

Öneri, Cilt 5, Yıl 10, Sayı 20, Haziran 2003

ENSTİTÜ ADINA SAHİBİ : Prof.Dr. Şadi Can SARUHAN (Enstitü Müdürü)

YAYIN KURULU :

Enstitü Müdür Yardımcıları

Prof.Dr. Şahamet BÜLBÜL (Müdür Yrd.)

Doç.Dr. Cemal İBİŞ (Müdür Yrd.)

Anabilim Dalı Başkanları

Prof.Dr. Mücteba İLGÜREL

Prof.Dr. Müjdat ŞAKAR

Prof.Dr. Tuncay KOCAMAZ

Prof.Dr. Cengiz OKMAN

Prof.Dr. Nur CENTEL

Prof.Dr. Rona TURANLI

Prof.Dr. Ömer Faruk BATIREL

Prof.Dr. Celal ERBAY

Prof.Dr. Mustafa UZUN

Prof.Dr. Filiz Balta PELTEKOĞLU

Prof.Dr. Acar SEVİM

Prof.Dr. Osman ALTUĞ

Prof.Dr. Haluk SÜMER

Prof.Dr. Jale CİVELEK

Prof.Dr. Merih Kemal OMAĞ

Prof.Dr. Nazım ENGİN

Prof.Dr. Şahamet BÜLBÜL

Prof.Dr. Bekir KARLIĞA

Prof.Dr. Yasemin İNCEOĞLU

Prof.Dr. Nurçay TÜRKOĞLU

SBE ile Koordineli Çalışan Enstitülerin Müdürleri

Prof.Dr. İlhan ULUDAĞ

Prof.Dr. Nurten GÜNAL

Prof.Dr. Feryal İREZ

Prof.Dr. Muzaffer DARTAN

Prof.Dr. Ayla OKTAY

Prof.Dr. Emine GÜRSOY NASKALI

DANIŞMA KURULU:

Prof.Dr. Hayri ÜLGEN (İstanbul Üniversitesi, İşletme Fak. Dekanı)

Prof.Dr. Erol EREN (Doğuş Üniversitesi, İİBF Dekanı)

Prof.Dr. Tamer KOÇEL (Kültür Üniversitesi, İİBF Dekanı)

Prof.Dr. İsmail EFİL (Uludağ Üniversitesi, İİBF Dekanı)

Prof.Dr. Taner BERKSOY (Bilgi Üniversitesi, İİBF Dekanı)

EDİTÖR : Prof.Dr. Uğur YOZGAT

YAYINA HAZIRLAYANLAR :

Prof.Dr. Uğur YOZGAT - Arş.Gör. Hande GÜRSOY

REKLAM ve HALKLA İLİŞKİLER :

Arş.Gör. Esra DİNÇ

BASIM YERİ : Golden Print Ofset Basım & Yayın Hizmetleri

İLETİŞİM BİLGİLERİ

ADRES : Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ressam Namık İsmail Sok. No:1 34180 Bahçelievler - İSTANBUL

TEL : (212) 506 47 12/13 - 506 47 24

FAKS : (212) 506 88 61

WEB : <http://sbe.marmara.edu.tr>

E-POSTA : sbe@marmara.edu.tr

Hakemli "ÖNERİ" Dergisi; Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Akademik yayınıdır. Altı ayda bir yayınlanır. Dergide yayınlanan makalelerdeki görüşler yazarlarına aittir. Yayın Kurulu tarafından benimsendiği anlamına gelmez. Yayınlanması uygun bulunmayan yazılar geri verilmez. Yayın Kurulu, yazının özüne dokunmaksızın gerekli yazım ve cümle değişiklikleri yapma hakkını saklı tutar. Dergiden yapılan alıntılarda kaynak göstermek mecburidir.

MAKALELERİN DEĞERLENDİRİLMESİNDE EMEĞİ GEÇEN KIYMETLİ HAKEMLERİMİZ

Yalçın ACAR	Uludağ Üniversitesi	Selim BEKÇIOĞLU	Adnan Menderes Üniversitesi	Durmuş DÜNDAR	Kültür Üniversitesi
Erhan ADAL	Ege Üniversitesi	Aziz BENER	Yıldız Teknik Üniversitesi	Ismail EFİL	Uludağ Üniversitesi
Zeki ADAL	İstanbul Üniversitesi	Güneş Nazire BERBEROĞLU	Anadolu Üniversitesi	Nazım EKREN	Marmara Üniversitesi
Uğur Selçuk AKALIN	Marmara Üniversitesi	Niyazi BERK	Marmara Üniversitesi	Yücel ELMAS	Marmara Üniversitesi
Gülsüm AKALIN	Marmara Üniversitesi	A. Ümit BERKMAN	Bilkent Üniversitesi	Nazım ENGİN	Marmara Üniversitesi
Güneri AKALIN	Hacettepe Üniversitesi	Sevda BERKMAN	Boğaziçi Üniversitesi	Aysel ERÇİŞ	Atatürk Üniversitesi
Ömer AKAT	Uludağ Üniversitesi	Taner BERKSOY	Bilgi Üniversitesi	İnci ERDEM ARTAN	Marmara Üniversitesi
Ali AKDEMİR	Kocaeli Üniversitesi	Turgay BERKSOY	Marmara Üniversitesi	Deniz ERDEN	Boğaziçi Üniversitesi
Şükrü AKDOĞAN	Erciyes Üniversitesi	Zeynep BİLGİN	Marmara Üniversitesi	Sema ERDER	Marmara Üniversitesi
İşıl AKGÜL	Marmara Üniversitesi	Orhan BİLGİN	Marmara Üniversitesi	İlhan ERDOĞAN	İstanbul Üniversitesi
Fahamet AKIN	Uludağ Üniversitesi	Fahri BİLGİNOĞLU	İstanbul Üniversitesi	Orat ERDOĞAN	Bilgi Üniversitesi
H. Besim AKIN	Marmara Üniversitesi	Muzaffer BODUR	Boğaziçi Üniversitesi	Muammer ERDOĞAN	Atatürk Üniversitesi
Özdemir AKMUT	Ankara Üniversitesi	Mehmet BOLAK	Galatasaray Üniversitesi	Cevdet ERDOST	Hacettepe Üniversitesi
Halidun AKPINAR	Marmara Üniversitesi	Eser BORAK	Boğaziçi Üniversitesi	Tunç EREM	Marmara Üniversitesi
A.Şinasi AKSOY	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	Cemil BOYACI	Akdeniz Üniversitesi	Erol EREN	Doğuş Üniversitesi
Ahmet AKSOY	İstanbul Üniversitesi	Ünal BOZKURT	İstanbul Üniversitesi	Esin ERGİN	İstanbul Üniversitesi
Ekrem AKSOY	Hacettepe Üniversitesi	Tülay BOZKURT	Marmara Üniversitesi	Hüsnü ERKAN	Dokuz Eylül Üniversitesi
İkbal AKSULU	Dokuz Eylül Üniversitesi	Veysel BOZKURT	Uludağ Üniversitesi	Haluk ERLAT	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
Sina AKŞİN	Ankara Üniversitesi	Gönül BUDAK	Dokuz Eylül Üniversitesi	İbrahim EROL	Celal Bayar Üniversitesi
Müfit AKYÜZ	Marmara Üniversitesi	Biröl BÜMIN	Gazi Üniversitesi	İhsan ERSAN	İstanbul Üniversitesi
Hilmi ALACAKLI	Marmara Üniversitesi	Emre BURÇKIN	Marmara Üniversitesi	Böğra ERSANLI	Marmara Üniversitesi
Halil ALACAKLI	Marmara Üniversitesi	Nuri BURHAN	Uludağ Üniversitesi	Ayla ERSOY	Marmara Üniversitesi
Mehmet C. ALDEMİR	Dokuz Eylül Üniversitesi	Şahamet BÜLBÜL	Marmara Üniversitesi	Sacit ERTAŞ	Uludağ Üniversitesi
Emre ALKIN	Kültür Üniversitesi	Kamil BÜYÜKMİRZA	Gazi Üniversitesi	Halis ERTÜRK	Uludağ Üniversitesi
Nuray ALTUĞ	Marmara Üniversitesi	Halil CAN	Hacettepe Üniversitesi	Mümin ERTÜRK	Erciyes Üniversitesi
Osman ALTUĞ	Marmara Üniversitesi	Serpil CANBAŞ	Çukurova Üniversitesi	Ali ERYILMAZ	Atılım Üniversitesi
Doğan ALTUNER	Yeditepe Üniversitesi	Ayşe Özgül CEMALCILAR	Anadolu Üniversitesi	Bilal ERYILMAZ	Sakarya Üniversitesi
İbrahim ANIL	Marmara Üniversitesi	Tankut CENTEL	İstanbul Üniversitesi	Öner ESEN	İstanbul Üniversitesi
Sudi APAK	Trakya Üniversitesi	Ali CEYLAN	Uludağ Üniversitesi	Murat FERMAN	İşık Üniversitesi
İ. Hakkı ARMUTLULU	Marmara Üniversitesi	Nalan CİNEMRE	Mimar Sinan Üniversitesi	Ergun GEDİZLİOĞLU	İstanbul Teknik Üniversitesi
Tamer ARPACI	Gazi Üniversitesi	Jale CİVELEK	Marmara Üniversitesi	Mehmet GENÇELİ	İstanbul Üniversitesi
Hüsnü ARSLAN	Balikesir Üniversitesi	Adem ÇABUK	Balikesir Üniversitesi	Nurullah GENÇ	Atatürk Üniversitesi
Sinan ARTAN	Marmara Üniversitesi	Serap ÇABUK	Çukurova Üniversitesi	Güneş GENÇYILMAZ	Kültür Üniversitesi
Çelik ARUOBA	Ankara Üniversitesi	Uğur ÇAĞLI	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	Güliz GER	Dokuz Eylül Üniversitesi
Nurdan ASLAN	Marmara Üniversitesi	İsmail Lütfi ÇAKAN	İstanbul Üniversitesi	Semra GERMANER	Mimar Sinan Üniversitesi
Salih Sabri ASTARLIOĞLU	Uludağ Üniversitesi	Ahmet ÇAKMAK	Marmara Üniversitesi	Ramazan GEYLAN	Anadolu Üniversitesi
Nezvat AŞIK	Dokuz Eylül Üniversitesi	Yurdakul ÇALDAĞ	Gazi Üniversitesi	Deniz GÖKÇE	Boğaziçi Üniversitesi
Hasan Rıza AŞIKOĞLU	Aiyon Üniversitesi	Peyami Sefa ÇARIKÇIOĞLU	Kültür Üniversitesi	Gürbüz GÖKÇEN	Marmara Üniversitesi
İnal Cem AŞKUN	Anadolu Üniversitesi	Huriye ÇATALCA	İstanbul Üniversitesi	Ahmet GÖKÇEN	İstanbul Üniversitesi
Beyhan ATAÇ	Anadolu Üniversitesi	Hasan Fuat ÇELEBİOĞLU	Galatasaray Üniversitesi	Mübeccel GÖNEN	Hacettepe Üniversitesi
İbrahim ATALAY	Dokuz Eylül Üniversitesi	Canan ÇETİN	Marmara Üniversitesi	Korel GÖYMEN	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
Mansur ATALAY	Erciyes Üniversitesi	Mustafa ÇIKRIKÇI	Karadeniz Teknik Üniversitesi	Selami GÖZENC	İstanbul Üniversitesi
Gökseki ATAMAN	Marmara Üniversitesi	Recai ÇINAR	Atatürk Üniversitesi	Uğur GÜLLÜLÜ	Atatürk Üniversitesi
Ümit ATAMAN	Marmara Üniversitesi	Sadık ÇÖKELEZ	Pamukkale Üniversitesi	Şefkati GÜLTEN	Atatürk Üniversitesi
Nurhan AYDIN	Anadolu Üniversitesi	Muzaffer DARTAN	Marmara Üniversitesi	Hüseyin GÜMÜŞ	Marmara Üniversitesi
Ramiz AYDIN	Marmara Üniversitesi	Şayeste DAŞER	Koç Üniversitesi	Şevkinaz GÜMÜŞOĞLU	Dokuz Eylül Üniversitesi
A. Kürşat AYDOĞAN	Bilkent Üniversitesi	Nevin DENİZ	Marmara Üniversitesi	Ayşe GÜNER	Marmara Üniversitesi
Doğan Yaşar AYHAN	Hacettepe Üniversitesi	Güney DEVREZ	Ankara Üniversitesi	Sahavet GÜRDAL	Marmara Üniversitesi
Burhan AYKOÇ	Gazi Üniversitesi	Hilal DICLE	Marmara Üniversitesi	Yaşar GÜRGEN	Çukurova Üniversitesi
Mustafa AYTAÇ	Uludağ Üniversitesi	Mustafa DİLBER	Boğaziçi Üniversitesi	Selahattin GÜRIŞ	Marmara Üniversitesi
Semra AYTUĞ	Dokuz Eylül Üniversitesi	Şenar DİLEK	Karadeniz Teknik Üniversitesi	Tanju GÜRKAN	Ankara Üniversitesi
Ömür BABAĞLU	Kocaeli Üniversitesi	Ömer DİNÇER	Kültür Üniversitesi	Necmi GÜRSAKAL	Uludağ Üniversitesi
Semsettin BAĞIRKAN	Marmara Üniversitesi	Binali DOĞAN	Marmara Üniversitesi	Cudi Tuncer GÜRİSOY	Doğuş Üniversitesi
Atilla BAĞRIÇIK	Marmara Üniversitesi	İbrahim DOĞAN	Marmara Üniversitesi	Ali GÜZEL	Marmara Üniversitesi
Erdal BALABAN	İstanbul Üniversitesi	Muammer DOĞAN	Dokuz Eylül Üniversitesi	Rüstem HACİRÜSTEMOĞLU	Galatasaray Üniversitesi
Gülsüm BASKAN	Y.Ö.K	Suna DOĞANER	İstanbul Üniversitesi	Nevin HADDAD	Gazi Üniversitesi
Koray BAŞOL	Dokuz Eylül Üniversitesi	Suut DOĞRUEL	Marmara Üniversitesi	Vasfi HAFTACI	Kocaeli Üniversitesi
Ömer Faruk BATIREL	Marmara Üniversitesi	Hatice DOĞUKANLI	Çukurova Üniversitesi	Yusuf HALAÇOĞLU	Gazi Üniversitesi
Doğan BAYAR	Anadolu Üniversitesi	Nuran DOYRANGÖL	Marmara Üniversitesi	Fethi HEPER	Anadolu Üniversitesi
Ferit H. BAYKAL	Marmara Üniversitesi	Salih DURER	Yıldız Teknik Üniversitesi	Bülent HİMMETOĞLU	Boğaziçi Üniversitesi
Ayşecan BAYSAL	Halıcı Üniversitesi	Lale DURUIZ	Bilgi Üniversitesi	A. Coşkun İÇÖZ	Gazi Üniversitesi
		İ. Hakkı DÜĞER	Dumlupınar Üniversitesi	Orhan İÇÖZ	Dokuz Eylül Üniversitesi

MAKALELERİN DEĞERLENDİRİLMESİNDE EMEĞİ GEÇEN KIYMETLİ HAKEMLERİMİZ

Zeynep INANKUR	Minar Sinan Üniversitesi	M. Tuba ONGUN	Gazi Üniversitesi	Erdal TEKARSLAN	İstanbul Üniversitesi
Ahmet INCEKARA	İstanbul Üniversitesi	Osman Z. ORHAN	Marmara Üniversitesi	Mehmet Şükrü TEKBAŞ	İstanbul Üniversitesi
Aysu INSEL	Marmara Üniversitesi	Neyran ORHUNBİLGE	İstanbul Üniversitesi	Hasan TEKELİ	Akdeniz Üniversitesi
Mehmet İPŞİRLİ	Fatih Üniversitesi	İlber ORTAYLI	Galatasaray Üniversitesi	Edip TEKER	Dokuz Eylül Üniversitesi
Ahmet Hamdi İSLAMOĞLU	Kocaeli Üniversitesi	Suat ÖKSÜZ	Ege Üniversitesi	Suat TEKER	İstanbul Teknik Üniversitesi
Tamer İŞGÜDEN	Doğuş Üniversitesi	Günel ÖNCE	Dokuz Eylül Üniversitesi	Bırol TENEKEÇİOĞLU	Anadolu Üniversitesi
Emel İŞIKLAR	Anadolu Üniversitesi	Türkan ÖNCEL	İstanbul Üniversitesi	Suna TEVRUZ	Marmara Üniversitesi
Hayat KABASAKAL	Boğaziçi Üniversitesi	Semra ÖNCÜ	Celal Bayar Üniversitesi	Müjgan TEZ	Marmara Üniversitesi
Ersin KANDEMİR	Atatürk Üniversitesi	Acar ÖRNEK	İstanbul Üniversitesi	Alaeddin TİLEYLİOĞLU	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
İbrahim KAPLAN	Anadolu Üniversitesi	İnan ÖZALP	Anadolu Üniversitesi	Hikmet TİMUR	Hacettepe Üniversitesi
Kaplan KAPTANGİL	Abant İzzet Baysal Üniversitesi	Mahmut ÖZDEMİR	Kırıkkale Üniversitesi	Necdet TİMUR	Anadolu Üniversitesi
İbrahim KARA	İstanbul Üniversitesi	Şükrü ÖZEN	Başkent Üniversitesi	M. Sefa TINİÇ	Koç Üniversitesi
Ali İhsan KARAALP	Pamukkale Üniversitesi	Mehmet ÖZER	Marmara Üniversitesi	Tuncer TOKOL	Uludağ Üniversitesi
Mehmet KARAFAKIOĞLU	İstanbul Üniversitesi	Mina ÖZEVREN	Marmara Üniversitesi	Mehmet TOMANBAY	Gazi Üniversitesi
Taner KARAHASANOĞLU	İstanbul Ticaret Üniversitesi	Murat ÖZGEN	İstanbul Üniversitesi	Aykut TOP	Marmara Üniversitesi
Nihat KARAKOÇ	Balikesir Üniversitesi	Ömür ÖZMEN	Dokuz Eylül Üniversitesi	Nuri TORTOP	Başkent Üniversitesi
Rıdvan KARALAR	Anadolu Üniversitesi	Şule ÖZMEN	Marmara Üniversitesi	Yılmaz TULUNAY	İstanbul Üniversitesi
İlkay KASATURA	İstanbul Ticaret Üniversitesi	Tayfur ÖZŞEN	Mersin Üniversitesi	Yusuf TUNA	İstanbul Üniversitesi
Erol KATIRCIOĞLU	Bilgi Üniversitesi	Ali ÖZTEKİN	Akdeniz Üniversitesi	Nihal TUNCER	İstanbul Üniversitesi
Hasan KAVAL	İstanbul Üniversitesi	Ahmet ÖZTÜRK	Uludağ Üniversitesi	Münevver TURANLI	İstanbul Ticaret Üniversitesi
İsmail KAYA	İstanbul Üniversitesi	Mahmut PAKSOY	İstanbul Üniversitesi	Rona TURANLI	Marmara Üniversitesi
Tuğray KAYNAK	İstanbul Üniversitesi	Ali Bülent PAMUKÇU	Galatasaray Üniversitesi	Hasan TÜREDİ	Karadeniz Teknik Üniversitesi
MelİN KAZANCI	Ankara Üniversitesi	İşıl PEKDEMİR	İstanbul Üniversitesi	Aydın TÜRKBAL	Dicle Üniversitesi
Hasan KAZDAĞLI	Pamukkale Üniversitesi	Rıcep PEKDEMİR	İstanbul Üniversitesi	Asuman TÜRKEL	Marmara Üniversitesi
Handan KEPİR SINANGİL	Marmara Üniversitesi	M. Yaşar PINAR	Dokuz Eylül Üniversitesi	R. Metin TÜRKÖ	Atatürk Üniversitesi
Zafer KESEBİR	Marmara Üniversitesi	Gültekin RODOPLU	Kocaeli Üniversitesi	Nurçay TÜRKÖĞLU	Marmara Üniversitesi
Tanıl KILINÇ	İstanbul Üniversitesi	Zeyyat SABUNCUOĞLU	Uludağ Üniversitesi	Sema UĞURCAN	Marmara Üniversitesi
Gölay KIROĞLU	Minar Sinan Üniversitesi	Hüseyin SALMAN	Marmara Üniversitesi	Ahmet ULU	Adnan Menderes Üniversitesi
Tuncay KOCAMAZ	Marmara Üniversitesi	Bedriye SARAÇOĞLU	Kırıkkale Üniversitesi	İlhan ULUDAĞ	Marmara Üniversitesi
Tamer KOÇEL	Kültür Üniversitesi	A. Selami SARGUT	Başkent Üniversitesi	Osman UNUTULMAZ	Erciyes Üniversitesi
Gürel KONURALP	Marmara Üniversitesi	Fulya SARVAN	Akdeniz Üniversitesi	Oğuz URAS	Marmara Üniversitesi
Celil KOPARAL	Anadolu Üniversitesi	Kemal SAYBAŞILI	Yıldız Teknik Üniversitesi	Alpaslan USAL	Dokuz Eylül Üniversitesi
Esfender KORKMAZ	İstanbul Üniversitesi	Hikmet SEÇİM	Akdeniz Üniversitesi	Aypar USLU	Marmara Üniversitesi
Meral KORZAY	Boğaziçi Üniversitesi	Ahmet SERPİL	Yeditepe Üniversitesi	Mehmet Zeki USLU	Çukurova Üniversitesi
Serdar KURT	Dokuz Eylül Üniversitesi	Bekis SEVAL	İstanbul Üniversitesi	Cavide UYARGIL	İstanbul Üniversitesi
Kemal KURTULUŞ	İstanbul Üniversitesi	Halil SEYİDOĞLU	Doğuş Üniversitesi	Ercan UYGUR	Ankara Üniversitesi
Şule KUT	Bilgi Üniversitesi	Zeki SEZER	Dicle Üniversitesi	Ölkü UZUNÇARŞILI	Marmara Üniversitesi
Osman KÜÇÜKAHMETOĞLU	Marmara Üniversitesi	Orhan SEZGİN	Marmara Üniversitesi	Erol ÜÇDAL	Kadir Has Üniversitesi
Ömer LALİK	İstanbul Ticaret Üniversitesi	Seilme SEZGİN	İstanbul Teknik Üniversitesi	H. İbrahim ÜLKER	Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Barış MATER	İstanbul Üniversitesi	Muhan SOYSAL	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	H. Targan ÜNAL	İstanbul Üniversitesi
Fermani MAVİŞ	Anadolu Üniversitesi	İsmail Hakkı SÖNMEZ	Erciyes Üniversitesi	M. Mithat ÜNER	Gazi Üniversitesi
Mustafa MAZLUM	Çağ Üniversitesi	Halim SÖZBİLİR	Afyon Üniversitesi	Artun ÜNSAL	Galatasaray Üniversitesi
İsmet MUCUK	İstanbul Üniversitesi	Metin SÖZEN	İstanbul Teknik Üniversitesi	Çağatay UNÜSAN	Selçuk Üniversitesi
Naci Bırol MUTER	Celal Bayar Üniversitesi	Mehmet SÜMER	Yıldız Teknik Üniversitesi	Behlül ÜSDİKEN	Sabancı Üniversitesi
Selçuk MÜLAYİM	Marmara Üniversitesi	Fevzi SÜRMELE	Anadolu Üniversitesi	Fusun ÜSTEL	Marmara Üniversitesi
Mahir NAKIP	Erciyes Üniversitesi	Fevzi ŞAHLANAN	İstanbul Üniversitesi	Ateş VURAN	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
Rauf NIŞEL	Marmara Üniversitesi	Münir ŞAKRAK	Marmara Üniversitesi	Asuman YALÇIN	Marmara Üniversitesi
Bayza OBA FURMAN	Bilgi Üniversitesi	Cemal ŞANLI	İstanbul Üniversitesi	Erol YARIZ	Marmara Üniversitesi
Bora OCAKÇIOĞLU	Kadir Has Üniversitesi	Ali ŞEN	Dokuz Eylül Üniversitesi	Duygun YARSUVAT	Galatasaray Üniversitesi
Yavuz ODABAŞI	Anadolu Üniversitesi	Hüner ŞENCAN	İstanbul Üniversitesi	M. Fuat YAŞAR	İstanbul Üniversitesi
Sedefhan OĞUZ	Yeditepe Üniversitesi	Ümit ŞENESEN	İstanbul Teknik Üniversitesi	Haluk YAVUZER	İstanbul Üniversitesi
Neslihan OKAKIN	Marmara Üniversitesi	Necdet ŞENSOY	Marmara Üniversitesi	Oya YILDIRIM	Dokuz Eylül Üniversitesi
Osman OKKA	Gazi Üniversitesi	Levent ŞENYAY	Dokuz Eylül Üniversitesi	Turan YILDIRIM	Marmara Üniversitesi
Cengiz OKMAN	Marmara Üniversitesi	Şerif ŞİMŞEK	Selçuk Üniversitesi	Ekrem YILDIZ	Kırıkkale Üniversitesi
Suat OKTAR	Marmara Üniversitesi	Hülya TALU	İstanbul Üniversitesi	Rifat YILDIZ	Erciyes Üniversitesi
Meto OKTAV	Dokuz Eylül Üniversitesi	Tuna TANER	Celal Bayar Üniversitesi	Gültekin YILDIZ	Sakarya Üniversitesi
Ertan OKTAY	Maltepe Üniversitesi	Aysıt TANSEL	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	Dilek YILMAZCAN	Marmara Üniversitesi
Ali Rıza OKUR	Marmara Üniversitesi	Rıcep TARI	Kocaeli Üniversitesi	M. Kemal YÖĞÜRTÇÜGİL	Minar Sinan Üniversitesi
M. Engin OKYAY	İstanbul Üniversitesi	Necati TAŞKIRAN	Dokuz Eylül Üniversitesi	Ahmet YÖRÜK	Kadir Has Üniversitesi
Güngör ONAL	Marmara Üniversitesi	Rezzan TATLIDİL	Ege Üniversitesi	Öznur YÜKSEL	Çankaya Üniversitesi
Oğuz ONARAN	Ankara Üniversitesi	Ömer Baybars TEK	Dokuz Eylül Üniversitesi	Cemal YÜKSELEN	Mustafa Kemal Üniversitesi

Öneri



İÇİNDEKİLER

SUNUŞ: Değerler Kültürü Yaratmada Yükseköğretimin Yeri ve Önemi	Şadi Can SARUHAN	vii
EDİTÖR' DEN	Uğur YOZGAT	xiii
ÇALIŞMA EKONOMİSİ ve ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ		
Differential Apptitude Tests (DAT) and Cognitive Processing Styles	Derya SÜREKLİ	1 - 6
İŞLETME		
Elektronik Pazarlamanın Çerçevesi ve Türkiye'deki Kobi'lerin Konuyla İlgili Bilgi Düzeyleri ve Beklentileri	Şule ÖZMEN	7 - 14
İçsel Pazarlama: Literatür İncelemesi	Canan AY Burak KARTAL	15 - 25
Örgüt Tasarımında Yeni Tekniklerin Lisansüstü Eğitim Üzerindeki Etkileri	Göksel ATAMAN	27 - 37
Örgüt Yaşam Evrelerinde Toplam Kalite Yönetimi	Bahar TANER	39 - 45
Marketing Of Professional Accounting Services: Application in Turkey	Yusuf SÜRMEK	47 - 54
Türkiye'de Ağırlıklı Olarak Gıda Maddeleri Satan Zincir Marketlerin İnternette Pazarlama Faaliyetlerine Yönelik Bir Araştırma	Recep Baki DENİZ	55 - 66
Marka Kişiliği	Mehmet TİĞLİ	67 - 72
Finansal Hizmetlerin Ulaştığı Bir Uç Nokta: Elektronik Bankacılık	Turgut ÖZKAN	73 - 81

Uzun Vadeli Hisse Senedi Yatırımlarının Muhasebeleştirilmesinde Maliyet Yönteminin Kullanılması (Türkiye Uygulaması ve Uluslararası Uygulamaların Karşılaştırılması)	Yavuz ÇİFTÇİ Fatih YILMAZ	83 - 95
Kâr Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Etik Yargı Farklılıkları	Gökhan ÖZER Lütfihak ALPKAN Selim AREN	97 - 107
Kurumsal Eğitim ve Geliştirme Sürecinde Yeni Bir Yaklaşım: Elektronik Öğrenme	Esra NEMLİ Selim YAZICI Serhat YANIK	109 - 117
A Study on Job Stress and Work-Family Conflict	F. Gülrüh GÜRBÜZ Elif TOĞRAN	119 - 130
Hemşirelerin İş Güçlüğü Faktörlerinin Belirlenmesi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi	İhsan YÜKSEL	131 - 139
Web Sitesi Üretiminde Proje Yönetim Süreci	Murat ERDAL	141 - 147
Oyun Kuramının “Kazan Kazan” Paradigması Açısından İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin İrdelenmesi	Olcaı Bige AŞKUN	149 - 155
İKTİSAT		
Yeni Ekonominin İktisadi Etkileri	Levent ÇİNKO	157 - 162
Türkiye’de İstikrar Sürecinin Maliyetleri: YVAB (SVAR) Yöntemiyle Fedakarlık Oranının Tahmini	K. Batu TUNAY	163 - 171
MALİYE		
Türk Bankacılık Sektöründe Tahsili Gecikmiş Alacaklar	Hasan SELÇUK Adem DARICI	173 - 189
Telecommunications as Infrastructure Investment and Privatization: A Case Study in Turkey	Filiz Giray	191 - 203
EKONOMETRİ		
Pazar Payı Zaman Serilerinin Kullanılması ile Markalar Arası Geçiş Matrisinin Belirlenmesine Yönelik Model Önerisi	A. Mete ÇİLİNGİRTÜRK	205 - 211
Lisansüstü Eğitime Giriş Sınavı (LES) Sonuçlarının Üç Yönlü Çapraz Sınıflandırma Tablosu ile İncelenmesi	Dilek ALTAŞ Esen ZEREN YILDIRIM	213 - 223
Üstel Programlama İle Personel Atama Probleminin Analizi	Tuncay CAN	225 - 230
The Friedman Two-Way Anova by Ranks Application: Comparison of Change Forces	E. Serra YURTKORU	231 - 237
TÜRKİYAT ARAŞTIRMALARI		
Un Essai d’Etude Comparée: Le Reflet de la Personnalité de Madame Bovary dans Kiralık Konak	Halil AYTEKİN	239 - 247

SUNUŞ:

DEĞERLER KÜLTÜRÜ YARATMADA YÜKSEKÖĞRETİMİN YERİ ve ÖNEMİ

Prof. Dr. Şadi Can SARUHAN
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Genç bir nüfusa sahip ülkemizde yükseköğrenim talebi, her geçen yıl artmaktadır. Güncel verilere göre, öğrenci seçme ve yerleştirme sınavlarına giren adayların yaklaşık olarak 1/3'ü bir yükseköğretim kurumuna yerleştirilmektedir. O halde, genel bir yaklaşımla, yükseköğretim talebin yalnızca 1/3'üne ulaşabilmekte, yükseköğretim kurumları da, toplumsal gelişime yönelik çabalarını bu kitle üzerinden sürdürebilmektedir.

Ancak yine de, yükseköğretim kurumlarının değerler kültürü yaratmadaki başarısının, bu oranın düşüklüğü nedeniyle sınırlı kalması gibi bir sonuç çıkarmak, bizi eksik bir yargıya götürecektir. Çünkü üniversite, sadece öğrencisi ile değil, diğer etkinlikleri ile de dolaylı olarak toplumun çoğunluğuna ulaşabilmeli, "toplumsal değerlerin pekiştirilmesinde" etkin bir rol üstlenmelidir.

Eğitim ailede başlar. Anne ve babasından gördüklerini taklit ederek, onların davranışlarını, tutumlarını kendisine model alarak, öğrenme serüvenine başlayan çocuk, ilerleyen yıllarda giderek yoğunlaşan bir bilgi bombardımanı ile gelişir, öğrenir. Bu süreç yükseköğrenimde de yoğun bir şekilde devam eder. Bugün artık öğrenme süreci okul yıllarıyla sınırlı kalmayıp, **yaşam boyu öğrenme** olarak algılanmaktadır.

"Bir insanı kaliteli yapan **değerler** nelerdir?" sorusuna cevap vermek, sanıldığından daha zordur. Genel olarak bakıldığında, söz konusu değerler maddi ve maddi olmayan şeklinde birbirinden ayrılabilir. Buna, iyi giyinmek ile dürüst olmak ayrımını örnek verebiliriz. İlki maddi bir değer iken ikincisi manevi bir değeri ifade eder. Dürüstlük, saygı, sadakat, vatanseverlik, sorumluluk sahibi olma gibi manevi değerlerin veya iyi giyinme, bir konuda uzman olma, lüks yaşama, yüksek ücretli bir iş sahibi olma, yoğun sosyal faaliyetlerde bulunma gibi maddi değerlerin hiçbirisi tek başına kaliteli insan tanımını yapmamız için yeterli olamaz.

Maddi olan unsurlar, yaşamın içerisinde özellikle ergenlik sonrası dönemde bir meslek edinmeye paralel olarak kazanılabilir. İlköğretimden başlayarak bir yükseköğretim kurumundan mezun olana kadar süren eğitim ve öğretim süreci ve sonrasında çalışma yaşamının bireye katmış olduğu mesleki uzmanlık bilgisi, bu değerlerin edinilmesinde başrolü oynar.

Oysa, maddi olmayan değerler okul yaşamında kazandırılması kolay olmayan, hayatın ilk yıllarından itibaren aile tarafından verilmeye başlanan değerlerdir. Dürüstlük, saygı, insan sevgisi, ülke ve millet sevgisi, ahlaklı birey olma öncelikle insanın ailesinden kazandığı ve para ile ölçülemeyen değerlerden olup, okul yaşamında daha da pekişerek anlam kazanır.

Bu noktaya kadar belirttiğimiz düşünceler ışığında, üniversitede eğitim-öğretim süreci boyunca **“değerler kültürü”** yaratmanın kolay olmadığını söyleyebiliriz. Yükseköğretim kurumlarında görev yapan tüm akademik ve idari personelin **“değerler kültürü”** konusunda proaktif bir yaklaşım benimsemeleri ve öğrenci odaklı hareket etmeleri son derece önemlidir. Bilindiği gibi yüksek öğrenimin temel amacı, öğrencilere toplumumuzun manevi değerlerinin önemini anlatmak ve benimsemelerini sağlamaya çalışmaktır.

Bu bağlamda, yüksek öğrenimin temelinde, çeşitli uzmanlık alanlarında meslek sahibi bireyler yetiştirmekten önce, elle tutulup gözle görülemeyen ancak önemi tartışmasız kabul edilen değerlerimizin öğrenciler zihninde anlam kazanmasını sağlamak yatar. Bu değerler bilimsel bilginin üzerine oturacağı bir zemin oluşturur. Derslerimizde öğrencilerimize Türk Milleti'nin milli, ahlaki, insani, manevi ve kültürel değerlerini taşımalarını sağlayacak şekilde açık yönlendirmeler yapmasak da, gerek davranışlarımızla gerekse olaylar karşısındaki tutumlarımızla öğrencilerimize örnek alacakları bir model oluşturarak onlara bu değerleri kazandırmak, akademisyenlerin sorumluluğundadır.

Benzer bir durum iş yaşamında da karşımıza çıkmaktadır. Bir iş görüşmesinde, görüşme yapılan adaya, daha önce hırsızlık yapıp yapmadığı, yalan söyleyip söylemediği, kendi amaçlarını kurumun amaçlarının üzerinde görüp görmeyeceği, iş arkadaşlarına nasıl davranacağı gibi sorular sorulmaz. Ancak iş yaşamına genel olarak bakarsak, günlük yaşamda insan ilişkilerinden tutun, proje çalışmalarına kadar çoğu alanda örgütsel ve bireysel başarının anahtarının yukarıda belirttiğimiz değerlere bağlı olduğunu görürüz. Oysa ki genellikle mülakatlarda ilk planda hangi okuldan mezun olunduğu, deneyim, askerlik vb. gibi bireysel özelliklerin araştırılması, ardından gerekiyorsa, yetenek, davranış, kişilik testleri gibi daha detaylı bir sorgulama yapılarak işe alma süreci tamamlanmaktadır.

Görüldüğü üzere hemen hemen bütün örgütlerin başarılarının temelinde bir takım değerler ve bu değerlerin örgüt içerisinde ne şekilde ve hangi ölçüde paylaşıldığı yatar. Buna güzel bir örnek, Avrupa Birliği ile ülkemiz arasındaki ilişkide gözlemlenebilmektedir. Avrupa Birliğine tam üye olmak isteyen ülkemize, AB tarafından çeşitli **“uyum kriterleri”** deklare edilmekte, bu kriterlere uyum sağladığımız zaman, tam üyeliğe geçebileceğimiz öngörülmektedir. Burada bahsi geçen uyum kriterleri, aslında AB'nin maddi ve manevi değerlerinden başka bir şey değildir. AB, kendi bünyesinde paylaşılan değerlerin, aday ülkeler tarafından da kabul edilmesini istemekte ve tam üyelik için şart koşturmaktadır.

Ulusal çıkarlarımızı gözetenek, ülkemizi çağdaş medeniyetler seviyesinde tutacak ve Avrupa Birliğine tam üyelik sürecinde daha emin adımlarla ilerlememizi sağlayacak paylaşılan bir değerler sistemi yaratmada ve varolan değerlere sahip çıkıp, bunları kuşaktan kuşağa aktarmada, yani **“değerler kültürü yaratmada”** yüksek öğretim kurumlarına önemli görevler düşmektedir.

Hayatlarının gelişmeye ve öğrenmeye en açık yıllarını yükseköğretim kurumlarında eğitim görerek geçiren gençlerimiz, bu kurumlarda öğrenim görürken pekiştirecekleri ve anlam kazandırabilecekleri değerler kültürü odaklı bir eğitim-öğretim ile mezuniyet sonrası çalışma yaşamlarında kendilerini motive edecek yetkinliklere sahip olabilecek ve bu sayede ülkemizi yukarıda belirttiğimiz hedeflere taşıma yolunda çaba göstereceklerdir.

Üniversitelerin Değerler Kültürünü Pekiştirme Misyonu

Kişi hangi meslekte olursa olsun toplumda üstlendiği görevi daha etkin bir biçimde yerine getirmek, genel kültür ve entelektüel kapasitesini arttırmak amacıyla daha çok öğrenmek istemektedir. Bilgi toplumlarında **yaşam boyu öğrenme** ve bilgi birikimini tazelemek, bir zorunluluk haline gelmiştir. Zira toplumsal açıdan eğitim; zengin ve ekonomik yönden güçlü olmanın önemli koşullarından biridir. Bilgi birikimindeki artış, bugün tüm dünyada kalkınmışlığın önemli ölçütlerinden birisi olarak kabul edilmektedir.

Yarının entelektüel sermayesini yetiştiren yükseköğretim kurumlarının kalitesi, mezun olan gençlerin iş hayatına atılmalarıyla ister istemez örgütleri de etkilemektedir. Ülkemizi gelişmiş ülkeler seviyesine çıkartmak ve bu ülkelerle en iyi şekilde rekabet edebilmesini sağlamak, üniversitelerimizin temel görevidir. Bu gerçeğin farkında olan üniversitelerimiz yarının ihtiyaçlarına çözüm üretecek olan gençleri en iyi şekilde geleceğe hazırlamak için çaba

göstermektedir. Yeni teknolojilerin geliştirilmesinde ve rekabet gücünün arttırılmasında global düzeyde bilgi ve teknolojiyi kullanabilen gençlerimize ihtiyaç vardır. Bu ihtiyaç, ancak yükseköğretim kurumlarımız tarafından karşılanacaktır.

Bir üniversitenin temel işlevleri arasında; kitle eğitimi vermek, bilimsel araştırma projeleri gerçekleştirerek bilime katkıda bulunmak ve **üniversite-sanayi işbirliğiyle** sanayinin gelişimine katkıda bulunmak yer alır. Sadece eğitim açısından bakıldığında yükseköğretim kurumları, toplumun değişik kesimlerinde farklı hizmet ve çalışmalar için ihtiyaç duyulan nitelikli insangücünün yetiştirilmesine katkıda bulunurlar. Zira, günümüzde insanların karşı karşıya kaldığı iktisadi, siyasi, toplumsal, kültürel, vb. gibi her türlü sorunun ancak nitelikli insangücü tarafından çözüleceği yadsınamaz bir gerçektir. Bu bağlamda yükseköğretim, bilgiyi sadece yazına bağımlı kalmadan, güncel olaylardan örnekler de katarak aktaran, bilginin üretimine ve kullanılmasına katkıda bulunabilecek ve gelişen teknolojiye uyum sağlayabilecek insan gücünü hazırlayan nitelikte olmalıdır. Üniversitenin bu yöndeki eğitimi, yalnızca günümüz koşullarındaki konularla sınırlı kalmamalı, hayatın her alanındaki ilerleme ve gelişmeye uyum sağlayacak nitelikte olmalıdır.

Öğrencileriyle, mezunlarıyla, sanayiyle, devletle ve birbirleriyle iletişim halinde bulunan üniversiteler; beklenti ve ihtiyaçlar doğrultusunda kendilerini sürekli geliştirirler. Üniversiteler bu fonksiyonlarını karşılıklı haberleşme, enformasyon ağı oluşturulması, eğitim kursları, seminerler, konferanslar, mezunlar derneği toplantıları, yaz festivalleri sayesinde gerçekleştirir. Bu sayede mezun olduktan sonra mezun olduğu kurumlarla iletişimini koparmayan bireyler, yeni mezun olacak gençlerle deneyimlerini paylaşarak, kariyerleri konusunda kendilerine yardımcı olurlar. Üniversitelerde düzenlenen **kariyer günleri** ile başarılı şirket yöneticilerinin bilgi ve deneyimlerini paylaşabilecekleri konferanslar, seminerler düzenlemeleri, öğrencilerin şirketleri ve çalışma yaşamını daha yakından tanıma fırsatı bulmalarını sağlamakta, şirketlerin öğrencilere staj imkanı tanımaları ise, öğrencilerin üniversitede aldıkları teorik bilgilerin pratiğe nasıl dönüştürüldüğünü görmelerine yardımcı olmaktadır.

Diğer taraftan üniversiteler yalnızca meslek sahibi insanlar yetiştiren kurumlar değildir; aynı zamanda özgür düşünen, duyarlı, kendini ve düşünce tarzını değiştiren, çağını yakalayıp aşmaya çalışan, üreten, sorgulayan ve yenilikçi bireyler yetiştirir. Esas olarak üniversitelerin yarattığı değerler kültürünün en önemli unsuru, öğrencilerinin bu değerleri özümsemeleri ve çevrelerine yaymalarıdır. Yüksek nitelikli üniversite mezunları, ancak iyi yetişmiş öğretim elemanları tarafından yetiştirilecektir. Öğretim elemanlarımızın iyi eğitilmiş olmaları gerektiği

gibi, aynı zamanda kendilerini yenileyen, öğrenmeye ve öğretmeye açık ve yukarıda andığımız değerleri özümsemiş kişiler de olmaları gerekir.

Bunun yanı sıra üniversitelerin faaliyette buldukları ortamdaki yaşam kalitesini yükseltmeleri, sosyal sorumluluklarının bir parçasıdır. Üniversite içinde bulunduğu yere canlılık getirir, o bölgenin gelişmesine yardımcı olur. Çevresindeki halka, düzenlediği kurslar (yabancı dil, spor, el sanatları, vb. gibi) sayesinde eğitim olanağı sağlar, onlara iş sahaları açar. O bölgedeki halkın **yaşam kalitesi** üzerinde etkili olur. Bölge halkı, üniversite gençliğine uyum sağlayacak şekilde kendi yaşamlarında bir takım değişiklikler yapmaya başlar. Giyim tarzı, konuşma şekli değişir, çevresine bakış açısında bir takım farklılıklar meydana gelir. Üniversitenin kendi öğrencileri için yaptırdığı çevre düzenlemelerinden (yol yapımı, ağaçlandırma, sosyal tesisler, vb.) faydalanır.

Yükseköğretim kurumlarının toplumun değerler kültürünü koruma ve yaşatmada benimseyebileceği anlayış, Toplam Kalite felsefesi ve kalite bilinciyle doğrudan ilişkilidir. Her zaman daha iyiye, daha doğruya ulaşma çabası ve sürekli gelişme, yükseköğretim kurumlarının tüm paydaşlarınca (öğrenci, akademik ve idari personel, sanayi, vb.) benimsenip, sahip çıkılabilecek bir değer olup, toplumun değerler sistemine de hizmet edecektir. Bu bilince sahip olabilmek ve kurumun tamamına yayıp kalıcı kılabilmek için kullanabilecek araçlardan birisi kalite yönetim sistemidir.

Değerler Kültürü ve Kalite

Toplam Kalite Yönetimi, değer yaratma hedefli bir yönetim anlayışı doğrultusunda faaliyetlerin sürekli geliştirilmesi ve bu bilincin kurumun tamamınca paylaşılar hale getirilmesi sürecidir. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ise, kalifiye insangücünün yetiştirilmesinde gelişimin ve sürekliliğin sağlanmasına yöneliktir.

Üniversitelerarası Kurul Başkanlığı tarafından “yüksek öğretim kurumlarının akademik programlarının eğitim-öğretim ve araştırma ilkelerini artırmak” amacıyla “Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Kontrol Yönetmeliği” hazırlanmış ve 22 Ekim 2002 tarih 24914 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Lisansüstü eğitimin, anılan yönetmelik doğrultusunda yürütülmesinde kendini sorumlu hisseden Enstitümüz, 2 Mayıs 2003'te **TSE ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi**'ni alarak alanında bir ilki gerçekleştirmenin gururunu bizlere yaşatmıştır.

Kalite Yönetim Sistemi çalışmalarının yanı sıra, Enstitümüz **DPT (Devlet Planlama Teşkilatı) Müsteşarlığı**'nın sorumluluğunda yürütülecek olan “Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama” çalışması çerçevesinde örnek uygulama gerçekleştirecek kuruluş olarak seçilmiştir. Bu doğrultuda, **Stratejik Planlama Raporu** hazırlama süreci başarıyla tamamlanmıştır. Stratejik Planlama Raporu kapsamında, Enstitümüzün güncel konumu analiz edilerek, geleceğini belirlemede gerekli uygulama stratejilerinin neler olduğu ve bu uygulama stratejilerinin bütçe ilişkisi incelenmiştir.

Bu gelişmeler sayesinde, bir taraftan kısıtlı kaynaklar daha etkin ve verimli bir biçimde değerlendirileceği için ihtiyaçlar daha rahat giderilebilecek, diğer taraftan gelişen eğitim altyapısı, yüksek öğretim alanında ulusal kabiliyetlerin gelişmiş ülkeler seviyesine taşınmasını sağlayacaktır. Sonuçta bütün bunlar sayesinde Türkiye kazanacaktır.

Yılda iki kez yayınlanan hakemli “**Öneri**” dergimizde gerek Üniversitemiz gerekse Türkiye’deki diğer üniversitelerin akademisyenlerince yazılmış makaleler yer almaktadır. Dergimiz, elinizde tutmakta olduğunuz bu sayısıyla beraber, onuncu yayın yılında, 20 sayıya ve yaklaşık 600 makaleye ulaşmış bulunmaktadır. Bu makalelerin yayınlanmasında, bugüne kadar toplam 48 üniversiteden 261 öğretim üyesinin hakemliğine başvurulmuştur. Bu çabalarımızla kurumumuzun, “**öğreten**” kimliğinin yanı sıra “**öğrenen**” kimliğinin de güçlendirilmesini amaçlamaktayız.

Bu duygu ve düşüncelerle, Enstitümüzün yarattığı değerler kültürünün kilometre taşlarından birisi olan Öneri Dergisi’nin 20. sayısını sunmaktan büyük kıvanç duyarım.

Sevgi ve Saygılarımla,

Prof. Dr. Şadi Can SARUHAN

EDİTÖR'DEN

Prof. Dr. Uğur YOZGAT

Değerli Öneri Dergisi Okuyucuları,

Bu sayımızda sizlere bir hikaye ile merhaba demek istiyorum: “Bir zamanlar gür ağaçlarla dolu bir ormanda iki oduncu ağaç kesiyorlarmış. Birisi sabahları diğerinden çok daha erken kalkıyor, ağaçları kesmeye başlıyor, bir ağacı devirir devirmez hemen ötekini kesmeye başlıyormuş. Dinlenmediği gibi, öğlen yemeği için bile kendine zaman ayırmıyormuş. Akşamları, arkadaşı eve döndükten sonra da çalışmasını sürdürüyormuş. İkincisi ise, ağaç keserken zaman zaman dinleniyor, öğleyin güzelce karnını doyuruyor, akşam üzeri de evine dönüyormuş. Bir süre sonra, ikisi de kestikleri odunları ayrı ayrı dizmeye başlamışlar. Sonuç şaşırtıcıymış: İkinci oduncu, çok çalışan arkadaşından neredeyse iki kat daha fazla odun kesmiş. Çok çalışan hayretler içerisinde: “Nasıl olur, anlamıyorum?” demiş. “Ben senden daha çok çalıştım halbuki...” Öteki oduncu, gülümseyerek açıklamış: “Ortada anlaşılmayacak bir şey yok. Doğru sen durmadan çalıştın, ben ise arada oturup dinlendim. Dinlenirken, bir yandan da baltamı biledim. Baltası keskin olunca, insan daha az çabayla daha çok odun kesebiliyor.”

Bu hikayeyi sizlere aktarmamın iki amacı var: Birincisi akademik tatil başlangıcında hepinize, bütün bir yılın yorgunluğunu atarak, yeni ders döneminde baltalarınızı bilemiş olarak göreve başlama dileklerimi iletmek. İkinci amacım ise; “bilginin peşinden gidelim” demek. Sürekli bir değişimin yaşandığı, “Bilgi Toplumu” olarak adlandırılan günümüz toplumunda, biz bilgi işçilerine düşen en büyük görevi, kanımca şu sözler dile getirmekte: “Bildiğini bilenin, arkasından gidiniz. Bildiğini bilmeyeni, uyandırınız. Bilmediğini bilene, öğretiniz. Bilmediğini bilmeyenden, kaçınız.”

Neşeli ve aydınlık günler sizlerle olsun.

Saygılarımla,

Prof. Dr. Uğur YOZGAT

DIFFERENTIAL APPTITUDE TESTS (DAT) and COGNITIVE PROCESSING STYLES

Derya SÜREKLİ

Marmara Ü., İ.İ.B.F., Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

COGNITIVE PROCESSING STYLES IN DIFFERENTIAL APPTITUDE TESTS (DAT)

Abstract: This research was conducted on the students who study in the faculties of Technical Education, Economics and Administrative Sciences and Arts at the Marmara University in Istanbul in Turkey. 107 students from four departments (Electric-electronic, Textile, Labor Economics and Industrial relations and Industrial Design) of these faculties were randomly chosen as subjects for this study. Their age were between 18 and 24 years. Taggart's Human Information Processing Survey was used in order to examine left and right hemispheric preferences. Differential Aptitude Test was applied in order to determine different kinds of aptitude in different areas. The application of test forms was done in one session during morning hours. Previous studies claimed that left hemisphere is mainly used in the tasks that require numerical and analytical thought and right hemisphere is mainly used for intuitive and relational activities. Pursuing of previous studies, the Pearson Correlation Coefficient between left hemispheric score and numerical comprehension test score was found significantly positive ($r = 0.30$) and it was found that there is no relation between right hemispheric preference and numerical ability. Furthermore, the right hemisphere which is well known in processing perceptual processing is observed to be positively related with space relations test score apart from other hemispheric preferences in this research ($r = 0.12$ and correlation between left and space relations test score $r = -0.23$) As a result, Differential Aptitude Test might be accepted as a good predictor to determine hemispheric preferences.

Keywords: Hemispheric Preferences, Differential Aptitudes

I. INTRODUCTION

The studies for the functions of two hemispheres of brain have been continued through the last century. The research about brain hemispheres claimed that left hemisphere is used for the tasks, which require numerical and analytical process, and right hemisphere is used for the tasks, which require intuitive and relational activities and process [1].

A village doctor, Dax determined that the disabilities of speech mainly lie on the result of the damage on left hemisphere in 1836 [2]. After examining 40 patients Dax found that almost all the patients' speech

FARKLI BECERİ İŞLEMLER TESTİNDE YARIKÜRE TERCİHLERİ

ÖZET: Araştırma, Marmara Üniversitesi Teknik eğitim, İktisadi İdari Bilimler ve Güzel Sanatlar Fakültelerinden Elektrik-Elektronik, Tekstil terbiye, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri Ürünleri tasarımı olmak üzere toplam dört bölümün öğrencileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. 18-24 yaşları arasındaki denek grubu, 107 kişiden oluşmaktadır. Sağ ve sol beyin yarıküreleri tercihlerini belirlemek amacıyla Taggart'in "Human Information Processing Survey" testi kullanılmıştır. Farklı alanlarda becerileri belirlemek amacıyla ise Farklı Beceri İşlemler Testi (DAT- Differential Aptitude Test) uygulanmıştır. Test formlarının uygulanması bir oturumda sabah saatlerinde gerçekleştirilmiştir. Önceki araştırmalarda sol beyin sayısal, analitik düşünce gerektiren işlemlerde daha ağırlıklı olarak kullanıldığı, sağ yarıkürenin ise, ilişkisel ve sezgisel faaliyetlerde ağırlıklı olarak kullanıldığı öne sürülmüştür. Bu araştırmada da önceki araştırmaların doğrultusunda, Pearson korelasyon analizlerinde sol yarıküre puanı ile sayısal test puanı arasında pozitif ilişkiye rastlanırken ($r = 0.30$) sağ yarıküre tercihi puanı ile sayısal test puanı arasında negatif ilişki; ya da ilişki yok denecek kadar azdır. Yine algısal işlevlerde etkinliği gözlenen sağ yarıkürenin bu araştırmamızda, diğer yarıküre tercihlerinden farklı olarak uzaysal işlemlerle pozitif ilişkisi gözlemlenmiştir ($r = 0.12$, sol ve uzaysal test puanı korelasyonu $r = -0.23$). Sonuç olarak, Farklı Beceri İşlemler testinin (DAT) yarıküre tercihlerini belirlemede uygun bir test olabileceği öngörülmesi olarak kabul edilebilir.

Anahtar Kelimeler: Yarıküre Tercihleri, Farklı Beceri İşlemler

disorders were resulted from left hemispheric damage. This indicates that the behavioral dysfunction is related to the functions of brain localizations. In other words, cerebral localization is defined as the reflection of dysfunction of any local area of brain on the behavior. However, besides left hemisphere, which is dominant and is examined in detail, right hemisphere has also got very important functions. For example; dysfunctions behind perceptual process mainly lie on the damage of right hemisphere.

A research about university students investigated which hemisphere is preferred by music majors and computer programmers on the problem-solving task [3]. The research was done on 112 students in Texas state

university. 54 students were studying in the last year of the music department and 58 students were studying in the computer programming department. Taggart's "Human Information Processing Survey" was used in order to determine the left and right hemispheric preferences. As a result, music majors and computer programmers were found to be using right hemisphere equally on the problem solving tasks. However, the differences of hemispheric preferences were observed on the integration of two hemispheres and left process between two groups. Musicians comparing to computer programmers preferred more integration of two hemispheres than programmers. Taggart and Torrance [4] indicated that the individuals who accepts integration model are more creative and more problem solver than the others who prefer lateralization or prefer only left or only right hemispheric process. Computer programmers apply mainly left process more than music majors during problem solving. This finding also indicates that when computer programmer students encode computer programmes they study on the system belongs to the analytical and rational strategies. Heninger [5] claimed about left hemispheric process that tasks are differentiated belonging parts and the elements in the certain order and in the analytical system. According to Heninger, each hemisphere has own process depending on the different conditions. The tendency of left hemisphere process is to perceive the elements in the certain order and the system as a whole. Leafater [6] and Paterson and Bradshaw [7] concluded that verbal and analytical abilities belong to left hemisphere at the end of the studies of interaction between left and right brain.

Torrance [8] declared that right hemisphere is used effectively for creative thought in his study of creative thought and hemispheric preferences. Following studies determined the functions of the mind into two processes. Rational and logical mind has got dominant role in one of these functions, intuitive and illogical conditions of consciousness or no consciousness is dominant in the other. Torrance declared that critical intelligence is the characteristics of left hemispheric process and creative thought is the characteristics of right hemisphere by following Osborne [9]' study. According to Taggart and Torrance [4] both creative thought and problem solving behavior require both hemispheric processes.

Finally, this research was done in order to investigate whether right and left hemispheric preferences and differential aptitude test scores would be differentiated according to literature or not. As it was well known left hemisphere is mainly used for analytical and numerical abilities and right hemisphere is mainly used on the tasks, which require perceptual ability. The relationship between hemispheric preferences and differential abilities were investigated by measuring verbal, numerical, abstract and perception of space abilities. The hypotheses of this research were as follows:

1-) The one who gets high score on numerical abilities on DAT would prefer left hemisphere more than the others.

2-) The one who gets higher score on space relations test which requires perceptual activity would prefer right hemisphere more than the others.

3-) The differences of hemispheric preferences would be observed according to features of the departments. For example; art students due to be oriented towards more creative thought and spending more effort on the perceptual tasks they will prefer more right hemisphere than the others. On the other hand the students who study in the departments like the Electric, Computer and Economics due to spending time on analytical areas will prefer more left hemisphere than the others.

II. METHOD

Subjects: 108 students were chosen randomly as subjects for this study from four departments (Electric-electronic, Textile Education, Labor economics and Industrial relations and Industrial Design) of three faculties at Marmara University in Istanbul in Turkey. Their age was between 18 and 24 years. 60 of them were male and 48 of them were female students. According to the classification of the departments 35 of them from electric-electronic, 31 of them from labor economics, 26 of them from industrial design of art faculty, and 14 of them from textile education department were accepted as subjects of this research.

Scales: Students filled the forms of the "Human Information Processing Survey" [8], which has got 40 questions. The test is made up of 40 questions, which measure left, right and integrative preferences. Each question is given into three items. After raw scores are taken standard scores are determined from handbook of HIPS. The studies of validity and reliability of the test were done on American sample. Firstly, HIPS was distributed and after a week another test called "your style of learning and thinking" was distributed. Pearson Product- Moment Correlation coefficient between two tests was 0.84 for right hemisphere, 0.86 for left hemisphere and 0.82 for integrative function.

The validity and reliability studies were done on Turkish students sample for this study. According to the analysis of reliability correlation coefficient that is Cronbach Alfa was found to be 0.55. The test can be accepted as a reliable test since we got value over 0.50. However, a significant positive relation between numerical test score in DAT and left hemisphere preference score and a significant negative relation between left hemispheric preference score and space

relations in DAT indicates that HIPS is also reliable test for Turkish sample. (see Table.3).

DAT (Differential Aptitude Test) is a useful test to understand different aspects of students and to determine their important characteristics. This test, which was developed, for an American sample was also used for Turkish sample in order to develop Turkish standardization studies. This test is made up of four tests, which measure verbal, numerical, abstract and space relations skills. Verbal thinking skill test has got 25 questions and it takes 20 minutes. Numerical test has got 20 questions and takes 20 minutes. Abstract thinking skill test has got 25 questions and takes 20 minutes long. Space relation skill test has got 30 questions and takes 20 minutes. 100 last year students from Ankara Atatürk Anatolian High School were chosen in order to test whether DAT is reliable test for Turkish sample or not. The arithmetic mean, standard deviation scores were taken from this sample. According to the data analyzed by Kuder Richardson21 formula reliability coefficients were as follows: 0.77 for verbal thinking skill, 0.84 for numerical thinking, 0.72 for abstract thinking and 0.70 for space relations.

Therefore, the correlations between DAT and the end of the year satisfaction scores from school were as follows: Verbal thinking skill ($r= 0.67$), numerical thinking skill ($r= 0.86$), abstract thinking skill ($r= 0.82$), space relations thinking skill ($r= 0.77$).

Procedure: This research was conducted on the students of three faculties of Marmara University during

morning hours. The tests were distributed for 2 hours by blocking morning lectures.

III. RESULTS

In Table.1.a, according to the comparison of arithmetic mean, the students from Labour economics (2) and Electronic-Electric (1) preferred more left hemisphere comparing to the others due to studying on the areas require analytical thought. In the case of art students, it was observed that the students preferred more right and integrative hemispheres than the others. Furthermore, art students were the subjects who preferred less left hemisphere than the others. The students of labour economics, electric-electronic and textile education showed higher satisfaction on the tests of verbal and numeric than the art students. Art students on these kinds of skills indicated lower satisfied scores than the others. However they got higher scores on the space relation test that requires perceptual and creative intelligence than the other students.

In Table.1.b. it was not found significant differences according to age. In Table.1.c, when female students indicated higher satisfaction scores on verbal test than male students, male students showed higher scores on the space relation test than female students. There was no differences in the case of preferring left hemisphere. However there was found to be differences for right and double hemisphere preferences. While male students preferred more right hemisphere than female students, female students preferred more double function more than the male students.

Table.1.a. The Arithmetic Mean of Independent Variable of Department on Hips and on DAT
DEPARTMENT * HEMISPHERE* SKILL

DEPT.	LEFT	RIGHT	DOUBLE	VERBAL	NUMERIC	ABSTRACT	SPACE
1 MEAN	12,2	15,62	12,17	21,39	17,83	21,21	19,66
1 N	35	35	33	30	30	33	33
1 sd	3,25	4,35	4,09	1,56	1,31	2,32	5,56
2 MEAN	12,9	13,96	13,09	21,06	14,7	20,41	17,45
2 N	31	31	31	31	31	31	31
2 sd	3,88	3,79	4,35	2,27	2,83	3,18	5,27
3 MEAN	9,26	15,57	15,19	19,88	8,57	16,46	22,11
3 N	26	26	26	26	26	26	26
3 sd	2,76	2,74	4,1	3,84	4,22	4,62	5,36
4 MEAN	11	14,28	14,71	20,92	14,71	19,85	19,5
4 N	14	14	14	14	14	14	14
4sd	2,74	4,42	3,85	2,16	2,3	3,88	4,73
total mean	11,55	14,89	13,51	20,87	14,1	19,65	19,64
N	107	107	107	107	107	107	107
sd	3,52	3,9	4,25	2,6	4,51	3,92	5,52

Table.1.b. The Arithmetic Mean of Independent Variable of Age on HIPS AND DAT

AGE	LEFT	RIGHT	DOUBLE	VERBAL	NUMERIC	ABSTRACT	SPACE
19 MEAN	10,5	17,75	11,75	21,75	12,5	16,5	21,5
N	4	4	4	4	4	4	4
Sd	0,57	3,5	3,3	1,5	6,4	4,43	6,07
20 MEAN	10,72	14,31	14,72	21,22	14,38	20,52	20,9
N	22	22	22	22	21	21	21
Sd	3,45	3,77	3,13	2,13	3,87	3,84	4,71
21 MEAN	11,55	15,17	13,27	21,2	14,6	19,84	19,69
N	40	40	40	40	40	39	39
Sd	3,2	3,2	3,96	1,77	4,68	4,22	5,36
22 MEAN	12,68	14,15	13,09	19,76	14	19,65	18,59
N	32	32	32	30	29	32	32
sd	4,18	4,1	4,43	3,84	4,73	3,76	5,64
23 MEAN	10	17,5	13,25	21,5	13,25	19,5	22,5
N	4	4	4	4	4	4	4
sd	1,82	8,58	9,53	0,57	6,5	3,1	5,25
24 MEAN	10,2	15,2	14,6	21,2	12,25	18,6	18,4
N	5	5	5	5	4	5	5
sd	2,77	3,11	5,68	0,83	1,5	3,64	7,95
27 MEAN	9	14	17	23	14	19,5	22,5
N	1	1	1	1	1	1	1
sd							
total mean	11,53	14,87	13,55	20,84	14,15	19,68	19,62
N	108	108	108	106	103	106	106
sd	3,51	3,89	4,25	2,6	4,51	3,92	5,5

Table.1.c. The Arithmetic Mean of Independent Variable of Gender on HIPS AND DAT

GENDER	LEFT	RIGHT	DOUBLE	VERBAL	NUMERIC	ABSTRACT	SPACE
M MEAN	11,2	15,7	13,05	20,68	14,01	19,37	20,37
N	60	60	60	58	55	58	59
Sd	3,19	3,98	4,35	2,99	5,34	4,38	5,75
F MEAN	11,95	13,83	14,18	21,04	14,31	20,08	18,68
N	48	48	48	48	48	48	47
Sd	3,86	3,56	4,07	2,04	3,37	3,28	5,09
TOTAL	11,53	14,87	13,55	20,84	14,15	19,69	19,62
N	108	108	108	106	103	106	106
Sd	3,51	3,89	4,25	2,6	4,51	3,92	5,5

As we indicated before, in Table.2.a, according to the analysis of one way anova, it was found to be significant difference between the departments on the left

hemispheric preference. The departments of the students like electric-electronic and labour economics prefer more left hemisphere than the art students ($p < 0.001$).

Table.2.a. One Way Anova of the Departments on the Left Hemispheric Preference

	sum of squares	df	Mean Square	F
Between groups	217.42	4	54,261	5,025
Within groups	1.101.425	102	10,798	
Total	1.318.467	106		

Table.2.b. One Way Anova of the Departments on the Right Hemispheric Preference

	sum of squares	df	Mean Square	F
Between groups	97,527	4	24,382	1,636
Within groups	1520,342	102	14,905	
Total	1617,869	106		

Table.2.c. One Way Anova of the Departments on the Double Hemispheric Preference

	sum of squares	df	Mean square	F
Between groups	34,504	1	34,504	1,925
Within groups	1900,163	106	17,926	
Total	1934,667	107		

In Table.3 the correlations were observed between hemispheric preferences and the scores of differential aptitude tests. It was found to be significant between left hemispheric preference and numeric test score ($r = 0.30$) at 0.05 significance level. The negative correlation between space relations score and left hemispheric

preference score ($r = -0.23$) also found to be significant at 0.05 significance level. The correlation between space relations and right hemispheric preference was found to be positive. And the relation between integrative function and numerical score was found to be negative.

Table.3. The Correlation Coefficient Between HIPS and DAT

	LEFT	RIGHT	DOUBLE	VERBAL	NUMERI C
LEFT PEARSON CORR.	1	-0,364	-0,504	0,094	0,306
LEFT SIG.		0	0	0,339	0,002
N	108	108	108	106	103
RIGHT PEARSON CORR.	-0,364	1	-0,613	-0,058	-0,063
RIGHT SIG.	0		0	0,557	0,529
N	108	108	108	106	103
DOUBLE PEARSON CORR.	-0,504	-0,613	1	-0,005	-0,213
DOUBLE SIG.	0	0		0,963	0,031
N	108	108	108	106	103
VERBAL PEARSON CORR.	0,094	-0,058	-0,005	1	0,35
VERBAL SIG.	0,339	0,557	0,963		0
N	106	106	106	106	103
NUMERIC PEARSON CORR.	0,306	-0,063	-0,213	0,35	1
NUMERIC SIG.	0,002	0,529	0,031	0	
N	103	103	103	103	103
ABSTRACT PEARSON CORR.	0,074	-0,043	-0,032	0,285	0,716
ABSTRACT SIG.	0,45	0,658	0,742	0,003	0
N	106	106	106	104	102
SPACE PEARSON CORR.	-0,23	0,124	0,076	0,18	-0,055
SPACE SIG.	0,018	0,204	0,44	0,067	0,587
N	106	106	106	104	101

IV. DISCUSSION

According to the hypotheses of this research it was expected that there would be high positive correlation between left hemispheric preference and numerical score. Secondly, it was claimed that the one who gets high scores on the space relations test he/ she will prefer right

hemisphere more than the others. And finally, it was hypothesised that there would be differences on the hemispheric preferences according to the departments.

In fact, according to these hypotheses, it was found that the one who got higher scores on the numerical test preferred left hemisphere to the others. Henninger [5]

suggested left hemispheric processing characteristics when noting that the left "... hemisphere processes material in an analytical fashion, breaking the stimulus into elements and processing them sequentially " Papcun [10] wrote that "... the propensity of the left hemisphere is to deal with sequential elements that comprise a whole. DAT is made up of some tasks like numerical or verbal to break into elements and to process sequentially. Paterson and Bradshaw [7] (cited in Chesson and Munday [3]) studied the interaction between the left and right brain and ascribed verbal and analytic abilities to the left hemisphere. Therefore, the high correlation between numerical score and left hemispheric preference supports the previous studies. Right hemisphere has got the capacity, which works with the variables more than one. It has also got institutional causality. The positive correlation between space relations test score and right brain preference should not be accepted as a chance since space relations test requires perceptual ability and right brain works with perceptual capacity [2]. Therefore, these correlation scores between HIPS and DAT supported by the previous studies indicates that HIPS can also be accepted as reliable test for Turkish sample.

It was found to be differences between the departments according to the hemispheric preferences. When the students of electric and economics prefer left-brain to the art students, the art students prefer more right and integrative function than the others. College music majors and college computer science majors use similar cerebral hemispheric dominant and right preferences for problem solving in the study of Munday and Dinnah [3]. However they observed the differences on the integrative function and left hemispheric processing preference. Music majors are more likely to use integrated processing. And, computer science majors are more likely to use a left processing mode than are music majors. In this research, especially students of electric- electronic department like art students prefer the right brain similarly. However it was found that the difference for integrative function and left-brain processing preference. Art students comparing to the others prefer less left-brain processing and more integrated function. The activities such as creative and perceptual in art might push the students to prefer more right brain and integrated function.

IV. CONCLUSION

Using HIPS in the areas like personnel training, personnel selection and vocational guidance may be useful in order to throw the light for understanding individuals' tendencies better. However the application of the forms in the industry might provide more knowledge to increase productivity and effectiveness.

REFERENCES

- [1] SÜREKLİ, D., "Hangi Yarıkürenizi Tercih Edersiniz?", *Bilim ve Ütopya*, 73, 2000, s.81.
- [2] SPRINGER, S.P.; DEUTCH, G., *Left Brain, Right Brain*, 4th Ed., W.H. Freeman and Company, New York, 1993.
- [3] DINAH, C.; MUNDAY, R., "Hemispheric Preferences for Problem Solving in a Group of Music Majors and Computer Science Majors", *Journal of Instructional Psychology*, 145, Vol. 20, 1993.
- [4] TAGGART, W.; TORRANCE, E.P., *Human Information Processing Survey, Administrator's Manual*, Bensenville, IL: Scholastic Testing Service, 1984.
- [5] HENNINGER, P.J., "Problem Solving Strategies of Musically Trained and Untrained Subjects and Hemisphere Activation", *Unpublished Doctoral Dissertation*, University Toronto, 1982.
- [6] LEAFFER, T., "Left Brain -- Right Brain: Domination or Cooperation", *Journal of Creative Behavior*, 15, 1981, ss.242-250.
- [7] PATTERSON, K.; BARADSHAW, J.,L., "Differential Hemispheric Mediation of Nonverbal Visual Stimuli", *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 1(3), 1975, ss.253-262.
- [8] TORRANCE, E.P., "Hemisphericity and Creative Functioning", *Journal of Research and Development Education*, 15, 1982, ss.29-37.
- [9] OSBORN, A.F., *Applied Imagination*, 3rd Rev.Ed., New York, 1964.
- [10] PAPCUN, G.; KRASHEN, S.; TERBEEK, D.; REMINGTON, R.; HARSHMAN, R., "Is the Left Hemisphere Specialized for Speech, Language and/ or Something else?", *Journal of the Acoustical Society of America*, 55(2), 1974, ss.319-327.



Derya SÜREKLİ

Marmara Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü,
Anadoluhisari Kampüsü,
Beykoz/ İSTANBUL

dsurekli@marmara.edu.tr

Derya SÜREKLİ is Assistant Professor at Marmara University. She is interested in industrial psychology and ergonomics, cognitive ergonomics including mental workload and mental performance.

ELEKTRONİK PAZARLAMAMANIN ÇERÇEVESİ VE TÜRKİYE'DEKİ KOBİ'LERİN KONUyla İLGİLİ BİLGİ DÜZEYLERİ VE BEKLENTİLERİ

Şule ÖZMEN

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. İngilizce İşletme Bölümü, Profesör Dr.

FRAMEWORK OF ELECTRONIC MARKETING AND SME'S KNOWLEDGE LEVEL AND EXPECTATIONS ABOUT THE SUBJECT

Abstract: "E"; the abbreviation of "electronic" is the letter which stands for the future. It is everywhere around us. Ahead of the constructs, processes, transactions. Some of the most popular among these are, E-World, e-economy, e-life, e-commerce, e-business, e-government and certainly e-marketing. Among the business activities, marketing is the one, which has substantially influenced by Internet and Web based applications. Decision makers performing marketing functions should be aware of this fact. They should not ignore the new way of doing marketing activities and direct their marketing effort to this new business platform when needed. Besides, the changes in attitudes and behaviors of digital customers of new economy, their cyber lifestyles should be carefully evaluated in order to act accordingly. Within this context, the purpose of the study is to build the framework of e-marketing and marketing process for enhancing the development of marketing strategies on the new business platform. The importance and the advantages offered by computer, communication and Internet technologies for marketing process are underlined through examples about applications. The findings of the research, related with the subject of the study - conducted in our country to a sample of 339 Small and Medium Enterprises (SME's) in 1999 - are presented.

Keywords: E-commerce, Electronic Marketing, Customer Relationship Management, Small and Medium Sized Enterprises (SME).

ELEKTRONİK PAZARLAMAMANIN ÇERÇEVESİ VE TÜRKİYE'DEKİ KOBİ'LERİN KONUyla İLGİLİ BİLGİ DÜZEYLERİ VE BEKLENTİLERİ

Özet: Elektronik kelimesinin kasaltılmışı olan "E" harfi gelecek ile özdeşleşmiş durumda. Her yerde, kavramların, işlemlerin ve süreçlerin önüne eklenmiş elektronik kelimesini görüyoruz. Bunlardan sıkça rastladıklarımız arasında E-Dünya, e-ekonomi, e-yaşam, e-ticaret, e-iş(letme), e-devlet ve elbette e-pazarlamayı saymak mümkün. İşletme aktiviteleri arasında özellikle pazarlama ile ilgili olanlar büyük ölçüde Internet ve Web tabanlı uygulamalardan etkilenmektedir. Dolayısıyla pazarlamaya ilişkin karar vericilerin bu gerçeğin farkına varması gerekir. Yeni iş yapış biçimlerini göz ardı etmeden pazarlama güçlerini gerekli olan durumlarda bu yeni platforma yönlendirmeleri gerekir. Bunun yanı sıra yeni ekonominin dijital müşterilerinin değişen tutum ve davranışlarını, sanal yaşam tarzlarını dikkatlice değerlendirmeleri ve eylem planlarını ona göre hazırlamaları gerekir. Bu bağlamda, çalışmanın amacı, e-pazarlamamanın ve sürecinin çerçevesini çizerek yeni platformda pazarlama stratejileri oluşturulmasına yardımcı olmaktır. Bilgisayar, mobil iletişim araçları ve Internet teknolojilerinin önemi ve sunduğu fırsatlar çeşitli uygulama örnekleri ile ortaya konmaktadır. Çalışmada, 1999 yılında Ülkemizde 339 Küçük ve Orta Ölçekli İşyerlerinde yapılan bir araştırmanın konuyla ilgili bulgularına da yer verilmektedir.

Anahtar Kelimeler: E-Ticaret, Elektronik Pazarlama, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Küçük ve Orta Boy İşletmeler

I. GİRİŞ

Bilişim teknolojisindeki gerek donanım gerekse yazılım konularındaki hızlı gelişme, sesli ve yazılı iletişimin sadece tuşların üzerinde parmak darbeleriyle gerçekleştirildiği günümüzde, yaşamımızın tüm bu gelişmelerden etkilenmemesi söz konusu olamaz. Bilgi iletişiminin elektronik ortama aktarılmasıyla başlayan ve Internet teknolojisiyle ortaya çıkan sanal dünya; ekonomik, sosyal, politik yaşam ve iş yaşamı içindeki tüm tarafları etkilemektedir. Etkilenen taraflar arasında üreticiler ve tüketiciler başta sayılabilir.

Tüketici ve üreticinin olduğu bir ortamda pazarlama konusu ne kadar önemliyse bilişim

teknolojisindeki bu denli hızlı gelişmeler sonucunda en temel kavramlarından birisi iletişim olan pazarlama konusunda da elektronik pazarlama o denli önem arz etmektedir.

Özellikle ülkemizdeki ekonomik ve sosyal gelişme potansiyelini ve ülke ekonomisinde önemli bir paya sahip KOBİ'lerimizi düşünecek olursak, küreselleşen dünyada yer alabilmek, hatta rekabet avantajı elde edebilmek için elektronik pazarlamaya gereken önem verilmelidir. Bu konuda çok çeşitli taraflara, KOBİ sahibi ve yöneticileri başta olmak üzere, bunlarla ilgili tüm kamu ve sivil kurumlara, özel sektöre, araştırmacılara, eğitimcilere ve akademisyenlere önemli sorumluluklar düşmektedir.

II. ELEKTRONİK PAZARLAMANNIN ÇERÇEVESİ

Elektronik pazarlama tüketici ve pazarlamacının bilgisayar, mobil iletişim ve televizyon gibi araçlarla, elektronik ortamda birbirlerine bağlanması sonucu gerçekleştirilen pazarlama faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır [1]. E-pazarlama sürecinde, pazarlamanın tüm aşamalarında bilgisayar, iletişim, ve İnternet teknolojilerinin kullanılması söz konusudur.

E-pazarlama kavramı e-satış kavramından çok daha kapsamlıdır ve zaten onu bu denli önemli yapan e-pazarlamanın gerçekleştirildiği elektronik ortamın sadece alım satım işlemi yapılan bir ortam değil, tüm pazarlama faaliyetleri için kullanılabilir bir ortam olmasıdır. Diğer bir ifadeyle elektronik ortam, pazarlama süreci dahilinde;

- Tüketicinin ihtiyaçlarının belirlenmesinde,
- ürün ve hizmet tasarımının gerçekleştirilmesinde,
- tanıtımda,
- fiyatlandırma ve dağıtım politikalarının belirlenmesinde,
- sipariş takip ve stok yönetiminde,

yani kısaca, tüm pazarlama fonksiyonlarının gerçekleştirilmesinde faydalanılabilecek bir ortamdır.

E-ortam denildiğinde birbirleriyle ilişki kurabilen taraflar sadece üretici-satıcı ve nihai müşteri değildir. E-ortamda bilgi paylaşımı ve pazarlama sürecini gerçekleştiren tarafların her ikisi de işletme olabilir ki buna işletmeler arası (business to business) e-ticaret denilmektedir. Forrester [2] ve IDC Araştırma şirketlerinin [3] İnternet üzerinde yayınlanan tahminlerine göre gelecekteki ticaret hacminin büyük bir bölümü-yaklaşık % 80'i işletmeler arasında gerçekleşecektir.

Bilgisayarlar arasında kurulan ağlar birbirlerine bağlanan taraflar açısından *İnternet*, *Extranet* ve *Intranet* olarak adlandırılmaktadır ve pazarlama fonksiyonlarında her üçünden de yararlanılabilir. Dolayısıyla, bu ağlarda gerçekleştirilen pazarlamaya ilişkin uygulamaların da e-pazarlama çerçevesinde değerlendirilmesi gerekir.

Extranet olarak adlandırılan ağlar; firmaların, tedarikçileri, dağıtım kanallarındaki ortakları, bayileri, acenteleri ile kurdukları ve üçüncü şahıslara kapalı olan ağlardır. Bu özel ağlarda pazarlamaya ilişkin uygulamalar; tedarik, envanter, dağıtım kanalı yönetiminin elektronik ortamda gerçekleştirilmesine yönelik uygulamalardır. Bu ağlar sayesinde farklı yerleşim birimlerinde olmalarına rağmen işletmeler ya da birimleri arasında anında haberleşmeye dayalı sipariş, stok takip sistemi kurulabilmekte, envanter yönetimi

maliyetlerini en aza indirgeyecek sipariş zamanı ve miktarı kararlarını vermeyi sağlayacak bilgiler üretilebilmektedir. Elektronik ortamda gerçekleştirilen bu iletişim sayesinde pazarlama süreci hızlanmakta, daha etkin ve verimli olması sağlanabilmektedir

Intranet uygulamaları, firma ya da kuruluşların kendi bünyelerindeki haberleşme ve bilgi paylaşımlarını içerir. *Intranet* uygulamalarının pazarlama fonksiyonlarına olan etkisi ve katkısı; konuyla ilgili kişilere ve bölümlere hızlı ve etkili bir iletişimin sağlayacağı yararlarıdır. Pazarlamaya ilişkin başlıca *Intranet* uygulamaları şunlardır.

- Çalışma grupları arasında, ast ile üst arasında elemanlar arasında haberleşmenin ve bilgi alışverişinin elektronik posta, elektronik haber panoları, video konferans yöntemleriyle gerçekleştirilmesine yönelik uygulamalar.

- Dokümanların, yazışmaların ve eğitim amaçlı yayınların firma çalışanlarına elektronik ortamda ulaştırılmasına yönelik uygulamalar.

- Satış ekibi ile olan haberleşmenin elektronik ortamda gerçekleştirilerek satışın ve ekibin verimliliğini artırmaya yönelik uygulamalar.

E-pazarlama çerçevesinde değerlendirilmesi gereken bir diğer konu, pazarlama sürecinin çeşitli aşamalarında kullanılan yazılımlardır. Veri ambarı, veri madenciliği gibi uygulamalar da e-pazarlamanın bir parçasıdır. Veri ambarlarında müşteriler hakkında tutulan veriler, bu veriler kullanılarak yapılan sorgulamalar, bunlardan üretilecek bilgiler ve raporlar da e-pazarlamanın öğeleridir. Müşterilerle ilgili bilgilere dayanarak; müşterilerin profilini, satın alma tutum ve davranışlarını, istek ve beklentilerini, karlı ve sadık müşterileri anlamaya yönelik çalışmalar yapılabilir. Bu çalışmalar sonucu kampanya yönetimi, çapraz satış, sepet analizi, müşteri karlılığını ve sadakatini artırmaya yönelik pazarlama yöntemleri geliştirilerek, *müşteri odaklı pazarlama, bir'e bir pazarlama* yapma imkanı elde edilebilir.

Tüm bunlar çağdaş pazarlamanın gereği olan yöntemlerdir. Dolayısıyla e-pazarlama; yeni dünyada, yeni ekonomide, yeni pazar oluşumunda benimsenmesi ve faydalanılması gereken yöntemler içermektedir. Buna uymakta geciken firmalar çok kısa zaman içinde sadece rekabet pozisyonunu kaybetmekle kalmayıp, piyasadan silinme tehlikesi ile karşılaşabilir.

III. E-PAZARLAMA SÜRECİ

Tüketici ihtiyaçlarının saptanması: Pazarlama süreci tüketicinin ihtiyaçlarının saptanmasıyla başlar. Elektronik ortamda, e-posta ve web sayfaları aracılığıyla tüketici ile kurulan hızlı ve interaktif iletişim sayesinde bu ihtiyacın belirlenmesi ve ürün ya da hizmet tasarımının tüketicinin beklentileri doğrultusunda gerçekleştirilmesi, tasarım aşamasında tüketicinin de aktif bir rol oynaması, ürün ve hizmet sunan tarafların, tüketiciyi tatmin etmesini kolaylaştıracaktır. İnternet ve bilişim teknolojileriyle birlikte yeni ekonominin paradigmaları değişmiştir [4]. Yeni ekonomiyle oluşan ve değişen ihtiyaçların belirlenmesi ve karşılanması da e-pazarlamanın bir ögesi olarak değerlendirilmelidir. Örneğin günümüzde elektronik devre sayesinde üzerine bilgi ve sanal para yüklenebilen akıllı kartlar, akıllı beyaz eşyalar, akıllı yollar, akıllı arabalar gibi akıllı ürünler olarak tanımlanan ürün ve hizmetler geliştirilmektedir.

Yeni ekonomide tüketicinin ihtiyacı nedeniyle gelişmesi beklenen sektörlerden birisi de dağıtım sektörü olacaktır. Elle tutulabilen ürünlerin İnternet'ten sipariş verilerek istenmesi durumunda, ürünlerin tüketiciye en uygun, güvenli ve hızlı bir şekilde ulaştırılması önem kazanacaktır. Örneğin bir kargo şirketinin, müşterisinin gönderdiği ya da beklediği paket hakkında İnternet sayfası aracılığıyla anında bilgi sunabilmesi, sorgulandığı anda hangi noktada olduğu, ne zaman yerine ulaşacağı hakkında bilgi vermesi, tüketicilerin ihtiyaç duyabileceği bir hizmettir.

Hedef kitlenin tanımlanması: Pazarlama stratejisi oluştururken; hedef kitlenin tanımlanması, pazar dilimlerinin profilinin belirlenmesi aşamasında bilişim teknolojilerinden kaynaklanan yeni oluşumları, yeni pazar yapılarını ve rekabet ortamını göz önüne almak gerekir. Artık çok zor tatmin olan müşterilerin istekleri doğrultusunda hazırlıklı olmak, gerçek zamanlı çalışmak, çok hızlı bir şekilde ürün, hizmet ve çözüm üretmek ve bunları müşteriye sunmak gerekmektedir [5]. Genel bir prensip olan doğru ürün ve hizmeti, doğru zamanda, doğru fiyata, doğru kanallardan sunmanın yolu doğru müşteri gruplarını hedeflemektir. Günümüz dünyasında işletmelerin, İnternet kullanıcılarını ve giderek güçlü birliktelikler oluşturan kullanıcı topluluklarını çok dikkatli bir şekilde değerlendirmeleri gerekir. İnternet sayesinde bilgiye erişim kolaylaşmış ve müşterinin 24 saat 7 gün hizmet alarak ihtiyaçlarını giderebileceği alternatif kaynaklar oluşmaya ve hızla artmaya başlamıştır. Zaman ve mekan sorununun ortadan kalkmasıyla, tüketici istediği ürün ve hizmeti daha ucuz, daha kaliteli, daha kısa zamanda, daha elverişli koşullarda bulma olanağına kavuşmuştur. Bu da doğal olarak tüketiciyi güçlü yapmaktadır. Tüketiciler birbirleriyle haberleşerek birlikte hareket etme olanağına kavuşmuştur. Örneğin istediği bir arabayı bireysel olarak almak yerine

İnternet'ten haberleşerek aynı modeli isteyen kişileri biraraya getiren, topluca alma yoluna giderek fiyat indirimi sağlayan tüketicilere rastlamak mümkündür.

Ancak göz ardı edilmemesi gereken bir gerçek de e-pazarlama stratejisini oluştururken hedef kitleye elektronik ortamda ulaşma olanağı olup olmadığını ya da hedef kitlenin ne kadarına ulaşılabilirliğini belirlemektir. Hedeflenen kitlenin İnternet kullanıcısı olmaması durumunda bunların potansiyel kullanıcı olup olmadıkları araştırılabilir. Her durumda, e-pazarlama yöntemlerinin uygulanmasının önemi ne derece olursa olsun, bu yöntemi geleneksel pazarlama yöntemleriyle birlikte uygulamak da bir alternatiftir.

Rekabet avantajı: Satıcı açısından bakıldığında, rakipler gerçek dünyada nerede olurlarsa olsunlar artık sanal dünyada bilgisayarın klavyesindeki tuşlar kadar birbirine yakındır. Örneğin bir mağazanın rakibi artık yandaki mağaza değil, dünyanın herhangi bir yerindeki mağaza olabilir ve müşteri İnternet sayfasında bir tıklamayla rakibe gidebilir. Dolayısıyla, İnternet kullanan bir kitleye hitap etme durumunda olan bir mağaza ya da firmanın rekabet üstünlüğünü kaybetmemek için e-pazarlamanın gereğini yerine getirmesi, örneğin web de yer alması gerekir. Bazen sadece yer alması da yetmez, sitesinden alım satım yapılabilmesi, ve müşterileriyle iletişim kurarak özel hizmet ve ürün sunması da gerekebilir.

Rekabet avantajı elde etmenin ve büyümenin en önemli yollarından biri müşteri odaklı olmak ve onun isteklerine birebir ilişki kurarak cevap verebilmektir [6].

Pazara girme stratejisi: E-pazarlamada, İnternet kullanıcılarına uygun ürün ve hizmet geliştirerek pazara girme stratejisi izlenebilir. Diğer bir ifadeyle İnternet kullanıcılarını hedef kitle olarak saptamak ve onlara uygun ürün ve hizmet tasarımı yaparak pazara girme yolu izlenebilir. İnternet kullanıcılarının da birer tüketici oldukları düşünülecek olursa, onların ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçları karşılamaya yönelik ürün ve hizmetlerin sunulması da e-pazarlama sürecinin bir parçasıdır. Nitekim bu yönde hazırlanan web sayfaları mevcuttur. Bunlar tüketicinin günlük ihtiyaçlarını karşılayacak sanal mağazalar, marketler, banka şubeleri olabilir ya da İnternet ortamında doğan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik servis sağlayıcılar, arama motorları olabilir.

Yeni ekonomide değer, bilgi sunularak yaratılmakta ve alışıl gelmişin dışında, elle tutulmayan ürünler yani bilgi ve hizmet pazarı ön plana çıkmaktadır [7].

E-Pazarlamada sanal araçlar (cybermediaries): İnternet ile birlikte ortaya çıkan yeni ürün ve hizmet türleri yeni firmaların yeni tarafların oluşmasına yol açmıştır. Bunlardan birisi olan sanal araçlar (cybermediaries), İnternet ile birlikte ortaya çıkan ve pazarlama çerçevesinde değerlendirilmesi gereken bir olgudur. Dağıtım kanalının önemli bir ögesi olan araçlara benzetilebilecek bu sanal araçların işlevi, sayıları gittikçe artan sanal dünya insanlarını, kuruluşlarını, firmalarını buluşturmak ve bunların sunduğu bilgi, ürün ve hizmetlerden tarafları haberdar etmektir.

E-Pazarlamada konumlandırma: E-pazarlama sürecinde hedef kitlenin saptanmasıyla ilgili uygulamaların yanısıra şirketlerin, elektronik ortamı, İnternet ve Extranet ağlarını kullanarak, kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayabilecekleri bir konumlandırmaya gitmeleri söz konusu olabilir. Örneğin İnternet bankacılığı yapan bankalar bunu gerçekleştirmektedirler. Sanal şubeler açarak müşterilerine sundukları hizmeti evlerine kadar taşımışlardır. Müşterilerinin İnternet'te güvenle ilgili endişelerini göz önüne alarak en son geliştirilmiş güvenlik tedbirlerini uygulamaya çalışmaktadırlar. Sadece İnternet'te yapılan alışverişler için limiti müşteri tarafından saptanan kredi kartı tasarlamışlardır. Müşterilerinin kart numaralarının kötü niyetli kişiler tarafından İnternet'te kullanılarak harcama yapılması durumunda müşterilerini korumak amacıyla, İnternet'ten yapılan alışverişleri otomatik olarak ödeme kapsamından çıkaran sistemler geliştiren bankalar mevcuttur. Bu bankalar, sundukları İnternet bankacılık hizmeti, farklılaştırdıkları İnternet ürünleriyle farklı bir rekabet konumlandırmasına gitmişlerdir.

Extranet ağlarda pazarlamaya ilişkin uygulamalar: E-pazarlamada işletmelerin, yukarıda bahsedilen bankaların yaptığı uygulamalar gibi, bireysel müşterilere yönelik "İnternet uygulamalarının" yanısıra, pazarlama stratejilerini kurumsal ilişkilerde, iş ortakları olan diğer işletmelerle olan ilişkilerinde, "Extranet uygulamaları" çerçevesinde geliştirmeleri de mümkündür. Örneğin tedarik zinciri yönetiminde tedarikçileri ile, satış tarafında satış noktaları, bayiiileriyle birbirine bağlanan taraflar arasında kendi kendini yöneten bir envanter modelinin işlenmesi söz konusudur.

İşletmeler arası ticaret yapan firmalara örnek olarak, binlerce tedarikçi ile çalışan General Motors, Ford, Daimler Chrysler verilebilir. General Motors tedarikçileri ile kurdukları sanal ticaret ağı sayesinde, önemli miktarlarda para, zaman ve işgücü tasarrufu sağladıklarını belirtmişlerdir [8]. ABD'de otomotiv sektöründeki işletmeler; tedarikçileri, üreticileri, satıcıları ile, ismi sonradan Covisint olarak değişen "Automotive Network eXchange" (ANX) olarak adlandırdıkları özel bir ağ ile sanal dünyada buluşmaktadır. Sanal dünyada

buluşan bu işletmeler, birbirleriyle iletişim kurmakta, ürünleri hakkındaki bilgileri, ürünlerin özellikleri, ürün tasarımlarıyla ilgili dokümanları güvenli bir şekilde transfer edebilmekte ve birbirleriyle ticaret yapmaktadırlar .

E-pazarlamayla ilgili ortaya koyulan tüm bu avantajlarının yanısıra akla gelen ilk ve somut dezavantaj İnternet kullanıcı sayısının ülkemizde henüz çok az olduğudur. Ancak bilgisayar ve İnternet kullanımı artan bir ivmeyle yükselmektedir. Artış ülkemizde de olduğu gibi doğal bir sürece bırakılmamaktadır ve e-pazarlama ve e-ticaretin gelecekteki önemini kavrayan öngörülü şirketler tarafından İnternetin kabulünü ve kullanımını artırmaya yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Bunlar; İnternet erişimini, kullanımı kolaylaştıracak, yaygınlaştıracak, ucuzlatacak donanım ve yazılımları artırmaya yönelik çalışmalardır. Mevcut durumda da zaten yoğun tanıtım kampanyaları düzenlenerek potansiyel kullanıcılar özendirilmektedir.

Bunun yanısıra dikkatlerden kaçmaması gereken diğer önemli bir konu ise E-ticarette, ticaret hacminin büyük oranda işletmeler arasında gerçekleşecek olmasıdır. Bu nedenle e-pazarlama süreci sadece bireysel müşteriler için değil kurumsal müşteriler için de değerlendirilmelidir. Ülkemizde e-pazarlamayı; uygulaması gereken, İnternet, Extranet ve Intranet teknolojilerinin sunduğu fırsatların farkına varması, ve bu konuda destek sağlanması gereken taraflardan en önemlisi KOBİ'lerimizdir.

Kamu sektöründen Dış Ticaret Müsteşarlığı, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM), İhracatçı Birlikleri, İhracatı Geliştirme Merkezi (İGEME), Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı (TOSYÖV), özel sektörden ise birçok donanım, yazılım, iletişim firması; İnternet ve e-ticaret yatırımlarını finanse etmeyi öneren bankalar ve finansal kuruluşlar, e-ticaretin Türkiye'de gelişmesi ve bunun getireceği avantajlarla dolu trenin bu kez ülkemiz için kaçmaması için çaba sarfetmektedir [9-10].

1999 yılında, KOSGEB'in, anketin firmalara ulaştırılması sürecindeki desteği ile, bir tez çalışması çerçevesinde Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde İnternet, Intranet ve Extranet konularında, bir araştırma (Araştırma; 1999 yılında, tez danışmanı olduğum M.Ü. Doktora öğrencisi İhsan Çakmaklı'nın Yüksek Lisans tez çalışması için yapılmıştır. Tezin adı: "Small and Medium Businesses Expectations and Awareness of İnternet and Extranet") gerçekleştirmiş bulunmaktayız. Aşağıda kısaca araştırmanın konusundan bahsedilmiş ve bu tebliğin konusu ile ilgili bulgular sunularak bazı yorumlara yer verilmiştir.

IV. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Araştırma KOBİ'lerin Internet, Intranet, Extranet kullanımları konusundaki bilgi düzeylerini, beklentilerini ölçmeye yönelik olup, ankette yer alan ve bildirinin konusuyla ilgili soruların başlıcaları şunlardır. E-posta ve web sayfası sahipliği, e-posta kullanım alanları, Internet'te sayfa açma/açmama nedenleri, sayfa tanıtım yöntemleri, Internetin tanıtım, pazarlama ve satış amacıyla kullanılıp kullanılmadığı sorularıdır.

IV.1. Araştırmanın Metodolojisi

Veri toplama aşamasında firmaların bir bölümü, Internet üzerinde yer alan ankete yine Internet üzerinden cevap vermişlerdir. Yaklaşık 2000 firmaya ulaştığı tahmin edilen anket sorularını 339 firma cevaplamıştır. Cevap formları, Internet dışında, faks ve posta yoluyla toplanmıştır. Elde edilen verilerin analizi SPSS paket programı kullanılarak yapılmış ve katılan firmaların konuyla ilgili çeşitli özelliklerini tanımlayıcı bulgular elde edilmiştir. Bu bulguların özetlendiği frekans dağılımlarının yanısıra bazı önemli değişkenlerin birbirleriyle olan bağımlılıklarının irdelendiği ki-kare analizleri gerçekleştirilmiştir.

IV.2. Bulgular

E-posta sahipliği ve kullanım amacı: Ankete katılan firmaların %66'sı e-postaya sahip olan firmalardır. Bu firmalar sektörlerine göre incelendiğinde, en yüksek oran %93 ile bilgisayar sektöründedir. Bu sektörünün %83 ile turizm ve elektrik elektronik sektörü izlemektedir. E-postaya en az sahip olan sektörler %31 ile inşaat ve %37 ile tarım sektörleridir.

Tablo.1: E-Posta Sahipliği

Var	% 66
Yok	% 34

Tablo.2: Sektörlere göre E-Posta sahipliği

Bilgisayar firmaları	% 93
Turizm firmaları	% 83
Elektrik Elektronik	% 83
İnşaat	% 31
Tarım	% 37

E-posta kullanım amaçları sorulduğunda; tahmin edileceği gibi iletişim amacı çok önemli bir neden olarak vurgulanmıştır. Aynı şekilde müşteri ilişkilerine yönelik kullanım amacının da çok önemli olduğu belirtilirken, tanıtım, reklam, satış, ve satış sonrası destek ve hizmet amaçlı kullanımının ise önemli olduğu söylenmiştir.

Tablo.3: E-Posta Kullanım Nedenlerinin Önem Derecelerine Göre Sıralanışı

1. İletişim
2. Müşteri ilişkilerini geliştirme
3. Tanıtım, reklam ve satış
4. Satış sonrası destek ve hizmet

E-postaya sahip olma oranına, uluslararası faaliyet gösteren firmalar ve iç pazara hitap eden firmalar olarak bakıldığında ise bu oran sırasıyla %87 ve %60 dır. Bu firmaların e-posta kullanım amaçları incelendiğinde ise en önemli amaç uluslararası faaliyet gösteren firmalar için, tahmin edilebileceği gibi, ithalat ve ihracat amacı çıkmıştır.

Tablo.4: E-Posta Sahipliği

Uluslararası firmalar	% 87
Ulusal firmalar	% 60

Web sayfası sahipliği: Web sayfasına sahip olan firma oranı ise %37 dir. Ancak uluslararası iş yapan firmalar arasında web sayfasına sahip olanların oranı, sadece iç pazara hitap eden firmaların oranının yaklaşık iki katıdır (%57 ye %27).

Tablo.5: Web Sayfası Sahipliği

Var	% 37
Yok	% 63
Uluslararası firmalar	% 57
Ulusal firmalar	% 27

Bilgi işlem elemanı veya birimi sahipliği: Firmaların %59 unda bilgi işlem elemanı ya da bu konuyla ilgili bir birim bulunmaktadır. Firmada bilgi işlem, enformasyon teknolojisiyle ilgili bir kişi, bir birim olması ile web sayfasına sahip olma arasında tahmin edilebileceği gibi istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Web sayfasına sahip olan firmaların %80'inde konuyla ilgili bir birim ya da kişi bulunmaktadır. Ancak bir elemanı ya da birimi bulunduğu halde web sayfasına sahip olmayan firmaların oranı %48 ile pek küçümsenmeyecek bir orandır. .

Tablo.6: Bilgi İşlem Birimi veya Elemanı

Var	% 59
Yok	% 41

İnternet'te sayfa açmama nedenleri : Nedenler arasında ilk sırayı teknik bilgi yetersizliği almıştır. Bunu maliyet konusu ve İnternet'te müşteri potansiyeli görememe izlemiştir. Bunları takiben ürünün İnternet'te pazarlamaya uygun olmaması ve güvenlik sebepleri de İnternet'te sayfa açmamanın önemli nedenleri olarak belirtilmiştir.

Tablo.7: İnternet'te Sayfa Açmama Nedenlerinin Önem Derecelerine Göre Sıralanışı

1. Teknik bilgi yetersizliği
2. Maliyeti
3. Müşteri potansiyeli görememe
4. Ürünün İnternet'ten pazarlamaya uygun olmaması
5. Güvenlikle ilgili kaygılar

İnternet'te sayfası olan firmaların özellikleri: Anketi cevaplayan firmaların %37'sinin web sayfası bulunmaktadır ve web sayfası olan firmaların yaklaşık 2/3 ünün sayfası en az bir yıllıktır. Sayfası olan firmaların, yaklaşık %40'ı web sayfası açma-düzenleme, satış, pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinde danışmanlık hizmeti almakta olduklarını belirtirken %50'si almadıklarını, %10'u ise almayı düşündüklerini söylemişlerdir. Firmaların genel olarak %45'i web sayfa tasarım ve içeriklerini yeterli bulurken, geriye kalanlar ya tasarım, ya içerik yada her ikisi açısından web sayfalarını yetersiz bulduklarını belirtmişlerdir.

Tablo.8: Web Sayfası Olanların Danışmanlık Hizmeti Alıp Almadıkları

Danışmanlık hizmeti alıyor	% 40
Danışmanlık hizmeti almıyor	% 50
Danışmanlık hizmeti almayı düşünüyor	% 10

Tablo.9: Web sayfalarını yeterli bulup bulmadıkları

Yeterli buluyor	% 45
Yeterli bulmuyor	% 55

Firmalara İnternet sitelerinde bir güvenlik duvarı olup olmadığı sorulduğunda ise %36'sı bunun cevabını bilmediğini söylerken, %14'ü evet %50 si hayır demiştir.

Tablo.10: İnternet Sitelerinde Güvenlik Duvarı Olup Olmadığı

Var	% 14
Yok	% 50
Olup olmadığını bilmeyenler	% 36

İnternet servis sağlayıcılarından memnuniyetleri ise pek iç açıcı bir bulgu değildir. Firmaların %26'sı memnun ya da çok memnunken, %74'ü memnun değil ya da hiç memnun değildir.

Tablo.11: İnternet Servis Sağlayıcılarından Memnuniyet

Memnun değil, hiç memnun değil	% 74
Memnun, çok memnun	% 26

İnternete açıldıktan sonra müşteri ilişkilerinde bir gelişme olup olmadığı sorulduğunda firmaların %40'ı evet, %60'ı ise hayır yanıtını vermişlerdir.

Tablo.12: İnternetin Müşteri İlişkilerine Etkisi

Müşteri ilişkilerinde gelişme oldu	% 40
Müşteri ilişkilerinde gelişme olmadı	% 60

İnternet'te sayfa açma nedenleri: İnternet'te sayfası olan firmalara bunun nedenleri ve önem dereceleri sorulduğunda en üst sırada reklam ve tanıtım nedeni yer almıştır. Bunu takiben, çok önemli ya da önemli olarak vurgulanan diğer sayfa açma nedenleri; iyi müşteri ilişkisi, satış ve rekabet avantajı, satış sonrası destek ve hizmet olarak sıralanmışlardır.

Tablo.13: İnternet'te Sayfa Açma Nedenlerinin Önem Derecelerine Göre Sıralanışı

1. Reklam ve tanıtım
2. Müşteri ilişkisini sağlamak
3. Satış ve rekabet avantajı,
4. Satış sonrası destek ve hizmet

İnternet sayfası tanıtımı: Firmaların İnternet'teki sayfalarının tanıtım ve reklamını nasıl yaptıkları sorusuna verdikleri cevap ise; tanıtımın, İnternet dışındaki medyadan pek de yoğun yapılmadığını göstermektedir. % 8 ile en az çıkan oran televizyon ve/veya radyolara İnternet sayfasının reklamını verenlerin oranıdır. Yine toplam firmalar açısından bakıldığında gazetelerde web sitesinin tanıtımını yapanlar %20'dir. Bunun yanısıra, arama motorlarında yer alanların oranı %64, İnternet üzerindeki diğer sayfalarda tanıtımını yapanların oranı da %20'dir.

Tablo.14: İnternet Sayfası Tanıtımı İçin Kullanılan Medyanın Hangi Oranda Kullanıldığı

TV - Radyo	% 8
Gazete	% 20
Arama motorlarında yer alma	% 64
Diğer sayfalara bağlantı koyma	% 20

İnternet üzerinden satış: İnternet'te sayfası olan firmaların %78'i İnternet üzerinden satış yapmazken satış yapan %22 yi teşkil eden firmalar incelendiğinde bunların 2/3 ünün İnternet satışlarının ciroya oranının %2 den az, 1/3 ünün ise %2 ile %10 arasında olduğu bulunmuştur. İnternet üzerinden yapılan satışların yüzde kaçının yurt dışına yapıldığı sorulduğunda ise firmaların yaklaşık %68'i İnternet üzerinden hiç yurt dışı satışı gerçekleştirmediklerini belirtirken, %18'inde ise zaten hiçbir şekilde yurt dışı satışları olmadığı görülmektedir. Geriye kalan %14 lük kesim ise İnternet'te yurt dışı satış yapan firmalardır. Bu %14 lük kesim incelendiğinde ise bu firmaların yarısının İnternet'ten yurt dışı satışlarının toplam İnternet satışlarına oranının %5 den az olduğu görülmüştür. Firmaların diğer yarısında ise bu oran %5 ile %100 arasında değişmektedir.

Tablo.15: Web Sayfası Olan Firmaların İnternet Üzerinden Satışı

Var	% 78
Yok	% 22

Tablo.16: İnternette Satış Yapan Firmaların İnternet Üzerinden Yapılan Satışlarının Toplam Ciroya Oranı

% 2 den az	% 66
% 2- % 10 arası	% 33

Tablo.17: İnternette Satış Yapan Firmaların İnternet Üzerinden Yapılan Satışlarının Dağılımı

İnternet üzerinden yurt dışı satışı var	% 14
İnternet üzerinden yurt dışı satışı yok	% 68
Hiç yurt dışı satışı yok	% 18

Tablo.18: İnternet Üzerinden Yurt Dışı Satışı Olan Firmaların İnternet Üzerinden Yaptıkları Yurt Dışı Satışlarının Toplam İnternet Satışlarına Oranı

% 5 den az	% 50
% 5 - % 100 arası	% 50

İnternet'ten satış hedefi: Firmalara önümüzdeki dönemlerde İnternet satışı hedefleyip hedeflemedikleri sorulduğunda ve hedeflenen miktarın toplam ciroya oranına bakıldığında elde edilen bulgular ise şöyledir. Firmaların %30'u böyle bir hedefleri olacağını belirtmişlerdir ve bu oranın yukarıda zaten hali hazırda İnternet'ten satış yapan firmaların %22 olan oranından fazla çıkması, şu anda İnternet'ten satış yapmadığı halde önümüzdeki yıllarda böyle bir hedefi olacak firmaların varlığını göstermektedir. Bunun yanısıra hali hazırda satış yapan firmalarında hedefledikleri satış oranlarının şimdikinden daha fazla olduğu tesbit edilmiştir.

Tablo.19: Firmaların Önümüzdeki Dönemlerde İnternet Satışı Hedefleyip Hedeflemedikleri

Evet	% 30
Hayır	% 70

Firma çalışanlarının İnternet erişimi: İnternet erişiminin firma çalışanlarına sağlanmasının nedenleri arasında önem derecesine göre yapılan sıralamada ise çok önemli ve önemli olarak gösterilen nedenler; araştırma ve geliştirme, iletişim kurma, ve müşteri ilişkileri olarak belirtilirken, bunları firmanın çekiciliğini artırma ve çalışanların isteme nedenleri takip etmiştir.

Tablo.20: İnternet Erişiminin Firma Çalışanlarına Sağlanmasının Nedenlerinin Önem Derecelerine Göre Sıralaması

1. Araştırma ve geliştirme
2. İletişim kurma
3. Müşteri ilişkilerini geliştirme
4. Firmanın çekiciliğini artırma
5. Çalışanların talebi

V. SONUÇ

E-pazarlamada elektronik ortamda hızlı ve interaktif bir iletişim kurmak söz konusudur. Bu da pazarlama sürecindeki aşamaların gerçekleştirilmesinde pazarlamacı açısından para, zaman ve insan gücü tasarrufu sağlamakla kalmaz, çağımızda daha güçlü olan tüketicilerin tatminini artırabilir. Müşteri odaklı pazarlama stratejilerinin geliştirilmesine olanak sağlayan bilgisayar, iletişim ve İnternet teknolojileri, donanım ve yazılımlar, veri ambarı, veri madenciliği gibi araçlar, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Tedarik Zinciri Yönetimi gibi yaklaşımlar müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırmak için dikkate alınması gereken araçlar ve yaklaşımlardır. Dolayısıyla, e-pazarlamada tüketiciye uygun, elverişli, hızlı, güncel ve kişiye özel hizmet sunulabilmektedir.

Sanal dünyada yer almak; küreselleşen dünyada yeni pazarlar ve rekabet avantajı elde etmek ya da var olan pazarı ve avantajı kaybetmemek için gereklidir. İnternet'te sayfa açarak varlığını duyurmak, arama motorlarında yer alarak müşteri tarafından ulaşılabilir olmak, ilgili sitelere verilen reklam ve ilanlar sayesinde sunulan ürün ya da hizmeti mevcut ya da potansiyel müşterilere tanıtılabilmek, bunların yanısıra alım satımın gerçekleştirilebildiği dinamik siteler oluşturmak ve bunun da ötesinde kişiye özel çapraz satış yapmaya imkan veren kişiselleştirilmiş siteler hazırlayarak e-pazarlama yapmak artık yeni teknolojilerle mümkündür.

Yeni yaklaşımı bir değer yaratmak olan pazarlama için elektronik ortam, bilgisayarlar arasında kurulan İnternet, İnternet ve Extranet ağlar, tedarikten üretime, üretimden dağıtım kanallarına ve nihayet son tüketiciye kadar her noktada bir değer yaratmak için ideal bir ortamdır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] KOTLER, P.; ARMSTRONG, G., **Principles of Marketing**, Prentice-Hall International Inc., New Jersey, 1999.
- [2] <http://www.forrester.com>.
- [3] <http://www.idc.com>.
- [4] DAVIS, S.; MEYER, C., **Blur: The Speed of Change in The Connected Economy**, Perseus Books, New York, 1998.
- [5] McKENNA, R., **Real Time: Preparing for the Age of the Never Satisfied Customer**, Harvard Business School Press, Boston, 1997.

- [6] WHITELEY, R.; HESSAN, D., **Customer Centered Growth**, Addison Wesley Publishing Company, Canada, 1996.
- [7] PEPPERS, D.; ROGERS, M., **The One to One Manager: Real World Lessons in Customer Relationship Marketing**, Currency and Doubleday Publishing Company, New York, 1999.
- [8] <http://www.gmsupplypower.com>.
- [9] <http://www.dtm.gov.tr>.
- [10] <http://www.kosgeb.gov.tr>.



Şule ÖZMEN

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F.,
İngilizce İşletme Bölümü,
Göztepe Kampüsü
81040 Göztepe / İSTANBUL

sozmen@marmara.edu.tr

Şule ÖZMEN is Professor of Econometrics at Marmara University. Her research areas include electronic commerce – electronic business, e-business models in new economy, data mining & statistical tools in data mining, data mining softwares, customer relationship management (CRM) and tools of CRM, electronic commerce in small and medium sized enterprises, e-government, e-Türkiye.

İÇSEL PAZARLAMA: LİTERATÜR İNCELEMESİ

Canan AY¹, Burak KARTAL²

¹Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme, Doçent Dr.

²Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme, Araştırma Görevlisi

INTERNAL MARKETING: A LITERATURE REVIEW

Abstract: According to the 'internal marketing' (IM) concept, companies can improve the quality of their goods and services via more satisfied employees. Employees should be considered as internal customers and without doubt customers should be treated well. In order to do that, companies should adopt a marketing-like internal approach and apply marketing-like activities internally. Despite definitions for the concept have proliferated and its content has expanded considerably in the last two decades, actually few companies were able to benefit internal marketing in practice enough. That may partly be due to the confusion, vagueness and differentiation seen in the development of the IM concept. This study aims to review definitions, development, causes, problems and some models of internal marketing. Besides, a specific emphasis is given to the link between internal and external customer satisfaction, and the dimensions used to evaluate internal service quality.

Keywords: Internal Marketing, Internal Customer, Customer Satisfaction

İÇSEL PAZARLAMA: LİTERATÜR İNCELEMESİ

Özet: İşletmelerin çalışanlardan oluşan iç pazarında, pazarlama benzeri bir yaklaşım sergilemesini ifade eden 'içsel pazarlama' kavramı, çalışan yani 'iç müşteri' tatminini ve dolaylı olarak pazara sunulan mal ve hizmet kalitesini artırmayı amaçlamaktadır. İçsel pazarlama kavramı kısa sayılabilecek tarihsel gelişim sürecinde tanım ve kapsam olarak oldukça genişlemiştir. Buna karşılık kavramla ilgili teorik belirsizlik ve farklılaşma artmış; buna paralel olarak az sayıda şirket içsel pazarlama kavramından uygulamada yeterince yararlanabilmiştir. Bu çalışma ile içsel pazarlamanın tanımları ve tarihsel gelişimi incelenmiş; böylesi bir kavrama neden ihtiyaç olduğu, kavramın ortaya çıkardığı sorunlar, kavramın uygulanması ile ilgili önemli kavramlar, modeller ve araçlar gözden geçirilmiştir. Ayrıca iç ve dış müşteri tatmini arasındaki ilişki ile iç müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirmede kullanabilecekleri boyutlar özel olarak ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: İçsel Pazarlama, İç Müşteri, Müşteri Tatmini

I. GİRİŞ

İçsel Pazarlama (İP) kavramı, akademik literatürde on yıldan daha uzun süredir tartışılmaktadır [1]. Konuyla ilgili yayınların hızlı artışına rağmen, çok az sayıda örgüt, uygulamada bu kavramdan yararlanmaktadır [2].

Berry ve Parasuraman'a göre İP, ihtiyaçlarını karşılayacak iş ürünleri vasıtasıyla, nitelikli çalışanların örgüte çekilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve örgütte kalmalarının sağlanmasıdır. İP, çalışanlara müşteri gibi davranılan bir felsefe ve iş ürünlerini, insan ihtiyaçlarına uyacak şekilde şekillendiren bir stratejidir [2].

Kotler'in öncülük ettiği pazarlama alanının genişletilmesi eğilimine uyan bu tanıma paralel bir ifade ise Gronroos tarafından verilmiştir: "Bir örgütün çalışanlardan oluşan içsel pazarının en etkin biçimde etkileneceği, bir başka deyişle müşteri bilinçli, pazar yönlü ve satışa yönelik motive edilmesi, pazarlama benzeri bir içsel yaklaşım ve pazarlama benzeri eylemlerin içsel uygulaması ile gerçekleştirilebilir" [2]. Gronroos, İP'nin

iki ayrı ama bütünleştirilmiş parçasını, tutum yönetimi ve iletişim yönetimi olarak tanımlamıştır. Tutum yönetimi, çalışanların örgütün amaç ve değerlerini sahiplenmesini; iletişim yönetimi ise çalışanların daha etkin çalışması için gereken bilginin sağlanması ve yönetimini içerir [3].

Fisk, Brown ve Bitner (1993), İP'yi hizmet pazarlaması literatüründe önemli bir konu olarak tanımlayıp, kavramın altında iki temel düşünce yattığını belirtmişlerdir: Örgütteki herkesin bir müşterisi vardır ve içsel müşteriler, son müşteriye daha etkin hizmet götürülmesi için işlerinde mutlu olmalıdırlar [4]. Nagel ve Cilliers (1990), örgüt içerisinde bir başkası tarafından ürün veya hizmet sunulan herkesi iç müşteri olarak tanımlamıştır [5]. Frost ve Kumar (2000) ve Tsui ve Milkoviç (1987) gibi bazı araştırmacılar iç müşterileri, farklı şekillerde gruplandırmıştır [6].

Hizmet pazarlamasında geliştirilen İP'ya benzer bir başka kavram ise İnteraktif Pazarlama kavramıdır. Çalışanlar ile dış müşteriler arasındaki ilişkiyi ele alan İnteraktif Pazarlama, hizmeti sunan kişilerin müşteriye hizmet verirken onunla iyi iletişim kurmasını ve bu ilişkide beceri ve ustalık göstermesini ifade eder [7].

İP kavramının yıllar içindeki gelişimi sonucu sunulan en kapsamlı tanımı ise aşağıdaki gibidir: İP, müşteri yönlü ve motive edilmiş çalışanlar yaratma süreci vasıtasıyla, müşteri tatmini sağlamak amacıyla farklı bölümlerdeki çalışanların, şirket ve bölüm stratejilerini daha etkin uygulamak doğrultusunda motive edilmesi, koordinasyonlarının sağlanması, bütünleştirilmesi ve değişime dirençlerinin kırılması için pazarlama benzeri bir yaklaşımı benimseyen planlı bir çabadır. Bu tanım İP kavramının beş temel parçasını kapsamaktadır [8]:

- Çalışanların motive ve tatmin edilmesi
- Müşteri yönlülük ve müşteri tatmini
- Bölümler arası koordinasyon ve bütünleşme
- Pazarlama benzeri yaklaşım
- Belirli şirket ve bölüm stratejilerinin uygulanması.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere İP, birçok kavramla ilişkilendirilebilir: Pazar yönlülük, hizmet kültürü ve hizmet sunanların yetkelendirilmesi gibi [9]. Ayrıca bazı yöntem ve alanlarla da kesişmektedir: Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) gibi.

İP ile TKY arasındaki temel farklılık, TKY'nin, İP'nin aksine örgüt ve çalışan ilişkisi yerine, çalışanların kendi aralarındaki ilişkilere odaklanmasıdır. Çalışanlar TKY'de, örgüt yerine birbirlerinden talepte bulunmakta ve bütün üretim zinciri boyunca talepler gerektiği gibi karşılanırsa, son ürünün kalitesi temin edilmektedir [2]. Collins&Payne (1991) ile Harrell&Fars (1992), İP'nin TKY literatüründe, firmanın amaçlarını gerçekleştirmek ve müşteri memnuniyetini iyileştirmek için 'ürün ve hizmetlerin örgüt içi pazarlaması' olarak tanımlandığını belirtmişlerdir [9].

İP, İKY açısından yardımcı bir araç gibi düşünülmektedir. İKY bakış açısıyla, pazarlama tekniklerinin basit biçimde işletme içinde uygulanmasının, yetersiz kadrolar ve eğitimi telafi etmeyeceği söylenmektedir. Personel fonksiyonunun performansı iyileştirmek ve çalışanları motive etmek için yararlandığı çok sayıda araç (iş rotasyonu, kariyer planlama, vb.) vardır. Pazarlama teknikleri, bu araçlara katkıda bulunan bir yardımcı olarak görülmektedir [2].

Öncelik hizmet sunan şirketlerde olsa da, İP, imalatçılar, kar amaçsız örgütler ve kamu kurumları gibi hemen hemen bütün organizasyonlarda önemli ve kullanılabilir bir kavramdır [9].

II. İP KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

İP'yi savunanlar başlangıçta daha çok hizmet işletmelerine ilişkin olarak, çalışanın iç müşteri olarak görülüp, söz konusu iç müşterinin, pazarlama stratejisinin bütününe olan katkısı ile başarının sağlandığı, Berry'nin görüşünü takip etmiştir. Bu bağlamda ilk ampirik araştırmalar, pazarlama ağırlıklı olmak yerine, çalışanın müşteriye davranışını etkilemeye yönelik davranış yönetimi tekniklerini vurgulamaktaydı. İşletmeler çalışanlarıyla, müşteriyle olan ilişkilerine benzer bir etkileşim içine girmeliydi ve bu etkileşim, çalışanların yönetim ve faaliyetlere katılımının derecesiyle ilgiliydi. Bununla beraber yöneticiler her kademedeki ölçüde çalışan katılımına izin vermeleri gerektiği sorusuyla karşılaştılar. Geçmişteki İP literatürü incelendiğinde, İP'nin çoğunlukla bütün işletme yerine belirli bölümler, gruplar veya fonksiyonlar itibarıyla uygulandığı gözlenmektedir [4].

İP'nin kavramsal gelişimi incelendiğinde, birbirine geçmiş ama aslında ayrı sayılabilecek üç aşama belirlemektedir: *Çalışan tatmini aşaması, müşteri yönlülük aşaması ve strateji uygulama/değişim yönetimi aşaması*. İlk aşama olan çalışan tatmini aşamasında, işletmenin tatmin edilmiş müşterilere sahip olabilmesi için tatmin olmuş çalışanlara sahip olması gerekiyordu. Hatta Sasser ve Arbeit (1976), bir hizmet işletmesinin en önemli pazarının çalışanları olduğunu iddia etmiştir. Ancak Rafiq ve Ahmed (1993)'e göre, çalışanları öncelikli müşteri olarak görmek, bir takım sorunlara yol açmaktadır: Çalışanlar aldıkları ürünü istemeyebilir, seçme şansına sahip olmayabilir ve kabul etmeye zorlanabilir. Ayrıca dış müşterinin öncelikli olması pazarlamanın temel prensiplerinden biridir. Bu nedenle ikinci aşamada müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilen, müşteri yönlü çalışanlara sahip olabilmek önem kazanmaktadır. Gronroos'un daha önce verilen İP tanımı, bu düşüncüyü taşımaktadır. Çalışanlar müşteri yönlü davranabilmeleri için pazarlama benzeri eylemlerle motive edilmelidirler. Üçüncü aşama, İP'nin bazılarınca, strateji uygulamasında bir araç olarak görülmesiyle başlamıştır. Bu bakış açısına sahip olanların ilklerinden biri olan Winter (1995), İP'nin çalışanları kurumsal amaçlar doğrultusunda yönlendirip, eğitip, motive etmesi gerektiğini vurgulamıştır. İP'nin örgüt içerisinde fonksiyonel bütünleşmeyi sağlama mekanizması olabileceğine ilişkin görüşün yaygınlaşması, kavramın uygulama aracı olarak gelişimini desteklemiştir. Söz konusu gelişim doğrultusunda, İP bölümler arası izolasyonu ve fonksiyonlar arası sürtüşmeyi azaltan, değişime direncin üstesinden gelen bir mekanizma olarak görülmeye başlanmıştır. İP ile beklentiler ve ona yüklenen roller arttıkça, kavramın uygulaması, hizmet işletmelerinden, her tür organizasyona doğru yayılmıştır [8].

III. NEDEN İP'YA İHTİYAÇ VAR?

Örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalar pazarlamacıların sunduğu İP kavramının önemini teyit etmiştir. Bu araştırmalar, çalışanlar ve müşteriler arasında algılama, tutum ve niyet bakımından ortak bir zemin ve ilişki olduğunu göstermiştir [10].

İP uygulamaları ile iyileştirilebilecek hizmet kalitesinin, örgütün kar ve benzeri finansal sonuçlarını olumlu yönde etkilediğine ilişkin ampirik kanıtlar vardır. Buzzell&Gale (1987), üstün hizmet sunan şirketlerin, normalin üstünde pazar payı büyümesi elde ettiklerini bulmuşlardır. Phillips, Chang ve Buzzell (1983), hizmet kalitesinin pazar payı ve fiyatlarda meydana getirdiği artış vasıtasıyla karları etkilediğini göstermişlerdir [11].

Müşteri yönlü örgüt yapılarına sahip olabilmek için muhasebe ve bilgi sistemleri yanı sıra insan kaynakları yönetimiyle ilgili uygulamalarda da değişiklikler gerekir. Bu amaçla yapılacak disiplinler arası araştırmalarda bir temel oluşturacak İP gibi kavramlara ihtiyaç vardır [12]. Berry (1995), genel ilişki pazarlaması stratejileri içinde İP'yi da saymıştır. İlişki yönlü olmak ise Day (2000)'e göre, örgüt kültürünün odak noktası olmalıdır [13]. Dolayısıyla İP, müşterileriyle uzun vadeli iyi ilişkiler kurmak isteyen işletmelerin yararlanmaları gereken önemli bir kavramdır.

IV. İP İLE İLGİLİ SORUNLAR

İP kavramı ile ilgili literatürde çeşitli sorunlar tartışılmaktadır. Bunların en önemlilerinden biri, çalışanlara satılan ürünlerin, istenmeme veya olumsuz faydaya sahip olması durumudur. Normal pazarlama durumlarında, müşteriler arzu etmedikleri ürünleri almazlar. Buna ek olarak içlerinden seçim yapabilecekleri bir dizi farklı ürün seçeneği vardır. İP'da genellikle durum biraz farklıdır. Çalışanlar ürünü kabul etmeye zorlanabilir ve çoğunlukla kendilerine tek bir seçenek sunulur. İP kavramıyla ilgili bir başka sorun ise çalışanın müşteri hükümlerine sahip görülmesiyle ortaya çıkar. 'Dış müşteri', bir şirketin varolma nedeni iken çalışanlara öncelik vermek, pazarlamanın temel aksiyomlarından biriyle çelişir. Ayrıca tatmin edilmiş çalışanların, tatmin edilmiş müşteriler sağlayacağı iddiası, ampirik araştırmalarla daha fazla desteklenmelidir. Tatmin olmamış bir çalışanın, tatmin olmuş ama eğitim araç-gereç gibi yönlerden eksikleri bulunan bir çalışandan daha üstün performans göstermesi ise olasıdır [2].

İP'nin uygulanmasında üzerinde düşünülmesi gereken bir husus ise İP'yi kimlerin kimlere uygulayacağıdır. Acaba bütün örgüt mü, yoksa örgütün içindeki bir bölüm mü uygulamayı yönetecektir? Benzer

şekilde bütün çalışanlar mı yoksa belirli bir grup veya bölüm mü hedeflenecektir? [4].

İP kavramının tanımı, ne olması gerektiği, kimler tarafından uygulanması gerektiği gibi konularda literatürde karmaşa yaşanmaktadır. Tanım ve yorumlamalardaki çeşitliliğin yol açtığı bu durum, kavramın uygulanması ve yaygın olarak benimsenmesinde zorluklara yol açmaktadır [8]. Literatürde önerildiği gibi uygulamada da İP uygulamalarında birden fazla kişi veya birim sorumlu olmaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre İP uygulamalarına en çok insan kaynakları yöneticileri, üst düzey yöneticiler ve pazarlama yöneticileri müdahale etmektedir. Bölüm yöneticileri, eğitim yöneticileri, şube yöneticileri ve grup yöneticileri de sürece dahil olmaktadır [9].

İP'yi samimi olarak uygulayan firma sayısı aslında fazla değildir. Bunun nedeni, yönetimlerin böylesi bir uygulamaya ihtiyacı olmadığını veya zaten uyguladıklarını düşünmeleridir. Şirketler, yıllık raporlarında 'çalışanlar en değerli varlığımızdır' yazmakla veya 'ayın elemanı' programına sahip olmakla her şeyin tamam olduğunu düşünmektedirler [3].

V. İP UYGULAMALARI

İP'nin uygulamasını incelemeye pazarlama kavramının kavrama uyarlanması ile başlayalım. İP'nin çoğunlukla hizmet işletmeleri için geçerli olmasından ve bölümler arası karşılıklı bağımlılığı dikkate alınmasından dolayı, genişletilmiş pazarlama kavramı olan 7P daha kullanışlıdır.

