAR	550.000	II. UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	50.000
		III. ÖZ KAYNAKLAR	685.000
		Sermaye	525.000
		Dağıtılmamış Karlar	100.000
		Yedek Akçeler	60.000
	835.000		835.000

Bilançoların incelenmesinden de görüleceği üzere, iç kaynaklardan esas sermaye artırımında anonim şirketin aktif değerlerinde artış söz konusu değildir. Esas sermayeye eklenen 200.000.000.000.-TL tutarındaki Yeniden Değerleme Değer Artış Fonu ile esas sermaye artırılmıştır. Sadece SERMAYE ile MDV YENİDEN DEĞERLEME ARTIŞLARI Hesaplarının tutarları değişmiştir. Diğer bir deyişle değişiklik, pasifte "III. ÖZ

KAYNAKLAR" bölümünde yer alan SERMAYE HESABI ile MDV YENİDEN DEĞERLEME ARTIŞLARI HESABI arasında meydana gelmiştir.

Muhasebe Kaydı:

	%
522. M.D.V. YENİDEN DEĞERLEME ARTIŞLARI HS.	200.000.000.000.-
500. SERMAYE HS.	200.000.000.000.-
(Yeniden değerlendirme artışının esas sermayeye eklenmesi)	

#### IV. VERGİ KANUNLARI AÇISINDAN İÇ KAYNAKLARDAN ESAS SERMAYE ARTIRIMINDA KULLANILABİLECEK İÇ KAYNAKLAR

1. Amortismanına tabi iktisadi kıymetlerin yeniden değerlendirilmesi nedeniyle oluşan yeniden değerlendirme değer artış fonları (V.U.K. mükerrer md. 298).

2. Gayrimenkullerin ve iştirak hisselerinin satışından ve üretim tesislerinin yeni kurulan bir şirkete aynı sermaye olarak konulmasından doğan karlar (K.V.K geçici md. 23/a).

3. İştirak hisselerinin, gayrimenkul ve amortismanına tabi iktisadi kıymetlerin satışında, maliyet bedellerinin artırılması sonucu oluşan maliyet artış fonu (G.V.K md. 38).

4. Kesilip satılmak üzere ağaç yetiştirileceğinde aktifleştirilen giderlerin yeniden değerlendirme oranında artırılması sonucu oluşan gider artış fonu (G.V.K. md. 57).

#### V. İÇ KAYNAKLARDAN ESAS SERMAYE ARTIRIMINDA VERGİ KANUNLARI İLE TÜRK TİCARET KANUNU'NDA YER ALAN ORTAK HÜKÜMLER

Türk Ticaret Kanunu md. 391 "Esas sermayeye karşılık olan hisse senetlerinin bedelleri tamamen ödenmedikçe, umumi heyet yeni hisse senetleri çıkarmak suretiyle sermayenin artırılmasına karar veremez."

İç kaynaklardan esas sermaye artırımının yapılabilmesi için mevcut esas sermayenin tamamının ödenmesi zorunluluğu yoktur. Çünkü, Türk Ticaret Kanunu md. 391 ile bu şart, çok açık bir şekilde yeni katılma payları taahhüt edilerek (efektif artırım) paylar çıkarılması hali için öngörülmüştür [5]. Maliye ve Ticaret Bakanlığı'nın 15. Mart 1983 tarih ve 17988

sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan Müsterek tebliğın 4.maddesi ile yeniden değerleme değer artış fonunun esas sermayeye eklenmesinde, Türk Ticaret Kanunu md. 391' de aranan şartın uygulanmayacağı belirtilmiştir. Kurumlar Vergisi Kanunu geçici 23. maddenin (a) bendi." Türk Ticaret Kanunu'nun 391. maddesinin bu suretle gerçekleştirilecek sermaye artırımına aykırı hükümleri uygulanmaz." ifadesini taşımaktadır. Belirtilen bu hükme göre iştirak hisselerinin veya gayrimenkul satış kararının esas sermayeye eklenmesinde, Türk Ticaret Kanunu'nun 391. maddesi dikkate alınmamaktadır.

Bununla birlikte, Vergi Usul Kanunu'nun mükerrer 298. md ve 5. bendi hükmünde bankalarla ilgili olarak özel bir düzenleme yapılmıştır.

Bankalar, amortismanına tabi maddi duran varlıklarını yeniden değerlemeleri sonucu oluşan yeniden değerleme değer artış fonunu;

a) Nakit karşılığı hisse senedi ihraç etmek suretiyle esas sermaye artırımında bulunmaları,

b) Taahhüt edilen pay bedellerinin ödenmiş olması,

şartlarını yerine getirmek suretiyle esas sermayelerine ekleyebilmektedirler. Ancak, bankaların her yıl esas sermayelerine ekleyebilecekleri yeniden değerleme değer artış fonlarının, taahhüt edilen hisse bedellerinin ödenen kısmı kadar olması gerekmektedir.

Bankaların maddi duran varlıklarını, yeniden değerlemeleri sonucu ortaya çıkan değer artışının, pasifte MDV YENİDEN DEğERLEME ARTIŞLARI HESABI'nda tutulması halinde, Türk Ticaret Kanunu'nun 422. maddesinin uygulanmasında ödenmiş sermaye, Bankalar Kanunu uygulamasında 'ihtiyat' sayılması kabul edilmiştir. Bu durumda, sermayeye eklenmeyen yeniden değerleme değer artış fonları ihtiyat gibi işlem görecektir. Vergi Usul Kanunu'nun 151 no'lu Genel Tebliği'ne göre, bankaların bilançolarına dahil maddi duran varlıklarının ve birikmiş amortismanlarının, yeniden değerlemesinde ve sermayeye eklenmesinde Kurumlar Vergisi mükelleflerinin tabi olduğu esaslar uygulanmaktadır.

**Örnek:** Tamamı ödenmiş esas sermayesi 5.000.000.000.000.-TL olan (B) bankasında, yapılan yeniden değerleme işlemi sonucunda 600.000.000.000.-TL'lık değer artışı hesaplanmıştır.

(B) bankasında değer artış fonunun 200.000.000.000.-TL'lık kısmının esas sermayeye

eklenmesi, yönetim kurulu tarafından kararlaştırılmıştır. 200.000.000.000.- TL'lık değer artış fonunun yanısıra ayrıca 200.000.000.000.- TL 'lık nakit sermaye artırımında bulunması zorunlu kılındığından; söz konusu değer artış fonunun banka sermayesine eklenmesi halinde bankanın önceden mevcut 5.000.000.000.000. TL'lık esas sermayesi

(5.000.000.000.000.-TL +200.000.000.000.-TL,

+200.000.000.000.-TL)=5.400.000.000.000.-

TL'sına ulaşacaktır.

Örneğimizdeki bankanın, Vergi Usul Kanunu mükerrer md. 298/5. bendi uyarınca yukarıdaki esas sermaye artırma işlemini gerçekleştirebilmek için yeniden değerleme değer artış fonundan esas sermayeye eklemeyi kararlaştırdığı tutar kadar nakit karşılığı hisse senedi ihraç etmesi ve bu senetlere ait bedeli tahsil etmiş olması gerekmektedir.

Bu şart, bankaların iştirak ettikleri kurumlardan, yeniden değerleme değer artış fonu karşılığı edinecekleri bedelsiz hisseler dolayısıyla esas sermayelerinde yapacakları artırımında da aranmaktadır.

## VI. SONUÇ VE ÖNERİLER

İç kaynaklardan esas sermaye artırımında, "Esas sermayeye karşılık olan hisse senetlerinin bedelleri tamamen ödenmedikçe umumi heyet yeni hisse senetleri çıkarmak suretiyle, sermayenin artırılmasına karar veremez." şartını öngören Türk Ticaret Kanunu md. 391 hükmünün uygulanması gerekmektedir. Çünkü, anılan madde hükmünde aranan bu şartın temelinde, sermaye ihtiyacı nedeni ile esas sermaye artırımına başvuran anonim ve limited şirketin öncelikle hisse sahiplerinde kalan iştirak taahhüdü alacağını tahsil ederek sermaye ihtiyacını karşılaması düşüncesi bulunmaktadır.

İç kaynaklardan yapılan esas sermaye artırımının özelliği; anonim şirketin ve limited şirketin bünyesinde mevcut olan kendi iç kaynaklarının kullanılarak esas sermaye artırımının gerçekleştirilmesidir.

Dış kaynaklardan (anonim ve limited şirkete dışarıdan getirilen aynı değer veya nakit karşılığında) esas sermaye artırımında anonim ve limited şirketin aktif değerlerinde, artırılan sermaye tutarı kadar bir artış meydana gelmekte, iç kaynaklardan esas sermaye artırımında ise anonim ve limited şirketin aktif değerlerinde bir artış söz konusu değildir.

Çünkü iç kaynaklardan esas sermaye artırımında, sadece anonim ve limited şirketin bilançosunun pasif tarafında yer alan öz kaynak hesapları arasında değişiklik yapılmaktadır.

İç kaynaklardan esas sermaye artırımı "efektif" değil, "nominal" bir artırımdır.

Maliye ve Ticaret Bakanlığı'nın 15.Mart.1983 tarih ve 17988 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan Müşterek tebliğin 4. maddesi ile yeniden değerlendirme değer artış fonunun esas sermayeye eklenmesinde, Türk Ticaret Kanunu md. 391' de aranan şartın uygulanmayacağı belirtilmiştir. Kurumlar Vergisi Kanunu geçici 23. maddenin (a) bendi," Türk Ticaret Kanunu'nun 391. maddesinin bu suretle gerçekleştirilecek sermaye artırımına aykırı hükümleri uygulanmaz." ifadesini taşımaktadır. Belirtilen bu hükme göre iştirak hisselerinin veya gayrimenkul satış karının esas sermayeye eklenmesinde, Türk Ticaret Kanunu'nun 391. maddesi dikkate alınmamaktadır.

Fakat Gelir Vergisi Kanunu'nun 38. maddesinde yer alan maliyet artış fonunun esas sermayeye eklenmesinde ve Gelir Vergisi Kanunu'nun 57. maddesinde yer alan gider artış fonunun esas sermayeye eklenmesinde Türk Ticaret Kanunu'nun 391.maddesinin uygulanıp uygulanmaya-çağına ilişkin bir düzenleme yapılmamıştır.

Bu nedenle uygulamada sorunlarla karşılaşmakta ve yorumlara neden olmaktadır.

Kanaatimizce, maliyet artış fonu ve gider artış fonu yeniden değerlendirme değer artış fonu ile aynı niteliktedir. Bu nedenle maliyet artış fonu ve gider artış fonunun iç kaynak olarak esas sermaye artırımında kullanılması durumunda; yeniden değerlendirme değer artış fonunda olduğu gibi Türk Ticaret Kanunu'nun 391. maddesinde yer alan önceki esas sermayenin ödenmesi gerektiği şartı uygulanmamalıdır.

Maliye ve Gümrük Bakanlığı ile Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın bu konuda bir tebliğ ile yasal düzenleme yapmaları, konunun hukuki temelinin oluşturulması, uygulamadaki sorunların çözülmesi ve farklı yorumların önlenmesi açısından gerekli olmaktadır.

## VII. YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1]- BERZEK, A.N.: Anonim Ortaklıkta İç Kaynaklardan Esas Sermaye Artırımı, İsmail Akgün Vakfı Yayınları No : 2, İstanbul, 1991, ss.5,6,8.
- [2]- ARSLANLI, H.: Anonim Şirketler I Umumi Hükümler, 3. Bası, İstanbul, 1960, s.108.
- [3]- İMREGÜN, O. : Anonim Ortaklıklar, 4. Bası, İstanbul, 1989, s.442.
- [4]- MOROĞLU, E.: Anonim Ortaklıkta Esas Sermaye Artırımı, İstanbul, 1972, s.19.
- [5]- TEKİNALP, Ü., POROY, R., ÇAMOĞLU, E.: Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Yayınları No : 138/61, 4. Baskı, İstanbul, 1988, ss.601,613.

1974-1975

1974-1975

1974-1975

## SPOR VE SALDIRGANLIK

Dr. Ayşe ATALAY

M.Ü. Beden Eğitimi ve Spor Y.O., Yardımcı Doçent.

**ABSTRACT:** *Aggressiveness, is a reactional behavior defined as an objective of causing harm in a physical or psychologica way to its enemies and competitions as a result of inducement. Aggressiveness in sports are divided into two parts such as aggressiveness within the game and aggressiveness of spectators. Aggressiveness in sports don't spread out within time. All of a sudden show itself. Aggressiveness in sports is in a way equipped. Because sports are in the direction of significant objectives such as representation of our country in the best way and getting the highest degree and also becoming a champion etc.*

### I-GİRİŞ

Uzmanlar, 21.yüzyıla damgasını vuracak olan iki olgudan söz etmektedir. Bunlardan biri 21.yüzyılın bilgi ve enformasyon toplumu, diğeri de serbest zaman toplumu olacağı öngörüsüdür. Bu bağlamda spor olgusu gelecekte karşımıza özellikle endüstrileşmiş ülkelerde teknoloji, serbest zaman, medya üçgeni içinde en başta yer alacaktır. Çalışma saatlerinin kısaltılması, teknolojik yenilikler özellikle bilgisayarın günlük yaşamımıza girmesi, refah düzeyinin artması gerçekten serbest zamanın toplumda bugünkünden daha fazla bir önem ve ağırlık kazanmasına yol açacaktır. Almanya'da Serbest Zaman Enstitüsü tarafından 1981'de yapılan bir araştırmada 1975'de her yıl için 2.010 saat serbest zaman öngörülmüştür, bu oran 1980 yılında 2.100 saate çıkmış ve 1990 yılında da 2.400 saate ulaşması beklenmektedir[1]. Böylece insanlar serbest zamanlarını değerlendirmede spora daha fazla yer verecekler, bu da gerek bireysel gerekse kolektif düzlemde sporun insan yaşamında giderek daha fazla bir yer kaplamasına yol açacaktır. İnsanlar sportif faaliyetlerle daha çok bir araya gelecekler, birbirlerini ulusal ve uluslararası platformda daha yakından tanıma fırsatı elde edeceklerdir. Ancak bu karşılıklı etkileşim her zaman barışçı bir platformda gerçekleşmeyecektir. Başka bir deyişle insanlık henüz ilişkilerinde saldırganlığı dışlayan siyasal, kültürel ve ekonomik düzeye ulaşamadığından sporda saldırganlık, uzun bir süre varlığını koruyacaktır. Burada spor ve saldırganlık arasındaki ilişkiye girmeden önce saldırganlık kavramının tanımını yapmak istiyorum.

### II-SALDIRGANLIK KAVRAMI NEYİ İÇERMEKTEDİR?

Saldırganlık, bir uyarı sonucu düşmanına ya da rakiplerine fiziksel veya psikolojik olarak zarar vermek amacıyla güden tepkisel bir davranış biçimidir. Bu bağlamda Yves Michaud ise saldırganlığı şöyle tanımlamaktadır:

"Bir karşılıklı ilişkiler ortamında taraflardan biri ya da bir kaç doğrudan veya dolaylı, toplu veya dağınık olarak, diğerlerini bir veya bir kaçının bedensel bütünlüğüne veya törel (ahlaki), moral (manevi) bütünlüğüne veya mallarına veya simgesel ve sembolik ve kültürel değerlerine, oranın ne olursa olsun zarar verecek şekilde davranırsa, orada şiddet vardır".[2] Şiddet eylemi bir kerede olabildiği gibi zamana yayılmış olarak da gerçekleşebilir. Birincisinde şiddet eylemi, ikincisinde şiddet durumu söz konusudur. Birisini doğrudan öldürmek şiddet eylemi, açlıktan ölmeye terketmek ise şiddet durumunu gösterir. Sporda karşılaştığımız şiddet ise, daha çok şiddet eylemi içine girer. Çünkü bir kerede vuku bulur, zamana yayılmamıştır. Sporda saldırganlık da "normlardan, doğal, olağan veya yasal olarak nitelendirilen durumlarda uygulanan yönetim kurallarından uzaklaşma anlamını içerir..."[2]

O halde bir davranışın saldırgan bir davranış olup olmadığı niyet ile yakından ilgilidir. Sporda da saldırgan davranışın niyetle yakından ilişkisi vardır. Niyet, oyunun kurallarını aşılırsa sporda saldırganlıktan söz edebiliriz. Bir boks maçında rakibi yumruklamak oyunun kuralı olmasına karşın, bir futbol karşılaşmasında rakibi yumruklamak cezayı gerektirir. Sporda karşılaşılan saldırganlık iki platformda gerçekleşir.

1-Oyun içi saldırganlık.(Oyunu oynayanların saldırganlığı)

2-Seyirci saldırganlığı.



Oyun içi saldırganlık, oyuncuların rakiplerine ya da hakeme karşı giriştikleri saldırgan davranışlardır. Seyirci saldırganlığı ise ya hakeme, ya rakip takımın oyuncularına ya da rakip takımın taraftarlarına yöneliktir.

Yapılan bir araştırmaya göre[3] futbol maçlarında hakemin kararına küfürle karşılık veren seyircilerin oranı % 37,8 gibi büyük bir orandadır. Kendilerine anket uygulanan seyircilerin % 34'ü ise çoğu kez hakeme küfrettiklerini belirtmişlerdir. Aynı araştırmaya göre futbol maçlarında karşı takımın futbolcuları sert futbol oynadığı zaman sahaya yabancı madde atanların oranı % 39 gibi önemli bir boyuttur. Araştırmaya katılanların % 14'ü de çoğu zaman sahaya yabancı madde attıklarını belirtmişlerdir. Futbol maçlarında karşı takımın oyuncularını ankete katılanların % 39'6 sı çoğu kez dövme isteği duyduklarını, % 29'3 lük bir kesim ise bazen böyle bir arzu duyduklarını, % 14'5 ise daima böyle bir istek taşıdıklarını belirtmişlerdir.

### III-SALDIRGANLIK KAVRAMI NEYİ İÇERMEKTEDİR?

Saldırganlık, bir uyarı sonucu düşmanına ya da rakiplerine fiziksel ya da psikolojik olarak zarar verme amacını güden tepkisel bir davranış biçimidir. Bu bağlamda Yves Michaud ise şiddet, şöyle tanımlamaktadır:

"Bir karşılıklı ilişkiler ortamında taraflardan biri ya da bir kaç doğrudan veya dolaylı, toplu veya dağınık olarak diğerlerine, bir veya bir kaçının bedensel bütünlüğüne veya törel(ahlaki), moral(manevi) bütünlüğüne veya mallarına veya simgesel ya da sembolik veya kültürel değerlerine, oranı ne olursa olsun zarar verecek şekilde davranırsa, orada şiddet vardır." [3]. Şiddet eylemi bir kerede olabildiği gibi zamana yayılmış olarak da gerçekleşebilir. Birincisinde şiddet eylemi, ikincisinde şiddet durumu söz konusudur. Birini doğrudan öldürmek şiddet eylemi, açıktan ölmeye terketmek ise şiddet durumunu gösterir. Sporda karşılaştığımız şiddet ise, daha çok şiddet eylemi içine girer. Çünkü bir kerede vuku bulur. Zamana yayılmamıştır. Sporda saldırganlık da "normlardan, doğal ya da olağan veya yasal olarak nitelendirilen durumlarda uygulanan yönetim kurallarından uzaklaşma anlamını içerir...[4].

### IV-SALDIRGANLIĞIN NEDENLERİ

Saldırganlığın nedenlerini üç grupta toplamak olanaklıdır:

- 1-Biyolojik (içgüdüsel).
- 2-Psikolojik.
- 3-Sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik.

1-Bazı bilim adamları(Freud,Lorenz,Mc Dougall) insanın doğarken saldırganlık dürtülerini de beraberinde getirdiğini öne sürmüşlerdir. Freud'a göre, insan davranışlarına iki unsur yön verir. Bunlardan biri yapıcı cinsel enerji olan libido, diğeri ise saldırganlık enerjisi thanatosdur." Bu içtepiler içe dönük olarak etkinleştiklerinde, insanların enerjilerini kısıtlamalarına, kendilerini cezalandırmalarına, mazohistik olmalarına ve aşırı durumlarda intihar etmelerine neden olurlar. Dışa dönük olarak etkinleştiklerinde ise, saldırgan, savaşçı davranışlarda anlatım bulurlar". [5].

Sporda kendine yönelik saldırganlık ender olarak görülmele birlikte, hiç rastlanmayan bir durum da değildir. Geçtiğimiz Mart ayında Fenerbahçe'nin Trabzonspor'la beraberliğine katlanamayan Fenerbahçe'li bir bayan taraftarın kendini Boğaz köprüsünden atarak intihar etme girişiminin güçlükle engellendiği hala belleklerde. Daha gerilere gidersek 1948 yılında Türk Milli Takımının Yunan Milli takımını 3-1 gibi bir skorla yenmesi üzerine Yunan'lı bir seyircinin üzüntüsünden intihar ettiğini belirtebiliriz.

Lorenz'e göre ise saldırganlık, insan doğasının kendisinde vardır. İnsanda saldırganlık içgüdüsel depolanmış bir durumda bekler. Bundan ötürü ona göre "saldırganlık, esas olarak dış uyaranlara karşı bir tepki değil, insanın içinde gömülü serbest kalmaya çabalayan ve dış dürtülerin yeterli olup olmamasına bakmaksızın anlatımını bulacak olan uyarıdır"[4]. Görüyoruz ki saldırganlığı içgüdüsel olarak açıklayan görüşlere göre, saldırganlığa yol açan bir neden olarak bir uyarıcının olması gerekmez. Bu bakımdan içgüdüsel saldırganlık kuramını değerlendirmek güçtür. Hayvanlarda olduğu gibi insanlarda da saldırganlığın içgüdüsel olduğunu kanıtlanmanın en iyi yolu saldırganlık duygularına yol açabilecek tüm uyaranların ortadan kaldırılması olurdu ki bu da insanın tam bir izolasyon içinde yetiştirilmesi demektir. Ayrıca insanı bu şekilde hayvani içgüdülerinin tutsağı olarak görmek, akılla donatılmış bir varlığı gereğinden fazla küçümsemek demektir.

2-Saldırganlık olgusunun en önemli nedenlerinden biri de psikolojiktir. Burada engelleme

boyutu önem kazanmaktadır. "Engelleme, bir amaca ulaşmanın engellenmesi ya da yavaşlatılmasıdır"[6]. Burada, amaçlanan dünya ile yaşanan dünya arasındaki farklılık söz konusudur. Tuttuğu takımın yenilmesi, taraftar için bir engelleme duygusu oluşturabilir. Rakip takımın oyuncusuna kural dışı davranışlarda bulunmak, rakip takımın seyircisine çirkin sözler söylemek ve davranışlarda bulunmak, onlara saldırmak, verdiği kararlardan ötürü engelleme unsuru olarak görülen hakeme çirkin tezahüratlarda bulunmak sporda engellemeden doğan saldırganlığa örnek oluşturur. Ancak engelleme her zaman şiddete yol açmaz. Eğer engelleme, takımın kötü oyun oynamış olması gibi haklı bir nedene dayalı olarak görülüyorsa, her zaman saldırganlığa yol açmaz. Yani bireyin bir durumu algılama ve yorumlama biçimi, onun engelleme ve saldırılara tepkisini de etkilemektedir. Bu durumda bir huzursuzluktan söz edilemez. Engellemede isc bir huzursuzluk vardır." Saldırı(şiddet), doğrudan doğruya huzursuzluğun kaynağına yönelir. O da yasaklanmışsa dolaylı saldırganlıklar ya da öznenin kendi kendine giriştiği saldırganlık hareketleri görülmeye başlar..."[7].

"Dışa yönelik saldırı, amaç ve hedefi arasındaki uyumluluk açısından ikiye ayrılır...[8]. Bunlardan biri "tepkisel saldırganlık", diğeri ise "araçsal saldırganlık" dir. Tepkisel saldırganlıkta hedef ve amaç arasında bir paralellik vardır. Burada tahrik unsuru önemlidir. Bu durumda saldırı ya kişiyi tahrik edene karşı doğrudan ya da yön değiştirmiş olarak dolaylı bir biçimde ortaya çıkar. Araçsal saldırganlıkta ise güdülen amaç, daha çok ön plandadır. Ülkesini en iyi şekilde temsil etmek, derece elde etmek, şampiyon olmak gibi.

3-Sporda saldırganlığın bir başka boyutu da sosyolojiktir. Başka bir deyişle toplumun içinde bulunduğu sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel özelliklerin spora saldırganlık biçiminde yansımalarıdır. Sosyal, siyasal ve ekonomik dengelerini iyice oturtamamış toplumlarda spor karşılaşmalarında ortaya çıkan saldırganlık, "dağınık siyasal-toplumsal şiddet" in bir başka görünümüdür. Bunlar genellikle aniden patlak verirler, iyi örgütlenmemişlerdir. Bu tür olaylarda yaşama duyulan güvensizlik önemli bir yer tutar. Gelecek kaygısı, yaşam pahalılığı, işsizlik, sosyal uçurumlar bu tür saldırganlığı besleyen unsurlardır. Yani güncel toplumsal koşullar da saldırganlığı teşvik edici bir unsur olmaktadır. Örneğin futbol fanatizmini 1980'lerin İngiltere'inde en ciddi kamu sorunlarından biri olarak ele alınmaktadır. "Bu konu, işsizliğin amansız yükselişi, sürekli arttığı iddia edilen serserilik olayları, şiddet ve suç oranı ve özellikle de işçi sınıfı teenagerleri (12-19 yaş) arasında olmak üzere, ağır uyuşturucuların kullanımındaki artış ile aynı sırada ele alınıyor..."[7]. Örneğin Trivizas(1980), yaptığı bir

çalışmada futbol fanatiklerinin sosyal durumlarını incelemiş ve bunlardan yüzde sekseninden fazlasının ya el emekçisi ya da işsiz oldukları sonucunu çıkartmıştır. Yerel, ulusal ve etnik kimlikler de sporda şiddet kullanımının bir nedeni olmaktadır. Burada diğeri bir etken de saldırganlığın toplumsal kültür içinde normatif olarak onaylanma derecesidir. Bu durumda saldırganlık kuşaktan kuşağa aktarılan bir kültür sorunu olarak ortaya çıkıyor. Bu bakımdan saldırganlığı onaylama ya da onaylamama derecesi bir toplumun sosyal karakteri ile yakından ilgilidir.

Yukarıda spor ve saldırganlık arasındaki ilişkiyi nedensellik bağlamında ele almaya çalıştım. Ancak saldırganlık, bir bakıma sporun doğasında vardır. Ne var ki sporun doğasındaki saldırganlık, meşrudur. Bir düzeni ifade eder, normatiftir. "...Bir örnek verelim. Boks maçı da, bir sokak kavgası da insanların bir başka kişiyi yumrukla incitmesidir. Fakat karşılıklı organizasyon ortamları ve tanıkların tepkileri bakımından özünde farklı olaylardır. Ve nasıl boks maçında olayın gelişimini belirleyen gayet kesin kurallar varsa, boğa güreşinde de matador ve yardımcıları boğayı, seçtikleri her hangi bir biçimde yok edemezler. Her iki olayda da kurallar gerçekte düzeni gözetmek için tasarlanır, rekabetin niteliğini tanımlar ve sınırlar..."[7]. Oyundaki saldırganlık, yıkıcılık ve nefrete dönüşmeyen saldırganlıktır. Belirli normlara bağlanmış, meşru bir saldırganlıktır. Amaç yok etmek değil beceri göstermektir. "Oyun ölümle sonuçlanırsa bu, rakibin yanlış yerde durmasından doğar"... [9].

## V-SONUÇ

Bedenimiz, sosyal bir form; sosyal bir ifade biçimidir. Bedenimizin sosyal bir olgu olarak ifade edildiği spor da sosyal bir kurumdur. Yani sosyal bir yapıda organize edilir ve uygulanır. Yenen veya yenilenin nasıl oynadığı, yenen ya da yenilene gösterilen tepki biçimleri, toplumun sosyal, kültürel, ekonomik yapısından bağımsız düşünülemez. Sporda barbarlığı önlemenin yolu ise spor olgusunun toplumdan soyutlanamayacağı, bu alanda yaşanan patlamaların birikmiş ve çözülmemiş sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel sorunların çözümleri gerektiğine ilişkin sosyal bir uyarı olduğunun bilincine varılmış olmasında yatar. Spor, ancak bu şekilde barışçı, dostlukları ve karşılıklı anlayışı pekiştirici bir işlev kazanır. Bu da şiddeti spordan dışlamak amacının gerçekleşmesi açısından toplumların her alanda yeniden yapılanmasını gerekli kılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında spor bir bakıma yenileşmedir de.

### KAYNAKÇA

- [1]. Prof. Dr. Josef HACKFORTH, **Freizeit, Sport, Medien**, Akademieschrift, No: 33, Führungs und Verwaltungs Akademie Berlin des Deutschen Sportbundes e.V. 1984, s.3.
- [2]. Yves MICHAUD, **Şiddet**, çev: Cem Muhtaroğlu, İletişim Yayınları, 1991, s.11.
- [3]. Çimen ÜNLÜCAN, <Türk Futbol Seyircisinde Saldırganlık ve Nedenleri>, 1996,s. 67.
- [4]. J.L. FREEDMAN, et al., **Sosyal Psikoloji**, çev: Prof. Dr. Ali Dönmez, İmge Kitabevi, 1993, s.240.
- [5]. Erich FROMM, **İnsandaki Yıkıcılığın Kökenleri**, çev: Şükrü Alpagut, Payel Yayınevi, 1993, s. 38.
- [6].Can İKİZLER, **Sporda Başarının Psikolojisi**, Alfa Yayınevi, 1994, s. 74
- [7]. Elisabeth Copet ROUGIER, **Antropolojik Açıdan Şiddet**, çev: Dilek Hattatoğlu, Ayrıntı Yayınları, 1989, s. 203.
- [8]. Erich FROMM, **Sevginin ve Şiddetin Kaynağı**, çev: Yurdanur Salman / Nalan İçten, Payel Yayınevi, 1990, s. 23
- [9]. Erich FROMM, **Sevginin ve Şiddetin Kaynağı**, çev: Yurdanur Salman/ Nalan İçten, Payel Yayınevi, 1990, s.21.

## YÖNETİMİN DİNAMİK OLMA ÖZELLİĞİ

Dr. Coşkun ATAYETER

Karadeniz Teknik Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent

**ABSTRACT:** *Management is charged with the responsibility for maintaining a dynamic equilibrium by diagnosing situations and designing adjustments that are most appropriate for coping with current conditions. A dynamic equilibrium for an organization would include enough adaptability to react appropriately to external opportunities and demands as well as changing internal conditions.*

### I-GİRİŞ

Yönetimin bilimsel düşünce olarak pek eskilere dayanan, köklü bir geçmişi yoktur. Bu nedenle, çok yeni denebilecek bu alanda pek çok şeylerin yapılması mümkündür. Günümüzde, henüz olgunlaşmamış fikirler üzerinde etüdler yapılmaktadır. Bu konuda son yıllarda birçok değişiklikler ve gelişmeler ortaya çıkmış bulunmaktadır. Önümüzdeki yıllar içinde daha köklü gelişmelerin büyük süratle vuku bulacağına kuvvetle inanılmaktadır. O halde, yönetim konusunda, bugüne değin ortada bulunan fikirlerden çoğunu olduğu gibi kabullenmek yerine, üzerinde biraz da şüphe ile durarak etüd etmek uygun bir yaklaşım olacaktır.

Günümüzün genç kuşaklarının görev alacağı yıllara erişildiğinde uygulama alanında pekçok değişikliklerle karşılaşılacaktır. Pekçok faktör yönetim konusunda beklenen değişimlerin tabiatına dair fikir verebilmektedir. Herşeyden önce, teknolojik gelişmeler sonucu ortaya çıkan cihazlar yoluyla sadece üretim tekniği gelişmekle kalmayacak, haberleşme ve karar vermede de büyük aşamalar meydana gelecektir.

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında işletmeler, çevrelerinde ve bünyelerinde dinamik bir şekilde oluşan değişimleri takip edebilmek, yorumlamak ve onlara uyum sağlamak sorunlarıyla karşı karşıya bulunmaktadırlar. Bu sorunlarla baş edebilmek için de; ihtiyaç duyulan bilgiler zamanında, doğru ve tam olarak elde edilmelidir.

### II. YÖNETİMDE ETKİN VE VERİMLİ OLMADA BİLGİNİN GEREĞİ

Bilgi, insan düşünce ve eyleminin bulunduğu her alanda gereklidir. Kişisel ve örgütsel kararların temelini oluşturmanın yanısıra, önemli bir ulusal kaynak, büyük bir politik ve ekonomik güç kaynağıdır. Gerekli bilgiye sahip olan kişiler, bilgi sahibi olmayanlara oranla, kendi bilgi temellerini oluşturmada daha fazla yeteneğe, daha iyi meslek ve yaşam biçimi olanaklarına sahip olabilecek,

çevrenin değişen koşullarına uymada daha az güçlükle karşılaşabileceklerdir[1]

Geleceğin tahmininin güçleşmesi, hızlı değişime tanık olan günümüz dinamik iş ortamında zaten kıt olan kaynakları etkin bir şekilde kullanmak ve yönetmek yargı sezgi ve deneyimlere dayanarak yapılması güç işlevler haline gelmiştir. Yönetimin günlük olağan işlerinde, sık karşılaşılabilecek hale gelen belirsiz ve karmaşıklıkların önemli nedeni şunlardır[2]

1. İşletmelerin büyümesi sonucunda yönetimin hızla kaynaklardan uzaklaşması: Yönetim insan, makina, materyal ve kapital gibi üretim faktörleri ile daha az kontakt kurar hale gelmiş, işlevlerini diğer insanlar ve karmaşık iletişim kanalları ile sürdürme zorunluluğu belirlemiştir.

2. Yönetimin görev alanlarının genişlemesi, uluslararası pazara girme ve dünyayı kapsayan, küresel faaliyetlerde bulunma durumuyla karşı karşıya kalması: İşletmelerin büyük ölçekte olmaları nedeniyle, yönetim tek bir konudan, işletme, ticaret, hükümetle artan ilişkileri yönlendirme, sağlık ve eğitim gibi birçok alanda görev ve sorumluluk sahibi olmuştur.

3. Yönetimin karar verme sürecinde karşılaştığı karmaşıklık artmıştır. 19. YY'da girişimci, yeni bir fabrika açmak istediğinde yeni bir ürünü piyasaya sunar veya teknolojisini değiştirirdi. Oysa günümüzde, yönetici (yetkili)lerin kredi veren kurumlar, müşteriler, işçiler ve finansal kaynaklar ile olduğu gibi hükümetle, ulusal ve uluslararası olarak, sendikalarla, işveren sendikaları, iş konseyleri, tüketici grupları, yerel yönetimler, borsa, imtiyazı sahip kuruluşlar, finansal yayın organları ve hissedar kuruluşlar ile iletişim kurmak zorundadır.

Yönetici teknolojik, ekonomik, sosyal ve yasal değişimleri takip etmeli ve üzerinde hassasiyetle durmalıdır. Yöneticinin stratejik kararını etkileyen faktörler şunlardır:

- |                          |                     |
|--------------------------|---------------------|
| * Tüketiciler            | *Danışmanlar        |
| *Teknolojik gelişmeler   | *Hükümet            |
| *Rakipler                | *Politik değişimler |
| *Pazar                   | *Karar vericiler    |
| *Ekonomik değişimler     | *Ticari kuruluşlar  |
| *Uluslararası gelişmeler | *Toplum             |

\*Sosyal değişimler

4. Son yıllardaki değişim hızı da, yöneticilerin karşılaştıkları ve dikkate almaları gereken bir sorundur. Yöneticiler dahili ve harici çevrelerinde gelişen bu değişimlerden, işletmenin çıkarları ve kaynakları açısından olumlu etkilenme yollarını sürekli araştırmak ve başarmak durumunda kalırlar.

Yönetim dünyasında uzaklık, ölçek, karmaşık ve değişim elemanlarındaki artışlar, etkin yönetim için bilgi faktörlerine gereken önemi verme zorunluluğu doğurmuştur. Bilgi yönetimi kavramı da tesadüf olmayıp, yukarıda açıklanan nedenlerden dolayı doğup gelişmiştir.

Karar verme işlevi, işletmenin gelecekteki faaliyetlerini de etkileyeceğinden, uygun ve en iyi bilgiyi edinmek hayati önem kazanmaktadır.

### III. ZAMAN KULLANIMININ İŞLETME YÖNETİMİNDEKİ YERİ

Ağır rekabet koşulları altında ve sürekli değişen bir çevrede faaliyetlerini sürdüren işletmeler, rekabet avantajı sunabilecek ve kendilerini rakipler karşısında farklı kılacak unsurlar arayışı içine girmektedirler. 1980'li yıllardan itibaren özellikle Japon işletmeleri tarafından kullanılan rekabet unsurlarından biri zamandır. Zamana yani hıza stratejik bir silah olma özelliği kazandıran gelişmeler birkaç başlık altında toplanabilir[3]

#### 1. Teknolojik Gelişim ve Bilgi Çağının Getirdiği Zorunluluklar:

Yüksek teknoloji ve bilgi birikimi sayesinde ürün geliştirme ve pazara sunma süresi kısalmaktadır. Bu ortamda faaliyetlerini zamana dayalı olarak kontrol altına alamayan işletmeler henüz pazara sundukları son mal veya hizmetin maliyetini azaltma yönünde çalışmalar yapmadan bir sonraki mamul pazara sunulmaktadır. Sonuç olarak, bu koşullarda hızlı hareket edemeyen bir organizasyon hareketsiz kalmaktadır.

Yapılan bir araştırmaya göre patenle korunsalar bile, rakipler yeni ürünlerin yaklaşık % 70'i; yeni imalat süreçlerine ilişkin bilginin ise % 60'ı ile % 90'ı hakkında detaylı bilgiyi bir yıl içinde elde etmektedirler. Bundan başka, yeni bir ürün geliştirmeye göre mevcut bir ürünü üçte bir oranında daha düşük maliyetle ve % 33 daha hızlı olarak taklit etmek mümkün olmaktadır.

Belirtilen nedenlerle işletmelerin kendi ürün yaşam sürelerini bilinçli olarak kısaltmaya yöneldikleri ve kendi ürünlerini sistematik şekilde terketme sürecini etkin şekilde organize edebilen işletmelerin rekabet üstünlüğüne sahip oldukları izlenmektedir.

#### 2. Müşteri İstek ve Beklentilerinde Meydana Gelen Değişimler:

Kitle iletişim araçlarının gelişmesi sonucunda tüketiciler pazarda meydana gelen değişimler, ürünler ve firmalar hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Çok

sayıda rakip ürünün yer aldığı bir pazarda mal veya hizmeti satabilmek, müşteri istek ve beklentilerini karşılayabilme kapasitesine sahip olmayı gerektirmektedir. Kaliteli, müşteri beklentilerine uygun mal veya hizmetin yaygınlaştığı bir pazarda müşterilerin beğenisini kazanacak yeni ve farklı özelliklere sahip ürünleri en çabuk biçimde pazara sunan firmalar rekabet avantajı kazanmaktadır. Tüketici talebinde meydana gelen bir farklılaşmayı veya yeni mal ve hizmetlere yönelme eğilimini rakiplerden önce farketmek; yani, talebi filiz vermeden çekirdek halinde iken yakalamak ve bunun üzerine hızla gitmek kaçınılmaz bir zorunluluk olmaktadır. Bu nedenle zaman temelinde rekabet işletmeye, müşteri ihtiyaçlarını rakiplerden önce tahmin edebilme olanağı sağlayan bir araç olarak önem kazanmaktadır.

#### III.1. Zaman Temelinde Rekabet Edebilecek Fonksiyonel Alanlar

Zaman temelinde rekabetin esas alınabileceği fonksiyonel alanları birkaç ana başlık altında toplamak mümkündür:

##### 1. Ürün ve Hizmet Teslim Süresi:

Gerek pazar payını arttırmak isteyen firmalar gerekse pazara hüküm olmayı hedefleyen firmalar için temin konusunda hız üstünlüğüne sahip olmak kaçınılmaz bir zorunluluk halini almaktadır. Zaman boyutunu gözardı etmesi nedeniyle pozisyonunu kaybeden Wonder-Tech şirketi bu konuda çarpıcı bir örnek olmaktadır[4]. Bilgisayar piyasasına güçlü bir know-how ile giren ve ilk üç yılda yüksek bir başarı kazanan Wonder-Tech şirketi talebin yükseldiği bir dönemde üretim kapasitesinin yetersiz kalması nedeniyle teslim tarihi konusunda taahhütlerini yerine getirmediği için müşterilerinin güvenini yitirerek pazardan silinmiştir.

##### 2. Pazara Yeni veya Farklılaştırılmış Ürün Sunma:

Ürün yaşam döngüsünün son derece kısaldığı bir ortamda hız stratejik öneme sahip olmaktadır. Mc Kinsey şirketi tarafından yapılan araştırmaya göre, bir yüksek teknoloji ürününün öngörülen maliyetle fakat planlanan tarihten altı ay geç olarak pazara sunulması durumunda işletmenin kar kaybı % 33 düzeyinde olmaktadır. Benzer şekilde, aynı ürünün % 50 daha fazla maliyetle fakat gereken zamanda pazara sunulması durumunda sadece % 14'lük bir kar kaybı oluşmaktadır.

Bir ürünün pazara sunulması aşamasında zaman temelinde rekabet avantajı iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Firmalar rakipleri daha ince ürün geliştirme çalışmalarına başladığı halde hız üstünlüğünden yararlanarak onlarla en azından aynı anda pazara girebilmekte veya rakiplerle paralel çalışmalar

yürütürken hız temelinde faaliyette bulunarak onlardan önce pazara yeni mal veya hizmet sunabilmektedirler.

Bir firma rakipleri ile aynı zamanda ürün araştırma ve geliştirme çalışmaları yürütürken hız üstünlüğünü kullanarak pazara daha önce sunulabilir. Örneğin, General Motors'a GM-10 projesini dört yıldır sürdürmekte iken 1986 yılında Honda, Accord modelini 1989 sonbaharında pazara sunmak amacıyla çalışmalar başlamıştır. Honda proje yöneticilerine kaynak ve eleman kullanımında yetki vererek matriks bir yapı içinde faaliyetlerin yürütülmesi olanağı sağlamıştır. Farklı pazar bölümlerine ait dört ayrı modelin tasarımını organize edecek organizasyonel yapılanma içinde Honda Accord'u planlanan tarihte pazara sunmayı başarmıştır. 1989 yılından itibaren bu model Kuzey Amerika pazarında kendi sınıfında en çok satan otomobil olmuş ve General Motors'u kendi pazarında vurmaya başarmıştır.

### 3. Üretim Süreci:

İşletmeler üretim süreçlerini yeniden dizayn ederek sipariş hazırlama süresini kısaltmaya çalışmaktadırlar. Çünkü bazı pazarlarda, aynı rekabetçi avantajlara sahip firmalar arasında tek rekabet platformu zaman olabilmektedir. Örneğin, pazarın son derece durgun olduğu bir dönemde Westinghouse ve Siemens'in güçlü rekabetine rağmen General Electric Firması üretim sürecinde hız faktörünü kullanarak pazara hakim olmayı başarmıştır.

### 4. Pazarlama Faaliyetleri:

Dünyanın en hızlı ürünlerini geliştirerek üretebilen işletmesi bile pazarlama alanında hız üstünlüğüne sahip değilse rekabet edemez. Benetton firması dünyanın herhangi bir yerindeki satış noktasında müşteri talebinin karşılanamaması durumunda bilgisayara dayalı sistem sayesinde en kısa sürede teslimat gerçekleştirilmektedir. Ana bilgisayara bağlı bir satış noktasından hangi malın talep edildiğine ilişkin bilgi girilmekte; belleğinde bu ürünün tüm özellikleri zaten mevcut olan bilgisayar üretim emri vererek malı gönderilmeye hazır hale getirmektedir. Daha sonra ise talep eden satış biriminin bar kodunu üzerinde taşıyan ürün bir robot tarafından alınarak ulaşım aracına yüklenmektedir.

Tümüyle zıt bir örnek ise otomobil üreticisine ilişkin olarak literatürde yer almaktadır. Müşterinin istediği özelliklerdeki aracı sadece iki günde üretme becerisine sahip olan firmada müşteri talebinin üretim hattına ulaşması iki hafta alabilmektedir. Sonuçta üretim sürecinden doğan hız üstünlüğünün bir rekabet avantajı olarak kullanılamamaktadır.

Öte yandan pazarlama faaliyetlerinde hız üstünlüğünden yararlanmak amacıyla satış noktalarına veya imalat tesislerine malzeme akışının ortak veri

tabanının kullanılması yoluyla tedarikçi firmaya bırakılması da söz konusu olabilmektedir. Örneğin, Procter & Gamble firması bir süpermarket zincirine ürettiği malların akışını zaman ve miktar olarak bizzat yönlendirmektedir.

## III.2. Zaman Temelinde Rekabetin Yönetsel ve Organizasyonel Koşulları

Bir işletmenin zaman temelinde rekabet edebilmesi için yönetim anlayışı ve organizasyonel yapı itibarıyla değişime uğraması gerekmektedir. Bunları aşağıdaki gibi gruplamak mümkündür.

### 1. Zamana dayanan rekabet olgusuna yönetim düzeyinde doğru bir yaklaşıma sahip olmak:

Hız temelinde rekabet anlayışı temel işletme stratejisinin bir parçası olarak değerlendirilmelidir.

Herşeyin daha hızlı yapılması anlayışı yerine işletmenin stratejik hedeflerine uygun ve rekabet avantajı sağlayacak faaliyetler bütünü içinde ele alınması yarar sağlayacaktır. Aksi bir yaklaşım ise işletmelerin kaynakları rasyonel olarak kullanılmamaları ve sonuçta de maliyetleri yükselterek fiyat açısından rekabet etme becerilerinin azalması gibi sonuçlara yol açabilmektedir. Öte yandan, yönetici kadro genel hedefler üzerinde yoğunlaşmak yerine salt yenilikçi işletme imajını korumaya odaklanarak amaç kaybı tuzağına düşebilmektedir. Dolayısıyla hız temelinde rekabet etme anlayışı müşteri istek ve beklentileri ile ilişkilendirilmelidir.

Ayrıca müşteri istek ve beklentilerine dayanan bir pazarda belirsizlik ve değişkenliğin hakim olduğu gerçeğinden yola çıkarak, fırsat ortaya çıktığında en hızlı şekilde cevap verebilmek için tüm olasılıkları içeren vadeli planlar yapılması da hayati öneme sahip olmaktadır.

### 2. Müşteriler ve genel olarak pazarda meydana gelen değişimleri organizasyona yansıtıp değerlendirecek bir bilgi sistemi kurmak:

Zaman temelinde rekabet edecek organizasyonlar pazara veya müşteriye odaklı olmak zorundadırlar. Pazara dayanan bir rekabet stratejisi uygulamanın ön koşulu, işletme çevresinde meydana gelen olay ve değişimlere ilişkin bilgilerin elde edilmesini sağlayacak bir sistem kurmaktır. Bu konuda işletmeler açısından ortaya çıkan handicap pazarda çok hızlı ancak marjinal değişimlerin yaşanıyor olmasından kaynaklanmaktadır. Bu ölçüdeki değişimlerin istatistiksel anlam kazandığı anda ise artık pazarda meydana gelen değişimi bir fırsat olarak kullanmak değil ona adapte olmak için bile çok geç kalınmış olmaktadır. Bu nedenle pazar bilgilerini toplayıp işleyecek bir bilgi sisteminin hayati öneme sahip olduğunu söylemek mümkündür.

İşletmeye akan bilgilerin toplanması, analiz edilmesi ve müşterilere hızlı ve daha iyi hizmet verebilmek amacıyla kullanılacak hale getirilmesi gerekmektedir. Bu noktada unutulmaması gereken nokta, çok hızlı değişen bir ortamda kısa sürede ve doğru analiz ve karar verme becerisine sahip insan kaynağına sahip olmanın önemidir. Çünkü pazarda meydana gelen bir gelişme karşısında detaylı araştırma, analiz ve karşılaştırma yapmak için uzun zaman harcanması durumunda karar verildiğinde sözkonusu fırsat artık bir fırsat olmaktan çıkabilmektedir. Amerika'da en hızlı büyüyen 500 firma arasında yer alan 100 şirketi kapsayan bir çalışmada, bu firmanın detaylı araştırma ve analizler yapmak yerine hızlı ve pratik yöntemlerle karar almayı tercih ettikleri ortaya çıkmıştır.

Pazar bilgilerinin etkin şekilde elde edilebilmesi ve kullanılabilmesi için üzerinde durulması gereken bir başka nokta ise müşteriler ile çalışan personelin iletişim halinde olmalarını sağlamaktır. Öte yandan çalışanların istihdam edilmesinde ve eğitimde çok becerili bir işgücü profili yaratılması için çaba harcaması önem taşımaktadır. Çünkü çok becerili bir personel yapısına sahip işletmelerde sözelimi satış sonrası teknik hizmet veren personelin aynı zamanda pazar bilgisini toplayan eğitilmiş bir satış elemanı olarak görev yapması olanağı doğabilmektedir. Örneğin dünyanın en esnek firmaları arasında yer alan Kawasaki şirketinde bir işçi en az üç ustalık belgesine sahiptir. Benzer şekilde California'da çalışan polis ve itfaiyecilerin birbirlerini ikame edebilecek formasyona sahip olmaları da çarpıcı bir örnek oluşturmaktadır.

### 3. Öğrenen bir organizasyona dönüşmek:

Zaman temelinde rekabet gücüne sahip olmak ve koruyabilmek için organizasyonun sürekli kendini yenilemesi, bilgi ve deneyimlerini tüm hücrelerine dek sindirmesi yani öğrenen bir organizasyon olması kaçınılmaz bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü günümüzde sahip olunabilecek en önemli rekabet avantajı, rakiplerinden daha hızlı öğrenme becerisidir.

### 4. Eş zamanlı mühendislik çalışmaları yapmak:

Ürün geliştirme sürecinde hız üstünlüğünden yararlanmak için faaliyetlerin paralel olarak yürütülmesi yarar sağlamaktadır. Böylece ardık süreçlere paralel süreçler adapte edilerek ürün ve süreç geliştirme süresi kısaltılabilmektedir. Çünkü pazarda meydana gelen hızlı değişimler nedeniyle büyük ürün geliştirme programları ardışık faaliyetleri sistemlerinin tamamlanması için gereken zamana sahip olamamaktadır.

### 5. Çok fonksiyonlu ekipman kullanmak:

Uzmanlaşmış ekipman yerine istenilen esnekliği sağlayacak çok fonksiyonlu ekipman kullanılması hız

temelinde rekabet edebilmek açısından hayati öneme sahiptir.

### 6. Malzeme ve parça kullanımında standardizasyona gitmek:

Hız temelinde rekabet edebilmek için yarı mamul ve malzeme seçiminde mümkün olduğu ölçüde standardizasyona gidilmesi yarar sağlayabilecektir. Çünkü belirli bir standardizasyonun sağlanmadığı durumda her bir kalem için ayrı ayrı tedarik, stok ve finans yükü ortaya çıkmaktadır. Örneğin Japon ve Amerikan otomobillerinin motor bloğunda bulunan civataları inceleyen uzmanlar, Amerikan otomobilinde üç ayrı civata ve herbiri için ayrı anahtar kullanılması gerektiği halde Japon otomobilinde tek bir civatanın tüm motor bloğunda kullanılmakta olduğunu görmüşlerdir[4]. Sözelimi Mazda Miata modeli diğer modellerden tümüyle farklı olmakla birlikte parçaların % 80'i standart olması nedeniyle düşük lotlarda üretilip satılmasına rağmen şirketin kar elde etmesini sağlamıştır.

Dolayısıyla müşteri tatmini sağlamak için ürün yelpazesinin genişletilmesi ve hızlı dizayn değişikliklerine gidilmesi açısından standart malzeme kullanımı taşımaktadır.

### 7. Organizasyonel yapıyı yalınlaştırmak:

Hız temelinde rekabet edebilmek için organizasyonel süreçleri de zamanın rakip olduğu bir anlayış içinde düzenlenmesi gerekmektedir. Bu amaçla organizasyonel yapının yalınlaştırılması önem taşımaktadır. İletişim ve karar alma sürecine hız kazandırabilmek için örgüt kademelerinin azaltılması özellikle bağlantı kayış olarak adlandırılan orta kademe yöneticilerinin devreden çıkarılması önerilmektedir. Yapılan bir araştırmaya göre, üst yönetim kademesinden tüm organizasyona iletilen bir bilginin beşinci kademeye bile ancak % 20'sinin ulaşabileceği tespit edilmiştir. Bu nedenle basit bir organizasyonel yapı oluşturulması hızlı, esnek ve çevik bir işletmenin olmazsa olmaz koşullarından biri kabul edilmektedir. Ayrıca organizasyonun hantallaşmasına yol açan aksaklıkları tespit etmek ve süreçleri katma değer yaratma kriterine göre yeniden dizayn etme çalışmalarının yapılması ve hız temelinde rekabet edebilecek bir organizasyonun ön koşullarından biri olarak kabul edilmektedir.

### 8. Hız mantalitesine dayanan bir kültür oluşturmak:

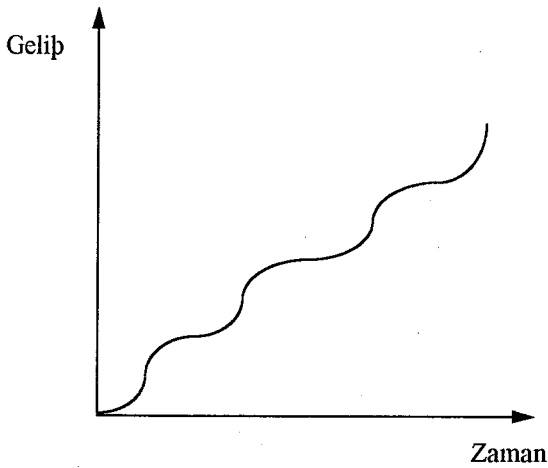
Bir organizasyonun geleneksel anlayıştan sıyrılarak hız mantığına dayanan bir düşünce yapısına ulaşması için örgüt kültürü üzerinde odaklaşılması gerekmektedir. Bu nedenle bütün kademelerde yer alan personelin eğitime tabi tutulması önem taşımaktadır.

Çünkü bir organizasyonun ancak en yavaş elemanı kadar hızlı koşabilmesi mümkündür.

#### IV. ÇEVRENİN YÖNETİMDEKİ ROLÜ

Organizasyonlar esas itibariyle işbirliği içinde mi, yoksa yarış halinde olan sistemler midirler? Yukarıdaki perspektif, bu sorunun yanıtlandırılmasına yardımcı olabilir. Organizasyonlar hem işbirliği içinde, hem de yarışma halindedirler. Organizasyonların yaşamını sürdürmeleri gerekiyorsa, çevreleriyle esas itibarile işbirlikçi ilişkiler içinde bulunmaları gerekir. Ancak bu kuruluşların kendilerini yerlerinden etmeye çalışan rakiplere karşı varlıklarını koruyabilmek için sürekli rekabet halinde bulunmaları da gerekir.

Yaşamı sürdürme mücadelesi dinamik bir çevreye başarılı bir biçimde adapte olabilmekleri. "Büyüme veya ölme" şeklindeki görüş, konuyu küçümsetir, hatta bu bakımdan sakıncalı da olabilir. Bir organizasyonun ekolojik yerdeki amacı, istenilen ürünleri çevrenin yararına sunabilmektedir. Küçük çaptaki organizasyonlar bu fonksiyonu genellikle büyük çaptaki organizasyonlardan daha iyi bir biçimde yerine getirirler. Çevre organizasyonunun, organizasyon da çevrenin sağladığı kaynaklarla tatmin oluyor ise, uygun türden ilişkiler var olduğu söylenebilir.



Şekil 1 : Bir Organizasyonun Zamanla Uyumu  
Kaynak : Hicles, Gullet, 1981, s.310.

Bir organizasyonun çevresi her ne kadar sürekli olarak değişmekte ise de, yaşamını sürdürebilecek durumdaki bir organizasyon için istenen değişme hızı, organizasyonun türüne bağlı olarak değişebilir. Sadece modaya uygun oyuncaklar üreten bir şekilde çevresi ile kısa süreli ilişkiler düşünebilir, ama sözgelimi tuz gibi her zaman aranan bir mal üreten bir şirket, nispeten daha az bir değişiklikle yıllarca iyi durumunu sürdürebilir.

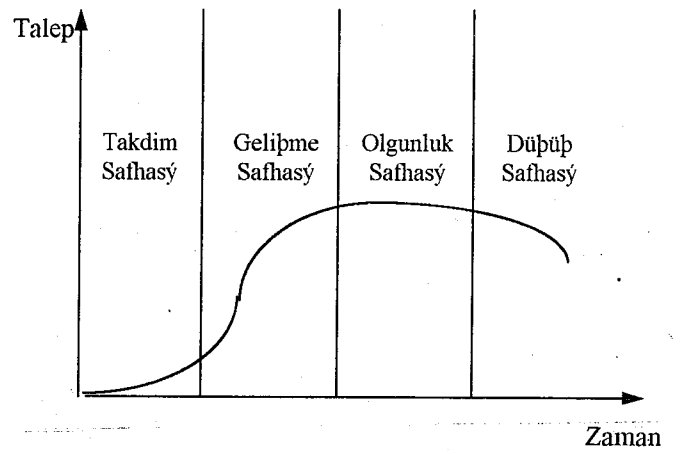
Uzmanlığının sağlayacağı yeterlilik düzeyine ulaşabilmek, standart işletme prosedürlerini uygulama alanına koyabilmek için organizasyonun bir süre için,

özel bir iş görme tarzını benimsemesi gerekir. Böylelikle, o şirketin işletme yöntemleri çevresi ile olan ilişkileri yönünden nispeten statik bir duruma gelmiş olur. En mükemmel biçimde uyumu sağlayabilmek ve bunu koruyabilmek için sürekli para arttırımı şeklinde değişiklik yapma yerine, bir organizasyon zaman zaman yapısal veya teknolojik türden değişiklikleri derhal yapabilir. Bu fikir Şekil 1'de gösterilmektedir. Şekilde, yaşamını uzun vadeli olarak sürdürebilecek bir organizasyonun çevresine uyumu gösterilmektedir. Eğrinin dik kısımları organizasyonun ana başarılı değişiklikleri hemen yapmasından sonraki periyodları simgelemektedir. Düz veya yatık olan bölümler ise, artık geçerliliğini kaybetmekte olan nispeten oturmuş işlemleri simgelemektedir. Uyumunu geliştirebilen bir organizasyondaki değişiklikler çeşitli türden olabilir:

1. Yeni ürünler ve yeni süreçler içeren teknolojik değişiklikler
2. Yeni politika veya işlemleri içeren yapısal değişiklikler
3. Yeni terfi teknikleri veya yeni personeli içeren insanla ilgili değişiklikler.

Bunlardan herhangi birisinin en önemli olması gerekmez; önemli olan bunların toplam karışımıdır.

Uzun vadeli yaşama, gerileyen teknolojilerin, sürekli olarak dönen ve değişen çevre içindeki teknolojilerle periyodik olarak yer değiştirmesini gerektirebilir. Şekil 2'de ürünler, süreçler, ilkeler, programlar, politikalar, işlemler ve şahıslar gibi başarılı teknolojilerin dayandığı yaşam safhaları görülmektedir. Şu sorulabilir: Başarılı olan bir şey eninde sonunda niçin çökmekte ve gerilemektedir sorusu cevaplandırılmalıdır. Bunun yanıtı oldukça basittir: Çünkü çevrenin istekleri değişmektedir.



Şekil 2 : Ürün Prosedür vs. 'nin Yaşamlarındaki Safhalar  
Kaynak : Hicles, Gullet, 1981, s.311.



Şekil 1 ve 2'yi karşılaştırmak yoluyla konuların derinliğine dair bazı fikirler edinmek mümkündür. Şekil 1'de pekçok safha bulunmaktadırlar. Bunların her birisi, yaşam modeli Şekil 2'dekine benzeyen yeni teknolojilerin ortaya çıkması sonucu oluşmuşlardır. Bir organizasyon gerileyen teknolojiyi yeni ve yaşamını sürdürebilecek türden teknolojilerle değiştirebildiği sürece yaşamını sürdürebilir. Diğer taraftan, yeni teknolojiler getirebilmede başarısızlığa uğrama durumu, organizasyonun halen sahip bulunduğu teknolojilerinde gerilemesine neden olabilir. Organizasyonların doğuştan sahip olduğu bir ömür süresi yoktur. Ama bunların dayalı oldukları teknolojilerin ömürleri sınırlıdır. Bu bakımdan, gerekli değişiklikleri yapamayan bir organizasyon halihazır teknolojisine nispeten uzun süreli yaşama sahipse, tamamıyla yok olup ortadan kalkma halinden uzak olmakla beraber, tükenmeye doğru yönelmiş demektir. Gelişme, gözde bir teknolojiye diğerine geçiş süresidir.

Çok sık yapılan değişiklikler, iyi olsalar bile, organizasyonu kötüye götürebilir. Bundan başka, teknolojilerin standart prosedürler, uzmanlar, gelişmiş pazarlar v.b. yoluyla etkili bir biçimde kullanıldığı anlamlı ve oldukça sağlam devreler de vardır. Başarılı değişiklik ve dengenin uygun biçimde karışımı organizasyonun yaşama yeteneğine katkı sağlar.

## V. DEĞİŞEN KOŞULLAR ALTINDA YÖNETİCİLİK

### V.1. Yarının Yöneticisi

Gerekli yeteneklere sahip yöneticilere duyulan ihtiyaç, her ülkede yıldan yıla artmaktadır. Elli yıl kadar önce üst kademe müdürlerinin uzun tecrübe sonucu kazandıkları bilgileri, bugün okulunu henüz bitirmiş gençlerden görmek istiyoruz. Bir zamanların yenilikleri olarak kabul edilen pazar araştırması, mamul planlaması, beşeri ilişkiler v.s. gibi konular, günümüzde artık alelade fonksiyonlar haline gelmiş bulunmakta, hareket araştırması da süratle aynı duruma gelmektedir. Acaba yöneticilerin haiz olması istenen yeteneklerin miktarı aynı tempo ile artmakta devam edecek midir? Yarının yöneticilerinin ne gibi vasıflara sahip olması istenecektir? Bu konuda önemli olan birkaç nokta şunlardır[5]:

Yeni teknoloji, üretim ilkelerinin anlaşılmasını ve her yönetici tarafından aynı şekilde uygulanmasını isteyecektir. İşin, bir bütün olarak görülmesini ve entegre bir işlem olarak yönetilmesini gerektirecektir. Mamulün dağıtımını, imalattan ayrı bir işlem olarak hukuken bağımsız bir tevziatçı tarafından yapılsa dahi, işin tamamlayıcı bir bölümü olarak gözönünde bulundurulacaktır. Aynı esas hammadde temini ve müşterilere sağlanan servis için de geçerlidir.

Bu işlem, maksimum derece istikrarı ve gelecek olaylarını önceden görebilme yeteneğini gerektirir. Bu itibarla, bunların dikkatle saptanmış hedeflere ve her alanda uzun vadeli kararlara dayanması gerekmektedir. Bu ise, her seviyedeki yöneticilerin yeni durumlara uyabilecek nitelikte kararlar alabilmelerini, çevrede değişiklikleri ve bunlara rağmen işlerin devamlılığını gerektirir.

### V.2. Yeni Pazarlar Yaratılması

Özellikle şöyle söylemek yerinde olur: Yeni teknoloji, müdüriyetin yeni pazarlar yaratmasını beklemektedir. Müdüriyet, mevcut pazarlarla bugünkü haliyle tatmin olamaz. Ürettiği şey ne olursa olsun, nasıl olsa bir alıcısı çıkar, şeklinde düşünemez. Bilinçli bir sistematik çalışma ile müşteri ve pazarlar yaratması zorunluluktur. Bütün bunların fevkinde dikkatleri kitle halinde satın alma gücüne sahip ve bu tutum içinde bulunan müşterilere yöneltmesi gerekir.

Pazarlamanın kendisi, yeni teknolojinin temel kavramları ile etkilenmiş durumdadır. Kitle halinde pazarlama, otomasyonun esaslarının uygulanmasını gerektirebilir. Pazarlama gittikçe bir entegre işlem haline gelmektedir ve yine gittikçe, iş hayatının diğer bütün safhalarıyla daha yakın entegrasyonu gerektirmektedir. Dikkatleri, tek bir müşteriye satma konusu üzerine toplamak yerine, pazarlama, dikkatini gittikçe artan bir şekilde mamul ve pazar planlaması; mamul dizaynı ve biçimi; mamul geliştirilmesi ve müşterilere sağlanan servis üzerine tekdüze etmektedir. Fertlere yapılan satışlar yerine, kitle halinde talep yaratabilmek sonunda daha karlı olacaktır. Tevziat ve pazarlamadaki teknolojik değişimler kadar etkili olmuştur.

Bu durum ise yarının müdürlerinin, fonksiyon seviyesine bakılmaksızın şirketlerinin pazarlama hedef ve politikalarını anlamlarını ve bu konuda katkıda bulunmak zorunda olduklarını idrak etmelerini gerektirmektedir. İş idaresi, uzun vadeli bir pazarlama kuruluşunu planlamayı ve kurabilmeyi gerektirecektir.

Gelişen teknoloji, yenilikler konusunda da bir şeyler bekleyebilmektedir. Yeniliklerin hedefleri yoluyla ele alınması gerekir.

Yeni teknoloji daha büyük bir rekabet yaratacaktır. Pazarları genişletecek, üretim ve tüketim seviyesini yükseltecektir. Fakat bu yeni olanaklar gerek müessesenin gerekse müdürlerin her zaman için daha iyi yapma gayreti içinde olmaları zorunluluğunu doğuracaktır.

Hem yeni teknoloji, hem de sosyal baskılar bunu gerektirdiğinden, yarının yöneticisinden iş sahası

yaratması ve bunu koruyabilmek işini de imkan dahiline sokabilmesi beklenmektedir. İşçilik gittikçe pahalılaştan bir kaynak haline gelmektedir.

Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz ki; yarının yöneticisi yeni bir takım araçlara sahip olmak zorunda kalacaktır. Performansı ölçebilmede yararlanabileceği bazı kriterlere; anlam ifade eden kararlar verebilmek için ekonomik araçlara ihtiyaç duyacaktır.

### V.3. Yeni Görevler

Yarının yöneticisinin görevlerinin başlıcalarını, yedi grup altında toplayabiliriz:

1. Saptanmış hedeflere erişebilmek,
2. Daha uzun vadeli ve daha fazla risk yüklenebilmek,
3. Stratejik kararlar alabilmek,
4. Her üyenin kendi performansını ölçebildiği bir takım kurabilmek. Bunu yaparken şirket hedeflerini gözönünde bulundurmak, maiyetindeki yöneticileri geleceğin ihtiyaçlarına göre yetiştirmek.
5. Süratli ve anlaşılabilir bir şekilde haberleşebilmek, elemanlarını motive edebilmek. Başka bir deyimle gerek başka müdürlerin, gerekse uzman ve işçilerin sorumluluğa katılabilmelerine imkan vermek.
6. Geleneksel tutumda bir yöneticiden bir veya iki fonksiyonu bilmesi gerekirdi. Bu artık yeterli değildir. Yarının yöneticisinin, işe bir bütün olarak bakması ve kendi fonksiyonunu bu bütün içinde görmesi beklenmektedir.
7. Eskiden, bir yöneticinin endüstrinin birkaç mamulü hakkında bilgi sahibi olması beklenirdi. Bu artık yeterli olmayacaktır. Yarının yöneticisi kendi mamulünü ve endüstrisini tüm çevreye uydurmak, bunun için de anlam ifade eden hususun ne olduğunu görmek ve karar ve hareketlerinde bunları gözönünde bulundurmak zorunda kalacaktır. Bundan başka yarının yöneticisinin görüş sahası da gittikçe artan bir düzeyde, kendi pazarının ve kendi ülkesinin dışındaki gelişmeleri de kapsamak zorunda kalacaktır. Ekonomik, politik ve sosyal gelişmeleri dünya ölçüsünde görebilmek ve kararlarında bu trendlerden yararlanma ihtiyacını duyacaktır.

## VI-SONUÇ

Gerekli bilgiye sahip yöneticilere olan ihtiyaç her geçen gün daha da artmaktadır. Aynı zamanda yöneticilerden istenen özelliklerde her geçen gün değişmektedir. Yakın bir zamana kadar pazar araştırması, mamul planlama, halkla ilişkiler önemli yenilikler olarak kabul edilirken bugün bu yeniliklerin alelade şeyler haline gelmesi işletmelerin içinde

bulunduğu ortamdaki şiddetli rekabetten kaynaklanmaktadır.

Ortam şartları çok hızlı değiştiğinden, yöneticilerin istikrarlı ve geleceği önceden görebilme yeteneğine sahip olması gerekir. Ayrıca yeni duruma uyabilecek karar alabilme ve çevredeki değişikliklere karşı işlerin devam ettirilmesi yöneticilerden istenen özelliklerdir.

Başarılı yönetici, bilgi akışını en iyi şekilde sağlayarak, zamana yani hızla sahip olarak ve çevredeki değişiklikleri takip ederek geleceği tahmin eden böylece dinamik iş ortamında kıt kaynakları etkin ve dengeli biçimde kullanan, aynı zamanda rekabet avantajı sağlayarak rakipleri karşısında işletmesini farklı kılacak kişi olabilecektir.

## KAYNAKLAR

- [1]-BİRGÖREN, Tarrık: İşletme Yönetiminde Teknolojik Yeniliklerden Yararlanma Yoluyla Etkinliğin Sağlanması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1993.
- [2]-PAKSOY, Semin: İşletmelerde Bilgi Gereksinimini ve Yönetim Dilişim Sistemlerinin Rolü, Yönetim Dergisi, Ekim 1996.
- [3]-TAK, Bilgin: Zaman Temelinde Rekabet Edebilecek Organizasyonel Yapılanma, Yönetim Dergisi, 1996.
- [4]-SENGE, Peter: Beşinci Disiplin, İş Bankası Yayınları, 1993.
- [5]-BAYKAL, Besim: Temel Kavramlar ve Yeni Görüşler, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın Nr: 21.



# TÜRK YÖNETİCİLERİN AHLAKİ KARAR VERMESİNİ ETKİ EDEN UNSURLAR

*Dr. Gülçimen YURTSEVER*

*Karadeniz Teknik Üniversitesi, İ.İ.B.F., Yardımcı Doçent*

**ABSTRACT:** This Sought to identify factors that contribute to managers' unethical behavior or decision in organization. This Study also sought to identify when managers are confronted with an ethical dilemma inperforming their job, whom they usually consult. The results showed that most of the managers identified the behavior of their superiors as most influential factor and managers would like to obtain the views of their superiors while deciding on ethical problems before consulting other groups. Findings reported here are based on a questionnaire-survey of 310 Turkish managers from 30 organizations in Turkey.

## I-GİRİŞ

1980 yılından sonra Türkiye ekonomik ve teknolojik yönünden hızla değişmeye başlamıştır. Zabit ve Alsoagoff[1] değişen teknoloji ve endüstride ilerleme dünyanın bir çok yerinde maddi refahın artmasına neden olmuştur ve artan maddi refah ahlaki değer yargılarını olumsuz yönden etkilediğini belirtmişlerdir. Türkiye'de de artan refah iş ahlaki ile ilgili değer yargılarını olumsuz yönde etkilemektedir. Türkiye'de son yıllarda medya yolsuzlukları özellikle yüksek bürokratların yolsuzluklarını ve buna benzer ahlaki olmayan davranışları sık sık dile getirmesi bunun bir göstergesidir. Türk toplumu lider olarak kabul ettiği bu yöneticilere ve kuruluşlara güvenini kaybetmiştir. Bu güvensizlik büyük veya küçük işletmelerin bütün yöneticilerine olan güvenin sarsılmasında neden olmaya başlamıştır.

Bu çalışmada yöneticilerin ahlaki karar vermelerini etkileyen unsurlar ve karşılaştıkları güçlüğü gidirmek için kime danıştıkları araştırılmıştır.

## II-YÖNETİCİLERİN AHLAKİ KARAR VERMESİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR

Hunt ve Vitell[2] ahlaki karar vermede dört faktörün etkili olduğunu belirtmiştir:

### 1- Çevre kültürü

2- Organizasyonun içinde bulunduğu endüstri

3- Organizasyonun sahip olduğu kültür

4- Kişisel tecrübe.

Ferrell ve Gresham[3] ahlaki karar vermeyi etkileyen unsurları üç gruba ayırarak incelemiştir: Çevresel ve sosyal kültür ve bireysel faktörler olarak belirtmişlerdir. Bireylerin ahlaki kararını etkileyen çevresel koşullar toplumdan topluma değişir. Toplum neyin ahlaki bir karar veya davranış olup olmadığına karar verir. Bartels[4] hukuk kuralları, bireysel mülkiyete saygı, din kuralları ve ulusal kimlik ahlaka etki eden çevresel unsurlar olduğunu belirtmiştir. Ahlaki kuralların bir kısmı hukuk kuralları tarafından korunmaya alınır. Hosmer[5] hukuk kuralları ister kapitalist ister sosyalist sistemde olsun çoğu ülkelerde hantal hükümet yapısı nedeniyle toplumun değişen değer yargılarını takip edememekte olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle ticaret alanında ahlaki olmayan kararlar karşı gerekli olan yaptırımlar zamanında uygulanmamaktadır. Bu boşluktan yararlanan yöneticilerin toplumun menfaati ve değer yargılarıyla çelişen kararlar almaktadır. Zey Ferrell ve Ferrell[6] bireylerin ahlaki olmayan davranışına gereken cezanın verilmemesi bireylere ahlaki olmayan davranışlarda bulunması için fırsat doğuracağını belirtmiştir. Organizasyonlarda toplumun bir parçasına göre gerek hukuk kuralları gerekse hukuk kuralları tarafından korunmayan toplumun değer yargılarından etkilenir. Organizasyon kültür yapısını dışardan ve içerden gelen faktörlerle şekillendirir. Deal ve Kennedy[7] organizasyonun sahip olduğu kültür üyelerine yol gösteren organizasyon kurallarının oluşmasını sağlar. Neyin haklı ve neyin haksız olduğunu tanımlayan iş ahlaki kurallarının oluşmasında organizasyon kültürü temel unsurdur.

Çevresel koşulların içine hızla değişen teknolojik ve ekonomik koşulların da dahil edilmesi gerekir. Morris ve diğerleri[8] değişen teknolojik ve ekonomik koşullar organizasyonun ahlakını dolaylı ve dolaysız olarak etki edebileceğini belirtmişlerdir. Verdikleri örneğe göre;

hızla değişen teknoloji yöneticilere yeni bir ürün geliştirmesine neden olabilir. Ürünün kendisi veya üretim tekniği çevrenin kirlenmesine neden olur. Bununla birlikte yöneticiler çevrenin kirlenmesini önleyen yeni bir teknoloji geliştirebileceklerini ifade etmişlerdir. Yöneticiler bu koşullarda ahlaki kurallar koymakta güçlüklerle karşılaşabilirler ve değer yargıları arasında farklılıklar ortaya çıkar. Sabit çevresel koşullarda, organizasyon üyeleri ahlaki kuralların değişmesi ihtimalinin olmayacağından emin olduğu için bu kurallara güvenirlir. Çevresel koşulların tahmin edilebilirliğinin yüksek olması nedeniyle yöneticiler arasında ahlaki değer yargıların bakımından fazla sapmalar olmaz.

Organizasyonun ahlaki değerlerinin oluşmasını etkileyen en önemli faktörlerden biride organizasyonu yöneten yüksek derecede yöneticilerdir. Organizasyon üyeleri yöneticileri kendilerine örnek olarak alırlar. Akaah ve Riordan[9] yaptığı araştırmada işçilerin ahlaki değer yargısı ile yönetimin değer yargısı paralel olduğunu belirtmiştir. Hunt ve diğerleri[10] araştırmalarında yüksek derecedeki yöneticilerin davranışları organizasyonun ahlaki davranışının belirlenmesinde tek ve en iyi tahmin aracı olduğu belirtilmiştir.

Yöneticilerin aldığı ahlaki karar yalnız organizasyon üyelerini değil aynı zamanda organizasyon dışında kalan bireyleride etkiler. Schaefer[11] ticari kararlar alırken bu kararların alınmasıyla etkilenen tüm insanlar düşünüldüğü zaman ahlaka bir karar alacağını belirtmiştir. Hosmer[5] ticari kararlar alınırken dünyadaki pazarları ve rekabeti düşünüldüğü zaman ahlaki uygun kararlar almak yöneticiler için daha da karmaşık hale geldiğini söylemiştir. Yöneticiler organizasyon menfaati ile organizasyon dışında kalanların menfati arasında bütünleştirici bir rol oynaması gerekir. Bütünleştirici bir rol oynarken iş ahlakının kritik element olarak karar mekanizmasına dahil edilmesi gerekir. Aksi taktirde işletmeler, ticaret, ticaret içindir dairesi içinde kalıp topluma sosyal fayda unsurunu göz önüne almamış olur. Organizasyon üyeleri ahlaki karar vermede güçlüğe düştüğü zaman yöneticiler yeni düzenlemeler koyarak organizasyonun ahlaki anlayışına yön verir. Organizasyonun bu tip düzenlemeleri zamanla topluma yansır.

Yöneticiler içinde bulunduğu endüstrideki rekabet ortamı nedeniyle ahlaki karar almada zorlukla karşılaşabilir. Hunt ve diğerleri[10] bireylerin bir taraftan bulunduğu topluma, mesleğinin gerektirdiği şartlara ve aynı zamanda organizasyona karşı sorumluluk taşır; bu

durumda ahlaki karar vermede yöneticiler ahlaki karar vermede çelişkiye düşebilir.

Kişisel nedenlerden dolayı bireyler iş yerinde ahlaki olmayan kararlar verebilir. Örneğin maddi veya kişisel güç kazanma arzusunda olan yöneticiler rüşvet alma eğilimde bulunabilirler. Eğitim seviyesi, yaş, cinsiyet gibi unsurlar ahlaki karar vermede etkili olabilir. Kelley ve diğerleri[12] pazarlama alanında araştırmacı olarak çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada lisansüstü eğitim yapanların kendilerinden daha az eğitilmiş olanlara göre ahlaki olmayan eğilimlerin daha fazla olduğu belirtmiştir. (Anketde araştırma örneğini teşkil eden kişiler kendi ahlaki değer yargılarını kendileri değerlendirmişlerdir.) Bunun nedeni yüksek eğitim görmüş kişilerin daha çok kendilerini düşünmeleri, toplumun değer yargılarını hor görmeleri ve formal davranışlara verilen önemin azalmasından kaynaklanabileceğini belirtmişlerdir.

### III-YÖNETİCİLER AHLAKİ KARAR VERMEDE İKİLEM DÜŞTÜKLERİ ZAMAN KİME DANIŞIRLAR?

Ahlaki karar vermede bireyler güçlüğe düştüğü zaman bir takım alternatifler üreterek çözüme ulaşırlar. Çözüme ulaşırken de bir taraftan organizasyona olan bağımlılık diğer taraftan kişisel normları nedeniyle ahlaki karar vermede güçlüklerle karşılaşabilirler. Bu durumda bireyler organizasyonda iki türlü çözüm yolu ararlar: 1- Eğer organizasyon sıkı bir bürokratik yapıya sahip ise organizasyon üyeleri çözümü organizasyonun dışında arayarak çözüm bulmaya çalışır. 2- Organizasyon esnek bürokratik bir yapıya sahip ise, organizasyon üyeleri çözümü organizasyon içinde genelde yöneticilere, meslektaşlarına veya arkadaşlarına danışarak çözüm getirmeye çalışır. Yöneticiler ahlaki problemleri bir araya gelerek çözümlene yoluna giderse organizasyonun ahlaki standardını yükseltirler. Organizasyon üyeleri aynı zamanda ahlaki karar verme mekanizmasını öğrenmiş olurlar. Bunun için organizasyonun açıklık ve esneklik ilkesini benimsemesi gerekir.

### IV-ARAŞTIRMANIN AMACI

Yukarıda ki açıklamaların doğrultusunda iki araştırma konusu incelenmiştir:

1- Yöneticilerin organizasyonla ilgili ahlaki olmayan karar ve davranışlarının nedenleri

2- Yöneticiler organizasyonda ahlaki bir problemle karşılaştıkları zaman kime danışırılar?

### 1-Metod

Bu çalışmada anket soruları merkezi Ankara ve İstanbulda bulunan 30 kamu iktisadi kuruluşlarına ve bankalara dağılmıştır. Anket soruları yazar tarafından değil bir başkaları tarafından dağıtılmıştır. Araştırmaya konu olan yöneticiler müdür ve müdür yardımcılılarıyla sınırlandırılmıştır. Anket soruları 400 yöneticiye dağıtılmıştır ve 103 kadın, 207 erkek; toplam 310 yönetici anket sorularını cevaplamıştır. Anket sorularının kısa olması nedeniyle cevap oranı %78 dir. Araştırmanın bu iki şehirle sınırlı olması araştırmadan elde edilen sonucun genelliğine bir kısıtlama getirebilir. Bununla birlikte araştırmada örnek sayısının yeterince olması nedeniyle araştırmanın konusu hakkında yeterli bilgi elde edilmesine engel olarak düşünülmemektedir.

Anket soruları iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yöneticilere organizasyonla ilgili ahlaki olmayan davranış ve kararların nedenlerini verilen seçenekleri önem sırasına göre puan verilmesi istenmiştir. İkinci bölümde yöneticilere organizasyonla ilgili ahlaki bir problemle karşılaştıkları zaman kime başvurdukları verilen seçenekleri önem sırasına göre puan verilmesi istenmiştir.

### 2-Araştırmanın Sonucu

Araştırmanın birinci amacı yöneticilerin organizasyonla ilgili ahlaki olmayan kararlar vermelerinin nedenleridir. Araştırmanın sonucunda ahlaki olmayan kararların verilmesinde en önemli nedenin organizasyondaki üst derecedeki yöneticiler olduğu ortaya çıkmıştır. İkinci sırada kanunları yaptırım gücünü yerine getirememesidir. Cevap verenler en önemsiz neden olarak toplumsal nedenlerin olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıntılı bilgiler için Tablo I bakınız.

**Tablo I : İş Yerinde Ahlaki Olmayan Davranışların ve Kararların Nedenleri**

SIRA	
Üst derecedeki Yöneticiler	1(1.98)
Kanunların uygulanmaması	2(2.88)
Kuruluşun yapısı	3(3.61)
Endüstrinin içindeki durum	4(3.99)
Bireylerin maddi ihtiyaçları	5(4.21)
Toplumsal nedenler	6(5.53)

Parantez içindeki rakamlar cevapların ağırlıklı ortamlarıdır. 1=en önemli, 6= en önemsiz

Araştırmanın ikinci amacı: yöneticiler organizasyonda ahlaki bir hususta karar vermekte güç durumda kaldıkları zaman kime danıştıklarının araştırmasıdır. Elde edilen sonuca göre yine işletme yöneticileri birinci sırada almaktadır. İkinci sırada kuruluş içindeki meslektaşlarına yer almaktadır. Cevap verenler organizasyonla ilgili ahlaki problemle karşılaştıkları zaman hukukçulara başvurmalarını en zayıf ihtimal olarak belirtmişlerdir. Geride kalan sıralamalar için tablo II bakınız.

**Tablo II : İş Yerinde Ahlaki Bir Problemle Karşılaştığınızda Kime Danışsınız?**

SIRA	
Bir üst yöneticiye	1(2.05)
Meslektaşım (Aynı seviyedeki ve kuruluş içindeki)	2(3.11)
Arkadaş (kuruluş içindeki)	3(3.81)
Eşime	4(4.05)
Arkadaş (Kuruluş dışında)	5(4.66)
Hukukçulara	6(5.21)

Parantez içindeki rakamlar cevapların ağırlıklı ortalamalarıdır. 1=en önemli, 6=en önemsiz

Kadın ve erkek yöneticiler arasında ahlaki bir problemle karşılaştıkları zaman tercih bakımından bir fark bulunmuştur; kadın yöneticiler eşime danışırım seçeneğini üçüncü tercih olarak belirtmişlerdir.

### V-SONUÇ VE TAVSİYELER

Araştırmadan elde edilen temel sonuçlarından biri yöneticilerin organizasyonlarda iş ahlaki bakımından anahtar rol oynadığı ortaya çıkmaktadır. Özellikle yüksek derecedeki yöneticilerin (direktörler, daire başkanları, genel müdürlerin) gerek davranışları gerekse kararlarıyla organizasyonlarda en çok göze çarpan kişilerdir. Organizasyon ahlaki karar vermede güçlüklerle karşılaştıkları zaman ilk başvuru kişileri olduğu için yeni değer yargıların oluşmasına önderlik ederler.

Araştırmadan elde edilen ikinci sonuç kanunların yeterince uygulamaması ahlaki olmayan davranışlara neden olduğudur. Son yıllarda artan yolsuzluk haberleri ve bunların gereken cezayı almaması, yöneticiler kanunların yeterince uygulamadığı düşüncesine sahip olmasına neden olmuş olabilir. Yöneticilerin böyle bir değer yargısına sahip olması ilerde Türk toplumunun sosyal problemle karşılaşmasına sebep olabilir. Bireyler eğer yüksek derecedeki yöneticiler yolsuzluk yapıp bir yolunu bulup kanunun cezai şartından kurtuluyorsa bizde aynı yolu takip ederek yolsuzluk yapıp ve ceza almadan kurtulabiliriz gibi yargının oluşmasına neden olabilir. Rüşvet almak, yolsuzluk yapmak ve buna benzer

ahlaki olmayan davranışlara gitmek organizasyonlarda zamanla yönetimin bir parçası olarak görülmeye başlanır. Kanunlar büyük bir titizlikle ve tarafsızlıkla uygulanırsa Türk toplumun bir an önce sosyal bir problemle karşılaşmamasının önüne geçilmiş olur.

Organizasyon yöneticiler ahlaki bir problemle karşılaştıkları zaman organizasyon içindeki meslektaşlarına danışmaları ikinci sırada yer almaktadır. Buda organizasyonun sahip olduğu ahlaki iklimin çok önemli olduğunu göstermektedir. Organizasyonlar üyelerine sık sık ahlaki eğitim programları uygulamalı ve aynı zamanda kurallarını sık sık gözden geçirip değişen çevresel koşullara ayak uydurmalıdır.

Kadın yöneticilerin ahlaki bir problemle karşılaştıkları zaman erkeklerden farklı olarak eşime danışırım seçeneğini üçüncü sırada tercih etmelerinin sebebi toplumsal nedenlerden kaynaklanabilir. Belki de kadınlar yetiştikleri ailede babanın genelde karar veren kişiler olarak görmesi aynı şekilde evlilikte de bu pozisyonda eşlerini görmesi böyle bir tercihe sebep olabilir.

Türkiye de eğitimin, yaşın, elde edilen gelirin yöneticilerin organizasyonla ilgili ahlaki karar vermede etkilerini araştırması bundan sonraki araştırmacılara tavsiye edilir.

## KAYNAKLAR

- [1]-Zabid, A. R. M. ve S. K. Alsagoff: 1984, "Perceived Ethical Values of Malaysian Managers" *Journal of Business Ethics* 12, 333-337.
- [2]-Hunt S. C. ve S. Vitell: 1986, "A Journal Theory of Marketing Ethics", *Journal of Macromarketing* 8,(Spring), 5-16.
- [3]-Ferrell, O.C. ve L.G. Gresham: 1985, "A Contingency Framework For Understanding Ethical Decision-making in marketing", *Journal of Marketing* 49 (Summer), 87-96.
- [4]-Bartels, R:1967 "A Model for Ethics in Marketing", *Journal of Marketing* (Jan.), 20-26.
- [5]-Hosmer, L. T.:1987, *The Ethics of Management* (Irwin, Homewood, IL).
- [6]-Zey Ferrell ve O. C. Ferrell: 1982, "Role set Configuration and Opportunity as Predictors of Unethical behavior in Organizations", *Human Relations* 35 (7), 587-604.
- [7]-Deal, T.E: ve A.A. Kennedy: 1982, *Corporate Cultures: The Rites And Rituals of Corporate Life* (Addison Wesley Pub., Reading, MA).
- [8]-Morris, M. H., A. S. Marks, J. A. Allen, N. S. Perry: 1996, "Modeling Ethical Attitudes and Behaviors under Conditions of Environmental Turbulence", *Journal of Business Ethics* 15, 1119-1130.
- [9]-Akaah, I.P. ve E.A. Riordan: 1989, "Judgments of Marketing Professionals About Ethical Issues in Marketing Research: A Replication and Extension", *Journal of Marketing Research* (feb) 112-120.
- [10]-Hunt S. D., L. B. Chonko ve V. R. Wood: 1989, "Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing", *Journal of Marketing* 53 (July), 79-90.
- [10]-Schaefer, T. E.: 1984, "Professionalism: Foundation for Business Ethics", *Journal of Business Ethics* 3 (4) 269-277.
- [12]-Kelley, S. W., O. C. Ferrell ve S. K. Skinner: 1990 "Ethical Behavior Among Marketing Researchers: An Assessment of Selected Demographics Characteristics" *Journal of Business Ethics* 9, 681-688.

# ETKİLİ İLETİŞİM GELİŞTİRMEDE AKTİF DİNLEMENİN ÖNEMİ

Dr. Adnan CEYLAN

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Yardımcı Doçent

*ABSTRACT: A manager spends most of his time in communicating with others. For a manager in order to be able to implement successfully the functions of management he should know and use the effective methods of communication and active listening. communication is the transportation of knowledge and sense from the sender to the receiver with the help of a process of symbols through written, oral, unwritten and/or electronic means of media. in the process of communication, barriers such as noise, filtration, selective perception, feelings, language, gesture and mimics exist. In order to surpass these barriers, a manager has to use feedbacks and an easy language, to control feelings, to pay attention to the use of gesture and mimics, and to try to develop skills of active listening.*

## I-GİRİŞ

Günümüzde iletişimin olmadığı bir dünyada yaşanılmayacağına dair inancımız her geçen gün artmaktadır. Zira yaşadığımız çağ, insanların birbirini tam ve doğru anlayamamasından kaynaklanacak problemlerin telafisinin olmadığı, hız ve zaman çağıdır. Bu nedenle hem günlük, hem de iş hayatımızda her an ihtiyacımız olan şey, karşımızdakileri anlamak ve onların da bizi anlamalarını sağlamak olacaktır. Yanlış veya eksik anlamadan doğabilecek hatalar saymakla tükenebilecek türden değildir. Bir kimse engin bir dehaya sahip olsa bile, eğer kendini ifade edemiyorsa ve ilişkide olduğu insanlar onu anlayamıyorlarsa o kimsenin dehasının kendinden başka hiç kimseye faydası olmayacaktır.

## II- İLETİŞİMİN TANIMI VE İLETİŞİM SÜRECİ

Örgütler iletişimsiz var olamazlar. Bir yönetici zamanının üçte ikilik bölümünü diğerleriyle iletişim kurarak geçirmektedir. Bu nedenle bir yönetici için etkin bir iletişimin önemi kesinlikle çok büyüktür. Yöneticinin herhangi bir konuda karar verebilmesi için bilgiye ihtiyacı vardır. Bu bilgilerin de kendisine iletilmesi gereklidir. Karar verildikten sonra iletişim yine devreye girecektir. Aksi takdirde kimse kararın verildiğini bilemez. En yaratıcı fikirler, en harika planlar etkin iletişimin olmadığı bir ortamda vücut bulamayacaktır.

Yukarıdaki kısa açıklamadan da anlaşılacağı üzere yöneticilerin sahip olması gereken en önemli özelliklerden birisi iletişim kurabilme yeteneğidir. Aksi takdirde yöneticinin sürekli ve son derece yoğun problemlerle karşılaşması kaçınılmazdır.

### A- İletişimin Tanımı

İletişim, bilginin aktarılmasını gerektirir. Aksi takdirde iletişimden bahsetmek mümkün olamaz. Kimse tarafından dinlenmeyen bir konuşmacı, kitabı okunmamış bir yazar henüz iletişim kuramamışlar, vermek istedikleri mesajı verememişlerdir.

Bununla beraber haberleşmenin başarılı olabilmesi için mesajın sadece iletilmesi yeterli olmayıp, bunun aynı zamanda anlaşılabilir de olması gereklidir. Yani diyebiliriz ki, iletişim mananın aktarılması ve anlaşılmasıdır. Mükemmel bir haberleşme -eğer mümkünse- göndericinin vermek istediği mesajın, alıcı tarafından doğru ve eksiksiz olarak anlaşılması halinde mümkün olacaktır. İletişim, bilginin ve anlamın semboller ile kaynaktan alıcıya aktarılmasıdır[1].

Akıllarda tutulması gereken bir diğer önemli nokta ise iletişimin amacıdır. Birçokları iletişimin anlatım ve anlamada açıklık manası yerine, fikirlerin alıcı tarafından kabulü manasına geldiğini düşünmektedir. Eğer alıcı bizim fikirlerimizi onaylamıyorsa bunun tek nedeninin bizi yeterince anlamaması olduğu düşünülmektedir. İletişimde göndericinin ne söylediği değil, alıcının ne anladığı önemlidir.

Oysa ki, kişiler birbirlerini gayet iyi anladıkları halde fikirlerini onaylamak zorunda değildirler. Bu nedenle etkin iletişimle, birbirlerinin fikirlerini onaylamanın aynı şey olmadığını unutmamak gereklidir. Bu iki kavram tamamen birbirinden bağımsız ele alınmalıdır.

### B- İletişim Süreci

İletişimden bahsedebilmemiz için her şeyden önce bir nedene ihtiyacımız vardır ki, biz bu nedene

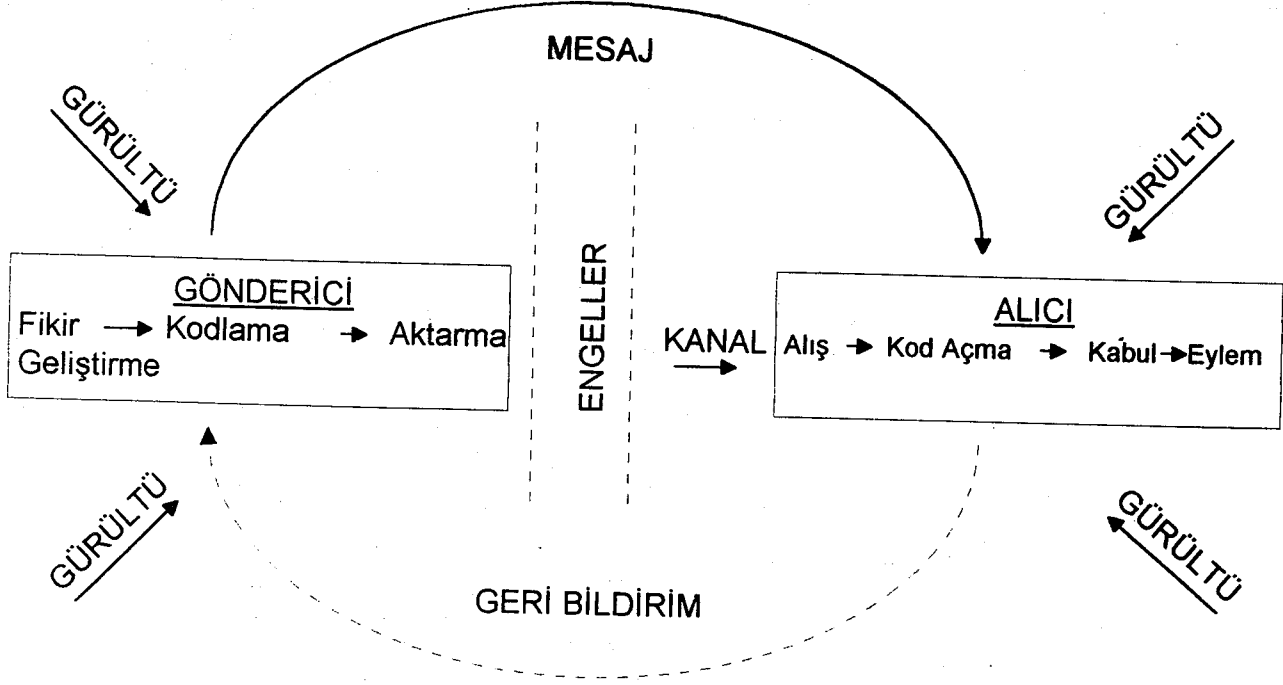


“mesaj” diyoruz. Mesaj alıcıya iletilmeden önce sembolik bir forma dönüşür (encoding) ve belli bir kanaldan alıcıya gönderilir (decoding). İletişim sürecinin birinci aşaması inisiyatifin göndericide olduğu bölümü içermektedir. Bu bölüm üç adımdan oluşmaktadır. Göndericinin fikirleri, mesajı, bu mesajların sembollere örneğin kelimelere dönüştürülmesi, bir kanal vasıtasıyla aktarmayı ifade etmektedir. İletişim sürecinin ikinci aşaması,

inisiyatifin alıcıda olduğu kısımdır. Dört adımdan oluşmaktadır. Alış (dinleme), kod açma (kelimelerin fikre dönüştürülmesi), kabul etme ve eyleme geçmedir[2].

Tüm bu işlemlerin sonucunda anlam bir kişiden diğer bir kişiye transfer edilmiş olacaktır.