İP'da 'ürün' genel olarak işin kendisidir. Bununla beraber stratejik seviyede, uygulanan pazarlama stratejileri ürünü ifade edebilir. Taktiksel seviyede ise yeni performans ölçütleri ve müşteriye uygulanacak yeni davranış usulleri ve eğitim programları da ürün olarak sayılabilir. İP'da 'fiyat', yukarıda örnekleri verilen ürünü, çalışanların benimsemesinin psikolojik bedeli olabilir. Bölümler arası transfer fiyatlaması ve gider dağıtımı da fiyat olarak kabul edilebilir. Çalışanların ödeyeceği bedel parasal olmayabilir ve bu durumda çalışanlar bedeli olduğundan fazla tahmin edip, değişimlere direnç eğilimi gösterebilir. İP'da 'tutundurma' ilgili olarak, insan kaynakları yöneticilerinin çalışanlarla iletişim kurmak için kullandıkları çeşitli tekniklerden ve medyadan bahsedilebilir. Şirket içinde yeni uygulama ve eğitim programlarına ilgi, onları şirket gazetesi ve haber panoları gibi araçlarla duyurarak sağlanabilir. Bununla beraber İP'da kişisel satış çok daha fazla etkilidir. Bunun sebebi ürünü sunan yönetici veya üstün sahibi olduğu zımni otoritedir. Çalışanların kısa dönemli direncini kırmak ve onların verimliliklerini arttırıp, tutarlı davranış

sergilemeleri yönünde motive edilmeleri için parasal ve parasal olmayan ödüller ve yarışmalar gibi özendirici araçlardan yararlanılmalıdır. Ulusal medyada reklamların kullanımı İP açısından sınırlıdır. Ancak farklı yerlerdeki çok sayıda çalışana etkili biçimde ulaşmak için şirket içi yayın yapan televizyonlardan giderek artan ölçüde yararlanılmaktadır. Dağıtım, ürünlerin müşterilere ulaştırılmasında kullanılan yer ve kanalları ifade ettiği için, İP'da uygulamaların duyurulduğu konferans ve toplantılar, 'yer' olarak; eğitim programlarının verilmesinde kullanılan danışman ve eğitim kurumları gibi üçüncü kişiler de 'kanallara' örnek olarak verilebilir. İP'da ürünlerin sunulduğu 'fiziksel ortam' çoğunlukla normal iş ortamı olduğundan, hizmetlerde olduğu kadar önemli değildir. Bununla birlikte eğer çalışanların belirli standartlara ulaşması isteniyorsa, sözkonusu standartların belgelendirilmesi büyük önem taşır. Müşterinin ürünü ne şekilde aldığıyla ilgili olan 'süreç', İP'da eğitim, sendika müzakereleri, sirkülerler ve videolar gibi çeşitli yeni uygulama sunuş yollarını ifade edebilir. İP programlarının kaynağı, programların etkinliğinde esaslı rol oynar. Çalışanlar genellikle kendilerine en yakın konumdaki üstlerinden etkilenirler. Dış müşterilerle temas eden çalışanlar ile şirketin üst düzey yönetiminin doğrudan iletişimi ise faydalı olmakla birlikte yeterli değildir. İP'da 'pazar dilimlemesi', ise çalışanların gruplandırılması demektir. İKY'de yaygın kullanımı olan gruplandırmalar, çalışanların kazanç şekillerine, işletmedeki rollerine ve bölümlerine göre değişir. 'Pazarlama araştırması', İP'da çalışan ihtiyaç ve isteklerini belirleme ve İKY uygulamalarının kontrolünde kullanılır [2].

İP ile ilgili yöneticilerin cevaplaması gereken temel soru, İP'nin ne zaman ve hangi koşullar altında uygulanmasının gerekli olduğudur. İP sadece örgütün bütünü tarafından uygulanmayabilir. Örgüt içindeki bölüm, grup ve fonksiyonların İP uygulamalarına sıklıkla rastlanmaktadır. Aynı durum İP'nin uygulandığı kesim için de söylenebilir [4].

Yöneticiler işleri ürünler gibi görürlerse, onlara da ürünlerle aynı özeni göstermek baskısı hissederler ve bunun sonucunda en iyi personelin kazanılması ve örgütte tutulması sağlanmış olur. Bu durum insan kaynakları yöneticilerinin yanı sıra pazarlama yöneticilerinin de işlerin tanım ve özellikleriyle ilgili kararlarda daha aktif rol almasını gerektirir [8].

İP programının etkili olması için sürekli yönetim desteğine ihtiyaç vardır. Ayrıca uygulama sırasında, özellikle insan kaynakları ve pazarlama bölümleri arasında olmak üzere, fonksiyonlar arası koordinasyon ihtiyacı vardır. Böylece İP planı, işletmenin normal pazarlama planıyla bütünleştirilebilir [9].

İP'nin etkili olması için, aşamalı olarak ve örgüt çapında ufak ölçeklerde gerçekleştirilmesi gerekir. Bu sayede çalışanların İP'yi modası çabuk geçecek, kısa

sürelî yönetim akımlarından biri olarak görmesi riskinden kaçılmış olur [3].

VI. İP UYGULAMALARINDA ÖNEMLİ KAVRAMLAR

VI.1. İletişim

İP uygulamalarında hem dış iletişim hem de örgüt içi iletişim büyük öneme sahiptir. Hizmet işletmelerinde reklamlar, Zeithaml'a göre, dış müşterilere gösterilmeden önce çalışanlara gösterilmelidir. Çalışanlar reklamlarla ilgili olumlu düşüncelere sahip olursa daha iyi hizmet sunarlar. Dolayısıyla işletmenin dış iletişiminde iç müşteriler unutulmamalıdır [14]. Örgüt içindeki çalışanlar arasında da sürekli iletişim olmalı ve herkesin aynı amaçlar doğrultusunda çalışmasının sağlanması için farklı bölümlerdeki personel arasında işbirliği gerçekleştirilmelidir [15]. Daha etkin örgüt içi iletişim için çalışanlara uygulanacak anketlerden yararlanılabilir [16].

VI.2. Teknoloji

Teknoloji ile çalışanların hem kendilerine, hem de dış müşterilere daha iyi hizmet götürmesi sağlanabilir. Yeni teknolojiler sayesinde çalışanlar, müşterileriyle ilgili bilgilere daha çabuk erişip, onlara daha iyi hizmet edebilmektedirler. Ancak olası aksamalarda çalışanlar zor durumda kalabilirler. Bir bankada bilgisayar sistemi çöktüğünde, önünde uzun bir sıra olan banka görevlisinin düştüğü durum buna örnek verilebilir [14]. Kalitatif bir araştırmaya (Frenkel vd., 1999) göre, çalışanların kullanacağı teknolojinin, müşterileri tatmin etme kapasitesini artırabilmesi için basit, güvenilir, hızlı ve makul müşteri isteklerini karşılayabilecek fonksiyonellikte olması gerekmektedir [17].

VI.3. Kültür

Bir hizmet işletmesinin sahip olduğu pazarlama kültürü, o işletmenin verimlilik seviyesiyle güçlü ilişki içindedir. Çalışanlar amacını, yönünü ve özelliğini daha iyi anladıkları işletmelere daha fazla destekte bulunup, bu işletmelerde çalışmaktan gurur duyacaklardır. Ancak hizmet işletmelerinin pazarlama kültürüyle ilgili algılama farklılıkları, müşterilere davranışta ve pazarlama stratejilerinin uygulanmasında etkinliğin düşüşüne neden olacaktır [15].

İşletmelerin kendi özelliklerine göre çalışanlarına farklı tarzda yaklaşması gerekmektedir. Örneğin yapılan bazı araştırmalar, ileri teknoloji sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin yeniliği arttırmak için iş tatminini etkileyecek fırsatları değerlendirmesi gerektiğini göstermiştir. Buna karşılık fiyat ve maliyet yönlü

sektörlerdeki işletmelerin, daha çok çalışanların örgüte duyulan bağlılığını etkilemesi gerektiğine ilişkin bulgular elde edilmiştir [18].

Örgütsel değerler sisteminin, ulusal değerler sisteminden doğduğunu savunan Hofstede'nin (1984) bakış açısına sahip bazı araştırmacılar, İP'nin ortaya çıkış ve uygulanmasında bir ülkenin kültürünün de etkisi olabileceğini öne sürmüşlerdir [19].

Kültürün önemini kavramış şirketlerden biri olan Federal Express, çalışan tatminini sağlamak doğrultusunda, şirket amaçlarıyla, çalışanların kişisel hedeflerinin kaynaştırılmasına çalışmaktadır. Şirket, aşağıdaki soruların cevapları hususunda çalışanların hem sözel olarak hem de uygulama olarak tatmin edilmiş olmasına çalışmaktadır: Şirket benden ne bekliyor? Yardıma ihtiyacım olduğunda kime gidebilirim? Kendimin ve başkalarının hakkını korumak için ne yapabilirim? İlerlemek ve kendimi geliştirmek için yeterli fırsat var mı? [20]

VI.4. Sosyalizasyon

Hizmet işletmelerinde çalışanlar arasında müşteri yönlülüğünün geliştirilmesinde, örgütsel sosyalizasyon süreci oldukça önemlidir. Örgütsel değerlerin çalışanlara taşınması çok sayıda açık ve zımnî sosyalizasyon aracıyla gerçekleştirilebilir. (Oryantasyon programları, iş üzerinde eğitim, performans değerlendirme süreçleri gibi) İskandinavya Havayolları (SAS) ve Disneyland'ın müşteri yönlü hizmet sunmaları büyük ölçüde, yoğun sosyalizasyon programlarıyla güçlendirilmiş kültürlerine dayanmaktadır. British Airways de çalışanlarının müşteri yönlü olması doğrultusunda yoğun eğitim programları uygulamıştır [22].

VI.5. Yetkelendirme

Gronroos, Berry ve Parasuraman gibi araştırmacılar, yetkelendirmenin (empowerment) İP'nin önemli bir parçası olduğunu ifade etmişlerdir. Bununla beraber, yetkelendirmenin derecesi, müşteri ihtiyaçlarının değişkenliğine ve görevin komplekslik derecesine bağlıdır. Yetkelendirmenin iş tatmini, müşteri yönlülük ve hizmet kalitesi gibi kavramları etkilediği düşünülmektedir. Ancak yetkelendirme ile yüklenen sorumluluk nedeniyle, yetkelendirme bütün çalışanlarda aynı etkiyi yaratmayabilir [8]. Ayrıca, eğer örgüt kültürü çalışanların farklılıklarını uygulamaya dökmelerini desteklemiyorsa, çalışanların yetkelendirilmesi muhtemelen etkili olmayacaktır [23].

VI.6. Çalışan Tatmini-Müşteri Tatmini İlişkisi

İP'nin dayandığı temel varsayım çalışan tatmininin dış müşteri memnuniyetini etkilediğidir. Bu varsayımı destekleyen bir araştırma 1993 yılında Schneider ve

Bower tarafından ABD'de Sears, NCR ve Ryder Truck firmalarında yapılmıştır. Çalışan tatmininin bir göstergesi olarak kabul edilen çalışan devir hızının yüksek olduğu Sears mağazalarında, dış müşteri tatmininin düşük olduğu, buna karşılık çalışan devir hızının düşük olduğu mağazalarda ise dış müşteri tatmininin yüksek olduğu tespit edilmiştir [24].

Bitner (1990), çalışanların tutum ve davranışlarının, müşterilerin hizmet ve hizmet kalitesiyle ilgili algılamalarını olumlu veya olumsuz olarak etkileyebileceğini göstermiştir. Özellikle müşterilerle temas halinde olan çalışanların arkadaşlık, heyecan ve dikkat gibi özelliklerinin, müşterilerin hizmet kalitesi algılamalarını olumlu etkilediğini gösteren çok sayıda araştırma vardır [23]. Ayrıca bir araştırmaya göre, müşterilerin şirketlerini değiştirme nedeni %70 civarında, yeterli ilgiyi görmediklerini düşünmeleridir [3]. Dış müşteriyi olumlu yönde etkilemenin yanı sıra, müşterilerle temas halindeki çalışanlar, önemli müşteri bilgisi kaynaklarıdır ve yönetime, fiyat, dağıtım ve çalışan tutumlarıyla ilgili şikayetleri bildirirler [25]. Dolayısıyla müşterilerle temas halinde olan çalışanların, işletme başarısındaki rolü oldukça kritiktir. Ancak İP'da, müşterilerle temas halinde olmayan çalışanların da, son müşteriye daha iyi hizmet götürülmesi doğrultusunda tutum ve davranışlar sergilemesi sağlanmalıdır [2].

Sears'ın üst düzey yöneticilerinden olan Rucci, Kirn ve Quinn'in, şirketin 1995 yılı verileri üzerinde yaptıkları kapsamlı istatistik analizler sonucunda, çalışan tutumlarının, sunulan hizmeti ve çalışan devir oranını etkilediği ortaya çıkmıştır. Özellikle çalışan tatmininin iki boyutu olan işe karşı tutum ve şirkete karşı tutum boyutlarının, çalışanın müşteriye yönelik davranışını, araştırmadaki bütün diğer boyutlardan daha fazla etkilediğini bulmuşlardır. Beklenmedik bir sonuç ise, kişisel gelişim ve yetkelendirilmiş takımlar gibi faktörler ile müşteri verileri arasında hiçbir doğrusal nedensel bağ kurulamamış olmasıdır. Şirket, elde ettiği sonuçlar doğrultusunda oluşturduğu Çalışan-Müşteri Kar Zinciri Modeli sayesinde, çalışan tutumlarındaki 5 puanlık iyileşmenin, dış müşteri tatmininde 1.3 puan, hasılat büyümesinde ise %0.5'lik iyileşmeye yol açtığını hesaplamıştır [26].

Lambert, Sharma ve Lew (1997) tarafından satış personeliyle ilgili yapılan bir araştırmada, müşterilerin satış personelinin memnun kalması ile satışı yapan işletmeden memnun kalması arasında olumlu ilişki bulunmuştur. Satış personeli imajını müşteriler karşısında başarılı bir şekilde yönetirse müşterisinin tatmin seviyesini yükseltebilir. Özellikle güvenilir ve üst seviyede uzman olarak algılanmak, satış personelinin uzun süreli iş ilişkileri kurmasına yardımcı olabilir [27].

Çok sayıda firma çalışanlarla ilgili çeşitli göstergeleri ölçer ama bunlardan küçük bir kısmı müşteri

ve çalışan ölçümlerini bir arada değerlendirir. Az sayıdaki bu firmalardan biri olan BP Amoco, çalışan ve müşteri tatmini arasında yüksek korelasyon bulmuştur [28]. Bir başka örnek ise British Airways'ın, müşteri hizmeti standartlarını yeniden tanımlayarak ve çalışan tatminini, dış müşteri sağlamada araç olarak kullanarak karlı bir havayolları şirketine dönüşmesidir [29].

Piercy (1998), dış müşteri tatmini ile iç yapı ilişkisini, iç ve dış müşterilerin tatmin seviyelerinin yüksek ve düşük olmasına göre dört bölüme ayrılan bir tabloda göstermiştir:

Tablo.1: İç ve Dış Müşteri Tatmini İlişkisi

		Dış müşteri tatmini	
		Yüksek	Düşük
İç müşteri tatmini	Yüksek	Sinerji Mutlu müşteriler, mutlu çalışanlar	İçsel Öfori İç pazardaki yüksek tatmin, dış müşteriye yansımıyor
	Düşük	Baskı Yönetimin kontrolü ile çalışan davranışları değiştirilerek, müşteri tatmini sağlanır ama uzun dönemde sürdürülmesi zordur	Yabancılaşma İç pazardaki düşük moral ve yüksek personel devir oranı gibi nedenlerle dış pazardaki rekabetçi saldırılara karşı zayıf kalma ihtimali var

Kaynak: Piercy, 1998:218'den uyarlanmıştır

Piercy, dış müşteri tatminini sağlamak için şirketlerin seçeceği uygulamalarda, uygulamaların gerçek maliyetlerinin, zorluklarının ve şirketin kendisinden kaynaklanan sınırlamaların ihmal edilmesinin kritik bir hata olduğunu söylemektedir [29].

VI. İP İLE İLGİLİ MODELLER

İP'nın uygulama sürecine ilişkin yaklaşımlar incelendiğinde, ortak bazı aşamalar göze çarpmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

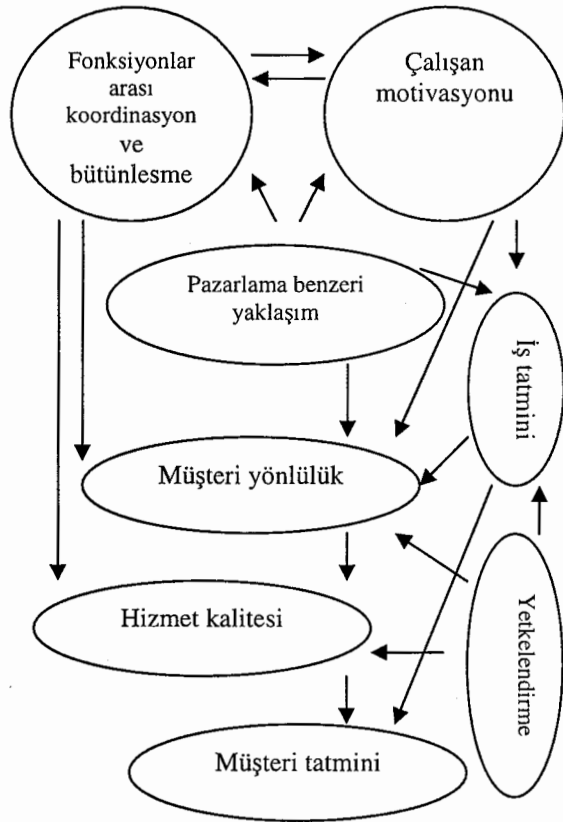
- İçsel farkındalığın yaratılması
- İçsel müşterilerin ve tedarikçilerin tespit edilmesi
- İçsel müşterilerin beklentilerinin tespit edilmesi
- İçsel tedarikçilerin söz konusu beklentileri karşılama yeteneklerinin veya bunları karşılamada yaşayacakları güçlüklerin tartışılması amacıyla tedarikçilerle ilişki kurulması

• İçsel tedarikçilerin, yukarıda bahsedilen iletişim sonucunda ihtiyaç duyulan içsel ürünü sunmak amacıyla gereken değişiklikleri yapmaları

• Son olarak, içsel müşteri tatmini için bir ölçüt elde edilmesi. Eğer içsel ürün iyileştirilecekse, içsel tedarikçilere geri besleme sağlanması

Yukarıdaki aşamalar içinde en çok önem verilmesi gereken husus içsel ürünle ilgili beklentilerin ne olduğunun ve ne kadar tatmin edildiğinin tespit edilmesidir [10]. Şimdi İP ile ilgili literatürde rastlanan bazı modelleri inceleyelim.

Rafiq&Ahmed, yapmış oldukları kapsamlı İP tanımlarından yola çıkarak, İP stratejilerinin uygulaması için aşağıdaki modeli sunmuşlardır:



Şekil.1: Hizmetler için bir İP modeli

Kaynak: Rafiq&Ahmed, 2000:455

Modelin merkezinde, pazarlama benzeri bir yaklaşımla elde edilen müşteri yönlülük yer almaktadır. Bunun nedeni, müşteri yönlülüğün, müşteri tatmini sağlama ve örgütsel amaçlara ulaşmadaki önemli rolüdür. Bununla beraber modeldeki ilişkilere ait ampirik kanıtlar oldukça sınırlıdır. Yukarıdaki modele göre iş tatmininin, hizmet kalitesine olan etkisinin doğrudan olmaktan daha

çok müşteri yönlülük vasıtasıyla dolaylı olduğu söylenebilir. Bunun nedeni ise ampirik araştırmalara dayalı olarak iş tatmininin tek başına performansın önemli bir belirleyicisi olmaması, ancak çalışan motivasyonu, müşteri yönlülük ve satış yeteneği gibi pek çok faktörle birlikte, eşzamanlı olarak verimliliği ve hizmet kalitesini belirlediğinin düşünülmesidir [8].

Pitt&Foreman (1999), İP'yı, ekonomik mübadelenin etkinliğini en üst seviyeye çıkarmak için örgütlerin, örgütsel sınırları nasıl tanımlayacağı ve belirleyeceği ile ilgilenen '**işlem maliyeti teorisinin**' bakış açısıyla incelemiştir. Bowen&Jones (1986), örgüt çalışan mübadelesindeki işlem maliyeti kaynaklarını iki temel boyuta indirmiştir: Amaç uyumsuzluğu ve performans belirsizliği. Amaç uyumsuzluğu, bir tarafın diğer tarafın aleyhine kendi çıkarlarını düşünmesiyle gerçekleşir. Performans belirsizliği ise, mübadelenin herhangi bir özelliğinin, taraflardan biri için diğerinin performansını değerlendirmeyi zorlaştırmasıyla gerçekleşir. Performans belirsizliği ve amaç uyumsuzluğu ne kadar fazla olursa, örgüt çalışan mübadelesinde uzlaşma, kontrol, değerlendirme gibi maliyetler de yüksek olacaktır. Yukarıdaki bakış açısı ve boyutlarla İP'nin farklı önemde olduğu dört tür pazardan bahsedilmektedir:

Kişisel Olmayan Pazar: Eğer performans belirsizliği az ise ve amaç uyumsuzluğu var ise, İP uygulamak gereksizdir. Çalışanlar yeterli iş tanımları, standart ücretler gibi özellikler nedeniyle işlerinin değerini ve kalitesini izleyip, değerlendirmede zorluk çekmezler. Amaç uyumsuzluğu olduğu için taraflar kendi çıkarları doğrultusunda davranırlar. Mevsimlik tarım işçileri, markette rafları düzenleyenler ve postanede mektupları sınıflandıranların örnek verilebileceği bu tür durumlarda İP uygulamalarını ve çalışanların katılımlarını en aza indirmek gerekir.

İlişkisel Pazar: Performans belirsizliği az olmasına rağmen amaç uyumsuzluğu yoksa, işlem maliyetleri düşük olur. İşverenlerin elde edeceği karşılığında, çalışanlar daha fazla iş tatmini, ücret ve başka faydalar elde ederler. İlişkilerin her iki taraf için de faydalı olduğu, hayır kuruluşları, bir kısım hastaneler ve özel eğitim kuruluşlarında çalışanların örnek verilebileceği bu gibi durumlarda İP faydalıdır.

Kişisel Olmayan Hiyerarşi: Yüksek seviyede performans belirsizliğinin ve amaç uyumsuzluğunun olduğu durumlarda çalışan katılımına izin verilmemelidir. Örgüt güç kullanarak kuralları uygulamalıdır. Çalışanlarla uzlaşma sadece maliyetlerin artmasına yol açar. Bu tarz bir uygulama çoğu Batılı ülkelerde yasa dışı sayılır. Mecburi askerliğin veya en uçta köleliğin örnek verilebileceği bu gibi durumlarda İP uygulamak saçmadır.

İlişkisel Hiyerarşi: Performans belirsizliğinin yüksek ve amaç uyumsuzluğunun olmadığı durumlarda İP

faydalıdan öte gereklidir. Konaklama, finansal ve danışmanlık hizmetlerinin örnek verilebileceği bu gibi durumlarda, İP, çalışanların tutum, düşünce, ve duygularını belirleyen bir mekanizma, strateji oluşturma ve uygulamada çalışanlarla iletişim kurma aracı ve ortak amaçlar doğrultusunda sağlanan ilerlemeyle ilgili çalışanlara geri bildirim sunan bir alet olarak işlev görür. Ayrıca İP ile performans belirsizliği azaltılıp, ilişkisel hiyerarşiden ilişkisel pazara yönelinebilir. Performansın ödüllendirilip, kutlanması, daha açık iş tanımları ve sözleşmeler, daha güncel performans ölçütleri, performans belirsizliğinin azaltılmasını sağlayabilir. Benzer şekilde bazı örgütler değişen koşullar gereği, kişisel olmayan pazardan ideal olan ilişkisel pazara doğru hareket etme ihtiyacı duyabilir. Bunu gerçekleştirmek üzere İP araçlarından, amaç uyumsuzluğunu azaltma için yararlanılabilir. Belirli koşullar altında çalışanlara iş garantisinin verilmesi, örgütün çalışanlarla olan ortak değer ve inançlarının vurgulanıp, yaptıkları işin dış müşteri açısından önemini anlatılması örnek olarak verilebilir. İP'nin işlem maliyeti teorisi ile ele alındığı, yukarıda bahsedilen ilişkiler Tablo 2'de toplu olarak görülebilir.

Tablo.2: İşlem Maliyeti Teorisi Açısından İP

		Amaç Uyuşması	
		Pazar	Hiyerarşi
Düşük Performans Belirsizliği	İlişkisel	İlişkisel Pazar İP faydalı	İlişkisel Hiyerarşi İP gerekli ←
	Kişisel olmayan	Kişisel Olmayan Pazar İP gereksiz ↑	Kişisel Olmayan Hiyerarşi İP saçma
		Amaç Uyuşmazlığı	

Kaynak: Pitt&Foreman, 1999:31

VII. İP BOYUTLARI

Gronroos (1990), iç müşteri yönlülüğe temel olan kavramları eğitim, yönetim desteği, içsel iletişim ve İKY olarak sıralamıştır. Eğer çalışanlar işleriyle ilgili yeterli eğitimi aldıklarını hissedersen, üst yönetimin kendilerine destek olduğunu düşünürlerse, etkili içsel iletişim olanaklarına sahip olurlarsa ve uygun İKY uygulamalarıyla karşılaşılırsa, çalıştıkları iş ortamını daha olumlu değerlendirip, yüksek tatmin seviyesinde, dış müşterilere daha iyi hizmet sunabilirler [30].

Zeithaml, Parasuraman ve Berry (1990), hizmet kalitesini ölçmeye yönelik olarak geliştirdikleri

SERVQUAL boyutlarının uyarlanarak bir şirket içinde farklı birim ve bölümlerdeki çalışanlara sunulan hizmet kalitesini ölçmede kullanılabileceğini iddia etmiştir. Bazılarının bu iddiaya şüpheyle yaklaşmasına rağmen, SERVQUAL'dan içsel hizmet kalitesini ölçmede sıkça yararlanılmaya başlanmıştır [10,31,32]. Örneğin, Reynoso&Moore's'un hastane çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri bir araştırmada, faktör analizi sonucunda aşağıdaki içsel hizmet kalitesi boyutlarına ulaşılmıştır:

Cevap vericilik

a)Yardımcı olma (Satıcı birimin, alıcı birimlere yardımcı olması ve işbirliğine istekli olması)

b) Zamanında cevap verebilme (Hizmeti belirli bir zamanda, istenen sıklık ve hızda sunabilmek)

• **İletişim** (Alıcıyı gelişmelerden, sorunlardan ve değişimlerden haberdar edip, bunlarla ilgili olarak danışabilmesini sağlamak)

• **Somut öğeler** (Tesis, araç-gereç ile satıcı birimin sağladığı materyal ve yazılı bilginin durumu ve fiziksel görüntüsü)

• **Güvenilirlik** (İçsel hizmetin doğru ve tutarlı biçimde verilmesi)

Yeterlilik

a) Teknik yeterlilik (Satıcı birimin üyelerinin sundukları hizmetle ilgili olarak sahip oldukları yetenek, bilgi ve tecrübe)

b) Yapısal yeterlilik (Satıcı birimin hizmet sunumuyla ilgili örgütlenmesinin ve kaynaklarının uygunluğu)

• **Gizlilik** (Satıcı birimin gizli bilgilere ve hassas durumlara yaklaşımı)

• **Müşteriyi anlama** (Satıcı birimin müşterisine karşı anlayışı, duyduğu güven ve gösterdiği dürüstlük) [10].

Brooks, Lings ve Botschen (1999), yaptıkları araştırma sonucunda SERVQUAL'ın 10 boyutundan 7'sine ek olarak 3 farklı boyutun daha (Proaktif karar verme, Detaylara dikkat ve Liderlik) içsel hizmet kalitesi ölçümünde önemli olduğunu iddia etmiştir: Bunlardan ilki olan *proaktif karar verme*, satıcı birimin ortamını kontrol ederek sorunlarını çözebilme yeteneğine sahip olmasını ifade eder. Müşteriyi anlayabilmekten farkı, satıcı birimin, iç müşterinin ihtiyaçlarının ve isteklerinin anlaşılması sonucu tespit edilen özelliklerde hizmet

sunulmasına etkide bulunan üretim meselelerine odaklanmasıdır. *Detaylara dikkat* ise satıcı birimin, iç müşteriye hatasız biçimde detaylı bilgi sağlayabilme yeteneğidir. Yeterlilik boyutuna ek olarak, raporlama prosedürünün gereken bilginin sağlanmasında yeterli olmasını da gerektirir. *Liderlik* ise yeni ve alışık olmadıkları durumlarda sorunları çözmeye çalışırken, çalışanların yöneticilerinden gördükleri yönlendirmenin seviyesini ifade eder. Araştırma sonucuna göre bu boyutlar, alıcı veya satıcı birimlerin destek veya asli fonksiyon olmalarına göre farklı öneme sahiptirler. Bununla beraber, dış müşteriyle direkt ilişki içinde olanların aksine, temas halinde olmayan iç müşterilerin hizmet kalite seviyeleri düşük çıkmış ve beklentilerinde artış olmamıştır. Bu da içsel hizmet kalitesi dalgasının, dış müşterinin baskısıyla, örgütün değer zinciri boyunca içerisine, destek fonksiyonlarına doğru hareket ettiğini göstermektedir [1].

Hizmet kalitesinde SERVQUAL'dan faydalanmanın yanı sıra, İP uygulamalarında, fonksiyonlar arası koordinasyon, müşteri yönlülük ve pazarlama benzeri yaklaşım gibi yapıların ölçülmesinde, Kohli'nin (1993) Pazar yönlülük ölçeklerindeki ifadelerden yararlanılabilir [8]

Carman (1990), Babakus&Mangold (1992) ile Cronin&Taylor (1992), SERVQUAL'ın teorik kökenlerine rağmen özellikle fonksiyonel kaliteye (müşterinin hizmeti nasıl aldığı) odaklandığını, bu yüzden bütün hizmet işletmelerince kullanılmayacağı iddia etmiştir. Ancak sunulan hizmetin teknik yönleri (müşterinin ne elde ettiği) çoğunlukla sektöre özgüdür. Ayrıca birçok araştırmacı, beklentilerle algılamalar arasındaki boşluğu ölçen SERVQUAL modeli yerine sadece performansı ölçen araçların kullanılması gerektiğini söylemişlerdir [33]. SERVQUAL'a yönelik bu eleştiriler, İP uygulamalarında da dikkate alınmalıdır. Aynı firma içindeki alıcı birimler, satıcı birimin sunduğu hizmetin yalnızca nasıl olduğuna değil, ne olduğuna ve kendilerine ne kadar mal olduğuna da önem verebilirler.

Çeşitli araştırmacılar tedarikle ilgili farklı içsel hizmet kalitesi boyutları geliştirmişlerdir. Cavinato (1987), tedarik bölümlerinin iç müşterileri üzerinde gerçekleştirdiği araştırma sonucunda, ürünlerin zamanında ulaşması, ürünlerin güvenilirliği, fiyat/kalite opsiyonları, kalite ve miktar hakkında önceden bilgi vermek, dağıtım sorunları ve tedarik istemlerinde işlem kolaylığı gibi bir dizi faktörün tedarik performansında önemli olduğunu belirlemiştir. Raedels&Buddress (1993) de tedarikçilerin, iç müşterilerin önem verdiğini düşündükleri 13 kriter belirlemiştir. (Zamanında dağıtım, malın kalitesi, hizmet, sipariş işlem zamanı ve iletişim gibi) Rossler&Hirs (1995) ise bir durum çalışması sonucunda, tedarik bölümünün teknik bilgi seviyesi ile tedarikçi-iç müşteri arası etkileşimin daha sıkı olmasının,

tedarikçilerin isteklere cevap verebilmesini iyileştirdiğine ilişkin bulgular elde etmişlerdir [5].

VIII. UYGULAMADA İP ARAÇLARI

İP uygulamalarında şirketlerin çeşitli araçlardan yararlandıkları görülmektedir. Payne&Walters (1990) ve Varey (1995), İngiliz şirketleri üzerinde yaptıkları araştırmada, biçimsel olmayan İP uygulamalarının örgütlerin biçimsel İP uygulamalarına nazaran daha yaygın olduğunu ve bu tür uygulamaların genellikle kaliteyle ilgili girişimlerin, müşteri hizmet programlarının ve geniş çaplı iş stratejilerinin içinde yer aldığını bulmuşlardır.

Berry (1981), Disneyworld'de, oryantasyon programları ve çalışanlara yönelik gazetenin yanı sıra, çalışanların ilk isimlerinin ve eğlence sektörü terminolojisinin kullanılması gibi daha az biçimsel metotlardan yararlandığını görmüştür. Barnes (1989) da bu tip metotların müşteri bilinçli örgüt kültürünün güçlendirilmesinde işe yarayabileceğini önermiştir [9].

İP stratejilerinin uygulamasının başarılı örneklerinden biri olan Southwest Airlines, çalışanlarından sıradışı üstün hizmet hikayelerini, şirket içindeki diğer çalışanlarla paylaşmasını istiyor ve bu hikayelerin içsel dağıtımını gerçekleştiriyor [3]. Southwest, etkili bir İP programı için belirlediği taktiksel bileşenlerin eksiksiz uygulanması gerektiğine inanıyor. Söz konusu taktikler ise genel olarak şunlardır: İşyerine amaç ve anlam kazandıran bir vizyon sunmak, en yetenekli çalışanları kazanmak ve tutmak için yarışmak, takım çalışmasına önem vererek çalışanları gereken bilgi ve becerilerle hazırlamak, ölçüm ve ödüllerle bireyleri motive etmek, çalışanlara kendilerini en iyi hale getirebilmeleri için serbesti sağlamak ve onların yönetim tarafından iyi anlaşıldığını göstermek. Şirket içinde bu taktiklerin çok sayıda somut örneği bulunmaktadır. Örneğin, şirkette yaygın olan bir söylem, 'müşterinin ikinci sırada geldiği ve hala müthiş hizmet aldığıdır.' Şirket misyonunda belirtildiği gibi müşteriye sıcak, arkadaşça ve şirket ruhuyla hizmet sunulması amacıyla, yukarıda bahsedilen müşteri başarı hikayeleri gibi araçlardan yararlanılmaktadır. Yönetimin iç ve dış müşterilere yaklaşımını gösteren ilginç bir örnek ise şirketin uzun süre genel müdürlüğünü yapan Herb Keller'ın uçuşlarda içki servisi yapması ve şirket eğlencelerinde rap şarkıları söylemesidir. Southwest ayrıca işten çıkarmama politikası izlemekte, sendikalaşmayı teşvik etmekte ve çalışanlarıyla gerçekleştirdiği anket ve odak grubu çalışmaları ile feedback sağlamakta ve yeni fikirler üretmektedir [34]. Anket ve odak grubu çalışmaları ile ilgili olarak dikkat edilmesi gereken husus, bu çalışmaların ancak sonuçları

çalışanlarla paylaşılıp, bu sonuçlara dayalı olarak harekete geçildiğinde işe yaramasıdır [16].

IX. GELECEKTEKİ ARAŞTIRMA ALANLARI

Bowen'a (1990) göre, İP ile ilgili bazı meselelerde disiplinler arası araştırma ihtiyacı vardır. Örneğin, çalışan davranışı ile müşteri tatmini arasındaki ilişki, örgütsel davranış ve pazarlamanın ilgi alanlarının doğal bir kesişme noktasıdır [10]. Kültür ise gelecekte üzerinde durulması gereken bir başka önemli konudur. Bazı araştırmacılara göre, işletmelerin pazarlama kültürleriyle pazarlama performansları arasındaki bağın yapısı ve boyutu da araştırılmalıdır. Pazarlamacılar işletmeyi büyüme oranı gibi belirli başarı ölçütlerine göre ayırıp, daha başarılı veya etkili olan kısımlarının daha fazla kültürel tutarlılığa sahip olup olmadığını inceleyebilir [15].

X. SONUÇ

Son on yılda İP ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen henüz kavramın tanımı ve içeriği hususunda belirsizlikler sürmektedir. Hizmet işletmeleri için ortaya atılan İP kavramı, zamanla teorik gelişmesine paralel olarak uygulama alanını genişletmiş ve İKY araçlarıyla iç içe geçerek daha belirsiz bir hal almıştır. Kavramın şirketlerdeki uygulaması, bu belirsizliğin de etkisiyle sınırlı kalmış gözükmektedir. Kavramla ilgili olarak üzerinde tam olarak görüş birliği sağlanamayan ilk ve en önemli konu iç ve dış müşteri tatmini arasındaki ilişkinin yapısıdır. Çalışanların tatmin olmasının dış müşterilere olumlu yansımalarının hangi ilişkiler vasıtasıyla gerçekleştiği ve bu olası yansımaların hangi sektör, iş ortamı ve kültürlerde ne şekil aldığı, yapılan çalışmalarla kısmen açıklanmaya çalışılsa da, kurulan modellerin ve elde edilen bulguların daha fazla geliştirilmeye ihtiyacı vardır. İç müşteri tatmininin ölçümü için genellikle SERVQUAL'dan yararlanılmakta, bazı boyutlar, faaliyette bulunulan sektöre, satıcı ve alıcı birimlerin firma içi konumlarına göre uyarlanmaktadır. Çalışmada bahsedilen çeşitli sorun ve belirsizliklere rağmen, ilişki pazarlamanın günümüzde artan önemi nedeniyle, çalışan-örgüt ilişkisinin iyileştirilmesine yönelik çabalar artırılmalıdır. İster İKY araçlarına yardımcı olarak, ister ayrı olarak, pazarlama benzeri bir yaklaşımla çalışanların motive edilip, dış müşteri tatmininin sağlanması, günümüz işletmeleri için ihmal edilmemesi gereken bir fırsattır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] BROOKS, R.F.; LINGS, I.N.; BOTSCHEN, M.A., "Internal Marketing and Customer Driven Wavefronts", *The Service Industries Journal*, Londra, Ekim 1999, ss.49-67.
- [2] RAFIQ, M.; PERVAIZ, K.A.; "The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management", *Journal of Marketing Management*, 9, 1993, ss.219-222,227-228.
- [3] STERSHIC, S.F., "Leveraging Your Greatest Weapons", *Marketing Management*, Temmuz-Ağustos 2001, ss.40-43.
- [4] PITT, L.F.; FOREMAN, S., "Internal Marketing Role in Organizations: A Transaction Cost Perspective", *Journal of Business Research*, 44, 1999, ss.25,26,31.
- [5] WISNER, J.D.; STANLEY, L.L., "Internal Relationships and Activities Associated with High Levels of Purchasing Service Quality", *The Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply*, Ağustos 1999, s.26.
- [6] YAPRAKLI, Ş.; ÖZER, S., "Çağdaş Pazarlamada Yeni Bir Yaklaşım – İçsel Pazarlama", *Pazarlama Dünyası*, Kasım-Aralık 2001, s.60.
- [7] MUCUK, İ., *Pazarlama İlkeleri*, 13.Baskı, İstanbul, 2001, s.290.
- [8] RAFIQ, M. PERVAIZ, K.A., "Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension", *Journal of Services Marketing*, Cilt.14, 2000, ss449-453, 455-457.
- [9] QUESTER, P.G.; KELLY, A., "Internal Marketing Practices in the Australian Financial Sector: An Exploratory Study", *Journal of Applied Management Studies*, Cilt. 8, Abingdon, Aralık 1999, ss.217-229.
- [10] REYNOSO, J.F.; MOORES, B., "Internal Relationships", in BUTTLE F., (ed) *Relationship Marketing: Theory and Practice*, Paul Chapman Publishing, 1996, ss.56-58,60.
- [11] ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L.; PARASURAMAN, A., "The Behavioral Consequences of Service Quality", *Journal of Marketing*, Cilt.60, Nisan 1996, s.31.
- [12] HOMBURG, C.; WORKMAN, Jr.J.P.; JENSEN, O., "Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement Toward a Customer-Focused Organizational Structure", *Academy of Marketing Science Journal*, Greenvale, Güz 2000, s.459.
- [13] FRANKWICK, G.L; PORTER, S.S.; CROSBY, L.A., "Dynamics of Relationship Selling: A Longitudinal Examination of Changes in Salesperson-Customer Relationship Status", *The Journal of Personal Selling&Sales Management*, New York, Bahar 2001.
- [14] SCHNEIDER, B.; BOWEN, D.E., "Personnel/Human Resources Management In The Service Sector", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Cilt.10, 1992, s.22.
- [15] WEBSTER, C., "A Note on Cultural Consistency within the Service Firm: The Effects of Employee Position on Attitudes Toward Marketing Culture", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Cilt.19, 1991, s.341-343,346.
- [16] SNEE, R.D., "Listening to the Voice of the Employee", *Quality Progress*, Ocak 1995, s.91.
- [17] SERGEANT, A.; FRENKEL, S., "When do customer contact employees satisfy customers?", *Journal of Service Research*, Cilt.3, Thousand Oaks, Ağustos 2000, ss.18-34.
- [18] KANWAR, R.; VANIER, D., "The Influence Of The Firm's Internal Environment On The Job Commitment And Satisfaction Of Employees In New Product Development", *Developments in Marketing Science, Proceedings of the Annual Conference of the Academy of Marketing Science*, San Diego, 22-25 Nisan 1992, s.425.
- [19] BARNES, B.R.; MORRIS, D.S., "Revising Quality Awareness Through Internal Marketing: An Exploratory Study Among French and English Medium-Sized Enterprises", *Total Quality Management*, Cilt 11, Abingdon, Haziran 2000.
- [20] STAPLETON, S.H., "Satisfied Employees Generate Greater Customer Satisfaction", *Creating a Customer-Focused Organization*, The Conference Board and Mercer Management Consulting, Inc., Report No: 1030, 1993, s.21.
- [22] KELLEY, S.W., "Developing Customer Orientation Among Service Employees", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Cilt.20, 1992, s.34.
- [23] HARTLINE, M.D.; FERRELL, O.C., "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, Cilt.60, 1996, s.53,63.
- [24] AY, C.; GÜLGÜN, A., "2000'li Yıllarda Hizmet İşletmelerinde İşgören Tatmininin Müşteri Tatminine Dönüşmesi ve Örnek Bir Araştırma", *5.Ulusal İşletmecilik Kongresi*, Ankara, Kasım 1997, s.5.
- [25] DREW, J.H.; FUSSELL, T.R. "Becoming Partners with Internal Customers", *Quality Progress*, Ekim 1996, s.51.
- [26] RUCCI, A.J.; KIRN, S.P.; QUINN, R.T., "The Employee - Customer Profit Chain At Sears", *Harvard Business Review*, Ocak-Şubat 1998, s.91.

- [27] LIU, A.H.; LEACH, M.P., "Developing Loyal Customers with a Value-Adding Sales Force: Examining Customer Satisfaction and the Perceived Credibility of Consultative Salespeople", **The Journal of Personal Selling&Sales Management**, New York, Bahar 2001, ss.147-156.
- [28] AMBLER, T., "What Does Marketing Success Look Like?", **Marketing Management**, Cilt.10, Chicago, Bahar 2001, ss.112-118.
- [29] PIERCHY, N.F., "Barriers to implementing relationship marketing: analysing the internal market-place", **Journal of Strategic Marketing**, 6, 1998, ss.209-227.
- [30] CONDUIT, J.; MAVONDO, F.T., "Internal Customer Orientation: Antecedents and Consequences", **Developments in Marketing Science, Proceedings of the Annual Conference of the Academy of Marketing Science**, Cilt.11, Mayıs 1998, s.209.
- [31] BROOKS, R., "Internal Service Quality – A theoretical development", **Proceedings of the Annual Conference Making Marketing Works**, University of Bradford, Cilt.1, 1995, s.80.
- [32] MAFI, S.L., "Managing the HRD Functions and Service Quality: A Call for a New Approach", **Human Resource Development Quarterly**, Cilt.11, San Francisco, Bahar 2000.
- [33] REEVES, C.A.; BEDNAR, D.A.; LAWRENCE, R.C., "Back To The Beginning: What Do Customers Care About In Service Firms?", **QMU**, 3, 1995, s.64.
- [34] CZAPLEWSKI, A.J.; FERGUSON, J.M.; MILLIMAN, J.F., "Southwest Airlines: How Internal Marketing Pilots Success", **Marketing Management**, Cilt.10, Chicago, Eylül-Ekim 2001, ss.14-17.



Canan AY

Celal Bayar Üniversitesi,
İ.İ.B.F., İşletme,
Uncubozköy / Manisa

Tel: +90 236 233 06 57 - 133
ayifakatcanan@yahoo.com

Canan AY is Associate Professor of Marketing at Celal Bayar University. She received her PhD from Dokuz Eylül University. Her research areas are service marketing, green marketing, marketing and ethics.



Burak KARTAL

Celal Bayar Üniversitesi,
İ.İ.B.F., İşletme,
Uncubozköy / Manisa

Tel: +90 236 233 06 57 - 131
burakkartal@yahoo.com

Burak KARTAL is Research Assistant at Celal Bayar University. Currently he is a doctorate student at the same university. His principal fields of interest are international marketing, social marketing and internal marketing.

ÖRGÜT TASARIMINDA YENİ TEKNİKLERİN LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Göksel ATAMAN

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Doçent Dr.

NEW TECHNIQUES IN ORGANIZATION DESIGN AND ITS EFFECTS ON POSTGRADUATE STUDY

Abstract: This longitudinal study aims to highlight the critical factors affecting the demand for the postgraduate study in business. The demand over the last decade for disparate business postgraduate courses delivered by Marmara University Social Sciences Institute is examined. An exposition of developments in the design and delivery of postgraduate business and management education since 1990's until present is offered. The research findings support the hypothesis that the new techniques like reengineering, total quality management, core competence and outsourcing, empowerment, teamwork and self managed work teams, downsizing, strategic alliances, learning organizations, network and virtual organizations encourages demand for such modes of management development and for some postgraduate courses. The research also rejects the notion that there is a relationship between levels of unemployment and demand for postgraduate courses in business.

Keywords: *New Management Techniques, Postgraduate Study, Postgraduate Courses in Business Delivered by M.U. Social Sciences Institute*

I. GİRİŞ

Yönetim ve organizasyon alanında çalışan akademisyenlerin ve uygulamacıların son on yılda gündemini oluşturan yeni tekniklerin lisansüstü eğitim üzerindeki etkilerini ortaya koyma amacı taşıyan çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, örgüt tasarımı yeni tekniklerin arka zeminini başlığında, küreselleşme ve bilgi toplumuna geçişle bunların etkileri ele alınmaktadır.

İkinci bölümde söz konusu teknikler hakkında genel açıklamalara yer verilmekte, ağırlıklı olarak çalışanlar açısından doğrudan sonuçlar tartışılmaktadır.

Üçüncü ve son bölümde ise uygulamalı olarak yeni tekniklerin lisansüstü eğitim üzerindeki yansımaları ortaya konmaya çalışılmaktadır.

ÖRGÜT TASARIMINDA YENİ TEKNİKLERİN LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Özet: Yüksek lisans eğitimine olan talebin şekillenmesine etki eden faktörlere ışık tutmak amacıyla yapılan bu çalışmada, son on yılda Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'na bağlı programların gelişim ve bunlara gerçekleşen başvurunun dağılımı incelenmektedir. 1990'lı yıllardan günümüze kadar yönetim dünyasında meydana gelen değişim ve gelişmelerin, özellikle yeni tekniklerin yaygın uygulanmasının lisansüstü eğitim üzerindeki etkisi sorgulanmaktadır. Değişim mühendisliği, toplam kalite yönetimi, temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma, güçlendirme, takım çalışması ve kendi kendini yöneten takımlar, küçülme, stratejik işbirlikleri, öğrenen örgütler, şebeke ve sanal örgütler gibi tekniklerin ortaya çıkması ve yayılımının bu konuda verilecek eğitime duyulan ihtiyacı arttıracığından hareketle gerçekleştirilen araştırmada, sonuçlar bu düşünceyi doğrular niteliktedir. Araştırma sonuçlarına göre işsizlik ile yüksek lisans programlarına başvurular arasında istatistiksel bir ilişki belirlenmemiştir.

Anahtar Kelimeler: *Yeni Yönetim Teknikleri, Yüksek Lisans Eğitimi, M.Ü. S.B.E. İşletme Anabilim Dalı Programları*

II. YENİ TEKNİKLERİN ARKA ZEMİNİ

II.1. Küreselleşme

Günümüzde küreselleşme işletmeler açısından gerçekten önemli sonuçlar doğurmaktadır. Küreselleşen işletmelerin küresel pazarda önde yer alabilmeleri için kısa vadeli planlar yerine, uzun vadeli planlar üzerinde yoğunlaşmaları, sonuçlar yerine süreçlere önem vermeleri gerekmektedir. Küreselleşmenin sonucu olarak yönetim anlayışlarında değişimi gerçekleştirmek üzere birçok yeni teknik ortaya çıkmıştır: Değişim mühendisliği, toplam kalite yönetimi, temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma, güçlendirme, takım çalışması ve kendi kendini yöneten takımlar, küçülme, stratejik işbirlikleri, öğrenen örgütler, şebeke ve sanal örgütler.

Küreselleşme, bilgi teknolojisinin yaygın kullanımı ve değişen işgücü profili beraberinde birçok şeyi daha değiştirmiştir. Ürün yaşam süresi kısalmış, rekabet küresel boyuta taşınmış, bilgiye sahip olma ve

kullanma önem kazanmış, sektörler, işletmeler ve ülkelerarası sınırlar ortadan kalkmıştır [1].

Ekonomik ve sosyal sınırların ortadan kalkarak dünyanın tek bir pazar haline gelmesi, yöneticilerin rolünde önemli farklılıklar meydana getirmektedir. Yöneticilerin farklı kültürleri yönetmeleri artık bir zorunluluk halindedir. Küreselleşme ile birçok ülkede faaliyet gösteren işletmeler ekonomik ve teknolojik bütünleşmenin yanı sıra sosyo-kültürel bütünleşmeyi de gerçekleştirmek zorundadır. Kendi ülke kültürlerini ve yönetim uygulamalarını ideal kabul edip, diğer kültür ve iş yapma usullerini tümüyle yadsamak küresel dünyanın gerekleriyle bağdaşmaz [2].

Küreselleşme sonucunda işletmeler farklı ülkelerin ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, hukuki ve politik çevreleriyle etkileşimde bulunurlar. Her ülkenin kendine özgü değer, norm ve inançları vardır. Yine ülkelerin politik ve ekonomik sistemleri gibi hukuk uygulamaları da farklılık gösterecektir. Yöneticilerin tüm farklı çevresel faktörleri incelemeleri ve özellikle kültürel farklılıkları yönetme konusunda özel bir çaba harcamaları gerekmektedir. Kültürel farklılıklar ve yönetimi, sayılan problemler arasında belki en karmaşık olanıdır.

Küreselleşme ile birlikte yöneticilerin özellikleri ile rol ve sorumluluklarında birtakım değişiklikler meydana geldiği açıktır. Bu çerçevede yöneticilerin sahip olması gereken özellikler şöyle belirtilebilir:

- Küresel bir düşünce yapısına sahip olmak: Küresel düşünce yapısı, sınırları yeniden düşünerek ve yaptıkları işte en iyi olmaya çalışarak sürekli küresel ölçüde öğrenmeye açık olmayı ifade eder [3].

- Bilgi, analitik yetenek, stratejik düşünce, esneklik, duyarlılık ve açıklık gibi konularda yeterlilik: Bu konularda gereken yeterliliğe ulaşmış yöneticiler rekabeti, karmaşıklığı, kültürler arası uyarlamayı, değişimi ve çok kültürlü ekipleri çok daha kolay yöneteceklerdir. Yine öğrenmenin yönetilmesini de ayrı özellikler kolaylaştıracaktır.

Bu durumda yöneticinin fonksiyonları da değişmiştir. Klasik yöneticilik fonksiyonları planlama ve kontrol iken, artık yöneticinin yeni fonksiyonları, vizyon oluşturmak, eğitim, motivasyon ve desteklemek olarak farklılaşmıştır.

Küreselleşmenin gereği olarak diğer faktör işletmenin kültürünü değiştirmektedir. Küreselleşmenin sonucu olarak işletmelerin yapılarında ortaya çıkan değişimlerde; hiyerarşilerden yatay bir işletme yapısına geçilmesi, bireysel çalışmalardan ekip çalışmalarına geçilmesi, işletmelerde kültürel değişimi gerektirmektedir.

Küreselleşme sonucunda müşteri, rekabet ve değişim kavramları ön plana çıkmıştır. Örgüt kültürü de hız, yenilik, esneklik, kalite, hizmet ve maliyete önem vererek değişmek zorundadır. İşletmelerin uluslar arası alanda rekabet gücünü sürdürebilmesi için küresel dünyanın gerektirdiği özelliklere sahip yöneticileri ve çalışanları istihdam etmesi gerekir. Toplam kalite anlayışı, değişim mühendisliği, güçlendirme, şebeke ve sanal örgütler gibi yeni kavram ve oluşumlar küreselleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bu kavramlarla belirtilen uygulamalar örgütün değer, norm ve inançları üzerinde etkili olmakta, bunları değiştirmektedir.

Küreselleşme ile birlikte geleneksel kontrol odaklı yönetim yerine gelişme odaklı yönetim, sürekli iyileştirme, esneklik, süreç odaklılık, insan öncelikli yaklaşım, takım çalışması ve açık iletişim ortamı gibi özellikler de ayrıca önem kazanmıştır. Kalitenin ön plana çıkması örgütsel davranışlar üzerinde etkili olmuş, çalışanların kararlara katılımı, işçi, işveren arasında işbirliği, sadece verilen işi yapan çalışan yerine yaptığı işi analiz eden, nasıl geliştirebileceğini düşünene çalışan ön plana çıkmıştır. Bu çerçevede işletmelerde eğitim ve geliştirme faaliyetleri önem kazanmıştır.

II.2. Bilgi Toplumu

Geleneksel işletmelerin yönetim anlayışını oluşturan hiyerarşilerde; haberleşmede bir takım eksiklikler bulunmaktadır. İnsanlar ellerindeki her bilgiyi kıskançlıkla korumakta ve saklamaktadırlar, çünkü bunun onları çevrelerindeki insanlardan daha güçlü ve ayrıcalıklı kılan tek şey olarak düşünmektedirler. Bu tür bilgileri, başkalarına ender olarak vermekte, çoğu kez kendilerine bağlı olan kişileri bilgilendirmekten kaçınılmaktadırlar. Ancak bilgi toplumunda bilgiyi saklı tutmak mümkün değildir. Geleneksel işletmelerdeki sermayenin yerini, küresel işletmelerde bilginin almasıyla birlikte, işletme içi bilgilendirme büyük önem kazanmıştır [4]

Nitekim TSE'nden 1996-1999 yılları arasında ISO 9001-9002 Standartları belgesi alan inşaat, kauçuk/plastik, elektrik/elektronik, taşımacılık, metalurji, cam, telekomünikasyon, tekstil, ambalaj ve makine sektöründe faaliyet gösteren 253 işletmede yapılan bir araştırmanın sonuçları da bilgilendirmenin önemini fark edildiğini göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre 1995-1999 yılları arasındaki beş yıllık dönemde tepe yöneticileri ile alt kademe yöneticileri arasında bilginin paylaşımı konusunda artış yönünde önemli bir değişim gözlenmektedir [5].

Bilgi toplumu çalışanları daha güçlü kılarken aynı zamanda onlara önemli sorumluluklar da yüklemektedir. Sürekli olarak değişen ve gelişen bir bilgi ortamında çalışanların kendilerini yenilemeleri, bilgi beceri ve yeteneklerini pekiştirmeleri gerekmektedir. Özellikle

yaşam boyu istihdamın giderek imkansızlaşmasının bir sonucu olarak, çalışanların kariyer planlarını kendilerinin yapmaları ve farklı işletmeler tarafından istihdam edilebilir hale gelmeleri önem kazanmaktadır.

Bilgi toplumu zihinsel gücü ve alternatif çalışma biçimlerini ön plana çıkararak çalışanlara güç ve yeni olanaklar sunmaktadır. Bununla birlikte bilgi toplumunun çalışanlar üzerinde negatif etkilerinden de bahsetmek mümkündür. Yeni teknolojiler özellikle üretimde emek ve kullanımı ve vasıfsız işgücüne duyulan ihtiyacı önemli ölçüde azaltmaktadır. Ayrıca günümüzde özellikle gelişmiş ülkelerin geleneksel dev yapılı firmaları giderek küçülmekte, daha az sayıda çalışanla daha çok iş yapabilir hale gelmektedir.

Günümüzde; etkilerini sosyal, ekonomik ve teknolojik alana yaymış ve üçüncü dalga değişimi yaratmış olan bilgi devrimi; yönetim ve örgütlenme biçimi üzerinde de köklü değişikliklere neden olmaktadır. İşletmeler ikinci dalga kavramlarını alt üsteden, yeni ve sürekli değişen şekillerde çalışmak zorunda kalmaktadır. Dikey bütünleşme, sinerji, ölçek ekonomisi, hiyerarşik yapı, planlama-kontrol gibi kavramlar bugün yerini giderek dışarıdan kaynak almaya, ölçeğin minimuma indirilmesine, kar merkezlerine, şebekelere ve diğer farklı yapılara bırakmaktadır. Bu çerçevede yaratıcılık, katılımcılık ve takım ruhu gibi kavramlar ön plana çıkmakta, belirsizlikle başa çıkmayı kolaylaştırmaktadır [6].

Maliyet, kalite, hizmet ve hız konularında avantaj sağlamak zorunda olan işletmelerin esnek yapılara duyduğu ihtiyaç her geçen gün biraz daha artmaktadır. Hiyerarşik basamakların azaltılmasıyla birlikte bilgi akışı kolaylaşmakta; bilgi yatay, dikey, çapraz olarak herkes tarafından paylaşılmaktadır. Yine daha önceden alt ve orta kademe yöneticileri tarafından yapılan birtakım faaliyetlerin bugün bilgisayarlar tarafından yapılması hiyerarşik kademelerin az olduğu yalın örgüt yapılarını gündeme getirmektedir [7].

Gerçekten her geçen gün, daha çok sayıda firma değişikliklere ayak uydurabilmek için, ikinci dalga yapılarının bürokrasilerinden kurtulmaya çalışmaktadır. Sanayi toplumunun firmalarının örgüt yapıları birbirine benzerdi; piramit şeklinde ve bürokratik. Bilgi toplumu ise daha çok esnek, müşteri odaklı, yenilikçi, hızlı karar alabilen, çalışanların tatminine önem veren örgüt yapılarını gerektirmektedir. Sürekli olarak değişen pazarlar, teknolojiler ve müşteri ihtiyaçları işletmelerin örgüt yapılarını ve yönetim biçimlerini tekrar gözden geçirmeleri ihtiyacını doğurmaktadır. Değişim mühendisliği, toplam kalite yönetimi, temel yetenek, dış kaynaklardan yararlanma, güçlendirme, takım çalışması ve kendi kendini yöneten takımlar, küçülme, stratejik işbirlikleri, şebeke ve sanal örgütler ve öğrenen örgütler

gibi günümüzün popüler uygulamaları bu ihtiyacı karşılamaya yöneliktir.

Özetleyecek olursak; bilgi toplumunda, hem çalışan profili hem de işletmeler açısından ortaya çıkan derin rekabet koşulları nedeniyle yeni bir yönetim anlayışına ve farklı örgüt yapılarına ihtiyaç duyulmaktadır. İşgücünün niteliğinde meydana gelen farklılaşma yeni örgüt yapılarını ve yönetim biçimlerini gündeme getirmektedir. Ancak bu yenilikler sadece işgücünün nitelik farklılaşmasının bir sonucu olmayıp büyük ölçüde maliyet, kalite, hız konularında rekabet avantajı elde etme gerekliliğinin de bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.

III. YENİ TEKNİKLERİN KAPSAMI VE GETİRDİKLERİ

III.1. Yeni Tekniklere Genel Bakış

Yönetim ve örgütlenme ile ilgili olarak sürekli yeniliklerin ortaya çıktığı ve takip edildiği bir dönemde bulunmaktayız. Gerek akademik çevre gerekse uygulama dünyası bu yeni kavramları anlama ve uygulama konusunda önemli bir çaba göstermektedir. Yönetim düşünce ve uygulaması sürekli olarak yeni kavram ve tekniklerle tanışmaktadır. Günümüzün hakim yönetim araç ve teknikleriyle uygulamalarına baktığımızda ön plana çıkan kavramlar: . Değişim mühendisliği, toplam kalite yönetimi, temel yetenek, dış kaynaklardan yararlanma, güçlendirme, takım çalışması ve kendi kendini yöneten takımlar, küçülme, stratejik işbirlikleri, şebeke ve sanal örgütler ve öğrenen örgütler olarak belirtilmelidir [8].

Bu çalışmada söz konusu teknikler tek tek ele alınıp açıklanmaktan çok tekniklerin uygulanması sonucunda nelerin değiştiği açıklanmaya çalışılacaktır.

Günümüz yöneticilerine “örgüt yapılarını daha yalın hale getirmeleri, yatay örgüt haline gelmeleri, hiyerarşiyi mümkün olduğu kadar azaltmaları”, “çalışanları güçlendirmeleri, kültür transformasyonunu gerçekleştirmeleri”, “sürekli iyileştirme sağlamaları”, “mevcut paradigmalarını değiştirerek öğrenen örgüt haline gelmeleri” tavsiye edilmektedir.

Yönetim dünyasında popüler kavram ve yaklaşımlar farklı dönemlerin ürünüdür. Toplam kalite yönetimi, kıyaslama tekniği, güçlendirme, değişim mühendisliği, temel yetenek, öğrenen örgütler, kendi kendini yöneten takımlar günümüzde konuşulan başlıca kavramlardır. Ancak bunların bazıları 1980’lerde bazıları ise 1990’lı yıllarda ortaya çıkmıştır. Toplam kalite yönetimi ve kıyaslama tekniği 1980’li yıllarda; güçlendirme, değişim mühendisliği, temel yetenek, kendi

kendini yöneten takımlar ve öğrenen örgütler ise 1990'lı yıllarda yönetim dünyasına girmiştir. Bu bakımdan anlaşılma ve hazmedilme açısından farklı seviyelerdedir [9].

Kavramların ortaya çıkmasından yok olmalarına, en azından belirli bir süre için, kadar geçen süre her zaman aynı olmamaktadır. Bazı kavramlar uzun bir dönem yönetim dünyasına hakim olurken bazıları daha sınırlı alanda ve sürede kalmaktadır.

Büyük başarılarla imza atan ancak kimi zamanda bekleneni sağlayamayan bu teknikler bazı kriterlere bağlı olarak karşılaştırılabilir: -Uygulamanın algılanan zorluk/kolaylık derecesi, -Ne kadar radikal değişiklikler içerdiği, -İnsan odaklı veya iş odaklı olması, -Örgütün bütününe yönelik olup olmaması, -Çalışanlar arasında endişe ve korku yaratıp yaratmaması.

80'li ve 90'lı yıllarda ortaya çıkan ve günümüzde tartışılan kavram ve yaklaşımlar, bu faktörler açısından farklılık göstermektedir

Popüler kavram ve teknikleri benimseme nedenleri ana hatlarıyla şöyle açıklanabilir.[10]

- yeni ve farklı olmak, bu yolla rekabet avantajı elde etmek,
- çalışanları ve örgütü farklılaştırmak,
- yeniden yapılanmaya bir yön verebilmek,
- işletmenin tüm faaliyetlerini yeniden düşünmek,
- tedarikçisi olunan işletmelerin isteklerine uygunluk sağlamak,
- kurumsal çevrenin beklentilerine cevap verebilmek,
- ulusal ve uluslararası alanda meşruiyet kazanmak,
- belirsizlikle başa çıkabilmek,
- çoğunluğu izlemek,
- ilerici ve modern bir işletme ve yönetici olarak algılanmak,
- daha önce popüler bir kavram ve tekniği uygulamada başarısızlıkla karşılaşmış olmak,
- yenilikçilik, belirsizlik ve riski yönetebilmeyi ön plana çıkaran bir örgüt kültürüne sahip olmak.

III.2. Yeni Tekniklerin Çalışanlar Açısından Getirdikleri

Yeni tekniklerin izlenmesi ve başarıyla uygulanması sonucunda işletmelerin rekabet avantajını korumaları ve varlıklarını sürdürmeleri kolaylaşacaktır. Bu nedenle öncelikle tekniklerin öğrenilmesi, daha sonra da gerekli bireysel ve örgütsel altyapının sağlanması gerekmektedir. Tekniklerin başarısının, büyük oranda çalışanlar ve sistem tarafından desteklenmesine ve kabul görmesine bağlı olduğu bilinmektedir. Yine tekniklerin başarıya ulaşabilmesi için uygun bir altyapıya ihtiyaç duyulmaktadır. Diğer taraftan yeni tekniklerin uygulanması ile birlikte çalışanlar açısından bir çok şeyin değiştiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bu doğrultuda, yeni tekniklerin, çalışanlar açısından neleri farklılaştıracağına bilinmesi faydalı olacaktır. Aşağıda bu özellikler maddeler halinde sıralanmaktadır:

- Yeni beklentiler, roller
- Bütüne hakim olma
- Süreç odaklı düşünme ve yatkınlık
- Takım çalışmasına yatkınlık
- Artan sorumluluk
- Artan işgücü
- Alternatif çalışma düzenleri
- İş güvencesinin azalması
- Daha katılımcı ve şeffaf bir zihniyet
- Artan stres
- Geleneksel yöneticilik anlayışında farklılaşma
- Kariyerin daha çok sayıda işyerinde düşünülmesi
- "Çok kültürlü" bir çalışma ortamı
- Yetkinliğin önem kazanması
- Performansın ön plana çıkması
- İç müşteri memnuniyetinin vurgulanması
- Sürekli olarak kendini geliştirme
- Esneklik
- Proje bazında çalışma, değişen görev, rol ve sorumluluklar
- Belirsizlikle baş edebilme
- Yeni bir kariyer

Mevcut ortamı çalışanlar açısından bütünüyle bir fırsat veya tehdit olarak tanımlamak zordur. Tıpkı işletmeler açısından olduğu gibi çalışanlar açısından da önemli olan bu ortamı ne kadar kendi lehimize

kullanabildiğinizdir. Bugün işletmelerde giderek “yetkinlik” kavramı ön plana çıkmakta, ücretlendirmeye temel oluşturmaktadır. Bu noktada önemli olan sahip olduğunuz becerileri ne kadar geliştirebildiğiniz ve bunu yaptığınız işe ne kadar yansıtılabildiğinizdir [11]. Yetkinlik temelli performans değerlendirme ve ücretlendirme çalışanları sürekli öğrenmeye ve gelişmeye zorlamaktadır.

21. yüzyılın rekabet ortamı hem işletmeler hem de çalışanlar açısından sürekli yeni durumlara adapte olmayı, proje bazında çalışma ve şebeke örgütler içinde yer almayı gerektirmektedir. Müşterinin memnuniyeti ancak süreç odaklı düşünen ve çalışan, iç müşteri memnuniyeti sağlayan, bütüne hakim olan çalışanların yer aldığı bir yapıda mümkün olacaktır.

Hiyerarşik basamakların sayısının giderek azaltıldığı günümüz yapılarında çalışanların kariyerini tek bir işletmede düşünmesi giderek zorlaşmaktadır. Yine bilgi toplumunun bir gerçekliği olarak artık mesafe kavramı eski önemini kaybetmiştir. Çok farklı coğrafyalardaki insanlar bir araya gelmeden, iletişim teknolojilerinin de yardımıyla müşteri karşısında tek bir vücut halinde hareket etmektedir. İşin zaman ve mekandan bağımsız hale gelmesi alternatif çalışma şekillerini yaygınlaştırmıştır.

Diğer taraftan işletmelerin “ayakta kalma” çabaları, özellikle iş güvencesi üzerinde etkili olmuş, çalışanları da bir “hayatta kalma” mücadelesine zorlamıştır. Teknolojik gelişmeler bazı alanlarda iş yapma şeklini değiştirmiş, bazı işlere duyulan ihtiyacı ortadan kaldırmış, aynı zamanda yeni kariyer alanları yaratmıştır. Diğer taraftan çalışanlar yeni tekniklerin uygulanmasıyla birlikte yeni bir kariyere yönelmek durumunda kalmıştır.

Takım çalışmasının en çok gündemi oluşturduğu zaman günümüz olarak belirtilebilir. İnsanoğlunun varoluşu ile birlikte ortaya çıkan bu kavram rekabetle birlikte “olmazsa olmaz” hale gelmiştir. Geleneksel yöneticilik anlayışı ve bu doğrultuda şekillenen “planlama-kontrol” odaklı davranış yerine koçluk, mentorluk, destekleyicilik davranışları ön plana çıkmıştır.

Bütüne hakim olma takım çalışması ile kolaylaşmaktadır. İş yapan ile planlayanın birbirinden kesin sınırlarla ayrıldığı yapılarda çalışanların işe yabancılaştıkları, bütünü göremedikleri ve bunun motivasyonu olumsuz yönde etkilediği bilinmektedir. Bugün çalışanlar tek bir alanda uzmanlaşma yerine süreç hakkında bilgi sahibi olma yönünde çaba göstermelidir. 21. yüzyılın rekabet koşulları sadece kendi fonksiyonu açısından olaylara bakmayı, fonksiyonlar arası iletişim ve koordinasyon problemlerini tolere edememektedir.

Takım çalışmasına çok ihtiyaç duyulduğu bir dönemde çalışanların kendiliğinden takım olarak çalışacaklarını düşünmek hatalı olur. Takım çalışmasının

destekleyen bir performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin işletmede var olması veya olmaması takım çalışmasının başarısı açısından önemli bir belirleyicidir. Yine takım halinde çalışma sırasında ortaya çıkabilecek problemlerin çözümüne yönelik davranışsal eğitimin verilmesi konusu da önem taşımaktadır. İletişim, liderlik, stres ve çatışma yönetimi ile motivasyon; davranışsal eğitimin anahtarlarını oluşturmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde de belirtildiği gibi “çok kültürlü” bir çalışma ortamı ve gereklerini yerine getirme de yine davranışsal eğitimi gerekli kılmaktadır.

IV. M.Ü. S.B.E. YÜKSEK LİSANS PROGRAMLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

IV.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Çalışmanın teorik bölümünde de belirtildiği gibi, işletmeler kendilerini daha etkin ve verimli kılacağını düşündüklerini yapılara yönelmekte bu doğrultuda yeni yönetim tekniklerinden yararlanma yoluna gitmektedirler. Yeni yönetim tekniklerinin işletmeler tarafından rağbet görmesinin en önemli nedeni, kuşkusuz içinde buldukları ağır rekabet koşullarıdır. Deneme yanılma yöntemi, müşteri şikayetleri ve memnuniyetsizlik, hantallık ve hızlı karar alamama, yaratıcılık ve yenilikçilikte beklenene ulaşamama artık iş dünyasında tolere edilememektedir. Bu durum, yeni tekniklerin izlenme, kavranma ve uygulanma çabalarını en iyi şekilde açıklamaktadır.

Rekabetin anahtarı olan değişim olgusunun başarıyla gerçekleşebilmesi ise kolay olmayıp, bu konuda birçok düzenlemeyi gerektirmektedir. Başarılı ve başarısız uygulamaları birbirinden ayıran unsur çoğu kez çalışanların ve yapının buna uyumlu hale getirilip getirilmemesidir. Burada asıl önemli olan belki de tekniğin kendisinden çok, gerektirdiklerinin anlaşılacak uygulanmasıdır. Yeni tekniklerle ilgili olarak adeta bir endüstrinin oluştuğu günümüzde bunlara büyük ihtiyaç duyulduğu açıktır. Ancak tekniğin adı ne olursa olsun sonuçta bu tekniklerin evrimsel veya devrimsel bazı değişiklikleri içerdiği belirtilmelidir. Şu halde amaç sadece “anı kurtaracak” bazı uygulamalar yerine sistematik, bilinçli ve altyapısı oluşturulmuş uygulamaları gerçekleştirilmek olmalıdır.

İşletmelerin bu çabaları kuşkusuz çalışanları en çok etkilemekte ve onların bu konulardaki eğitimini zorunlu hale getirmektedir. Eğitim burada çok farklı boyutlarda karşımıza çıkmaktadır. Öncelikle çalışma boyunca bahsedilen tekniklerin öğrenilmesi, daha sonra da bunun için gerekli altyapının kurulmasına yönelik eğitimin alınması önem taşımaktadır.

Bu doğrultuda değişim yönetimi, örgüt tasarımı ve teknikler, iletişim, motivasyon, liderlik, stres ve çatışma yönetimi, insan kaynakları yönetimi, stratejik yönetim, uluslararası işletmecilik gibi alanlardaki eğitim ön plana çıkmaktadır.

Tüm bu gerçeklerden hareketle, bu alandaki eğitim ihtiyacının iş dünyasının mevcut ve potansiyel çalışanlarının ilgili konulardaki lisansüstü eğitim talebine ne şekilde yansıdığına ortaya konulması araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Bu amaçla 1992-2002 yılları arasında M.Ü.S.B.E İşletme Anabilim Dalı'na bağlı 17 programa gerçekleşen talep dağılımı incelenecek, talebin yıllar ve programlar itibarıyla nasıl bir farklılaşma gösterdiği ortaya konmaya çalışılacaktır .

Örgüt tasarımında yeni tekniklerin ortaya çıkması ve uygulanmasının lisansüstü eğitim üzerindeki etkilerini incelemek üzere M.Ü. S.B.E'nin seçilmesinin nedeni enstitünün ana kütleyi büyük oranda temsil edeceğinin düşünülmesidir.

M.Ü.S.B.E. lisansüstü eğitimde 20 yılını dolduran, eğitim öğretim hizmetlerini 12 farklı uzmanlık alanındaki lisansüstü programlarla sürdüren bir eğitim kurumudur. Kurum 4000'e yakın öğrencisi ve 142 programıyla alanında Türkiye'nin en büyük lisansüstü eğitim kurumlarından biridir.

IV.1. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırma verileri M.Ü.S.B.E ve DİE kayıtlarından elde edilmiştir. Verilerin analizinde SPSS X istatistik paket programından yararlanılmıştır. Gruplararası farklılığın incelenmesinde Wilcoxon İşaret Testi ve t-testinden [12] yararlanılmıştır. Ayrıca programlar arasındaki ilişkiyi görmek amacıyla korelasyon ve parametrik olmayan korelasyon testleri uygulanmıştır.

IV.2. Araştırma Bulgularının Yorumlanması

1992-2002 yılları arasında Enstitü'nün İşletme Anabilim Dalı'na bağlı olarak açılan tezli, tezsiz ve ikili eğitim yüksek lisans programları ve bu programlara gerçekleşen başvuruların dağılımı Tablo.9, Tablo.10 ve Tablo.11'te gösterilmektedir (bkz.Ek1). Ayrıca her bir programa gerçekleşen başvurunun dağılımını gösteren histogramlar yine ekler bölümünde verilmektedir.

Tablolar incelendiğinde göze çarpan hususları şöyle belirtmek mümkündür:

• 1992-93 eğitim döneminde işletme anabilim dalına bağlı 8 farklı bölümün açıldığı Enstitü'de, 1994-95 eğitim döneminde bu sayı 12'ye çıkmıştır. Söz konusu dönemde; Uluslararası Kalite Yönetimi, Kooperatifçilik, Almanca İşletme ve Enformatik programları açılmıştır.

• 1995-96 eğitim döneminde Enstitü bazı bilim dallarında ikili eğitim düzenlemesine gitmiş, ilk kez Muhasebe Finansman, Üretim Yönetimi ve Pazarlama, Yönetim ve Organizasyon, İngilizce İşletme, Human Resources Management ve Uluslararası Kalite Yönetimi programlarında ikili eğitim verilmeye başlanmıştır.İkili eğitim uygulaması 1999-00 eğitim dönemine kadar devam etmiştir.

• 1997-98 eğitim döneminde İşletme bölümüne bağlı programlara yenileri eklenmiş, Enstitü'de Uluslararası İşletmecilik, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Almanca Muhasebe Finansman yüksek lisans programları açılmıştır.

• 1999-00 eğitim döneminde Muhasebe Finansman, Üretim Yönetimi ve Pazarlama, Yönetim ve Organizasyon, Sayısal Yöntemler, İngilizce Muhasebe Finansman, Uluslararası Kalite Yönetimi, Kooperatifçilik, Uluslararası İşletmecilik, İngilizce Yönetim Organizasyon bilim dallarında tezsiz* yüksek lisans programları açılmıştır

Yukarıda belirtilen hususlardan da anlaşılacağı üzere, 1992'den günümüze kadar uzanan periyotta İşletme Anabilim dalına bağlı olarak açılan programların sayısında önemli bir artış gerçekleşmiştir. Uluslararası Kalite Yönetimi, Uluslararası İşletmecilik, İnsan Kaynakları Yönetimi programlarında yüksek lisans eğitimi verilmeye başlanmış, artan talebi karşılamak amacıyla ikili eğitim ve tezsiz yüksek lisans programları açılmıştır.

Tabloların incelenmesi sonucunda dikkat çeken diğer hususlar da şöyle belirtilebilir:

• 2001-02 eğitim döneminde, Yönetim ve Organizasyon ile Uluslararası İşletmecilik programları dışındaki tüm yüksek lisans programlarına,son on yıl içindeki en yoğun başvuru gerçekleşmiştir.

• Yönetim ve Organizasyon ile Uluslararası İşletmecilik programlarına ise en fazla başvuru ise 2000-01 eğitim döneminde gerçekleşmiştir.

Tüm programlara başvuruların, belirtilen dönemlerde en yüksek rakamlara ulaşması Şubat 2001 ve Kasım 2001 krizlerinin bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Kendisini yeni bir kariyere hazırlamak isteyen,giderek daralan işgücü piyasasında sağlam ve kalıcı bir yeri hedefleyen mevcut ve potansiyel çalışanlar yüksek lisans eğitimine büyük talep göstermişlerdir.

Yıllar itibarıyla hemen tüm program başvurularında genel bir artış görülmekle beraber talep artışı eşit oranlarda gerçekleşmemiştir. Bu noktada

programlara yıllar içinde gerçekleşen talebin nasıl şekillendiği kanımızca önemli bir konudur.

Örgüt tasarımı yeni tekniklerin ortaya çıkması ve uygulanması ile bu alandaki yüksek lisans eğitime olan talep arasındaki ilişki, bu çalışmada ortaya konmaya çalışılmaktadır. Bu amaçla; İşletme Anabilim Dalı'na bağlı programlar* ders programları ve ders içerikleri göz önünde bulundurularak, tekniklerle ilgili doğrudan ve dolaylı bilgileri içerip içermemesi bakımından iki ayrı grupta ele alınmıştır.

Muhasebe Finansman, Üretim Yönetimi ve Pazarlama, Sayısal Yöntemler, İngilizce Muhasebe Finansman, Kooperatifçilik, Almanca Enformatik, Almanca Muhasebe Finansman, Almanca Üretim Yönetimi ve Pazarlama yüksek lisans programları tekniklerle ilgili kapsam içermemesi bakımından aynı grupta değerlendirilmiştir.(diğer bölümler)

Yönetim ve Organizasyon, İngilizce İşletme, Organizational Behavior, Human Resource Management, Uluslararası Kalite Yönetimi, Almanca İşletme, Uluslararası İşletmecilik, İnsan Kaynakları ve İngilizce Yönetim ve Organizasyon yüksek lisans programları ise tekniklerle ilgili doğrudan ve dolaylı bilgi içerikli olması nedeniyle aynı grupta ele alınmıştır.(hedef bölümler)

Hedef bölümlere son on yılda gerçekleşen talebin diğer bölümlere gerçekleşen talepten daha fazla olduğu düşünülmüş,bu amaçla eşlenik örneklem t-testi uygulanmıştır. Sonuçlar aşağıda Tablo 1, 2, 3'te gösterilmektedir. Elde edilen bu sonuç varsayımımızı doğrular niteliktedir ($t=5.071;p=0.00$). Hedef bölümlere kayıt olan öğrenci sayısı diğer bölümlere kayıt olanlardan yaklaşık 38 kişi daha fazladır. Ayrıca elde edilen bu sonucun doğrulanması için dağılımlara ilişkin bir varsayım gerektirmeyen Wilcoxon işaretli sıralar testi de kullanılmış ($z=2.666, p=0.008$), oluşturulan gruplar arasında fark olduğu sonucu desteklenmiştir. Diğer taraftan yıllara göre bu gruplara olan başvurular arasında istatistiksel olarak anlamlı yaklaşık %99'luk doğrusal bir ilişki ($r=0.986, p=0.000$) belirlenmiştir. Sonuçlar aşağıda Tablo.4-6'da gösterilmektedir.

Son on yılda, işsizlik ile yüksek lisans başvuruları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymak amacıyla ise korelasyon ve parametrik olmayan korelasyon testleri uygulanmıştır.Bunun sonucunda hedef ve diğer bölümlere gerçekleşen başvurular ile işsizlik oranı arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Burada gözlem sayısının yetersiz olması, yanlış çıkarımlar yapılmasına sebep olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Sonuçlar aşağıda Tablo.7 ve 8'de gösterilmektedir.

Tablo.1: Eşlenik Örneklem İstatistikleri

	Mean	N	Std.Deviation	Std. Error Mean
Pair HEDEFBOL	112,9545	11	72,48319	21,85451
1 DİĞERBOL	74,7273	11	49,63368	14,96512

Tablo.2: Eşlenik Örneklem Korelasyon Değerleri

	N	Correlation	Sig.
Pair HEDEFBOL&DİĞERBOL			
1	11	,986	,000

Tablo.3: Eşlenik Örneklem t- testi

	Paired Differences				
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference	
				Lower	Upper
Pair HEDEFBOL-DİĞERBOL					
1	38,2273	25,00436	7,53910	21,4291	55,0254
	t	df	Sig. (2-tailed)		
Pair HEDEFBOL-DİĞERBOL					
1	5,071	10	,000		

Tablo.4: Wilcoxon İşaretili Sıralar Testi: Sıralama İstatistikleri

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
DİĞERBOL – HEDEFBOL	Negative Ranks	9 ^a	5,00	45,00
	Positive Ranks	0 ^b	,00	,00
	Ties	2 ^c		
	Total	11		

- a. DİĞERBOL < HEDEFBOL
b. DİĞERBOL > HEDEFBOL
c. HEDEFBOL = DİĞERBOL

Tablo 5: Wilcoxon İşaretili Sıralar Testi: Test İstatistikleri

		DİĞERBOL - HEDEFBOL
Z		-2,666 ^a
Asymp. Sig. (2- tailed)		,008

- a. Pozitif Sıra Değerlerine Göre Sıralanmıştır.

Tablo.6: Korelasyon Katsayıları Matrisi : Pearson

		HEDEFBOL	DİĞERBOL	İŞSİZLİK
HEDEFBOL	Pearson Correlation	1	,983**	-,345
	Sig. (2- tailed)	,	,000	,328
	N	11	11	10
DİĞERBOL	Pearson Correlation	,983**	1	-,227
	Sig. (2- tailed)	,000	,	,528
	N	11	11	10
İŞSİZLİK	Pearson Correlation	-,345	-,227	1
	Sig. (2- tailed)	,328	,528	,
	N	10	10	10

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Tablo.7: Korelasyon Katsayıları Matrisi : Spearman' s Rho

		HEDEFBOL	DİĞERBOL	İŞSİZLİK
Spearman' s rho	HEDEFBOL Correlation Coefficient	1,000	,945**	-,328
	Sig. (2-tailed)	,	,000	,354
	N	11	11	10
DİĞERBOL	Correlation Coefficient	,945**	1,000	-,243
	Sig. (2-tailed)	,000	,	,498
	N	11	11	10
İŞSİZLİK	Correlation Coefficient	-,328	-,243	1,000
	Sig. (2-tailed)	,354	,498	,
	N	10	10	10

** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed)

Tablo.8: Nüfus ve Kalkınma Göstergeleri

GÖSTERGELER	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
2.2 İşsizlik Oranı (%)											
Toplam	8,3	8,8	8,4	7,5	6,5	6,7	6,8	7,7	6,6	8,5	----
Erkek	8,6	8,6	8,6	7,6	6,8	6,3	6,8	7,7	6,6	8,8	----
Kadın	7,6	9,1	8,0	7,3	5,9	7,8	6,9	7,5	6,5	7,9	----

Kaynak: www.die.gov.tr, Erişim tarihi: 15 Mart 2002

Tablo.9: Tezli Yüksek Lisans Programlarına Başvuruların Yıllara Göre Dağılımı

Yıllar	muhfın	uyonpaz	yonorg	Sayyon	ingışl	ing muhfin	orgbeh	hreso	uky	koop	almışl	alm enf	ulus işl	iky	alm muh	ing yönorg	alm uryonpaz
1992-93	129	86	149	27	137	45	33	31									
1993-94																	
1994-95	187	220	391	38	236	60	61	79	94	32	25	4					
1995-96																	
1996-97	188	257	364	52	289	70	64	88	98	39	31	15					
1997-98	100	250	332	50	249	38	52	44	84	32	31	13	98	48	14		
1998-99	152	265	346	52	249	43	53	50	93	34	31	11	110	73	12		
1999-00	243	376	538	108	310	72	49	69	80	48	48	26	119	130	13		
2000-01	340	387	552	105	289	63	50	81	173	73		20	269	192	16		42
2001-02	467	395	460	129		100	67	114	207			42	175	294	22	254	34
2002-03	310	371	400	65		65	57	91	202	48		34	235	266	19	222	28

Tablo.10: İkili Eğitimde Yüksek Lisans Programlarına Başvuruların Yıllara Göre Dağılımı

Yıllar	muh-fın	uyonpaz	yonorg	ingışl	hres	uky
1995-96	110	101	189	132	49	59
1996-97	234	311	490		148	171
1997-98	129	232	289		97	132

Tablo.11: Tezsiz Yüksek Lisans Programlarına Başvuruların Yıllara Göre Dağılımı

Yıllar	muh-fın	uyonpaz	yonorg	sayyon	ingmuhfi	uky	koop	ulusışl	ingyonorg
1999-00	53	91	142	35					
2000-01	52	66	94	13		30	3	59	
2001-02	102	192	204	52		45		137	
2002-03	39	69	86	12	20	45	5	55	43

V. SONUÇ

İthal ikameci politikalarından vazgeçilmesi, Gümrük Birliği'ne geçişle birlikte rekabetin küresel boyuta taşınması, standartların önem kazanması kalite, hız ve verimlilik kavramlarını ön plana çıkarmıştır. İşletmeler, mevcudu gözden geçirme, yirmi birinci yüzyılın ihtiyaçlarına cevap verecek yapı ve teknikleri benimseme ihtiyacını giderek daha fazla hissetmeye başlamışlardır. Bu doğrultuda değişim çabaları hız kazanmış, değişim mühendisliği, toplam kalite yönetimi, güçlendirme, takım çalışması ve kendi kendini yöneten takımlar, küçüküm, stratejik işbirlikleri, öğrenen örgütler, şebeke ve sanal örgütler, temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları değişim sürecinde yerini almıştır. Giderek artan rekabet ve bu rekabet ortamında ön plana çıkan yönetim teknik ve uygulamaların özellikle 1990'lardan günümüze kadar uzandığı belirtilmelidir. Bu dönem gerçekten alışagelmüşü değiştirmenin, yeni yapı ve yönetim biçimlerini benimsemenin belki de her zamankinden çok düşünüülüp tartışıldığı bir dönemdir. İşletmelerin rekabet mücadelelerinin paralelinde gelişen yönetim uygulamaları bu konularda ciddi bir altyapıyı gerektirmektedir. Bir şekilde başlatılan ancak kısa sürede vazgeçilen veya gerekli altyapının oluşturulmaksızın hayata geçiren uygulamalar bekleneni sağlamamaktadır.

Yönetim dünyasında meydana gelen değişme ve gelişmelerin eğitim dünyasına nasıl yansdığı ise oldukça önemli bir husustur. Tekniklerin uygulanması ve bekleneni sağlama, bu konuda eğitilmiş çalışanları gerektirmektedir.

1990'lı yıllardan günümüze kadar olan dönemde, tekniklerin ortaya çıkması ve uygulanması yapı, süreç ve yönetim anlayışı üzerinde önemli değişiklikler gerektirmektedir. Yine tekniklerin uygulanması her kademede çalışan açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır. Sürekli eğitim bir zorunluluk haline gelmekte, kendini geliştirme ve yeniliklere uyarlanma önem kazanmaktadır.

Yeni tekniklerin uygulanma ihtiyacı ve bunların uygulanması sonucunda çalışanların yeni rol, beceri ve yeteneklerinin gündeme gelmesi ilgili alandaki yüksek lisans eğitime olan talebi arttırmıştır. Son on yıl içinde işletme anabilim dalına bağlı olan tüm programlara gerçekleşen talepte ciddi anlamda bir artış mevcuttur. Öte yandan Yönetim ve Organizasyon, İngilizce İşletme, Organizational Behavior, Human Resources Management, Uluslararası Kalite Yönetimi, Almanca İşletme, Uluslararası İşletmecilik, İnsan Kaynakları ve İngilizce Yönetim ve Organizasyon yüksek lisans programları'na talep Muhasebe Finansman, Üretim Yönetimi ve Pazarlama, Sayısal Yöntemler, İngilizce Muhasebe Finansman, Kooperatifçilik, Almanca Enformatik, Almanca Muhasebe Finansman, Almanca Üretim Yönetimi ve Pazarlama programlarına olan talepten daha

fazladır. İşsizlik ile başvurular arasında ise anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar; yönetim ve organizasyon alanında meydana gelen gelişmelerin işletmeleri önemli ölçüde etkisi altına aldığını, bunun ise özellikle bu alandaki eğitime olan talebi ciddi anlamda arttırdığını göstermektedir. Günümüzün mevcut ve potansiyel çalışanlarının bu talebi çağ ile uyumlu ve ülkemiz açısından da sevindiricidir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K., **Geleceği Kazanmak**, (Çev:Zülfü Dicleli), İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1996.
- [2] ROBBINS, S.P.; DE CENZO, D.A., **Fundamentals of Management**, 2nd ed., Prentice Hall, New Jersey, 1998.
- [3] SHELTON, K., **Sahte Liderliğin Ötesinde**, (Çev.Ahmet Ünver), Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s.272.
- [4] RHINESMITH, S.H., **Yöneticinin Küreselleşme Rehberi: Değişen Dünyada Başarıya Götüren 6 Özellik**, (Çev:Gülten Şen), Sabah Yayınları, İstanbul, 2000.
- [5] PEKDEMİR, I.; SEMERCİÖZ, F.; BARAN, M.; KARABULUT, F., **"Organizasyonlarda Değişim:1995-1999 Yılları İtibarı İle Karşılaştırmalı Bir Araştırma"**, **9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 24-26 Mayıs 2001, s.602.
- [6] EREN, E., **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, 5.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, ss.130-131.
- [7] SARIHAN, İ.H., **Rekabette Başarının Yolu:Teknoloji Yönetimi**, Desnet Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.192.
- [8] ATAMAN,G., **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar &Yeni Yaklaşımlar**, 2.B., Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, ss.297-415.
- [9] CARSON, P.P.; LANIER, P.A.; CARSON, K.D.; GUIDRY, B.N., **"Clearing a Path Through the Management Fashion Jungle: Some Preliminary Trailblazing"**, **Academy of Management Journal**, Vol.43, Issue: 6, s.1145.
- [10] CARSON, P.P.; LANIER, P.A.; CARSON, K.D.; BIRKENMEIER, B.J., **"A Historical Perspective on Fad Adoption and Abandonment"**, **Journal of Management History**, Vol.5, Issue: 6, ss.320-330.
- [11] DESSLER, G., **Human Resource Management**, 9th Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2003, ss.322-323.
- [12] TURANLI, M.; AKIN, B.; ÇİLİNGİRTÜRK, A.M., **İstatistik-Olasılık**, Hava Harp Okulu Yayınları, İstanbul, 1996, ss.158,173.

* İnsan Kaynakları Yönetimi programı İşletme Anabilim Dalı'na yeni olarak bağlanmış olup , Human Resource Management programının da aynı Anabilim dalına bağlanması düşünülmektedir. Bu programlar İşletme Anabilim dalı ile doğrudan ilişkileri nedeniyle çalışmada aynı grup içerisinde değerlendirilmiştir.



Göksel ATAMAN

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F.,
Ressam Namık İsmail Sk. No.1
Bahçelievler – İSTANBUL

Tel: +90 212 507 99 25-1419
gataman@marmara.edu.tr

Göksel ATAMAN has Ph.D. of Management and Organization at Marmara University Social Sciences Institute. She is Associate Professor in Management and Organization at Marmara University. She is Head of International Quality Management Department at Marmara University. Her research areas are organization theory and design, new management techniques, organizational culture, organizational behavior, and crisis management.

ÖRGÜT YAŞAM EVRELERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Bahar TANER

Mersin Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O., Doçent Dr.

TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN THE ORGANIZATIONAL LIFE CYCLE

Abstract: *As in the product life cycle, organizations have their own life cycle. Organizations are exposed to different types of problems throughout the stages of the life cycle. Only those organizations that can make the necessary adjustments in their structure can sustain their development. In the meantime, Total Quality Management, which is one of the most popular post modern management approaches today, requires a drastic change in the organizational culture. A successful application of TQM in an organization is closely associated with the ability of the firm to solve the problems in the life cycle stages under the leadership of top management.*

Keywords: *Organizational Culture, Organizational Life Cycle, Change, Total Quality Management*

I. GİRİŞ

Örgütler, tüm canlı varlıklar gibi, yaşamları boyunca çeşitli evrelerden geçmektedir. Bu evrelerde karşılarına değişik yapısal sorunlar çıkmakta ve karşılaştıkları sorunlara uygun çözümler geliştirebilen örgütler izleyen evreye geçerek yaşamlarını sürdürmekte, geliştiremeyenler ise ortadan kalkmaktadır.

Öte yandan, işletmelerin içinde buldukları çevre koşullarındaki değişim de onları yapılarında gerekli uyarlamaları gerçekleştirmeye zorlamaktadır. Giderek kaynakların tükendiği dünyamızda, küreselleşme ve eşliğinde gelen yoğun rekabet ortamında, işletmeler için verimlilik kadar kaliteli ürün üretmek de, yaşamsal bir zorunluluk olmuştur.

Son yıllarda önemle üzerinde durulan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) işletmelerin yoğun rekabet ortamında verimli ve karlı bir performans gösterebilmelerine yönelik ortamı oluşturmalarında güçlü bir destek sağlamaktadır. Bir yönetim felsefesi olan TKY, işletmenin kalitede sürekli daha iyiye yönelmesinin vurgulandığı bir işletme kültürü çerçevesinde, örgütteki en üst kademedeki en alt kademeye kadar tüm

ÖRGÜT YAŞAM EVRELERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Özet: *Ürünlerde olduğu gibi, örgütlerin de yaşam evreleri vardır ve örgütler yaşam evrelerinde çeşitli sorunlarla karşılaşır. Sorunlarını çözümlenebilen işletmeler yaşamlarını sürdürmekte, çözümlenemeyenler ise ortadan kalkmaktadır. Öte yandan günümüzde çağdaş bir yönetim felsefesi konumuna gelmiş olan Toplam Kalite Yönetimi, örgüt kültüründe köklü bir değişim gerektirmektedir. İşletmelerin TKY'ni sağlam temellere oturtabilmeleri için, yaşam evrelerindeki sorunları krize dönüşmeden çözümlenmeleri, kültürel yapılarında gerekli uyarlamaları gerçekleştirmeleri zorunludur.*

İşletme büyüyüp olgunlaştıkça yaşamını tehdit eden merkezi kontrol, eksik iletişim ve bürokrasi sorunları, örgütte TKY'nin gelişmesini de olumsuz etkilemektedir. Bu sorunlar krize dönüşmeden, yapılarında bürokrasiyi azaltan, koordinasyon mekanizmalarını kuran ve takım anlayışını geliştiren, özellikle kurucuları TKY'nin gelişmesinde liderlik üstlenen ve kadrolarında gerekli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip kişilere yer veren işletmeler, TKY'ni sağlam temellere oturtabileceklerdir.

Anahtar Kelimeler: *Örgüt Kültürü, Örgüt Yaşam Evreleri, Değişim, Toplam Kalite Yönetimi*

işgörenlerin, müşterinin beklentilerinin de üzerinde tatminini sağlamak üzere iş birliği içinde çalışmalarını gerektiren bir değişim içermektedir.

Bu çalışmada bir işletmenin kurulmasından sonra geçirdiği yaşam evreleri ve bu evrelerde karşılaştığı sorunlar, bu sorunlara çözüm getirmek üzere işletmelerin örgüt yapılarında gerçekleştirmeleri gereken düzenlemeler ve işletmelerde köklü bir değişim gerektiren TKY'nin, örgüt yaşam evreleri süresince sağlam bir temele oturtulabilme potansiyeli incelenmektedir.

II. ÖRGÜT YAŞAM EVRELERİ

Küçük ölçekli işletmelerin büyük bir bölümü kuruluşu izleyen ilk yıllarda yaşamlarına veda ederler. Kuruluştan sonraki ilk beş yıl sonunda işletmelerin ancak yarısı faaliyetlerini sürdürebilmektedir [1]. Yaşamları sona eren işletmeler, çoğunlukla yanlış seçilmiş bir ürün nedeniyle değil, yönetim bilgi ve becerilerinin eksikliği ve bu eksiklikleri kısa bir sürede kapatamamaları ve finansal yapılarının zayıflığı yüzünden başarısız olmaktadır.

Örgütler yaşamları boyunca ürün yaşam evrelerine benzer bir şekilde, doğuş, büyüme, ergenlik, çöküş evrelerinden geçerler. Bir örgüt tüm bu evrelerden sırayla geçebileceği gibi, bir evreyi atlayabilir veya sondaki bir evreden başa dönüş yapabilir. İşletme, yapısında değişiklik yapmak suretiyle, yaşam evresindeki durumunu değiştirebilir [2]. Yeni kurulan işletmelerin % 84'ü faaliyetlerinde ilk yılı tamamlasalar bile, ilk beş yıl içinde gene de başarısızlığa uğramaktadırlar; çünkü doğuş veya girişimcilik evresinden bir sonraki evreye geçişi yapamamaktadırlar. Örgütler yaşam evrelerinde ilerledikçe, sonraki evreye geçişler daha güçleşmektedir. Geçiş dönemleriyle ilgili sorunları başarı ile çözümlenemeyen örgütlerde büyüme sınırlanmakta veya ortadan kalkabilmektedir [3].

Örgütlerin yaşam evreleri üzerinde yapılan çalışmalardan derlenen bilgilere göre, örgütün yaşam evrelerindeki temel sorunları, yapısal özellikleri, örgüt yapısında gerekli uyarlamayı yapmaz ise karşılaşılabileceği kriz durumları izleyen bölümlerde yer almaktadır.

II.1. Doğuş Evresi

Girişimcilik evresi olarak da bilinen bu evrede örgütte az sayıda personel çalışır, henüz biçimsel bir örgüt yapısı yoktur. Tüm kararlar işletme ürününü yaratan veya işletmeyi kuran girişimci tarafından alınır ve işletme sahiplerinin kişisel gözetimine dayanan bir kontrol uygulanır. Bu dönemde yaratıcı ve teknik yönelimli sahipler, yönetim sorunlarıyla karşı karşıyadır. Girişimciler ya örgüt yapısında devam eden büyümeye yardımcı olacak düzenlemeleri gerçekleştirmeli, ya da bu düzenlemeleri yapabilecek güçlü yöneticileri iş başına getirmelidir [3].

II.2. Büyüme Evresi

Örgütün gençlik evresi veya birikim evresi olarak da tanımlanan bu evrede, işletme hem ürün çeşidini, hem de gelirlerini arttırma çabasıdadır. İşletmede hedef saptama, fonksiyonlara göre örgütlenmiş bir resmi yapı ve kısmen yetki devri gerçekleşmiştir, ancak iletişim ve kontrol büyük ölçüde biçimsellikten uzaktır.

Bu dönemde yeni yönetim başarılı oldukça, örgütün alt kademelerinde çalışanlar üzerlerinde yukarıdan aşağıya güçlü bir liderlik baskısı hissederler. Üst düzey yöneticiler sorumluluk devretmeye istekli olmadıkça, bir özerklik krizi oluşur. Örgüt, doğrudan bir gözetim olmaksızın, bölümlerin kontrol ve koordinasyonunu sağlayan bir mekanizmaya ihtiyaç duymaktadır [3].

II.3. Ergenlik Evresi

Biçimselleşme ve kontrol evresi olarak da adlandırılan bu evrede işletmelerin başlıca çabaları pazar paylarını korumak, ölçek ekonomisinden yararlanarak maliyetlerini düşürmek, çalışanlar üzerinde daha sıkı bir yönetim kontrolü kurmak ve yeni ürünler geliştirmek üzere fon yaratmaktır [4].

İşletme büyüdükçe, bir önceki evrede oluşturulmuş olan fonksiyonlara göre biçimsel örgüt yapısının koordinasyonu giderek güçleşir. Örgüte mühendisler, insan kaynağı uzmanları ve diğer uzman kadrolar eklenebilir. Üst yönetim planlama ve strateji oluşturma ile uğraşmakta olup, işletmenin yönetilmesi orta yönetim kademelerine bırakılmıştır. Ergenlik evresinde koordinasyonu sağlamak üzere kural, prosedür ve kontrol sistemleri yaygınlaştırılmış olup, kontrol daha çok merkezileştirilir. İletişim daha seyrek ve daha biçimseldir. Koordinasyonu sağlamak üzere, işletmede ürün grupları ve diğer yerinden yönetim üniteleri oluşturulabilir. Yeni koordinasyon ve kontrol sistemleri etkin olarak çalıştığında, üst yönetim ve saha üniteleri arasında bağlayıcı mekanizmalar oluşturularak, işletmenin büyümeye devam etmesi sağlanabilir [3].

Ancak rekabete ilişkin sorunlar, teknolojik değişiklikler ve benzeri faktörler, bilgi işleme ihtiyacını arttırabilir ve örgütün esnekliği azalarak sözü edilen faktörlere tepki vermesi ağırlaşabilir. Örgüt üyeleri kırtasiye ve merkezi kontrolün zararlarından olumsuz bir şekilde etkilendikçe, işletmede kriz oluşur [5]. İşletmedeki yoğun kırtasiye işlemi, oluşturulan bir çok sistem ve program, orta kademedeki yöneticileri boğmaya başlar. Orta kademe yöneticileri uzmanların işlere karışmasına karşı çıkabilir; yaratıcılık kısıtlanabilir. Örgüt, biçimsel programlarla yönetilemeyecek ölçüde büyük ve karmaşık bir hal alır [3].

İşletme ergenliğe ulaştıktan sonra, geçici çöküş dönemlerine girebilir. Her on veya yirmi yılda bir yenilenme ihtiyacı doğabilir. Örgütün çevre ile denge durumu bozulabilir veya aşırı ölçüde bürokratikleşerek hareket kabiliyeti azalır; bir yaratıcılık ve modernizasyon döneminden geçmesi gerekir. Çoğunlukla karlılık düzeyinin düşmeye başladığı noktada, işletmeler durakladıklarını fark eder ve önemli değişimler geçirdikleri "yeniden canlanma" uğraşına girer [2].

II.4 İncelikli Yapısal Analiz Evresi

Ergenliğe ulaşmış örgütler dönemsel yenilenmelerden geçmezler ise, çöküşe geçeceklerdir [3]. İncelikli yapısal analiz evresindeki çabanın başlıca amacı yeniden canlanma, yani işletmenin yaratıcı gücünün yenilenmesidir; bu evredeki kriz, işletmenin yeniden canlanma ihtiyacından kaynaklanır. Tüm işletmeler bu çaba içine girmedikleri gibi, girenlerin de tümü başarılı olamaz. Bazı işletmeler bir oturmuşluk durumu tesis ederek, kendilerini hiç değilse belirli bir süre için bu konumda tutarlar. Diğer işletmeler ise yeniden canlanma uğraşlarına rağmen çöküş dönemine girerler ve sonuçta ortadan kalkarlar. Böylelikle işletmelerin ergenlik devresinden beri süregelen yoğun maliyet kontrol çabaları, yaratıcı çalışmalarını kısıtlamakta, satış ve karlılıklarında azalmaya yol açarak onları bir kısır döngü içine sokmaktadır .

Üst yöneticiler örgütün bu evredeki yeniden yapılanma çabasında, işletmenin temel işini ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere, iş süreçlerinin ne şekilde daha iyi organize edilebileceğini tekrar gözden geçirirler ve ürün çeşitlendirmesi ile oluşan büyümeye uygun düşecek bir şekilde, fonksiyonel örgüt yapısından ürün veya hizmet, coğrafi, müşteri ve benzeri bazda örgütlenmeye geçebilirler. Böylelikle, karar alma sürecinin örgütün tüm kademelerine yayılması sağlanmış olur. Ancak örgüt yapısındaki bu hızlı değişimi yürütebilmek için, yoğun bir şekilde koordinasyon mekanizmalarına başvurulur. Başka bir deyişle, değişik iş ünitelerinde, benzer düzeylerde çalışan personel arasında koordinasyonu sağlamak üzere, geçici veya sürekli gruplar, kurallar ve prosedürlerden yararlanır [2,5].

İşletmelerin incelikli yapısal analiz evresinde kırtasiye krizinin çözümü, yeni bir iş birliği anlayışı ve takım çalışmasından geçer. Tüm örgütteki yöneticiler, sorunlarla birlikte yüzleşme ve birlikte çalışma becerileri geliştirirler. Kişilerin kendi kendilerini disipline sokmaları yoluyla ek biçimsel kontrol gereksinimi azalır. Biçimsel sistemler basitleştirilmeli ve bunların yerini yöneticilerden oluşan takımlar ve iş takımları almalıdır. İş takımları, iş birliğini gerçekleştirmek üzere, işletmedeki değişik fonksiyonları veya değişik bölümleri içeren takımlardır. Uygulanabilecek diğer bir yöntem de, küçük işletme felsefesini korumak üzere, örgütün değişik parçalara ayrılmasıdır [3]. Örgütler yaşam dönemlerinin bu evresindeki krizle yüzleşmek ve yeni bir döneme geçmek için cesur liderliğe gereksinime duyarlar. Bu dönemde üst yöneticiler sıklıkla değişir.

III. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

III.1 Örgüt Kültürü ve Fonksiyonları

Örgüt kültürü, dışsal uyum ve içsel bütünleşmeye ilişkin sorunlarla başa çıkmayı öğrenmek üzere, bir grup tarafından ortaya çıkarılmış veya geliştirilmiş temel varsayımlardan oluşur. Bu varsayımlar iyi sonuç verdiklerinde, geçerli sayılarak yeni grup üyelerine sözü edilen sorunlara ilişkin olarak algılama, düşünme ve hissetmelerinde doğru yol olarak öğretilir [6].

İç bütünleşme açısından, örgüt kültürü, üyelerinin ortak bir kimlik geliştirmelerini ve birlikte nasıl etkin bir şekilde çalışacaklarını öğrenmelerini sağlar. Dışa uyum açısından ise, örgüt kültürü, çalışanların belirli hedefleri gerçekleştirmeye yönelik günlük faaliyetlerine yön verir. Örgütün müşterilerin ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap vermesine veya rakiplerinin atılımlarına tepki vermesine yardımcı olur [3].

Örgüt kültürünün fonksiyonları şöyle sıralanabilir:

- Örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütten ayırıcı rol oynar

- Örgüt kültürü, örgüt üyelerine bir kimlik duygusu kazandırır

- Örgüt kültürü, kişide kendi çıkarının ötesinde, daha kapsamlı bir bağlılık oluşmasını kolaylaştırır

- Örgüt kültürü, işgörenlerin söylemeleri ve yapmaları gereken şeylere ilişkin uygun standartlar ortaya koyarak, örgütü bir arada tutan bir sosyal yapıyı oluşturur; örgüt sosyal sisteminin istikrarını yükseltir

- Örgüt kültürü, mantık oluşturma ve kontrol mekanizması olarak çalışır; bu fonksiyonuyla işgörenlerin tutum ve davranışlarına yol gösterir ve onları şekillendirir [7].

J. Case, örgüt kültürünün özellikle işgörenlerin davranışını etkileme rolünün giderek daha çok önem kazandığını vurgulamaktadır. Örgütlerde denetim alanları genişledikçe, örgüt yapıları basıklaştıkça, takım anlayışına geçildikçe, biçimselleşmeden uzaklaştıkça ve işgörenler yetkilendirildikçe, güçlü bir örgüt kültürünün sağladığı **ortak anlam**, her işgörenin aynı yöne yönelmesini garanti altına almaktadır. Buna en güzel örneği oluşturan Disney'de, personel işe alındıktan sonra, güçlü kültür ve bunu destekleyen biçimsel kural ve düzenlemeler, her işgörenin aynı ve önceden belirlenmiş bir şekilde davranmasını sağlamaktadır.

Kilman, Saxton ve Serpa'ya göre, kültürün örgüt üzerindeki muhtemel etkisini incelemede, örgüt kültürünün özellikle üç yönü önem taşımaktadır [5] :

Yönlendirme : Kültürün örgüt hedeflerine destek verme derecesi (kültür çalışanların davranışlarını örgütsel hedefleri geliştirecek yönde etkilemiyorsa, etkisi olumsuz olacaktır)

Yayıma : Dengesiz dağılımın zıttı olarak, kültürün örgüt üyeleri arasında yayılma (paylaşılma) düzeyi

Güçlülük : Örgüt üyelerinin örgüt değerlerini ve örgüte ilişkin diğer hususları kabullenme derecesi

Örgüt kültürünün, günümüzde işletmelerin rekabette üstünlük elde etmelerinde büyük rolü vardır. Çünkü örgüt kültürü, işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir ve yöneticilerin seçilen stratejiyi yürütmelerini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır [8].

Paylaşılan ortak değer, inanç ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürler, belirlenen örgüt stratejisini yürütme aşamasında, örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde çabuk davranamadıkları için, güçlü kültüre sahip olan rakiplerinin gerisinde kalırlar. Yine Kilman'a göre örgüt kültürü, örgüt üyelerine, örgütün zor sorunlarını çözmeye yönlendirici katılımcı bir ortam sağlamadığı zaman değişmelidir [8].

Örgüt dizaynı ile örgütün kültürü birbiriyle sıkı sıkıya ilişkilidir. Görevlerin dar kapsamlı olduğu, karar verme yetkisinin üst düzey yönetim kademesinde toplandığı bürokratik bir örgüt yapısı, örgüt üyeleri tarafından içtenlikten uzak ve biçimsel olarak algılanır. Oysa görevlerin dar kapsamlı olmadığı ve yetki göçeriminin yapıldığı, biçimselliğin azaltıldığı örgüt yapılarında, örgüt kültürünün örgüt üyeleri üzerinde daha olumlu bir etki bırakması beklenmektedir [9].

Genel olarak bir örgütün kültürü, kurucusu ve başlangıçtaki lideriyle başlar; bu kişi belirli fikirleri ve değerleri vizyon, felsefe veya işletme stratejisi şeklinde açık-seçik, anlaşılır olarak düşünür ve uygular. Bu fikirler ve değerler başarıya ulaştığında kurumsallaşır ve kurucu veya liderin vizyon ve stratejisini yansıtan bir örgüt kültürü ortaya çıkar [3].

III.2. Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt Kültüründe Oluşturduğu Değişim

TKY, işletmenin iç ve dış müşterilerinin ve tedarikçilerinin ihtiyaç ve isteklerinden türeyen bir stratejidir. Bu şekilde işletme üzerindeki iç ve dış taleplerin belirlenmesi, kalite, maliyet, mal teslimi ve moral düzeylerinde sürekli iyileştirme, geliştirme ve bunların sürdürülmesini sağlar. TKY tüm bu aktiviteyi ve bilgiyi birleştiren bir sistemdir ve gerçekleştirilmesi örgüt kültüründe değişmeyi gerektirir [10].

Örgütsel değer, inanç ve normların yoğun ve güçlü bir şekilde, tüm örgüt üyeleri tarafından paylaşıldığı köklü bir kültürde değişim sağlanabilmesi çok güçtür. Ancak işletmenin varlığının devamının tehlikede olduğu durumlarda örgüt üyeleri değişimi benimseyebilir [11].

R. Blackburn ve Benson Rosen'e göre, TKY'nin örgüt kültüründe oluşturduğu değişim aşağıdaki şekildedir:

- Güvensizlik ve eleştirilme korkusunun egemen olduğu ortamdan, yaratıcılığın gelişebileceği açıklık ve güven ortamına geçiş,
- Bireysel çalışmadan takım çalışmasına geçiş,
- Bölümler arasında engellerin kalkması,
- Yönlendirme ve kontrole dayanan otokratik bir yönetim biçiminden, takım lideri ve koç şeklinde daha ılımlı bir yönetim biçimine geçiş,

- Örgütün üst kademesinde merkezileşmiş güç yapısından, çalışanlarla paylaşılan bir güç yapısına geçiş,
- Sonuçlar üzerinde odaklaşma yerine, sonuçları getiren süreçlere yönelik sürekli iyileştirmeye, analizci ve gerçekleri baz alan bir karar almaya dayanan yönetime geçiş [12].

Japonların Kaizen olarak tanımladıkları ve TKY'nin temelini oluşturan kavramlar arasında yer alan sürekli iyileştirme, girdilerin çıktılara dönüştürülmesine ilişkin tüm faktörlerin iyileştirilmesi çabalarını kapsar. TKY'nde kalite araçlarının kullanımına ilişkin gerekli eğitimi almış olan işgörenlere iyileştirme yapmak üzere sorumluluk ve bunu başarmak üzere değişiklik yapma hususunda yetki vererek, onların güçlü bir şekilde motivasyonu sağlanmaktadır [11].

TKY'ni benimsemiş olan bir örgüt yapısında çapraz fonksiyonlu takımlar ve çapraz fonksiyonlu yönetim görülmektedir. Çapraz fonksiyonlu takımlar genellikle örgütün değişik parçalarındaki orta ve alt düzey yöneticiler ve işgörenlerin belirli sorunlar üzerinde çalışmalarıyla oluşur. Çapraz fonksiyonlu yönetimde ise örgüt yapısındaki üretim, finansman, pazarlama, mühendislik gibi değişik bölümler arasında iletişimi iyileştirmek üzere, kalite iyileştirme, maliyet düşürme ve programlama gibi çapraz fonksiyonlar üzerinde odaklanılır. Böylelikle, tüm işletme bazında koordinasyon ve iş birliği gerektiren konular üzerinde durulur. Çapraz fonksiyonlu yönetimin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için, işletme bölümlerinin kendi çıkarlarının ötesinde, üst yönetim düzeyinde örgütlenmeleri gerekmektedir [13].

Sık rastlanan bir durum, örgütün üst düzeyindeki kıdemli yöneticilerin kalite iyileştirme çabalarında öncülük rol üstlenmek yerine, bu konudaki sorumluluğu orta düzey yöneticilerden oluşan çapraz fonksiyonlu takımlara göçermeleridir [14]. Böylelikle, örgütte başarılı TKY uygulaması için kritik önem taşıyan iki husus; üst yönetimin kalite iyileştirme çabalarına önderlik etmesi ve örgüt kültüründe TKY'nin gerektirdiği değişim gerçekleştirilememektedir.

Aşağıdaki tabloda TKY'ni benimsemiş olan bir örgütün kültürü ile daha geleneksel bir örgütün kültürü arasındaki farklar, genel misyon, amaçlar, yönetim yaklaşımı, yöneticinin rolü, müşteri gereksinimleri, sorunlara yaklaşım ve çözüm, iyileştirme, tedarikçiler, işlerin yapısı ve işletmenin odak noktası açılarından özetlenmiştir.

Tablo.1: Geleneksel - TKY Örgüt Kültürü Karşılaştırması

	GELENEKSEL	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
GENEL MİSYON	Yatırım üzerinde maksimum getiriye sağlamak	Müşteri tatmini (hatta müşterinin beklentilerinin üzerinde tatmini)
HEDEFLER	Kısa dönem vurgusu	Kısa dönem ve uzun dönem arasında denge
YÖNETİM	Her zaman açık değil; bazı durumlarda tutarsız hedefler	Açık; çalışanların katkıda bulunmalarını teşvik eder; tutarlı hedefler
YÖNETİCİNİN ROLÜ	Direktif verme; direktifleri uygulama	Koç; engelleri ortadan kaldırma, güven oluşturma
MÜŞTERİ TALEPLERİ	En yüksek öncelik taşıyabilir; belirsiz olabilir	En yüksek öncelik taşıyıcı; müşteri taleplerini belirlemek ve anlamak önemli
SORUNLAR	Suçlu arama; cezalandırma	Sorun belirleme ve çözüm
SORUN ÇÖZME	Sistemli değil; birey bazında	Sistemli; takımlar bazında
İYİLEŞTİRME	Düzensiz	Sürekli
TEDARİKÇİLER	Karşıt	İş ortaklığı
İŞLER	Dar kapsamlı; uzmanlaşmış	Geniş kapsamlı; genel

Kaynak : STEVENSON, W.J., *Production / Operations Management, 6th Ed., Mc Graw Hill, Boston, 1999, s. 494.*

IV. ÖRGÜT YAŞAM EVRELERİNDE TKY

İşletmelerin yaşam evrelerindeki yapısal özellikleri ve içinde buldukları uygulamalara göre, bu evrelerde TKY'nin başarı potansiyeli üzerinde bazı değerlendirmeler yapılabilir. Bu değerlendirmelerde TKY örgüt kültürünün özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır.

Bir işletmede kurucuların başlangıçtaki örgüt kültürü üzerinde etkileri yüksektir; ilk örgüt kültürü kurucuların felsefesinden gelir. Yeni kurulan işletmelerin ölçeklerinin küçüklüğü ve geçmişten gelen adetler ve ideolojilerin kısıtlayıcı etkilerinden soyutlanmış olmaları da, kurucuların kendi vizyonlarını tüm örgüt üyelerine benimsetmelerini kolaylaştırır [7].

Genç, kurucunun etkisi altındaki işletmelerde kültürün başlıca fonksiyonu, örgütü bir arada tutmaktır. Genç işletmenin kültürü, temelinde dış çevreye uyum sağlamasına uygun değilse, işletme yaşamını sürdürmeyecektir. Yapılması gereken değişiklikler belirlenmiş olsa bile, bu evrede kültürü değiştirebilme şansı çok düşüktür [6].

Öte yandan, üst yönetimin eylemleri, hangi davranışın kabul gördüğüne, hangisinin görmediğine ilişkin olarak örgütün genel iklimini ortaya koymaktadır. İşletmenin ürününü pazarda tutundurma çabasında olduğu ilk yaşam evresinde, ürününün rekabet şansını daha yüksek kaliteyi yakalamada ve bunu sürekli iyileştirmede gören girişimcilerin bu yöndeki eylemleri (örneğin, kaliteli işi övmeleri, ödüllendirmeleri, kalite iyileştirme eğitimine önem vermeleri), işletmede TKY için bir temel oluşturabilir. Böylelikle, hem çalışanların kendilerinden bekleneni başarmak üzere uyumlu çalışmaları ile içte bütünleşme, hem de dış çevreye uyum sağlanabilir.

Kalite ödülü kazanmış 600 firma üzerinde yapılan bir araştırmada, TKY etkin bir şekilde uygulandığında, hem küçük, hem de büyük işletmelerde finansal performansın hızlı bir şekilde düzeldiği tespit edilmiştir. Sözü edilen araştırmada, küçük işletmeler, faaliyet karı açısından kıyaslandıkları işletmelere göre ortalama yüzde 63 üstünlük gösterirken, büyük işletmelerde bu üstünlük yüzde 22 olarak gerçekleşmiştir. Satış hacmi açısından, küçük işletmeler kıyaslandıkları işletmelere göre ortalama yüzde 39 üstünlük gösterirken, büyük işletmeler kıyaslandıkları işletmeleri satışlarda ortalama yüzde 20 geçmişlerdir. Satışların karlılığı açısından ise, küçük işletmeler kıyaslandıkları işletmeleri ortalama yüzde 17 geçerken, büyük işletmelerde satışların karlılığı kıyaslandıkları işletmelerin ortalama yüzde 7 üzerinde olmuştur. Araştırmada elde edilen bulgulara göre küçük işletmelerin büyük işletmelerden daha iyi performans göstermelerinin şartı olmadığı şöyle açıklanmaktadır: TKY'nin ana elemanları arasında yer alan takım çalışması, işgören güçlendirilmesi, fonksiyonel bölümler arasında iş birliği ruhu küçük işletmelerde zaten bir ölçüde mevcuttur. Bunun yanı sıra büyük işletmelerde değişimi gerçekleştirmek daha güçtür [15].

Ancak işletmenin ilk yaşam evresinde biçimsel bir örgüt yapısı olmaması, çalışanların karar alma sürecine katkıda bulunamaması, işletme sahiplerinin kişisel gözetimine dayanan bir kontrol uygulanması ve tüm bu faktörlerin etkileşimiyle ağırlığı hissedilen yönetim sorunları nedeniyle, örgütte TKY uygulamasının uzun dönemde başarı potansiyeli yüksek olmayabilir.

İşletme büyüdükçe belli ölçüde bir biçimsel yapı oluşmakla birlikte, yetki devrinin gelişmemesi, kontrolün merkezi olarak yürütülmesi nedenleriyle TKY'ne geçiş giderek güçleşmektedir. Öte yandan, girişimcilik

evresinde kurucuların bu yönde uygulamalarıyla kalite vurgusu taşıyan bir işletme kültürünün temeli atılmış olsa bile, büyüme evresinde kurucuların ayrılması ve/veya yönetim sorunlarını çözmek üzere iş başına getirilen yöneticilerin kalite hususunda aynı hassasiyeti göstermemeleri olasılığı da TKY'nin gelişmesine olumsuz etkide bulunabilir.

Örgütün orta yaş döneminde kültür yönetilebilir ve değiştirilebilir, ancak bu arada dengeyi sağlayan tüm kaynaklar dikkate alınmalıdır. Büyümüş ve ürün çeşitlenmesine gitmiş olan örgüt, her biri ayrı kültüre sahip bulunan bir çok fonksiyonel, coğrafi ve benzeri bazda örgütlenmiş gruplardan oluşabilir. Bu gruplar arasında kültür bazında çelişkiler olabilir. Yönetimin vermesi gereken en güç stratejik kararlardan biri, örgütün çevresel karışıklığa karşı esnek kalmasını sağlamak üzere, çeşitlilik içeren bir kültür veya daha homojen tek bir güçlü kültürün yaratılması arasında seçim yapmaktır [6].

Ergenliğe ulaşmış pazarlar ve ürünler nedeniyle veya yaratıcılığı engelleyen yoğun iç oturmuşluk ve rahatlık nedeniyle, ergenlik evresine girmiş veya çöküşe geçmiş örgütler, kültürlerini oluşturan parçalarda değişiklik yapmak ihtiyacında olabilirler. Böylesi bir değişimi gerçekleştirmek daima acı veren bir süreç olacak ve güçlü bir direniş ile karşılaşacak, eski kültürlerine bağlı kalmak isteyen çok sayıda kadroda değişim gerektirecektir [6].

Ergenlik evresinde uzman kadroların da eklenmesiyle giderek büyüyen biçimsel örgüt yapısında koordinasyonu sağlamak daha da güçleşir. Bu evrede yönetim bir taraftan pazar payını korumak ve maliyetleri düşürmekle uğraşırken, bir taraftan da kural, prosedür ve kontrol sistemlerini yaygınlaştırarak, işgörenler üzerindeki kontrolü daha merkezileştirme yoluna gidebilir. Ayrıca uzmanlar ve hat yöneticileri arasında çatışmalar meydana gelebilir. Böylelikle, çalışanların yaratıcılığının teşvik edilmediği, ürettikleri ürünlerle ilgili olarak iyileştirici önerilerde bulunmalarına destek verilmeyen bir ortam oluşabileceğinden, işletmenin yaşamının bu evresinde TKY uygulamasında başarı sağlanması, belirli düzenlemelerin yapılmasına bağlı olmaktadır.

Ancak yerinden yönetim üniteleri tesis etmiş, üst yönetim ve orta yönetim kademeleri arasındaki kopukluğu önlemek üzere işletmenin üst yönetimi ile bu üniteler arasında bağlayıcı mekanizmalar oluşturmuş örgütlerde, koordinasyon sorunu çözüleceğinden, TKY kültürü oluşturma çabaları etkili olabilir. Sözü edilen işletmeler, örgüt üyelerinin kırtasiye ve merkezi kontrolün zararlarından olumsuz etkilenmelerini önleyebilen, çevresindeki teknoloji, rekabet ve benzeri faktörlere ilişkin değişimlere tepki verebilecek esneklikte bir örgüt yapısına sahip olan, hat yöneticileri ve uzmanların uyum içinde çalışabildikleri işletmelerdir.

Bir işletmede TKY uygulamasının başarılı olması,

tüm çalışanların katılımına bağlıdır [16]. Büyüme ve ergenlik evrelerinde oluşan yetki devri eksikliği ve merkezi kontrol nedenleriyle, TKY'nin ön şartlarından biri olan tüm personelin katılımının gerçekleşmeyeceği, böylelikle sözü edilen evrelerde TKY uygulamasında başarı sağlanmasının güç olacağı düşünülmektedir.

Ergenliğe ulaştıktan sonra hareket kabiliyeti azalan, çevresiyle denge durumu bozulan ve geçici çöküş dönemlerine girebilen işletme, yenilenme ihtiyacındadır. İşletmenin üzerinde ağırlığı fazlasıyla hissedilen bürokratikleşmenin artmasını önlemenin yolu, yeni bir iş birliği anlayışı ve takım çalışmasından geçer. Tüm örgütte yöneticiler sorunlarla birlikte yüzleşme ve birlikte çalışma becerileri geliştirebilirlerse, bu dönemde TKY uygulamasının başarı şansı yüksek olur.

TKY'ne ilişkin açıklamalarda belirtildiği gibi, TKY'nin temelini oluşturan kavramlardan biri de takım yaklaşımıdır. Sorun çözmede ve fikir birliği sağlamada takımlardan yararlanılmasıyla, grup sinerjisi, kişilerin katılımı, kişiler arasında iş birliği ruhu ve paylaşılan değerler oluşması açısından yararlar elde edilmektedir [11]. Örgütte bu şekilde bir takım anlayışının gelişip yerleşebileceği en uygun dönem, ergenlik evresini izleyen incelikli yapısal analiz evresidir. Bu evrede yeniden canlanma uğraşını başarıyla sonuçlandıran işletmelerde, karar alma sürecine tüm örgütün katılımı, iş süreçlerinin yeniden organize edilmesi ve takım anlayışına geçilmesiyle, TKY için gerekli alt yapı hazırlanmıştır. Biçimsel sistemlerini basitleştirebilen ve bunların yerini yöneticilerden oluşan takımlar ve işletmedeki değişik fonksiyonları veya bölümleri içeren iş takımları alan, böylelikle kendilerini yenileyebilen işletmeler hem yeniden canlanmayı başarabilme, hem de TKY için sağlam bir temel oluşturma potansiyelini taşır. Bu işletmelerin örgüt yapılarında TKY'ne uygun değişimi gerçekleştirmelerindeki iki sınırlayıcı faktör, işletmenin büyüyüp yaşlanmasına ve güçlü bir kültüre sahip olmasına bağlı olarak, örgüt kültüründe değişim sağlamanın giderek güçleşmesidir.

TKY uygulamasında başarılı olabilmenin bir yolu da TKY'ni işletmenin tümü yerine bir parçasında uygulamaktır. TKY klasik şekilde yönetilen örgütten tamamen farklı olduğu için, mevcut işyerlerinde uygulanması çoğunlukla güçtür; buna karşın TKY'nin ana örgütten ayrı bir yeni tesis veya bölümde daha başarılı bir şekilde uygulandığı görülmektedir [17].

V. SONUÇ

İşletmeler yaşam evreleri süresince çeşitli yapısal sorunlarla karşılaşmaktadır. Sorunlarını çözümlenebilen işletmeler yaşamlarını sürdürmekte, çözümlenemeyenler ise ortadan kalkmaktadır. İşletmelerin Toplam Kalite Yönetimi gibi örgüt kültüründe köklü bir değişim gerektiren yönetim felsefesini sağlam temellere oturtabilmeleri için, yaşam evrelerindeki sorunları krize

dönüşmeden çözümlenmeleri, kültürel yapılarında gerekli uyarlamaları gerçekleştirmeleri zorunludur.

Örgüt kültürünün yerleşmiş, güçlü bir konum kazanmadığı ilk dönemde, işletmenin kurucusunun örgüt kültürü üzerindeki yoğun etkisi TKY için bir başlangıç oluşturabilir. Ancak işletme büyüyüp olgunlaştıkça yaşamını tehdit eden merkezi kontrol, koordinasyon, eksik iletişim ve bürokrasi sorunları, örgütte TKY'nin gelişimini de olumsuz etkilemektedir. Bu sorunlar krize dönüşmeden yapılarında bürokrasiyi azaltan, koordinasyon mekanizmalarını kuran ve takım anlayışını geliştiren, özellikle kurucuları TKY'nin gelişmesinde lider olan ve kadrolarında gerekli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip kişilerin çalışmasını sağlayan işletmeler, TKY'ni sağlam temellere oturtabilecektir. Başka bir ifade ile, işletmelerin TKY'nde başarılı olmaları, yaşam evrelerinde karşılaştıkları sorunları, bu sorunlar krize dönüşmeden, yapılarında gerekli kültürel değişimi gerçekleştirerek çözümlenmelerine bağlıdır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] REINECKE, J.A.; DESSLER, G.; SCHOELL, W.F., **Introduction to Business**, 6. Baskı, Allyn and Bacon, Boston, 1989, s.106.
- [2] GATEWOOD, R.D.; TAYLOR, R.R.; FERRELL, O.C., **Management**, Irwin, Chicago, 1995, ss.373-374.
- [3] DAFT, R.L., **Organization Theory and Design**, 6th Ed., South-Western Publishing, Cincinnati, 1998, s.175-177, ss.368-369.
- [4] CASCIO, W.F., **Managing Human Resources**, 5th Ed., Irwin/McGraw Hill, Boston, 1998, s.204.
- [5] BARTOL, K.M.; MARTIN, D.C., **Management**, McGraw Hill, Inc., New York, 1996, S.103-104,230-231.
- [6] SCHEIN, E.H., "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", **The Great Writings in Management and Organizational Behavior**, 2nd Ed., BOONE, L.E.; BOWEN, D.D. (editors), McGraw-Hill, Inc., 1987, ss.445,457-458.
- [7] ROBBINS, S.P., **Organizational Behavior**, 8th Ed., Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1998, ss.601,603.
- [8] EREN, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 6.Baskı, Beta, İstanbul, 2000, s.150,155.
- [9] GRIFFIN, R.W., **Management**, 3rd Ed., Houghton Mifflin Co., Boston, 1990, s.332.
- [10] "TQM : Definition of Total Quality Management", http://www.iqd.com/Hoshin_Def.htm.
- [11] STEVENSON, W.J., **Production / Operations Management**, 6th Ed., Mc Graw Hill, Boston, 1999, ss.493-494,615.
- [12] COOK, C.W.; HUNSAKER, P.L.; COFFEY, R.E., **Management and Organizational Behavior**, 2nd Ed., Irwin, Chicago, 1997, s.131.

- [13] "Cross-Function Management, TQM Implementation Timeline", www.engin.umich.edu/~gmazur/tqm/xfunct.htm
- [14] WEAVER, C.N., "How to Use Process Improvement Teams", **Quality Progress**, Aralık 1993, s.66.
- [15] HENDRICK, K.B.; SINGHAL, V.R., "New Research Proves That TQM is Alive and Well", **Advanced Manufacturing Magazine**, Ekim 1999, <http://www.advancedmanufacturing.com/October99/quality.htm>
- [16] EARLY, R., **Guide to Quality Management Systems for the Food Industry**, Chapman and Hall, London, 1995, s.202.
- [17] ANTHONY, W.P.; PERREWE, P.L.; KACMAR, K.M., **Strategic Human Resource Management**, 2nd Ed., The Dryden Press, Fort Worth, 1996, s.452.



Bahar TANER

Mersin Üniversitesi,
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik
Yüksekokulu – MERSİN

Tel: +90 324 325 90 26
bahartaner@mersin.edu.tr

Bahar TANER has Ph.D. from Faculty of Economics and Administrative Sciences at Çukurova University. She is Associate Professor at Mersin University School of Tourism and Hotel Management. Her research areas are total quality management, productivity management, leadership and motivation.

MARKETING OF PROFESSIONAL ACCOUNTING SERVICES: APPLICATION IN TURKEY

Yusuf SÜR MEN

K.T.Ü., İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Doçent Dr.

MARKETING OF PROFESSIONAL ACCOUNTING SERVICES: APPLICATION IN TURKEY

Abstract: Developments in the field of technology and the world's way to globalization have made some alterations in the expectations from "accounting services". In parallel to these alterations the implementation of "The Law of Independent Accountancy, Certified Public Accountancy and Sworn-in Certified Public Accountancy" (1989), and "The Uniform Chart of Accounts" (January 1, 1994), also made considerable contributions to the accounting profession.

Professional accounting services started to get more efficient role in business life, particularly after industrialization. Consequently, need to improve professional accounting services has been getting bigger and bigger in due course. Thus accounting service is no longer ordinary but a professional occupation recently.

A research survey was applied in Trabzon on certified accountants in 40 firms to find out how professional accounting services can be best marketed.

Keywords: Professional Accounting, Accounting Services, Marketing

PROFESYONEL MUHASEBE HİZMETLERİNİN PAZARLANMASI: TÜRKİYE UYGULAMASI

Özet: Dünyanın global bir ortama ilerlemesi ve teknolojik alandaki gelişmeler, muhasebe hizmetlerinden beklentileri de değiştirmiştir. Bu değişime paralel olarak da 1989 yılında çıkarılan Serbest Muhasebeci- Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik Kanunu ile 1 Ocak 1994 tarihinde uygulamaya konulan Tekdüzen Hesap Planı da muhasebe mesleğinin gelişimine önemli katkılarda bulunmuştur.

Profesyonel muhasebe hizmetleri iş hayatında özellikle sanayileşmeden sonra daha etkin rol oynamaya başlamıştır. Sonuçta da, profesyonel muhasebe hizmetlerindeki gelişme ihtiyacı zamanla daha büyük önem kazanmaya başlamıştır. Bundan dolayı, günümüzde muhasebe hizmetleri sıradan bir iş olmaktan çıkıp, profesyonel bir meslek haline dönüşmüştür.

Bu çalışmada, profesyonel muhasebe hizmetlerinin en iyi nasıl pazarlanabileceğini ortaya koymak amacıyla Trabzon'daki 40 firmada muhasebeciler üzerinde yapılan bir anket uygulaması yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Profesyonel Muhasebe, Muhasebe Hizmetleri, Pazarlama

I. PROFESSIONALISM and PROFESSIONAL ACCOUNTING

I.1. Professionalism

Professionalism is the presentation of knowledge, skills, and experience acquired during undergraduate years and practice in terms of professional laws and within the framework determined by the professional organization.

Specialism is necessary for professionalism likewise advanced theoretical and applied training is necessary for specialism. Specialism in professionalism is confirmed with a certification or a license. An examination of competence is given to determine whether one has enough knowledge required for specialism. Therefore, carrying out the work which requires specialism is limited to those with a certificate or license.

Any professional occupation requires working through official professional organizations and under a certain authority. Similarly, any member of a profession

or an organization, who carries out the service, must also have a legal responsibility. The lack of such a legal responsibility puts the member of that profession in an ordinary position. Yet this does not conform to professionalism.

Professional occupations that are based on market principle are medical profession, dentistry, pharmaceuticals, capital market specialism, banking specialism, the profession of law, engineering, architecture, and accountancy, etc.. There are some criteria behind such a classification. They are professional education, a self-organization system based on professional ethics, and evaluation or certification by public organizations.

Those who are involved in a professional occupation must have some characteristics in common [1]. They are:

a) Having an accumulation of specialist knowledge of the profession,

b) Being a university graduate,

- c) Keeping public interests over individual priorities,
- d) Being a member of a professional organization,
- e) Being able to take on legal responsibilities,
- f) Being able to comply with the professional rules,
- g) Acknowledging the presence of the accepted professional standards.
- h) Being accepted by the public.

Beside the above mentioned common characteristic of the professional people, there are some other common rules with which they must comply. Those common rules are ethics of profession, taxation and moral understanding of the society.

I.2. Professional Accountancy

A professional accountant is a person who is legally given the authority to be an accountant, and who has the necessary qualifications required for membership to national, auditing, and professional accounting organizations.

In order to be a professional accountant, one must have been a university graduate, have completed a training period, and have succeeded in an examination of occupational competence. Another important requirement in developing countries is the application of "occupational training".

A professional accountant carries out the profession of accounting. Accounting is a permanent occupation, which determines, classifies, records and summarizes the financial activities of firms, and which informs the related parts of the society through financial tables.

The profession of accounting, also, have qualities such as constantly changing and developing structure of knowledge, the use of occupational judgement, and liability to the public, which are all necessary for an activity to be accepted as a profession.

In order to fulfil the requirements of the profession of accountancy, those who will work as accountants must have some ethical qualities as well as occupational qualities. These ethical qualities are a body of both legal and occupational rules developed by the work of legal and occupational organizations.

In line with the economic, social, financial and technological developments, the importance of accounting has increased. It has had a quite important place in today's commercial life.

The most important and best known professional accountant organization in the world is the "Institute of Chartered Accountants". It was founded in the UK in 1870 and was recognized legally by the "Royal Charter" in 1880. Today, the name of 'professional accountant' stems from this code of law. Following this code, similar occupational organizations were established in France in 1881, in the USA in 1886, in the Netherlands in 1895 and in Germany in 1899.

As a result of this movement of occupational organization, accounting recorded a significant development especially after the World War I by spreading all over the world, so it became as prestigious an independent profession as medicine and law.

In line with the development of the profession, accounting did not confine itself only to accounting but also started to carry out functions such as analyzing activities of companies, taxation, and auditing, etc.

II. PROFESSIONAL ACCOUNTING SERVICES AND MARKETING

II.1. Professional Accounting Services

Professional accounting service is an occupation, which requires a professional accountant to carry out accounting skills or occupational skills such as bookkeeping, auditing, taxation, management consultancy, and preparation of financial tables.

In developed countries, professional accountants have changed from mere legal auditors and classic accountants into financial advisers and consultants in different areas in both the public and private sectors. Consequently, professional accounting has affected administrative consultancy. These developments led to some changes in various areas of the profession. These changes took place mostly in the types of service provided. The activities that are considered as professional accounting services are bookkeeping, preparing financial tables, auditing, taxation, and management consultancy.

The size of accounting firms affects the variety of the services presented and the proportional distribution of these services in itself. For example, small accounting firms concentrate on bookkeeping and preparing financial tables while large ones concentrate on auditing and management consultancy.

The above-mentioned services are explained below.

Bookkeeping means entering the financial transactions in the general journal and ledger in terms of laws, and trial balancing. **Accounting** means preparing the financial tables based on trial balancing. **Auditing** refers to investigating the financial conditions and outcomes of the enterprises in terms of the requirements of laws, and whether the company reports are prepared correctly and properly. **Taxation** refers to preparing the tax statements of the enterprises, solutions to tax problems, and settling the problems of the enterprises with the tax office. Management consultancy refers to developing the system of accounting and production and automation by installing the computer systems and by providing different engineering services in accounting and other areas [1].

Different people or organizations carry out professional accounting services in different countries. They are Certified Public Accountant (CPA), Certified Management Accountant (CMA), General Accounting Office in the

USA; Chartered Accountants (CA) in the UK; Expert Computable in France; Wirtschaftsprüfer (WP) in Germany.

The services that professional accountants will provide have been determined by regulations in all countries.

These services may include reports required by authorities, notification and similar procedures.

In general, the framework of professional accounting services is determined by the states. There can be two types of classification. One of them is connected with the services presented in the sector (taxation, auditing, bookkeeping, etc), and the second is connected with accountants (training, probation, occupational organization, etc.)

In most countries, organizational authorities have been given to the related occupational organizations. The authorities differ from one country to another.

The structure of professional accounting services can show some changes depending on the level of knowledge and decision-making of the client firms. The reason for this is that the man gets satisfied with the service. Man is a creature in addition, are also men and the same is true for them too. Friendly individual relationships and effective communication will provide good opportunities and conditions to offer good service.

II.2. Marketing Professional Accounting Services

Marketing professional accounting services is a performance process of enterprise practices, which identifies and meets (the) clients' needs and organizes this flow of services towards the clients.

Producing goods and services is not enough to meet the needs of clients. It is necessary to make it possible for clients to purchase all these goods, which is possible only through marketing practices. Marketing, (which is) one of the basic functions of an enterprise, contributes to the productions process. Therefore, marketing is at least as important as producing. Marketing activities, people have the opportunity to purchase the services they demand for under the best conditions of place and time. Enterprises reorganize their producing practices and investment in terms of marketing [2].

Marketing has the advantages of providing place, time, and property and name profile. Prior to marketing accounting services, people didn't know of these advantages [3]. But increased competition in this field of business has led to marketing activities. Today these activities are performed through advertising, seminars, brochures, reference letters, mail and so on. The efficiency degree of these devices differs from country to country. While, while there are some restrictions on advertising marketing services in UK and Australia, it is prohibited in Hong Kong. In Australia, the most efficient marketing devices are reference letters, seminars and client network in UK, they are advertising and brochures, but in Hong Kong it is positive word of mouth that forms the accountants attitudes to advertising [4]. Professional accountants need strategic plans to market their services. Therefore, they have to know what effects are dominant on clients to make their choice of accountant [5]. There are;

- a) Individual relationship between the accountant and the client,
- b) Accounting firms' quality of technical expertise,
- c) Pricing,
- d) Firm's expertise in the industry.

On the other hand, in response to a question to six US major firms, people said that cultural considerations were very important in marketing services. But the research concluded that five of the six firms believed cultural considerations were very important in departmentalized markets, and only one rated it as important [6].

III. MARKETING OF PROFESSIONAL ACCOUNTING SERVICES IN TURKEY

III.1. Accounting Profession in Turkey

Through the law of Independent Accountancy, Certified Public Accountancy and Sworn-in Certified Public Accountancy, in 1989, Accounting Profession in Turkey was based on some certain principles resulting from years of studies. Therefore, legal regulations in Turkey, when compared with those in other countries, seem to be new. In compliance with these regulations accounting profession acquired some particular principles and accountants were given some efficient and sensitive responsibilities. The regulations promoted the accountants' name profile, and the profession became attractive. In addition, members of the profession were given active duties in the process of marketing practices.

Structural changes in tax-relationships and confusing financial and economic problems arising from the regulation changes in the field of trading and industry led to the need of a new profession which required expertise in accounting business, professional management and tax-laws [6]. Recent improvements in accounting profession have been the formation of laws for Auditing Standards of Accounting in Turkey. Progressing to a new era through all above-mentioned legal regulations, enterprising process of accounting profession has also influenced in-service training to some extent. After gaining a legal status parallel to the world practices the authority of UCCPAT (Union of Chamber of Certified Public Accountants of Turkey) to give professional title increased the interaction between the professional groups and those working as trainers. Proficiency test started a new period in which this interaction has been intense.

According to the law of Independent Accountancy, Certified Public Accountancy and Sworn-in Certified Public Accountancy, members of the accounting process have got into three groups.

- a) Independent Accountants,
- b) Certified Public Accountants,
- c) Sworn-in Certified Public Accountants.

An Independent Accountant is a person who keeps accounting books and organizes financial reports and tax return forms for a legal or real entity. To become an Independent Accountant, one must have professional training of 2 – 6 years after graduating from a high school.

A Certified Public Accountant, in addition to performing the same activities on the independent accountants do, set up and improve the accounting systems of the enterprises, organizes practice of management, accounting, finance and economy according to the regulations and work on consultants to these branches. To become a Certified Public Accountant, you must specialize in this field for two years after studying law, management, finance, banking, political sciences, economics or accounting and succeed in a proficiency test.

A Sworn-in Certified Public Accountant, in addition to working as consultant auditors, as do Independent Accountants and Certified Public Accountants, a Sworn-in Certified Public Accountant has the authority to certify all related performances. To become a Sworn-in Certified Public Accountant, it is necessary to work as a Certified Public Accountant at least for ten years and to take a proficiency test. Furthermore, auditors and tax collectors have been given the title of Sworn-in Certified Public Accountant under some special issues of the regulations.

In the Development Report 2000, by UCCPAT, statistical number of the members throughout is as follows:

Table.1: The Number of Independent Accountant, Certified Public Accountant and Sworn-in Certified Public Accountant in Turkey

Members of Profession	Working in Offices	Dependent + Not Active	Total
Independent Accountant	15 489	11 575	27 064
Certified Public Accountant	11 003	11 470	22 473
Sworn-in Certified Public Accountant	1 625	1 558	3 182
Total	28 117	24 603	52 720

There has not been the healthy datum about the number of the registered taxpayers in Turkey, which has the population of 66.000.000. Nevertheless, in its Development Report 2000, UCCPAT reports the information below:

Tax Type	The Number Registered Taxpayers
Income Tax	2 080 877
Corporation Tax	581 574
Ordinary Official Taxes	758 751
Total	3 421 202
Value Added Taxpayers	2 849 385

In sum, we see that the number of income taxpayers, corporation taxpayers and value-added taxpayers (or the number of tax statements) is 6 260 587. Yet, there are 165 types of taxes such as official taxes and funds in Turkey. As for the number of the auditors, there are about 4000 official auditors in 2000.

However, since there aren't enough auditors, they cannot manage to audit all these complex taxes, applications, and their records. Therefore, only 5% of the annual account audits could be fulfilled. Under such circumstances, it immediately appears that there might be a serious tax evasion in Turkey. This is one of the basic reasons that cause significant problems for the government who needs a sufficient tax auditing and tax collecting system.

III.2. Marketing of Professional Accounting Services in Turkey

It has been apparent that too much attention has been given to the marketing of professional accounting service by the certified public accountants in Turkey in recent years. We see that the accountants have spent a remarkable effort in order to understand the needs and preferences of the clients. Moreover, they have also been interested in the marketing affairs in harmony with the quality of the service given.

However there have been several limitations that can prevent the marketing of the accounting service. These limitations can be explained as follows:

The accountants in Turkey do not want to be considered as the ordinary sellers whose main concern is just profit. They think that the work they do, the accounting service is something more important and that money cannot be taken as a priority in accounting service. In accounting service, there have been some other regulations dealing with the marketing and promotion. Furthermore, promotion and marketing of the service have some pejorative meanings in this field. So, promotion is banned by the article 17th of 'the regulations that certified public accountants have to keep'. Similarly, the article 11th doesn't let them make any changes in the prices approved by the Union of Chambers. The competition is banned by the article 14th, and the

corruption by 13th.

Professional accountants should choose one from those, which are minimum marketing, hard-sell marketing or professional marketing so they could reach their targets such as stability and development [7].

Professional Marketing is the most acceptable and reasonable way for Turkey because it cares most to keep the commercial and social ethical norms, and it also concerns, for instance, the present clients and their market share as well as the new ones. The relationship between the client and the accounting service can be figured as given below:

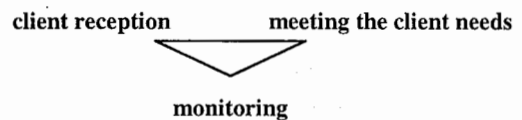


Figure.1: Accounting Service Triangle

To promote a good relationship between the clients and the accountants, to keep promises, to support and encourage the clients whenever they need, to have enough interest for this profession, and to have enough knowledge and experience play important roles in the marketing of the professional accounting services. This fact has already been known in Turkey. These are called as the five keys of the service quality. We can easily make the need analysis due to these factors. Only in this way could we make the client satisfied enough with our service. Nevertheless, both the service quality and the client satisfaction should tend to increase in due course.

The professional accountants in Turkey have adopted a 'client oriented administration strategy' in marketing of accounting service. This makes the client the main criteria of all the business around. In other words, the client's needs are the central concern of the service. These needs are thoroughly met by the accounting administrator and the services are distributed in accordance with the expectations of the client. That client oriented administration strategy is employed in an enterprise provides the accounting service with some new marketing opportunities.

To identify what instruments play the most important roles in marketing professional accounting services a research survey was applied to 40 certified professional accountants and 40 enterprises in Trabzon, all having the same common characteristics of professionalism.

Questions related to the survey are listed in the following tables according to their order in the form of "public accountant".

Table.2: How Do You Choose The Firm Whose Book Decide to Keep?

Choices	Number of Answers	%
Upon my friends advise	9	22.5
Upon my name profile in the market	20	50.0
Upon my own researches	11	27.5
Total	40	100

Table.3: How Do You Market Your Services?

Way of Marketing	Number of Answers	%
Personal promotion	-	-
Offering good services	30	75
Knowledge and competence	8	20
Individual Relationships	2	5
Total	40	100

Table.4: What is The Most Effective Instrument in Marketing Your Services?

Instrument	Number of Answers	%
Personal reference	18	45
Client net	14	35
Individual relationship	8	20
Promotion	-	-
Positive word of mouth	-	-
Total	40	100

Table.5: What Factor Affects The Marketing of Your Services Most?

Factors	Number of Answers	%
Culture	5	12.5
Professional standards	12	30.0
Professional principles	8	20.0
Image	2	5.0
Service quality	13	32.5
Total	40	100

Table.6: What is Your Opinion of The Ban On Promotion-Competition Between The Members of the Accounting Profession?

Choices	Number of Answers	%
I agree	27	67.5
I don't agree	9	22.5
I don't mind	4	10.0
Total	40	100

In the light of evaluation of the survey results, it is concluded that Certified Public Accountants Choose the enterprises whose books you decide to keep upon their credibility in the market (Table.2) and they market their services through good servicing (Table.3), and the most effective instrument in marketing their services is personal reference (Table.4), and the most effective factor

in marketing their service is the quality of the services they offer (Table.5) and that they agree on that there should be a ban on promotion and competition between members of the accounting profession (Table.6).

In the following tables are the questions related to the research survey in the form of enterprise-survey.

Table.7: What Factors Play Determining Roles in Choosing Your Accountant?

Factors	Number of Answers	%
The accountant's pricing	2	5
Professional knowledge and competence	27	67.5
Charging less tax	2	5
Friendly relationships	5	12.5
Meeting my needs	4	10
Total	40	100

Table.8: How To Choose An Accountant?

Way	Number of Answers	%
Positive word of mouth	-	-
My friends' advice	11	27.5
My own researches	29	72.5
Total	40	100

Table.9: What is The Most Important Characteristic Your Accountant Should Hold?

Characteristics	Number of Answers	%
Knowledge and competence	27	67.5
Paying my taxes when I'm short of money	1	2.5
Charging less fee	5	12.5
Solving my tax and other problems in the tax-office	6	15
Other	1	2.5
Total	40	100

Table.10: If You Changed Your Accountant, What would be Your Most Important Criteria in Doing This?

Criterion	Number of Answers	%
Pricing	1	3
Knowledge and competence	16	49
Charging too much tax	3	9
Inability to meet my needs	11	33
Behaviors	2	6
Total	40	100

It can be concluded from the evaluation of the survey results that "knowledge and competence" plays the most important role in enterprises choosing their accountants and this is also the most important characteristic they want to see of their accounts and the most important criteria in changing their accountant (Table.7,9,10) and that in choosing their accountants they rely on their own researches (Table.8).

IV. CONCLUSION

Accounting, named on "the language of administration", had to turn out to be "the international language of "world-wide enterprises". In 2000s, at the age of information, accounting profession will be a data bank providing the related parties with necessary information in a more effective and neutral way. Consequently, "human factors" namely "professional accountants" are

the most important elements of the data system relevant in a world, which is on its way to globalization.

Gradually increasing competition area has led most accountants to market their services under very harsh market conditions. For this reason, they have been developing some marketing strategies in terms of service. The most important part of these strategies is the "service-quality", which depends on the accountants' professional knowledge and competence. Because they serve their knowledge and competence.

As they improve their knowledge of profession, they get the society's attention in which they work, and obtain a high name profile and they enlarge their working environment.

In the past, the professional accounting was in Turkey, perceived in the form of "tax accounting". But, activities to get professionally organized in its

contemporary meaning started in 1989, with the implementation of The Law of Independent Accountancy, Certified Public Accountancy and Sworn-in Certified Public Accountancy. With these laws, the accounting profession has had a professional quality. In addition with the implementation of The Uniform Chart of Accounts January 1, 1994, public accountants had a prestigious name profile.

In this research survey, a study was conducted on 40 public accountants and 40 enterprises. In the light of survey results, it can be concluded that Certified Public Accountants choose their client enterprises relying on their name profile in the market, and they market their services by way of "good services", and that the most important element in service marketing is "reference" and the most important factor is the "service quality" and that they agree on the ban on promotion and competition between members of the profession.

And in the light of survey results concerning the enterprises we conclude that the reason why enterprises want to change their accountants is their lack of knowledge and competence, and what play the most important role in choosing their accountants are their own researches.

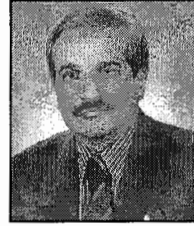
As a result, we can say, "accounting profession has become one that needs high standards of data as in other professions.

REFERENCES

- [1] PEKDEMİR, R., "Türkiye'de Muhasebe Mesleği ve Meslek Ahlakı", **MUFAD Dergisi**, Sayı: 4, Ekim 1999, s.42,46.
- [2] KOTHER, P.; CONNER, A.R.Jr., "Marketing Professional Services", **Journal of Marketing**, January 1976, s.43.
- [3] ARMSTRONG, J.; PALMER, J., **Services Marketing**, Marketing Handbook (Editor: John STAPLETON), Gower Press, 1974, s.44.
- [4] NICHOLAS, C.M.; - NEIL, R.L.; BET, H.R., "Marketing Accounting Services; Inter-Country And Ethical Comparison", **Marketing Intelligence & Planning**, Vol.15, Issue: 1, 1997, s.8.
- [5] HUNT, E.R.; Mc.CONNELL, A.C.; SASSE, M.C., "Marketing of Accounting Services to Professionals vs., Small Business Owners: Selection and Retention Criteria to These Client Groups", s.1
- [6] LAIRD R. K.; EVANS, G.T., "The Entry of International CPA Firms into Emerging Markets: Motivational Factors

and Growth Strategies", **The International Journal of Accounting**, March 2001, ss.99,101.

- [7] KARAHAN, K., **Hizmet Pazarlaması**, Beta Yayınları Nr. 1040, İstanbul, 2000, s.65.



Yusuf SÜRMEK

Karadeniz Teknik Üniversitesi,
İşletme Bölümü
61080 TRABZON

Tel: +90 462 377 33 16

yusufsurmen81@hotmail.com

Yusuf SÜRMEK completed his Ph.D. at Karadeniz Technical University. He is Associate Professor at Karadeniz Technical University. His research areas are financial accounting, accounting organization, accounting of service enterprises.

TÜRKİYE'DE AĞIRLIKLIL OLARAK GIDA MADDELERİ SATAN ZİNCİR MARKETLERİN İNTERNETTE PAZARLAMA FAALİYETLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Recep Baki DENİZ

İstanbul Kültür Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

A STUDY OF THE MARKETING ACTIVITIES ON THE INTERNET OF THE CHAIN STORES THAT MAINLY SELL FOOD IN TURKEY

Abstract: Marketers have been using electronic tools for many years, but the Internet created a flood of interesting and innovative ways to provide customer value. The Internet represents a tremendous opportunity. For customer, it gives a much wider choice of products, services and prices from different suppliers and the means to select and purchase items more readily. For organisations marketing these products and services it gives the opportunity to expend into new markets and compete on a more equal footing with larger business. And business using the Internet have focused primarily on individual retail consumers. Consumers are making more online purchases and shoppers worldwide are increasing their spending.

In this study, the aim is to explain online retailing, retailing, chain stores in the world and in Turkey, chain stores in Turkey. With this aim we examined an this study web sites of these chain stores in Turkey and analysed how they realised their online retailing activities.

Keywords: Retailing, Chain Stores, Online Retailing

TÜRKİYE'DE AĞIRLIKLIL OLARAK GIDA MADDELERİ SATAN ZİNCİR MARKETLERİN İNTERNETTE PAZARLAMA FAALİYETLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Özet: İşletmelerin faaliyetlerinde elektronik cihazların kullanımı uzun bir süreden beri söz konusu olmakla birlikte, internetin kullanımı ile birlikte tüketici değerinin artırılmasında ve yenilik yaratmada büyük bir çığır açıldığı görülmektedir. İnternet, gerek tüketiciler, gerekse üreticiler için önemli fırsatlar sunmaktadır. Tüketiciler açısından ürün ve hizmetlere ilişkin olarak fiyat, kalite, satış sonrası servisler vb. konularda çok geniş bir karşılaştırma olanağı sağlarken, işletmeler açısından ise, yeni pazarlara kolayca ulaşabilme, daha büyük rakiplerle daha kolay rekabet edebilme gibi avantajları beraberinde getirmektedir. Sağladığı avantajlar nedeniyle internette alışveriş, gerek üreticiler ve gerekse tüketiciler için giderek daha fazla tercih edilmekte ve özellikle internette perakende satışların da yaygınlığını sürekli artırdığı görülmektedir.

Bu araştırmada, perakendecilik, internette perakendecilik kavramları ile dünyada ve Türkiye' de zincir mağazacılık faaliyetleri incelenerek, ülkemizde ağırlıklı olarak gıda maddeleri satan zincir mağazaların web siteleri analiz edilmiş ve internette satış faaliyetleri irdelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Perakendecilik, Zincir Mağazalar, İnternette Perakende Satış

I. GİRİŞ

İletişim ve ulaşım teknolojilerindeki gelişmeler son yıllarda bir yandan küreselleşmeyi hızlandırmakta, diğer yandan işletmelerin faaliyetlerini de büyük ölçüde etkilemektedir. Özellikle bilgisayarların yaygınlaşması, internetin ortaya çıkması ve global boyutlarda yaygın kullanımının hızlanması geleneksel pazarlama uygulamalarının da önemli boyutlarda dönüşüme uğramasına neden olmuştur. Günümüz dünyasında işletmelerin, artan bir yaygınlıkla, internet ortamında yer alarak web sitelerini kurmakta oldukları ve giderek web sitesinden satış yaparak, internette pazarlama faaliyetlerinde daha etkin olarak yer almaya çalıştıkları görülmektedir. Ayrıca, sadece internette faaliyet gösteren birçok firmanın da kurulmakta olduğu gözlenmektedir.

Diğer yandan tüketiciler de, giderek artan bir oranda, yeni bir alışveriş yöntemi olan "internette

alışveriş"i benimsemektedir. Teknolojik gelişmelerin sonucunda bugün internette alışveriş gerek işletmeler gerekse tüketiciler açısından birçok avantajı da beraberinde getirmektedir. Küreselleşme olanağı sağlaması, güçlü müşteri ilişkileri kurulmasına yardımcı olması, maliyetlerde tasarruf ve faaliyetlerin daha etkin olmasına katkısı, işletmeler açısından başlıca avantajları oluştururken tüketiciler açısından ise bilgi, hız, kolaylık, rahatlık, zamandan tasarruf, interaktif ilişki gibi avantajlar söz konusu olmaktadır. İşletmeden tüketiciye internette pazarlama faaliyetleri dünyada giderek yaygınlaşırken söz konusu faaliyetten en çok yararlanan sektörlerin başında perakendecilik ve özellikle de gıda perakendeciliğinin yer aldığı görülmektedir. Gerçekten gerek dünyada ve gerekse ülkemizde gıda perakendeciliği alanında zincir mağazalar kurmak suretiyle faaliyet gösteren başlıca işletmelerin aynı zamanda internette satış faaliyetlerini de yürütmekte oldukları ya da yakın zamanda bu faaliyetleri

başlatacaklarını duyurdukları görülmektedir. Ülkemizde de halen gıda perakendeciliği alanında başlıca iki zincir mağaza olan Migros ve Gima firmaları aynı zamanda internette de satış yapmaktadırlar.

Bu çalışmada, internette işletmeden tüketiciye satış faaliyetleri, perakendecilik ve zincir mağazacılık konuları dünyada ve Türkiye'deki boyutları ile ele alınmakta ve ülkemizde ağırlıklı olarak gıda maddeleri satmakta olan zincir mağazaların internette satış faaliyetleri araştırılmaktadır.

Bu amaçla, konu ile ilgili yerli ve yabancı bilimsel literatür yanında araştırmanın yapıldığı tarihte (Aralık 2002) ülkemizde ağırlıklı olarak gıda maddeleri satmakta olan zincir mağazaların web sitelerinde yer alan bilgilerden de yararlanılmıştır.

II. İŞLETMEDEN TÜKETİCİYE İNTERNETTE PAZARLAMA FAALİYETLERİNİN TANIMI VE İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ

İşletmeden tüketiciye internette pazarlama faaliyetlerinin (Business to Consumer; B2C) tanımı ve söz konusu faaliyetlerin işletmeler açısından taşıdığı önem aşağıda sunulmaktadır:

II.1. İşletmeden Tüketiciye İnternette Pazarlama Faaliyetlerinin (B2C) Tanımı

Ürün ve hizmetlerin internet ortamında nihai tüketicilere on-line satışı [1], fikirlerin, ürünlerin ve hizmetlerin on-line faaliyetler aracılığı ile değişimini sağlayan tüketici ilişkilerinin kurulması ve geliştirilmesi süreci [2], geleneksel pazarlamaya bilişim teknolojilerinin uygulanmasının sonucu geleneksel pazarlama işlevlerinin etkinliğinin artması ve geleneksel pazarlama stratejilerinin dönüşüme uğraması [3], tüketicilerin evlerinden, işyerlerinden veya internet cafelerden internete bağlanarak pek çok ürün ve hizmete 24 saat boyunca ve dünyanın her yerinden ulaşma ve satın alma olanağı [4] gibi tanımların söz konusu olduğu internette perakende satış faaliyetleri kısaca B2C (Business to Consumer; B2C) "e-alışveriş", "online alışveriş", "internette perakende pazarlama" gibi kavramlarla da anılmaktadır.

II.2. İşletmeden Tüketiciye İnternette Pazarlama Faaliyetlerinin (B2C) İşletmeler Açısından Önemi

Rekabetin sürekli arttığı ve yoğunlaştığı günümüzde işletmeler açısından hız ayrı ve büyük bir önem taşımaktadır. Üretim faaliyetlerinde, satış-pazarlama faaliyetleri ve satış sonrası hizmetlerde, tüketici ilişkileri ve yeni ürün geliştirmede... dolayısıyla işletmenin tüm faaliyetlerinde "hız" rekabet avantajı sağlamada ayrı bir öneme sahip durumdadır. İnternet ortamı, firmalara faaliyetlerinde gerekli olan hızı sağlayan önemli bir olanak ve fırsat sağlayıcı işleve sahiptir.

Firmanın iletişim etkinliğini gerek işletme içi (çalışanlar) gerekse işletme dışı (tedarikçiler-müşteriler) boyutları ile artırma, üretimde daha yenilikçi olma, tüketici sadakati sağlama, rekabet hakkında daha çok bilgi sahibi olma gibi avantajları [5] yanında, küresel pazarlara ulaşma, maliyetlerde tasarruf, satış-pazarlama faaliyetlerinde etkinlik, güçlü müşteri ilişkileri kurmaya katkı sağlama gibi yararları da söz konusudur [6].

Web ortamının sağladığı global ve hızlı iletişim ve hızlı faaliyette bulunabilme olanağı sayesinde üretici ve tüketiciler birbirlerine giderek daha da yakınlaşmakta, üreticiden tüketiciye internette satış faaliyetlerinin giderek yoğunlaştığı görülmekte ve internette perakende satış faaliyetlerinin perakendeciliğin geleceği olduğu belirtilmektedir [6].

Dünya genelinde 2000 yılında 60 milyar dolar olan internette perakende satış hacminin 2002 yılında 167 milyar dolara yükseldiği, 2004 yılında ise 428 milyar dolara ulaşacağı [7] tahmin edilmektedir. Halen dünyada internette perakende satışlarda ilk sırayı kitaplar, CD'ler ve bilgisayar ekipmanlarının aldığı, işletmelerin "çok-kanallı satış yapmaya" [hem fiziki-reel dünyada hem internette satış], tüketicilerin ise internette alışverişte düşük fiyatlarla ürün/hizmet satın alabilmeye büyük önem verdikleri, giderek daha fazla sayıda tüketicinin internette alışveriş yapmakta oldukları, örneğin Alman ve İngiliz vatandaşlarının 2/3'ünden fazlasının ve A.B.D'li tüketicilerin ise %74'ünün geçtiğimiz bir yıl içerisinde internette alışveriş yaptıklarını belirttikleri görülmektedir [8].

Halen internette perakende satışlar dünyadaki toplam bilgisayar donanımı satışlarının %24'ünü, seyahat-gezi satışlarının %11'ini, müzik/video satışlarının %11.7'sini, kitap satışlarının %10.5'ini oluşturmakta ve söz konusu payların giderek artacağı [9] belirtilmektedir.

Ülkemizde ise 2000 yılı sonu itibariyle internet kullanıcılarının toplam nüfusa oranının %3.7 olduğu göz önüne alındığında bu oranın oldukça düşük kaldığı, internette perakende satışların hacminin ise aynı yıl, 12-15 milyon dolar civarında bulunduğu, internet kullanıcılarının %4.1'inin internette alışveriş yapmakta olduğu [10] en çok satılan ürünleri ise, kitap, dergi, CD, VCD, DVD ve bilgisayar donanım ve yazılımlarının oluşturduğu [11] görülmektedir.

Tüketici bilgilerine daha hızlı ve kapsamlı olarak ulaşma olanağı veren, aynı zamanda ürün, promosyon ve reklama ilişkin faaliyetlerin, hedef pazarlara uygun olarak daha etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesine yardımcı olan [12] internette pazarlama faaliyetleri, doğrudan iletişim, bireysel seçim ve "kullanıcı dostu" teknoloji sunan işletmelere tüketicilerle interaktif bir iletişim kurma avantajını da [13] sağlamaktadır.

II.3. İşletmeden Tüketicie İnternette Pazarlama Faaliyetinde Bulunan Firma Türleri

İnternette perakende satış faaliyetinde bulunan firmalar çeşitli ayırmalara konu olmakla birlikte genel olarak iki ana gruptan söz edilebilir.

a) Sadece internette faaliyet gösteren ve ayrıca fizik ortamda satış yapmayan firmalar (pure-player/dot.com); bu tür firmalara yurt dışından, amazon.com, Türkiye’de ise kangurum.com, e-store.com, arabam.com örnek verilebilir.

b) Hem internette hem de fizik ortamda-reel dünyada faaliyette bulunan firmalar (Click&Mortars); bu tür firmalara örnek olarak ise yurt dışından, Barnes&Noble, Tesco gibi firmalar ile, ülkemizden, Migros, Gima örnek verilebilir.

II.4. İşletmeden Tüketicie İnternette Pazarlama Faaliyeti Türleri

İşletmelerin, internette tüketiciye yönelik pazarlama işlevleri başlıca iki gruba ayrılabilir [14]:

a) Bilgi Sunma İşlevi: İnternet ortamı, işletmelere; ürünleri, finansal durumları, firmaya ilişkin genel bilgileri sunma ve iş gücü temini/eleman alma konularında önemli bir fırsat ve olanak sunmaktadır.

b) İnteraktif Olma İşlevi:

- Pazarlama İletişim Araçlarını Kullanma: Firmalar internette on-line olarak tüketicilerle iletişim kurarak geleneksel pazarlamaya oranla daha etkin ve yakın ilişki-iletişim kurabilmektedirler.

- Doğrudan İletişim: Firmalar e-posta ve canlı yardım, chat gibi olanaklarla müşterileri ile doğrudan ve hızlı iletişim kurma olanağına sahip olabilmektedirler.

- Pazarlama Araştırması Aracı: İnternetin interaktif özelliği, firmalara, müşterilerinden doğrudan bilgi toplama olanağını sunmaktadır. Firmalar web sitelerinde yayınlayacakları on-line anket formları ve e-postalar yolu ile müşterilerinden birçok bilgiyi hızlı olarak toplayabilmektedirler.

- Satış Kanalı Aracı: İşletmeler internette perakende satışlarda birçok yöntemden yararlanabilmektedirler; müşteri siparişini on-line olarak, internet ortamında vermekte, ancak teslimat ve ödeme reel-dünyada gerçekleşmekte, sipariş on-line verilmekte ancak ödeme on-line veya reel-dünyada (off-line) yapılabilmekte, tüm süreç; sipariş-teslimat ve ödeme internette gerçekleşmekte (yazılımlar, müzikal yapıtlar gibi)dir.

Günümüzde birçok firmanın internetin gerek bilgi sunma ve gerekse interaktif olma işlevlerinden bir arada yararlandıkları; internette, firmaları, ürünleri, finansal konuları hakkında bilgi sunma ve on-line başvuru formları ile internet yoluyla eleman sağlama yolunu kullanırken, internette bilgi toplama, pazar araştırması yapma, pazarlama iletişimi sağlama ve perakende satış yapma faaliyetlerini bir arada yürüttükleri görülmektedir.

II.5. İşletmelerin İnternette Yer Alma Şekilleri

İşletmeler, internetin bilgi sunma ve/veya interaktif olma işlevlerinden yararlanırlarken web ortamında yer alma şekilleri de farklılık göstermektedir. İşletmelerin web’de yer alma şekilleri incelendiğinde web sayfasından, küresel nitelikte alışveriş odaklı web sitesine dek uzanan bir sürecin söz konusu olduğu görülmektedir. Tablo.1’de işletmelerin web’de yer alma şekilleri sunulmaktadır [15]:

Tablo.1. İşletmelerin WEB’de Yer Alma Şekilleri

Web sayfası	İmaj odaklı web sitesi	Pazarlama odaklı web sitesi	Alışveriş odaklı web sitesi	Küresel nitelikte ve alışveriş odaklı web sitesi
- Durağan ürün/firma bilgileri - Ticari bir içerik-zemin yer almıyor - Sadece internet ortamında var olmak amacıyla kullanılıyor	- Firma ürün ve reklam bilgileri - Basit web sitesi menü rehberi - Web sitesi tasarımı ön planda tutulmuş	- Pazarlama faaliyetlerine ilişkin bütünsel bilgiler - İnteraktif özelliği sahip - Alışveriş yapma olanağı sunulmakta - Ödeme yöntemleri seçenekleri ön planda tutulmuş	- Tüm ürünler sitede yer almakta - Firma ile tüketici iletişim olanakları ve sistemlerinin entegrasyonu öne çıkarılmış	- Yenilikçi, gelişimci ve yeni internette perakende satış anlayışı - Tüketici ile interaktif iletişim ve kişiselleştirilmiş ürünler öne çıkarılmış
Örnekler				
- Çoğu web siteleri	- Tag Heuer - Oakley	- Sony - EMX - MFI	- Land’s End - Gap	- Amazon.com - Buy.com - eToys

III. PERAKENDECİLİK ve ZİNCİR MAĞAZALAR

III.1. Perakendecilik

Perakendecilik, kişisel-bireysel bir nitelik taşımak ve işletme dışı alanlarda kullanılmak üzere, ürün ve hizmetlerin doğrudan nihai tüketicilere yönelik satış ve diğer tüm ilgili faaliyetleri ifade etmektedir [16].

Perakendecilik dağıtım kanalının son aşamasını oluşturmakta ve nihai tüketicilerin bireysel kullanımları için ürün ve servislerin satış sürecini kapsamaktadır [17].

Perakendecilik bir toplumdaki pazarlama, dağıtım ve hatta öteki ekonomik etkinliklerin önemli bir birikiminin tüketiciler tarafından günlük yaşamda görünen yüzüdür. Perakendeci kuruluşlar mal ve hizmetlerin üretim/imalat noktalarından, son tüketicilere dek akışıyla ilgili etkinliklerin son çıkış kapısıdır [18].

Perakendecilik, “mal ve hizmetlerin kişisel veya ailevi kullanımı için satışı ve bununla doğrudan ilişkili tüm faaliyetlerdir” [19].

III.2. Zincir Mağazalar

Zincir mağazalar, “aynı işletme, girişimci, kooperatif vb. tarafından aynı veya benzer konularda birden çok mağazaya sahip olunması ve işletilmesidir. Faaliyetler belli ölçüde merkezden kontrol edilir. Çok büyük veya çok küçük mağazalardan oluşabilir. Zincir kurmak için en az iki mağaza gereklidir. Her konuda kurulabilir” [18].

İki veya daha çok mağazanın sahipliğine ve kontrol edilmesine dayalı, satın alma faaliyetlerinin merkezi olarak kontrol edildiği ve benzer ürün gruplarının satışını kapsayan mağazalar işbirlikçi zincir mağazalar olarak tanımlanır. Çeşitli ürünler satan mağazalar, gıda ürünleri satan mağazalar, ayakkabı mağazaları ve kadın giysileri satan mağazalardır [16].

“Zincir mağazalar, merkezi sahiplik ve yönetim anlayışına dayanan ve benzer ürün gruplarının satışını yapan perakende mağaza grupları”nı ifade etmektedir [20].

Halen dünyanın en büyük zincir mağazalarını, 1 milyon kişilik çalışan sayısı, 3.500 mağazası ve 2001 yılında 217.8 milyar dolar cirosu ile aynı zamanda dünyanın en büyük firması olan Wal-Mart oluşturmaktadır [21].

IV. TÜRKİYE’DE PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNÜN GELİŞİMİ ve ZİNCİR MAĞAZACILIK

IV.1. Türkiye’de Perakendecilik Sektörünün Gelişimi

Türkiye’de perakendecilik sektörünün gelişiminin ülkemizin sosyo-ekonomik gelişimi ile doğru orantılı bir gelişim gösterdiği görülmektedir. Ülkemizde ilk zincir mağaza, ulaşım olanaklarının sınırlı olduğu sermaye ve üretim yetersizliklerinin yaşandığı 1950’li yıllarda kurulan Sümerbank olmuştur. Daha sonraki yıllarda yabancı sermayeyi teşvik kanununun çıkması ile Hükümet tarafından İsviçre Migros Kooperatifler Birliği’nin ülkemize daveti ile, modern perakendecilik yöntemleri yanında Türkiye’nin paketlenmiş mamul, alışveriş poşetleri gibi yepyeni kavramlar tanınmasını sağlayan Migros Türk 1954 yılında kurulmuştur. Aynı yıl Gima A.Ş. açılmış, 1960-70 döneminde Karamürsel Mağazaları, Beymen, Vakko, İstanbul Giyim Sanayii gibi büyük mağazalar açılmıştır. 24 Ocak 1980 kararları ile birlikte ithal ikameci ekonomi modeli terk edilmiş, 1983-1984 ve 1989 kararları ile liberalizasyon yoluyla tüketim malları ithalatı daha da artmış ve böylece 1990’lı yıllarda perakendecilik ülkemizde atılım içersine girmiştir [22].

Türkiye’de perakendeci sayıları ve gelişimi Tablo.2 ve 3’te sunulmaktadır:

Tablo.2: Türkiye’de Perakendeci Sayıları ve Gelişimi

Perakendeci türleri	Yıllar			
	1996	1997	1998	2000
Süper, Hiper, Zincir Mağ.	1.316	1.682	2.135	2.636
Market	10.755	11.717	12.192	13.795
Bakkal	164.366	159.171	155.420	147.715
Toplam	176.437	172.570	169.747	164.146

Kaynak: AC Nielsen ZET (Power, Ocak 1999, s.113)

1996-2000 dönemine ilişkin veriler incelendiğinde süper, hiper marketlerle zincir mağazalar sayılarının önemli bir artış gösterdiği görülmektedir. Gerçekten anılan perakendeci mağazalar grubunda 1996 yılından 2000 yılına dek geçen sürede artış oranı %100 olmuştur [23].

Tablo.3: Perakendecilerin Ciro Paylarına Göre Gelişimi (%)

Perakendeci türleri	Yıllar		
	1996	1997	2000
Süper, Hiper, Zincir Mağ.	17.4	24.4	28
Market	15.9	15.3	16
Bakkal	66.7	60	56
Toplam	100	100	100

Kaynak: AC Nielsen ZET (Power, Ocak 1999, s.115)

1996-1998 döneminde perakendecilerin toplam perakende sektöründeki ciro payları incelendiğinde bakkalların payının 1996'da %66.7 iken 2000 yılında %56'ya gerilediği, marketlerin payının aynı kaldığı, süper ve hiper marketlerle zincir mağazalarının payının ise %17.4'ten %28'e yükseldiği görülmektedir.

Büyüme süreci içerisinde bulunan perakendecilik sektöründe gıda perakendecilerin payı da giderek artmaktadır. Özellikle teknolojinin perakendecilik alanında gösterdiği başarı çok belirgindir. Müşteri bilgi bankaları, bilgisayar destekli otomasyon sistemleri, lazerli optik okuyucular, barkod sistemi, bilgisayarlı sipariş, depolama ve kontrol sistemleri mağazalar arası network perakendeciliğin çehresini değiştirmiştir [24].

Bu hızlı değişim ve gelişimle birlikte perakendecilik sektörü içinde süper, hiper, zincir mağazaların payı da sürekli büyümektedir. Tablo.4'te 2003 ve 2005 yıllarına ilişkin olarak perakendecilik sektörü içinde süper ve hiper marketlerle zincir mağazaların ciro payları sunulmaktadır.

Tablo.4: Perakendecilik Sektöründe Ciroların Tahmini Dağılımı (%)

Perakendeci türleri	Yıllar	
	2003	2005
Süper, Hiper, Zincir Mağ.	47	53
Bakkallar	41	36

Kaynak: AC Nielsen ZET (Dünya Gazetesi Eki, 30 Temmuz 2001, s.6)

Süper ve hiper marketlerle zincir mağazaların payının toplam perakendecilik sektörü içindeki payının giderek artacağı ve söz konusu oranın 2003 yılında %47'ye, 2005 yılında ise %53'e ulaşacağı öngörülmektedir.

Diğer yandan perakendecilik sektörü ülkemizde makro ekonomi içinde de büyük bir öneme ve ağırlığa sahiptir. Gerçekten, 2001 yılı başında yapılan bir araştırmaya göre Türkiye'de perakendecilik sektörü 25 sektör içersinde, yıllık cirosu (20 milyar dolar) istihdam ettiği kişi sayısı (350 bin kişi) ve şirket sayısı (30.000 şirket) açısından lider durumdadır [25].

Ülkemizde yabancı kökenli hiper ve süper marketlerin ardı ardına pazara girişi ile birlikte, bu sektörde oldukça yoğun bir rekabet ortamı doğmuş olup hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Tüketicilerin yaşam tarzları, satın alma biçimleri, istek ve ihtiyaçları ve sosyo-kültürel özelliklerindeki değişimin de böylesi bir değişim için uygun bir ortamı hazırladığı söylenebilir. Bu arada süper marketlerin de yoğun rekabet ortamı içinde tüketiciyi kendilerine bağlayabilmek, onlara çok sayıda alternatif ürün sunabilmek adına her türlü teknolojiyi ve pazarlama stratejilerini kullandığını görmekteyiz. Bu uygulamalardan bazılarına örnek verecek olursak

perakendeci kredi kartları, özel süper market üye kartları, insertler, mağaza içi kupon uygulaması, internette alışveriş, özel mağaza markalı ürünleri sayabiliriz. [26]

IV.2. Türkiye'de Zincir Mağazalar

Türkiye'de zincir mağazalar gerek yerli kuruluşlar, gerekse uluslararası perakendeci kuruluşların ülkemizde yatırımları şeklinde fast-food'dan, tekstile, süper market türü mağazalardan ev-inşaat malzemeleri satışı yapan perakendecilere dek geniş bir yelpazede faaliyet göstermektedir. Ülkemizde faaliyette bulunmakta olan zincir mağazalara ilişkin yerli ve yabancı kuruluşlara ilişkin bazı örnekler, Migros, Yeni Konak, Yeni Karamürsel, Sümerbank, Tansaş, İGS, Metrogrosmarket, Lee, Levi's, Çarşı, Beymen, Pastavilla, 7-Eleven, Pizza Hut, Benetton, Vakko, Carrefour, Makro Super Center, Burger King, Penyelux, İsmar, Beltaş, Mithat, Mudo Collection [18] firmaları ile Migros'a ait, Şok zincir mağazaları ile, Gima ve Gima'ya ait Endi mağazaları, Yimpaş, BİM; Kipa, Kiler, Beğendik zincir mağazaları verilebilir.

V. ARAŞTIRMA: TÜRKİYE'DE AĞIRLIKLIL OLARAK GIDA MADDELERİ SATMAKTA OLAN ZİNCİR MAĞAZALARIN İNTERNETTE SATIŞ FAALİYETLERİNİN İNCELENMESİ

V.1. Kapsam

Araştırmamızın kapsamında, halen ülkemizde ağırlıklı olarak gıda maddeleri satmakta olan perakendeci mağaza zincirleri yer almaktadır.

V.2. Materyal ve Yöntem

Çalışmamızın materyalini ikincil veriler oluşturmaktadır. Bu çerçevede ülkemizde ağırlıklı olarak gıda maddeleri satmakta olan zincir mağazalarla ilgili bilgiler, araştırmanın yapıldığı tarihte (Aralık 2002) söz konusu mağazaların web sitelerinden ve konu ile ilgili kitap, dergi, vb. yayınlardan sağlanmıştır.

V.3. Bulgular

V.3.1. Ülkemizde Ağırlıklı Olarak Gıda Maddeleri Satmakta Olan Perakendeci Zincir Mağazalar

Tablo.5'te ülkemizde gıda maddeleri satan zincir mağazalar sunulmaktadır.

Tablo.5: Türkiye’de Ağırlıklı Olarak Gıda Maddeleri Satan Başlıca Zincir Mağazalar

Mağaza ismi	Mağaza sayısı	Ait olduğu grup	Ortak
Migros	154	Koç Holding A.Ş.	--
Şok	271	Koç Holding A.Ş.	--
Gima	77	Fiba Holding A.Ş.	--
Endi	91	Fiba Holding A.Ş.	--
Tansaş	202	Doğuş Holding A.Ş.	--
BİM	780	Azizler Holding A.Ş.	Caraven (Suudi) Merrill Lynch, Bank America Investment
Carrefour SA	11	Sabancı Holding A.Ş. - Carrefour	Sabancı-Carrefour Holding A.Ş.
Yimpaş	44	Yimpaş Holding A.Ş.	--
Kiler	26	Kiler	--
Beğendik	16	Beğendik	--
Real	5	Metro Grossmarket	--

Tablo.5'te yer alan zincir mağazalar arasında yer alan Migros'un, yurt dışında; Azerbaycan, Kazakistan, Rusya, Bulgaristan'da, toplam 24 "Ramstore" mağazası, Yimpaş'ın ise; Almanya, Özbekistan, Türkmenistan ve Avusturya'da olmak üzere 14 mağazası bulunmaktadır.

Diğer yandan, Tablo.5'te yer alan mağazalardan Şok, Migros'un, Endi ise Gima'nın indirimli satış mağazaları niteliğini taşımaktadır.

Söz konusu mağaza zincirleri arasında ciro açısından ilk 5 sırayı oluşturan mağazaların 2000 yılı ciroları Tablo.6'da sunulmaktadır [27].

Tablo.6: İlk 5 Sırada Yer Alan Zincir Mağazaların 2000 Yılı Ciroları

Firma	2000 yılı cirosu (milyon dolar)	% pay
Migros + Şok	1.200	48
Tansaş	550	22
Carrefour SA	350	14
Gima	200	8
Real	200	8
Toplam	2.500	100

V.3.2. Web Sitesine Sahip Olan ve Web Sitesinden (İnternette) Perakende Satış Yapan Zincir Mağazalar

Tablo.7: Web Sitesi ve İnternette Satış Faaliyeti Bulunan ve Bulunmayan Zincir Mağazalar

	Web sitesi var mı?	Web sitesinden (internette) satış yapıyor mu?	İnternette satış varsa ne zaman başladı?
Migros	Evet	Evet	1997
Şok	Hayır	--	
Gima	Evet	Evet	2001
Endi	Hayır	--	
Tansaş	Evet	Hayır	
Yimpaş	Evet	Hayır	
Carrefour SA	Hayır	--	
Bim	Hayır	--	
Real	Hayır	--	
Beğendik	Evet	Hayır	

Ülkemizde faaliyet gösteren ve gıda maddeleri ağırlıklı perakende satış yapan başlıca 11 zincir mağazadan sadece 6'sının (%54) web sitesine sahip olduğu, bu firmaların da ancak 2'sinin (%33) web sitesinden satış yaptığı, dolayısıyla gıda ürünleri satan başlıca zincir mağazalarda internette satış yapma oranının toplamda, %18 ile sınırlı kaldığı görülmektedir.

İnternette satış yapan söz konusu zincir mağazalar; Migros (www.migros.com.tr) ve Gima (www.gima.com.tr) firmalarıdır. Web sitesi bulunan ancak on-line satış yapmayan firmalar ise Tansaş (www.tansas.com.tr), Yimpaş (www.yimpas.com.tr), Beğendik (begendik.com.tr) ve Kiler (www.kiler.com.tr) firmalarıdır. Söz konusu mağazalardan Yimpaş ve Kiler firmalarının web sitelerinde, araştırmanın yapıldığı dönemde (Aralık 2002) "yakında web sitelerinde satış yapmaya başlayacakları" duyurusu yer almaktadır.

Halen web sitesi bulunan ancak internette satış yapmayan firmaların (Yimpaş, Kiler, Tansaş, Beğendik) web siteleri incelendiğinde, genel firma bilgileri içeren durağan nitelikte ve sınırlı tanıtım işlevini yerine getiren web siteleri olduğu görülmektedir.

Söz konusu firmalar arasında yer alan Tansaş'ın araştırmanın yapıldığı tarihte (Aralık 2002) ziyaret edilen web sitesinde, "...hızlı ve sağlıklı büyüme hedefine ulaşabilmek için sanal market hizmetine bir süre ara verildiği" belirtilmektedir. [28] Gerçekten 1999 yılında internette satış faaliyetine başlayan, 3.600 çeşit ürünü on-line olarak satmakta olan ve 15.000 kayıtlı on-line müşterisi olan [29] Tansaş'ın daha etkin hizmet vermek amacıyla "sanal market" faaliyetlerine ara verdiği anlaşılmaktadır.

V.3.3. İnternette Satış Yapan Zincir Mağazalar

Araştırmamızın yapıldığı tarihte web sitelerinin incelenmesi sırasında (Aralık 2002) ağırlıklı olarak gıda maddeleri satan iki zincir mağazanın internette de satış yapmakta olduğu belirlenmiştir. Söz konusu zincir mağazalar, Migros ve Gima'dır. Her iki zincir mağazaya ait web sitelerinden sağlanan bazı temel veriler Tablo.8'de sunulmaktadır.

Tablo.8: Migros ve Gima'ya Ait Temel Veriler

	Migros + Şok	Gima + Endi
Toplam mağaza sayısı	425	168
Faaliyet gösterilen il sayısı	34	29
Toplam kapalı alan (m ²)	633.935	113.610
Toplam çalışan sayısı	6000	3591
Net satışlar (milyon dolar)	919	342.4
Net satışlar (trilyon TL)	567	211.6

Migros, halen Migros mağazaları, Migros Alışveriş Merkezleri, Şok Mağazaları, Ramstore'lar, Online Alışveriş, Bakkalim ve Toptan Satış olmak üzere 7 değişik formatta hizmet vermekte, internette satış faaliyetlerini ise, sanal market (migros.com.tr), toptan-online (Migros'a ait web sitesinden (migros.com.tr) ve tümüyle sanal ortamda faaliyet gösteren Kangurum (kangurum.com.tr) olmak üzere 3 değişik düzeyde gerçekleştirilmektedir [30].

Gima ise gıda perakendeciliği alanındaki faaliyetlerini Gima ve Endi mağazaları kanalı ile yürütmekte, internette satış faaliyetlerini ise gima.com.tr adresindeki web sitesinden yürütmektedir.

V.3.4. İnternette Satış Yapmakta Olan Zincir Mağazaların Web Sitelerinin ve İnternette Satış Faaliyetlerinin İncelenmesi

Söz konusu zincir mağazalar arasında, halen internette satış faaliyetini sürdüren Gima ve Migros mağazalarının web siteleri ve internette satış faaliyetleri; ana sayfa, üyelik, ürün grupları, sipariş, teslimat, ödeme, güvenlik, satış geliştirme faaliyetleri, yardım -bilgi sorması sorulan sorular ve yanıtları gibi ana başlıklar altında irdelenmiştir.

Söz konusu irdelenmede, araştırmanın yapıldığı tarihte (Aralık 2002) her iki firmaya ait web sitelerinde (migros.com.tr, gima.com.tr) yer alan bilgilerden yararlanılmıştır.

V.3.4.1. Ana Sayfa

Araştırmanın yapıldığı tarihte (Aralık 2002) internette perakende satış yapmakta olan Migros (migros.com.tr) ve Gima (gima.com.tr) firmalarının web siteleri incelenirken öncelikle her iki firmanın web sitelerinde yer alan ana sayfalar (home page) ele alınmıştır.

Söz konusu mağazaların web sitelerinin ana sayfasında yer alan konular-başlıklar Tablo.9'da sunulmaktadır.

Tablo.9: Migros ve Gima'ya Ait Web Sitelerinin Ana Sayfalarında Yer Alan Konular

Ana sayfada yer alan konular-başlıklar	migros.com.tr	gima.com.tr
Henüz üye olmayan tüketiciler için "yeni üye", "ücretsiz üyelik" butonu	x	x
Mevcut üyeler için müşteri no, kullanıcı adı ve şifre girme butonu	x	x
Reyonlar-ürün kategorileri	x	x
"Hızlı arama", "Süper arama"	x	x
Mevcut müşterilerin eski bilgilerine (favori ürünler, sık satın aldıkları ürünler, alışveriş listeleri) ulaşma olanağı	x	x
Firmaya ait kart numarasını (Migrosclub, Süpercard-Gima) girerek, indirimli ürünlere ulaşma butonu	x	x
Kampanyalı ürünlere ulaşmak için "kampanyalı ürünler" butonu	x	x
Çağrı merkezi (7x24) telefon numarası ve e-posta adresi	-	x

V.3.4.2. Üyelik

Gerek Migros ve gerekse Gima'dan on-line alışverişlerde web sitesine üyelik zorunludur. Tüketicinin, bu nedenle, siparişinin başlangıcında veya sonunda web sitesinde yer alan üyelik formunu doldurması gerekmektedir. Her iki firmaya ait web sitesinde yer alan on-line üyelik formunda bulunan ve yanıtlanması-doldurulması istenen sorular birbirine benzer nitelikte olup, aşağıda sunulmaktadır:

Kullanıcı adı, adı-soyadı, adresi, şifre, şifre hatırlatma ipucu sorusu, ipucu sorusu yanıtı, doğum yeri, medeni hali, cinsiyeti, ev telefonu, iş telefonu, cep telefonu, e-mail adresi.

Yukarıda sunulan sorular, her iki firma için de, yanıtlanması zorunlu olan sorulardır. Ayrıca gerek Migros ve gerekse Gima, müşterilerine -eğer varsa- Migros kart numaralarını veya Gima/Süperkart numaralarını da -satış avantajlarından müşterilerinin yararlanabilmesi için- sormaktadır. Ancak bu soru her iki firma için de, yanıtlanması zorunlu bir soru değildir.

V.3.4.3. Ana Reyonlar ve Ürün Grupları

Her iki firmanın web sitelerinde yer alan ana reyonlar ve ana reyonlarda yer alan ürün grupları sayıları Tablo.10'da sunulmaktadır.

Tablo.10: Migros ve Gima Web Sitelerinde Ana Reyonlar ve Ürün Grupları

Ana reyonlar	migros.com.tr	gima.com.tr
Yemek malzemeleri	6 grup	11 grup
Temizlik ürünleri	4 grup	8 grup
Meyve ve sebzeler	25 tür meyve 50 tür sebze	14 tür meyve 20 tür sebze
Unlu mamuller	-	6 grup
Süt ürünleri ve şarküteri	13 grup	12 grup
Et ve et ürünleri	7 grup	9 grup
Sıcak ve soğuk içecekler	9 grup	8 grup
Kişisel bakım ve kozmetik	9 grup	4 grup
Alkollü içkiler ve sigaralar	6 grup	3 grup
Özel şaraplar	-	20 tür şarap
Kuruyemiş ve şekerli ürünler	14 grup	10 grup
Hazır gıda ve dondurulmuş ürünler	5 grup	5 grup
Diyet ürünleri	-	7 grup
Bebek ürünleri	9 grup	3 grup
Ev eşyaları/mutfak gereçleri ve elektrikli aletler	8 grup	5 grup
Hobi kırtasiye ve oyuncaklar	11 grup	10 grup
Kitaplar ve dergiler	2 grup	-
Tekstil ve hazır giyim	2 grup	-
Elektronik-beyaz eşya	2 grup	-
İndirimli ürünler	66 çeşit ^(*)	25 çeşit

(*) İndirimli ürünlerden 50 çeşidi Migros Clup Card sahibi olanlara, 16'sı ise tüm Migros sanal alışveriş yapan müşterilere yöneliktir.

V.3.4.4. Sipariş Verme

Migros'tan ve Gima'dan yapılan on-line alışverişlerde müşteriler alışveriş reyonlarından seçtikleri ürünleri alışveriş sepetine ekleyerek daha sonra ödeme şeklini ve teslimat gün ve saatini seçerek, siparişi tamamlamaktadırlar. Migros'ta sipariş verilecek her ürün için ürünün yanında "özel not" butonu da bulunmakta ve müşteriler o ürünle ilgili olarak; eğer o ürün stoklarda yoksa alternatif ürün talep etme olanağına da sahip bulunmaktadırlar.

Ancak sipariş verebilmek için her iki firmada da üye olmak zorunludur. Tüketiciler alışverişlerinden önce, ya da sonunda -eğer üye değil iseler- üyelik formu doldurup üye olduktan sonra sipariş verebilmektedirler. Tüketici eğer üye ise o takdirde kullanıcı adı ve şifre'sini girerek siparişini tamamlamaktadır.

Sipariş verme süreci her iki firmada da ana hatları ile aşağıdaki gibidir:

- Siparişin teslim edileceği bölge seçilir,

- Önce üye girişi yapılır, ya da alışveriş tamamlandıktan sonra üye girişi gerçekleştirilir,

- Satın alınmak istenilen ürünler sepete at butonu tıklanarak alışveriş sepetine konular,

- Alışveriş tamamlanınca "sepeti kontrol-sepet içi görüntüleme" tıklanarak kontrol edilerek, "siparişi bitir" tıklanır,

- Teslim edilecek adres ayrıntılı olarak yazılır,

- Teslimat saatleri içinde uygun olan teslimat saati belirtilir.

- Ödeme şekli belirtilir, on-line ödeme seçilecekse kredi kartı bilgileri yazılır.

Sipariş ve müşteri işlemleri kapsamında her iki firmanın web sitesinde yer alan bilgiler Tablo.11'de sunulmaktadır.

Tablo.11: Migros ve Gima'da On-line Alışverişlerde Sipariş ve Müşteri İşlemleri

Sipariş ve müşteri işlemleri	migros.com.tr	gima.com.tr
A) Sipariş oluşturma		
Reyonlarda gezinme	x	x
Arama butonu ile ürünlere ulaşma	x	x
Hızlı arama/süper arama	x	x
Ürün resimleri	x	x
Ürün resimlerini büyütebilme	-	x
Ürün ekleme-çıkarma	x	x
Miktar değiştirme	x	x
Yarım kalan siparişlere devam edebilme	x	x
Alternatif ürünleri sipariş edebilme	x	x
Bölge seçimi	x	x
Eski siparişleri görebilme	x	x
"Özel not" iletebilme (siparişe ilgili) (Her ürünün yanında)	x	x
Favori ürünler listesi oluşturma	x	x
"Sık aldıklarım" görüntüleme	x	x
B) Alışveriş tamamlama		
Sepet içeri detaylı görüntüleme	x	x
Üye olmayanlar için "üye olmak istiyorum" butonu tıklanıp üye olarak siparişi tamamlama	x	x
Sipariş verilen ürün için üst limit adedi	99 adet	-
Asgari sipariş limiti	15 milyon TL	15 milyon TL
Siparişi iptal etme olanağı	x	x

migros.com.tr, web adresinde, her ürünün yanında "özel not" ibaresi yer almakta ve; bu ürün firma stoklarında yoksa;

- Alternatif ürün getiriniz.
 - Bana telefon ediniz.
 - Alternatif ürün istemiyorum.
- seçenekleri sunmaktadır.

Gima'da ise, ürünlerin yanında böyle bir ibare yer almamaktadır.

V.3.4.5. Ödeme

Tablo.12'de sunulduğu gibi her iki firma da, on-line alışverişler için başlıca iki ödeme olanağı sağlamaktadırlar.

- a) On-line ödeme: Kredi kartı ile
- b) Kapıda ödeme

Gima ve Migros gerek on-line ödemede, gerekse kapıda ödemede taksit olanağı sağlamaktadırlar. Diğer yandan her iki firma da on-line alışverişi teşvik amaçlı olarak "puan"la veya "kuponla" ödeme olanağı da sunmaktadır. Bu amaçla Migros "Ailem ve Ben" dergisi ile verilen kuponların, ödeme aracı olarak kullanılmasına olanak verirken, Gima ise, Gima mağazalarında ve web sitesinde kullanılan Super Card ile yapılan alışverişlerde oluşan puanları alışveriş tutarından düşmektedir.

Tablo.12: Migros ve Gima'da On-line Ödeme Yöntemleri

	migros. com.tr	gima. com.tr
1) Kredi kartı ile on-line ödeme	x	x
2) Kredi kartı ile on-line ödemede taksit olanağı:	x (“Akıllı Kart” ile)	x (Finansbank ve Y.Kredi Bankası kredi kartları ile)
3) Kapıda kredi kartı ile ödeme	x	x
4) Kapıda kredi kartı ile taksitli ödeme	x (“Akıllı Kart” ile)	x Y.Kredi Bankası kredi kartı ile)
5) Kapıda nakit ödeme	x	x
6) Kapıda “kupon”la ödeme	x	
7) “Puan”la ödeme		x

“Kapıda kuponla ödeme” sisteminde; “Ailem ve Ben” dergisi ile birlikte verilen indirim kuponları, Migros sanal market alışverişlerinde kapıda ürünler teslim alınırken fatura tutarından düşülmektedir.

Gima mağazalarında kullanılmakta olan “Super Card” Gima'dan yapılan sanal alışverişlerde kullanıldığında kazanılan alışverişler puanları toplamı fatura toplamından düşülmektedir.

V.3.4.6. Teslimat

Her iki firmadan yapılan on-line alışverişlerde de müşteriler, teslimat bölgelerini ve saatlerini belirterek siparişlerini teslim almaktadırlar. Genellikle her iki firma da ortalama 3 günlük bir süre içerisinde siparişlerin teslimatını yapmakta, her iki firma da teslimat ücreti almamakta ve her iki firmaya verilen siparişlerde de koşulsuz iade olanağı bulunmakta ve iadeler teslimat sırasında fatura tutarından düşülmektedir.

Türkiye’de teslimat yapılan şehir sayısı açısından Migros’un, 8 şehire, Gima’nın 6 şehire teslimat yapıldığı görülmektedir. Her iki firmada da on-line alışverişler için teslimat saatleri 10.30’da başlamakta ancak bu süre Migros’ta saat 22.00’de, Gima’da ise saat 23.00’de sona ermektedir.

Tablo.13’te her iki firmanın internette perakende satışları için teslimat bilgileri sunulmaktadır.

Tablo.13: Migros ve Gima'da On-line Siparişlerde Nakliye ve Teslimat

	migros. com.tr	gima. com.tr
Teslimat adresi belirtme	x	x
Teslimat günü ve saati belirtme	x	x
Teslimat için sipariş verilen bölgenin teslimat kapasitesini kontrol etme	x	x
Maksimum teslimat süresi	3 gün	3 gün
Teslimat ücreti	yok	yok
Eksik geleni sipariş	(Genel Md.lük ile irtibat sonucu gönderiliyor)	
Vazgeçilen ürün siparişini “İade” olanağı	x	x
Türkiye’de teslimat yapılan şehir sayısı	8(*)	6(**)
İstanbul’da teslimat yapılan bölge sayısı	182	396
Teslimat yapılan saatler	7 gün 10.30-22.00	7 gün 10.30-23.00
Koşulsuz iade olanağı ve iade edilen ürün tutarının fatura tutarından düşülmesi	x	x

Migros; İstanbul, Ankara, Adana, Bursa, İzmir, Marmaris, Antalya ve Bodrum’a teslimat yapmaktadır.

Gima; İstanbul, Ankara, Antalya, Bodrum, İzmir ve Kayseri’ye teslimat yapmaktadır.

V.3.4.7. Güvenlik

Her iki firma da on-line alışverişlerin güvenliği için aynı güvenlik protokolünü; 128 bit SSL (Secure Socket Loyer) şifreleme tekniğini kullanmaktadırlar.

Migros, bu bilgilerin dışında, güvenlikle ilgili bilgilerin yer aldığı internet sayfasında, müşterilerine “sipariş verildiği an yapılan kredi kartı işleminin sadece bir bloke işlemi olduğunu, ancak siparişin teslimatında müşteriye verilen fatura ile birlikte sipariş tutarının kredi kartından düşülerek şifrelenmiş ortamda bankaya aktarıldığı” bilgisini de iletmektedir.

Tablo.14: Migros ve Gima'nın On-Line Alışveriş Güvenlik Protokolleri

migros.com.tr	<ul style="list-style-type: none"> - Uluslararası bir güvenlik standardı olan SSL (Secure Socket Loyer) 128 bit şifreleme teknolojisi kullanılmaktadır. - koç-Net Firewall (güvenlik duvarları) ve network güvenlik sistemleri ile desteklenmektedir. - Amerikan Verisign şirketinin incelemeleri sonucu alınabilen SSL Güvenlik Sertifikası ve lisansı sürekli yenilenmektedir. - "Güvenlik açısından, sayfanın internet adresinin http'den, https'ye dönüştüğüne, Internet Explorer kullanılıyorsa alt sağda bir kilit resmi, Netscape kullanılıyorsa sol altta bir anahtar resmi ve mavi çizgi bulunmasına dikkat edilmelidir." ifadesi de yer almaktadır.
gima.com.tr	<ul style="list-style-type: none"> - On-line alışverişlerde müşteri güvenliğini sağlamak için uluslararası bir güvenlik standardı olan SSL (secure Socket Loyer) kullanılmaktadır. - Kullanılan SSL protokolü 128 bitliktir. - Ayrıca IBM tarafından geliştirilen Finansbank WebPos sistemi aracılığı ile kredi kartı bilgileri SET protokolünden de geçmektedir.

V..3.4.8. Satış Geliştirme Faaliyetleri

On-line alışverişlerin teşviki için her iki firmanın da bazı satış geliştirme teknikleri kullandıkları görülmektedir.

Tablo.15'te Migros ve Gima firmalarının on-line alışverişlerde uyguladıkları satış geliştirme yöntemleri sunulmaktadır.

V.3.4.9. Yardım-Bilgi Sunma-Sık Sorulan Sorular (SSS)-Çağrı Merkezleri

Migros ve Gima'nın on-line alışverişler için müşterilerine web sitelerinde sundukları olanaklar ve bilgiler Tablo.16'da yer almaktadır. Burada vurgulanması gereken bir husus, her iki firmanın web sitelerinde de on-line alışverişler için son derece detaylı "sık sorulan sorular ve yanıtları (SSS)" sayfalarının yer almasıdır. Ancak Gima'nın web sitesinde ana sayfada çağrı merkezi telefonları bulunurken, Migros'a ait web sitesinde çağrı merkezi telefonları yer almamaktadır.

V.3.4.10. Web Sitesine Üye Olmanın Tüketicilere Sağladığı Avantajlar

Her iki firmada da on-line alışveriş yapabilmek için üye olma zorunluluğu bulunmaktadır. Üye olan müşterilere çeşitli avantajlar sağlayarak, her iki firma da üyeliği cazip hale getirmeye çalışmaktadırlar. Tablo 17'de Migros ve Gima'ya on-line alışverişlerde üye olmanın sağladığı avantajlar sunulmaktadır.

Tablo.15: Migros ve Gima'nın On-line Alışverişlerde Uyguladıkları Satış Geliştirme Yöntemleri

migros.com.tr	- Migroskop ürünler	Migros'tan on-line alışveriş yapan tüketicilere yönelik indirimli veya "3 al 2 öde", "6 al 5 öde" türü promosyon uygulanan ürünler
	- Migros Club ürünler	Migros Club kartı bulunan müşterilere yönelik indirimli ürünler
	- Kuponla ödeme olanağı	"Ailem ve Ben" dergisi kuponları ile ödeme olanağı
	- %10 indirim	Migros Club kartı ile belirtilen dönemlerde ve belirtilen miktarlarda yapılan alışverişler için %10 indirim olanağı
gima.com.tr	- Süpervizyon indirimli ürünler	Gima'dan on-line alışveriş yapan tüketiciler için indirimli ürünler
	- "Bulmacayı Çözün Kazanın"	Sen-Al market (gima.com.tr), Alo Gima ve Gima mağazalarından alışveriş yaparak bulmacayı çözüp şifreyi giren ilk 1000 kişiye 10 milyon TL tutarında alışveriş çeki
	- Bazı ürün gruplarında hediye kazanma şansı - Puanla ödeme olanağı	Süper kart ile yapılan alışverişlerde kazanılan puan
	Süperçek süper puan	Alışverişlerini, Gima ve Endi mağazaları ile gima.com.tr'dan, on-line olarak yapan ve ayda en az 50 milyon TL alışverişte bulunan müşteriler süperçek kazanmaktadırlar. Ayda 200 milyon TL ve üzeri alışveriş yapanlar ise topladıkları puanların 2 katı puanı kullanabilmektedirler.

Tablo.16: Migros ve Gima'nın On-line Alışverişler İçin Yardım-Bilgi Sunma Olanakları

	migros.com.tr	gima.com.tr
1) Sık sorulan sorular (SSS) ve yanıtları web sitesinde yer alıyor mu?	Evet	Evet
2) Öneri ve şikayetler için bir form web sitesinde yer alıyor mu?	Evet	Evet
3) Firmaya ait-off-line-adres ve telefon numaraları web sitesinde yer alıyor mu?	Evet	Evet
4) Çağrı merkezi (7x24) telefon numarası ve e-posta adresi yer alıyor mu?	Hayır	Evet

Tablo.17: Migros ve Gima'ya On-line Alışverişlerde Üye Olmanın Sağladığı Avantajlar

	migros. com.tr	gima. com.tr
1) Her alışverişte kimlik, adres, telefon, e-posta bilgilerini girmek zorunda kalmama	x	x
2) "Eski siparişlerim" butonunu tıklayarak, önceki siparişleri görüntüleyebilme olanağı	x	x
3) Web sitesinde uygulanacak kampanyalar ve promosyonlardan yararlanabilme	x	x
4) "Sık aldıklarım-favori listem" listesi oluşturabilme	x	x

VI. SONUÇ

İşletmeden tüketiciye internette satış faaliyetleri (B2C) gerek dünyada gerek ülkemizde giderek yoğunlaşmaktadır. Söz konusu satışlar bilgisayarlar aracılığı ile olduğu kadar cep telefonları ve el bilgisayarları (Palm) aracılığı ile gerçekleştirildiği ve mobil ticaret (M-Commerce) olarak tanımlanan bu faaliyetlerin de giderek artan ölçüde devreye girmesiyle B2C satışlarının daha da hız kazanacağı açıktır.

Perakendecilik sektörü ise dünya ölçeğinde ve ülkemizde en önemli sektörlerin arasında yer almaktadır. Halen dünyanın en büyük firmasının bir perakende mağazalar zinciri (Wal-Mart) olduğu ve ülkemizde de perakende sektörünün, ciro ve faaliyet gösteren şirket sayısı açısından en büyük sektör olduğu göz önüne alındığında, söz konusu sektörün önemi daha belirgin olarak ortaya çıkmaktadır.

Dünyada, işletmeden tüketiciye internette satış faaliyetlerinin en yoğun olduğu sektörlerin arasında da perakende sektörü ve özellikle gıda perakendeciliği ilk sıralarda yer almaktadır.

Ülkemizde de bu alandaki gelişmelerin yeni sayılmakla birlikte giderek yoğunlaştığı ve yaygınlaşmaya başladığı görülmektedir. Gerçekten, halen ülkemizde organize gıda perakendeciliği alanında faaliyet gösteren başlıca zincir mağazalardan iki firma (Migros ve Gima) internette perakende satış faaliyetinde bulunmakta, birisi daha önce yürütmüş ve ara vermiş olduğu bu faaliyete yeniden ve daha etkin olarak başladığını duyurmakta (Tansaş) diğer ikisi ise (Yimpaş ve Kiler) anılan faaliyetlere yakında başlayacaklarını belirtmektedirler. Dolayısıyla ülkemizde ağırlıklı olarak gıda maddelerini satmakta olan başlıca 11 firmanın 2'si halen on-line satış faaliyetlerini yürütmekte, 3'ü ise bu faaliyetlere başlayacaklarını belirtmektedirler.

İnternette satış faaliyetlerinde bulunan firmaların (Migros ve Gima) web siteleri ve internette satış faaliyetleri incelendiğinde ise, oldukça başarılı bir düzeyde olduklarını ifade etmek mümkündür.

Gerçekten, gerek sunulan ürün kategorilerinin genişliği ve ürün çeşitliliği, gerekse güvenlik-gizlilik konularına verilen önem ve teslimat sürelerinin kısıtlılığı, ödeme seçeneklerinin fazlalığı (on-line ödeme, kapıda ödeme, on-line ve kapıda ödemede taksit olanağı) ile koşulsuz iade olanağı ve satış geliştirme faaliyetlerinin yoğunluğu (kampanyalı ürünler, indirimli ürünler, kartlı alışverişlerde puan kazanma, çekilişler ... v.b.) söz konusu firmaların bu alanda belirli bir başarı düzeyine ulaşmış olduklarını ortaya koymaktadır. Ülkemizde bilgisayar ve internet kullanımının yaygınlaşması ile birlikte internette satış faaliyetlerinin de daha yaygınlaşacağı kanısındayız. İnternette satış faaliyetlerinin yaygınlaşması sürecinde en etkin ve başarılı sektörler arasında ise, ağırlıklı olarak gıda maddeleri satan zincir mağazaların yer alacağını tahmin etmekteyiz. Dolayısıyla, kentleşme ve modernleşme sürecinin halen devam etmekte olduğu ülkemizde, internette alışveriş yapma, tüketiciler açısından sağladığı kolaylık, rahatlık ve zaman kazandırma gibi avantajları nedeniyle, dünyada olduğu gibi, ülkemizde de giderek daha fazla yaygınlaşacak ve zincir mağazalarının bu alanda etkinlikleri de giderek artacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] ELLIS, J.; KORPER, S., **The E-Commerce Book: Building the Empire**, Academic Press, New York, 2000, s.84.
- [2] CAHILL, M.A.; JAWORSKI, J.B.; FISHER, J.R.; MOHAMMED, A.R., **Internet Marketing; building advantage in a network economy**, International Edition, McGraw-Hill/Irwin Publishing, New York, 2002, s.4.
- [3] FROST, R.; EL-ANSARAY, A.; STRAUSS, J., **E-Marketing**, Third Edition, Prentice-Hall., New Jersey., s.2.
- [4] WHITELEY, D., **E-Commerce Strategy, Technologies and Applications**, Mc-Graw Hill, International Edition 2000, s.7.
- [5] ZIMMERMAN, K.; SCHULO, S.; REEDY, J., **Electronic Marketing**, Integrating Electronic Resources into the Marketing Process, the Dryden Press, New York, 2000, s.7.
- [6] DENİZ, R.B., **İşletmeden Tüketiciye İnternette Pazarlama Faaliyetleri ve Türkiye'deki Boyutları**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2001, ss.16-114.
- [7] <http://www.emarketer.com/ereports/ecommerco-bzc.welcome.html>.
- [8] **Global Online Retailing Report**, An Ernst&Young Special Report, ss.1-2, <http://www.ey.com/goabl/download.nsf/International/Global-online-Retaling-Special-Report-2001-File>.
- [9] ADBELMESSIH, N.; STANGER, P.; SILVERSTEIN, M., **The Next Chapter in Business-To-Consumer E-Commerce, Advantage Incumbent**, The Boston Consulting Group, March 2001, s.8, <http://www.bcg.com>.

- [10] **Turkish Internet Sector Report**, IBS, Research & Consultancy, İstanbul, January 2001, s.7.
- [11] **Turkish Internet User Survey Present and Potential Users**, IBS Research & Consultancy, İstanbul, December 2000, s.26.
- [12] KRISHNAN, C.B.; ESGHI, A.; SHETH, N.J., **Internet Marketing**, Harcourt College Publishers, New York, 2001, s.151.
- [13] HANSON, W., **Principles of Internet Marketing**, South-Western College Publishing, 2000, s.95.
- [14] CHEDWICH, E.F.; JOHNSTON, K.; MAYER, R.; CHAFFEY, D., **Internet Marketing Strategy, Implementation and Practice**, Prentice-Hall, Second Edition, New York, 2003, ss.416-419.
- [15] SCHNEIDER, D.; GERBERT, P.; BIRCH, A., **The Age of E-Tail, Conquering the New World of Electronic Shopping**, Capstone Publishing Ltd., Oxford, 2000, s.146.
- [16] KOTLER., P., **Marketing Management**, The Millenium Edition Prentice-Hall, New Jersey, 2000, ss.520,523.
- [17] STUART, W.E.; SOLOMON, R.M., **Real People Real Choices**, Prentice-Hall, New Jersey, 1997, s.512.
- [18] TEK, Ö.B., **Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım, Türkiye Uygulamaları**, 8. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 1999, ss.582,589.
- [19] MUCUK, İ., **Pazarlama İlkeleri**, Genişletilmiş 13. Basım, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2001, s.262.
- [20] KURIZ, L.D.; BOONE, E.L., **Contemporary Marketing**, Ninth Edition The Dryden Press, New York, 1998, s.522.
- [21] **Sabah**, 28.03.2002, s.8.
- [22] ÜNÜSAN, Ç.; TEK, S.B., *"Türkiye'de Süper ve Hipermarketlerin Gelişimi ve Artan Rekabet Ortamında Satış Gücü Eğitimi ve Tüketici Tatmini Açısından Değerlendirilmesi Araştırması"*, **4. Ulusal Pazarlama Kongresi, "21. Yüzyıl Eşiğinde Ulusal Pazarlama"**, Mustafa Kemal Üniversitesi, İ.İ.B.F., 18-20 Kasım 1999, ss.173-179.
- [23] **Power**, Ocak 1999, ss.113-115.
- [24] ÖZGÜR, E.A., *"İkbal, Değişen Pazarlama Çevresi ve Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar"*, **4. Ulusal Pazarlama Kongresi, "21. Yüzyıl Eşiğinde Ulusal Pazarlama"**, Mustafa Kemal Üniversitesi, İ.İ.B.F., 18-20 Kasım 1999, ss.173-179.
- [25] ÇOBAN, F., *"Ligde Son Tablo"*, **Capital**, Yıl: 9, Sayı: 2, Şubat 2001, s.108.
- [26] KURTULUŞ, K.; KURTULUŞ, S.; YENİÇERİ, T.; YARAŞ, E., *"Perakendeci Markalı Ürünleri Satın Alanları Ayırmada Kullanılabilecek Temel Belirleyiciler"*, **6. Ulusal Pazarlama Kongresi, "Bölgesel Kalkınmada Pazarlama"**, Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F., 28 Haziran-1 Temmuz 2001, Erzurum, s.199.
- [27] TAMER, M., *"Perakendecilikte Finale Kalma Savaşı"*, **Milliyet**, 23.08.2000, s.8.
- [28] <http://www.tansas.com.tr>, (3.12.2002).
- [29] FIRAT, E., *"Perakende Devrimcileri"*, **Digital-Capital**, Yıl 1, Sayı 7, Kasım 2001, s.9.
- [30] <http://www.migros.com.tr/migros/magazal.htm>, (03.12.2002).



Recep Baki DENİZ

Kültür Üniversitesi, İ.İ.B.F.,
E-5 Karayolu Uzeri
Sirinevler 34191 İSTANBUL

Tel: +90 212 639 30 24-3110
b.deniz@iku.edu.tr

Recep Baki Deniz has Ph..D. in Business Administration from Marmara University. He is Assistant Professor of Marketing at the Istanbul Kultur University. His academic research has focused on Global Marketing , Marketing on Internet; Business to Consumer (B2B), Business to Business (B2B), Advertising on Internet, E- Marketplace, Customer Relationshipmanagement (CRM) and E-CRM, Mobile Commerce (M- Commerce), E-Mail Marketing. His recently publications include "The Important of Mobile Commerce on Internet", "The Adaptation and Standardization on Global Marketing", "The Product Policy on Global Marketing", "Customer Relationshipmanagement (CRM) and E – CRM", "Entering the Global Markets by the Join- Venture. Strategy ", "Entering the Global Markets by the Direct Investment Strategy", "Online Banking on the Turkish Trade Banks", "Internet Marketing Activities of the Chain Store in Turkey", "Advertising on Internet", and "E - Mail Marketing and Permission E-Mail Marketing".

MARKA KİŞİLİĞİ

Mehmet TIĞLI

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

BRAND PERSONALITY

Abstract: Brand personality can be described as the human characteristics or traits that can be attributed to a brand. Brand personality shows how its core emotional character has been projected to consumers. A well-established brand personality can result in increased preference and usage, higher emotional ties to the brand, trust and loyalty. Brand personality can be considered as one possible perspective for a better understanding of the abstract nature of brand image. There are five dimensions of brand personality. Sincerity, Excitement, Competence, Sophistication and Ruggedness... This article focuses on these dimensions and how the consumer evaluates brands according the variables of these five dimensions.

Keywords: Brand Personality, Brand Image, User Image.

MARKA KİŞİLİĞİ

Özet: Marka kişiliği uluslararası literatürde geçmişi pek eski olmayan bir pazarlama kavramıdır. Bu kavram, tıpkı bir insanda var olabilecek kişilik özelliklerinin markalara da atfedilmesini ifade eder. Samimi, maskülen, kendinden emin gibi. Markanın kişiliği pazarlama faaliyetleri sırasında tüketicilere yansıtılır. İyi belirlenmiş ve yansıtılmış bu marka kişiliği de tüketicide o markaya öncelik tanıma ve kullanma, markayla duygusal bağlar kurabilme, güvenme ve bağlılık gibi olumlu sonuçlar doğurabilir. Marka kişiliği, aynı zamanda marka imajının doğasını anlayabilmek için olası perspektiflerden birisidir. Marka kişiliğinin 5 boyutu vardır. Makalede bu boyutlara yer verildikten sonra tüketicilerin iki ayrı markayı bu boyutlara göre nasıl değerlendirdiği üzerine bir araştırma yer alacaktır.

Anahtar Kelimeler: Marka Kişiliği, Marka İmajı, Kullanıcı İmajı

I. GİRİŞ

Markaların da bir insan gibi kişiliği olabilir mi? Marka imajını oluşturan bir faktör olan marka kişiliği sayesinde bu soruya "Evet" yanıtını vermek mümkündür. Pazarlamacılar tarafından bir ürün tasarlanırken, o ürünün markaya ilişkin çalışmaları arasında kişiliğin yaratılması da vardır. Marka kişiliği; pazar konumu, reklamcılıkta kullanılan temel satış önerisi (USP-Unique Selling Proposition) kadar önemli ve rekabet avantajı yaratan özgün bir elemandır. Artık günümüzde bu kavrama özellikle uluslararası firmalar tarafından gereken önem verilmeye başlanmıştır.

Bu makalenin ana amacı marka kişiliği hakkında genel bir teorik incelemenin ardından, bir uygulama gerçekleştirilerek parfüm markalarının kişilikleri ile bu markaların tüketicilerinin kişilik algılamalarının ne derece paralellik taşıdığını belirleyebilmektir.

II. LİTERATÜR TARAMA

Marka kişiliğiyle ilgili literatür incelemesi sonucunda konunun tamamen yabancı literatürde konu edildiği, Türkçe pazarlama literatüründe ele alınmadığı görülmüştür.

"Developing New Brands" adlı 1973 tarihli kitabında, marka kişiliğine ilk olarak yer veren kişi S. King'dir. Daha sonra bu kavramı 1988 yılında M. Alt ve S. Griggs adlı yazarlar "Can a Brand be Cheeky?" başlıklı makalelerinde kullanmıştır. Rajeev Batra, Ronald R. Lehmann ve Dipinder Singh 1993 yılında, "Brand Equity and Advertising" adlı kitapta konuya yer vermişlerdir. 1993 yılında G. Hankinson ve P. Cowking'in "Branding in Action" adlı kitabında, 1994 yılında ise "Brand Power" adlı kitapta ise A. Tennant tarafından konu edilmiştir. Konu ile ilgili ilk önemli çalışma 1997 tarihli Jennifer L. Aaker imzalı "Dimensions of Brand Personality" adlı makaledir. Bu çalışmada öncelikle marka kişiliği kavramı teorik olarak yer almış, ardından bazı markaların kişilikleri hakkında tüketici yargılarını tespit eden bir araştırmanın sonuçları verilmiştir.

Marka kişiliği konusunda bugüne kadar Türkçe' de yazılmış herhangi bir akademik nitelikli çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle bu makale bir ilk çalışma özelliği göstermektedir.

III. MARKA KİŞİLİĞİ KAVRAMI

Marka kişiliği kavramı ilk olarak 1973 yılında S. King tarafından tanımlanmaya çalışılmış, genel bir ifadeyi içeren bu tanımın ardından, 90'lı yıllarda en uygun halini almıştır.

Marka kişiliği tüketicilerin çeşitli markaları birbirinden ayırt edebilmesini sağlayan kişilik özelliklerinin markalara atfedilmesiyle yaratılır [1]. Burada tüketicilerin kendi kişilikleriyle eşleşen ürün ve markaları satın alacakları gerçeğinden yola çıkılmaktadır [2]. Çünkü ürünün nitelikleri güçlü bir marka inşa etmek ve bunu hedef pazarda yerleştirmek için yeterli olmayabilir. Bu nedenle markanın, aynen kişiliğe sahip bir insan gibi tanımlanması yoluna gidilir. Başka bir deyişle "Marka, bir kişi olsaydı, nasıl biri olurdu?" sorusunun yanıtı marka kişiliğidir [3]. Örneğin Mr. Coffee markası güvenilir, arkadaş canlısı, yetenekli, zarif ve entelektüel olarak tespit edilmiştir. Harley Davidson ise sert ve dışsal (açık havada yaşamayı seven) bir kişiliğe sahiptir [4].

Kimi yazarlar, marka kişiliğini fiziksel ve fonksiyonel niteliklerinden sonra markanın üçüncü bir boyutu olarak görmekteydiler [5]. Kotler'a göre de bir markanın inşasında zorunlu olan bir elemandır [6]. Marka kişiliği, yakın ilişkili olduğu marka imajı ve kullanıcı imajı gibi diğer kavramlarla karıştırılabilir. Hatta uzun bir süre, imaj kavramı, marka kişiliği yerine kullanılmıştır [7]. Marka imajı tüketicilerin, markanın sembolik değerinden türettikleri, marka nitelik ve çağrışımlarını, kendilerinin nasıl algıladıklarıdır. Burada sembolik değerle ifade edilen; bireyin bir sosyal grubun üyesi olması, kendini diğer tüketicilerden farklı görmesi gibi ayırıcı niteliklerden biri olabilir. Ayrıca bir marka, tüketici üzerinde örneğin nostaljik bir çağrışım yaratıyorsa o tüketici için nostalji temelli bir imaja sahip olacaktır. Frigidiare buzdolaplarının, günümüzde 50 yaşın üzerinde olan tüketiciler için marka imajı, X ya da Y kuşağındakilerin aksine nostaljik tatlar içermektedir. Kullanıcı imajı ise demografik ve yaşam tarzı değişkenleri açısından bir markayı kullananlar hakkındaki tüketici inançlarıdır [8]. Örneğin Mercedes otomobili kullanıcı imajı ile Saab ya da Volvo kullanıcı imajı farklılıklar arzemektedir.

Marka kişiliği işletmelerin markalarını rakiplerinden farklı olarak konumlandırmalarında da yararlanabilecekleri bir elemandır. Örneğin Absolut votka çağdaş, genç, soğukkanlı bir marka iken, Stolli's tutucu, yaşlı ve entelektüel bir markadır. Coca-Cola ise gerçekçi, soğukkanlı bir kişilikle kendini, genç, heyecanlı bir kişiliği olan Pepsi'den farklılaştırmıştır [9]. Firmalar markaya atfettikleri kişilik faktörlerini, tutundurma faaliyetlerinde, özellikle de reklamlarında vurgulayacaklardır. Örneğin Virginia Slim reklamlarında feminen iken Marlboro masküldür. J&B viski kendine renkli bir kişilik seçmiş, bunu reklamlarından ambalajına kadar birçok yerde vurgulamıştır. Bir modacı olan Kenzo ise, Flowerbykenzo adlı parfümü için belirlediği sade, kırılğan ve güçlü kişiliğini reklamlarında özellikle belirtmiştir. Aynı şekilde Nike atletik ve dışsallık içeren kişiliğini reklamlarına yansıtmıştır. Givenchy Pour

Homme adlı parfümü için centilmen bir kişilik tespit etmiştir. Opel otomobil firmasının Corsa Njoy modeli için belirlediği kişilik; farklı, dinamik ve havalı gibi özellikleri içermiştir.

Marka kişiliği tüketici için ürünün kişisel anlamını artırır ve tüketicinin ürünüyle özdeşleşmesini sağlar [10]. Marka kişiliği hakkındaki bir modele göre, insanlar kişiliği olan markalarla bir arkadaşlık ilişkisi içine girerler. Tüketiciler farklı ürün kategorilerinde farklı kişiliklere sahip markalarla ilişkiye girebilirler. Bu, bir insanın yeri geldiğinde farklı kişilikteki insanlarla arkadaşlık yapabilmesine benzetilmektedir [11]. Buna göre, tüketicinin her zaman kendi kişilikleriyle paralel olan, aynı kişiliğe sahip farklı ürünleri tercih etmesi beklenemez. Örneğin seçkin bir birey tarafından, otomobilde feminen ve gösterişli bir marka tercih edilebilirken bilgisayarda bilimsel, lider ve uzman bir marka yeğlenebilir. Ancak parfüm, kozmetik gibi kişisel ürünlerde tüketiciler çoğunlukla kendi kişiliklerini yansıtan ürünlere yönelirler.

Markalar hangi kişilik özelliklerine sahip olabilirler? Bu sorunun yanıtı Jennifer Aaker'in 1997 tarihli makalesinde pazarlama literatürüne kazandırılmıştır. Marka kişiliğinin 5 temel boyutu vardır [9]. Bunlar;

-Samimiyet (Sincerity)

-Coşku (Excitement)

-Uсталık (Competence)

-Seçkinlik (Sophistication)

-Sertlik (Ruggedness) olarak beş ana başlıkta toplanmıştır. Bu boyutları temsil eden kişilik özellikleri ise şu şekilde sınıflandırılabilir: [12]

Samimiyet: Mütevazı, dürüst, sağlam, güleryüzlü, aile yönlü, arkadaş canlısı, duygusal, gerçek, içten... (Örneğin Kodak, Nestle)

Coşku: Cesur, heyecanlı, kışkırtıcı, sıradışı, canlı, artistik, hayalgücü olan, çağdaş, yenilikçi, bağımsız, eşsiz, soğukkanlı, genç... (Örneğin Absolut, Benetton, Diesel, MTV)

Uсталık: Güvenilir, uzman, zeki, başarılı, ciddi, bilimsel, çalışkan, lider, emin... (Örneğin CNN, IBM)

Seçkinlik: Üst sınıf, cazip, feminen, düzgün, gösterişli, nazik... (Örneğin Mercedes, Chanel, Lancome)

Sertlik: Dışsal, sert, maskülen, güçlü... (Örneğin Marlboro, Nike)

Bu boyutlara ait sıfatlar bazen birlikte de markanın kişiliğinde yer alabilir. Örneğin bir marka hem dışsal hem de lider ya da uzman bir kişiliği barındırabilir. Başka bir marka ise sadece samimiyet ile ilgili sıfatları taşıyabilir.

Marka kişiliğinin oluşturulmasında çeşitli marka kişiliği sürücülerinden (Driver) yararlanılmaktadır. Bunlar, ürünle ilgili ve ürünle ilgili olmayan karakteristiklerdir. Bu sürücülerden ürünle ilgili karakteristikler ürün kategorisi, ambalaj, fiyat ve ve ürün nitelikleridir. Ürünle ilgili olmayan karakteristikler ise kullanıcı imajı, sponsorluklar (Efes Pilsen Blues festivali gibi), semboller (Marlboro erkeği gibi), marka yaşı, menşei ülke, firma imajı, CEO (Örneğin Microsoft'un Bill Gates'i) ve şöhret imzalarıdır (Madonna gibi). Bu sürücülere bu makalede amaca uygun olmadığından detaylı yer verilmeyecektir.

Marka kişiliğinin tüketiciye nasıl yansıdığını belirlemek için genellikle açık uçlu soru tekniklerinden yararlanılmaktadır [13]. Örneğin Campbell çorbası için "Bayan Campbell nasıl bir insandır?, Nasıl bir evde yaşar, Bir partiye gitse kimlerle konuşur, ne giyer?" gibi. Ancak kimi araştırmalarda da kişilik özelliği ile ilgili bir ifade verilip likert ölçeği ile onaylayıp onaylamama durumu test edilmektedir [14].

IV. UYGULAMA

Makalenin uygulama bölümünün amacı, kullanıcıların parfümlerinin markasını hangi kişilikte gördüklerini tespit etmektir. Uygulama prestij parfüm markaları ile sınırlandırılmıştır. Çünkü bu tip markaların hemen hemen tamamının kişilikleri belirlenmiştir. Kitlesele pazara hitap eden markalarda ise marka kişiliği genel itibarıyla yaratılmamıştır. Uygulamada araştırma yöntemi olarak anketten, ilişki kurma yöntemi olarak ise yüz yüze görüşmeden yararlanılmıştır. Anketler Mayıs 2002-Haziran 2002 tarihleri arasında uygulanmıştır. Anket verileri SPSS 10.0 for Windows programında değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Araştırmanın ana kütlelerini, zaman ve malîyet kısıtı nedeniyle, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında öğrenim gören 2001 yılı kayıtlı, yüksek lisans öğrencileri ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde öğrenim gören 3., 4. sınıf İşletme bölümü öğrencileri içindeki Armani Aqua di Gio ve Gucci Rush kullanıcıları oluşturmaktadır. Bu ana kütle belirlenirken önce, bu sınıflardaki parfüm tercihleri tespit edilmiştir. Yaklaşık 600 öğrencinin 335'inin prestij parfüm kullanıcısı olduğu belirlenmiştir. Tercihlerden ise en fazla kullanılan markalar ana kütle olarak belirlenmiştir. Burada ayrıca en çok kullanılan bu markaların kişiliğinin, üreticisi tarafından net bir şekilde

belirlenmiş olması ve tüm dünya için standart olması koşulu aranmıştır. Ayrıca bu iki markanın distribütör firmalarının en fazla pazar payına sahip markaları oluşu da öğrenciler tarafından en fazla tercih edilmesiyle de örtüşmektedir. Ana kütle sayısı Armani Aqua di Gio için 45, Gucci Rush için 39 kişidir. Armani Aqua di Gio kullanıcıları erkek, Gucci Rush kullanıcıları ise kadındır.

Araştırmada iki marka için ayrı anket formu düzenlenmiştir. Ancak her iki marka için de J. Aaker'in beş marka kişiliği boyutu içinde yer alan, 41 adet kişilik özelliği standarttır. 41 adet kişilik özelliği içinde firmalardan alınan herbir markaya ait 6 adet kişilik özelliği de yer almaktadır. Bunlar şu şekildedir:

Armani Aqua di Gio'nun kişilik özellikleri; genç, maskülen, doğayı seven (dışsal), kendine güvenen (emin), doğal (içten), bir oranda da statü sahibi (üst sınıf) olarak, tüm boyutların kişilik göstergelerinden en az birine sahiptir. Genç olmasıyla coşku boyutuna, maskülen ve dışsal olmasıyla sertlik, içten olmasıyla samimiyet, emin olmasıyla ustalık, üst sınıf olmasıyla seçkinlik boyutuna dahil olmaktadır.

Gucci Rush'ın kişilik özellikleri; baştan çıkarıcı (kışkırtıcı), yenilikçi (güncel), canlı, soğukkanlı, feminen ve artistik bir yapıda olup daha çok coşku boyutuna dahil olmaktadır. Örneğin Gucci Rush'ın bir mimar olan Tom Ford imzalı şişesine bakıldığında tasarımının artistik, renginin baştan çıkarıcılığı temsil eden canlı bir kırmızı tonda olduğu açıkça görülmektedir. Feminenlik özelliği ile seçkinlik boyutundan bir değişikene sahiptir.

Araştırmada her biri aslında kullanıcı olan yanıtlayıcıların markanın kişiliğini algılamada en çok tercih ettiği sıfatlar ile markaya ait sıfatların ne ölçüde örtüştüğünü belirlemek amaçlanmıştır. Yan amaç olarak da farklı cinsiyetlerin kişilik algılamalarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmektir.

Araştırmada yanıtlayıcılara herbir marka için tek bir soru yöneltilerek, 41 adet değişkeni 5'li likert ölçeğine göre derecelendirmesi istenmiştir. Soru; "Sizce Armani Aqua di Gio/Gucci Rush bir insan olsaydı hangi kişilik özelliklerine sahip olurdu?" şeklindedir. 41 adet kişilik özelliği ise dağınık bir şekilde sıralanmıştır. Anket formunda bu kişilik özelliklerinin hangi boyutta yer aldığı belirtilmemiştir.

Tablo.1: Araştırmada Kullanılan Marka Kişilik Özellikleri

ÖZELLİK	BOYUT
Baştan çıkarıcı	<i>Coşku</i>
Yenilikçi	<i>Coşku</i>
Canlı	<i>Coşku</i>
Soğukkanlı	<i>Coşku</i>
Feminen	<i>Seçkinlik</i>
Artistik	<i>Coşku</i>
Cazip	<i>Seçkinlik</i>
Üst Sınıf	<i>Seçkinlik</i>
Sıradışı	<i>Coşku</i>
Maskülen	<i>Sertlik</i>
Heyecanlı	<i>Coşku</i>
Genç	<i>Coşku</i>
İçten	<i>Samimiyet</i>
Emin	<i>Ustalık</i>
Dışsal	<i>Sertlik</i>
Başarılı	<i>Ustalık</i>
Arkadaşca	<i>Samimiyet</i>
Dürüst	<i>Samimiyet</i>
Ciddi	<i>Ustalık</i>
Gösterişli	<i>Seçkinlik</i>
Lüks seven	<i>Seçkinlik</i>
Çağdaş	<i>Coşku</i>
Hayalgücü iyi	<i>Coşku</i>
Bağımsız	<i>Coşku</i>
Eşsiz	<i>Coşku</i>
Güvenilir	<i>Ustalık</i>
Uzman	<i>Ustalık</i>
Bilimsel	<i>Ustalık</i>
Zeki	<i>Ustalık</i>
Lider	<i>Ustalık</i>
Güçlü	<i>Sertlik</i>
Sert	<i>Sertlik</i>
Nazik	<i>Seçkinlik</i>
Düzgün	<i>Seçkinlik</i>
Gerçek	<i>Samimiyet</i>
Duygusal	<i>Samimiyet</i>
Aile Yönlü	<i>Samimiyet</i>
Sağlam	<i>Samimiyet</i>
Mütevazı	<i>Samimiyet</i>
Çalışkan	<i>Ustalık</i>
Cesur	<i>Coşku</i>

Araştırmanın veri analizinde ise şu sonuçlar elde edilmiştir: Öncelikle anketlerin yanıtlanma oranı % 100 şeklinde gerçekleşmiştir. Araştırmada güvenilirlik analizinde Armani Aqua di Gio için Alpha değeri .8280, Gucci Rush için .8711 olarak bulunmuştur. Her iki değer de kabul edilebilir oran olan .75' ten yüksek bir oranda gerçekleşmiştir.

Araştırmada markaların mevcut kişilikleri ile kullanıcıların algılarının karşılaştırılmasında 41 değişkenin aritmetik ortalamalarına bakılmıştır.

Sonuçlara göre en yüksek ortalama değerleri şu şekilde belirlenmiştir:

Tablo.2: Armani Aqua di Gio'nun Kullanıcı Tarafından Algılanan Marka Kişilik Özelliklerinin Aritmetik Ortalama Değerleri

Kişilik Özellikleri	Ortalama
Kendinden Emin	4.4667
Genç	4.4444
Canlı	4.4000
Çağdaş	4.2667
Güçlü	4.1778
Başarılı	4.1556

Bu sonuçlar incelendiğinde firma tarafından belirlenen kişilik özelliklerinden sadece iki tanesinin en yüksek ortalamaya sahip altı değişken içinde yer alabildiği görülmektedir. Bunlar *kendinden emin* ve *genç* kişilik özellikleridir. Altı değişkenden kendinden emin ve başarılı kişilik özellikleri *ustalık* boyutu içinde yer alırken, genç, canlı ve çağdaş özellikleri *coşku* boyutunda yer almakta, güçlü özelliği ise *sertlik* boyutuna dahil olmaktadır. Buna göre firmanın belirttiği sıfatlardan bazıları samimiyet ve seçkinlik boyutu içinde yer alırken, araştırmada bu boyutlara ait hiçbir sıfat yüksek değer almamıştır.

Tablo.3: Gucci Rush'ın Kullanıcı Tarafından Algılanan Marka Kişilik Özelliklerinin Aritmetik Ortalama Değerleri

Kişilik Özellikleri	Ortalama
Kendinden Emin	4.5385
Cesur	4.2308
Gösterişli	4.1795
Bağımsız	4.1795
Heyecanlı	4.1538
Feminen	4.1026

Gucci Rush'ın sonuçları incelendiğinde ise firma tarafından belirlenen ve markanın sahip olduğu kişilik özelliklerinden sadece bir tanesinin en yüksek ortalamaya sahip altı değişken içinde yer alabildiği görülmektedir. Bu *feminen* kişilik özelliğidir. Altı değişkenden cesur, bağımsız ve heyecanlı kişilik özellikleri *coşku* boyutu içinde yer alırken Gösterişli ve feminen özellikleri *Seçkinlik* boyutunda yer almaktadır. Kendinden emin özelliği ise *Ustalık* boyutuna dahildir. Buna göre kişilik özelliklerinin, sıfatlar değişse de firmanın belirttikleri gibi coşku boyutunda yoğunlaştığı görülmektedir.

Firmanın belirttiği mevcut marka kişilik özelliklerinin aldıkları değerler toplu olarak şu şekilde gösterilebilir:

Tablo.4: Armani Aqua di Gio'nun Firma Tarafından Belirlenen Marka Kişilik Özelliklerinin Aritmetik Ortalama Değerleri

Kişilik Özellikleri	Ortalama
Maskülen	4.0444
Üst Sınıf	3.8444
Genç	4.4444
İçten	3.8667
Kendinden Emin	4.4667
Dışsal	3.7111

Bu tablo incelendiğinde kendinden emin, genç ve maskülen özelliklerine ait ortalamaların yüksek olduğu üst sınıf, içten ve dışsal özelliklerine ait ortalamaların ise daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo.5: Gucci Rush'ın Firma Tarafından Belirlenen Marka Kişilik Özelliklerinin Aritmetik Ortalama Değerleri

Kişilik Özellikleri	Ortalama
Baştan Çıkarıcı	4.0513
Feminen	4.1026
Canlı	4.0256
Soğukkanlı	2.9231
Yenilikçi	4.0256
Artistik	3.3590

Yukarıdaki değerler incelendiğinde iki kişilik özelliği (Soğukkanlı ve Artistik) dışındaki dört kişilik özelliğinin yüksek değerlere sahip olduğu görülmektedir. Yani marka, kullanıcı tarafından bir ölçüde; baştan çıkarıcı, feminen, canlı ve yenilikçi olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmada ayrıca erkek ve kadınların markaların kişilik özelliklerini algılamada herhangi bir farklılık gösterip göstermediklerini tespit edebilmek için bağımsız iki-grup t-testi gerçekleştirilmiştir. Test sonucunda 5 kişilik özelliği açısından kişilik algılama ortalamalarının eşit olmadığı, ayrıca 3 kişilik özelliğini algılama açısından ise dağılımlarının benzer olmadığı tespit edilmiştir. Feminen, maskülen, genç, dışsal ve gösterişli kişilik özellikleri açısından farklı ortalamalar, gösterişli, lüks sever ve bilimsel özellikleri açısından ise farklı dağılımlar ortaya çıkmıştır.

Örneğin Tablo.6'da görüldüğü gibi feminen, maskülen, genç, dışsal ve gösterişli marka kişilik özellikleri itibarıyla, 2-tailed significance değerleri

%0.05'ten küçük çıkmıştır. Bu durumda erkeklerle kadınlar arasında, bu sınıflara katılıp katılmama açısından anlamlı bir fark vardır. Bu beş sıfat dışındaki kişilik özellikleri açısından ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu nedenle bunlara ait değerlere tabloda yer verilmemiştir. Yapılan bağımsız iki grup t-testinde, ayrıca gösterişli, lüks sever ve bilimsel kişilik özellikleri itibarıyla, F'nin significance değerleri %0.05'ten küçük olduğu için, erkekler ve kadınların kişilik algılamaları açısından dağılımları farklıdır.

Tablo.6: t-testi Sonuçları

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Feminen	Equal variances assumed	.294	.589	7.120	82	.000
	Equal variances not assumed			7.158	81.574	.000
Maskülen	Equal variances assumed	.903	.345	-9.710	82	.000
	Equal variances not assumed			-9.659	78.298	.000
Genç	Equal variances assumed	3.508	.065	-3.668	82	.000
	Equal variances not assumed			-3.582	67.442	.001
Dışsal	Equal variances assumed	.017	.896	-2.142	82	.035
	Equal variances not assumed			-2.142	80.285	.035
Gösterişli	Equal variances assumed	5.075	.027	2.266	82	.026
	Equal variances not assumed			2.316	79.864	.023
Lüks sever	Equal variances assumed	9.317	.003	1.569	82	.121
	Equal variances not assumed			1.603	80.031	.113
Bilimsel	Equal variances assumed	4.451	.038	-1.339	82	.184
	Equal variances not assumed			-1.321	73.736	.191

IV. SONUÇ ve ÖNERİLER

Makalenin teorik bölümünde marka kişiliği hakkında genel bir bilgi verilmiş, uygulama bölümünde ise iki farklı markanın mevcut kişilikleri ile kullanıcıların attığı kişilikler arasındaki benzerlik ve farklılıklar tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre firmaların marka kişiliklerini hedef kitleye kısmen doğru olarak tanıttıkları gibi bir sonuca varılabilir. Çünkü özellikle Gucci Rush markasının 6 kişilik özelliğine ait değerlerin 4 tanesi "Katılıyorum" ifadesine işaret eden "4" değerinden yüksektir. Armani Aqua di Gio'nun 6 kişilik sıfatının yarısı, "4"ten yüksek bir değer vermiştir. Ancak en çok tercih edilen sıfatlar sıralamasına Gio'nun iki tane kişilik özelliği, Rush'ın sadece bir özelliği girmiştir. Buna göre firmaların kişilik özelliklerini biraz daha fazla vurgulaması gerekmektedir. Ancak boyut bazında düşünüldüğünde, özellikle Gucci Rush açısından, kullanıcı tercihlerinin mevcut boyutlardan fazla sapmadığı bulunmuştur. Örneğin Gucci Rush coşku yoğun bir marka kişiliğine sahipken araştırmada da coşku yoğun çıkmıştır.

Ayrıca t-testi sonucuna göre erkek ve kadınlar arasında; feminen, maskülen, genç, dışsal ve gösterişli marka sıfatlarını tercih etme açısından anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır.

Özetle bu iki marka için şu öneriler de bulunulabilir:

-Armani Aqua di Gio markası sahip olduğu mevcut kişilik özellikleri arasında üst sınıf, içten ve dışsal olduğuna inanmakta olduğundan, bunları daha iyi vurgulamalı, kullanıcı tarafından ise çağdaş, güçlü, canlı ve başarılı bir kişilikte algılandığını gözönünde bulundurmaldır.

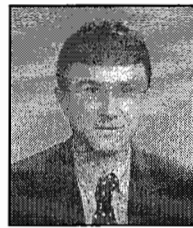
-Gucci Rush markası soğukkanlı ve artistik kişilik özelliğini daha iyi vurgulamalı, kullanıcı tarafından cesur, kendinden emin, bağımsız, gösterişli ve heyecanlı bir kişilikte algılandığını yine gözönünde tutmalıdır.

Son olarak denilebilir ki hangi sektörde olursa olsun tüm firmalar markaları için bir kişilik yaratmalı ve bu kişiliği reklam olsun, PR olsun, kişisel satış olsun tüm iletişim çabalarında yansıtmalıdır. Nasıl bireyleri birbirinden farklı kılan kişilik özellikleri ise, bu farklılaştırma markalar için neden geçerli olmasın?

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] SCHIFFMAN, L.G.; KANUK, L.L., **Consumer Behavior**, Prentice-Hall, U.S.A., 2000.
- [2] HANNA, N.; WOZNIAC, R., **Consumer Behaviour-An Applied Approach**, Prentice-Hall, U.S.A., 2001.
- [3] HOYER, W.D.; McGinnis, D.J., **Consumer Behaviour**, Houghton Mifflin, U.S.A., 1997

- [4] PHAU, I.; LAU, K.C., "Brand Personality and Consumer Self-Expression: Single or Dual Carriageway?", **The Journal of Brand Management**, Vol. 8, 2001, ss.428-444.
- [5] ENGEL, J.F.; BLACKWELL, R.D.; MINIARD, P.W., **Consumer Behavior**, The Dryden Press, U.S.A., 1995.
- [6] KOTLER, P., **Kotler ve Pazarlama**, Çeviren: Ayşe Özyağcılar, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- [7] HANKINSON, G., "Location Branding: A Study of the Branding Practices of 12 English Cities", **The Journal of Brand Management**, Vol. 9, 2001, ss.127-142.
- [8] PATTERSON, M., "Re-appraising the Concept of Brand Image", **The Journal of Brand Management**, Vol. 6, 1999, ss.409-426.
- [9] AAKER, J.L., "Dimensions of Brand Personality", **Journal of Marketing Research**, Vol. 34, 1997, ss.346-356.
- [10] BAUER, H.H; MADER, R.; KELLER, T., "An Investigation of the Brand Personality Scale", <http://marketing.byu.edu/ams/bauer-mader-keller.htm>.
- [11] "Brand Personality-The Relationship Basis Model", http://www.haas.berkeley.edu/~market/PAPERS/.../brand_personality.htm.
- [12] WALLENKINT, J., Brand Personality- Brand Personality as a Way of Developing and Maintaining Swedish Brands, **Master's Thesis**, Lulea Tekniska Universitet, Sweden, 1998.
- [13] KELLER, K.L., **Strategic Brand Management**, Prentice-Hall, U.S.A., 1998.
- [14] HAWKINS, D.I.; BEST, R.J.; CONEY, K.A., **Consumer Behavior**, Irwin Mc Graw-Hill, U.S.A., 2001.



Mehmet TİĞLİ

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F.,
Resam Namık İsmail Sk. No.1
Bahçelievler – İSTANBUL

Tel: +90 212 507 99 25
mtigli@marmara.edu.tr

Mehmet TİĞLİ has Ph.D. of Marketing at Marmara University Social Sciences Institute. He is Assistant Professor of Marketing at Marmara University. His research areas include integrated marketing communication, brand management, consumer behaviour.

FINANSAL HİZMETLERİN ULAŞTIĞI BİR UÇ NOKTA: ELEKTRONİK BANKACILIK

Turgut ÖZKAN

Haliç Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Finansman Anabilim Dalı, Yardımcı Doçent Dr.

THE PINNACLE OF THE FINANCIAL SERVICES: ELECTRONIC BANKING

Abstract: In this article, we particularly focus on the electronic banking that has the top priority in the financial and banking services today. We discuss the dimension of the technological innovation achieved in the developed and developing countries. In this article the emphasis is on the position of the Turkish information technology in the world's technological developments. We compare the electronic banking systems of other countries with the Turkish electronic banking system. For this comparison, statistics from domestic and foreign resources have been used. On the other hand, we have analyzed the effect of the technological factors on banks and customer expenses. Finally, we have explained the future of the electronic banking.

Keywords: Finance, Electronic Banking, Technology, System.

FINANSAL HİZMETLERİN ULAŞTIĞI BİR UÇ NOKTA: ELEKTRONİK BANKACILIK

Özet: Finansal hizmetlerin bir uç boyutu olarak elektronik bankacılığın ele alındığı bu makalede, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki teknolojik yeniliklere ve bu yeniliklerin ulaştığı boyutlara yer verilmiştir. Teknoloji konusunda dünyanın ulaştığı düzeye göre Türkiye'nin bilişim teknolojisinin neresinde yer aldığı belirlenmeye çalışılarak, Türk bankacılık sisteminin yapısına ve diğer belli başlı ülkelerle karşılaştırmalarına istatistiki verilerden de yararlanılarak değinilmiştir. Ayrıca bankaların teknolojiye finansal hizmet sunumlarında bu kadar önem vermelerinin nedenlerine değinilmiş ve teknolojik faktörlerin bankaların ve banka müşterilerinin maliyetlerine olan etkileri vurgulanmıştır. Bunların yanı sıra, makalede, gelecekte bankacılık alanında planlanan teknolojik yatırımlar ve bunların kullanım alanlarına ilişkin öngörüler yer almıştır.

Anahtar Kelimeler: Finans, Elektronik Bankacılık, Teknoloji, Sistem.

I. GİRİŞ

Günümüzde finans ile teknolojinin ya da parasal akımlarla teknolojik gelişmelerin birbirlerini tamamlayıcı unsurlar haline gelmeleri veya birisinin diğeri için itici bir güç oluşturması tesadüfi bir gelişme değildir. Finansın günümüzde modern bilimsel araştırmalar için önemini hepimiz yakından bilmekteyiz. Ancak, teknolojik gelişmelerin de finans için yeni ufuklar demek olduğu ve bir çok alanda finansal pazar anlayışını değiştirdiği de bir gerçektir. Yeni teknolojiler yeni finansal ürünlerin piyasalarda kabul görmesine, yaygınlaşmasına ve genelleşmesine önemli katkılarda bulunmaktadır.

Özellikle finansal pazarlar içinde en önemli ve en büyük hacme sahip bankacılık sektöründe klasik bankacılık anlayışının rekabet olanaklarını sınırlandırması bankacılığı bireysel ürünlere yönlendirmiş ve bankacılık sektörü de bu yeni karlı alandan maksimum getiriyi sağlayabilmek için teknolojiden en üst düzeyde yararlanmaya başlamıştır. Bu güçlü eğilimin bir sonucu olarak bankacılıkta yeni bir kavram her alanda kendisini derinden hissettirmeye başlamıştır. Bu yeni kavram, elektronik bankacılıktır.

Konu Türkiye açısından ayrı bir önem taşımaktadır. 2000 yılının sonlarında başlayan, 2001 yılında tarihimizdeki dorukları aşan ve uzun yıllar etkisini hissettirecek olan krizin bankacılık sektörünü adeta felç etmesi ve plasman olanaklarını neredeyse ortadan kaldırmıştır. Bu açıdan bankaların yaşanabilir finansal kar sağlamaları ve maliyetlerini minimize etmeleri, elektronik bankacılığın önemini daha da stratejik bir konuma getirmiştir.

Gerekli karları sağlayabilmek için odaklarını müşterilerine çeviren bankalar, böylece müşterisini elinde tutmaya, müşteri tabanını yaygınlaştırmaya, müşterisinin kendisine bağlılığını arttırmaya yöneldiler. Bunun için de kişileri çok iyi tanıyıp, ona uygun hizmet vermeye ve kişiye özel hizmetlerle müşterinin her an, her yerden bankacılık hizmeti almasını veya bankacılık işlemlerini yapabilmesini sağlamaya çalıştılar. Güçlü bilgisayar tabanlarından ve ağ trafiğinden yararlanmaya başladılar. Doğal olarak böyle bir yapının genelleştirilebilmesi için banka markasının güçlü olması, müşteri bilgilerinin (Bu bilgiler müşterinin gelir düzeyi, alışkanlıkları, tipik özellikleri, nerelerden, nasıl, hangi periyodlarla ve ne boyutta alış veriş yaptığı gibi konuları kapsayabilir. Böylece gerçekte bankacılık hizmeti olmayan konser

bileti satışı, destek anlaşmaları veya seyahat planları benzeri servislerde müşterilere sunulabilir) derlenerek depolanması ve kullanılabilir veriler haline getirilmesi, teknolojik ürünlerin müşteri açısından kullanımının kolay olması ve en önemlisi de güvenlik sorununun ihmal edilebilir boyutlara indirgenmesi gerekmektedir.

II. TÜRKİYE BİLİŞİM TEKNOLOJİSİNİN NERESİNDE?

1999 Aralık ve 2001 Mart aylarında Avrupa Birliği'nde daha hızlı, daha ucuz, daha güvenli ve koordineli bir bilişim alt yapısı oluşturmak ve belirlenen eylem planlarını hayata geçirmek amacıyla yapılan toplantılarda "e-Avrupa+" kavramı oluşmuştur. Türkiye'de de bu gelişmelere paralel hareket etmek amacıyla çalışmalar başlatılmıştır.

Ancak, bilişim alanındaki rakamlar çarpıcıdır. Türkiye 1990-1997 yılları arasında Bilişim Teknolojisi (BT) sektöründeki yıllık bileşik büyüme oranları açısından, 27 OECD ülkesi arasında İngiltere ve Avustralya'nın ardından 13. sırada bulunmaktadır. 2000 yılı rakamlarına göre Türkiye'de BT alanında kişi başına yapılan yatırım ve harcamalar yaklaşık 55 Euro olup, bu değer Batı Avrupa ortalamasında 514 Euro (GSMH'nin %2,42'si), BT'ne en fazla yatırım yapan ülke olan ABD'de ise 1.157 Euro (GSMH'nin % 4,54'ü) civarındadır. Örneğin; Japonya 2010 yılında 7 milyon işyeri ve 54 milyon konut internet abonesine ulaşabileceğini hesaplamakta ve 2010 yılına kadar her yıl BT'ne 10 milyar dolar yatırım yapmayı planlamaktadır. Güney Kore ise 2015 yılına kadar her yıl 4 milyar dolarlık bir yatırımı hedeflemektedir. 2000'li yıllarda OECD ülkelerinin GSMH içindeki payının %10-15 civarına ulaşacağı ve BT sektörünün dünya genelinde her yıl %20 büyüyeceği hesaplanmaktadır [1]. Dolayısıyla Türkiye'nin bu alanda kat edeceği önemli mesafeler bulunmaktadır. Ancak, diğer sektörlerle göre bankacılık alanındaki gelişmeler daha umut verici boyutlardadır. Türkiye'de bankacılık sektörü teknolojinin önemini kavrayarak, bu alandaki gelişmeleri yakından izlemiş ve özellikle bireysel bankacılık alanına oldukça önemli yatırımlar yapmıştır.

III. BANKACILIKTA ELEKTRONİK DAĞITIM KANALLARI YA DA ALTERNATİF KANALLAR

Bireysel bankacılık devrimi son yıllarda bankacılık sektörünün yeniden yapılanmasını sağladı. Telefon bankacılığı, ATM (Automated Teller Machine), POS (Point of Sale System), internet gibi alternatif erişim kanalları sunan teknolojileri bünyesine katan bankalar,

teknolojinin gelişimiyle paralel hareket ettiler ve CRM (Customer Relations Management), veritabanları, internet kiosk, biyometrik (kişisel özellikleri kapsayan veri tabanlarına dayalı) teknolojiye sahip ödeme sistemleri gibi alanlara da yatırım yapmaya ve bunun için büyük paralar harcamaya başladılar. Bu arada "her an ve her yerden erişim" kuralına uygun olarak mobil bankacılık kavramına da müşterilerini hazırlamaya çalıştılar. Pek çok banka cep telefonundan bazı bankacılık ve finans hizmetlerini sunmaya başladılar ve WAP bankacılığı olarak adlandırılan bu uygulamanın yanı sıra müşterileri için PDA adı verilen kişisel asistanlar ve palm cihazları üzerinden de şube dışından bankaya erişebilmeyi olanaklı hale getirdiler [2].

Bankaların bu tür ileri teknoloji ürünleri kullanmalarının amaçları; hem daha çok müşteri kitlesine ulaşmak hem de müşterinin bankaya bağımlılığını arttırmak, bunları sağlamak içinde insanların teknolojiye olan açıklarını sürekli canlı tutmaktır. Ancak, belki hepsinden daha önemli ve yeterince ön plana çıkmayan neden ise maliyetlerdir. Dolayısıyla alternatif elektronik dağıtım kanalları maliyeti düşürmede önemli unsurlardan biridir. Normal veya klasik anlamdaki şube içi bankacılığının işlem başına maliyetleri ortalama olarak 1,50 USD ile 2,50 USD arasında gerçekleştirilebilmekte iken, elektronik bankacılıkta bu tutarlar ortalama olarak işlem başına 10 cent ile 25 cent arasında değişmektedir. Bu kapsamda çeşitli kanallar üzerinden gerçekleştirilen bankacılık işlemlerine ilişkin ortalama maliyetler aşağıda gösterilmiştir :

Tablo.1: Bankacılıkta Ortalama İşlem Maliyetleri

<u>İŞLEM KANALLARI</u>	<u>ORTALAMA İŞLEM MALİYETİ</u>
Şubeden İşlem	2,95 USD
Call-Center	0,56 USD
İnternet	0,04 USD
ATM	0,01 USD

Kaynak: A 1999 Report by The Federal Bank of Dallas, www.dallasfed.org [3]

New York Chemical Bank'ın Queens'de açtığı cash dispense'si (ödeme noktası), elektronik dağıtım kanallarının birinci rönesansının başlangıcı olarak adlandırılmaktadır. Bu başlangıcı takiben ATM'ler, plastik kartlar, şifreler ve tamamıyla revize olmuş yeni müşteri değerlendirme sistemleri hızla çoğalmıştır. 1980'li yılların başlarında ortaya çıkan birinci rönesans çok etkileyici olmuştur. Ama gerçek yerini alması yirmi yıl sürmüştür. Şu anda ilk safhalarında olan ikinci rönesans ise, internetin geniş ve yaygın bir kullanım alanı bulmasından sonra başlamıştır [4].

Elektronik bankacılığın başlıca işlem ve iletişim kanallarını aşağıdaki gibi vurgulamak mümkündür.

III.1. ATM (Automated Teller Machine)

Reklamcılar bankacılık endüstrisinde ATM'leri pazarlamanın zor olduğunu düşünüyorlardı. Bu nedenle halkın ilgisini çekmek ve benimsetmek için ATM'ler için çok değişik isimler kullandılar. Bu isimlerden bazıları şunlardır : "Tillie The Teller", "The Bread Box", "The Green Machine", "Anne The Anytime Teller", "Zippy", "Millie", "The Money Tree", "The Cash Cow" [5].