Bir çizimle anlatılmak istenirse;



Şekil 1. İletişim Süreci

İletişimin aşamaları olarak adlandırdığımız bu yedi faktörün yanı sıra göz önünde bulundurulması gereken bir de gürültü faktörü vardır ki bu iletişimin etkinliğini engelleyen, negatif bir faktördür. Gürültü ister içsel-örneğin göndericinin kısık sesle konuşması-, ister dışsal-örneğin beraber çalışan diğer kimselerin yüksek sesle konuşması- olsun her halde iletişimin etkinliğini engellemektedir.

Gönderici (Kaynak) düşüncelerini sembollere dönükerek mesajı oluşturur. Ancak bu mesajın yerine ulaşmasında kişilerin sahip olması gereken dört özellik vardır[3]:

- 1) Beceri
- 2) Düşünce, Duygu
- 3) Bilgi

#### 4) Kültürel özellikler

Eğer gönderici bu dört beceriden yoksunsa mesaj alıcıya istenildiği gibi ulaştırılamaz. Bir kişinin tam iletişim başarısı konuşma, okuma, dinleme, düşünüp yorum yapma becerilerini de kapsamaktadır. Kişi, hakkında hiç bir şey bilmediği veya çok az şey bildiği bir konuyu alıcıya gerektiği gibi aktaramayacaktır. Dolayısıyla konu hakkında ne kadar geniş bilgiye sahipsek bunu aktarmamız ve alıcıların da bizi anlaması o kadar kolay ve doğru olacaktır.

Alıcı ise, mesajın doğrudan yönlendirildiği kişidir. Ancak mesajın alıcıya ulaşmasından önce onun anlayabileceği forma getirilmiş olması gereklidir. Bu da mesajın düzenlenme aşamasıdır. Göndericinin duygu, düşünce, bilgi ve sosyo-kültürel sistemden etkilenmesi gibi alıcı da mesajı alırken tüm bu faktörlerin etkisindedir. Mesajın yerine

ulaşmasında göndericinin yazma ve konuşma becerisi kadar, alıcının da okuma ve dinleme becerisi de büyük önem taşımaktadır.

İletişimin son aşaması ise geri bildirimdir. Eğer gönderici yolladığı mesajı düzenleyebiliyor ve eğer mesaj sistemde geri yönde işlemeye başlayıp göndericiye tekrar ulaşıp anlaşılabilirliğini kontrol etmesine izin veriyorsa, iletişimin başarıyla tamamlandığını düşünebiliriz.

### III. İLETİŞİM KURMA BİÇİMLERİ

Bir işletmede en çok kullanılan iletişim araçları sözlü, yazılı, sözsüz ve elektronik medya araçlarıdır[4].

#### A- Sözlü

Bu tür iletişimde insanlar birbirleriyle konuşarak anlaşılır. En çok kullanılan türleri konuşmalar, resmi teke tek görüşmeler, grup tartışmaları, gayri resmi tartışmalar ve dedikodudur.

Sözlü iletişimin en büyük yararı, iletilmek istenen mesajın çok kısa sürede yerine ulaşmasıdır. Anlaşılamayan yerler alıcı tarafından hemen sorulduğu için de göndericinin mesajı hemen düzeltilmesine imkan verir, dolayısıyla yanlış yapma olasılığı azaltılır.

Sözlü iletişimin en büyük zararı ise bir grup insana aynı anda verilmek istenmesi halinde ortaya çıkmaktadır. Grup ne kadar genişlerse iletişimin başarısı da o denli düşük olacaktır. Zira herkes mesajı kendine göre yorumlayacak sonuçta algılanan mesajın orijinali ile hiçbir alakası kalmayacaktır. Bir organizasyonda mesajların yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya sözlü gitmesi halinde büyük bir ihtimalle mesaj her defasında zarar görecektir ve başarısız olacaktır.

#### B- Yazılı

Yazılı iletişim araçları içine başlıca kısa notlar, mektuplar ve diğer yazılı kelime ve semboller girmektedir.

Gönderici: kalıcı, kolayca ulaşılabilir ve doğruluğunun kontrolü mümkün olduğu için yazılı iletişim araçlarını seçer. Özellikle karışık ve uzun bir zaman dilimine yayılmış iletişim olaylarında yazılı yola başvurmak çok daha sağlıklıdır. Örneğin yeni bir ürün için oluşturulan bir pazarlama planı çok fazla ön çalışmadan oluşur ve bunların bir araya toplanması aylar sürer. Bu süre zarfında verilerin yazılı olarak

sunulmuş olması halinde planın hayatı süresince ihtiyacı olan herkes derhal bunlara başvurabilecektir.

Göndericinin üzerinde daha dikkatli düşünmesi gerektirdiğinden genellikle yazılı iletişim araçları daha iyi düşünülüp hazırlanmış, mantıklı ve açıktırlar.

Ama tabii ki bir takım dezavantajları da mevcuttur. Bunların en önemlisi zaman kaybıdır. Ayrıca kontrol imkanı yoktur. Gönderilen mesajın alıcı tarafından alınıp alınmadığı, alınsa bile gerektiği gibi anlaşılıp anlaşılmadığı bilinmemektedir.

#### C- Sözsüz

Çok anlamlı olmakla birlikte ne yazılı ne de sözlü olan iletişim araçları da vardır. Örneğin bir siren sesi, kırmızı trafik ışığı sözlere ihtiyaç duyulmadan mesajın yerine ulaşılmasını sağlamaktadır. Örneğin bir ders esnasında öğrencilerin uyuklamaya başlaması dersin sıkıcılığının veya defter kitaplarını toplamaya başlamaları dersin bitmek üzere olduğunun göstergesidir. Bununla birlikte bu türün en önemli araçları vücut dili ve sözlü vurgudur.

#### 1- Vücut Dili

Bunlar el ve kollarla yapılan hareketler, mimikler ve vücudun diğer hareketleridir. Yüzündeki ifade, el hareketleri kişinin o andaki duygularını, ruh halini çok açık bir şekilde yansıtırlar. Vücut dili, bir durum karşısında, beden kendi duruşunu kodlayarak sunmasıdır[5].

#### 2- Ses Tonu

Kişilerin konuşurken kullandığı kelimeler üzerinde yaptıkları vurgu bir cümlenin çok farklı şekillerde anlaşılmasına neden olabilmektedir. Yapılan bir araştırma verilmek istenen sözlü bir mesajın alıcı tarafından alınmasının %55'inin yüzdeki ifade ve fiziksel hareketlere, %38'inin tonlamaya ve sadece %7'sinin kullanılan kelimelere bağlı olduğunu ortaya koymaktadır.

#### D- Elektronik Medya

Günümüzde iletişimi sürdürebilmek için bir çok medya aracına güvenmekteyiz ki bunların en çok kullanılanı telefondur. Bunun yanı sıra fax aletleri ve de en önemlisi bilgisayarlarda e-mail hattı mesaj gönderme konusunda imdadımıza yetişmektedir. Bu tür iletişim araçları hem çok hızlı hem de çok ucuz olup, aynı anda düzinelerle insana ulaşmayı mümkün kılmaktadır.

## IV. ETKİLİ İLETİŞİMDE ENGELLER VE ÜSTESİNDEN GELMEK

### A- Etkili İletişimde Engeller

#### 1- Filtreleme

Bilinçli olarak, alıcının almayı umduğu bilgilerin sunulması diğerlerinin gizlenmesidir. Örneğin bir yönetici sadece patronun duymayı istediklerini kendisine iletiyorsa, yönetici bilgiyi süzüyor demektir. Organizasyon yapısında hiyerarşik kademe adedi ne kadar çoksa filtreleme olasılığı da o denli çok olacaktır[3].

#### 2- Seçici Algılama

Alıcının, mesajı alırken seçici olarak ihtiyaçlarına, motivasyonuna, tecrübelerine, geçmişine ve diğer karakteristik özelliklerine göre gördüklerini, duyduklarını yorumlamasıdır[6].

#### 3- Duygular

Kişi o an ki ruh haline ( üzgün veya mutlu oluşuna ) göre aynı mesajı farklı şekillerde iletebilir. İnsan çok uç noktada duygular içindeyken rasyonel ve objektif düşünemez. Bu konuda verilebilecek en iyi tavsiye üzgünken açık ve doğru düşünmek daha zor olduğu için önemli kararların böyle zamanlarda verilmemeye çalışılması şeklinde olacaktır.

#### 4- Kullanılan Dil

Kelimeler, farklı kişiler için, farklı manalara gelebilir. Yaş, eğitim seviyesi, kültür düzeyleri kelimelerin farklı kişiler üzerinde farklı etkiler yaratmasında en önemli üç etkidir. Organizasyonda çalışan kimseler kendi oluşturdukları ve kullandıkları dilin alıcı tarafından çok rahat anlaşıldığını varsayarlar ki, bu çoğunlukla doğru olmayıp iletişimin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olmaktadır. Büyük bir organizasyonda çalışan kişi adedi çok olduğu gibi, bunların geldikleri yerler ve kültürleri de büyük farklılıklar göstermektedir. Farklı yörelerde aynı kelimeler farklı manalarda kullanılırlar. Bu da kişilerin birbirlerini yanlış anlamalarına neden olmaktadır.

#### 5- Jest ve Mimikler

Vücut dili ve mimikler de, en aşağı sözlü iletişim araçları kadar algılamada önem taşımaktadır. Örneğin, sinirli olduğunu söyleyen bir patron aynı zamanda konuşurken ses tonuyla ve vücut hareketleriyle de bunu destekliyorsa, alıcı patronunun

sinirli olduğuna inanır. Oysa sinirli olduğunu söyleyip gayet sakin davranıyorsa alıcının kafası karışacaktır.

### B- Engellerin Üstesinden Gelmek

#### 1- Geri Bildirim Yöntemi

Birçok iletişim probleminin temelinde kişilerin birbirini tam veya doğru anlayamaması yatmaktadır. Ancak eğer geri bildirim kullanılırsa bu aksaklıkların giderilmesi mümkün olabilecektir.

Örneğin bir yöneticinin "Dediğimi anladın mı?" diye sorması, alıcının mesajı kendi cümleleri ile tekrarlamasını sağlamakta, bu sayede yöneticinin vermek istediği mesajı yerine ulaştırıp ulaştıramadığını anlamasına yardımcı olmaktadır. Aynı şekilde yönetici karşısındakinin gözlerindeki ifadeye bakarak kendisini anlayıp anlamadığını kontrol edebilir[7].

#### 2- Kolay ve Açık Bir Dil Kullanmak

Yöneticiler, kullanılan dilin çok önemli olduğunu unutmayıp, vermek istedikleri mesajın mümkün olduğunca açık, herkesin anlayabileceği bir şekilde olmasına ve çok teknik konuşmamaya özen göstermelidirler.

#### 3- Aktif Dinlemek

Her şeyden önce duymak ile dinlemek arasındaki farkı anlamamız gereklidir. Biri konuştuğu zaman bizler duyarız, ama çoğu zaman dinlemeyiz. Dinleme esnasında hem alıcı hem gönderici düşünülmektedirler. Buna rağmen dinlemek konuşmaktan çok daha yorucudur. Çünkü insan dakikada 1.000 kelime dinleme kapasitesine sahip olmasına rağmen, konuşurken ancak dakikada 150 kelime kullanabilmektedir. Bu büyük fark da doğal olarak dinleyicinin beyninin atıl kalmasına ve dikkatinin dağılmasına neden olmaktadır.

#### 4- Duyguların Kontrolü

Bir yöneticinin her zaman rasyonel davranabileceğini varsaymak elbette ki çok yanlıştır. Zira duygular etkin iletişimi olumsuz etkileyen bir faktördür. Bu nedenle çok üzgün veya mutsuz olduğumuz zamanlarda mesajların açık ve doğru olamayacağını düşünerek iletişim kurmaktan kaçınılmalıdır.

### 5- Jest ve Mimiklerin Kullanımına Dikkat Etmek

Daha önce davranışların insanlar üzerinde sözlerden daha etkili olduğunu söylemiştik. Bu nedenle kişi iletişim esnasında davranışları ile sözlerinin birbirine paralel gitmesine dikkat etmelidir ve söylediklerini davranışları ile doğrulayıp desteklemeye özen göstermelidir.

## V- İLETİŞİM GELİŞTİRMEDE AKTİF DİNLEME

### A- Aktif Dinlemenin Önemi

İnsanlar genellikle duymakla dinlemeyi birbirine karıştırmaktadırlar. Duymak sadece ses titreşimlerinin alınmasıdır. Dinlemek ise duyuları yorumlamak, anlamaktır. Bu nedenle dinlemek dikkat, yorum ve hatırlamayı gerektirmektedir. Etkin dinleme daha çok aktif dinleme ile mümkün olmaktadır[8]. Pasif dinleme esnasında kişi daha çok bir teyp kayıt cihazına benzer. Eğer konuşmacı mesajı açık bir dille ve dinleyicinin dikkatini çekecek şekilde verebiliyorsa, dinleyici verilen bütün mesajı aşağı yukarı alabilecektir.

Ancak aktif dinleme de, dinleyicinin de konuşmaya katılması ve olayı konuşmacının açısından görerek anlamaya çalışması gerekmektedir. Bu da pasif dinlemeden çok daha fazla efor gerektirir ve yorucudur.

Aktif dinleme için dört önemli noktaya dikkat edilmesi gereklidir[3].

#### 1) Yoğunlaşma

Daha önce de söylediğimiz gibi insan beyninden düşünceler konuşmasından altı misli hızla geçer. Bu da kişiye dinlerken düşünüp sorgulaması için fırsat yaratır. Aktif dinleyici büyük bir dikkatle konuşanın söylediklerine konsantre olur ve binlerce karmaşık düşünceyi düzenlemeye çalışır, kısacası söylenenlerin üzerinde yoğunlaşır.

#### 2) Kendini alıcının yerine koymak

Bunun için kişinin neyi duymak istediği değil, göndericinin kendisine neyi vermek istediğini anlaması gereklidir. İnsanın kendisini o an için kendi duygularından soyutlaması ve göndericinin anlattıklarına onun bakış açısından bakmaya çalışması halinde, mesaj çok daha doğru algılanacaktır.

### 3) Doğrulama, kabullenme

Konuşma esnasında alıcı eğer gönderici ile aynı fikri taşımıyorsa derhal itiraza gider veya kendi kafasından söylenenleri yargılamaya başlar. Bu da mesajın geri kalanının alınmasına engel olur. Bu nedenle alıcı, ne kadar zor da olsa konuşma tamamlanana kadar yargıdan kaçınmalı, ancak gönderici bütün söylemek istediklerini tamamladıktan ve mesaj tam anlamıyla anlaşıldıktan sonra yargılamaya başlamalıdır.

### 4) Sorumluluktan kaçınma

Son olarak alıcının yapması gereken, mesajın alınması için gerekli her şeyi yapma ve sorumluluktan kaçınma olacaktır. Bunun için kullanılacak başlıca iki yöntem olup bunlar hem göndericinin vermek istediği mesajı anlamaya çalışmak, hem de sorular sorarak doğru anlayıp anlamadığını kontrol etmektir.

### B- Aktif Dinleme Becerisini Geliştirmek İçin Öneriler

Aktif dinleme literatürüne göre etkin dinlemek için gerekli sekiz özellikten bahsedebiliriz[9].

#### 1) Göndericinin gözlerinin içine bakmak

Düşünün ki alıcı, siz bir şey anlatırken size bakacağına başka yerlere bakıyorsa, hemen sizi dinlemediğini düşünürsünüz. Bu nedenle konuşurken konuşmacının gözlerine bakmak bu sayede onun anlatma isteğini perçinlemek ve konuşması için kendisini cesaretlendirmek gereklidir.

#### 2) Onaylayarak başını sallamak ve yüz ifadesiyle bunu desteklemek

Burada devreye işaretler girmektedir. Onaylayıcı baş işaretleri uygun bir yüz ifadesiyle desteklenirse hele bir de konuşmacının gözlerine bakılıyorsa kişinin dinlendiği konusunda hiçbir şüphesi kalmayacaktır.

#### 3) Dikkat dağıtıcı davranışlardan kaçınmak

Dinleme esnasında aklımızın başka yerde olduğuna işaret edecek davranışlardan kaçınmak gereklidir. Saate bakmak, kalemle oynamak, kağıtları karıştırmak vs. gibi davranışlar konuşmacıyı sıkır, huzursuz eder ve ilgisini dağıtır. Bunlar mesajın doğru verilmesini engeller.

#### 4) Soru sormak

Dinleyici soru sorarak konuyu doğru anlayıp anlamadığını kontrol eder ve göndericinin dinlendiğini hissetmesini sağlar.

#### 5) Tekrarlama

Burada göndericinin söylediklerini kendi cümlelerinizle tekrarlamamız söz konusudur. Bu sayede hem dikkatli dinleyip dinlemediğiniz hem de dinlenenlerin doğru anlaşılıp anlaşılmadığının kontrolü mümkün olacaktır.

#### 6) Konuşmacının sözünü kesmekten kaçınmak

Konuşmacının söylediklerine tepki vermeden önce onun düşüncelerini tamamlamasını beklemek gereklidir.

#### 7) Aynı anda konuşmaktan kaçınmak

Çoğumuz dinlemeye sadece dinleme işi bittikten sonra biz de konuşabileceğiz diye katlarız. Çünkü konuşmak her zaman dinlemekten daha eğlencelidir. Ancak unutmamak gerekir ki karşınızdakinin sözleri bitmeden aynı anda konuşmak yarardan çok zarar verecektir.

#### 8) Konuşmacı ve dinleyici pozisyonları arasında yumuşak geçişler yapmak

Çoğu zaman iş hayatında siz hem konuşmacı hem de dinleyici rolünü aynı anda üstlenirsiniz. Buna dinleme perspektifi ile bakılacak olursa, konuşmacının söylediklerine konsantre olmak ve daha sonra kendi söyleyeceklerinizi düşünerek kafanızı dağıtmamayı sağlamak yönünde pratik yapmaya çalışmak yararlı olacaktır.

### VI-SONUÇ

İletişim, yöneticinin en önemli işlevlerinden biridir. Zira iletişim olmadan, yönetim fonksiyonlarını icra etmesi düşünülemez. Bu nedenle etkili iletişimi geliştirmenin, gerek örgütsel amaçların realizesi, gerekse çalışanların performans ve iş tatminlerinin sağlanması açısından gerekli olduğu kanaatindeyiz. Bunun için de yönetici, iletişim sürecini iyi bilmeli, iletişim engellerinin bilincinde olmalı, bu engellerin üstesinden nasıl geleceği konusunda gerekli planlamaları yaparak, aktif dinleme yöntemini kullanma becerisini geliştirmelidir.

### KAYNAKLAR

- [1]-Luthans Fred, Organizational Behavior, Sevent ed, Mc Graw-Hill inc., 1995, s.419.
- [2]-Davis Keith, İşletmede İnsan Davranışı, Çev. Kemal Tosun vd., İşl. Fk. Yayın No: 136 İstanbul Matbaası, 1982, s.505-506.
- [3]-Robbins P. Stephen, Organizational Behavior 7 th ed., Prentice-Hall, International inc., 1996, s.387,528,536,537.
- [4]-Moorhead Gregory, Griffin W. Ricky, Organizational Behavior, Third ed., Houghton Mifflin Company, Boston, 1992, s322-325.
- [5]-Baltaş Z., Acar, Bedenin Dili, 3- baskı, Remzi Kitabevi, 1992, s.30.
- [6]-Steers M. Richard, Introduction to Organizational Behavior , 4 th ed., Harper Collins Publishers inc. 1991, s.421.
- [7]-Gordon R. Judith, A Diagnostic Approach to Organizational Behavior, 3 rd ed., Allyn and Bacon, USA, 1991, s.297-299.
- [8]-Cüceloğlu Doğan, Yeniden insan insana, 10. Baskı Remzi Kitabevi, İstanbul, 1995, s.176-177.
- [9]-Arnold J. Hugh, Feldman C. Daniel, Organizational Behavior, Mc Graw-Hill Book inc., Singaore, 1986, s.164.





# TÜRKİYE'DE HAVA ULAŞIMININ GELİŞİMİ

Dr. Nuran TAŞLIGİL

M.Ü. A.E.F. Coğrafya Bölümü, Öğretim Görevlisi

**ABSTRACT** :In our country air transportation started in 1933 between Ankara, Eskişehir and Istanbul. Airports were built in the important cities and soon air transportations were wide spread. International flights began between Ankara-Istanbul and Athens in 1947. Yeşilköy was first used in 1953 for international flights and Esenboğa in 1955. Today Turkish Airlines arrange journeys from Istanbul or from Ankara to our cities and also from İstanbul to other 60 important cities in the world. Until 1983 there was only Turkish Airlines but then private companies began to work. Turkish Airlines had only 5 planes in 1933 but today it is the most important airline in the Middle East.

After 1940, number of passengers increased especially because of the development of tourism. 62.7% of it belongs to International lines and 37.3% for domestic lines. However 28 % of it belongs foreign companies.

At the beginning cargo transportation was only for luggages and posts, but then, every kind of goods was begun to transport and in 1995 it reached to 576.920 ton. 60% of total cargo transportation was made at Atatürk Airport.

## I GİRİŞ

İnsanların uçuş denemeleri oldukça eskiye dayanır fakat bunun gerçekleştirilmesi 20 yy.'ın başlarına rastlar. H. Farman 1908 yılında ilk defa Fransa'da 1 km uçuşu başarılmış, bundan kısa bir süre sonra da uçakların hem hızı hem de uçuş menzili gelişmiştir. Bu durum ticari havacılığın başlamasına, dolayısıyla yeni bir ulaşım sisteminin ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

8 Şubat 1919'da Goliath adlı uçakla Paris-Londra arasında ilk ticari bağlantı gerçekleştirilmiş. 1926 yılında A.B.D. (1) de, daha sonra da İngiltere, Danimarka, İsveç ve Norveç'te hava ulaşımı başlamıştır.

II. Dünya Savaşı'nda askeri alanda, savaştan sonra da sivil havacılıktaki yenilikler dünyada hava ulaşımının büyük bir hızla gelişmesine imkan vermiş ve Türkiye'de bu alandaki yeniliklere ayak uydurmuştur.

Ülkemizde hava ulaşımı A.B.D.'den 7 yıl sonra 1933 yılında İstanbul-Eskişehir-Ankara hattında başlamıştır. Türkiye'nin önemli merkezlerinde hava alanları inşa edilmiş, T.H.Y. başta Ankara ve İstanbul olmak üzere bu merkezlerle hava ulaşımının sağlanmış. daha sonra Kahire, Beyrut gibi Ortadoğu'nun önemli merkezleri ile dış dünyaya açılmış ve bugün dört kıtaya seferler düzenlenmektedir. Yolcu taşımacılığının yanı sıra yakın yıllarda yük taşımacılığı da gündeme gelmiş, yapılan çalışmalarla önemli gelişmeler kaydedilmiştir.

Bu makalede başlangıcından günümüze kadar hava alanları, hava yolları, yük ve yolcu trafiği kısaca Türkiye'nin hava ulaşımı incelenecektir.

## I.1.Hava Ulaşımıyla İlgili Kuruluşlar

Türkiye'nin ilk sivil havacılık teşkilatı 16 Şubat 1925'de Türk gençliğine küçük yaşta havacılık zevkini aşılamak, havacı bir nesil yetiştirmek, hava sanayine faydalı tesisler kazandırmak ve işletmek amacıyla kurulan Türk Tayyare Cemiyeti'dir(Türk Hava Kurumu). İlk ticari havacılık teşekkülü ise Türkiye'de havayolları temin etmek ve bu yollar üzerinde nakliyat yapmak için Milli Müdafaa Vekilliği'ne bağlı olarak 2186 sayılı kanunla 20 Mayıs 1933 yılında kurulan Devlet Hava Yolları İşletmesi'dir(2). Kısa bir süre sonra bu işletme 2744 sayılı kanunla Milli Müdafaa Vekilliği'nden alınır, Bayındırlık Bakanlığı'na bağlanır(3). 1938 yılında çıkartılan 3424 sayılı kanunla "Türkiye Cumhuriyeti hudutları içinde ve dışında hava yolları tesis etmek ve bu yollar üzerinde tayyarelerle yolcu, eşya ve posta nakliyatı yapmak üzere "Devlet Hava Yolları Umum Müdürlüğü kurulur ve o günkü Münakalat Vekaleti'ne bağlanır(3) 1945 yılında ise adı Devlet Hava Yolları İşletmesi Genel Müdürlüğü şeklinde değiştirilir.

Türkiye'de yeni hava hatlarının açılması, sefer sayısının artması kısaca sivil havacılığın gelişmesi kurumda yapısal bir değişikliği zorunlu hale getirmiş ve 1955 yılında 6623 sayılı kanunla Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı kurularak uçak işletmeciliği bu kuruma verilmiştir. 1956 yılında 6686 sayılı kanunla da hava alanlarının işletilmesi ve yer hizmetleri Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü'ne devredilir.

T.H.Y. 1957 yılında önce yabancı sermayeye açılır. 1972 yılında yeni atılımlar yapabilmesi için sermayesi % 100 artırılır, 1977 yılında ise yeniden millileştirilir.

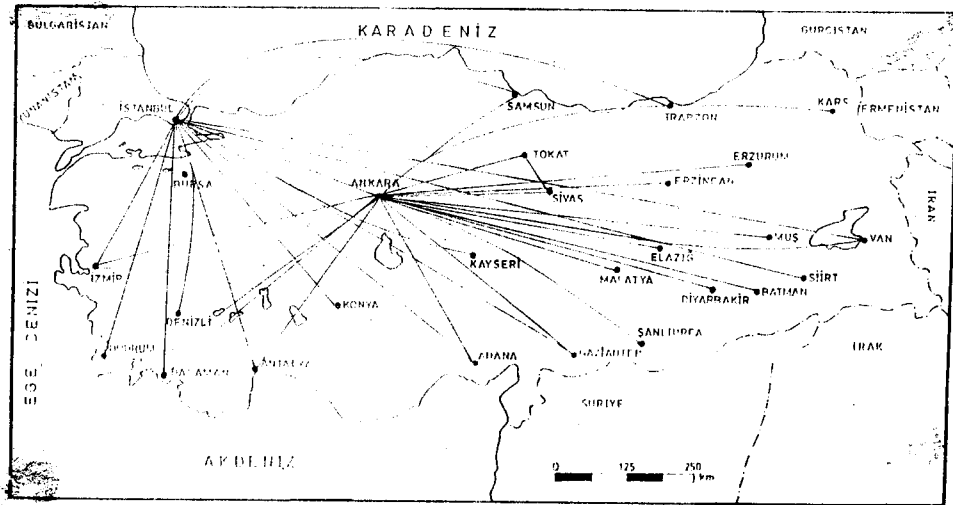
Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü 1963 Yılında Devlet Havacılık ve Hava Meydanları İşletmesi(DHHMİ), 1984 yılında ise Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü(DHMİ) adıyla kamu iktisadi kuruluşu statüsüne kavuşturulur. 1983 yılında çıkartılan Türk Sivil Havacılık kanunu bu alanda yeni bir dönemi başlatmıştır. 1933 yılından 1983 yılına kadar ülkemizde hava taşımacılığı bir devlet kuruluşu olan T.H.Y. tarafından gerçekleştirilirken bu tarihten itibaren yurt içi ve yurt dışına tarifeli ve tarifesiz





Kahire) ile Ortadoğu'nun; 1959'da Roma, 1960'da Frankfurt, 1961'de Viyana, Londra, 1964'de Brüksel, Münih, 1965'de Amsterdam, Belgrat seferleriyle Avrupa'nın önemli merkezlerine hava ulaşımı sağlanmıştır. Çalışmak için Avrupa'ya giden işçilerimizin artan talepleri üzerine 1967'de Zürich, Budapeşte, Cenevre; 1969' da Köln; 1971'de Düsseldorf ve Stuttgart; 1972'de Hannover, Hamburg, Milano; 1973'de Kopenhag, Berlin, Nürnberg hatları açılır. Bu göçün yavaşlamasından sonra Türk şirketlerinin Ortadoğu'da yeni iş imkanları ile ilişkili olarak T.H.Y. bu bölgeye yönelik yeni hatlar açmaya başlar. Bu amaçla 1978'de Bağdat, Tahran, Dahran, Tripoli; 1979'da Kuveyt, Cidde; 1980'de yeniden Kahire; 1982'de Amman; 1984'de Şam, Sofya, hatları açılır.

T.H.Y. 1996 yıl sonu itibariyle İstanbul'dan Adana, Ankara, Antalya, Batman, Bodrum, Dalaman, Denizli, Diyarbakır, Erzurum, Gaziantep, İzmir, Kayseri, Konya, Malatya, Samsun, Trabzon, Van'a; Ankara'dan Adana, Antalya, Bodrum, Denizli, Diyarbakır, Elazığ, Erzincan, Erzurum, Gaziantep, İstanbul, İzmir, Karş, Kayseri, Malatya, Muş, Samsun, Siirt, Sivas, Şanlıurfa, Tokat, Trabzon, Van'a ve İzmir'den Adana'ya karşılıklı olmak üzere seferler düzenlemekte, ayrıca özel şirketlerde İstanbul-Bursa ve diğer şehirler arasında yolcu taşımak suretiyle yurt içi hava ulaşımı sağlanmaktadır(Şekil 1).

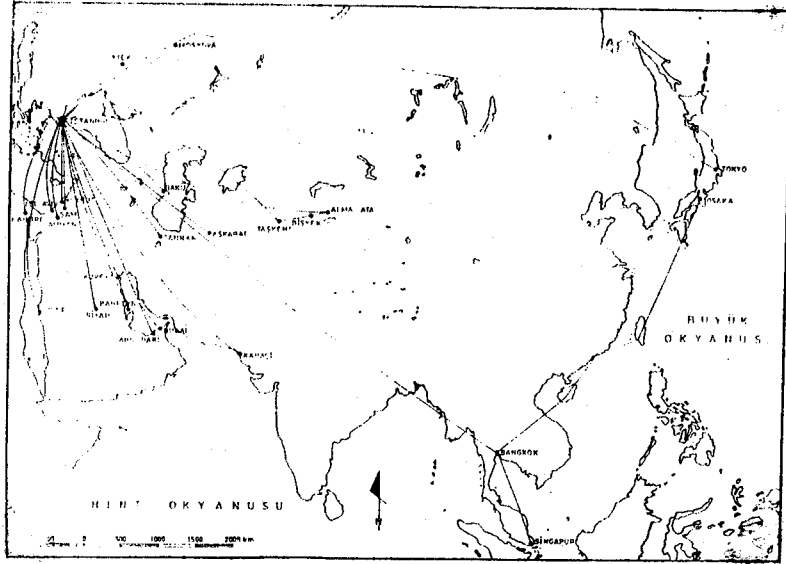


Şekil 1-T.H.Y.'nin Ulaşım Ağı (İç Hatlar)

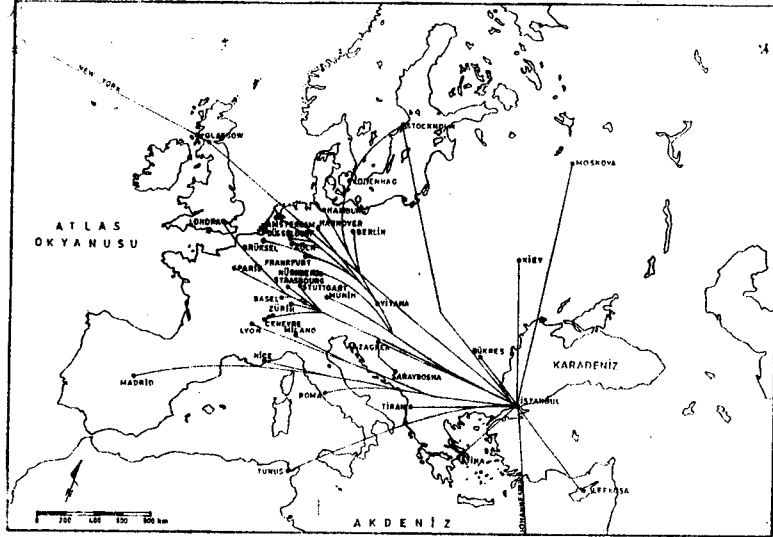
1996 yılı sonunda T.H.Y. Avrupa'da Amsterdam, Atina, Basel, Berlin, Brüksel, Bükreş, Cenevre, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg, Hannover, Köln, Kopenhag, Londra, Lyon, Madrid, Milano, Münih, Nice, Nürnberg, Paris, Roma, Saraybosna, Stockholm, Strasburg, Stuttgart, Tiran, Viyana, Zürich; Bağımsız Devletler Topluluğu'nda Kiev ve Moskova; Afrika'da Tunus, Johannesburg; Türk Cumhuriyetleri'nde Alma Ata, Aşkabat, Taşkent, Bişkek, Bakü; A.B.D.'de New York, Uzakdoğu'da Bangkok, Singapur, Tokyo, Osaka; Ortadoğu'da Amman, Abu Dabi, Bahreyn, Beyrut, Cidde, Dubai, Kahire, Kuveyt, Lefkoşe, Riyad, Şam, Tahran, Tel Aviv, Pakistan'da Karaçi gibi başkent ve önemli şehirlere hava ulaşımı sağlamış bulunmaktadır (Şekil 2 ve 3).

İç hat ulaşımı İstanbul ve Ankara'dan dış hatlar İstanbul'dan gerçekleştirilmekte, sadece Hac süresinde Ankara ve Adana'dan Cidde'ye seferler düzenlenmektedir.

Özel havayolu şirketlerinin bir yanda T.H.Y.'nin tarifeli seferler düzenlediği ve yolcu kapasitesi yüksek; diğer yandan da sefer düzenlemediği (Linz, Nantes, Verona, Bilbao, Belfast, Bologna, Bordeaux, Dublin, Toulouse gibi) Avrupa'nın önemli şehirleriyle bağlantıları bulunmaktadır.



Şekil 2-T.H.Y.'nin Ulaşım Ağı (Dış Hatlar)



Şekil 3-T.H.Y.'nin Ulaşım Ağı 'Dış Hatlar)

### III. 1. Uçak Filosunun Gelişimi

Bugün Ortadoğu'nun en büyük şirketi olan T.H.Y. filosu 1933 yılında 5 uçak ve 28 koltuk kapasitesi ile kurulmuştur. 1936'da uçak sayısı 8'e koltuk kapasitesi 64'e yükselen filoda 1937-1942 yılları arasında bir değişiklik görülmez. 1943 yılında 6,1944'de 5 uçak eklenerek koltuk sayısı 185'e çıkar.

1945, kurumda bir atılım yılıdır. Bu yıl (4) sonunda 33 uçak alınarak uçak sayısı 52, koltuk kapasitesi 845'e yükselir. 1945-1966 yılları arasında çeşitli sebeplerden dolayı uçak sayısında azalmalar olur (1960'da 31). 1967 yılında filoyu yenileme çalışmaları başlar. Kiralanmak suretiyle T.H.Y. filosuna jet uçakları eklenir. Uçak sayısı azalarak 20'ye düşer, fakat yeni uçaklar eskilerine göre daha büyük oldukları için koltuk

kapasiteleri 993'e ulaşır. 1971 yılından 1981'e kadar uçak sayısı 22-26 arasında değişir, daha büyük uçaklarla koltuk kapasitesi 3306'ya yükselir. 1986 yılında uçak (30) ve koltuk kapasitesinde (4037) artma, 1987'de ise önemli bir düşüş (25) görülürse de bu durum geçici olup, 1988'den itibaren yeniden gelişme başlar. 1996 sonu itibariyle T.H.Y. filosu büyük bir çoğunluğu Boeing (33) ve Airbus (18) olmak üzere 65 uçak ve 9869 koltuk kapasitesine ulaşmış bulunmaktadır.

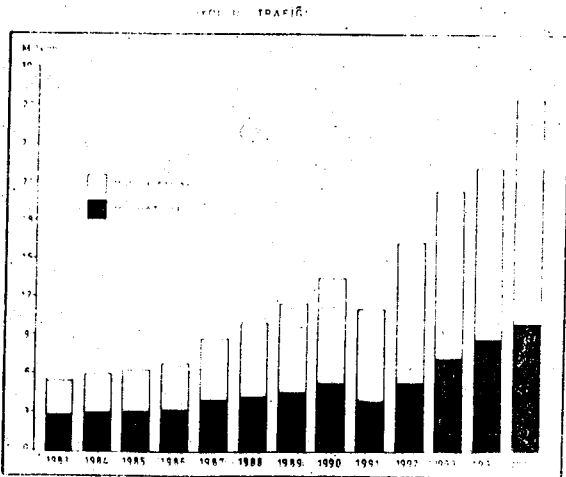
Kiralamak suretiyle uçak filolarını kuran Özel Hava Yolları Şirketlerinin bir kısmı kar edemeyerek kapandıklarından, bir kısmı yeniden kuruldukları için bunlarla ilgili verileri tam olarak tespit etmek pek mümkün olmamakla birlikte, uçak ve yolcu kapasiteleri devamlı olarak artmaktadır. Örnek vermek gerekirse

1985 yılında bir uçakla kurulan İstanbul Hava yolu 1991 yılında 6 uça ve 795 koltuk kapasitesine, 1996 yılı sonunda 16 uçağa ve 2828 koltuk kapasitesine ulaşmıştır.

### III.2 Yolcu Trafikinin Gelişimi

Devlet Hava Yollarının Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı olarak çalıştığı 1933-1938 yılları arasında veriler yayınlanmamıştır. Devlet İstatistik Enstitüsüne göre 1939 yılında yolcu sayısı 399, 1943 yılında 56911'dir. 1944 yılından itibaren önemli bir artışla bu sayı 1948 yılında 72.262'ye çıkmış, 1951 yılında 100.000'i (108.524 iç hatlar, 3390'ı Beyrut, Kıbrıs, Kahire hattında olmak üzere toplam 111.914), 1956 yılında 200.000'ini (177.212 iç hatlar, 24.854'ü dış hatlar olmak üzere 202.066) aşmıştır. 1957'de 329.880 (308.829 iç hatlar, 21.051 dış hatlar), 1963'de 402.468 (212 005 iç hatlar, 190.463 dış hatlar), 1965'de 976.292 olarak gerçekleşmiştir.(5)

1965-1975 yılları arasında yolcu sayısının 1973 yılı hariç muntazam olarak artarak 1975 yılında 4.800.288'e ulaştığı görülür. Bunun 2.598.759'u iç hatlar, 2.201.529'u dış hatlara aittir. 1975'ten sonra artmaya devam eden yolcu sayısı 1980 yılında T.H.Y.'nin grevi ile ilişkili olarak 3.458.165'e düşmüş, daha sonra 1991 yılı hariç devamlı artarak 1995 yılında 27.767.379'a yükselmiştir. (Şekil 4). 1991 yılının ilk aylarında ortaya çıkan Körfez Krizi ile yabancı turizm ve hava yolu şirketlerinin Türkiye'yi riskli pazar olarak değerlendirmeleri, rezervasyonlar ile uçak seferlerini iptal etmeleri; T.H.Y.'nin grevi yolcu sayısında önemli bir azalmaya sebep olmuştur.



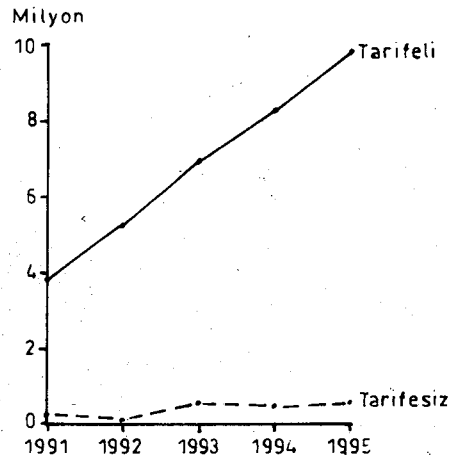
Şekil 4- 1983-1995 Yılları Arasında Yolcu Trafikinin Artışı

Yolcu trafiğinde 1980 yılına kadar iç hatlar yolcu sayısı dış hatlara göre çok fazla iken 1980-1984 arasında

adeta dengelenmiş, 1985'ten sonra dış hatlar iç hatları geçmiş ve özellikle 1990'dan sonra aradaki fark daha çarpıcı hale gelmiştir. 1995 yılında toplam yolcu sayısının 10.347.528'i (%37) iç hatlara, 17.419.851'i (%63) dış hatlara aittir. Bu durum Türkiye'ye gelen turist sayısının artmasından ve bunların çoğunun hava yolunu tercih etmesinden kaynaklanmaktadır.

Hava ulaşımında belirli dönemlerde yolcu trafiğinin artışı tarifeli ya da düzenli seferler yanında tarifersiz (charter) seferlerin düzenlenmesine yol açmıştır. Dünya hava yolu ulaşımında 1970'li yıllardan itibaren tarifersiz seferlerle seyahat eden yolcu miktarında önemli bir artış söz konusudur. Bunların büyük bir kısmını turistler teşkil eder. Turizm mevsiminde artan yolcu talebi charter seferleriyle karşılanır.

Ülkemizde charter seferleriyle taşınan yolcu sayısında 1990 yılından sonra önemli bir artış görülmektedir (Şekil 5 ve 6). 1991 yılında toplam yolcu trafiğinin %27,5'u tarifersiz seferlere ait iken, 1995 yılında %43,2'ye yükselmiş, sadece 1994-1995 yıllarında %39,7 oranında artmış bulunmaktadır. İç hatlarda tarifersiz yolcu sayısında önemli bir artış olmayıp, 1995 yılında taşınan yolcuların %95'i tarifeli seferlere aittir, aynı yıl dış hatlarda charter seferleriyle taşınan yolcu oranı %66'ya ulaşmıştır.



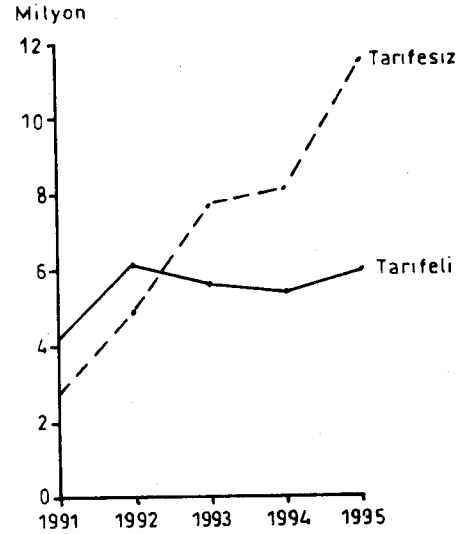
Şekil 5- İç Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferler Yolcu Sayısının Artışı

Üzerinde durulması gereken bir konu da yolcu trafiğinin Türk ve yabancı şirketlere göre dağılışıdır. 1983 yılına kadar T.H.Y ve yabancı şirketler tarafından gerçekleştirilen yolcu trafiğine 1983 yılından sonra özel hava yolu şirketlerinin de katılımıyla daha farklı bir

durum ortaya çıkmıştır. 1991 yılında 11.019.464 olarak gerçekleşen yolcu trafiğinin 7.141.221'i (%64), 1995 yılında 27.767.379 yolcunun 20.005.285'i (%72) Türk şirketleri tarafından taşınmış olup, son yıllarda yabancı şirketlerin payı düşmektedir. Türk şirketleri içinde önemli bir yeri olan T.H.Y.'nin her geçen gün taşıdığı yolcu sayısı artmakta, fakat özel şirketlerin yolcu sayısının artmasıyla hava ulaşımındaki payı azalmaktadır.

İç hatlarda yolcu trafiğinin tamamı T.H.Y. ve Türk şirketlerine aittir. Dış hatları gelince; 1991 yılında 7.009.740 olan dış hat yolcu sayısının 3.131.497'si (%44.6'sı); 1995 yılında 17.419.851 olan yolcu sayısının 9.657.757'si (%55.4'ü)[5] Türk şirketlerine aittir. Yolcu sayısının hızla artması yanında Türk şirketlerinin paylarının yükselmesi oldukça sevindiricidir.

Yolcu trafiğinin yıl içindeki dağılımında tablo 1'de görüldüğü gibi hem iç hatlarda hem de dış hatlarda yolcu sayısı ağustos ayında en yüksek değerine ulaşmakta, temmuz ve eylül, yolcu sayısının yüksek olduğu diğer ayları teşkil etmektedir. Kısaca hem iç turizm hem de dış turizmle ilişkili olarak yaz mevsiminde yolcu sayısında önemli artışlar görülmektedir.



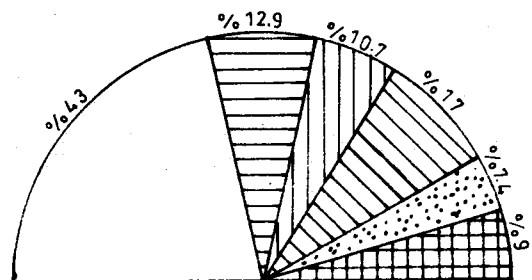
Şekil 6- Dış Hatlarda tarifeli ve Tarifersiz Seferler Yolcu Sayısının Artışı

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran
İç Hatlar	794.396	656.173	733.882	786.018	918.331	947.737
Dış Hatlar	631.904	527.450	700.320	1.076.528	1.447.779	1.790.899
Toplam	1.426.300	1.183.623	1.434.202	1.862.546	2.366.610	2.738.636

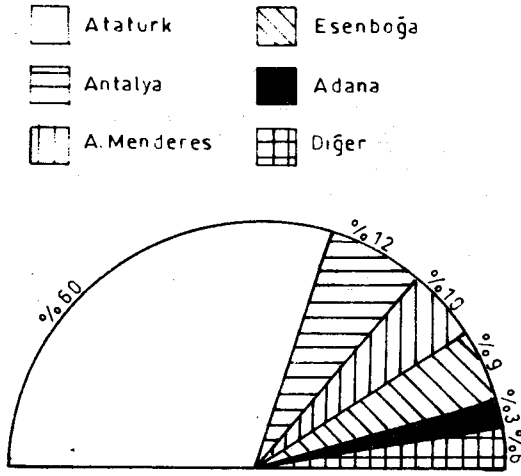
	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
İç Hatlar	1.020.688	1.036.943	960.892	899.167	803.180	789.621
Dış Hatlar	2.473.613	2.713.335	2.239.031	1.951.677	979.769	887.546
Toplam	3.494.301	3.750.278	3.199.923	2.850.844	1.782.949	1.677.167

Tablo 1-Yolcu Trafiğinin aylara Göre Dağılışı

1995 yılında havaalanlarının yolcu trafiğine göre sıralanması şu şekildedir: Atatürk Havalimanı 11.925.118 yolcu ile ilk sırayı, Antalya 1991 yılından sonra yolcu sayısındaki artışla ikinci sırayı alır (4.727.669). Bunları Esenboğa (3.596.111), Adnan Menderes (2.989.647), Dalaman (2.081.705), takip eder. Bu beş havalimanının toplamı (25.320.250) 1995 yılı yolcu trafiğinin %91'ini oluşturur. Diğer havaalanlarının payı önemsizdir. Bu sayılara göre aynı yıl yolcu trafiğinin %43'ünün Atatürk Havalimanı, %17 Antalya, %12.9 Esenboğa, %10.7 Adnan Menderes, %7.4'ünün Dalaman Havalimanı'na ait olduğu şekil 7'de görülmektedir.



Şekil 7- 1995 Yılında Yolcu Trafiğinin Havalimanlarına Göre Dağılışı



Şekil 8 - 1995 Yılında Yük Trafikinin Havalimanlarına Göre Dağılışı

### III.3 Yük Trafikinin Gelişimi

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra yolcu taşımacılığı yanında yük taşımacılığının da artışı görülür. Bununla beraber oran olarak diğer ulaşım yollarıyla rekabet edemez. Başlıca sebebi maliyetin yüksekliğidir. Kıymetli eşyalar (mücevher, elektronik eşyalar), kısa sürede bozulabilecek ürünler (meyva, çiçek, balık), en çok da posta hava yoluyla taşınır. Bugün dünyada hava yolu taşımacılığında ilk sırada A.B.D., Almanya, Fransa gibi hava ulaşımının çok yaygın olduğu gelişmiş ülkeler ile kara yollarının fazla gelişmediği, ulaşılması güç bölgelere sahip alan bakımından büyük ülkeler (Kanada, Avustralya, Brezilya gibi) yer alır. Uzun yıllar Türkiye'de hava yoluyla taşınan yük; bagaj, gazete ve postadır. Dünya'da kargo taşımacılığının gelişmesiyle birlikte Türkiye'de de bu alanda çalışmalar başlamış, ihracat ve ithalat imkanı fazla olan havalimanlarında kargo terminalleri inşa edilmiştir. Bunlardan Atatürk havalimanı'nda yılda toplam 200.000 ton, Esenboğa'da 40 ton, Adana'da 8400, Adnan Menderes'te toplam 8000 m<sup>2</sup> 'lik kapalı alana sahip bir defada 407 ton, Antalya'da ise 1441 m<sup>2</sup> lik kapalı sahası ve 50 ton kapasiteli soğuk hava deposu bulunan kargo terminalleri hizmete girmiştir. T.H.Y. 1981 yılından sonra başlattığı kargo seferlerine özel hava yolu şirketleri de katılmıştır.