1970'li yıllarda bir banka müdürü şubesine bir ATM konulacağını öğrenince ilgililere şunları söylemiştir: "Şubemin duvarını delmemi, sonra içerisine bir makine koymamı istiyorsunuz. Bu makine sokaktakilere para fişkırtacak. Doğru anlamış mıyım?" [6]

ATM'lerin ilk uygulama yıllarında bu konuda başarılı olunamayacağına ilişkin yedi ana neden ortaya atılmıştı [7]:

1. Müşteri çoğu zaman 4 veya 6 haneli şifresini hatırlayamayacaktır.
2. Çoğu insan paralarına bu kadar kolay ulaşabileceklerine inanmayacaktır.
3. Plastik kartları cüzdanlarında taşıyacak yeterli sayıda müşteriye ulaşamayacaktır.
4. 24 saatlik hizmetin tamamı için yeterli talep yaratılamayacaktır.
5. Müşteriden bu makineyi kullanmayı öğrenmesini isteyemezsiniz.
6. Müşteriler hesap hareketlerini takip edemeyecekleri ve bu konuda bir çok kargaşanın yaşanacağı gerekçesiyle ATM kartlarını kullanmak istemeyeceklerdir.
7. Müşteriler alışveriş işlemlerinde nakit ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kartlarını sadece POS makinelerinde kullanacaklardır.

Araştırmalara göre bugün bile müşterilerin %30 kadarı ATM kartlarını yanlarında taşımıyorlar. Bu sonuç yukarıda belirtilen nedenlerin tamamen yanlış olmadığının da bir kanıtı niteliğindedir.

ABD'de ATM konusunda 2001 yılı içerisinde yapılan bazı araştırmaların sonuçları ise şöyledir :

Tablo.2: ATM'leri Kimler Kullanıyor

<u>Kullanıcılar</u>	<u>%</u>
E-Banking Kullanıcıları	84
On-line Hanehalkı	87
Toplam ABD Hanehalkı	60

Kaynak: Tower Researching Group - USA, www.bankingtech.com [8]

Tablo.3: E-Banking Kullanıcılarının Tatmin Düzeyi

<u>Tatmin Düzeyi</u>	<u>%</u>
Yüksek	52
Orta	36
Düşük	12

Kaynak: Gomez, Inc. (Human Behavior Researching Group) – USA, www.bankibgtech.com [8]

Bu araştırmalara göre, ABD'de 8 büyük ve 2 küçük başarılı e-banking bankası toplam bankacılık hesaplarının %35'ini ve 16 milyon hesabı bu yolla kullanılmaktadır. İlginç bir tahmin olarak, özellikle 11 Eylül olayları sonrası internet bankacılığının ABD'de daha hızlı yaygınlaşacağı sanılmaktadır. Bu öngörünün altında, doğal olarak, şube bankacılığının güvenlik sorunu yatmaktadır. Amerikan halkı şubelere giderek işlem yaptırmayı artık daha az güvenli kabul etmektedirler.

Dünya geneline ilişkin ATM istatistiklerine baktığımızda ise, aşağıdaki görünüm ortaya çıkmaktadır :

Tablo.4: Dünyada ATM Terminallerinin Bölgesel Dağılımı (1998)

<u>Bölge</u>	<u>ATM Adedi</u>	<u>%</u>
Asya-Pasifik	253.000	31,6
Kuzey Amerika	221.000	27,6
Batı Avrupa	219.000	27,3
Latin Amerika	82.500	10,3
Orta Doğu ve Afrika	14.500	1,8
Doğu Avrupa	11.500	1,4
Toplam	801.500	100,0

Tablo.5: Terminal Sayısına Göre Dünyadaki İlk On Ülke (1998)

<u>Sıra</u>	<u>Ülke</u>	<u>Adet</u>	<u>Top. %'si*</u>
1	ABD	197.500	24,64
2	Japonya	142.500	17,78
3	Brezilya	46.500	5,80
4	Almanya	45.500	5,68
5	Güney Kore	41.500	5,18
6	İspanya	38.000	4,74
7	Fransa	29.500	3,68
8	İtalya	29.000	3,62
9	İngiltere	25.000	3,12
10	Kanada	23.500	2,93

(*) Ülke ATM Sayısı / Dünya ATM Toplamıdır.

Kaynak: RBR Report; The Global ATM Market to 2004[9].

Dünya genelinde ATM sayısının özellikle Asya Pasifik bölgesinde yoğunlaştığı anlaşılmaktadır. Asya-Pasifik, Kuzey Amerika ve Batı Avrupa'dan oluşan 3 bölge, toplam dünyadaki ATM terminali sayısının

%86,5'ine sahip bulunmaktadır. Sadece ABD ve Japonya'daki ATM sayısı ise, dünyadaki ATM sayısının %42,4'ü gibi büyük bir oranı oluşturmaktadır. Türkiye'deki ATM sayısının 1999 yılında 9.939 adet olduğu göz önünde bulundurulursa, dünyadaki ATM terminali içindeki Türkiye payının (Tablo.8) %1,24 olduğu görülmektedir. Bu oran Doğu Avrupa bölgesi toplamı (%1,4) ile Orta Doğu ve Afrika bölgesi toplamına (%1,8) yakın bir oranı ifade etmektedir. Ancak, bu bölgelerde modern bankacılık kavramının yeterince gelişmediği de dikkate alınmalıdır. Gelişmiş ülkelerin oranları dikkate alındığında Türkiye'nin ATM sayısı oranının yeterli olmadığını söylemek mümkündür.

**Tablo.6: Dünyada İlk On Ülke (1999)
Milyon Kişi Başına ATM Sayısı**

Sıra	Ülke	ATM/Milyon Kişi
1	Japonya	1.132
2	İspanya	968
3	Güney Kore	892
4	Kanada	766
5	ABD	731
6	Portekiz	719
7	Avusturya	641
8	İsviçre	631
9	Tayvan	589
10	Belçika	573

Kaynak: RBR Report; The Global ATM Market to 2004 [9].

Tablo.7: 1999-2004 Dönemi Büyüme Hızlarına Göre İlk On Ülke

Sıra	Ülke
1	Hindistan
2	Bulgaristan
3	Mısır
4	Bolivya
5	Çin
6	Polonya
7	Peru
8	Rusya
9	Endonezya
10	Filipinler

Kaynak: RBR Report; The Global ATM Market to 2004 [9].

Bir milyon kişi başına düşen ATM sayısına bakıldığında 1.132 adet ATM ile Japonya en fazla ATM'e sahip ülke konumundadır. Japonya'yı 968 adet ATM ile İspanya ve 892 adet ATM ile de Güney Kore izlemektedir. 1999-2004 dönemi gözönüne alındığında ATM artış hızlarında en yüksek büyüme Hindistan'da beklenmektedir. Bu ülkeyi sırasıyla Bulgaristan ve Mısır izlemektedir. Görüldüğü gibi ATM sayısında en hızlı

büyüyen ülkeler gelişmekte olan ülkelerdir. Gelişmiş ülkelerde ise, bu alandaki piyasa potansiyelinin büyük ölçüde kullanımından dolayı, büyüme hızlarında bir yavaşlama ortaya çıktığı anlaşılmaktadır.

Bölgesel olarak değişmekle birlikte, 2004 yılına kadar ATM sayısının her yıl toplam olarak 60.000 adet artacağı tahmin edilmektedir.

Türkiye nüfusunun son nüfus sayımına göre 67 milyon kişi olduğu dikkate alındığında, milyon kişi başına düşen ATM sayısının 2000 yılı itibarıyla 179 adet olduğu görülmektedir. Bu rakam gelişmiş ülkelerin oldukça altında kalmaktadır. Ayrıca Türkiye'nin en hızlı gelişen ilk on ülke arasında yer almaması da dikkate değerdir.

Türkiye'deki gelişimi yıllar itibarıyla karşılaştırabilmek amacıyla Türkiye'deki ATM sayıları ve POS (Point of Sale System) terminaleri sayılarına Tablo.8'de yer verilmiştir :

Tablo.8: Yıllar İtibarıyla Türkiye'deki ATM ve POS Terminaleri Sayısı

Yıllar	ATM Sayısı	Yıllık Artış (%)'si
1994	4.023	-
1995	4.656	15,7
1996	5.477	17,6
1997	6.735	23,0
1998	-	-
1999	9.939	47,6(*)
2000	11.991	20,6
2001	12.127	1,1

(*) 1997 yılından 1999 yılına iki yıllık artışı ifade etmektedir.

POS Sayısı	Yıllık Artış (%)'si
16.100	-
24.900	54,7
35.000	40,6
58.600	67,4
113.800	94,2
188.900	66,0
299.900	58,8
364.600	21,6

Kaynak: Elektronik Fon Transferi (EFT) Sisteminin 10. yılı Nedeniyle TCMB Tarafından 15.04.2002 Tarihinde Düzenlenen Ödeme Sistemleri Konferansı-www.tbb.org.tr [10]

Tablo.8'den de görüldüğü gibi; Türkiye'deki ATM ve POS terminalerinin sayısı 1999 yılına kadar oldukça hızlı ve düzenli bir şekilde artmış, 1999 yılında itibaren ise artış hızları yine aynı düzenlilikte azalmaya başlamıştır. Bu azalmada belki piyasanın bir ölçüde doyumundan söz etmek mümkün olabilir. Ancak, diğer ülkelerin istatistikleri incelendiğinde (milyon kişi başına

ATM sayısı ve ülkelerin artış hızları gibi) bu alanda halen daha kullanıma açık geniş bir potansiyelin bulunduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla bu yavaşlamayı yaşayan ülkesel ve bölgesel krizler ile ve bu gelişmelerin yarattığı ekonomik daralmalarla açıklamak mümkündür. Özellikle 2001 yılında yaşanan ağır ekonomik krizin etkilerini istatistiklerden açık bir şekilde görmek mümkündür. 2001 yılına kadar, 8 yıllık ortalama olarak, ATM sayısındaki artış hızı %17'nin, ve POS sayısındaki artış hızı %63'ün üzerinde iken, 2001 yılında bu hızlar sırasıyla %1,1 ve %21,6 olarak gerçekleşmiştir. Özellikle ATM sayısının artış hızındaki yavaşlama daha belirgindir. Bu yavaşlamanın asıl nedeni olarak 2001 yılında başlayan krizin etkisiyle bankacılık da, sektörü derinden etkileyecek ölçüde yaşanan piyasadan çekilmelerin rol oynadığını söylemek olanaklı olmakla birlikte, kuşkusuz bu gelişmede krizin bir sonucudur.

III.2. Telefon Bankacılığı

Telefon bankacılığının yaygınlaşması ve beklenen olumlu sonuçları yaratması telefon sayısının artmasıyla paralel bir nitelik taşımaktadır :

Tablo.9: 100 Kişi Başına Düşen Telefon Hattı Sayısı

<u>Avrupa</u>	<u>Finlandiya</u>	<u>Fransa</u>	<u>Almanya</u>
94	130	93	87
<u>Yunanistan</u>	<u>İngiltere</u>	<u>Türkiye</u>	
92	97	27,97	

*Kaynaklar: www.telekom.gov.tr [11],
Activeline, Yıl:2, Sayı:24, Mart 2002 [12].*

Tablo.9'dan da görüldüğü gibi, diğer ülkelerle kıyaslandığında Türkiye'deki telefon hattı sayısı oldukça düşük bir oranı ifade etmektedir. Dolayısıyla bu rakamlar Türkiye'deki telefon bankacılığının dünyadaki ve özellikle AB ülkeleri arasındaki konumuna büyük ölçüde ışık tutacak niteliktedir.

Telefon bankacılığının en etkin araçlarının başında çağrı merkezleri (call-center) gelmektedir. Dünyada ilk çağrı merkezinin kuruluşu 1960'ların sonlarında AT&T şirketinin önyak olması ile ABD'de gerçekleştirilmiştir. Diğer alanlarda olduğu gibi çağrı merkezi teknolojileri zaman içinde küçülmüş, ucuzlanmış ve irili ufaklı işletmelerin satın almasıyla çağrı merkezleri süratle yayılmıştır.

Bankalar ve diğer finansal kuruluşların telefon bankacılığına yönelmelerinin, ya da çağrı merkezi kurmalarının en basit nedeni kar elde etmek veya maliyetlerini düşürmektir. Araştırmalara göre şubelerde yapılan işlemler çağrı merkezlerinde yapılan işlemlere kıyasla 6 kat daha pahalıdır.

Hesap bakiyesi sorma, repo yapma, hesap açma, hesap kapatma, havale, hesaplar arası virman, kur sorma, döviz bozdurma, bazı sermaye piyasası işlemlerini yapma gibi basit işlemler çağrı merkezlerine kanalize edildiğinden, diğer birimler önemli müşterilerine daha fazla personel yoğun hizmet verebilir duruma gelmişlerdir. Böylece satış için harcanacak zaman ve çaba daha efektif kullanılabilir hale gelmektedir. Bunun yanı sıra çağrı merkezleri müşterilerin kuruma bağımlılıklarını arttırmakta ve müşteri isteklerinin otomatik sistem tarafından veya canlı olarak karşılanmasını sağlamaktadır.

Finansal sektörde bulunan şirketler çağrı merkezi kurmak veya geliştirmek (hardware-software) için giderek daha çok para harcamaya başlamışlardır. ABD'de sadece bireysel bankacılık alanındaki çağrı merkezi sayısı 1998 yılında 183 bin iken bu sayının 2003 yılında 215 bin olması beklenmektedir. Çağrı merkezleri için bankalar 1999 yılında 385 milyon USD, 2000 yılında 1,07 milyar USD ve 2001 yılında 1,35 milyar USD yatırım yapmışlardır. Bu yatırımların her yıl giderek artması beklenmektedir [13]. Avrupa'daki çağrı merkezi sayısının 7 sene içinde iki katından fazla artacağı öngörülmektedir. Bunların yanı sıra Asya Pasifik bölgesinde son zamanlarda çağrı merkezi sayısında çok önemli artışların olduğu gözlenmektedir.

Finans ve bankacılık endüstrisi çağrı merkezlerinde müşteri servis prosedürleri otomatizasyonuna devam edilmektedir. Teknik gelişmeler sayesinde müşteriler (agent) sistemlerini daha etkili kullanabilmektedirler. Özellikle daha kompleks işlemler için canlı müşteri bağlantısı yapmak daha güvenli olmaktadır.

Birkaç dilde yapılabilen ses tanıma teknolojileri çağrı merkezleriyle olgunlaşmış bir teknoloji haline gelmiştir. Ses tanıma sisteminde müşterilerin ses örnekleri toplanmakta ve uygun olan bir tanesi seçilerek, çok etkili ve güçlü bir müşteri tanıma metodu olarak kullanılmaktadır.

Bu açılardan bakıldığında çağrı merkezlerinin sağladığı faydaları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür [14]:

- Organizasyonla müşteriler arasında köprü görevi görür.
- Müşteri sadakatinin artmasına etkide bulunur.
- İletişim kaliteli ve kontrollü bir biçimde sağlanır.
- Düzenli ve sürekli veri akışına olanak tanır.
- Pazarlama faaliyetlerinin etkinleşmesine imkan tanır.
- Ürün ve hizmet iyileştirmeleri için geri besleme (feed-back) sağlar.

- Maliyetlere olumlu etki eder, verimlilik artar.
- Self servis hizmetlerinin kullanılmasına destek olur.
- Gelir yaratmak için kullanılır, gelir artışına etki eder.
- Müşteri memnuniyetini artırır.
- Banka imajına olumlu katkıda bulunur.

III.3. İnternet Bankacılığı

Araştırmalara göre 1995 yılında dünyada 16 milyon internet abonesi varken, 2000 yılında bu sayı 240 milyon internet kullanıcıya çıkmıştır. İnternet kullanıcı sayısının artması, doğal olarak, bilgisayar sayısının artmasına bağlıdır. Bu açıdan bakıldığında Türkiye’de kişisel bilgisayar adedinin 867 bin civarında olduğu ve her yüz kişi başına düşen bilgisayar sayısının 1,4 adet olduğu tahmin edilmektedir. Oysa Batı Avrupa ortalamasında bu sayı 21, ABD’de ise 51’dir. Bu verilere göre Türkiye her yüz kişiye düşen bilgisayar sayısı sıralamasında OECD ülkeleri arasında en son sırada yer almaktadır (Bkz. Tablo.10). Oysa AB ülkelerine ve ABD’ye baktığımızda bu rakamlar oldukça yüksek değerleri ifade etmektedir.

Tablo.10: Yüz Kişiyeye Düşen PC Sayısı

<u>Ülke</u>	<u>PC</u>	<u>İnternet</u>
Avrupa	34	13
Finlandiya	40	34
Fransa	31	8,5
Almanya	36	12
Yunanistan	11	4,5
İngiltere	49	21
ABD	51	-
Türkiye	1,4	-

*Kaynaklar: www.tbd.org.tr [1],
Activeline, Yıl:2, Sayı:24, Mart 2002 [12].*

Bu sonuçta kuşkusuz gelir düzeyinin önemli bir etkisi söz konusudur:

Tablo.11: Türkiye’de Gelir Gruplarına Göre Evde Bilgisayar ve İnternet Sahipliği (%)

	<u>Bilgisayar</u>	<u>İnternet</u>
Üst Gelir	64,70	51,92
Üst Orta Gelir	43,70	27,87
Orta Gelir	24,10	12,02
Alt Orta Gelir	8,20	3,50
Alt Gelir	2,00	0,55

Kaynak: Tübitak-Bilten, 2000, www.tubitak.gov.tr [15]

Görüldüğü gibi yüksek gelir gruplarında bilgisayar sahipliği %64,70 gibi yüksek bir oran oluştururken, alt gelir gruplarında bu oran sadece %2’dir (Bkz. Tablo.10). İnternet sahipliğinin de yine gelir düzeyine bağlı bir gelişim gösterdiğini söylemek mümkündür.

Ev Bankacılığı (Home banking), uzaktan elektronik bankacılık, on-line bankacılık, self-service bankacılık gibi adlar verilen internet bankacılığı müşterilerin istedikleri finansal hizmetleri evdeki PC’lerinden veya işten internet aracılığı ile bağlanarak gerçekleştirebileceği işlemleri kapsamaktadır.

Bir yıl öncesine kadar Avrupa’da iki binin üzerinde finansal kuruluş bu hizmeti veriyordu. Bu değer altı ay öncesinin iki katıdır. Dünyada ilk internet bankacılığının 1995 yılında başladığı ABD’nde bankaların tamamı, Avrupa’da ise %80’i internet tabanlı bankacılık yapmaktadırlar. ABD’nin internette en agresif bankası Wells Fargo Bank, online müşteri sayısını bir önceki yıla göre %50 arttırarak 450 bine ulaştırmayı başarmıştır. İskandinavya’nın en büyük bankalarından SEB ise, 305 bin olan on-line müşteri sayısını 2004 yılında 5 milyona çıkarmayı ümit etmektedir [16].

Gallup / American Banker’ın gerçekleştirdiği ankete göre, ABD’deki ailelerin %68’nin PC’si, %63’ünün internet bağlantısı bulunmakta ve %12’si ise internet bankacılığı işlemleri yapabilmektedir. PC kullanıcı sayısındaki artış doğal olarak internet bankacılığına talebi arttırmakta ve buna paralel olarak internet üzerinden verilen hizmetlerin kalitesi de giderek daha doyurucu olmaktadır. Araştırmalar, bir önceki yıl %59 olan internet bankacılığı hizmeti tatmin oranının %69’a yükseldiğini göstermektedir. Bu veriler, internetin bankalar için en ucuz ve en verimli dağıtım kanalı olmaya başladığının göstergelerinden biridir. Yapılan bir diğer araştırmaya göre; finansal kurumlar gelirlerinin %13’ünü internet üzerinden yapılan işlemlerden sağlarken, bu gelirin 2002 sonunda %23’e çıkacağı tahmin edilmektedir.

Bugün internet vasıtasıyla bankadan ücretsiz olarak; boş çek koçanının adrese gönderilme talebi, menkul kıymet alım-satımı, EFT (bankalar arası fon transferi), fatura ödeme, ipotek kabulü (Ülkemizde uygulaması henüz bulunmamaktadır), kredi kartı başvurusu, hesap hareketleri vb. gibi bir çok işlem mümkün olabilmektedir. Bunların yanı sıra müşteriyi belirli konularda otomatik olarak uyaran e-lert, belirli konuları içeren ve müşteri adreslerine otomatik olarak gönderilen raporlamaları ve bilgilendirmeleri kapsayan direct-mail uygulamaları da bulunmaktadır. Böylece bu hizmet bütünlüğü ile bankalar e-branch veya siber bankacılık diyebileceğimiz bir yapıya ulaşmış bulunmaktadırlar.

Özellikle internetten yapılacak alış-verişlerde sanalpos'lar önemli bir işlev görmekte ve mekanizmanın güvenlik sorununun giderilmesini sağlayarak, işlemlerin taraflar arasında sağlıklı yürümesi fonksiyonunu yerine getirmektedirler. Gerçek hayattaki POS (Point of Sale System) makinelerinin internetteki alışverişler için uyarlanmış bir POS yazılım versiyonu olan sanalpos'lar bankaların başlıca rekabet alanlarından birisini oluşturmaktadır.

Halen gelişim sürecinde olan internet üzerinden bankacılık hizmetlerinin tüketiciler tarafından kabul görmesinin en güzel örneklerinden bir tanesi, ABD'de 1999 yılında internet üzerinden hisse senedi alım-satım işlemi yapan kişi sayısının 4 milyon kişinin üzerinde olmasıdır [17]. Tower Group'un ABD'de kimlerin e-banking'den yararlandığı konusunda 2001 yılında yaptığı araştırmaya göre ise, on-line bağlantıya sahip tüm hane halkının %22'si ve bütün hane halkının %13'ü e-banking'den yararlanmaktadır. Türkiye'de Tübitak-Bilten tarafından 2000 yılında yapılan bir araştırmaya göre, evdeki internet bağlantısı kullanım amaçları arasında "banka işlemleri yapmak amacıyla" diyenlerin sayısı sadece %3,6'dır. Bu oran ABD sonuçlarıyla kıyaslandığında oldukça düşük bir yüzdeyi yansıtmaktadır.

Federal Reserve Bank'ın verilerine göre ABD'de 2001 yılında 49 milyar adet çek düzenlenmiştir. Bu rakamın parasal tutar olarak karşılığı piyasadaki parasal ödemelerin %60'ına karşılık gelmektedir. 1979 yılında bu oran %85 idi. Oranın düşmesi, parasal ödemelerin büyük ölçüde sanal ortama taşınmasından kaynaklanmaktadır [18]. ABD'de çekle yapılan ödemelerin ekonomiye olan maliyeti göz önüne alınarak, çek ödemelerini daha büyük ölçüde sanal ortama taşıyacak "e-cheque", ya da "safe-cheque" adı verilen uygulama yerleştirilmeye çalışılmaktadır. Şimdilik 11 büyük bankanın katıldığı sistem, çek başına maliyetleri %100'den %06'ya indirmeyi hedeflemektedir. 2001 sonunda 141,3 milyon işlem adedine ulaşan "güvenli çek" (safe-cheque) uygulaması, bu hacmiyle ticari interbank işlemlerinin %2,77'si düzeyindedir. Oluşturulan sisteme katılım konusundaki tereddütlerin başında güvenlik sorunu gelmektedir [19].

III.4. Mobil Telefon Bankacılığı

2002 yılında dünyadaki mobil telefon hattı sayısı ilk defa sabit telefon hattı sayısını aşmış bulunmaktadır. Buna göre dünyada her 6 insandan birisi mobil telefon kullanmaktadır. Tahminlere göre, 2006 yılında dünya genelindeki mobil data kullanıcılarının sayısının 1,5 milyara (Avrupa'nın 400 milyon ile en büyük paya sahip olacağı öngörülmektedir) ulaşması beklenmekte olup, bu rakam, 750 milyon olması beklenen internet kullanıcı sayısının çok üzerindedir. Dolayısıyla mobil telefon üzerinden internet bankacılığı gelecek dönemler için en

yüksek potansiyeli taşımaktadır. Bu nedenden dolayı artık dünyada e-ticaret yerine m-ticaret ve m-iş (mobil-business) konusu konuşulur hale gelmiştir [20].

Kablosuz erişim aygıtlarının hızla çoğalması bankaların maliyet ve uygulama alanındaki etkinliklerini arttırmakla birlikte, bu alanda süren güvenlik tartışmaları ve müşterilerin mobil operatörleri tarafından ücretlendirilmesinin yarattığı maliyet sorunu, çözüm bekleyen önemli konuların başında gelmektedir.

Mobil internet erişimli kullanıcı sayısının ülkelere göre genel perspektifi Tablo.12'de gösterilmiştir :

Tablo.12: Mobil İnternet Erişimli Kullanıcı Sayısı (Milyon Adet)

Ülke	2000	2003	2005
ABD	20	120	224
Japonya	26	79	179
Asya / Pasifik	29	151	282
Batı Avrupa	101	324	409
Diğer	7	64	159
Dünya Geneli	184	737	1.187

Kaynak: Activeline, Yıl:2, Sayı:24, Mart 2002 [12].

III.5. TV Bankacılığı

Digital bilgi dağıtım ve ulaşım platformlarından en hızlı gelişenlerinden birisi de TV'dir. Gerek kablo, gerek uydu, gerekse normal anten vasıtasıyla gerçekleştirilen TV yayınları yardımıyla dijital formlardan ulaşılan yayınlar, diğer iletişim araçlarına göre 6 kat daha az maliyetlidir.

2010-2015 yılları arasında analog TV yayınlarını tamamen kaldırarak dijital yayınlara geçmeyi planlayan ABD ve Avrupa'da internet interaktif elektronik ticaret ya da iTV bugün bankacılığında en önemli ilgi alanlarının başında gelmektedir. Özellikle İngiltere, Fransa ve İspanya konuya büyük önem vermektedir. iTV vasıtasıyla bankalar internet üzerinden yapılan bir çok işlemin TV kanallarıyla daha hızlı ve daha düşük maliyetli olarak gerçekleştirilmesi amacını taşımaktadırlar. Böylece evde oturmakta olan bir çok kişide sistem içine daha yoğun bir şekilde entegre olmuş olacaktırlar [21].

Türkiye'de halen kablolu televizyon aboneleri sayısı 620 bin civarında olup, 2 milyon aboneye hizmet verebilecek bir kapasitenin var olduğu gerçeği karşısında abone sayısının yetersizliği açıkça görülmektedir.

III.6. Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)

Müşterilerle sürekli, karlı ve etkin ilişkiler kurulması amacıyla, doğru müşteriye, doğru ürünün, doğru zamanda, doğru kanal ile pazarlanması çalışmalarının tamamına Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM – Customer Relations Management) denmektedir [22].

Günümüzün rekabetçi koşullarında müşteriye yönelik özel hizmet ve pazarlama stratejileri geliştirmenin gereğini fark eden pek çok organizasyon, teknolojinin sağladığı olanakları kullanarak müşteri davranışlarını analiz etme konusunda çalışmalar yapmaktadır. Müşterilerle ilgili her türlü veriden yararlanarak en etkin pazarlama aksiyonları kullanılmaktadır. Önümüzdeki dönemlerde CRM'in yoğun teknolojiden yararlanarak, bankacılık alanındaki etkinliğini arttırması öngörülmektedir.

Gelecekte fiziksel mekanların azalacağı, daha çok teknoloji ve insan faktörü üzerinde durulacağı anlaşılmaktadır. Bu eğilime paralel olarak sanal bankaların hızla artacağı ve yaygınlaşacağı sanılmaktadır. Sanal bankacılık alanında , örneğin, İngiltere'de EGG (Prudential Bankası PLC) ve SMILE (Corporative Bank) adında iki banka kurulmuş ve EGG İngiltere pazarında Amerika'daki One's Wingspan sanal bankasından daha geniş bir kitleye ulaşmayı başarmıştır (6 ay gibi kısa sürede 12 milyar \$ mevduat ve 600.000 müşteri). EGG 2004 yılına kadar tek başına 2 milyon internet müşterisine ulaşmayı hedeflemektedir [16].

Genel olarak bankalar müşterilerinin kimliklerini şifre ve kimlik numarası ile sorgulayarak, saptamaktadırlar. Bu yöntem yetkisi olmayan kişilerin banka hesaplarına ulaşmasına olanak sağlayan verimli olmayan bir metottur. Bu nedenle, Software Vendorlar banka güvenliği için biometriks teknolojisini kullanan aygıtlar geliştirmeye başlamışlar ve hemen hemen bütün büyük bankalarda kendi alternatif elektronik kanalları için biometriks teknolojisinin araştırmasına yönelmişlerdir. Bu teknoloji yeteri kadar olgun, ama maliyetlidir. Birkaç yıl içerisinde silikon chiplerinin fiyatları düşerse, çeşitli biometriks tekniklerinin bankacılık servisleri için vazgeçilmez olacağı beklenmektedir. Kısmen de olsa biometriks teknikleri İnternet Bankacılığı'nda parmak izi, yüz, ses, ATM'lerde parmak izi, retina, iris, yüz, ses, Telefon Bankacılığı'nda ses ve şubelerde parmak izi, yüz, retina, iris, ses gibi objelerden ve elektronik imzadan yararlanılarak güvenliği maksimize eden bir yapı içerisinde kullanılmaya başlanılmıştır [6].

IV. SONUÇ

Teknolojik araştırmaların ve üretiminin büyük ölçüde fon sağlayıcısı konumundaki finans kesimi, aynı zamanda en önemli teknoloji kullanıcılarından birisi konumuna gelmiştir. Müşteri potansiyelini genişletmek, teknoloji aracılığıyla her çaptaki, özellikle küçük çaplı müşterilerine şube dışında hizmet vermek ve böylece diğer müşterilerine daha fazla zaman ayırmak ve müşteri bağımlılığını arttırmak teknoloji kullanımının ana amaçlarından bazıları olmakla birlikte, bu alana yönelimin altında yatan asıl neden hem maliyetleri düşürmek, hem de bu işlemlerden gelir elde etmektir. Böylece, bankaların operasyonel giderleri düştüğü gibi bankalar bunu müşterilerine yansıtarak müşterilerinin banka giderlerini de düşürmüş olacaklardır. Bugün ulaşılan nokta bankaların bu alanda oldukça başarılı sonuçlar aldıklarını göstermektedir.

Bütün bu yararları birlikte göz önüne alındığında tüm dünyada bankacılık kesiminin müşterilerine sundukları hizmetlerin kalitesini arttırmak amacıyla, uzun vadeli projeksiyonlar yaparak teknolojiye büyük yatırımlar gerçekleştirdiklerini görmekteyiz. Sadece gelişmiş ülkeler değil gelişmekte olan ülkelere bütçelerinden teknolojiye önemli fonlar ayırmaktadır. Gelişmiş ülkelerde piyasa potansiyelinin önemli bir kısmının kullanılmasından dolayı bu alanda bir yavaşlama söz konusu olmakla birlikte, teknolojik finansal hizmetlerde hızlı bir büyüme ve iyileşme yaşanmaktadır.

Teknolojik yeniliklerin bankacılık sektörüne uygulanması, işlemlerin hızını ve verimliliğini arttırdığı gibi hem bankacılık sektöründe, hem de makro ekonomik anlamda maliyetler düşürülmekte, böylece önemli tasarrufların gerçekleştirilmesine uygun bir zemin hazırlanmaktadır.

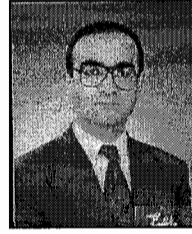
Teknolojik alanda ülkeler arasında tam bir yarış yaşanmaktadır. Bu yarıştaki başarı düzeyi ülkelerin, kurumların ve fertlerin finansal güçleriyle büyük ölçüde paralellik göstermektedir. Gelişmiş ülkelerin finansal açıdan güçlü bankaları teknolojiyi etkin bir şekilde ve en üst düzeyde kullanarak, gelişmekte olan ülkelere kıyasla belirgin bir farklılık yaratmışlardır.

Türkiye'de bankacılık sektörüne baktığımızda, genel anlamda, bu tanımlamadan farklı bir yapı söz konusu değildir. Türk bankacılık sektörü teknolojinin bilincine vararak oldukça önemli tutarlarda ve bu alandaki gelişmeleri yakından izlediğini ispat edecek çağdaşlıkta yatırımlar gerçekleştirmiş, hatta bazı konularda ve özellikle hizmet kalitesi açısından bazı AB ülkelerinin de önüne geçmiştir. Ancak, yapılan yatırımların beklenen getiriyi veya maliyet avantajını yaratması, kullanılan teknolojinin yaygınlığına da bağlı bulunmaktadır. Türkiye'de gelir düzeyinin genel anlamda düşüklüğü, bu

alandaki kullanılacak teknolojinin yaygınlığını ve etkinliğini büyük ölçüde olumsuz etkilemektedir. Bunun sonucu olarak bankalar bilanço büyüklüklerine göre, önemli tutarlara ulaşan teknolojik yatırımlarından beklenen faydayı sağlayamamaktadırlar. Dolayısıyla Türkiye’de elektronik bankacılık alanında atıl bir kapasiteden söz etmek mümkün gözükmemektedir. Bankalar bu olumsuzluğu aşmak için elektronik bankacılığın kullanımını ve yaygınlığını arttıracak tanıtım kampanyalarına özel bir önem vermelidirler.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Türkiye Bilişim Derneği, www.tbd.org.tr.
- [2] GIBSON, J.D., **The Mobile Communications**, Second Edition, CRC and IEEE Press, USA, 1999, s.172.
- [3] “A 1999 Report By The Federal Bank of Dallas”, www.dallasfed.org.
- [4] ROSEN, A., **The E-Commerce**, American Management Association, 2000, s.148.
- [5] “Banking In The On-Line World”, www.rbrldn.demon.com.uk.
- [6] KALAKOTA, R.; ROBINSON, M., **E-Business 2.0: Roadmap for Success**, Second Edition, Addison-Wesley Information Technology Series, USA, 2001, ss.87,94.
- [7] HEFFERNAN, S., **Modern Banking In Theory And Practice**, Second Edition, John Wiley & Sons Ltd., London, 1998, s.216.
- [8] **Banking Technology Magazine**, www.bankingtech.com.
- [9] RBR Report, “The Global ATM Market to 2004”, USA, 1998.
- [10] Türkiye Bankalar Birliği, www.tbb.org.tr.
- [11] Türk Telekom A.Ş., www.telekom.gov.tr.
- [12] **Activeline**, Aylık Bankacılık, Finans, İnsan Kaynakları ve Teknoloji Dergisi, Yıl: 2, Sayı: 24, Mart 2002, ss.19,37.
- [13] The Electronic Payments Association, www.nacha.org.
- [14] **Active**, Bankacılık ve Finans Dergisi, Yıl: 4, Sayı:22, Ocak-Şubat 2002, s.56.
- [15] Tübitak-Bilten, www.tubitak.gov.tr.
- [16] ROSE, P.S., **Commercial Bank Management**, Third Edition, Irwin McGraw-Hill Press, USA, 1996, ss.108,116.
- [17] American Banker, www.americanbanker.com.
- [18] Bank Administration Institute (BAI) On-line, www.bai.org/index.html.
- [19] A Financial Portal, www.clearlybusiness.com.
- [20] A Report On New Economy, www.esa.doc.gov/508/esa/home.htm.
- [21] American Bankers’ Association, www.banking.com/aba/tech_internet_0600.asp.
- [22] MISHKIN, F.S., **The Economics of Money, Banking and Financial Markets**, Sixth Edition, Addison-Wesley Longman Inc., USA, 2001, s.274.



Turgut ÖZKAN

Haliç Üniversitesi, İşletme Fakültesi,
Molla Gürani Caddesi, No:16-18
Fındıkzade / İSTANBUL

turgut_ozkan@hotmail.com

Turgut ÖZKAN is Assistant Professor of Finance at Haliç University. His research interests include insurance, leasing, and banking.

UZUN VADELİ HİSSE SENEDİ YATIRIMLARININ MUHASEBELEŞTİRİLMESİNDE MALİYET YÖNTEMİNİN KULLANILMASI (TÜRKİYE UYGULAMASI VE ULUSLARARASI UYGULAMALARIN KARŞILAŞTIRILMASI)

Yavuz ÇİFTÇİ¹, Fatih YILMAZ²

¹ Muğla Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yardımcı Doçent Dr.

² İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yardımcı Doçent Dr.

APPLICATION OF THE COST METHOD OF ACCOUNTING FOR LONG TERM INVESTMENTS IN EQUITY SECURITIES (COMPARISON OF TURKISH AND INTERNATIONAL APPLICATIONS)

Abstract: In Generally Accepted Accounting Principles, the Investments in Equity Securities for long-term purposes can be classified as follows according to voting power of the investor in the investee: more than 50% of the voting power (Subsidiaries), between 20% and 50% of the voting power (Associates), and less than 20% of the voting power (Long term investments). The objective of this paper is to study "cost method" which is applied in the cases of the investor holds, directly or indirectly through investments, less than 20% of the voting power of the investee and / or investor does not have control and significant influence on investments. In this manner, Turkish and International applications have been compared and joint and different points have been determined.

Keywords: Accounting, Cost Method, Associates, Investments.

UZUN VADELİ HİSSE SENEDİ YATIRIMLARININ MUHASEBELEŞTİRİLMESİNDE MALİYET YÖNTEMİNİN KULLANILMASI (TÜRKİYE UYGULAMASI VE ULUSLARARASI UYGULAMALARIN KARŞILAŞTIRILMASI)

Özet: Uzun vadeli amaçlarla yapılan hisse senedi yatırımları, genel kabul görmüş yaklaşıma göre, muhasebe süreci açısından, yatırım yapan şirketin elinde bulundurduğu "oy hakkı oranı" esas alınarak aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir: %50'den büyük değerler (Bağlı Şirket-Subsidiary Company), %20-%50 arasındaki değerler (İlgili Şirket-Associate Company) ve %20'den düşük değerler (Uzun Vadeli Hisse Senedi Yatırımı-Long Term Investment). Çalışmamızın amacı, yatırımcının %20'nin altında oy hakkına sahip olduğu ve kontrol gücü ile önemli etkinliğin söz konusu olmadığı uzun vadeli hisse senedi yatırımlarının muhasebeleştirilmesinde kullanılan "malîyet yöntemi"ni incelenmesi ve konuyla ilgili Türkiye'deki uygulama ile uluslararası uygulamalar karşılaştırılarak ortak ve farklı yönlerin ortaya konulmasıdır.

Anahtar Kelimeler: Muhasebe, Malîyet Yöntemi, İştirakler, Yatırımlar.

I. GİRİŞ

Dünya'da 1960'lardan, Türkiye'de ise özellikle 1980'lerden sonra yabancı sermaye hareketlerinde, şirketler arası yatırım ve birleşmelerde ve holding türü örgütlenmelerde büyük bir artış gözlenmektedir. Bu durum, şirketlerin bilançolarına da yansımakta ve uzun vadeli hisse senedi yatırımlarına ilişkin kalemlerin ölçüm ve raporlaması konusunun giderek önem kazanmasına yol açmaktadır.

Bir şirketin, diğer bir şirketin hisse senetlerine uzun vadeli amaçlarla yaptığı yatırımda oy hakkı oranı, genellikle o yatırım için izlenecek muhasebe sürecini de belirler. Uluslararası uygulamalar göz önünde bulundurulduğunda, uzun vadeli hisse senedi yatırımları ve bunların muhasebeleştirilmesinde kullanılan yöntemler "oy hakkı yüzdesi"ne bağlı olarak Tablo.1'deki gibi sınıflandırılabilir.

Ülkemizde geçerli olan düzenlemelerde genel olarak, %50 ve üzeri sermaye payı veya oy hakkı sağlayan yatırımlar "Bağlı Ortaklıklar", %10-%50 arası yatırımlar "İştirakler" ve bu oranın altında kalan yatırımlar ise "Bağlı Menkul Kıymetler" olarak sınıflandırılmakta ve bilançoda "mali duran varlıklar" grubunda gösterilmektedir.

Uluslararası uygulamalar incelendiğinde, %20'den az oranda sermaye veya oy hakkını temsil eden ve kontrol gücü ile önemli etkinliğin söz konusu olmadığı yatırımların "Malîyet Yöntemi (Cost Method)"ne (Türkçeye aynen çevrilerek adlandırılan yöntem, "legal-basis method" de denilmektedir.) göre muhasebeleştirildiği görülmektedir. Ülkemizde de benzer yöntemin, bütün uzun vadeli hisse senedi yatırımlarının muhasebeleştirilmesinde kullanıldığı söylenebilir. Ancak ülkemizdeki uygulama biçimi, malîyet yönteminin

uluslararası uygulamalardaki esaslarından bazı farklılıklar göstermektedir.

Bu çalışmada, maliyet yönteminin uygulama esasları, Türkiye'deki uygulama ve uluslararası uygulamalar karşılaştırılarak, ortak ve farklı yönlerinin bir bütünlük içinde sunulması amaçlanmaktadır.

Tablo.1: Muhasebe Süreci Açısından Uzun Vadeli Hisse Senedi Yatırımlarının Sınıflandırılması

OY HAKKI	YATIRIMCI ŞİRKET	YATIRIM YAPILAN ŞİRKET	MUHASEBE YÖNTEMİ
1. % 50'den büyük değerler	Yatırımcı şirketin kontrol gücüne sahip olduğu varsayılır.	Bağlı Şirket (Subsidiary Company)	Konsolide Mali Tablolar
2. % 20-%50 arasındaki değerler	Yatırımcı şirketin önemli etkinliğe sahip olduğu varsayılır.	İlgili Şirket* (Associate Company)	Özkaynak Yöntemi
3. % 20'den düşük değerler	Yatırımcı şirketin kontrol gücü veya önemli etkinliğe sahip olmadığı varsayılır.	Uzun Vadeli Hisse Senedi Yatırımı (Long-term Investment)	Maliyet Yöntemi

* Dilimizdeki "iştirak" kavramından farklı olarak, "ilgili şirket" kavramı, bir şirketin, uzun vadeli yatırım amacıyla satın aldığı ve faaliyet ve mali politikalarını belirlemede önemli bir etkinliğe imkan veren bir oy gücüne sahip olduğu şirketi tanımlamada kullanılmaktadır.

II. UZUN VADELİ HİSSE SENEDİ YATIRIMLARININ SINIFLANDIRILMASI VE MUHASEBELEŞTİRİLMESİNDE KULLANILAN DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüz iş dünyasında, işletmelerin en önemli amacı, "varlıklarını sürdürmek"tir. Bu amacın gerçekleşmesi için, işletmelerin dengeli biçimde büyümeleri ve gelişmeleri gerekir. Büyüme ve gelişme ise, "yatırımlar" aracılığıyla sağlanmaktadır.

Yatırım kavramı, günlük konuşma dilinde, iktisat ve işletme literatüründe ayrı anlamda kullanılmaktadır. Günlük konuşma dilinde yatırım, birikimlerin gelir elde etmek amacıyla çeşitli araçlara bağlanmasıdır. Bankaya para yatırmak, döviz, hisse senedi, tahvil, ev, arsa vb. satın almak halk dilinde yatırım olarak adlandırılmaktadır. Ancak, gerçekte bu harcamalar iktisadi anlamda yatırım değil, gelir getirici bir araca para bağlanması olarak tanımlanabilecek plasmandır [1].

İktisat bilimi açısından yatırım, üretim araçları toplamını, diğer bir ifadeyle sermaye stokunu artırmaya yönelik harcamalardır. İktisadi açıdan bir yatırımdan söz edebilmek için, harcamanın, "yeni" bir sermaye malı sağlanmasına ya da üretim kapasitesinin artırılmasına yönelik olması gerekir[2].

Genel bir tanım yapılacak olursa; kişilerin ya da işletmelerin üretim güçlerinde artış ve süreklilik sağlayan harcamaların tümü yatırım kavramı çerçevesinde ele alınır [3].

II.1. Uzun Vadeli Hisse Senedi Yatırımlarının Sınıflandırılması

İşletme bilimi açısından ele alındığında, yatırımları farklı ölçütlere göre sınıflandırmak mümkündür. Temel olarak yatırımları, doğrudan (reel) yatırımlar (Realinvestition) ve mali yatırımlar (Finanzinvestition) olmak üzere iki gruba ayırmak mümkündür [3]:

i. Doğrudan (Reel) Yatırımlar: Bu tür yatırımlar, işletmelerin doğrudan doğruya faaliyette bulunmak veya faaliyetlerini devam ettirmek, büyümek amacıyla yapmış oldukları yatırımlardır. Sabit sermaye mallarına, cari varlıklara ve insan kaynaklarına yapılan yatırımlar bunlara örnek olarak verilebilir.

ii. Mali Yatırımlar: İşletmelerin, başka şirket ya da şirketlerin hisse senetleri veya tahvillerine yaptıkları yatırımlar bu gruba girer. Burada işletmelerin amacı, ellerindeki nakit fazlasını daha kârlı şekilde değerlendirmek (kısa vadeli-spekülatif) olabileceği gibi, yatırım yapılan şirketlerin ve dolayısıyla pazarların kontrolünü sağlamak (uzun vadeli) da olabilir.

Kısa vadeli mali yatırımlar, daha çok nakit fazlalarını değerlendirmek amacıyla diğer işletmelerin hisse senedi ve tahvillerine yapılan yatırımlar olup, işletmeye para gerektiğinde satmak amacıyla yararlanılan bir araçtır. Dolayısıyla kısa vadeli mali yatırımların likit olması ve gerektiğinde paraya çevrilebilmesi özelliği ön plandadır. Burada kısa vadede gelir sağlamak hedeflendiğinden, yatırım yapılacak işletme seçilirken kâr dağıtım politikasının uygunluğu ve faiz gelirinin yüksekliği göz önünde bulundurulur.

Uzun vadeli mali yatırımlar ise, genellikle işletmelerin uzun vadeli politikalarını gerçekleştirmek; üretim ve satış gücünü artırma, riski azaltma vb. amaçlarla yapmış oldukları yatırımlardır. Bu tür yatırımlar azınlık paylarına sahip olmak amacıyla yapılabileceği gibi, yönetimde söz sahibi olma ve hatta tüm işletmeyi satın alma şeklinde de yapılabilir.

Kısa vadeli ve uzun vadeli mali yatırımlar arasındaki temel fark, yatırımın yapılmasında işletmenin niyeti ve amacında yatmaktadır. Diğer bir ifadeyle bir mali yatırımın kısa veya uzun vadeli olarak nitelendirilmesi, yatırımı yapan işletmenin amacına bağlıdır. Nitekim, başlangıçta nakit fazlasını değerlendirmek amacıyla yapılan kısa vadeli mali bir yatırım, acil nakit gereksiniminin söz konusu olmadığı bir işletmede, elde tutularak uzun vadeli mali bir yatırıma dönüştürülebilir. Aynı şekilde işletme sermayesi ihtiyacı veya başka nedenlerle uzun vadeli bir yatırımın paraya dönüştürülmesine de karar verilebilir.

Muhasebe uygulaması açısından kısa vadeli mali yatırımlar “Dönen Varlıklar” sınıfında ve “Menkul Kıymetler” grubu altındaki hesaplarda; uzun vadeli mali yatırımlar ise, “Duran Varlıklar” sınıfında ve “Mali Duran Varlıklar” grubu altındaki hesaplarda izlenirler.

Uzun vadeli hisse senedi yatırımları ve bunların değerlendirilmesinde kullanılan yöntemler, aşağıda kısaca tanımlanmaya çalışılmıştır.

II.2. Uzun Vadeli Hisse Senedi Yatırımlarının Değerlemesinde Kullanılan Yöntemler

Yatırım yapan bir şirket, diğer bir şirkette oy hakkının %50’den fazlasını ele geçirmişse, diğer bir ifadeyle kontrol gücüne sahipse, yatırımcı şirket “ana şirket”, yatırım yapılan şirket ise “bağlı şirket” olarak adlandırılır. Bağlı şirketteki yatırım, ana şirketin bireysel mali tablolarında, “mali duran varlıklar” hesap grubunda gösterilir.

Böyle durumlarda, ana şirket ve yatırım yapmış olduğu bağlı şirketleri bir “iktisadi bütün” olarak ele alan konsolide mali tablolar hazırlanır. Konsolide mali tablolar, bir iktisadi bütün içinde yer alan birden fazla şirketin mali durumunu topluca gösteren muhasebe raporlarıdır [4]. Konsolidasyon süreci, ana şirket ve bağlı şirket mali tablolarının, bu işletmelerin varlık, borç, sermaye ve gelir büyüklüklerine etki eden “grup içi” işlemlerin sonuçlarının, hesaplamalarda dikkate alınarak birleştirilmesi işlemi olarak özetlenebilir [5].

Konsolide mali tabloların tahlili, bireysel mali tablolara kıyaslandığında oldukça farklı ve karmaşık bir süreçtir [6]. Bu tabloların hangi durumlarda ve ne şekilde hazırlanacağı da, muhasebe literatüründe geniş biçimde tartışılmaktadır. Konsolide mali tablolar, hukuki değil

iktisadi bütünlüğe dikkat çeker ve hukuki açıdan bağımsız olan ana şirket ve onun bağlı şirketlerini tek bir iktisadi bütünlük olarak göstermeyi hedefler. Bu tür mali tabloların hazırlandığı durumlarda bağlı şirket, “konsolide edilmiş bağlı şirket” olarak adlandırılır [7]. Konsolide mali tablolara dahil edilmeyen, bağlı şirketlerdeki yatırımlar, ana şirketin bireysel mali tablolarında “özkaynak yöntemi”ne göre gösterilir.

Ana şirketin bağlı şirket üzerindeki “kontrol gücü”, konsolide mali tabloların hazırlanabilmesi için en önemli ölçüttür; ancak bundan başka göz önünde bulundurulması gereken ölçütler de vardır. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir [8]:

- Ana şirketle, bağlı şirketin değerlendirme esaslarının aynı olması,
- Hesap dönemleri ve günlerinin aynı olması,
- Faaliyet konularının aynı ya da benzer olması,
- Aynı muhasebe kayıt sistemleri ve hesap planlarının uygulanması.

Yukarıdaki kriterlerden bir yada birkaçının yokluğu durumunda konsolide mali tabloların düzenlenmesi yerine, ayrı ayrı mali tablolar düzenlenmesi daha anlamlı olur. Zira böyle bir durumda düzenlenecek konsolide mali tablolar, tamamen anlamsız olmasa bile, ilgililer tarafından anlaşılıp yorumlanması çok zor raporlar haline gelecektir.

Şirketler arası yatırımlardan biri de, ana şirkete yatırım yaptığı şirket veya şirketler üzerinde önemli bir etkinlik sağladığı varsayılan, %20-%50 arası oy hakkını ifade eden hisse senedi yatırımlarıdır. Buradaki önemli etkinlik kavramının, objektif bir ölçüsü olmamakla birlikte, toplam oy gücünün %20’sinden fazlasına sahip olmanın, ana şirkete, yatırım yapılan şirket üzerinde önemli bir etkinlik sağladığı -aksi ispat edilmedikçe- varsayılmaktadır [9]. Bu tür yatırımlarda, yatırım yapan şirket “ana şirket”, yatırım yapılan şirket ise “ilgili şirket” (associate) olarak adlandırılır.

Bir ana şirketin, “bağlı şirketi” durumunda olmayan ve bu nedenle konsolidasyona dahil edilmeyen ilgili şirketlere (iştiraklere) yatırımlar, konsolide mali tablolarda ayrı bir kalemde (örneğin; “ilgili şirketlere yatırımlar”) raporlanır [10]. Bu tür yatırımlarda ana şirketle ilgili şirketin mali tablolarının konsolide edilmesi pek bir anlam ifade etmez. Çünkü ana şirketin ilgili şirketteki oy hakkı, konsolidasyon için yeterli değildir. Bu nedenle, bu tür yatırımlara literatürde “konsolide edilmemiş bağlı şirketler” de denilir. İlgili şirketler, ana şirketin bireysel mali tablolarında “özkaynak yöntemi”ne uygun olarak gösterilir.

Hisse senedi yatırımlarının bir diğer biçimi ise, bir şirketin uzun vadeli amaçlarla, diğer bir şirketin %20'den az oy gücünü temsil eden sermaye payına yapmış olduğu yatırımlardır. Bu tür yatırımlarda, ana şirketin, yatırım yapmış olduğu şirketin mali ve faaliyet politikalarında önemli bir etkinliğe sahip olmadığı varsayılır ve bu yatırımların değerlendirilmesinde, "maliyet yöntemi" kullanılır.

Uzun vadeli hisse senedi yatırımlarının muhasebeleştirilmesinde kullanılacak yöntemlere ilişkin olarak, ABD'de faaliyet gösteren Muhasebe İlkeleri Kurulu (APB-Accounting Principles Board)'nun 18 nolu görüşü ve yine ABD'de faaliyet gösteren Mali Muhasebe Standartları Kurulu (FASB-Financial Accounting Standards Board)'nun 35 sayılı standardı önemli düzenlemelerdir (ABD'de muhasebe uygulamalarını FASB'ın 1973 yılında kurulmasından önce, APB'nin yayımlanmış olduğu görüşler (opinions) yönlendirmekteydi.). Bu düzenlemeler, konuya ilişkin yapılan diğer düzenlemeler için de önemli bir başvuru kaynağı olmuştur [12]. Buna göre;

a) %20'nin altında oy hakkı sağlayan hisse senedi yatırımları, Maliyet Yöntemi (Cost Method) ile muhasebeleştirilir. Yatırım yapılan şirket tarafından dağıtılan kâr payları, ana şirket tarafından gelir olarak kaydedilir. Bu kayıt, söz konusu yatırımın değerini etkilemez.

b) %20-%50 arasında bir oy hakkı ve yatırım yapılan şirket üzerinde önemli bir etkiye imkan veren yatırımların değerlendirilmesinde "özkaynak yöntemi" (Equity Method) uygulanır. Bu yöntemde yatırım, yapıldığı zamandaki maliyet bedeli üzerinden kaydedilir. Ancak bu değer, yatırım yapılan şirketin elde ettiği kâr veya zarardan ana şirkete düşen pay oranında artırılır veya azaltılır.

Uzun vadeli hisse senedi yatırımların ölçülmesi ve raporlanması; yatırımcının sahiplik durumu, kullanılacak yöntem, elde etme tarihinde ve izleyen yıllarda uygulanacak işlemler açısından karşılaştırmalı olarak Tablo.2'deki gibi gösterilmiştir [12].

Maliyet yöntemi ve özkaynak yönteminin uygulanması, sadece konsolide mali raporlama işleminde geçerli değildir. Konsolide mali tablo düzenlemeyen şirketlerin diğer şirketlere yatırımlarının değerlendirilmesinde de bu iki yöntemden birinin kullanılması gerekmektedir [13]. Mali tablo dipnotlarında, bu yatırımların değerlendirilmesinde kullanılan yöntem belirtilmelidir. Ayrıca hangi yöntemin kullanıldığına bakılmaksızın, yatırımın ilk satınalma maliyeti, cari piyasa değeri ve defter değeri de açıklanmalıdır[12].

Tablo.2: Uzun Vadeli Hisse Senedi Yatırımlarında Ölçme ve Mali Tablolarda Gösterme

Sahiplik Durumu	Yöntem	Elde Etme Tarihinde Ölçme ve Raporlama	İzleyen Yıllarda Ölçme ve Raporlama	
			YATIRIM	GELİR
1. Yatırımcı önemli etki ve kontrole sahip değildir. Yatırımcının, yatırım konusu şirketin hisse senetlerinin %20'sinden daha azına sahip olduğu varsayılır.	Maliyet Yöntemi	Yatırımcı, yatırımı maliyet değeriyle kaydeder. Maliyet değeri, hisse senetlerini elde etmek için yapılan toplam harcamadır.	Yatırımcı, yatırımı piyasa ya da maliyet değerinden düşük olanıyla raporlar.	Yatırımcı, her bir dönemde yatırım yapılan şirket tarafından dağıtılan kâr payından payına düşen tutarı gelir olarak kaydeder.
2. Yatırımcı, yatırım konusu şirketin faaliyet ve mali politikaları üzerinde önemli etkiye sahiptir, ancak kontrol uygulayamamaktadır. Yatırımcının, yatırım konusu şirketin hisse senetlerinin %20/%50'lik kısmına sahip olduğu varsayılır.	Özkaynak Yöntemi	Yukarıdaki gibi	Yatırımcı, yatırımın değerini, yatırım konusu şirketin kârındaki (veya zararındaki) pay tutarında artırır (veya azaltır). Yatırım konusu şirketin dağıtmış olduğu kâr payları, yatırımın kayıtlı değerinden indirilir. Alınan kâr payları, gelir olarak düşünülmez. Çünkü, kâr paylarının gelir olarak tanımlanması, çifte kayıt işlemine yol açacaktır.	Yatırımcı, her bir dönemde yatırım konusu şirket tarafından açıklanan net kâr dan (veya zarardan) payına düşen kısmı gelir (gider) olarak kaydeder.
3. Yatırımcı, yatırım konusu şirketin faaliyet ve mali politikaları üzerinde kontrole sahiptir. Yatırımcının, yatırım konusu şirketin hisse senetlerinin %50'sinden fazlasına sahip olduğu varsayılır.	Konsolide Mali Tablo Yöntemi	Yukarıdaki gibi	Her bir dönemde konsolidasyon esaslarına göre düzenlenecek konsolide mali tablolar hazırlanır.	

Çalışmanın konusunu oluşturan maliyet yönteminin uygulama esasları aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

III. MALİYET YÖNTEMİ

Birçok ülkede ve geniş bir yaygınlıkla kabul görmüş olan temel değerlendirme ilkesi “maliyet değeri”dir [14]. Bu ilke, “ihtiyatlılık ilkesi” ve “gerçekleşme (tahakkuk) ilkesi”yle uyumluluğun doğal bir sonucudur.

“Maliyet yöntemi”, yatırımcı şirketin yatırım yaptığı şirketteki oy hakkı, önemli etki veya kontrole imkan vermediğinde kullanılmalıdır. Diğer bir ifadeyle, uzun vadeli amaçlarla yapılan hisse senedi yatırımlarından, %20’den az oy hakkı sağlayan yatırımlar ki, bu tür yatırımların yatırım yapan şirkete kontrol veya önemli etki hakkı vermediği varsayılmaktadır, maliyet yöntemine göre muhasebeleştirilir.

Bu tür yatırımların piyasa değeriyle değerlendirilmesi, ancak bu değer uzun süre maliyet değerinden düşük olması durumunda söz konusu olur [11]. Söz konusu hisse senetlerindeki değer düşüklüğü süreklilik arz ediyorsa, mali tablolarında piyasa değeriyle değerlendirilebilir. Bu durumun dışında yatırım, maliyet değeriyle değerlendirilir.

Maliyet yönteminde, yatırım, maliyet değeri ilkesiyle uygunluk içinde, elde etme tarihindeki değeriyle kaydedilir. Elde etme tarihinden sonra ise yatırım, “maliyet ya da piyasa değerinden düşük olanı yöntemi (lower-of cost or market method-LCM)” ile değerlendirilir [12]. Yatırım yapılan şirket tarafından nakden ödenen kâr payları, ana şirket kayıtlarına yatırımlardan gelirler olarak kaydedilir.

Elde etme maliyeti, satın alma bedeli ve katlanılan ek maliyetlerden oluşur. Elde etme biçimi, elde etme maliyetinin unsurlarının oluşumuna etki eder. Bir yatırımın elde etme maliyeti; satın alma durumunda, satın alma bedeli ve noter masrafları, borsa komisyonu vb. ek maliyetlerden; bir ortaklığın yeni kurulması durumunda ise konulan sermaye payı ve ek maliyetlerin toplamından oluşur. İştirakin, bir sermaye varlığı karşılığında takas edilmesi durumunda elde etme maliyeti, defter değerine veya takas edilen sermaye varlıklarının cari değerine ek maliyetlerin eklenmesiyle bulunur. Bir işletme, kendi sermaye payına karşılık aynı sermaye koymak suretiyle bir yatırım yapmışsa, elde etme maliyeti, yatırımın cari değerine ya da nominal değeri aşan tutarıyla birlikte sermaye payına ilave maliyetlerin eklenmesinden oluşur [15].

Elde etme biçimleri ve buna bağlı olarak gerçekleşen elde etme maliyetinin unsurları aşağıdaki Tablo.3’de özetlenmiştir:

Tablo.3: Elde Etme Biçimleri ve Elde Etme Maliyetinin Unsurları

Elde Etme Biçimleri	Elde Etme Maliyetinin Unsurları
- Satın alma	- Satın alma bedeli - Ek maliyetler
- İşletme kurma	- Sermaye payı - Ek maliyetler
- Takas	- Karşılık olarak verilen varlıkların (defter) değeri - Ek maliyetler
- Bir iştirake sermaye payı	- İştirakin (cari) değeri veya nominal değeri aşan tutarıyla birlikte ortaklıktaki pay - Ek maliyetler

Kaynak: FRICKE, Gabriele, Rechnungslegung für Beteiligungen nach der Anschaffungskostenmethode und nach der Equity-Methode, Studienverlag Brockmeyer, Bochum, 1983, s.27.

Satın alma bedeli, nakit olabileceği gibi, menkul kıymet veya diğer varlıklar da olabilir. Böyle durumlarda elde etme maliyetinin belirlemek için, bunu oluşturan unsurların “gerçeğe uygun” değerlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu değere ulaşmak için çeşitli teknikler kullanılmaktadır. Örneğin; satın alma bedeli borsaya kayıtlı menkul kıymetlerden oluşuyorsa, bu kıymetlerin gerçeğe uygun değerini bulmak için piyasa fiyatı kullanılabilir [4,16].

Uzun vadeli hisse senedi yatırımları maliyet yöntemine göre, elde etme maliyetiyle kaydedilir. Yatırım yapılan şirketin faaliyetleri sonucu sağladığı net kârın dağıtımına karar verilen kısmından ana şirketin payına düşen kısım, yatırım geliri olarak gelir tablosuna aktarılır. Bu yöntemin uygulanmasında, yatırım yapılan şirketin özsermayesindeki değişimler, ana şirketin bilançosunda, yatırımın kayıtlı değerini hiçbir şekilde etkilemez [17]. Bu değer ancak yatırım kısmen satıldığında veya yeni hisse senetleri alındığında değişir. Diğer yandan yatırım konusu şirketin faaliyet dönemleri boyunca gerçekleşen kâr veya zararları da ana şirketin hesaplarına yansımaz. Sadece kâr dağıtımını olduğunda, bu tutar, ana şirket gelir tablosuna yazılır [3].

Aşağıdaki örnek yardımıyla maliyet yönteminin işleyişi basit olarak açıklanmaya çalışılacaktır.

A Şirketi 500.000.000 TL ödeyerek, B şirketinin %20 oranında sermaye payına sahip olmuştur (A şirketinin B şirketi üzerinde önemli etkinliğe sahip olmadığı varsayılmıştır). Bu yatırımı izleyen üç yıl boyunca B şirketinin gerçekleşen kâr veya zararları ile ödemiş olduğu kâr payları aşağıdaki şekilde gerçekleşmiştir.

Yıllar	B Şirketinin Kârı(Zararı)	B Şirketinin Kâr Payı Ödemeleri
2001	400.000.000	100.000.000
2002	(40.000.000)	100.000.000
2003	80.000.000	100.000.000

Maliyet yöntemiyle muhasebeleştirilen örneğimizdeki yatırım, A şirketinin bilançosunda üç yıl boyunca 500.000.000 TL olarak, maliyet bedeliyle gösterilmeye devam edilir. Öte yandan her üç yıl için, dağıtılan kâr paylarından ana şirketin payına düşen %20'lik (20.000.000 TL) kısım, yatırımın gerçekleşen kârı olarak, ana şirket gelir tablosuna yansıtılır. Buna göre ana şirketin bilanço ve gelir tablosunda söz konusu yatırıma ilişkin olarak aşağıdaki durum ortaya çıkar:

Yıllar	A Şirketinin Bilançosunda B Şirketine Yapılan Yatırımın Değeri	A Şirketinin Gelir Tablosunda B Şirketine Yapılan Yatırıma İlişkin Gelirler (Dağıtılan Kâr Payı x Sermaye Payı Oranı)
2001	500.000.000	20.000.000
2002	500.000.000	20.000.000
2003	500.000.000	20.000.000

Maliyet yönteminde, sadece dağıtılan kâr payıyla ilgilenildiğinden, yatırım yapılan şirketin yıllık kâr veya zararıyla ilgili olarak ana şirket tarafından herhangi bir kayıt yapılmaz ve yatırımın bilançodaki değerinde herhangi bir değişme olmaz. Nitekim yukarıdaki örnekte görüldüğü üzere, yatırım yapılan şirkette ikinci yıl 40.000.000 TL'lik bir zarar söz konusu olmasına rağmen, şirketin kâr dağıtım politikası gereğince, 100.000.000 TL kâr dağıtım kararı alındığından, ana şirket, tahsil etmiş olduğu 20.000.000 TL'lik kâr payını gelir tablosuna almış, zarara ilişkin herhangi bir kayıt yapmamıştır.

Uluslararası Muhasebe Standartları (IAS-28), AB 4. Yönergesi ve Türkiye Muhasebe Standartları (TMS-6 ve TMS-7)'nda bu konuda birçok hüküm mevcuttur. Bu düzenlemelerde bir şirketin hisse senetlerine %20'nin altında yapılan uzun vadeli yatırımların, "maliyet değeri"yle değerlendirileceği konusunda görüş birliği olduğu görülmektedir [16,18-20].

IAS-28'e göre, önemli etkinliğin uygulanmadığı varsayılan %20'nin altındaki uzun vadeli hisse senedi yatırımları maliyet yöntemine göre muhasebeleştirilir. Bununla birlikte, yatırımın değerinde "geçici olmayan" bir düşüş söz konusu ise, bu tutar elde etme maliyetinden indirilir. Bir yatırımın değerini tespit ederken göz önünde bulundurulması gereken göstergeler şunlardır:

- Piyasa değeri,
- Yatırım yapılan şirketin aktifleri ve kârlılık durumu,
- Yatırımdan beklenen nakit girişleri.

Bu göstergelere ek olarak, yatırımcı şirketin riske attığı paranın büyüklüğü ve yatırım yapılan şirket tarafından kâr dağıtımına ve yatırımcı şirketin kendi politikaları üzerindeki tasarruflarına getirdiği kısıtlamalar da yatırımın değerini belirlerken göz önünde tutulmalıdır. Ayrıca eğer değerlemede yeniden değerlendirilmiş tutarlar kullanılmışsa, yeniden değerlemenin sıklığına ilişkin bir politika benimsenmeli ve bütün uzun vadeli yatırımlar "aynı zamanda" yeniden değerlemeye tabi tutulmalıdır. Bu durumda uzun vadeli hisse senedi yatırımları bilançoda "yeniden değerlendirilmiş halleriyle" gösterilirler.

Avrupa Birliği 4. Yönergesi'nde de uzun vadeli yatırımların değerlendirilmesine ilişkin düzenlemeler yapılmıştır. Buna göre, iştirak kriterlerinin altında kalan uzun vadeli hisse senedi yatırımları bilanço günündeki en düşük değerle değerlendirilir (m.35/1-c/aa) [20]. Dolayısıyla her bilanço gününde söz konusu varlıklar için "değer düzeltmesi" yapılır. Hisse senetlerinin değerinde bilanço günü itibariyle, "devamlı bir değer düşüklüğü" olması durumunda, gerekli değer düzeltmeleri yapılarak, en düşük maliyetle bilançoda gösterilmelidir [21,22].

TMS-6'da, "konsolidasyon ve özkaynak yöntemiyle muhasebeleştirme kapsamı dışında kalan şirket yatırımları maliyet yöntemiyle muhasebeleştirilir" denilerek, %20'nin altında önemli etkinliğin olmadığı iştiraklerdeki yatırımların muhasebeleştirilmesinde maliyet yönteminin uygulanacağı belirtilmektedir. TMS-7'de de yukarıdaki uluslararası düzenlemelere paralel bir görüş benimsendiği görülmektedir. Buna göre, uzun vadeli yatırımlar bilançoda aşağıdaki değerlendirme ölçülerine göre değerlendirilir ve raporlanır [16]:

- Maliyet bedeliyle veya
- Yeniden değerlendirilmiş tutarla veya
- Pazarlanabilir hisse senedi ise portföy bazında maliyet veya piyasa değerinin düşük olanıyla değerlendirilir.

Maliyet yönteminde, yatırımın mutlak değerlendirme üst sınırı, satın alma anındaki elde etme maliyetidir. Yatırımcı şirketin kayıtları açısından, iştirak edilen şirketin faaliyeti sonucu sağlamış olduğu kârlardan sadece dağıtılan kârların tahsil edilmesiyle ilgilenilir. İştirakin sağlamış olduğu toplam kâr, ancak o iştirakteki payın satışında çözülen daha çok "gizli zorunlu yedekleri" (stille Zwangs-Rücklagen) içerir ve iştirakin defter değerine eklenmez [23].

Maliyet yönteminin uygulanmasında, yatırımın ilk defa yapıldığı dönemde ve elde tutulduğu izleyen dönemlerde özellik gösteren hususlar aşağıda incelenmiştir.

III.1. Maliyet Yönteminin İlk Defa Uygulanması

Maliyet yöntemine göre, hisse senedine yapılan yatırım, yapıldığı andaki “elde etme maliyeti”yle kaydedilir. Bir işletmenin diğer bir işletmenin hisse senetlerini elde etme biçimine göre, elde etme maliyetinin unsurları değişik olabilir. Bir iştirak ilişkisi, satın alma, yeni bir işletme kurma, karşılık olarak menkul kıymet veya herhangi bir varlık verme suretiyle kurulabilmektedir. Yukarıda açıklandığı gibi, bu alternatif elde etme biçimlerine göre, elde etme maliyeti tespit edilerek, söz konusu yatırım, bu değer üzerinden kaydedilir.

Maliyet yönteminin uygulanmasında önemli konulardan biri de, ana şirketin yatırım konusu şirketin hisse senetlerini defter değerinin altında ya da üstünde satın alması durumunda yatırımın hangi değerle gösterileceğidir. Maliyet yöntemine göre değerlendirilen yatırımlar, ister defter değerinin altında ister üstünde bir değerle satın alınmış olsun, ana şirketin bilançosuna satın alma anındaki maliyet değeriyle kaydedilir [4].

Hisse senetlerinin elde edildiği dönemde, diğer bir ifadeyle maliyet yöntemin ilk defa uygulanmasında, yatırım yapılan şirketin yatırım yapılmasından önceki döneme ilişkin kâr payı dağıtımına karar verip vermediğine bakılmalıdır. Eğer yatırım yapılan şirket kâr dağıtımını kararla vermişse, söz konusu yatırımın elde etme maliyeti, dağıtılan kâr payından yatırımcı şirkete düşen payı tutarı kadar azaltılmalıdır [24]. Hisse senetleri kâr payı dağıtım kararı açıklandıktan sonra satın alınmışsa, satın alma bedelinin içinde kâr payı geliri de olacaktır. Bu durumda kâr payı tutarı düşüldükten sonra kalan tutar, maliyet bedeli olarak hesaplanır ve yatırım hesabına bu tutarla işlenir. Kâr payı tutarı ise, iştiraktan alacak olarak dikkate alınır [25].

Örneğin; A Şirketinin, %10 sermaye payını temsil eden B Şirketi hisse senetlerini 2.000 TL ödeyerek satın aldığı ve satın alma tarihinden önce B şirketi tarafından önceki döneme ilişkin olarak 1.000 TL kâr dağıtımına karar verilmiş olduğunu varsayalım. Bu durumda hisse senetlerinin elde etme maliyeti aşağıdaki gibi hesaplanacaktır:

Ödenen Tutar	2.000
B Şirketinin Dağıtacağı	
Kâr Payı (1.000 x 0,10).....	-100
Elde Etme Maliyeti	1.900

Görüldüğü gibi, yatırım yapılan şirketin, hisse senetlerinin elde edilmesinden önceki döneme ilişkin

olarak dağıtmaya karar verdiği kârdan yatırımcı şirkete düşen pay, elde etme maliyetinin belirlenmesinde azaltıcı bir unsur olarak dikkate alınmıştır. Böyle bir işlem yapılmasının sebebi, dağıtılan söz konusu kâr payının, yatırımın yapılmasından önceki dönemlere ait olmasıdır [16].

III.2. Maliyet Yönteminin İzleyen Yıllarda Uygulanması

Maliyet yöntemine göre, değerlemede üst sınır “maliyet değeri”dir. Ancak bazı durumlarda bu kuraldan sapma olması zorunlu hale gelmektedir. İştirakin elde edilmesini izleyen yıllarda dönemlerde, maliyet değeriyle değerlemeden sapmayı zorunlu kılan istisnai bir durum, yatırım yapılan hisse senetlerinin piyasa değerinin, maliyet değerinden düşük olması ve bu durumun “sürekli”lik arzemesidir. Dolayısıyla takip eden her hesap döneminin sonunda, maliyet değeriyle kaydedilmiş olan iştiraklerin değerinde, geçici olmayan bir düşüş olup olmadığı incelenmelidir. Bu incelemeye bağlı olarak, hisse senedi yatırımları bilançoda, maliyet ya da piyasa değerinden düşük olanı yöntemiyle gösterilmelidir.

Değerdeki “sürekli” bir düşüşün ölçütleri şunlar olabilir [12]:

- Yatırım yapılan şirketin iflası,
- Yatırımcı tarafından zararın üstlenilmesi için bir anlaşmanın olması,
- Hisse senetlerinin piyasa değerinin nominal değerinden daha düşük olması ve bu düşüklüğün sürekli ve ciddi bir oranda olması.

Eğer yukarıdaki ölçütlere göre, geçici olmayan bir değer düşüklüğü söz konusu ise, bunun için karşılık ayrılmalı ve yatırım, bilançoda düşük olan piyasa değeriyle gösterilmelidir [23].

Hisse senetlerinin maliyet ve piyasa değerleri karşılaştırılırken, bunun her bir yatırım için bireysel olarak mı; yoksa, portföy bazında mı yapılacağı problemi de ortaya çıkmaktadır. Bu konuda görüş ayrılıkları olmakla beraber, genel kabul gören yaklaşım, değerlemenin portföy bazında yapılabileceğidir. Bu görüşü savunanlara göre, bir portföydeki herhangi bir yatırımın değerinde geçici olmayan bir düşüş, portföyün değerinde de sürekli bir kaybı temsil eder [12].

Uzun vadeli yatırımlar yatırımcı şirketler için çoğunlukla “bireysel” öneme sahiptir ve bu nedenle değerleri de ayrı ayrı belirlenir. Bununla birlikte, uzun vadeli hisse senedi yatırımlarının, piyasa ve maliyet değerleri karşılaştırılırken, portföy bazında da değerlendirilebilir.

TMS-7'de de, uzun vadeli yatırımların değerinde geçici olmayan düşüşler için karşılık ayrılacağı ve bu karşılıkların her bir yatırım için ayrı ayrı hesaplanacağı hükmü vardır. Ancak, pazarlanabilir hisse senetlerinin portföy bazında maliyet veya piyasa değerinin düşük olmasıyla değerlendirileneği belirtilmiştir [16].

AB 4. Yönergesi'nde ise, mali duran varlıkların değerindeki süreklilik arz eden düşüşler için, değer düzeltimi yapılacağı belirtilmiş, ancak bu işlemin portföy bazında mı, ayrı ayrı mı yapılacağı konusunda açık bir hüküm getirilmemiştir [20].

Hisse senetlerinin tamamen ya da kısmen elden çıkarılması durumunda, defter değeri ile satış fiyatı arasındaki fark, gerçekleşmiş kâr veya zarar olarak kaydedilir ve gösterilir. Eğer aynı yatırıma ilişkin hisse senetleri partiler halinde satın alınmış ve her parti için farklı bir elde etme maliyeti söz konusu ise, satışa konu olan hisse senetlerinin defter değerini belirlemede "ortalama defter değeri yöntemi"nin uygulanması tavsiye edilmektedir. FIFO (İlk giren ilk çıkar) veya LIFO (son giren ilk çıkar) yöntemleri, senetlerin birbirleri arasında değişebilme özelliklerinden dolayı, tavsiye edilmemektedir [12].

Özet olarak, maliyet yönteminin uygulanmasında, iştirakin değeri sadece giriş (alış) ve çıkışlardan (satış) etkilenir. Satış durumunda yatırımın değeri, ortalama defter değeri yöntemiyle hesaplanır. Yatırım ilişkisinden toplam kazanç ise; elde edilen kâr payları ve elden çıkarma kazancının toplamından oluşur.

III.3. Maliyet Yönteminden Ayrılma veya Maliyet Yöntemine Geçiş Kriterleri

Ana şirketin, yatırım yaptığı şirketteki sermaye veya oy hakkı, önemli etkinlik uygulamasına imkan verecek düzeye ulaştığı andan itibaren söz konusu yatırım, maliyet yönteminden ayrılarak, özkaynak yöntemine göre değerlendirilir [24]. Aynı şekilde, özkaynak yöntemine değerlendirilmekte olan bir yatırım, bu yöntemin gerektirdiği ölçütleri sağlamadığı, diğer bir ifadeyle, önemli etkinlik uygulanmasına imkan vermediği tarihten itibaren maliyet yöntemine göre muhasebeleştirilir [20].

Bu konu, IAS-28 ve TMS-6'da da düzenlenmiştir. Buna göre, aşağıdaki durumların gerçekleştiği tarihten itibaren yatırımlar maliyet yöntemine göre muhasebeleştirilir ve yatırımın mevcut devreden değeri, maliyet bedeli olarak işlem görülür [18,19]:

- Yatırımcının ilgili şirketteki önemli etkinliğini yitirmesi, ancak yatırımın tamamen veya kısmen devam etmesi;

- Yatırım yapılan ortaklığın yatırımcıya fon (kaynak) transferinin oldukça sınırlı olması veya ilgili

şirketin yakın bir tarihte elden çıkarılmak amacıyla satın alınmış olması.

Yatırımlar, her dönem sonunda yukarıdaki ölçütlere göre gözden geçirilerek yöntem değişikliğini gerektiren bir durum olup olmadığına bakılmalıdır; bu açıdan, yatırımın dönemler itibariyle durumunun titizlikle incelenmesi, büyük önem taşımaktadır.

IV. MALİYET YÖNTEMİNE İLİŞKİN ÖRNEK OLAY YARDIMIYLA ULUSLARARASI UYGULAMALAR İLE TÜRKİYE UYGULAMASININ KARŞILAŞTIRILMASI

Maliyet yönteminin uluslararası uygulamalardaki biçimi ve ülkemizde Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği [Bundan sonra kısaca, Tekdüzen Muhasebe Sistemi (TMS) olarak adlandırılacaktır.] çerçevesindeki uygulama, aşağıda hipotetik bir örnek yardımıyla incelenecek ve ortak ve farklı noktalar karşılaştırmalı olarak analiz edilecektir.

IV.1. Örnek Olay

ABC Şirketi, t_0 yılında, uzun vadede yönetiminde ve faaliyet politikalarında söz sahibi olmak amacıyla XYZ şirketinin %10'luk payını temsil eden 10.000 adet hisse senedini 1.000.000.000 TL.'ye satın almıştır. ABC Şirketinin 4 dönemdir elinde tutmuş olduğu bu yatırıma ilişkin bazı bilgiler aşağıdaki gibidir:

a) t_1 yılında ABC şirketi elindeki XYZ şirketi hisse senetlerinin 2.000 adedini 300.000.000 TL.'ye satmıştır.

b) t_2 yılında ABC şirketi, 1.000 adet XYZ şirketi hisse senedini 120.000.000 TL ödeyerek satın almıştır.

c) XYZ şirketi, 4 dönem boyunca aynı tutarda kazanç elde etmiş olup, ABC şirketinin payına düşen kısım yıllar itibariyle 1. yıl 150.000.000, 2. yıl 120.000.000, 3. ve 4. yıllar 135.000.000 liradır.. XYZ şirketi, kâr dağıtım politikası gereğince elde ettiği kazancın 2/3'sini nakit kâr payı, kalan 1/3'lük kısmını ise sermayeye ilave etmek suretiyle ortaklarına bedelsiz hisse senedi olarak dağıtmaktadır.

d) ABC şirketi t_4 yılında, elindeki XYZ şirketi hisse senetlerinin tamamını 1.400.000.000 TL'ye satmıştır.

Varsayımlar: Alış ve satış işlemlerinin, kâr dağıtımlarının ardından gerçekleştirildiği ve kâr payı ödemelerinin, kâr dağıtım kararıyla eş zamanlı olarak yapıldığı varsayılmıştır.

IV.2. Örnek Olayın Tahlili ve Türkiye Uygulaması ile Uluslararası Uygulamaların Karşılaştırılması

- *Maliyet Yöntemi:* Maliyet yönteminde, yatırım, maliyet değeri ilkesiyle uygunluk içinde, elde etme tarihindeki değeriyle kaydedilir. Elde etme tarihinden sonra yatırım, maliyet ya da piyasa değerinden düşük olanı ile değerlendirilir. Yatırım yapılan şirket tarafından nakden ödenen kâr payları, ana şirket kayıtlarına yatırımlardan gelirler olarak kaydedilir. Maliyet yönteminde, yatırımın mutlak değerlendirme üst sınırı, satın alma anındaki elde etme maliyetidir. Yatırımcı şirketin kayıtları açısından, iştirak edilen şirketin faaliyeti sonucu sağlamış olduğu kârlardan sadece dağıtılan kârların tahsil edilmesiyle ilgilidir.

Bu yöntemin uygulanmasında, yatırım yapılan şirketin özsermayesindeki değişimler, ana şirketin bilançosunda, yatırımın kayıtlı değerini etkilemez. Bu değer ancak yatırım kısmen satıldığında veya yeni hisse senetleri alındığında değişmektedir. Diğer yandan yatırım konusu şirketin faaliyet dönemleri boyunca gerçekleşen kâr veya zararları da ana şirketin hesaplarına yansımaz. Sadece kâr dağıtımı olduğunda, bu tutar, ana şirket gelir tablosuna yazılır (bkz. Tablo 4/ 4) Örnekte de görüldüğü gibi, maliyet yönteminde iştirak değeri, sadece alış ve satışlardan etkilenmektedir (bkz. Tablo 4/ 1, 2, 3). Satış durumunda satış bedeli ortalama defter değeri yöntemine göre hesaplanır. Bu yöntemde yatırımdan toplam kazanç; tahsil edilen kâr payları ve elden çıkarma kazancı toplamından oluşur (bkz. Tablo 4/ 6).

- *Tekdüzen Muhasebe Sistemi Uygulaması:* TMS uygulamasında iştirak değeri, alış ve satışlardan başka, iştirak edilen şirkette iç kaynaklardan yapılan sermaye artırımını sonucu elde edilen bedelsiz hisse senetlerinden de etkilenmektedir (bkz. Tablo 4/ 1, 3, 7, 8). Buna göre, elde edilen bedelsiz hisse senetleri tutarı, ana şirket bilançosundaki iştirak defter değerine eklenir ve karşılığında özkaynaklar grubunda bir yedek hesabı (İştirakler Yeniden Değerleme Artışları) açılır. Ülkemiz uygulamasını, maliyet yönteminin uluslararası uygulamalardaki esaslarından ayıran en önemli fark bedelsiz hisse senetleriyle ilgili bu uygulamadır. Maliyet yönteminden farklı olarak, Türkiye uygulamasında, elden çıkarma kazancına, elde edilen bedelsiz hisse senetleriyle ilgili olarak oluşturulan yedek hesabının çözülmesi sonucu ortaya çıkan tutar da dahildir. Satış sırasında yapılacak muhasebe kaydı aşağıdaki gibi olacaktır:

100. KASA HS. 523. İŞT.Y.DEĞ. ARTIŞ. HS. 242. İŞTIRAKLER HS. 645. M. KIY.SATIŞ KÂRLARI HS.	1.400.000.000 180.000.000	1.100.000.000 480.000.000
--	------------------------------	------------------------------

Görüldüğü gibi, iştirakler yeniden değerlendirme artışları hesabı, söz konusu iştirakin satılması durumunda kapatılmakta ve kâr/zararın tespitinde dikkate alınmaktadır. Ülkemiz uygulamasında, İştirakler Yeniden Değerleme Artışları, Maddi Duran Varlık Yeniden Değerleme Artışları gibi, iç kaynaklardan sermaye artırımında kullanılabilen ve söz konusu iştirak hisse senetlerinin satılması durumunda aynı işleme tabi tutulmaktadır [26]. Dolayısıyla, iştirakler yeniden değerlendirme artışlarının, satıştan önce ana şirket tarafından sermayeye ilave edilmiş olması halinde herhangi bir işlem yapılmaz ve iştiraktan toplam kazanç, tahsil edilen kâr payları ve elden çıkarma kazancının toplamından oluşur. Buna göre, satışa ilişkin yapılacak muhasebe kaydı aşağıdaki gibi olacaktır:

100. KASA HS. 242. İŞTIRAKLER HS. 645. M. KIY.SATIŞ KÂRLARI HS.	1.400.000.000	1.100.000.000 300.000.000
--	---------------	------------------------------

Örnekten ayrıca aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- İlk yıl, her iki uygulamada da yatırım, giriş (alış) sırasındaki elde etme bedeliyle kaydedilmiştir (bkz. Tablo 4/ 1-t₀).
- Çıkışlar (satış) her iki uygulamada da farklı tutarlarda değerlendirilmiş ve yatırımın satış anındaki değeri, iki yöntemde farklı tutarlarda hesaplanmıştır (bkz. Tablo 4/ 2-t₄). Bunun sebebi, her bir yöntemde satış anındaki iştirak değerinin farklı unsurlardan etkilenmesidir. Maliyet yönteminde, satış anındaki iştirak değeri olan 920 milyon TL., elde etme bedeline girişlerin eklenmesi, çıkışların indirilmesi suretiyle hesaplanmıştır. TMS uygulamasında, elde etme bedeline girişlerin yanında, iç kaynaklardan sermaye artırımını sebebiyle elde edilen bedelsiz hisse senetlerinin eklenmesi ve çıkışların indirilmesi sonucu satış anında yatırımın defter değeri 1 milyar 100 milyon TL. olarak hesaplanmıştır. Maliyet yöntemindeki 920 milyonluk tutarla aradaki fark, elde etme bedeline, yatırım yapılan şirketten alınan bedelsiz hisse senetleri tutarının (180 milyon TL.) da eklenmesinden kaynaklanmaktadır.
- Son yıl, yatırımın elden çıkarılması sonucundaki yatırımdan toplam kazanç, her iki uygulamada da aynı tutardadır (bkz. Tablo 4/ 6 ve Toplam Sonuç Sütunları).

Özet olarak, iki uygulamanın temelde birçok ortak özellik taşıdığı görülmektedir. Nitekim gelir tablosu açısından yatırımdan elde edilen temettü (kâr payı) gelirleri ve elden çıkarma kazançları, dolayısıyla toplam sonuç her iki uygulamada da aynı tutarlardadır. Ancak temel farklılık bilançoda yatırımın gösterileceği değer tespitinde ortaya çıkmaktadır. Örnekte görüldüğü gibi, t₀

yılından sonra yatırımın defter değeri iki uygulamada farklı tutarlarda hesaplanmaktadır. Bu durumun temel sebebi, Türkiye uygulamasında alınan bedelsiz hisse

senetleri tutarının, ana şirket kayıtlarında yatırımın defter değerine eklenmesidir.

Tablo.4: Örnek Olayın Maliyet Yöntemi ve Tekdüzen Muhasebe Sistemi Uygulamasına Göre Gösterimi

(000.000.-TL)

	Maliyet Yöntemi					Toplam Sonuç	TMS Uygulaması					Toplam Sonuç
	t ₀	t ₁	t ₂	t ₃	t ₄		t ₀	t ₁	t ₂	t ₃	T ₄	
<u>Bilanço:</u>												
(1) + Giriş (Alış)	1.000		120				1.000	50	160	45	45	
(2) – Çıkış (Satış)		-200			-920			-200			-1.100	
(3) = Yatırım Defter Değeri	1.000	800	920	920	0		1.000	850	1.010	1.055	0	
<u>Gelir Tablosu:</u>												
(4) + Elde Edilen Temettü Geliri		100	80	90	90			100	80	90	90	
(5) + Elden Çıkarma Kazancı		100			480			100			480	
(6) = Yatırımdan Toplam Kazanç		200	80	90	570	940	0	200	80	90	570	940
<u>Bilanço:</u>												
(7) Yedek								50	90	135	0	
(8) Yedeklerin												
+ Oluşumu								+ 50	+ 40	+ 45	+ 45	
- Çözülmesi											-180	

V. MALİYET YÖNTEMİNİN GENEL DEĞERLENDİRMESİ

Maliyet yöntemi, yaygın olarak uygulanan bir yöntem olmasına rağmen bazı eksikliklerinden dolayı eleştirilmekte ve daha çok küçük hacimli yatırımların muhasebeleştirilmesinde kullanılması tavsiye edilmektedir. Maliyet yönteminin eleştiri alan yönlerinin başında, yatırım yapılan şirkette yıllar boyunca meydana gelen değişimler dikkate alınmaksızın, yatırımın bilançoda aynı değerle gösterilmesi gelmektedir [3].

Maliyet yöntemine göre değerlendirilen yatırımlarda, faaliyet sonucu elde edilen kâr veya uğranılan zararlara karşılık, defter değerinin aynı kalması, gerçeğe uygun değerle yansıtmayı engeller: Çünkü bu yöntemde, elde edilen kârlar veya uğranılan zararların, hangi döneme ait olduğu bilinmemekte ve gecikmeli olarak ana şirket mali tablolarına alınmış olmaktadır [27]. Örneğin, bu yöntemde göre izlenen bir yatırımda, gerçekte zarar edilen bir döneme ilişkin olarak geçmiş yıllar kârlarından bir dağıtım söz konusu olabilir ve ana şirkette bu durum yatırımın geliri olarak kaydedilir (Bkz. "3. Maliyet Yöntemi" başlığı altındaki örnek.). Böyle durumlarda yöntem, yatırım yapılan şirketin kazanç bünyesi konusunda yeterli bilgi verememektedir [12]. Dolayısıyla maliyet yöntemi, bilgilendirme fonksiyonunu

(Informationsfunktion) istenilen düzeyde yerine getirememektedir.

Yatırım yapılan şirketin kâr (veya zarar) durumu değişken, buna karşılık kâr dağıtım politikasının büyük ölçüde istikrarlı olduğu durumlarda, maliyet yöntemi faaliyet sonuçlarının gelişiminin yatırımcı şirket mali tablolarına yansıtılmasında yetersiz kalmaktadır. Öte yandan, yatırım yapılan şirketin uzun süre kârlı olduğu durumlarda maliyet yönteminin kullanılması, bilançoda gizli yedeklerin oluşmasına yol açacaktır [9].

Yatırım konusu şirketin varlık ve borç durumu hakkında kısıtlı bilgi vermesi, gelirin elde edilmesi ve açıklanmasının farklı zamanlarda olması vb. eksik yönlerinden dolayı, günümüzde maliyet yönteminden vazgeçilmesi yönünde görüşler ileri sürülmektedir. Önemli etkinliğe sahip olunan şirketlere yatırımların muhasebeleştirilmesinde kullanılan ve yatırım yapılan şirket tarafından açıklanan net gelirden ana şirketin payına düşen tutarın, ana şirket tarafından gelir olarak kaydedilmesi ve yatırım yapılan şirketin dağıtmış olduğu nakit kâr paylarının yatırımın kayıtlı değerinden düşülmesini esas alan özkaynak yöntemi, uluslararası uygulamalarda ön plana çıkmıştır. Maliyet yönteminin yukarıda sıralanan eksik yönlerini gidermesi ve yatırım konusu şirketin faaliyet sonuçları ve özsermaye gelişimi

hakkında daha fazla bilgi vermesinden dolayı, özkaynak yöntemi daha çok tercih edilen bir yöntem haline gelmektedir [28].

Ancak bazı yazarlara göre, özkaynak yönteminin uygulanmasının “güçlü bir gerekçesi” yoktur ve yatırım yapılan şirketin kârının ana şirket geliri olarak kabul edilmesi gerçeğe aykırı bir işlemdir. Çünkü, sermayesinde pay sahibi olunan her şirket, bağımsız bir tüzel kişiliğe sahiptir ve elde etmiş olduğu kârlar, ana şirket kârlarını kendiliğinden artıran bir unsur değildir. Yatırım konusu şirketin ortaklarına kâr dağıtımını yapabilmesi için, resmen kâr dağıtım kararının ilan edilmiş olması gerekir ve hisselerin tamamının veya önemli bir kısmının tek bir ortak elinde bulunması bu temel şartı değiştirmez. Ayrıca, kârın varlığı, yatırım yapılan şirketin mali durumunun kâr dağıtımını için uygun olduğunu göstermez. Bundan dolayı, yatırım konusu şirketin yetkili kurulları tarafından kâr dağıtım kararı alınıp ilan edilmeden önce, ana şirket hesaplarında, bu şirketin kârlarının gösterilmemesi daha uygun bir yoldur [29].

VI. SONUÇ

Ülkemizde muhasebe uygulamalarına yön veren başlıca düzenlemelerde, ortak bir iştirak tanımının benimsendiği görülmektedir. Buna göre, bir yatırımın iştirak sayılabilmesi için, %10 ile %50 arasında sermaye payı veya oy hakkına sahip olunması gerekmektedir. Sermaye payı %10'un üzerinde olsa bile, oy hakkının %10'un altında olması durumunda, bir iştirak ilişkisinden söz edilemez ve bu tür yatırımlar “Bağlı Menkul Kıymetler” kaleminde izlenir.

Oysa, IAS-28'deki “ilgili şirket” tanımında, sahiplik oranından çok “önemli etkinlik” kavramına vurgu yapılmaktadır. AB 4. Yönergesi'nde ise, iştirak alt kriteri olarak “%20 oranı” belirlenmiştir. Her iki düzenlemede de, önemli etkinlik uygulanan yatırımların, özkaynak yöntemine göre değerlendirileceği öngörülmüştür. Ülkemiz uygulaması, esas alınan iştirak kriteri ve iştiraklerin değerlendirilmesinde kullanılan yöntemler açısından, uluslararası muhasebe standartları ve AB Yönergeleri'ne tam olarak uymamaktadır.

Türkiye'de iştirak tanımıyla ilgili tek istisnai düzenleme, SPK'nın Seri:XI, No:21 Sayılı Tebliği'dir [30]. Söz konusu Tebliğ'in 4.maddesinde iştirakler, “...yüzde yirmi veya daha fazla, yüzde elliden az oranda paya veya bu oranda yönetime katılma hakkına sahip...” olunan şirketler olarak tanımlanmış ve ülkemizde ilk defa olarak mevcut düzenlemelerden farklı bir tanım yapılmıştır. Söz konusu Tebliğ'de ayrıca, “Bu tebliğ ve Kurul'un ilgili diğer düzenlemelerinde yer almayan hususlarda uluslararası muhasebe standartlarındaki ilkelere uyulur” (m.6/g) denilerek, uluslararası muhasebe

standartlarına uyum vurgulanmıştır. 1.1.2003 tarihinden itibaren yürürlüğe giren düzenlemenin uygulamada yaygınlaşmasıyla, Türk muhasebe hukukunun uluslararası uygulamalarla uyumlaştırılması yolunda önemli mesafe alınmış olacaktır.

Uzun vadeli hisse senedi yatırımlarının değerlendirilmesinde uygulanan yöntem açısından bakıldığında, Türkiye uygulamasının ilk bakışta maliyet yöntemi olduğu söylenebilir. Ancak, daha önce belirtildiği gibi maliyet yönteminde, bir şirkete yatırımın defter değeri yalnızca alış ve satış durumunda değişmektedir. Ülkemiz uygulamasında ise, hisse senetlerine yatırım yapılan şirketin iç kaynaklardan sermaye artırımı sonucu dağıtmış olduğu bedelsiz hisse senetleri, ana şirket tarafından yatırımın defter değerine eklenmekte ve dolayısıyla defter değeri değişmiş olmaktadır. Türkiye uygulamasını maliyet yönteminin uluslararası uygulamalarından ayıran en önemli fark, bedelsiz hisse senetleriyle ilgili bu uygulamadır. Maliyet yönteminde yatırımın kayıtlı değeri bilançoda yıllarca aynı tutarla gösterilirken, ülkemiz uygulamasında iç kaynaklardan sermaye artırımı tutarı yatırımın kayıtlı değerini artıran bir işlem olarak dikkate alınmaktadır. Bu özelliği dolayısıyla, maliyet yöntemiyle karşılaştırıldığında, ülkemiz uygulamasının enflasyon ortamında daha gerçeğe yakın sonuçlar verdiği söylenebilir. Ancak belirtmek gerekir ki, bu uygulama enflasyon muhasebesi çerçevesinde yapılan bir değer düzeltme işlemi değildir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] ÖNEY, A., **İktisadi ve Ticari Terimler Sözlüğü**, 3.Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara, 1978, s.251.
- [2] SEYİDOĞLU, H., **Ekonomik Terimler-Ansiklopedik Sözlük**, Güzem Yay., Ankara, 1992, ss.970-971.
- [3] PEKER, A., **Modern Yönetim Muhasebesi**, 4. Baskı, İstanbul Ü. İşletme F. Muhasebe Enstitüsü Yay., İstanbul, 1988, ss.285-477.
- [4] SOYDAN, H.; GÜCENME, Ü., **Uluslararası Muhasebe**, Eskişehir, 1989, ss.42-43.
- [5] BİLGİNOĞLU, F., “Konsern İşletmelerde Mali Tablolar”, **Muhasebe Enstitüsü Dergisi**, S.42, Kasım 1985, s.17.
- [6] HUSMANN, R., “*Betriebswirtschaftliche Abgrenzung des Konsolidierungskreises zur Konzernbilanzanalytischen Untersuchung*”, **Betriebs-Berater (BB)**, Heft: 40, 2.10.1997, s.2043.
- [7] MOORE, C.L.; JAEDICKE, R.K., **Yönetim Muhasebesi**, Çev.: Alparslan PEKER, 4. Baskıdan Çeviri, İ.Ü. İşletme F. Yay., İstanbul, 1988, s.123.

- [8] AKINCI, N.; ÜNLEN, M., **Mali Tablolar Analizi**, 2.Baskı, Bariş Yay., İzmir, 1988, ss.177-178. Muhasebe Eğitimi Sempozyumu, A.Ü. SBF Yay., Ankara, 1991.
- [9] YÜCEL, G., "*İştiraklerin Değerlemesinde Net Yatırım Değeri Yöntemi (Equity Method)*", **Muhasebe Enstitüsü Dergisi**, S.41, Ağustos 1985, s.26.
- [10] KLEIN, W.; NOHL, F.; ZSCHIEGNER, H.; KLEIN, K.G., **Konzernrechnungslegung und Konzernverrechnungspreise**, J.B. Metzlersche Verlag, Stuttgart, 1983, s.52.
- [11] APB, Opinion No: 18 (1959) ve FASB Standard No: 35 (1981)'den aktaran BURSAL, N., "*Amerika'da Yatırım Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesinde Özel Sorunlar*", **Muhasebe Enstitüsü Dergisi**, S.47-48, İstanbul, Şubat-Mayıs 1987, ss.8-12.
- [12] SHORT, G.D.; CHESLEY, G.R., **Fundamental of Financial Accounting**, Third Canadian Edition, Richard D. Irwin Inc., 1994, ss.685-692.
- [13] AKDOĞAN, N.; SAYARI, M., "*Türk ve Yabancı İşletmelerin Karşılaştıkları Muhasebe Sorunlarına Çözüm Önerileri*", **Uluslararası Muhasebe ve Denetim Sorunları**, Türkiye VI. Muhasebe Eğitimi Sempozyumu, 9-11 Mayıs 1984, Gazi Ün. İİBF Yay., Ankara, 1984, s.107.
- [14] SAHNER, F.; GERSENICH, C., "*Assoziierte Unternehmen und Equity-Bewertung*", **Harmonisierung der Konzernrechnungslegung in Europa**, Hrsg.: ALBACH, H.; KLEIN, G., Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsherf 1/90, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1990, s.176.
- [15] FRICKE, G., **Rechnungslegung für Beteiligungen nach der Anschaffungskostenmethode und nach der Equity-Methode**, Studienverlag Brockmeyer, Bochum, 1983, s.28.
- [16] TÜRKİYE MUHASEBE STANDARTLARI KURULU, TMS-7, "*Yatırımların Muhasebeleştirilmesi*", **Türkiye Muhasebe Standartları 2000**, TÜRMOB Yay., Ankara, 2000.
- [17] SOYDAN, H., **Çok Uluslu Şirketlerde Muhasebe Sorunları**, Bursa İTİA Yay., Bursa, 1982, s.26.
- [18] INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD, IAS-28 "*Accounting for Investments in Associates*", **International Accounting Standards 2002**, IASB, London, 2002, par.7.
- [19] TMS-6 "*İştiraklerdeki Yatırımların Muhasebeleştirilmesi*", **Türkiye Muhasebe Standartları 2000**, TÜRMOB Yay., Ankara, 2000.
- [20] **AB 4. YÖNERGESİ-AB 7. YÖNERGESİ**, Çev.: YALKIN, Y.K.; AKDOĞAN, N., **Avrupa Topluluğu'na Entegrasyonda Muhasebe Standartları**, Türkiye XII. Muhasebe Eğitimi Sempozyumu, A.Ü. SBF Yay., Ankara, 1991.
- [21] SOLAŞ, Ç., **Avrupa Ekonomik Topluluğu'nda Muhasebe Armonizasyonu Çalışmaları ve Türkiye Uygulaması**, İ.İ.T.İ.A. İşletme F. Yay., İstanbul, 1982, s.42.
- [22] AKDOĞAN, N., "*Dördüncü Yönergenin Öngördüğü Bilanço Tablosu ve Ülkemizdeki Uygulamalarla Karşılaştırılması*", **Avrupa Topluluğu'na Entegrasyonda Muhasebe Standartları**, Türkiye XII. Muhasebe Eğitimi Sempozyumu, A.Ü. SBF Yay., Ankara, 1991, s.39.
- [23] BUSSE VON COLBE; ORDELHEIDE, W.-D., **Konzernabschlüsse**, 6. Auflage, Gabler GmbH, Wiesbaden, 1993, s.469.
- [24] KIESO, D.E.; WEYGANDT, J.J.; WARFIELD, T.D., **Intermediate Accounting**, Tenth Edition, John Wiley and Sons Inc., New York, 2002, s.931.
- [25] DURMUŞ, A.H., "*Yabancı Ülkelerde Çalışan Şirketlerimizin Mali Tablolarını Konsolidasyonda Karşılaştıkları Sorunlar*", **Uluslararası Muhasebe ve Denetim Sorunları**, Türkiye VI. Muhasebe Eğitimi Sempozyumu, Gazi Ün. İİBF Yay., Ankara, 1984, s.54.
- [26] ÜREL, G., "*Yeniden Değerleme*", **Mükellefin Dergisi**, S.85, Ocak 2000, s.71.
- [27] ÜLKER, S., **Avrupa Topluluğu 7. Yönergesi Kapsamında Konsolidasyon İşlemleri ve Türkiye'deki Uygulamalar**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1990, s.149.
- [28] VON WYSOCKI, K.; WOHNGEMUTH, M., **Konzernrechnungslegung**, Werner Verlag, Düsseldorf, 1984, s.130.
- [29] PATON, W.A.; DIXON, R.L., **Muhasebenin Temelleri**, Çev.: Mustafa A. AYSAN, İ.Ü. İktisat F. İşletme İktisadî Enstitüsü Yay., İstanbul, 1964, s.846.
- [30] SERMAYE PİYASASI KURULU, "*Sermaye Piyasasında Konsolide Mali Tablolara ve İştiraklerin Muhasebeleştirilmesine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Tebliğ*", **Resmî Gazete**, 13.11.2001, 24582.



Yavuz ÇİFTÇİ

Muğla Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
48170 Kötekli/Muğla.

yciftci@mu.edu.tr

Yavuz ÇİFTÇİ is an Assistant Professor Muğla University. His research areas include financial accounting, cost accounting, financial statement analysis, auditing, accounting & auditing standards, international accounting, information technology.



Fatih YILMAZ

İstanbul Üniversitesi
İşletme Fakültesi
34850 Avcılar, İstanbul

fatihyil@istanbul.edu.tr

Fatih YILMAZ is an Assistant Professor at Istanbul University. His research areas include financial accounting, international financial reporting standards, inflation accounting, foreign currency translations, auditing.

KÂR YÖNETİMİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN ETİK YARGI FARKLILIKLARI

Gökhan ÖZER¹, Lütüfihak ALPKAN², Selim AREN³

^{1,2} Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Yardımcı Doçent Dr.
³ Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Araştırma Görevlisi, Dr.

DIFFERENCES IN ETHICAL JUDGMENTS ON EARNINGS MANAGEMENT

Abstract: The Major goal of this study is to search for different ethical judgments of different groups of respondents having different organizational and social roles on earnings manipulations and to see if these judgments vary according to the type of earnings manipulations. In this respect, data is collected via questionnaire study composed of several manipulations scenarios, the respondents being undergraduate (213), MBA and PhD students (117) in ten business schools, and top executives (75) and accounting staff (71) in private firms. Findings show that significant variance exists among ethical judgments concerning not only type of manipulations but also within and between the groups of respondents.

Keywords: Earnings Management, Ethical Judgments, Operating and Accounting Manipulations

KÂR YÖNETİMİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN ETİK YARGI FARKLILIKLARI

Özet: Bu çalışmanın hedefi, farklı organizasyonel ve toplumsal rollere sahip bireylerden oluşan deneklerin ve denek gruplarının kâr yönetimi uygulamalarına ilişkin etik yargılarını ve bu yarguların çeşitli manipülasyon türlerine ait karar örnekleri karşısında değişip değişmediğini araştırmaktır. Bu amaçla, on ayrı üniversitede işletmecilik eğitimini sürdüren 213 lisans ve 117 lisansüstü/doktora öğrencisi ile 75 özel sektör üst düzey yöneticisi ve 71 muhasebeciden oluşan toplam 476 kişiye uygulanan anketin analizinden elde edilen bulgular, deneklerin etik yargılarının yalnız manipülasyonun türüne, yapılaş amacına, etki dönemine ve büyüklüğüne göre değil, ait oldukları grup içinde ve gruplar arasında da önemli oranda farklılaştığını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kar Yönetimi, Etik Yargular, Faaliyet ve Muhasebe Manipülasyonları

I. GİRİŞ

Finansal bilgi sisteminin çıktıları olan mali tablolardan çeşitli çıkar gruplarının farklı beklentileri bulunmaktadır. Şirketlerin ve yönetimlerinin ekonomik performansını değerlendirmek isteyen neredeyse tüm çıkar gruplarının ilgisi, bir dönem içinde verilmiş üretim, yatırım ve finanslama kararları sonucu oluşan kârlar ve onun unsurları üzerine odaklanmaktadır. Bu durum, kısa vadeli hedefler için kârların tutarını kontrol etmek isteyen, ancak bunu normal şirket faaliyetleri sonucunda gerçekleştiremeyen yöneticileri, kârları manipüle etmeye yönelmektedir.

Gerçekte yöneticilerin ve bağımlı muhasebecilerin kendi organizasyonel birimlerinin raporlanacak finansal sonuçlarını etkilemek için kullanabilecekleri bir çok alternatif bulunmaktadır. Bu alternatiflerin gerek muhasebe politikaları gerekse faaliyet kararları ile raporlanacak kârların tutarını değiştirmek için kullanılması durumuna **kâr yönetimi** adı verilmekte ve yöneticilerin kârı manipüle etmek için yaptıkları faaliyetler toplamı olarak tanımlanmaktadır [1,2]. Daha ayrıntılı bir tanım yapmak gerekirse kâr yönetiminin, şirketin ekonomik performansı hakkında çıkar gruplarının hepsini ya da bir kısmını yanıltmak ve/veya muhasebe

rakamlarına dayalı sözleşme sonuçlarını etkilemek amacı ile finansal raporlardaki kâr rakamını değiştirecek her türlü faaliyet ve muhasebe kayıtları ile ilgili yönetsel kararları içerdiğini [3] söylemek mümkündür.

Kârların amaçlı olarak yönlendirilmesi bazen şirket, bazen yönetici bazen de hem şirket hem de yönetici çıkarlarına hizmet edebilmektedir. Ancak genellikle yöneticilerin kişisel çıkarı için yapılan amaçlı yönlendirmeler (manipülasyon) kârı artırmaya, şirket çıkarı için yapılan ise, azaltmaya yöneliktir. Bununla birlikte kimin çıkarı için yapılırsa yapılsın kârın amaçlı yönlendirilmesi, finansal bilgi kullanıcılarının yanlış bilgilendirilmeleri ve hatta mağdur edilmeleri gibi bazı olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir.

Yöneticiler için kârın en doğru nasıl raporlanacağını her durum için ayrıntılı bir şekilde açıklayan kâr raporlama kurallarının mevcut olmaması, onların kişisel ve/veya örgütsel çıkarlarına hizmet ederken etik sınırlar içinde kalacak kararlarına rehberlik edecek ilke ve değer yargılarının yalnızca toplumsal, mesleki ve kişisel ilke ve değer yargılarından oluşmasına yol açmaktadır. Mali mevzuata ve genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine (GKGMİ) açıkça aykırı olmayan ancak yine de etik olup olmadığı tartışma götürülen

uygulamaları gerçekleştirenler, kendi kişisel değerlendirme ve yorumlarını işin içine katabilmektedir. Son dönemde yapılan araştırmalar bu değerlendirme ve yorumların, kişilerin görev, yetki ve pozisyonlarına göre değişebildiğini ortaya koymaktadır.

Bireyler, psikoloji [4] ve örgütsel davranış [5] araştırmaları ile doğrulandığı gibi, dürüstlük ve etikle ilgili ben merkezli yorumlar yapmak eğilimindedirler. Kâr yönetimi uygulamaları gibi kabul edilebilir bir hareket tarzı üzerinde uzlaşmanın bulunmadığı durumlarda muhtemelen etik eylemlerin ben merkezli çeşitli yorumları ortaya çıkabilmektedir [6]. Karmaşık durumlarda ve belirsizlik arttıkça bu eğilim daha da güçlenmekte [7], farklı organizasyonel ve toplumsal roller farklı etik yargılar üretmektedir [8]. Yani, etik olmayan ve tartışmalı eylemlerden çıkar elde eden bireyler, ilgili eylemlerden çıkar elde etmeyen diğer bireylere oranla farklı etik değerlendirmeler yapmak eğilimindedir [6]. Bu çerçevede kâr yönetimi ile ilgili etik değerlendirmelerin planlanmış çıkarların bir fonksiyonu olacağı söylenebilir.

Bu bağlamda çalışmamızın hedefi, Türkiye’de çeşitli unvan ve pozisyonları kişilerden oluşan bir denek grubunun kâr yönetimi uygulamalarına ilişkin etik yargılarını ve bu yargıların çeşitli manipülasyon türlerine ait karar örnekleri karşısında değişip değişmediğini araştırmaktır. Bu amaçla, on ayrı üniversitede eğitimini sürdüren 213 işletme lisans ve 117 MBA-genel işletme lisansüstü/doktora öğrencisi (Bu öğrencilerin önemli bir kısmı, işletme dışında lisans ve yüksek lisans eğitimi almıştır. Doktora derslerinin içeriği ise, yönetim-organizasyon ağırlıklıdır), 75 özel sektör üst düzey yöneticisi ve 71’i bağımlı muhasebeciden oluşan toplam 476 kişiye uygulanan anketten sağlanan verinin analizinden elde edilen bulgular, deneklerin etik yargılarında yalnız amaçlı yönlendirmenin (manipülasyonun) türü, yapılış amacı, etki dönemi ve tutarın büyüklüğü bakımından değil, ait oldukları grup içinde ve gruplar arasında manipülasyon türleri bakımından da önemli farklılıklar bulunduğunu ortaya koymaktadır.

II. LİTERATÜR

Kâr yönetimi özellikle 1985’deki Healy’nin araştırmasından bu yana, akademisyenlerin, uygulamacıların ve standartları oluşturan çeşitli muhasebe meslek örgütlerinin ilgisini çeken önemli çalışma alanlarından birisini oluşturmaktadır. Son dönemlerde ise, iş etiğine paralel olarak kâr yönetimi etiği de çeşitli araştırmaların konusu olmuştur.

Ancak iş ve kâr yönetimi etiği araştırmaları arasında önemli bir farkın bulunduğunu söylemek mümkündür. İş etiği çalışmaları çoğunlukla etik karar

verme üzerine yoğunlaşırken [9,10], verilen kararların etik olup olmadığı ile ilgili çalışmalar nispeten daha azdır [6]. Buna karşın kâr yönetimi etiği üzerinde yapılan araştırmalar özü itibarıyla etik karar vermekten ziyade, verilen kararların etik olup olmadığı hususuna odaklanmaktadır.

Muhasebe literatüründe kâr yönetimi etiğine ilgili çalışmalarda, faaliyetler ve muhasebe kayıtları ile ilgili yönetsel kararlar verilirken ne gibi kâr yönetimi manipülasyonlarının yapılabileceği, bunların ne ölçüde etik sayılabileceği ve etik yargıların organizasyon içinde ya da dışında çeşitli roller üstlenen ya da unvanlara sahip bireyler tarafından farklı algılanıp algılanmadığı araştırılmıştır [6,11-13].

Bruns ve Merchant [11] çeşitli unvanlara sahip toplam 649 yönetici üzerinde yaptıkları çalışmada; yöneticilerin faaliyet karar ve prosedürleri ile yapılan kâr yönetimi uygulamalarını muhasebe yöntemleri ile yapılan kâr yönetimi uygulamalarından, kârı azaltan uygulamaların kârı arttıran uygulamalardan, küçük kâr etkileri yaratan uygulamaların büyük kâr etkileri yaratan uygulamalardan, mali dönem içindeki kâr yönetimi faaliyetlerinin mali dönemi aşan kâr yönetimi uygulamalarından daha kabul edilebilir olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Merchant ve Rockness [12] kâr yönetimini muhasebecilerin karşılaştığı en büyük etik problem olarak kabul ettikleri çalışmalarında ilk kez organizasyonlar içinde çeşitli roller üstlenen (genel müdür, diğer yöneticiler, kontrolörler ve iç denetçiler gibi) çalışanların, kâr yönetimiyle ilgili etik yargıları arasındaki farklılıkları araştırmışlardır. Bulguları, kâr yönetimi uygulamasının türüne, büyüklüğüne, zamanlamasına ve amacına göre etik yargıların değiştiğini ortaya koymaktadır. Merchant ve Rockness’a [12] göre yöneticiler karar verirken daha az etik kaygılar taşımasına karşın iç denetçiler, daha güçlü etik yargılara sahiptir. Bunun başlıca nedeni, yöneticilerin kâr yönetimi uygulamaları yolu ile bir takım çıkarlar elde etmeleridir. Kâr hedeflerine ulaşamayan ve kâr yönetimi uygulamayan bir yönetici başarısız kabul edilirken, kâr yönetimi uygulayarak hedeflere ulaşan yönetici başarılı olarak prim kazanma, ününü ve mevkiini arttırma gibi bir takım çıkarlar elde etmektedir. Elde ettikleri bu çıkarlar da onların etik yargılarında bir zayıflamaya yol açmaktadır. Oysa iç denetçiler, yöneticilerin kâr yönetimi uygulamalarından doğrudan veya dolaylı bir çıkar elde etmedikleri için, yargılarında daha objektif olmakta ve etik değerlere bağlı kalmaktadırlar.

Kâr yönetimi ve etik üzerindeki bir diğer çalışma ise, Ficher ve Rosenzweig’e [13] aittir. Bu çalışmada işletme bölümü lisans ve yüksek lisans öğrencileri ile muhasebecilerden oluşan 500 kişilik bir denek grubu üzerinde kâr yönetimi etiği araştırılmıştır. Onların

bulguları da tamamen Bruns ve Merchant [11] ile tutarlıdır. Üç gruptaki denekler de faaliyet manipülasyonuna karşı daha müsamahakar bakarken, kayıt manipülasyonlarını etiğe aykırı bulmaktadırlar. Ficher ve Rosenzweig [13] kayıt manipülasyonlarına gösterilen daha az toleransı, kişilerin etik anlayışlarına bağlamaktadır. Unvanları ne olursa olsun genel olarak bireyler, bir şey açıkça yasaklanmadığında etiğe aykırı olmadığını düşünürler. Onlara göre etik, yazılı kurallardır.

Kâr yönetimi etiğiyle ilgili son çalışmada Kaplan [6], hisse senedi sahibi olan ve olmayan biçiminde

sınıflandırdığı 146 MBA öğrencisinin üç varsayıma dayalı senaryo üzerinden kâr yönetimi ile ilgili etik değerlendirmelerini ve bu değerlendirmeler sırasında yönetimin manipülasyon niyetini nasıl dikkate aldıklarını araştırmıştır. Elde ettiği sonuçlar, bazı koşullar altında hisse senedi sahibi olan ve olmayan MBA öğrencilerinin kâr yönetimi niyetinden farklı şekilde etkilenmekte olduğunu ortaya koymaktadır.

Yukarıda sözü edilen çalışmaların kapsam ve bulguları Tablo.1'de özetlenmiştir.

Tablo.1: Kâr Yönetimine İlişkin Etik Yargı Farklılıkları Literatürünün Gelişimi

Yazarlar	Denekler (sayı)	Bulgular
Bruns ve Merchant (1990)	Genel Müdürler, Finans, Kontrol Ve Denetim Müdürleri Ve Diğerleri (649)	Etik yargılar karın büyüklüğüne ve manipülasyonun finansal raporlarda görünme zamanına (3 veya 12 aylık) göre farklılaşmaktadır.
Merchant ve Rockness (1994)	Genel Müdürler, Şirket Personeli, Birim Kontrolörleri, İç Denetçiler Ve Diğerleri (308)	Etik yargılar unvan ve mesleğe göre farklılaşmaktadır.
Ficher ve Rosenzweig (1995)	İşletme Lisans Ve Yüksek Lisans Öğrencileri Ve Muhasebeciler (500)	Muhasebe Manipülasyonlarına kıyasla Faaliyet Manipülasyonlarına daha hoş görü ile bakılmaktadır.
Kaplan (2001)	Gece Genel İşletme Yüksek Lisans Öğrencileri (146)	Kişilerin üstlendikleri örgütsel role göre etik yargıları farklılaşmaktadır.

III. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmada, Türkiye'de farklı organizasyonel ve toplumsal rollere sahip bireylerden oluşan denek gruplarının çeşitli kâr manipülasyon türleri ile ilgili etik yargıları ve bu yargıların çeşitli karar örnekleri karşısında değişip değişmediğini analiz etmek üzere literatürde benzer araştırmalarda da sıklıkla kullanılan anket yöntemi tercih edilmiştir.

Araştırmada Bruns ve Merchant [11] tarafından oluşturulan ve Ficher ve Rosenzweig [13] tarafından geliştirilen anket, ülkemiz koşullarına uyarlanarak kullanılmıştır. Ankette faaliyet kararları ve muhasebe kayıtlarıyla ilgili olarak yapılan bazı manipülasyon türleri, varsayıma dayalı 4 senaryo ve 10 soru içinde ifade edilmiş, bu senaryolardaki karar biçimlerinin etik olup olmadığı ya da ifade edilen manipülasyon çeşidinin ne ölçüde kabul edilebilir olduğu, 5'li Likert tutum ölçeğiyle (5=yapılmasında bir mahsur yoktur, 1= yapılması cezalandırılmalıdır) ölçülmüştür. Literatürdeki benzerlerine paralel olarak yapılmış faaliyet ve kayıt manipülasyonları ile ilgili sınıflandırma, Tablo.2'de görüldüğü gibidir.

Faaliyet manipülasyonları, gerek içinde bulunulan mali dönem gerekse gelecek mali döneme ilişkin finansal raporlardaki gelir ve giderlerin gerçekleşme zamanını ve büyüklüğünü değiştirecek her türlü şirket faaliyetlerine ilişkin kararların bir sonucudur. Bu kararların ne ölçüde etik olduğunu belirleyen genel kabul görmüş ilkeler

olmamakla birlikte, gerçekleştirilen manipülasyonların etik sınırlar içinde kalacağı hususunda oluşmuş bir kanaatten söz edilebilir [13].

Tablo.2: Kâr Manipülasyonlarının Sınıflandırılması

A. FAALİYET MANİPÜLASYONLARI
A. 1. Faaliyet Gider Manipülasyonları
A.1.1 Üç Aylık Kâr Hedefi İçin Giderin Sonraki Döneme Ertelenmesi
A.1.2 Yıllık Kâr Hedefi İçin Giderin Sonraki Mali Döneme Ertelenmesi
A. 2. Faaliyet Gelir Manipülasyonları
A.2.1. Ödeme Kolaylıkları İle Satış Gelirlerinin Öne Alınması
A.2.2. Teslimatın Hızlandırılması İle Satış Gelirlerinin Öne Alınması
A.2.3. Gereksiz Varlıkların Satışı
B. MUHASEBE KAYIT MANİPÜLASYONLARI
B.1. Gider Yazma Manipülasyonları
B.1.1. Ar-Ge İçin Varlıklaştırma Manipülasyonları
B.1.2. Kâr Hedefi İçin Gider yazma Manipülasyonları
B.2. Gider Zamanlama Manipülasyonları
B.2.1. Satın Alma Kaydının Sonraki Mali Döneme Ertelenmesi
B.2.2. Düşük Danışmanlık Gider Kaydının Sonraki Mali Döneme Ertelenmesi
B.2.3. Yüksek Danışmanlık Gider Kaydının Sonraki Mali Döneme Ertelenmesi

Faaliyet manipülasyonları, gider ve gelir manipülasyonları olmak üzere iki alt başlık altında ele

alınmıştır. Gider manipülasyonları ile ilgili etik yargılar, üç aylık ve yıllık kâr hedefinin yakalanabilmesi için planlanmış giderlerin ertelenmesini içeren iki soru ile ölçülmüştür. Bu iki sorunun hedefi, “yöneticiler gerek kâr hedeflerine ulaşmak gerekse kâra bağlı prim sistemi ile kendi gelirlerini arttırmak için bir takım giderleri gelecek mali döneme ertelerler” [14-17] ifadesine ilişkin etik yargıyı incelemektir. İlk soruda planlanmış giderlerin mali dönem içinde bir sonraki üç aya; ikinci soruda ise, gelecek mali döneme ertelenmesi söz konusudur.

Faaliyet gelirleri ile ilgili manipülasyonlar; (1) ödeme kolaylıkları ile satış gelirlerinin öne alınması, (2) teslimatın hızlandırılarak satış gelirlerinin öne alınması ve (3) gereksiz varlıkların satışı olmak üzere üç başlık altında ele alınmış ve etik yargılar birer soruyla ölçülmüştür. İlk soru, yıl sonu kâr hedeflerine ulaşmak amacıyla gelecek mali dönemde gerçekleşecek olan satışların, genel işletme politikalarının dışında çok cazip vade ve iskonto tanınarak öne alınması eğilimini ifade etmektedir. İkinci sorudaki senaryoda gelecek mali dönemde gerçekleşecek ürün teslimatları fazla mesai yapılarak içinde bulunulan mali yılda gerçekleştirilmeye çalışılmakta ve gelirler öne alınmaktadır. Üçüncü soruda, varlık satışı ile yapılan faaliyet gelirlerini artırıcı faaliyet kararlarına ilişkin etik yargı araştırılmaktadır. Aslında gereksiz varlıkların satışı ile kâr yönetimi faaliyetleri konusunda literatürde tartışmalar mevcuttur. Bu tarz bir manipülasyonun olabileceği, ancak bunun firmaya getireceği çok yüksek maliyetler sebebi ile tercih edilmeyeceği düşüncesi yaygındır [18]. Ancak sorunun amacı, ilgili işlemin kârlı olup olmamasından ziyade, böyle bir uygulamaya yönelik etik yargıları tespit etmektir.

Yönetimin aldığı faaliyet kararları sonucunda oluşan gelir ve giderin kayıt zaman ve tutarının değiştirilmesi olarak ele alınan muhasebe kayıt manipülasyonlarının etik olmadığı konusunda oluşmuş bir kanaatten söz edilebilir [13]. Muhasebe kayıt manipülasyonları, gider yazma ve gider zamanlama manipülasyonları olmak üzere iki başlık altında toplanabilir. Gider yazma manipülasyonları ile ilgili etik yargılar, Ar-Ge ve kâr hedefi için yapılan manipülasyonları ifade eden iki soruyla ölçülmüştür. Her iki soruya da temel olan senaryoda şirket yönetimi, bir önceki mali dönemde yüksek karşılık ayırarak düşük değerlediği stokları, içinde bulunulan mali yılda gerçek değerine çekmektedir. İlk soruda, yönetimin bu manipülasyonu bazı önemli ürün geliştirme projelerinin bütçe kısıntıları yüzünden ertelenmemesi ve önümüzdeki dönemde de devam edebilmesi için; ikinci soruda ise, içinde bulunulan mali yılın kâr hedefinin kolaylıkla yakalanabilmesi için yaptığı ifade edilmiş ve etik yargılar araştırılmıştır.

Gider zamanlama manipülasyonlarında ise, gerçekleşen bir gidere ait kaydın başka dönemlere

ertelenmesi söz konusudur. Bu tür manipülasyonlar için (1) satın alma, (2) düşük danışmanlık ve (3) yüksek danışmanlık gider kayıtlarının ertelenmesiyle ilgili toplam üç soru sorulmuştur. Bu sorularla, kâr hedefini yakalamak için gerçekleşmiş giderlere ait kayıtların bir sonraki döneme ertelenmesiyle ilgili etik yargıların ölçülmesi hedeflenmektedir.

Anket, 75 özel sektör üst düzey yönetici, 71 bağımlı muhasebeci, 213 lisans ve 117 genel işletme yüksek lisans/doktora öğrencisinden oluşan toplam 476 kişilik bir denek grubuna uygulanmış, elde edilen veri SPSS istatistik programında faktör analizi, t testi, tek yönlü varyans analizi (Anova) ve Duncan testi yardımıyla analiz edilmiştir.

IV. BULGULAR

IV.1. Temel İstatistik ve Analizler

Çalışmamızda manipülasyon değişkenleri ile ilgili sorulara verilmiş cevaplar kullanılarak bu değişkenlerin kendi aralarında nasıl sınıflandırılacağını görmek amacıyla öncelikle keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Varimax rotasyonu ile temel bileşenler analizi, tüm değişkenlerin öz değerleri 1’den büyük dört faktör içinde toplandığını ortaya koymaktadır. Her bir değişken, ilgili faktöre pozitif ve yüksek bir korelasyonla yüklenmektedir. On değişkenden elde edilen ve toplam varyansın yaklaşık %62’sini açlayan bu dört faktör; faaliyet gelir, faaliyet gider, Gider yazma ve Gider zamanlama manipülasyonlarından oluşmaktadır. Bu faktörler ve yükleri, Tablo.3’den izlenebilir.

Faktör yükleri matrisi, literatürdeki faaliyet ve muhasebe kayıt ana başlıklarında, faaliyet gider, faaliyet gelir, Gider yazma ve Gider zamanlama manipülasyonları biçiminde yapılan sınıflandırmanın [11-13], ülkemiz için de geçerli olduğunu ortaya koymaktadır.

Anket sorularına verilen cevaplara ait temel istatistikler (ortalama ve standart sapma) ise, Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4’ten de görüldüğü gibi, en az hoşgörü ile bakılan manipülasyon türü, Gider zamanlama manipülasyonudur. Zaten bu tür manipülasyonlar gerek mali mevzuata gerekse genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine aykırıdır. Bu faktörü oluşturan üç değişkenden en az etik görüleni de yüksek danışmanlık gider kaydının ertelenmesidir. Danışmanlık gider tutarının büyüklüğü, etik yargıları etkilemekte ve düşük danışmanlık gider kaydının ertelenmesine, yüksek danışmanlık gideri kaydının ertelenmesine oranla daha hoşgörülle bakılmaktadır.