Ihracat ve İthalatçılar tarafından tam kapasiteyle kiralanabilen kargo uçaklarında konteynır, palet ve yığma yükleme şeklinde kargo hizmeti verilmekte. ayrıca tüm tarifeli yolcu seferlerinde kargo kompartımanlarında taşımacılık yapılmaktadır. 1996 yılı sonu itibarıyla T.H.Y. 3 adet 20 şer ton kapasiteli kargo uçağına sahip olup, yolcu uçaklarının 250 tona varan kargo kapasitesi bulunur. Ayrıca dünyadaki son gelişmelere uyarak T.H.Y. ile Air France arasında varılan anlaşma ile

İstanbul-Paris-İstanbul arasında iki şirketin kargoaları ortak taşınmaktadır.

1955 yılında posta, bagaj, kargo dahil hava yoluyla taşınan yük 3179 ton, 1960'da 7099, 1965'de 18.402, 1970'de 44.030 (24.243 iç, 19.787 tonu dış hat), 1975'de 87.358 (37.429 iç, 49.927 dış hat), 1980'de 75.428 ton (32.223 iç, 43.205 dış hat) olarak gerçekleşmiştir. Yük trafiğinin çoğu 1975 yılına kadar iç hatlara ait iken bu tarihten sonra dış hatlar iç hatları geçmiştir.

1981 yılında T.H.Y.'nın, 1983'ten sonra özel şirketlerin kargo seferlerini başlatmasından sonra yük trafiği şekil 9'da görüldüğü gibi hızla artmıştır. 1983 yılında 100.000 tonun altında olan kargo, posta, bagaj 1991 yılı hariç devamlı artarak 1995 yılında 500.000 tonun üzerine çıkmıştır. 1991 yılında Körfez Krizi'nin sebep olduğu Avrupa turizminde görülen durgunluk, yolcu sayısının dolayısıyla birlikte taşıdıkları yükün azalması, T.H.Y. grevi yük trafiğinin bir önceki yıla göre önemli ölçüde azalmasının en önemli sebepleridir.

1995 yılında 576.920 tona ulaşan yük trafiğinin 405.368 tonu (%70) dış hatlara, 171.552 tonu (%30) iç hatlara aittir. Dış hat yük trafiğinin 220.227'si (%54.3) Türk şirketleri, %45.7'si ise yabancı şirketler tarafından taşınmıştır. Türk şirketleri ile taşınan yükün (220.227 ton) 112.310 tonu (%51) T.H.Y.'na, 23.384 tonu (%10) İstanbul Hava Yollarına aittir. Posta ve bagaj çıkartılırsa geriye kalan kargo 1995 yılında 174.542 tondur. Bunun 58.287'si iç hatlara, 116:255'i dış hatlara aittir.

Dış hat kargonun 50.079'u (%43.1) Türk şirketleri, 66.176 tonu (%56.9) yabancı şirketler tarafından taşınmıştır[5].

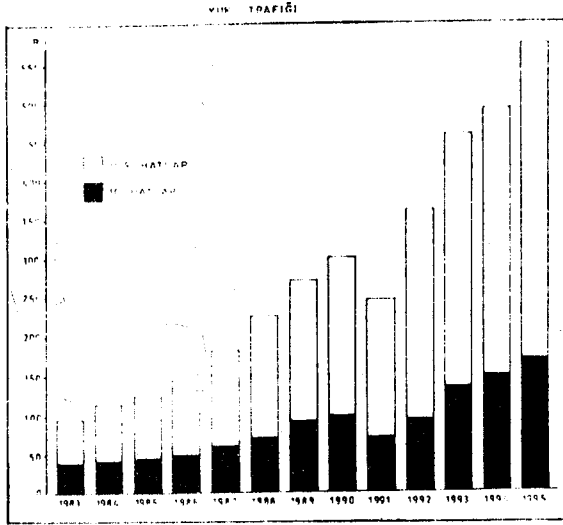
1995 yılında yük trafiğinin yıl içinde dağılımına bakıldığında tıpkı yolcu trafiğinde olduğu gibi ağustos ayında en yüksek değerine ulaşır. Temmuz ve eylül ayları yükün fazla olduğu diğer aylardır. Bu durum bu aylarda artan yolcu sayısı ve bagajla ilişkilidir.

Toplam yük trafiğinin 1995 yılında %60'ı Atatürk, %12'si Antalya, %10'u Adnan Menderes, %9'u Esenboğa, %3'ü Adana olmak üzere 5 büyük havalimanından gerçekleşmiş, geriye kalan %6 ise diğer havaalanlarına aittir. Dış hatlara ait kargonun hepsi Atatürk, Esenboğa, Adnan Menderes, Antalya, Adana, Dalaman, Trabzon'dan gerçekleşmiştir (Şekil 8).

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran
İç Hatlar	13.470	11.502	12.711	12.467	14.611	14.437
Dış Hatlar	20.883	18.391	21.755	27.471	30.080	35.436
Toplam	34.353	30.433	34.446	39.938	44.691	49.873

	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
İç Hatlar	16.857	17.900	17.058	15.625	13.423	11.501
Dış Hatlar	47.127	52.176	43.010	43.871	33.704	30.924
Toplam	63.894	70.076	60.068	59.486	47.127	42.425

Tablo 2-1995 Yılı Yük Trafikinin Aylara Göre Dağılışı



Şekil 9- 1983-1995 Yılları Arasında Yük Trafikinin Artışı

## IV- SONUÇ

Ülkemizde 1933 yılında kurulan Devlet Hava Yolları ile başlayan hava ulaşımı 63 yıl içinde önemli bir gelişme göstermiştir. Bu gelişme 1983 yılında özel hava yolu şirketlerinin kurulmasıyla daha da hızlanmıştır. Yurt içinde İstanbul ve Ankara ile önemli şehirler arasında; yurt dışında İstanbul merkez üzere Orta Asya Türk Cumhuriyetleri, Kafkasya, Doğu ve Güney Asya, Ortadoğu, Afrika, Amerika ve özellikle Avrupa'nın önemli merkezleri olmak üzere dört kıtaya non-stop uçuşlar yapılmaktadır. Filosunun yenileyen T.H.Y. uçaklarının ortalama yaşı 3.8 yıla düşmüştür. Dünyanın en büyük hava yolu şirketlerinin uçaklarının ortalama yaşı beşin üzerindedir. (Lufthansa 5.7, British Airways 8.3 yıl). Başlangıçta eski uçaklarla kurulan özel hava yolu şirketleri bugün filolarının büyük bir kısmını yenilemiş durumdadırlar. Avrupa Hava Yolları

Birliği'nin (A.E.A.) 1995 verilerine göre T.H.Y.'nin (yolcu-km) artış yüzdesi Avrupa kıtası hariç Avrupa Hava yolları'ndan yüksek gerçekleşmiştir. Non-stop uçtuğu Amerika'da % 37.9'luk bir yükselme söz konusudur. Bütün bu gelişmelerle ilişkili olarak 1995 yılında hava yollarında taşınan yolcu sayısı 27.767.379'a, yük ise 576.920 tona ulaşmış bulunmaktadır. Yolcu ve yük trafiğinin büyük bir bölümü Atatürk Antalya, Esenboğa, Adnan Menderes, Dalaman havalimanlarından gerçekleştirilmektedir.

Dünya'da ulaşım yolları içinde en hızlı gelişeni hava yollarıdır. Ülkemizde bu alandaki gelişmeler oldukça önemlidir, fakat yeterli olduğu söylenemez. Bilindiği gibi Türkiye'de yük ve yolcu trafiği kara yolları üzerinde yoğunlaşmıştır. Kara yollarının yükünü azaltmak ve kısa zamanda istenilen yere ulaşabilmek için hava yollarının daha cazip hale getirilmesi gerekmektedir. İç hatlarda bilet fiyatları yüksektir. T.H.Y.'nin genel olarak uçakları büyük olup, tam kapasiteyle çalışmazlar. Bu yüzden maliyetleri de yüksektir. Maliyeti daha az küçük uçaklar kullanılarak ücreti düşürmek suretiyle yolcu sayısı artırılabilir.

Bugün dünyada birçok hava yolu şirketi zarar etmektedir. Devletin özel hava yolu şirketlerini özendirilmesi, belirli ölçüde yardım etmesi gerekir. T.H.Y. grevi yahut Körfez Krizi'nde olduğu gibi yabancı şirketlerin çeşitli sebeplerle Türkiye'ye seferlerini iptal etmelerinde Türkiye'nin dünya ile bağlantısı bu şirketlerle sağlanmaktadır. Özellikle bu şirketlerin dış hatlardaki paylarının artırılmasına çalışılmalıdır.

Yaz mevsiminde yolcu sayısı ve yük trafiği artmakta, bu durum yolcuları güç durumda bırakmaktadır. Kapasitelerinin üzerinde hizmet veren hava limanlarımızın (Atatürk, Trabzon vs.) kısa zamanda kapasitelerinin artırılması, diğerlerinde de çalışma saatleri ve görevlilerin sayısının artırılmasıyla kısa sürede çözüm bulunması gerekmektedir. Özellikle son yıllarda ülkemize gelen turistlerin hava yolunu tercih

etmeleri (1995'de % 66.83) turizm bölgelerindeki havaalanlarımızda yoğun bir trafiğe sebep olmaktadır. Turizmi desteklemek açısından bu gibi bölgelerimizde yeni havaalanlarının inşası bu duruma getirilebilecek en önemli çözümlerden biridir.

#### **YARARLANILAN KAYNAKLAR**

- (1)- TÜMERTEKİN, E.-ÖZGÜÇ, N, 1995 Ekonomik Coğrafya, Çantay Kitabevi, İstanbul
- (2)-ERGİN, S., 1991, "Özel Sektör Hava Yollarının Önemi, Durumları ve Sorunlarının Çözüm Önerileri", III. Ulusal Havacılık Sempozyumu, Anadolu

Üniv. Yay. No:548, Sivil Havacılık Meslek Yüksek Okulu Yay. No:2, Eskişehir.

- (3)-PIROU, G., 1949, Çeviren Sahir Kozikoğlu, Hava Yolu Ulaştırması ve Türkiye'de Sivil Havacılık, s.80-81-82, Ankara.
- (4)-Türk Hava Yolları Genel Müdürlüğü, 1985, Dünden Bugüne Türk Hava Yolları, İstanbul.
- (5)-Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü, 1995, D.H.M.İ. İstatistik Yıllığı, Ankara.





# ULUSLARARASI REKLAMCILIĞI ULUSAL REKLAMCILIKTAN AYIRAN FAKTÖRLER

Mert UYDADI

M.Ü. Sosyal Bilimler M.Y.O., Öğretim Görevlisi

*Abstract: International advertisers face many complexities not encountered by domestic advertisers. The most basic issue concerns the degree to which global advertising should be adapted to the unique characteristics of various country markets. Companies vary in the degree to which they adapt their advertising to local markets. In this article the differences between international advertising and national advertising have been studied for the adaptation without trouble.*

## I. GİRİŞ

Firmalar uluslararası pazarlara açılmaya başladıkça ürün, personel, pazarlar ve pazarlama planları ile ilgili sorunlar giderek daha önemli bir hale gelmektedir. Firma ve ajansların her ikisinin de diğer pazarlara başarılı bir şekilde girebilecek pazarlama stratejileri arayacak olmaları kaçınılmazdır. Alternatif ise her bir ülke için farklı bir pazarlama planı geliştirmektir.

Çok uluslu satışın parolalarından birisi de global pazarlamadır. Harvard Üniversitesi'nden Theodore Levitt'e atfedilmiş olunan bu terim, firmaların ürünleri için dünya çapında reklam ve pazarlama stratejileri geliştirebileceklerini iddia eder. Kavramın özünde ki varsayım; dünya üzerindeki bütün tüketiciler temel olarak benzerdirler ve benzer sunumlarla aralarındaki belirgin farklılıklara rağmen tepki göstereceklerdir.[1]

Global bir strateji fikri,uluslararası reklamcılara son derece çekici gelmektedir. Bu fikir tek ve koordine durumdaki bir pazarlama stratejisinin geliştirilmesine imkan sağlayacaktır. Firmanın uluslararası pazarlama uzmanlığı, ortak kültür ve marka bilincinin koordinasyonu,uluslararası reklamcılığı firma için pratik bir seçenek haline getirmiştir. Yine de ürünün kabulü ve dağıtımındaki belli başlı farklılıklar dikkate alınmak zorundadır. Diğer yandan, reklam; ürünün maliyetini uluslararası bir yaklaşımla büyük ölçüde azaltabilir. Uluslararası televizyon reklamları her bir ülke için tamamen yeni bir reklam hazırlanması yerine sadece ses değişiklikleriyle gerçekleştirilecektir.

Pek çok durumda, firmalar daha geniş çaplı bir pazarlama ve reklam planı geliştirmektedirler. Bu plandan yola çıkarak potansiyel pazar olarak

değerlendirdikleri her bir ülkede mevcut olan özel kültürel, ekonomik ve dil farklılıklarını göz önünde bulundurarak gerekli uyarlamaları yapmaktadırlar. Uyarlamaların çoğunda, tüketiciler bu ürünleri hangi ülke kaynaklı olduklarına bakmaksızın aldıkları bir gerçektir. Bu yüzden global pazarlamanın faydalarının çoğunun tüketicilere değil de üretici firmaların çıkarları doğrultusunda olduğudur. Bu yüzden yurtiçi reklamcılıkta olduğu gibi uluslararası reklam planlarının geliştirilmesinde tüketiciye dayalı pazarlama kavramı uygulanmalıdır.

Uluslararası tanıtım, firmaların uluslararası pazarlama karmasında yer alan temel aktivitelerinden biridir. Tüketici ihtiyaçlarını karşılamak için geliştirilen ürün, fiyatlandırıldıktan ve dağıtıldıktan sonra, tüketicilerin ürünün elde edilmesi ve değeri hakkında bilgilendirilmesi gerekir. İyi tasarlanmış bir tanıtım kampanyası, birbirini etkileyen ve aynı hedefe odaklaşılması sağlayan satış promosyonu, kişisel satış, halkla ilişkiler ve reklamdan oluşur. Uluslararası tanıtım stratejisi geliştirme beş basamaktan oluşmaktadır.

- 1- İç pazar yardımıyla tanıtım karmasını belirlemek
- 2- Dünya çapında standardizasyon ölçüsünü belirlemek
- 3- En etkili mesajları geliştirmek
- 4- Etkili medyayı seçmek
- 5- Dünya çapındaki pazarlama hedeflerine ulaşmak için gerekli yönetimi geliştirmek

Yabancı tüketicilerin giderek bilgilenmesi ve uluslararası rekabet reklamcılığın önemini arttırmaktadır. Çeşitli ülkelerden reklamcılar Amerikan know-how'larını satın alarak korkulu rakipler haline gelmişlerdir. Uluslararası reklamcılık en iyi,kendi ülkelerinin dışındaki ülkelerdeki kar amaçlı ve kar amaçsız organizasyonların reklamcılık aktiviteleri olarak tanımlanabilir. Uluslararası reklam dünyası, reklamcılık endüstrisine hizmet eden ve uluslararası fonksiyon gösteren reklam acentalarını, medyanın araştırma firmalarını, televizyon üretim merkezlerini ve birçok

diğer firmaları içerir. Uluslararası işin içinde olan her firma, reklamcılığın yerel olarak yabancı pazarlarda olduğundan oldukça farklı bir biçimde işlendiğinin farkındadır.

Dünya ticaretinin uluslararası hale gelmesiyle reklam medyası ve hizmetleri dünya çapında bir gelişme göstermiştir. Son yirmi sene içinde medya kalitesi ve ulaşımında kolaylık artmıştır. Ülkeler arası büyük farklılıklar olmasına rağmen, çok uluslu firmalar ticari medyanın çeşitlerini arttırarak reklam ajanslarının sağladıkları destek hizmetlerini hem yerel, hem de dünya çapında geliştirmişlerdir.

Reklamcılıkta en çok artış, ülkelerdeki özel radyo ve televizyon istasyonlarının artmasıyla sağlanmıştır. Uydu yayımları ve kablolu yayın sisteminin gelişmesiyle reklamlar tüm ülkeleri kapsamıştır. Böylece kitlesel iletişim tüm dünyaya yayılmıştır.

Reklamcılık, hemen hemen tüm ülkelerde iletişim geleneklerini değiştirmektedir. Televizyon ve diğer ticari medyanın bulunmadığı ortamlarda bu medyaların yaygınlaştırılması için devamlı bir talep vardır. Kitlesel iletişimin ilerlemesi, bazı kavramların genişlemesine yol açar ve kültürel, siyasi, ekonomik entegrasyonu etkileyen ve hızlandıran en önemli etken sayılabilir.

Uluslararası reklam medyasının gelişimi, uluslararası pazarlamanın gelişmesi açısından da önemlidir. Dünyanın birçok yerinde tüketiciler ürünleri satın almak için yeterli gelire sahiptirler, ancak dünya pazarlarının bir parçası olmadıkları için ürünle ilgili bilgilerden yoksundurlar.

## II. ULUSLARARASI REKLAMCILIĞIN STANDARTLAŞMASI VEYA ESNEK OLMASI

Uluslararası bir reklamcı, temel reklamcılık politikalarıyla yaratıcılığın uygun bir çevre geliştirir. Reklamcılığın her bir aktivitesi; merkezci veya merkezci olmayan yönetim, yerli veya yabancı reklam ajanslarının kullanımı, bütçe tahsis etme, kopyalama, medya, araştırma, geliştirme gibi konuları kapsayan temel politikalara ihtiyaç duymaktadır.

Bu politikalarından en çok tartışılan, ülkeden ülkeye farklılık gösteren reklam çeşitlendirme ölçüsüdür. Bir görüş ülkeler farklılık gösterdiği için reklamların ülkelere özgü olması gerektiğini savunmaktadır. Firmadaki yöneticiler, uygun ve etkili reklamın yapılması için her ülkeye özel ayrı bir kampanya uygulanmasını istemektedir. Diğer bir görüş, tüm dünya pazarında standart bir reklam kampanyasını savunmaktadır. Bunun yararı; tüm pazarlarda aynı biçimde etki yaratma, önemli maliyet tasarrufları ve daha iyi bir koordinasyondur.

Reklamın standart veya esnek olması coğrafyadan çok çekici modellere bağlıdır. Değişik pazarlardaki

tüketiciler, benzer ürünleri farklı nedenlerle satın alıyorsa, reklam kampanyaları bu nedenler üzerinde yoğunlaşmalıdır. Buna karşın tüketiciler benzer uyarılara aynı tepkileri veriyorsa reklam mesajlarını çeşitlendirmek anlamsızdır.

Uluslararası reklamcılıkla maliyetler kontrol altında tutulur ve dünya çapındaki tanıtım programları kolaylıkla koordine edilir. Ancak, ülkeler arası pazar farklılıkları tanıtım programlarının o ülkeye adapte edilmesini gerektirir. Çünkü uluslararası reklamcılıkta herhangi bir pozisyonun en iyisi olduğu konusunda çok az durumlar mevcuttur.

Ürün, fiziksel bir nesne olmaktan öte alıcıların beklentilerini tatmin eden bir bütündür. Ürünün tatmin etmesi ve yararlılığı, birincil fonksiyonudur. Bunun yanı sıra, kültürel değerleri ve gelenekleri de kapsar. Değişik kültürler ürünün birincil fonksiyonu karşısında aynı yararları beklerler. Örneğin, fotoğraf makinasının fotoğraf çekmesi, saatin zamanı göstermesi beklenir. Ancak, diğer özellik ve psikolojik katkıların çok büyük önemi vardır. Bir fotoğraf makinasından beklenen farklı beklentileri ele alalım. A.B.D.' de kolay bir operasyonla çekilen mükemmel resimler beklenmektedir. Almanya ve Japonya'da makine mükemmel resimler çekmelidir ancak resimlerde sanatsal bir yan bulunmalıdır. Afrika'da ise ev halkının yalnızca bir kısmı makinayı kullanıyorsa işe yaramıyor demektir. Bu üç pazarda da birincil fonksiyonlar olarak mükemmel resimler istenmektedir. Ancak makinadan beklenen extra yarar ve tatmin kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Uluslararası reklamlarda temel mesaj standartize edilmekte ancak yerel duruma göre mesaja bir derece esneklik getirilmektedir. Böylece kültürel değişikliklere yer verilerek standartizasyonun ekonomik yararları arttırılmaktadır.[2]

Uluslararası veya yerel değişikliklere uyarlanmış standart reklamcılığın arasındaki tartışmalar mutlaka devam edecektir. Hangisinin uygun olacağı üründen ürüne farklılık göstermektedir. Pazarlar birbirine benzer olma yönünde hızla değişmektedir. Ancak dünya hala aynı istek ve beklentileri karşılayan homojen bir pazar olmaktan uzaktır. Bu nedenle standardizasyona engel birçok etken bulunmaktadır.

## III. ULUSAL VE ULUSLARARASI REKLAMCILIĞI FARKLI KILAN YÖNLER

Uluslararası rekabetin ve pazarlamanın karmaşıklığının artması sonucu reklamcılardan en üst yaratıcılık seviyesi beklenmektedir. Dünyanın her yerinde reklamcılar, değişik ürünlerin benzerlikler göstermesi ve uzmanlaşmanın artması sonucu kendi yeteneklerini geliştirmektedirler. Ancak yasa ve vergiler, kültür, medya, ürün ve maliyet sınırlamaları gibi faktörlerle ulusal ve uluslararası reklamcılık ayrılmakta

farklılıklar yaratılmakta böylelikle yaratıcılık en ön plana çıkmaktadır.

### III.1. YASALAR VE VERGİLER

Uluslararası reklamcılığın önünü kapayan büyük engellerden birisi de bir ülkeden diğerine geçildiğinde karşılaşılan geniş düzenleme farklılıklarıdır. Bazı ülkelerin reklamları daha sık denetlemesi sonucu, reklamlar ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir. Yasalar; reklama ayrılan bütçe, kullanılan medya, reklamı yapılan ürünün cinsi, fiyatın reklama yansıtılması, kopya ve telif hakları gibi konularda sınırlandırma getirebilir. Örneğin, Almanya'da reklamlarda karşılaştırmalı üstünlük kullanmak yasaktır. Başka marka bir deterjanın çamaşırları temizlemediği ileri sürülerek kendi deterjanının reklamını yapmak yasaktır. Kendi ürünlerinin en iyi olduğunu savunanlar rakiplerin yasal tehditleriyle karşı karşıya kalırlar.

Kuveyt'te devlet kontrolündeki televizyonda günde sadece otuziki dakika ve öğlenleri olmak üzere reklamlara izin verilmektedir. Reklamlarda abartılı tanımlamalar, ahlaksız kelimeler, korkulu, nefret veya öfke dolu sözler, aykırı giyim ve danslar, yarışmalar, rekabeti arttıracak nesnelerin kullanılması yasaktır. Sigara, kibrit, ilaç, içki, havayolları çikolata ve şeker reklamları kesinlikle yapılamaz.[3]

Hangi reklamın daha dürüst veya doğru olduğu konusundaki yorumlar ülkelere göre değişmektedir. Bir ülkede doğru kabul edilen, bir başka ülkede yasak olabilir. Yasalar ve vergiler reklamları standartizasyonu konusunda önemli bir engeldir.

### III.2. DİL SINIRLAMALARI

Dil farklılıkları uluslararası reklamcılar tarafından karşılaşılan en belirgin problemdir. Dil, yanlış kullanımda reklamla iletişimin etkinliğini azaltan önemli etkenlerden biridir. Değişik ülkelerdeki değişik diller, aynı ülkedeki şive farklılıkları, konuşma ve yazma dili arasındaki nüanslar problem yaratmaktadır.

Reklamcılar biraz geç de olsa reklamların bir dilden diğerine çevrildiğinde anlamını yitirdiğini görmüşlerdir.

Reklam çoğu zaman dil içindeki nüansları kullanmaktadır. Argo ve kendine has kelime kullanımları, çevrildikleri dilde bir anlam taşımamakta ve daha da kötüsü tamamen değişik ve bazen de olumsuz anlamlara gelebilmektedir. Bu yüzden çevirmenler, etkin, belirli bir dilin, özelliklerini taşıyan çevirilerde sayısız problemle karşılaşmaktadır ve bu da iletişimi zorlaştırmaktadır. Soyutlama, kısa ve özlü yazma, az kelime kullanma gibi reklamcılarının en etkili metotları çevirmenlere zorluk çıkarır. Ülke içindeki değişik kültürel kalıtım ve eğitim özelliklerine göre en basit

cümle ve kavramların bile farklı yorumlanması iletişimi engeller. Gündelik kullanılan kelimeler bile farklı kültürlerde farklı anlamlara gelmektedir.[4]

Okur yazar oranı düşük ülkelerde iletişim zorlaşır ve sözlü medyanın kullanımında daha çok yaratıcılık gerekir. Bir ülkede birden fazla dilin konuşulması da ayrı bir problemdir.

### III.3. KÜLTÜREL FARKLILIKLAR

Değişik kültürlerden insanlarla iletişim kurmak, reklamcılıkta yaratıcılık konusunda karşılaşılan en büyük sorunlardan biridir. Kültürel faktörlerin kişilerin algılamalarını etkilemeleri nedeniyle iletişim kurmak daha zordur. Bir toplum içinde farklı algılamalar mevcutsa, her bir algılama grubuna verilecek mesaj da farklı olmalıdır.

Reklam sadece ürünler hakkında bilgi taşımaz. Aynı zamanda bir ülkenin değerlerini ve kültürel standartlarını da iletir. Uluslararası reklamcılar belirlenmesi en zor olan değerlerin bir ülkenin kültürel yapısı olduğunu ve bunun da ürün tanıtımının başarısı için hayati öneme sahip bulunduğunu bilmektedirler.

Kültürel farklılıkların bilinmesi, reklamın başarıya ulaşmasını sağlar. Uluslararası reklamcılar kültürel adaptasyonları gerçekleştirmeye başlamışlardır. Reklamcılarının bilmesi gereken en önemli konulardan da biri renklerin farklı kültürlerde değişik anlamları sembolize ettikleridir. Beyaz, Avrupa'da saflık anlamına gelmekte iken, Asya'da ölümlü özdeşleşmektedir. Ayrıca uzman bir reklamcı, batıda siyahın ve doğuda beyazın otomatik olarak ölümü çağrıştırdığını bilmelidir. Renk; iletişimde küçük bir ayrıntıdır, ancak her kültürdeki anlamı bilinirse doğru rengin seçimi kolaylaşır.

Gelenekler nedeniyle ortaya çıkan farklı algılamalar, aşılması zor bir konudur. Hong Kong'daki pazar araştırmalarına göre peynir yabancılar tarafından kabul edilmekte, Çinliler tarafından ise reddedilmektedir. Çinlilere göre vücut sıcaklığı çok önemlidir. Sıcak süt sıcaklık verirken, ılık süt soğukluk verir. Brandy desteklendiği halde, viski zararlı kabul edilmektedir.

A.B.D.' de bir erkeğin kadın vücuduna dokunduğu bir sabun reklamı Japonya'da kabul görmez. Çünkü bir erkeğin kadınla aynı banyoda olması tabudur.[5]

Reklamcılar, ülkelerarası kültür farklılıklarıyla uğraştıkları yetmezmiş gibi bir de aynı kültür içindeki farklılıkları gözönüne almak zorundadır. Örneğin; Hong Kong'da on çeşit kahvaltılı alışkanlığı mevcuttur. Gençler yaşlılardan, taşrahıllar şehirlilerden farklılıklar göstermektedir. Bunun yanında geleneklerin değişmesi gibi problemler vardır. Çoğu ülkede, insanlar alışkanlıklarına bağlıdır, ancak davranışlarında bazı değişiklikler yapmaya isteklidirler. Birkaç yıl öncesine

kadar Japonya'da neskafeinin pazarlanması imkansız olduğu halde,şimdi gençlerin favori içeceği haline gelmiştir. Böylelikle kendilerini Avrupalı hissetmektedirler. Kahve içme alışkanlığı Japonya'da hazır kahve ile kazandırılmıştır.ancak başka bir kahve ürünü için pazar bulunmamaktadır.

#### III.4. MEDYA SINIRLAMALARI

Medya ile yaratıcılığa sınırlamalar getirilebilir ve pazarlamacılar diğer pazarlama karması elemanlarını kullanmaya zorlanabilir. Hemen hemen her ülkede aynı çeşit medyalar bulunmasına karşın,ülkeden ülkeye farklılık gösteren bazı özel durumlar ve problemler olabilir. Uluslararası reklamcılıkta dikkate alınması gereken ana faktörler: kolay ulaşılabilirlik, maliyet ve kullanılacak medyanın tipidir.

Bölgesel farklılıklar ve pazarla ilgili veri eksikliği nedeniyle bu faktörlere daha fazla önem vermek gerekebilir. Reklam kuşağındaki reklam sayısının çokluğu,ülkedeki medya sayısının fazlalığı, medyaların pazarın sadece belli bölümlerine hitap etmeleri ve reklam çizelgelerinin önceden belirlendiği durumlarda reklamcılarının tüm yeteneklerini sergilemeleri gerekmektedir.

Çoğu ülkede kullanılan medyanın fiyatları pazarlığa açıktır. Medya maliyetlerini düşürmek için reklam ajansları tarafından indirimler yapılabilir. Müşteriyle iletişim kurmanın maliyeti ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Bazı pazarlarda ise reklam sürelerinin kısa olması nedeniyle fiyatlar daha yüksek hızla artmaktadır.

Uluslararası reklamcılıkta en önemli zıtlıklardan biri, bazı ülkelerdeki medya çeşidinin çok, bazılarında ise az olmasıdır. Bazı ülkelerde kullanılan reklam malzemeleri nedeniyle bazı medyalar devlet tarafından yasaklanmıştır. Bu durum daha çok radyo ve TV' de gözlenir. Çoğu ülkede, teklif edilen reklamların hepsini yayımlayan çok az dergi ve gazete vardır. Bunun tersi olarak, bazı ülkelerdeki gazete sayısı, reklamcının hepsinin maliyetini karşılayamayacağı kadar çoktur.

Maliyet nedeniyle ortaya medyayı takip etme problemi çıkmaktadır. Burada iki zorluk mevcuttur. İki reklamlı halkın bazı kesimlerine ulaşamaması, ikincisi ise takip oranı hakkındaki bilgi yetersizliğidir. Birçok pazarda tüketicilere ulaşmak için birkaç medya birden kullanılmaktadır. Bu ülkelerin bazılarında, medya nedeniyle pazar ekonomik olmayan dilimlere bölünmüştür. Tirajın belirlenmesi ise ayrı bir zorluktur. Birçok ülkede denetim büroları olmasına karşın doğru bir tiraja ve okuyucuyla ilgili bilgilere ulaşmak güçtür. Gazete tirajları çok abartılıdır aynı zamanda radyo ve TV izleyicilerini ölçmek çok zordur, ancak en azından coğrafi olarak belirlenebilmektedir.[6]

Ulaşılan tüketicilerin sayısı bilinse bile, bu pazarın yapısı hakkında bir takım kuşkular olabilir. Uluslararası pazarlamada en çok zorlanılan konulardan birisi de, pazarla ilgili veri elde etmektir. Gelir, yaş, coğrafi dağılım gibi en temel veriler bile kolay elde edilemeyebilir. Doğru pazar verilerine ulaşılabilirirse, değişik medyalar ile ulaşılan tüketici farklılıkları ve ülkeler arası farklılıklar kolayca anlaşılabilir. Ufak bir ülkede bile, sınırları içinde birçok alt kültür mevcut olabilir. Reklam ajansının hedefi, tüm pazarı kapsayacak bir medyayı seçmektir.

#### III.5. ÜRETİM VE MALİYET SINIRLAMALARI

Bütçenin gereksiz olduğu veya kötü baskı, kötü kaliteli kağıt gibi üretim sınırlamalarının bulunduğu durumlarda yaratıcılık ayrı bir önem kazanır. Küçük pazarlardaki düşük maliyetlerle üretim yapma zorunluluğu başka sorunlara da yol açar. Örneğin: reklam panolarıyla elde edilecek gelir büyük afişlerin üretimini karşılamıyorsa, el afişleri kullanılacaktır. Bazı durumlarda ise bir ülkede hedeflenen pazarın hepsine ulaşabilmek amacıyla,birden fazla dil kullanılabilir. Bu durumda reklam birden fazla dilde yayımlanmak zorundadır. Buda maliyet ve üretim sınırlamaları demektir.

#### IV- SONUÇ

Uluslararası reklamcılıkta akla gelen ilk soru "Reklamı hangi dereceye kadar bir ülkeden diğerine adapte etmek durumundayız" olacaktır. Reklamcılıktaki bu farklılıklar dünya çapındaki standart reklam kampanyaları için büyük engeldir. Hedef pazara bir mesaj verirken, birçok ülkede etkin iletişim kurulabiliyorsa reklamlar standart hale getirilir yoksa yerel özelliklere göre uyarlanır. Satışları arttıran reklamın standart olması veya çeşitlilik göstermesi değil, pazarın mesajı doğru algılayabilmesidir.

#### KAYNAKLAR

- [1] LEVITT Theodore, "Globalizations Of Markets", Global Marketing Perspectives, Edit By Jagdish Sheth ve Abdolreza Eshghi, South-Western Publishing Co., 1st Edition, 1989
- [2] DUNN S.Watson BARTON M.Arnold KRUGMAN M.Dean REID N.Leonard, Advertising, The Dryden Press, 7th Edition, 1990
- [3] KEEGAN J.Warren,Global Marketing Management, Prentice Hall, 4th Edition, 1989
- [4] COTEORA R.Philip,International Marketing, Irwin Inc., 6th Edition, 1987
- [5] RUSSELL Thomas Ronald W., Kleppner's Advertising Prodecure, Prentice Hall, 4th Edition, 1993
- [6] KOTLER P ARMSTRONG G., Marketing An Introduction, Prentice Hall International , 3rd Edition, 1993.

# GELENEKSEL MALİYET MUHASEBESİNDEN STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ YAKLAŞIMINA GEÇİŞ

Şule GÖKŞENLİ

M.Ü. Almanca İşletme Bölümü, Araştırma Görevlisi

**ABSTRACT:** *Giving the first changings in the economical and technological environments. The traditional cost accounting systems are losing there importunes day by day. The traditional cost accounting systems are analyzing the existing data and the estimated costs. There for the intention for the strategic cost accounting management is of great importance. The modern cost accounting analysis calculate and analyzes the costs first at the organization level and after that the production level. For this reason the cost unite are in the foreground. There calculation for different departments becomes more important. In this article three methods of the strategic analysis methods are explain: Product Life Cycles, Target Costing and Process Based Calculation.*

*For a better use end the improvement of the strategic cost analysis this methods should be coordinated accordingly. For this coordination the technology improvements and strategic planing should be within the cost accounting and than a systems should be established.*

## I. GİRİŞ

Geleneksel maliyet sistemleri, gelişen ekonomik çevrede gittikçe yetersiz kalmakta ve önemini yitirmektedir. Geleneksel maliyet muhasebesinin mevcut verileri ve geleceğe yönelik olarak öngörülen maliyetler analiz edilmektedir. Modern maliyet analizinde ise maliyetler, mamule gelene kadar ilk önce organizasyon boyutunda ele alınmakta ve analiz edilmektedir. Bunun için de faaliyet birimleri esas alınmakta, yani işletmenin faaliyetleri, analizde ön plana çıkmaktadır. Mamul düzeyine inene kadar her departmandaki maliyetlerin saptanması önem kazanmaktadır.

Bu çalışmada öncelikle temel kavramlar açıklanmıştır. İkinci bölümde geleneksel maliyet muhasebesi, yapısı ve görevleri açıklanmıştır. Üçüncü bölümde stratejik maliyet muhasebesinin gelişim süreci ve bu süreç içerisinde işletmenin ve geleneksel maliyet muhasebesinin nasıl etkilendiği ifade edilmektedir. Geleneksel maliyet muhasebesinin, birtakım ekonomik ve teknolojik gelişmeler neticesinde yetersiz kalması sebebiyle stratejik maliyet yönetimi yaklaşımı önem kazanmaya başlamıştır. Dördüncü bölümde, modern maliyet muhasebesinin gelişme ve değişim noktaları ele alınmıştır. Güncel gelişme eğilimleri ve uygulanabilecek

modern stratejik maliyet analiz yöntemleri açıklanmıştır. Bu makalede şu sorulara cevap aranmaktadır:

- 1) Maliyet muhasebesi ve analizi nasıl gelişmiştir?
- 2) Hangi gelişmeler, maliyet muhasebesini etkilemekte ve bundan dolayı ne tür sorunlar ortaya çıkmaktadır?
- 3) Stratejik maliyet yönetimi için yeni yöntemler mevcut mudur ve pratik yaşamda uygulama olasılığı yüksek midir?

## II. TEMEL KAVRAMLAR

Temel kavramlar üzerinde bir anlaşma sağlandığı takdirde konular daha iyi anlaşılacaktır. Bu yazıda önem taşıyan birtakım temel kavramlar ve açıklamaları şunlardır:

1) **Maliyet:** Muhasebede, belirli bir sonucu elde etmek için katlanılan, bir değer birikimi yaratan ve parayla belirtilebilen fedakarlıktır [1].

2) **Maliyet Analizi:** Maliyet oluşumu, maliyet gelişimi ve bunların kapasite kullanım oranı ile ilişkileri analiz edilmektedir. Bunlar, başlıca 5 grupta ele alınmaktadır [2]:

- a) Statik analiz olarak maliyet yapısı.
- b) Dinamik analiz olarak maliyet yapısı.
- c) Maliyetlere bağlı değişkenlerin analizi.
- d) Maliyet sapmalarının analizi.
- e) Maliyet - kar kontrolünün bir önceki aşamasını oluşturan verimlilik analizi.

3) **Stratejik Maliyet Muhasebesi Yönetimi:** Bir firmanın vereceği stratejik kararlar, gelecekteki rekabet gücünü etkilemekte ve işletmenin kapasitesini uzun vadede yönlendirmektedir. Bu yüzden geleneksel maliyet muhasebesinde maliyetle ilgili birimlerin direkt ya da endirekt yüklenmesine göre organizasyonun

oluşturulması ve dolayısıyla maliyetlerin belirlenmesi ve analizi yerine bilgiye dayalı modern stratejik maliyet analizi uygulanmaktadır. Stratejik maliyet analizinde maliyet ve fiyatlar, satış miktarı, piyasa payı gibi faaliyet birimleri hakkında bilgi edinilmekte ve bu bilgiler doğrultusunda işletme, rekabet ortamında konumunu belirlemektedir [2].

### III. GELENEKSEL MALİYET MUHASEBESİ

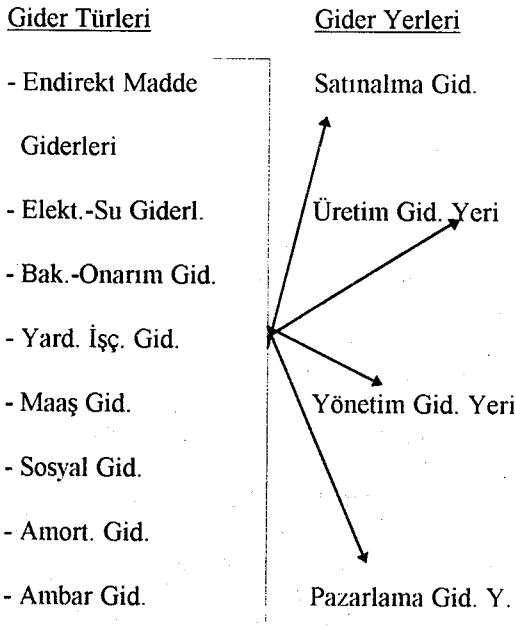
#### III.1. Genel Bakış

Mevcut maliyet muhasebesi verileri ve geleceğe yönelik öngörülen maliyetler, iki açıdan analiz edilerek çeşitli karar almalarında kullanılmaktadır:

1) Belirli faaliyet aralığında üretim hacminde sabit giderler ve değişken giderler. Ancak şunu belirtmek gerekiyor ki uzun vadede tüm giderler, değişken niteliğini taşırlar.

2) Maliyetle ilgili birimlerin direkt ya da endirekt yüklenmesine göre organizasyonun oluşturulması ve dolayısıyla maliyetlerin belirlenmesi ve analizi (gider türlerine göre).

Anahtar: Direkt işçilik saatleri.



Gider türleri, yükleme anahtarları ile gider yerlerine dağıtılmaktadır. Bu gider yerlerinde mamuller ele alınarak maliyet hesaplamaları gerçekleştirilmektedir.

Gider yerlerini kısaca açıklarsak:

Satınalma Gider Yeri: Madde ve malzeme alımı, denetimi, yönetimi.

Üretim Gider Yeri: Esas, yardımcı üretim ve yardımcı hizmet gibi gruplara ayrılmakta ve dökümhane, demirhane, montaj, teknik müdürlük, kesme, bükme, vb. işyerleri, bu gruplar içinde sayılabilmektedir.

Yönetim Gider Yeri: Ticaret müdürlüğü, finansman müdürlüğü, muhasebe müdürlüğü, halkla ilişkiler müdürlüğü, vb.

Pazarlama Gider Yeri: Reklam, satış, depolama, dağıtım.

#### III.2. Geleneksel Maliyet Muhasebesinin Yapısı ve Görevleri

Bugünkü maliyet muhasebesi ve yöntemlerinin gelişimi, teorik ve pratik hayatta tekdüze bir gelişim çizgisi izlenmemiştir. Amerika, Japonya ve Almanya gibi endüstri ülkelerinde gelişmeler farklı boyutlarda olmuştur. Ancak maliyet muhasebesinin yapı ve görevleri konusunda genel kabul görmüş ilkeler saptanmıştır [3].

Maliyet muhasebesi, maliyet türleri hesaplarını, maliyet merkezi hesaplarını ve maliyet birimleri hesaplarını da kapsamaktadır. Maliyet türleri hesapları, tüm maliyet yapısının özünü yansıtmaktadır. Eğilim olarak görülmektedir ki maliyet türlerinin hesaplanması, finans muhasebesi, yönetim muhasebesi ve malzeme muhasebesi tarafından da değerlendirmeye alınmaya başlanmıştır [3].

Maliyet merkezi hesapları ise maliyetlerin planlanması ve kontrol fonksiyonunu da üstlenmektedir. Maliyet birimleri ise maliyet muhasebesinin son aşamasını oluşturmaktadır ve her bir hesap birimi için oluşan maliyetleri belirtmektedir. Geleneksel maliyet analizinin görevleri, başlıca üç grupta ele alınmaktadır [3]:

1) Mamul ve yarı mamullerin değerlendirilmesi; dolayısıyla geçmişe yönelik verilerle çalışılmaktadır.

2) Birim başına ürünlerin hesaplanması. Ürünlerin tavan ve taban fiyatlarının belirlenmesi ve karar birimlerinin oluşturulması da önem taşımaktadır.

3) Stratejik yönetim ve karlılık kontrolünde de etkin bir araç olarak kullanılmaktadır. Maliyet muhasebesi, bu durumda sadece geleceğe dönük maliyet bilgilerini yönetime aktarmaktadır.

### IV. STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ YAKLAŞIMININ GELİŞİM SÜRECİ

Maliyet muhasebesinin yapısı hakkında genel kabul görmüş ilkeler olmasına rağmen maliyet muhasebesi sistemleri konusunda tartışmalar oldukça

yoğundur. Maliyet muhasebesi sistemleri, birçok konuda gelişme göstermiştir. Bu konudaki gelişmeler, gerçek maliyet hesaplamasından başlayarak normal maliyetlerin hesaplanmasından bütçelenmiş maliyetlerin hesaplanmasına kadar gerçekleşmiştir. En son gelişme olarak esnek bütçeleme ön plana çıkmaktadır. Esnek bütçeleme yardımı ile firmanın faaliyetlerini planlama, yönlendirme ve kontrolü için birçok bilgiler elde edilmektedir. Bu sistemin temeli, atölye tipi imalata dayanmaktadır. Ancak bu sistem, yüksek direkt işçilik giderine ve esnek olmayan varlıklara sebep olmaktadır [4].

Ancak 1950'li yıllardan itibaren uygulanan maliyet muhasebesine piyasadan tepkiler gelmeye başladı ve direkt maliyet muhasebesi yaklaşımının koşullara daha uygun olduğu iddia edilmeye başlandı. Uygulamada ise tam maliyetlemeye dayalı muhasebe uygulanmaya devam edildi. Ancak uygulamada sabit maliyetlerin yarattığı birtakım sorunlar sebebiyle karar alma aşamasında direkt maliyet yöntemi gözde hale gelmiş ve 50'li yıllardan itibaren çeşitli varyasyonlarla uygulamaya konulmuştur. Örneğin direkt maliyet ve katkı payı hesaplamaları. Ancak uygulamada bu hesaplamaları gerçekleştirmek için birçok veri gerektiğinden genelde firmalar, bu sisteme dikkatli yaklaşmışlar ve "Direct Costing" hesaplama yöntemini benimsemişlerdir [4].

Software sistemlerinin geliştirilmesi ile birlikte birçok maliyet hesaplama yöntemleri uygulanmaya başlanmıştır. Bu yöntemlerde, hem kısmi, hem de tam maliyet hesaplamaları kullanılabilirliydi. Maliyet muhasebesinin birçok varyasyonları ve sistemleri olmasına rağmen birçok sorun ve cevaplanamayan sorular mevcuttu. Özellikle birçok işletmede organizasyon yapısının değişmesiyle birlikte bu sorunlar daha da büyümektedir [5].

Maliyet muhasebesini, yeni şartlara göre oluşturmak ve bu oluşumu eleştirebilmek için ilk önce güncel gelişmeleri açıklamak gerekiyor. Maliyet muhasebesinin bugünkü durumunun ve gelişme eğiliminin önemi, işletmelerin uzun vadeli rekabet güçlerini oluşturma ve geliştirme temelinde yatmaktadır. Rekabet avantajları, stratejik işletme politikaları ve gelişmiş teknoloji ile elde edilmektedir. Ancak bu gelişme süreci içerisinde başka noktalar da gözönüne alınmalıdır.

Stratejik işletme politikaları ve gelişmiş teknoloji, süreç içerisinde birbirini etkilemektedir. Teknolojik yapı, özellikle otomasyon derecesi, seçilen stratejiye göre şekillenmektedir. Diğer taraftan ise varolan teknoloji, işletmenin stratejisi için bir çerçeve oluşturmaktadır. Stratejik işletme politikaları ve gelişmiş teknolojinin gelişme eğilimleri, maliyet muhasebesini etkilemekte ve

bugüne kadar uygulanan yöntemlerin yetersiz kalmasına sebep olmaktadır; çünkü işletmenin organizasyon boyutu ön plana çıkmaya başlamıştır [5].

Artan rekabet dinamiği sebebiyle işletme stratejisi ve teknoloji arasında, diğer taraftan da maliyet muhasebesi ile güçlü bir ilişki oluşmaktadır. Gelişme eğilimleri ve bu gelişmelerin sonuçları, başlıca iki grup altında incelenmiştir[6]:

a) İşletmelerin, ekonomi ile iç içe geçmesi ve globalleşme sürecinin artması, rekabet gücünü tehdit etmektedir. Bu sebepten dolayı işletmeler, varlığını ve dolayısıyla rekabet gücünü sürdürebilmek için belirli stratejiler oluşturmalarıdır, böylece değişen çevre koşullarına da uyum sağlama kolaylaşmaktadır.

Strateji seçimi ise müşterinin eğilimleri doğrultusunda ve ürün yapısına göre oluşmaktadır.

a1) Geleneksel maliyet analizinde ürün maliyetlerinin önemi çok büyüktür. Ancak gittikçe artan rekabet gücü, maliyetlerin düşürülmesine yolaçmaktadır. Özellikle işletme, maliyetleri düşürerek piyasada payını artırma stratejisi izlediği zaman artan rekabet gücünü hissetmektedir. Stratejik planlamada, minimum maliyetin önemi, işletmenin faaliyet birimlerinde ortaya çıkmaktadır. Böylece lojistik ve denetim birimlerinin önemi de artmaktadır.

İşletme, uzun vadeli gelişmeleri tahmin edebilmekte ve bu noktada, ürünün yaşam devresi yöntemi uygulanabilmektedir. İşletmenin gelecekteki rekabet gücü, düşük yaşam devresi maliyetleri olduğu zaman sürmektedir, yoksa salt düşük ürün maliyetleri, karar verme aşamasında yanlış sonuçlara yolaçmaktadır.

İşletmenin, ürün-piyasa stratejisine göre bir ürünün maliyetinin en fazla ne kadar olması gerektiğini bilmesi gerekmektedir. Bu durum, geleneksel ile modern stratejik maliyet analizi arasındaki farklardan birini oluşturmaktadır ve geleceğe yönelik işletme politikaları oluşturulmaktadır.

a2) Müşteri eğilimleri ve ürün yapısı: Bir işletmenin ana hedefi, sadece minimum maliyete ulaşmak değil, aynı zamanda kar maksimizasyonudur. Böylece işletmeler, strateji oluştururken sadece maliyet yapısını dikkate almayıp, aynı zamanda müşteri taleplerini de değerlendirmek ve yüksek kaliteyi de sağlamak zorundadır. Dünya çapında müşteri talepleri çok yönlü arttığı gibi gittikçe karmaşık ürünler tercih edilmektedir. Karmaşık ürünler, yüksek uyum sağlama ve yenileme yeteneği gerektirmektedir. Böylece ürün başına teknoloji kullanımı ve uzmanlaşma derecesi artmaktadır.



En kısa sürede ürünü piyasaya sunmak için satıcıların da rolü büyüktür. Satıcıların, hammadde veya ara mamülleri zamanında ulaştırmaları gerekmekte, yoksa tüm üretim ve satış sürecinde aksamalar meydana gelmektedir.

#### b) Gelişmiş Teknolojilerin Kullanılması

İşletmenin rekabet gücü tehlikeye düştüğü zaman yeni bir strateji oluşturmakla birlikte gelişmiş teknolojileri de uygulamak zorundadır. Gelişmiş teknoloji, sistematik olarak üç grupta ele alınmaktadır [6]:

b1) Bir işletmenin teknolojik ağırlıklı üretim sistemine geçmek istemesinin en önemli sebebi, farklı müşteri taleplerine hızlı ve zamanında cevap verebilmektir. İşletmenin amacı, hızlı ve rasyonel bir üretim sistemi kurmak ve kaliteyi arttırmaktır. Just-In-Time (Tam Zamanında Üretim) yaklaşımının uygulanabilmesi için yeni teknolojinin kullanımı ön şarttır.

Yeni teknoloji ve Just-In-Time stratejisi, "Lean Production (Yalın Üretim)" çerçevesinde uygulanmaktadır. Dolayısıyla işletme, müşteri taleplerini karşılarken maliyeti arttırmadan da karşılayabilmektedir.

b2) Enformasyon (Bilişim Teknolojisi): İletişim, artık en önemli üretim faktörlerinden biri olmuştur. Dolayısıyla işletmeler, sadece tedarik, üretim ve satış bölümlerinde değil, aynı zamanda iletişim bölümünü de sürekli yeni teknolojik donanımlarla stratejisini oluşturmalıdır. Buna örnek olarak "Office Automation (Büro Otomasyonu)" verilebilir.

İletişim teknolojisinde en önemli gelişme, tasarım (Konstruktion) alanında gerçekleştirilmiştir (örneğin CAD programı). Böylece ürünün gerektirdiği teknoloji, gelecekteki ürün ve ürün maliyeti de tesbit edilebilmektedir. Amaç ise zaman tasarrufu elde ederek rekabette avantaj sağlamaktır. Aynı zamanda CAQ programı ile varolan kaliteyi korumaya ya da geliştirilmeye çalışılmaktadır.

b3) Bütünleşik teknoloji sistemi: CAE programı, ürün gelişimini desteklemektedir. Bu programın avantajı ise ürünün gelişim süreci içerisinde verimliliğin ve kalitenin sürekli artmasıdır. İlk aşamada CIM (Computer - Integrated - Manufacturing) programı uygulanmakta ve daha sonra CAD, CAP, CAM ve CAQ gibi programlarla desteklenmektedir.

## V. STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER

İşletme yönetiminde maliyet muhasebesinin önemi büyüktür ve gelişimi de yakından takip edilmelidir. Bunun için varolan maliyet muhasebesi, yeni yöntemlerle desteklenmektedir. Ancak geleneksel maliyet

analizinden modern maliyet analizine başarılı bir geçiş sürecini sağlamak için geleneksel maliyet muhasebesinin çok iyi organize edilmiş bir sistem içerisinde yürütülebilir olması ön koşuldur [3].

Modern maliyet analizinde faaliyet tabanlı maliyetleme, ürün yaşam devresi ve hedef maliyetleme gibi yaklaşım ve yöntemlerden yararlanılmaktadır [4].

### 5.1. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (Activity Based Costing)

Faaliyet tabanlı maliyetleme kavramı, ilk başta stratejik amaçlara yönelik olarak geliştirilen bir mamul maliyetleme yöntemidir. Ancak bu yöntemi uygulayan işletmeler, bu sistemi değişik amaçlara yönelik olarak da kullanılmaktadırlar. Bu amaçlar ise imal edilebilirliğin tasarımı, imalat sürecinin tasarımı, genel üretim maliyetleri, değer analizler ve performans değerlemesidir [5].

Faaliyet tabanlı maliyet yönteminin temel özelliği, her bir faaliyetle ilgili maliyet havuzlarını oluşturarak, endirekt maliyetlerin bu havuzlarda toplanması ve her bir maliyet havuzu ile ilgili maliyet dağıtım anahtarının seçilmesidir. Bu yöntem, iki veya daha fazla aşamalı maliyetleme yöntemlerinin biraz daha geliştirilmiş şeklini oluşturmaktadır [5].

Faaliyet tabanlı maliyetleme, yeni bir maliyet muhasebesi sistemi olmayıp, tam maliyet yönteminin bir türevi olarak analiz edilebilir. Ancak maliyet yapısını planlama, yönlendirme ve kontrol amaçlarını gerçekleştirmek ve bu yöntemin, aktif bir rol üstlenebilmesi için "Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yönetimi" kavramını kullanmak daha yerinde olmaktadır [3].

Müşteri taleplerinin kabulü veya satıcının zamanında ulaştırma katsayısının artması gibi birtakım faaliyetleri, geleneksel maliyet sistemleri içerisinde değerlendirmek mümkün olmamaktadır. Ayrıca endirekt faaliyet birimlerinde maliyetin yapısını çıktı miktarı değil, faaliyetler belirlemektedir [7].

Faaliyet tabanlı maliyetleme yönetimi uygulandığı takdirde şu yararları sağlayabilmektedir [5]:

- Yöneticilerin, karlılığı yüksek stratejileri seçmelerinde yol göstermek.
- Söz konusu karlılığı sağlayacak mamul tasarımlarında maliyet yapısı hakkında bilgi vermek.
- Alternatif mamul tasarımı ve mamul geliştirme.
- Yeni teknolojilerin değerlendirilmesi ve uygulanabilirliğinin tesbiti. Sürekli iyileştirmeyi

destekleyen bilgilerin elde edilmesi. Toplam üretim zamanının kısaltılması.

Faaliyet tabanlı maliyetleme yönetiminin uygulama aşamasında ortaya çıkabilecek temel problem, faaliyet tabanlı maliyetlemenin oluşum ve uygulama sürecinin daha çok yeni olmasıdır. Dolayısıyla bu yöntem, kavram kargaşasına yolaçmakta ve teorik bazda birtakım zayıf noktaların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Şimdiye kadar çok az işletme, faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemini uygulamaya başlamıştır. Birtakım belirsizlikler sebebiyle know-how fiyatına karar verilememiş, ancak bu konuda olumlu bir rapor sunulmuştur [7].

## V.2. Ürün Yaşam Devresi Yöntemi (Life-Cycle-Costing)

Geleneksel maliyet sisteminde maliyetlerin tanımlanması ve muhasebeleştirilmesi arasındaki süreç oldukça uzundur. İşletmenin strateji oluşturma politikaları ve artan otomasyon, bu süreci daha da uzatmaktadır. Bütün bunların sonucu olarak maliyetlerin belirginliği ortadan kalkmaktadır. Bu sebepten dolayı doğru karar alabilmek için maliyet muhasebesi bölümünden sağlıklı bilgiler alınamamakta, çünkü tasarlanan mamul süreci, bir hesap dönemini aşmaktadır. Diğer yandan ise doğru bilgiler geç edinilmekte ve dolayısıyla maliyetleri etkileme mümkün olamamaktadır. Dolayısıyla geleneksel yöntem, ürün ile ilgili hem yetersiz, hem de kısa süreli bilgiler vermektedir; çünkü üretim safhasında maliyetlere müdahale etme olasılığı oldukça düşük ve maliyetleri yönlendirmede yetersiz kalmaktadır [2].

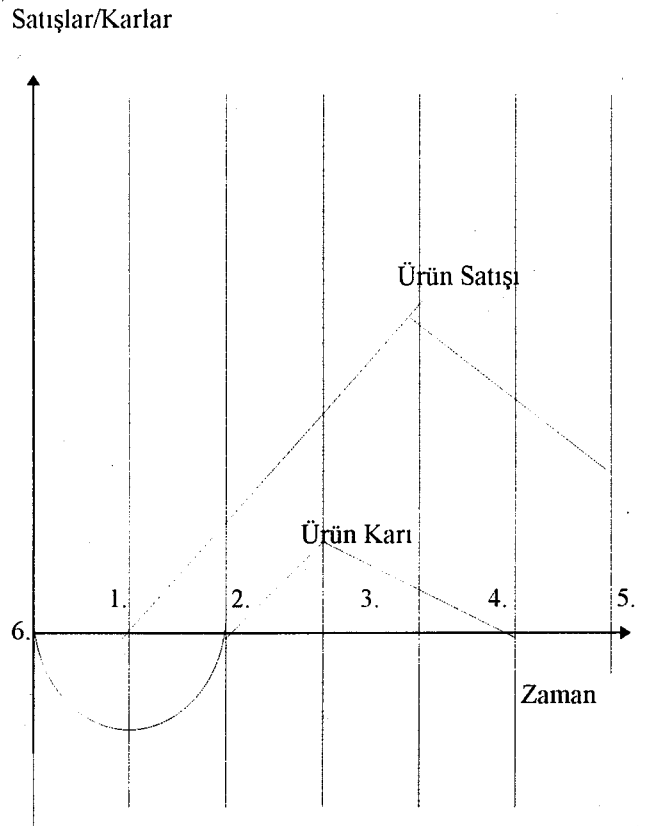
Bu yönetime göre ürünün daha tasarım ve gelişim sürecinde maliyetlere müdahale etmek mümkün olmakta ve ürün yaşam devresi sürecinde maliyetlerin minimum olması sağlanmaktadır. Ürünün gelişme sürecinde ürünün planlanan maliyeti, gerçekleşen maliyetten sadece 5% sapma göstermekte ve ürünün yaşam devresi yönteminde, ürün maliyetinin %80'i tesbit edilebilmektedir [2].

Ancak pratik hayatta üretime başlanılmadan önce ürünün yaşam maliyetinin %95'i belirlenmekte ve değerlendirmede gözönüne alınmaktadır. Dolayısıyla tasarımcılar, sadece teknik değil, maliyet ile ilgili verileri de dikkate almak zorunda kalmaktadırlar. Buna "Design To Cost" denilmektedir. Bu durumda sadece işçilik ve

malzeme giderleri değil, aynı zamanda ürüne bağlı oluşan genel üretim giderleri de gider yerlerine, örneğin satınalma ve malzeme deposuna, iletilmektedir [8].

Ürünün planlama ve geliştirme safhalarında planlanan-standart maliyetler, stratejik maliyet analizinde önem kazanmaktadır. Şekil 1'de ürün yaşam devresi gösterilmiştir.

1. Dönem: Geliştirme
2. Dönem: Piyasaya sunum
2. Dönem: Piyasaya sunum
3. Dönem: Büyüme
4. Dönem: Olgunluk
5. Dönem: Doyum
6. Dönem: Düşüş



Şekil 1: Ürün yaşam devresi

1. ve 2. dönemde planlanan-standart maliyetler önem kazanmaktadır. Gelişme dönemi, taslak ve tasarım aşamalarından oluşmaktadır. Piyasaya sunumda üretim, test ve sunum gerçekleşmektedir. Büyüme dönemi, üretim, satış ve servis aşamalarından oluşmaktadır. Ürün, olgunluk ve doyum devresinden sonra düşüş devresini yaşamaktadır. Bu dönemde olumsuz etkiler ortadan kaldırılmalıdır. Gelişme döneminden düşüş dönemine kadar gerçekleşen faaliyetler, ürünün yaşam maliyetini oluşturmaktadır. Ürün yaşam devresi yöntemi, dinamik bir süreçtir ve bu dönemlerde oluşan faaliyetler ve maliyetler, sistematik olarak belirlenmektedir[3].

Ürünün, tasarım ve maliyeti ile birlikte değerlendirilmesi, mühendislerin de maliyetlerin önemini kavramalarına sebep olmaktadır. Mühendisler, daha iyi bir ürün tasarımı sonucunda üretim ve lojistik maliyetlerini düşürme imkanına sahip olmaktadır. Eğer ilk devrelerde sağlıklı bir planlama yapılırsa düşük üretime, kısa gelişme devresine ve düşük ürün yaşam maliyeti sağlanabilmektedir [2].

Bu yöntemin merkezinde üretim öncesi ve sonrası oluşan faaliyetler yer almaktadır. Aynı zamanda ürünün yaşam devresi içerisinde karlılığını göstermektedir. Maliyet yönetimi, ürün politikası ile desteklenmelidir.

### 5.3. Hedef Maliyetleme (Target Costing) Yöntemi

Bu yöntem, ilk defa Japonya'da uygulanmış ve maliyet muhasebesini, pazara dönük olarak ürün gelişiminin ilk safhalarıyla desteklemektedir. Yeni piyasa koşullarının gerektirdiği işletme-müşteri-rekabet stratejisini oluşturmaktadır. Satış konumundan, alış konumuna geçilirken rekabet daha da artmakta ve bu da fiyatları düşürme baskısı doğurmaktadır. Hedef maliyetleme yöntemi, ideal bir denetim aracıdır ve bu yöntem, üç aşamada gerçekleştirilmektedir [4]:

1. Belirli ürünler için gerçekçi hedef maliyetleri belirlemek.
2. Daha sonra ürün ile gerçekleştirilmek istenen kar marjının belirlenmesi.
3. Hedef fiyat - Kar marjı= Hedef maliyetlemenin hesaplanması.

Hedef maliyetleme yöntemi ile uzun vadeli rekabet stratejileri oluşturularak muhasebe ile birleştiriliyor ve böylece yönetim açısından işletme hedeflerine ulaşılabilir. Ancak ürün-pazar stratejisi, hangi ürünlerin, hangi kalitede satılacağını belirlemektedir. Hedef maliyetleme, hem varolan ürünler, hem de tasarım aşamasındaki ürünler için belirlenmektedir [3].

Ancak bu yöntemin başarılı uygulanabilmesi için satıcıların da rolü büyüktür. Eğer gereken hammadde,

vb. zamanında gelmediği takdirde tüm hesaplamalar ve oluşturulan stratejiler boşa gitmiş olmaktadır. Temelde sorulan soru: "Bir ürünün maliyeti ne kadar?" değil, "Bir ürünün maliyeti ne kadar olabilir"dir. Dolayısıyla sadece maliyetler değil, aynı zamanda pazara yönelik girişimler de ön plana çıkmaktadır [3].

Bu yöntem, henüz çok yeni olmasına karşın, faaliyet tabanlı maliyetleme ile birlikte uygulandığı zaman sağlıklı stratejiler oluşturulabilmektedir.

### Target Costing

#### + Faaliyet Tabanlı Maliyetleme

#### Stratejik Maliyet Yönetimi

Maliyet hesaplamaları ve bunun için gerekli olan bilgileri toplama, planlama, yönlendirme ve başarı potansiyelinin kontrolü ve gelişimi için stratejik maliyet yöntemi kullanılabilir. Dolayısıyla hedef maliyetleri ile bir iç muhasebe sistemi oluşturabilmektedir [4].

## VI. SONUÇ

Bu makalede maliyetlerin ele alınmasından, maliyeti etkileme sürecine geçiş ve buna bağlı olarak geleneksel maliyet muhasebesinden stratejik maliyet yönetimine geçiş konuları incelenmiştir. İşletmeler, değişen çevre koşulları sebebiyle sürekli olarak maliyet muhasebesini uyarlama ihtiyacını hissetmektedir. Zaman içerisinde çevre koşullarına uyarlama baskısı gittikçe arttığı için hem teoride, hem de uygulamada maliyet muhasebesinde gelişmeler olmalıdır.

Ancak stratejik maliyet analizini uygulayabilmek ve geliştirmek için bu yöntemleri entegre bir şekilde kullanmak gerekiyor. Yeni teknolojik gelişmeler ve stratejik planlama, maliyet muhasebesine uyarlanarak yeni bir sistem oluşturulmalıdır.

Uzun vadede maliyetleri etkileyebilmek için araştırma ve uygulama yöntemleri oluşturulmalıdır. Sorunlar ise stratejik maliyet analizini uyarlama sürecinde ortaya çıkmaktadır. Kapsamlı bir stratejik maliyet analizi için belirlenmiş bir teori yoktur. Maliyetleri etkileme yöntemleri konusunda kesin teorik bilgiler mevcut değildir. Bu yüzden pratik yaşamda, stratejik maliyet analizi yöntemleri, birbirini tamamlayacak şekilde geliştirilmeye ve uygulanmaya çalışılmaktadır.

### KAYNAKLAR

- [1.] PEKER, Alparslan; "**Modern Yönetim Muhasebesi**"; 4. Baskı; Muhasebe Enstitüsü Yayın No: 23; İstanbul 1988; s. 142.
- [2.] TIETZ, Bruno; "**Handwörterbuch der Absatzwirtschaft**"; Band 4; C.E. Poeschel Verlag; Stuttgart 1992; s. 1110.
- [3.] BREDE, Hauke; "**Kostenrechnung und Kostenmanagement**"; Die Unternehmung Nr. 4-1993; s. 163-186.
- [4.] BREDE, Hauke; "**Verbreitung des Kostenmanagements in schweizerischen Grossunternehmen**"; Die Unternehmung Nr. 5-1994; s. 336-351.
- [5.] FREIDANK, Carl-Christian; "**Die Prozesskostenrechnung als Instrument des strategischen Kostenmanagements**"; Die Unternehmung Nr. 5-1993; s. 387-405.
- [6.] STEINMANN, Horst; WALTER, Martin; "**Management-Prozess**"; Wirtschaftswissenschaftsstudium (WiSt) Nr. 7-1994; s. 340-365.
- [7.] DELLMANN, Klaus; "**Kosten- und Leistungsrechnungen**"; Vahlens Kompendium der BWL; Band 2; 3. Aufl; München 1993; s. 317.
- [8.] COENENBERG, A.G.; "**Kostenrechnung und Kostenanalyse**"; Landsberg am Lech 1992; s. 203.



# ULUSLARARASI İŞLETMELERDE ÜCRET VE MAAŞ YÖNETİMİ

Önder BARLI

*K.T.Ü Orman Fakültesi, Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü, Araştırma Görevlisi*

**ABSTRACT:** *Multinational companies trade in the other countries which influenced by a lot of risk and problems. One of the problems is determined a suitable politics of wage and salary.*

*This paper examines, the policies of wage and salary and resources what is the structure of the recent wage and salary policies in the multinational companies. Consequently, important points at the payment, kinds of payments, bonuses, utilities and other relation concepts are examined.*

## I-GİRİŞ

Uluslararası firmaların, aralarında yapı ve gelişmişlik farkı bulunan ülkelerde faaliyet göstermeleri nedeniyle, uyguladıkları ücret politikalarında farklılıklar mevcuttur. İşletmeler faaliyette bulunulan ülkenin yapısına ve durumuna göre ücretleme yaparlar.

Uluslararası işletmeye bağlı bütün kuruluşlarda, en yüksek ücret uygulanan ülke baz alınarak ücretleme yapılması, işletmeye büyük mali güçlükler getirecektir. Tam tersine en düşük ücret düzeyinde olan ülkeye göre ödeme yapmakta insan kaynakları politikalarının temeline ters düşeceği gibi, yine bir takım sosyo-psikolojik ve verimlilik problemlerini de doğurabilecektir.

Ancak bütün bu olumsuzluklara bakılarak standart bir ücretlendirme sisteminin geliştirilemeyeceği sonucu çıkarılmamalıdır. Bu bakımdan öncelikle, firmalar bütün işgörenler için minimum zorunlu standart ihtiyaçları tespit ederek onları karşılama politikasını benimsemelidirler. Ayrıca, doğal olarak ücretlendirme yapısının oluşturulmasında, işletmenin ödeme gücü ve büyüklüğü önemlidir. Buna göre işletmeler; önder, ortalama veya daha alt seviyelerde bir ücret politikasını benimserler.

## II-ULUSLARARASI İŞLETMELERİN ÜCRETLEME POLİTİKALARINA GENEL BİR BAKIŞ

Uluslararası işletmelerde; faaliyette buldukları ülkelerin siyasi ve kültürel yapı farklılıkları, çalışanların beklentileri, rakiplerin durumu gibi bir çok nedenden ötürü uygun bir ücretlendirme yapısı oluşturulmasında bazı sorunlarla karşılaşmaktadır[1]. Dolayısı ile tatmin edici bir ücretleme sisteminin kurulması bir hayli zordur. Eğer, işletme bütün ülkelerde benzer ücret politikası iz-

lemeye çalışırsa, düşük ücret politikası uygulanan ülkelerde yüksek ücret vermiş olacağından hem pazarın dışında kalacak hem de diğer işletmelerden ve hatta hükümetten de tepki alacaktır. Yüksek ücretlerin söz konusu olduğu diğer ülkelerde ise, işletme bu kez düşük ücret vermiş olacaktır. İşgörenler verilen bu düşük ücret karşılığında hem kendi elemanlarını elinde tutamayacak, hem de dışarıdan kalifiye eleman bulmada güçlüklerle karşılaşacaktır. Uluslararası işletmelerin ücretlendirme sistemleri içerisinde en çok problem doğuran konu yöneticilerin ücretlendirilmesidir. Başka ülkelerden gelen yöneticilerin durumu, ev sahibi ülke yöneticilerinin durumu ve ülkeler arasındaki yönetici transferlerinde nasıl bir ücretleme politikası uygulanacağı gibi sorunların çözülmesi gerekmektedir.

Bütün bunlar dikkate alınarak yurt dışında çalışanlar için işletmenin görel olarak izlemesi gereken politikanın özellikleri şunlar olmalıdır[1]:

- Tüm servisler için kalifiye elemanları cezbedecek ve özendircek bir ücretleme
- Ülkeler arasındaki transferleri kolaylaştırmalıdır
- Gerek yurt içinde ve gerekse yurt dışında bütün çalışanların ücretlendirilmelerinde uygun ve makul bir ilişki kurulmalıdır
- Rakiplerin uygulamalarına ilişkin olarak ve değişik ortamlara göre mantıklı ücretlendirmeler düzenlenmelidir

## III-ULUSLARARASI İŞLETMELERDE

### ÜCRET YAPISI

#### A-Temel Ücret ve Maaş

Uluslararası firmalar yabancı ülkelerde faaliyette bulunurken genellikle o ülkenin ödeme ve ücretleme yapısını dikkate alırlar. Yine yabancı işletmeler; işgörenler tarafından veya toplum tarafından sömürücü, işgörenler kullanan yabancı güçler şeklinde suçlanmayı istemedikleri için ülkede uygulanan ücret seviyesinin biraz daha

üstünde bir ücret seviyesi belirlerler. Ancak bu uygulamalarından dolayı da bu kez yerli işletmeler tarafından, iç piyasada ücretler dengesinde karışıklık yaratılıyor diye suçlanırlar. aynı zamanda oy kaygısı ile memnun olmuş gibi görünen hükümette aslında bu uygulamadan memnun değildir. Bütün bunlardan dolayı temel maaş ve ücretin belirlenmesinde ve uygulanmasında, yerli işletmeler ve hükümetle işbirliği ve danışma içerisinde olunmalıdır[2,3,4].

### B-Yardımlar

Ücret ve maaştan ayrı olarak verilen yardımlar; bazı ülkelerde özellikle Avrupa'da çok büyük orana sahiptirler ve uluslararası işletmelere büyük maliyetler doğururlar. Örneğin, Avrupa ülkelerinin çoğunda; başarı hissesi, yıl sonu ikramiyeleri, tatil ödemeleri, ayrılma tazminatı, emeklilik hakları gibi daha bir çok yardımlar mevcuttur[4,7].

Yerel kanunlarında bu uygulamaları zorunlu hale getirmesiyle, işletme üzerinde mali yük doğurduğu gibi diğer ülkelerle de ücret bakımından farklılıklar doğmaktadır. Bazen bu fark maksimum boyutlara ulaşabilmektedir. Bundan dolayı son zamanlarda bu yardımlarda büyük oranlarda kısıtlamalara gidilmektedir.

### C-Performans Teşvikleri

Maaş, ücretler ve yardımlar ; işgörenler cezbetmek ve elde tutmak için verilirler. Oysa teşvikler, yalnızca ortalama performansın üzeri için ödenir. Teşvik planlarının temel çeşitleri şunlardır[3,1]:

1. Birim başına ücret
2. Kotanın aşılmasından dolayı ödemeler
3. Maliyet indirimi yada verimlilik artışı için ödemeler
4. Başarı için ödemeler
5. Satış yarışmaları

Performans teşvik planları, verimliliğin artmasında ve maliyetlerin azalmasında yardımcı olabilirler.

### IV-ÜCRET ÖDEME SEÇENEKLERİ

Uluslararası işletmeler, çalıştırdıkları alt kademe işgörenlerine karşı uyguladıkları ücretlendirme politikasında, yerel ücret politikalarını dikkate alarak, bir temel ücret verdikten sonra, diğer gerekli yardım ve teşvikleri öderler. Ancak, asıl sorunun yönetici ücretlerinde doğdu-

ğu belirtilmişti . Bundan dolayı ağırlıklı olarak yöneticilere yapılan ödemeler ele alınmıştır.

Önceleri uluslararası işletmeler, yurt dışına gönderdikleri yöneticileri için, ana ülkede ödedikleri ücretten pek farklı olmayan bir ücret ödemekte idiler. ancak gidilen yerlerin geri kalmış veya gelişmekte olan ülkeler olmaları ve yöneticilerin bazı zorluklarla karşılaşması, belli bir yaşam standardından taviz vermesinin bedelini beklemesi gibi bir çok nedenden ötürü günümüz de bu yöneticilerin ücretleri değişmiştir.

Bu gün yurt dışında çalışanlar için üç tür ödeme şekli uygulanmaktadır[1,4]:

- **Merkez ölçek artı bağlı kuruluş farkları:** Bu yöntemde, ana ülke yöneticilerine o iş için merkezde ödenen maaş verilir. Bu ödenen maaşa ek olarak ta diğer yan kuruluş farkları eklenir. Yine bu sistemde yerel ülke yöneticilerine, o ülkedeki ücretler göz önüne alınarak ödeme yapılır. Ayrıca ana ülke yöneticilerine verilen farklar verilmez. Üçüncü ülke yöneticilerinin durumu ise bu yöntemde tam açıklığa kavuşmamıştır. Bu ülke yöneticilerine, ana ülke yöneticilerine yapılan ödemeler yapıldığı taktirde, diğer yöneticilere özellikle de yerel yöneticilere oranla daha avantajlı konumda olacaklardır. Bunun aksine yerel yönetici konumunda ele alınmaları durumunda da negatif bir şekilde etkileneceklerdir.

- **Vatandaşlığa bağlı maaş sistemi:** Bu sisteme göre yapılan ödemelerde her yöneticinin maaşı, vatandaşı olduğu ülkenin şartları göz önüne alınarak yapılmaktadır. Yani bu yöneticinin işini yapan kendi ülkesindeki diğer yöneticilere ödenen ortalama ücret verilir. Buna ek olarak ta kendi ülkesi ile yönetici olarak bulunduğu ülkenin bazı yönlerden karşılaştırması yapılarak uygun bir bağlı kuruluş farkı ödenir. Bu uygulama gayet adil gibi görünse de aynı işi yapan yöneticiler arasında göze batan ücret farklılıkları doğurabilmektedir.

- **Global ödeme sistemi:** Bu yönetime göre de aynı işe aynı taban ücretin verilmesi esas alınmaktadır. Bu durumda yöneticilerin hangi ülkenin vatandaşı olduğu önemli olmamaktadır. Bağlı kuruluş farkları ise bu taban maaşın üzerine eklenir. Verilen farkların nitelik ve nicelikleri bağlı kuruluşun bulunduğu ülkenin yeri, yapısı ve o işin özelliklerine göre belirlenir.

### V-YURT DIŞINDA ÇALIŞANLARA VERİLEN MAAŞ FARKLARI

Uluslararası şirketlerin temel ödeme stratejileri; bir taban maaşın üzerine bağlı kuruluş farklarını ekleme-dir. Taban maaşın ve farkların tür ve miktarlarının belirlenmesinde ve bunların hangi ülkeler için geçerli o-

lacağına karar verilmesinde problemler ortaya çıkmaktadır. Maaşlara eklenen farkları aşağıdaki şekilde sıralamamız mümkündür[3,4,5]:

**1. Deniz aşırı pirimi:** Bu pirim genellikle yöneticinin taban maaşının bir yüzdesi olarak belirlenir. Çoğu işletme bunu yaparken sadece gidilen ülkenin deniz aşırı olmasını dikkate alır. Oysa bu durumda bazı adaletsizlikler ortaya çıkabilmektedir. Örneğin, Almanya'dan Amerika'ya giden bir yönetici ile Afrika'ya giden bir yöneticiye aynı pirim verilmektedir. İşletmeler şu gerekçelere dayanarak bu pirimi öderler;

- Yöneticinin o ülkeye giderek katlanmak zorunda olduğu sıkıntılar ve gayretlerin karşılığı verilmektedir

- Yönetici bu görev için özendirilmelidir

- Rakip işletmeler de verdikleri için

**2. Ödemelerin ev sahibi ülke sosyal yardım planları çerçevesinde iadesi:** Bir nevi ülkeler arasındaki anlaşmalar ile çifte vergilendirmenin kaldırılmasıyla aynı anlama gelen bir uygulamadır. Eğer, yöneticinin çalıştığı, bağlı kuruluşun bulunduğu ülke kanunları; sağlık sigortası, işsizlik sigortası emeklilik kesintileri gibi uygulamalara katılmayı zorunlu kılıyorsa, bunları ödeyen işgörenin bir de ana ülkede aynı türdeki ödemeleri yapmaması için bu ödemelerin yöneticiye geri ödenmesidir.

**3. Konut tahsisatı:** Bir çok uluslararası işletme yöneticilerinin ana ülkede yaşadıkları ortama benzer bir ortam ve evde oturmalarını sağlamaya çalışırlar. Bunun için de maaşlarına ek olarak ödedikleri kiranın tamamı veya belli bir yüzdesi ödenir.

**4. Yaşam standardı tahsisatı:** En çok tartışmaya açık konulardan biride yaşam standardı farklılığının belirlenmesi nasıl karşılanacağıdır. Bazı eleştirmenlere göre gidilen yönetici zamanla o ülkenin şartlarına ayak uyduracağından bu tür bir farkın ödenmesine gerek yoktur. Yaşam standardı ek ödemesinin, verileceği zaman geçim endekslerinin belirlenmesi ve bu endekslere göre hesaplanan farkın yöneticilere ödenmesi gerekmektedir.

**5. Eğitim ve diğer ihtiyaçlar tahsisatı:** Yöneticinin; çocuklarının eğitim masrafları, kulüp üyelikleri, ana ülkeyi ziyaret masrafları gibi uygulamalar bu gruba girer. Uluslararası işletmelerin çoğunluğu, çocukların üniversiteye başlayıncaya kadar okul masraflarını ve ihtiyaçlarını karşılarlar. Yine bununla birlikte yaygın olarak karşılanan diğer bir ihtiyaçta, aile fertlerinin ana ülkeyi yılda bir defalığına ziyaret etmeleri durumunda yol masraflarının karşılanmasıdır.

**6. Gelir vergileri:** Bir çok ülkede sadece yerel ödemeler değil, aynı zamanda yurt dışı ödemelerde vergiye tabi olmaktadır. Bu konuda en iyi çözüm yerel vergileri işgörene bırakmak ve bunu da başka şekillerde karşılamak olacaktır.

**7. Kambiyo kurlarındaki dalgalanmalar:** Ana ülke ile bağlı kuruluşun bulunduğu ülke arasında, genellikle kur farklılıkları bulunmakta ve bu farklılıklarda da bazen dalgalanmalar olmaktadır. Bu dalgalanmalar kur desteği ile karşılanabilmektedir. Üçüncü ülke vatandaşlarına yapılan ödemeler ana ülke para birimi ile yapılır.

## VI-SONUÇ

Uluslararası işletmelerin, işgörenler ve yöneticileri için izledikleri ücretleme politikaları; bir temel maaş ve buna ek olarak ta yardım, teşvik ve bağlı kuruluş zamları şeklindedir. Aslında basit gibi görünen bu sistem çok sayıda faktörün etkisi altındadır. Rakipler, merkez ve yerel hükümetler, kültürel yapı, işletmenin dinamik ve statik yapısı, döviz kurlarındaki dalgalanmalar, sendikalar gibi etkenler söz konusu politikaları kökten etkiler niteliktedirler.

Buradaki temel prensip; işletmenin amaçlarına uygun olarak, kalifiye elemanları işletmeye çekebilecek ve elindeki elemanları da tutabilecek oranda adil ve mantıklı bir ücret politikasının geliştirilmesidir. İyi bir ücretleme politikası uygulayan uluslararası işletme, bütün faktörleri göz önüne alıp, işletmenin amaçlarını düşünerek bugünkü ve geleceğe dönük ücretleme stratejilerini belirlemelidir.

Son yıllarda Türk işletmelerinin uluslararası ticaretin içerisinde daha hızlı ve aktif biçimde yer aldıkları görülmektedir. Önceleri dışa kapalı bir yapıya sahip olan Türk müteşebbislerinin, uluslararası yönetimde tecrübe eksikliğinden dolayı bir takım zorluklarla karşılaşabilecekleri muhtemeldir. Bu bakımdan, özellikle yeni yeni dışarıya açılma durumunda olan, küçük ve orta ölçekli işletmeler açısından, bu tür tartışmaların yapılmasının yararlı ve önemli olduğu söylenebilir.

## KAYNAKLAR

- [1]-Robock, S.H., K. Simmonds and J. Zwick, International Business and Multinational Enterprises, Third Edition, Irwin Inc., Homewood Illinois, 1983
- [2]-Kolh, C.M., International Business: Environment and Management, Second Print, Prentice - Hall Inc., New Jersey, 1985
- [3]-Özalp, İ., Uluslararası İşletmecilik, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 1986



- [4]-Phatak, A.V., Uluslararası Yönetim, çev., A. Baransel ve T. Somay, İ.Ü İşletme Fakültesi Yayını , İstanbul, 1990
- [5]-Hodgetts, R.M. and F. Luthans, International Management, Mc. Graw-Hill, Inc., New Jersey, 1991
- [6]-Werther, W.B. and Davis, K., Human Resources and Personnel Management, Mc. Graw-Hill, Book Co., Singapore, 1993
- [7]-Yoder, D. Personnel Management and Industrial Relations, Printice-Hall, Inc., New Jersey, 1990.

## AVRUPA SİYASAL BÜTÜNLEŞMESİNİN İKİ BOYUTU: VATANDAŞLIK VE KURUMSALLAŞMA

Haluk ALKAN

*Kahramanmaraş Sütçü İmam Üni. İ.İ.B.F. Araştırma Görevlisi*

**ABSTRACT:** *In this article, is examined political integration in European from the citizenship and institutional form. First of all, related to this subject, is studied reconstructionalists and followers of the nation-state citizenship authors. After that, is discussed of the present institution form under those ideas.*

### I-GİRİŞ

Avrupa Birliği'nin siyasal bütünleşmesi birbiriyle yakından ilgili iki temel düzeyde ele alınıp incelenebilir. Birinci düzey yeni Avrupa'da yaşayan bireylerin siyasal alanla ilişkilerinin nasıl düzenleneceği sorunu ile ilgilidir. Vatandaşlığın yeniden tanımlanması, Ortak Pazar içinde nüfus hareketleri ve topluluk dışından gelen yoğun göç dalgasının doğurduğu sorunlar bu düzeyin ana konularını oluşturur. İkinci düzey daha kurumsal bir içerik taşır. Ulus devlet örgütlenmesine sahip üye ülkelerin yeni oluşan üst bir örgütlenmeyle nasıl uyum sağlayacakları ve bizzat Avrupa Birliği organlarının katılımcı demokratik yapılanmayı kendi içlerinde nasıl oluşturacakları da ikinci düzeyle ilgili konuları oluşturur. Biz aşağıda, çizmeye çalıştığımız bu çerçeveye bağlı kalarak Avrupa siyasal bütünleşmesini ele almaya çalışacağız.

### II. AVRUPA BİRLİĞİ VE YENİ BİR AİDİYET TANIMI

Avrupa'da yakın geçmişte meydana gelen üç gelişme vatandaşlık ve kimlikle ilgili yeni arayışların gündeme gelmesinde önemli rol oynadı: İlk olarak, iki Almanya'nın bütünleşmesi ve devamında Doğu Avrupa ülkelerinde ayrılıkçı çatışmaların başgöstermesi, ikinci olarak, 1993 yılında Ortak Pazar'a geçilmesinin gündeme gelmesi ve son olarak göçün Avrupa'da ciddi bir sorun olarak ortaya çıkması.[3] Klasik vatandaşlık kavramının Avrupa'da farklı iki temel eksenle şekillendiğini belirtebiliriz. Bunlardan ilki bireyi içinde yaşadığı toplumun sahip olduğu özellikleri ile birlikte ele alan komünal vatandaşlık görüşüdür. İkincisi ise daha çok bireyin kendi inisiyatifini öne çıkaran kontrata dayalı vatandaşlık yaklaşımıdır.[2] Bu klasik ayırımının günümüz Avrupa'sı ile ilgili tartışmalarda da etkili

olduğunu söyleyebiliriz. Bütünleşme sonrası bir çok Alman entelektüelin yaptığı tartışmalarda ulusu bir prepolitik oluşum olarak ele alan ve ortak bir tarih, dil ve kader birliği eksenine vurgu yapan görüşlerle, sözleşmecî yaklaşıma dayanarak bireyin kurucu bir rol oynadığı, vatandaşlığın bir katılım süreci olarak ele alındığı görüşler çerçevesinde yoğunlaşılmasında bu durum açıkça görülmektedir.[3] Bu ayırımın dışında İsviçre ve ABD gibi çok kültürlü toplulukların yaşadığı ülkelerde görülen ve çeşitli farklılıkların ortak bir anayasal yurtseverlik içerisinde bir arada yaşayabilmesini ifade eden üçüncü bir yaklaşım daha bulunmaktadır.[3] Bütün bu tartışmaların ışığında, Avrupa'da vatandaşlık formları genel olarak komünal-ulusalcı ve sözleşmecî yaklaşımların etkisi altında ulus devlet örgütlenmesi içerisinde şekillenmişken, Ortak Pazar ve AB kurumlaşmasının bu şekillenmeyi zorlamasıyla yeni bir vatandaşlık ve kimlik politikası üzerindeki tartışmaların hız kazandığı belirtilebilir.

Martiniello, yukarıdaki tartışmalara Maastricht'in getirdiği çözümün klasik yaklaşımlardan pek farkı olmadığı görüşündedir. Maastricht, birlik antlaşmasından doğan hakları münhasıran üye devletlerin vatandaşlarına tanımıştır.[8] Bu çerçeveden AB oluşumunun alt ulusal kimlikleri eriteceği ve ulus devleti çözeceği endişesi yersizdir. Çünkü Avrupa vatandaşlığı kavramı kaynaklarını çoklukla ulusal vatandaşlık düşüncesinden almaktadır. Bireyin Avrupa vatandaşı olarak tanınması yolunun üye devletlerin vatandaşı olmasından geçmesi nedeniyle yeni bir siyasal özne bu süreç sonucunda ortaya çıkmaz.[8] Bu oluşum aslında R. Aron'un çok önceden, "Avrupa vatandaşı denilen bir varlık yoktur, sadece Fransız, Alman veya İtalyan vatandaşları bulunmaktadır" tarzında ifade ettiği genel eğilimin bütünleşme sürecine bir yansıması olarak da değerlendirilebilir.[9]

Görüldüğü gibi Maastricht'in getirdiği çerçeve bütün bu tartışmalarda önemli bir yer tutmaktadır. Maastricht antlaşması kademeli olarak gerçekleştirilmesi planlanmış üç önemli yenilik içermektedir: Ekonomik ve parasal birlik, Avrupa vatandaşlığı ve ortak güvenlik ve dış politika.[6] Avrupa vatandaşlığı kavramı altında

AB üyesi ülkelerin vatandaşlarına Avrupa Parlamentosu ve mahalli seçimlerde seçme ve seçilme hakkı verilmektedir. Yine antlaşma tüm üye ülkelerde oturma ve serbest dolaşım hakkını ve AP nezdinde dilekçe hakkını AB vatandaşlarına tanımaktadır.[6] Ancak yukarıdaki çerçeve tam anlamıyla uygulamaya konulmuş bir çerçeve değildir. Örneğin sekiz AB ülkesinde bugün bir yabancı, belediye başkanı veya başkan yardımcısı olamaz. Yine yabancıların AB ülkelerinde oy kullanma hakları yoktur.

Maastricht çerçevesinde şekillenen yeni Avrupa vatandaşlığı pasif bir hak olarak yukarıdan aşağıya tanınmış bir karakter taşımakta ve herhangi bir toplumsal mobilizasyondan kaynaklanmamaktadır.[8] Dolayısıyla üst çerçevede belirlenen çerçeve ile ulusal deneyimler arasında her zaman bir gerilim yaşanabilir. Asıl sorun hükümetlerarası ilişkiler ile belirlenen çerçevelerin hangi toplumsal süreçleri karşılayabileceği sorunudur. Habermas, Turner'in analizini takip ederek Ortak Pazar'ın getireceği geniş kapsamlı bir mobilizasyonun, Doğu Avrupa ve üçüncü dünya ülkelerinden gelen göç dalgasıyla birlikte Avrupa'da farklılık ve gerilimlerin boyutlarının arttıracağını belirtmektedir. Bu durum çevre, kadın ve barış hareketlerini de uyuracak ve bütün bunların baskısı ortak bir Avrupa kamu alanının oluşması sonucunu doğurabilecektir. Yeni süreç aşağıdan ve yukarıdan gelen oluşumların karşılıklı etkileşim alanı çerçevesinde şekillenerek ortak bir Avrupa kültürü ortaya çıkarabilir.[3] Aynı sonuca değişik bir analizle Martiniello da ulaşmaktadır: Bugünün Avrupası'nda vatandaşlık üçlü bir görünüme sahiptir; birinci grup üye ülkelerin kendi vatandaşlarıdır. Dolayısıyla hem ulusal vatandaşlıktan hem de AB vatandaşlık haklarından yararlanabilirler. İkinci tip vatandaşlık bir üye devletin sınırları içerisinde yaşayan, ancak başka bir üye devletin vatandaşı olan kişilerdir. Bu kişiler sınırlanmış bazı siyasal ve sivil haklara sahip olabilmektedirler. Üçüncü tip vatandaşlar ise bir üye devlette vatandaşlık hakkına sahip bulunan yabancılar ile sivil, sosyo-ekonomik ve siyasal hakları en üst derecede sınırlanmış "sınırdakilerdir". Son iki kategori de Avrupa Birliği süreçlerinin dışında tutulurlar.[8] Martiniello Avrupa'da yabancı vatandaşlar ile sınırdakilerin başarılı bir mobilizasyonu sonucunda ulusalcı yaklaşımlar üzerinde değişime yol açabilecek aşağıdan gelen bir baskının oluşabileceği ve bu baskının post-nasyonal bir Avrupa'nın yolunu açabileceği görüşünü taşımaktadır.[8] Meehan'a göre Avrupa vatandaşlığı oluşumu, ne ulusal ne de kozmopolitan bir nitelik taşır. Bu vatandaşlık, kimlik, zorunluluklar ve hakları içeren çok yönlü bir oluşumdur. Meehan, Avrupa vatandaşlığı oluşumunu bir yeni bir imparatorluk modeli geliştirmekte olduğu görüşündedir. Ona göre, Avrupa Birliği farklı ulusal biçimlerin üzerinde yasal bir çatı oluşturmak suretiyle

talepleri doğrultusunda mücadele etmekte olan bir çok grubun ulusal boyutun ötesinde faaliyet gösterebilecekleri yeni bir kamusal alan oluşturmaktadır.[9] Meehan'ın bu analizi temelde Heater'in vatandaşlığın ulus devlet oluşumuna bağlı bir süreç olmadığı ve tarihin farklı dönemlerde farklı tiplerde görülen bir oluşum olduğu fikrinden besleniyor. Heater bu farklı tipleri, Yunan site vatandaşlığı, Roma Cumhuriyet ve İmparatorluk dönemi vatandaşlıkları, Ortaçağ ve Rönesans şehir vatandaşlıkları ve ulus devlet vatandaşlığı olarak beş kategoride değerlendirmekteydi.[4]

Dikkat edilirse Habermas ve Martiniello'nun analizlerinde göçün doğuracağı toplumsal mobilizasyonun Avrupa vatandaşlığı olgusunu şekillendireceği görüşü yeniden inşacı bir anlayışla ele alınmış. Dolayısıyla üst kurumlar tarafından belirlenecek pasif haklar toplumsal mobilizasyonun doğuracağı aktif katılım hakları ile tamamlanarak ortak bir Avrupa kamu alanı oluşmasına hizmet edecek. Ancak bu yaklaşımların karşısında iki sorun bulunmaktadır. Bunlardan birincisi ortak Avrupa alanının mevcut kültürel geçmişlerin içinde rol oynayacağı bir Avrupa ulusunun doğmasıyla şekilleneceği görüşüdür. İkincisi ise göçün engellenmesi politikalarının günümüz Avrupa devletlerinin en kolay uzlaştıkları bir alan olması dolayısıyla yukarıdaki görüşlerde belirtilen ölçüde süreçte rol oynamasının oldukça zor olduğu gerçeğidir.

Smith, Roma hukuku mirası, Yahudi-Hıristiyan etiği, Rönesans ve bireycilik, Aydınlanma rasyonalizmi ve bilim, sivil haklar ve demokrasi gibi örüntülerin yavaş bir süreç içerisinde ortak bir Avrupa kültürünün temel bağları olarak ortaya çıktığı görüşündedir. Bu zengin tamamlanmamış, Avrupa halkları arasında yakınlık duyguları sağlayan kültür mirası kültürel bir Pan-Avrupa milliyetçiliğinin temelini oluşturacaktır. Avrupa yeni tip bir kolektif kimliği ancak bu yolla oluşturabilecektir.[12] Böyle bir düşüncede kıtaya dışarıdan gelmiş farklı kimliklerin meydana getireceği yeni süreçleri öne çıkaran yukarıdaki yaklaşımlardan oldukça farklıdır ve belirttiğimiz gibi klasik vatandaşlık ayırımına yön veren tartışmalara oldukça benzemektedir. Postmodern eleştiri ortak bir Avrupa kültürü yorumuna karşı çıkar, onlara göre farklı Avrupa kültürlerinin bir araya gelmesiyle bir Avrupa kültürü çıkmaz. Onlar birbirleriyle çatışan, rekabet eden, bazen birbirlerini görmemezlikten gelen kültürlerdir. Günümüz Avrupa'sı ise modern oluşumun temelleri üzerine bina edildiğinden "kültürsüz bir kültürdür".[5]

İkinci sorun göç olgusuna üye devletlerin yaklaşımıyla şekillenir. Yakın zamanlara kadar göç ve sığınmacılar politikası tamamıyla ulus devletlerin kontrolü altındaydı. Ancak 80'li yılların ortalarından itibaren bu konuda uluslararası ortak bir politika arayışı

hız kazanmıştır. AB ülkeleri bu alanda işbirliğini en ileri düzeye çıkararak ve aşamalı olarak göç ve sığınmacılar alanında ortak politika unsurları geliştirdiler. Ortak Pazara geçiş ortak unsurların yasal bir çerçeveye kavuşturulmasına yönelik yaklaşımları da siyasal olarak kolaylaştırdı.[11] Ancak bütün bu çabalara rağmen bağlayıcı ortak bir politika uygulamasından çok üye ülkelerin kendi kanunları ve bağlı buldukları uluslararası anlaşmalar çerçevesinde yürüttükleri farklı politikalar varlığını sürdürmektedir. Yine kısıtlayıcı politikalar takip edilmesine rağmen sığınma talepleri her gün daha da artmaktadır. Burada temel sorun iç sosyo-ekonomik süreçlerle demokratik katılım hakkının arasında bir denge oluşturulması çerçevesinde yoğunlaşmaktadır. Yoğun başvurular karşısında Avrupa devletleri yeni bir liberal göç politikası üzerinde anlaşabilirler. Demokratik haklar elbette ki bireyin içinde yaşadığı, vatandaşlık haklarının somut koşullarını oluşturan politik kültürü de korur, ama aynı zamanda kültürel yaşam biçimlerini dışarıda tutmayarak, demokratik sistemin anayasal çatısı altında bunları korur. Bu özellik hayatın diğer biçimlerine kendini açma hissini de içinde taşır. Bu görüşlerden hareketle Habermas, gerek mevcut politik kültürü koruyacak gerekse dışarıdan katılımı mümkün kılacak bir siyasetin rekabetçi bir görüşe dayalı demokratik vatandaşlığa ait bir kurumsallaşmayla mümkün olabileceğini belirtir. Böylelikle göç olgusu daha teknik bir düzeye indirgenerek[3], ayrımcılığın yol açabileceği çatışmaların önüne geçilebilir. Ancak yinede göç olgusu var olan yaşam biçimi ile gelenlerin kültürel birikimleri arasındaki gerilimle yakından ilgilidir. Bazen teknik ve ekonomik yönden yeterli de olsanız yeni bir ortama kabulünüz için bu yeter şart olmayabilir ve çatışmanın boyutu bir sosyal mobilizasyonun sınırlarını aşabilir. Dolayısıyla günümüz Avrupa'sının önemli sorunlarından biri olan göç olgusu kendi içlerinde farklılıklar taşıyan Avrupalı halkların "öteki"ne bakışı çerçevesinde şekillenecek ve belki de Avrupalı kimliğinin tanımlanmasında rol oynayacak temel aktör olacaktır.