Tablo.3. Faktör Yükleri Matrisi

Değişkenler	Faaliyet Manipülasyonları		Muhasebe Kayıt Manipülasyonları	
	Faaliyet Giderleri	Faaliyet Gelirleri	Gider Yazma	Gider Zamanlama
A1.1. Üç aylık kâr hedefi için giderin sonraki üç aya ertelenmesi	,857	,150	1,213E-02	4,114E-02
A.1.2. Yıllık kâr hedefi için giderin sonraki mali döneme ertelenmesi	,842	-1,446E-02	4,791E-02	7,979E-02
A.2.1. Ödeme kolaylıkları ile satış gelirlerinin öne alınması	,219	,674	1,756E-03	,110
A.2.2. Teslimatın hızlandırılması ile satış gelirlerinin öne alınması	-,187	,757	1,359E-02	,119
A.2.3. Gereksiz varlıkların satışı	,116	,602	,108	-,199
B.1.1. Ar-Ge için varlıklaştırma manipülasyonları	-4,525E-02	,110	,873	3,626E-02
B.1.2. Kâr hedefi için Gider yazma manipülasyonları	,109	-1,225E-03	,846	,170
B.2.1. Satın alma kaydının sonraki mali döneme ertelenmesi	-3,102E-02	-7,265E-02	-7,541E-02	,653
B.2.2. Düşük danışmanlık gider kaydının sonraki mali döneme ertelenmesi	,110	7,208E-02	,193	,752
B.2.3. Yüksek danışmanlık gider kaydının sonraki mali döneme ertelenmesi	7,650E-02	5,690E-02	,146	,729
Varyans Açıklama Oranı	15,713	14,391	15,561	16,275

Tablo.4: Manipülasyon Türleriyle İlgili Temel İstatistikler

Kâr Manipülasyonları*	Ortalama	Std. Sapma
A.1. Faaliyet Gider Manipülasyonları	3,3479	0,9891
A.1.1. Üç aylık kâr hedefi için giderin sonraki döneme ertelenmesi	3,46	1,10
A.1.2. Yıllık kâr hedefi için giderin sonraki mali döneme ertelenmesi	3,25	1,17
A. 2. Faaliyet Gelir Manipülasyonları	4,1954	0,7238
A.2.1. Ödeme kolaylıkları ile satış gelirlerinin öne alınması	4,12	1,01
A.2.2. Teslimatların hızlandırılarak satış gelirlerinin öne alınması	4,36	1,00
A.2.3. Gereksiz varlıkların satışı	4,10	1,16
B.1 Gider yazma Manipülasyonları	3,8777	1,0191
B.1.1. Ar-Ge için varlıklaştırma manipülasyonları	4,03	1,12
B.1.2. Kâr hedefi için Gider yazma manipülasyonları	3,73	1,21
B.2 Gider Zamanlama Manipülasyonları	2,6153	0,8633
B.2.1. Satın alma kaydının sonraki mali döneme ertelenmesi	2,49	1,15
B.2.2. Düşük danışmanlık gider kaydının sonraki mali döneme ertelenmesi	3,00	1,19
B.2.3. Yüksek danışmanlık gider kaydının sonraki mali döneme ertelenmesi	2,40	1,22

*5 (yapılmasında bir mahsur yoktur), 4 (yapılabilir, ancak çok da uygun değildir), 3 (sadece bir defaya mahsus olarak yapılabilir), 2 (yapılması kabul edilemez), 1 (yapılması cezalandırılmalıdır).

Deneklerimizin Gider yazma manipülasyonları ile ilgili etik yargıları, Gider zamanlama manipülasyonlarına kıyasla daha olumludur. Ancak literatürün tersine deneklerimizin bu manipülasyonlara karşı etik endişeleri bulunmamaktadır. Bu faktörü oluşturan iki değişkene karşı gösterilen etik yargıları kıyasladığımızda, Ar-Ge'ye kaynak yaratma amacıyla yapılan Gider yazma manipülasyonlarına daha hoşgörüle yaklaşıldığı söylenebilir. Aynı manipülasyon kâr hedefine ulaşmak için yapıldığında ise, gösterilen hoşgörü azalmaktadır.

Faaliyet giderleri manipülasyonlarının etiğe uygunluğu konusunda deneklerimizin yargıları ılımlıdır. Bununla birlikte denekler, faaliyet giderleri faktörünün iki alt değişkeninden biri olan üç aylık kâr hedefi için

giderlerin ertelenmesine, yıllık kâr hedefi için yapılan ertelemeye oranla daha hoşgörülü yaklaşmaktadırlar. Bir başka ifadeyle, mali yılı aşan ertelemelere karşı gösterilen hoşgörü azalmaktadır.

Faaliyet gelirlerinin manipülasyonuna yönelik hiçbir etik kaygı mevcut değildir. Faaliyet gelirleri faktörünün bir değişkeni olan teslimatın hızlandırılması ile satış gelirlerinin öne alınması, tüm on değişken arasında yapılmasında etik olarak en az sakınca görülen manipülasyon türü olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte denekler, teslimatın hızlandırılması ile satış gelirlerinin öne alınmasına, ödeme kolaylıkları ile satış gelirlerinin öne alınmasına oranla daha hoşgörü ile yaklaşmaktadırlar.

IV.2. Manipülasyon Faktörlerine ve Değişkenlerine Göre Farklılaşan Etik Yargılar

Deneklerin, manipülasyon faktör ve değişken türleri ile ilgili etik yargıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek için yapılan ikili t testlerinin sonuçları, Tablo.5 ve 6'da görülmektedir.

Tablo.5: Manipülasyon Faktörleri Arasındaki Etik Yargı Farklılıkları

Manipülasyon Faktörleri Çifti	t Değeri
Faaliyet Giderleri-Faaliyet Gelirleri	-15,726*
Gider yazma-Gider zamanlama	22,399*

*0,001 düzeyinde anlamlı.

Tablo 6: Manipülasyon Değişkenleri Arasındaki Farklılıklar

Manipülasyon Değişkenleri Çifti	t Değerleri
Üç Aylık-Yıllık Kâr Hedefleri İçin Giderlerin Mali Dönemin İçinde-Dışına Ertelenmesi	4,099*
Ödeme Kolaylıkları-Teslimatların Öne Alınmasıyla Gelir Manipülasyonu	-4,183*
Ar-Ge Projeleri-Kâr Hedefleri İçin Stok Manipülasyonları	5,664*
Düşük-Yüksek Danışmanlık Gideri Manipülasyonları	10,265*

*0,001 düzeyinde anlamlı.

Araştırmaya dahil edilen deneklerin, faaliyet ve kayıt manipülasyonları ile ilgili etik yargıları arasında istatistiki olarak önemli farklılıklar bulunmaktadır.

Faaliyet manipülasyonları içinde değerlendirdiğimiz ve aynı amaca yönelik olarak yapılan faaliyet gelir ve faaliyet gider manipülasyonları ile ilgili yargılarda istatistiki olarak 0,001 düzeyinde anlamlı istatistiki farklılık bulunmaktadır. Denekler faaliyet gelir manipülasyonlarına faaliyet gider manipülasyonlarından çok daha hoşgörü ile bakmaktadırlar. Denekler kârı gelirler yoluyla etkileyecek kararlara, giderler yoluyla etkileyecek kararlara oranla daha ılımlı yaklaşmaktadır. İkisi de kayıtlı ile ilgili olmakla birlikte gider yazma ve Gider zamanlama manipülasyonları arasında da önemli yargı farklılıkları bulunmaktadır. Denekler Gider yazma manipülasyonlarına Gider zamanlama manipülasyonlarından çok daha hoşgörü ile yaklaşmaktadır.

Tablo.6'dan görülebileceği gibi, deneklerin mali yılı içinde ve dışına yapılan gider ertelemeleriyle ilgili etik yargıları arasında istatistiksel olarak önemli bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre denekler, mali yıl içinde yapılan gider ertelemelerine gelecek mali yıla yapılan gider ertelemelerine oranla daha hoşgörü ile bakmaktadır.

Deneklerin satış gelirlerinin, ödeme kolaylıkları ve teslimatların öne alınması yolu ile manipüle edilmesine yönelik etik yargıları arasında istatistiki olarak önemli bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre teslimatların hızlandırılması suretiyle yapılan manipülasyon, ödeme kolaylıkları ile satışların öne alınması biçimde yapılan manipülasyona oranla daha olumlu karşılanmaktadır.

Deneklerin etik yargıları stok manipülasyonlarının yapılış amacına göre de istatistiki olarak önemli derecede farklılaşmaktadır. Buna göre denekler, Ar-Ge projeleri için yapılan Gider yazma manipülasyonlarına, kâr hedeflerine ulaşmak için yapılan Gider yazma manipülasyonlarına oranla daha hoşgörü ile yaklaşmaktadır.

Son olarak deneklerin etik yargıları, manipülasyon tutarının büyüklüğüne göre istatistiki olarak önemli bir şekilde farklılaşmaktadır. Denekler düşük danışmanlık Gider zamanlama manipülasyonunu, yüksek danışmanlık gider kaydı manipülasyonuna oranla etik olarak daha uygun bulmaktadırlar.

IV.3. Denek Gruplarına Göre Değişen Etik Yargılar

IV.3.1. Grup İçi Etik Yargı Farklılıkları

Lisans ve yüksek lisans/doktora öğrencileri ile yönetici ve muhasebecilerinden oluşan denek gruplarımızın her birinin, faktör analizi sonucunda elde ettiğimiz dört ana manipülasyon türünü ne ölçüde etik gördüğünü ve bu faktörlerle ilgili etik yargılarında grup içi farklılıklar olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan analizler tablo.6 ve 7'de görülmektedir.

Tablo 7'den anlaşılacağı üzere denek gruplarının hepsi, etik değerlendirme açısından manipülasyon türlerini aynı biçimde sıralamaktadır. En hoşgörü ile bakılan manipülasyon türü faaliyet gelir, en az hoşgörü ile bakılan manipülasyon türü ise, Gider zamanlama manipülasyonudur. Bununla birlikte grupların sıralamaları tamamen benzer olsa bile, manipülasyon türlerine ilişkin etik yargı puanlarının bazı kalemlerde birbirine yakın diğerlerinde ise, farklı olduğu gözlenmektedir.

Grup içi etik yargı benzerlikleri ya da farklılıklarını incelemek amacıyla Tablo.8'de görüldüğü gibi, manipülasyon faktörleri ile ilgili ikili t-testleri yapılmıştır.

Analizlere göre yüksek lisans/doktora öğrencileri ile muhasebecilerin her bir manipülasyon faktörü ile ilgili etik değerlendirmeleri diğerlerinden istatistiki olarak farklıdır. Lisans öğrencilerinin faaliyet gelir ve Gider yazma manipülasyonları ile yöneticilerin faaliyet gider ve Gider yazma manipülasyonlarıyla ilgili etik yargıları benzer olsa bile, bu ikili dışında kalan diğer çiftler arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık

bulunmaktadır. Bu durum, dört denek grubunun da kâr yönetimi ile ilgili farklı amaç ve farklı uygulamalar ile gerçekleştirilen manipülasyon türlerini genellikle birbirinden ayırabildiğini ortaya koymaktadır.

Tablo.7: Denek Gruplarının Etik Yargılarına Ait Temel İstatistikler

Denek Grupları	Manipülasyon Türü	N	Ortalama	Std. Sapma
Lisans Öğrencileri	Faaliyet Gelir	203	4,1511	0,6839
	Gider yazma	207	3,9855	0,9691
	Faaliyet Gider	209	3,2823	0,9465
	Gider zamanlama	199	2,7119	0,8080
Yüksek Lisans/Doktora Öğrencileri	Faaliyet Gelir	113	4,2389	0,6644
	Gider yazma	112	3,8348	1,0054
	Faaliyet Gider	116	3,2974	0,9713
	Gider zamanlama	112	2,7827	0,8391
Bağımlı Muhasebeciler	Faaliyet Gelir	69	4,4493	0,5881
	Gider yazma	65	3,8538	0,9871
	Faaliyet Gider	70	3,3071	1,0154
	Gider zamanlama	65	2,3333	0,8312
Yöneticiler	Faaliyet Gelir	74	4,0135	0,9435
	Gider yazma	74	3,6622	1,1736
	Faaliyet Gider	75	3,6467	1,0710
	Gider zamanlama	72	2,3426	0,9641

Tablo 8: Grup İçi Etik Yargı Farklılıkları

Denek Grupları	Manipülasyon Türü	Gider yazma (t)	Faaliyet Gider (t)	Gider zamanlama (t)
Lisans Öğrencileri	Faaliyet Gelir	1,781	-10,640*	18,611*
	Gider yazma	-	-7,829*	15,348*
	Faaliyet Gider	7,829*	-	7,073*
	Gider zamanlama	15,348*	7,073*	-
Yüksek Lisans/Doktora Öğrencileri	Faaliyet Gelir	3,995*	-9,886*	15,375*
	Gider yazma	-	-4,246*	9,976*
	Faaliyet Gider	-4,246*	-	4,494*
	Gider zamanlama	9,976*	4,494*	-
Bağımlı Muhasebeciler	Faaliyet Gelir	4,363*	-8,494*	16,901*
	Gider yazma	-	-3,356*	10,459*
	Faaliyet Gider	-3,356*	-	7,238*
	Gider zamanlama	10,459*	7,238*	-
Yöneticiler	Faaliyet Gelirleri	2,065***	-2,600***	10,900*
	Gider yazma	-	-0,038	8,402*
	Faaliyet Gider	-0,038	-	8,222*
	Gider zamanlama	8,402*	8,222*	-

*0,001, **0,01 ve ***0,05 hata payı ile anlamlı.

IV.3.2. Gruplar Arası Etik Yargı Farklılıkları

Faktör analizi ile sınıflandırılmış olan kâr yönetimi manipülasyon faktörlerinin işletme lisans-yüksek lisans/doktora, muhasebeci ve yöneticiler gibi farklı denek gruplarının etik yargıları arasında farklılık olup olmadığının belirlenmesi için varyans analizinden yararlanılmıştır. Sonuçlar Tablo.9'da görülmektedir.

Analiz sonuçlarına göre denek grupları, Gider yazma manipülasyonlarında türdeş; faaliyet gider, faaliyet gelir ve Gider zamanlama manipülasyonlarında ise, istatistiki olarak farklı etik yargılara sahiptirler. Deneklerin ortak bir etik yargıya sahip olmadığı, faaliyet gider, faaliyet gelir ve Gider zamanlama manipülasyonları

ile ilgili olarak hangi denek gruplarının benzer, hangilerinin ise farklı etik yargılara sahip olduğunu belirlemek için Duncan testinden yararlanılmıştır. Aşağıdaki Duncan tablolarında, etik yargıları benzer olan denek grupları aynı alt grup içerisinde toplanmış ve tüm denek gruplarının cevap ortalamaları, küçükten büyüğe doğru sıralanmıştır.

Tablo.9: Gruplar Arası Etik Yargı Farklılıkları İçin Anova Tablosu

Kâr Manipülasyonu Faktörleri	F Değerleri
A.1. Faaliyet Gider Manipülasyonları	2,758***
A.2. Faaliyet Gelir Manipülasyonları	4,900**
B.1. Gider yazma Manipülasyonları	1,966
B.2. Gider zamanlama Manipülasyonları	7,231*

*0,001, **0,01 ve ***0,05 hata payı ile anlamlı.

Tablo.10: Faaliyet Gider Manipülasyonları İçin Duncan Testi

DENEK GRUPLARI	ALT GRUPLAR (Alfa = 0,05)	
	1. Alt Grup İçin Ortalamalar	2. Alt Grup İçin Ortalamalar
Lisans Öğrencileri	3,2823	
Yüksek Lisans/Doktora Öğrencileri	3,2974	
Bağımlı Muhasebeciler	3,3071	
Yöneticiler		3,6467

Tablo.10, faaliyet gider manipülasyonları ile ilgili olarak lisans, yüksek lisans/doktora öğrencileri ve muhasebeciler arasında etik yargılarda benzerlik, buna karşı bu üç grupta yöneticiler arasında istatistik olarak önemli bir farklılık olduğunu ortaya koymaktadır. Öğrenci ve muhasebecilerden oluşan alt grup faaliyet giderleri manipülasyonlarının yalnız bir kere yapılabileceği kanısına sahipken yöneticiler, çok uygun olmamakla birlikte yapılabileceğini düşünmektedirler. Bu durumda yöneticilerin diğer denek gruplarına oranla faaliyet gider manipülasyonlarına çok daha hoşgörü ile bakmakta olduğu söylenebilir.

Tablo.9'daki varyans analizi sonuçlarından da anlaşıldığı üzere, denek grupları arasında etik yargı farklarının mevcut olduğu ikinci faktör, faaliyet gelir manipülasyonlarıdır. Hangi denek gruplarının benzer ve hangilerinin farkı yargılara sahip olduğunu belirlemeye yönelik olarak yapılan Duncan testi sonuçları, tablo 11'de verilmiştir.

Tablo.11: Faaliyet Gelir Manipülasyonları İçin Duncan Testi

DENEK GRUPLARI	ALT GRUPLAR (Alfa = 0,05)		
	1. Alt Grup İçin Ortalamalar	2. Alt Grup İçin Ortalamalar	3. Alt Grup İçin Ortalamalar
Yöneticiler	4,0135		
Lisans Öğrencileri	4,1511	4,1511	
Yüksek Lisans/Doktora Öğrencileri		4,2389	
Bağımlı Muhasebeciler			4,4493

Sonuçlar oldukça ilgi çekicidir. Yöneticiler faaliyet gelirleri hakkındaki etik yargıları ile ilk, yüksek

lisans/doktora öğrencileri ikinci, muhasebeciler ise, üçüncü alt grubu oluşturmaktadırlar. Lisans öğrencileri faaliyet gelirleriyle ilgili hem birinci gruptaki yöneticilerle hem de ikinci gruptaki yüksek lisans/doktora öğrencileriyle farklı olmayan etik yargıya sahiptirler. Genel olarak bütün deneklerde en yüksek hoşgörünün gösterildiği faaliyet gelirleri manipülasyonundan muhasebeciler dışındaki diğer gruplar (özellikle yöneticiler ve daha sonra lisans öğrencileri), çok az da olsa bir etik rahatsızlık duymaktadırlar. Bunun makul birkaç açıklaması olabilir. Yöneticiler faaliyet gelirleri ile ilgili manipülasyonları muhasebe kayıtları oluşmadan yapmaktadır ve dolayısıyla bu tür faaliyetler, muhasebe kurallarının denetiminden bağımsızdır. Lisans öğrencileri de psikolojik olarak kendilerini yönetici gibi değerlendiren yargılarını ortaya koymaktadırlar. Yüksek lisans/doktora öğrencileri faaliyet gelir manipülasyonlarına yöneticilerden daha hoşgörü ile bakmaktadır. Bununla birlikte etik yargıları lisans öğrencilerinden de farklı değildir. Ancak bu iki alt grup için, eğitim seviyesi arttıkça faaliyet gelirleriyle ilgili etik yargıların daha olumlu olduğu söylenebilir. Muhasebecilerin diğerlerinden daha hoşgörülü yaklaşmalarının sebebi ise, bu tür manipülasyonlarda muhasebe fonksiyonuyla ilgili bir kural dışılık görmemelerindedir. Bu çerçevede muhasebecilerin, kendi görev ve sorumlulukları dışında kalan konu ve alanlarda üst yöneticilerinin verdikleri faaliyet kararlarını etik açıdan olumsuz yargılamak eğiliminde olmadıkları da söylenebilir.

Tablo.12: Gider zamanlama Manipülasyonları İçin Duncan Testi

DENEK GRUPLARI	ALT GRUPLAR (Alfa 0,05)	
	1. Alt grup için Ortalamalar	2. Alt grup için Ortalamalar
Bağımlı Muhasebeciler	2,333	
Yöneticiler	2,3426	
Lisans Öğrencileri		2,7119
Yüksek Lisans/Doktora Öğrencileri		2,7827

Tablo.12'den görüleceği üzere, Gider zamanlama manipülasyonlarına yönelik etik yargıları açısından muhasebeci ve yöneticiler ile lisans ve yüksek lisans/doktora öğrencileri farklı iki alt grupta yer almıştır. Dolayısı ile denek gruplarının Gider zamanlama manipülasyonlarıyla ilgili etik yargı farklılıklarının bu iki alt grubun etik yargıları arasındaki 0,05 düzeyindeki farklılıktan kaynaklandığı söylenebilir. Literatürde kâr yönetimi manipülasyonları içinde etik yönü en fazla tartışılan manipülasyon türü, Gider zamanlama manipülasyonlarıdır. Bizim araştırmamızda da üst düzey

yöneticiler ve muhasebeciler Gider zamanlama manipülasyonlarını yapılması kabul edilemez olarak değerlendirenken, işletme lisans ve lisansüstü/doktora öğrencileri bir defa yapılmasında sakınca bulunmadığını düşünmektedirler. Bu iki alt grup arasındaki yargı farklılığının iki nedeni olabilir: (1) İşletme lisans ve yüksek lisans/doktora öğrencileri gerek mali mevzuat gerekse genel kabul görmüş muhasebe ilkeleriyle ilgili olarak muhasebeciler ve yöneticiler kadar teknik bilgiye sahip değillerdir. Bu yüzden hangi tür manipülasyonların nasıl bir ihlale neden olduğunu da ayırt edememektedirler. Bunun bir sonucu olarak da etik yargıları olumsuz yönde oluşmakla birlikte, yöneticiler ve muhasebeciler kadar da katı değildir. (2) Ayrıca bu iki alt grup arasındaki iş tecrübesi ve buna bağlı profesyonel bilgi farklılığı, bu tür bir yargı farklılığına neden olmaktadır. Muhasebeciler ve yöneticiler gerçek iş hayatının bizzat içinde oldukları için özellikle Gider zamanlama manipülasyonlarının şirkete ve ortaklara getirebileceği zararın bilincindedirler.

Bu bulgunun ortaya koyduğu bir başka gerçek ise, iş hayatındaki tecrübelerin ve profesyonel bilginin yüksek düzeyde bile olsa, eğitim hayatına aktarılamadığıdır.

V. SONUÇ

Bu çalışmanın hedefi, farklı organizasyonel ve toplumsal rollere sahip bireylerden oluşan denek gruplarının kâr yönetimi uygulamalarına yönelik etik yargılarını ve bu yargıların çeşitli manipülasyon türlerine ait karar örnekleri karşısında değişip değişmediğini araştırmaktır. Bu amaçla, on ayrı üniversitede eğitimini sürdüren 213 işletme lisans ve 117 genel işletme lisansüstü/doktora öğrencisi, 75 özel sektör üst düzey yöneticisi ve 71 bağımlı muhasebeciden oluşan toplam 476 kişiye uygulanan anketin analizinden elde edilen bulgular, aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

1. Faktör yükleri matrisinden elde edilen sonuçlar, literatürdeki faaliyet ve muhasebe kayıt manipülasyonları ana başlıklarında; faaliyet gider-gelir ve gider yazma-zamanlama kayıt manipülasyonları biçimindeki sınıflandırmanın ülkemiz için de geçerli olduğunu ortaya koymaktadır.

2. Deneklerin en hoşgörü ile yaklaştıkları manipülasyon türü faaliyet gelirleri iken, en az hoşgörü gösterilen manipülasyon türü ise, Gider zamanlama manipülasyonlarıdır. Bununla birlikte, literatürde faaliyet manipülasyonlarına muhasebe kayıt manipülasyonlarına oranla daha hoşgörülü yaklaşıldığı yönündeki bulgu, veriden elde edilen sonuçlara göre ikinci hoşgörü ile yaklaşılan manipülasyon türünün **Gider yazma manipülasyonları** olması nedeniyle ülkemiz için genelleştirilememiştir.

3. Deneklerin etik yargıları, faaliyet ve muhasebe kayıt manipülasyonlarının türleri olan; faaliyet gider-gelir ve gider yazma-zamanlama çiftleri arasında önemli derecede farklılaşmaktadır.

4. Deneklerin etik yargıları; manipülasyonların etkilerinin mali dönemi aşırıp aşmadığına, manipülasyon araçlarına, amaçlarına ve tutarının büyüklüğüne göre istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır:

a. Deneklerin etik yargıları üç aylık ve yıllık kâr hedeflerinin elde edilebilmesi için giderlerin mali dönemin içinde ve dışına ertelenmesi karşısında anlamlı şekilde değişmektedir. Deneklerin mali dönem içindeki gider ertelemelerine gösterdikleri hoşgörü, giderler mali dönemin dışına ertelendiğinde önemli derecede azalmaktadır.

b. Deneklerin satış gelirlerinin ödeme kolaylıkları ve teslimatların öne alınması yolu ile yapılan gelir manipülasyonlarına yönelik etik yargıları arasında istatistiki olarak önemli bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre teslimatların hızlandırılması suretiyle yapılan manipülasyonlar, ödeme kolaylıkları ile satışların öne alınması biçiminde yapılan manipülasyonlara oranla daha olumlu karşılanmaktadır.

c. Deneklerin etik yargıları stok manipülasyonlarının yapılış amacına göre de istatistiki olarak önemli derecede farklılaşmaktadır. Buna göre denekler, Ar-Ge projeleri için yapılan Gider yazma manipülasyonlarına, kâr hedeflerine ulaşmak için yapılan Gider yazma manipülasyonlarına oranla daha hoşgörü ile yaklaşmaktadır.

d. Deneklerin etik yargıları, manipülasyon tutarının büyüklüğüne göre istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Denekler düşük danışmanlık Gider zamanlama manipülasyonunu, yüksek danışmanlık gider kaydı manipülasyonuna oranla daha etik bulmaktadırlar.

5. Denek gruplarının hepsi, etik değerlendirme açısından manipülasyon türlerini aynı biçimde sıralamaktadır (faaliyet gelir, Gider yazma, faaliyet gider ve Gider zamanlama). Tüm denek gruplarının manipülasyon türlerini aynı biçimde sıralamalarına karşın manipülasyon türleriyle ilgili değerlendirmeleri bazen birbirine benzer, diğerlerinde ise farklı olduğu gözlemlenmektedir. Manipülasyon faktörleriyle ilgili olarak grup içi etik yargı benzerlik ve farklılıklarını ortaya koymak için yapılan ikili t testleri; yüksek lisans/doktora öğrencileri ile muhasebecilerin her bir manipülasyon faktörü ile ilgili etik değerlendirmelerinin diğerinden farklı olduğunu ortaya koymaktadır. Lisans öğrencilerinin faaliyet gelir ve Gider yazma manipülasyonları ve yöneticilerin faaliyet gider ve Gider yazma manipülasyonları ile ilgili etik yargıları benzer olup, bu

ikili dışında kalanlar arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu bulgu dört denek grubunun da kâr yönetimi ile ilgili manipülasyon türlerini genel olarak birbirinden ayırabildiğini göstermektedir.

6. Denek grupları arasında Gider yazma manipülasyonlarıyla ilgili etik yargıların benzeştiğini, buna karşın, faaliyet gider, faaliyet gelir ve Gider zamanlama manipülasyonları ile ilgili etik yargılarının önemli derecede farklılaştığını söylemek mümkündür:

a. Faaliyet gider manipülasyonları ile ilgili olarak lisans ve yüksek lisans/doktora öğrencileri ile muhasebeciler benzer, buna karşın yöneticiler diğer üç denek grubundan farklı etik yargılara sahiptir.

b. Faaliyet gelir manipülasyonları ile ilgili olarak yönetici, yüksek lisans/doktora ve muhasebecilerin etik yargıları arasında önemli derecede bir farklılık bulunmaktadır. Lisans öğrencilerinin etik yargıları hem yönetici hem de yüksek lisans/doktora öğrencileriyle benzeşmektedir.

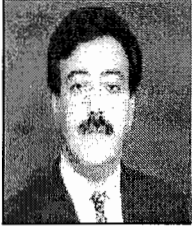
c. Son olarak Gider zamanlama manipülasyonları ile ilgili olarak muhasebeci ve yöneticilerin etik yargıları ile lisans ve yüksek lisans/doktora öğrencilerinin etik yargılarının benzer, buna karşın bu iki grup arasında etik yargıların anlamlı derecede farklı olduğu söylenebilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] BLACK, E.; SELLERS, K.F.; MANLY, T.S., "Earnings Management Using Asset Sales: An International Study of Countries Allowing Concurrent", **Journal of Business, Finance and Economics**, 25, 1998, s.1287.
- [2] SCHROEDER, R.G.; CLARK, M., **Accounting Theory Text and Readings**, 5th Edition, John Wiley & Sons Inc, Canada, 1995.
- [3] HEALY, P.M.; WHALEN, J.M., "A Review of The Earnings Management Literature and Its Implications for Standard Setting", **Accounting Horizons**, 12, 1999, ss.365-384.
- [4] MASSICK, D.M.; SENTIS, K.P., "Fairness and Preference", **Journal of Experimental Social Psychology**, 15 (3), 1979, ss.418-434.
- [5] NEALE, M.A.; BAZERMAN, M.H., "The Role of Perspective-Taking Ability in Negotiating under Different form of Arbitration", **Industrial and Labor Relations Review**, 36 (3), 1983, ss.378-388.
- [6] KAPLAN, S.E., "Ethically Related Judgments by Observers of Earnings Management", **Journal of Business Ethics**, 32, 2001, ss.285-298.
- [7] THOMPSON, L.; LOEWENSTEIN, G., "Egocentric Interpretations of Fairness and Future Return Estimates",

Organizational Behavior and Human Decision Performance, 49, 1992, ss.176-197.

- [8] KAYNAMA, S.A.; KING, A.; SMITH, L.W., "The Impact of a Shift in Organizational Role on Ethical Perceptions: A Comparative Study", **Journal of Business Ethics**, 15 (5), 1996, ss.581-590.
- [9] DEGEORGE, R.T., **Business Ethics**, 3rd Ed., MacMillan, New York, USA, 1990.
- [10] KAHN, W.A., "Toward an Agenda for Business Ethics Research", **Academy of Management Review**, 15, 1990, ss.311-328.
- [11] BRUNS, W.J.; MERCHANT, K., "The Dangerous Morality of Managing Earnings", **Management Accounting (USA)**, August 1990, ss.22-25.
- [12] MERCHANT, K.A.; ROCKNESS, J., "The Ethics of Managing Earnings: An Empirical Investigation", **Journal of Accounting and Public Policy**, 1994, ss.79-95.
- [13] FICHER, M.; ROSENBERG, K., "Attitudes of Students and Accounting Practitioners Concerning The Ethical Acceptability of Earnings Management", **Journal of Business Ethics**, 1995, ss.433-444.
- [14] HEALY, P., "The Effect of Bonus Schemes on Accounting Decisions", **Journal of Accounting and Economics**, 7, 1985, ss.85-107.
- [15] HOLTHAUSEN, R.W.; LARCKER, D.F.; SLOAN, R.G., "Annual Bonus Schemes and The Manipulation of Earnings", **Journal of Accounting and Economics**, 19, 1995, ss.29-747.
- [16] GAVER, J.J.; GAVER, K.M.; AUSTIN, J.R., "Additional Evidence on Bonus Plans and Income Management", **Journal of Accounting and Economics**, 19, 1995, ss.3-28.
- [17] GUIDRY, F.; LEONE, A.J.; ROCK, S., "Earnings-Based Bonus Plans and Earnings Management by Business-Unit Managers", **Journal of Accounting and Economics**, 26, 1999, ss.113-114.
- [18] CHRISTENSEN, T.E.; HOYT, R.E.; PATERSON, J.S., "Ex Ante Incentives for Earnings Management and Informativeness of Earnings", **Journal of Business, Finance & Accounting**, 26, 1999, ss.807-832.

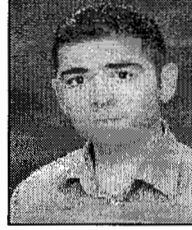


Gökhan ÖZER

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
İşletme Fakültesi
Çayırova Kampüsü
Gebze – KOCAELİ

Tel: +90 262 653 84 97-1372
ozen@gyte.edu.tr

Gökhan ÖZER is Assistant Professor of Accounting and Finance at Gebze Institute of Technology. His research interests include activity based management, cost accounting, management control systems, financial statement and firm valuation, interconnecting costing, intellectual capital, performance measuring and management. He has a book titled as "Muhasebe Karları İle Hisse Senedi Verimleri Arasındaki ilişkiler: İMKB'de Deneysel Bir Analiz, SPK, No:31, 1996. At the same time he works as an advisor in the Turkish Telecommunication Authority.

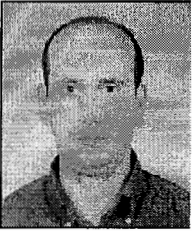


Selim AREN

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
İşletme Fakültesi
Çayırova Kampüsü
Gebze – KOCAELİ

Tel: +90 262 653 84 97-1229
aren@gyte.edu.tr

Dr. Selim AREN has PhD of Business Administration at Gebze Institute of Technology. He is working at Accounting and Finance Department at Gebze Institute of Technology. His research interests include His research interests include financial management, earnings management and business ethics.



Lütüphak ALPKAN

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
İşletme Fakültesi
Çayırova Kampüsü
Gebze – KOCAELİ

Tel: +90 262 653 84 97-1222
alpkan@gyte.edu.tr

Lütüphak ALPKAN is Assistant Professor of Management and Organization at Gebze Institute of Technology. His research interests include strategic management, entrepreneurship and small business management, organizational culture and business ethics..

KURUMSAL EĞİTİM VE GELİŞTİRME SÜRECİNDE YENİ BİR YAKLAŞIM: ELEKTRONİK ÖĞRENME

Esra NEMLİ¹, Selim YAZICI², Serhat YANIK³

^{1,2,3}İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Anabilim Dalı, Yardımcı Doçent Dr.

E-LEARNING

Abstract: In today's dynamic business environment, corporations try to gain competitive advantage through continuous training and development of their human resources. E-learning as an emerging method in corporate training and development is the use of network technology to design, deliver, select, administer, support and extend learning. It helps companies increase both the volume and the quality of training activities. The definition, implementation stages and the advantages of e-learning practices are given along with an emphasis of a need for a change in the learning culture of the organization. The first examples of e-learning practices in Turkey are also mentioned. E-learning is a new method for corporate training activities and companies that integrate e-learning strategy into their overall business strategy will gain sustainable competitive advantage over their rivals.

Keywords: Corporate Training and Development, Human Resources, Competitive Advantage, E-Learning, Learning Culture

KURUMSAL EĞİTİM ve GELİŞTİRME SÜRECİNDE YENİ BİR YAKLAŞIM: ELEKTRONİK ÖĞRENME

Özet: Günümüzün dinamik iş dünyasında işletmeler rekabetçi avantajlarını, insan kaynaklarını sürekli eğitmek ve geliştirmek yoluyla elde etmektedirler. Eğitim ve geliştirmede yeni bir yöntem olarak ortaya çıkan e-öğrenme, hem eğitim sürecinin etkinliğini hem de eğitilen kişi sayısını artırmaktadır. Çalışmada eğitim tekniklerinin gelişimi, e-öğrenme felsefesi, uygulama aşamaları ve e-öğrenme uygulamalarının avantajları, şirketin öğrenme kültüründeki değişim gözönünde bulundurularak ele alınmaktadır. Özellikle e-öğrenme sürecinin hazırlık, strateji geliştirme, teknoloji ve içerik seçimi, çalışanların süreç hakkında bilgilendirilmesi ve sürecin uygulama ve değerlendirilme aşamaları detaylı olarak incelenmiştir. E-öğrenmenin iş sonuçları, çalışanlar ve eğitim fonksiyonuna etkileri de değerlendirilmektedir. Çalışmada ayrıca, Türkiye'de başarı ile gerçekleştirilen kapsamlı e-öğrenme çalışmaları da ele alınmaktadır. Sonuç olarak e-öğrenme stratejisini işletme stratejisi ile uyumlaştıran işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilecekleri vurgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Eğitim ve Geliştirme, İnsan Kaynakları, Rekabet Avantajı, E-Öğrenme, Öğrenme Kültürü

I. GİRİŞ

Günümüzün dinamik iş ortamında rekabet avantajlarını korumak isteyen işletmeler değişen çevre koşullarına hızla uyum sağlamak zorundadırlar. Küreselleşme, bilgi ekonomisi, teknolojik yenilikler gibi faktörler işletmelerin stratejik esneklik kazanarak çevreyle uyumlu biçimde çalışmalarını gerektirmektedir. İşletmeler hem yerel, hem de küresel pazarlarda yok edici rekabetle karşı karşıya kalmakta ve küresel ekonomide performanslarını sürekli artırarak rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadırlar.

Rekabet avantajı arayışında, işletmenin sahip olduğu kaynaklar önem kazanmaktadır. Rekabet avantajı bir işletmenin mevcut ya da potansiyel rakipleri tarafından uygulanmayan değer yaratacak bir strateji izlemesinden kaynaklanır. Eğer izlenen stratejiler mevcut ya da potansiyel rakipler tarafından taklit edilemeyecek nitelikte ise işletme *sürdürülebilir rekabet avantajı* kazanır [1]. Geçmişte işletmelere rekabet avantajı

sağlayan ürün ve üretim teknolojileri, finansal kaynaklar, ölçek ekonomileri gibi faktörler günümüzde önemini yitirmeye başlamıştır. Bugün aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler az çok aynı fiziksel ve finansal kaynaklara sahip olmakla birlikte, hiçbir şirketin performansı bir diğeriyle aynı değildir. Şirket performansları arasındaki bu farklılık insan unsurunun sahip olduğu bilgi ve tecrübelerinden kaynaklanmaktadır.

Bu çalışmada, insan kaynağının eğitim ve geliştirilmesinde yeni bir yaklaşım olarak elektronik öğrenme (e-learning) kavramı ele alınmaktadır. Bu kapsamda, insan kaynağının işletmeler için en önemli rekabet unsuru haline geldiği; bu kaynağın yaratacağı sinerjik etkinin ancak sürekli öğrenme yolu ile sağlanabileceği ve elektronik öğrenme (e-öğrenme) kavramının bu süreçte stratejik öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca, ülkemizde kurumsal e-öğrenme alanındaki ilk uygulamalara da dikkat çekilmektedir.

II. REKABET AVANTAJININ YENİ KAYNAĞI: İNSAN

İnsan kaynakları işletmelerin kendilerine özgü yetkinlikler (competencies) geliştirmelerini ve rekabet avantajı kazanmalarını sağlar. İnsan kaynakları aracılığıyla elde edilen rekabet avantajının rakip şirketler tarafından taklit edilmesi iki nedenden dolayı daha zordur [2]:

İnsanları etkin biçimde yönetmekten kazanılan avantaj gözle görülebilen, kolaylıkla anlaşılabilen bir unsur değildir. Rakip şirketler kullanılan teknolojiyi veya diğer kaynakları taklit edebilirler ancak insan kaynakları yönetim sistemi ya da örgüt kültürü gibi karmaşık sosyal yapıların taklit edilmesi çok zordur [3].

Çalışanları aracılığıyla rekabet avantajı kazanan şirketler, insan kaynağına bakış açılarını değiştirmişlerdir. İnsan kaynağını bir maliyet unsuru olarak değil, stratejik avantaj kaynağı olarak görürler.

Bu unsurlara ek olarak, insan kaynakları, şirkete değer katan kıt ve ikame edilmesi çok zor bir kaynak olduğu için önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır [4].

Günümüzün işyerleri, iş gerekleri açısından geçmişe göre çok farklılıklar taşımaktadır. Geçmişin rutin, fazla değişmeyen işlerden oluşan montaj hatlarını bugün özellikle hizmet sektöründe oldukça değişken ve zor görevler almıştır. Yeni çalışma ortamları pek çok yeni bilgi ve beceri gerektirmekte, çalışanlarda düşünme, analiz etme, problem çözme gibi yeteneklerin bulunmasını zorunluluk haline getiren stratejik ve karmaşık görevlerden oluşmaktadır [5]. Teknolojik gelişmeler, verimliliği, esnekliği, kaliteyi artırma ve hızla değişen müşteri taleplerini yerine getirme ihtiyacı da insan kaynaklarının çok daha yetenekli olmasını gerektirmektedir. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanma çabaları, çalışanların verimliliğini artıracak yeni eğitim-geliştirme program ve teknikleri arayışlarını hızlandırmıştır. Bu zorlukların üstesinden gelebilmek için çalışanlara daha fazla eğitim vermek ve eğitimi bir maliyet unsuru olarak değil, uzun vadeli ve yüksek getirili bir yatırım olarak görmek gereklidir [6].

İnsan kaynakları bir işletmede yaratıcılık ve yeniliğin temel kaynağıdır. Bu nedenle, işletmede çalışmaya başladıkları andan itibaren, şirketin en önemli varlığı haline gelmektedirler. Bilgi çağında işletmeler rekabet avantajlarını korumak için çalışanlarını sürekli eğitmeye ve geliştirmeye çalışmaktadırlar [7].

III. KURUMSAL ÖĞRENME İHTİYACI

Günümüzde işletmeler, bilginin rekabet edebilirlikte en önemli kaynak durumuna geldiği global bilgi ekonomisinde faaliyet göstermektedirler. Drucker'a göre, bilgi yaklaşık üç yıl içinde eskimektedir [8]. Bu koşullar altında çalışan işletmeler bilgi kaynaklarını sürekli olarak yenileyerek, eğitim ve öğrenmeyi şirket stratejisinin öncelikli bir unsuru olarak ele almak zorundadırlar.

İşletmelerin performanslarını etkileyen temel unsur, fiziksel varlıklarından çok "entelektüel sermaye" olarak nitelendirilen insan kaynaklarıdır [9]. İşletmelerde yaratıcılık ve yenilik, insan kaynaklarının yetenek ve yetkinliklerinin geliştirilmesine bağlı bulunmaktadır. İnsan kaynaklarının öğrenme ihtiyacı yanında, işletmelerin de öğrenen organizasyonlar olabilmeleri için eğitim ve geliştirme faaliyetleri önem kazanmaktadır [10].

Dinamik çevre şartlarında faaliyet gösteren tüm işletmelerin öğrenmeye ihtiyaçları bulunmaktadır. Bazı işletmeler diğerlerinden daha iyi öğrenirler ve hayatta kalırlar, çok başarılı öğrenenler ise atılım yaparlar. Öğrenmeyi beceremeyenler ise yok olurlar. Bu açıdan bakıldığında, üst yönetimin görevi, örgüt içinde etkin bir öğrenme ortamı yaratmaya uygun şartları sağlamak olmaktadır. Yani öğrenmenin gerçekleşmesi için stratejik bir yaklaşım içinde bulunmaları gerekmektedir [11]. Günümüzde birçok işletme, eğitimi tek başına, ayrı bir faaliyet olarak görmek yerine, onu işletmenin stratejik bir bileşeni olarak değerlendirmektedir [12].

IV. KURUMSAL ÖĞRENMEDE EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN ROLÜ

Global ekonomide rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler eğitimin ve sürekli öğrenmenin önemini farketmektedirler [13]. Birçok yönetici, işletmenin varlığını sürdürebilmesi için çalışanların yeteneklerini ve öğrenme kapasitelerini geliştirme gereğini, kendilerinin öncelikli görevi olarak görmektedir. İşletmelerin istediği yetenek ve yetkinliklere sahip olan işgücünün bulunması ve işe alınması, her zamankinden daha zor olmaktadır. Bu durumda, işletmeler işe aldıkları personelin eğitim ihtiyacını belirleyerek eğitim faaliyetini kendileri gerçekleştirmektedirler. Eğitim faaliyetlerinin temel amacı, öğrenme yoluyla çalışanların iş ile ilgili davranışlarında değişiklik yaratabilmektir [14]. İşletmelerde çalışanların rolleri, sorumlulukları ve çalışma alanları değiştikçe, eğitim planlarının da bu değişikliklere yönelik biçimde değişmesi gerekmektedir.

İşletmelerin eğitim planları, çalışanların gerek iş ile ilgili ve gerekse bireysel gelişimleri ile ilgili sürekli iletişim kurulmasını sağlar. Bu iletişimden elde edilen

bilgiler çalışanları kritik ihtiyaçlara yönlendirirken, örgütsel önceliklerin belirlenmesini ve çalışanların faaliyetleri ile örgütsel amaçlar arasındaki ilişkinin kurulmasını sağlayacaktır. Eğitim planı doğrultusunda, eğitim programlarının kapsam ve içeriği belirlenecek ve eğitim yöntemi seçilecektir. Burada işe alıştırma eğitimi ve rotasyon gibi işbaşında eğitim yöntemleri yanında, örnek olay (Vaka) yöntemi, rol oynama yöntemi, duyarlılık eğitimi gibi sınıf ortamında gerçekleştirilen iş dışında eğitimlerde bulunmaktadır. Eğitim süreci sonunda çalışanların öğrendiklerini işlerinde ne derece kullanabildiklerini ölçebilmek amacıyla eğitim faaliyetleri değerlendirilir. Buradan elde edilen bilgiler sürecin en başında yer alan eğitim ihtiyacının belirlenmesi aşamasına geribildirim sağlayacaktır.

V. KURUMSAL EĞİTİM ve GELİŞTİRMEDE YENİ BİR YÖNTEM: ELEKTRONİK ÖĞRENME

Günümüzün yoğun rekabet ortamı işletmeleri eğitim faaliyetlerini hızlandırmaya ve sürekli hale getirmeye zorlamaktadır. Öğrencileri sınıf ortamında biraraya getirerek yoğun biçimde bilgi verilmesine dayanan geleneksel eğitim yöntemleri geçmişte kalmaya, yerini yeni eğitim tekniklerine bırakmaya başlamıştır. Bilgi teknolojilerinin de katkısıyla **Elektronik Öğrenme** gibi yeni eğitim teknikleri ortaya çıkmakta ve gerek yükseköğretim, gerekse kurumsal eğitimlerde hızla yaygınlaşmaktadır.

V.1. Eğitim Tekniklerinin Gelişimi

Dünyadaki yeni bilgi ve uygulamaların ortaya çıkış hızı, yaşam boyu sürecek bir öğrenme ihtiyacını doğurmuştur [15]. Eğitim programlarının geliştirilmesinde önemli unsurlarından biri, kullanılabilir uygun eğitim yönteminin belirlenmesi olmaktadır. Belli bir eğitim yönteminin seçimi, işletmenin kaynaklarına ve eğitim yaklaşımına bağlı olmaktadır [16].

Eğitimde kullanılan geleneksel yöntem, eğitici ve öğrenciyi sınıf ortamında bir araya getiren ve yüz yüze eğitimi gerçekleştirilen **Klasik Sınıf Eğitimidir**. Bu en sık kullanılan eğitim şekli sınıftaki tüm katılımcılar için eşzamanlı olarak yürütülmektedir (senkron eğitim). Bu yöntem, eğitim içeriğinin geliştirilmesi ve uygulanabilirliği açısından esnek ve hızlı bir yöntem olmasına rağmen, eğitici ve öğrencilerin bir araya getirilmesini gerektirmesi nedeniyle oldukça maliyetlidir. Ayrıca klasik sınıf eğitiminin en önemli sakıncası geniş bir kitleye ulaşılmasında ortaya çıkan zorluktur.

Eğitim alanında yaygınlaşmaya başlayan ve “uzaktan öğrenme” (Distance Learning) olarak adlandırılan yeni tekniğin orijini Gutenberg’in 1436 yılında matbaayı bulmasına kadar uzanmaktadır. Bu keşif, kitap ve gazetelerin çok sayıda basılabilmesini mümkün kılarak, bilgi paylaşım sürecini hızlandırmış ve farklı coğrafyalardaki geniş kitlelere ulaşmayı sağlamıştır [17]. Uzaktan öğrenme yöntemlerinden ilki olan **Metne Dayalı Eğitim** (text-based training) uygulaması, metin olarak sunulan kitap ve diğer basılı araçların yanında ek eğitim araç ve gereçlerini gerektirmemektedir. Bu yöntem ucuz, taşınabilir ve farklı bölgelerdeki çok sayıda kişiye ulaşmayı kolaylaştıran bir yöntemdir. Yukarıda belirtilen avantajlarına rağmen bu yöntem, eğitim içeriğinin statik bir yapıda olması ve kısa sürede güncellenememesi, öğrencinin ihtiyaçlarına göre esneklik taşınamaması ve interaktif olmaması gibi dezavantajlara sahiptir.

Uzaktan eğitim uygulamaları, teknolojiye yaşanan gelişmelere paralel bir gelişme göstermiştir. 19. yy. başlarında, ulaşım olanaklarında ortaya çıkan kolaylıklar ve posta sisteminin gelişmesine paralel olarak, **Mektupla Eğitim** uygulamaları yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu sayede farklı coğrafyalarda yaşayan öğrencilere eğitim hizmetlerinin sunulabilmesi olanaklı hale gelmiştir. 1890 Yılında, Avustralya’da Queensland Üniversitesinde açık kampüs eğitimi başlatılmıştır. Yine benzer bir uygulama 1920 yılında Columbia Üniversitesinde (A.B.D.) hayata geçirilmiştir [18].

Teknolojideki gelişmelere paralel olarak mektupla eğitim uygulaması, zaman içinde yerini radyo- televizyon yayınlarına, video ve kasetler gibi araçlarla yapılan uygulamalara bırakmıştır [19]. Bazı uygulamalarda ise, bu yeni araçlar mektupla öğretim uygulamasını destekler şekilde kullanılmıştır. Televizyon ve radyo ile eğitim uygulaması 1950’li yıllarda ilk olarak A.B.D. ordusunda askeri eğitimlerde hayata geçirilmiştir. Bu dönemden itibaren uzaktan eğitim uygulamaları geleneksel sınıf eğitimine karşı önemli bir alternatif olarak ortaya çıkmıştır.

1970’lerin başlarında bilgisayar, medya ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler nedeni ile uzaktan eğitim uygulamalarında önemli değişimler meydana gelmiştir. Kişisel bilgisayar (PC) kullanıcılarının sayısındaki artışla birlikte, 1980’li yıllarda eğitimde bilgisayarların kullanım oranı hızla artmıştır. Özellikle CD-ROM teknolojisinin katkısıyla, **Bilgisayar Destekli Eğitim** uygulamaları yaygınlaşmıştır. Bilgisayar Destekli Eğitim, video ve televizyon yayınlarına göre çok daha interaktif bir ortam sağlamakta, öğrencinin ihtiyaçlarına göre eğitimin içeriği değiştirilebilmekte, geniş kitlelere kolayca ulaştırılabilmekte ve ucuz biçimde yaygınlaştırılabilmektedir. Bu yaklaşımın diğer bir avantajı, asenkron (internete bağlı olmaksızın gerçekleştirilen eğitim) bir eğitim uygulaması olmasıdır.

Bunun yanında bu tip uygulamaların hazırlanması ve güncellenmesi zaman alıcı ve pahalı olmaktadır.

1990'larda internet teknolojilerinde meydana gelen olağanüstü gelişmelerle birlikte iletişimin doğası da değişim göstermiştir. Bilgi teknolojilerinin geniş kitlelerce kullanılmasından önce, *iletişim içeriğinin zenginliği* ile *ulaşılabilir kitlenin genişliği* arasında bir tercih söz konusu olmuş ve her iki amaca aynı anda ulaşılması mümkün olmamıştır [20]. Örnek olarak yüz yüze iletişim, içerik ve interaktivite bakımından zengin olmasına rağmen, en fazla birkaç kişi arasında gerçekleşen ve geniş kitlelere ulaşılması zor bir yöntemdir. Diğer taraftan radyo ve televizyon yayınları geniş kitlelere ulaşmasına rağmen, içerik zenginliği ve interaktiflik yönünden zayıf kalmaktadır. Bugün internet kullanımı ile aynı anda hem geniş kitlelere ulaşılabilir hem de eğitim içeriğinin zenginleştirilebilmesi mümkün olmaktadır.

Günümüzde internet uygulamaları, her an herkesin katılabildiği bir iletişim ağı oluşturmaktadır [21]. **Web Tabanlı Eğitim Metodu**, CD-ROM uygulamasına benzer şekilde gelişmiş bir yöntem olup, güncellenmesi ve yayılımı oldukça kolaydır. İçeriği CD-ROM'lar gibi ilgi çekici, esnek ve interaktif olabilmektedir. Bu yöntemin en önemli dezavantajı internete ya da intranete bağlanma (ya da dersi takip edebilmek için internette gerekli dosyaların indirilmesi ve bilgisayarda saklanması) zorunluluğu olmasıdır. Bu durumda iletişimin etkinliği network yoğunluğuna ve hızına bağlı olmaktadır.

İnternet ve network teknolojilerinde meydana gelen değişimler sayesinde eğitimde farklı yöntemler gelişmiştir. Bu şekilde, canlı ya da önceden kaydedilmiş video kayıtları ile uydu ve genişbant network'lerinin kullanılması sonucunda, eşzamanlı (senkron) ve kişiye özel bir eğitim olanağı sunulabilmektedir. Web üzerinden gerçekleştirilen konferanslar ve sanal sınıf uygulamaları, eğitici ile öğrenciler arasında iki yönlü iletişimi olanaklı kılmıştır.

V.2. Elektronik Ortamda Öğrenme

E-öğrenme, teknoloji yardımı ile internet üzerinden gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme faaliyetlerine verilen genel isimdir. Geniş olarak değerlendirildiğinde e-öğrenme, network teknolojilerini kullanarak öğrenme faaliyetlerinin tasarlanması, sunulması, yönetilmesi, desteklenmesi ve geliştirilmesi anlamını taşımaktadır [22]. Yani, yeni bilgi ve yeteneklerin etkileşimli teknolojileri kullanarak istenilen zamanda ve istenilen yerde öğrenilebilmesidir.

E-öğrenmede üç temel kriter söz konusudur [23]:

E-öğrenme networke (internet/intranet) bağlı olmayı gerektirmektedir. Bu şekilde eğitim içeriklerinin

sürekli güncellenmesi ve farklı coğrafyalarda çalışanlara aktarılması mümkün olmaktadır.

E-öğrenme standart internet teknolojisi yardımıyla kullanıcılara bilgisayar üzerinden sunulmaktadır. Bugün bilgisayar ve televizyon tanımları içiçe geçmiş olmakla birlikte, TCP/IP protokolü ve web tarayıcılar (browsers) gibi internet araçlarının varlığı e-öğrenme için gereklidir.

E-öğrenme, öğrenmeyi oldukça geniş biçimde ele almaktadır. E-öğrenme sadece eğitimin elektronik ortamda verilmesiyle ilgili değildir, çalışanlara ihtiyaç duydukları anda ve yerde bilgi sağlanmasını olanaklı kılar.

Bu tanım çerçevesinde, e-öğrenmenin, uzaktan öğrenmeden temel farklılığı, öğrenmenin internet veya intranet gibi bir ağ ortamı aracılığıyla gerçekleşmesidir.

E-öğrenme, belirli bir konuya yönelik video, ses, yazı ve multimedya bileşenlerinin birlikte kullanıldığı bir ortamdır. Kullanılan bu değişik araçlar, çalışanların öğrenme tarzlarındaki farklılıklara hitap etmeyi amaçlamaktadır [24]. E-öğrenme, geleneksel eğitim yaklaşımları ile uyumlu biçimde kullanıldığında, doğru bilişim teknolojilerinin yardımıyla ve etkin bir içerikle tasarlandığında, çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesini önemli ölçüde kolaylaştırmaktadır.

İşletmelerin e-öğrenme yatırımlarını etkileyen eğitilecek eleman sayısı, coğrafi dağılım, müşteri ve tedarikçilerin eğitim ihtiyaçları, çalışanların sertifikasyon ihtiyaçları ve değişimin hızı gibi birçok faktör bulunmaktadır (Tablo.1). Çokuluslu şirketlerin farklı kültürel yapıları, dilleri ve değişik öğrenme biçimleri sonucu ortaya çıkan karmaşık eğitim ihtiyaçları, onları etkin e-öğrenme çözümlerini kullanmaya yönlendirmektedir [25]. Günümüzde e-öğrenmeyi eğitim planlarının bir parçası olarak kullanan işletmelerin sayısı giderek artmaktadır. Ancak yüksek yatırım maliyetleri ve kültürel direnç gibi bazı dezavantajlar söz konusudur. Birçok işletme, mülakat teknikleri gibi bazı özel yetenek gerektiren eğitimlerin, yüz yüze eğitim yöntemi ile gerçekleştirilmesini zorunlu görmektedir. Bu durumda, yüz yüze eğitim ile e-öğrenme'nin beraber kullanılması daha etkin çözümler üretebilecektir. Eğitim sürecinde "karma öğrenme" (blended learning) yaklaşımı, internet üzerinden sunulan senkronize derslerin yanısıra, eğitmenler tarafından yürütülen sınıf eğitimlerini de kapsamaktadır [26]. Bu yaklaşımla, katılımcıların bireysel özellikleri, işletme amaçları ve teknolojik olanaklar çerçevesinde web tabanlı eğitim yöntemleri ile geleneksel sınıf eğitimi yöntemleri birleştirilmektedir.

Tablo.1: E-Öğrenme Yatırım Kararını Etkileyen Faktörler

Eğitilecek eleman sayısı	E-öğrenme geniş kitlelerin etkin bir biçimde eğitilmesini sağlar. Çok fazla sayıda çalışanını, değişik konularda eğitime ihtiyacı duyan şirketler, e-öğrenme yatırımlarından fayda sağlamaktadırlar.
Coğrafi dağılım	E-öğrenme şirketlerin çok farklı coğrafi bölgelere dağılmış bulunan çalışan ve iş ortaklarının eğitilmesini kolaylaştırır.
Müşteri ve tedarikçilerin eğitim ihtiyaçları	İşletmeler, e-öğrenme uygulamalarını değer zincirinin her aşamasında kullanarak maliyetlerini düşürebilir ve müşteri ve tedarikçilerinin katılımını sağlayabilirler.
Çalışanların sertifikasyon ihtiyacı	Birçok çalışan, yasal veya idari düzenlemeler çerçevesinde çeşitli sertifikalara ihtiyaç duymaktadır. Sertifikaların periyodik olarak güncellenme zorunluluğu, e-öğrenme sayesinde kolaylıkla yerine getirilebilmektedir.
Değişimin hızı	Hızla değişen çevre şartlarında faaliyet göstermek durumunda olan işletmelerin öğrenme ihtiyaçları da daha fazla olmaktadır.

V.3. E-öğrenme Sürecinin Uygulanması

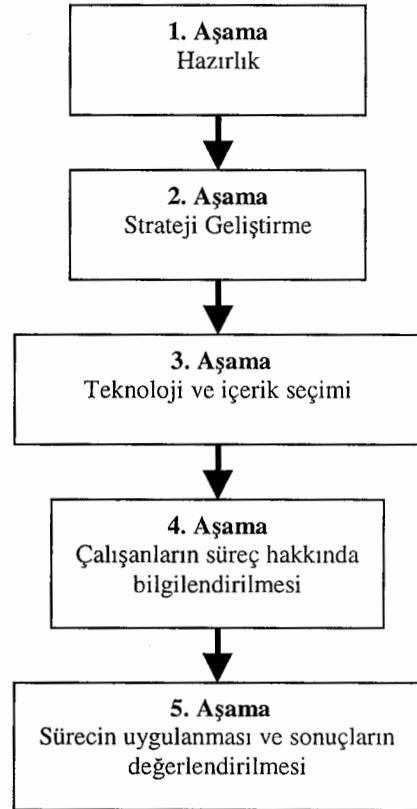
Başarılı bir e-öğrenme uygulaması eğitim sürecine stratejik ve tüm şirketi kapsayan bir vizyon gerektirmektedir. E-öğrenme sürecinde beş temel aşama söz konusudur (Şekil.1) [27]:

Hazırlık aşaması: E-öğrenmeye hazırlık aşamasında işletme, çalışanların bilgi ve becerileri, üst yönetimin desteği, kültür ve dil farklılıkları, teknolojik altyapı, motivasyon gibi konularda kuvvetli ve sayılı yönlerini belirlemelidir. Çalışanların internete yakınlık derecesi (net-readiness), sürecin başarısında önemli bir faktör olduğundan dikkate alınmalıdır. Bunların yanı sıra, e-öğrenme yöntemlerinden (senkron/asenkron web tabanlı dersler, ya da karma yaklaşım) hangilerinin kullanılacağı belirlenmelidir.

Strateji geliştirme aşaması: Sürecin ikinci aşaması, işletmenin stratejik amaçları ile e-öğrenmeyi uyumlaştıran bir strateji geliştirmektir. E-öğrenme programlarının başarılı olması, öğrenme hedefinin gerçekleşmesi için işletme kültürünün bir parçası haline gelmesi gerekmektedir. Dolayısıyla belirlenen strateji, işletmenin öğrenme kültürü ile uyumlu olmalıdır.

Teknoloji ve içerik seçimi aşaması: E-öğrenme sürecinin üçüncü aşamasında e-öğrenme içeriğinin belirlenmesi ve öğrenme yönetim sisteminin (Learning Management System-LMS) oluşturulması yer almaktadır. Öğrenme yönetim sistemi eğitim faaliyetlerinin yönetimini kolaylaştıran bir bilgisayar yazılımıdır. Bu sayede katılımcıların sisteme kaydı yapılmakta, aldıkları derslerle not durumları izlenmekte ve insan kaynakları sistemine bilgi aktarılmaktadır. İşletme bunun yanında

eğitim içeriğini kendisi hazırlamak ya da dışarıdan satın almak konusunda karar vermek durumundadır.



Şekil.1: E-öğrenme Süreci

Çalışanların süreç hakkında bilgilendirilmesi aşaması: Sürecin dördüncü aşaması bilgilendirme faaliyetlerini içermektedir. Bu konuda ortaya çıkabilecek

güçlüklerden biri, çalışanların sınıf yerine bilgisayar başında öğrenmelerini gerektiren bu yeni eğitim yöntemine yabancı olmaları dolayısıyla, uygulamanın kültürel dirençle karşılaşmasıdır. Bu direnci aşmak için çalışanların e-öğrenmenin yararları hakkında bilgilendirilmesi gerekmektedir.

Sürecin uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesi aşaması: Beşinci ve son aşamada e-öğrenme süreci uygulamaya konulmakta ve iş sonuçlarına etkisi değerlendirilmektedir.

E-öğrenme süreci ile verilen eğitimlerin değerlendirilmesi ve öğrenmenin ne kadar yararlı olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Buradan elde edilen bilgiler, daha sonra verilecek eğitimlerin planlanmasını ve sürekli iyileştirme sürecini kolaylaştıracaktır.

V.4. E-öğrenme Yönteminin Avantajları

Günümüzün dinamik çevresi ile başa çıkabilmek için işletmeler **"tam zamanında eğitim"** (Çalışan bir problemle karşılaştığında, bu konuda doğru yerde ve zamanda geliştirilen eğitim çözümleri) çözümlerine ihtiyaç duymaktadırlar. Eğitimde ortaya çıkan bu yeni bakış açısı, çalışanların bilgiye ve eğitime ihtiyaç duydukları zamanda ulaşmalarına ve problemlere hemen çözüm bulmalarına olanak tanımaktadır. Elektronik öğrenme, diğer yöntemlerle karşılaştırıldığında çok sayıda avantaja sahiptir. Bu avantajlar iş sonuçları üzerindeki avantajları, eğitim fonksiyonu üzerindeki avantajları ve çalışanlar üzerindeki avantajları olmak üzere üç temel kategoride ele alınabilir:

V.4.1. İş Sonuçları Üzerindeki Avantajları

Eğitim maliyetleri azalır. Bir e-öğrenme programının geliştirilmesi ve yönetilmesi, klasik sınıf eğitimi metodu ile karşılaştırıldığında oldukça ucuzdur. Buna ek olarak daha fazla insan aynı anda eğitilebilmekte ve böylece kişi başına eğitim maliyeti düşmektedir.

Seyahat masrafları düşer. Eğitim alan katılımcılar için seyahat ihtiyacı ortadan kalkmaktadır. Özellikle çokuluslu işletmeler gibi coğrafi olarak çok geniş bir alana yayılmış olan şirketler için e-öğrenme, maliyetlerin azaltılmasında önemli bir alternatif olmaktadır.

Çalışanların iş ortamlarından uzakta kalmaları süresi azalmıştır. Bilgisayar ve internet üzerinden sağlanan e-öğrenme uygulamaları, klasik sınıf eğitimiyle verilen bir eğitim programının yarısı ilâ üçte ikisi kadar zaman almaktadır. Ayrıca çalışanlar söz konusu eğitimlere internet yardımıyla evlerinden de ulaşabilmektedirler.

Daha fazla çalışana daha hızlı eğitim verilmekte ve sürekli değişime ayak uydurmak kolaylaşmaktadır.

Daha fazla bilgi birikimi ile donatılmış insan kaynağı, işletmelerin rekabet gücünü artırmasına yardımcı olacaktır.

V.4.2. Eğitim Fonksiyonu Üzerindeki Avantajları

Eğitim, çalışanlara ihtiyaç duyulduğu anda daha hızlı bir şekilde verilebilir.

Öğrenciler daha iyi bilgi ve beceri elde edeceklerdir.

Eğitim aktiviteleri içerisinde yer alan derslerin (konuların) sayısı artırılabilir. Böylece daha az zaman ve maliyetle daha fazla insanın daha fazla eğitim alması mümkün olacaktır.

Eğitim daha tutarlı hale gelmektedir. Çok sayıda kişi aynı standart eğitim programına katılmakta, eğiticilerden kaynaklanan farklılıklar elimine edilmektedir.

E-öğrenme kapsamında içerik zenginleşmektedir. İçeriklerin geliştirilmesi ve sürekli olarak güncellenebilmesi klasik sınıf eğitimi metodu ile karşılaştırıldığında çok daha ucuz ve hızlı olmaktadır.

Öğrenme Yönetim Sistemi (LMS) sayesinde öğrencilerin eğitim sürecindeki gelişimini takip etmek daha kolay olacaktır [28].

İnternet teknolojileri e-öğrenme programının içeriğini ve sunumunu öğrenciler açısından daha etkileyici hale getirmekte ve dolayısıyla öğrenme derecesini artırmaktadır.

V.4.3. Çalışanlar Üzerindeki Avantajları

Öğrenme sürecinin tüm sorumluluğunu çalışanlar almaktadır. Öğrenciler ne kadar çalışacaklarına ve ne zaman mola vereceklerine kendileri karar vermektedirler. İsterlerse önceden ele aldıkları konuları da gözden geçirebilmektedirler.

Eğitimin kalitesi, öğrencilerin neyi, nasıl, ne zaman ve nerede ve öğreneceklerine kendilerinin karar verebilmesi nedeniyle artmaktadır. Birey öğrenme kapasitesine göre konuyu istediği derinlikte öğrenmektedir.

V.5. Elektronik Öğrenme Sürecini Zorlaştıran Faktörler

E-öğrenme iş ile öğrenme arasında bir köprü oluşturmakta ve geleneksel sınıf eğitimi yaklaşımından farklı olarak çalışanların iş ortamlarında eğitim almalarını sağlamaktadır [29]. E-öğrenme projeleri farklı nedenlere bağlı olarak işletme içinde kültürel dirençle karşılaşabilmektedir.

Eğitim alan çalışanların elektronik ortamda öğrenmeye alışkın olmamaları, kültürel direnç yaratan nedenlerden biridir. Özellikle sınıf eğitimi metodu ile karşılaştırıldığında, yüz yüze iletişim eksikliği çalışanların e-öğrenmeye direnç göstermelerine yol açmaktadır. Öğrenme süreci kişiden kişiye farklılık gösteren dinamik bir süreç özelliği taşımakta, bireylerin teknolojiye yatkınlığı elektronik öğrenme yöntemine alışmalarını kolaylaştırmaktadır. Bazı şirketler mevcut kültürleri gereği e-öğrenme uygulamalarına çok hızlı bir şekilde adapte olabılırken bazı şirketlerin kültürel olarak hazırlanma sürecinden geçmeleri gerekir. Şirketin mevcut öğrenme kültürünün incelenmesi ve bu kültürün e-öğrenmeyi destekleyecek şekilde yeniden yapılandırılması, kültürel direncin aşılmasında temel gerekliliktir. Kültürün yeniden yapılandırılmasında, şirkette eğitimin bir vakit kaybı olarak mı yoksa önemli bir aktivite olarak mı görüldüğü, çalışanların öğrenmeye istekli olup olmadığı, öğrenme ve kişisel gelişimin üst yönetim tarafından desteklenip desteklenmediği gibi sorular ön plana çıkmaktadır.

Öğrenme kültürüne katkı sağlayacak bir başka unsur da, çalışanların öğrenmeyi işlerinin bir parçası olarak görmelerini sağlamaktır. İnternet ve intranet gibi kaynaklardan bilgi edinmek her çalışanın günlük aktivitelerinden biri olmalıdır. Çalışanlar zaman içinde kendi performanslarındaki gelişimi ve yöneticilerin bu konudaki desteğini görerek öğrenmenin önemini benimseyeceklerdir.

Şirket üst yönetiminin tam desteğinin sağlanması, elektronik öğrenme projesinin başarısında çok önemli bir diğer unsurdur. Üst düzey yönetimin e-öğrenme konusunda vizyon sahibi olması ve projeyi desteklemesi önemlidir. Bu yöneticilerin e-öğrenme eğitimlerinden ilk faydalanan kişiler olmaları, uygulamanın diğer çalışanlar tarafından benimsenmesini kolaylaştıracaktır. E-öğrenme sürecinde, tepe yöneticilerinin desteği, eğitimlerin çalışanların gözünde öncelikli bir yere gelmesini sağlayacaktır.

Üst yönetimin bu yeni yaklaşımın getirisi konusunda şüpheli olması e-öğrenme projesine çok fazla maddi kaynak ayrılmamasına yol açmaktadır. E-öğrenme projesi üst yöneticilere yatırımın geri dönüşünü ifade eden somut göstergelerle açıklanmalıdır. Üst yönetimin

finansal desteği alınmadan ve gerekli yatırımlar yapılmadan e-öğrenmenin beklenen sonuçları vermesi mümkün değildir.

E-öğrenmenin teknolojik altyapısı proje için çok önemli bir faktördür ancak, zaman zaman projenin teknoloji yönü daha ağır basmakta, öğrenme yönü ihmal edilmektedir. Teknolojinin e-öğrenmede sadece bir araç olduğu ve esas hedefin öğrenme olduğu unutulmamalıdır.

Şirket içinde e-öğrenme sürecini destekleyecek bir "öğrenme kültürü" oluşturmak kısa vadede başarılabilir bir değişim değildir [30]. Bu yüzden e-öğrenme projesi başlatılmadan önce bir hazırlık aşaması olmalı, çalışanların ve üst yönetimin bu konuya bakış açıları değerlendirilmelidir. Öğrenme kültürünü değiştirmek ve elektronik öğrenme sürecini kültürün bir parçası haline getirmek kapsamlı bir "değişim yönetimi" çalışması gerektirmektedir.

VI. SONUÇ

Kurumsal eğitim sürecinde kullanılan yöntemler eğitim teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak sürekli gelişme göstermektedir. Günümüzün yaşanan yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürmek ve rekabetçi avantaj kazanmak isteyen işletmeler sürekli öğrenmenin önemini farkına varmışlardır. E-öğrenme de sürekli öğrenmeyi kolaylaştıracak bir araç olarak kurumsal eğitimlerde kullanılmaya başlanmıştır.

Öğrenme süreci kişiden kişiye farklılık gösteren dinamik bir süreç olduğundan, e-öğrenme projesinin başarısı, bireylerin farklı öğrenme biçimleri olduğunun dikkate alınması ve buna uygun metodların geliştirilmesine bağlıdır. En iyi eğitim yaklaşımı, eğitimi alan bireylerin nitelikleri, işletme amaçları ve teknolojik araçlar göz önünde bulundurularak belirlenebilir.

E-öğrenme sınıf eğitimlerinin yerine geçecek bir yöntem değildir. Birçok işletme, eğitim çalışmalarının etkinliğini ve verimliliğini artırabilmek amacıyla e-öğrenme uygulamaları ile sınıf eğitimlerini birleştiren karma eğitim (Blended Learning) yaklaşımından yararlanmaktadırlar. Böylece her iki yöntemin avantajlı yönlerini bir araya getirmek ve yetersiz yönlerinden kaçınmak amaçlanmaktadır.

Eğitim ve geliştirme konusunda elektronik öğrenme yönteminden yararlanan işletmelerin sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Elektronik öğrenmeyi işletme çapında bir eğitim stratejisinin parçası olarak değerlendiren şirketler, bu konuda başarılı sonuçlar elde etmektedirler. Ülkemiz açısından bir değerlendirme yapıldığında, e-öğrenme uygulamalarının son bir iki yıl içerisinde ortaya çıktığı görülmektedir. Özellikle

uluslararası ortaklar ile çalışan işletmelerde ve finans ve bilişim sektörü gibi sürekli eğitimin büyük önem kazandığı kuruluşlarda bu uygulamalardan sıkça yararlanıldığı görülmektedir. Kurumsal e-öğrenme konusunda büyük çaplı çalışmalardan biri, Türkiye Bankalar Birliği tarafından altyapısı hazırlanan ve yakın zamanda uygulamaya konulan ve 100.000'nin üzerinde bankacıyı eğitmeyi amaçlayan "Web Tabanlı Uzaktan Eğitim Projesi"dir. Bu konuda ortaya konulan bir diğer örnek ise Koç Holding bünyesinde hayata geçirilen ve 14.000 Holding çalışanının eğitilmesini hedefleyen "Koç Holding Sanal Kampüs" uygulamasıdır.

Kurumsal e-öğrenme konusunda çalışmalar yapan diğer kuruluşlar arasında Başak Hayat Sigorta (acente eğitimlerinin online verilmesi), Pfizer İlaçları (şirket içi oryantasyon eğitimleri), Garanti Bankası ve Turkcell (MS Office ve oryantasyon eğitimleri) sayılabilir. Kurumsal olarak hayata geçirilen bu projelerin yanısıra, üniversiteler tarafından oluşturulan İnternet Destekli Uzaktan Eğitim Programları da bulunmaktadır. Bu programlardan başlıcaları Sakarya Üniversitesi, Bilgi Üniversitesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi gibi Yüksek Öğrenim Kurumları'nda gerçekleştirilmektedir.

Elektronik öğrenme, teknolojinin imkanlarından yararlanan birey merkezli bir eğitim modelidir ve ancak bu modeli destekleyecek bir öğrenme kültürünün varlığıyla başarılı sonuçlar alınabilir. E-öğrenme projesine başlarken kurumun öğrenme kültürü ve çalışanların öğrenme tarzlarının e-öğrenmeyi destekleyecek şekilde değişmesi gerekmektedir. E-öğrenme stratejisini işletme stratejisi ile uyumlaştıran işletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı elde edeceklerdir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] BARNEY, J., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No: 1, 1991, s.105.
- [2] PFEFFER, J., *Competitive Advantage Through People*, Harvard Business School Press, Boston, 1994, s.15.
- [3] TWOMEY, D.F.; HARRIS, D.L., "From Strategy To Corporate Outcomes: Aligning Human Resource Management Systems With Entrepreneurial Intent", *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 10, Sayı: 3/4, 2000, s.43.
- [4] BREWSTER, C. ve diğerleri, *Contemporary Human Resource Management*, Oxford University Press, Cape Town, 2000, s.23.
- [5] GORDON, E.E., "The New Knowledge Worker", *Adult Learning*, Vol. 8, No: 4, March/April 1997, s.15.
- [6] ONSTENK, J.H.A.M., "Human Resources Development and On-the-job Learning" in: MOULDER, M.; NIJHOF, W.J.; BRINKERHOFF, R.O., *Corporate Training For Effective Performance*, Kluwer Academic Publishers, Boston, 1995, s.135.
- [7] IGBARIA, M.; TAN, M., *The Virtual Workplace*, Idea Group Publishing, USA, 1998, s.88
- [8] DRUCKER, P.F., *Post-Capitalist Society*, Reprint Ed., Harperbusiness, USA, 1994, s.8.
- [9] QUINN, J.B.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S., "Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best", *Harvard Business Review*, March-April 1996, Vol. 74, No: 2, s.71.
- [10] ROFFE, I., "Innovation and Creativity in Organisations: A Review of the Implications for Training and Development", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 23, No: 4/5, 1999, s.235.
- [11] GOH, S.C., "Toward A Learning Organizaton: The Strategic Building Blocks", *S.A.M. Advanced Management Journal*, Spring 1998, Vol. 63, No: 2, s.16.
- [12] SALAS, E.; BOWERS, J.A.C., "The Science of Training: A Decade of Progress", *Annual Review of Psychology*, No: 52, 2001, s.472.
- [13] MULDER, M.; NIJHOF, W.J.; BRINKERHOFF, R.O., "Linking Corporate Training and Effective Performance", in: MULDER, M.; NIJHOF, W.J.; BRINKERHOFF, R.O. (Editors), *Corporate Training For Effective Performance*, Kluwer Academic Publishers, Boston, 1994, s.1.
- [14] MILKOWICH, G.T.; BOUDREAU, J.W., *Human Resource Management*, 8th Ed., Irwin, Chicago, 1997, s.147.
- [15] OBLINGER, D., "Will E-Business Shape the Future of Open and Distance Learning?", *Open Learning*, Vol. 16, No: 1, 2001, s.9.
- [16] ANDERSON, C., *E-Learning in Practice: Blended Solutions in Action*, IDC White Paper, 2000, s.4.
- [17] ROSENBERG, M.J., *E-Learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*, McGraw Hill, USA, 2000, s.20
- [18] "Distance Learning History, Current Status, and Trends", <http://www.lbcc.cc.or.us/spoccd/dehist.html>
- [19] "Distance Learning History, Current Status, and Trends", <http://www.lbcc.cc.or.us/spoccd/dehist.html>
- [20] KOENIG, M.E.D., "Education For Knowledge Management", *Information Services and Use*, Vol. 19, No: 1, 1999, s.20.
- [21] ROSENBERG, M.J., *E-Learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*, McGraw Hill, USA, 2000, s.20.

- [22] MAISE, E., **e-Learning Europe Conference**, July 2000.
- [23] ROSENBERG, Marc J., **E-Learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age**, USA: McGraw Hill, 2000, s. 28.
- [24] "What Trends Are Shaping E-Learning?", <http://www.advisor.com/Articles.nsf/aid/SMITT187>
- [25] "From E-learning to Enterprise Learning", Deloitte Research, 2001, s.1.
- [26] ANDERSON, C., **E-Learning in Practice: Blended Solutions in Action**, IDC White Paper, 2000, s.4.
- [27] "E-Learning Guidebook", www.brandon-hall.com
- [28] GALAGAN, P., "14 Things CEOs Should Know About E-Learning", **Training and Development**, Vol. 55, No: 11, Nov. 2001, s.71.
- [29] ROSENBERG, M.J., **E-Learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age**, McGraw Hill, USA, 2000, s.179.
- [30] COHEN, S.L.; PAYIATAKIS, D., "E-learning: Harnessing the Hype", **Performance Improvement**, Vol. 41, No: 2, Feb. 2002, s.8.

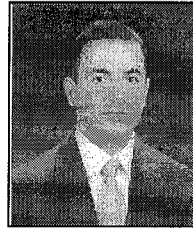


Esra NEMLİ

İstanbul Üniversitesi
Siyasal Bilgiler Fakültesi
İşletme Anabilim Dalı
Beyazıt / İSTANBUL

+ 90 (212) 440 00 00 / 12250
enemli@istanbul.edu.tr

Esra NEMLİ is Assistant Professor at Istanbul University. Her research areas include management and organization, human resource management, environmental management systems, and total quality management

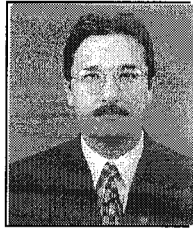


Selim YAZICI

İstanbul Üniversitesi
Siyasal Bilgiler Fakültesi
İşletme Anabilim Dalı
Beyazıt / İSTANBUL

+ 90 (212) 440 00 00 / 12250
selim@istanbul.edu.tr

Selim YAZICI is Assistant Professor at Istanbul University. His research areas include management and organization, international management, strategic human resource management, total quality management, learning organizations, e-business, and organizational behavior



Serhat YANIK

İstanbul Üniversitesi
Siyasal Bilgiler Fakültesi
İşletme Anabilim Dalı
Beyazıt / İSTANBUL

+ 90 (212) 440 00 00 / 12244
svanik@istanbul.edu.tr

Serhat YANIK is Assistant Professor at Istanbul University. His research areas include accounting, finance, insurance practices, financial analysis, and cost accounting

A STUDY ON JOB STRESS AND WORK-FAMILY CONFLICT

F. Gülrüh GÜRBÜZ¹, Elif TOĞRAN²

¹Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İngilizce İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

²Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Öğrencisi

A STUDY ON JOB STRESS AND WORK-FAMILY CONFLICT

Abstract: Today women an important part of the total workforce are women. The ones who are able to balance their work life and their family life can be very successful in their businesses. The aim of this study is to analyze the relationship between job satisfaction and job stress of female employees and to investigate the effects of marital status, presence, age and number of children on their job stress levels. In addition, the relationship between the demographic variables, age and educational levels of female employees and job stress is also examined in order to determine whether these variables have any influence on job stress levels.

The data to be in this study were obtained from female employees working in two different audit companies in İstanbul. A questionnaire consisting of 41 items was administered to female employees. Results were tested through statistical analysis depending on the types of the variables. According to research results four of five hypotheses were accepted.

Keywords: Job Stress, Job Satisfaction, Work- Family Conflict

I. INTRODUCTION

Nowadays, we as human beings cannot escape from stress because stress and stress creating conditions are everywhere both in our private and professional life. For that reason, many research studies have been done on stress. In a recent nation-wide study of occupational stress in the U.S., the proportion of workers who reported, "feeling highly stressed" had more than doubled from 1985 to 1990. Those reporting, "having multiple stress-related illnesses" increased from 13% to 25%. Moreover, 69% of the 600 workers surveyed in the Northwestern National Life study reported that their productivity was reduced because of high stress levels, and "one of in three say job stress is the single greatest stress in their lives" [1].

Job stress can be viewed as an individual's reaction to work environment characteristics that appear

A STUDY ON JOB STRESS AND WORK-FAMILY CONFLICT

Özet: Günümüzde, çalışan bayanların işgücünün önemli bir parçasını oluşturdukları düşünülürse, şirketlerin çalışanlarının başarılarının ve buna bağlı olarak da kendi başarılarının temelini, sağlıklı bir iş-aile hayatı dengesi kurmakla sağlanacağını anlamaları gerekmektedir. Bu doğrultuda çalışmamızın amacı, çalışan bayanların iş stresi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek ve medeni durum, çocuk sahibi olmak, çocukların yaşı ve sayısının iş stresi seviyesi üzerindeki etkisini araştırmaktır. Ayrıca, yaş ve eğitim düzeyi gibi demografik karakterli değişkenlerin, çalışan bayanların iş stresi seviyelerinde herhangi bir etkileri olup olmadığını saptayabilmek için, bu değişkenler de analize dahil edilmiştir.

Bu çalışma için kullanılacak veriler, İstanbul'daki iki denetim şirketinde çalışan bayanlara, 41 sorudan oluşan bir anket uygulanmak suretiyle elde edilmiştir. Araştırma sonuçları değişkenlerin tipine göre, çeşitli istatistiksel analizler kullanılmak suretiyle test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, beş hipotezden dördü doğrulanmış, bir tanesi ise doğrulanamamıştır.

Anahtar Kelimeler: İş ile İlgili Stres, İş Tatmini, İş-Aile Çatışması

threatening to the individual. It indicates a poor fit between the individual abilities and the work environment in which either excessive demand is made from the individual, or the individual is not fully equipped to handle a particular situation. More recently, job stress is defined as a discrepancy between an employee's perceived state and desired state, provided that the presence of this discrepancy is considered important by the employee [2]. Organizational stress is defined as a problematic level of environmental demand that interacts with the individual to change his/her psychological or physiological condition such that the person is forced to deviate from normal functioning and personal life [3]. When the relationship between an individual actor and the work environment comes to be marked with excessive stress, there are adverse consequences for both the organization's effectiveness and the individual's well being [4].

Stress in the workplace is a major problem, with extensive costs to individuals, organizations and society. It is now well established from the perspective of the organization that, high levels of stress within the work force can result in poor productivity, absenteeism, high turnover and worker grievances. Growing concerns over the consequences of job stress for both employees and organizations have stimulated efforts to understand the sources and consequences of stressors -physical or psychological demands from the environment that cause stress- in the workplace. Stressors can take a variety of forms caused by family, friends or the organization. Organizational stressors are characterized by factors that reflect the organization itself (size, number of levels, rules) as well as factors that relate to position and interaction of people (role conflict and role ambiguity). Specifically what makes an organization more stress creating than another depends on the predominance of certain properties: Work overload, underwork, role ambiguity, organizational structure, role conflict, being responsible of managing people and traveling a lot. Among the organizational stressors cited above, role ambiguity, role conflict and role overload are the ones, which attracted the attention of and were studied by most of the organizational stress researchers. It has been argued that that role ambiguity, role conflict and role overload are the stressors most frequently cited in literature that are shown to be among the antecedents of work stress [5].

Job satisfaction is an indication of how individuals feel about their job when their expectations are compared to what is actually received from different facets of the work situation [6]. Job satisfaction, being one of the most frequently studied topics in research, has been well established as an outcome of job stress. When employees are satisfied with various dimensions of their jobs, their levels of job satisfaction are expected to be high. In the same token employees who are dissatisfied with their jobs are significantly more likely to report that their jobs are stressful [7].

Work-family conflict is another arena exacerbating the effects of job stress. Work conflict is defined as the extent to which a person experiences incompatible pressures within the work domain and family conflict is defined as the extent to which a person experiences incompatible pressures within the family domain [8]. Work-family conflict is defined as a form of interrole conflict in which the role pressures from the work and family domains are mutually incompatible in some respect. This is, participation in the work (family) role is made more difficult by virtue of participation in the family (work) role. Work-family conflict occurs when an individual has to perform multiple roles; worker, spouse, and, in many cases, parent. Each of these roles imposes demands requiring time, energy and commitment [9]. Since when work interferes with family life, pressure is often placed on individuals to spend less time at work and

more time with their families. The family demands lead to physical unavailability for work due to family responsibilities; preoccupation with family activities and energy depletion will be positively related to work-family conflict [10].

The economic pressures of inflation and the social and psychological need to develop one's self-identity are encouraging women to take a more active role outside home to pursue full time careers, and to participate more widely in society in general. Women are increasingly being forced to deal with job-related demands that limit their performance of family roles. These trends are resulting in increased levels of work-family conflict as men and women try to balance the conflicting demands of work and family [11]. Literature indicates that the interaction of work and family is an area of stress particularly for women in management and professional areas. Workingwomen often feel conflict about the combination of these roles. Since women have stronger personal, social and society pressure to adhere to the roles focusing on family and household tasks, working women experience the strains of competing work and family demands [12].

II. OBJECTIVES OF THE STUDY

The aim of this research is to analyze the relationship between job satisfaction and job stress of female employees and to investigate the effects of marital status, presence, age and number of children on job stress levels. Through an extensive literature review, it was observed that it would be more sound and logical to analyze only the females. There are various reasons for this approach:

- In our literature survey we have seen that studies on job stress of women have been neglected and additional research was needed to increase the depth of knowledge concerning the special needs of women [13,14]. Also, until recently, theories and research about job stress have been directed primarily at men's experiences and as a result, women's experiences of stress have remained relatively unexplored [15].

- Men's beliefs and attitudes about the different aspects of their work and family are very different from women's. Some of these are as follows:

- a) When family responsibilities interfere with their jobs, male employees do not deem this as a negative aspect of their jobs since they have more freedom than most female employees to adjust their schedules to accommodate family issues before they create an aggravating situation [7].

b) Work and family roles have different meanings for men and women. Women see work as prevention from taking care of their family properly and fulfilling their primary role as spouse and caregiver, whereas men see work as the key importance and as the foundation of their family roles, which will lead them to take care of their families. This difference in meaning and the acquisition of multiple roles is then interpreted as the cause for women's higher levels of distress [16].

c) Women regard marriage as a more important event in their lives than do men and, as they must make the greater adjustments; one would expect to find greater emotional problems in married women than unmarried [17]. It is widely recognized that working women typically maintain major responsibility for their home and family and thus more often bear the burdens of role overload and role conflict than men. Thus the stress of being both a homemaker and career woman would lead to proportionately more severe strains [18].

d) Childcare is also another unique stressor for women. Although fathers may be cooperative, childcare usually remains the mother's responsibility. The working mother feels guilty about not spending more time with her children [13].

On the other hand, women also indicated that work would play an important and negative role in their decisions about childbearing, while men reported more often than women that being a parent had a very positive effect on their work. Women appear to assume primary responsibility in household and childcare tasks beside their paid worker role. Even for women without children, work is seen as having negative impact on decisions about childbearing, whereas for men, being a parent is reported to have a positive effect on work [19].

e) Women also reported more often than men that they worried about household responsibilities while at work. In addition, women that were studied on reported far more frequently than men did that they worried about home responsibilities at work and work responsibilities at home. This suggests that clear role boundaries may be more difficult for women to maintain [19].

The nature of work performed at audit firms was the major criteria for selection. Audit work requires a high overload of work that has to be done in a limited amount of time, within predetermined deadlines by the audit client and the job manager, leading to a considerable amount of stress.

For an in-depth understanding of the various factors affecting the job stress of female employees, some other variables were identified for further analysis. Married working women typically maintain major responsibility for home and family. Thus trying to fulfill

the roles of both a homemaker and career woman creates a considerable amount of stress on women. When the issue of having children comes into the arena, women's roles become heavier with the addition of the mother role, the amount of stress experienced by them increase, since women assume childcare as their primary responsibility. Based on these factors, the research aims to investigate the effect of marital status and the presence of children on the job stress levels of female employees.

It has been argued that that both numbers of children and their ages may be associated with physical unavailability for work, preoccupation with childrearing activities and overload [10,20]. Past research findings also assert the view that working mothers with pre-school or school-age children are more vulnerable to stress than mothers with older children. Since when the children are young and dependent, the family responsibilities are more demanding and the mothers feel more negative spillover from family to work in the form of energy deficit and preoccupation with family matters. Thus, the research aims to analyze the effect of the number and age of children on job stress levels of female employees. Taking all these findings into consideration, it was found out that including male employees in the sample would only distort the results and would not help for a logical comparison of the findings. Thus, to be able to obtain healthy research results, female employees were selected as sample.

III. HYPOTHESES

From the theoretical framework discussed above, five hypotheses were developed for this research. They are as follows:

Ha 1. The higher the job satisfaction levels of female employees, the lower their job stress levels will be.

Ha 2. There will be difference in job stress levels between married and single female employees.

Ha 3. There will be difference in job stress levels among female employees having children and female employees having no children.

Ha 4. There will be difference in job stress levels among female employees having preschool and primary school age children and female employees having older children.

Ha 5. The job stress levels of female employees will increase as the number of children they have increased.

IV. RESEARCH DESIGN

The purpose of this study is to find out the relationship between the dependent variable job stress and the independent variable job satisfaction and to investigate the effects of the independent variables of marital status, presence, age and number of children on the job stress levels of female employees. In addition, the relationship between the demographic variables, age and educational levels of female employees and job stress will also be examined in order to determine whether these variables have any influence on job stress levels. Thus, this study is a correlation study rather than a causal study; it is analytical in nature rather than a predictive one.

As being the unit of analysis, the data for the study were collected from each individual employee via questionnaire technique in their natural work environment in a one-month period. Variables are neither controlled nor manipulated and also no artificial setting is created for the study. Because neither previous research had been done by the researchers on the sample, nor was any subsequent extension of the research contemplated, the study was cross-sectional in nature.

IV.1. Population And Sample

The population for this study comprised of all female employees in the audit departments of two different audit companies in İstanbul. A questionnaire consisting of 41 items was administered to a sample of 141 employees from different occupational levels, selected through a convenience sampling method. The sample could not be chosen at random due to the administrative difficulties that would occur in the companies and most importantly due to the nature of audit firms of full-time unavailability of all the company personnel. Instead, most readily available female employees from different occupational levels were asked to voluntarily participate in the study. 123 questionnaires were filled out by the employees and returned to the researcher implying 87 % response rate.

IV.2. Data-Collection Methods

The questionnaire was distributed to the employees during office hours and the ones that were not busy at that time filled out the questionnaire in 5-10 minutes and handed them back immediately, whereas the busy employees filled out and returned the questionnaires in 10 days time. The subjects of the sample consisted of partners, managers (experienced and associate), seniors (experienced and first year), assistants (experienced and first year), secretaries and office clerks. The subjects were only females. These female employees differed on the basis of age, 46.3% were between 25-35, 37.4 % were below 25, 11.4 % were between 36-45, 4.1% were between 46-55 and 0.8% were over 55 years of age.

50.4% of the female employees were married and 49.6% were single. 69.9% had university education, 17.9% had high school education and 12.2% had master's degree. 78% of the female employees did not have any children and 22% had children. Of this 22% of female employees having children, 17.1% had children of preschool and primary school age and 4.9% had older children. 17.1% of female employees had only one child, 4.1% had two children and 0.8% had three children.

IV.3. Questionnaire Design, Variables, and Measures

In this study the questionnaire was composed of three different parts. In the first part, there were questions developed by the researchers measuring the demographic variables: Age, marital status, education level, having children or not, number of children and age of the children.

In the second part, the dependent variable of job stress of female workers was measured by the Job-Related Tension Index [8]. The respondents were expected to answer 15 questions about how frequently they felt bothered about the named features of their work on a five point Likert scale. In an attempt to define job stress operationally and in order to find out the level of job stress of female employees, different dimensions that were concerned with the nature of work and the work environment were analyzed.

In the third part, the independent variable of job satisfaction was measured by the short form of Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) [21]. The questionnaire consisted of 20 questions. In an attempt to define job satisfaction operationally and in order to find out the job satisfaction levels of female employees, different dimensions that were concerned with the nature of work and the work environment were analyzed. The questionnaire required respondents to answer how much they were satisfied with the different features of their jobs such as pay, promotion, supervision, co-workers, the working conditions etc. on a five point Likert Scale.

IV.4. Data-Analysis Methods

First of all, frequency distributions were used to describe the sample. Then Cronbach's alpha was established for the dependent and the independent variables. Later on, the means, the standard deviations and the variances for the dependent and the independent variables were calculated. After these steps, various statistical analyses were used to test the hypotheses. The relationship between the dependent variable, job stress and the independent variable, job satisfaction has been analyzed by using the Pearson Correlation Analysis. For the relationship between the independent variable of number of children and job stress, again Pearson Correlation Analysis was utilized. In order to investigate

the effects of the independent variables, marital status and presence of children on the dependent variable job stress, independent samples t-tests were used. In order to assess the impact of the independent variable, age of children on the dependent variable job stress, again an independent samples t-Test was performed. In addition, One-way Analysis of Variance (ANOVA) tests were utilized to determine whether there would be differences in the job stress levels of female employees according to different age groups and educational levels.

V. RESULTS

Research statistical evaluation was performed by an SPSS Program version 6.0. A significance level of .05 was determined for the evaluation of the statistical analyses. The mean, standard deviation and the variance of the dependent variable, job stress (total job stress score) and the independent variable, job satisfaction (total job satisfaction score) are summarized in the Table.1 below:

Table.1: Statistical Information for Job Stress and Job Satisfaction

Variables	Mean	Standard Deviation	Variance
Job Stress	37.30	8.17	66.72
Job Satisfaction	65.96	13.64	186.04

In addition the minimum and the maximum figures for total job stress score were 17 and 59, while for total job satisfaction score were 33 and 99.

In this study, the reliability analysis was performed for the dependent variable of job stress and the independent variable of job satisfaction. However, for the independent variables of marital status, presence, age and number of children, a reliability analysis could not be performed. Since they were all single item measures. When performing the reliability analysis, these criteria were used; recomputation of the Cronbach's alpha after the extraction of the items, the corrected item-total correlation, and squared multiple correlation.

An item analysis was conducted to understand whether or not all the 15 items measuring job stress should be retained in further analysis. All respondents (N=123) were included in this analysis. In addition, a reliability analysis was carried out by correlating each relevant item with the respective total scale (excluding the item itself). The results indicated that no item in the full scale had an alpha lower than .82 and the Cronbach's alpha for the full scale was .83. The same analysis was

conducted for the 20 items measuring job satisfaction and it showed that no item in the full scale had an alpha lower than .89 and Cronbach's alpha for full scale was .90. When the results of the corrected item-total correlation are observed, it can be noticed that there are no items with negative values or approaching to zero. In addition, the results of the squared multiple correlations indicate that the extent to which given answers of one item can express total answers of all other items is quite high. All these results show that there are no items that should be excluded in further analysis and the high Cronbach's alpha for both of the variables indicate that the internal consistency of measures used in the study can be considered good.

Hypothesis 1:

Ho: There will be no relationship between the job stress levels and job satisfaction levels of female employees.

Ha: The higher the job satisfaction levels of female employees, the lower their job stress levels will be.

In order to analyze the relationship between the dependent variable of job stress and the independent variable of job satisfaction, Pearson Correlation Analysis has been utilized. Since both variables are measured on an interval scale, it would be more meaningful to investigate the relationship by conducting a correlation test. The test results showed a significant negative correlation ($r = -.47$; $p = .000$) between job stress and job satisfaction. Since $p = .000 \leq .05$, the null hypothesis was rejected at .05 significance level (α) and the alternate hypothesis was accepted. This showed that as the job satisfaction levels of female employees increased, their job stress levels decreased. Table.2 below indicates the test results:

Table.2: Pearson Correlation Results between Job Stress and Job Satisfaction

Variables	No. of Cases	Corr. Coeff. (r)	P-value
Job Stress vs. Job Satisfaction	123	-.4681	.000

Hypothesis 2:

Ho: There will be no difference in job stress levels between married and single female employees.

Ha: There will be difference in job stress levels between married and single female employees.

To test for statistical significance, an Independent Samples t-Test was established. A t-Test is used to see if there are any significant differences in the means for two groups. An Independent Samples T-Test is used with groups that do not share pairs of scores. In order to obtain the most healthy and logical results, the grouping variable should be measured on a nominal scale and the dependent variable should be measured either on an interval or a ratio scale. In this hypothesis, the grouping variable that is the independent variable of marital status was measured on a nominal scale and the dependent variable of job stress was measured on an interval scale. All these conditions showed that a t-Test would be the best statistical analysis for this hypothesis. However before deciding on the correct t-Test to be used, Levene's test for equality of variances was performed. The details are as follows:

Levene's Test for equality of variances; $F= 3.146$ $p= .079$

t-test for equality of means

Variiances	t-value	Df	2-Tail Sig	SE of Diff
Equal	-3.81	121	.000	1.398
Unequal	-3.82	113.92	.000	1.395

Since the significance level for Levene's test is .079 that is above .025 of our two-tailed significance level (α), the "Equal Variances" test was applied.

The t-test showed significant differences between the mean score of 39.98 for the married female employees and a lower score of 34.66 for the single female employees ($p= .000$). Since $p=.000 \leq .025$, the null hypothesis was rejected at .025 significance level (α) and the alternate hypothesis substantiated. This showed that married female employees had really higher job stress levels than the unmarried ones did. The results of the test are shown in Table.3 below:

Table.3: Independent Samples t-Test between Marital Status and Job Stress

Groups	No. of Cases	Mean	2-tailed Sig. (p)	Sig. Level (α)
Married	61	39.9836	.000	.025
Single	62	34.6613		

Mean difference = -5.3223

Hypothesis 3:

Ho: There will be no difference in job stress levels among female employees having children and female employees having no children.

Ha: There will be difference in job stress levels among female employees having children and female employees having no children.

To test for statistical significance, an Independent Samples t-Test was established. In this hypothesis, the grouping variable that is the independent variable of having children or not was measured on a nominal scale and the dependent variable of job stress was measured on an interval scale. Thus, a t-Test would be the soundest measure to apply to test this hypothesis. However before deciding on the correct t-Test to be used, Levene's test for equality of variances was performed. The details are as follows:

Levene's Test for equality of variances; $F= .380$ $p= .539$

t-test for equality of means

Variiances	t-value	Df	2-Tail Sig	SE of Diff
Equal	2.62	121	.010	1.738
Unequal	2.86	48.06	.006	1.589

Since the significance level for Levene's test is .539 that is above .025 of our two-tailed significance level (α), the "Equal Variances" test was applied.

The t-test showed significant differences between the mean score of 40.85 for the female employees having children and a lower score of 36.30 for the female employees having no children ($p= .010$). Since $p=.010 \leq .025$, the null hypothesis was rejected at .025 significance level (α) and the alternate hypothesis was substantiated. This showed that female employees having children had really higher job stress levels than the female employees having no children. The results of the test are shown in Table.4 below:

Table.4: Independent Samples t-Test between Having Children or Not and Job Stress

Groups	No. of Cases	Mean	2-tailed Sig. (p)	Sig. Level (α)
Have child	27	40.8519	.010	.025
Have no child	96	36.3021		

Mean difference = 4.5498

Hypothesis 4:

Ho: There will be no difference in job stress levels among female employees having preschool and primary school age children and female employees having older children.

Ha: There will be difference in job stress levels among female employees having preschool and primary school age children and female employees having older children.

To test for statistical significance, an Independent Samples t-Test was established. In this hypothesis, the grouping variable that is the independent variable of having preschool or primary school-age children was measured on a nominal scale and the dependent variable of job stress was measured on an interval scale. Thus, a t-Test would be the best applicable measure to test this hypothesis. However before deciding on the correct t-Test to be used, Levene’s test for equality of variances was performed. The details are as follows:

Levene's Test for equality of variances; F= .310 p= .582

t-test for equality of means

Variances	t-value	Df	2-Tail Sig	SE of Diff
Equal	3.37	25	.002	2.745
Unequal	3.72	9.50	.004	2.482

Since the significance level for Levene's test is .582 that is above .025 of our two-tailed significance level (α), the "Equal Variances" test was applied.

The t-test showed significant differences between the mean score of 42.90 for the female employees having preschool or school-age children and a lower score of 33.67 for the female employees having older children ($p=.002$). Since $p=.002 \leq .025$, the null hypothesis was rejected at .025 significance level (α) and the alternate hypothesis was accepted. This showed that female employees having preschool or primary school age children had really higher job stress levels than the female employees having older children. In addition it should be noted that the number of cases for this test was 27, since only 27 female employees had children. The results of the test are shown in Table.5 below:

Table.5: Independent Samples t-Test between Age of Children and Job Stress

Groups	No. of Cases	Mean	2-tailed Sig. (p)	Sig. Level (α)
Have pre-sch or primary-sch age child	21	42.9048	.002	.025
Have older Child	6	33.6667		

Mean difference = 9.2381

Hypothesis 5:

Ho: There will be no relationship between the number of children and the job stress levels of female employees.

Ha: The job stress levels of female employees will increase as the number of children they have increased.

In order to analyze the relationship between the dependent variable of job stress and the independent variable of the number of children, Pearson Correlation Analysis has been utilized. Since the dependent variable of job stress is measure on an interval scale and the independent variable of the number of children is measured on a ratio scale, it would be more meaningful to investigate the relationship by conducting a correlation test. However, contrary to the expectations, the test results showed a negative correlation ($r = -.32$; $p = .05$) between job stress and the number of children. Since $p=.05 \leq .05$, the null hypothesis was rejected at .05 significance level (α), while the alternate hypothesis could not be substantiated. Since alternate hypothesis stated that there would be a positive relationship between job stress and the number of children, meaning that the job stress levels of female employees would increase as the number of children they had increased. However, the results showed that job stress levels of female employees decreased as the number of children they had increased. In addition it should be noted that the number of cases for this test was 27, since only 27 female employees had children. Table 3.8 below indicates the test results:

Table.6. Pearson Correlation Results between Job Stress and Number of Children

Variables	No.of Cases	Corr. Coeff. (r)	p-value
Job Stress vs	27	-.3232	.05
No. of Child			

In this study, the effect of the demographic variables was also assessed to provide additional and supplementary information. For the demographic variables of age and educational level, One Way Analysis of Variance (ANOVA) tests were utilized. One-Way ANOVA helps to determine whether there are significant mean differences in a dependent variable between more than two groups. Since we aim to determine whether there are significant mean differences in job stress levels when grouped among different age and education levels, One Way ANOVA would be a sound measure to examine the research data. The test results are summarized in Table.7-8 below:

Table.7: One Way ANOVA Between Age and Job Stress

Groups (Age)	No. of Cases	Mean	F prob.	Sig. Level (α)
Below 25	46	38.0652	.5434	.05
Betw. 25-35	57	36.9298		
Betw. 36-45	14	37.8571		
Betw. 46-55	5	35.4000		
Above 55	1	25.0000		

Based on the test results, we can conclude that there are no significant mean differences in job stress levels among the different age groups, since F probability of .54 is higher than .05 significance level (α). However, the analysis of the results indicate that the mean of job stress level decreases as the age increases except for the second group of 36-45 years of age.

Table.8: One Way ANOVA Between Educational Level and Job Stress

Edu.Level	No. of Cases	Mean	F prob.	Sig. Level (α)
High School	22	35.9545	.6980	.05
University	86	37.6047		
Master's Degree	15	37.5333		

According to the test results it can be observed that there are no significant mean differences in job stress levels among the different educational levels, since the F probability of .69 is higher than .05 significance level (α).

VI. DISCUSSION

The aim of this study was to analyze the relationship between job satisfaction and job stress of female employees and to investigate the effects of marital status, presence, age and number of children on their job stress levels. In addition, the relationship between the

demographic variables, age and educational levels of female employees and job stress was also examined in order to determine whether these variables had any influence on job stress levels.

In order to achieve this aim and to test the hypotheses, various steps have been followed. The data for the study was collected via a 41-item questionnaire and administered to the female employees working in two audit companies in İstanbul. For the data analysis, firstly, frequency distributions were obtained to describe the sample. Afterwards, Cronbach's alpha was established for the dependent and the independent variables. Then, the means and the standard deviations were calculated for the dependent and the independent variables. Finally, these steps were followed with the application of different statistical analyses, such as Pearson Correlation Analyses, Independent Sample t-Tests and One Way Analysis of Variances (ANOVA), depending on the nature of the variables under study.

The results of the frequency distributions of the demographic characteristics showed that our female sample was mostly composed of employees in the age group of 25-35. Slightly more than half of the employees were married and most of them were university graduates. Only around 20% of the employees had children and most of these children were preschool or primary school age children.

The reliability analyses for the items measuring both job satisfaction and job stress ensured us that the internal consistency of measures used in the study was good, with Cronbach's alpha of .90 and .83 respectively and that there were no items to be excluded in further analyses which would endanger the reliability of the whole measure.

The results of the correlation analysis revealed that there was really a negative relationship between the dependent variable, job stress and the independent variable, job satisfaction of female employees. This showed that as the job satisfaction levels of female employees increased, their job stress levels decreased. If we put it another way, we can say that female employees who were less satisfied with their jobs expressed higher levels of job stress than the ones, which were more satisfied. This result also supports the findings of the previous researchers who claimed that there would be a negative relationship between job stress and job satisfaction [7,22-24].

The t-Test results for the effect of the independent variable, marital status on job stress levels of female employees, reveal that married female employees had really higher job stress levels than the single ones. This can be explained by the fact that when workingwomen get married, their roles at home become more demanding by

typically trying to maintain the major responsibility for home and family. Thus the stress of being both a homemaker and career woman would lead to proportionately more severe strains. This finding is consistent with the results of other researchers who argue that married working women were exposed to greater stress than unmarried ones [25-26].

According to the t-Test results, concerning the effect of the independent variable, presence of children on job stress levels of female employees, the female employees having children were found to have higher job stress levels than the ones having no children. It is very well known that parenthood exacerbates the effects of work-related stress. Working mothers experience more conflict between work and personal life, more stress and more feelings of overload as well as lack of control and mastery of their lives than other workingwomen. Thus, the presence of children at home is usually associated with physical unavailability for work, preoccupation with childrearing activities and overload. This result is also supported by many researchers [8,10,27].

The effect of the independent variable, age of children on the job stress levels of female employees was examined by a t-Test. The results showed that the age of children played really an important role in determining the job stress levels of female employees. Since, the female employees having preschool or primary age school children had really higher job stress levels than the female employees having older children. Consistent with the findings of Gove and Geerken [28], we can say that family demands increase at the same rate as the age of the youngest child increases. It is very clear that family responsibilities are probably most demanding and the care giving is more intensive, when children are still young and dependent. Hence the depressing effects of this cause women to be more inefficient at work, as they are mostly unable to accept new responsibilities that conflict with the time that will be devoted to family. However, this pattern diminishes for women with older children, suggesting that family-to-work influences are closely linked to stages of the family life cycle [29].

The correlation analysis between the independent variable, number of children and job stress showed that there was a negative correlation between these variables. It means that the stress levels of female employees increase as the number of children they have decreased. However, this finding was totally contrary to our hypothesis developed according to the general expectations and theories in literature. We had hypothesized that the job stress levels of female employees would increase as the number of children they have increase. Thus, we were expecting to find a positive correlation between the variables. Some researchers claimed that the stress felt by women would increase as the number of children they have increased [7, 28,30].

Although the result of our test is contrary to our expectations, it can shed light to other research findings. We can attribute this difference to three major causes:

1- Sample Size: This opposite result could be due to the size of our sample. Our sample was restricted to 123 employees, different results can be obtained from a larger sample size:

2- Sample Characteristics: Another fact can be due to the composition of our sample size. According to the frequency results, of the 27 female employees having children, 21 of them had one child while only 6 female employees had more than one child. Thus, if the sample had included more female employees with more children, the test results might have been different.

3- The Existence of A Moderating Variable: From another point of view, this sample composition hinders the analysis of the effect of the number of children on job stress in the way that if the employees had younger children, instead of one, maybe the results would have been different. Thus, the decrease in job stress levels by an increase in the number of children can be attributed to the age of those children, since due to the sample composition, female employees with more than one child had older children. These contradictory results in this study can shed light to other research findings in the way that the age of children could be a more important factor in determining the stress levels than the number of children. However, this may bring another undiscovered relationship into the arena. It can be a signal for the fact that, age can be a moderating variable on the number of children and job stress relationship. This means that number of children will not have any effect on the job stress levels unless these children were young. To put it differently, the relationship between the number of children and job stress will be dependent on the age of the children.

One Way Analysis of Variance (ANOVA) conducted for the effect of the demographic variables of age and educational level on the job stress levels of female employees showed that these variables had no influence on job stress. That is, the job stress levels of female employees did not differ according to various age groups and educational levels.

VII. CONCLUDING REMARKS

This study enables us to consider the relationship between job stress and job satisfaction of female employees from different occupational levels. It highlights the different aspects and sources of work-family conflict for workingwomen and emphasizes the effect of family on job stress levels of these female

employees. The research hypotheses were confirmed that the more satisfied the female employees from their jobs, the less stress they felt concerning their jobs. In addition, married female employees, with younger children experienced greater stress when compared to the married female employees with older children or those having no children. However, this study brings into the arena an important finding that should be taken into consideration in future researches and that should be analyzed more thoroughly. Working mothers' job stress may increase due to the increase in the number of children they have. However the important point here is the fact that the age of children appears to play a determining role in this relationship. It shows that the number of children will not have any effect on mothers' job stress unless these children are young. Thus, future researchers can examine this aspect in more detail.

In this study, we have measured the job stress and job satisfaction levels of female employees, by taking into consideration various factors concerned primarily with the nature of work and work environment such as working conditions, pay, promotion, supervision, co-workers etc. However, our aim was to reach a total satisfaction and a total job stress score based on our questionnaires. We wanted to find out the nature of the relationship between job stress and job satisfaction and we wanted to identify whether their total job stress level was affected by family demands such as marital status, presence, age and number of children. In this respect, we have not identified from which aspects of their jobs the female employees were satisfied or unsatisfied with, neither we have determined which features of their jobs were causing the major stress on these female employees. For this reason the needs of the female employees and the outcomes for the organizations have remained unaddressed. Hence, for further research studies factor analysis can be used for investigating the subdimensions of job stress and job satisfaction variables. In this way, the aspects of the jobs creating stress and dissatisfaction on the female employees may be highlighted.

For a more thorough study of the differences in job stress levels - which was beyond the context of this study - a comparison between the various professions in different sectors could be made. This would facilitate a possible generalization specific to some sectors. Since job stress level may vary depending on the nature of the various jobs. Spielberger and Reheiser [1] supported this argument and in their study they identified major differences in job stress levels between employees working in police departments and those working as teachers. They also pointed out the fact that job stress showed differences according to different occupational levels, such as managerial, professional and clerical. They observed that employees working at managerial levels were more stressful than the ones working at professional levels and in the same sense, employees working at the

professional levels experienced higher stress than the ones working at clerical levels. These results may be due to the more work overload and higher responsibility experienced at managerial levels. Thus, in future studies, the job stress levels of female employees working at different levels may be analyzed.

Another concept that is very much related with the occupational level, is "autonomy" which can be the outcome of the occupational level itself. Piotrkowski [31] argues that jobs providing autonomy enable workers balance work and family responsibilities in a better way. She also points out that workers with autonomy are more able to schedule work tasks so that they do not interfere with family responsibilities. This can be a significant fact for improving the research in an audit firm. Since senior level and above have more autonomy when compared to the other levels and they can schedule their time more effectively than those employees at lower levels. A future research assessing the differences in job stress depending on the various job levels may be conducted.

This study did not assess the impact of overtime on job stress. Since due to the nature of audit work that require overtime mostly as a part of the job itself, it would not help for a differentiation between those female employees working overtime and those who are not. However, Spielberger and Reheiser [1] cited working overtime as a very important factor in determining the stress levels, because employees working overtime were found to be more likely to perceive their jobs as stressful. In this respect, future research can be conducted for other professions to search for the impact of working overtime on job stress levels of female employees.

This research covered the relationship between two important topics in management, job stress and job satisfaction. The other crucial topic covered in this study is the effect of family responsibilities on the job stress of female employees. Currently, many businesses in other countries are beginning to implement family supportive policies, such as parental leave, childcare provisions, eldercare programs, flexible work hours and locations and employee-counseling programs. It is assumed that these policies help workers balance work and family responsibilities [32]. So the employees who feel more relaxed can be more satisfied with their job and feel less job stress on them.

REFERENCES

- [1] SPIELBERGER, C.D.; REHEISER, E.C., "The Job Stress Survey: Measuring Gender Differences in Occupational Stress", *Journal of Social Behavior and Personality*, 9, 1994, p.199.
- [2] EDWARDS, J.R., "A Cybernetic Theory of Stress, Coping and Well-Being in Organizations", *Academy of Management Review*, 17, 1992, p.251.
- [3] BHAGAT, R.S.; ALLIE, S.M.; FORD, D.L.Jr., Job-Related Stress: Relationship with Personality Variables and Organizational Outcomes, Cited in GÖZNEK, A., 1997, Unpublished Master Thesis, Boğaziçi University, İstanbul, 1991.
- [4] SCHAFER, W.E.; McKENNA, J.F., "Perceived Energy and Stress Resistance: A Study of City Managers", *Journal of Social Behavior and Personality*, 6, 1991, pp.271-282.
- [5] SUMMERS, T.P.; DeCOTTIS, T.A.; DeNISI, A.S., Do Men and Women Utilize Social Support Differently in Stressful Work Environments?, Cited in ÖZCAN, B., 1997, Unpublished Master Thesis, Boğaziçi University, İstanbul, 1995.
- [6] QUARSTEIN, V.A.; McAFEE, R.B.; GLASSMAN, M., "The Situational Occurrences Theory of Job Satisfaction", *Human Relations*, 45, 1992, pp.859-873.
- [7] JUDGE, T.A.; BOUDREAU, J.W.; BRETZ, Jr.R.D., "Job and Life Attitudes of Male Executives", *Journal of Applied Psychology*, 79, 1994, pp.767-782.
- [8] KAHN, R.L.; WOLFE, D.M.; QUINN, R.P.; SNOEK, J.D.; ROSENTHAL, R.A., "Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity", cited in COOF, J.D.; HEPWORTH, S.J.; WALL, T.D.; WARR, P.B., 1981, *The Experience of Work: A Compendium and Review of 249 Measures and Their Use*, Academic Press Inc., London, 1964.
- [9] DUXBURY, L.E.; HIGGINS, C.A., "Gender Differences in Work-Family Conflict", *Journal of Applied Psychology*, 76, 1991, p.64.
- [10] VOYDANOFF, P., "Work Role Characteristics, Family Structure Demands and Work/ Family Conflict", *Journal of Marriage and the Family*, 50, 1988, pp.749-761.
- [11] NIEVA, V.F., "Work/ Family Conflict Among Women and Men managers in Dual-Career Couples in Israel", Cited in IZRAELI, D.N., 1993, *Journal of Social Behavior and Personality*, 8, 1985, pp.371-388.
- [12] <http://www.textiles.umist.ac.uk/Research/TexOnline/Man99/WomenSinghB.htm>.
- [13] NELSON, D.L.; QUICK, J.C., "Professional Women: Are Distress and Disease Inevitable?", *Academy of Management Review*, 10, 1985, pp. 206-213.
- [14] BARUCH, G.K.; BIENER, L.; BARNETT, R.C., "Women and Gender in Research on Work and Family Stress", *American Psychologist*, 42, 1987, pp.130-136.
- [15] LONG, B.C.; KAHN, S.E., 1993, cited in <http://www.ed.gov/databases>.
- [16] <http://www.hope.edu/academic/psychology7335/webrep/genroles.html>.
- [17] BARDWICK, J.M., "Role Conflict in Women as a Function of Marital Status", cited in NEVILL, D.; DAMICO, S., 1975, *Human Relations*, 28, 1971, pp.487-498.
- [18] JICK, T.D.; MITZ, L.F., "Sex Differences in Work Stress", *Academy of Management Review*, 10, 1985, pp.408-420.
- [19] ZAPPERT, L.T.; WEINSTEIN, H.M., "Sex Differences in the Impact of Work on Physical and Psychological Health", *American Journal of Psychiatry*, 142, 1985, pp.1174-1178.
- [20] ROGERS, S.J., "Mothers' Work Hours and Marital Quality: Variations by Family Structure and Family Size", *Journal of Marriage and the Family*, 58, 1996, p.616.
- [21] WEISS, D.J.; DAWIS, R.W.; ENGLAND, G.W.; LOFQUIST, L.H., "Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire", cited in COOF, J.D.; HEPWORTH, S.J.; WALL, T.D.; WARR, P.B., 1981, *The Experience of Work: A Compendium and Review of 249 Measures and Their Use*, Academic Press Inc., London, 1967.
- [22] CUMMINS, R., "Locus of Control and Social Support: Clarifiers of the Relationship Between Job Stress and Job Satisfaction", *Journal of Applied Social Psychology*, 19, 1989, pp.772-788.
- [23] O'DRISCOLL, M.P.; ILGEN, D.R.; HILDRETH, K., "Time Devoted to Job and Off-Job Activities, Interrole Conflict and Affective Experiences", *Journal of Applied Psychology*, 77, 1992, pp. 272-279.
- [24] BEDEIAN, A.G.; BURKE, B.G.; MOFFETT, R.G., "Job and Life Attitudes of Male Executives", cited in JUDGE, T.A.; BOUDREAU, J.W.; BRETZ, Jr.R.D., 1994, *Journal of Applied Psychology*, 79, 1988, pp. 767-782.
- [25] REPETTI, R.L., "Parental Employment and family Life: Research in the 1980s", cited in MENAGHAN, E.G.; PARCEL, T.L., 1990, *Journal of Marriage and the Family*, 52, 1988, pp.1079-1098.

- [26] BARNETT, R.C.; MARSHALL, N.L.; RAUDENBUSH, S.W.; BRENNAN, R.T., "Gender and the Relationship Between Job Experiences and Psychological Distress: A Study of Dual- Earner Couples", **Journal of Personality and Social Psychology**, 64, 1993, pp.794-806.
- [27] BARNETT, R.C.; BARUCH, G.K., "Women's Involvement in Multiple Roles and Psychological Distress", **Journal of Personality and Social Psychology**, 49, 1985, pp.135-145.
- [28] GOVE, W.R.; GEERKEN, M.R., "The Effect of Children and Employment on the Mental Health of Married Men and Women", **Social Forces**, 56, 1977, pp. 67-76.
- [29] CROUTER, A.C., "Spillover from Family to Work: The Neglected Side of the Work-Family Interface", **Human Relations**, 37, 1984, pp. 425-442.
- [30] KATZ, M.H.; PIOTRKOWSKI, C.S., "Work Role Characteristics, Family Structure Demands and Work/Family Conflict", cited in VOYDANOFF, P., 1988, **Journal of Marriage and the Family**, 50, 1983, pp.749-761.
- [31] PIOTRKOWSKI, C., "The Contagion of Stress Across Multiple Roles", cited in BOLGER, N.; DeLONGIS, A.; KESSLER, R.C.; WETHINGTON, E., 1989, **Journal of Marriage and the Family**, 51, 1979, pp.175-183.
- [32] LAMBERT, S.J., "Processes Linking Work and Family: A Critical Review and Research Agenda", **Human Relations**, 43, 1990, pp.239-257.



Gülruh GÜRBÜZ

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F.,
İngilizce İşletme Bölümü,
Göztepe Kampüsü
81040 Göztepe / İSTANBUL

Tel: +90 216 338 44 16
gulruh@marmara.edu.tr

Gülruh GÜRBÜZ has Ph.D. of Business Administration at Marmara University Social Sciences Institute. She is Assistant Professor in Management and Organization Department at the Marmara University. Her research areas include management, and human resources management.

HEMŞİRELERİN İŞ GÜÇLÜĞÜ FAKTÖRLERİNİN BELİRLENMESİ, İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ANALİZİ

İhsan YÜKSEL

Kırıkkale Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

THE DETERMINATION OF JOB DIFFICULTY FACTORS OF NURSES AND ANALYSIS OF THEIR EFFECT ON JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Abstract: *In this study, factors composing job difficulty of nurses working in a university hospital and effect of these factors on job satisfaction and organizational commitment was investigated. Job difficulty factors are analyzed by principal components analysis and varimax method; the effect of job difficulty factors on job satisfaction and organizational commitment is analyzed by stepwise regression analysis. According to the result of factor analysis, 32 items composing job difficulty are gathered under 10 factors, which have eigenvalue more than 1. These factors explained .6968 of total variance. According to the stepwise regression analysis, the effect of job difficulty factors on job satisfaction and organizational commitment is negatively directed.*

Keywords: *Job Difficulty, Organizational Commitment, and Job Satisfaction*

HEMŞİRELERİN İŞ GÜÇLÜĞÜ FAKTÖRLERİNİN BELİRLENMESİ, İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ANALİZİ

Özet: *Bu çalışmada bir üniversite hastanesinde görev yapan hemşirelerin iş güçlüğü oluşturulan faktörler ve bu faktörlerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. İş güçlüğü faktörleri temel bileşenler analizi ve varimax yöntemiyle; iş güçlüğü faktörlerinin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisi stepwise regresyon analiziyle belirlenmiştir. Temel bileşenler ve varimax analizi sonucunda iş güçlüğü oluşturulan 32 madde özdeğeri 1'den büyük olan 10 faktör altında toplanmıştır. Temel bileşenler ve varimax analizi sonucunda belirlenen bu 10 faktör toplam varyansın .6968'ini açıklamıştır. Stepwise regresyon analizine göre; iş güçlüğü faktörlerinin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisinin negatif yönlü olduğu saptanmıştır.*

Anahtar Kelimeler: *İş Güçlüğü, Örgütsel Bağlılık, İş Doyumu*

I. GİRİŞ

Topluma sunmuş oldukları hizmet yönünden bakıldığında sağlık kesiminde çalışan işgörenlerin çalışma koşullarının olumlu düzeyde tutulması oldukça önemlidir. Ancak literatürde yer alan bir çalışmada, sağlık kesiminde çalışan işgörenlerin stres yoğunluğunun yüksek olan meslekler arasında bulunduğu belirtilmiştir [1].

Sağlık işgörenlerini oluşturan meslekler arasında da gerek işlevleri gerek çalışma koşullarının güçlüğü değerlendirildiğinde, hemşireler önemli bir kesimi oluşturmaktadır. Hekim, eczacı ve hemşirelerden oluşan bir grup sağlık işgöreni ile yapılan bir çalışmada hemşirelerin diğer mesleklere göre daha yoğun düzeyde stres yaşadıkları saptanmıştır [2]. Bir diğer çalışmada ise stres belirtileri ve iş doyumunu açısından hemşirelerin en sorunlu meslek grubu olduğu görülmüştür [1]. Görgülü'nün [3] yapmış olduğu çalışmada iş ortamındaki olumsuz koşulların ve iş özelliklerinin, örneğin; görev çeşidi, gece çalışmaları, aylık gece çalışma sayılarının kaygı düzeyi üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Hemşirelerin çalışma koşullarını inceleyen çalışmalarda olumsuz çalışma koşullarının sonuçları görülebilmektedir.

Nitekim yapılan bir çalışmada, hemşirelerin hepatit, tüberküloz, ağır kaldırmaya bağlı sırt ve bel ağrısı yakınmalarının bulunduğu saptanmıştır [4]. Hemşirelerin karşılaştığı fiziksel ve sağlık risklerin yanı sıra yönetsel ve örgütsel olumsuzluklara ilişkin bulgular da yapılan çalışmalarda görülmüştür. Örneğin, bir çalışmada hemşirelerin % 68'inin otoriteden memnun olmadıkları [5], bir diğer çalışmada [6] ise hemşirelerin % 43'ünün yetki ve sorumluluk verilmesini yetersiz, % 42'sinin kararlara katılma olanağını yetersiz, % 55'inin başarı ödüllendirilmesini yetersiz buldukları saptanmıştır. Bu örgütsel ve yönetsel kaynaklı olumsuz iş özellikleri yanında çalışma ortamındaki fiziksel koşulların da yetersiz olduğu saptanmıştır [6].

Literatürdeki çalışmalarda görüldüğü gibi hemşirelerin çalışma ortamında karşılaştığı çok sayıda iş güçlüğü unsuru bulunmaktadır. Literatürde iş güçlüğü, yapılan işin özelliklerinden kaynaklanan ve işgörenin algıladığı fiziksel ve zihinsel yüklenmeler olarak tanımlanmıştır [7]. Bir başka çalışmada ise iş güçlüğü; iş gereklilerinden, malzeme ya da üretim aracından, fiziksel, örgütsel, yönetsel ve bireysel unsurlardan kaynaklanan, işgörenin işinin normal performansla yürütmesini engelleyen, işgörende zihinsel ve fiziksel yüklenmelere

neden olan faktörlerin işgören tarafından algılanması biçiminde ifade edilmiştir [8]. İşgüçlüğü tanımlarının içeriğinden anlaşıldığı gibi, iş gücü unsurları işgörenin sağlığını ve performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle, çalışma yaşamında işgörenin karşılaştığı fiziksel ve zihinsel yüklenmelerden ötürü algılamış olduğu iş gücü unsurları ve bu unsurların iş tutumları üzerindeki etkisinin yönü ve düzeyinin belirlenmesi gerek işgörenin sağlığı ve performansının korunması ve gerek örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi açısından önemli olabileceği söylenebilir.

Bireysel ve örgütsel sonuçları açısından önemli görülen iş doyumunu ve örgütsel bağlılık gibi iş tutumları [9] iş gücü unsurlarından olumsuz yönden etkilenebilmektedir. İş doyumunu; yaşam doyumunu, örgütsel bağlılık, performans, devamsızlık ve iş gücü devir oranı gibi değişkenlerle ilişkili bulunan bir tutumdur [10]. İş doyumunu aynı zamanda işgörenlerin sağlıkları bakımından da önemli bulunmaktadır [11]. İşgörenlerin ruhsal ve fiziksel sağlığının korunması salt birey açısından değil aynı zamanda istihdam edilen işletme açısından da önemlidir. Çünkü sağlıklı ve işinden hoşnutluk duyan işgörenler örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunabilir. Dolayısıyla çalışma yaşamında işgörenlerin işlerinden sağladıkları doyumun hangi düzeyde ve ne tür unsurların etkisiyle değiştiğinin bilinmesi gerek işgörenler ve gerek örgüt açısından büyük bir önemi vardır [12]. İşgörenlerin çalışma yaşamında gerçekleştirmesini arzuladıkları istekler ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğu zaman doyum olgusu oluşmaktadır [13]. İşin genel görünüm ve zorluk derecesi, ücret, ilerleme olanağı, uygun ödüllendirme, işletmede geçerli olan beşeri ilişkiler, işletmenin sosyal görünümü, çalışma koşulları ve iş güvenliğinin iş doyumunu oluşturan iş ve iş ortamına bağlı faktörler olduğu ifade edilmektedir [14]. İş doyumunun sağlanmadığı ya da yeterli düzeyde iş doyumuna sahip bulunulmadığında ise işgören ve işletmelerin bir dizi olumsuz davranışsal sonuçlarla karşılaşmaları olasıdır. Bu olumsuz davranışsal sonuçlar; yüksek işgören devir oranı, yüksek devamsızlık, düşük işletme sadakati, yabancılaşma, stres, makine ve tesislere zarar verme, daha düşük zihinsel ve bedensel sağlık, verimsizliktir [15-17]. İş doyumsuzluğundan kaynaklanan bu olumsuz davranışların en az düzeye çekilmesi her işletmenin temel amaçları arasında bulunmaktadır.

Bir iş tutumu olarak örgütsel bağlılık ise, iş doyum kavramından çeşitli yönleriyle farklılık göstermektedir. Örgütsel bağlılık, örgüte bir bütün olarak genel bir duygusal tepkiyi yansıtmaktadır. Oysa, iş doyumunu işgörenin işe ya da işin belirli yönlerine tepkisini yansıtır [18]. Mowday ve arkadaşları [19] örgütsel bağlılığı; işgörenin örgütün amaçları ve değerlerini kabul etmesi, örgüt adına büyük bir çaba gösterme isteği ve örgüte üyeliğin büyük bir arzu ile devam etmesi şeklinde

tanımlamıştır. Örgütsel bağlılık, örgütün amaçları ve değerlerini içerecek biçimde örgüte bağlanmayı, iş doyumunu ise işgörenin görevlerini yerine getirdiği belirli bir iş ya da çalışma ortamından kaynaklanmaktadır [18]. Yetersiz örgütsel bağlılıkta da iş doyumunda olduğu gibi olumsuz davranışsal sonuçlar görülmektedir. Düşük örgütsel bağlılık iş bırakma, düşük performans, devamsızlık, gecikme gibi davranışsal sonuçlara neden olmaktadır [20].