### III. AVRUPA BİRLİĞİ VE SİYASAL KURUMSALLAŞMA BOYUTU

1950'lerin başında Federalistler adı verilen ve Avrupa'yı federal bir anayasa etrafında örgütlemeyi öngören yaklaşımlara karşı, zaman içinde öne çıkan Fonksiyonalist çabalar uzun yıllar Avrupa bütünleşmesine rengini verdi.[1] Maastricht öncesinde ise Avrupa'nın geleceğine ilişkin Federalist ve Konfederalist tartışmaların öne çıktığını görüyoruz.[8] Bütün bu tartışmalar Avrupa'nın üst siyasal yapılanmasını yakından etkileyecektir. Aynı zamanda birinci başlık altında ele aldığımız sorunların sağlıklı bir biçimde çözülebilmesinin yolu da sorunlara duyarlı bir örgütlenmenin sağlanabilmesinden geçmektedir.

Ana hatları ile AB; AB Konseyi, AB Bakanlar Konseyi, Komisyon, Avrupa Parlamentosu (AP), Adalet Divanı, Sayıştay, Danışma Organları ve Arabulucu-Eşgüdüm Komitelerinden oluşan kurumsal bir çerçeveye sahiptir. Biz burada bu organları teker teker açıklamayacağız, konumuzla ilgili olan yönlerin üzerinde durmaya çalışacağız.

Avrupa Topluluklarını kuran Paris ve Roma antlaşmaları, organların ileride birleşik bir Avrupa devletinin çekirdeğini oluşturabileceğinin bilinci içinde, toplulukları ulus devlette görüldüğü gibi yasama, yürütme ve yargı görevlerini yerine getiren organlar ile donatmışlardır.[6] Ancak zaman içinde temel organlara dönüşen bu organların gerçek anlamda bir ulus devlette olduğu gibi işlerlik gösterdiklerini söylemek oldukça zordur. AB süreci genel olarak üye ülkelerin yürütme güçlerinin iradeleri altında şekillendiğinden Birlik organları içinde de yürütme birimlerinin temsil edildiği organlar daha öne çıkmıştır. Üye devletlerin, devlet başkanlarını ve hükümet yetkililerini yılda en az iki defa bir araya getiren AB Konseyi AB'nin genel politikalarını belirler. AB Konseyine gerek Paris Şartı'nda gerekse Tek Avrupa Senedi'nde bir prensip olarak kısaca değinilmiştir. Bu kuruma Topluluğun ortak politikalar üretebilmesinde üyeleri arasında çıkacak görüş ayrılıklarında ve yakın bölgelere yönelik ortak bir dış politika geliştirilmesinde bir üst kuruluş oluşturulması ihtiyacı kaynaklık etti. Üye ülkelerin hükümet başkanları, dışişleri bakanları, Komisyon Başkan ve üyelerinin etkinliğindeki Konsey antlaşmalarının koyduğu sınırlar çerçevesinde çalışmalarını belirlemek konusunda tam bir serbestiyete sahiptir.[10] Yine yürütme organlarının temsil edildiği ve AB'nin kalbi olarak nitelenen Bakanlar Konseyi üye ülkelerin bakanlarından oluşur ve tam anlamıyla bir yürütme organıdır. Topluluğu kuran 1957 tarihli antlaşmanın 145-154. maddeleriyle düzenlenen Bakanlar Konseyi, topluluk içinde son karar organı olarak gösterilmiştir. Formel olarak organ içinde her üye devletin bir bakanla temsili düzenlenmişse de pratikte farklı konularla ilgili bakanların "sektörel" olarak çalıştıkları bir kurumdur. Bakanlar Konseyi kararlarını oybirliği, nitelikli çoğunluk ve basit çoğunluk olarak üç düzeyde alabilmektedir. Bu zirve örgüt içinde özellikle büyük devletlerin sahip oldukları oy oranıyla, nitelikli çoğunluk isteyen kararlarda tam bir veto yetkilerinin olduğu söylenebilir. Bu organ uluslarüstü bir karakter taşımaktan çok, iktidarını ulusal çıkar perspektiflerinin rol oynadığı bir hükümetlerarası sistem gibi çalışır.[9] Üye devletlerin atadığı komiserlerden oluşan Komisyon da diğer bir yürütme organıdır ve bir izleme ve yürütme sekreteryası gibi işlev görür.[6] Komisyon 17 üyeden oluşmakta ve bu üyelerin Maastricht'ten sonra beş yıla çıkarılan görev süreleri bulunmaktadır. Komisyon bir Birlik kurumu olarak düzenlenmiş olmasına rağmen, pratik işleyişinde ulusal çıkarlar önemli roller

oyunmaktadır. Komisyon üyeleri genel olarak kendi hükümetleriyle sürdürdükleri informal ilişkiler doğrultusunda hareket ederler[9]. Nugent, Topluluk antlaşmasının 155. maddesinde görüş bildirme yetkisine dikkat çekerek, bunun Konseyin yasa yapımı kapasitesinin ağırlıkla Komisyonun yeteneğine bağladığını ifade eder.[10] Komisyon, AB içinde başbakan veya bakanlar kurulu gibi bir kurum oluşturulmamış olması nedeniyle, siyaset belirlemede baş aktör konumuna gelmektedir. Dikkat edilirse AB üye ülkelerin yürütme organlarının oldukça etkili olduğu bir kurumlaşma yapısına sahip olup, bu kurumlar sadece yürütme organı işlevi görmeyip genel hedeflerin belirlendiği bir yasama organı olarak da çalışmaktadırlar. Örneğin Topluluğun dağılma tartışmalarının yapıldığı 1993 Edinburgh Zirvesinde üye ülke hükümetlerinin süreçte ne kadar etkili olduğu görülmüştür. Sorunlara hükümetlerarası görüşmeler yoluyla ara çözümler bulunarak geçici bir denge sağlanabildi.[13]

Buna karşılık Birlik organları arasında üye ülkelerin vatandaşlarının seçimiyle oluşturulan tek organ Avrupa Parlamentosu'dur. Parlamento başlangıçta tamamıyla istişari bir organken zamanla yetkilerinde artış görülmüştür. Parlamentonun üyeleri önceleri üye devletlerin parlamentolarından belirleniyorken, Roma Antlaşmasının 138. maddesi ile daha sonra doğrudan seçim yöntemine geçildi. Parlamentodaki onsekiz komite daha çok sosyal haklar ile ilgilidir. Meehan bu komitelerde milletvekili inisiyatifinin gelişmesiyle, zaman içinde Komisyonun elinde bulunan bazı yetkilerin Parlamento'ya geçeceğini düşünmektedir.[9] Parlamento, sadece Komisyondan gelen öneriler hakkında görüş bildirmekle kalmaz, aynı zamanda bütçe harcamalarında Konsey ve Komisyon üzerinde bazı etkilerde bulunabilmektedir. Her ne kadar Konsey, Parlamentonun görüşüyle bağlı değilse de Nugent bu prosedürün uzun vadede Parlamento inisiyatifini geliştirecek fırsatlar vereceğini görüşünü taşımaktadır[10]. Ancak bu yetkiler genel olarak istişaredir. Bütçe konusunda ise Parlamento'nun dengeleyici bir kurum olarak ortaya çıktığı görülmektedir: Bütçe ancak, Konsey ile Parlamento'nun işbirliği halinde kesinleşebilmektedir. Parlamento'nun nispeten hareket alanına sahip olduğu diğer bir alan Komisyon'u kontrol yetkisidir.

Parlamento, Komisyon'a güvensizlik oyu vererek toplu istifaya zorlayabilmektedir[7]. Buna karşılık Parlamentonun, Para Birliği ve Avrupa Merkez Bankası gibi önemli süreçlerde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Yine bütün bu çerçevenin tam anlamıyla parlamenter yetkileri karşılayamayacağı açıktır. Dolayısıyla Avrupa'nın siyasal geleceğiyle ilgili kararlarda hala üye ülkelerin yürütme organlarının belirleyiciliği etkili olmaktadır. Bu durum ilk bölümde ele aldığımız sosyal mobilizasyonun aşağıdan yukarıya

bir değişimin dinamizmini oluşturması yolunu tıkamaktadır. Toplumsal duyarlılıkların siyasal bütünleşmede yankı bulmasının en işlevsel yolu AP'nun parlamenter yetkilerinin genişletilmesidir. Bu sağlanamadığı müddetçe AB süreci fazlasıyla ekonomik bütünleşmenin gölgesinde kalacak ve üye ülkelerin yerel politikaları süreci derinden etkileyebilecektir.

Avrupa Parlamentosu'nun Birlik içindeki en önemli kurumsal destekçisi Adalet Divanı'dır. Adalet Divanı'nın görevlerinin Birlik kurumlarını kontrol etme ve ulusal hukukun üstünde ortak siyasaların desteklenmesine yönelik bir çerçeveye sahip olduğu belirtilebilir. Divan öncelikle bir idare mahkemesi gibi çalışmakta ve bu yolla kurumları denetleyebilmektedir. Bunun dışında topluluk içi anlaşmazlıklarda doğrudan çözüm yeri yine mahkemedir. Bu tip sorunlar Komisyon aracılığıyla veya üye devletler tarafından mahkemeye getirilebilir. Ayrıca Divan'ın istenilen konularda görüş bildirme sorumluluğu da bulunmaktadır. Adalet Divanı bir anayasa mahkemesi olmasa da kararları, ulusal düzenlemelere ve kurumların görüşlerine etki edebilmekte, ulusal hukuka ilişkin algılamalar üzerinde değişiklikler yapabilmektedir.[10] Özellikle insan hakları konusunda mahkemenin ciddi bir gücü bulunmaktadır. Bu etkinlik sosyal haklara doğru zamanla genişleyebilir. Kurumsal düzeyde, AP'nun yetkilerinin artırılması konusunda göstereceği kararlılık ve Adalet Divanı'nın önüne getirilen anlaşmazlıklarda genişletici yorum yolu ile getireceği açılımlar AB sürecinde önemli roller oynayabilir.

#### IV-SONUÇ

Son günlerde AB yürütme organlarının ülkemize yönelik olumsuz açıklamaları ve buna karşılık Parlamento içinden alışılmadık olumlu sinyallerin alınmaya başlanması bu kurumsal ve etik çekişmenin bir ürünüdür. AB içinde etkili üye devletlerin yürütme organları bir yandan göç ve kültürel değişimin yol açacağı çeşitlilikten kaygı duyarlarken, diğer yandan ekonomik beklentilerinin baskısı altında ortalama bir politika yürütmeye çalışmakta hatta bu durum hükümetler arası çekişmelerde de rol oynamaktadır. AB'ne yönelik olarak üretilecek politikalarda yukarıdaki çekişme ekseninin dikkate alınması büyük önem taşımaktadır.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1]- AZRAK A. Ülkü:Avrupa Topluluklarında İdari Yargının Esasları,İ.Ü. SBF Yay-20,İstanbul 1988,s.7.
- [2]- BUDGE Ian-McKAY David:Developing Democracy,Sage Publication, London 1994,s.36,37.
- [3]- HABERMAS Jürgen:"Citizenship And National Identity: Some Reflections On The Future of Europe",Praxis International, April 1992,s.1-18.

- [4]- HEATER, Derek: Citizenship. The Civic Ideal in World History, Longman, London 1990, s.161-167.
- [5]- HELLER Agnes-FEHER Ference: Postmodern Politik Durum, Çev: Şükrü Arğin-Osman Akınhay, Öteki Yay, Ankara 1993, s.224-225.
- [6]- KARLUK S. Rıdvan: Avrupa Birliği ve Türkiye, Beta A.Ş., 3.Baskı, Eskişehir 1995, s.37-53, 130.
- [7]- MANİSALİ Erol: Avrupa Birliği'ne Alınmayan Türkiye'yi Gümrük Birliğinde Bekleyen Sorunlar, Bağlam Yay., İstanbul 1994. s.38-42.
- [8]- MARTINELLO Marco: "European Citizenship, European Identity And Migrants: Towards The Post-National State?", Migration and European Integration-The Dynamics Inclusion and Exclusion, Ed: Robert Miles-Dietrich Thronlant, Pinter Publishers, London 1995, s.38-49.
- [9]- MEEHAN, Elizabeth: Citizenship and The European Community, Sage Publ., London 1993, s.5-51.
- [10]- NUGENT, Neill: The Government and Politics of The European Community, Macmillan, 2nd edn., Basingstoke 1989. s.67-175.
- [11]- OVERBEEK Henk: "Towards A New International Migration Regime: Globalization, Migration and The Internationalization of The State", Migration and European Integration-The Dynamics Inclusion And Exclusion, Ed: Robert Miles-Dietrich Thronlant, Pinter Publishers, London 1995, s.30.
- [12]- SMITH Antony D.: Milli Kimlik, Çev: Bahadır S. Şener, İletişim Yay., İstanbul 1994, s.266-267.
- [13]- VARDAR, Deniz: "AT'nin Kimlik Bunalımı ve Türkiye, Görüş Ocak 1993, s.38-39.



# TOPLUMSAL YABANCILAŞMA VE SUÇLULUK AÇISINDAN SPORUN ÖNEMİ

Nail YILMAZ

*Marmara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu, Araştırma Görevlisi*

**ABSTRACT:** *Sport is a fact that effects the human life in many ways. It increases cultural verbal making social entergration easy, and prevents crime ensuring a tolerant and constructive atmosphere.*

## I. GİRİŞ

Toplumlar küçük cemaat grup ve topluluklarından daha büyük ve karmaşık topluluklara doğru gelişmektedir.

Toplumlar geliştikçe yeni işler buna bağlı olarak da yeni işbölümü şekilleri ortaya çıkmaktadır. Gelişmiş veya istikrarlı bir şekilde gelişen bu değişim düzenli, istikrarlı ve sağlıklı olmaktadır. Bu toplumlar yeterli kültürel birikime sahip oldukları için gelişme ve büyüme dönemlerinde yeni ilişkilere ve işbölümüne uygun teşkilatlanma biçimi de beraberinde gelmektedir. Batılı gelişmiş ülkelerde sanayileşme ile birlikte hızlı şehirleşme başlayınca toplumun mevcut kültürel birikimi ile yeni kültürler arasında önemli bir mesafe oluşmakta ve bu durum batılı ülkelerde de bunalımlara yol açmaktadır. Bu mesafe ülkemizin şehirleşme özellikleri dolayısıyla daha büyük olduğu için bunalımlar daha da büyük olmaktadır.

Ülkemiz sanayileşme yolunda, yani tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş safhasında bulunmaktadır. Bu safhada, şiddetten, kuralsızlığa davranış bozukluklarından, yabancılığa hatta her türlü bunalım haline rastlanmaktadır. Bu sorunların aşılması ekonomik, siyasal, kültürel vb. alanlarda dengelerin oturtulması ile mümkün olacaktır. Kuşkusuz bu süreç uzun bir süreçtir. Ancak bu sürecin en az zararlı kapatılması hem toplumun hem de siyasal iktidarın işine gelecektir. Dolayısıyla yapılması gereken ekonomik, siyasal ve kültürel alanlarda dengelerin oturtulmasında toplumun nabzının iyi tutulması şarttır. Bu konuda siyasal iktidara düşen görev büyüktür. Sorun istihdamın sağlanması, sağlık, barınma, adaletin sağlanması, ulaşım, haberleşme vb. problemlerin çözülmesi sorunu değildir. Sorun toplumsal entegrasyonun sağlanması sorundur. Bu ise kültürel, sanatsal ve sportif faaliyetlere önem vermekle mümkündür.

## II. YABANCILAŞMA VE SUÇLULUK

### II.1 Yabancılışma

Yabancılışma 14. yüzyıldan beri kullanılan bir kavram olarak günümüze kadar gelmiştir. Zaman içerisinde anlamında çeşitli değişiklikler olmuştur. Önceleri Tanrı ile ilişkilerin kopması ya da koparılması anlamına gelen kavram onbeşinci yüzyılda "herhangi bir şeyin iyeliğinin el değiştirmesi, özellikle hakların, mülkün ya da paranın birinden ötekine geçmesi, geçirilmesi eylemini" anlatmak için kullanılmaya başlanmıştır[1]

Eril Gün gör, yabancılışmayı "İnsanın çevresindeki insanlarla ve eşya ile ilişkilerinde kendini onlardan ayrı yabancı hissetmesi şeklinde tanımlarken[2] Ergil, "Bireyin memnun olmadığı, sosyal çevresinden onun saran kurum ve ilişkilerden uzaklaşması, kopması, onlara karşı kendini yabancı hissetmesi" şeklinde tanımlamaktadır[3]

Erick Fromm'a göre de yabancılışma, "insanın özünden uzaklaşması ve ruhi unsurlarının zayıflamasıdır." Barlas Tolan ise "Hızlı toplumsal değişme dönemlerinde değer sistemi ve normatif yapının ve toplumsal yapıyla uyumun bozulma ve toplumu oluşturan bireylerin davranış, düşünce ve eylemleri üzerinde belirleyici ve yönlendirici niteliğini yitirmesi hali" şeklinde tanımlamaktadır[4]

Yukarıda kısaca değindiğimiz ve değişik yazarların fikirlerine başvurarak açıklamaya çalıştığımız yabancılışma kişileri ve toplumu olumsuz yönde etkilemektedir. Yabancılışmanın en çok görüldüğü toplumlar kırdan şehire göçü yoğun bir şekilde yaşayan toplumlardır. Öyle ki çoğunlukla bu toplumlarda şehirler göç edenlerin ihtiyaçlarına cevap verecek durumda değildir. Tarımdan kopan kitleler, plansız, programsız bir şekilde şehirlere akın etmektedir. Fakat şehire gelişte şehirin asıl üyesi olarak değil, şehire "ikinci sınıf" üye olarak katılmaktadırlar. Bu kitleler çeşitli sebeplerden dolayı tarımsal ve cemaatsal yapıdan ve geleneksel kültür ortamından kopmaktadırlar. Şehir ortamında ise şehrin teşkilatlanma biçimini hizmet sanayi faaliyetleri belirlemektedir. Bu yapı yeni gelenler için tamamen farklı özelliktedir. Bu durum ise intibakı, uyumu güçleştirmektedir.



Köyden gelenlerin beklentilerine cevap veremeyen şehir, ayrıca onlara yeni beklentiler de kazandırmakta ve bu ihtiyaçları da karşılayamamaktadır. Şehire gelen işçiler şehirin gerektirdiği ve şehirde geçerli bilgi ve beceri ile de donatılmış değildirler. Şehire gelenler belirtilen engellerden dolayı ciddi bir bunalım içine düşerler. Diğer yandan da güvenlik ve iş ihtiyaçlarını karşılayabilmek için mekansal-kültürel ve ekonomik yapıda gecekonduyu ve marjinal kesimi ve bütün bunların sonucu da ayrı bir kültürü "ara kültürü" oluştururlar.

Şehire uyum gösteremeyen kesimler, huzursuzluklarını şu veya bu şekilde dışa vururken, mevcut sosyal kurallardan farklı ve bu kurallara yabancı davranış türlerini sergilemektedirler. Şehir kültürüne yabancı olan kır kökenli insan bu yabancı kültürün her zaman kenarında marjinal bir figür olarak kalmış, ne şehrin ne de onun kültürünün temelli bir üyesi olmuştur[3]

Yabancılaşma konusunda en çok şehirleşme üzerinde durmuş olmamız bireylerin değişik kültürlerle daha yoğun bir şekilde şehirde karşılaşması ve ciddi sorunlarla buralarda karşılaşır olmasından kaynaklanmaktadır. Nitekim Ergil, Şehirde, batı kültürüne açık üst grupların; beğeni, tercih ve değerlerini kendi kontrollerinde olan eğitim, kültür kurumları ve kitle iletişim araçları ile sayıca kabarık olan yoksul kitlelere aşladıklarını söylemektedir[3].

## II.2 Suçluluk

Yabancılaşma ve anominin bir neticesi olarak ortaya çıkan suçluluk "Toplum halinde yaşama şartlarına yönelmiş her türlü saldırdır." [7]

Şehirleşme ile birlikte geleneksel yapı değişmekte ve sosyal kontrol mekanizması işlerliğini kaybetmektedir. Sanayileş toplumların şehirlerinde değişik kültürler çatışma halindedir. Kırdan şehre gelenler, topluma uyum sağlayamamakta ve kültürel intibaksızlık çekmektedirler. İnsanlar şehir hayatının kurallarına aykırı davranışlarda bulunmaktadırlar. Şehire gelenlerin köyün geleneksel ve sosyal kontrolü güçlü yapısından çıkınca mevcut ihtilafların suç dönuşmesi daha kolay olmaktadır.

Şehirleşme neticesinde değişik problemler ve kültürlerle yüzleşen bireylerde suçluluğun da çeşitlilik gösterdiği aşıkardır. Değerler sisteminde meydana gelen değişiklik bireyler sonucunda çevreye intibak sağlayamayan bireyler kendi kabuklarına çekilmekte her türlü normdan uzak yetişmektedirler. Bu durum ise gasp, hırsızlık, bıçaklama vb. gibi "adi suç" dediğimiz suç türünü artırmaktadır. Öte yandan şehirleşme ile birlikte ortaya çıkan kültür çatışması ve adil olmayan paylaşım siyasal suçluluğu da

artırmıştır. Yarına şüphe ile bakan ve topluma yabancılaşan bireyler (özellikle gençler) terörist grupların ve şiddet eylemcilerinin malzemesi haline gelmişlerdir.

Alkol ve uyuşturucu alışkanlığı, fuhuş, psikolojik bozukluklar, intihar vb. gibi suç türleri de yine en çok rastlanılan suçlar olarak önümüzde durmaktadır.

## III. TOPLUMSAL YABANCILAŞMA VE SUÇLULUK KARŞISINDA SPOR

Toplumsal yabancılaşma ve bunun neticesi olarak ortaya çıkan suçluluğun ortadan kalkması ancak toplumsal entegrasyonun sağlanması ile mümkün olacaktır. Toplumsal entegrasyon ile kültürel, ekonomik, siyasal, coğrafik, ırki vb. farklılıkların en aza indirgenmesiyle mümkündür. İstihdam, barınma, sağlık, haberleşme, adalet, ulaşım vb. temel ihtiyaçların giderilmesi yanında toplumsal dengenin sağlanması kültürel, sosyal, sportif vb. faaliyetlerin toplumca icra edilmesine bağlıdır. Bizim açımızdan önemli olan sportif faaliyetler olduğuna göre üzerinde duracağımız faaliyet türü de sportif faaliyetler olacaktır.

Toplumsal yabancılaşma ve bunun neticesi olarak suçluluk sosyalleşememenin bir neticesi olarak ortaya çıkmaktadır. Yabancılaşan toplum içerisinde ilk ve asıl normatif değerlendirmelerin edinildiği bir kurum olarak aile görevlerini yerine getiremediğinden bireyin yabancılaşması ve suça yatkınlık derecesi de artış göstermektedir. Yabancılaşmış bir toplumda aile gibi diğer kurumlar da görevlerini tam olarak yerine getirememektedirler. Bu durumda toplumun en büyük yardımcısı olarak sosyal hayatta önemli yer tutan bir takım olgular ön plana çıkmaktadır. İşte bu olguların başında "Spor" gelmektedir.

Sporun bu açıdan değerlendirilmesi yeni değildir. Ancak yüzyılımızda kendini daha ağır şekilde hissettirmeye başlayan yabancılaşma ve bunun neticesinde suç oranlarında ortaya çıkan artış sporun hak ettiği biçimiyle değerlendirilmesini adeta zorlamaktadır. Toplumsal yabancılaşma ve suçluluğun giderilmesinde sporun önemi inkar edilemez bir hal almıştır. Öyle ki spor insanın doğasında bulunan saldırganlığa barışçı boşalma olanakları sağlamakta saldırganlık güdüsünün denetim altına alınması için uygun bir yarışma ortamı sağlamaktadır.

"İnsanın özünden uzaklaşması ve ruhi unsurlarının zayıflaması" olarak tanımladığımız yabancılaşma insanın çevresindeki insanlarla ve eşya ile ilişkilerinde kopukluğa, kendini onlara karşı yabancı hissetmesine sebep olur. Bu ise fertleri ve

toplumu olumsuz yönde etkilemekte sonuçta anomiyeye sebep olmaktadır.

Spor, ferdin tabii çevresini, beşeri çevre haline getirirken elde ettiği kabiliyetleri geliştiren, belirli kurallar altında araçlı araçsız, ferdi veya toplu olarak boş zaman faaliyeti kapsamında içinde veya tam zamanı alacak şekilde meslekleştirerek sosyalleştiren, toplumla bütünleştiren, ruh ve fiziği, geliştiren, rekabetçi, dayanışmacı ve kültürel bir olgudur. [9]

Yabancılaşmanın en çok görüldüğü toplumların göçün yoğun olarak yaşandığı toplumlar olduğunu söylemiştik. Bunun sebebi göç eden kitleler şehirde kendini "ikinci sınıf" üye olarak görmesinden, dolayısıyla şehire intibak sağlayamamasından kaynaklanmaktadır. Şehir bu kitleler için tamamen farklı özellikler göstermektedir. Ve entegrasyonun sağlanması zorlaşmaktadır. İşte sporun belki de en önemli faydası bu noktada ortaya çıkmaktadır. Öyle ki spor sosyal problemlerin hafifletilmesinde, manevi yalnızlık içine düşen fertleri diğer fertlerle ve gruplarla buluşturarak sosyal intibakın sağlanmasında büyük önem taşımaktadır.

Sporun suçun en aza indirgenmesinde sağladığı fayda ise diğer bir gerçektir. Şehirleşme neticesinde ortaya çıkan yabancılaşma değerler sisteminde büyük değişikliklere sebep olmakta, sonuçta çevreye intibak sağlayamayan fertler kendi kabuklarına çekilmektedirler. Her türlü normdan uzak yetişen fertler gasp, hırsızlık, bıçaklama vb. gibi adi suçlara yönelmektedirler. Oysa spor sosyal intibakı kolaylaştırarak ferdin toplumda entegrasyonunu kolaylaştırmakta, suçun en aza indirgenmesinde bir aygıt görevi üstlenmektedir.

Spor toplumsal entegrasyonu kolaylaştırdığı için kültürel çatışmayı azaltmakta, topluma yabancılaşan ve yarına şüphe ile bakan fertlerin siyasal bir suç olarak değerlendireceğimiz terörist grupların ve şiddet eylemcilerinin malzemesi haline gelmesini engellemektedirler.

Öte yandan spor alkol, uyuşturucu alışkanlığı psikolojik bozukluklar, intihar vb. gibi suç türlerinin önünde en büyük engel olarak değerlendirilebilecek bir olgudur. Kendini spora veren fert maddi ve manevi yalnızlıktan kurtulacak kendini bu tür alışkanlık ve suç türlerinden koruyacaktır.

Spor insan yaşamında çok yönlü katkıda bulunan bir olgudur. "spor erdem yüklüdür. İnsan onu gerektiği biçimde ve ölçüde gerçekleştirdiği sürece o da kendisini insan'a açar. Sporu severek yapar, onu bir yaşama biçimi olarak yaşamına katmış, yaşama bütünlüğünü sporla tamamlamış insanlar yaşamlarının diğer yanlarında da gerçekçi, neşeli, yapıcı ve yaratıcı, hoşgörülü, dürüst, etkin, gelişme

çabası içinde olan, saygılı, dinç, sağlıklı, sevilen ve aynı zamanda idealisttirler. [10]

#### IV. SONUÇ

Sonuç olarak sporu yabancılaşma ve suçluluğa karşı bir engel olarak değerlendirdiğimizde, **spor bir cesaret olayıdır.** İnsanı kendisiyle karşı karşıya bırakır. Böylece insan kendini aşmaya başlar. **Spor bir ölçülülüktür.** Her birey sportif etkinliği içinde kendisine uygun ölçüyü kor. Böylece haklı görülebilecek aşırılıklardan da kendisini korur. **Spor bir hoşgörü olayıdır.** Hoşgörü insanın kendisini tanıması, kabullenmesi, benimsemesi ve sevmesi olayıdır. Bundan sonra birey bir başkasını da tanıyıp, kabullenip, sevebilir, onun varlığını benimseyebilir. **Spor bir soyluluktur.** İnsanın soyluluğu onun biricikliğini sağlayan içkin güçlerindedir. İnsan kendini tanıdığı, bildiği, geliştirdiği, yani kendisini gerçekleştirdiği sürece soylu bir yaşamı sürdürmektedir. Sporu özü gereği yaparak, hakkını vererek yapmak gerekir. Bu insanda spor yaptıkça gelişecek erdemleri de ortaya çıkartacak, ortaya çıkmış olanları zenginleştirecektir. Bu insanı yapıcı-yaratıcı bir yaşama götürecektir, mutlu kılacaktır. [8]

#### KAYNAKLAR

- [1]. Şenyapılı, Önder, Kentleşmeyen Ülke, Kentleşen Köylüler, ODTÜ Mim. Fak. Ara Yay. Ankara 1984. s.152
- [2]. Gün gör, Eril Türk Kültürü ve Milliyetçilik, Töre - Devlet Yay. Ankara, 1972 - s. 109
- [3]. Ergil, Doğu Türkiye'de Terör ve Şiddet, Turhan Yay. Ankara 1980 s.109
- [4]. Tolan, Barlas, Çağdaş Toplumun Bunalımı, Anomi ve Yabancılaşma, Aİ TİA, Yayını Ankara 1983. s. 171
- [5]. Dönmezer, Sulhi, Kriminoloji, 6. Baskı, [Y. Y], İstanbul, 1973, s. 59
- [6]. Kurthan, Fişek, Spor Yönetimi, A.Ü. Siyasal Bil. Fak. Yay. Ankara, 1980, s. 28
- [7]. Erkal, Mustafa, Sosyolojik Açından spor, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1981, s 119
- [8]. Erdemli, Atilla, İnsan, Spor ve Olimpizm, Spor Felsefesi Yazıları, Sarmal Yay. İstanbul, 1996, s.221



## PROFESYONEL FUTBOLDA GEÇER AKÇE : CEZAI ŞART

*Durmuş Ali GENÇ*

*M.Ü. Beden Eğitim ve Spor Meslek Yüksek Okulu, Araştırma Görevlisi*

*ABSTRACT: In the Turkish Obligation Law there is punishment order and so much which is used in the football's order. It is useful to understand exactly of my opinion.*

### I-GİRİŞ

Profesyonel futbol günümüzde herkesin ilgisini çeken spor içerisinde özel yeri bulunan organizasyon türüdür. Futbolda futbolcu taraftar ile özdeşleşmiş ve futbolcuyu taraftar kendi duygu ve düşüncesini, ideal ve hedeflerini gerçekleştiren aktör durumuna sokmuştur. Futbolcular normal insanlara göre daha fazla görevler yüklenmiştir. Futbol kulübü, futbol organizasyonunu gerçekleştiren her yaş ve meslek grubundan insanların desteği ile ayakta kalan taraftarlarının beğenisi için faaliyetlerini sürdüren futbolun en temel birimidir. Kulübün başarısı, taraftarların sevgi ve desteği, oyuncularının iyi oyunu ile mümkündür.

Futbol kulübü ile futbolcu veya teknik elemanlar arasında yaptıkları sözleşme ile anlaşma sağlarlar. Karşılıklı sorumluluklar yükleyen iki taraflı anlaşmaya kulüp yöneticileri; futbolcusunun performansını, kulübüne ve kendisine olan sorumluluğuna dikkat etmesini veya sezon içerisinde ortaya çıkmasını istemedikleri olumsuz olayların önüne geçmek için böyle bir yolu seçerler. Aynı şekilde futbolcu veya teknik elemanlar da sözleşme süresinin sonuna kadar sözleşme şartlarına uygun ortamın devamıyla menfaatlerini korumaya çalışırlar. Bunun için sözleşmeye kendi lehlerine hükümler koydurmak isterler.

Türk Borçlar Hukukunda düzenlenen bir akit türü olan cezai şart, profesyonel futbolda çok sık uygulanan sözleşme türü olduğundan çalışmamıza konu teşkil etmiştir. Anlaşılmasının faydalı olacağını umuyoruz.

### II-PROFESYONELLİK ŞARTLARI

20. yy'da dünyada meydana gelen hızlı değişimler, her konuda her şeyi bilen insanların yerine, belli konularda uzman olan kişilerin daha yararlı sonuçlar doğurduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu düşünceye uygun olarak, futbolun piramidini oluşturan, yalnızca boş zamanları değerlendirmek için spor yapan insanların

yerine, kendini futbolun emrine veren, bütün zamanlarını para kazanmak için futbolla geçiren elit bir zümrenin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bunlar profesyonellerdir. Profesyonel futbolcular, belli süre içerisinde kulüplere hizmet etmekte ve karşılığında büyük miktarlarda para almaktadır. Bu kişilerin motivasyonu para ile sağlanmaktadır. Çok yoğun stresi, sevinci, ilgiyi ve şöhreti genç yaşta yaşayan bu insanların profesyonel olmaları için kanun koyucu belirli şartların varlığını aramıştır.

Türkiye Futbol Fed. Profesyonel Futbol Talimatı 7.maddesi, profesyonel futbolcu olmak için gerekli şartları belirtmiştir. Buna göre;

a) Profesyonel olacak futbolcunun 18 yaşını tamamlamış reşit ve mümeyyiz olması, (Yaş tashihi yaptırmak suretiyle profesyonel sözleşme imzalamak isteyen futbolcunun talebi ancak yaş tashihi ilamının kesinleştiği tarihten bir yıl sonra nazarı itibara alınır.)

b) Türkiye Futbol Federasyonunun anlaştığı sağlık kurullarından, olmadığı yerlerde tam teşekküllü hastane sağlık kurulundan futbol oynamaya engel bir durum olmadığını belirten rapor alması,

c) 8.madde de belirtilen tek tip profesyonellik sözleşmesini akdetmiş olması gerekir.

### III-PROFESYONEL FUTBOL SÖZLEŞMESİ

Türkiye Futbol Federasyonu hazırladığı Profesyonel Futbol talimatı 4.madde (g) fıkrası, profesyonel futbolcuyu şöyle tanımlanmıştır: "Kulübüne sözleşme ile bağlı olup, futbol faaliyetini, yüklenmiş olduğu sorumluluk ve ücretle yapan futbolcudur." Aynı talimatın (h) fıkrası, profesyonel takım için: "Bir kulübe bağlı olarak futbol faaliyetlerini ücret karşılığında yapan futbolcuların oluşturduğu bir gruptur." demıştır. Bu talimatın (ı) fıkrası transferi şu şekilde açıklamıştır: "Futbolcunun ilk kez profesyonel sözleşme imzalaması, kulübü ile sözleşmesinin yenilenmesi veya uzatılması sözleşmeli olarak başka bir kulübe aktarma yapmasıdır." demıştır.

Bu tanım ve açıklamalar ışığında Profesyonel Futbol Sözleşmesini şu şekilde tanımlamak mümkündür: "Belli bir yaşı tamamlamış, reşit, mümeyyiz ve gerekli sağlık şartlarına haiz olan futbolcu ile futbol kulübü arasında tek tip profesyonellik sözleşmesi ile anlaştıkları, futbol kulübü ve futbolcuya haklar ve yükümlülükler yükleyen iki taraflı bir akitir."

#### IV-CEZAI ŞART NEDİR?

Borçlunun, asıl borcunu ilerde hiç veya gereği gibi ifa etmediği takdirde alacaklıya karşı ifa etmeyi önceden taahhüt ettiği edime cezai şart denilir. Cezai şart asıl borca bağlı olarak ve ancak bu borcun ihlali ile doğabilecek olan fer'i bir edimdir[1].

Cezai şart, alacaklının ifayı elde edebilmek için, borçluyu karşı kullanabileceği bir baskı vasıtasıdır. Borçlu, borcunu ihlal ettiği takdirde, alacaklı aynen ifada bulunmasını yada tazminat vermesini isteyebilir; ama tazminat alacaklısı, zararın miktarını ve zarara uğradığını ispat etmesi gerekir. Cezai şart ödemeyi taahhüt eden borçlu, alacaklıyı zararın kapsamını ispat ettirmesine gerek kalmadan, tazminat ödemeyi gerçekleştirir. Bu durum alacaklı bakımından pratik bir durumdur.

Cezai şart konusunda Yargıtay Hukuk Dairelerinin vermiş olduğu bazı kararlar konunun daha iyi anlaşılmasını sağlamıştır.

Yargıtay 13. Hukuk Dairesi 25.12.1981 tarihli kararında: "Ceza Koşulu(Cezai Şart), geçerli bir borcun yerine getirilmemesi veya eksik getirilmesi durumunda, borçlunun ödemesi gereken ve malca(ekonomik) değeri olup bir hukuk işlemiyle belirlenen götürü edimdir. Ceza koşulu, borca aykırı davranılması durumunda oluşan ve alacaklının uğrayacağı zararın önceden ve götürü yol ile saptanmasıdır. Önceden belirlenen bir giderin olmasının yanı sıra ceza koşulu, borcun gereği gibi yerine getirilmesinde zorlayıcı bir işlevde görür, ceza koşulu, alacaklının borçluya karşı kullanabileceği hukuksal bir baskı aracıdır. Üstelik, alacaklıyı zararın varlığı ile kapsamını ispat etmek gibi güç ve üzücü uğraştan da kurtarır. Gerçekten m.159/1'e göre, "alacaklı zarara uğramamış olsa bile ceza gerekir."

Yargıtay Hukuk Dairesinin 14.11.1977 tarihli kararında ise: "Ceza koşulu, bir edimden yada belli bir yer ve zamanda edimden kaçınmada, genellikle para olan bir tutarın ceza olarak verilmesinin sözleşmesidir. Bu sözleşmenin amacı, borçluyu edime zorlama, alacaklıyı zararı saptama yükümünden kurtarma ve olumsuz edimlerde, yaptırım gücünden yararlanmasıdır. O nedenle iki fonksiyonu vardır: Bunlardan ilki ceza, ikincisi de tazminattır.

Ceza koşulu özel bir ceza niteliğindedir. Öyle ki, alacaklı zarara uğramasa bile, borçlu cezayı ödemekle yükümlüdür. Karşıt olarak da, borçlunun kusurunu ispat eden alacaklı, cezayı aşan tutarı da isteyebilir.

Ceza koşulunun tazminat fonksiyonuna gelince; genel maddi tazminat davaların da kural olarak, ispat yükü, zarara uğradığını iddia edenindir. Ceza koşulunda buna gerek yoktur. Esas itibariyle edimden kaçınmanın ispatı yeterlidir."

#### 1.Cezai Şartın Fer'i Niteliği

Türk Borç Hukukunun 158 ve devamı maddelerde düzenlenmiştir. Faiz veya kefalet de olduğu gibi, cezai şart akit veya akit dışı kaynaklardan doğabilir. Asıl borç; verme borcu, yapma veya yapmama borçları konusunda olabilecektir. Cezai şart, fer'i nitelikte olduğu için, asıl borç hükümsüz ise cezai şart da hükümsüz olacaktır. Asıl borcun sona ermesi halinde cezai şartta sona erecektir. Futbolcu ile Futbol Kulübü arasında futbolcunun belli süre içerisinde futbol faaliyetini, kulübün bünyesinde yapması ve kulübünde karşılığında para ve diğer sorumlulukları taahhüt ettiği anlaşma, asıl borcu oluşturur. Tarafların karşılıklı birbirlerini borcun gereği gibi yerine getirilmesinde zorlayıcı davranmak için cezai şart ileri sürmektedir.

B.K. m.161/III fer'liğin sonuçlarını, sadece asıl borcun kusursuz imkansızlık sebebiyle sona ermesi veya batıl olması durumunda cezai şartın talep edilemeyeceği belirtilmiştir.

#### 2.Cezai Şartın Miktarı ve Tenkisi

Profesyonel Futbol Talimatının 8.a. maddesi "Taraflar tek tip sözleşme şartlarına ve bu talimat hükümlerine aykırı olmamak kaydıyla özel şartlar tespit edebilirler..." Aynı talimatın 9. maddesi de "Bütün profesyonellik sözleşmeleri 5 yıla kadar süreli olabilir." demiştir.

Borçlar Hukukunda düzenlenmiş olan cezai şart hükümleri, cezai şartın miktarı konusunda tarafları serbest bırakmıştır. Bu hüküm, sözleşme yapma özgürlüğünün bir sonucudur.

B.K. 161/1 maddesi: "Hakim fahiş gördüğü cezaları tenkis ile mükelleftir." Taraflar aralarında yaptıkları Profesyonel Futbol Sözleşmesine hakkaniyete aykırı olarak fahiş cezalar koymaları halinde, taraflardan birisini ekonomik olarak çok büyük zarara uğratması durumunda, tarafın bu durumun düzeltilmesi için hakime müracaatı söz konusu olabilecektir. Bu durumun düzeltilmesi için yapılan müracaatta hakim, cezanın tenkisi mükellefiyeti altındadır. Futbolda ortaya çıkan

ihtilafların çözümü zorunlu tahkim müessesisi olan Tahkim Kurulu, B.K. 161/1 hükmünü uygulayacağı kesindir. Tahkim Kurulu, hakim gibi davranarak cezanın tenkisi yoluna gidecektir. Tahkim kurulu, miktar bakımından aşırı gördüğü cezai şart anlaşmalarını batıl saymayacak, akiti geçerli olarak değerlendirecek ancak, cezai şart miktarı makul bir duruma çekilecektir.

Hakkaniyet aykırılık unsurunun tespiti için şu noktalara dikkat etmek gerekir:

a)Alacaklının asıl edimin ifasındaki menfaati ile cezai şart arasındaki nispet,

b)Borçlunun akde aykırı davranışındaki kusur derecesi,

c)Borçlunun ekonomik durumudur[1].

Yargıtay Hukuk Genel Kurulunun bir kararında belirttiği gibi: Cezai şartın borçlu üzerinde onu ifaya zorlayan psikolojik bir baskı niteliğinde olduğu gözden uzak tutulmamalı ve yargıç cezai şartı, sözü edilen psikolojik baskının ortadan kalkmasına yol açacak şekilde indirmekten kaçınmalıdır." Sözleşmenin taraflarca hiç yada istenilen şekilde ifa edilmemesi durumunda, veya ifanın zamanında yada yerinde yapılmaması halinde cezai şart ödenmesi kararlaştırıldığı takdirde, alacaklı herhangi bir zarara uğramış olmasa bile bunu isteyebilecektir. (B.K.m. 159/1). Alacaklı kararlaştırılan cezai şarttan fazla zarara uğrarsa, cezai şartı aşan zarar miktarını borçlunun kusurunu ispat ederek isteyebilecektir. B.K. m.159/II bu durumu açıklar: "Şart olunan ceza miktarından fazla zarar düşer olan alacaklı, borçlunun bir kusuru olduğunu ispat etmedikçe fazlasını isteyemez." demiştir.

## V-SONUÇ

Profesyonel futbol, büyük ekonomik değer ifade eden spor türüdür. Futbolcu ile Futbol Kulübü arasında yapılan profesyonel spor sözleşmesi sonuç ve kapsam itibariyle çok önemli hükümleri kapsamaktadır. Futbolcu hayatının genç yaşında büyük sorumlulukların, yoğun çalışma ve stresin altına girmektedir. Emsallerine göre temposu yüksek bir hayat yaşamaktadır.

Futbol kulüpleri, profesyonel futbolcusundan sahip olduğu becerilerinden saha içinde ve dışında sürekli en yüksek düzeyde yararlanmaya çalışacaktır. Bunu sağlamak için aralarında yaptıkları akitte özel cezai hükümler koyarak, futbolcuyu veya teknik elemanları zorlamaktadır.

Cezai Şart, bir ceza veya tazminat hüviyeti olarak karşımıza çıkmaktadır. Alacaklı, alacağın miktarı ve zararı ispat gibi zor ve zahmetli bir uğraşından kurtardığından cezai şart yolunu akitlerde çok sık başvurulan çare olmaktadır. Profesyonel Futbol Sözleşmeleri, Türk Borçlar hukukunda sözleşme yapma özgürlüğünün tanıdığı sınırlar içerisinde, futbolcu ile kulüp arasında yapılması zorunlu akit türüdür. Böyle olunca cezai şart profesyonel futbolun geçer akçesi hüviyetini almıştır.

## KAYNAKÇA

- [1]- Selahattin Sulhi TEKİNAY, **Tekinay Borçlar Hukuku Genel Hükümler**, Filiz Kitapevi, 1988 İstanbul.



# İPOTEKLİ BORÇLANMA ARAÇLARINDAN İPOTEKLİ BORÇ SENEDİ

Ali BORA

MÜ Bankacılık ve Sigortacılık Ens., Doktora Öğrencisi

*Abstract- The development in the financial markets led to new financial products and if these financial products are liquid and safe it will be easily demanded by the public. The main prerequisite for this demand is that it must have a legal and regulative structure in which these products can operate in a simple way.*

## I-GİRİŞ

Gelişmekte olan piyasalarda bu gelişime paralel olarak yeni borçlanma araçları ortaya çıkmaktadır. Bu borçlanma araçlarının hem güvenilir, hem de tedavülünün kolay olması gibi özellikleri taşıması halinde yaygınlaşması çok zor olmayacaktır. Bunların yaygınlaşması için de temelde o ülkedeki yasal düzenlemelerin bu borçlanma araçlarının faaliyette bulunmasını kolaylaştıracak şekilde düzenlenmiş olması gerekmektedir. Bu temel koşul gerçekleşmediği zaman teoride ne kadar incelenirse incelenir bu araçların uygulaması hiç bir zaman gerçekleşmeyecektir. Ülkemizde bu durumda olan borçlanma araçlarından biri de ipotekli borç senedir.

Bu çalışmada ipotekli borçlanma araçlarından ipotekli borç senedinin genel bir çerçevesi çizilmeye çalışılacaktır. İlk olarak ilgili kavramlar ve teorik çerçevede ipotek ve ipotek kredisi tanımları verilecek, ipotek düzenleme süreci anlatılmaya çalışılacaktır. İkinci bölümde ipotek ve gayrimenkule dayalı olarak ihraç edilen senetler incelenmeye çalışılacaktır. Bu inceleme, gayrimenkul rehni olan ipotekli borçlanma araçları ve gayrimenkule dayalı olarak ihraç edilen senetler olarak iki alt başlıkta yapılacaktır. Son bölümde ipotekli borç senedi ayrıca incelenmeye çalışılacak, bu incelemenin çerçevesi ipotekli borç senedinin özellikleri, fonksiyonları, türleri ve mevzuatımızda düzenlenişi şeklinde olacaktır.

## II. İPOTEKLE İLGİLİ KAVRAMLAR VE TEORİK ÇERÇEVE

İpotekle ilgili kavramları, ipotek tanımı, ipotek kredisi ve ipotek düzenleme süreci oluşturmaktadır. Bu kavramların verilmesi konu ile ilgili bazı özelliklerin ortaya çıkması açısından önem arz etmektedir. Bu özellikler sayesinde konuda özellikle vurgulanan yerler öne çıkmaktadır.

## II.1 İPOTEK

Kısaca ipotek, gayrimenkul rehni veya borç ödemelerini güvence altına almak için bir mülk teminatıdır ve genellikle mülk deyince gayrimenkuller ifade edilmektedir. Tanım olarak ise kişisel bir alacak hakkını güvenceye bağlamak amacıyla taşınmaz mallar üzerinde kurulan rehni hakkına ipotek denmektedir. İpotek işlemi söz konusu borç, herhangi bir mülkü almak isteyen kişiye verilmiş kredi olmaktadır. Burada mülkiyet borçluya aittir, fakat alacağın ödenmemesi durumunda ipotekli taşınmaz, icra yoluyla sattırılarak alacak temin edilebilmektedir. Yasalara göre ipotek, taşınmaz üzerindeki rehni hakkının tapu siciline tescil edilmesiyle doğmaktadır. İpotek kurulmadan önce, taraflar aralarında bir rehni sözleşmesi yapmaktadırlar ve sözleşme ile borçlu malik, taşınmazı üzerinde, alacaklı yararına ipotek kurulmasını kabul etmektedir. Rehni sözleşmesi Tapu Sicil Muhafızlığında resmi şekilde yapılmaktadır. Kurulan ipotek tapu kütüğünde belirlenmiş bir derecede bulunmaktadır (I. derece. II. derece...). Belirtildiği gibi, fert veya kuruluşlar gayrimenkul satın almak için uzun vadeli borç almakta ve bunun sonucunda da ortaya 'İpotekli Borçlar' çıkmaktadır [1,2].