Çalışma yaşamında hemşirelerin karşılaştığı iş gücü unsurlarının en az düzeye çekilmesi iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilecektir. Ancak literatür taramasında, hemşirelerin çalışma koşullarından ötürü karşılaştığı çok sayıda iş gücü unsurunun bulunduğu görülmüştür [7,21]. İş sisteminde bulunan iş gücü unsurlarının çok sayıda olması, bu unsurların temel kaynaklarının belirlenmesinde ve çözümünde yetersizliklere neden olabilir. Çünkü çalışma ortamındaki iş gücü unsurları yalnızca tek başına sonuçlar yaratmamakta, aynı zamanda bir bütün olarak birlikte etkileşimleri sonucu belirleyici olabilmektedir. Bu nedenle çok sayıda bulunan iş gücü unsurlarının hangi temel faktörlerden oluştuğunun belirlenmesi, iş gücünün en az düzeye çekilmesi ya da ortadan kaldırılmasına olanak sağlayabilecektir. Çalışma ortamındaki iş gücü unsurlarının tek tek değil bir bütün olarak, eşzamanlı bir biçimde çok boyutlu bir yaklaşımla incelenmesinin daha anlamlı olabileceği söylenebilir. Nitekim literatür incelenmesinde hemşirelerin çalışma ortamında karşılaştığı iş gücü unsurlarını çok boyutlu istatistiksel yaklaşımla inceleyen uluslararası çalışmalara [7,21] az sayıda da olsa rastlanılmıştır. London ve Klimoski' nin [21] hemşirelere yönelik yapmış olduğu çalışmada, iş gücünü oluşturan diğer bir deyişle hemşirelerde fiziksel ve zihinsel yüklenmelere neden olan 33 madde temel bileşenler analiziyle incelenmiş ve bu 33 iş özelliğinin 3 faktör altında toplandığı saptanmıştır. Belirlenmiş bulunan faktörler aşırı iş yükü, iş gerekleri ve otorite olarak tanımlanmıştır. Hemşirelerin iş gücünü oluşturan iş özellikleri konusunda yapılmış olan bir diğer araştırmada ise 29 iş özelliği faktör analiziyle 3 boyuta indirgenmiştir. Belirlenen bu faktörler aşırı iş yükü, çatışma ve denetim şeklinde ifade edilmiştir [7].

Türkiye'de hemşirelerin çalışma koşullarına yönelik yapılan araştırmalar [3,6,22,23] incelendiğinde, yapılan çalışmaların istatistiksel yönden tek değişkenli olarak tasarlanıp analiz edildiği görülmüştür. Çok boyutlu istatistiksel yaklaşım içeren çalışmalara, diğer bir deyişle çalışma ortamında karşılaşılan iş gücü unsurlarının ortak değişimini inceleyen ve bu ortak değişimin örgütsel bağlılık ve iş doyumunu gibi iş tutumları üzerindeki etkilerini eşzamanlı inceleyen çalışmalara rastlanılamamıştır.

Bu çalışmada yukarıdaki bilgilerin ışığında, hemşirelerin çalışma ortamında algıladığı, fiziksel ve

zihinsel yüklenmelere neden olan iş gücü maddelerinin ortaklaşa değişimi faktör analiziyle incelenerek iş gücü faktörleri (boyut) belirlenmiştir. Bu amaçla birlikte; belirlenen iş gücü boyutlarının iş doyum ve örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisi stepwise regresyon analiziyle incelenmeye çalışılmıştır.

II. YÖNTEM

II.1. Denekler

Araştırmanın evrenini bir üniversite hastanesinde çalışan hemşireler oluşturmuştur. Hastanede toplam 350 hemşire çalışmaktadır. Araştırmanın verileri ise tesadüfi örneklem yöntemi ile belirlenen 83 hemşireye uygulanan anketlerle sağlanmıştır.

II.2. Ölçüm Gereçleri

Araştırmanın verileri 3 bölümden oluşan bir anketle elde edilmiştir. Anketin birinci bölümü hemşirelerin iş gücünü belirlemek amacıyla düzenlenen 35 sorudan oluşmuştur. İş gücü anketinin soruları Yüksel' in [8] hekimlere yönelik yapmış olduğu çalışmadan alınmıştır. Ancak Yüksel'in [8] çalışmasındaki soruların bir kısmı hemşirelerin iş içeriğine uygun bulunmadığından bu çalışmada kullanılmamıştır. Soruların bir kısmı ise değiştirilerek çalışmada kullanılmıştır. Yüksel' in [8] yapmış olduğu çalışmada anketin Cronbach Alpha'sı .8576 bulunmuştur. Bu çalışmada ise Cronbach Alpha değerinin .8840 olduğu belirlenmiştir.

Bu çalışmada kullanılan anketin ikinci bölümü ise hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeyini belirlemek amacıyla sorulan 15 maddeden oluşmuştur.

Örgütsel bağlılık anketinin maddeleri Porter ve arkadaşları [24] tarafından geliştirilmiştir. Anketin Türkçe'ye uyarlanması ise Yüksel [8] tarafından yapılmıştır. Ivancevich ve Smith'in [7] hemşirelere yönelik yapmış olduğu bir çalışmada Cronbach Alpha değeri .87, Pearson ve Chong'un [25] çalışmasında .96, Dunham' ın [26] çalışmasında .89, hekimlere yönelik yapılmış olan bir çalışmada [8] ise Cronbach Alpha değerinin .80 olduğu belirtilmiştir. Bu çalışmada örgütsel bağlılık anketinin Cronbach Alpha değeri .8428 bulunmuştur.

Anketin üçüncü bölümünde ise Hackman ve Oldaham'ın geliştirdiği [27] 14 maddelik iş doyum anketi yer almıştır. Güler'in [28] çalışmasında Cronbach Alpha değeri .92, Yüksel' in [8] çalışmasında ise .88 bulunmuştur. Bu çalışmada iş doyum anketinin Cronbach Alpha değerinin .8920 olduğu saptanmıştır.

II.3. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Araştırmada iş gücü faktörlerini belirlemek için temel bileşenler analizi ve varimax yöntemi, iş gücü faktörlerinin iş doyum ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek için ise stepwise regresyon analizi kullanılmıştır. Faktör analizi sonucunda belirlenen iş gücü faktörlerinin isimlendirilmesi faktörler altında yer alan maddelerin ortak özelliklerine göre yapılmaya çalışılmıştır. Verilerin analizi ise S.P.S.S. 8.0 for Windows istatistik paket programı ile yapılmıştır.

II.4. Uygulama

Araştırmanın verileri yukarıda belirtilen anketlerle sağlanmıştır. Anket formu uygulanmadan önce deneklere araştırmanın amacı ve anket sorularının yanıtlanmasına yönelik açıklamalar yapılmıştır. Anketin uygulanması araştırmacı tarafından çalışma saatleri içinde yapılmıştır.

III. BULGULAR

III.1. İş Gücü Faktörleri

Hemşirelerin iş gücü faktörlerini belirlemek amacıyla iş gücünü oluşturan 35 madde (Ek) temel bileşenler analizi ile incelenmiştir. Ancak analiz sonucunda iki sorunla karşılaşmıştır: Birincisi temel bileşenler analizinin faktör rotasyonu eksikliğinden dolayı belirlenen faktörlerin yorumlanmasındaki güçlük, ikincisi belirlenen faktörler arasında 3 faktörün tek maddeden oluşmasıdır. Birinci sorunun çözülmesi analizin varimax tekniğiyle yapılmasıyla, ikinci sorunun giderilmesi JD11 (iş güvencesinin olmayışı), JD13 (terfi için gerekli ölçütlerin öznel olması) ve JD25 (bürokratik işlemlerin fazla olması) maddelerinin faktör analizine alınmamasıyla çözümlenmiştir.

Analiz sonucunda özdeğeri 1'den büyük 10 faktör saptanmıştır. Bu faktörler toplam varyansın .6968'ini açıklamıştır. Araştırmada faktör analizinin yeterliliğini saptamak amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. KMO değeri .666 bulunmuştur. Faktör analizinin istatistiksel anlamlılığını belirlemek için Bartlett testi yapılmış ve testin değerinin 1165.113 olduğu saptanmıştır. Bu değer faktör analizinin istatistiksel açıdan .001 düzeyinde anlamlı olduğunu belirtmiştir.

Faktör analizi sonucunda, faktör altında yer alan maddenin faktörle arasındaki korelasyonu gösteren [29] faktör ağırlıklarının .439-.883 aralığında ve pozitif değerli oldukları saptanmıştır.

Faktörlerin her bir maddeyi hangi ölçüde açıkladığına ilişkin bir ölçü [29] olan aynı kökenlilik değerleri ise .455-.832 aralığında bulunmuştur.

Hemşirelerin iş gücünü oluşturan maddelerin biri biriyle ortaklaşa ilişkisini de ifade eden 1. faktör altında beş madde toplanmıştır (Tablo.1).

Tablo.1: Mesleki İş Özellikleri

Madde	Faktör Ağırlığı	Aynı Kökenlilik
İşin saygınlığının azalması	.740	.672
İşin gerektirdiği duygusal yüklenmeler	.714	.652
İşin niteliğinden kaynaklanan iş hijyeni eksikliği	.578	.614
Eş güdüm eksikliği	.564	.508
Yapılanların takdir edilmemesi	.535	.455

Faktör analizi sonucunda oluşan 1. faktör toplam varyansın .0991'ini açıklamıştır. Faktör altında toplanan maddelerin ortak özelliğinden yararlanarak faktör tanımlanmaya çalışılmış ve bu faktör "mesleki iş özellikleri" olarak isimlendirilmiştir.

Araştırmanın 2. iş gücünü faktörü de beş maddeden oluşmuştur (Tablo.2). "Çatışma" olarak isimlendirilen 2. iş gücünü faktörü toplam varyansın .0920'sini açıklamıştır.

Tablo.2: Çatışma

Madde	Faktör Ağırlığı	Aynı Kökenlilik
Hasta yakınmaları yanında ekonomik sorunlarıyla ilgilenilme	.735	.722
Hemşireler arasında gereğinden fazla rekabet	.687	.547
Hasta yakınlarıyla diyalog sorunu	.670	.513
Günlük iş planı yapma konusundaki zorluk	.617	.625
Hekim hemşire ilişkisinin istenilen düzeyde olmaması	.439	.707

Toplam varyansın .0840'ını açıklayan 3. iş gücünü faktörü "tıbbi malzeme ve donanım eksikliği" olarak tanımlanmıştır (Tablo.3). Faktör üç maddeden oluşmuştur.

Tablo.3: Tıbbi Malzeme ve Donanım Eksikliği

Değişken	Faktör Ağırlığı	Aynı Kökenlilik
İşin yapılması için gerekli ilaç, sarf malzemesi eksikliği	.883	.819
Tahlil tetkik ve diğer işlemlerin zamanında bitirilemeyişi	.855	.832
Tıbbi cihazların sık sık arızalanması	.765	.714

"Belirsizlik" olarak tanımlanan 4. iş gücünü faktörü altında dört madde toplanmıştır (Tablo.4). Bu faktör altında toplanan maddeler toplam varyansın .0707'sini açıklamıştır.

Tablo.4: Görevin Belirsizliği

Madde	Faktör Ağırlığı	Aynı Kökenlilik
Yapılan bir işin diğer bir işle çelişmesi	.801	.797
İşin yapılması için başkalarına danışılması gerekliliği	.670	.757
Hasta tedavisine yönelik yönergenin açık olmaması	.586	.687
Beklenmedik kriz ya da kaos ortamının olması	.460	.578

Araştırmanın 5. iş gücünü faktörü dört maddeden oluşmuştur (Tablo.5). Toplam varyansın .0695'ini açıklayan bu faktör "nöbetlerdeki iş koşulları" olarak tanımlanmıştır.

Tablo. 5: Nöbetlerdeki İş Koşulları

Madde	Faktör Ağırlığı	Aynı Kökenlilik
Nöbetlerdeki iş yükünün fazlalığı	.826	.772
Nöbet sayısının çokluğu	.609	.726
Dinlenme için yeterli zamanın olmaması	.525	.862
Hafta sonu çalışma zorunluluğu	.486	.739

Toplam varyansın .0657'sini açıklayan 6. faktör "yönetim biçimi" olarak isimlendirilmiştir. Faktör altında üç madde toplanmıştır (Tablo.6).

Tablo.6: Yönetim Biçimi

Madde	Faktör Ağırlığı	Aynı Kökenlilik
Dikey hiyerarşinin fazla ve acımasız olması	.802	.706
İş ilişkisinin son derece formel olması	.719	.707
İşin rutinliği	.528	.692

"Özlük hakları" olarak tanımlanan 7. iş gücünü faktörü altında iki madde toplanmıştır (Tablo.7). Bu faktör toplam varyansın .0624'ünü açıklamıştır.

Tablo 7 : Özlük Hakları

Madde	Faktör Ağırlığı	Aynı Kökenlilik
Ücretlerin yetersizliği	.817	.818
Özlük haklarının engellenmesi	.816	.783

“İşgören eksikliği” olarak isimlendirilen 8. faktör altında iki madde toplanmıştır (Tablo.8). Belirlenen faktör toplam varyansın .0589’unu açıklamıştır.

Tablo.8: İşgören Eksikliği

Değişken	Faktör Ağırlığı	Aynı Kökenlilik
İyi bir iş bölümünün olmayışı	.728	.682
Yeterli sayıda hemşirenin olmayışı	.549	.597

“Aşırı iş yükü” olarak isimlendirilen araştırmanın 9. iş gücünü iki madde oluşturmuştur (Tablo.9). Faktör toplam varyansın .0522’isini açıklamıştır.

Tablo.9: Aşırı İş Yükü

Madde	Faktör Ağırlığı	Aynı Kökenlilik
Ameliyat sayısının çokluğu	.807	.722
Polikliniklerin çok yoğun olması	.659	.747

“Başhemşire ile olan ilişkiler” olarak isimlendirilen 10. iş gücünü faktörü toplam varyansın .0416’sını açıklamıştır (Tablo.10). Faktör altında iki madde bulunmaktadır.

Tablo.10: Başhemşire ile Olan İlişkiler

Maddeler	Faktör Ağırlığı	Aynı Kökenlilik
Baş hemşirenin işe gereğinden fazla müdahale etmesi	.581	.754
Hemşire-Başhemşire ilişkisinin istenilen düzeyde olmaması	.555	.801

III.2. İş Güçlüğü Faktörlerinin İş Doymu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi

Temel bileşenler analizi ile belirlenen 10 iş gücünü faktörünü; iş doymu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini saptamak amacıyla stepwise regresyon analizi yapılmıştır.

İş doymu ve örgütsel bağlılık bağımlı değişken, belirlenen on iş gücünü faktörü ise bağımsız değişken olarak stepwise regresyon modeline alınmıştır.

İş doymuna ilişkin regresyon model özeti Tablo.11’de verilmiştir. Stepwise regresyon analizi sonucunda üç modelin geliştirilmiş olduğu saptanmıştır. Her üç model istatistiksel açıdan $P < .05$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Model özetinde üçüncü modelin determinasyon katsayısı (R^2) diğer modellere göre daha yüksek bulunmuştur.

Tablo.11: İş Doymuna İlişkin Regresyon Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Anlamlılık
1	.265	.070	.059	6.136	.015
2	.353	.125	.103	5.712	.005
3	.421	.177	.146	5.669	.001

Regresyon model özetinde verilen modellere ilişkin sabit, regresyon katsayısı, standart hata, β ve regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi değerleri Tablo.12’de sunulmuştur.

Tablo 12: İş Doym Regresyon Modeline Giren Faktörler

Model	Modele Giren Değişken (Faktörler)	B	Standart Hata	β Beta	t	Anlamlılık
1	(Sabit)	38.205	1.262		30.267	.000
	Faktör 5	-3.146	1.270	-.265	-2.477	.015
2	(Sabit)	38.205	1.232		31.002	.000
	Faktör 5	-3.146	1.240	-.265	-2.537	.013
	Faktör 8	-2.768	1.240	-.234	-2.233	.028
3	(Sabit)	38.205	1.203		31.770	.000
	Faktör 5	-3.146	1.210	-.265	-2.600	.011
	Faktör 8	-2.768	1.210	-.234	-2.288	.025
	Faktör 10	-2.709	1.210	-.228	-2.239	.028

İş doymunun öngörülmesine yönelik geliştirilen modeller incelendiğinde; açıklama gücü en yüksek olan 3. model üç değişkeni içermiştir. Modellerde yer alan

değişkenlerin regresyon katsayılarının t-testi değerlerine göre değişkenler istatistiksel açıdan anlamlı (P<.05) bulunmuştur. Modele giren bütün değişkenlerin iş doyumunu üzerindeki etkisinin negatif yönlü olduğu saptanmıştır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre, modelde yer alan bağımsız değişkenlerin iş doyumunu üzerindeki görece önem sırasıyla Faktör 5, Faktör 8 ve Faktör 10'dur. Regresyon analizi sonucuna göre iş doyumunu öngören stepwise regresyon denklemi ise şöyledir:

$$\text{İş Doyumu} = 38.205 - 3.146(\text{Faktör5}) - 2.768(\text{Faktör8}) - 2.709(\text{Faktör10})$$

İş doyumunu etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla başlangıçta stepwise regresyon analizine alınan diğer iş güclüğü faktörleri istatistiksel açıdan anlamsız (P>.05) bulunmuş ve modelin dışında bırakılmıştır.

Örgütsel bağlılığı öngören regresyon model özeti Tablo.13'de sunulmuştur.

Tablo.13: Örgütsel Bağlılığa İlişkin Regresyon Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Anlamlılık
1	.230	.053	.041	4.451	.036
2	.325	.106	.084	4.738	.011
3	.390	.152	.120	4.716	.004
4	.439	.193	.152	4.663	.002

Stepwise regresyon analizi sonucunda örgütsel bağlılığı öngören dört model geliştirilmiştir. Modeller P<.05 düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Geliştirilen modeller arasında, 4. modelin açıklama gücünün diğer modellere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Geliştirilen örgütsel bağlılık modellerine ilişkin sabit, regresyon katsayısı, standart hata, β, regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi değerleri Tablo.14' de verilmiştir.

Açıklama gücü en yüksek örgütsel bağlılık modelinde dört değişkenin yer aldığı saptanmıştır. Modellerde yer alan değişkenlerin regresyon katsayılarının istatistiksel açıdan anlamlı (P<.05), modele giremeyen diğer değişkenlerin istatistiksel açıdan anlamsız olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığı öngören modele giren değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi negatif yönlü bulunmuştur. Faktör 5 ve Faktör 8'in örgütsel bağlılık üzerindeki görece önem sırası aynı olup,

bu değişkenleri sırasıyla Faktör 6 ve Faktör 10 izlemektedir.

Stepwise regresyon analizine göre örgütsel bağlılığı öngören stepwise regresyon denklemi şöyledir:

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 43.518 - 2.724 (\text{Faktör5}) - 2.535(\text{Faktör6}) - 2.717(\text{Faktör8}) - 2.397 (\text{Faktör10})$$

Tablo 14: Örgütsel Bağlılık Modeline Giren Faktörler

Model	Modele Giren Değişken (Faktörler)	B	Standart Hata	Beta	T	Anlamlılık
1	(Sabit)	43.518	1.271		34.249	.000
	Faktör 5	-2.724	1.278	-.230	-2.131	.036
2	(Sabit)	43.518	1.242		35.028	.000
	Faktör 5	-2.724	1.250	-.230	-2.179	.032
	Faktör 8	-2.717	1.250	-.230	-2.174	.033
3	(Sabit)	43.518	1.218		35.740	.000
	Faktör 5	-2.724	1.225	-.230	-2.224	.029
	Faktör 8	-2.717	1.225	-.230	-2.218	.029
	Faktör 6	-2.535	1.225	-.214	-2.069	.042
4	(Sabit)	43.518	1.195		36.406	.000
	Faktör 5	-2.724	1.203	-.230	-2.265	.026
	Faktör 8	-2.717	1.203	-.230	-2.260	.027
	Faktör 6	-2.535	1.203	-.214	-2.108	.038
	Faktör 10	-2.397	1.203	-.203	-1.993	.050

IV. TARTIŞMA ve SONUÇ

Hemşirelerin çalışma yaşamında karşılaştığı iş güclüğü unsurlarının ortak değişimini belirlemek için 32 madde temel bileşenler analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda özdeğeri 1'den büyük olan 10 faktörün toplam varyansın .6968'ini açıkladığı görülmüştür. Bu araştırma sonucunda belirlenen iş güclüğü faktör sayısı ile uluslararası literatürde yer alan çalışmalarda belirlenen faktör sayısının farklı olduğu görülmüştür. Ivancevich ve Smith' in [7] 130 hemşireye yönelik yapmış olduğu çalışmada 29 iş güclüğü maddesi 3 faktör altında toplanmış ve bu faktörler toplam varyansın .63'ünü açıklamıştır. London ve Klimoski' nin [21] çalışmasında ise 33 madde 3 faktör altında toplanmış ve bu üç faktörün toplam varyansın tamamını açıkladığı belirtilmiştir. Faktör sayısında görülen bu farklılık araştırmanın yapıldığı sağlık kurumlarının örgütsel ve yönetsel yapısından kaynaklanabilir. Nitekim bu araştırmanın yapıldığı sağlık kurumunu da içeren iki üniversite hastanesinde çalışan hekimlere yönelik yapılmış bir çalışmada özdeğeri 1'den büyük olan 13 iş güclüğü faktörünün toplam varyansın .645'ini açıkladığı saptanmıştır [8]. Türkiye'de gerek hemşirelere yönelik

yapılmış olan bu çalışma gerekse hekimlere [8] yönelik yapılmış olan çalışmanın bulguları benzerlik göstermektedir. Türkiye’de yapılan araştırmalarda iş gücünün faktörlerinin çok sayıda olması, çalışma ortamında işgören üzerinde fiziksel ve zihinsel yüklenmelere neden olan iş koşullarının çeşitliliğinin fazla olmasından da kaynaklandığı söylenebilir. Uluslararası literatürde hemşirelere yönelik yapılmış çalışmalarda [7,21]; aşırı iş yükü, iş gerekleri, çatışma, denetim ve otorite birer iş gücünün faktörü olarak belirlenmişken, bu çalışmada tıbbi malzeme ve donanım eksikliği, işgören eksikliği, özlük hakları gibi faktörler de birer iş gücünün faktörü olarak ortaya çıkmıştır. Örneğin bu çalışmada; işin yapılması için gerekli ilaç, sarf malzemesi eksikliği; tahlil, tetkik ve diğer tıbbi işlemlerin zamanında bitirilemeyişi; tıbbi cihazların sık sık arızalanması yazında yer alan araştırmaların iş gücünün maddeleri arasında bulunmamakta iken bu çalışmanın iş gücünün oluşturan maddeleri arasında bulunmuştur. Bir diğer anlatımla tıbbi malzeme ve donanım eksikliğine neden olan koşul ya da durumlara uluslararası çalışmaların yapıldığı örgütlerde karşılaşılmaz iken, Türkiye’de yapılan araştırmalarda karşılaşılmakta ve işgörenler tarafından birer iş gücünün durumu olarak değerlendirilebilmektedir. Bu tür farklı iş koşulu ve durumları ayrı birer iş gücünün faktörü olarak ortaya çıkabilmektedir.

İş gücünün oluşturan maddelerin faktör ağırlıklarının .439-.883 aralığında ve pozitif değerli oldukları saptanmıştır. Bu sonuç, maddelerin belirlenen faktörlerle korelasyonlarının aynı yönlü ve güçlü sayılabilecek bir düzeyde olduğunu göstermektedir. Maddelerin aynı kökenlilik değerleri ise .455-.832 aralığında belirlenmiştir. Aynı kökenlilik değerlerinin bu aralıkta bulunması, belirlenen faktörlerin maddelerdeki değişimleri iyi denilebilecek bir düzeyde açıkladığını ifade etmektedir. Faktörler altında toplanan maddelerin ortak özelliklerinden yararlanarak iş gücünün faktörleri tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu tanımlamalar belirlenen 10 faktör için sırasıyla şöyledir:

- Mesleki iş özellikleri
- Çatışma
- Tıbbi malzeme ve donanım eksikliği
- Görevin belirsizliği
- Nöbetlerdeki iş koşulları
- Yönetim biçimi
- Özlük hakları
- İşgören eksikliği
- Aşırı iş yükü
- Başhemşire ile olan ilişkiler

Bu çalışmada iş gücünün faktörlerinin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi stepwise regresyon analiziyle belirlenmeye çalışılmıştır.

Regresyon analizi sonucunda nöbetlerdeki iş koşulları, işgören eksikliği, başhemşire ile olan ilişkiler şeklinde ifade edilen iş gücünün faktörlerinin iş doyumunu olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir. Diğer faktörlerin iş doyumunu belirlemede istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı ($P>.05$) saptanmıştır. Ivancevich ve Smith’ in [7] hemşirelere yönelik yapmış olduğu çalışmada, aşırı iş yükü ve denetim şeklinde tanımlanan faktörler iş doyumunu üzerinde etkili bulunmuştur. Hekimlere yönelik yapılan çalışmada ise, aşırı iş yükü, mesleki gelişme olanakları, iş arkadaşları ile çatışma, katı yönetim ve özlük hakları olarak ifade edilen faktörler iş doyumunu üzerinde etkili bulunmuştur [8]. İş doyumunu etkileyen iş gücünün faktörleri açısından bakıldığında, bu çalışma ile literatürde yer alan araştırmalardaki sonuçların farklı olduğu görülmektedir. Bunun bir nedeni araştırmaların ele aldığı örneklem grubunun yapmış olduğu işin içerik ve koşullar açısından farklılığı; bir diğer nedeni işyerinin yapısındaki farklılık olabilir. Örneğin hemşirelerin hekimlere göre daha sık nöbet hizmetlerinin bulunması ve nöbetlerde yaptıkları iş açısından daha güç koşullar içinde olmalarının sonucu hemşirelerin iş tutumuna öncelikli olarak yansiyabilecektir. Öte yandan hekimlerin hemşirelere göre uzmanlık ya da uzmanlık üstü eğitim yapma gereksinimini daha fazla duyması, hemşirelere göre hekimlerin iş doyumunu belirlemede eğitim ağırlıklı bir faktör olabilecektir.

Örgütsel bağlılık üzerinde, .05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel açıdan dört iş gücünün faktörünün negatif yönde etkili olduğu saptanmıştır. Bu faktörler görece önem sırasıyla şöyledir: Nöbetlerdeki iş koşulları olarak ifade edilen 5. faktör, işgören eksikliği olarak tanımlanan 8. faktör, yönetim biçimi olarak isimlendirilen 6. faktör ve başhemşire ile olan ilişkiler olarak nitelendirilen 10. faktör. Modelde yer alan bu faktörlerde olabilecek bir birimlik artış her bir faktörün modelde yer alan katsayı değeri kadar örgütsel bağlılıkta bir azalmaya neden olmaktadır. Ivancevic ve Smith’ in [7] çalışmasında ise aşırı iş yükü ve denetimin örgütsel bağlılığı etkilediği saptanmıştır. Hekimlere yönelik yapılmış olan çalışmada ise örgütsel bağlılık üzerinde aşırı iş yükü, katı yönetim ve özlük hakları olarak tanımlanan faktörler etkili bulunmuştur [8]. Gerek bu çalışma gerek literatürde yer alan araştırmalarda iş doyumunu etkileyen iş gücünün faktörlerinde görülen farklı sonuçlar örgütsel bağlılıkta da görülmüştür. Bu, işgörenlerin içinde buldukları farklı çalışma koşulları ve gereksinimlerinin iş tutumlarına farklı düzeyde yansımalarının olabileceğini belirtmektedir.

Bu çalışmanın iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı öngören stepwise regresyon modelleri incelendiğinde, nöbetlerdeki iş koşulları, yönetim biçimi, işgören

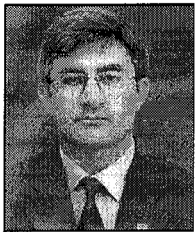
eksikliği ve başhemsire ile olan ilişkiler biçiminde ifade edilen iş gücü faktörlerinin iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir. İş gücü faktörleri arasında yer alan diğer faktörlerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel açıdan etkisi bulunmamıştır. Bu sonuç, iş gücü oluşturulan her faktörün iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olmayabileceğini göstermektedir. Bu nedenle, çalışma yaşamında işgörenin doyumunu ve örgüte olan bağlılığını etkileyen iş gücü faktörlerinin belirlenmesi işgörenin sağlığı, performansı açısından önemli olduğu gibi örgütsel açıdan da önemli olacaktır.

Bu çalışmada iş doyumunu üzerinde üç, örgütsel bağlılık üzerinde dört faktör etkili bulunmuştur. Hem iş doyumunu hem de örgütsel bağlılık üzerinde ortak üç faktörün etkili olduğu saptanmıştır. Bu faktörler nöbetlerdeki iş koşulları, işgören eksikliği ve başhemsire ile olan ilişkilidir. Bir diğer anlatımla örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyen iş gücü faktörleri aynı zamanda iş doyumunu olumsuz yönde etkileyen faktörleri içerdiği belirlenmiştir. Bu nedenle gerek işgören gerek örgüt açısından çalışma yaşamının önemli iş tutumları olan iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı etkileyen iş gücü faktörlerinin belirlenmesi hem iş doyumunu hem de örgütsel bağlılığın sonuçları açısından oldukça önemlidir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] ŞAHİN, N.H., BATIGÜN, A.D., "Bir Özel Hastane Sağlık Personelinde İş Doyumu ve Stres", *Türk Psikoloji Dergisi*, 39,1997, 57-71.
- [2] WOLFGANG, A.P., "Job Stress in the Health Professions: a study of Physicians, Nurses and Pharmacists", *Behavioral Medicine*, 14, 1988, ss.43-47.
- [3] GÖRGÜLÜ, R.S., Hemşirelerin Anksiyete Düzeylerinin Saptanması ve Hemşirelerin İş Ortamında Etkileyen Stresörlerin Tanımlanması, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 1988.
- [4] ÖREN, S., Hemşirelerin Çalışma Koşullarından Kaynaklanan Sorunları ve Mesleki Risklerin İncelenmesi, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 1994.
- [5] ÇAKIN, N.Ş., Medeni Durumun Hemşirelerin İş Tatmini Üzerine Etkileri ve Bir Tatmin Araştırması, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1989.
- [6] SARI, P., Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyonel Durumlarının İncelenmesi, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir, 1994.
- [7] IVANCEVICH, J.M.; SMITH, S., "Identification and Analyses of job Difficulty Dimensions and Empirical Study", *Ergonomics*, 24, 1981, ss.351-363.
- [8] YÜKSEL, İ., İş Gücü Boyutlarının Belirlenmesi ve Çok Boyutlu İstatistiksel Analizi, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 1997.
- [9] HOWELL, W.C.; DIPBOYE, R.L., **Essentials of Industrial and Organizational Psychology**, Third Edition, The Dorsey Press, Chicago, Illinois, 1986.
- [10] YOUSEF, D.A., "Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship Between Job Stressors and Affective, Continuance, and Normative Commitment: A Path Analytical Approach", *International Journal of Stress Management*, 9,2002, 99-112.
- [11] BİNGÖL, D., **Personel Yönetimi**, 3. Bası, Beta, İstanbul, 1997.
- [12] MANDIRACIOĞLU, A.; LEBLEBİCİ, Ç.; YAĞCIOĞLU, D.; BAKIRCI, N., "Bir Yağ Kombinasyonunda Çalışanların İş Doyumlarının Değerlendirilmesi", **6. Ergonomi Kongresi**, M.P.M. Yayın No: 622, 1998, ss.445-457.
- [13] EROĞLU, F., **Davranış Bilimleri**, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.
- [14] ERDOĞAN, İ., **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İ.Ü., İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No.5, İstanbul, 1999.
- [15] BAYSAL, A.; TEKARSLAN, E., **Davranış Bilimleri**, 2. Bası, İstanbul, 1996.
- [16] ERDOĞAN, İ., **İşletmelerde Davranış**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 272, İstanbul, 1997.
- [17] ŞİMŞEK, Ş.; AKGEMCİ, T.; ÇELİK, A., **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Geliştirilmiş 2. Baskı, Ankara, 2001.
- [18] VAROĞLU, D., Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara,1993.
- [19] MOWDAY, R.T.; STEERS, R.M.; PORTER, L.W., "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, 1979, ss.224-247.
- [20] REICHERS, A.E., "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, 10, 1985, ss.465-476.
- [21] LONDON, M.; KLIMOSKI, J.R., "A Study of Perceived Job Complexity", *Personnel Psychology*, 28, 1975, ss.45-46.

- [22] YAVAŞ, Ö., Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu ve Örgütsel Gereksinimlerine İlişkin Bir İnceleme, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir, 1993.
- [23] ERŞAN, S., Hemşirelerin İş Doyum Düzeyleri ve İş Doyum Düzeylerini Etkileyen Faktörler, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas, 1996.
- [24] PORTER, L.W.; STEERS, R.M.; MOWDAY, R.T.; BOULIAN, P.V., "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians", **Journal of Applied Psychology**, 59, 1974, ss.603-609.
- [25] PEARSON, C.A.; CHONG, J., "Contributions of job content and social information on organizational commitment and job satisfaction: An exploration in a Malaysian nursing context", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 70, 1997, ss.357-374.
- [26] DUNHAM, R.B.; GRUBE, J.A.; CASTANEDA, M.B.; "Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition", **Journal of Applied Psychology**, 79, 1994, ss.370-380.
- [27] HACKMAN, J.R.; OLDHAM, G.R., **Work Redesign**, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, California, 1980.
- [28] GÜLER, M., Endüstri İşçilerinin İş Doyumu ve İş Verimine Depresyon, Kaygı ve Diğer Bazı Değişkenlerin Etkisi, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1990.
- [29] KURTULUŞ, K., **Pazarlama Araştırmaları**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 253, Genişletilmiş 4. Baskı, İstanbul, 1992.



İhsan YÜKSEL

Kırıkkale Üniversitesi, İ.İ.B.F.,
İşletme Bölümü
7100 KIRIKKALE

Tel: +90 312 322 88 16
yuksel94@yahoo.com

İhsan YÜKSEL received his PhD degree from Gazi University. He is Assistant Professor in Business Administration Department at Kırıkkale University. His research areas are job difficulty, job satisfaction, organizational commitment, job stress, driver stress, and driver behaviors.

EK

- jd01-Hafta sonu çalışma zorunluluğu
jd02-Ameliyat sayısının çokluğu
jd03- Polikliniklerin çok yoğun olması
jd04-Nöbetlerdeki iş yükünün fazlalığı
jd05-Nöbet sayısının çokluğu işimi
jd06-Dinlenme için yeterli zamanın olmaması
jd07-İşin niteliğinden kaynaklanan iş hijyeni eksikliği
jd08- İşin gerektirdiği duygusal yüklenmeler
jd09- İşin yapılması için başkalarına danışılması gerekliliği
jd10- İşin saygınlığının azalması
jd11- İş güvencesinin olmayışı
jd12- Yapılanların takdir edilmemesi
jd13- Terfi için gerekli ölçütlerin öznel olması
jd14- Ücretlerin yetersizliği
jd15- Özlük haklarının engellenmesi
jd16- İşin rutinliği
jd17- Yeterli sayıda hemşirenin olmayışı
jd18- Eş güdüm eksikliği
jd19- İyi bir iş bölümünün olmayışı
jd20- Günlük iş planı yapma konusundaki zorluk
jd21- Beklenmedik kriz ya da kaos ortamının olması
jd22- Hasta tedavisine yönelik yönergenin açık olmaması
jd23- Yapılan bir işin diğer bir işle çelişmesi
jd24- Dikey hiyerarşinin fazla ve acımasız olması
jd25- Bürokratik işlemlerin fazla olması işimi
jd26- Hemşireler arasında gereğinden fazla rekabet
jd27- Hemşire-Baş hemşire ilişkisinin istenilen düzeyde olmaması
jd28- İş ilişkisinin son derece formel olması
jd29- Baş hemşirenin işe gereğinden fazla müdahale etmesi
jd30- Hasta yakınlarıyla diyalog sorunu işimi
jd31- Hasta yakınmaları yanında ekonomik sorunlarıyla ilgilenilmesi
jd32- İşin yapılması için gerekli ilaç, sarf malzemesi ve tıbbi cihaz eksikliği
jd33- Tıbbi cihazların sık sık arızalanması işim
jd34- Tahlil, tetkik ve diğer işlemlerin zamanında bitirilemeyişi
jd35- Hekim hemşire ilişkisinin istenilen düzeyde olmaması

WEB SİTESİ ÜRETİMİNDE PROJE YÖNETİM SÜRECİ

Murat ERDAL

İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Yardımcı Doçent Dr.

PROJECT MANAGEMENT PROCESS IN THE WEB SITE PRODUCTION

Abstract: *Planning and structuring an effective site is essential to the success of the web project. The basic steps in web site project management are pre-production (discovering and defining), production (structure, web site design, prototype build and testing), publication (launching and promoting web site) and post-publication (evaluating and maintaining web site).*

The project plan is the guideline and overview for the project scope. It can take many forms, from an extensive document to a simple overview of methodology, budget and schedule.

Focusing on the user's needs and wants is key to creating a site which is usable, clearly focused, and will enable the company to develop and launch a successful site within scope and on schedule.

Each project requires varying levels of expertise. The most important members of the web project team are project manager, art director, designer, information architect, HTML production leader, HTML developer, content manager, technical leader. The aim of this article is to analyse the main levels of web site production in view of project management.

Keywords: *Project Management, Web Site Production.*

I. GİRİŞ

İnternetin gelişmesi ve ticari potansiyelinin büyümesine bağlı olarak mevcut web sitelerinin sayısı artmakta ve bu alandaki iş yapma biçimleri giderek daha spesifik bilgi birikimini zorunlu kılmaktadır. Web sitelerinin kurulması ve ticari faaliyette bulunmasında, site işlevsellik-performans boyutundan yazılım ve donanım faktörlerine, tasarım boyutundan ürün ve/veya hizmet satışına, güvenlik önlemlerinden hukuki-yasal çerçevesine kadar birçok unsur önem kazanmaktadır. İçerik, kapsam tasarımı, site haritasının meydana getirilmesi, teknik özelliklerin seviyesinin belirlenmesi, işlevsellik, görsel tasarım, sitenin albenisi ve kullanım kolaylığı gibi unsurlar üzerinde itina ile durulması ve buna uygun yapılandırmalara gidilmesi gerekmektedir. Bu durum, web site inşasında farklı uzmanlık alanları ve farklı perspektiflerin ortak bir zemin üzerinde buluşturulduğu proje yönetimi odaklı çalışmayla mümkün olabilmektedir.

Web sitesi üretim yönetimi; proje yönetimi çerçevesinde süreç odaklı düşünülen ve geliştirilen bir

WEB SİTESİ ÜRETİMİNDE PROJE YÖNETİM SÜRECİ

Özet: *Web proje başarısında hayati önem taşıyan faktörler etkin bir site planlaması ve yapılandırmasıdır. Web sitesi proje yönetiminde temel adımlar; üretim öncesi (keşif ve tanımlama), üretim (yapı, web site tasarımı, prototip oluşturma ve test), yayım (web sitesinin hayata geçirilmesi ve tutundurulması) ve yayım sonrası (değerlendirme ve web sitesinin sürdürülmesi) dir.*

Proje planı, proje sahası için bir özet ve rehber niteliğindedir. Plan, çok geniş kapsamlı bir belgeden basit bir bütçe, program ve metodolojiyi içeren çeşitli biçimlerde olabilmektedir.

Kullanıcı istek ve ihtiyaçlarına odaklanması yararlı ve hedefi açıkça belirlenmiş bir web sitesi yaratılmasında anahtar unsurdur. Bu durum işletmenin başarılı bir web sitesini oluşturması ve hayata geçirmesini kolaylaştıracaktır.

Her proje çeşitli düzeylerde uzmanlıklara gereksinim duymaktadır. Web proje takımının en önemli üyeleri; proje yöneticisi, sanat direktörü, tasarımcı, bilişim teknolojisi ve HTML geliştirme uzmanları, içerik yöneticisi ve teknik müdürdür. Bu makalenin amacı web sitesi üretiminin temel düzeylerini proje yönetim bakış açısıyla analiz etmektir.

Anahtar Kelimeler: *Proje Yönetimi, Web Site Üretimi.*

faaliyetler bütünüdür. Faaliyette bulunulması planlanan endüstrinin analizi ve hedef tüketicilerin değerlendirilmesi bu bütünün başlangıç aşamalarını oluşturmaktadır. Endüstri rekabet analizi ve pazarın yapısı hakkında kapsamlı çalışmalarla birlikte web site kullanıcı profilleri belirlenmektedir. Böylelikle web sitesinin kurulması aşamasında birincil hedefler ve amaçlar ortaya çıkarılmaktadır.

Proje planı içerisinde web sitesi proje takımının oluşturulmasıyla beraber ilgili alt planlamalar da gündeme gelmektedir. Web projesinin bütçesi, zaman planı ve insan kaynakları eksiksiz net bir şekilde tanımlanarak web sitesinin kurulmasındaki gereksinimler, olası dar boğazlar ve önemli kilometre taşları için ön çalışmalar yapılmalıdır.

Başarılı bir web geliştirme projesinin ilk adımları, projenin; kavramsal (amaçlar ve strateji), yaratıcılık (vizyon ve algılama), teknik (ihtiyaç ve kısıtlamalar) ve hedef izleyici kitlesi (analiz; talep ve beklentileri) açılarından tanımlanması olarak sıralanabilmektedir [1, 2]. Etkin bir web sitesi; hedef kullanıcıların belirlenmesi,

potansiyel müşterilerle iletişim kurulabilmesi, ürün/hizmet enformasyonun tam zamanlı sunulabilmesi, pazar araştırmasına olanak sağlaması ve internet ortamında tutundurma faaliyetleriyle birlikte daha fazla ürün ve hizmet satılmasına da yardımcı olacaktır [3].

II. WEB SİTESİ ÜRETİMİNDE PROJE YÖNETİM AŞAMALARI

Web sitesi üretim yönetiminin, proje planlama teknikleri çerçevesinde temelde yedi aşamaya dayandırılması mümkündür.

Bu aşamalar:

1. Projenin başlangıç aşaması
2. Projenin tanımlanması
3. Projenin yapısı
4. Tasarım aşaması ve prototip web sitesi üretimi
5. Web sitesinin üretim ve test aşaması
6. Web sitesinin sunumu
7. Değerlendirme ve sürdürülebilirliktir.

II.1. Web Projesinin Başlangıç Aşaması

Web projesinin başlangıç aşamasının ana hatları; Tablo.1'den de görüleceği üzere, endüstri analizi (sektör rekabet analizi, endüstri ve pazar araştırması, vb.) ve hedef kullanıcıların analizi (kullanıcı profillerinin çıkarılması, ön testler ve araştırmalar, tüketici pazar araştırması, vb.)'nden oluşmaktadır. Proje keşif süreci olarak da adlandırılan bu aşama, zaman, emek, bütçe ve web sitesine ait temel iş stratejisinin planlanması ile sitenin nihai kullanıcılar için taşıyacağı değer anlaşılmaya yardımcı olmaktadır. Proje takımının uzmanlaşması açısından da önem taşıyan bu süreç, zaman ve bütçeye bağlı olarak diğer aktivitelerle paralel gerçekleştirilmektedir. Proje başlatılmadan önce gerçekleştirilen ön çalışma ve araştırmalar, faaliyette bulunan endüstrinin ve hedef kullanıcıların analizi ile pazar araştırmasının yapılmasıdır [1].

Web sitesinin tanımını yapacağı hizmet veya ürünün kullanıcı/tüketici adaylarının kimler olduğunun belirlenmesi önemli olduğundan, hedef kullanıcılara ait profillerin çıkarılmasında kullanılacak her türlü bilgidan yararlanılmalıdır [4]. İnternet üzerindeki hedef izleyici kitlesine ait, gelir seviyesi, yaş, cinsiyet, ırk, uyruk, dil, medeni hal, tutumlar, sağlık ve yaşam tarzı, vb. gibi demografik bilgiler web sitesi başarısında özellikle önem taşımaktadır [5]. Web sitesini ziyaret etmesi

tasarlanan farklı kullanıcı tipleri tanımlanırken, tüketicilerin, bir web sitesini ürün, hizmet ve işletme ile ilgili enformasyona ulaşmak için ziyaret ettikleri, iş ortakları ve yatırımcıların ise, son finansal veriler, yeni ürün bilgileri ve şirketin yönetim şekli ile ilgili bilgilere ulaşma amacını taşıdıkları gözönünde tutulmalıdır [3].

Tablo.1: Web Projesinin Başlangıç Aşaması

<p>Endüstrinin Analizi: Sektör Rekabet Analizi Endüstri ve Pazar Araştırması</p> <p>Hedef Kullanıcıların Analizi: Kullanıcı Profillerinin Çıkarılması Ön Testler ve Araştırmalar Tüketici Pazar Araştırması</p>

Ürün veya hizmetin başarılı bir biçimde satışı, web sitesi üzerinden iletilen mesajın hedef kullanıcılar üzerinde etkili olduğunun bir göstergesidir. Yeni bir web sitesi yaratılırken, arama motorları üzerinden benzer yapı ve özellikteki sitelerin bulunması ve izledikleri işletme-pazarlama politikalarının araştırılması faydalı olacaktır [4].

II.2. Web Projesinin Tanımlanması

Bir web projesinin tanımlanmasındaki birincil adımlar; genel amaç ve hedeflerin tanımlanması (öncelikli hedeflerin ve amaçların belirlenmesi, müşteri anketlerinin dağıtılması), proje planının yaratılması (proje takımının oluşturulması, programın belirlenmesi, bütçe planı ve ayarlaması, teslimi planlanan nihai site yapısına karar verilmesi, işlevsellik test planı, kalite güvenlik (QA) planı vb.), ihtiyaçların belirlenmesi (yaratıcı ve teknik özet hazırlanması), site içi düzenleme (proje sitesinin başlatılması, iç geliştirme sahasının yaratılması, hosting ve server enformasyonunun doğrulanması, üretim yönetimi takibinin başlatılması vb.) dir (Tablo.2).

Web sitesi üretim yönetiminde, endüstri ve hedef kullanıcıların analizinin ardından, uygulanacak strateji ile genel amaç ve hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Genel faaliyet alanı ile zaman ve bütçe kaynak planlamasının açıkça tanımlanması, proje başarısında anahtar faktörlerdir. Faaliyet alanı ve programı belirlenmiş bir site yaratılmasında, kullanıcı odaklılık ve site içi yönetimde idari aşamalar ile ihtiyaçların belirlenmesi ön planda yer almalıdır [1].

Bütünsel anlamda düşünüldüğünde, bir projenin başlangıç aşamasında detaya inilmesi için yeterince zaman bulunmadığı bilinmektedir.

Tablo.2: Web Projesinin Tanımlanması

<p>Genel Amaç ve Hedeflerin Tanımlanması: Öncelikli Hedeflerin Belirlenmesi Amaçların Belirlenmesi Müşteri Anketlerinin Dağıtılması</p> <p>Proje Planının Yaratılması: Proje Takımının Oluşturulması Proje Programının Belirlenmesi Bütçe Planı ve Ayarlamalar Nihai Site Yapısına Karar Verilmesi İşlevsellik Test Planı Kalite Güvenliği (QA) Planı</p> <p>İhtiyaçların Belirlenmesi: Yaratıcı Özet Teknik Özet</p>
--

Bununla birlikte;

- Web sitesinin gerçek hedefleri nelerdir ve kurulacak olan site geleneksel alternatiflere rakip olabilecek midir ?
- Belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı ne şekilde tespit edilebilir ?
- Kullanıcı ihtiyaçları ile kesişim (ortak paydada buluşma) nasıl sağlanacaktır ?
- Web sitesi kullanım açısından nasıl daha hızlı ve işlevsel hale getirilebilir ?
- Web sitesi özel fonksiyonlar da üstlenecek mi ? ve gelecekte genişletilmesi gündeme gelebilir mi ? vb. gibi sorular projenin başlangıç aşamalarında cevaplandırılmalıdır [1,3,5].

Web projesinin tanımlanmasında en değerli araçlardan biri de proje müşterisi ile yapılan anketlerdir. Faaliyet alanının belirlenmesinin yanı sıra, proje müşterisinin talep ve beklentilerini karşılamak için ne kadar zaman, para ve deneyime ihtiyaç duyulduğunun anlaşılmasına da yardımcı olacak bu anketler, internet üzerinde tüketici davranışı, tutum ve algılamaları ve site amacının tayinine yardımcı olacak detaylı soruları da içermelidir. Ayrıca, proje kapsamında karar verme yetkisine sahip ilgililere de e – posta yolu ile anket gönderilmesi, farklı perspektiflerden geri besleme sağlanmasında yararlıdır. Teknik bir anket hazırlanması da, proje faaliyet alanı ve kapsamına teknik açıdan daha iyi bir yaklaşım sağlayacaktır.

Proje aşamaları, proje takımı, faaliyet programı, bütçe, proje takvimi, işlevsellik testi, kalite ve performans değerlemesi ve proje ile ilgili diğer hizmetleri tanımlayan web site proje planının hazırlanmasıyla, gerek proje müşterisi gerekse web projesi geliştirme ekibine yeterli bilgi ve detayı tanımlayacak genel bir rehber sağlanacaktır. Proje ekibi ve proje müşterisinin elinde bulunması gereken ilk belge, zaman çizelgesi ve proje metodolojisi (süreç – üretim – teslim edilmesi hedeflenenler – içerik ihtiyaçları – ulaştırma tarihleri) dir. Projeye ayrılan bütçe ile paralel biçimde sarf edilen ve geriye kalan süre analiz edilmelidir [5].

Her proje farklı seviyelerde deneyim ve beceriye ihtiyaç duymaktadır. Proje türüne bağlı olarak spesifik ihtiyaçlar belirlenmeli ve takımda rol alan kişilerin görev ve sorumlulukları da buna göre ayarlanmalıdır. Web geliştirme projesi takımındaki temel roller; proje yöneticisi, üretimci, tasarımcı, içerik yöneticisi, enformasyon mimarı/tasarımcısı, HTML üretim geliştirme lideri, sanat yönetmenidir. Diğer rollerde ise teknik lider/ mühendislik lideri, işlevsellik uzmanı, yazılım ve donanım uzmanları, kalite güvenlik ve performans değerlendirme uzmanı bulunmaktadır [1,6].

Kalite güvenliği (QA) planı yaratılması web geliştirme proseslerinde sıklıkla atlanan adımlardan biridir. Sitenin, HTML üretim evresinde, farklı tarayıcı (browser) ve platformlardaki üreticiler tarafından denetlenmesiyle sayfaların arzu edilen çalışma düzeyinde olup olmadığı (kırılmadığı) kontrol edilmektedir [1]. Her kullanıcının yüksek hızla internet bağlantısı kuramayacağı, telefon ve kablo modem hızlarının farklılığı gibi sonucu (server) ve kullanıcı kısıtları unutulmamalıdır [5,7].

Karmaşık projelerde, proje müşterisi ve web proje ekibiyle daha iyi ilişkilerin kurulmasına yönelik spesifik ihtiyaçları kapsayan dökümanların hazırlanması faydalı olacaktır. Bu dökümanlardan ilki olan yaratıcı özet, proje geliştirme ekibi ve proje müşterisi arasında bir köprü oluşturacak şekilde hazırlanmalıdır. Siteye ait nitelik, kılavuz ve hedeflerin açıklanmasında kullanılan yaratıcı özet, görsel ve kavramsal amaçların belirlenmesinde kullanılan bir – iki sayfalık bir belgedir. Proje yöneticisi veya pazarlama elemanları tarafından hazırlanan bu belge, müşteri anketlerinden sağlanan enformasyona dayanmalıdır. Bazı durumlarda, proje veya şirket pozisyonu ve vizyonunun ana hatlarını içeren bir dökümanı proje müşterisi de yaratabilmektedir.

Web proje geliştirme sürecinde, teknik ihtiyaçların belirlenmesi proje, program ve bütçeye giriş niteliğini taşıyabilir. Bu amaca yönelik bir teknik özeti yaratılma zorluğu ise detaylarında yatmaktadır. Teknik özet, arzulanan teknoloji ve bu teknolojinin siteye nasıl uygulanacağını özetleyen bir taslaktır. Ancak projenin teknik kısımlarını mümkün olduğunca detaylı içermeli ve

teknik ekibe site fonksiyonelliğinin belirlenmesi, düzenlenme ve geliştirilmesi konularında yardımcı nitelik taşımaktadır. Projenin başlangıç ve nihai aşamalarındaki teknik ihtiyaçları nelerdir ?, Proje hedeflerinin karşılanması için teknoloji ne şekilde kullanılmalıdır ? Tarayıcı (browser), platform ve bağlantı hızları konusunda kullanıcı ihtiyaçları nelerdir?, Potansiyel problemleri başlangıç aşamasında çözecek teknolojiler mevcut mudur ? vb. sorularının cevapları teknik özet aracılığıyla aranmaktadır.

Web geliştirme projesi başlangıcında proje sitesi, hosting ve sunucu (server) enformasyonları kesin başlangıç tarihi vb. detayların yanı sıra içerik ve üretim yönetimi, izleme ve versiyon kontrolü de önemli aşamalarıdır. Ön (taslak) proje sitesi, web geliştirme projesinin başlangıcı açısından ana iletişim alanı olup tercihen bir şifre ile korunmalıdır. İçeriğinde, yönetim (iletişim enformasyonu, dökümantasyon, program ve güncellemeler, vb.), tasarım (ekran şemaları, örnek resimler, vb.), üretim (prototip "üzerine tıklayınız" logoları, çalışan HTML demoları, vb.) bölümleri yer almaktadır. Taslak site, proje müşterisi ile profesyonel bir ilişki ve iletişimin akıcılığının sürdürülmesinde anahtar bileşen konumundadır. Site içi düzenlemede bir diğer aşama olan iç geliştirme sahası, canlı site ortamını mümkün olduğunca gerçeğe yakın taklit edecek biçimde oluşturulmalıdır. Kolay yükleme (loading), test etme ve erişim için ayrı bir yerel sunucuya sahip olunması tercih edilmektedir. Arşivleme ve versiyon kontrolü için bütün üretimlerin başlangıcında belli kurallar konulmalıdır [1].

II.3. Web Projesinin Yapısı

Web projesinin yapılandırılması, kullanıcı ile içerik arasında bir bağlantı kurulması ve enformasyonun organize edilmesi üzerinedir. Web site mimarisinde kullanıcı merkezli tasarım düşünülerek sitenin tasarımında ilgili konvansiyon ve protokollere en uygun çözümler üretilmelidir. Site haritasının yaratılması sürecinde; site adı ve adresi, URL tanımlaması, kullanıcı kayıt ve giriş şifrelerinin test edilmesi, ana ve alt sayfaların diğer web siteleri ile bağlantıları ve ileri / geri yönlendirme sağlayan linklerin tanımlanması önemli bir kısmı teşkil etmektedir [1].

Web projesinin yapısını teşkil eden ana elemanlar; aşağıda Tablo.3'de de belirtildiği gibi, web sitesi kapsamı (içeriğe ait ana hatların belirlenmesi, içerik teslim planının yapılması), web sitesi görünümü (site haritasının ve isimlendirme konvansiyonlarının oluşturulması, fonksiyonel alanların adreslendirilmesi), ekran görünümü (ekran şemalarının yaratılması, yönlendirmelerin, içerik ve işlevsellik çerçevesinin belirlenmesi), kullanıcı görünümü (kullanıcı senaryolarının yaratılması, kullanıcı yollarının belirlenmesi, kullanıcılarla birlikte test etme vb.) dür. Bütün bu yapılandırma unsurları; proje müşterisi, proje ekibi ve site ilişkilerini kolaylaştıracaktır.

İçerik ve enformasyonun yapısına, site, ekran ve kullanıcı perspektifleri üzerinden yaklaşılmalı, kullanıcıların talep ve beklentilerine yönelik içerik (ürün, hizmet satışı) ve/veya enformasyona kolay erişim sağlanmalıdır.

Tablo.3: Web Projesinin Yapısı

<p>Web Sitesi İçeriği (Kapsamı): İçeriğe Ait Ana Hatların Belirlenmesi İçerik Teslim Planının Yapılması</p> <p>Web Sitesi Görünümü: Site Haritasının Oluşturulması İsmlendirme Konvansiyonları Fonksiyonel Alan Adresleri</p> <p>Ekran Görünümü: Ekran Şemalarının Yaratılması Yönlendirmenin Belirlenmesi İçerik ve İşlevsellik Çerçevesi</p> <p>Kullanıcı Görünümü: Kullanıcı Senaryolarının Yaratılması Kullanıcı Yollarının Belirlenmesi Kullanıcılarla Test Etme</p>

Web sitesi etkinliğinin artırılmasında, içerik, tasarım ve yapının bire bir yürütülmesi gerekmektedir [8]. Web sitesinin yapılandırılması aşamasında içerik organizasyonunun inşası, geliştirme süreci için gerekli öncelikli adımların atulmasını sağlar. Web yazılımı konusunda bilgili bir içerik yöneticisinin varlığı ve içerik gelişimini denetlemesi önemli bir ayrıntıdır. İçerik ve yapının entegrasyonu ile tam zamanlı sunumu proje başarısı bakımından referans bileşenlerdir.

Öncelik sırasına göre bölümlendirilen içerik teslim planında, ana içerik (metin ve resimler, medya ve pazarlama mesajları, vb.), ikincil içerik (arama ve şekiller için anahtar kelimeler, hata mesajı, vb.) ve ürüne spesifik içerik veya görünmeyen içerik (etiket türleri; meta tags, alt tags, title tags, vb.) olarak tanımlanan bölümler yer almalıdır. Nihai içeriğin proje müşterisine belirlenen zaman aralığı içinde teslimi birçok projenin en zor bölümüdür. Gerekli planlamalar her zaman içeriğin gecikebileceği düşünülerek yapılmalıdır.

İçerik yaratılması, dağıtımı ve takibi web geliştirme projesinde güvenlik açısından gizli tutulan kısımlardır. Site içerisinde yer alması düşünülen bütün resim, grafik, metin ve medya türleri isimlendirilmeli, depolanmalı ve merkezi bir yerleşim planı içinde kısımlara ayrılmalıdır. Gerek proje ekibi, gerekse proje müşterisi, tasarım ve üretimin farklı aşamalarında bilgilerin nerede ve hangi statüde olduğunu bilmek isteyeceklerdir. Dolayısıyla tasarım ekibi, kullanılan fotoğraf, resim ve / veya diğer unsurları arşivlemelidir.

Site haritası çıkarılmasının ana nedeni, projeye farklı bir perspektifle yaklaşarak, site organizasyonu ve kullanıcıların, web sitesini enformasyon ve içerik yönünden nasıl gördüklerinin anlaşılmasıdır. Proje müşterisi ve proje ekibi, tüm geliştirme süreci içerisinde bu aşamanın ne kadar önemli olduğu konusunda eğitilmelilerdir. Böylelikle, proje müşterisi, tasarımcılar, üretim ve mühendislik ekiplerinin süreç boyunca paralel hareket etmeleri sağlanacaktır. Meydana getirilen site haritası, içeriğin ana hatlarını, bütün HTML sayfalarının sunumunu ve her bölümdeki veritabanlı yönlendirilen alanları göstermelidir. Site haritası hazırlanmadan önce, içerik özetinin müşteri tarafından onaylanması daha olumlu sonuçlar elde edilmesine yardımcı olacaktır [1].

II.4. Tasarım Aşaması ve Prototip Web Sitesi Üretimi

Tamamlanmış bir ön çalışma üzerinde kavramsal ve üretimsel bir bakış açısı ile yaratıcılığın ön plana çıkarıldığı tasarım aşaması; görsel tasarım yaklaşımı (kavramsal beyin fırtınası, önceliklerin belirlenmesi, grafik şablonlarının yaratılması, tasarım rehberinin hazırlanması, vb.), HTML prototipi yaratılması (prototip geliştirme, test etme ve doğrulama, işlevsellik testi, vb.) aşamalarından meydana gelmektedir (Tablo.4).

Tasarım ve işlevselliğin entegrasyonu, web sitesinin içerdiği enformasyonun değerine de olumlu katkıda bulunacaktır. Siteye özel ve kolay akılda kalan bir URL adresi seçilmeli (domain name), bu adres organizasyonla ilgili diğer yazılı belgelerde de yer almalı ve web sitesi faaliyete geçmeden önce dağıtımı sağlanmalıdır [1,5].

Tablo.4: Tasarım Aşaması ve Prototip Web Sitesi Üretimi

<p>Görsel Tasarım Yaklaşımı: Kavramsal Beyin Fırtınası Grafik Şablonların Yaratılması Tasarım Rehberinin Hazırlanması</p> <p>HTML Prototipinin Yaratılması: HTML Prototip Geliştirme Test Etme ve Doğrulama İşlevsellik Testi</p>

İlk tasarım taslakları ortaya çıkarıldıktan sonra konularında uzmanlaşmış proje takım üyeleri (yazılım, donanım, iletişimci, vb.) bir araya gelerek web sitesinin her yönden kalitesini en iyiye ulaşma ve mükemmel yakalama arayışıyla beyin fırtınası yapmalıdırlar. Bu kapsamda kullanıcıların site içerisinde rahat gezinebilmeleri ve sitenin işlevselliği web site tasarımında ön plana alınmalıdır. Web sitesinin sağladığı birincil

bilgiler kullanıcılardan en fazla üç tıklama (kikleme) mesafesinde olmalı, bağlantılar kanalıyla kullanıcılara spesifik ilgi alanları hakkında daha fazla bilgi edinme fırsatı sunulmalıdır.

Sitenin görsel tasarımı, web sitesi proje ekiplerince en sevilen ve yaratıcılıklarını en üst düzeyde kullandıkları aşamadır. Sitenin albenisinin kullanıcılar için çekici hale getirilmesinde, uygun renk seçimi, resim, grafik, animasyon, metin ve reklam gibi unsurların bir arada düşünülmesi yerinde olacaktır. Bütün bu faktörlerle birlikte, site ve sayfalarının kolay açılması, sayfalar arası geçişlerin hızlı olması, menülerin sorunsuz çalışması tasarımda göz önünde bulundurulması gereken diğer bileşenlerdir. Bu süreçteki son aşama prototip bir web sitesinin ortaya çıkarılışı ve işlevsellik testi ile site üzerinde kullanıcı davranışlarının izlenmesidir [1,5].

II.5. Web Sitesinin Üretimi ve Test Aşaması

Web sitesi gerçek anlamda hayata geçirilmeden önce, Tablo.5'te de görüleceği üzere, üretim öncesi planlamalar (faaliyet alanı bütçe ve teknik ihtiyaçların yeniden gözden geçirilmesi, sürüm-versiyon kontrolü için yöntemlerin oluşturulması, dosya yapısının düzenlenmesi, site bakım planı vb.), yapısal düzenlemeler (grafiklerin düzenlenmesi, HTML şablonlarının yaratılması, yazılı metinlerin adreslenmesi, sayfa düzenlemeleri, içerik ve üretimin yapılandırılması vb.) ve test yöntemleri (kalite güvenlik, performans test planı, güvenlik yönetimi ile illegal saldırı, virüslerin takibi ve önlenmesi) dikkatle hazırlanmalı, belirlenen proje hedefleri, beklentiler, varsayımlar ve teslimatlar bir kez daha gözden geçirilmelidir. Ayrıca proje organizasyonu içerisinde yeni gereksinimlerin olup olmadığının araştırılması da gerekmektedir.

Web sayfası geliştirilirken kullanılan yazılımlar (HTML, XML, Java, vb.), sayfa tasarımı, görsel efektler, grafik arabirimler, sayfa üzerinde yer alması düşünülen reklamlar, programlama dilleri, veri tabanı uygulamaları, dosya sıkıştırma teknikleri, yapısal tasarım, multimedya gibi temel konular üzerinde itina ile durulmalı ve en uygun çözümler üretilmelidir [1,6].

Web site yönetimi içerisinde birçok yazılı, görsel ve işitsel dosya türü kullanılmaktadır. Bu dosya türlerini;

- web sitesi üretiminde kullanılması düşünülen taranmış resimler, çizimler, grafikler (.gif, .jpg)
- çıktı alınabilen Adobe Acrobat formatındaki dosyalar (.pdf)
- kullanıcı tarafından indirilebilen word, excel, power point gibi belgeler (.doc, .txt, .xls, .ppt)

- kısa süreli film ve videolar (.mov, .mpg)
- işitsel efekt ve müzik dosyaları (.wav, .mp3)

şeklinde sınıflandırmak mümkündür [9].

Tablo. 5: Web Sitesinin Üretimi ve Test Edilmesi

<p>Web Sitesi Üretimi Öncesi Planlama: Faaliyet Alanı ve Bütçenin Yeniden Değerlendirilmesi Teknik İhtiyaçların Belirlenmesi Versiyon Kontrol Yöntemleri Dosya Yapılarının Düzenlenmesi Site Bakım Planının Hazırlanması</p> <p>Web Sitesinin Yapılandırılması: Grafiklerin Düzenlenmesi HTML Şablonlarının Oluşturulması Yazılı Metinlerin Adreslendirilmesi Sayfa Düzenlemeleri İçerik ve Üretim Sonlandırılması</p> <p>Test Etme: Kalite Güvenlik (QA) Test Planı Kalite Güvenlik Test Yönetimi Güvenlik Yönetimi (Virüs Takibi ve Önlenmesi)</p>

II.6. Web Sitesinin Sunumu

Web sitesinin hayata geçirilmesi ile ilgili olan bu aşamada gözönünde bulundurulması gerekenler; site isminin duyurulması, bu amaçla kaynak ve bağlantıların sağlanması, gerek internet üzerinde gerekse internet dışı olarak kullanıcıların web sitesi hakkında bilgi edinmeleridir [1].

Bir web sitesinin sunumunda yer alan aşamalar; sitenin internet üzerinden ziyaretçilere sunumu, nihai kontrollerin tamamlanması, kalite güvenliği, site bakım yönetimi, dökümantasyon takibi, site tutundurma faaliyetleri (tutundurma planının hazırlanması, arama motorlarına katılımın sağlanması, vb.) dir (Tablo.6).

Bir web sayfasının internet üzerinde görünür hale gelmesi için, hazırlanan dökümanlar başlangıçta, HTML veya başka bir web editörü kullanılarak işaretlenmekte ve işaretli dosyalar bir web sunucusuna iletilmektedir. Bu aşamada sadece yaratıcısı tarafından izlenebilen metin, grafik, vb. dosyalara ait gerekli izin kodları değiştirildikten sonra web sayfası internet üzerinde erişime açılmaktadır. Son adım, sayfanın görünürliğünün, Internet Explorer ve Netscape Navigator üzerinden kontrol edilmesidir [3].

Tablo. 6: Web Sitesinin Sunumu

<p>Web Sitesinin Sunumu: Son Değerlendirme ve Kalite Güvenliği Sitenin İnternette Sunumu Site Güvenliğinin Kontrol Edilmesi HTML Biçim Kılavuzu Hazırlanması Bakım Uygulamaları Dokümantasyon Takibi</p> <p>Site Tutundurma Faaliyetleri: Tutundurma Planı Arama Motorlarına Katılımın Sağlanması</p>

II.7. Değerlendirme Ve Sürdürülebilirlik

Web sitesi internet üzerinde yaşama geçirildikten sonra, site başarısının ölçütü olarak, hem kalitatif hem de kantitatif verilerin elde edilmesi yerinde olacaktır. Web sitesi etkinliği ve gelişimi bir dizi perspektife ve geri beslemenin çeşitli şekillerine dayanmaktadır [1].

Web sitesinin başarısının değerlendirilmesi ve sürdürülebilirliği aşamasında; Tablo.7'den de görüleceği gibi, kullanıcı geri beslemesinin sağlanması ve kullanıcıların izlenmesi, ölçülebilir sonuçların elde edilmesi ve proje sonrasının gözden geçirilmesini kapsayan sürekli gelişim planı oluşturulmalıdır. Web sitesinin değerlendirilmesinde site ziyaretçilerinin görüşleri önemli bir referans noktasıdır.

Tablo.7: Web Sitesinin Değerlendirilmesi ve Sürdürülebilirliği

<p>Başarı Aşamalarının Gözden Geçirilmesi: Kullanıcı Geri Beslemesi Sağlanması Kullanıcıların İzlenmesi Ölçülebilir Sonuçların Elde Edilmesi</p> <p>Proje Sonrasının Değerlendirilmesi: Proje Aşamalarının Yeniden Kontrolü Sürekli Gelişim Planı</p>

Ziyaretçi enformasyon formlarının doldurulmasına teşvik sağlanması ile bir web sitesi gerçek kullanıcılarının kimler olduğuna dair bir veritabanı oluşturabilir [5]. Kullanıcılar ile etkileşim, günlük elektronik posta ile web sitesinden ana başlıkların verilmesi, günlük veya haftalık hatırlatmaların gönderilmesi, sohbet ve tartışma gruplarının yaratılması kanallarıyla sürdürülmelidir [3]. Ana sayfada şirket ismi, adresi, elektronik posta adresi, telefon ve faks numaralarının yer aldığı bir modülün

bulunması kullanıcıların web site ekibi ile iletişim kurmasını kolaylaştıracaktır [10, 11]. Site hayata geçirildikten sonra, site trafiği ve ürün satışlarında tahmin edilen hedef rakamlara ulaşılıp ulaşılmadığı belirlenerek başarının ölçülmesi gerekmektedir. Kullanıcılar tarafından hangi web sayfalarının sık, hangilerininse seyrek görüntülediği, görüntülenen enformasyonun tipi ve rakiplerin ürün veya hizmetlerinin ne olduğu sorularının cevapları da aranmalıdır [3].

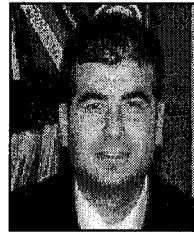
III. SONUÇ

Web sitesi üretim yönetiminde, proje ekibinin oluşturulması, programın inşası, bütçe ve zaman kısıtlarının tahmin edilmesi üzerinde dikkatle durulmalıdır. Web sitesi plan ve programları alt yapı taşlarına (bileşenlerine) bölünerek ilgili görev ve sorumluluklar kişi – grup veya ilgili birim açısından zaman ekseninde tanımlanmalıdır. Site teslim tarihinin tespitinden geriye gidilerek alt projelerin teslim tarihleri de planlanmalıdır. Buna uygun olarak da taslaklar, ön çalışmalar ve final tarihleri, her bir proje biriminin bilgisi dahilinde olmalıdır. Bütün planlar gerçekleştirilebilir ve açık olmalı, proje süresince meydana gelebilecek değişiklik veya aksamalar için toleranslar unutulmamalı, esneklik sağlanmalıdır.

Site içerik ve tasarımı, kullanıcıları birincil derecede etkileyen, siteyi her ziyaret ettiklerinde istek ve ihtiyaçlarını hızla karşılayan ve onları yönlendiren ana bileşenler konumundadır. Dolayısıyla site içeriği ve site yapısının tasarımı mutlaka kullanıcıların talep ve beklentileri yönünde gerçekleştirilmelidir. Site üretiminde deneyimli personele sahip olmayan her şirket web site tasarım ve yapılandırılması için dışarıdan kaynak aramaktadır. Bu durumda maliyet, güvenlik, zamanlama, tasarım ve organizasyon deneyimi ile son teknolojilerin kullanılması ve güvenilirlik ön plana çıkmaktadır. Web projesi geliştirme sürecinin başlangıç aşamasında, dışarıdan yardım alan proje müşterisinin de projenin ana amaçları doğrultusunda katkısı sağlanarak, içerik ihtiyaçları ve site nihai yapısı gibi temel konular proje ekibi ile belirlenmelidir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] "Web Site Production Management Techniques", <http://www.macromedia.com>, (31.05.2001).
- [2] MORDKOVICH, B., "Build Your Site in Nine Steps", <http://www.echodev.com>, (31.05.2001).
- [3] HANNON, N.J., **The Business of the Internet**, Course Technology - International Thomson Publishing, ABD, 1998.
- [4] SELLERS, D., **Getting Hits; the Definitive Guide to Promoting Your Web Site**, Peachpit Press, Berkeley, 1997.
- [5] BAIN, S.; GRAY, D., **Looking Good Online**, Vantana Communications Group Inc., ABD, 1996.
- [6] NOVAK, J.; MARKIEWICZ, P., **Internet World Guide to Maintaining and Updating Dynamic Websites**, Wiley Computer Publishing, John Wiley and Sons Inc., ABD, 1998.
- [7] MINOLI, D.; MINOLI, E., **Web Commerce Technology Handbook**, McGraw Hill, New York, 1997.
- [8] "Ten Fundamentals of Web Design", <http://www.patricklynch.net>, (15. 02. 2000).
- [9] "Web Site Management", Harvard Graduate School of Education, HGSE Technology Services Center, <http://www.gsc.harvard.edu>, (28.05.2001).
- [10] HARRIS, D.W., "Site Planning Basics", <http://www.efuse.com>, (31.05.2001).
- [11] HARRIS, T.-W., "Top Ten Do's And Don'ts", <http://www.efuse.com>, (31.05.2001).



Murat ERDAL

Istanbul Üniversitesi
Siyasal Bilgiler Fakültesi,
Kamu Yönetimi Bölümü
İşletme Anabilim Dalı
34452 Beyazıt / İSTANBUL

Tel: +90 212 440 00 00-12279

merdal@istanbul.edu.tr

Murat ERDAL has Ph.D. of Business Administration at Istanbul University Social Sciences Institute. He is Assistant Professor at Istanbul University. His research areas are e-government, e-business, high-tech products, and technology policies.

OYUN KURAMININ “KAZAN KAZAN” PARADİGMASI AÇISINDAN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİNİN İRDELENMESİ

Olca Bige AŞKUN

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Öğretim Görevlisi, Dr.

AN INVESTIGATION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FUNCTIONS ACCORDING TO THE “WIN WIN” PARADIGM OF THE GAME THEORY

Abstract: Game theory is a branch of mathematical analysis developed to study decision making in conflict situations. Such a situation exists when two or more decision makers who have different objectives act on the same system or share the same resources. It is also a distinct and interdisciplinary approach to the study of human behavior. It is the study of the ways in which strategic interactions among rational players produce outcomes with respect to the preferences (or utilities) of those players, none of which might have been intended by any of them.. Organization and its workers depend on each other and this interaction can be based on game theory's 6 different paradigms but one of the most important paradigm is Win – Win. This paradigm teaches us that in an organization workers and itself have to be satisfy their needs mutually. However, this process become easier only when the organization's human resources department works. So this department's functions must be analyzed one more time as a Win – Win paradigm's perspectives.

Keywords: Game Theory, Human Resources Department, Personnel, Cooperation

OYUN KURAMININ “KAZAN KAZAN” PARADİGMASI AÇISINDAN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİNİN İRDELENMESİ

Özet: Bu makale John F. Nash'in özellikle çatışmalı durumlarda karar verme gücünü kolaylaştırabilmek için geliştirdiği ve “oyun kuramı” olarak adlandırıldığı matematiksel analiz yöntemi temeline dayanmaktadır. Oyun kuramı çok farklı disiplinler tarafından kullanılmakta ve 6 değişik paradigmadan oluşmaktadır. Bu çalışmada, işletme ve işgörenin kendi amaçlarını gerçekleştirebilmek için bir araya gelmeleriyle birlikte ortaya çıkacak çatışmaları azaltmaları ve karşılıklı işbirliği yapmaları için “kazan kazan” paradigması kullanılmıştır. Nash'e göre; işletme ve işgörenleri, hem kendi başarıları için hem de grubun toplam başarısı için ellerinden gelenin en iyisini yapmalıdırlar. İşletme ve işgörenin her ikisinin de başarılı olabilmesi için gerekli “işbirliği”nin sağlanmasına yardımcı olabilmek için de işletme birimlerinden insan kaynaklarının bilinen işlevleri yeniden gözden geçirilmiş ve böylelikle işletme ve işgörenin karşılıklı işbirliği yapmalarını sağlamak açısından bu birimin işlevleri üzerine bir deneme çalışması yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Oyun Kuramı, İnsan Kaynakları Birimi, İşgören, İşbirliği

I. GİRİŞ

İşletmeler içinde yaşadıkları toplumda kendilerini var edebilmek için öncelikle toplumun istek veya gereksinimlerini karşılamak ve yaşamlarını sürdürebilmek için de kar etmek zorundadırlar. Bu bağlamda en azından bu iki amaç doğrultusunda yaşamaya başlayan **işletme**; kişilerin ve toplumsal kurumların istek ve gereksinimlerini karşılamak, maddi ve manevi sürekli kazanç elde etmek amacıyla, doğal ve fiziki kaynaklar, işgücü, sermaye ve örgüt adlı dört ana üretim faktörünü sistemli bir biçimde bir araya getirerek ürün ve hizmet üreten, pazarlayan, teknik, iktisadi, hukuki ve toplumsal birimler olarak tanımlanabilir [1].

İşletmenin var olabilmesi için gerekli temel faktörlerden en önemlisi “insan”dır. İnsan; işletme için kurucu, yönetici, hizmet veren, çalışan ve tüketici rollerini üstlenebilir. İşletme etkinliklerini yerine getirmek için örgütlenmek zorundadır. Bu bağlamda ilk olarak işletmenin yaşaması en temel amaçtır, işletme örgütü ikinci olarak “biçimsel yapı” olarak adlandırdığımız

iskelet yapı ile oluşur. Biçimsel yapı; işletmenin basamaksal (hiyerarşik) düzenini, işgörenlerin nerede, hangi orunda (mevki) yer aldıklarını ve özetle hangi görevi üstlendiklerini gösterir.

İşletmede yer alan herkes işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için amaç birliğini sağlamak zorundadır. Ancak işletme de kendi bünyesinde çalışacak olan işgörenin amaçlarını düşünmek zorundadır. İşgörenin en temel amacı da tıpkı işletme gibi yaşamını sürdürebilmek için “para kazanmak” zorunda olmasıdır. Bu amaç bireyleri, işgören rolüyle işletmelerde çalışmak durumunda bırakır.

Birbirlerine yaşam bağıyla bağlanan işletme ve işgörenin karşılıklı iletişim ve etkileşiminde en önemli rolü üstlenecek işletme birimi ise İnsan Kaynakları'dır. İşletmelerdeki İnsan Kaynakları birimleri özellikle oyun kuramının kazan – kazan (Win – Win) diye adlandırılan insanlar arasındaki etkileşimle ilgili bütüncül felsefe temeline göre çalışmalıdırlar.

II. OYUN KURAMI

John F. NASH, 1949 yılında doktora öğrencisiyken Princeton'daki doktora tezi Oyun Kuramı üzerineydi [2]. Aslında bu teori ünlü matematikçi John von Neumann ile Oscar Margenstern tarafından 1944 yılında ortaya atılmıştı. Ama ilk teori, sonucu sıfır olan oyunlar dışında kalanlar için tatmin edici bir matematiksel modelleme getiriyordu. Nash bunu tamamladı [3]. Kendisine 45 yıl sonra ekonomi dalında nobel ödülü kazandıracak ve sonradan uluslararası ticaret anlaşmalarını, ulusal işçi/işveren ilişkilerini ve hatta evrim biyolojisini bile etkileyecek olan orijinal bir fikri vardı Nash'in. Tezinde; Adam Smith'in ekonomi kuramındaki eksik bir noktayı açıklıyordu: "bir grubun en yüksek performansı için, üyelerinin her birinin kendi başarıları için ellerinden gelenin en iyisini yapmaları gerekir" biçimindeki kuramı, "üyelerinin her birinin kendi başarıları için ve ayrıca da grubun toplam başarısı için ellerinden gelenin en iyisini yapmaları gerekir" biçiminde ifade ederek, hayatı boyunca üzerinde çalışacağı, "oyun kuramı" nı açıklamıştır [4].

Oyun kuramı, optimum strateji bir başka deyişle, herkesin kendi stratejisinin olduğu ve birbirinin karşısında olduğu durumlarda optimum karar veya kararlar dizisi seçimi konusunda matematiksel bir süreç sağlar. Oyun kuramında taraflar genellikle aşağıda sıralanan varsayımları kullanmaktadırlar [5]:

(1) Her karar verici bir başka deyişle "oyuncu" kendisi için uygun olan iki veya daha fazla seçim veya bir dizi seçime sahiptir. Bu seçimlere "oyun" diyebiliriz.

(2) Oyuncular için geçerli olabilecek kombinasyonlar kazanmak – kaybetmek veya çekilmek olarak oyunu sonuçlandıracaktır.

(3) Her oyuncu için belirli bir kazanç ya da kayıp vardır ve bu Zero – Sum Game, bir başka deyişle oyunun bütün sonuçlarının (en son skorlarının) toplamının oyunun her durumunda "0" a eşitleneceği ile ilgilidir. Örnek verecek olursak kazanan +1 kaybeden -1; (+1) + (-1) = 0 gibi

(4) Her oyuncu oyunun kuralları ve karşındakilerin durumu hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olmalıdır.

(5) Oyuncular rasyoneldir; Bir başka deyişle, her oyuncuya oyunun sonucu için iki alternatif verilmektedir, herkes kendisi için en iyi sonucu seçmek durumundadır [6].

Oyun kuramının bir çok disiplin tarafından geliştirilmesi ve farklı bakış açıları ile yorumlanmasıyla

olaylara, sosyal olgulara veya yaşama dair bir çok konuya değişik boyutlar getirilmektedir.

III. İŞLETMELERDE KAZAN – KAZAN PARADİGMASI

İnsanların birbirleriyle olan ilişkileri oyun kuramı temeline göre altı paradigmayla açıklanmaktadır. Bunlar sırasıyla [7]; Kazan – Kazan / Kazan – Kaybet/ Kaybet – Kazan / Kaybet – Kaybet / Kazan / Kazan – Kazan ya da Anlaşma Yok.

Bu çalışmada yalnızca Kazan – Kazan paradigmasını açıklamaya çalışacağız.

"Kazan – Kazan bir teknik değildir". Zihinsel ve duygusal bir düşünce tarzıdır. Bütün insan etkileşimlerinde sürekli olarak karşılıklı yarar arayışı vardır. Kazan – Kazan anlaşma ya da çözümlerin karşılıklı yarar ve hoşnutluk sağlaması anlamına gelir. Bir Kazan – Kazan çözümüyle, taraflar bu karardan memnun kalır ve hareket planına karşı bağlılık hissederler. Kazan – Kazan; yaşamı, bir rekabet arenasına değil, bir işbirliği alanı olarak görür. İnsanlar çoğunlukla her şeyi ikili kıyaslamalar açısından görür: Kaybetmek - kazanmak, güçlü – zayıf, iyi – kötü, güzel – çirkin... vb. Bu düşünce tarzı temelde Kazan – Kazan'la kıyasladığımızda birbirine temelde son derece zıttır. Kazan – Kazan'ın temeline yatan paradigmaya göre; "Herkes için her şeyden yeterince vardır bu bağlamda bir insanın başarısı diğerlerinin başarısızlığı anlamına gelmez ve diğerlerinin başarısızlığı pahasına kazanılması da gerekmez." Kazan – Kazan aslında ne sizin ne karşınızdakinin yöntemine iyidir, der; "daha iyi" daha yüce bir yöntem olan üçüncü bir seçenek sunar [8].

Kazan – Kazan kavramı, en büyük çıkarın aranmasıyla gündeme gelir ve karşındakinin çıkarının bizimkine hizmet edeceğini anladığımızda var olur. Kazan – Kazan'ın etkinliğini sağlayabilmesi için her iki tarafta kazandığını hissetmelidir. Burada çok açık ve dengeleyici bir iletişim kurulmak zorundadır. Öncelikle karşındakinin her şeyi almasına izin veremeyiz, çünkü korumamız gereken kendi amaçlarımız vardır. Bu iki yoldan ilerleyen Kazan – Kazan durumunu doğurmaktadır. Bu durum özellikle iş ilişkisini olumlu etkileyen bir durumdur. İşletmelerde daha fazla satış ve üretimin ötesinde daha da önemlisi, karın artmasını sağlar. İşletmelerde çalışanlar sadece kendi amaçlarıyla ilgilenmemelidirler. Öncelikle bütün işgörenler samimi olarak çıkarlarını ortaya koyarken bunun karşısında işletmenin amaçlarının neler olduğunu kavramalıdır. Böylelikle karşı tarafın istediğini yapmasına ne kadar yardım edilirse, özellikle iş konusunda beklentilerin gerçekleştirilmesi o kadar kolaylaşır. Karşınızdakine gerçek ilgimizi ne kadar açık ve net bir biçimde

gösterirsek karşıdaki kendisini o kadar az tehdit altında hissedecek ve bilgi vermesi, işbirliği yapması böylelikle de "ideal çözüme" ulaşılması çok daha kolay olacaktır [8].

IV. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan Kaynakları; yönetim, üretim, pazarlama, finans, halkla ilişkiler, muhasebe.. gibi örgüt amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunan bir işletme işlevidir. Nasıl ki, üretim yönetiminin konusu ürün veya hizmet, finansal yönetimin konusu para ise, İnsan Kaynaklarının konusu da insandır [9].

İnsan Kaynakları yönetimi herhangi bir örgütsel ortamda insanın örgüte, bireye, çevreye ve topluma yararlı olacak biçimde, yasalara da uyularak, yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümüdür [10].

İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmelerde görev yapan insanlar ve bunların birbirleriyle olan ilişkileri ile işletmeyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi, iyileştirilmesi, işletme ve bireyin ortak amaçları doğrultusunda geliştirilmesi için yapılan faaliyetlerin yönetimidir. Bu bağlamda İşletmelerde İnsan Kaynakları birimleri, işletmede çalışan işgörenin amaçları ile işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesini kolaylaştırmak ve ikili arasındaki işbirliğini kuvvetlendirmek anlamında çok önemli bir role sahiptir. İşletmeler kendi bünyesinde sadece zorunluluktan dolayı çalışan insanları bir araya getirdiğinde kendisiyle kolaylıkla işbirliği yapacak bir işgörenden oldukça uzaklaşmış olur. Bu da işletmedeki işlerin işletmenin istediği gibi yapılmamasına neden olacaktır. Çünkü isteksiz çalışan bir işgören bulunduğu işletmeye büyük ölçüde zarar verecek ve işletmenin çıkarlarını düşünmeyecektir. İşte burada bir karşılıklılık söz konusu. Eğer işletme çalışanı ile açık bir iletişim kurarsa işgöreninin memnuniyeti veya memnuniyetsizlikleri, sıkıntıları, kaygıları hakkında bilgi sahibi olup, bunları gidermek için bir çaba gösterirse, çalışanlar da buna karşılık işletmenin çıkarlarını ön planda tutacaklardır. Çok basit bir ifadeyle işgörenin çıkar sağlaması işletmenin çıkarlarının yerine getirilmesi ile mümkün olacaktır. Ancak işletmenin elde ettiği tüm artıları işgörenleri ile paylaşması bu denklemde ön koşuldur. Her iki taraf birbirlerini düşündüğü müddetçe karşılıklı amaç birliğine ulaşmış olacaklardır. Böyle çalışan bir işletmenin işgörenleri bu işletmede zorunluluktan değil aynı zamanda mutlu ve bilinçli olarak çalışacaklardır. Böylesi bir işletmeyi sadece hayal etmemek için İnsan Kaynakları birimlerine çok iş düşmektedir. Bu bağlamda bu birimin mevcut işlevlerini yeniden gözden geçirmek gerekmektedir.

V. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİ

Günümüz işletmelerinde İnsan Kaynakları birimi işletme ve işgörenin işbirliğini sağlamada en önemli rollerden birini üstlenmektedir. İnsan Kaynakları birimine ait işlevler bir çok kez belki de farklı bakış açıları tarafından sıralanmış belli işlevler aynı kalırken bazıları değişiklik göstermiştir. Ancak bu çalışmada İnsan Kaynakları biriminin özellikle işgören ve işletme işbirliğini sağlaması konusunda gerekli işlevleri yeniden gözden geçirmiş bulunmaktayız. Bu bağlamda İnsan Kaynakları biriminin 7 işlevi bulunmaktadır. Bu işlevi sıralayıp açıklayacak olursak;

V.1. İşgören Gereksinimini Belirleme, Seçme, İşe Alma ve İşten Çıkarma

İşletmenin işgören gereksinimi, birimlerin istekleri doğrultusunda, yeni birimler kurulması sırasında, birimlerden işgören ayrılması veya üst yönetimin istekleri...vb. nedenlerle ortaya çıkacaktır. Ancak İnsan Kaynakları birimi çalışanları, işletmenin her birimini ve her köşesini belirli periyodlarla gezip inceleyerek, bütün birimlerin çalışanlarının görüşlerini alarak; bir birimin işgören gereksinimi olup olmadığına karar verebilir. İşgörenler "az kişiyiz çok iş var" biçiminde yakınabilirler, ancak, her yeni işgören mevcut işgörenlerin işletmeden sağlayacakları "fayda"lara ortak demektir. Bu nedenle işgören gereksiniminin olup olmadığı tarafsız bir göz tarafından onaylanarak verilmelidir. İnsan Kaynakları birimi, işgören gereksinim nedenlerini ayrıntılı bir biçimde, bir çok bakış açısını değerlendirerek incelemeli ve işletmenin yeni işgören alım kararlarında söz sahibi olmalıdır.

İşletmeye yeni işgören seçilmesi ve alınması aslında son derece zor bir görevdir. İşletmeler her durumda genellikle belli bir denge kurarlar. Bu mevcut denge yeni gelen işgörenlerin varlıklarıyla çok çabuk bozulabilir, işler aksayabilir. Uzun zamandır işletme ile çalışan eski işgörenlerin bir anda huzuru kaçabilir veya yeni gelen işgörene yeterli ilgi gösterilemeyebilir ve bu nedenle yeni işgören "mutsuz" olabilir.

Yeni işgören alımında dikkat edilecek en önemli unsurlar öncelikle işgören gereksinimi konusunda ilgili birimlerin, yöneticilerin, diğer birim işgörenlerinin ve İnsan Kaynakları biriminin hem fikir olmasıdır. İkinci olarak, işgöreni seçmeden önce, İnsan Kaynakları birimi; işletme, birimleri ve çalışanları konusunda son derece ayrıntılı bilgiye sahip olmalıdır. Bu bağlamda işletmede çalışmak üzere gelen adayların içerisinden belli birimlere ve işletmeye "uygun" kişiler ayrılarak, ikinci görüşmelerinde birim çalışanlarının ortak görüşleri alınmalıdır. Bu şekilde elenen adayların en son olarak birimin üst düzey yöneticisine danışılması ve son kararın genel müdür ile bu üst düzey yöneticiye onaylanması

esastır. Bu süreçle seçilen işgören adayı birimde çalışan herkesle önceden tanışacağı ve büyük bir çoğunluğun ortak kararı ile seçileceği için çalışmaya başladığında çok fazla sorunla karşılaşmayabilecektir. Ancak İnsan Kaynakları birimi ve üst düzey yöneticiler belli kişileri seçip, bu kişileri birimlere burada çalışacaktır diye gönderirlerse, birim çalışanları yeni gelene çoğunlukla tepkilerini açıkça koyacaklar ve çatışma çıkaracaklar hatta yeni işgörenin kısa bir sürede işten ayrılmasına neden olabileceklerdir.

Diğer yandan işletmede çalışan her işgörenin mutlaka özel bir yeri vardır. Her çalışan işletme için ayrı bir "değer"dedir. Bir başka deyişle belli görevler için seçilmiş, alınmış ve işletme ile belli bir süredir çalışan her işgörenin yerine bir başkasını kolaylıkla getirmek aslında pek de mümkün değildir. Bu bağlamda işletme için en azından en önemli oranlarda yer alan işgörenlerin işlerini nasıl yaptıkları konusunda işletmenin mutlaka fikir sahibi olması gerekmektedir. Bu da en kolay olarak bu işgörenin yanında kendisine yardımcı olacak ama aynı zamanda bu kişinin yetiştireceği işgörenlerin varlığı ile mümkün olacaktır. Örnek verecek olursak; İşletmenin kendisine çok güvendiği, yetenekleri ve iş ahlakı ile son derece kilit bir rolde bulunan bir işgören biraz daha iyi koşullarda rakip işletmeye giderse işletme ne yapmalıdır. İşgören gittikten sonra bu sorunun sorulması oldukça geç olacaktır. Ancak bu işgörene yardımcı olan onun biriminde kendisiyle birlikte çalışan bir kişinin yetiştirilmesi bir çok olumsuz durumu engelleyecektir. İşgörenin ayrılmaması halinde de yeni yetişen işgören için önünde güzel bir kariyer var demektir. Kilit roldeki çalışan içinde kendisine yardımcı birini yetiştirmek hem iş yükünü hafifletecek hem de "ben olmazsam bu işletme çöker" düşüncesini yok edecektir. Bu bağlamda hem işletme hem de çalışanlar karşılıklı rahat edecek örgütte çalışma düzenini işgörenlerden kaynaklanan bir sürprizle bozmayacaktır.

Herhangi bir nedenle işletmeden ayrılacak işgörenle mutlaka karşılıklı görüşme yapılmalıdır. Ayrılmasının nedenleri çok özel olsa bile İnsan Kaynakları birimi eğer bu konu işletmeyi ilgilendiriyorsa bunu bilmek durumundadır. Örneğin A biriminden ayrılan bir işgören ayrılma nedeni olarak B işgörenini öne sürüyorsa ayrılmak isteyen işgörenden yaşadığı olayları, sıkıntıları paylaşmasını istemek oldukça önem taşımaktadır. Eğer işgören işletmenin çok sevdiği biri ise gitmesine engel olmak için başka formüller üretilmeli eğer kendi özel yaşamından kaynaklanıyorsa destek verilmeye çalışılmalı ama ayrılma konusunda ısrarlı ise işletme hakkında olumsuz konuşmasına engel olabilmek için gerekli çabalar gösterilmelidir. Sonuçta gerek işletme gerekse işgören karşılıklı çaba gösterdiğinde iletişim çok kuvvetli olacak ve bu iki taraf için de olumlu olacaktır.

Kazan – Kazan paradigması açısından düşündüğümüzde işgören alma, seçme prosedüründe

işletme var olan çalışanları ile birlikte hareket eder ve yeni alınacak işgören adaylarının seçiminde birlikte karar verirse bu durum hem işletme açısından hem de seçilen ve seçen işgörenler açısından çok yararlı olacaktır. Çalışma ortamının iyileştirilmesi ve ortamdaki çatışmaları azaltabilmenin bir yolu da işletme ve işgörenlerin bu prosedürde birlikte hareket etmeleridir. Bu birliktelik karşılıklı yarar sağlayacaktır.

V.2. İşe Alıştırma (Oryantasyon)

İşletmeye yeni alınan işgören için işe başladığı ilk gün, çoğu kez bütün bir ömür boyu etkisinde kalacağı olaylarla geçebilir. İşletme bu yeni işgörenini ilk gün kazanabileceği gibi kaybedebilir de. Yeni işgörenin işletmeye kazandırılması, oryantasyon eğitiminin temel amacını oluşturmaktadır [11].

Oryantasyon, işletme ve işgörenin birbirlerini öğrenme sürecidir. Hem örgütün hem de işgörenin kendilerine özgü tutum, değer ve davranışları bulunmaktadır. Örgütsel amaçların başarılması; örgütsel, bireysel tutum, değer ve davranışların uzlaştırılmasıyla olanaklı olabilir. Bu uzlaştırma süreci ise oryantasyon olarak adlandırabileceğimiz bir dizi etkinlikle başarılı [12]. Oryantasyon, bir örgüte yeni katılan veya aynı örgütte farklı bir işe geçen işgörenin, kendilerinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir. Oryantasyon etkinliklerinin temel amacı; işgöreni, örgütün etkili bir üyesi durumuna getirmektir. Oryantasyon hem değişimi (eski tutum, değer ve davranışların terk edilerek yenilerinin kazanılması) hem de öğrenmeyi (örgüt amaçlarının, bu amaçları başarmak için gereken araçların, görevsel sorumlulukların, örgütsel norm ve değerlerin vb öğrenilmesi) içerir. İşgören açısından da oryantasyon önemi büyüktür. İşgörenin örgüte katılarak bir kariyere başlaması ve bu kariyerde ilerlemesi, örgüt tarafından uygulanan işe alıştırma programına ve bireyin bu programdaki başarısına bağlıdır. Bu program sonucunda İnsan Kaynakları birimi tarafından belirlenen bir süre sonunda işletme ve yeni işgören birbirleri ile çalışıp çalışamayacaklarını açıklamak zorundadır. Alışamayan işgören için eğer işletme istiyorsa işgörenin kalması için çabalamalı, işletmenin istemediği işgörene nedenler açıkça söylenerek karşılıklı bir formül aranmalıdır.

Kazan kazan paradigması açısından oryantasyon eğitiminin önemini irdeleyecek olursak; işletmedeki yeni pozisyondaki veya işletmeye yeni başlayan işgörene işletmeyi her yönüyle tanıtmaya, işine alıştırma, çalışanlarla tanışma süreci olan bu dönemin başarılı geçirilmesi işgörenin kısa sürede işletmeye uyum sağlamasını ve verimli çalışmasını sağlayacaktır. İşletme açısından ise verimli, rahat, kaygısız, sorularının yanıtlarını alarak çalışan bir işgörenin varlığı işletmeye devamlı artı değer kazandıracaktır ve çok daha az sorun çıkmasına neden olacaktır.

V.3. Eğitim

İnsan Kaynakları birimi, bütün iŐđörenler için a) işletmenin genel olarak herkesin almasını istediği (teknik, bilgisayar, iletişim...gibi) b) birimlerin özel olarak istediği c) iŐđörenlerin kendileri için istediği d) yöneticilerin iŐđören için istediği eğitim konuları hakkında sıklıkla işletmede çalışma yapmalıdır. Yukarıdaki Őıklar doğrultusunda istenen eğitimler nedenleri ve gereklilikleri onaylandıktan sonra kısa bir süre içinde gerçekteŐirilmeye çalışılmalıdır. Eğitim gereksinimleri belirlendikten sonra, bütün eğitim programları işletme içi ve dışında, toplu veya özel olanlar diye sınıflandırılmalı, işletmenin ve iŐđörenin belirlenen eğitim programlarına optimum koşullarda katılması için gereken çaba gösterilmelidir. Eğitim programı sırasında ne işletme ne de iŐđören işlerin aksamasından dolayı zor durumda kalmamalıdır. Önceden belirlenen süre sonunda eğitim tamamlanmalı ve bu eğitimin çalışanlar üzerindeki etkisi değerlendirilmelidir. İnsan Kaynakları birimi, eğitimin sonuçları doğrultusunda yeni eğitimler için hazırlıklarını yapmalıdır. Eğitimler başarısızlıkla sonuçlanırsa nedenleri detaylarıyla araştırılmalıdır. Bu işlev çok ayrıntılı bir programlama ve analiz gerektirdiği için İnsan Kaynakları birimi tarafından titizlikle uygulanmalıdır.

Kazan – kazan boyutuyla dıŐündüğümüzde bu işlev; iŐđören açısından oldukça yarar sağlayacaktır. Gereksinimi olan eğitimleri almış, istediği konularda bilgilendirilmiŐ iŐđören çok daha verimli ve motivasyonu yüksek bir biçimde çalıŐabilir ve kendisini işletmeye ve işine çok daha bağlı hissedebilir. İŞletmenin imajı içinse eğitimi iŐđören sayısı ne kadar fazla ise o kadar iyi olacaktır. Yapılan işlerin ve çalışan iŐđörenin “kalitesinin” artması işletmeye artı kazanç sağlayabilecektir.

V.4. İŐđören Değerleme

Tüm iŐđörenler yıl boyunca hem üstleri hem astları hem de benzer konumdaki iŐđörenler tarafından değerlemeye tabi tutulup, sonuçlar İnsan Kaynakları biriminde toplanmalıdır. Tek taraflı başka deyişle, sadece üst yöneticisi tarafından, değerlendirilen iŐđören, objektif olmayan sonuçlarla karşı karşıya kalabilir. Bu bağlamda İnsan Kaynakları birimi de objektif olarak tüm çalışanları mümkün olduğunca sıklıkla izleyerek görüş bildirebilecek durumda olmalıdır. İŐđörenlerin performanslarının bir çok kişi tarafından belirleniyor olması işletmelerde sıklıkla yaşanan tek kişinin kararına bağlı olarak alınan “subjektif” kararlara belli ölçüde esneklik getirecektir. Performans değerlemelerinin en genel amacı; iŐđörenlerin birbirlerinden iş başarıları yönüyle ayırt edilmesi olarak belirlenebilir [13]. Bu bağlamda performans değerleme sürecinde haksızlığa uğramadığını dıŐünen bir iŐđören bir sonraki dönemde çok daha verimli çalıŐabilecek ve işletmeye karşı bağlılık duyguları olumlu etkilenecektir.

İyi çalışan, performansı yüksek iŐđörenlere sahip işletmenin amaçlarını gerçekteŐirmesi çok daha kolay ve hızlı olacaktır. Bu noktada da karşılıklı yarar sağlamak hem işletmeyi hem de iŐđörenleri mutlu edecektir.

V.5. Özendirme (Teşvik)

İŞletmede İŐđörenin Performans değerlendirme çalışmasının yanında aynı zamanda özendirme, teşvik etme çalışmalarının da olması gerekmektedir. İŞletme öncelikle çalışanını motive edebilmeli, başarılı iŐđörenine küçük de olsa ödül verirken performansı düşük olanının daha iyi çalışması için iŐđöreni özendirici etkinliklerin veya “fayda”ların belli koşullarda sunulması gereklidir. İŐđöreni motive edecek tüm etkinliklerin neler olabileceği İnsan Kaynakları birimi tarafından kendilerine sorulduğunda mutlaka gündeme getirilecektir. Bu da işletme için birinci elden çok önemli bir veri demektir. Çünkü motive edilmiş bir çalışan ile edilmemiş çalışan arasında çok ciddi farklar vardır. Motive edilmiş bir çalışan işletme için çok büyük üstünlük demektir. Özellikle iŐđöreni olumsuz etkileyen iletişim faktörleri incelenmeli ve kişilerin görünen sıkıntıları giderilmeye çalışılmalıdır. Örneğ verecek olursak; astlarını sürekli herkesin içinde azarlayan bir üst, hem çalışanların işlerini olumsuz etkileyecek hem onların çalışma motivasyonlarını bozacak hem de eğer bu sahne müşteri önünde gerçekteŐirse işletmenin dış çevre grupları tarafından olumsuzlukla değerlendirilecek ve bunun faturası işletmeye çıkarılacaktır. Bu durum hem çalışan hem de işletme açısından olumsuzluk yaratabilecektir.

Oysa sürekli motive edilen iŐđörenlerin, işlerini ve iŐletmelerini seven, yaŐamlarından memnun görünmeleri işletme açısından çok önemlidir. Bütün çalışanlarının kendisinin yarar sağlayacağı konularda işbirliği yapmalarını sağlayabilmek işletme için son derece olumlu olacaktır. Çalışanlar ise bütün sorunlarını çözebildikleri bir işletmede çalıŐtukları ve devamlı motive edildikleri için işletmeye ve işlerine olan bağlılıklarını daha da kuvvetlendirebileceklerdir.

V.6. Kariyer Planlama

Her iŐđörenin kendi kişisel planı dışında, işletme tarafından kariyer planı yapılmalıdır ve bu plan iŐđörene açık olarak paylaŐılmalıdır. Kariyer planı yapılmayan iŐđören, ya kendi planını yaparak işletmenin tahmin etmediği bir zamanda başka bir işletmeye geçerek işletmeden ayrılacaktır ya da kendisi hakkında üstlerinin ne dıŐündüđu konusunda dıŐünüp duracaktır. Üstelik birde iŐđörenin biriminde kendisine rakip olarak gördüğu arkadaşları varsa bu konu aralarında sürekli gerginliğe neden olacaktır. İŞletme, iŐđöreni hangi oruna, ne zaman yerleŐtirmeyi dıŐündüđünü ve nedenlerini açıkça söylemeli ve iŐđören de beklentilerini, kaygılarını, planlarını açıklamalıdır. Böylelikle karşılıklı olarak iletişim kurulduğa büyük sürprizlerle karşılaşma olasılığı

düşük olacaktır ve hem işletme hem de işgören birbirlerinin kendileri hakkında ne düşündüğünü merak etmektense düşüncelerini paylaşarak kendilerini işlerine daha fazla konsantre edeceklerdir.

V.7. Ücretleme

İnsan Kaynakları Birimi, sektördeki ücretleme uygulamalarını sürekli takip etmeli ve işletmenin hiçbir orun için ücret ortalamasının altında kalmaması için çaba göstermelidir. İşgörenin istediği ücret, yaptığı iş, görev ve performansı değerlendirilerek belirlenmeli ancak işgörene ücretinin belirli bir ortalamanın üzerinde veya altında oluşu durumunda nedenler ayrıntılarıyla açıklanmalı ve işgörenden bu durumun yansımaları alınmalıdır. İnsan Kaynakları birimi, bu konuyu objektiflikle yürütmelidir. Özellikle iyi çalışan işgörenin biraz fazla ücret için başka işletmelere kolaylıkla gitmesi engellenmeye çalışılmalıdır. Bu da ancak İnsan Kaynakları birimi ve işgören arasındaki açık iletişimle sağlanabilir.

Aslında ücret işletme açısından genel maliyetleri etkileyen unsurlardan biri olduğu için işveren kendi çıkarlarını düşünerek ücretlerin artırılmasına karşı çıkar ama ücretin maliyetleri yükselttiği ne ölçüde gerçekse işgören açısından ücret artışlarının verimliliği arttırdığı da bir o kadar doğrudur. Ücret işletmenin işgören bulmasında işgörenin işletmeyle bütünleşmesinde ve işletmede sürekli çalışmaya özendirilmede oldukça önemli bir faktör olacaktır [14]. Ücretlerin işletmenin bulunduğu sektörün ortalamasının üzerinde olduğunu bilen bir işgören işine konsantre olabilecek dolayısıyla daha yüksek ücret veren bir işletme arayışında olmayacaktır ve işletmeden “ücret” nedeniyle ayrılma fikrinden uzak kalacaktır. İşletme ise sektör ortalamasının üzerinde ücret verdiği için ön planda olacak ve nitelikli, kendisine bağlı işgörenle çalışabildiği için çalışmalarını sürekli olumlu yönde sürdürerek geliştirebilecektir.

VI. SONUÇ

Oyun kuramı ilk başlarda bazı kuramcılar tarafından biri kaybeder diğeri kazanır biçiminde yorumlanmış ve incelenen konular bu bakış açısıyla değerlendirilmiştir. Günümüzde işletmelerde çalışanlar da aslında kendilerini çoğunlukla birbirleri yüzünden “kaybeden” tarafına koyma eğilimindedirler. Oysa İşletme ve işgören bir arada bulunmak ve birlikte çalışıp üretmek durumundadır. Bu noktada iki tarafta “kaybeden” değil “kazan” konumunu korumak durumundadır. Bu bakış açısıyla düşündüğümüzde iki tarafta kazan – kazan paradigmasını seçerek karşılıklı “fayda” sağlamak için “işbirliği” ne gitmek durumundadır. Ancak iki tarafın da bunu tek başına başarması kolay değildir. Bu bağlamda işletmelerde iki tarafında +1 sağlayıp +1 + 1 = 2 sonucunu sağlayarak “sinerji” yaratmaları, işleri oldukça

kolaylaştıracaktır. Kazan – Kazan paradigması ile düşünen işletme veya çalışan “karşılıklı kazanma” konusunda birbirlerine yardımcı olmalıdırlar ancak işletmelerde bu konu özellikle İnsan Kaynakları biriminin çalışmalarının temelini oluşturmalıdır. Bütün işlevlerinin özelinde işletme ve çalışanlarının daha “mutlu” olması için çabalaması gereken bu birim, Kazan – Kazan paradigmasını bütün çalışmalarına yansıtabilirse hem işletme hem de işgörenler çok daha “verimli”, “mutlu”, “istekli” olarak çalışabileceklerdir. Bu bağlamda İnsan Kaynakları birimlerinin işlevleri yeniden gözden geçirilmeli ve bu paradigmanın işletmelerde yaşatılması ve çalışanlar tarafından destek görebilmesi için çaba harcanmalıdır.

Sonuç olarak tıpkı Oyun kuramının yaratıcısı John F. NASH’inde belirttiği gibi İşletme ve işgörenleri her birinin kendi başarıları için ve ayrıca da grubun toplam başarısı için ellerinden gelenin en iyisini yapmalıdırlar.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] AŞKUN, O.B., “İşletmelerde Biçimsel Örgüt Yapısı Olarak Bürokrasi Kavramı, Tarihsel Gelişimi ve Çağcıl Yorumu ile Bir Turizm İşletmesinde Uygulama”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 1997, s.2.
- [2] www.drexel.edu/top/eco/game/game.html, (12.01.2002).
- [3] <http://sozluk.sourtimes.org/show.asp?t=game+theory>, (12.01.2002).
- [4] NASH, J.F., *Essays on Game Theory*, UK, 1997, ss.155-165.
- [5] OSBORNE, M.J.; RUBINSTEIN, A., *A Course in Game Theory*, US, 1994, ss.1-5.
- [6] http://pespmc1.vub.ac.be/ASC/GAME_THEOR.html, (9.02.2002).
- [7] COVEY, S.R., *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı*, Çev. SUVEREN, G.; DENİZTEKİN, O., Varlık Yayınları, İstanbul, 2001, ss.217-218.
- [8] OLIVER, D., *Etkili Müzakerenin 101 Yolu*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, ss.7-8.
- [9] ÖZGEN, H, vd. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana 2002, s.7
- [10] KAYNAK, T., vd. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fak. İ.İ.E Yayın No: 7, İstanbul, 2000, s.16
- [11] AŞKUN, İ.C., *İşgören*, Bayteş Yayıncılık, İstanbul, 1982, s.441.

- [12] CAN, H., vd., **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Ankara Siyasal Kitabevi, Ankara, Eylül, 1995, s.157.
- [13] GEYLAN, R., **Personel Yönetimi**, Met – Basım Yayım, Eskişehir, 1992, s.162.
- [14] SABUNCUOĞLU, Z., **Personel Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1997, s.213.



Olçay Bige AŞKUN

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F.,
Ressam Namık İsmail Sk. No.1
Bahçelievler – İSTANBUL

Tel: +90 212 507 99 25-1496

olcayb@marmara.edu.tr

Olçay Bige AŞKUN has Ph.D. of Management and Organization at Marmara University Social Sciences Institute. She is Lecturer of Management and Organization at Marmara University. Her research areas are industrial sociology, business sociology, organizational communication, organizational culture, organizational psychology, human resources management.

YENİ EKONOMİNİN İKTİSADİ ETKİLERİ

Levent ÇİNKO

Marmara Üniversitesi, Personel Daire Başkanı, Dr.

ECONOMIC EFFECTS OF NEW ECONOMY

Abstract: Economists have defined the New Economy as 'an economy in which information and communication technologies and related investments drive higher rates of productivity growth'. The term became popular in considering the remarkable economic performance of the USA in the 1990s, and especially the years 1995-2001. New economy concept is one of the basic elements of macro economy from 1990's. The evaluation of new economy according to information and communication sectors influences economic development and productivity level of the developed countries. Information and Communication Technologies (ICT) are both an output from the ICT-producing industries and an input into the ICT-using industries. The defining characteristic of ICT technologies are the fast improvement quality of ICT equipment and the concomitant sharp decline in their quality adjusted prices. This study focuses on the economic effects of new economy instead of analyzing present opinions in the literature.

Keywords: New Economy, Information and Communication Technologies (ICT)

YENİ EKONOMİNİN İKTİSADİ ETKİLERİ

Özet: İktisatçılar, yeni ekonomi kavramını, enformasyon ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin verimlilik büyüme oranına yaptığı katkıları olarak ifade etmektedir. Amerikan ekonomisinde 1995-2001 döneminde gözlenen olumlu gelişmeler yeni ekonominin önemini arttırmıştır. Yeni ekonomi kapsamında değerlendirilen enformasyon ve iletişim sektörlerinde gözlenen olumlu gelişmeler, gelişmiş ülkelerin iktisadi büyüme ve verimlilik düzeyleri üzerinde doğrudan ve dolaylı yollardan müspet etkiler doğurduğu konusunda birçok ampirik ve teorik içerikli çalışma bulunmaktadır. Enformasyon ve iletişim teknolojileri, bu teknolojileri üreten sektörler için çıktı, kullananlar için ise girdi niteliğindedir. Enformasyon ve iletişim teknolojilerinin en önemli özelliği, verimlilik sürecine yaptıkları pozitif katkının yanı sıra, fiyatlarında gözlenen sürekli ve keskin düşme eğilimidir. Bu çalışmada literatürde yer alan görüşleri analiz etmek yerine yeni ekonomi sektörlerinin iktisadi etkileri açıklanılmaya çalışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Yeni Ekonomi, Enformasyon ve İletişim Teknolojileri

I. GİRİŞ

ABD ve diğer gelişmiş ekonomilerin 90'lı yıllardan sonra sergilediği makro ekonomik performans yeni ekonomi kavramı ile ifade edilmektedir [1].

Yeni ekonomi kapsamında değerlendirilen enformasyon ve iletişim sektörlerinde gözlenen olumlu gelişmeler, gelişmiş ülkelerin iktisadi büyüme ve verimlilik düzeyleri üzerinde doğrudan ve dolaylı yollardan müspet etkiler doğurduğu konusunda birçok ampirik ve teorik içerikli çalışma bulunmaktadır. Söz konusu çalışmalardan bazıları biraz abartılı bir üslupla makro ekonomik performansın neredeyse tamamının yeni ekonomi sektöründeki gelişmelerden kaynaklandığını iddia ederken; bazıları da, aslında yeni ekonomi diye bir olgunun varlığını kabul etmemektedir.

Bu çalışmalara göre yeni ekonomi sektörleri, ekonominin çok küçük bir bölümünü meydana getirmektedir.

Bu çalışmada literatürde yer alan görüşleri analiz etmek yerine yeni ekonomi sektörlerinin iktisadi etkileri açıklanılmaya çalışılacaktır. Bu amaçla yeni ekonomi

kavramının tanımı, özellikleri, verimlilik-büyüme etkisi anlatıldıktan sonra söz konusu sektörlerin gelişimi açısından büyük öneme sahip olan beşeri sermaye olgusunun önemine değinilecektir.

II. TANIM

Yeni ekonomi kavramı literatürde "bilginin elde edilmesi, işlenmesi ve dağıtım süreçlerini" ifade etmek için kullanılmaktadır.

"Yeni ekonomi" kavramı, ünlü düşünür Roger Cass tarafından son 200 yıl içinde ortaya çıkan değişik ekonomik ve toplumsal gelişmelerle oluşan dalgalardan biri olarak görülmektedir. Roger Cass 1789 yılından başlayarak 60 yıl kadar devam eden birinci "yeni ekonomi" dönemini Sanayi/Fransız devrimi olarak adlandırmaktadır. İkinci olumlu gelişme dönemi 1848 yılında başlamış ve büyük demiryolu dönemi olarak 25 yıl sürmüş, 1872 yılındaki krizle beraber 24 yıllık bir gerileme dönemi ortaya çıkmıştır. Bu dönemin sona erdiği 1896 yılında elektrik, telefon gibi gelişmelerin sebep olduğu yeni bir 24 yıllık olumlu dalga ortaya çıkmıştır. Üçüncü "yeni ekonomi" dönemi günümüzün yeni

ekonomisini andıran etkilerde bulunmuştur. 1921 ile 1947 arasında oldukça sorunlu bir gerilemeyle sona eren bu dönemi 1948 yılında II.Dünya Savaşı sonrası Bretton Woods anlaşması ve Marshall Planı gibi gelişmelerle yeni bir 24 yıllık dönem izlemiştir. Bilgisayarın icadıyla şekillenen bu dönem 1973 yılındaki petrol şokuyla düşüşe başlamış, 1993 yılındaki internet devrimine kadar 20 yıl devam etmiştir. 1994 yılında artık yaygın bir şekilde sözü edilen günümüzün Yeni Ekonomi dönemi başlamış ve bu dönemin öne çıkan temaları küreselleşme ve iletişim teknolojileri olmuştur. Roger Cass'a göre bu dönemin olumlu etkisi 2020 yılına kadar devam edecek, daha sonra 25 yıllık bir düzenleme dönemi gelecektir [2].

Konuyla ilgili bir çok çalışma Yeni Ekonominin faydalarından bahsederken Paul Krugman gibi bazı akademisyenler Yeni Ekonominin abartılı bir ifade olduğu konusunda söz konusu görüşleri eleştirmekte, Yeni Ekonomi kavramının esas itibarıyla ABD'de yaygın olarak sözü edilen düşük enflasyon, düşük işsizlik ve yüksek verimlilik olgusunun tek başına açıklaması olamayacağını belirtmektedirler. Sözde yeni ekonominin etkilerinin 1950 ve 1960'lardaki gelişmelerden daha önemli olmadığı kanaatinde olan Profesör Krugman'a göre uzun mesafeli telefon hatları ve televizyonun insan hayatındaki reel etkisi internet ve DVD'ye göre çok daha fazladır. Yine, özellikle son 10 yılda hızlanan ve Yeni Ekonominin bir özelliği haline gelen şirket satın almalar ve birleşmeler sözde önem kazanan küçük işletmelerden çok Alfred Sloan'ın mimarlığını yaptığı eski ekonominin dev şirketlerine dönüş sinyalleri veriyor gibidir [2].

III. YENİ EKONOMİ SEKTÖRLERİNİN BAŞLICA ÖZELLİKLERİ

Yeni ekonomi sektörlerinin bazı temel özelliklerini aşağıdaki başlıklar altında özetlemek mümkündür [3-5].

Yeni ekonomi kapsamında yer alan ürün ve hizmetlerin en önemli özelliği, bilginin temel üretim faktörü olarak ön plana çıkmasıdır. Bu sektörlerde yeni ürünlerin üretilmesi ya da mevcut ürünlerin değiştirilmesi, geliştirilmesi ve önemli maliyet artışları doğuran araştırma ve geliştirme faaliyetlerini gerektirmektedir.

Yeni kapsamında değerlendirilen ürünler enformasyon ve iletişim teknolojileri (Information and Communication Technologies: ICT) ile üretilen mallardır. ICT ürünlerinin üretimi yüksek maliyetler gerektirse de bu ürünleri üretim süreçlerinde kullanan firmaların üretimlerinde gözlenen artış trendi ile birlikte birim maliyetlerde görece bir azalma söz konusu olur. Örneğin yüksek maliyetli bir yazılım programı, üretim artışı ile birlikte birimsel maliyetleri azaltıcı etkiler doğurabilir.

Yeni ekonomi sektörlerinde beşeri sermaye, fiziksel sermaye ile entelektüel sermayeyi güçlü bir şekilde tamamlayan bir rol üstlenmektedir. Gerek enformasyon teknolojilerinin kullanımı ve gerekse üretimi, nitelikli işgücü talebini artırır. Dolayısı ile beşeri sermaye yatırımlarında artış gözlenir.

Yeni ekonomi ürün ve hizmetlerinin piyasaya sunumu çok düşük maliyetlerle gerçekleştirilebilir. On-line dağıtım olanakları sayesinde yeni ürün ve hizmetlerin bedelsiz olarak tanıtımı ve müşterilere düşük maliyetler ile çok kısa sürede ulaştırılması mümkündür.

ICT sektörlerinin kapsamını OECD aşağıdaki şekilde saptamıştır [6]:

ICT ürünleri ile ilgili hizmetler

- Makine ve ekipmanların toptan satışı ve tedariki
- Bilgisayar dahil, işyeri makine ve bilgi işlem ekipmanlarının kiralanması
- Telekomünikasyon
- Bilgisayar ve ilgili hizmetler

Başlıca ICT ürünleri

- Firma ve bürolarda kullanılan bilgi işlem ve hesap makineleri
- İzole edilmiş metal ve kablo mamulleri
- Elektronik supap ve tüp mamuller ile diğer elektronik parçalar
- Televizyon ve radyo vericileri ile ilgili ürünler, telefon ve telgraf hat cihazları
- Televizyon ve radyo alıcıları mamulleri, ses ve video kayıt cihazları, teksir cihazları ve yardımcı ürünler
- Endüstriyel süreç araçları dışında, ölçme, kontrol, test, rota saptama vb. amaçlarla kullanılan araç ve cihazların mamulleri
- Endüstriyel süreç kontrol araçları ile ilgili mamuller.

IV. YENİ EKONOMİNİN VERİMLİLİK ve İKTİSADİ BÜYÜME ETKİSİ

Yeni ekonominin makro ekonomik sonuçları, ekonomide verimlilik düzeyinde gözlenen verimlilik artışı ile ortaya çıkar. Bununla birlikte yeni ekonominin toplam hasıla büyümesinde ortaya çıkan artışlarda da önemli bir rol oynadığı söylenebilir.

Yeni ekonomi kapsamında yer alan sektörler, teknolojik gelişmelerin somut bir şekilde izlenebildiği alanlardır. Teknolojik gelişmelerin ekonomide meydana getirdiği etkiler konusunda Neo-klasik ve yeni büyüme teorileri alternatif saptamalarda bulunmuşlardır. Ancak her iki yaklaşımda yeni ekonomini boyutlarının ve iktisadi etkilerinin görülmesinde yararlı katkılarda bulunmuşlardır.

Son yıllarda enformasyon teknolojilerinin iktisadi büyüme üzerindeki etkileri konusunda çalışmalar artmaktadır. Konuya olumsuz bir bakış açısıyla yaklaşanların yanı sıra, enformasyon teknolojilerinin iktisadi büyümeye çok yönlü olumlu katkılar sağladığını öne süren çalışmalarda mevcuttur. Boskin ve Lau [7] gelişmiş yedi ülkenin İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki verilerini ekonometrik yöntemlerle analiz ederek yaptıkları çalışmada, teknolojik ilerlemelerin iktisadi büyümenin en önemli kaynağı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmaya göre, "Genelleştirilmiş Solow-Nötr" Hipotezi'nde (Genelleştirilmiş Solow - Nötr Hipotezi ile, teknolojik gelişmelerle birlikte sermaye veriminde ortaya çıkan artış ifade edilmektedir) belirtildiği gibi teknolojik ilerleme, doğrudan maddi ve beşeri sermaye düzeyine bağlıdır. Tablo.1'de görüleceği üzere yüksek beşeri ve maddi sermaye stokuna sahip ekonomiler daha yüksek teknolojik gelişme sağlarlar [4].

Tablo.1: Bazı Gelişmiş Ülkelerde Başlıca İktisadi Büyüme Kaynaklarının Görece Önemi (% Dağılım)

Ülkeler	Dönemler	Fiziksel Sermaye	Emek	Beşeri Sermaye	Petrol Fiyatları Etkisi	Teknolojik İlerleme
Kanada	58-97	25	31	8	0	36
Fransa	58-97	29	-3	6	-2	69
Almanya	58-94	29	-5	5	-6	77
İtalya	60-97	27	-5	6	-9	82
Japonya	58-97	33	6	4	-11	68
İngiltere	58-97	31	1	5	-1	65
ABD	50-98	17	23	6	-4	58

Kaynak: Erdoğan, S., "Yeni Ekonominin Boyutları ve Makro Ekonomik Etkileri", *Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, Yıl: 40, Sayı: 469, 2003, ss.2,30.

ICT'nin iktisadi büyüme üzerindeki katkılarını analiz ederken unutmamak gerekir ki, enformasyon sektörlerine ait ürün ve hizmetler, üretim sürecinde hem girdi hem de çıktı olma özelliğine sahiptir. Öte yandan önemle belirtmek gerekir ki, başta bilgisayar olmak üzere ICT ürünleri, marjinal maliyetleri düşük olduğundan büyük miktarda üretilmelerine karşın düşük fiyatlarla piyasaya sürülmektedirler. Dolayısıyla bu ürünleri kullanan firmaların faktör verimliliği sürekli yükselen bir trend sergilemektedir [8,9].

ICT'nin iktisadi büyüme ve verimlilik düzeyi üzerindeki etkisini arttırmak için eğitim harcamaları ile birlikte beşeri sermaye harcamalarına önem vermek gerekir.

Ancak önemle belirtmek gerekir ki, beşeri sermayenin etkinlik ve verimliliğinin artırılarak, gelir artışının ve iktisadi büyüme hedefinin gerçekleştirilmesi, öncelikli olarak belirlenen politikaların uygulama alanına ve uygulanabilirliğine bağlıdır. Bilgi ve bilgiye dayalı gelişmelerin öncelik ve özellik arz ettiği toplumlarda eğitimin etkisi somut olarak görülmekte ve bu toplumlar, az gelişmiş ülkeler için birer model olmaktadır. Özellikle 1990'lı yıllarla birlikte ivme kazanan globalleşme/küreselleşme hareketlerinde ülkeler, artan rekabet ortamından artı katma değer elde edebilme uğraşına girmişlerdir. Söz konusu amaca ulaşmada ülkelerin temel kaynaklarını nitel ve nicel anlamda fiziki ve beşeri sermaye oluşturmaktadır. Fakat, Az Gelişmiş Ülkelerin sahip olduğu nitelikli işgücü, marjinal anlamda

değerini alabileceği bölgelere/ülkelere yönelmektedir. Bu süreç, "bilgi ve bilim adamı iltifat görmediği yeri terk eder" özdeyişinin geçerliliğini ortaya çıkarmakla birlikte özellikle ABD ile bazı Avrupa Ülkelerinin *Green Card* v.b. politikalarla az gelişmiş ülkelerdeki nitelikli işgücünü kendi ülkelerine çekebilme çabalarını da etkinleştirmektedir [9].

İktisadi anlamda eğitimin verimlilik üzerinde iki tür etkisi bulunmaktadır. Bu bağlamda bir taraftan teknolojik gelişmeye ve verimli kazançlara dönüşen bilimsel bilginin gelişimine imkan sağlayan eğitim, diğer

taraftan da çalışanların nitelik ve yeteneklerinin artmasına yardımcı olarak, onların yeni iş süreçlerine uyumunu kolaylaştırmaktadır. Eğitimin ekonomik performansa katkısı ise, toplumun önem verdiği amaçlara daha kolay ulaşılması ve buna bağlı olarak bireylerin tüketici piyasasında, müteşebbislerin ise faktör piyasasında mal ve hizmetler için ödemek istedikleri fiyattan ihtiyaçlarını karşılamaları şeklinde ortaya çıkmaktadır [10].

Türkiye beşeri sermaye yatırımları açısından oldukça geridedir. Bu durum aşağıdaki Tablo.2'de açıkça görülmektedir.

Tablo.2: Seçilmiş Bazı Ülkelerle Türkiye'nin 1995 Ve 2001 Yılı İndeks Değerlerinin Karşılaştırılması

Ülkeler	Sıralama		Ort. Yaşam Süresi		Yetişkin Okur-yazarlık Oranı		Okullaşma Oranı (%)		Kişi Başına Düşen Gerçek GSYİH		Beşeri Kalkınma İndeksi	
	1995	2001	1995	2001	1995	2001	1995	2001	1995	2001	1995	2001
Romanya	98	58	69,9	70,8	96,9	98,3	61	69	2840	6041	0,703	0,772
Sri Lanka	97	81	71,9	71,9	89,3	91,4	66	70	2850	3279	0,704	0,735
Bulgaristan	65	57	71,2	70,8	93,0	98,3	67	72	4170	7570	0,798	0,770
Malezya	59	56	70,8	72,2	81,5	87,0	60	66	7790	8209	0,822	0,774
Türkiye	66	82	66,5	69,5	80,5	84,6	61	62	5141	6380	0,792	0,735

Kaynak: Human Development Report, 1995; 2001, s. 141-144

Tablo.3'te açıkça görüldüğü gibi Türkiye eğitim harcamaları açısından, henüz yeterli düzey değildir. Örnek olarak alınan ülkeler bile eğitim harcamaları açısından genel olarak Türkiye'den daha iyi bir durum sergilemektedir. Eğitim sağlık ve ortalama yaşam süresi gibi göstergelere göre hazırlanan beşeri sermaye indeksi açısından da geride olduğumuz açıkça görülmektedir.

Beşeri sermaye yatırımları açısından önemli bir gösterge olan Beşeri Kalkınma İndeksi açısından ülkelerin durumları aşağıdaki Tablo 3'de açıkça görülmektedir.

Beşeri Kalkınma İndeksinde 0,800'ün üzerinde olan ülkeler yüksek beşeri Kalkınma grubuna girmektedirler ve bu ülkelerin sayısı 2001 yılı itibarıyla 48'dir. 0,800-0,500 arasındaki ülkeler ise orta beşeri Kalkınma grubundadırlar ve bu ülkelerin sayısı ise 78'dir. İndeks değeri 0,500'ün altında olan ülkelerin sayısı ise 36'dır. En yüksek ve en düşük ortalama yaşam süresine sahip ülkeler 80,8 yıl ile Japonya ve 38,3 yıl ile Sierra Leone'dir.