## II.2. İPOTEK KREDİSİ

Ticari bankalar, tasarruf sandıkları ve sigorta şirketleri gibi mali kuruluşların gayrimenkul ipoteğini teminat kabul ederek açtıkları uzun vadeli kredilere ipotek kredileri adı verilmektedir. Borcun ödenmemesi durumunda, ipotekli taşınmaz icra yoluyla sattırılarak borç tahsil edilmektedir [1].

İpotek kredilerini düzenleyenler, her ülkenin mali sektörü ve bu sektörde yer alan mali kurumlara göre farklılıklar arz etmektedir. Ayrıca ülkelerin sahip olduğu hukuki düzenlemeler ve kurumlarla ilgili olarak geliştirilmiş bulunan faaliyet koşulları, ipotek kredilerini verebilecek olan kurumları belirlemektedir. Gelişmekte olan ülkelerde mali sektörlerin yeterince gelişmemiş olması sebebiyle konut finansmanında ipotek kredilerinden ziyade kurumsal olmayan kaynaklardan sağlanabilecek fonlar kullanılmaktadır. Gelişmiş ülkelerde konut finansman piyasası genel olarak kurumsal bir çerçevede işlevini sürdürmektedir. Bu



çerçeve içinde konut satın almak isteyen kişilere sağlanacak olan kredi türü ipotek kredisi olmaktadır [2].

İpotek kredisinin düzenleyicisi, düzenlemiş olduğu ipoteği ya kendi portföyünde tutmakta veya ikinci el piyasada satmaktadır. İpotek bankaları ipotek kredilerini düzenlerler ve bu kredileri kendi portföylerinde tutarak kredinin vadesi boyunca belirli bir ücret karşılığında ipotekle ilgili hizmetleri sağlayarak kredinin geri dönüş prosedürünü tamamlamış olmaktadır. Verilen hizmetler; ipotekle ilgili kayıtların tutulması, ödemelerin tahsil edilmesi, mülkle ilgili vergi ve sigortaların yatırılması gibi hizmetleri içermektedir. İpotek kredisi düzenleyen kurumlar ABD'de Tasarruf ve Kredi Birlikleri (Savings and Loan Association), İngiltere'de Konut Birlikleri (Building Societies)'dir. Diğer pek çok ülkede ise uzman konut kredisi kurumlarına İpotek Bankası (Mortgage Bank) denmektedir. Uzman konut finansman kurumları ve genel nitelikli finansman kurumları birinci el piyasada düzenlemiş oldukları ipotek kredilerini, ikinci el piyasada yatırımcılara ipotek şeklinde ya da düzenlenmiş olan ipotek kredilerine dayalı menkul kıymet şeklinde satabilmektedirler [2].

İpotek kredilerine yatırım yapanlar önemli üç türlü riskle karşı karşıyadırlar [3,2];

- Faiz oranı riski, piyasa faiz oranındaki değişikliklere bir varlığın fiyat duyarlılığı ve karşılaşılabilecek zarar riskidir.
- Erken ödeme riski, söz konusu ipotek kredisi borçlusunun krediyi beklenen miktardan daha yüksek miktarda ödemesi ve bununla menkul kıymetin getirisini azaltmasıdır.
- Kredi riski, geri dönmeme riski ve krediyi almış olan kişinin, ödeme güçlüğü içine düşmesi durumundaki zarar riski olmaktadır.

### III.3. İPOTEK DÜZENLEME SÜRECİ

Bu süreç bir gayrimenkul satın almak için gerekli krediyi temin etmek amacıyla gerek uzman finansman kurumları, gerekse genel nitelikli finansman kurumlarına baş vuru da bulunması aşamasından bu başvurunun değerlendirilip uygun görülmesi ve yasal çerçeve içinde tarafların gereklilikleri yerine getirmesinden sonra kredi tutarının talep sahibine verilmesi aşamasına kadar yapılan tüm hukuki ve teknik işlemleri kapsamaktadır.

İpotek kredilerinin verilmesinde kullanılan önemli iki kriter bulunmaktadır [2].

- İpotek ödemelerinin gelire oranı (Payment to Income, PTI), kişilerin başvurdukları kredinin, talep edilen vade ve faiz koşulları çerçevesinde aylık geri ödeme tutarlarının ne olacağını ve kişilerin aylık gelirleri içinde ne kadarlık paya sahip olacağını

ortaya koymaktadır. Bu oranın düşük olması, kredi geri ödeme tutarının, krediyi almış olan kişinin geliri içindeki payının düşük olmasını ve dolayısıyla kredinin geri ödenmeme riskinin az olmasını ifade etmektedir.

- Kredi tutarının mülkün değerine oranı (Loan to Value), kredi talebinde bulunan kişilere kredi verilir verilmeyeceğine karar vermede kullanılan bir kriter olup, verilecek olan ipotek kredisinin geri ödemelerini güvence altına almaya çalışmaktadır. Kişilerin satın alacağı mülkün fiyatı ile alacakları kredi arasındaki kısmı, konutun satın alınması esnasında peşin ödenmesi gereğinden dolayı bu kriter önem kazanmaktadır. Bu oranın düşük olması, kredi veren kurum için daha yüksek bir korunmayı ifade etmektedir.

### III. İPOTEK VE GAYRİMENKULE DAYALI OLARAK İHRAÇ EDİLEN SENETLER

Bu konunun iki ana başlık altında toplanması mümkündür. Bunlardan birincisi, 'Gayrimenkul Rehni Olarak İpotek, İrat Senedi ve İpotekli Borç Senedi', ikincisi ise 'Gayrimenkule Dayalı Olarak İhraç Edilen Senetler' olmaktadır [4]. Bu çalışmada birinci ana başlık altında toplanan konulara ağırlık verilecek ve özellikle, ipotekli borç senetleri konusuna ayrıntılı değinilmeye çalışılacaktır.

#### III.1. GAYRİMENKUL REHİNİ OLARAK İPOTEK, İRAT SENEDİ VE İPOTEKLİ BORÇ SENEDİ

Medeni Kanuna göre (m.765) gayrimenkul rehni tesisi ancak üç şekilde mümkün olabilmektedir. Bunlar; ipotek, irat senedi ve ipotekli borç senedir. Bunun dışında gayrimenkul üzerinde rehin tesis etmek mümkün olmamaktadır ve gayrimenkul rehminin hangi çeşidi olursa olsun sadece senet tanzimi yeterli olmayıp tapuya tescil edilmesi gerekmektedir [5].

##### III.1.1. İPOTEK

Bir gayrimenkul rehni olarak ipoteğin temel fonksiyonu, bir alacağa teminat sağlamaktır. İpoteğin kurulabilmesi için borçlunun şahsen sorumlu olduğu bir alacağın olması zorunlu olmaktadır. Bu durum ipoteğin asıl alacağa bağlı yan bir hak olması sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bununla birlikte bu alacağın ortaya çıkmasına yol açan temel borç ilişkisinin rehin sözleşmesinde gösterilmesi zorunlu bulunmamaktadır. İpoteğin kurulması ve MK. m. 797/II hükmü gereğince tapu idaresince hak sahibine kıymetli evrak niteliğine sahip bulunmayan ipotek belgesi verilmesi, alacaklı yararına ipotek kurulduğunu göstermekle beraber alacağın varlığını belgelememektedir. İpotekte borçlu bütün mal varlığı ile alacaklıya karşı sorumlu bulunmaktadır.

### III.1.2. İRAT SENEDİ

İrat senedi, tarımsal gayrimenkuller, evler ve arsalar üzerine, taşınmaz mal yükümü olarak kurulan bir alacaktır. İpotek ile ipotekli borç senedi arasında, bir kıymetli evrak niteliğindedir. İrat senedi, rehlin temel fonksiyonu olan teminat sağlamanın yanında ipotekten farklı olarak, gayrimenkulün değerini tedavül ettirme görevine de sahip bulunmaktadır. Bu amaçla gayrimenkulün değeri bağımsızlaştırılarak bir kıymetli evrak olan irat senedine bağlanmaktadır. Bu senet tapu siciline kaydedilerek kurulur. İrat senediyle yükümlenmiş taşınmazın maliki o senedin borçlusudur. İrat senedi, gayrimenkul üzerinde MK. m. 817/I uyarınca gayrimenkul mükellefiyeti şeklinde kurulan bir alacak hakkı olduğundan borçlu sadece gayri menkulün değeri ile sınırlı olarak sorumlu bulunmaktadır. Bir gayrimenkul üzerine gayrimenkul mükellefiyeti olarak tesis olunan alacak durumunda olan irat senedi, bir taşınmaz yükümlülüğü karakterinde olmaktadır. Bu yükümlülükte, bir para borcu ve bu para borcunu temin eden rehlin hakkından oluşmaktadır. İrat senedine aynılık özelliği kazandıran içerdiği rehlin hakkıdır. Buna karşılık senette yer alan borç, eşyaya bağlı borç niteliğindedir. Ancak bu borç kişisel sorumluluğa yol açmaz. İrat senedi taşınmaz yükümlülüğü şeklinde kurulduğundan, daimi aynı sorumluluk oluşturur. Borçlunun, irat senedinde yer alan borcunu yerine getirmemesi durumunda, alacaklı yalnızca teminatı oluşturan taşınmazı paraya çevirerek alacağını elde etmeye çalışmakta, satış bedelinin alacağını karşılamaması durumunda, borçlunun diğer mal varlığı değerlerine başvuramamaktadır. İrat senedi, şahsi bir alacağın varlığına bağlı olmaksızın ortaya çıkmakta, bağımsız bir nitelik göstermektedir [6].

### III.1.3. İPOTEKLİ BORÇ SENEDİ

Hem tedavül hem de teminat amacının bir arada yer aldığı bir gayrimenkul rehni türü olan ipotekli borç senedi gayrimenkul rehniyle temin olunmuş bir şahsi alacaktır. İpotekli borç senedinde bulunan borç, borçlunun aynı değil şahsi sorumluluğu altında olmaktadır. Borcun ifasından borçlu, yalnızca rehlinli taşınmaz ile değil, tüm mal varlığı ile sorumlu durumundadır. İpotekli borç senedi, şahsi bir alacağın varlığına bağlı olmaksızın ortaya çıkmakta ve senedin kendisi, taşınmaz rehni ile temin edilmiş şahsi bir alacağın meydana gelmesine yol açmaktadır. Bu senet, kişisel alacağı teminat altına alma yanında gayrimenkulün değerinin tedavül ettirilmesi olanağını vermektedir. Gayrimenkulün ipotek edilmesi, teminat gösterilmesi için öncelikle bir kredi anlaşması yapılma gereği varken ipotekli borç senetleri, kredi kuruluşu ile yapılmış bir kredi anlaşmasından önce, usullere uygun olarak çıkarılabilmekte ve sermaye piyasasından doğrudan doğruya borçlanma olanağı vermektedir. Bu tür borçlar Tapu Siciline kaydedilir. Medeni Kanuna

göre ipotekli borç senedinin kurulması için yetkili tapu idaresi görevlilerince, taşınmazın değerinin resmen takdir edilmiş olması gerekmektedir. Buna göre biçilmiş değeri aşan miktar için ipotekli borç senedi düzenlenemez. Bu tür senetler Tapu memuru tarafından düzenlenmektedir. Bu senette borçlu, sadece rehlin konusu gayrimenkulün değeri ile değil, kişisel olarak bütün mal varlığı ile borçtan sorumludur.

### III.2. GAYRİMENKULE DAYALI OLARAK İHRAÇ EDİLEN SENETLER

Bu başlık altında temel olarak, gayrimenkul rehni karşılığı ihraç edilen tahviller, rehlinli tahviller, varlığa dayalı menkul kıymetler (VDMK) incelenmektedir.

#### III.2.1. GAYRİMENKUL REHİNİ KARŞILIĞI İHRAÇ EDİLEN TAHVİLLER

Gayrimenkul rehni karşılığı ihraç edilen tahviller, rehlin senedi olmadıklarından tapu siciline güven ilkesinden yararlanamazlar. Bu tahviller sadece anonim ortaklıklar tarafından değil, gerçek kişilerce de ihraç edilebilmektedir. Burada borçlanmanın tamamı için ipotek veya ipotekli borç senedi kurularak borçlu ve alacaklının tümünü temsil edecek bir temsilci atanmaktadır. Bu durumda ihraç edilen tahvil hamili, temsilcide bulunan ipotek veya ipotekli borç senedi aracılığı ile rehlinli gayrimenkul üzerinde doğrudan doğruya gayrimenkul rehni kazanmaktadır. Bu şekilde yapılan ihraçta, tahvil borçlusudur bizzat borçlanmada bulunmakta, kredi kuruluşu ise güvenilir kişi rolüne sahip bulunmaktadır. Bir kredi kuruluşuna başvurarak kredi alan borçlu, kredi kuruluşu yararına gayrimenkul rehni kurmakta, kredi kuruluşu da bu rehlinli alacağın karşılığında tahvil ihraç etmektedir. Tahviller bizzat kredi borçlusudur tarafından değil kredi kuruluşu tarafından çıkarıldığından tahvil borçlusudur kredi kuruluşu olmaktadır. Bu tahviller, hamillerine teminat olarak gayrimenkul rehni değil, kredi kuruluşunun rehlinli alacağı üzerinde rehlin hakkı vermektedir. Gayrimenkul rehni karşılığı ihraç edilen tahviller, tapu siciline kayıt edilmek zorundadırlar ve ihraçları tamamen serbesttir.

#### III.2.2. REHİNİ TAHVİLLER

Rehlinli tahviller, alacak rehni ile birlikte değerlendirilmekte olup, uzun vadeli ve düşük faizli kredi sağlamak üzere rehlinli tahvil ihraç edecek kuruluşlar hükümetce belirlenmektedirler. Rehlinli tahvil hamilleri, gayrimenkul rehni ile temin edilmiş alacak üzerinde kanundan doğan bir rehlin hakkı elde etmektedirler. Medeni Kanunda bu senetlerin tapu kütüğüne kaydı konusunda bir hüküm bulunmamaktadır.

#### III.2.3. VARLIĞA DAYALI MENKUL KIYMETLER (VDMK)

Gayrimenkul rehni türü olan ipotek karşılığı verilen krediler genellikle konut finansmanı için

kullanılmaktadır. İpotek karşılığı verilen uzun vadeli ve düşük faizli kredilerin kredi kuruluşları üzerinde yük oluşturması sonucu kredi limitleri azalan kuruluşlara kredi oluşturmak amacıyla bu kuruluşlar kredi alacaklarını menkul kıymetleştirme yoluna başvurmuşlardır. Bu yöntemde kredi kuruluşları, bilançolarında yer alan alacaklarının karşılığında menkul kıymet ihracı yoluyla kredilerin bu menkul kıymetleri alan yatırımcılar aracılığı ile finanse edilmesini sağlamaktadır. Bu yöntemde ihraççının geri ödemesinde bir aksama meydana gelmesi halinde VDMK hamilinin, karşılık oluşturan alacaklar üzerinde bir rehin hakkı bulunmamakta VDMK ihraç edenin diğer alacaklıları ile aynı haklara sahip olmaktadır.

Bunlardan başka diğer gayrimenkule dayalı olarak ihraç edilen senetler, konut sertifikaları, yatırım fonu katılma belgeleri, yatırım ortaklıklarıdır.

#### **IV. İPOTEKLİ BORÇ SENEDİ**

##### **IV.1. İPOTEKLİ BORÇ SENEDİNİN ÖZELLİKLERİ**

İpotek ve irat senedi arasında yer aldığı şeklinde değerlendirilen ipotekli borç senedinin temel özelliklerini; kıymetli evrak olması, borçlunun şahsi sorumluluğuna yol açması, malik lehine düzenlenmesinin mümkün olması şeklinde sayılabilmektedir [6].

##### **IV.1.1. İPOTEKLİ BORÇ SENEDİNİN KIYMETLİ EVRAK OLMASI**

İpotekli borç senedi, taşınmazın değerinin tedavülüne yöneldiği için, bunun kıymetli evrak şeklinde düzenlenmesi gerekmektedir. Kıymetli evrakta, hak ve senet birbirine çok sıkı bağlanmış olduklarından senedin devri ile beraber hak da devredilmiş olacağından, bunun süratle tedavülü sağlanmış olmaktadır. Kıymetli evrak niteliğindeki ipotekli borç senedinin düzenlenmesi ile beraber bir alacak ortaya çıkmaktadır. Bu alacak, taşınmazın aynı miktardaki değeriyle teminat altına alınmaktadır.

##### **IV.1.2. İPOTEKLİ BORÇ SENEDİNİN, BORÇLUNUN ŞAHSİ SORUMLULUĞUNA YOL AÇMASI**

İpotekli borç senedinde, aynı teminatla beraber borçlunun şahsi sorumluluğu da söz konusu olmaktadır. Bu özelliğin en önemli sonucu, ipotekli borç senedinin mutlaka borçluya ait taşınmaz üzerinde kurulmasının gerekli olmamasıdır. Bu senet, daha başta üçüncü kişiye ait taşınmaz üzerinde kurulabileceği gibi, bu durum sonradan da borçlunun rehinle yüklü taşınmazını üçüncü bir kişiye devretmesi suretiyle de ortaya çıkabilmektedir.

##### **IV.1.3. İPOTEKLİ BORÇ SENEDİNİN MALİK LEHİNE DÜZENLENMESİNİN MÜMKÜN OLMASI**

İpotekli borç senedinin bağımsız olma özelliği, yani rehin hakkının daha önce mevcut bir alacağın varlığına bağlı olmaksızın ortaya çıkabilmesi olanağı, bu senedin malik adına veya hamiline düzenlenebilme durumunu ortaya çıkarmaktadır. Böylece malik, belirli bir alacaklı lehine değil, kendi lehine ipotekli borç senedi çıkarabilecektir. Bunu da ya kendi adına veya hamiline düzenlemek suretiyle gerçekleştirebilecektir. İpotekli borç senedin malik lehine düzenlenebilmesi, malik lehine rehin hakkının meydana gelmesine sebep olmaktadır.

##### **IV.2. İPOTEKLİ BORÇ SENEDİNİN FOKSİYONLARI**

İpotekli borç senedi, bir taraftan gayrimenkul rehni olarak alacağa teminat oluşturan, diğer taraftan da gayrimenkullerin sermaye gücünden yararlanılmasını sağlayan bir kıymetli evraktır. Ekonomik açıdan ölü yatırım olarak değerlendirilen gayrimenkullerin değeri, kıymetli evrak niteliğindeki senetlere bağlanarak tedavül ettirilmekte ve bu yolla gayrimenkullerin sermaye gücüne hareket kazandırılmaktadır. Bu senetlerin ihracı yoluyla keşideci, büyük miktarda ve uzun vadeli kredi sağlamakta olup, yatırımcılar da gayrimenkul rehni ile teminat altına alınmış senetlere yatırım yaparak teminatlı ve düzenli bir gelir elde edebilmektedir. İpotekli borç senedi bir rehin senedi olması nedeniyle kamu güveninin korunmasından yararlanmaktadır. İpotekli borç senedinin tapu sicil müdürü ve hakimın katılımıyla düzenlenmesi, teminat oluşturan gayrimenkulün değerinin tapu sicil müdürlüğünce oluşturulacak komisyonca resmen takdiri senetlerin teminatını son derece artırmaktadır [4].

Mülk kredisi veren kredi kuruluşlarının, uzun vadeli ve düşük faizli kredilerin geri dönüşünü beklemeleri, bir süre sonra finansman sıkıntısı oluşturmakta, ve kamu kaynaklarına yönelmelerine yol açmaktadır. Bu kredilerin ipotekli borç senedine bağlanması halinde kredi kuruluşlarının bu senetleri uzun vadeli yatırımda bulunmak isteyenlere devretmesi yoluyla sağlıklı bir sistem kurulabilecek ve varlığa dayalı menkul kıymet yoluyla dolaylı yoldan sağlanmaya çalışılan amaç ipotekli borç senedi ile doğrudan sağlanabilecektir.

İpotekli borç senetlerinin sağlayacağı belli başlı faydalar bulunmaktadır [6]. Bunlardan birincisi; taşınmazı elden çıkarmaksızın değerinin tedavül ettirilebilmesidir. Bu ipotekli borç senedinin temel fonksiyonu olmaktadır. Bu senedin çıkarılması suretiyle, borçlu-malik, sermaye ihtiyacını kolaylıkla karşılayabilmektedir. Senedin tedavül kabiliyeti, ayrıca senette yer alan alacağın taşınmaz rehni ile temin edilmiş

olması, buna karşı duyulan güveni artırabileceğinden, süratle el değiştirmesine olanak tanıyacaktır. Bununla birlikte taşınmazın değerinin belirlenmesinde devletin sorumluluğunun getirilmiş olması, buna duyulan güveni artırarak tedavülü kolaylaştıracaktır. İkincisi; teminat sağlanmasında kolaylık getirmesidir. İpotekli borç senedi bir kıymetli evrak olarak, alacaklı tarafından menkul rehni hükümleri çerçevesinde rehnedilebilmektedir. Bu senedin malik namına veya hamiline düzenlenebilmesi, ya da malikin ödediği senedi iptal ettirmeyerek tekrar tedavüle çıkarabilmesi, bunu, başka bir alacağın teminatı oluşturabilme olanağı açısından cazip kılmaktadır. Bu olanağın tanınması halinde malik, usulüne uygun olarak bu senedi kendi namına veya hamiline düzenlettikten sonra bunu zaman ve masraftan tasarruf ederek kolayca rehnedebilecek, bu rehni defalarca tekrarlayabilecek ve sonradan herhangi bir tapu harcı ödemeksizin, sadece senedi rehnetmek suretiyle alacaklına taşınmaz rehni ile güçlendirilmiş bir teminat sağlayabilecektir. Üçüncüsü; bankaların uygulamasında ipotek yasağının aşılmasına olanak vermesidir. 70 sayılı Bankalar Hakkında Kanun Hükmünde Kararname m. 50/5'de bankaların ipotek karşılığı kredi açmalarını kural olarak yasaklamaktadır. Bu yasağın aşılmasında ipotekli borç senedi elverişli bir araç olarak gözükmekte ve ipotek yasağının sınırları dışında kalmaktadır.

### IV.3. İPOTEKLİ BORÇ SENEDİNİN TÜRLERİ

İpotekli borç senedinin türlerini, ihraç şekline göre ve hak sahibinin tesbit şekline göre olmak üzere iki başlık altında incelenmesi mümkündür [4].

#### IV.3.1. İHRAÇ ŞEKLİNE GÖRE

MK. m. 812-843 hükümlerinde bir veya bir kaç adetten oluşan ipotekli borç senetleri düzenlenmiştir. Bu senetlerin sermaye piyasası aracı olarak kullanılması mümkün bulunmamakta, bir veya bir kaç kişiden kredi sağlamak için kullanılmaktadır. MK. m. 845'de tertip halinde düzenlenen ipotekli borç senetleri yer almaktadır. Tertip halinde ve çok miktarda düzenlenen bu senetler nitelikleri gereğince sermaye piyasası aracı olarak kullanılmaya uygundur. Tertip halinde ipotekli borç senedi ihraç yoluyla küçük yatırımcılardan kredi sağlanmaktadır.

#### IV.3.2. HAK SAHİBİNİN TESBİT ŞEKLİNE GÖRE

MK. m. 828'de ipoekli borç senetlerinin nama veya hamiline yazılı olarak düzenlenebileceği öngörülmüştür. Senetlerin emre düzenleneceği konusunda MK.'da bir hüküm yer almamaktadır. Bununla birlikte bu senetlerin emre düzenlenmelerini yasaklayıcı bir hüküm de bulunmamaktadır. Bu sebeple, ipotekli borç senetlerinin emre düzenlenebileceği konusu genel görüş olarak kabul edilebilmektedir.

### IV.4. İPOTEKLİ BORÇ SENEDİNİN MEVZUATIMIZDA DÜZENLENİŞİ

İpotekli borç senedine ilişkin hükümler, Medeni Kanun'da yer almaktadır. Bununla beraber, niteliğine uygun düştüğü ölçüde, Türk Ticaret Kanunu'ndaki kıymetli evrağa ilişkin genel hükümler de uygulanabilmektedir. Diğer taraftan, menkul kıymetlerin ihracına ilişkin temel düzenlemelerin getirildiği Sermaye Piyasası Kanunu ve Sermaye Piyasası Kurulu tebliğlerinin de uygulanması söz konusu olmaktadır. Bankaların gayrimenkul üzerinde işlemleri nedeniyle de Bankalar Kanunu hükümlerinin de ele alınması gerekmektedir. Ayrıca İcra ve İflas Kanunu'nun rehni paraya çevrilmesine ilişkin hükümleri ile Damga Vergisi Kanunu ve Gelir Vergisi Kanunu da senetlerin vergilendirilmesi açısından uygulama alanına sahip bulunmaktadır. Senetlerdeki sahtecilik fiilleri ise Türk Ceza Kanunundaki resmi evrakta sahtecilik hükümlerine göre cezalandırılacaktır [4].

- Medeni Kanunda geçen ipotekli borç senetleri ile ilgili düzenlemelerden bazıları şunlardır:

- İpotekli borç senedi, gayrimenkul rehniyle temin olunmuş şahsi bir alacaktır (MK. 812).

- İpotekli borç senedinin tesisi için gayrimenkulün tapu idaresi marifetiyle kıymetinin resmen takdir edilmiş olması gereklidir (MK. 813). İpotekli borç senedi biçilmiş olan değeri aşan miktar için düzenlenemez.

- İpotekli borç senetleri, tapu memuru tarafından tanzim olunur. Senetlerin tapu memuru ile yetkili hakimim imzalarını taşımaları gerekir (MK. 826/1).

- İpotekli borç senedinin şekli özel tüzükle belirlenir (MK. 827).

- İpotekli borç senetleri ile ilgili yasal düzenlemelerde bulunan bazı güçlükler bu senetlerin uygulanabilirliğini ortadan kaldırmaktadır. Bu güçlükleri belli başlı üç noktada toplamak mümkündür. Bunlar:

- İpotekli borç senedine ilişkin gayrimenkulün değerinin tapu idaresince resmen belirlenmesi, belirlenen değerden fazla ipotekli borç senedi çıkarılamaması,

- İpotekli borç senetleri üzerinde tapu memuruve hakimim imzasının bulunması ve ipotekli borç senetlerinin tapu memuru tarafından tanzim edilmesi gereği.

- Gayrimenkul değerinin tapu idaresi marifetiyle (resmen takdir) edilmesi konusunda kolay uygulanabilir bir sistemin olmaması ve kıymetin gereken özenle takdir edilmemiş olduğundan Hazine'nin sorumlu olmasıdır.

## V-SONUÇ

Hem tedavül hem de teminat amacının bir arada yer aldığı bir gayrimenkul rehni türü olan ipotekli borç senedi şahsi sorumluluk ortaya çıkarmaktadır. Bir taraftan gayrimenkul rehni olarak alacağı teminat oluşturan, diğer taraftan da gayrimenkullerin sermaye gücünden yararlanılmasını sağlayan ipotekli borç senedi, uyulanması halinde bir çok kolaylıklar sağlayacaktır. Bu kolaylıklardan birincisi, mülk kredisi veren kredi kuruluşların bu kredileri ipotekli borç senedine bağlaması halinde bu senetleri uzun vadeli yatırımda bulunmak isteyenlere devretmesi yoluyla kendilerine yeni bir kaynak oluşturmasıdır. İkincisi, taşınmazı elden çıkarmaksızın değerinin tedavül ettirilebilmesidir. Üçüncüsü, teminat sağlanmasında kolaylık getirmesidir.

Bununla birlikte uygulamada karşılaşılan bazı güçlükler vardır ve uygulamayı ciddi biçimde etkilemektedir. Bu güçlükler; ipotekli borç senedine ilişkin gayrimenkulün değerinin tapu idaresince resmen belirlenmesi, belirlenen değerden fazla ipotekli borç senedi çıkarılamaması, ipotekli borç senetleri üzerinde tapu memuru ve hakimin imzasının bulunması, ipotekli borç senetlerinin tapu memuru tarafından tanzim edilmesi gereği, gayrimenkul değerinin tapu idaresinin resmen takdirıyla belirlenmesi ve kıymetin gereken özenle takdir edilmemiş oluşundan Hazine'nin sorumlu olmasıdır.

Türkiye'de ipotekli borç senetlerinin uygulamasına bakıldığında ciddi olarak böyle bir durumun olduğunu söylemek mümkün değildir. Teoride konuşulmasına rağmen uygulanabilirliği açısından örnek göstermek çok zordur. Sadece 1950'li yıllarda İzmir ve İstanbul'lu bazı işadamları ipotekli borç senedi düzenleme ile ilgili taleplerde bulunmuşlar, bunun sonucunda Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü 2.7.1952 tarih ve 1197 sayılı bir genelge çıkarmıştır. Belki bunların birer örnek olabileceğini söylemek mümkündür. Bunun dışında günümüzde de uygulamaya rastlanamamaktadır. Bu uygulanamama sebebi net olarak da açıklanamamaktadır. Gerek yukarıda sayılan zorluklar sebebiyle, gerek kişilerin ipotekli borç senedine itibar etmemesi, gerekse Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü'nün çekimsizliği veya bu işe hazır olmaması ve teşvik etmemesi bu sonucu ortaya çıkarmaktadır. Fakat ilgili düzenlemelerin yapılıp, teşvik edilerek ipotekli borç senedinin hayata geçirilmesi hem fon açığı olanlara, hem yatırımcılara hem de ülkenin finans piyasasına büyük yararlar sağlayacağını söylemek mümkündür.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1]-Seyidoğlu, Halil. Ekonomik Terimler. Ankara: Güzem Yayınları, 1992, s. 395, 396.
- [2]-Alp, Ali. İpotek Kredileri ve İpoteğe Dayalı Menkul Kıymetler Yoluyla Türk Konut Finansman Sorununun Çözümünde Bir Model Önerisi. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, 1996, s. 55, 57, 58-59, 69-72, 60-63.
- [3]-Tantan, Saadet. Menkul Kıymetleştirme: ABD Uygulamaları ve Bankacılık Sektörüne Etkileri. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, 1996, ss. 83-86.
- [4]-Günver, Osman Remzi. Sermaye Piyasası Aracı Olarak İpotekli Borç Senedi ve İrat Senedi. Ankara: Türkiye Bankalar Birliği, 1994, ss. 24-29, 33, 38, 29-32.
- [5]-Çorbacı, Halim. "Tapu Hukuku ve Uygulama Açısından İpotekli Borç Senetleri". İpotekli Borç Senetleri Sempozyumu. Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, 1984, s. 59.
- [6]-Kuntalp, Erden. "Medeni Kanun Hükümleri Açısından İpotekli Borç Senedi". İpotekli Borç Senetleri Sempozyumu. Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü. 1984, s. 7, 8-11, 15-17.

## EK-1: HAMİLİNE MUHARRER İPOTEKLİ BORÇ SENEDİ NUMUNESİ

### Birinci Sahife

#### İpotekli Borç Senedi

"17000" On Yedi Bin Türk Liralık

İzmir Birinci Mıntıka Tapu Sicil Muhafızlığında 29.6.1952 tarihinde tapu sicilinin kütük 38, 44, 48, 56, 65, 97, 110, 111, 199, 256 sahife numaralı gayrimenkulleri üzerinde ihdas olunmuştur.

Bu ipotekli borç senedinin ihdası İzmir Şark Sanayi Türk Anonim Şirketi sırasında Borçlu :

Bu ipotekli Borç senedinin ihdası sırasında alacaklı veya hamili : Hamiline

Vekil tayin edilmiş ise

Vekilin

Vekâletnamenin

Adı	Soyadı	Tarihi	Numarası (İzmir Noterliği)
Sedat	Ergin	2.6.1952	24856

### İkinci Sahife

İzmir Birinci Mıntıka Tapu Sicil Muhafızlığı

Kütük sahife numarası 38, 44, 48, 56, 65, 97, 110, 111, 199, 256

#### İpotekli Borç Senedi

"17000" On Yedi Bin Türk Liralık

İzmir Birinci Mıntıka Tapu Sicil Muhafızı huzurunda ısbatı vücut eden Şark Sanayi Türk Anonim Şirketinin yetkili müessili Ahmet Sezai Kocabeyoğlu borçlu olarak hamili alacaklı olmak üzere (17000) On Yedi Bin Türk Liralık bir ipotekli Borç Senedi ihdas eylediğini beyan eyler. Bu borç 29.6.1952 tarihinden itibaren ve her yıl Haziran ayının birinci günü vadesi gelmek üzere %7'den yıllık faize tabidir. Resülmal de beher senenin Ocak ayında (1700) Bin Yedi Yüz Türk Lirası ödenmek suretiyle (10) on sene hitamında tamamen itfa edilecektir.

Resülmal ve faizin tediyesi İzmir'de ifa olunacaktır.

Medeni Kanununun ahkâmı mucibince Resülmal ve faizleri teminen müteakip sahifede gösterilen gayrimenkul mallar üzerinde ve o sahifede yazılı derece ile Medeni Kanun hükümlerine göre bir gayrimenkul rehni tesis edilmiştir.

28.6.1952

Borçlu

İşbu ipotekli borç senedi muhteviyatı tasdik olunur.

28.6.1952

Hâkim

Tapu Sicil Muhafızı



## NAVAJO EL DOKUMACILIĞI

Kamil GÜLLER

G.S.F. Türk El Sanatları, Mezun

*Abstract: "Navajo Rugs" which are special kind of rugs were woven by Navajo people in Southwest part of N. America. The first samples of Navajo rugs are blankets which are dated quite earlier 1800's. But first Navajo rug appeared after 1932 through different approaches by local Trading Posts. As a result of being this rug type very popular, they spread all over U.S. and Europe. Today, they continue their traditional weaving techniques, dying process, as well as traditional patterns.*

### I-NAVAJO'LAR KİMDİR?

Navajolar, **Taa dine**; kendilerini böyle çağırırlar...

K.Amerika'nın güneybatı kısmında yer alan uçsuz bucaksız çöl, İspanyolların bu bölgeye gelmesinden çok daha önceleri bünyesinde Navajolar dahil birçok yerli Amerikan yerlilerini barındırıyordu. Bu gruplar kendi aralarında çiftçiler ve avcılar - akıncılar olmak üzere iki kısma ayrılmışlardı. Pueblolar çiftçi grubuna girerken Navajolar (kuzenleri Apaçiler) ikinci grubu teşkil etmekteydiler. Pueblolar kendi ekip biçtiklerinin yanısıra pamuk da yetiştirerek tekstil dokuma sanatına direkt olarak katkıda bulunmaktaydılar[1].

### II-NAVAJO EL DOKUMACILIĞININ BAŞLANGICI

Navajo el dokumacılığı ile ilgili ilk bilgiler, New Mexico valisi Francisco Cuervoy Valdez'in Navajolara karşı başlattığı kampanya ile ilgili olarak 1706 yılındaki gözlemlerine dayanmaktadır. Kendisi, Navajoların kendi elbiselerini yün ve pamuktan yaptıklarını, bunları kendi sürülerinden ve ekip biçtiklerinden elde ettiklerini belirtmektedir[1].

Fakat, yün ilk defa İspanyolların bu bölgeye getirdikleri koyunun kırılarak kullanılması ile önemli bir tekstil malzemesi oldu. Bu yeni malzeme ile birlikte, Navajo kadınları dokumadaki ustalıklarını kanıtlayarak 1812 yılında bölgenin en iyi dokuyucuları seçildiler [2].

Amerikan yerli kültürü konusunda yapılan arkeolojik kazıların yanısıra, Navajo dokumacılığı ile ilgili en önemli buluntu, Chelly kanyonunda (Arizona), Massacre mağarasında bulunan, 1804-1805 yıllarına tarihlendirilen fragmanlardır. 1804 yılında bir grup Navajo'lu burada İspanyol askerleri tarafından katledilmiş ve bu mağara "Sam Günü"ne kadar yüzyıllık bir süre içinde araştırılmamıştır. Yerli bir tüccar, bu mağaradaki tekstilleri bularak, bunları parçalara ayırmış ve müzelere satmıştır. Bu tekstil parçaları, genelde düz, yatay şeritlerin bulunduğu sade düz dokumalardır[3]

Her ne kadar, Navajolar bir süre sınırda yaşayan İspanyollar ele geçirilip kökleştirilsede, dokuma geleneklerini devam ettirdiler. Bu köleler giymek için kendilerine "Esir Battaniyesi" denilen özel battaniyeler dokudular. Bunların hepsinde Meksika etkisi vardır. Meksika Battaniyeleri yatay tezgahlarda dokunmasına karşılık, Navajo battaniyeleri dikey tezgahta yapılmıştır[4].

"Reis Battaniyeleri" olarak bilinen dokumalar, hiçbir zaman kabile reislerinin giymeleri için yapılmamış, aksine satmak için ticari bir emtia olarak üretilmişlerdir [5]. Bu parçaları bir kısmı ordu komutanlarına hediye olarak verilmiştir. İlk 'Reis Battaniyesi' sade, düz, siyah ve beyaz şeritlerin yan yana gelmesinden meydana gelir.

Bu tip dokumalar, "Navajo Dokumacılığı" için bir başlangıç teşkil etti.

Navajo dokumacılığı, **Klasik Dönem** olarak 1850'den 1870'e kadar devam etti. Bu dönemde, Santa Fe karayolunun açılması ile birlikte Güneybatı ile Doğu arasında ticaret arttı ve Navajo tekstil ürünleri çok daha uzak bölgelere taşındı. Bu andan itibaren kendi kullanımları için son derece ince dokumalar yaparken, satmak üzere Anglo zevkine uygun kaba dokumalar yapmışlardır.



Klasik döneme ait parçalar genelde battaniye türü olup ya kadınlar tarafından elbise olarak giyilmiş yada aşör örtüsü olarak kullanılmıştır. Bu erken dönem battaniyeleri tarihlendirmeye çalıştığımızda ilk önce desenlerine bakmamız gerekir. Genelde yatay, dar şeritlerin beşli parçalar halinde üst üste gelmesinden meydana gelir. Dokumadaki bu sade desen özellikleri, Navajoların kendi katkıları ile karmaşık kompozisyonlara (**zig zag birimler, dalgalı hatlar, baklava deseni**) gitmiştir. Kimi zaman bazı motifler ortadan kaybolmakta ve ileriki nesillerde tekrardan ortaya çıkmaktadır. Ama, bunun yanısıra bazı geleneksel desen üsluplarını sürekli olarak aynı şekilde devam ettirmişlerdir.

Klasik dönemdeki düz dokumalar, kırmızı, beyaz ve mavi renk kompozisyonlara sahip olup. “**Saxony**” olarak isimlendirilip, doğal bitkiler ile boyanmış üç bükümlü ipliklerden yapılmıştır. Aslında bu terim ile Almanya'nın Saxony bölgesinde geliştirilmiş koyun ırkına gönderme yapılabilir. Bu dönemde ayrıca “**Bayeta (Balleta)**” isimli, Manchester’de (İngiltere) özel olarak yapılmış bir kumaş türü İspanya yolu ile Meksika’ya gönderilmiştir. Çoğunlukla kırmızı renklerde (**Koçnil ile boyanmış - Koçnil Orta Amerika ve Meksika’da kaktüs üzerinde parazit olarak yaşayan canlı türü**) yapılmasına rağmen yeşil ve sarı renklerde de üretilmiştir. Fakat, daha sonraları bu renkler kullanılmamıştır. İngilizce’de “**Baize**” olarak da bilinmektedir[6]. Kumaşlar toplar halinde geldikten sonra, sökülerek üçlü şekilde bükülmekte ve yeniden battaniye olarak dokunmaktaydı. Aslında, Navajolar kendilerine bu tonda boya yapamadıklarından bu renk için deli oluyorlardı. Bundan dolayı, Bayeta kumaşı bu dönemde çok popüler ticari bir emtia oldu.

1880’li yıllardan sonra, Navajo dokumacılığı çok keskin bir düşüş yaşarken, 1890’lı yıllarda “**Göz Kamaştırıcı**” denilen yeni bir desen türü ortaya çıktı. Bununla beraber, Analin boyalı Germantown (Pensilvanya’daki tekstil şehri Germantown’dan bu ismi almıştır) tipi dört tel bükümlü iplikler, “**Navajo Koruma Alanı**”nda oldukça aranılır oldu[6].

1890 - 1920’li yıllar arasında (bu zaman dilimine “**Geçiş Dönemi**” de denmektedir.) tüccarlar Navajo’ların dokuma yöntemleri aynı kalmak şartı ile yerde kullanılmak üzere yeni bir tip geliştirdiler. Yatay şeritlerin yerine bordür yapısını kullanmaya başladılar, ve böylece battaniyeden kilim dokumaya doğru yavaş yavaş bir geçiş başladı. İlk düz dokuma kilimleri oldukça biçimsiz, yünler iyi temizlenmemiş, eğirme ve boyama işlemleri dikkatsiz bir şekilde yapılmıştı [6].

Bu dönemde, kırmızı renk için koçnil boyalı kumaşların yerine analin boya almasına karşın, mavi renk için indigo boyalı kumaşlar her zaman maviye karşı tercih edilmiştir. Diğer taraftan, yüz yıldan az bir süre içinde, analin mavi boyalar gri - mor bir renge bürünmektedir. Bu dönemdeki Navajo dokuyucuları arasında turuncu, kırmızı, siyah ve beyaz en çok aranan renk kompozisyonları olmuştur.

Geleneksel battaniyeler aşağı yukarı standart ebatlarda dokundular (**90x150cm - 120x180cm** - bu ölçülerden biraz daha küçük olabilir.). Bunlar genelde, tek - çift kişilik eğer örtüsü, çocuk, erkek ve kadın için örtüler ve şef battaniyeleri şeklinde yapıldı. Navajo düz dokumaları yerde kullanılmak üzere bir statü kazandıktan sonra, salonlar için büyük ebatlarda, koridorlar için yolluk ebatlarında üretilmiştir. Bu yıllara ait tekstiller sık sık “**pound**

**Kilimleri**” olarak isimlendirilmiştir. Çünkü tüccarlar, dokuyucuların daha çok üretecekleri düşüncesi ile dokudukları parçaların ağırlıkları oranında para ödemişlerdir. Fakat bu böyle olmamış, ağırlığın artması için dokumalar daha kaba dokunmuş, yünü az temizlenmiş, dokuma bitince çamura yatırılmıştır. Böylece kilimlerin kalitesi daha da azalmıştır. Geçiş döneminde, ticari makina eğirmesi ipliklerin gelmesi ile yün eğirme sanatı gittikçe önemini kaybetmiştir.

İspanya’daki koyun türlerinden biri “**Merino**”dur. Bu ırk Akdeniz ülkelerindeki ırklardan birinin iyileştirilmesi ile ortaya çıkmıştır. Bu merino sürüleri, soylu ailelerin zenginlik belirtilerinden biriydi. Bu ülkede o kadar değerli idi ki ihraç edilme bedeli ölümdü. Ama İspanyollar tarafından “**Yeni Dünya**”ya getirilen koyun “**Churros**” ırkına ait olup merino kanı taşımaktaydı. Churros. Güneybatının bu çöl iklimine mükemmel bir şekilde adapte oldu[6].

19 yy. sonunda federal acentalar Navajo sürülerini iyileştirme gereğini gördüler. Bunun için 1903 yılında **Rambouillet** koçları getirildi [7]. Bu koyunlar, 18 yy.da İspanya Krallığından, Fransa kralı XV. Lois’a hediye edilen merino sürülerinin, Fransız koyunları ile Rambouillet eyaletinde birleştirilmesi sonucu meydana gelmiştir. İyi kalite eti ve ağır yapığı olduğu için New England’da bu koyunlar çok popüler oldu. Churro tipi ile karşılaştırıldığında, yünü kısa ve kıvrıktır. Bu da el eğirmesini oldukça zorlaştırmaktadır.

Navajo dokumacılığında Rambouillet yününün kullanışı 1920'den 1940'a kadar devam etti. Bu dönemde atkılarının çizgileri oranı 5'e 1'dir. Çizgilerde hemen hemen her zaman beyaz el eğirmesi yün, pamuk ipliği kullanılmıştır. 20 yy. başlarında, Kafkasya ve Türkiye'den gelen halılar çok popülerdi. Birçok Anglo ailesi batıya yerleştikleri zaman, Doğu halılarında beraberlerinde getirdiler. Tüccarlar, geleneksel battaniye dokumacılığını daha ilerilere götürebilmek için bazı belirgin desenleri geliştirerek yeni pazarlar ortaya çıkardılar. (Bkz. Res. 1-2-3)

Navajo ve Kafkas insanı arasında bazı benzerlikler mevcuttur. Aslında, her ikisinde yarı konar - göçerdir. Dokuma ve desen özellikleri, kullandıkları dokuma tezgahlarında benzer özellikler bulunmaktadır. Bu arada, geleneksel Navajo desenlerine değişik bir bakış açısı getirebilmek için Doğu halılarından alınan Haç ve Swastika gibi yapılması kolay bazı motifler, kendi desen anlayışları doğrultusunda adapte edilmiştir. (Bkz. Res.4). Daha sonraları, desenlerde başlayan yabancılaşmanın giderek artması, Chinle (Arizona) gibi bazı bölgelerde Klasik dönem desenlerine tekrardan dönülerek bunların tekrardan yapılmasına neden oldu [8].

### III-NAVAJO EL DOKUMACILIĞININ BUGÜNKÜ DURUMU

Bugün, yöresel stillerin eskiye oranla daha değiştiğini görüyoruz. Özellikle "Navajo Koruma Bölgesi"ndeki iletişim artışı, bununla ilgili yayın organlarının her yere dağılışı dokuyucuların yöresel desenlerinin yanısıra, kendi yorumlarını geliştirdiklerini görüyoruz. Eskiden çadırda, anneden çocuğa geçen dokuma öğrenimi, bugün özel dokuma kurslarında. Navajo bölgesinin her tarafından gelen desenlerin denenerek uygulanmasından oluşmaktadır[8].

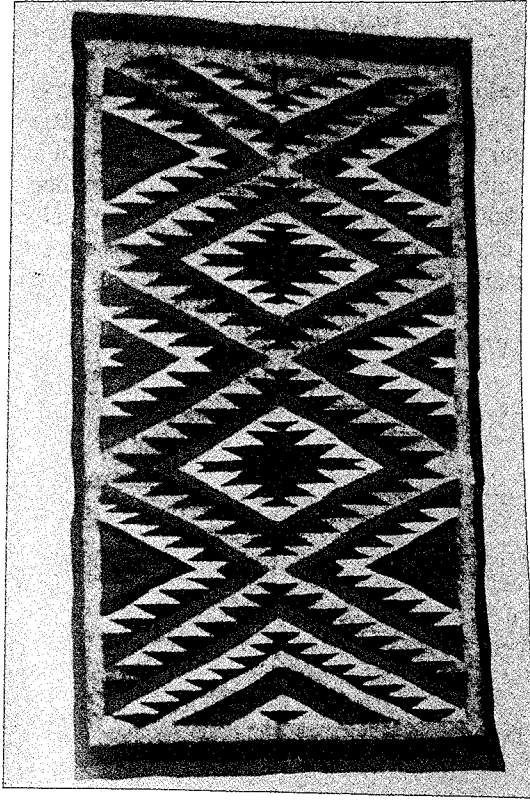
Navajo düz dokumacıların diğer bir çeşidi de resimsel unsurların, hayvanların, insanların direkt olarak aktarıldığı resimsel dokumalardır. Germantown ve Geçiş döneminde kuşlar, kaplar, oklar tasvir edilmiştir. 1920'li yıllardan sonra geometrik ve resimsel figürlerin bir arada karışık olarak bulunması olağan dışıdır.

### IV-SONUÇ

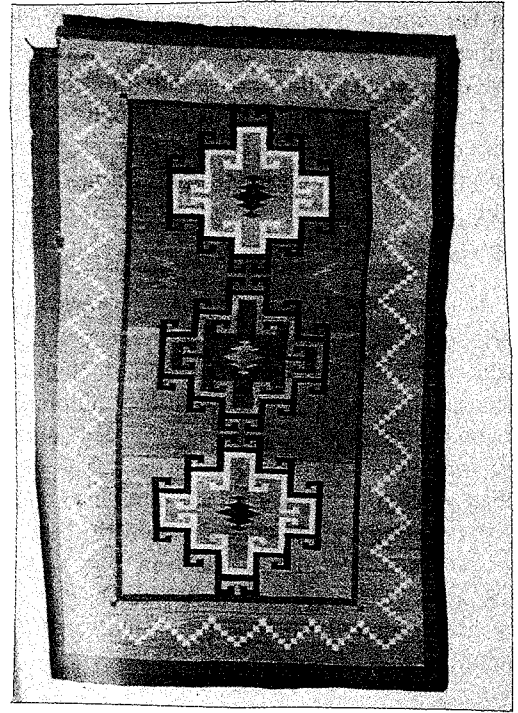
"Navajo düz dokumaları" dokuma geleneği bakımından, 18 yy. dan çok daha öncelere dayanmaktadır. İlk önceleri "Eyer örtüsü", "Battaniye" gibi amaçlar için dokunmuş, 19 yy. dan sonra yerde kullanılmaya başlandığından itibaren, renk, desen ve ebatlarda büyük değişiklikler göstererek günümüze kadar devam etmiştir.