En yüksek okullaşma ve okur-yazarlık oranına sahip ülkeler, 0,99 eğitim indeksi değeri ile Kanada, Avustralya, İsveç, Belçika, Hollanda, Finlandiya Yeni Zelanda ve İngiltere, en düşük ise 14,7 ve 15,0 ile Nijer'dir. En yüksek ve en düşük gelire sahip ülkeler ise 42769 USD ile Lüksemburg, 448 USD ile Sierra Leone'dir [11].

Türkiye'nin beşeri Kalkınma İndeksi açısından 2001 yılında 82. sırada yer aldığı görülmektedir. UNDP'nin son verileri açıkça göstermektedir ki Türkiye sıralamada hali hazırda daha kötü bir konuma gelmiştir. Teknolojik gelişmelerden yeterince yararlanmak dolayısıyla iktisadi gelişme performansının artırma amacını güden siyasal iktidarlar başta eğitim olmak üzere beşeri sermaye düzeyini artırıcı her türlü girişimi desteklemeli ve bu yöndeki kamusal harcamalara ağırlık vermelidirler.

Tablo.3: Beşeri Kalkınma İndeksi Ve Bazı Ülkelerin Aldığı Değerler (2001)

Ülke ve Sıralama	Ortalama Yaşam Süresi (yıl)	Yetişkin Okuryazarlık Oranı (%)	Okullaşma Oranı (%)	Kişi Başına Düşen Gerçek GSYİH (SAGP\$) 1999	Ortalama Yaşam İndeksi	Eğitim İndeksi	GSYİH İndeksi	Beşeri Kalkınma İndeksi Değeri	A**
	1999	1999	1999*						
1 Norveç	78.4	99	97	28433	0.89	0.98	0.94	0.939	2
2 Avustralya	78.8	99	116	24574	0.90	0.99	0.92	0.936	10
3 Kanada	78.7	99	97	26251	0.89	0.98	0.93	0.936	3
4 İsveç	79.6	99	101	22636	0.91	0.99	0.90	0.936	13
5 Belçika	78.2	99	109	25443	0.89	0.99	0.92	0.935	4
6 ABD	76.8	99	95	31872	0.86	0.98	0.96	0.934	-4
7 İzlanda	79.1	99	89	27835	0.90	0.96	0.94	0.932	-3
8 Hollanda	78,0	99	102	24215	0.88	0.99	0.92	0.931	5
9 Japonya	80.8	99	82	24898	0.93	0.93	0.92	0.928	2
10 Finlandiya	77.4	99	103	23096	0.87	0.99	0.91	0.925	5
20 İtalya	78.4	98.4	84	22172	0.89	0.94	0.90	0.909	-2
30 Malta	77.9	91.8	80	15189	0.88	0.88	0.84	0.866	5
80 Paraguay	69.9	93.0	64	4384	0.75	0.83	0.63	0.738	5
82 Türkiye	69.5	84.6	62	6380	0.74	0.77	0.69	0.735	-21
100 Cezayir	69.3	66.6	72	5063	0.74	0.69	0.66	0.693	-26
140 Tanzanya	51.1	74.7	32	501	0.44	0.61	0.27	0.436	21
162 Sierra Lone	38.3	32	27	448	0.22	0.30	0.25	0.258	0
Gel. olan ülkeler	64.5	72.9	61	3530	0.66	0.69	0.59	0.647	-
OECD	76.6	99	87	22020	0.86	0.94	0.90	0.900	-
Dünya	66.7	78,8	65	6980	0.70	0.74	0.71	0.716	-

* Bazı oranların % 100'ün üzerinde çıkması okul öncesi eğitimin hesaplamalara katılmasından kaynaklanmaktadır. Ancak indeks hesaplamalarına % 100 olarak girmektedir.

**A= Kişi Başına Düşen Gerçek GSYİH ile Beşeri Kalkınma İndeksi sıralaması arasındaki fark. Örneğin Türkiye Kişi Başına Düşen Gerçek GSYİH sıralamasında 61. ve Beşeri Kalkınma İndeksi sıralamasında ise 82.'dir. Bu iki kriter arasındaki fark ise -21'dir. Bu farkın negatif çıkması, gelir durumuna göre beşeri kalkınma açısından olumsuz bir durumu göstermektedir.

Kaynak: Human Development Report, 1995; 2001, s. 141-144.

V. SONUÇ

Gelişmiş ekonomiler ICT sektörlerinden hem doğrudan hem de dolaylı yollardan yararlanmaktadır. ICT sektörlerinden yararlanmak önemli bir teknolojik kapasiteye ulaşıldıktan sonra mümkündür. Gelişmiş ülkeler başta beşeri sermaye harcamaları olmak üzere teknolojiye verdikleri önem nedeniyle iktisadi kalkınmalarını yüksek düzeye ulaştırabilmek için teknoloji olgusundan önemli faydalar elde etmişlerdir.

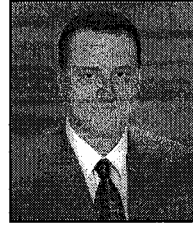
Teknolojik gelişme sonucunun en son aşamaları içersinde önemli bir konuma sahip olan ICT sektörleri yüksek üretim maliyetleri gereksinimi doğurmalarına karşın gelişmiş ekonomilerde verimlilik ve iktisadi büyüme performansı üzerinde önemli katkılar sağlamaktadırlar. Özellikle ABD ekonomisi için yapılan ampirik çalışmaların bulguları bu durumu doğrulamaktadır.

Gelişmekte olan ekonomiler iktisadi kalkınma süreçlerini hızlandırmak ve gelişmiş ekonomilerle aralarındaki gelişmişlik makasını daraltmak için beşeri sermaye yatırımlarını özendirerek ICT sektörlerinin gelişimine ivme kazandırmak zorundadırlar.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] ALLEN, D.S., "Where's the Productivity Growth from the Information Technology Revolution?", **Federal Reserve Bank of St. Louis**, Review, March-April 1997, ss.15-16.
- [2] AKIN, H. B., "Yeni Ekonomi: "Yeni" Olan Nedir? 20.Yüzyılın Son Moda Kavramının Analizi", **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, 10-11 Mayıs 2002.
- [3] ERDOĞAN, S., "Makro Ekonomik Etkileri Açısından Yeni Ekonomi ", **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, ss.15-17.
- [4] ERDOĞAN, S., "Yeni Ekonominin Boyutları ve Makro Ekonomik Etkileri", **Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi**, Yıl: 40, Sayı: 469, 2003.
- [5] DeLONG, J.B.; LAWRENCE, H.S., "The New Economy: Background, Question and Speculations", Economic Policy for the Information Economy, **A Symposium Sponsored by Federal Reserve Bank of Kansas City**, August 30-September 1, 2001, s.39.
- [6] PILAT, D.; LEE, F.C., "Productivity Growth in ICT – Producing and ICT Using Industries : A Source Growth Differentials in the OECD?", **OECD STI Working Paper**, 2001, ss.4-5.

- [7] BOSKIN, M.J.; LAU, L.J., "Generalized Solow-Neutral Technical Progress and Postwar Economic Growth" **NBER, Working Paper**, 8023, 2000, ss.2,30.
- [8] TEMPLE, J., "The Assessment: The New Economy", **Oxford Review of Economic Policy**, Vol. 8, No: 3, 2002, s.246-247.
- [9] JALAVA, J.; POHJOLA, M., "Economic Growth in the New Economy: Evidence from Advances Economies", **Information Economics and Policy**, Vol. 14, 2002, s.191.
- [10] ÇOBAN, O., "Bilgi Toplumunda Eğitimin Verimlilik ve İktisadi Büyüme Üzerine Etkileri: Teorik Bir Analiz", **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, s.425.
- [11] **Human Development Report**, 1995; 2001, ss.141-144.



Levent ÇİNKO

Marmara Üniversitesi Rektörlüğü
Personel Daire Başkanlığı
Sultanahmet/ İSTANBUL

leventcinko@atlas.net.tr

Levent ÇİNKO has Ph.D. of Economics Policy at Marmara University Social Sciences Institute. He is President of Personal Department at Marmara University. His research areas include politics of money, politics of economy, macro economy, politics of money in turkey, applications of stabilized economy politics in turkey and in the world.

TÜRKİYE'DE İSTİKRAR SÜRECİNİN MALİYETLERİ: YVAB (SVAR) YÖNTEMİYLE FEDAKARLIK ORANININ TAHMİNİ

K. Batu TUNAY

Yıldız Teknik Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, İktisadi ve İdari Bilimler Bölümü, Dr.

THE COSTS OF STABILITY PROCESS IN TURKEY: THE ESTIMATION OF SACRIFICE RATIO WITH SVAR METHOD

Abstract: It is generally believed that attempts on the part of monetary authority to lower inflation rate will lead to a period of increased unemployment and reduced output. The adjustment process during a disinflation requires the monetary authority to slow aggregate demand growth, creating a period of temporary slack in the economy that will lower inflation rate only eventually. The first and basic aim of this study is to investigate the output cost of disinflation policy, usually referred to as sacrifice ratio, in Turkey. Second aim of the study is also to introduce the structural vector autoregression (SVAR) approach that has been to be a popular technique for analyzing the effects of monetary policy on output and prices.

Keywords: Disinflation, Phillips Curve, Sacrifice Ratio, Structural Vector Autoregression (SVAR)

TÜRKİYE'DE İSTİKRAR SÜRECİNİN MALİYETLERİ: YVAB (SVAR) YÖNTEMİYLE FEDAKARLIK ORANININ TAHMİNİ

Özet: Genellikle enflasyonu düşürme çabaları, işsizliğin artması ve toplam üretimin düşmesi olarak özetlenebilecek maliyetlere yol açmaktadır. Enflasyonun düşürülmesine uyum sürecinde para otoritesinin toplam talep artışını yavaşlatması gerekmektedir. Böylece geçici de olsa genel ekonomik faaliyetlerin hacminde bir azalma doğacak ve bir süre sonra daralan iş hacmine uyum göstermek için firmalar istihdamlarını kısıtlarından üretimdeki düşüşü işsizlik izleyecektir. İstikrar sürecinde katlanılması gereken maliyetler toplumsal ve ekonomik açıdan son derece önemli olduğundan bu konuda geniş bir literatür oluşmuştur. Sözü edilen maliyetleri ölçebilmek politik karar alıcıların uygulamalarının başarısını da yakından etkilemektedir. İstikrarın maliyetinin teorik olarak "fedakarlık oranı" (sacrifice ratio) ile ölçülebileceği genel kabul görmüş bir yaklaşım olmakla birlikte, literatürde fedakarlık oranının hesaplanmasında kullanılan çeşitli teknikler söz konusudur. Son dönemde bu konudaki ampirik çalışmalarda Yapısal Vektör Ardışık Bağlanım (Structural Vector Autoregression) başarılı sonuçlarından ötürü sıkça kullanılmaya başlanan bir teknik olarak göze çarpmaktadır. Çalışmamız, temelde Türkiye'de enflasyonu düşürme politikalarının maliyetlerini incelemeye ve bu amaçla fedakarlık oranının hesaplanmasına yöneliktir. Bununla birlikte, yeni bir tahmin yöntemi olarak Yapısal Vektör Ardışık Bağlanım tekniğinin incelenmesi ve Türkiye verilerine uygulanması da çalışmamızın diğer bir hedefidir.

Anahtar Kelimeler: Enflasyonun Önlenmesi, Phillips Eğrisi, Fedakarlık Oranı, Yapısal Vektör Ardışık Bağlanım (YVAB)

I. GİRİŞ

Para politikalarının başarısı, politika yapanların hem ekonominin genel performansına yönelik bir hedefler seti belirlemesini, hem de bu hedeflere ulaşılması için tasarlanan politikaların etkilerinin gerçekçi bir şekilde ortaya konmasını gerektirmektedir. Fiyatlar genel düzeyine istikrar kazandırılması, hemen tüm ülkelerde para otoritelerinin öncelikli hedefi konumundadır. Türkiye gibi uzun dönemli kronik enflasyonist baskılara maruz kalmış ekonomilerde ise fiyatlara istikrar kazandırılmasının önemi daha da artmaktadır.

Enflasyon oranlarının düşürülmesinin ve makul bir düzeye düştükten sonra da bu seyrin sürekli kılınmasının; reel üretimin artış oranını ve büyük olasılıkla büyüme trendini yükselteceği ve toplum için uzun dönemli kazançlar yaratacağı konularında genel bir fikir birliği vardır. Diğer taraftan, enflasyonun düşürülmesi yönündeki çabaların üretim açığı ile ilişkili kısa dönemli maliyetleri olduğu konusunda da yaygın bir inanç bulunmaktadır. Politika yapanların enflasyonun düşürülmesinin zamanlaması ve düzeyi konusundaki kararları; enflasyonun yeni ve düşük bir düzeye indirgenmesinin kazançları ile maliyetlerinin dengelenmesine bağlıdır. Doğal olarak; fiyat istikrarına yönelik para politikası uygulamalarında enflasyonun

düşürülmesinden doğabilecek kazanımlar ile katlanılacak maliyetlerin gerçekçi bir şekilde belirlenmesi son derece önemlidir.

Enflasyonu düşürme politikalarının kısa dönemde üretim açıklarına dayanan maliyetleri, literatürde “fedakarlık oranı” (sacrifice ratio) olarak kavramsallaştırılır. Fedakarlık oranı, enflasyonun düşürülmeye başlanmasını takip eden dönemlerde üretimde görülen kümülatif kayıptır. Para politikası otoriteleri için, fedakarlık oranının sayısal değerinin tahmin edilmesi; para politikasındaki durum değişikliklerinin tanımlanmasının, elbette bunların üretim ve enflasyonun seyirleri üzerindeki etkisinin belirlenmesinin etkin bir yöntemidir. Politik uygulamaların üretim ve enflasyon üzerindeki etkilerini ayırtmak kadar, para politikası değişikliklerinin zamanlamasını ve kapsamını ölçmek de son derece zordur. Eğer fedakarlık oranının gerçekçi bir tahmini yapılabilirse, bunun para politikası otoritelerinin kararlarında büyük yararı olacağı açıktır.

Fedakarlık oranının belirlenmesine yönelik olarak geçen 30 yıllık dönemde son derece geniş bir literatür oluşmuştur. Belli başlı iktisadi ekoller kendi savlarına açıklamakta, çoğunlukla ekonometrik tahmin yöntemlerine dayanan alternatif hesaplama teknikleri geliştirmişlerdir. Tüm ekollerin, o ya da bu şekilde enflasyonu düşürmenin yol açacağı maliyetleri belirlemede kullandıkları temel bağıntı “Beklentilerle Genişletilmiş Phillips Eğrisi”dir. Bununla birlikte, ekoller arası fikir ayrılıkları, genelde ekonomik birimlerin beklentilerinin formasyonu konusunda toplanmakta ve buna bağlı olarak Phillips Eğrisi bağıntısı ekolden ekole farklılaşmaktadır (Örnek olarak, Parasalcı ekol beklentilerin “uyumlu” (adaptive) olarak şekillendiğini ileri sürdüğünden Phillips Eğrisi Analizini polinomial gecikme modellerine dayandırmakta, Yeni Klasikler beklentilerin “akılcı” (rational) olduğuna inanmakta ve analizlerinde “geriye doğru bakan” (backward-looking) ya da “ileri doğru bakan” (forward-looking) beklenti formasyonlarını kullanmaktadırlar. Diğer taraftan Yeni Keynesyen ekol taraftarları, temelde beklentilerin rasyonel olduğunu kabul etmekte, bununla birlikte analizlerinde geriye ve ileriye bakan formasyonları bir arada kullanarak “melez” modellerle çalışmaktadırlar). Son dönemde, fedakarlık oranının tahminine yönelik çalışmalarda Yapısal Vektör Ardışık Bağlanım / YVAB (Structural Vector Autoregression / SVAR) yöntemi popülerlik kazanmıştır. Bu yöntem, geleneksel VAB yaklaşımının yapısal değişkenlerin etkisini yansıtacak şekilde genişletilmesine dayanmaktadır ve oldukça başarılı sonuçlar vermektedir.

Türkiye'nin içinde bulunduğu istikrar sürecinde parasal politikaların önemi açık olduğuna göre, bu politikaların başarıyla uygulanmasında ve otoritelerin karar kökünü doğru tanımlanmasında; gerçekçi bir

fedakarlık oranı tahmini yapılmasının önemi de açıktır. Çalışmanın iki temel amacı bulunmaktadır: İlki YVAB tekniğinin ana hatları itibariyle tanıtılması, ikincisi ise bu tekniğe dayalı olarak Türkiye Ekonomisi için fedakarlık oranının tahmin edilmesidir. VAB ve bunun türevi zaman serisi analizi tekniklerinin ünlü Lucas Kritiği sonrası dönemde popüler olduğu gayet iyi bilinmektedir. Buna bağlı olarak geleneksel VAB ve onun türevi niteliğindeki YVAB gibi teknikler, çoğunlukla Yeni Klasik görüşten kökünü alan ampirik analizlerde ve kestirimlerde kullanılmaktadır. Çalışmanın teorik bölümünde değinilen nedenlerle, tüm eleştiriler göze alınarak Yeni Klasik ekolün politika önerileri YVAB tekniği ile bütünlük sağlayacak şekilde irdelenecektir. Takip eden bölümlerde ise, YVAB yöntemi enflasyonu düşürmeye dönük parasal politikalar çerçevesinde formüle edilecek ve Türkiye verileriyle fedakarlık oranının tahmin edilmesinde kullanılacaktır.

II. TEORİK TEMELLER

Rasyonel beklentiler yaklaşımının iktisat politikası görüşleri, aynı zamanda Phillips Eğrisi analizinin de bir versiyonu olan “Lucas arz fonksiyonu” çerçevesinde açıklanabilir [1] ve [2]:

$$y_t = y_n + \beta(\pi_t - \pi_t^e) + \varepsilon_t \quad (1)$$

(1) nolu eşitlikte; y_t t dönemindeki toplam üretim ya da arz, y_n normal üretim düzeyi ya da daha doğru anlamıyla uzun dönem toplam üretim miktarı, π_t t dönemindeki enflasyon oranı, π_t^e t dönemindeki enflasyon oranının t-1 dönemindeki beklentisini ($\pi_t^e = E_{t-1}(\pi_t)$) simgelemektedir. Değişkenlerin logaritmik oldukları varsayılmıştır (Bu varsayım Neo Klasiklerin, geleneksel Phillips Eğrisi analizinin karakterize ettiği ilişkilerin doğrusal olduğunu savunmalarından ötürü yapılmaktadır).

Özellikle belirtmelidir ki; $(\pi_t - \pi_t^e)$ terimi, enflasyon tahmininin hata terimidir. Bu terim, para arzı şoklarının reel ekonomik faaliyetler üzerindeki etkileri gibi nominal olayların bazı potansiyel etkileri olabileceği kabulüne dayanmaktadır. Bahsedilen potansiyel etki, Phillips Eğrisi analizi çerçevesinde rasyonel varsayılan beklentilerden olası sapmaların ya da diğer bir ifadeyle beklenti hatalarının düzeyini göstermektedir.

Örnek olarak, toplam arzı etkileyen bir politika işçilerin enflasyon konusunda beklenti hatalarına düşmesine sebep olabilir. Diyelim ki; işçiler gelecek dönemin fiyatlarını olması gerekenin altında tahmin ettiler, böylece toplu sözleşmelerle bağtlanan ücret kontratları da olması gerekenin altında kalacaktır. Temelde bu tür tahmin hatalarının sonucu, reel girdi maliyetlerinin düşmesine (örneğimizde ücretler) bağlı olarak, bunlara olan talebin artmasıdır. Buna paralel olarak üretim miktarında da bir

artış gerçekleşir. Böylece ekonomide, tahmin hatalarına dayalı geçici bir toplam talep fazlası ya da atıl üretim doğacaktır (Açıklamalarda klasik Phillips Eğrisi değil, "beklentilerle genişletilmiş Phillips Eğrisi" (the expectations-augmented Phillips Curve) kastedilmektedir. Monetaristlerce ortaya atılan, beklentilerle genişletilmiş Phillips Eğrisi analizi, Neo Klasikler tarafından da baz alınmakta, fakat beklentilerin Monetaristlerin savdukları gibi "uyumlu" (adaptive) değil rasyonel oldukları kabul edilmektedir. Ancak beklentilerin rasyonelliği, tahmini yapanların ve beklentilerin her zaman doğru sonuç vereceğini öne sürmez. Ekonomik değişkenleri belirleyen süreçler çoğu zaman deterministik (kesinlikle belirleyen) değil stokastik (tesadüfi) olduğundan, beklenti hatalarının her dönem sıfır olacağı gibi bir ön koşul yoktur. Sadece beklenti hatalarının ortalamalarının sıfır olduğu kabul edilmektedir).

Beklentilerin rasyonel olduğunu varsaydığımızı göre, ekonomik birimlerin sistematik hatalar yapmayacakları varsayımı altında ve üstteki açıklamaları da göz önünde tutarak enflasyonu belirleyen süreci tanımlayabiliriz. Rasyonel beklentiler, fiyat artışlarının aşağıdaki mekanizmaya uygun olduğunu kabul etmektedir:

$$\pi_t = \pi_t^e + \mu_t \quad (2)$$

(2) nolu eşitlikte hata terimi, tesadüfi gelişmelerin ortaya çıkma olasılığını yansıtmaktadır. Yani yukarıda değinilen türde bazı olaylar cari enflasyon oranı ile beklenen enflasyon oranının farklılaşmasına sebep olacaktır. (2) nolu eşitlik, (1)'de yerine konursa;

$$y_t = y_n + \beta\mu_t + \varepsilon_t \quad (3)$$

yeni elde ettiğimiz (3) nolu eşitlik, normal üretim düzeyinden olası sapmaların tesadüfi şoklara (μ_t ve ε_t) bağlı olduğunu göstermektedir. Açık ki, bu model de politik karar alanını belirlemede yeterli değildir.

Aşağıdaki gibi bir toplam talep denklemi ilave edilerek modeli daha açıklayıcı kılabiliriz.

$$y_t = -\alpha_1\pi_t + \alpha_2m_t \quad (4)$$

(4) nolu eşitlikte; m_t egzojen politika değişkenini simgeler. Burada para talebinin rolü sınırlıdır. Fiyatlar genel düzeyi, toplam arzın toplam talebe eşit olduğu noktada olduğundan (1) ve (4) nolu eşitlikleri kullanarak, enflasyonu tanımlayan daha somut bir ifade elde edebiliriz:

$$\pi_t = \frac{1}{\beta + \alpha_1} (\beta\pi_t^e + \alpha_2m_t - y_n - \varepsilon_t) \quad (5)$$

(5) nolu eşitlik, enflasyonu karakterize etmekte bir dereceye kadar daha detaylı bir yaklaşım yapmamızı sağlar. Beklentiler rasyonel varsayıldığına göre, enflasyon beklentileri cari enflasyon modelini temel alacaktır (Beklenen enflasyon, beklentiler şekillenirken cari enflasyonun ve edinilebilir bilginin matematiksel beklentisi olarak ifade edilmektedir. Sembolik olarak; $\pi^e = E(\pi|I)$ yazılabilir, E matematiksel beklenti ve I cari dönemde edinilebilir tüm bilgidir. Bu bilgiye, (5) nolu eşitlikteki enflasyon hesaplama mekanizması da dahildir. Beklenen enflasyon, söz konusu mekanizmanın matematiksel beklentisine eşit olacaktır).

$$\pi_t^e = E \left[\frac{1}{\beta + \alpha_1} (\beta\pi_t^e + \alpha_2m_t - y_n - \varepsilon_t) \right] \quad (6)$$

Enflasyon beklentilerinin nasıl şekillendiğini ortaya koyan (6) nolu eşitlik, bize enflasyon beklentilerini somut olarak belirlememizi sağlayacak aşağıdaki ifadeye ulaştırır.

$$\pi_t^e = \frac{1}{\beta + \alpha_1} (\beta\pi_t^e + \alpha_2Em_t - y_n) \quad (7)$$

(7) nolu eşitliğe dayalı olarak, enflasyon konusundaki beklenti hatalarını (enflasyon belirsizliği) oluşturan mekanizmayı türetebiliriz. Bunun için; (5) nolu denklemden (6) nolu denklemi çıkartmamız yeterlidir.

$$\pi_t - \pi_t^e = \frac{1}{\beta + \alpha_1} [\alpha_2(m_t - Em_t) - \varepsilon_t] \quad (8)$$

(8) nolu eşitlik, (1)'de yerine yerleştirildiğinde, reel üretimin kendi normal düzeyinden sapmalarını açıklayan ayrıntılı bir ifadeye sahip oluruz.

$$y_t = y_n + \frac{1}{\beta + \alpha_1} [\alpha_2(m_t - Em_t) - \varepsilon_t] - \varepsilon_t \quad (9)$$

Görülmektedir ki, üretimin kendi doğal düzeyinden sapmalar toplam arz (ve talep) şoklarına ve politika değişken(ler)inin tahminindeki hatalara bağlı bulunmaktadır. Rasyonel beklentiler altında, politika değişken(ler)i konusundaki tahmin hatalarının beklenen değeri sıfır olacaktır.

Bu yapı içerisinde politika otoritelerinin rolünü değerlendirebilmenin en kolay yolu, para arzını göz önüne almaktır. Para otoritelerinin politika reaksiyon fonksiyonu şu şekilde yazılabilir:

$$m_t = \delta m_{t-1} + \mu_t \quad (10)$$

Mevcut süreç, reaksiyon katsayısındaki (δ) bir değişim şeklinde veya bir tesadüfi şokla (μ , terimindeki bir değişim) olağan seyrinin dışına çıkabilir. Rasyonel ekonomik birimler (ve gözlemciler), bu yapıya itibar ederek yukarıdaki model sistemini, π_t değiştiğinde yeni π_t^e için baştan çözerler. Tahminlerinde haklılarsa, kolayca itibar edebileceğimiz bir geri besleme sürecini elde ettiğimiz söylenebilir. Çünkü politikayı, δ katsayısı belirlemektedir. O halde, (2) nolu eşitlik elimizdedir. Buna bağlı olarak (3) nolu eşitlik de elimizde olduğuna göre, politika üretimi (veya işsizlik gibi otoritelerce müdahale edilmek istenen diğer değişkenleri) etkilemeyecektir.

Diğer taraftan, ekonomik birimler tahminlerinde yanılırlarsa; sistematik hata yaptıklarına inanacaklar ve bu hatalarını bir süre sonra düzelteceklerdir. Yani ekonomik birimlerin olası bir tahmin hatasının etkisi geçicidir. Böylece, kısa vadede olmasa bile uygulanan politika yine reel bir etki doğurmayacaktır. Ancak sistematik olmayan doğasından ötürü, bir şok (ya da δ deki bir değişim) etkili olacaktır. Başka bir deyişle; *politik otoriteler için ekonomiye reel etkiler doğuracak şekilde müdahale etmenin yegane yolu öngörülemeyecek kararlar almaktır. Teknik olarak bu; δ katsayısını değiştirmekle mümkün olur* (Burada, politika otoritelerinin δ katsayısını değiştirme gücü bulunmakla birlikte; μ , terimini kontrol edemedikleri gözden uzak tutulmamalıdır. Diğer bir ifadeyle, μ , teriminin değişmesi karşısında ekonomik birimler gibi politik otoriteler de hazırlıksız yakalanacaktır).

Ekonomik birimler para otoritesinin karar kökü olan politika reaksiyon fonksiyonunu bildiklerinden ve amaç değişkeninin belirlenmesinde de bu değerler yer aldığından; para otoritesinin herhangi bir politika oluşturma olanağı bulunmamaktadır. Daha doğru ifadeyle; para otoritesinin oluşturacağı politikalar, ekonomik birimlerce tam olarak tahmin edilebildikleri için reel etkileri yoktur. Böylece para miktarı artırılarak ya da azaltılarak, ekonomik büyüme, enflasyon ya da işsizlik gibi kontrol edilmek istenen değişkenler etkilenemez. Sadece, beklenmeyen ekonomik şoklar ve sürpriz niteliğindeki politika kararları etkili olabilir. Neo Klasik teorinin, rasyonel beklentiler yaklaşımını esas alan politika önerileri, yukarıda bahsedilen özelliklerinden dolayı "politika etkisizliği hipotezi" (policy ineffectiveness hypothesis) olarak da adlandırılmaktadır.

Okuyucu, buraya dek yapılan kuramsal açıklamalarda beklenmeyen veya "şok" niteliğindeki para politikası uygulamalarının enflasyon ve üretim üzerinde etkili olacağı konusundaki varsayıma özellikle dikkat etmelidir. Çünkü takip eden bölümlerdeki açıklamalarda sözü edilen varsayım veri alınacaktır.

III. YVAB YÖNTEMİ

Yapısal vektör ardışık bağlanımı / YVAB (structural vector autoregression / SVAR) yaklaşımı; para politikasının üretim ve fiyatlar üzerindeki etkisini analiz etmekte kullanılan oldukça popüler bir yöntemdir. YVAB, iktisat kuramını temel alan tanımlayıcı koşullarıyla dinamik eşanlı denklem modelleri olarak görülebilir. Temelde YVAB, bir yapısal şoklar seti ile (-ki buna "yenilikler" de denmektedir) bir değişkendeki gözlenmiş hareketler arasında bağlantı kurar. Sözü edilen şoklar ya da yenilikler (innovations), ekonomik açıklamaları olan işaretleri esas almaktadır (Aslında YVAB sözü edilen özellikleri açısından, türetildiği geleneksel VAB yönteminden çok da farklı değildir. Sims'in ünlü çalışmalarına bakılırsa bu açıkça görülebilir [3] ve [4]. Bununla birlikte, Cooley ve Leroy [5] ve Bernanke [6] gibi araştırmacıların ortaya koyduğu gibi VAB yapısal bir makroekonomik modeli bağımsız olarak ifade edememektedir. Tahmin sürecine yapısal parametrelerin eklenmesi, bunlarla örtüşen sınırlandırmaların konulması gerekmektedir ve bunlar "tanımlanan sınırlandırmalar / koşullar" olarak adlandırılmaktadır. Böyle bir koşulun tanımlanması, indirgenmiş formdaki bir VAB modelinde değişken sırasının seçimini anlamına gelir. Cooley-Leroy ve Bernanke'nin değerlendirmeleri sonucunda, iktisatçıların koşulların tanımlanması konusuna odaklanmıştır. Spesifik "yenilik"lerin veya "şok"ların kapsamı, kısa veya uzun dönemde değişkenlerin bazı alt setlerini etkilemesine göz yumularak belirlenmekte ve böylece yapısal makroekonomik modeller türetilmektedir. Sonuç olarak, tesadüfi (beklenmeyen) hareketlerin spesifik şoklarla ifade edilmesi (teknoloji, para veya maliye şokları gibi); YVAB yöntemini doğurmuş ve ekonomik modellemede popülerleştirmiştir. Bu modeller varsayımlarının formüle edilmesinde, "para politikası şoku" olarak ele alınan yapısal yeniliklerin açıklanabilmesini sağladığından araştırmacılara çekici gelmektedir. YVAB yöntemi, özellikle de para politikasının üretim ve enflasyon üzerindeki etkisini değerlendirmekte ve fedakarlık oranının ölçümünde caziptir.

YVAB yaklaşımı, bir sistematik ve bir de tesadüfi bileşen yoluyla para politikasını ayrıştırmaktadır. Sistematik bileşen, bir reaksiyon fonksiyonu olarak düşünülebilir ve anahtar bir ekonomik değişkenler setindeki hareketlere para otoritesinin zaman içindeki tepkisini tanımlar. Tesadüfi bileşen ise, reaksiyon fonksiyonunca açıklanamayan ve "para politikası şokları" olarak adlandırılan para otoritesinin kısmi tepkilerini belirtmektedir. Para politikası şokları analizini odağını oluşturur ve sonuçta para politikasının üretim ve fiyatlar üzerindeki sayısal etkisini belirleme olanağı verir [7].

YVAB ile fedakarlık oranının tahmini, sadece üretim ve enflasyonun yer aldığı nispeten basit bir sistem içinde gösterilebilir. Aslında Cecchetti'nin [8] kullandığı

yöntemi esas alan ve Cecchetti ve Rich [9] tarafından geliştirilen, bu yaklaşım bize bir YVAB modelinin en yalın halini de sunacaktır:

$$\begin{aligned}
 (1-L)y_t &= \\
 \Delta y_t &= \sum_{i=1}^n b_{11}^i \Delta y_{t-i} + b_{12}^0 \Delta \pi_t + \sum_{i=1}^n b_{12}^i \Delta \pi_{t-i} + \epsilon_t^y \\
 (1-L)\pi_t &= \\
 \Delta \pi_t &= b_{21}^0 \Delta y_t + \sum_{i=1}^n b_{21}^i \Delta y_{t-i} + \sum_{i=1}^n b_{22}^i \Delta \pi_{t-i} + \epsilon_t^\pi
 \end{aligned} \tag{11}$$

(11) nolu eşitliklerde; y_t t dönemindeki üretimin logaritması, π_t t ve t-1 dönemleri arasındaki enflasyon oranı ve $\epsilon_t = [\epsilon_t^y, \epsilon_t^\pi]$ toplam arz (ϵ_t^y) ve toplam talep (ϵ_t^π) şoklarını içeren bir "vektör yenilik" (vector innovation) sürecidir. ϵ_t 'nin ortalamasının sıfır ve tüm t dönemleri için $E[\epsilon_t \epsilon_t'] = \Omega$ kovaryans matrisi ile seri olarak ilişkisiz olduğu varsayılmıştır.

Burada ilk dikkate alınacak konu, zaman içinde üretim ve enflasyon üzerinde yapısal şokların etkisidir. Sözü edilen büyüklükleri değerlendirmekte, yapısal şoklara sistemin etki-tepkileri (impulse responses) (11) nolu modelin vektör hareketli ortalamasından (vector moving average / VMA) görülebilir:

$$\begin{aligned}
 (1-L)y_t &= A_{11}(L)\epsilon_{t-i}^y + A(L)\epsilon_{t-i}^\pi \\
 &= \sum_{i=0}^{\infty} a_{11}^i \epsilon_{t-i}^y + \sum_{i=0}^{\infty} a_{12}^i \epsilon_{t-i}^\pi \\
 (1-L)\pi_t &= A_{21}(L)\epsilon_{t-i}^y + A(L)\epsilon_{t-i}^\pi \\
 &= \sum_{i=0}^{\infty} a_{21}^i \epsilon_{t-i}^y + \sum_{i=0}^{\infty} a_{22}^i \epsilon_{t-i}^\pi
 \end{aligned} \tag{12}$$

(12) nolu eşitliklerde; $A_{ij}(L)$, L gecikme işlemcisindeki bir polinomdur. Eğer başlangıçta para politikasındaki değişimleri tanımlamakta toplam talep şoklarını kullanmışsak, o zaman (12) nolu model üretim ve enflasyon üzerinde bir para politikası şokunun dinamik etkisini belirlememizde uygun temel bir gösterimdir. Böylece fedakarlık oranı, (12) nolu modelden türeyen yapısal etki-tepki fonksiyonları temel alınarak tahmin edilebilir.

$A_{22}(L)$ 'deki katsayıların toplamı bir para politikası şokunun enflasyon düzeyi üzerindeki etkisini ölçmektedir. Bununla birlikte, fedakarlık oranı üretim üzerinde tesadüfi bir para politikası şokundan kaynaklanan kümülatif etkiyi belirlemeyi gerektirir. Sözü edilen kümülatif etkinin miktarı, $A_{12}(L)$ 'deki katsayıların bir fonksiyonu şeklinde ifade edilebilir. Belirtilen etkiler birlikte ele alınırsa; para politikasının üretim ve enflasyon üzerindeki nispi

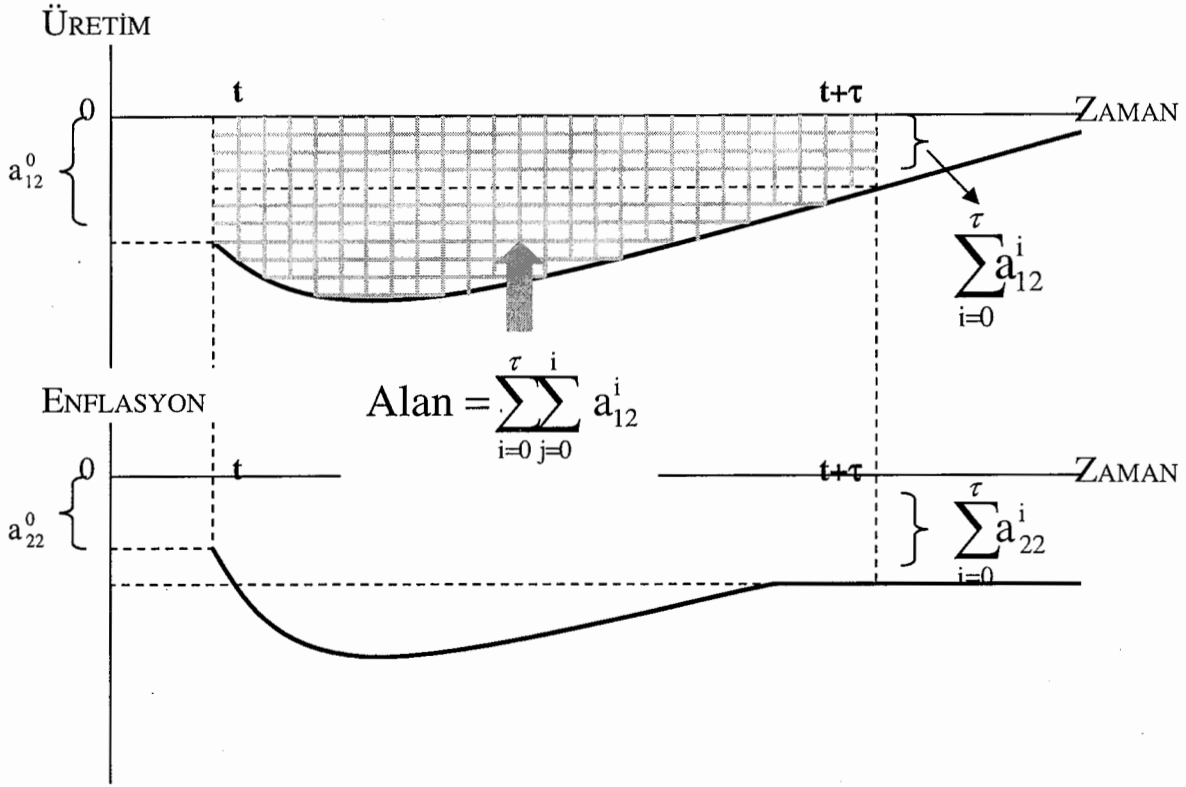
etkisine, yani fedakarlık oranına ulaşılır. Fedakarlık oranı, τ zaman ufkuyla yukarıda tanımlanan etkilerin oranlanmasıyla aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır:

$$\begin{aligned}
 S_{\epsilon^\pi}(\tau) &= \frac{\sum_{j=0}^{\tau} \left(\frac{\partial y_{t+j}}{\partial \epsilon_t^\pi} \right)}{\left(\frac{\partial \pi_{t+\tau}}{\partial \epsilon_t^\pi} \right)} \\
 &= \frac{\left(\sum_{i=0}^0 a_{12}^i \right) + \left(\sum_{i=0}^1 a_{12}^i \right) + \Lambda + \left(\sum_{i=0}^{\tau} a_{12}^i \right)}{\left(\sum_{i=0}^{\tau} a_{22}^i \right)} \\
 &= \frac{\left(\sum_{i=0}^{\tau} \sum_{j=0}^i a_{12}^i \right)}{\left(\sum_{i=0}^{\tau} a_{22}^i \right)}
 \end{aligned} \tag{13}$$

t döneminde enflasyonu düşürecek (anti-enflasyonist) bir parasal stratejiyi gerçekleştirmek için; fedakarlık oranının "payı" $i=0$ 'dan $i=\tau$ 'ye kadar dönemlerin kümülatif üretim kaybını ölçer, "payda" ise τ dönem sonra enflasyon düzeyindeki farktır. (13) nolu eşitlikte; fedakarlık oranının payı üretimdeki değişmelerin (logaritmik GSMH'nin bir önceki döneme göre artış hızlarının) toplamı olarak hesaplanmaktadır. Şekil.1, fedakarlık oranı ile üretim ve enflasyon için yapısal etki tepki fonksiyonu arasındaki kuramsal ilişkiyi göstermektedir.

Yapısal şoklar gözlenemediğinden, yapısal etki-tepki fonksiyonlarının tahmin edilmesinde tanımlanan sınırlandırmalar (koşullar) yardımıyla (11) nolu ifadenin "azaltılmış" VAB formu kullanılmaktadır. İncelenecek olayın özelliklerine göre çeşitli sınırlandırmalar tanımlanabilir. Bizim örnek aldığımız Cecchetti ve Rich'in [9] çalışmasında iki koşul seti belirlenmiştir. Tanımlanan koşullar setlerinden ilki, korele olmayan ve birim varyansa sahip olduğu varsayılan yapısal şokları esas almaktadır. Eğer "I" özdeşlik matrisini simgelerse, bu durum $\Omega=I$ olarak ifade edilir. Cecchetti ve Rich [9], Blanchard ve Quah'ın [10] yöntemini izlemişler ve İkinci koşullar setini "üretim düzeyi üzerinde toplam talep şoklarının sürekli bir etkisi olmadığı" kabulüne dayandırmışlardır. Bu da matematiksel olarak aşağıdaki gibi belirtilebilir:

$$A_{12}(1) = \sum_{i=0}^{\infty} a_{12}^i = 0$$



**Şekil.1: Fedakarlık Oranının Hesaplanması:
Bir Para Politikası Şokuna Üretimin ve Enflasyonun Kuramsal Tepkileri [9]**

Buraya dek yapılan analiz, ekonominin iki şoklar setince yönlendirildiğini ve toplam talep şokları ile para politikasındaki değişmelerin ilişkili olduğunu temel almaktadır. İki değişkenli bu modelleme; YVAB yönteminin gösteriminde oldukça yararlıdır, diğer taraftan nominal ve reel şokların nispi önemlerinin analiz edilmesinde de yüksek bir tahmin gücü sağlayabilmektedir. Bununla birlikte, bu tarz bir modellemenin fedakarlık oranının tahmininde yanıltıcı olabileceğine de değinilmektedir [9]. Çünkü bu tür bir modellemede tahmin edilen şok; para politikasının yanı sıra, tüketim veya yatırım fonksiyonlarındaki ve hatta kamu harcamalarındaki değişmelerin etkilerine de açıktır. Cecchetti ve Rich [9]; değinilen nedenle daha detaylı bir analiz yapmış ve bu amaçla daha önce Shapiro ve Watson [11] ile Gali [12] tarafından geliştirilen 3 ve 4 değişkenli modellerin YVAB modellerini tahmin ederek alternatif fedakarlık oranları saptamışlardır. Amaçları, toplam talep şoklarının bileşenlerini ayırtmak ve böylelikle para politikası şoklarının alternatif ölçütlerinin ne ölçüde hassas sonuçlar verdiğini karşılaştırmalı olarak belirlemektir. Cecchetti ve Rich'in bulguları, iki değişkenli basit modelle Shapiro ve Watson'un üç değişkenli modelinin yakın sonuçlar verdiğini; ancak Gali'nin dört değişkenli modelinin diğer ikisinden önemli ölçüde farklılaştığını göstermektedir (Cecchetti ve Rich'in değinilen çalışmalarının odak noktası, fedakarlık oranının tahmin edilmesinden çok, YVAB yöntemine dayalı

alternatif tahmin yöntemlerinin istatistik açıdan ne oranda hassas sonuçlar verdiğinin belirlenmesidir. Sözü edilen amaca yönelik olarak, araştırmacılar alternatif üç modelin Monte Carlo simülasyonlarını yapmışlardır).

Cecchetti ve Rich'in bulgularına dayanılarak, iki değişkenli basit bir YVAB modellemesinin üstte değinilen bazı sorunlarına karşın yine de gerçekçi sonuçlar verebileceği söylenebilir. Bu nedenle, bu çalışmada Türkiye verileri için iki değişkenli YVAB modeli test edilecek, diğer daha karmaşık alternatiflerin tahminleri ve istatistik açıdan duyarlılıklarının incelenmesi ise başka çalışmalara bırakılacaktır.

IV. AMPİRİK BULGULAR

Çalışmanın bu son bölümünde, Cecchetti ve Rich'in [9] yöntemi izlenerek (11) nolu YVAB modeli tahmin edilmiş, bu modelin (12) nolu ifade doğrultusunda elde edilen etki-tepki fonksiyonu temel alınarak (13) nolu eşitlik çerçevesinde Türkiye ekonomisinin fedakarlık oranı hesaplanmıştır. Kullanılan veriler; 1986:IV ve 2001:III dönemini kapsayan (üç aylık) reel GSMH ve 1987=100 bazlı TEFE endeksine dayanarak hesaplanan enflasyon serileridir. Her iki seride logaritmik formda kullanılmıştır.

Fedakarlık oranının hesabı toplam talep şokları üzerinde uzun dönem sınırlandırmalar için ufku (horizon) belirlenmesini ve para politikası şokuna üretim ve enflasyonun dinamik tepkisinin buna göre hesaplanmasını gerektirmektedir. Yöntem olarak izlediğimiz Cecchetti ve Rich'in çalışmasında [9], toplam talep şoklarının yirmi yıl sonra tamamen sona erdiği varsayılmakta ve para politikasındaki bir değişikliğe üretim ve enflasyonun tepkisinin beş yılda meydana geleceği temel alınarak fedakarlık oranı tahmin edilmiştir. Böylece teknik olarak, yapısal vektör hareketli ortalama gösterimleri sekiz dönemi (her bir dönem üç ay olmak üzere) sınırlandırılmakta ve τ beş yıla tekabül eden yirmi üç aylık döneme eşit olacak şekilde ayarlanmaktadır. Dikkat edileceği gibi, analizin ufku (τ) ele alınan ülkenin dinamikleri hesaba katılarak yapılan varsayımlarla araştırmacı tarafından görgül olarak belirlenmektedir.

Türkiye için kullanılan veri setinin (özellikle üç aylık GSMH verileri) oldukça kısa olması bir yandan, Türkiye ekonomisinde para politikası şoklarına üretim ve enflasyonun dinamik tepkilerinin daha kısa bir zaman ufku da gerçekleştiğini varsaymamız diğer yandan, bizi ufku (τ) iki yıla, yani sekiz üç aylık dönemle sınırlamaya itmiştir. Bunda, (11) nolu modeli Türkiye verileri ile test ederken ulaştığımız alternatif etki-tepki fonksiyonlarının çözümlerine bakarak yaptığımız değerlendirmenin de etkisi büyüktür.

Açıklığa kavuşturulması gereken bir diğer nokta da, ele alınan değişkenlerin durağanlık özelliklerinin araştırılması konusudur. Para otoritesinin enflasyon oranını düşürmesini izleyen dönemde üretimin azalması ve işsizliğin artması konusundaki yaygın inanç, enflasyonun yüksek bir süreklilik ya da atalet göstermesi durumunda geçerlidir. Daha açık bir ifadeyle enflasyon durağan olmalıdır. Diğer yandan, üretim sürecinde bir

birim kökün varlığı toplam talep şoklarının etkilerini temel alan uzun dönem sınırlandırmalar (koşullar) tanımlanmasına olanak verir. Böylece hem üretim hem de enflasyon serilerinin durağan olması gerekmektedir. Sorun, Türkiye verilerine dayanan birim kök testlerinin listelendiği Tablo.1 incelenirse anlaşılacaktır. Enflasyon ve üretim kendi düzeylerinde (farkları alınmaksızın) durağandır. Öyleyse neden bir defa daha farkları alınmaktadır? Bunun nedeni, kullanılan modelde; enflasyon ve üretim düzeyleri (kendi halleri) üzerinde şokların sürekli bir etkisi olduğu kabulünün bu değişkenlerin değişimlerinin (ilk farklarının) kullanılmasıyla somutlaştırılmasıdır.

Tablo.1: A.D.F. Birim Kök Testleri [13]

y_t	Δy_t	Kritik Değerler [14]
-12.44(1)	-15.91(1)	-4.12 (%1)
π_t	$\Delta \pi_t$	-3.48 (%5)
-5.00	-9.99(1)	-3.17 (%10)

Gecikme sayıları parantez içinde gösterilmiştir.

Sözü edilen durumun daha iyi anlaşılması için, Tablo.2'de geleneksel VAB yönteminde pek başvurulmayan bir şekilde (11) nolu eşitliğin düzey enflasyona ve enflasyonun birinci farkına dayanan alternatif SEK tahminleri listelenmektedir. Yapılan ön değerlendirmeler sonucu uygun gecikme uzunluğunun "4" olması gerektiğine karar verilmiştir. Düzey enflasyonun kullanıldığı alternatif modelde (özellikle enflasyonun bağımlı değişken olarak alındığı eşitlikte) R^2 'lerin nispeten düşük ve diagnostik test ölçütlerinin değerlerinin yüksek olduğuna dikkat edilmelidir.

Tablo.2: Alternatif YVAB Modellerinin S.E.K. Tahminleri: Değişkenlerin Düzey ve Birinci Fark Durumlarına Göre

$(1-L)y_t = \Delta y_t = \sum_{i=1}^4 b_{11}^i \Delta y_{t-i} + b_{12}^0 \Delta \pi_t + \sum_{i=1}^4 b_{12}^i \Delta \pi_{t-i} + \epsilon_t^y$ $(1-L)\pi_t = \Delta \pi_t = b_{21}^0 \Delta y_t + \sum_{i=1}^4 b_{21}^i \Delta y_{t-i} + \sum_{i=1}^4 b_{22}^i \Delta \pi_{t-i} + \epsilon_t^\pi$									
\hat{c}	\hat{b}_{11}^1	\hat{b}_{11}^2	\hat{b}_{11}^3	\hat{b}_{11}^4	\hat{b}_{12}^0	\hat{b}_{12}^1	\hat{b}_{12}^2	\hat{b}_{12}^3	\hat{b}_{12}^4
-0.028 (-2.185)	-0.107 (-1.643)	-0.145 (-2.128)	-0.143 (-2.014)	0.876 (12.778)	-0.665 (-4.744)	-0.710 (-4.345)	-0.959 (-5.720)	-1.093 (-6.941)	-0.055 (-0.410)
$R^2 = 0.977$		$\bar{R}^2 = 0.972$		Std.Hata = 0.0211		A.I.C. = -4.639		S.I.C. = -4.270	
\hat{c}	\hat{b}_{21}^0	\hat{b}_{21}^1	\hat{b}_{21}^2	\hat{b}_{21}^3	\hat{b}_{21}^4	\hat{b}_{22}^1	\hat{b}_{22}^2	\hat{b}_{22}^3	\hat{b}_{22}^4
0.008 (0.728)	-0.508 (-4.744)	0.063 (1.100)	0.039 (0.636)	0.086 (1.358)	0.489 (4.572)	-0.770 (-6.146)	-0.764 (-4.908)	-0.517 (-2.824)	-0.063 (-0.532)
$R^2 = 0.734$		$\bar{R}^2 = 0.680$		Std.Hata = 0.0191		A.I.C. = -4.908		S.I.C. = -4.540	

Tablo.2: Alternatif YVAB Modellerinin S.E.K. Tahminleri: (Devam)
Değişkenlerin Düzey ve Birinci Fark Durumlarına Göre

$$y_t = \sum_{i=1}^4 b_{11}^i y_{t-i} + b_{12}^0 \pi_t + \sum_{i=1}^4 b_{12}^i \pi_{t-i} + \epsilon_t^y$$

$$\pi_t = b_{21}^0 y_t + \sum_{i=1}^4 b_{21}^i y_{t-i} + \sum_{i=1}^4 b_{22}^i \pi_{t-i} + \epsilon_t^\pi$$

\hat{c}	\hat{b}_{11}^1	\hat{b}_{11}^2	\hat{b}_{11}^3	\hat{b}_{11}^4	\hat{b}_{12}^0	\hat{b}_{12}^1	\hat{b}_{12}^2	\hat{b}_{12}^3	\hat{b}_{12}^4
-0.033 (-1.769)	0.095 (1.447)	-0.063 (-0.997)	0.048 (0.727)	0.929 (13.343)	-0.811 (-4.785)	-0.634 (-3.239)	-0.918 (-5.034)	-0.892 (-4.484)	0.100 (0.593)
$R^2 = 0.999$		$\bar{R}^2 = 0.999$			Std.Hata = 0.0265		A.I.C. = -4.256		S.I.C. = -3.891
\hat{c}	\hat{b}_{21}^0	\hat{b}_{21}^1	\hat{b}_{21}^2	\hat{b}_{21}^3	\hat{b}_{21}^4	\hat{b}_{22}^1	\hat{b}_{22}^2	\hat{b}_{22}^3	\hat{b}_{22}^4
0.013 (0.996)	-0.415 (-4.785)	0.107 (2.341)	-0.032 (-0.682)	0.066 (1.434)	0.276 (2.686)	-0.070 (-0.452)	-0.304 (-1.942)	-0.113 (-0.667)	-0.076 (-0.632)
$R^2 = 0.544$		$\bar{R}^2 = 0.453$			Std.Hata = 0.0189		A.I.C. = -4.926		S.I.C. = -4.561

t istatistikleri parantez içinde gösterilmiştir.

Tablo.3'de YVAB yöntemine dayalı olarak hesaplanan fedakarlık oranı sunulmaktadır. Tablonun A panelinde, YVAB ile yapılan ampirik analizlerde sunulmasına gerek görülmeyen etki-tepki fonksiyonlarının tablosu verilmektedir. Bunun sebebi, (13) nolu eşitlik temel alınarak yapılan fedakarlık oranı hesabına açıklık getirmektir. Aynı tablonun B panelinde de Türkiye ekonomisi için hesaplanan fedakarlık oranı yer almaktadır. Görüleceği gibi, elde edilen fedakarlık oranı tahmini kuramsal açıdan doğru işaretlidir.

Tablo.3: Tahmin Edilen Etki-Tepki Fonksiyonlarından Hesaplanan Fedakarlık Oranı

$$S_{\epsilon^\pi}(\tau) = \frac{\sum_{i=0}^{\tau} \sum_{j=0}^i a_{12}^i}{\sum_{i=0}^{\tau} a_{22}^i}$$

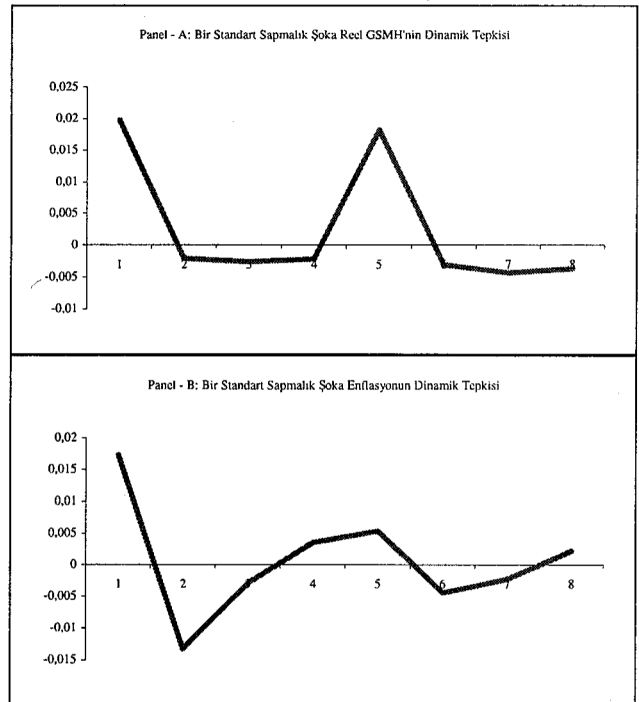
τ	\hat{a}_{12}^i	\hat{a}_{22}^i
1	0.00134	0.01727
2	-0.00015	-0.01332
3	-0.00018	-0.00294
4	-0.00015	0.00349
5	0.00124	0.00536
6	-0.00021	-0.00444
7	-0.00030	-0.00230
8	-0.00025	0.00216
$S_{\epsilon^\pi}(\tau) = 0.255893$	$\sum_{i=0}^{\tau} \sum_{j=0}^i a_{12}^i = 0.00135$	$\sum_{i=0}^{\tau} a_{22}^i = 0.005303$

Sayısal değerinin gerçekliği konusunda bir yorumda bulunmak güçtür. Bunun için gerek 3 ve dört değişkenli alternatif YVAB tahminleriyle gerekse literatürde diğer ekonometrik tekniklere dayalı alternatif yaklaşımlarla yapılacak tahminlerin karşılaştırılması

gerekmektedir. Böyle bir karşılaştırma da bu çalışmanın kapsamını aşmaktadır.

Elde edilen fedakarlık oranı, bir standart sapmalılık parasal şok karşısında (ve eğer zaman ufku iki yıllık ise) enflasyondaki düşüşün bir yıllık reel GSMH'da % 0.25'lik bir kayba neden olacağını göstermektedir. Grafik 1; (11) nolu modelin tahminine dayalı, bir standart sapmalılık parasal şoka üretim ve enflasyonun dinamik tepkilerini göstermektedir.

Grafik.1. Bir Para Politikası Şokuna Üretim ve Enflasyonun Tepkileri: Etki Tepki Fonksiyonları



V. SONUÇ

Bu çalışma, Türkiye’de enflasyonu düşürme sürecinin üretim ve enflasyon üzerindeki etkilerini ampirik olarak araştırmaya yöneliktir. Enflasyonu düşürmenin kısa dönemde üretim kaybı ve işsizlik artışı gibi maliyetleri olacağı konusunda genel bir inanış bulunmaktadır. Para otoritelerinin karar alanının sınırlarını çizen ikilem, enflasyonu düşürmenin uzun dönemde kazançları ile kısa dönemde yol açabileceği kayıplar arasında optimum bir denge kurulmasının gerekmesidir. Bu nedenle para politikası otoriteleri, fiyat istikrarına yönelik kararlarının sonucunda genel ekonomide ortaya çıkacak yararlı ve zararlı etkileri önceden ölçebilmek isterler. Fedakarlık oranı, enflasyonu düşürmenin etkilerini sayısal olarak belirlemede önemli bir ölçüttür.

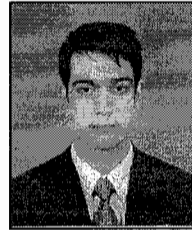
Farklı iktisadi ekollerin fedakarlık oranını ölçme konusunda alternatif yaklaşımları bulunmaktadır. Bu çalışmada, son dönemde yapısal ekonomik modellerin analiz edilmesinde uygulamalı iktisatçılar tarafından büyük ilgi gösterilen YVAB tekniği ile Türkiye için 1986:IV-2001:III dönemi verileriyle fedakarlık oranı tahmini yapılmıştır. Kullanılan teknik ve bu tekniğin uygulandığı modelin sınırlandırıcı varsayımları büyük ölçüde Yeni Klasik ekolün politika önerilerine dayandığından, elde edilen bulgular sözü geçen bakış açısı altında yorumlanmalıdır. Bulgularımız, Türkiye’de şok niteliğindeki bir para politikası kararının uygulanmasının (bir standart sapmalık) bir yıllık reel GSMH’da % 0.25’lik kayba neden olacağını göstermektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] LUCAS, R.E.Jr., “Some International Evidence on Output-Inflation Trade-offs”, **The American Economic Review**, Vol. 63, 1973, ss.326-234.
- [2] LUCAS, R.E.Jr., “Econometric Policy Evaluation: A Critique”, **Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy**, Vol. 1, 1976, ss.19-46.
- [3] SIMS, C.A., “Comparison of Interwar and Postwar Business Cycles: Monetarism Reconsidered”, **The American Economic Review**, Vol. 70, 1980, ss.250-259.
- [4] SIMS, C.A., “Macroeconomics and Reality”, **Econometrica**, Vol. 48, 1980, ss.1-47.
- [5] COOLEY, T.F.; LEROY, S.F., “A Theoretical Macroeconomics: A Critique”, **Journal of Monetary Economics**, Vol. 16, 1985, ss.283-308.
- [6] BERNANKE, B.S., “Alternative Explanations of the Money-Income Correlation”, **Carnegie-Rochester**

Conference Series on Public Policy, Vol. 25, 1986, ss.49-99.

- [7] SARTE, P.D.G., “On the Identification of Structural Vector Autoregressions”, Federal Reserve Bank of Richmond, **Economic Quarterly**, Vol. 83, 1997, ss.45-67.
- [8] CECCHETTI, S.G., “Comment”, **Monetary Policy** içinde, der. N.G. Mankiw, 1994, University of Chicago Press, Chicago.
- [9] CECCHETTI, S.G.; RICH, R.W., “Structural Estimates of the U.S. Sacrifice Ratio”, Federal Reserve Bank of New York, **Staff Reports**, No. 71, 1999.
- [10] BLANCHARD, O.J.; QUAH, D., “The Dynamic Effects of Aggregate Demand and Supply Disturbances”, **The American Economic Review**, Vol. 79, 1989, ss.655-673.
- [11] SHAPIRO, M.D.; WATSON, M.W., “Sources of Business Cycle Fluctuations”, **NBER Macroeconomics Annual**, in BLANCHARD, O.J.; FISCHER, S., M.I.T. Press, Cambridge, 1988.
- [12] GALI, J., “How Well Does the IS-LM Model Fit Postwar U.S. Data?”, **Quarterly Journal of Economics**, Vol. 107, 1992, ss.709-738.
- [13] DICKEY, D.A.; FULLER, W.A., “Likelihood Ratio Statistics for Autoregressive Time Series with a Unit Root”, **Econometrica**, Vol. 49, 1981, ss.1057-1072.
- [14] MACKINNON, J.G., “Critical Values for Cointegration Tests”, **Long-run Economic Relationships: Reading in Cointegration**, in ENGLE, R.F.; GRANGER, C.W.J., Oxford University Press, New York, 1991.



K. Batu TUNAY

Yıldız Teknik Üniversitesi
Meslek Yüksekokulu
Maslak Yerleşim Birimi, Büyükdere Cad.
No:69
34398 Maslak / İSTANBUL

Tel: +90 212 285 05 30-11

btunay@yildiz.edu.tr

K. Batu TUNAY has Ph.D. of Banking at Marmara University Banking and Insurance Institute. He is Lecturer in Banking Program of Vocational School of Yıldız Technical University and Assistant Director of Vocational School of Yıldız Technical University. His research areas are macroeconomics, monetary theory and policy, banking and insurance, applied economics, and time series econometrics.

TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE TAHSİLİ GECİKMİŞ ALACAKLAR

Hasan SELÇUK¹, Adem DARICI²

¹Marmara Üniversitesi, Hukuk Fakültesi Ekonomi Maliye Bölümü, Doçent Dr.

²Denizbank, Kurumsal Pazarlama Uzmanı

NON PERFORMING LOANS IN THE TURKISH BANKING SECTOR

Abstract: In the last two decades banking sectors around the world faced number of crises due to lack of stable macroeconomic environment, efficient legislative and administrative framework and sound surveillance/supervision system.

Without any doubt one of the most prominent results of banking crises has been rapid growth of non-performing loans on banks' balance sheets and weakening solvability of corporate sector. The duration and depth of crises can be affected by appropriate solution to this problem.

During financial crises asset management policies, which are mainly defined by classifying bad assets in accordance with quality and liquidity factors, consist of two major implementations; one is voluntary dept restructuring between creditor banks and obligor companies, which is shortly known as London Approach, and the other is utilizing the Asset Management Company alternative.

Asset Management Companies have generally been applied in two types. First application has been known as central Asset Management Companies, which is based on taking over bad loans from all of the banking system. Second type of the Asset Management Companies have been established as an affiliation of each bank and its activity limited with the partner ship bank's non-performing loans.

Out-of dept restructuring workouts were originally implemented in the UK during the 1970s. But this approach gained popularity in the Southeast Asian Crisis. The approach is based on voluntary out-of-court negotiation between banks and companies for restructuring the corporate debts in the light of general principles which were designed before by banks. Corporate sector and governmental bodies.

These two methods can be implemented effectively after financial crises to solve non-performing loans and corporate dept burden. As Asset Management Companies matter of fact; these two methods have been used together in Southeast Asian Countries after the crises.

As is known at the end of 2000 and February 2001 Turkish economies experienced two consecutive financial crises. Depending on deterioration of economic conditions after the crises, non-performing loans have sharply increased on bank balance sheets and corporate sector have faced erosion on its solvency.

In the light of these facts. There is Asset Management Companies need to seek Asset Management Companies solution in order to resolve non-performing loans and growing corporate dept burden problems.

Keywords: Non Performing Loans, Asset Management Company, Bad Loans

TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE TAHSİLİ GECİKMİŞ ALACAKLAR

Özet: Bankacılık sektörü yüksek maliyetli krizlerle karşı karşıya gelebilmektedir. Karşılaşılan bankacılık krizlerinin ödemeler sisteminde rahatsızlıklara neden olması, krizin sadece bankacılık sektörü ile sınırlı kalmamasına ve reel sektör üzerinde de olumsuz yansımalar göstermesine neden olmaktadır. Krizin boyut ve niteliğini etkileyebilecek faktörlerin başında ise ekonomideki tüm birimlerin yükümlülüklerini yerine getirme kabiliyetindeki gerileme gelmektedir. Sonuçta bankacılık sisteminde TGA stoku hızla artarken, şirketler kesiminin kurumsal borçları ifa edilemez boyuta ulaşabilmektedir. Bankacılık sisteminden TGA'nın tasfiye edilmesi ve şirket borçlarının yapılandırılarak ekonomideki üretilen kapasitenin korunmasına yönelik temelde iki politika seçeneği bulunmaktadır. Bunlardan ilki bankacılık sisteminden TGA'nın belirli bir çerçeve içinde devralınarak bankaların mali yapısının kısa süre içinde iyileştirilmesine imkan sağlayan Varlık Yönetim Şirketi uygulaması, diğeri ise bankalar ile şirketlerin belirli bir platform üzerinde piyasa mekanizması içinde ve gönüllülük esasına göre bir araya gelerek şirket borçlarının yapılandırılmasını sağlayan ve genel olarak Londra Yaklaşımı olarak bilinen kurumsal borç yapılandırma politikasıdır. Varlık Yönetim Şirketi uygulaması bankacılık sisteminden sorunlu varlıkların alınarak bankaların asli görevi olan mevduat toplama ve kredi verme fonksiyonuna odaklanmasını sağlamayı amaçlayan bir politika seçeneğidir. Bu şekilde bir yandan bankaların krizle birlikte zayıflayan mali yapıları güçlendirilirken bir yandan da zayıflayan makroekonomik yapının yoğun şekilde ihtiyaç duyduğu kaynak akışı rahatlatılabilmektedir. Finansal bünyesi zayıflayan ve mali yükümlülüklerini yerine getirmede sıkıntılarla karşılaşan reel sektör şirketlerine ait borçların kredi alacaklısı bankalar tarafından belirli bir çerçeve içinde yeniden yapılandırılarak söz konusu şirketlerin varlığını sürdürebilmesini sağlamaya ve bu şekilde ekonominin üretken kapasitesini korumaya yönelik yaklaşımı ifade eden ve ilk kez İngiltere'de uygulanması nedeniyle "Londra Yaklaşımı" olarak anılan kurumsal borç yapılandırma politikası ise özellikle Güneydoğu Asya Krizinin ardından önem kazanmıştır. Diğer ülke uygulamaları dikkate alındığında TGA stokunun bankacılık sisteminden tasfiyesinde ve kurumsal borçların yapılandırılmasında ikili bir yapının kurulması uygundur. Sonuç olarak dünya tecrübelerinden de görülebileceği gibi TGA'nın ve kurumsal borçların krizlerle zayıflamış ekonomik yapı üzerinde yaratacağı olumsuzluklar ancak bu şekilde izlenecek kapsamlı ve birbirini destekleyen politikalarla engellenebilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Tahsili Gecikmiş Alacaklar, Varlık Yönetim Şirketi, Sorunlu Krediler

I. GİRİŞ

Dünyanın pek çok bölgesinde etkileri önemli boyutlara ulaşan bankacılık krizlerini ekonominin geneli üzerinde yarattığı olumsuzluklar ve bu olumsuzlukların giderilmesinde katlanılan maliyetlerin ne tür uygulamalarla asgari düzeyde tutulacağı gerek krizlere çözüm bulmaya çalışan karar alıcı otoritelerin gerekse araştırmacıların son dönemlerde üzerinde ağırlıkla durduğu bir konudur.

Genellikle faiz ve kur gibi ekonomideki temel fiyat göstergelerindeki ani dalgalanmalar ile başlayan ve ödemeler sistemini çalışmaz hale getiren bankacılık krizleri, bankacılık sisteminde tahsili gecikmiş alacakların hızla artmasına ve reel sektör şirketlerini de borç ödeme kapasitesinin önemli ölçüde yitirmesine neden olmaktadır. Ortaya çıkan bu tablo ise krizin derinliğinin artmasına ve süresinin uzamasına yol açmaktadır.

Bankacılık sektöründe yaşanan krizlerin sadece bu sektörle sınırlı kalmaması, reel sektör üzerinde de olumsuz yansımalarının olması karar alıcı otoriteleri her iki sektörü birlikte ele alacak çözüm stratejileri bulmaya yöneltmiştir.

Çalışmanın odak noktası diğer ülke uygulamalarında yola çıkarak bankacılık sektöründeki tahsili gecikmiş alacaklar sorununun ne şekilde tasfiye edebileceği ve bu amaçla ülkemizde yapılan uygulamalar oluşturmaktadır.

II. TAHSİLİ GECİKMİŞ ALACAKLAR

Tahsili gecikmiş alacak veya sorunlu kredi, banka ile borçlu arasındaki geri ödeme anlaşmasının önemli şekilde bozularak tahsilatın gecikmesi ve zarar olasılığının ortaya çıkması olarak tanımlanabilir. Sorunlu kredilerin makul bir süre içinde tam olarak tahsil edebilmesi için bankanın özel ilgi ve takibi gereklidir.

Her bankanın tahsil ettiği kredilerin belli bir oranı sorunlu krediye ve kredi zararına dönüşebilir. Ancak kredi yönetiminde sorumlu yöneticiler sorunlu kredileri kabul edebilir düzeyde tutabilmeli ve kredi kalitesinin bozulması halinde bankayı zarardan koruma beceri ve başarısını gösterebilmelidir [1].

II.1. Sorunlu Kredilerin Nedenleri

Genellikle sorunlu bir kredinin nedenini tek bir faktöre veya olaya bağlamak mümkün değildir. Kredinin sorunlu hale dönüşmesine katkıda bulunan bir çok nedenden söz edilebilir. Sorunlu bir kredinin nedenlerini saptayabilmek için borçlunun faaliyetlerinin ve banka ile ilişkisinin ayrıntılı bir biçimde incelenmesi gereklidir. Bu

nedenler aşağıda sıralanan üç genel konu çerçevesinde sınıflanabilir [1]:

- Firmaya ilişkin nedenler,
- Çevresel faktörler,
- Bankacılıkta yapılan hatalar.

II.1.1. Firmaya Ait Nedenler

Kredinin sorunlu hale dönüşmesinde firmanın özellikleri açısından etkili olabilecek faktörler şöyle sıralanabilir:

Yönetim: İşletmelerin başarısızlıklarında kötü yönetimin payı oldukça büyüktür. Kötü yönetim bilgi, uzmanlık ve tecrübe eksikliğinden ortaya çıkabileceği gibi sorumsuzluktan ve kötü niyetten de kaynaklanabilir. Yetersiz planlama çoğu kez yönetsel sorunlara yol açmaktadır. Kısa ve uzun vadeli planlardan yoksun bir firma elindeki fırsatları değerlendirme ve çevresel koşullardaki değişimlere uyum gösterme özelliğini yitirecektir. Amaçlar ve gideceği yönü belirlenmemiş bir firma dış faktörlerin etkisiyle önceden öngörülmemiş sonuçlara doğru daha kolay sürüklenebilir. Yöneticilerin ileriye görme ve planlama yeteneği ne kadar fazla ise başarı olasılığı da o kadar yüksek olmaktadır.

Üretilen Mal: Bir firmanın faaliyetlerini karlı bir şekilde sürdürebilmesi, ürettiği malın piyasadaki üstünlüğünü ve kalitesini istikrarlı olarak koruyabilmesine yakından bağlıdır. Hammadde veya enerji teminindeki zorluklar, kaliteli iş gücünün bulunmaması ürünün maliyetini ve hatta üretim hacmini olumsuz olarak etkileyebilir. Öte yandan tüketim tercihlerinin değişimleri veya yeni teknolojik gelişmeler ürünün piyasadaki durumunu değiştirebilir. İşletmenin ürettiği malı etkileyen bu faktörlerden herhangi bir tanesi firmanın karlılığını ve borç ödeme gücünü olumsuz olarak etkileyebilir.

Pazarlama Koşulları: Sorunlu kredilerin nedenleri araştırılırken firmanın pazarlama faaliyetleri yakından incelenmelidir. Kredi borçlusunun iyi tanımlanmış bir pazarlama politikası ve bu politikasını uygulayabileceği etkin araçları olmalıdır. Dağıtım kanallarının doğru olarak seçimi, fiyat politikasının saptanması, reklam kampanyalarının oluşturulması pazarlama faaliyetlerinin temelini teşkil eder. Firma etkin bir pazarlama planı oluşturamaz ve piyasadaki konumunu ve rolünü iyi belirlemezse, bu tutum satışlarının karlılığının düşerek sorunlu kredileri dönüşmesine neden olabilir.

Kontrol Sistemleri: Bir firma doğru ürünü doğru pazarda etkin bir pazarlama stratejisi ile pazarlayabilir ancak faaliyetleri gerektiği gibi kontrol edemiyorsa başarısızlık kaçınılmaz olabilir. Bir işin sağlıklı

yönetilebilmesi için alacakları, stokları genel üretim giderlerini kontrol edecek sistemleri, ürün kalitesini, varlıklarını, giderlerini kontrol altında tutacak, suiistimalini önleyecek mekanizmaları, bütçeleri, projeksiyonları, planları olmalıdır. Kontrolsüz bir firmada herhangi bir sorun teşhis edilmeden büyüyebilir ve çözümü imkansız hale gelebilir.

II.1.2. Çevresel koşullar

Çevresel koşullar firmanın hayatiyetini sürdürülebilmesi için daha önceden öngörülerde bulunarak planlaması gerektiği ekonomik faktörler, hükümet kararları veya teknolojik değişimler gibi firma dışından kaynaklanan koşullardır.

Teknolojik Çevre: Bir firmanın değişen teknolojik koşulları belirleyip bu değişimlere zamanla uyum sağlayabilmesi finansal istikrarı ve hayatiyeti açısından oldukça önemlidir. Daha gelişmiş yeni ürünlerin piyasaya sunulması ve üretim teknolojisindeki iyileşmeler bir firmanın malına olan talebi ve piyasadaki rekabet gücünü hızla etkileyebilen gelişmelerdir.

Ekonomik Çevre: Bu işi başarılı bir şekilde yönetebilmek için, içinde bulunulan ekonomik koşulların mutlaka iyi değerlendirilmesi gerekir. Ekonomik dalgalanmalar vergiler, faiz oranları, satın alma gücündeki değişimlerin firmanın başarısını ve dolayısıyla borç ödeme gücünü önemli ölçüde etkileyecektir. İşkolunun niteliği işletmenin ekonomik dalgalanmalara ne ölçüde duyarlı olacağını belirler. Bazı sektörler ekonomik değişkenlerle ve genel trendlerle aynı yönde etkilenirken bazı sektörlerin etkilenmeleri ters yönde olabilir.

Doğal Çevre: Bir çok firma hammadde temini ve enerji ihtiyacı nedeniyle doğal kaynaklara bağımlıdır. Bu kaynakların temini ve maliyeti arz ve talep koşullarına, politik ve çevresel nedenlere bağlı olarak değişebilir. Örneğin petrol fiyatlarındaki değişim geniş çapta bütün iş hayatını etkisi altına alabilmektedir. Öte yandan yangın, sel, kuraklık, don ve diğer doğal felaketlerde firmanın hammaddesini temin etmesini ve faaliyetlerini sürdürmesini etkileyebilir.

Politik Çevre: Bir çok firma açısından hükümetlerin aldığı kararlar ve yasal düzenlemeler firma yönetimini ve başarısını önemli ölçüde etkilemektedir. Asgari ücretlerde yapılan değişiklikler, vergiler ithalat ve ihracat koşullarına getirilen kısıtlamalar, verilen teşvikler sermaye piyasasını işleyişine ve bu piyasadan fon temin etmeye yönelik kısıtlamalar veya imkanlar, fiyat kontrolleri firmalarının başarılarını önemli ölçüde etkileyebilmektedir [2].

II.1.3. Kredilendirme Sürecinde Yapılan Bankacılık Hataları

Bazı durumlarda kredilerin sorunlu hale dönüşmesinde kredi tahsis edenlerinde payı bulunabilir.

Borçlunun Hakkında Yapılan İstihbaratın Yeterli Olmaması: Borçlunun yönetim kapasitesinin yeterince araştırılmaması olumsuz finansal bilgilerin yönetiminin başarısızlığı olarak değerlendirilmesinden ziyade dış faktörlere (rekabet, kötü ekonomik koşullar gibi) bağlanması tahsis edilmemesi gereken bir kredinin bankanın portföyüne dahil edilmesine neden olabilir.

Finansal Tabloların Yetersiz Analizi: Finansal tabloların zaman baskısı nedeniyle uzman kişiler tarafından değil de tecrübesiz analistler tarafından değerlendirilmesi sorunlu kredilere neden olabilir.

Kredinin Amacının ve Geri Ödeme Kaynağının Yetersiz Analizi: Kredinin amacının ve geri ödeme kaynaklarının yeterli derecede analiz edilmemesi çoğu zaman kredinin sorunlu hale dönüşmesine neden olmaktadır. Krediyi tahsis eden yönetici firmanın faaliyetlerini iyi anlayamazsa firmanın nakit akışını, dolayısıyla finansman ihtiyaçlarını doğru olarak saptamayacak ve sağlayacağı finansmanı bu ihtiyaçlar doğrultusunda yapılandırmayacaktır. Kredi tahsisinin ve geri ödenmesinin doğru olarak zamanlanmaması, vadelerin firmanın nakit akışı ile uyumsuz olmasına neden olacaktır. Bir çok sorunlu kredi yöneticisinin işi, sektörü ve ekonomik çevreyi iyi etüt etmesiyle önlenebilir. Faaliyet döngüsüne göre düzenlenen geri ödeme dönemleri kredi borçlusunun yükümlülüğünü daha rahat yerine getirmesini sağlayacaktır.

Yetersiz Teminat: Bilindiği gibi tahsis edilen kredilere karşı borçludan alınan teminatlar bankaya olası zararlara karşı korur. Alınan teminat, pazar değeri ve piyasada satılabilirliği açısından yeterli olarak değerlendirilmişse olası bir zararla karşılanabilir. Teminatın yeterli özellikleri olsa bile bankanın bu teminat üzerinde yasal hak iddia edilmesi için belgelemenin doğru bir şekilde yapılması gereklidir.

Yetersiz İzleme: Firmanın ve kredinin kalitesinin ne yönde değiştiğinden haberdar olmak için etkin bir izleme şarttır. Firmadan dönemsel olarak finansal dönemsel olarak finansal verilerin istenmesi, firmaya dönemler itibarıyla ziyaretler yapılması, değişen ekonomik koşulların borçlu üzerindeki etkilerinin izlenmesi kredi kalitesindeki değişimi ortaya koyan izleme teknikleridir. Özlemenin yetersiz olması halinde sorunlar zamanında far edilmeyecek ve sorun su yüzüne çıkınca bankayı koruyacak önlemlerin alınmasında gecikilmiş olarak zarar ortaya çıkabilecektir.

Kredi Fonksiyonunun Yönetiminde Yetersizlikler: Kredi fonksiyonunun iyi yönlendirilmemesi, kredi politikasının kredi fonksiyonuna yeterli derecede yön verecek şekilde belirlenmemesi, kredi kalitesinin düşmesi pahasına kar ve büyüme hedefinin gözetilmesi, iyi eğitilmemiş kişilerin bu departmanda çalıştırılması, sorunlu kredi miktarını arttıracaktır.

Hızlı Büyümenin İzlenmemesi ve Kontrol Altına Alınmaması: Sorunlu kredilerin nedenleri arasında en sık rastlanılardan bir tanesi de hızlı büyümedir. Yatırımların ve satışların hızla artması firma yöneticilerinin kontrolü kaybetmelerine ve firmanın sağlıklı büyümesini finanse edecek iç ve dış kaynakların zorlanması neden olabilir. Kontrol edilmeyen büyüme sonunda firmayı önemli bir akit darboğazına sokabilir ve banka firmayı hayatta tutabilmek ve önceki borçların tahsil edebilmek amacıyla yeni krediler açmaktan başka çare bulamayabilir. Böyle bir sonuç ise, kredi borçlusunun normal koşullarda borcunu geri ödeme kapasitesini yitirdiğini ve bankanın eline son derece sınırlı seçenekle baş başa kaldığını göstermektedir.

Sorunun Teşhis Edildiği Anda Önlem Almada Gecikme: Kredilerde en çok yapılan hatalardan bir tanesi de sorunun teşhis edildiği anda hemen harekete geçmemektir. Bu yaklaşım çoğu zaman sorunu daha da büyütür ve zarar olasılığı artırır. Bankadaki sorumlu yönetici müşteriyi sıkıştırmaktan çekinirse veya şahsi korkuları nedeniyle problemi kabul etmekten kaçınırsa durum kontrol altına alınmayacak derecede kötüleşebilir [3].

II.2. Sorunlu Kredilerin Oluşmasına Karşı Alınacak Önlemler

Kredilerin sorunlu hale düşmesini engelleyecek çeşitli önlemler almak mümkündür. Etkin izleme programları uygulayarak, tehlike işaretlerini önceden saptayarak ve bozulmaya yüz tutan banka müşteri ilişkisini erken bir safhada teşhis ederek kredi riskini minimize etme çabası başarıyla sonuçlandırılabilir [2].

II.2.1. İzleme Yöntemleri

Yetersiz ve etkinliği olmayan izleme yöntemleri sorunlu kredilerin en önemli nedenleri arasında yer almaktadır. Amaca uygun şekilde iyi yönlendirilmiş izleme programları sayesinde gelişmekte olan sorunlar erkenden teşhis edilebilmektedir. Her izleme programının mutlaka aşağıdaki aşamaları kapsamalıdır [4].

Kredi müşterisinden mutlaka belirli aralıklarla finansal tablolar istenmeli ve bu tablolar analize tabi tutulmalıdır.

- Düzenli bir şekilde müşterinin bürosu ve fabrikaları ziyaret edilmeli ve müşteri ile ilişki sürdürülmelidir.

- Düzenli bir şekilde sektör raporları, ticaret ve sanayi odası raporları incelenmelidir.

- Kredi müşterisinin rakipleri, mal satanları ve müşterileri ile diğer finansal kurumlar hakkında istihbaratlardan sürekli haberdar olunmalıdır.

II.2.2. Tehlikeli İşaretlerin Zamanında Farkına Varılması

Krediler genellikle hiçbir uyarı işareti vermeden birden bire problemli hale gelmektedir. Hemen her olayda mutlaka bazı uyarı sinyalleri gözlemlenebilir. Bu uyarıcı sinyaller vaktinde izlenip doğru yorumlanırsa yaklaşan tehlikeye karşı önlem alınabilir ve çözüm bulmak daha kolaylaşabilir.

Erken uyarı sinyalleri beş grupta toplanabilir [4]:

- Finansal: Bu sinyaller en kolay finansal tablolardan alınabilir.

- Yönetim: Firma yöneticileriyle yapılan toplantılardan bu sinyalleri teşhis etmek mümkün olabilir

- Faaliyetler: Firma faaliyetlerindeki bozulmaları teşhis edebilmenin en iyi yolu firma ziyaretlerinde bulunmaktır.

- Bankanın İzlenmesi: Kredi koşullarına uyumun, teminatın ve kredinin sıkı bir şekilde takibi ve izlenmesi tehlike sinyallerinin önceden alınması hayati önem taşır.

- Diğer kaynaklar.

II.2.2.1. Finansal Erken Uyarı Sinyalleri

Finansal erken uyarı sinyalleri firmanın bilanço, gelir tablosu ve bunların dipnotlarından elde edilmektedir;

(i) Bilançodan elde edilebilecek sinyaller;

1-Bilançoların zamanında alınması

2-Bilanço (Aktif toplamın küçülmesi)

3-Likidite yapısının değişmesi

- Toplam aktifler içinde yüzdesel olarak dönen varlıkların düşmesi

- Dönen varlıklar bileşiminde önemli değişiklikler

- Alacaklarda tutar ve yüzde olarak artış
- Stoklarda önemli artışlar, bileşiminde önemli değişimler
- Ortaklardan ve grup kuruluşlarından olan alacaklarda artış
- Likiditenin ve net işletme sermayesinin azalması
- 4-Duran varlıklarda hızla değişen yoğunlaşma ve artışlar önemli azalışlar
- 5-Devam eden yatırımlar (montajı, zamanı, finansman kaynağı)
- 6-Finansal yapının değişmesi
- Borçlar toplamında tutar ve yüzde olarak önemli artışlar
- Kısa süreli borçlarda önemli artışlar ve bileşimin finansal borç lehine değişmesi
- Ticari borçlarda önemli artışlar
- Borca göre yetersiz özvarlık
- Satışlara göre yüksek borçlanma
- Satışlara göre yüksek banka ve diğer finansal borçlar
- Özkaynak bileşiminde değişmeler.
- 7-Alacakların yaşlandırılması ve değerlendirilmesi
- Alacak yaşının uzaması (Alacak devir hızının düşmesi)
- Satış protokolünün değişmesi (peşin, vadeli oranı, vade farkı)
- Satışların belirli müşterilere yoğunlaşması
- Önemli ölçüde vadesi geçmiş alacakların oluşması
- Grup şirketlerinden alacakların artması

(ii)Gelir tablosundan elde edilebilecek sinyaller:

1-Azalan reel olmayan satışlar

2-Çok hızlı büyüyen satışlar

3-Brüt ve net satışlar arasında önemli farklılığın bulunması (iade, iskonto)

4-Maliyetlerin yükselmesi ve kar marjlarının daralması

5-Faaliyet giderlerinin satışlardan fazla artması ve satışlardaki payının büyümesi

6-Finansman giderlerinin satışlardan fazla artması ve satışlardaki payının büyümesi

7-Artan satışlara karşın azalan karlar

8-Dönem karının, daha çok diğer gelir ve olağanüstü gelirlere oluşması (Esas faaliyetlerden fon yaratılmaması)

9-Faaliyet zararları

10-Dönem karını etkileyen değerleme yöntemleri (alacak ve borç senet reeskontları, stok değerleme, döviz kur farkları, amortismanlar, aktif değer düşüş karşılıkları, aktifleştirilen finansman giderleri vs.)

(iii) Bilanço ve Gelir Tablosu dipnotlarından elde edilebilecek sinyaller:

(iv)Denetim raporunun zamanında yayımlanmaması ve olumsuz görüş bildirilmesi

II.2.2.2. Yönetim Konularında Erken Uyarı Sinyalleri

(i) Yönetim ve planlama süreçlerinden elde edilebilecek sinyaller

1-Yönetim ve sahip değişikliği

2-Kilit adamların hastalığı veya ölmesi

3-Yeni ve ilgisiz ortaklar

4-Yükümlülüklerin ve verilen sözlerin zamanında yerine getirilmemesi

5-Anahtar yönetici ve ortaklarda içki, kumar ve gece hayatı gibi davranışsal boyutta görülen değişiklikler

6-Aşırı para harcama eğilimi ve gösterişe düşkünlük

7-Borca dayalı aşırı ve hızlı büyüyen firma kaynaklarının zorlanması

8-Yeni işlere, yeni coğrafi bölgelere ve yeni ürünlere yeterince inceleme yapmadan yatırımda bulunmak

(ii) Kontrol sürecinden elde edilebilecek sinyaller

1-Zayıf mali kontrol (Finansal veri ve faaliyetlere hakimiyet zayıflığı)

2-İyi bir iç kontrol sisteminin olmayışı

(iii) İletişim sürecinden elde edilebilecek sinyaller

1-Kurum içi birimlerde iletişim eksikliği

2-Banka ilişkilerinde davranış değişikliği (verilen sözleri yerine getirememe işbirliğinden kaçınma)

(iv) İnsan kaynakları sürecinden elde edilebilecek sinyaller

1-Bilgili ve yetişmiş personel eksikliği

2-İşçi problemlerinin oluşması (grev, eleman temin güçlüğü)

(v) Faaliyet gösterilen Pazar ile ilgili erken uyarı sinyalleri

1-Değişen Pazar koşullarına uyum sağlamada gecikmek

2-En büyük müşteri ve müşterilerin kaybedilmesi

3-Firmanın Pazar durumunda olumsuz gelişmeler gözlenmesi

(vi) Faaliyetler ile ilgili diğer erken uyarı sinyalleri

1-Gerçekçi olmayan fiyatlama

2-İhalelerin çok iskonto ile alınması

3-Bozulan stoklar

4-Satılmayan veya gereğinden fazla stoka sahip olma

5-Spekülatif amaçlı stok bulundurma

6-Eski teknoloji kullanımı

7-Yetersiz makine parkı

II.2.2.3. Faaliyetlerdeki Erken Sinyalleri

1-Firmanın iş konusunun özelliklerindeki değişimler

2-Kötü finansal sonuçlar ve kontroller

3-Üretim kapasitesinin ve firmanın yetersiz olması

4-İşgücünün iyi kullanılmaması

5-Güvenirliliği yüksek olan bir veya daha fazla önemli müşterinin kaybedilmesi

6-Önemli üretim kanallarının, dağıtım haklarının veya hammadde kaynaklarının kaybedilmesi veya elden çıkarılması

7-Üretim kapasitesini zorlayacak büyüklükte sipariş alınması

8-Normal satın alma uygulamalarının dışında spekülatif hammadde alımları

9-Fabrika, teçhizat ve ekipmanın bakımsızlığı

10-Eskiyen teçhizatı yenilenmemesi

11-Yüksek miktarlarda stok birikimi, bozuk stoklar

12-İşgörenlerin devir hızlarının ve devamsızlık oranlarının yüksek olması

II.2.2.4. Banka İşlemlerinde Erken Uyarı Sinyalleri

1-Müşterinin bankadaki mevduatında düşmeler

2-Teminata alınan senetlerin temdit edilmesi

3-Sabit varlık alımına veya işletmeye sermaye ihtiyacına yönelik yanlış veya kötü planlama

4-Büyük ölçüde kısa vadeli kredi kullanımı

5-Kredi taleplerinin miktarının ve sıklığının büyük sıçrama yapması

6-Tek bir geri ödeme kaynağının dışında başka gerçekçi bir kaynağın belirlenemediği krediler

7-İşletme sermayesi amaçlı krediler

8-Kredi müşterisine mal temin edilen grupların bankadan, firmaya açacakları yeni krediler ve özel vadeler nedeniyle istihbarat talep etmeleri

9-Protestolu senetlerin ve karşılıksız çeklerin varlığı

II.2.2.5. Diğer Kaynaklardan Gelen Erken Uyarı Sinyalleri

(i) Resmi makamlarda gelen erken uyarı sinyalleri

1-Firma hakkın ön tedbir kararları (İhtiyati tedbir, ihtiyati haciz)

2-Firma hakkında alınan cebri kararlar (Haciz, İflas, Konkordato, İhale Yasağı, Çalışma konusu ile ilgili yetki belgesi iptali, Hakkında açılan kavuşturma, diğer bankalar tarafından takibe alınma)

(ii) Üçüncü şahıslardan gelen sinyaller

Bankalardan, alacaklılardan, piyasadan, basından gelen olumsuz istihbarat ve haberler

II.2.3. Bozulan Banka Müşteki İlişkileri

Bir çok durumda banka bu sinyalleri önemsemez veya tamamen ihmal eder. O zaman daha vahim bir sinyal bankaya problemin varlığını kabul ettirir. Problemin varlığı, müşterinin banka ile ilişkilerinin bozulması borç ödemelerinin gecikmesi, limit aşımı, karşılıksız çek, kredi sözleşmesinin koşullarının ihmal edilmesi ile kendini gösterir. Çoğu kez bir üçüncü tarafta bankayı problem hakkında uyarır. Bu uyarılara örnek olarak şu durumları verebilir:

- Çalışanların sigorta primlerinin ödenmemesi halinde sigortadan gelebilecek uyarı

- Müşteri hakkında mahkemede açılan davalar

- Mal temin edenlere geciken ödemeler veya müşterinin vade uzaması talebi karşısında sevkıyatın yapılması

- Çalışanlara yapılacak ödemelerde gecikmeler

Bankanın müşteriden finansal durumu hakkında zamanında bilgi alamaması, bankanın sorunlu bir krediyle karşı karşıya kalacağı bir göstergesidir. Kredi yönetimi müşteriden mutlaka düzenli aralıklarla bilgi istemeli, müşterinin finansal bilgilerini bankayla paylaşmaktan kaçınması veya bu bilgileri hazırlanmamış olması halinde bu ciddi bir uyarı olarak değerlendirmelidir.

II.3. Sorunlu Kredilerde Çözüm Yolları

Bir kredinin sorunlu hale dönüştüğü belirlendiği andan itibaren hemen harekete geçilmelidir. Alınacak ödemelerde ve izlenecek yolda bankacı ilk önceliği geri ödemenin güvence altına alınmasına ve durumunun korunmasına vermelidir. Bu temel amaca bağlı olarak bankanın çıkarlarının korunmasının en iyi yolu müşterinin finansal durumunun sağlıklı hale getirilmesini sağlamak olabilir. Bu başarıldığı takdirde bankanın borcunun geri ödemesi güvence altına alınması ve müşterinin banka ile arasındaki iyi ilişkiler güçlendirilmiş olur. Eğer bir

kredinin zarara dönüşmesi olasılığı çok fazla artmışsa bankanın karşısında üç seçenek mevcuttur.

- Müşteri ile ilişkilerin sürdürülmesine devam etmek

- Teminatı paraya çevirmek

- Hiçbir harekette bulunmamak

II.3.1. Sorunlu Kredilerin Çözümlemesinde Yapılacak Ön Analizler

Bankanın çıkarlarını koruyacak en doğru kararın alınabilmesi için herhangi bir harekete geçmeden önce bankacı çeşitli unsurları değerlendirmelidir.

Bu unsurlar müşteri, müşterinin cari hesapları, kredi dosyası ve alınan teminatlardır. Bu aşamada bilgi alınabilecek en iyi kaynak avukatlar, muhasebeciler ve diğer kredi veren gruplardır.

Müşteri: Bu aşamada bankacı müşterinin sorununu çözebilecek yeteneğe sahip olmadığına ve ne derece dürüst ve güvenilir olduğuna karar verebilmelidir. Sorunlu bir kredinin çözümü için mutlaka var olması gereken özellik karşılıklı güvendir. Eğer işin içinde ahlak dışı yaklaşımlar mevcutsa bankacı için tek seçenek teminatların nakite çevrilmesi ve gerekli hukuki önlemlerin alınmasıdır.

Müşterinin Çekli Mevduat Hesabı: Sorun ortaya çıktığı anda müşterinin çek hesabını gözden geçirmek ve hesaptan kimlerin para çekip hangi borçluya yapıldığını belirlemek gerekir. Ayrıca bu hesap kontrolü altında büyük çekilişler önlenmelidir.

Kredi Dosyası: Kredi hakkında gerekli bilgilerin yer aldığı kredi dosyası ortaya çıkan sorunlara ışık tutabilecek en iyi kaynaklardan biridir. Kredi dosyasındaki verilerden firmanın cari finansal durumu yeniden analiz edilmelidir. Eğer dosyadaki bilgiler yetersiz veya eksikse böyle bir durumu kötü belgeleme olarak da değerlemek mümkündür.

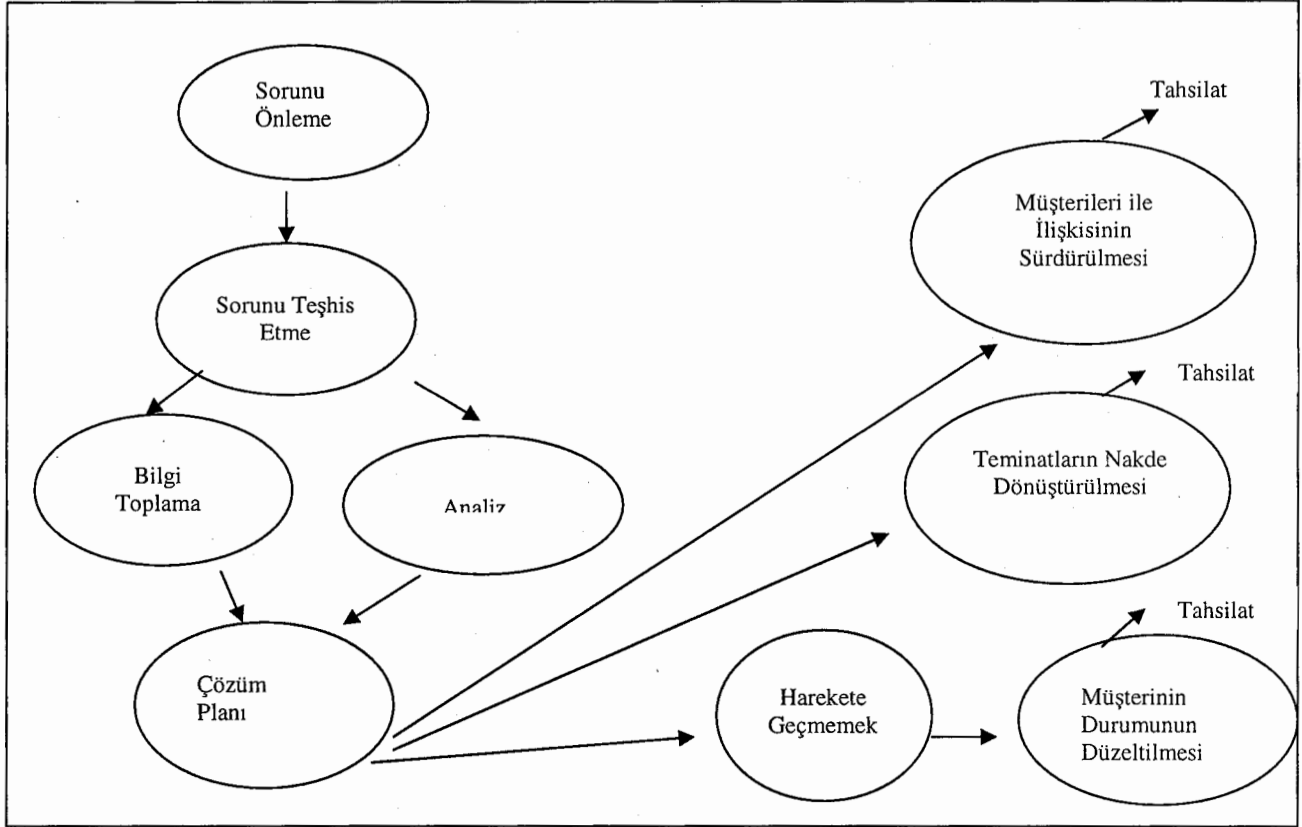
Teminat: Bir teminat ancak gerekli hukuki koşullar takip edilip bankanın mülkiyetine geçirilmişse ve satıldığı zaman borcu ödeyebilecek kaynağı yaratıyorsa bir kıymet ifade eder. Ancak çoğu kez bir sorun ortaya çıkması halinde, teminatın alındığı zaman yapılması gereken hukuki işlemlerin ve temin edilmesi gereken belgelerin dosyada olmadığı görülür.

Avukatlar ve Muhasebeciler: Zorunlu bir kredi durumu ortaya çıktığı zaman başvurulacak iki önemli grup bankanın avukatları ve müşterinin muhasebecileridir. Avukatlar sorunun çözülmesinde gerekli hareket planının hazırlanmasında bankaya yardımcı olurlar ve bankanın

takip edeceği hukuki yolları önererek, bu hukuki çareleri kullanılmasını engelleyecek unsurlara çözüm ararlar.

Müşteriye Diğer Borç Veren Kişi veya Kuruluşlar: Bankanın diğer kreditorlerin kimliğini ve bu kreditorlere zamanında ödeme yapılıp yapılmadığını izlemesi gerekir. Çoğu kez borçlu taraf, kendisi ile en

yakın ilişkiyi geliştiren borç verene karşı kendisini daha sorumlu hissetmektedir. Eğer banka müşteri ile sağlam bir ilişki kurabilmişse sorunu diğer kreditorlere kaydırabilir, müşteriye mal temin edenlere ödemenin yapılmasında yardımcı olacak müşterinin faaliyetlerini sürdürmesini sağlar.



Şekil.1: Sorunlu Kredide Çözüm Süreci

II.3.2. Sorunlu Krediyi Çözecek Kişinin Seçimi

Sorunlu bir kredinin farkına varılır varılmaz bu kredi ile kimin ilgilenmesi gerektiğine karar verilmelidir. Burada genellikle iki yaklaşım mevcuttur. Birçok banka sorunlu bir kredinin çözümünde uzmanlaşmış, tahsilat ve hukuki süreçlerde deneyimli kişileri tercih etmektedir. Bu şekilde uzmanlaşmış bir kişi soruna ve çözümüne daha fazla zaman ayırabilmekte, kredi tahsis eden yönetici ise yeni ve daha karlı işlere yönelebilmektedir. Öte yandan kredi ile ilgilenen yöneticinin değiştirilmesi bankanın müşteriye sorunu ciddiye aldığı mesajı vermektedir. Ayrıca yeni yöneticinin kredi ile hiçbir duygusal bağı olmaması daha fazla objektif olma şansı vermektedir.

Sorunlu kredinin kimin tarafından çözüleceğine ilişkin ikinci yaklaşım ise krediyi tahsis eden kişinin sorunun çözümü ile görevlendirilmesidir. Buradaki yaklaşım kredi tahsis eden yöneticinin kendi hatalarından sorumlu tutulmasıdır. Ayrıca krediyi tahsis eden kişinin

firmayı ve sektörün koşullarını daha iyi bilmesi daha çabuk karar almada yardımcı olabilir. Ancak sorunun çözümü için kim görevlendirilirse görevlendirilsin banka içinde daha deneyimli kişilerin birikimlerinden yararlanmak gerekir. Sorun ortaya çıktıktan sonra müşteri ile bir araya gelerek bir toplantı düzenlenmeli ve bu toplantıda şunlar görüşülmelidir;

- Sorun etraflıca tartışılmalı.
- Borçlu ve banka sorunun çözümü için seçenekler belirlemelidir.
- Her iki tarafın kabul edeceği ve etmeyeceği çözümler ortaya çıkarılmalıdır.

II.3.3. Sorunlu Kredilerin Çözümü İçin Bankanın Önündeki Alternatifler

Banka yukarıda belirtilen konularda ön analizlerini yapıp durumu açıkça ortaya koyduktan sonra ne şekilde

hareket edeceğine karar verir. Sorunlu kredilerin çözümü için tek bir formül ya da yöntemin olamayacağı doğaldır. Her sorunlu kredide çözüm durumunun ve koşullarının kendi özelliklerine uygun olarak bankanın riskini en düşük düzeyde tutacak şekilde geliştirilmelidir. Sorunlu bir kredinin çözümüne yönelik bankanın önünde üç seçenek mevcuttur.

II.3.3.1. Müşteri İle İlişkilere Devam Etmek

Eğer müşteri ile ilişkilerin sürdürülmesine karar verilmişse banka aşağıdaki hareket planını uygulamaya koymalıdır.

1- Sorunlu Kredi Durumunun İyileştirilmesine Yönelik Bir Planın Geliştirilmesi: Bankanın müşteri ile ilişkilerini devam ettirmesi için işletmenin varlığını sürdürüyor olması yönetimin güçlü ve işin başında olması, yönetimce hazırlanmış, sorunları düzelterek önlemleri içeren bir planın mutlaka bulunması gerekir. Banka bütün bunların yanında tahsis edilecek yeni kredilerle firmanın sorunlarını çözeceğine, ek avansların geri ödeneceğine ve ilk tahsis edilen kredinin daha büyük bir kısmının tahsil edilebileceğine inanması gerekir. Bankanın olumsuz koşullarda dahi firmanın kar ve nakit akımı yaratarak borcu kabul edilebilir bir sürede geri ödeyebileceğine dair inancı olabilmesi için firmanın durumunun bu koşulları yerine getirebilir özellikte olması gerekir. Bankanın hazırlanan planın gerçekçiliğini saptayabilmesi için firmanın tüm borçlarının (nakdi, gayrinakdi, ticari, kira ödemeleri) tam olarak dökümü bilinmelidir.

2- Nakit Bütçesinin Hazırlanması: Nakit bütçesinin yardımıyla firmanın bu dönemde ihtiyaç duyduğu fon miktarı belirlenebilir. Bu fonlar işletmeyi tekrar karlı bir faaliyet düzeyine getirebilmek üzere stok veya ticari alacak gibi işletme sermayesi olarak kullanılabilir gibi zararın finansmanında veya üretim düzeyini arttıracak sabit varlık yatırımlarında kullanılabilir.

3- Finansal Tabloların Hazırlanması: Banka en az on iki aylık bir dönemi kapsayan proforma bilanço ve gelir tablosu hazırlamalı ve bu tabloların yardımıyla en kötü koşullar altında ve en karamsar nakit ihtiyacı tahminleriyle geri ödeme olanaklarını ön görebilmelidir. Ancak öngörülen geri ödeme vadeleri gerçekçi olmalıdır. Tabloların hazırlanmasında amaç ihtiyaç duyulan fon miktarının belirlenmesi, bankanın en erken borcunu ne zaman tahsil edebileceğini görmesi ve kredinin geri ödenebilirliğini değerlendirmesidir.

4- Fon Kaynaklarının Saptanması: İhtiyaç duyulan fon miktarının belirlenmesinden sonra alternatif fon kaynaklarının araştırılması gerekir. İlk düşünülmesi gereken kaynak öz varlığın artırılması olmalıdır. Üretim için ihtiyaç duyulmayan sabit varlıkların veya yan

kuruluşların satılışı da ek kaynak yaratabilir. Çoğu zaman önemsenmeyen bir fon kaynağı ise işletmenin hacminin küçülmesini sağlayabilir. Bu da cari varlıkların azaltılması veya daha etkin kullanımı için gerçekleştirilebilir. Stok dönme çabukluğunun artırılması veya daha etkin kullanımı için gerçekleştirilebilir. Stok dönme çabukluğunun artırılması ve alacak tahsil süresinin kısaltılması işletmenin son derece ihtiyaç duyduğu nakit fonları serbest kalmasına neden olur. Satış hacminin azaltılması ve stoklara ve ticari alacaklara yapılan yatırımı azaltacağından bağlı fonları serbestleştirecek ancak karlılığı tehlikeye düşürebilecektir.

5- Müşteri İle İyi İlişkilerin Korunması: Sorunlu krediye yol açan yönetim hakkında bankanın kararı ne olursa olsun kredi yöneticisi borçlu ile iyi ilişkilerini sürdürmeli sorunu kişiselleştirerek olaya veya duygusal bazda yaklaşmamalıdır. Bankacının gösterebileceği en iyi tutum borçlu ile dayanışma içinde sorunun çözümü için çalışmak, bu arada yönetimin kapasitesini ve kısıtlarının gözlemlemek olmalıdır.

6- Ek Fon Tahsis Edilmesi: Eğer müşteriye yeni fonlar tahsis edilecekse mutlaka imkanların elverdiği ölçüde yeni teminatlar alınmalıdır. Bu teminatlar ikinci derece de olsa dahi bankanın durumunu güçlendirmek üzere alınmalıdır. Bunun yanında var olan sözleşmesi daha da sıkıştırılmalıdır.

7- İzleme: Müşteri ile ilişkilerin devam ettirilmesi kararı alındıktan ve bir hareket planı oluşturulduktan sonra durumun sürekli takibi analizi şarttır. Elde edilen sonuçlarla öngörülen finansal tablolar karıştırılmamalı ticari çekler izlenmeli ve firma ziyaretleri sıkça yapılmalıdır. Bu arada borçlunun tutumu ve bankaya karşı borcunu ödemedi ne derece istekli olduğu sürekli olarak izlenmelidir. Eğer borçlu hazırlanan plandan ayrılarak önemli ölçüde yardımlaşmadan kaçınıyorsa müşteri ile ilişkilerin sürdürülmesi kararı yeniden gözden geçirilmelidir.

Bu seçeneğin yarattığı bazı sorunlar aşağıda özetlenmiştir:

1- Borçlunun Üzerindeki Baskı Azalır: Borçluya yeni kredinin tahsis edilmesi geçici olarak da olsa borçlu üzerindeki baskısını azaltacaktır. Bu da borçlunun bankaya borcunu geri ödeme gayretini azaltmasına ve fonları kendisine daha fazla baskı yapan borç verenlere kaydırmasına neden olabilir.

2- Diğer Borç Verenler Üzerinde Olumsuz Etki Yapabilir: Yeni bir kredi tahsisinde ek teminatların alınması özellikle stoklar üzerinde rehinlerin konması mal gönderenlerin sevkiyatı durdurmalarına veya kredili satış yapmalarına neden olabilir.

3- Yeni Kredi Tahsisini Zorunlu Kılabilir: Bankanın ek fon sağlamaya devam etmesi sonucunda banka o kadar büyük bir risk altına girebilir ki finansal desteği kestiği anda kendisi içinde durum vahim olabilir. Yukarıda açıklandığı gibi sorunlu kredilerin çözümünde müşteri ile ilişkilerin sürdürülmesi seçeneği oldukça büyük riskler taşımaktadır ve bütün bu faktörler böyle bir karar alınmadan hesaba katılmalıdır. Ancak borçlunun da katkısı ile bankanın desteği birleştirilerek müşterinin yenide sağlıklı bir yapıya kavuşturulması sorunun çözümünde en az masraflı ve en etkin yol olarak belirgin yerini korumaktadır.

II.3.3.2. Teminatın Paraya Çevrilmesi

Sorunlu kredilerin çözümünde ikinci seçenek daha önce alınmış teminatların paraya çevrilmesi için harekete geçmektedir. Bu yöntem uzun boylu araştırma ve analiz gerektirmeyeceği için süratle uygulamaya konabilir ve bankaya zaman kazandırır. Ayrıca bankanın ek kredi tahsis ederek riskini daha da arttırmaz. Ancak süratli ve sorunsuz bir tasfiye işleminin gerçekleşmesi için borçlunun da yardımcı olması şarttır. Eğer borçlu bankanın tasfiye işlemlerini engellemeye yönelirse bu işe ayrılan zaman ve para (ödenmeyen faizler, hukuki giderler, teminatın azalan değeri) o kadar büyük boyutlara varabilir ki bu işten elde edilecek fayda zarara dönüşebilir.

Teminatın paraya çevrilmesi en kolay olarak gözükmese bile her zaman bankanın zararını en alt düzeyde tutacak en etkin çözüm olmamaktadır. Çoğu kez teminatın nakde çevrilmesiyle elde edilecek fonların ne kadar olacağı önceden öngörülmektedir. Özellikle teminat stoklardan ticari alacaklardan teçhizat ve gayrimenkulden oluşmaktaysa bunların tasfiyesi için geçen zaman ve tasfiyeye ilişkin sorunlarda göz önünde bulundurulmalıdır. Tasfiye ancak müşteri açısından kötü niyet ve sahtekarlık söz konusu olduğu zaman en etkin çözüm olmaktadır.

1- Teminatın Satış Kabiliyetinin Değerlendirilmesi

Bir teminatın satış kabiliyeti araştırılırken şu sorulara cevap aranmalıdır.

- Bu malın olası alıcıları kimlerdir?

- Bu alıcıların finansman ihtiyacı olacak mıdır?

- Alıcılara uygulanacak en etkin satış yöntemi nedir? (Doğrudan satış, açık arttırma, komisyoncu kanalı ile satmak gibi)

- Satış hangi sürede gerçekleşebilir?

- Zararı gidermek için nasıl bir fiyat saptanmalıdır?

2- Gayrimenkul Tasfiyesi

Teminat olarak alınmış gayrimenkullerin tasfiyesi özellikle fiyatlandırılmaları açısından sorunlar yaratabilmektedir. Gayrimenkulün değeri bulunduğu mevkie göre farklılık göstermekte bu da değerinin saptanmasını güçleştirmektedir. Özel amaçlı inşa edilmiş binaları satma imkanları daha kısıtlı olmakta, özellikle kiracı olan binaları satmak sorun yaratmaktadır.

3- Stokların Tasfiyesi

Stoklara rehin olmuşsa malların bitmiş ürün olmasına ve üretimin tamamlanmasına özellikle dikkat edilmelidir. Zira hammadde veya yarı bitmiş ürünlerin ekonomik değerleri yok denecek kadar azdır. Ancak malları bitirmenin maliyeti satışından elde edilecek gelirle karşılaştırılmalı aradaki fark olumlu ise üretim yapılmalıdır. Bitmiş ürünlerin müşterisi borçlunun halihazırdaki müşterileri, aynı iş kolundaki işletmeler veya mal alıp satan tüccarlar olmaktadır. Stoklarla ilgili diğer önemli bir sorun ise malların modasının veya geçerliliğinin yitirilmesidir ki bu aynı zamanda firmayı başarısızlığına yol açan faktörlerinde başında gelmektedir.

4- Ticari Alacakların Tasfiyesi

Teminat altına alınmış ticari alacaklar tasfiye süresince, önemli ölçüde değer yitirirler, bir müşterilerin böyle bir durumu fırsat bilip ödeme yapmaktan kaçınırlar. Ayrıca firmanın sorunları da tahsil edilmeyen ticari alacaklara bağlanan paradan kaynaklanmış olabilir.

5- Makine ve Teçhizatın Tasfiyesi

Bankalar çoğu zaman firmaların üretim araçlarını finanse ederler ve firmalarda bu araçlarla sağladıkları gelirleri borçlarını geri ödemek üzere kullanırlar. Ancak makine ve teçhizatın satılarak nakitte dönüştürülmesi bunların sadece belli amaçlarla ve sadece malların üretiminde kullanılması halinde güçleşmektedir. Ayrıca bu makinelerin yerlerinden demonte edilmesi ve taşınması da oldukça masraflı olabilmektedir.

6- Banka Hesaplarına El Konma

Sorunlu kredinin farkına varıldığı anda ilk reaksiyon çekli mevduat hesaplarına el koyarak firmanın borcunu bu hesaptan karşılamak olabilir. Ancak bu işlem firmanın finansal durumunu daha da kötüleştirebilir ve bankanın teminatları paraya çevirmesi durumunda teminatların değerinin düşmesinde dolayısıyla elde edebileceği fon miktarının azalmasına yol açabilir. Öte

yandan bankanın fonlarının çekilmesine ve bankanın bu yoldan etkin bir şekilde parasını geri alma imkanının ortadan kalkmasına neden olabilir.

II.4. Sorunlu Kredilerin Bankaya Maliyeti

Bir banka kredi tahsis ederken daima çok yüksek ve çok düşük risk arasında bir ortayol bulunabilmelidir. Eğer banka çok düşük düzeyde risk üstlenmeyi tercih ediyorsa doğal olarak pazardaki önemli pek çok fırsatı elinden kaçıracaktır. Öte yandan pazarda kaçırılan fırsatların maliyeti batan bir krediden çok daha az soruna neden olacaktır. Yüksek riskli ve sorunlu kredilerin bankaya olan maliyetleri şöyle sıralanabilir.

- Sorunlu kredilere tahsis edilen fonlar, daha yüksek getirili alternatif alanlara yönetilmeyecektir.

- Sorunlu krediler daha yakın ilgi ve takibi gerektireceğinden daha yüksek idari giderlere açacaktır.

- Sorunlu krediler yöneticilerin zamanlarını daha verimli alanlarda kullanımlarını engelleyecektir.

- Bankanın imajı ve piyasadaki ismi zedelenecek bu da bankanın büyümesini ve gelişmesini olumsuz olarak etkileyecektir.

- Sorunlu krediler hukuki konularda önemli ölçüde uzmanlığı gerektirmekte ve yüksek düzeyde hukuki giderlere neden olmaktadır.

- Sorunlu kredi miktarı yüksek olan bankalarda, düşük getiri ve sınırlı büyüme çalışanların moralini olumsuz olarak etkilemektedir.

III. TÜRKİYE'DE TAHSİLİ GECİKMİŞ ALACAKLAR VE ALACAKLARIN TASFİYESİNDEKİ UYGULAMALAR

Türk Mali Sistemi, 1980'li yıllarla birlikte dışa açık piyasa ekonomisine yönelik atılan adımların ve liberalizasyon sürecinin bir uzantısı olarak önemli bir yapı değişikliğine girmiştir. Atılan bu adımlar Türk Mali Sistemi içinde daha önceki dönemlerde de güçlü olan bankacılık sektörünün konumunun daha da güçlenmesine neden olmuş ve yapısal değişimin yönlendiriciliğini bu sektör ele geçirmiştir. Mali liberalizasyonun yasal altyapısının tamamlandığı 1980'li yılların ikinci yarısı ile birlikte artmaya başlayan kamu kesimi açıkları ve bunların finansmanında yurtiçi kaynakların yetersizliği, yurtdışı tasarrufların ülkeye çekilmesini gündeme getirmiş ve özellikle 1990'ların ikinci yarısından itibaren bu süreçte bankacılık sektörü önemli bir rol oynamıştır. 1990'lı yılların sonuna gelindiğinde mali istemde

kontROLSÜZ gerçekleştirilen serbestleşme sürecinin yarattığı sıkıntılar ve bu sürecin ekonomideki yapısal zayıflıklar ile birleşmesi ekonomide makro yönetimi imkansız hale getirirken biriken kırılanlıklar potansiyel bir finansal kriz olasılığını son derece yükseltmiştir. Bu nedenle 1999 yılının sonlarında IMF destekli bir istikrar programı uygulanmaya konularak biriken problemlere çözüm yaratılması amaçlanmıştır.

Uygulamaya konulan bu programın henüz başlangıç aşamasında ortaya çıkan tablo, Türk Mali Sisteminin uzun yıllardır alışkın olduğu yapının kırılmasına neden olmuş ve uzun yılların birikimi sıkıntılar sonuçta bu yapısal kırılmalar ile 2000 yılı Kasım ve 2001 yılı Şubat aylarında finansal bir krize dönüşmüştür. İlk krizde bankacılık sektörü "faiz şoku" ile karşı karşıya kalırken ikinci krizde "döviz kuru riskine" maruz kalmıştır. Yaşanan bu şoklar finansal sistemde olduğu kadar reel sektörde de finansman yükünü artırmış ve reel sektörün finansal yükümlülüklerini yerine getirme kabiliyetlerine önemli ölçüde zarar vermiştir. Geline bu noktada bankacılık sistemi için "kredi risklerinden" kaynaklanan üçüncü bir şokun olasılığı son derece artmıştır.

Ekonomide ciddi daralma sinyallerinin yoğunlaştığı bir dönemde sorunların daha da büyümesini engellemek ve olası şokların ekonomide daha da büyük maliyetler yaratacağını göz önünde bulundurarak gerek kamu otoritelerine gerekse sorunun asıl muhatabı taraflara ciddi sorumluluklar düştüğü bir gerçektir. Bu bağlamda, piyasa koşulları ve gönüllülük ilkeleri çerçevesinde ortak sorumluluk bilincini paylaşarak çözüm yollarının üretilmesi ve krizin koşullarının daha da ağırlaşmasının engellenmesi amacıyla bankacılık sisteminde tahsili gecikmiş alacakların kontrolde tutulması gerekmektedir.

III.1. Uygulanan İstikrar Programı ve Finansal Krizler

1999 yılı sonunda uygulamaya konulan IMF destekli istikrar programı ile uzun yıllardır süreklilik gösteren enflasyonun kontrol altına alınması ve kamunun sürdürülemez hale gelen borç yapısının sürdürülebilir boyutlara indirilmesi temel hedefler olarak belirlenmiştir. Bu hedeflere uyumlu olarak ekonominin pek çok alanında ön görülen yapısal dönüşümlerin bir uzantısı olarak, bankacılık sisteminin güçlendirilmesi ve bankacılık düzenlemeleri de istikrar programında önemli bir yer tutmuştur. Programda bankacılık sisteminin güçlendirilmesine yönelik reformların üç boyutu bulunmaktadır.

- Bankacılık sektörü için dünya standartları ile uyumlu, güçlü ve güvenli bir yapının kurulması: Bu amaç için şu önlemler belirlenmiştir; etkin denetimin

sağlanması, ihtiyatlılık ilkelerinin geliştirilmesi ve şeffaflığın artırılması,

- Problemlili bankaların TSMF'ye devri,

- Kamu sektörü reformunun bir parçası olarak kamu bankaları reformu.

Sektörün güçlendirilmesine yönelik olumlu adımlar atılmış olmasına karşın uygulamaya konulan istikrar programının temel nitelikleri ve bankacılık sektörünün uzun yıllardır birikmiş problemleri finansal sistemde kırılmalılığın artmasına neden olmuştur.

Söz konusu istikrar programının finansal sistemde kırılmalılığı artıran unsurları programın doğasında bulunan ve daha önceki ülke deneyimlerinde test edilmiş etkenlerdir. Uygulamaya konulan istikrar programı tasarlanmış şekli itibariyle klasik bir döviz kuru temelli enflasyonla mücadele programıdır. (Döviz Kuruna Dayalı İstikrar Programı, DKDİP), DKDİP tarzı programların diğer ülke uygulamalarından elde edilen tecrübeler doğrultusunda makroekonomik etkileri temelde üç noktada toplanmaktadır. Bunlar: iktisadi aktivitede ilkin hızlı bir canlanma ardından gelen durgunluk, yerel parada aşırı değerlenme ve ödemeler dengesi krizleridir. Tüm bu makroekonomik etkiler programı uygulayan ülkelerin finansal sisteminin içinde bulunduğu duruma, ekonomik koşulların yapısına ve dünya konjonktürüne bağlı olarak bankacılık sektörü üzerinde de etkili olmaktadır. Bu çerçevede içinde Türk bankacılık sistemi de kendi özgün yapısı içinde ele alındığında belirli noktalarda dünya uygulamaları ile paralellik gösteren etkilenmeler yaşanmıştır.

Programın daha ilk günleri olan Ocak ayında bankacılık sektöründe makroekonomik etkiler bakımından ilk noktanın unsurları hissedilir hale gelmiştir. Bu tür programların ilk döneminde, beklenen enflasyona uyumlu olarak faiz hadlerinde gerilemeler yaşanabilmekte ve reel faiz oranları azalmakta hatta negatif düzeylere kadar inebilmektedir. Faiz oranlarında hızlı gerileme geçmiş dönemden elde bulunduran yüksek faizli portföyler nedeniyle bir defaya mahsus servet etkisi yaratabilmektedir. Nitekim Türkiye'de de benzer bir durum programın ilk ayında yaşanmıştır.

DKDİP'nin ilk dönemindeki bir diğer olası etki ise, faiz oranlarındaki gerilemeye bağlı olarak yurtiçi tasarrufların gerilemesidir. Yurtiçi tasarruflardaki gerileme yurtdışı tasarruflarla ikame edilebildiği sürece ekonomideki canlılık devam edebilmektedir. Türk bankacılık sektörünün en önemli kaynak kalemi olan mevduatların 2000 yılı Kasım ayına kadarki gelişimi incelendiğinde bu noktada çarpıcı gelişmeler ortaya çıkmaktadır. Söz konusu süreç içinde TL mevduatlar reel gerileme gösterirken, yabancı para mevduatlar reel olarak artmıştır. Bu gelişmedeki belirleyici faktör ise programın

başından ilan edilen kur hedefi ile gerçekleşen enflasyon rakamları arasında programın ilerleyen aylarında açıklanması bankacılık sisteminde yabancı para yükümlülük taşınmasını cazip hale getirmesidir. İstikrar programının açıklanması ile mali piyasalarda belirli bir güven ortamı yakalanmakla birlikte bu ortam bankacılık sisteminin kaynak yapısına yansımamıştır. 1999 yılı sonunda mevduatları vade yapısına bakıldığında üç aylık vadede yoğunlaşma oranı yüzde 35,7 iken, ilk krizin yaşandığı Kasım ayına kadar geçen dönemde aynı vade yapısındaki yoğunlaşma oranı yüzde 46,1 olarak gerçekleşmiştir. İlk finansal krize kadar geçen dönemde belirli aylarda vade yapısının 1 aya doğru kaydığı da ayrı bir gerçektir. Bu çerçevede içinde değerlendirildiğinde, bankaların kaynak yapısı kriz öncesi dönemde oldukça kısa vadede yoğunlaşmıştır.

DKDİP'nin makro etkilerinden ekonomik aktivitedeki canlanma sinyalleri 2000 yılının ilk aylarından itibaren Türkiye ekonomisinde hissedilmeye başlanmıştır. Uluslar arası gelişmelerin bankacılık sistemi üzerindeki doğrudan etkisi ise hızlı kredi genişlemesi şeklinde olmuştur. Özellikle 2000 yılının Ocak-Kasım döneminde faizlerdeki gerilemeye bağlı olarak artan tüketim talebi ve bunun sonucu olarak bankaların kullandığı tüketici kredilerindeki hızlı artış oldukça dikkat çekicidir. Bu noktadaki diğer ilginç bir nokta ise kullanılan kredi kompozisyonu içinde TL kredilerin gelişimidir. Bankalar 2000 yılı genelinde TL kredi kullanımını YP kredilere tercih etmişlerdir. Krizin öncül koşullarının belirlenmesinde aşağıdaki tablodan elde edilebilecek diğer kilit nokta ise, bankaların, menkul değerler dağılımı içinde devlet tahvillerinin payı artarken hazine bonusu portföyünün ağırlığı azalmaktadır. Kısacası kriz öncesi dönemde bankacılık sektörü varlıklarını vade yapısı uzamaktadır.

DKDİP'nin ikinci etkisi olan yerel paranın aşırı değerlenmesi ve buna bağlı olarak cari işlemler dengesindeki bozulma programın ilk üç aylık döneminde kendini göstermeye başlamış ve 2000 yılı sonunda söz konusu denge 9,8 milyar dolar açık vermiştir. Cari İşlemler dengesinin son beş yıllık en yüksek açığını vermesine karşın sermaye hareketleri ile bu açık büyük ölçüde kapatılabilmektedir. Sermaye hareketlerine kurumsal aracılık eden bankacılık sistemi de cari açıkların kapatılmasında kısa vadeli sermaye hareketleri aracılığıyla katkıda bulunmuştur. Kısacası bankacılık sistemi program öncesi dönemde geçerli olan koşullara uygun bir politika izleyerek açık pozisyon almaya hatta artırmaya devam etmiştir. Bu durumda temel faktör, programın başlangıcında faiz hadlerindeki hızlı gerilemeye karşın programın ilerleyen dönemlerinde bu gelişimin durması ile kur-faiz makasındaki genişlemenin yarattığı arbitraj imkanlarıdır.

Kasım ve Şubat Krizlerinin Değerlendirmesi ve TGA'lar Üzerindeki Etkisi

Yukarıda özetlenmeye çalışılan gelişmeler bankacılık sisteminde olası bir krizin öncül koşullarını hazırlamıştır. Bankaların gerek faiz riski, gerekse döviz kuru riskine karşı artan duyarlılığı olası bir krizin zamanlaması dışında gerekli ip uçlarını özellikle 2000 yılının ikinci yarısından itibaren vermeye başlamış ve nihayet Kasım ayında faiz riski ve 2001 yılı Şubat ayında kur riski realize olmuştur.

Yaşanan bu finansal krizlerin maliyeti Türkiye ekonomisi için oldukça yüksektir ve artarak devam etmektedir. Maliyetlerin bundan sonraki gelişimi

ekonominin canlanma süresine girmesi ile doğrudan alakalıdır. Ekonominin canlanma evresine girişi ise gerek finansal sistemin gerekse reel sektörün rehabilitasyonu ve yeniden yapılandırılmasının hızına bağlıdır. Bu çerçevede gerek finansal kesimin bozulan mali dengelerinin daha da bozulmaması gerekse ekonominin üretken kapasitesinin korunabilmesi amacıyla finansal sistem üzerindeki tahsili gecikmiş alacakların kontrol altında tutulması ve bunların yeniden yapılandırılarak sistemden tasfiyesi ayrıca bir önem kazanmaktadır. Bankacılık krizlerinin maliyetini artıran önemli faktörlerden birisi de geri dönmeyen krediler ve bunun sonucunda ödeme güçlüğüne düşen reel sektör şirketleridir. Krizin ardından gelinin noktada bankaların tahsili gecikmiş alacaklarındaki dikkati çeken artış haklı bir kaygıya neden olmaktadır.