### KAYNAKLAR

- [1]- Maxwell, S. Gilbert; "Navajo Rugs, past, present & future", 1963, s.7-9
- [2]- Pino, Pedro; "Exposicion de Nuevo Mexico, 1812".
- [3]- Rodee, E. Marian; "Old Navajo Rugs, their development from 1900 to 1940", 1981, s.1.
- [4]- Maxwell, S. Gilbert; "Navajo Rugs, past, present & future", 1963, s.10.
- [5]- Deder, Don; "Navajo Rugs, How to find, Evaluate, Buy and care them", 1975, s.29.
- [6]- Maxwell, S. Gilbert; "Navajo Rugs, past, present & future", 1963, s.13-16
- [7]- Underhill, Ruth; "Here Come the Navaho (Lawrance Kansas:Haskell Institute, U.S. Indian Service)", 1953.
- [8]- Rodee, E. Marian; "Old Navajo Rugs, their development from 1900 to 1940", 1981, s.83.



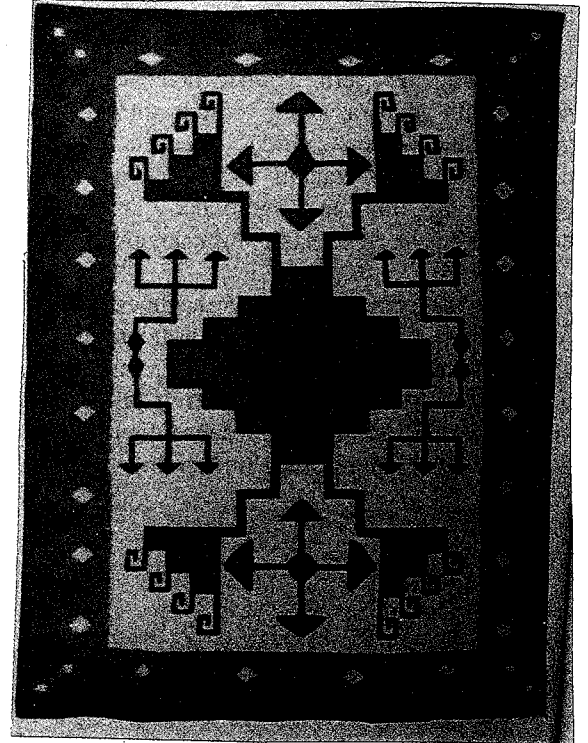
Res.1. Navajo Kilim, 1896, C.N. Cotton Kataloğu



Res.3. Ganado tipi Navajo Kilim, 1920-40, Hubbell Trading Post.



Res.2. Navajo Kilim, 1903, John B. Moore Kataloğu



Res.4. Navajo Kilim, 1911, John B. Moore Kataloğu.

# GÜNÜMÜZ İŞLETMELERİNDE SÜREÇ YENİLEME (REENGINEERING) FAALİYETLERİ

Dr.Coşkun ATAYETER

Karadeniz Teknik Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Yardımcı Doçent

**ABSTRACT:** *Reengineering, the new and increasingly popular management trend, is taking by storm the management field. Similar to spring cleaning, they are ready to discard the "old" ideas and accept the new ones, follow the new trend. It seems, apparently, that they have a good case.*

## I. GİRİŞ

Değişmek çok kolaydır. Hiçbir şey yapmasak da her an değişmekteyiz. İçinde bulunduğumuz ortam her an değişmektedir. Bizim yapabileceğimiz şey ise, bu değişim rüzgarının önünde sürüklenmemek için, onu gücümüzün yettiğince yönlendirmek olmalıdır.

Değişim mühendisliği, son zamanlarda iş dünyasında yaşanan önemli yeniliklerden birisidir. Değişim mühendisliği, işin yapılma şeklini ve kurumun tüm yönlerini tamamen yeniden oluşturmaktır.

Değişim mühendisliği, öncelikle büyük şirketler tarafından uygulamada ve önemli başarılar elde edildi. Örneğin; Amerikan Express, Değişim Mühendisliği sayesinde yıllık maliyetlerini bir milyar dolara indirmiştir. Değişim Mühendisliğinde büyük başarılar kazanan şirketler arasında Hewlet-Packard, Ford, Hallmark, Shell-Oil, Pepsi Co, Sosyal Sigortalar İdaresi ve daha pek çok büyük şirket yer alıyor. Fakat Değişim Mühendisliği, sadece büyük şirketler tarafından değil, daha az elemana ve düşük seviyede satışlara sahip olan daha küçük şirketler tarafından da uygulanmaktadır.

Değişim Mühendisliğini uygulayan şirketlerin başarıya ulaşabilmesi için belirli bir zamanın geçmesi gerekir. Ve her zaman başarıyla sonuçlanması söz konusu değildir. Bu ise, Değişim Mühendisliğini gerçekleştirmenin ne kadar zor olduğu gerçeğini ortaya çıkarmaktadır.

## II. DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ KAVRAMI

Yeniden Mühendislik (Business Process reengineering) kavramına ilişkin olarak yaşanan en önemli zorluklardan biri diğer kavramlarla karşılaştırılması veya yanlış kullanılmasıdır. Gerçek anlamda BPR çalışması olmayıp bu isimle anılan birçok proje olduğu gibi, BPR çalışması olduğu halde başka isimle anılan çok sayıda proje de bulunmaktadır.

Değişim mühendisliği ile ilgili çeşitli tanımlamalar şöyledir:

Stratejik önemi olan ve katma değer sağlayan işletme süreçlerin ve bunların dayandığı tüm sistemlerin, politikaların ve örgütsel yapının, verimliliği arttıracak ve iş akışında optimumu sağlayacak şekilde kökten ve hızlı bir biçimde yeniden tasarlanması BPR olarak tanımlanmaktadır[1].

Süreç yenileme, müşteriler nezdinde işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin saygınlığını arttırmak, kalite, maliyet ve zaman konularında köklü gelişmeler sağlayabilmek için, işletmenin organizasyon yapısı, kullanılan tüm süreçler ve bunları destekleyen bilgi akış sistemlerinin hep birlikte yeniden yapılandırılmasıdır[2].

Değişim mühendisliği; maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir biçimde yeniden tasarlanmasıdır. Bu tanıma dört ana kısma ayırabiliriz. Bunlar:

-**Temel:** Değişim Mühendisi en temel soru olan "neden?" sorusunu sormaktadır. Yani "yapılan işler neden yapılmaktadır? Ve neden bu şekilde yapılmaktadır?" sorularına cevap aramaktadır.

-**Radikal:** Değişim Mühendisliğinde bu sözcük işlerin köküne inilmesini ve işlerin yapılması için tamamen yeni yolların oluşturulmasını ifade etmektedir.

-**Çarpıcı:** Değişim Mühendisliğinde amaç marjinal geliştirme ve ilerlemeler elde etmek değil, tersine önemli sıçramalar gerçekleştirmektedir. Yüzde on yerine on kat gibidir.

-**Süreç:** Süreç bir veya birkaç girdiye çeşitli operasyonların uygulanmasıyla müşteriler için değer oluşturarak bir çıktının oluşturulduğu faaliyetler toplamı olarak belirtilmektedir. Burada önemli olan nokta, sürecin dar anlamda organizasyon içerisinde görevlere bağlı kalmadan ve departman sınırları içerisine sıkışmadan gerektiğinde organizasyon sınırlarının ötesine geçen bir kavram olgusudur. Örneğin, siparişin yerine getirilmesi, tedarik, kredi verme, yeni ürün geliştirme vs.[3]

### II.1. Değişim Türleri

Günümüz iş dünyasındaki gelişmeleri incelersek, çok köklü değişimlerin yaşanmakta olduğunu görebiliriz.

Bu değişimlerin önde gelen birkaç tanesini şu başlıklar altında sıralayabiliriz:

a) Pazarlar bütünleşmektedir. AB, NAFTA, APIC ve diğer bölgesel bütünleşmelerin yanısıra, GATT gibi global bir bütünleşme süreci de pazarları birleştirerek rekabeti hızla kamçulamaktadır.

b) İletişim teknolojisi ve bilgisayarlar gerçek bir bilgi çağı meydana getirmiştir. İnsanlar oturdukları yerden iş bağlantıları, bankacılık, uluslararası toplantılar vb. birçok şeyi yapabilir olmuşturlar.

c) Bilim ve teknolojiadaki patlama, bir Prodüktivite paradoksu yaratmaktadır. Daha fazla işi çok daha az kişi ile yapacak olanaklar oluşturulurken, yeni iş sahaları aynı hız ile açılmamaktadır.

d) Ekonomi ve teknolojiadaki bütün bu canlılığa karşı, kamu yönetimleri durumu algılamamakta ve önlem almakta son derece yavaş kalmaktadır.

e) Bütün bu dinamikler ve çelişkiler yaşanırken, çoğu şirket yöneticileri değişime ayak uyduramamış ve tam anlamı ile çağdışı kalmıştır[4].

Bu noktada hemen değişimin iki türünü birbirinden ayırabiliriz:

1. Denetimimizde olmadığından kendi kurallığı kapsamında oluşur görünen, ya da bizim etkilememiz sonucu dolaylı ancak denetimimizde oluşan, karşılaştığımız değişim süreçleri,

2. Değişim sürecini etkilemek amacıyla sürecin sorumlusunca uygulanan, yani oluşturduğumuz değişim süreçleri.

Birincilere, yukarıda sözü geçen değişme işlevinin bağımlı değişkenini, yani çıktılarını, ikincisi ise bağımsız değişkenini, yani girdilerini oluştururlar.

Değişim, sonuçlarının değerlendirilmesine göre de ikiye ayrılabilir:

1. Sonuçların isteğe uygun olduğu, kabul edilebilir değişim süreçleri,

2. Sonuçların isteğe uygun olmadığı, kabul edilemez değişim süreçleri.

Bu iki ayrımı çaprazlayınca aşağıdaki dörtlü pencereyi elde ederiz:

DEĞİŞİKLİK OLUŞUM/SONUÇ PENCERESİ	Sonuçların isteğe uygun olduğu, kabul edilebilir değişim süreçleri	Sonuçların isteğe uygun olmadığı, kabul edilemez değişim süreçleri
Karşılaştığımız değişim süreçleri	FIRSAT	DEPREM
Oluşturduğumuz değişim süreçleri	İYİLEŞTİRME	HATA

Karşılaşılan ve oluşturulan değişim süreçleri, yeraldıkları zaman diliminin sürekli gözlenmeye uygun kısıklıkta ya da gözlemi güçleştirecek uzunlukta olmalarına göre de aşağıdaki pencerede yerleştirilebilirler;

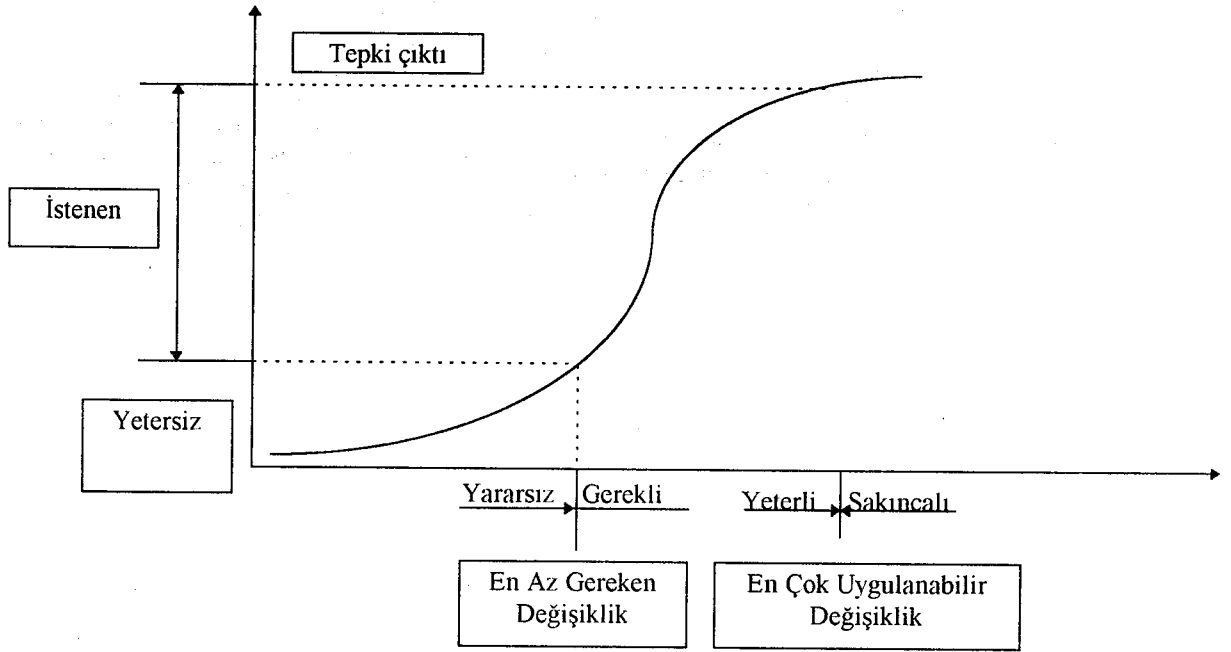
DEĞİŞİKLİK OLUŞUM/SÜRE PENCERESİ	Kısa zaman dilimleri içinde gözlenebilen değişim süreçleri	Uzun zaman dilimleri sonunda gözlenebilen değişim süreçleri
Karşılaştığımız değişim süreçleri	EVİRİM	DEPREM
Oluşturduğumuz değişim süreçleri	SÜREKLİ İYİLEŞTİRME	DEVİRİM

Uygulamada başlıca iki uğraşımızdan ilki, karşılaştığımız fırsatları değerlendirirken ya da sorunları çözerken hatalardan sakınıp iyileştirmeyi sağlayabilmek, ikincisi ise depremle karşılaşmadan ve devrimler yapmak zorunda kalmadan evrimleri izleyerek sürekli iyileştirmeye ulaşmaktır[5].

## II.2. Değişim Süreci

Çözüm için, sistemli bir yaklaşımın yanısıra değişme işlevini matematiksel modelleyebilmek için değişimin girdi ve çıktılarının ilişkisini ele almak gerekir.

Bu uygulamayı aşağıdaki şekil yardımıyla gözümüzde canlandırmaya çalışalım:



Şekil 1: Değişim Süreci

Yararsız ve Gerekli alanlarını ayıran sınır, En az gereken değişiklik (EAG), Yeterli ve Sakıncalı alanlarını ayıran sınır ise en çok uygulanabilir (EÇU) değişiklik olarak kritik önemdedir. Değişimin yönetimi de, zaten bu iki sınırın gerçeğe uygun olarak belirlenebilmesine bağlıdır.

EAG sınırının altında kalan bir etkilemeyle değişiklikten yetersiz sonuç alınacağı gibi, EÇU sınırını aşan bir etkileme, kesinlikle aşırı tepki oluşturarak istenenin çok ötesinde istenmeyen sonuçlara yol açacaktır.

Önemli gözönünde tutulması gereken bir başka nokta da, değişiklik uygulamalarında kaçınılmaz istenmeyen sonuçların ilk tepki olarak ortaya çıkması, amaçlanan yararların ise ancak bir süre sonra gerçekleşmeye başlamasıdır.

### II.3. Değişim Mühendisliğinin Ortaya Çıkışı

Değişen koşullara uyum sağlamak üzere işletmelerin yeni bir takım değişikliklere giderek kendilerini tepeden tırnağa düzenlemeleri "restructuring", "reengineering" v.b. kavramlarla ifade edilmektedir. Bu kavramlarda ortak olan husus işletmelerde yeniden bir yapılanma, yeni bir dizayn yapılmasıdır.

Bilindiği gibi iş hayatı, rekabet koşulları, pazarlar, müşterilerin tercihi son yıllarda büyük değişikliklere uğramış ve hemen hemen bütün gelişmiş ülke ekonomileri de büyük sorunlarla karşılaşmışlardır. Buna karşın; Taiwan, Singapur, Hong Kong, Malezya gibi ülkeler büyük bir hızla kalkınma yoluna girmişlerdir.

Bunlar bilinen yönetim ve organizasyon teorilerinde değişimlere yol açarken aynı zamanda yeni şartlara ayak uydurmak ve hayatta kalabilmek için işletmelerin de kendilerini tamamen yenileme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. İşte bu sürece yeniden yapılanma denilmektedir. Bu süreci başarılı bir şekilde oluşturabilmek için yaklaşımlar bulunmaktadır.

Yeniden yapılanma ihtiyacını ortaya çıkaran dünyadaki ana değişimler ve trendleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

-Globalleşme: Dünyanın küçülmesi, elektronik iletişim ve bilgisayar çağı yaratıcılık, bilgi ve enformasyonun ön plana çıkması; uluslararası piyasalarda, yırtıcı rekabet prensiplerinin uygulanmaya başlanması; hızla gelişen teknoloji sonucu şirket büyüklüklerinin ve entegrasyonun bir dezavantaj durumuna gelmesi, ileri teknoloji, küçük ve orta boy işletmelerin rekabet güçlerinin artması, bunun sonucu olarak iç piyasalarda rekabet şartlarının büyük ölçüde ağırlaşması.

-Yaşanan yoğun rekabetten dolayı da müşterinin son derece seçici hale gelmesi, kalitenin ve satış sonrası hizmetlerin büyük ağırlık kazanması.

-Seri imalat ve kitlesel pazarlama metodlarının önemini kaybetmesi; hızla değişen şartlar çerçevesinde dizayn, üretim, v.b. alanlarda çok hızlı ve seri karar verme, bu kararları da en kısa zamanda uygulamaya geçirme ihtiyacının ortaya çıkması.

-Global ekonomik durgunluk gelişmeler ülkelerde bir durgunluk yaşanması.

-Japonya'nın yıkıcı rekabeti,

-Doğu Asya mucizesi ile Güney Kore, Taiwan, Singapur v.b. ülkelerin hızlı ekonomik kalkınmaları, yüksek teknoloji, ucuz işçilik avantajları ile dünya pazarlarına girmeleri.

Tüm bu değişimlere ayak uydurabilmek için işletmeler yeniden yapılanma mecburiyeti ile karşı karşıya gelmiş bulunmaktadır[6].

#### II.4. Değişim Mühendisliği Aşamaları

Değişim mühendisliği beş adımdan oluşur:

**a. Hazırlık:** Yeniden mühendisliği uygulayacak kişilerin harekete geçirilmesi, organize edilmeleri ve bu konuda motive olmalarının sağlanması. Bir uygulama planının hazırlanması.

**b. Teşhis:** İşletmenin müşteri bazlı süreç modelinin geliştirilmesi ve bunun üzerinde düşünülmesi. Katma değeri olan etkinliklerin belirlenmesi, örgütün süreç haritasının oluşturulması.

**c. Uzun Erimli Hedefler (Vizyon):** Sürece ilişkin başarılı atılımlar gerçekleştirilecek uzun erimli hedeflerin geliştirilmesi. Ne tür değişimlerin gerekli olduğunun tanımlanması, sürece ilişkin yeni uzun erimli hedeflerin saptanması.

**d. Teknik ve Sosyal Çözümler:** Yeni sürecin teknik ve sosyal boyutlarının açıkça belirlenmesi. Uygun kadroların oluşturulması, öğrenim ve iş başında eğitim ihtiyaçları kadar teknolojinin oluşturulması, standartların ve süreç ihtiyaçlarının belirlenmesi yönünde tanımların ve planların yapılması.

**e. Dönüşüm:** Sürece ilişkin uzun erimli hedeflerin gerçekleştirilmesi. Bir pilot program üzerinde çalışılması ve sürekli değişim mekanizmalarının işletilmesi.

#### II.5. Değişim Mühendisliği (BPR) Örgütlenmesi

İşletme süreçleri genellikle çapraz fonksiyonel ve çapraz organizasyonel bir yapıya sahip olduklarından BPR uygulamalarında uygulanacak değişiklikler öncelikle üst düzey yönetim tarafından kabul edilmeli ve işletmenin alt düzeylerine indirilmelidir. BPR projesinin sponsorluğunu genellikle işletmenin üst düzey yöneticilerinden biri üstlenmektedir.

Sponsorların tercihleri doğrultusunda bazı BPR projeleri belirli bir alana odaklanmış olabilirken, diğer bir kısmı da çok geniş bir yelpazeyi içerebilmektedir. Söz konusu faaliyetler çerçevesinde geniş bir alanı kapsayan çalışmalarda işletmenin ilgili tüm bölümlerinden elemanlar değişim mühendisliği grubunda yer alırlar. Belirli bir alana yönelmiş BPR çalışmalarında dahi,

faaliyet alanı ile ilgili tüm birimlerden insanların gruba katılımı sağlanmalıdır.

Bu çerçevede grupta hedef ve süreç veya süreçler hakkında bilgisi olan elemanlar da bulunmalıdır, olmayanlar da. Süreç hakkında bilgisi olanlar o gün için işletmede neler yapılıyor olduğunu anlatmak için, bilgisi olmayanlar ise ileriye yönelik yaratıcı fikirler geliştirmek üzere gruba dahil edilir.

Belirlenen sponsor ve seçilen gruba ek olarak değişim mühendisliği çalışmalarında süreci sahiplenecek üst düzey yöneticilerinde proje kapsamına alınmaları gerekmektedir. İşletmelerin çoğunlukla fonksiyonlara göre yapıldığı ve süreçlerin büyük bir kısmının da çapraz fonksiyonel olduğu, diğer bir deyişle bu süreçlerde çeşitli alanlardan sorumlulukların biraraya geldiği unutulmamalıdır. Süreç yeniden tasarlanırken değişimlikleri uygulama sorumluluğunu üstlenecek ve süreci optimize etmeye devam edecek bir kişinin olması gerekecektir. Söz konusu kişi sürecin sahibi konumundadır ve genellikle süreç bünyesinde yer alan bir veya daha fazla sayıda organizasyondan da sorumludur. Ancak hangi yöneticinin bu görevi daha iyi yapabileceğini BPR projesinin başında belirlemek pek mümkün değildir. Süreci sahiplenecek tüm adayları proje dahil etmenin iki önemli nedeni bulunmaktadır. Birincisi, bu görevi en iyi yapabilecek kişinin belirlenmesine yardımcı olmak ve onun eğitilmesine başlamak, ikincisi ise gelecekteki değişimden en çok etkilenen yöneticilere işletme mantığını tam anlayışla aktarabilmektedir.

Yapılan bu çalışmalar, BPR projesinde görev alacak yöneticilerin işletme içindeki çalışma pozisyonlarına bağlı olarak seçilmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Söz konusu yöneticilerin projeye katılımları part-time, aralıklı ve daha çok nezaretçi rolü üstlenecek şekilde olmalıdır. BPR kapsamında yer alan temel çalışmaları yürütecek olan grup üyeleri, pozisyonlarından çok bilgi düzeyleri, becerileri, gruba ve olaylara uyumları ve deneyimlerinden ötürü gruba seçilmelidirler[1].

Değişim mühendisliğindeki roller ise şöyledir:

**a. Lider:** Tüm değişim mühendisliği çalışmasını onaylayan ve motive eden üst düzey yönetici.

**b. Süreç Sahibi:** Belirli bir sürecin ve sürece uygulanan değişim mühendisliği çalışmasının sorumluluğunu taşıyan yönetici.

**c. Değişim Mühendisliği Ekibi:** Belli bir sürece değişim mühendisliğinin uygulanmasıyla görevlendirilmiş, bu sürece teşhis koyan ve yeniden tasarlanması ile uygulanmasını yöneten bireyler grubu.

**d. İdare Komitesi:** Üst düzey yöneticilerden oluşan, şirketin genel değişim mühendisliği stratejisini

geliştiren ve stratejinin ilerlemesini izleyen ilke üretme mekanizması.

e. **Değişim Mühendisliği Çarı:** Şirket içinde değişim mühendisliği teknikleri ve araçlarını geliştirmekten, şirketin ayrı değişim mühendisliği projelerin birbirlerini güçlendirmelerini sağlamaktan sorumlu birey.

İdeal bir ortamda bu roller arasındaki ilişki şöyledir. Lider, süreç sahibini atar; süreç sahibi, çarın desteği ve idare komitesinin nezaretiyle değişim mühendisliğini uygulayacak bir değişim mühendisliğini uygulayacak bir değişim mühendisliği ekibi oluşturur[4].

## II.6. Değişim Mühendisliğinde Katılımcı Yönetim

Değişimle ilgili olarak Schein'e göre, liderin izleyeceği dört olası yol vardır. Bunlar;

- Değişimi dayatmak,
- Zorlayıcı iknaya başvurmak,
- İnsanları değişime özdeşlemeye yöneltmek,
- İnsanları değişimi içselleştirmede yardımcı olmak.

"Birşey daha var" olgusu unutulmamalıdır. Gelecekte karşılaşabilecek herşeyi önceden görmek olanaksızdır. İhtiyatlı yönetici, bütün ayrıntıları dikkate almış olduğuna emin olsa bile işe girmeden önce biraz geri çekilip "Bir şey daha var" diye düşünür. Bu durum, danışmacı ve katılımcı yönetimler için büyük yararlar sağlayabilir. Kendi görüş, tercih ve duygularının kurbanı olmaktansa, yöneticinin öteki insanlardan düzeltici bir ayna olarak yararlanması her zaman daha iyidir.

Her organizasyon, çevresel, bilgisel, davranışsal, teknolojik ve sosyal kuvvetlerin sürekli karşılıklı etkileşim içinde olduğu bir arenadır. Eğer yönetici bunu kavırsa, o zaman gerçek sorunun bir değişim getirmek değil, değişimi kendine özgü bir biçimlemeye sahip, süregiden bir sisteme uyarlamak olduğunu görecektir. Değişimi dayatmak ile danışmacı ya da paylaşımcı yönetime boğulmak, hata ve moral bozukluğuna davetiye çıkaran, kaçınılması gereken iki aşırı uçtur. Bir organizasyonu verimlilik artışı doğrultusunda harekete geçirmek isteyen yönetici için şunlar yararlı olabilir:

a. Değişimi mümkün olan organizasyonun mevcut güçler üzerine inşa etmek ve süregiden sistemle çalışmak.

b. Amaçlanan sonuçlara ulaşmak için nereye kadar gitmek gerektiğini kesin olarak belirlemek ve yalnızca gerekli değişiklikleri yapmak.

c. İnsanları zorlamak.

d. Değişime sağlam bir destek cephesi oluşturmak.

e. Uygulamanın aşamalarını özenle planlamak.

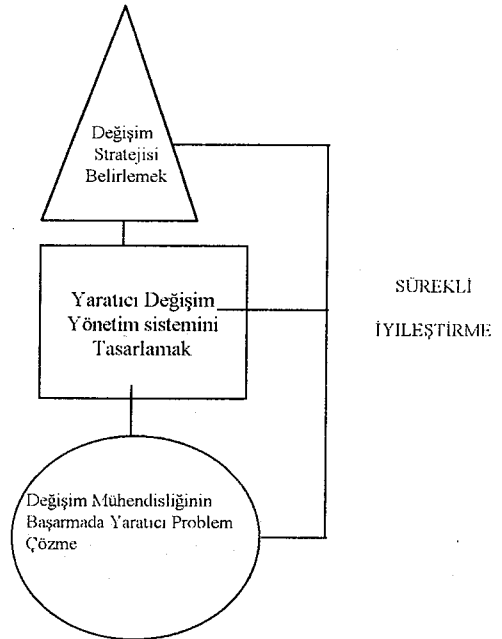
f. Dirençle başa çıkabilmek için gerekli strateji ve taktikleri önceden sağlamak.

g. Esnek olmak.

h. Değişimin kendisini kanıtlayıncaya kadar yakından izlemek oldukça uygundur.

Böylece değişimi dayatmaktan kaçınılabilir ve olanaklı her yoldan insanları onu içselleştirmesi için çaba göstermek kolaylaşmış olacaktır. Değişimin başarısı için, organizasyonda mükemmel bir değişim yönetim stratejisi oluşturmak gerekir (Şekil 2)

Arzulanan stratejinin temel elemanları da temel elemanların da hedefler, politikalar ve planların etkin bir planlanmasıyla arzulanan zaferi kazandırabilecektir (Şekil 3). Yeniliği yaratma yeteneği için, sürekli ve düzenli olarak iyileşmeye yönelim, kendi içsel ve çevresel başarılarından, düzenli ve sistematik bir biçimde yararlanarak öğrenimin pekiştirilmesi gerekir. Değişimi, "Bilimsel, akılcı, hızlı ve benimseme düzeyinin yüksek" olarak gerçekleştirilmesi arzulanan hedeflere; "zamanında, doğru, açık ve belirgin" olarak ulaşılmasını sağlayacak böylece kazanılan zaman potansiyellerini, yeniden kullanım olanağı ortaya çıkabilecektir. Herbir başarı, yeni başarı ve zaferin habercisi ve hazırlayıcısı olarak; yeni bir vizyonel bakış açısı ve boyut kazanabilecektir[7].



Şekil 2: Değişim Yönetim Stratejisi Oluşturmak



## II.7. Değişim Mühendisliği ve Diğer Teknikler

Değişim Mühendisliği; küçülme (dowsizing), yeniden yapılanma (restructuring), doğru büyüklük (rightsizing), toplam kalite yönetimi veya otomasyon gibi daha geleneksel iyileştirme programlarından birçok yönden farklılıklar göstermektedir. BPR uygulamalarında öncelikli yaklaşım çok küçük miktarlarda iyileştirmelerden ziyade kökten olan ve sürekliliği olmayan iyileştirmelerin elde edebileceği başarı hamleleri gerçekleştirmektir. Diğer programlar daha az sayıda amaç üzerine yoğunlaşırken; BPR, kalite, maliyet, esneklik, hız ve doğruluğu içeren çok yönlü iyileştirme hedeflerini belirli bir uyum içerisinde değerlendirir. BPR'ı diğerlerinden ayıran son nokta ise işlevsel ve örgütsel perspektife yönelmekten ziyade işletme süreçlerine yönelmesidir.

BPR uygulamalarının en belirgin özelliği, çalışmaların sürece yönelik olarak yürütülmesidir. İşletme süreci, işletme girdilerini işletme çıktılarına dönüştüren etkinliklerin birleşimidir. Ürün imalatı ve müşterinin hizmet beklentisinin karşılanması süreçlere örnek gösterilebilir. Örgütlerdeki işlerin gerçekleştirilmesinin yolu süreçlerden geçer ve söz konusu süreçler birçok örgütsel engeli de aşarlar. Bunun iki nedeni vardır. Birincisi işletmelerin kendilerine yeterli olamamaları, tedarikçilerinin, fason imalatçıların ve ortaklarının bulunmasıdır. İkinci neden ise, işletmelerin genelde örgütsel yapılarının işlevlerine göre oluşturulmasıdır. Bir süreç, örgütsel engeli her aşığında ilave olarak yapılması gereken bazı işler ortaya çıkar. Bu işler en iyi ihtimalle iletişimin ve koordinasyonun yeniden düzenlenmesi, en kötü ihtimalle iletişimin ve koordinasyonun yeniden düzenlenmesi, en kötü ihtimalle de müzakerelerin yenilenmesi, takip edilecek siyasetin belirlenmesi ve savunma mekanizmasının oluşturulması yönünde gelişebilir. Süreç, örgütsel engeli aşığında hata yapma olasılığı da artar. BPR, genel olarak aşılması gereken örgütsel engelleri azaltacak şekilde süreçlerin ve örgütsel yapılanmanın yeniden düzenlenmesini sağlar.

Değişim mühendisliğinin ayırd edici özelliklerinden bir diğeri, işlerin nasıl yapılması gerektiğinin yeniden düşünülmesi ve fizibil olmayan uygulamalardan vazgeçilmesi yönünde istekliliğin olmasıdır.

Birçok yönetici çalıştıkları alanda yeni bir girişimde bulunacak olsalar çok daha farklı bir yapılanmaya gideceklerini itiraf etmekte keza aynı yöneticiler, işletmelerinde uygulanmakta olan yönetim biçiminin tarihsel gelişiminin bir sonucu olduğunu ve insanlar, değerler, politikalar ve teknoloji hakkında geçmişte kalan gerçekleri ve tahminleri yansıttığını kabul etmektedirler. Bu tahminlerin büyük bir çoğunluğu

hatalı, diğer bir bölümü de modası geçmiş tahminler olarak günümüze kadar uzanmaktadır. Bir örgüt ne kadar olgunlaşırsa, o örgütün yapısının, iş tanımının süreçlerinin, sistemlerinin ve uygulamalarının geçmişten süregelen stratejiler ve uygulanmakta olan kurallar ile uyum sağlaması da o kadar güçleşecektir.

BPR'ın üçüncü ayırıcı özelliği, işletmenin gelişimini kutsal bir gereklilik olarak görmesi ve bunu hem teknik hem de sosyal açılarından ele almasıdır. Diğer bir deyişle değişim mühendisliği teknoloji için bir kaldıraç görevi görürken çalışanlara da yeni yetkiler tanıyarak dinamizm kazandırmaktadır.

Günümüzde birçok idareci, daha önceden belirlediği hedefler doğrultusunda hareket eden örgütlerin, gündelik yaşayan, amaçlarını net olarak belirlemeyen örgütlerden daha başarılı olduklarını kabul etmektedirler. Bu sözkonusu teknoloji daha ucuz ve daha kolay kullanılabilir olmaktadır ve olmaya devam edecektir. Teknoloji ve insan faktörü, işletme süreçlerinde gerçekleştirecek dönüşümler için temel unsurları oluşturmaktadır. Bu faktörlerden birinin eksikliğinde BPR'ı gerçekleştirmek mümkün değildir. İnsan faktörünü ele almadan sadece teknoloji alanında yapılabilecek değişiklikler "otomasyon" teknolojiyi ele almadan insan faktörüne ilişkin olarak yapılacak değişiklikler ise "yeniden yapılanma" veya "kalite" olarak adlandırılmaktadır. Ancak ilgili süreçte her iki faktörün birarada ele alınıp, gerekli değişikliklerin tasarlanması ve uygulanması BPR olarak tanımlanmakta ve başarı hamlelerinin gerçekleştirilmesinde BPR'ın en uygun yol olduğu düşünülmektedir[8].

## III. SONUÇ

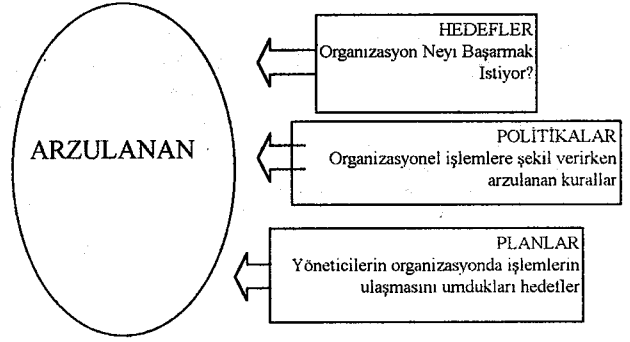
Günümüzde değişim tüm toplum kesimini dramatik bir şekilde etkilemektedir. Değişim beraberinde belirsizlik getirmekte, ulusal ve dünya pazarlarında rekabeti artırıcı etki yapmaktadır. İşletmelerin rekabet avantajı elde ederek varlıklarını sürdürmeleri için değişmeye ayak uydurmaktan başka çareleri kalmamaktadır.

Değişim mühendisliğinin temel hedefi, işletme bünyesinde radikal değişiklikler yaparak ve önlemleri olarak işletmelerin rekabet gücünü arttırmaktadır.

BPR çalışmalarının yürütülmesi safhalarına bakıldığında, başlıca şu safhalar görülebilir: Birinci safha mevcut süreçlerin ve bunların içindeki işlerin dökümünün yapılmasıdır. Daha sonra her iş ve süreç teker teker ele alınarak bunların işletmenin değer yaratma fonksiyonuna ne derece ve nasıl katkıda bulunduğunu belirler. Katkısı düşük veya hiç olmayan süreçler elimine edilir. Diğer işler ve süreçler müşteri isteklerine en çabuk cevap verecek tarzda yeniden düzenlenir ve gerekirse birleştirilir. Böylece yeni süreçler oluşturulur. Bütün bunlar yapılırken, bir çalışma lideri

koordinasyonunda, personelin de bu çalışmalara katılımı sağlanır.

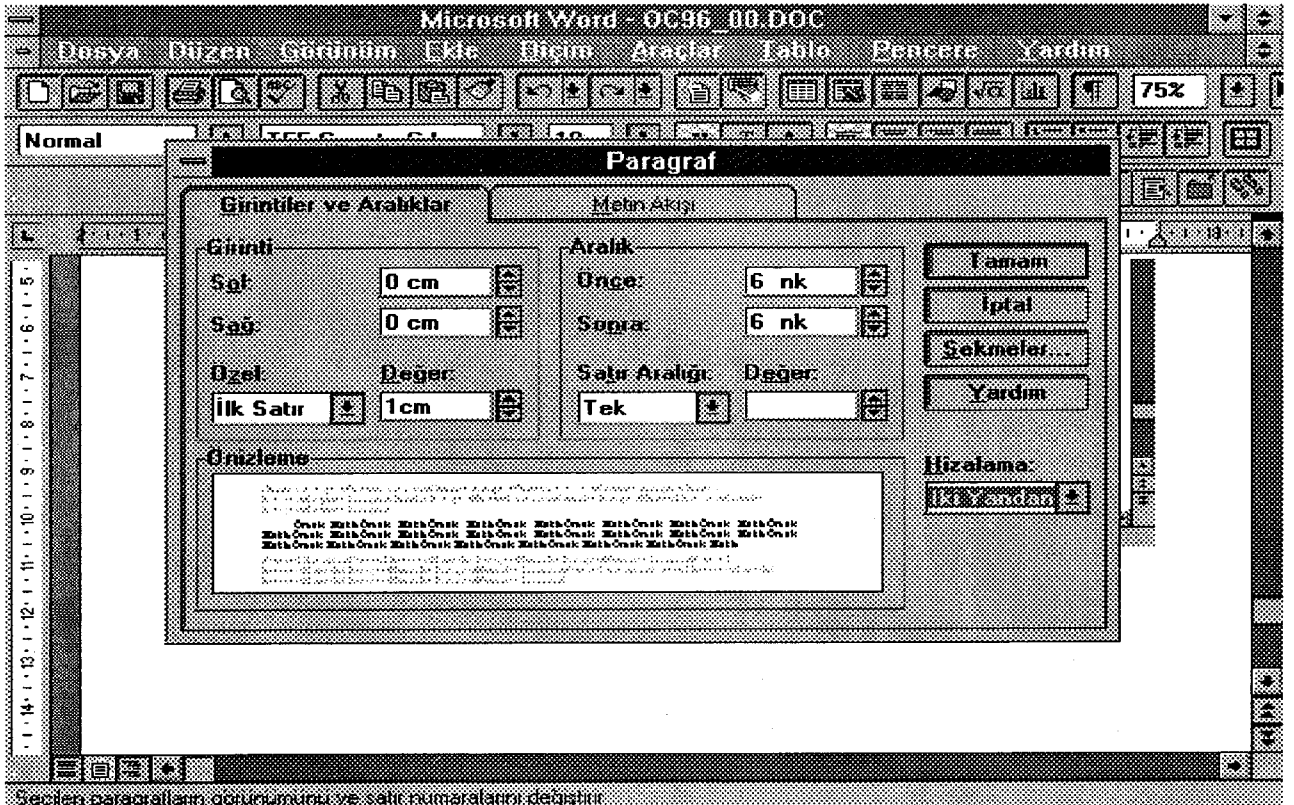
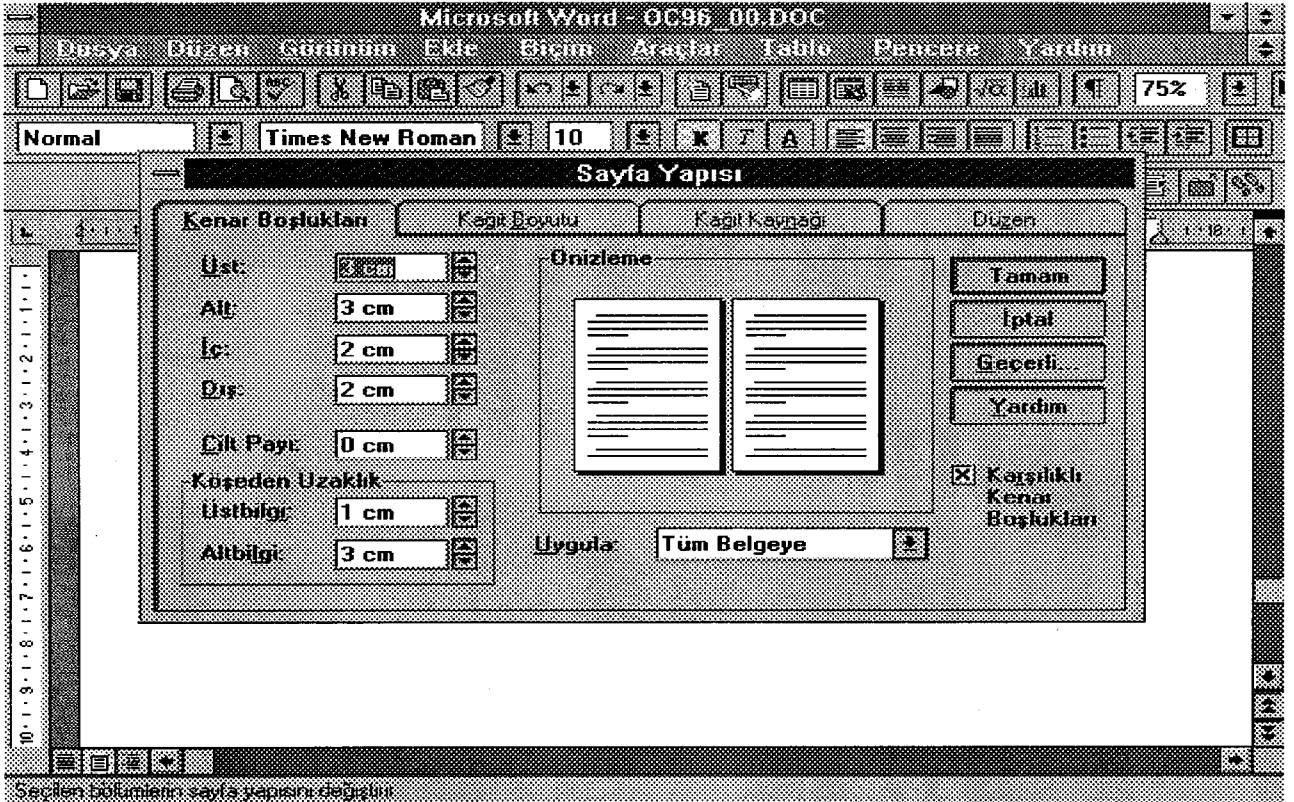
Değişim mühendisliğinin temel felsefesi ve metodları; sosyo-teknik sistem düşüncesine dayanmaktadır. Bu yüzden, işin teknik yanı yürütülürken, sosyal kısmının ihmal edilmesi düşünülemez. Siz ne kadar yeni teknik uygulamaya veya sistem kurmaya çalışırsanız çalışın, sonuca götüren insan unsurun gözardı eder ve katılımını son aşamada beklerseniz, büyük bir hayal kırıklığına uğramanız kaçınılmaz olacaktır. Yalnızca üst düzey yöneticilerle sonuca ulaşamaz. Yükseltilmiş verimlilik, hemen hemen her zaman çalışanlara gerekli önemin verilmesi ile elde edilmiştir.



Şekil 3: Arzulanan Strateji Elemanları

### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1]-ATALAY, Nevda: "Yeniden Mühendisliğin Temel İlkeleri," **Anahtar Dergisi**, MPM Yayınları, Sayı: 93, Ankara, Eylül 1996.
- [2]-KOÇEL, Tamer: İşletme Yöneticiliği, 5. Basım, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, Ekim 1995.
- [3]-CHAMPY, James; HAMMER, Michael: "Değişim Mühendisliği, Çev: Sinem GÜL, İkinci Baskı, İstanbul, 1994.
- [4]-BARAÇLI, Hayri-TÜRKMEN, Ayhan: "Değişim Mühendisliği-Yönetimin Yeni Kuralı," Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği XVIII. Ulusal Kongresi, İstanbul, İTÜ, 1996.
- [5]-ERDİVANLI, Yavuz: "Değişiklik Uygulamalarında Kullanılmak Üzere Bir Modelleme Yaklaşımı," Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği XVIII. Ulusal Kongresi, İstanbul, İTÜ, 1996.
- [6]-ÇETİN, Canan: "Yeniden Yapılanma," **İktisat Araştırmaları Dergisi**, Marmara Üniversitesi Yayınları, Cilt: 2, Sayı: 3, İstanbul, Haziran 1996.
- [7]-MARŞAP, Akın: "Stratejik Planlamada Değişim Mühendisliği ve Yönetimsel Geleceğin surları," Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği XVIII. Ulusal Kongresi, İstanbul, İTÜ, 1996.
- [8]-ÖNER, Erhan; VAYVAY, Özalp: "Değişim Mühendisliği Esaslarının Tekstil Proses Endüstrilerine Uygulanması," Yöneylem Araştırması ve Endüstri mühendisliği XVIII. Ulusal Kongresi, İstanbul, İTÜ, 1996.



**OCAK 1998'de yayınlanacak olan "öneri" Dergisinin 8. sayısı için makale teslim tarihi 28 KASIM 1997 Cuma günüdür. Bu tarihe kadar makalelerin, istenilen özelliklere göre Enstitümüze ulaşması gerekmektedir. İstenen özellikler aşağıda belirtilmiştir.**

**ÖZELLİKLER:**

1-Makaller A4 boyutu kağıda uygun şekilde, 2 sütun halinde yazılacaktır.

2-Sayfa sayısı 4 sayfadan az, 10 sayfadan fazla olmayacaktır.

3-Makalenin sayfa düzenleri;

Kenar Boşlukları:

Üst : 3 cm

Alt : 3 cm

İç : 2 cm

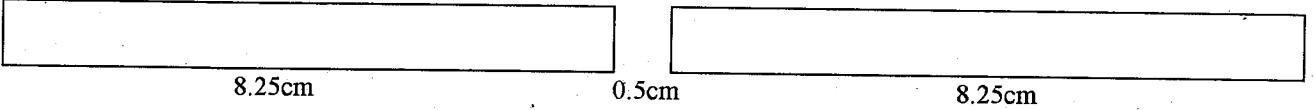
Dış : 2 cm

Üst bilgi : 1 cm

Alt Bilgi : 3 cm

Karşılıklı Kenar Boşlukları işaretli

4-Sütunlar;



5-İlk sayfa; Başlık 5cm den başlamalıdır.

6-İlk sayfada, İngilizce yazılan makalelerde Türkçe; Türkçe yazılan makalelerde İngilizce olarak düzenlenmiş 50 kelimeyi aşmayacak şekilde özet bulunması gerekmektedir.

7-Makale yazılırken Winword 6.0 versiyonu kullanılmalı, yazı karakteri [Times New Roman], satır aralığı [tek satır], girinti [özel-1cm ], Başlık [14 punto, Sayfa ortası, Koyu, Hepsi büyük harf], Yazar Adı [12 punto, Sayfa ortası], Yazarın bağlı olduğu [10 punto, İtalik, Sayfa ortası], Özet [9 punto, Koyu, Tek sütun, sağa-sola dayalı], Ana Makale [10 punto, İki sütun, sağa-sola dayalı], Dipnotlar [7 punto, makalenin bitiminde], Ara başlıklar [10 punto, Koyu, Büyük harf, Sayfa ortası], Kaynakçalar [9 punto, Makalenin sonuna] şeklinde 1 kopya A4 formunda bir kağıda çıktı ve beraberinde 3,5 inç'lik PC IBM formatında floopy enstitümüze yukarıda belirtilen tarihe kadar teslim edilecektir.

**NOT- 1:**

- Yazılar şahsen elden teslim edilecektir.
- İstenen özelliklerde olmayan yazılar yayınlanmayacaktır.
- Birden fazla yazı yayınlanmaz.

**NOT- 2:**

**AĞUSTOS Ayı içinde Merhum Prof. Dr. Adnan TEZEL'in anısına "öneri" Özel Sayısı çıkarılacaktır. Bunun için Makaleleriniz en geç TEMMUZ sonuna kadar Enstitüye teslim edilmesi gerekir.**