Tablo.1: Kriz Döneminde Çeşitli Göstergeler (%)

	1999	2000				2001
	IV	I	II	III	IV	I
Faiz Oranları						
DİİBS İhale Faizleri	109,5	39,9	41,9	33,6	38,0	193,8
TL Mevduat Faizleri	85,5	37,4	36,9	40,2	45,6	68,4
YP Mevduat Faizleri	10,7	9,6	9,4	9,9	12,7	12,2
Mevduatların Dağılımı						
TL Mevd/Toplam Mevd.	54,9	51,0	50,7	49,7	55,9	52,5
YP Mevd/Toplam Mevd.	45,1	49,0	49,3	50,3	44,1	47,5
Kredilerin Dağılımı						
TL Kred./Top.Kred.	57,1	61,6	65,3	67,5	67,2	59,8
YP Kred./Top.Kred.	42,9	38,4	34,7	32,5	32,8	40,2
Tüketici Kred./Top.Kred.	6,3	-	15,3	17,8	18,0	13,8
Menkul Değerler Cüzdanı						
TL M.D./M.D. Cüzdanı	66,0	71,0	71,0	68,4	68,3	65,7
TL Haz.Bon./TL M.D.	37848	10,5	3,6	3,9	2,2	6,6
TL Dev. Tahvili/TL M.D.	77,9	80,7	86,6	87,1	90,5	89,3

Kaynak: DPT Temel Göstergeler, TCMB Haftalık Basın Bülten

Tablo.2: Kriz Döneminde Çeşitli Göstergeler (%)

	1999	2000				2001	
	IV	I	II	III	IV	I	II
TGS'ların Dağılımı							
TL TGA/Y.İ. Kredileri	11,3	11,8	11,2	10,5	10,9	13	17,8
YP TGA/Y.İ. Krediler	0,7	1	1,1	1,1	1,3	1,4	2,7
Top. TGA/Y.İ. Krediler	12	12,8	12,3	11,6	12,1	14,4	20,5
Bankalara Göre							
Kamu Ban./Y.İ. Krediler	4,1	3,5	3,7	3,7	3,8	4,3	6,9
Özel Ban./Y.İ. Krediler	7,7	8,9	8,2	7,5	8,0	9,7	13,1
Yabancı Ban./Y.İ. Krediler	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Kaynak : TCMB Haftalık Basın Bülten

Bankacılık sektörü açısından tahsili gecikmiş alacakların kontrol altında tutulması ne kadar önemliyse tablonun diğer tarafı yani reel sektör açısından da sorunun çözüme kavuşturulması en az o kadar önemlidir. –Reel sektörün mali durumu incelendiğinde, krizin ardından, banka kredilerinin yabancı kaynaklar içindeki artan ağırlığının önemi dikkat çekmektedir. Buna paralel olarak banka kredileri ile finanse edilen varlık miktarı da artmaktadır. Uzun yıllardır içselleşen enflasyonist ekonomik ortam özel firmaların yabancı kaynak yapısının kısa vadede yoğunlaşmasına neden olmuştur.

Bu veriler ışığında ortaya çıkan genel tablo gerek bankacılık sektörünün gerekse reel sektörün ekonomik ve mali koşulların daha da ağırlaşmasının engellenmesi bakımından ortak çıkarlara sahip olduğunu göstermektedir. Bu nedenle tahsili gecikmiş alacaklarda sistemden ayıklanırken tarafların ortak çıkarlarına hizmet edecek çözümlerin ortak sorumluluk bilinci ile belirlenmesinin önemi artmaktadır.

Tablo.3: Özel Firmaların Kaynak Yapısına İlişkin Göstergeler

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Kaynak Yapısı						
Yabancı Kaynaklar	66,6	68,0	68,5	67,8	70,8	68,8
Özkaynaklar	33,4	32,0	31,5	32,2	29,2	31,2
Borç Yapısı						
K.V. Yabancı Kaynaklar	78,6	78,7	73,8	73,4	72,1	71,7
U.V. Yabancı Kaynaklar	21,4	21,3	26,2	26,6	27,9	28,3
Finansal Oranlar						
Özkaynalar/Aktif Top.	33,4	32,0	31,5	32,2	29,2	31,2
Banka Kred./Aktif Top.	24,0	26,5	28,1	28,0	29,4	28,2
Banka Kred./Yab. Kaynaklar	35,6	38,7	40,9	41,3	41,5	41,0

III.2. Türkiye’de Tahsili Gecikmiş Alacakların Tasfiyesi ile İlgili Kurumsal Uygulamalar

Türkiye’de TGA’ların tasfiyesi ile ilgili ayrı bir kurumsal yapılanma bulunmamaktadır. Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurumu (BDDK) yapılanması içerisinde Tahsilat Dairesi, İştirak Dairesi, Gayrimenkul Dairesi TGA’ların tasfiyesine yönelik çalışmakta olan birimler olup BDDK bünyesindeki kredilere yönelik faaliyet göstermektedir. TGA’ların tasfiyesine yönelik olarak 2002 yılı başında bir VYŞ’nin kurulmasına karar verilmiştir. Bu amaçla 31.12.2002 tarihi ve 4743 sayılı bir kanun ile bankalar, özel finans kurumları ve diğer mali kurumların alacakları ile diğer varlıklarını devralarak yönetmek üzere kuruluş ve faaliyet esasları Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu tarafından belirlenecek

varlık yönetimi şirketlerinin kurulabilmesi öngörülmüştür. Ayrıca, TMSF bu şirketlere, şirket sermayesinin yüzde yirmisini aşmamak kaydıyla katılmaya yetkili kılınmıştır.

VYŞ kurulmasına ilişkin olarak hazırlanan ve yaklaşık 6 aylık bir hazırlık/kuruluş süreci içeren bir eylem takvimi ana faaliyetler itibarıyla 2002 yılı Mart ayında açıklanmıştır. VYŞ’nin oluşturulmasının ve tam olarak işlerlik kazanmasının genellikle 7 ile 15 aylık bir süre gerektirdiği öngörülmüştür, şirketin kredi devralmaya başlayarak tam bir işlerlik kazanması büyük ölçüde uygulayacağı değerlendirme ve fiyatlama yöntemine bağlı olacağı belirtilmiştir. Şirket Eylül 2002 itibarıyla henüz faaliyete geçmemiştir.

Tablo.4: Varlık Yönetimi Şirketi Kurulması Hakkında Eylem Takvimi

FAALİYET	TAKVİM
I. Koordinasyon Komitesinin Belirlenmesi: VYŞ kurulması sürecinde TMSF tarafından yürütülecek faaliyetlerin gerektiği gibi, düzenli, tutarlı ve zamanında gerçekleştirilebilmesi amacıyla, yönetim ve koordinasyondan sorumlu 5-10 kişilik bir komite oluşturulacaktır. Bu komitenin VYŞ'de TMSF'yi temsilen görevlendirilecek insan gücünün çekirdeğini oluşturması amaçlanmaktadır.	Mart 2002
II. Şirket Modelinin Tasarlanmaya Başlanması: Kurulacak VYŞ'nin kendisinden beklenen işlevleri etkin bir biçimde yerine getirebilmesi için uygun bir şekilde modellenmesi gerekmektedir. Bu çerçevede şirketin; -Hukuki statüsünün, -Ortaklık yapısının, -Organizasyon yapısının, -Görev, yetki ve sorumluluklarının, -Müşterilerinin kim olacağıının, -Ne tür varlıkların devralınması ve yönetimi ile uğraşacağıının, -Eğer gerekli görülüyorsa, tabi olacağı gözetim çerçevesinin belirlenmesi gerekmektedir. Kurulacak şirketin tasarımı, sektörün ve potansiyel yatırımcı kuruluşların yaklaşımları da göz önünde tutularak, takvimin daha ileri aşamalarında kurum içindeki görüş alışverişlerini, diğer ülke tecrübelerinin incelenmesini, danışmanlık hizmetinden yararlanılmasını içeren bir süreç dahilinde yürütülecektir.	Nisan 2002
III. Reel ve finansal sektör temsilcileri ile toplantılara başlanması: başta TOBB, TÜSİAD TBB olmak üzere, reel ve finansal sektörün önde gelen örgütlerinin, mümkün olan her aşamada, sürece katılımı sağlanacaktır. Bu katılım, reel ve finansal sektörün sistemden beklentilerini modele yansıtarak sistemin daha sağlıklı bir biçimde oluşturulmasını ve sisteme yönelik desteğin artırılmasını sağlayacaktır. Bunun yanı sıra özellikle reel sektörden şirkete ortak olabilecek potansiyel yatırımcıların belirlenebilmesi ve bunlarla diyalog sürecinin başlatılabilmesi kolaylaştırılacaktır.	
IV. Diğer ülke Tecrübelerinin yerinde incelenmesi: Oluşturulan Komitenin dört üyesi, diğer ülkelere ait başarılı/dikkat çekici VYŞ tecrübelerini yerinde incelemek üzere, 2 ila 3 ay süre ile yurtdışına staja gönderilecektir. İncelemeler özellikle varlık havuzlarının hazırlanması, pazarlama teknikleri ve sistemin genel işleyişi üzerinde yoğunlaşacaktır. BU kapsamda, gerek benimsedikleri kapsamlı ve profesyonelce yaklaşımlar ve gerekse elde ettikleri nisbi başarılar nedeniyle finans dünyasında ilgi odağı haline gelen G. Kore'ye (KAMCO) ve Malezya'ya (Danaharta) ikişer eleman gönderilecektir. Sözkonusu staj imkanı nedeniyle, gönderilecek Komite üyelerine VYŞ'de asgari bir yıl çalışma şartı getirilecektir.	Nisan/Mayıs 2002
V. VYŞ'nin tasarlanması konusunda danışmanlık sağlanması: VYŞ'nin yapısının ve işleyiş sisteminin tasarlanması sırasında, özellikle uluslar arası tecrübelerden azami derecede faydalanılabilmesini teminen, IMF veya Dünya Bankası kanalıyla VYŞ konusunda tecrübeli bir danışmandan, Nisan ve Haziran aylarının ilk yarısında ikişer hafta süreyle teknik yardım alınacaktır.	Nisan/haziran 2002
VI. Ulusal ve uluslar arası kuruluşlar ile toplantılar: Başta IMF olmak üzere, uluslar arası kuruluşlar ve yatırım firmaları ile bir dizi toplantı yapılacaktır. Bu toplantının amacı kurulacak VYŞ konusundaki görüş ve beklentilerin belirlenmesidir. Toplantılarda bu kuruluşların özellikle VYŞ'nin ortaklık yapısında ve yönetiminde yer almak ve VYŞ ile ortak iş yapmak konularındaki yaklaşımları netleştirilecektir.	Nisan/haziran 2002
VII. Anasözleşme taslağının potansiyel yatırımcılara gönderilmesi: Kurum içinde oluşturulan ve potansiyel yatırımcılarla mutabık kalının esaslar çerçevesinde şekillenen anasözleşme taslağı, ilgilenen yatırımcılara gönderilecektir.	Nisan/mayıs 2002
VIII. Anasözleşme taslağının kesinleştirilmesi: Potansiyel yatırımcılarla yapılacak bir dizi toplantı neticesinde anasözleşme taslağı kesinleşecektir.	Mayıs 2002
IX. VYŞ'nin yönetim Kurulunun belirlenmesi: Ortaklık yapısı ve buna uygun yönetim kurulu kesinleştirilecektir.	Haziran 2002
X. VYŞ'nin dizaynı ve kuruluş prosedürünün belirlenmesi: Yönetim kurulunun görevlendireceği bir komite ya da danışmanlık şirketi, daha önceki aşamalarda ortaya çıkan ve üzerinde mutabık kalınan esaslar çerçevesinde, VYŞ'nin yapısına, faaliyet esaslarına ve kuruluş prosedürüne ilişkin detayları belirleyecektir.	Temmuz 2002
XI.VYŞ'nin kuruluşu: Bir önceki aşamada detayları belirlenen kuruluş ve faaliyet esasları çerçevesinde VYŞ'nin kuruluşu gerçekleştirilecektir.	Temmuz 2002
XII. VYŞ tarafından kredi satın alınmasına başlanması: Fiili olara kredi devirleri VYŞ'nin varlıkları değerlendirme ve fiyatlama politikası ile çok yakından ilgilidir. Örneğin VYŞ'nin sabit bir iskonto değeri üzerinden alım yapması süreyi kısaltırken, kredilerin piyasa değerini tespitiye yönelik olarak detaylı inceleme / değerlendirme yapması, VYŞ'nin kredi alımına girerek tam olarak işlerlik kazanması için gerekli süreyi uzatacaktır.	Ağustos 2002

Kaynak:<http://www.bddk.org.tr>

X. SONUÇ

Ödemeler sisteminin en önemli parçasını oluşturan bankacılık sektörü, istikrarsız ekonomik yapı, yetersiz yasal ve idari düzenlemeler, denetim eksikliği, risk yönetiminde başarısızlıklar vb. nedenlere bağlı olarak, zaman zaman yüksek maliyetli krizlerle karşı karşıya gelebilmektedir. Karşılaşılan bankacılık krizlerinin ödemeler sisteminde rahatsızlıklara neden olması, krizin sadece bankacılık sektörü ile sınırlı kalmamasına ve reel sektör üzerinde de olumsuz yansımalar göstermesine neden olmaktadır. Üretimin finansmanını sağlayacak kaynakların akışında yaşanan sıkıntıların reel sektör ve ekonominin geneli üzerinde yarattığı tahribat bankacılık sektöründe başlayan krizin niteliğini değiştirebilmekte ve krizin derinliği ile maliyetini arttırabilmektedir.

Krizin boyut ve niteliğini etkileyebilecek faktörlerin başında ise ekonomideki tüm birimlerin yükümlülüklerini yerine getirme kabiliyetindeki gerileme gelmektedir. Nitekim krizle birlikte makroekonomik değişkenlerdeki (özellikle faiz ve kur) istikrarsız yapı bankaların mali bünyelerinde olduğu kadar reel sektör şirketlerinin mali yapılarında da bozulmalara neden olabilmektedir. Sonuçta bankacılık sisteminde TGA stoku hızla artarken, şirketler kesimin kurumsal borçları ifa edilemez boyuta ulaşabilmektedir. Söz konusu durum şirketler kesiminde yoğun iflaslarla karşılaşılmasına neden olabilmekte, benzer gelişmeler bankacılık sisteminde de yaşanabilmektedir.

Bankacılık sisteminde başlayan ve ekonominin geneline yayılan krizin neden olacağı maliyetlerin mümkün olan en alt düzeyde tutulabilmesi, bahsi geçen TGA stoku ve kurumsal borçların uygun politika ve stratejiler ile en kısa sürede çözüme kavuşturulabilmesine bağlıdır.

Nitekim bankacılık krizleri yaşamış diğer ülke uygulamalarına da bakıldığında maliyetlerin paylaşımına yönelik politikalar ve yasal tedbirler içerisinde bankacılık sektöründen TGA'nın tasfiyesinin ve kurumsal borçların yapılandırılmasının ağırlıklı bir yer tuttuğu dikkati çekmektedir.

Bankacılık sisteminden TGA'nın tasfiyesi edilmesi ve şirket borçlarının yapılandırılarak ekonomideki üretken kapasitenin korunmasına yönelik temelde iki politika seçeneği bulunmaktadır. Bunlardan ilki bankacılık sisteminden TGA'nın belirli bir çerçeve içinde devralınarak bankaların mali yapısının kısa süre içinde iyileştirilmesine imkan sağlayan Varlık Yönetim Şirketi uygulaması, diğeri ise bankalar ile şirketlerin belirli bir platform üzerinde piyasa mekanizması içinde ve gönüllülük esasına göre bir araya gelerek şirket borçlarının yapılandırılmasını sağlayan ve genel olarak Londra Yaklaşımı olarak bilinen kurumsal borç yapılandırma politikasıdır.

Varlık Yönetim Şirketi uygulaması bankacılık sisteminden sorunlu varlıkların alınarak bankaların asli görevi olan mevduat toplama ve kredi verme fonksiyonuna odaklanmasını sağlamayı amaçlayan bir politika seçeneğidir. Bu şekilde bir yandan bankaların krize birlikte zayıflayan mali yapıları güçlendirilirken bir yandan da zayıflayan makroekonomik yapının yoğun şekilde ihtiyaç duyduğu kaynak akışı rahatlatılabilmektedir.

Bankacılık krizleri yaşamış diğer ülkelerin tecrübelerine bakıldığında iki tür Varlık Yönetim şirketi uygulaması dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki; bankanın iştiraki şeklinde kurulan ve sorunlu varlıkların bu iştirake aktarılmasını içeren Varlık Yönetim Şirketi uygulaması, diğeri ise tüm bankacılık sistemine hitap edecek şekilde çalışan ve genellikle devletin sahipliğinde olan Varlık Yönetim Şirketi uygulamasıdır.

İlk uygulama şirketlere ilişkin kurumsal bilgilerin bankadan uzaklaşmamasını sağlaması ve devletin doğrudan katlanacağı yükü azaltmasına karşın, krizle birlikte mali yapısı zayıflamış bankaların ayrı bir mali iştirak kurması genelde mümkün olmamaktadır.

Merkezi Varlık Yönetim Şirketi olarak tanımlanan devlet sahipliğindeki uygulama ise devletin katlanacağı doğrudan maliyetleri artırması ve şirketlere ait kurumsal bilgilerin bankalardan ayrılması sonucu oluşabilecek bilgi kaybına karşın, bankaların mali yapıların hızlı bir şekilde düzeltilmesi, devralınan varlıkların belirli bir havuz içinde toplanarak oluşabilecek ölçek ekonomilerinden yararlanılabilmesi ve sistemdeki tüm bankaların faydalanabileceği bir yapının oluşturulabilmesine imkan sağlaması açısından, özellikle son dönemde yaşanan banka krizlerinin ardından tercih edilen bir politika aracı olarak dikkati çekmektedir.

Söz konusu Varlık Yönetim Şirketi modellerinden hangisinin tercih edileceği karşı karşıya kalınan krizin, boyut, ülkenin ekonomik koşulları, gelişmiş bir mali piyasasının varlığı vb. faktörlere bağlıdır.

2000 yılı kasım ve 2001 yılı Şubat aylarında yaşanan krizlerin ardından ülkemizde de bankacılık sektöründe TGA stokunun hızlı artışı ve reel sektörün borçlarını ödeme kabiliyetini önemli ölçüde yitirdiği bir dönemde TGA'nın tasfiyesine yönelik kurumsal yapılanma oldukça önem kazanmıştır. Ancak TGA stokunun gelişimi izlendiğinde de gecikildiği ve hukuksal altyapısı hazırlanmış olan Varlık Yönetim Şirketi ve kurumsal borçların yeniden yapılandırılması uygulamalarına bir an önce geçilmesi gerekmektedir.

Diğer ülke uygulamaları dikkate alındığında TGA stokunun bankacılık sisteminden tasfiyesinde ve kurumsal borçların yapılandırılmasında ikili bir yapının kurulması uygundur. Bu çerçevede kurulacak Varlık Yönetim

Şirketi'nin sorunun çözümüne tarafların katılımını sağlayacak ve maliyet paylaşımında sorunun muhatapları arasında adaleti gözetecek şekilde faaliyet göstermesi önemlidir.

Özel kanun ile kurulan Varlık Yönetim Şirketinin profesyonel esaslara göre yönetilecek olması benzer ülke uygulamaları ile ötüşmektedir. Ancak kanunda belirtilmemiş ve yönetmelik ile belirlenecek olan Varlık Yönetim Şirketinin hizmetlerinden yararlanacak bankaların sorumlulukları ve hangi koşullarda bu hizmetten faydalanabilecekleri açıkça belirtilmelidir. Ayrıca, bu kanunla Varlık Yönetim Şirketi tarafından devralınacak varlıkların neler olduğu ve önceliğin hangi varlıklara verileceği de açıklığa kavuşturulmalıdır.

TGA'nın ve kurumsal borçların yapılandırılmasına önerilen ikinci yapı olan "Londra Yaklaşımı" ile ilgili çerçeve oluşturulmuş durumdadır. Her ne kadar Çerçeve anlaşmasının Reel sektör desteği ile hazırlanmış olsa da şirket borçlarının yapılandırmaya yönelik çalışmalarda koordinasyonu sağlayacak birimin TBB tarafından atanacak olması ve kamu ve reel sektörden mevcut yapı içerisinde bulunmaması diğer ülke uygulamalarından ayrılan bir husustur. Bu tür bir kurulda reel sektör, kamu ve bankacılık sektörünün eşit ölçüde temsil edilmesinin daha uygun olacağı diğer ülke uygulamalarından anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak dünya tecrübelerinden de görülebileceği gibi TGA'nın ve kurumsal borçların krizlerle zayıflamış ekonomik yapı üzerinde yaratacağı olumsuzluklar ancak bu şekilde izlenecek kapsamlı ve birbirini destekleyen politikalarla engellenebilmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] SEVAL, B., **Sorunlu Krediler**, TBB Eğitim ve Tanıtım Grubu Seminer Notları, Mart 2000, ss.1,2.
- [2] İYİGÜN, T., **Kredilendirme Teknikleri**, TBB Eğitim ve Tanıtım Grubu Seminer Notları, Şubat 1998, ss.24,26.
- [3] BODUR, V.; BODUR, Ç., **Kredi Risk Yönetimi ve Kredilendirme Teknikleri**, TBB Yayınları, Haziran 1999. s.36.
- [4] AKTAŞ, M., **Sorunlu Kredilerde Erken Uyarı Araçları-Çözümleri**, TBB Eğitim ve Tanıtım Grubu Seminer Notları, Aralık 2000. ss.12-15.
- [5] SEVAL, B., **Kredilendirme Süreci ve Kredilendirme Yöntemleri**, İ.Ü. Muhasebe Enstitüsü Yayınları No:59, 1990, ss.10, 330.
- [6] ERSEL, H., **Turkish Baking Under the Economic Stabilization Program**, Ocak 2001. s.4.

[7] İstatistikler, TCMB Haftalık Basın Bültenlerinden derlenmiştir.

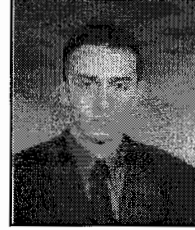


Hasan SELÇUK

Marmara Üniversitesi,
Hukuk Fakültesi
Haydarpaşa Kampüsü – İSTANBUL

Tel: +90 216 349 84 02 - 181
hasanselcuk@hotmail.com

Hasan SELÇUK has Ph.D. of Labor Economics and Industrial Relations at Istanbul University Social Sciences Institute. He is Associate Professor at Marmara University. His research areas are economics of Middle East and central Asian countries, international finance, banking and finance.



Adem DARICI

Denizbank AŞ
Bakırköy Şubesi
Bakırköy - İSTANBUL

ademdarici@hotmail.com

Adem DARICI received his master degree from Marmara University Banking and Insurance Institute. He is marketing professional at Denizbank AŞ. Bakırköy Branch. His interest area is banking.

TELECOMMUNICATIONS AS INFRASTRUCTURE INVESTMENT AND PRIVATIZATION: A CASE STUDY IN TURKEY

Filiz Giray

Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Maliye Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

TELECOMMUNICATIONS AS INFRASTRUCTURE INVESTMENT AND PRIVATIZATION: A CASE STUDY IN TURKEY

Abstract: The rapidly enhancing technological improvements and increasing globalization trend have required radical changes in the telecommunications sector by leaving the services of telecommunications out of classical forms. In the 1980s, many countries have started reform toward this sector. The reform in telecommunications could be characterized by commercialization, corporatization, privatization and liberalization. Privatization has been accepted as a main tool. The purpose of this paper is a) to identify the features of telecommunications services, the reasons of the sector's reforms and privatization which has a significant place in these reforms in general, b) to examine the privatization in the Turkish Telecommunications sector in particular. This paper presents the potential for privatization of the Turkish Telecommunications sector from the point view of country risk, sector risk and company risk, all of which are used by the global investors in evaluating investment opportunities. As a result, this paper indicates that a successful reform in telecommunications sector doesn't depend on only privatization. The reform in telecommunications requires a process. The whole of them should be imply due to the telecommunications sector's features.

Keywords: Telecommunications, Liberalization, Regulation, Privatization.

ALTYAPI YATIRIMI OLARAK TELEKOMÜNİKASYON VE ÖZELLEŞTİRME: TÜRKİYE'DE BİR ÇALIŞMA

Özet: Artan globalleşme ve hızlı teknolojik ilerlemeler, telekomünikasyon sektöründe radikal değişimleri gerektirmiş olup, telekomünikasyon hizmetlerini klâsik kalıpların dışına çıkarmıştır. 1980'lerle birlikte birçok ülkede bu sektöre yönelik reformlar başlatılmıştır. Telekomünikasyon reformları; ticarileşme, şirketleşme, özelleştirme ve liberalizasyon denilen süreçlerden oluşmaktadır. Özelleştirme temel bir araç olarak kabul edilmektedir. Bu makalenin amacı genel olarak; a) Telekomünikasyonun hizmetlerinin özelliklerini, telekomünikasyon sektöründe reformların nedenleri ve bu reformlar içinde özel bir öneme sahip olan özelleştirmeyi açıklamaktır. b) Spesifik olarak da, Türk telekomünikasyon sektöründeki özelleştirme incelenmektedir. Bu çalışma; ülke riski, sektör riski ve global yatırımcılar için yatırımları değerlendirme fırsatlarında kullanılan şirket riski açılarından Türk telekomünikasyon sektörünün özelleştirme potansiyeli değerlendirilecektir. Bu çalışma sonucunda telekomünikasyon sektöründe başarılı bir reformun sadece özelleştirmeye bağlı olmadığı görülmektedir. Telekomünikasyonda reform bir süreci gerektirir. Bunların tümü telekomünikasyon sektörünün niteliğinden dolayı uygulanmalıdır.

Anahtar Kelimeler: Telekomünikasyon, Liberalizasyon, Düzenleme, Özelleştirme

I. INTRODUCTION

In the late 1980s, the reform in public sector enterprises was seen as a necessity in the world. Many countries have embarked on microeconomic reforms in various sectors. The telecommunications sector is one of the sectors which are mostly in need of restructure. Together with the globalization trend and enhancing technological improvements, the sector's structure has been changed. In the telecommunications area, there is a wide range of services in addition to the classical services. A company lacking in modern telecommunications systems can't effectively participate in the global economy. Also, telecommunications services are a kind of encouraging force behind the economic development of developing countries.

Until the 1980s, telecommunications services were provided by state-owned public enterprises as a monopoly

due to the telecommunications services' features. But It was pointed out that these public enterprises were unsatisfactory in meeting demands. The state couldn't adapt itself to changes in the sector from the standpoint of technology and the economy. As a consequence, in order to obtain the transformation of this sector, privatization has started to be used as a tool. Many countries have undertaken privatization programmes.

The aim of this paper is to research the process of privatization and liberalization of The Turkish telecommunications sector. In this case study, the Turkish telecommunications sector and privatization studies are evaluated in the light of some indicators. Initially, the features of telecommunications, the reform and privatization in this field are explained theoretically. Later on, some information is given about the structure of the Turkish telecommunications sector. By taking the public sector going through the process of privatization into

account, my paper aims to show the current research being done by Turk Telecom in this sector.

II. THE FEATURES of TELECOMMUNICATIONS

Telecommunications as an infrastructure investment is increasingly recognized as a key component of economic development [1]. With the globalization trend in the world, the expansion of technological innovation in this sector, classical telecommunications services (post, telegraph and telephone) have grown in quality and quantity, thanks to developments in information, electronics, communications and computer technology. The structure of the telecommunications sector has been changed. New value added services such as mobile phone, car-phone, satellite, internet, data transmission start to supersede the traditional telecommunications services [1]. No company, especially a telecommunications company, and no country can neglect these innovations in this sector. Nowadays, telecommunications is not only used as a means of transport from one place to another, but also used to give the firms a competitive advantage [3]. The telecommunications sector basically has four features:

1) Supporting Other Industry Branches:

Telecommunications is one of the most important branches of industries. It provides individuals and firms with an essential service. In addition, It buys advanced technology and is a supporter of manufacturing industries [4].

Telecommunications offers support to not only the manufacturing sector, but also the service sectors such as education and health.

2) Natural Monopoly: Telecommunications was referred to be a natural monopoly from an economic point of view, due to the following reasons mentioned below:

A natural monopoly can arise from "economies of scale" and/or "economies of scope". In economies of scale, the single firm production is cheaper than multifirm production, at every level of output as average (and marginal) costs continuously decrease with increasing output [5], so one firm grows larger than its rivals. It has cost advantage which allows it to grow. As a result, It has dominated the whole market. This firm can earn larger profits [6,7].

From an economic point of view, the telecommunications sector has significant economies of scale. Because the cost of every added customer will be less, while the number of subscribers increases. Natural monopoly can arise from economies of scope as well as

economies of scale. Economies of scope are said to exist if a given quantity of two or more goods can be produced by one firm at a lower total cost than the one if the same goods are produced separately by different firms. In other words, there is shared equipment or common facilities that make producing goods together less expensive than producing them separately [8]. For example, improving the size of the telecommunications network will lead to larger rate of increase per time due to its technological features [9]. Natural monopoly distorts the conditions of perfect competition and creates inefficiency in allocation of resources and unfair distribution of income [10]. This inefficiency is known as x-inefficiency [1].

3) Zero Marginal Costs of Production: The telecommunications sector has zero marginal costs of production. Initially, the established cost of new television or radio transmitters consists of its fixed costs in the early years of its establishment. While production increases, the cost per production will decrease. At the given level, marginal cost will be zero. At this point, if full capacity isn't used, the price is zero. The marginal cost of an additional person is zero for any other individual. That is, the production of services in question may be increased without decreasing other production by using scarce resources apart from its production. In that event, price equals marginal cost, so that price is zero because marginal cost is zero [11].

4) Externalities: Telecommunications has externalities. It can be said that telecommunications has the characteristics of a club. Both the cost of club membership and its value depend on the number of subscribers. Every new member of the club provides existing members with some benefits. This means the private value of every membership will differ from the social value. The existence of such "network externalities" creates a probable case for subsidization of new membership. This externality is likely to be important in the early years of establishment of a network where the value of a new subscriber may be anticipated to be highly valued by existing subscribers [8]. Both monopoly and externality prevent allocation of resources according to Pareto optimal [12-13].

III. TELECOMMUNICATIONS REFORM AND PRIVATIZATION

Until the 1980s, in many countries, telecommunications services were provided as a monopoly by state-owned enterprises (Exception Canada, Finland and United States). However, It was seen that these enterprises were inefficient and their services fell short of meeting demands. In addition, the state enterprises couldn't adapt themselves to changes in

neither technological nor economic activities. These enterprises are inefficient organizations as follow:

1) Services are supplied inefficiently. The traditional tendency in PTTs (Post, Telegraph and Telephone Administrative) builds the largest possible network at the lowest possible cost, without taking updating and upgrading requirements into account.

2) Since the state enterprises need to rely on government subsidies, the availability of incentives to ensure productivity and efficiency in the state enterprises causes ineffectiveness in management. [14]. This case has created a gap between the supplied and demanded services in both technology and capacity. The developments in information and communications technology have caused more increasing demands for telecommunications services. Owing to deteriorating national economies and strict international credit conditions, governments didn't have funds to build new investments meeting increasing demands.

3) Operational inefficiencies are raised from unbalanced tariff policy leading to cross subsidization, x-inefficiency [15], ill-directed investment and overstuffed organizational structure pursuing political support. For example, due to political worries, investments may be built in a geographical location, which will bring greater electoral support, rather than in areas that will be low cost.

4) Increased information intensity. Economic activities increasingly focus on information and globalization of capital flows and other advanced activities. Information is seen to be a fundamental production factor together with labor and capital. This situation created a strong demand for better, more varied, but less costly communications and information services. Also, the rapid technological development in this sector is at a global level. Therefore, rapid growth and diversification in demand became intertwined with great and rapid challenge in the telecommunications technology [1,14].

5) Owing to worsening economic conditions, most governments withdrew their funds from these enterprises having low performance. This caused a serious decline in telecommunications investments.

In particular, developing countries have got bigger problems than those of developed countries in this sector. In other words, the development levels telecommunications sectors in developing countries have been inferior to those of developed countries. For example, developing countries which have approximately 75 percent of the world's population have got only 12 percent of the total number of telephone lines [1].

In the 1970s, most countries wanted to allocate a larger share of public funds and to obtain more external credit to solve their problems about telecommunications. These attempts resulted in rapid growth and modernization of these services. Despite such innovations, the sector neither satisfied capital flows nor used scarce resources efficiently. The radical change in this sector wasn't achieved [1]. This situation has created a reforming incentive in the telecommunications sector.

In the 1980s, It was accepted that the role of government in this sector needed to be changed. The intervention of government in the telecommunications sector based on economic, social and politic reasons is quite essential. But the form of this intervention has been changed. The government doesn't supply telecommunications services directly any longer. These services are provided by the private sector. The intervention of the government will continue as a policy maker, regulator and controller, since these services need to be monitored and regulated.

The public sector couldn't provide the transformation of this industry. It is claimed that the conditions which state the necessity of telecommunications services to be supplied by state-owned enterprises as a monopoly are currently invalid. These conditions have changed nowadays like that:

1) It is claimed that existence of economies of scale does not dispose of the question of lower cost. This case can be depicted in figure.1.

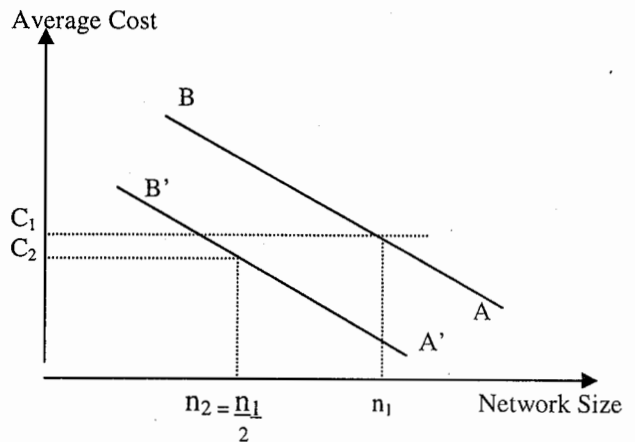


Figure.1: Economies of Scale and Shift of Cost Curve

At size n_1 , the cost is C_1 . If the competition is permitted at this level, monopoly is valid. A second network enters the market and its rivalry leads to reduction of costs at each level of production. The second network depicts an $A'B'$ line. We assume that both

networks share this market equally (the network size of each is $n_{1/2}$).

At this network size, the cost of each network is c_2 , which is lower than the cost in the monopoly network. It doesn't take increases into account due to lowered prices and increased marketing efforts of the competitors, which should move average cost further downward on the competitive cost curve [5].

2) Other reasons of public monopoly are social and political. The government has the social responsibility of providing public services which are unprofitable but socially desirable enterprises. The fulfillment of this obligation necessitates subsidization, which must come out of revenues from more profitable telecommunications services. Conversely, these services aren't the only source of subsidy. There are many ways of providing subsidies to support social services such as welfare or social service programs, cash payments, tax incentives or producer subsidies.

3) Another argument in favor of monopoly is related to the protection of the integrity of the network, especially from the point of view of national defense and security. However, harm to network can be prevented by establishing safety standards just as in other products.

4) Another case in favor of state monopoly is that telecommunications as an important infrastructure service is the responsibility of a government. That is why; the control of private sector over telecommunications should be avoided. But competition in the telecommunications area will prevent one firm from becoming predominant [5].

All over the world, both developed countries and developing countries have embarked on reform in this sector within the framework of microeconomic reform. The reform toward telecommunications is focused on four processes. These are commercialization, corporatisation, privatization and liberalization.

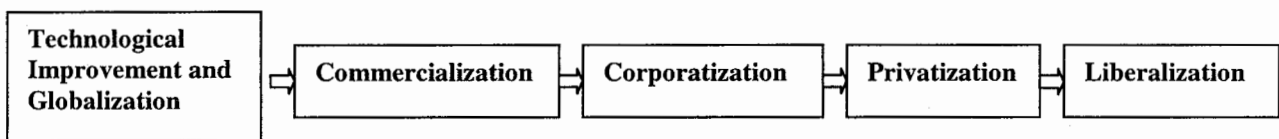


Figure.2 Telecommunications Reform Process

Commercialization is defined as the restructure of government departments and functions so as to introduce accountability and economic efficiency into government commercial activities [16]. In Commercialization, some departments and agencies may be re-oriented by their functions towards their commercial activities even if this case isn't always suitable in the public interest [17]. Corporatisation means the conversion of a state-owned organization into a company operating under the same legal conditions as a private enterprise [18]. Sometimes the corporatized enterprise is described as a "private firm" due to the fact that it may be organized under private law conditions, but the control of enterprise in question is still governmental [5]. Corporatisation involves commercialization plus the adoption of the principle of competitive neutrality. This means that the public enterprises operate under the same conditions as competing organizations in the private sector, without tax exemptions and government guarantees. Privatization involves the total or partial sale of assets to the private sector. Liberalization includes more pronounced changes in market structure. Liberalization changes the nature of markets and the power of the established suppliers, providing equipment supply and services for entry. Therefore, in telecommunications services, private monopoly can be prevented [19]. More radical liberalization strategy is to open every market segment to

unlimited competition [20]. The success of privatization depends on performance of liberalization.

While traditional neoclassical economic theory is silent in relation to the relative efficiency of privately owned firms and public enterprises. Some theorists think that public sector enterprises will in practice not be cost minimizers. Their economic performance in terms both of productive efficiency and profitability will be inferior to that of privately owned firms [21].

Privatization in the reform process is crucial. Because privatization has been used as a means of reform in order to achieve restructure in the sector.

Briefly, government agencies can be privatized because of the following reasons [22]:

1) Privatization assists most government decision-makers in obtaining the dual aims of economy and efficiency: In the private sector, decisions about production are based on economic factors. In the public sector, many of the important decisions are made on political grounds.

2) It satisfies the society's needs more efficiently, effectively and equally, because privatization aims to have more performance or efficiency [23].

3) It brings innovation and flexibility to the organization. For this reason, the private sector has more prestige in comparison with the public sector.

4) It provides revenue to the government. Especially, this is crucial in the event of being faced with high level debt.

5) It can provide the state with the possibility to save. Privatizing an enterprise like telecommunications might reduce the charge on the government budget [24].

6) x-efficiency in the public sector is weaker than that in the private sector [25].

7) According to outcomes arising from several major researches, the cost of production in the public sector is higher than that in the private sector. The rate may change from country to country. But on the average the cost production of the private sector, which varies from 20 to 40 percent, is lower than that in the public sector [26].

8) A saving in the development of capital markets and capital mobilization can occur [27].

9) It can help private enterprises and investments to stimulate. For this reason, the rate of growth in the economy will accelerate [28].

The relative importance of reasons for privatization differs from country to country. For example, Indonesia has started a privatization program for transferring private capital. In Latin American countries, privatization was used as a means of reducing the heavy debt burden. In Eastern Europe, It is led by the need for foreign capital and expertise. However, in developed countries, privatization aims to overcome borrowing or investment restrictions on public enterprises and to provide a means of shaking up bureaucratized enterprises [20].

In addition, countries have accomplished changes in restructure and privatization in this sector thanks to economic and political changes. For example, the transfer of the telecommunications company from the public sector to the private sector was realized as part of a political scheme [29].

After 1980s, privatization was started to be used commonly. In the 1990s, It became an international phenomenon [13]. In many countries, the tendency of privatization has rapidly spread also in

telecommunications sector, as in other sectors. The interest in privatization has been considerably growing since the British experienced it (Telecom Market, February, 1992). For example, 51 privatizations in 1995 were realized [30].

Both privatization and liberalization policies are required in an effective regulatory policy. For example OFTEL in England is a successful regulatory authority. Established in 1984 OFTEL, the goals of which are to monitor the retail price and network charge and to protect consumer interests [30,31].

Public enterprises can be privatized by various methods. Also, privatization can be considered in three different levels [32];

- The first is the transfer of 100 percent of the capital called total privatization,

- The second is the transfer of a majority of the capital (when exceeded 51 percent),

- The third is the transfer of a minority of the capital.

The second and the third are known as partial privatization.

The process of privatization in telecommunications in most countries began to separate the post, telegraph and other telecommunications services from each other.

IV. TELECOMMUNICATIONS SECTOR AND REFORMS IN TURKEY

In Turkey, the telecommunications services began to be provided by The Post, Telegraph and Telephone General Directorate.

Firstly, the main characteristics of the Turkish telecommunications sector can be summarized as follows:

- The Telecommunications investments aren't enough to meet needs. The rapid growth and liberalization in Turkish economy, after 1983 increased demands for these services. The investments didn't satisfy the boosting demand. The government's limited budget has prevented the government from closing the gap between necessary and actual investments. Also, this gap has increased continuously. This case is indicated in figure 3. Another indicator is Investment / Gross National Product rate. While this rate was % 1.3 in 1987. In 1993, this rate was % 0.7-0.8 [33].

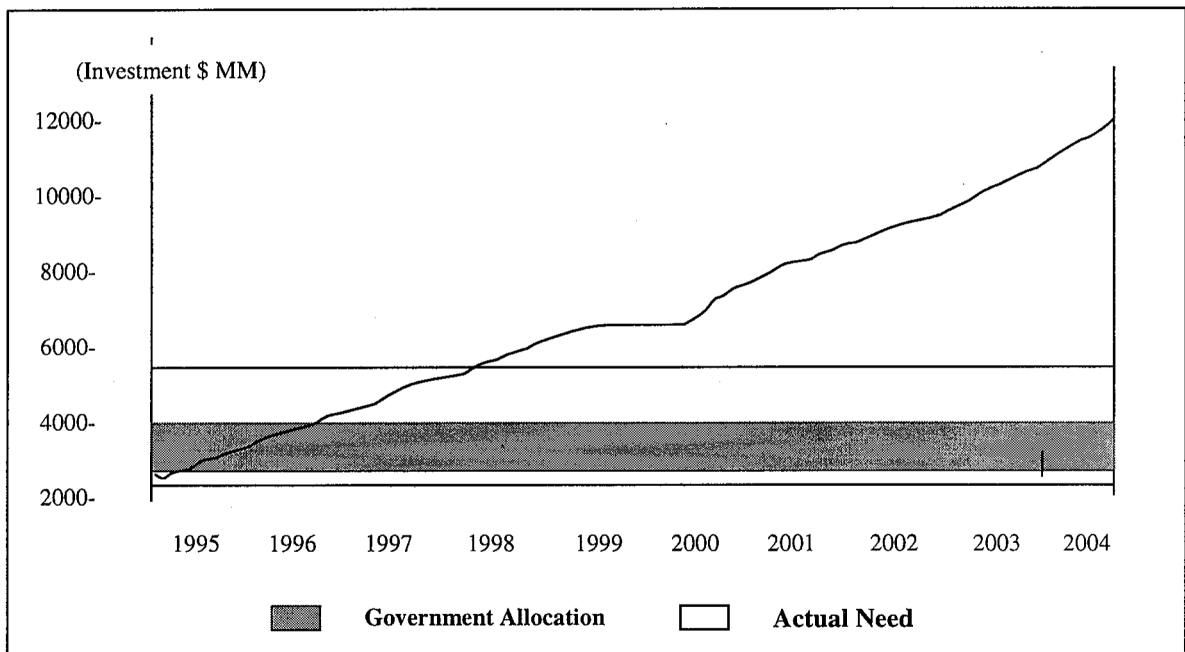


Figure.3: Investment Need of The Turkish Telecommunications Market (The Turkish State Planning Organization's Estimates)

- PTT as a traditional enterprise has collapsed. PTT Administration couldn't adapt itself to the rapid technological development of this industry,

- Ineffective management and unbalanced tariff structure, as a result of low revenue and high expenditures,

- Poor response to user needs,

- Abuse of monopoly power, especially owing to political interference,

- Since PTT Administration has monopoly power, the marketing strategy oriented to consumer has not been constituted. Services based on strategy oriented to supply.

- Since 93 telecommunications demand has increased with the help of a liberal economic policy which began in the 1980's.

The research of the reform toward telecommunications in Turkey is made according to reform process.

IV.1. Commercialization And Corporatization

The Post, Telegraph and Telephone General Directorate was a state-owned enterprise as a monopoly in 1924. PTT was corporatized in 1953. Law No: 4000 in

1994 split PTT into two separate bodies as, the Directorate of Postal Operations and a Joint Stock Company called Turk Telecom.

IV.2. Privatization

Privatization studies in telecommunications started in 1992. The reasons leading to the privatization in Turkey are as follows [34]:

- to close the investment gap between demand and supply which was mentioned before,

- to ensure a competitive and liberalized telecommunications market,

- to improve the efficiency in this sector which will lead to cheaper (the same level of service at lower cost) and better quality service (better service at the same cost),

- to enable the national monopolistic provider to have sufficient know-how to offer world class services and to compete in the international markets,

- to remove harmful effects which are created by monopoly price mechanism in economics,

Furthermore, the privatization in telecommunications, as in the whole privatization programs, aims to put some macro objectives into practice. They are as follows:

- Promoting the sectoral growth for the development of a strong Turkish economy,
- Developing the Turkish capital markets and spreading the share of ownership of public enterprises among citizens,
- Providing the high growth rate of economy, by stimulating investments and private entrepreneurship,
- With respect to its geographical location, becoming a bridge between European countries and Turkish Republics,
- Declining the government's high debt burden. International credit rating agencies such as Moody and Standard and Poor will observe the economy of the country and be ready to downgrade the government's credit rating unless debts are reduced.

IV.2.1. The Potential For Privatization

The potential of privatization can be evaluated with three criteria [34]: They are country risk, sector risk and company risk.

Country Risk

As a country, Turkey has many advantages. These advantages can be summarized like that:

- Its strategically position which is an excellent base for international business, for Turkey has strong cultural links with the Turkish Republics,
- The increase of the young population continuously,
- Crucial economic potential,

Sector Risk

The Turkish telecommunications sector is an attractive sector for privatization for the following reasons:

i) The Turkish telecommunications sector, as in many countries, has a power to attract both domestic and foreign investments owing to its enormous value added services and its significant role in the development of other industries.

ii) It has some potential due to some indicators when compared with other countries. One of these indicators is teledensity ratio (lines in service/total population). When teledensity ratio is compared to that of other countries, this ratio, which is 25.5 %, is low for Turkey. This case is indicated figure.4. This means that there are demands, which haven't been met. This rate may be seen as a disadvantage. But investors can return to great potential.

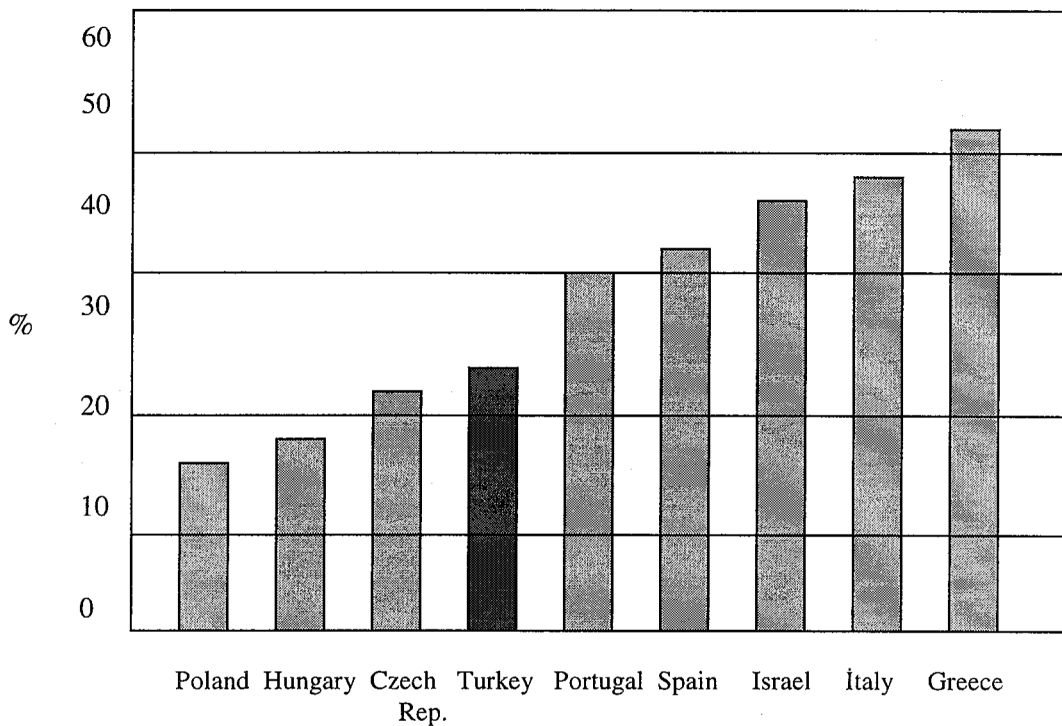


Figure. 4: Teledensity Comparison

The telephone revenue as a percentage of GDP (Gross Domestic Product) in Turkey is lower than that of other countries, especially European countries. But its percentage isn't very low. For Example, while Turkey has a percentage of 0.6, Italy and Denmark have percentage of 1.1. The Turkish market has a potential to grow.

Another factor, which is used to evaluate this sector, is the international traffic inside and outside the country. The International traffic of the Turkish Telecom considerably increased owing to growing population. For example, the Turkish Telecom's International traffic increased by an average of 33 % between 1995 and 1997. Despite instability tariff, as soon as this tariff is arranged. The difference between inside and outside traffic will be decrease.

In 1994, supplied mobile services as GSM 900 network have taken place in the 6th range among the European countries. With respect to network size and access line, mobile phone is ranked as the 11th largest operator in the world. The number of GSM subscribers has increased continuously. Between 1994 and 1997, the number of GSM subscribers increased 15 times as much as the one in the previous years. It is estimated that the number of GSM subscribers will reach 25 million up to 2010 (The Turkish The State Planning Organization's data). It is expected that mobile will be the biggest driver of revenue growth in Turkey's telecom market, contributing almost half of total telecom revenues by 2005 [35].

Penetration rate (Mobile phone / Population) in Turkey was % 22 in 2000. However, In Europe, penetration rate was average % 56 (Turkish Republic, Prime Ministry Privatization Administration 's Data).

The whole indicators show that Turkish Telecommunications has a great potential for investors. There is a considerable amount of demand for these services. Also, if this sector can solve its problems such as unbalanced tariff caused by a management lacking in commercial outlook, it will be a crucial profitable sector.

iii) Turk Telecom has a wide range of services which have an important place in corporate buying and combination.

Company Risk

One of the other criteria which determine the investor's decisions is company risk. With respect to this factor, Turk Telecom is an attractive investment due to the fact that it supplies a broad range of services such as mobile telephone, cable TV, satellite, Internet, data transmission and payphone. In addition, Turk Telecom has reached 18.2 million subscribers and 18 million line capacity, approximately 85 % of which was digitalized. In this respect, it is ranged as the 14th largest operator in the world and 5th largest operator in Europe [36].

In terms of line per employee and in comparison with European countries, Turk Telecom has established itself as being even more efficient than that of some European countries such as France, England and Germany. (Figure.5) (1997 Annual Reports for Companies).

All these indicators show that Turk Telecom is a profitable investment for both domestic and foreign investors.

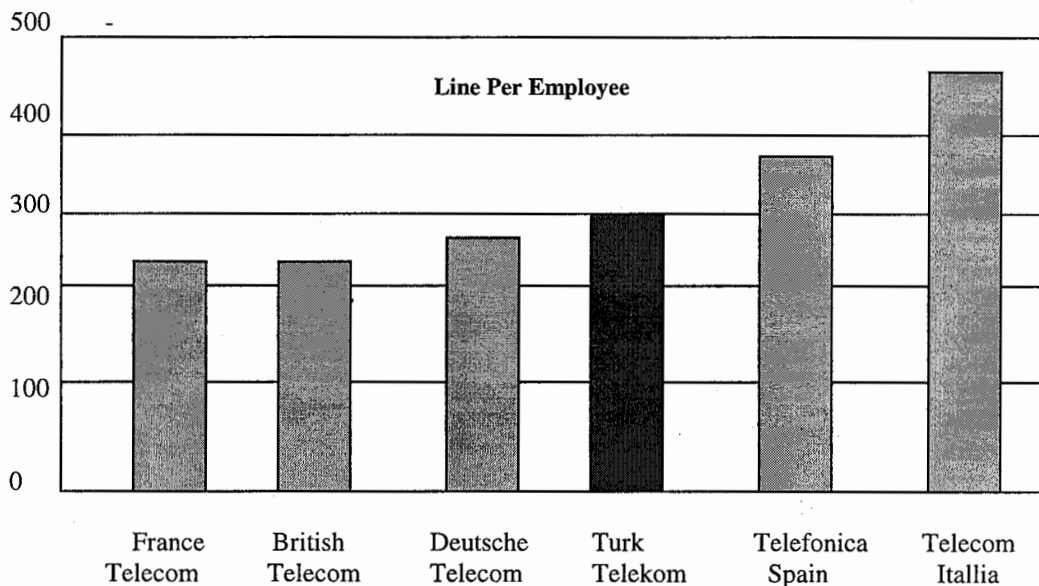


Figure.5: Comparison of European Operators with Respect to Employee Size

IV.2.2. The Process of Privatization

By 2001 only four of the 30 OECD member countries had monopolies over the provision of international telecommunication infrastructure- Hungary, Poland, Slovak Republic and Turkey [37].

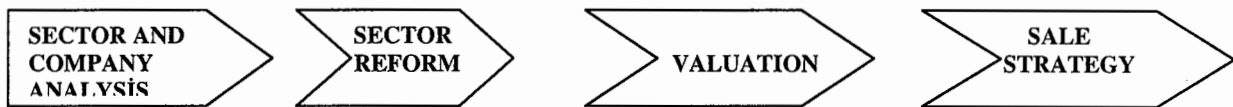
In the process of privatization in the Turkish Telecommunications Sector, the first step came true in 1994. PTT was divided into two separate units as postal operations and The Turkish Telecommunications Incorporated Joint-Stock Company (or Turk Telecom), like other countries beginning privatization. Turk Telecom is 100 % owned by the treasury.

After several constitutional cancellation of Law No:4161 related to privatization for Turk Telecom, it was

enacted in 1996. According to mentioned Law, the privatization process is carried out in two phases. The first phase consists of " The Sector Reform and Company Valuation ". The second phase is " Actual Execution of the Sale ". In order to achieve these phases, two separate committees which are called "Value Assessment Committee (VAC)" for the first phase and " Tender Committee" were founded. They are represented by five related government agencies; The Ministry of Transportation, The Undersecretary of Treasury, The Capital Market Board, Turk Telecom and The Privatization Administration the representative of which is a chairman. Goldman Sachs consortium was appointed as VAC's advisor (Turkish Republic, Prime Ministry Privatization Administration's data).

TURK TELECOM PRIVATIZATION PROCESS

PHASE I



PHASE II



VAC and Its advisors started their studies to perform a sector reform. Based on these studies Law No: 4502 was prepared and it came into force in the year 2000. This law has such objectives:

- establishing an independent regulator for the telecommunications sector,
- bringing full liberalization for value added services,
- giving commercial independence to Turk Telecom, minimizing government intervention,
- specifying the defined period and service scope of Turk Telecom under an authorization agreement,
- changing the status of Turk Telecom workers,
- enabling the establishment of an effective legal and regulatory framework for a competitive market, which is in line with the World Trade Organization and European Community principles,

- meeting International investor's expectations and requirements for investing in Turk Telecom by restructuring the company and the environment it operates in.

VAC completed its studies in December 1997. Thus, the first phase was finished. Later telecommunication act (No:4673) was enacted in May 2001. This law permits the sale of 100 % of Turk Telecom's shares. More fundamental changes were introduced with this act.

The allocation of Turk Telecom's shares, according to regarded law is shown in figure.6 The stock ratio of domestic and International shareholders is restrained with 45 %. This share 45 % will be sold according to the sale strategy to be determined by The Council of Ministers. The treasury will be the majority shareholder with 55 % ownership. The share consisting of 5 % will be sold to the employees of General Directorate of Postal Operations, Turk Telecom and small scale investors by public offering.

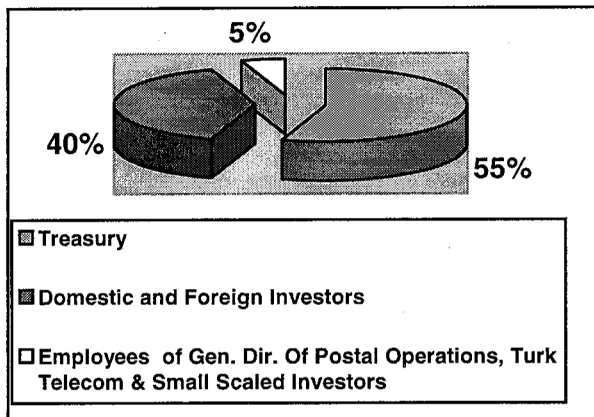


Figure.6: Allocation of Turk Telecom's Shares to Be Transferred

No: 4673 Law doesn't contain limitation in the participation of foreign investors. But a "concession share" in this law is stated as "Golden stock" applied in England. The concession share aims to prevent major drawbacks which are created by monopoly and to protect national benefits related to national security. The concession share permits government intervention when monopoly occurs in the market. But government intervention is not apt to both privatization's and liberalization's philosophy.

IV.3. The Implications of Liberalization

In the reform process, privatization should consist of liberalization. Turkey has promised to the World Trade Organization that the market will be opened to International competition as well as national competition until the end of 2004.

The liberalization process of the Turkish Telecommunications Sector is as follows:

- Liberalization of telecommunications equipment sector was performed in 1993.
- Liberalization of value added telecommunications services was partially performed in 1996.
- Full liberalization will be realized before 2004.

IV.4. Regulation

A successful privatization requires a well regulated framework. In order to achieving any regulation, the following are required:

- To protect the consumers (by ensuring quality standards, price- cap regulation etc.),

- To control any anti-competitive practice in the telecommunications market (by regulating prices and terminating entry barriers),

- To prevent private monopoly (with regulation mechanism). In 2000, a law was passed to establish a regulatory authority called Telecommunications Authority. This regulatory authority will be independent from political authorities and has a power to give licenses. Briefly, telecommunications authority will be responsible for the whole Turkish telecommunications sector.

V. CONCLUSION

In all countries, both developed and developing, the desire to restructure the telecommunications sector is a major goal in microeconomic reform. In the 1980s, the reform process began. In the 1990s, this process notably increased. Technological improvements, globalization trend and problems existing in the sector put a great emphasis on telecommunications.

Telecommunications services were provided by public enterprises as a monopoly for along time. It is agreed that public enterprises cannot provide these services neither in good quality nor in enough quantity. The basic reasons can be summarized as high costs, inefficiency, low level productivity, poor discipline, unbalanced tariff policy and wrong employment policy. The most important problem is lack of effective competition.

In this sector, the reform process in telecommunications has involved commercialization, corporatisation, privatization and liberalization. Privatization as the main tool to reach defined targets has been accepted. The government's role is no longer re-defined as a producer, but a regulatory and policy maker. The economic argument for privatization is that a privatized company will improve its performance in terms of productive efficiency.

At the beginning of the 1980s, many countries undertook privatization. The interest in privatization grew considerably after the British experience in the early 1980s.

With respect to Turkey, despite significant development in telecommunications investments after 1983, the expectation couldn't be reached. Turkish Telecommunications is far behind most countries. A successful reform in telecommunications sector requires a reform process, which consists of commercialization, corporatisation, privatization and liberalization. Only privatization doesn't meet expectations, even if it will be success. Besides privatization law has many faults.

Turkey began privatization studies in this area in 1992. Turkey has followed this privatization process for a long time. Based on research done by hitherto, this paper offers some conclusions about privatization of Turk Telecom:

a) Despite efforts, the pace of privatization has slowed down in comparison with other countries. One of the reasons is constitutional cancellation. Another reason originates from the fact that governments rapidly change, in other words political instability. The results from the empirical analysis related to the success of the privatization of telecommunications depend on the role of the state. It is shown that in countries where the government resists demands such as Asian countries, more successful outcomes have been obtained [38].

b) When Turkish telecommunications is evaluated in respect to the potential of privatization, it has some advantages and a powerful foundation for growth.

c) According to the recent Law, the sale strategy comprises public offering and block sale. Many countries, especially European countries, mostly use public offering. Public offering is expected to contribute to meet government objectives such as increasing public and employee ownership and developing capital markets. Preference of public offering will be more beneficial in Turkey.

d) In order to promote the sale to employees, there are different implications. For example, the British government offered fifty-four free shares to each eligible employee in British Telecom in 1984. In France, one free share for every ten shares was purchased [39]. Similarly, for the share to be sold to employees, special selling conditions should be offered in Turkey.

e) Arrangements oriented liberalization isn't enough to open market competition. Whereas, the success of privatization programs depends on competition. It is agreed that the competitive market is the best way of realizing privatization in this sector. In order to prevent private monopoly, some measures have to be taken. For example, as soon as privatization studies began, the second telecom enterprise was permitted in England. In Australia, Optus is the second enterprise. In this country, the competition between Optus and Telstra is obvious [40].

Also privatization is one of the most effective tools that governments can use to attract foreign investments, but privatization when accompanied by measures to liberalize the market and open it to competition, can attract foreign investors.

Telecommunications policy should be determined as a way of fostering a competitive market.

f) Another matter concerns regulatory authority. Regulatory authority should be independent financially and functionally and transparent. Decisions should be taken without being influenced by political bodies. But Turkish Telecommunications will be responsible to the Ministry of Transportation as a body of political administration.

g) In a privatization program, the lack of price regulation is seen. After privatization, so as to prevent price increase, price caps of tariffs should be determined.

REFERENCES

- [1] SAUNDERS, R.J.; WARFORD, J.J.; WELLENIUS, B., **Telecommunications and Economic Development**, Second Edition, The John Hopkins University Press, Baltimore, 1996, ss.3,9,281,282,304,305,308.
- [2] ÇAKAL, R., **Doğal Tekellerde Özelleştirme ve Regülasyon**, DPT Yayın No:2455, Ankara, 1996, s.40.
- [3] WILLEMS, J.R., KETLER, K., *Telecommunications Issues: the Information Systems Managers' Viewpoint*, **Industrial Management & Data Systems**, 1999 (2), s.7, (<http://fidelio.emeraldinsigh.com/v1>).
- [4] FENNA, A., **Introduction to Australia Public Policy**, Longman, Melbourne, 1998, s.54.
- [5] NOAM, E., **Telecommunications in Europe**, Oxford University Press Inc., Oxford, 1992, ss.55-61.
- [6] HEALEY, N.; COOK, M., **Supply Side Economics**, Third Edition, Heinemann Educational, Oxford, 1996, s.68.
- [7] TULLOCK, G., **Private Wants, Public Means**, Basic Books Inc., New York, 1970, s.92.
- [8] **Telecommunications Economics and Policy Issue**, 1997, ss.23,53.
- [9] MILLWARD, R.; PARKER, D.M., *Public and Public Enterprise: Comparative Behavior and Relative Efficiency*, **Public Sector Economics**, Longman Inc., New York, 1983, ss.199-264.
- [10] SINGER, N., **Public Microeconomics**, Little Brown and Company, Boston. 1972, s.71.
- [11] HERBER, B.P., **Modern Public Finance the Study of Public Sector Economics**, Richard D. Irwin Inc., Illinois, 1971, s.32.
- [12] WINFREY, J.C., **Public Finance Public Choice and the Public Economy**, Harper & Row Inc., New York, 1973, ss.51-57.

- [13] TROTMAN-DICKENSON, D.T., **Economics of the Public Sector**, Macmillan Press Ltd., Londra, 1996, ss.60,61,376.
- [14] CULLIS, J.; JONES, P., **Public Finance and Public Choice**, Second Edition, Oxford University Press, Oxford, 1988, s.115.
- [15] McCONNEL, C.R.; BRUE, S.L., **Economics**, Mc Graw Hill, New York, 1993, s.477.
- [16] SPICER, B.; EMANUEL, M.; POWELL, **Transforming Government Enterprises**, NSW, The Center for Independent Studies, St Leonards, 1996, s.1.
- [17] O'FAIRCHEALLAIGH, C.; WANNA J.; WELLER, P., **Public Sector Management in Australia**, Second Edition, Macmillan Education Australia Pty Ltd., Brisbane, 1999, s.68.
- [18] CORBETT, D., **Australian Public Sector Management**, Second Edition, Allen & Unwin, St. Leonards, 1996, s.79.
- [19] OECD, **OECD Global Conference on Telecommunications Policy For the Digital Economy**, Dubai, 21-22 January 2002.
- [20] STEINFELD, C.; BAUER, J.M.; CABY, L., **Telecommunications in Transition-Policies, Services and Technologies in the European Community**, 1994, ss.275,279.
- [21] BROWN, A., *"Should Telstra be Privatized?"*, Working Paper, Brisbane, 1996, s.3.
- [22] PIRIE, M., **Privatization: The British Experience and Its Application to Australia**, Adam Smith Institute, Sidney, 1985, ss.6-11.
- [23] HARTLEY, K.; PARKER,D., *"Privatization: A Conceptual Framework"*, **Privatization and Economic Efficiency A Comparative Analysis of Developed and Developing Countries**, in OTT, A.F.; HARTLEY, K. (Ed.), Edward Elgar Publishing Ltd., England, 1991, ss.108-125.
- [24] HEALD, D., *"The Relevance of UK Privatization for LDCs"*, **Privatization in Less Developed Countries, Privatization in Less Developed Countries**, in COOK, P.; PATRICK, C.K. (Ed.), Wheatsheaf Books Ltd., Worcester, 1988, s.76.
- [25] HUTCHINSON, G., *"Efficiency Gains Through Privatization of UK Industries"*, **Privatization and Economic Efficiency A Comparative Analysis of Developed and Developing Countries**, in OTT, A.F.; HARTLEY, K. (Ed.), Edward Elgar Publishing Ltd., England, 1991, s.88.
- [26] PIRIE, M., **Privatization**, Wildwood House Ltd, Londra, 1988, ss.20-21.
- [27] ZANK, N.S., *"Perspectives on Privatization in LDCs: Encouraging Economic Growth and Efficiency"*, **Privatization and Economic Efficiency A Comparative Analysis of Developed and Developing Countries**, in OTT, A.F.; HARTLEY, K. (Ed.), Edward Elgar Publishing Ltd., England, 1991, s.173.
- [28] CRAIG, J., *"Privatization in Malasia: Present Trends and Future Prospects"*, **Privatization in Less Developed Countries**, in COOK, P.; PATRICK, C.K. (Ed.), Wheatsheaf Books Ltd., Worcester, 1988, s.248.
- [29] REED, S.; PONCE, O.F.; LTDA, A.C., *"Privatization of Latin America Telecommunications Firms"*, **Interlaw**, Ecuador, 2001, s.1, (www.lealaw.com).
- [30] DEANE, J.; OPOKA-MENSAH, A., *"Development and the Market: The Promises and the Problems"*, **Telecommunications**, Robert Lamb (Ed.) Panos Media Briefing, Nisan 1997, s.25.
- [31] OFTEL, **Proposal for Network Charge and Retail Price Controls from 2001**, s.4.
- [32] BOUIN, O.; MICHALET, Ch.A., **Rebalancing the Public and Private Sector: Developing Country Experience**, OECD, 1991, s.115-116.
- [33] The World Bank, **Turkey: Informatics and Economic Modernization**, Washington, 1993, s.124.
- [34] AŞÇILI, H.; SÜEL H.; BALABAN E., **Global Trends in the Telecommunications Sector and the Direction of Turkey's Sector Policy**, (Not Published), Prime Ministry Privatization Administration, Ankara, 2000, ss.17-31.
- [35] IDC, *"Turkey:Impending Recovery of the Telecoms Market in 2002 will be Driven by the Mobile Sector"*, [http://www.idc-emg.com/press/?formection=showpress &PRESSID=64](http://www.idc-emg.com/press/?formection=showpress&PRESSID=64)
- [36] Turkish Republic, Prime Ministry Privatization Administration, **Overview of Turk Telecom Privatization**, 2001, ss.1-5.
- [37] OECD, **Inetrnet Traffic Exchange and the Development of End-to-End Competition**, 1992, s.5.
- [38] SINGH, J.P., *"The Institutional Environment and Effects of Telecommunications Privatization and Market Liberalization in Asia"*, **Telecommunication Policy**, (24), 2000, ss.887-888.
- [39] RAMANADHAM, V.V., *"The Impact of Privatization on Distribution Equity"*, **Privatization and Equity**, V.V. Ramanadham (Ed.), Routledge, Londra, 1995, s.15.
- [40] **Telstra: To Sell or Not to Sell?**, The Parliament of the Commonwealth of Australia, Canberra, 1996.



Filiz GİRAY

**Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F.
Maliye Bölümü
BURSA**

**Tel: +90 224 442 89 40-41093
giray@uludag.edu.tr**

Filiz GİRAY has Ph.D. of Public Finance Theory at Uludag University. She is Assistant Professor at Uludag University. Her research areas are public finance history, fiscal incentive, tax competition.

PAZAR PAYI ZAMAN SERİLERİNİN KULLANILMASI İLE MARKALAR ARASI GEÇİŞ MATRİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK MODEL ÖNERİSİ

A. Mete ÇİLİNGİRTÜRK

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., Ekonometri Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

A MODEL FOR THE ESTIMATION OF TRANSITION MATRIX AMONG SEVERAL BRANDS USING MARKETSHARE TIME SERIES

Abstract: Many enterprises evaluate their relative success in predetermined demand position, which as market share expressed. Two reasons for it are suggested. First is that tendencies in the primary demand cannot be steered frequently by the enterprise, and therefore the industry adequately cannot adjust itself to it. Second is that the marketing instruments, in particular the advertisement, have only minimum effect on industrial sales. Instead the decision variables serve to the enterprise for deciding on the quantity to produce. The principal purpose of this essay is to list the estimation models of the measurement of market shares, and to suggest a model, which was based on the Markov process, and to explain the progress briefly which was applied for the estimation of the transition matrix.

Keywords: Market Share, Markov Process, Quadratic Programming Problem

PAZAR PAYI ZAMAN SERİLERİNİN KULLANILMASI İLE MARKALAR ARASI GEÇİŞ MATRİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK MODEL ÖNERİSİ

Özet: Pek çok işletme, planlanmış talep pozisyonlarındaki başarılarını değerlendirirken pazar paylarını dikkate alırlar. Bunun sebeplerinden biri işletmelerin birincil talebi her zaman etkileyememeleri; ikincisi ise endüstriyel satışlarda pazarlama yönetiminin en önemli araçlarından biri olan reklamın etkisinin çok az olmasıdır. Halbuki, piyasa değişkenlerinin işletmenin üretim miktarı kararını vermesi için önemlidir. Bu çalışmanın amacı, literatürde yer alan pazar payı tahmin modelleri ve bunları çözme yöntemlerini kıyaslayarak, piyasa değişkenlerinden bağımsız, pazarda değişikliklerin olmadığı kabul edilen, rekabeti ve marka bağımlılığını ölçen bir model önermektir. Tüketicilerin markalar arasında geçişini temel alan model Markov sürecinden yola çıkılarak kurulmuştur. Modeli çözüm yöntemi olarak, amaç fonksiyonu hata karelerin minimum yapılmasına dayandığından kuadratik programlama önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Pazar Payı, Markov Süreci, Kuadratik Programlama Problemi

I. GİRİŞ

Pek çok işletme başarısını hedeflenen pazar payına ulaşip ulaşmadığına göre değerlendirmektedir. Bunun en önemli sebeplerinden biri, sıklıkla işletme tarafından belirlenemeyen birincil talepteki eğilimlerdir [1]. Bu nedenle işletme yönetiminde pazar payının belirlenmesi önemli bir karar kriteri olarak ortaya çıkmaktadır. Stratejik pazarlama hedeflerinde gözlenen sürekli sapmalar kararların sorgulanmasını [2] ve rekabet altındaki ürün konumlandırmasının gözden geçirilmesini gerektirmektedir [3]. Dolayısıyla pazarlama bilimi rekabet piyasasında gerçekçi pazarlama sistemleri ile ilgilenmektedir. Çoğu işletme, tam rekabet ortamında pazarlama kararlarının alınması sürecinde rakiplerini tanımlamak, onların rekabet davranışlarını belirlemek zorunluluğunda kalmaktadır. Rekabetteki belirsizlik içinde, planlama ihtiyacı nedeniyle Pazar payının belirlenmesi pazarlama araştırmalarının temel konularından bir olarak kalmıştır [4,5]. Pazar payları veya satın alma olasılıkları, literatürde sıklıkla çözüm aranan

marka bağımlılığı [6] ve marka tercihi [7] problemlerinde karar değişkenleri olarak yer almaktadır.

Bu çalışmada, pazar payının rekabet ortamındaki değişimini ortaya koyacak markalar arası geçişi zaman serileri yardımıyla tahmin etmeye yönelik bir model oluşturulmaya çalışılmıştır. Öncelikle Pazar payının belirlenmesi için kullanılan teknikler incelenecektir.

II. PAZAR PAYI VE MARKALAR ARASI GEÇİŞ MATRİSİNİN BELİRLENMESİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER

Pazar payı ve markalar arası geçişin tahmin edilmesine yönelik yöntemler, pazarlama araştırmalarının diğer uygulamalarına oranla kısıtlı kalmışlardır. Bu konuyla ilgili bilgiler az sayıdaki resmi ve resmi olmayan kuruluşlar tarafından düzenli olarak yürütülen tüketim veya tüketici anketlerine bağlı kalmaktadır.

Araştırmalarda ikincil veri olarak kullanılan bu kaynakların dışında, özel olarak hazırlanmış anketler yoluyla toplanan birincil veriler de kullanılmaktadır [8]. Bu kaynakların gözlemleri hane halkları olduğu gibi bireysel tüketiciler de olabilmekte, ve araştırma amacına göre belirlenmektedir.

Düzenli olarak gerçekleştirilen panel çalışmalar ampirik pazarlama araştırmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Ancak panel verilerin sonuçlarının geliştirilebilmeleri, materyalin geçerliliği, güvenilirliği, tekrarlanabilirliği gibi özelliklerine dayanmaktadır [2,9]. Panel araştırmalar, uzun dönem tüketim alışkanlıklarının incelenmesine sağladıkları büyük avantajlarının yanında yöntemden kaynaklanan birtakım sorunlar yaratabilmektedirler. Her yeni seçilen örneklemin ilk araştırmada kullanılan kota özelliklerini yansıtması gerekmektedir. Uzun dönemde toplum yapısının değişmesi sonucu, aynı kota özelliklerine göre belirlenen örneklem olasılık teorisinin rastsallık şartını yerine getirmeyeceğinden temsil yeteneğini kaybedecektir ve güvenilirliği kota örnekleminin özelliklerine yaklaşacaktır [10].

Pazarlama araştırmalarında piyasa değişkenlerine ilişkin zaman serileri ender olarak kullanılırlar. Meffert ve Steffenhagen'a [11] göre zaman serilerini analiz yöntemleri değişimi inceleyen öngörü yöntemleri ve yapısal durumu analiz eden nedensel yöntemler olarak iki kategoride ele alınmaktadır. Nedensel yöntemler pazarlama modellerinin ekonometrik yöntemler ile ampirik testine [3] yönelik olduklarından ilgili değişkenlerin birbirleri ile ilişkili oldukları hipotezine dayanmaktadır [9].

II.1. Anket Yöntemi ve Çapraz Kesit Analizler

Penetrasyon (nüfuz etme), yeniden satın alım ve pazar payı arasındaki ilişkiyi temel alan güncel bir yöntem olarak, yeni ürün araştırmasında pazar paylarının zaman serilerini faydalı kılmaktadır [2]. Bu yöntemin avantajı verilerin mini piyasa testleri ile hızlı ve ucuz bir şekilde elde edilmesidir. Tüketimi birbirlerinden farklılaşan markaların miktar indeksleri elde edilmekte, ve pazardaki değişimler incelenmektedir.

II.2. Öngörü Yöntemleri

Satış sayısı veya pazarlarının ekstrapolasyonu verinin özelliklerine göre çeşitli şekillerde yapılmaktadır. Kısa dönem analizlerde, hareketli ortalamalar veya üstel düzeltme yöntemleri ile serideki dalgalanmalar düzelterek ortalama bir değer tahmin edilmektedir. Doğrusal veya eğrisel trend en küçük kareler yöntemi gibi istatistiksel anlamlılığı test edilecek şekilde tahmin edilerek, öngörü yapılmasına imkan sağlamaktadır. Bu yöntem satışlar veya Pazar payının sadece zamanın bir

fonksiyonu olduğunu kabul etmekte ve; rakipleri, sektör şartlarını ve makro ekonomik durumu dikkate almamaktadır. Üretim planlaması amacı ile trend ve mevsimsel dalgalanmaların ayrıştırılması yaygın bir yöntemdir. Burada önemli olan ürüne uyan modelin, teknikten bağımsız olarak belirlenmesi gerekliliğidir.

II.3. Nedensellik ve Ekonometrik Analizler

Pazarlama biliminde, teori geliştirilmesi, ölçme ve test etme amacı ile ekonometrik yöntemler kullanım alanı bulmaktadır [1]. Lydia-Pinkham çalışması [12], ekonometrik yaklaşımların bir pazarlama sisteminin incelenmesinde yaratıcı bir alternatif olabileceğini göstermiştir. Pazarlama etkinliğinin ölçülmesi amacıyla kurulan ekonometrik modeller ile, bağımlı değişkenin pazar payı veya satışlar olacağına, bir veya çok denklemle açıklanacağına ve parametrelerin sabit veya zamana göre değişken olacağına karar verilmiştir [13]. Pazar payının bağımlı olduğu modellerde genellikle dışsal değişkenler olarak reklam harcamaları, satış personeli göstergeleri, fiyat ve tüketici tutumları kullanılmıştır. Rekabet ortamında, diğer markalara ilişkin bilgiler çoğunlukla diğer markaları kapsayacak şekilde ortalama fiyat veya toplam satışlar olarak ele alınmışlardır [1].

Pazar payı tahminlerinde kullanılan denklem modelleri tek taraflı etkilerle kısıtlı tutulmaktadır. Halbuki bir markanın pazar payı kendi geçmiş dönemlerinin bir fonksiyonu olduğu gibi, diğer markaların pazar paylarının geçmiş dönem değerlerinin de bir fonksiyonudur. Bu gibi durumlarda çoklu ilişkileri temsil eden denklem sistemleri kurularak denge değerlerinin tahmin edilmesi gerekmektedir. Beckwith [14], 5 markanın pazar paylarına reklamın etkisinin tahmini için gecikmeli modeller kurmuş ve, pazar paylarının birlikte değişim gösterdiklerini ve modellerin diğer modellerin artıklarından etkilendiklerini belirlemiştir. Böylece, denklemlerin parametreleri iteratif "görünüşte ilişkisiz regresyon (SUR)" modelleri ile tekrar tahmin edildiklerinde istatistiksel olarak anlamlı katsayıların sayısı artmıştır.

Bağımlı değişkenin pazar payı olarak belirlendiği modellerin belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken iki nokta vardır. Birincisi pazar payı 0-1 aralığında kısıtlı tahmin edilmelidir. İkincisi ise, bütün markaların pazar payı tahminlerini toplamı 1'e eşit olmalıdır.

II.4. Geçiş Matrisi, Kazanç-Kayıp Analizleri

Kazanç- kayıp analizlerinin temel noktası, belirli bir sürenin baş ve sonunda aynı örneklemden elde edilen satın alma davranışlarından yola çıkılarak markalar arası geçişin belirlendiği geçiş matrisleridir [2,8]. Bir piyasada n adet üretici tarafından arz edilen benzer bir tüketim maddesi için $x(t)$ vektörü üreticilerin t zamanındaki pazar

paylarını temsil etmektedir. Bu vektörün değerleri toplamı toplam talebi belirten 1'e eşit olmalıdır. Pazar paylarının zamana göre değişimini temsil eden homojen Markov modeli aşağıdaki şekilde yazılır.

$$x(t+1) = P \cdot x(t) \quad (1)$$

Geçiş matrisi olarak adlandırılan $n \times n$ matris, belli bir marka tüketicilerinin t anından $t+1$ zamanı arasında hangi markayı tercih ettiklerini açıklayan koşullu olasılıklardan meydana gelmektedir [15]. Bir marka tüketicilerini rakiplere yönelme olasılıklarının sabit kaldığı varsayılır ise $t+1$ anındaki pazar payları tespit edilir [6]. Midgley'in [16] talep davranışlarını belirlemek için kurduğu satış modelleri, iki markanın (gözlenen ve diğer markalar) kullanıldığı parametreleri geçiş olasılıkları olan basit bir Markov sürecidir [13].

Son olarak, Kuehn [17] tarafından pazarlama literatürüne sokulan doğrusal öğrenme modelleri irdelenecektir. Bu modelde, bir markanın satın alınmasından sonra ortaya çıkan tecrübelerin geçiş olasılıklarını etkilediği varsayılmıştır [6]. Model, bağımlı değişkenlerin $t+1$ anında diğer markadan geçiş olasılıklarının olduğu iki rakip A ve B markaları için oluşturulmuştur.

$$\begin{aligned} P_{A,t+1/A,t} &= a_1 + c_1 P_{A,t} \\ P_{A,t+1/B,t} &= a_2 + c_2 P_{B,t} \end{aligned} \quad (2)$$

$P_{A,t}$ ve $P_{B,t}$ markaların t zamanındaki pazar paylarını, a_i , c_i ise parametreleri göstermektedir. A markasının pazar payı öğrenme modeli ile tahmin edilmek istendiğinde, denklemler toplanacaktır.

$$\begin{aligned} P_{A,t+1} &= P_{A,t+1/A,t} P_{A,t} + P_{A,t+1/B,t} P_{B,t} \\ &= (a_1 + c_1 P_{A,t}) + (a_2 + c_2 P_{B,t}) \\ P_{A,t+1} &= (a_1 + a_2) + c_1 P_{A,t} + c_2 P_{B,t} \end{aligned} \quad (3)$$

Böylece, $t+1$ zamanındaki pazar payları Markov modeli ile

$$P_{A,t+1} = P_{A,t+1/A,t} P_{A,t} + P_{A,t+1/B,t} P_{B,t} \quad (4)$$

şeklinde tahmin edildiğinde $0 \leq c_1, c_2 \leq 1$ için her iki modelin denk olduğu görülmektedir.

III. GEÇİŞ MATRİSİ MODELİ VE KUADRATİK PROGRAMLAMA İLE ÇÖZÜMÜ

Önceki bölümde, pazar paylarının tahmini için kurulan modeller anlatılmıştır. Bu modellerin çoğunda pazarlama değişkenleri yer almaktadır. Gelecekteki pazar paylarının öngörülmesi için rekabet ortamlarında geçiş

matrisinin önemi vurgulanmış, olasılıkların belirlenmesinin çoğu zaman anket çalışmalarına dayandıkları belirtilmiştir.

Geçiş matrisinin tahmininin çıkış noktası Markov süreci olup, denklem (1)de tanımlanmıştır. n adet marka için eşitlikler tekrar yazıldığında, denklemlerin birbirlerinden bağımsız oldukları ve her birinin n adet parametre içerdiği görülmektedir.

$$\begin{aligned} x_{1,t} &= p_{1,1}x_{1,t-1} + p_{2,1}x_{2,t-1} + \dots + p_{n,1}x_{n,t-1} \\ x_{2,t} &= p_{1,2}x_{1,t-1} + p_{2,2}x_{2,t-1} + \dots + p_{n,2}x_{n,t-1} \\ M \quad M \quad M \quad O \quad M \\ x_{n,t} &= p_{1,n}x_{1,t-1} + p_{2,n}x_{2,t-1} + \dots + p_{n,n}x_{n,t-1} \\ \sum_{j=1}^n p_{i,j} &= 1 \text{ ve } p_{i,j} \geq 0 \text{ bütün } i, j \end{aligned} \quad (5)$$

Yukarıda tanımlanan stokastik süreçte açıklayıcı değişkenler, bağımlı değişkenlerin gecikmeli değerleri olup, belirlenen kısıtlar altında eşanlı olarak çözümlenmeleri gerekmektedir. Klasik tahmin yöntemleri parametre kısıtlamalarını sağlamamaktadırlar. Chen ve Huffel [18] bu tür denklem sistemlerinin çözümünde "doğrusal kısıtlı toplam en küçük kareler (LC-TLS)" tahmin yöntemi önermişlerdir. Er-Wie ve Yinyu [19], ayrık zaman serileri sistemleri için "kısıtlı algoritmik en küçük kareler yöntemi" kullanmışlardır. Hayes ve Haslett [20], doğrusal modellerin çözümünde kullanılan "genel en küçük kareler yöntemine (GLS)" Lagranj çarpanları yöntemi ile çözdükleri kısıtlı optimizasyon problemi olarak yaklaşmışlardır. Tibshirani [21] geri besleme katsayıları vektörünü tahmin ettiği "en küçük farklar ve seçim operatörü (LASSO)" yönteminde hata kareler toplamına kısıt getirmiştir. Osborn, Presnell ve Turlach [22], LASSO yöntemine konveks programlama yöntemi olarak yaklaşmışlardır. İstatistiksel bir modelde parametre tahminleri bir çeşit amaç fonksiyonunun optimizasyonunu gerektirir [23].

n adet markanın $T+1$ dönem için pazar payları veri matrisi

$$X_{T+1 \times n} = \begin{bmatrix} x_{0,1 \times n} \\ x_{1,1 \times n} \\ M \\ x_{T,1 \times n} \end{bmatrix} \quad (6)$$

her bir döneme ait oranları içeren $x_{t,1 \times n}$ satır vektörleri ile yazılabilir. Bu durumda pazar payları tahmin modeli

$$\hat{x}_t = P_{n \times n} x_{t-1} + \varepsilon_t \quad (7)$$

olacaktır. n markaya ait denklemlerin hatalarının $\epsilon_{t,j} = (x_{t,j} - \hat{x}_{t,j})$ toplamının eşanlı olarak minimize edilmesi gerekir.

$$\min H(P) = \sum_{t=1}^T \sum_{j=1}^n \epsilon_{t,j}^2 = \sum_{t=1}^T \sum_{j=1}^n (x_{t,j} - Px_{t-1,j})^2 \quad (8)$$

$$\min \sum_{t=1}^T (x_t x_t^T - 2x_t P^T x_{t-1}^T + x_{t-1} P P^T x_{t-1}^T) \quad (9)$$

$$\sum_{j=1}^n p_{t,j} = 1 \text{ ve } p_{t,j} \geq 0 \text{ bütün } t, j$$

Denklem (8) de verilen H(P), n adet (nx1) parametre vektörünün tahmin edilmesi için kullanılan minimizasyon probleminin amaç fonksiyonu olarak yazılmıştır. Amaç fonksiyonunun gerektiği kadar türevinin alınabileceği kabul edilmiştir. Markov sürecinin temel kısıtları olan olasılıklar toplamının 1'e eşit ve her birinin 0-1 aralığında olması şartları modelin örneklem dışı bilgiye dayalı kısıtları olarak alınmıştır. Bu kısıtlar sonucu iteratif yöntem ile minimum değerlerin aranacağı etkin bölge daraltılmış olur. Parametre matrisi P'ye ait eşitlik ve eşitsizlik kısıtları

$$q_1(P) = RP - r = 0 \quad \text{ve} \quad q_2(P) \geq 0 \quad (10)$$

q_1 ($j_1 \times 1$) ve q_2 ($j_2 \times 1$) vektörleri olduğundan, amaç fonksiyonu (Denklem 9) aşağıdaki şekilde tekrar yazılır.

$$H_R(P) = H(P) + d \left\{ q_1(P)' q_1(P) + \sum_{j=1}^{j_2} (\min[0, q_{2j}(P)])^2 \right\} \quad (11)$$

Bu optimizasyon problemi bir Quasi-Newton yöntemi ile çözümlenmiştir (Microsoft Excel Solver doğrusal olmayan Optimizasyon kodu GRG2'yi (Generalized Reduced Gradient) kullanmaktadır. Kod, Texas Üniversitesi'nden Leon Lasdon ve Cleveland State Üniversitesi'nden Allen Waren tarafından geliştirilmiştir. Programın Solver kodları hakları kısmen Frontline Systems, Inc.; Copyright 1990, 1991, 1992 ve 1995, <http://www.frontsys.com> ve; kısmen Optimal Methods, Inc., Copyright 1989, aittir). Bu yöntemde amaç fonksiyonunun Hessian matrisinin ters matrisi her iterasyonda yazılan algoritmalarla aranan hedefe yaklaştırılmaktadır.

$$H_{R,k+1}^{-1}(P) = H_{R,k}^{-1}(P) + M_k \quad (12)$$

M_k : düzeltme matrisi

İterasyon sayısının k ile gösterildiği algortmada, k+1'nci adımda elde edilen ters Hessian matris yön matrisi olarak kullanılmaktadır. Bu yöntemler, "değişken metrik yöntemler" olarak da adlandırılmaktadırlar.

IV. YÖNTEMİN VARSAYIMLARI VE UYGULAMA SONUÇLARI

Önerilen model Markov sürecini temel aldığından, bu sürecin genel kısıtlamalarına tabi olacaktır. Dolayısı ile, kurulan model Pazar paylarının öngörülerinin yapılmasından ziyade, incelenen dönem içinde markalar arası geçişi temsil eden koşullu olasılıkların optimum değerlerinin bulunmasına uygundur. Ayrıca, elde edilecek sonuçların anlamlı olabilmesi bazı pratik varsayımların sağlanmasına bağlıdır. Modelin varsayımları aşağıda sıralanmıştır.

- Piyasaya yeni markaların girmemesi, ve piyasadan ayrılmaması.
- Rakip olabilecek bütün markaların analize dahil edilmesi.
- Pazar payını kaybeden ürünler için pazarlama tedbirleri alınmayacağı.
- İncelenecek dönem sayısının anlamlılık sınamaları için yeterince ($n \times n + 1$) büyük olması. Bu sınırlama parametre tahmini için gerekli değildir.

Uygulamada bir işletmenin 4 markasına ait 26 aylık satış payları kullanılmıştır (Ek-A). Dört markanın müşterilerinin diğer markalara geçişleri incelenecektir.

Durağan Markov sürecinin geçerli olabilmesi için, her bir t+1 anındaki Pazar paylarının, sabit bir $P_{n \times n}$ markalar arası geçiş matrisi ve bir önceki dönem pazar payları x(t) yardımıyla belirlenebiliyor olması gerekir. Dolayısı ile 2. ve 3. dönemlere ait pazar payları

$$\begin{bmatrix} 0,1842 \\ 0,4649 \\ 0,0526 \\ 0,2982 \end{bmatrix} = P_{n \times n} \begin{bmatrix} 0,1552 \\ 0,4741 \\ 0,0690 \\ 0,3017 \end{bmatrix} \text{ ve } \begin{bmatrix} 0,1624 \\ 0,4872 \\ 0,0513 \\ 0,2991 \end{bmatrix} = P_{n \times n} \begin{bmatrix} 0,1842 \\ 0,4649 \\ 0,0526 \\ 0,2982 \end{bmatrix} \quad (13)$$

şeklinde hesaplanabilmelidir. Ancak, bu süreçte rastsal hata olarak kabul edilen farklar doğacak her dönemde sabit kullanılacak tek bir geçiş matrisi ortaya çıkmayacaktır. Sürecin durağan Markov süreci olarak kabul edilmesinden dolayı, her t dönemi için gözlenen pazar payları ile Markov sürecine göre elde edilen değerler arası farkların kareler toplamının (bütün markalar ve bütün dönemler için aynı anda) minimizasyonu ile tek bir optimum geçiş matrisinin belirlenmesi mümkündür. Amaç fonksiyonu ikinci dereceden olduğundan, kuadratik programlamanın uygun olduğuna karar verilmiştir.

Modelin oluşturulmasının ardından optimizasyon yönteminin sınır değerleri (Tablo.1) ayarlanmıştır.

Tablo.1: Optimizasyon Sınır Değerleri

Arama	: <i>Newton</i>	İterasyon	: 30000 (maks.)
Fark	: <i>Merkezi</i>	Hata	: 1×10^{-12}
Tahmin	: <i>Kuadratik</i>	Yakınsaklık	: 1×10^{-7}
Adım	: <i>Otomatik</i>	Tolerans	: 0.5 %

İteratif yöntemler bir başlangıç değerine ihtiyaç duyarlar ve elde edilecek sonuçlar bu başlangıç noktasına göre farklılık gösterebilir. Bu nedenle optimizasyon 3 farklı başlangıç matrisi ile tekrarlanmıştır. Bunlar olasılıkların eşit (0.25) kabul edildiği ön bilginin bulunmaması durumu, geçişin olmadığı varsayılan birim matris, ve ön bilgi olabilecek toplamı 1 olan rastsal sayılardan oluşan matris olarak belirlenmiştir. Başlangıç değerlerini içeren matrisler sırasıyla aşağıdaki gibi düzenlenmiştir.

$$\begin{matrix}
 {}_1P = \begin{bmatrix} 0,25 & 0,25 & 0,25 & 0,25 \\ 0,25 & 0,25 & 0,25 & 0,25 \\ 0,25 & 0,25 & 0,25 & 0,25 \\ 0,25 & 0,25 & 0,25 & 0,25 \end{bmatrix} \\
 {}_2P = \begin{bmatrix} 1 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 1 \end{bmatrix} \\
 {}_3P = \begin{bmatrix} 0,93 & 0,01 & 0,02 & 0,04 \\ 0,18 & 0,26 & 0,33 & 0,23 \\ 0,42 & 0,17 & 0,02 & 0,39 \\ 0,71 & 0,15 & 0,00 & 0,14 \end{bmatrix}
 \end{matrix} \quad (14)$$

Rastsal sayılardan oluşan üçüncü başlangıç matrisinde belli bir markadan diğerlerine geçiş olasılıklarını temsil eden sayılar üretilirken toplamın 1'i aşmaması için kısıtlanmış, ilk değer 0-1 aralığında rasgele üretildikten sonra, ikinci ve üçüncü değerler kalan fark aralığında üretilmiştir. Sonucu değer ise toplamı 1 yapacak şekilde ayarlanmıştır. Her üç tekrarda da aynı sonuca ulaşılmıştır.

Tablo.2: 26 Aylık Süreçte 4 Marka Arası Geçiş Olasılıkları

0,7614	0,0000	0,0825	0,1561
0,0000	0,7632	0,0000	0,2368
0,1254	0,0000	0,7617	0,1129
0,1137	0,3471	0,0160	0,5233

Optimizasyon sonucunda elde edilen geçiş olasılıkları, hata kareler toplamının 0.0249 olması sağlamıştır. Modelde, 4 adet doğrusal denklemin parametreleri eşanlı olarak tahmin edildiklerinden, görünüşte ilişkisiz eşitlikler sistemi olarak standart hatanın karesi (SHK) belirlenebilir [24]. Toplam hata karelerin serbestlik derecesi $v = T \times n - n \times n = 86$ (tahmin edilen değer sayısı eksi matriste yer alan parametre sayısı) olarak belirlenir ise $SHK = 0.0249 / 86 = 0,00029$ olarak bulunur.

Diğer taraftan iki yıldan uzun bir süre içerisinde çeşitli pazarlama tedbirlerinin alındığı göz önüne alınarak, planlama dönemi olarak kabul edilen 12 aylık süreç ayrıca incelenmiştir. 12 aylık veri kullanıldığında aşağıdaki markalar arası geçiş matrisi tahmin edilmiştir.

Tablo.3: 12 Aylık Süreçte 4 Marka Arası Geçiş Olasılıkları

0,541	0,174	0,135	0,15
0	0,907	0	0,093
0,334	0	0,666	0
0,226	0,009	0	0,764

Tekrarlanan optimizasyon sonucu geçiş olasılıklarında farklılıklar oluşmuş, ancak hata kareler toplamı 0.0106'ya düşmüştür. Bu durumda $v=28$ için $SHK=0,00038$ olarak bulunmuştur. Optimum değerleri belirlenen parametre sayısı sabit olduğundan, dönem sayısı arttıkça, serbestlik derecesi azalacak ve standart hatanın karesi hesaplanırken payda büyüyecektir. Diğer taraftan markalar arası geçişlerin incelenen süre uzunluğuna göre değişmesi, geçiş olasılıklarının da zamanın bir fonksiyonu olduklarını ortaya koymaktadır.

V. SONUÇ

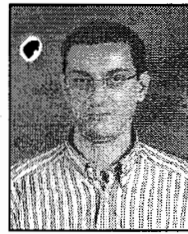
Belirtilen varsayımlar altında bu yaklaşım, rekabetten kaynaklanan markalar arası geçişin belirlenmesinde, ana rakiplerin ortaya çıkarılmasında kullanılabilir. Problemin çözümünde farklı optimizasyon tekniklerinin kullanılması mümkün olmaktadır. Anket çalışmalarına ihtiyaç duyulmadığından kısa zamanda ve mümkün olan en ucuz şekilde rekabet ortamı hakkında bilgi sağlamaktadır. Bu avantajları ile yöneticilerin piyasa durumları hakkında ihtiyaç duyacakları ek bilgileri sağlayarak pazarlama yönetiminde yardımcı olacaktır.

Unutulmaması gereken nokta şudur ki, bir marka ürününün talep tahmini mikro- ve makroekonomik değişkenlere bağlıdır. Bu model ise, talep miktarından bağımsız, farklı veya aynı markadaki ikame ürünler arası talebin ne şekilde hareket ettiğini, dolayısı ile pazarlamanın temel konularından olan marka bağımlılığının incelenmesi için önerilebilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] PARSONS, L.J.; SCHULTZ, R.L., **Marketing Models and Econometric Research**, 2. Baskı, Elsevier North Holland Inc., New York, 1978, ss.3,10,138-151.
- [2] BOEHLER, H., **Marktforschung**, Kohlhammer, Stuttgart, 1992, ss.21,64-65,67-69.
- [3] GREEN, P.; TULL, D., **Methoden und Techniken der Marketingforschung**, 4. Baskı, Tercüme: Richard KOEHLER et.al., C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1982, ss.475,499-500.
- [4] BEHRENS, K.C., **Demoskopische Marktforschung**, Wiesbaden, 1966, s.14.

- [5] MEFFERT, M., "Neue Informations- und Kommunikationstechnologien in der Marktorientierten Unternehmensführung", **Strategische Unternehmensführung und Marketing**, Wiesbaden, 1988, s.149.
- [6] MUELLER-HAGEDORN, L., **Das Konsumentenverhalten Grundlagen für die Marktforschung**, Gabler, Wiesbaden, 1986, ss.55, 61-63.
- [7] KAAS, K.P., "Preiseinfluß und Markenwahl", **Konsumentenverhalten und Information**, MEFFERT, H.; STEFFENHAGEN, S.; FRETER, H. (Ed.), Gabler KG, Wiesbaden, 1979, s.399.
- [8] CAN, T.; USLU, A., "Analysis of Brand Loyalty with Markov Chains", First International Joint Symposium Business Administrators in the New Millennium, Silesian University and Çanakkale Onsekiz Mart University, 1-3 Haziran 2000, ss.583-591.
- [9] KAAS, K.P., "Zeitbezogene Untersuchungspläne – Neue Analysemethoden der Marktforschung", **Innovative Marktforschung**, Forschungsgruppe K+V (Hrsg.), Physica Verlag, Würzburg et al., 1983, ss.162,167,172.
- [10] SCHAETZLE, T.; GRABICKE, K., "Paneluntersuchungen und ihre mögliche Anwendungsproblematik", **Konsumentenverhalten und Information**, MEFFERT, H.; STEFFENHAGEN, S.; FRETER, H. (Ed.), Gabler KG, Wiesbaden, 1979, ss.297-298.
- [11] MEFFERT, H.; STEFFENHAGEN, H., "Marketing-Prognosemodelle", **Quantitative Grundlagen des Marketing**, Stuttgart, 1977.
- [12] PALDA, K., **The Measurement of Cumulative Advertising Effects**, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1964.
- [13] SIMON, H., "Dynamische Erklärungen des Nachfragerverhaltens aus Carryover-Effekt und Responsefunktion", **Konsumentenverhalten und Information**, MEFFERT, H.; STEFFENHAGEN, S.; FRETER, H. (Ed.), Gabler KG, Wiesbaden, 1979, ss.415-417.
- [14] BECKWITH, N.E., "Multivariate Analysis of Sales Responses of Competing Brands to Advertising", **Journal of Marketing Research**, Nr: 9, Mayıs 1972, s. 168-176.
- [15] HOERMANN, W., **Mathematik für Wirtschaftswissenschaftler**, Beyaz Yayınları, Istanbul, 1999, s.41.
- [16] MIDGLEY, D. G., "A Simple Mathematical Theory of Innovative Behavior", **Journal of Consumer Research**, Vol. 3, 1976, ss.31-41.
- [17] KUEHN, R., **Marketing: Analyse und Strategie**, Werd Verlag, 4. Baskı, 2000.
- [18] CHEN, H.; HUFFEL, V., "Improved methods for exponential parameter estimation in linear systems", **IEEE Transactions on Signal Processing**, Vol. 45, Nr. 5, Mayıs 1997, ss.1390-1394.
- [19] ER-WIE, B.; YINYU, Y., "Constrained logarithmic least squares in parameter estimation", **IEEE Transactions on Automatic Control**, Vol. 44, Nr. 1, Ocak 1999, ss.182-187.
- [20] HAYES, K.; HASLETT, J., "Simplifying General Least Squares", **American Statistician**, Vol. 53, No: 4, Kasım 1999, ss.376-381.
- [21] TIBSHIRANI, R., "Regression shrinkage and selection via the lasso". **J. Royal. Statist. Soc B.**, Vol. 58, No. 1, 1996, ss.267-288.
- [22] OSBORNE, R.; PRESNELL, B.; TURLACH, B.A., "On the LASSO and its Dual", **Journal of Computational & Graphical Statistics**, Vol. 9, No: 2, Haziran. 2000, ss.319-338.
- [23] NORRIS, J.R., **Markov Chains**, Cambridge University Press, USA, 1998, s.56.
- [24] İŞYAR, Y., **Ekonometrik Modeller**, VİPAŞ A.Ş., Bursa, 1999, s.470.



A. Mete ÇİLİNGİRTÜRK

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F.,
Ressam Namık İsmail Sk. No.1
34590 Bahçelievler – İSTANBUL

Tel: +90 212 507 99 25 - 1239
acilingi@marmara.edu.tr

A. Mete ÇİLİNGİRTÜRK has Ph.D. of Statistics at Marmara University Social Sciences Institute. He is Assistant Professor of Statistics at Marmara University. His research areas are statistical data analysis, applied statistics and decision making.

EK-A

Satışlara Oranı			
Marka1	Marka2	Marka3	Marka4
0,1552	0,4741	0,0690	0,3017
0,1842	0,4649	0,0526	0,2982
0,1624	0,4872	0,0513	0,2991
0,1327	0,5133	0,0531	0,3009
0,1739	0,4696	0,0435	0,3130
0,1786	0,4732	0,0357	0,3125
0,1875	0,4554	0,0536	0,3036
0,1982	0,4324	0,0631	0,3063
0,2281	0,4035	0,0789	0,2895
0,2087	0,3913	0,0957	0,3043
0,2250	0,3833	0,1000	0,2917
0,2137	0,4017	0,1026	0,2821
0,2069	0,4052	0,0948	0,2931
0,1983	0,4050	0,0992	0,2975
0,1826	0,4348	0,0870	0,2957
0,1880	0,4274	0,0855	0,2991
0,1709	0,4530	0,0769	0,2991
0,1579	0,4649	0,0789	0,2982
0,1416	0,4779	0,0619	0,3186
0,1161	0,5089	0,0714	0,3036
0,1282	0,4957	0,0769	0,2991
0,1391	0,4783	0,0696	0,3130
0,1207	0,4828	0,0948	0,3017
0,1695	0,4407	0,0932	0,2966
0,1880	0,4444	0,0769	0,2906
0,2051	0,4103	0,1026	0,2821

LİSANSÜSTÜ EĞİTİME GİRİŞ SINAVI (LES) SONUÇLARININ ÜÇ YÖNLÜ ÇAPRAZ SINIFLANDIRMA TABLOSU İLE İNCELENMESİ

Dilek ALTAŞ¹, Esen ZEREN YILDIRIM²

¹Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., Ekonometri Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

²Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., Ekonometri Bölümü, Araştırma Görevlisi

EXAMINING THE RESULTS OF LES WITH THREE-WAY CROSS CLASSIFIED TABLE

Abstract: While the examining of the relations between the categorical variables, the observation values are collected on a cross classified table. In the situation that there is two categorical variables, then a two dimensional table is prepared as if one variable is in the row, and the other is in the column. With respect to this table, in order to examine the relations between the variables, usually applied method is chi-square analysis.

When the variables is more than two, the analysis of variables' cross classified tables as one within the other can not be done with the chi-square analysis. In this case, for the examining of the relation structures between the variables, log-linear analysis can be made use of. Log-linear analysis is a method that can analyze with the help of the models, both IX2 or 2XJ dimensional tables to which chi-square can be applied, and three or more dimensional tables to which chi-square is insufficient.

In this study, the results of the Entrance Examination to the Postgraduate Education (LES) carried out by The Student Selection and Placement Center (OSYM) are examined with the log-linear analysis by the classification on the three dimensional crosswise table. In the scope of the analysis, the factors, that is examined with their relation structures, are the variables of education level (bachelor's degree, master, doctor's degree), LES score (45 point and more or less 45 point) and the type of point (qualitative, quantitative and equal weight). At the end of the analysis, the relation structure between the in question variables is revealed and the findings are interpreted.

Keywords: Chi-Square Independence Test, Log-Linear Models, Odds Ratio, LES Scores.

LİSANSÜSTÜ EĞİTİME GİRİŞ SINAVI(LES) SONUÇLARININ ÜÇ YÖNLÜ ÇAPRAZ SINIFLANDIRMA TABLOSU İLE İNCELENMESİ

Özet: Kategorik değişkenler arasındaki ilişkiler incelenirken, gözlem değerleri bir çapraz sınıflandırma tablosu üzerinde toplanır. Kategorik değişken sayısının iki olması durumunda, değişkenlerden biri satırda, diğeri sütunda olacak şekilde iki yönlü bir çapraz tablo oluşturulur. Bu tablodan hareketle, değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla sıklıkla başvurulan yöntem, ki-kare analizidir.

Ki-kare analizi ile ikiden çok sayıda değişkenin iç içe çapraz tablolarının analizi yapılamamaktadır. Bu durumda, değişkenler arasındaki ilişki yapısını incelemeye loglineer analizden yararlanılabilir. Loglineer analiz, hem ki-karenin uygulanabildiği IX2 ya da 2XJ boyutlu tabloları, hem de ki-karenin yetersiz kaldığı üç ve daha büyük boyutlu tabloları modeller aracılığıyla analiz eden bir yöntemdir.

Bu çalışmada, Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM) tarafından uygulanan Lisansüstü Eğitime Giriş Sınavı (LES) sonuçları, üç yönlü bir çapraz tablo üzerinde sınıflandırılarak loglineer analizle incelenmiştir. Analiz kapsamında aralarındaki ilişki yapısı incelenen faktörler, öğrenim durumu (lisans, yüksek lisans, doktora mezunu olma), LES puanı (45 yada daha fazla, 45'den az) ve puan türü (sayısal, sözel, eşit ağırlıklı) değişkenleridir. Analiz sonucunda, söz konusu değişkenler arasındaki ilişki yapısı ortaya çıkarılmış, bulgular yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Ki-Kare Bağımsızlık Testi, Loglineer Modeller, Odds Oranı, LES Sonuçları.

I. GİRİŞ

Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM) tarafından uygulanan Lisansüstü Eğitime Giriş Sınavı (LES), yüksek lisans ve doktora eğitimi almak isteyenler ile araştırma görevliliğine atanacaklar için önkoşul olarak getirilen merkezi bir sınavdır. Sınavda adaylara yöneltilen sorular, sayısal ve sözel olmak üzere iki bölümden oluşmakta, sınav sonuçları sayısal, sözel ve eşit ağırlıklı olmak üzere üç puan türünde ilan edilmektedir.

Lisansüstü eğitim görmek isteyen öğrenciler, başta sosyal bilimler, fen bilimleri ve sağlık bilimleri olmak üzere üniversitelerin çeşitli enstitülerine başvuruda bulunmaktadır. 2547 sayılı kanunun 35. maddesi uyarınca öğrencilerin, başvurdukları programın puan türünde 45 standart puandan az olmamak koşuluyla, ilgili üniversite yönetimi tarafından belirlenecek LES puanına sahip olmaları gerekmektedir. Öğrencilerin lisansüstü programlara yerleştirilmeleri, LES puanı, mezuniyet notu ve mülakat notunun ağırlıklı ortalaması dikkate alınarak yapılmaktadır. Bu puanların giriş notunun

hesaplanmasındaki ağırlıkları, üniversite yönetimince belirlenmektedir.

Bu çalışmada LES sonuçları, üç yönlü bir çapraz tablo üzerinde sınıflandırılarak kategorik veri analizine imkan sağlayan loglineer analizle incelenmiştir. Analiz kapsamında aralarındaki ilişki yapısı incelenen faktörler, öğrenim durumu (lisans, yüksek lisans, doktora mezunu), LES puanı (45 ve üstü, 45'in altı) ve puan türü (sayısal, sözel, eşit ağırlıklı)dür. Elde edilen loglineer model ve parametre tahminlerine ilişkin bulgular, uygulama bölümünde sunulmuştur.

II. KATEGORİK VERİLERDE İLİŞKİ ANALİZİ

Kategorik değişkenler arasındaki ilişkileri incelemenin ilk aşaması, gözlem değerlerini çapraz sınıflandırma (kontenjans) tablosu üzerinde toplamaktır. Kategorik değişken sayısının iki olması durumunda, değişkenlerden biri satırda, diğeri sütunda olacak şekilde iki yönlü çapraz sınıflandırma tablosu oluşturulur. Değişken sayısının ikiden fazla olması durumunda ise, tablo genişletilerek üç yönlü, dört yönlü tablolar elde edilebilir.

Odds ve Odds Oranları

X ve Y değişkenleri, iki kategoriye sahip dikotom (binary) değişkenler olsun. Yaygın olarak dikotom değişkenlerin alabileceği değerler "başarılı" ve "başarısız" olarak sınıflandırılır. i'inci satırda Y için başarı olasılığı π_i , başarısızlık olasılığı $(1-\pi_i)$ olsun. Bu $(\pi_i, 1-\pi_i)$ koşullu olasılıkları kullanılarak, iki satırda başarı olasılıklarının farkı test edilebilir.

p_1 ve p_2 örneklemden bulunan başarı olasılıkları, n_1 ve n_2 örneklem büyüklükleri olmak üzere, $\pi_1 - \pi_2$ için güven aralığı aşağıdaki şekilde hesaplanabilmektedir.

$$(p_1-p_2) \pm z_{\alpha/2} \hat{\sigma}(p_1 - p_2),$$

Burada,

$$\hat{\sigma}(p_1 - p_2) = \sqrt{\frac{p_1(1-p_1)}{n_1} + \frac{p_2(1-p_2)}{n_2}}$$

Başarı olasılıkları test edilirken, oranların 0'a ya da 1'e yakın olması durumunda oranların farkı yoluyla yapılan hipotez testi, yanıltıcı sonuçlar verebilir. Örneğin, 0,010 ve 0,001 arasındaki fark, 0,410 ve 0,401 arasındaki farka eşittir. Bu oranların iki ayrı ilacın kullanımı sonucunda yan etkiye maruz kalan hastaların oranları

olduğu düşünülürse, 0,010 değeri 0,001'in 10 katıdır, buna karşın 0,410 ve 0,401 arasındaki fark çok küçük kalmaktadır. Bu sebeple, oranların farkı $(\pi_1 - \pi_2)$

yerine oranların oranı $\left(\frac{\pi_1}{\pi_2}\right)$ daha iyi bir gösterge olacaktır. Bu değere *relatif risk* adı verilir [1].

Relatif riskten hareketle, çapraz sınıflandırma tablolarının analizinde sıkça kullanılan *odds* değeri tanımlanabilir. Odds değeri, bir sonucun gerçekleşme olasılığının gerçekleşmeme olasılığına oranıdır [1].

$$\text{odds} = \frac{\pi}{1-\pi}$$

Odds değeri negatif olmayan değerler alır. Odds=1 ise, başarı ve başarısızlık olasılıkları aynı demektir. Odds>1 ise, başarının gerçekleşme şansı başarısızlığa göre daha yüksektir. Odds<1 ise, tersi geçerlidir.

Yalnızca bir değişken için hesaplanan odds değerlerini, iki değişken için hesaplanan odds değerlerinden ayırmak amacıyla, marjinal odds ve koşullu odds ayrımı yapılır. Odds değeri, değişkenlerin her biri için satır ya da sütun toplamları dikkate alınarak bulunmuşsa *marjinal odds*, değişkenlerden birinin belirli bir kategorisinde diğere değişken için bulunmuşsa *koşullu odds* adını alır [2].

2x2'lik çapraz sınıflandırma tablolarında ilişki analizinde kullanılan ve bir çok model için de parametre kabul edilen bir diğere ölçü, *odds oranı*dır. Odds oranı, iki koşullu oddsun oranı biçiminde aşağıdaki gibi hesaplanır [3].

$$\theta = \frac{\text{odds}_1}{\text{odds}_2} = \frac{\pi_1 / (1-\pi_1)}{\pi_2 / (1-\pi_2)}$$

θ odds oranı bileşik olasılıklar cinsinden aşağıdaki gibi de yazılabilir. Elde edilen oran, yaygın olarak *çapraz çarpım oranı* adıyla bilinmektedir [3].

$$\theta = \frac{\pi_1 / (1-\pi_1)}{\pi_2 / (1-\pi_2)} = \frac{\pi_{11}\pi_{12}}{\pi_{12}\pi_{21}}$$

θ , 1'e eşit ise iki değişken arasında ilişki yoktur. θ , hem artış hem de azalış yönünde 1'den uzaklaştıkça ilişki kuvvetlenir. $1 < \theta < \infty$ durumunda paydaki değişken için başarı odds'u, paydadaki değişkenden yüksektir. $0 < \theta < 1$ durumunda ise, paydaki değişkenin başarı odds'u paydadakinden düşüktür.

θ odds oranlarının örnekleme dağılımı, sağa çarpık bir asimetri verir. Bu durumdan kaynaklanan yorum güçlükleri, odds oranları yerine doğal logaritmaları ($\ln \theta$ ya da $\text{Log}_e \theta$) yorumlanarak ortadan kaldırılır. $\theta=1$ durumunda $\ln \theta=0$, $0 < \theta < 1$ durumunda $\ln \theta < 0$, $1 < \theta < \infty$ durumunda $\ln \theta > 0$ olacaktır.

Üçüncü bir değişkene göre iki değişken arasındaki ilişki yapısı incelenmek istenirse, üçüncü değişkenin her bir kategorisi için diğer iki değişken arasındaki odds oranları hesaplanır. Bu odds oranlarına *ikinci dereceden (koşullu) odds oranı* adı verilir [2].

Üçüncü değişkenin her bir kategorisi için koşullu odds oranları birbirine eşit çıkarsa, üçüncü değişkenin diğer iki değişken üzerinde etkili olmadığı kabul edilir. Yani, üçlü etkileşim olmadığı sonucuna varılır. İkinci dereceden odds oranlarının hesaplanmasında, hangi değişkenin üçüncü değişken olarak alındığı sonucu değiştirmez. Bu özellik, değişkenler arasında bağımlı-bağımsız değişken ayırımının olmamasından ileri gelir.

Değişkenler arasındaki ilişki yapısının incelenmesinde, odds ve odds oranlarının yanı sıra kısmi odds ve kısmi odds oranlarının da önemli bir rolü vardır. Bir değişkenin tüm kategorileri için hesaplanan odds değerlerinin geometrik ortalaması, kısmi odds değerini verir. Bir başka ifade ile kısmi odds, koşullu oddsların ortalamasıdır.

Kısmi odds, değişkenlerden biri sabitken başarı durumunun başarısızlık durumuna göre şansını verir. Marjinal odds bir değişkenin tek başına odds değerini verirken, kısmi odds ikinci bir değişkenin sabitlenmesi koşulu altındaki odds değerini verir. Marjinal ve kısmi odds değerlerinin farklı çıkması durumuna, Simpson Paradoksu adı verilir. Hesaplanan marjinal ve kısmi odds oranlarının birbirleri ile karşılaştırılarak yorumlanması sonucunda, değişkenler arasındaki ilişki yapısı ortaya çıkarılır [4].

Benzer şekilde, üçüncü bir değişkenin tüm kategorileri için hesaplanan ikinci dereceden koşullu odds oranlarının geometrik ortalaması da, ikinci dereceden kısmi odds oranını verir. Kısmi odds oranı, üçüncü değişken sabitken, diğer iki değişken arasındaki ilişkiyi verecektir. Kısmi odds oranları da marjinallerinden farklı olabilir [2].

Ki-Kare Bağımsızlık Testleri

Değişkenler arasındaki ilişki yapısını incelemek amacıyla sıklıkla başvuru yapılan testler, bağımsızlık testleridir. Bağımsızlık testleri, tesadüfi bir örneklemden elde edilen çapraz sınıflandırma tablosundaki n_{ij} göze frekansları ile tahmin edilen f_{ij} beklenen frekanslarının karşılaştırılmasına dayanır.

Bu testlerde H_0 (sıfır hipotezi), n_{ij} göze frekanslarının, f_{ij} beklenen frekanslarına eşitliğini ifade eder. Bu hipotezi test etmede sıklıkla kullanılan test istatistikleri, Pearson χ^2 istatistiği ve Fisher'in G^2 benzerlik oran istatistiğidir [5].

$$\chi^2 = \sum \frac{(n_{ij} - f_{ij})^2}{f_{ij}}$$

$$G^2 = -2 \sum n_{ij} \ln \left(\frac{n_{ij}}{f_{ij}} \right)$$

2x2'lik çapraz sınıflandırma tablosu için yapılan bağımsızlık testlerinde, test istatistiğinin hesaplanabilmesi için beklenen frekanslar $f_{ij} = n \cdot \pi_{i+} \pi_{+j} = n \cdot \pi_{i+} \pi_{+j}$ işlemi ile bulunur.

Ki-kare dağılımlı tüm uyum iyiliği istatistikleri, büyük örneklem teorisine dayanır. Göze frekanslarının yeterince büyük olduğu hallerde her iki test istatistiği de aynı ki-kare dağılımına sahiptir ve yakın sayısal değerleri verirler. Dağılımın serbestlik derecesi $(I-1)(J-1)$ 'dir.

χ^2 ve G^2 istatistiklerinin ki-kare dağılımından uzaklaşmaları için, beklenen göze frekanslarının en az 1 ve göze frekanslarının en fazla %20'sinin 5'den küçük olması istenir [5].

ν_1 serbestlik dereceli bir ki-kare istatistiği ile, bundan bağımsız ν_2 serbestlik dereceli bir başka ki-kare istatistiği söz konusu iken, bu iki istatistiğin toplamı $\nu_1 + \nu_2$ serbestlik dereceli ki-kare dağılımı gösterir. Bu özellik yardımıyla, serbestlik derecesi 1'den büyük olan ki-kare istatistikleri daha küçük serbestlik derecesine sahip bileşenlere ayrılabilirler. Böylece, bağımsızlık testlerinde, çapraz sınıflandırma tablosu parçalanarak belirli kategoriler arasındaki ilişki daha küçük boyutlu tablolarla incelenebilir.

χ^2 test istatistiği bölünebilme özelliğine sahip olmadığından bu amaçla kullanılamamaktadır. Fakat G^2 , tam bölünebilme özelliğine sahiptir. Bu özellik, G^2 olabilirlik oran istatistiğine, Pearson χ^2 istatistiğine karşı üstünlük sağlar [1].

χ^2 ve G^2 test istatistikleri ile bu değerler için bulunan p kuyruk olasılıkları, H_0 'ın reddi için yeterli kanıt bulunup bulunmadığını gösterirler. Fakat, gözelerin her biri için gözlenen ve beklenen frekansları teker teker karşılaştırmak, hipotez testi sonucunun hangi gözelerden kaynaklandığı ile ilgili ayrıntılı bilgiler verir. Bu amaçla *düzeltilmiş artık* adı verilen aşağıdaki değerler hesaplanır.

$$\frac{n_{ij} - f_{ij}}{\sqrt{f_{ij}(1-p_{i+})(1-p_{+j})}}$$

H_0 geçerli iken, düzeltilmiş artıklar standart normal dağılım gösterir. Artık değerlerinin mutlak değerce 2'den büyük olması, ilgili gözenin H_0 'a uyumunun zayıf olduğunu gösterir [1].

III. LOGLINEER MODELLER

Ki-kare analizi ile üç ya da daha fazla değişkenin iç içe çapraz tablolarının analizi yapılamamaktadır. Ancak ayrı ayrı $I \times J$ tabloları biçiminde düzenlenerek analizler yapılabilmekte, ikili, üçlü, çoklu etkileşimler ve birlikte değişimler analiz edilememektedir. Loglineer analiz, hem ki-karenin uygulanabildiği $I \times 2$ ya da $2 \times J$ boyutlu tabloları, hem de ki-karenin yetersiz kaldığı üç ve daha büyük boyutlu tabloları modeller aracılığıyla analiz eden bir yöntemdir [6].

Loglineer modeller, Poisson ya da Multinomial dağılımlı veriler için geliştirilmiş lineer modellerdir. Bu modellerde kategorik değişkenin düzeyleri ile göze frekansları arasındaki ilişkiler araştırılır. Böylece bir kategorik değişkenler kümesi içinde ilişki ve etkileşim yapısı ortaya çıkarılabilir.

Fischer'in öne sürdüğü fikirlerden yola çıkarak, Birch (1963) tarafından ortaya atılan loglineer modeller, Goodman, Haberman ve Andersen'in katkılarıyla geliştirilmiştir. 1970'lerde sosyal bilimlerin alanında araştırma yapanlar tarafından sıkça kullanılmaya başlanan bu modeller, sadece ilişki yapısını çözmekle kalmayıp, aynı zamanda veriler için uyumlu bir modelin elde edilmesine olanak sağlaması yönüyle de, kategorik veri analizinde diğer teknikler arasında ön plana çıkmıştır [7].

Loglineer modellerin bir diğer özelliği, sınıflandırılan değişkenler arasında bağımlı-bağımsız değişken ayırımı yapmamasıdır. Loglineer analiz, değişkenler arasında nedensel ilişki olmaması temeline dayanır. Bununla birlikte nedensel ilişki analizleri için de, parametre yorumları farklı olmakla birlikte loglineer modelleri kullanmak mümkündür [8].

Tesadüfi bir örneklemeden elde edilen gözlemlerin, iki kategorik değişken için $I \times J$ boyutlu bir çapraz sınıflandırma tablosunda gösterildiğini düşünelim. X değişkeni satırda, Y değişkeni sütunda sınıflandırılmak üzere, X ve Y değişkenleri arasında bağımsızlık, $\pi_{ij} = \pi_{i+} \pi_{+j}$ eşitliği ile ifade edilir. Çarpım formundaki bu eşitliğin her iki tarafı için logaritma alınır, loglineer modellere adını veren toplam formundaki eşitlik ortaya

çıkır. İki yönlü çapraz sınıflandırma tabloları için bağımsızlık durumunu ifade eden bu loglineer model şu şekilde ifade edilir.

$$\ln \pi_{ij} = \lambda + \lambda_i^X + \lambda_j^Y$$

Modelde λ genel etki terimi, i'inci satırdaki olasılığa ilişkin λ_i^X ana etki terimi ve j'inci sütundaki olasılığa ilişkin λ_j^Y ana etki terimi yer almaktadır. Modeldeki X ve Y, değişkenleri temsilen yazılan semboller olup, terimlerin üssü anlamında kullanılmamaktadır.

İki kategorik değişken için bağımsızlığı ifade eden H_0 , bu loglineer modeli savunan hipotezdir. Modelin öngördüğü tahmin değerleri, $\hat{f}_{ij} = n \cdot \hat{\pi}_{ij}$ değerleridir. H_0 'ın geçerli olup olmadığı, Pearson χ^2 ya da G^2 benzerlik oran istatistikleri kullanılarak sınavabilir. Beklenen frekanslar, gözlenen frekanslara çok yakın çıkarsa, odds oranı 1 olur ve her iki test istatistiği anlamsız çıkar.

İki yönlü bir çapraz sınıflandırma tablosu için, değişkenler arasında bağımlılık olduğunu gösteren loglineer model ise aşağıdaki gibi formüle edilir.

$$\ln f_{ij} = \lambda + \lambda_i^X + \lambda_j^Y + \lambda_{ij}^{XY}$$

Yukarıdaki loglineer model ilk bakışta, varyans analizi modeline benzetilebilir. Fakat varyans analizi modelinde, bağımlı değişken bir gözlem skoru iken, loglineer modelde belirli bir sonucun gözlenme olasılığıdır. Bununla birlikte varyans analizinin tersine, loglineer analizde odak noktası ana etkileri gösteren tek değişken parametreleri değil, λ_{ij}^{XY} ikinci dereceden ilişki terimleridir [1]. Bu tür ilişki parametreleri, beklenen frekanslar hesaplanırken bir değişkenin diğer değişkenin kategorileri üzerinde etkili olduğunu gösterir [9-10].

Loglineer modellerde serbestlik derecesi, çapraz sınıflandırma tablosundaki göze sayısı ile modeldeki parametre sayısının farkı ile bulunur. İki değişken arasında ilişki olduğunu gösteren yukarıdaki loglineer modelde parametre sayısı, çapraz sınıflandırma tablosundaki göze sayısından fazla olduğu için serbestlik derecesi negatif çıkar, model tanımlanamaz. Modelin tanımlanabilirliğini sağlamak amacıyla, parametreler üzerine kısıtlar getiren bazı kodlama yöntemlerinin kullanılması gerekir.

Kullanılabilecek kodlama yöntemlerinden biri, parametrelerin etkilerini, her bir değişkenin belirli bir

kategorisindeki etkilerden sapmalar şeklinde ifade etmektedir. Regresyon analizinde de kullanılan bu kodlamaya *dummy kodlaması* denir. Genellikle ilk satır ve ilk sütuna ya da son satır ve son sütuna ilişkin parametre sıfıra eşitlenir. Parametrelerin etkileri bu gözeğe göre yorumlanacağı için seçilen gözeğe *referans gözesi* denir.

$$\lambda_1^X = \lambda_1^Y = \lambda_{11}^{XY} = 0 \text{ ya da}$$

$$\lambda_i^X = \lambda_j^Y = \lambda_{ij}^{XY} = 0$$

$$i=1, 2, \dots, I \quad j=1, 2, \dots, J$$

Varyans analizinde de kullanılan bir diğer kodlama yöntemi ise, her bir etkiyi ortalama etkiden sapmalar şeklinde değerlendirerek, λ 'ların toplamını sıfır kabul etmektedir. Bu tür kodlamaya ise, *etki kodlaması* adı verilir.

$$\sum_i \lambda^X = \sum_j \lambda^Y = \sum_j \lambda_{ij}^{XY} = \sum_i \lambda_{ij}^{XY} = 0$$

$$i=1, 2, \dots, I \quad j=1, 2, \dots, J$$

Bu iki kodlama yöntemi ile aynı beklenen frekans değerlerine ulaşılma birlikte, hesaplanan parametre tahminleri farklı çıkmaktadır. Bu nedenle parametreler yorumlanırken, kullanılan kodlama yöntemi dikkate alınmalıdır [11].

İki yönlü çapraz sınıflandırma tabloları için, tüm ana etki ve etkileşim terimlerini içeren bu tür modellere, *doymuş(saturated) loglineer model* adı verilir [9]. Bağımsızlık modeli doymuş modelin $\lambda_{ij}^{XY} = 0$ için özel halidir.

Modeldeki parametrelerin i ve j indisleri üzerinden toplamları sıfır olduğundan, bir sabit parametre, (I-1) sayıda λ_i^X ana etki parametresi, (J-1) sayıda λ_j^Y ana etki parametresi ve (I-1)(J-1) sayıda λ_{ij}^{XY} ilişki parametresinin hesaplanması yeterlidir. Bu durumda tahmin edilmesi gereken parametre sayısı, $1+(I-1)+(J-1)+(I-1)(J-1)=IJ$ dir. Modelin parametre sayısı, çapraz tablodaki göze sayısına eşit çıktığından, verilere mükemmel uyum sağlar. IJ değeri mümkün olan maksimum parametre sayısını verir. Modele doymuş model denmesinin sebebi budur. Modelin uyum iyiliğinin sinanmasında, χ^2 ve G^2 test istatistikleri için serbestlik derecesi 0' dir.

Bir loglineer modelin ana etki parametreleri odds değerleri ile, ilişki parametreleri de odds oranları ile doğrudan ilgilidir. Her bir değişkenin iki kategorisi için λ_i^X ya da λ_j^Y ana etki parametrelerinin farkı, iki

kategori arasındaki log-odds değerini verir. λ_{ij}^{XY} parametreleri de aşağıda gösterildiği gibi, log-odds oranlarının hesaplanmasında kullanılır [1].

$$\begin{aligned} \ln(\theta) &= \ln\left(\frac{f_{11}f_{22}}{f_{12}f_{21}}\right) \\ &= \ln f_{11} + \ln f_{22} - \ln f_{12} - \ln f_{21} \\ &= \lambda_{11}^{XY} + \lambda_{22}^{XY} - \lambda_{12}^{XY} - \lambda_{21}^{XY} \end{aligned}$$

λ_{ij}^{XY} parametreleri sıfıra eşit olunca, log-odds değeri de sıfır olur. Dolayısıyla odds oranı 1'e eşit çıkar. Bu sonuç, X ve Y arasında ilişki olmadığını gösterir.

Doymuş modeldeki parametrelerden bir ya da birkaçının hariç tutulduğu modellere *doymamış (unsaturated) loglineer model* denir. Doymamış modeller bazı parametreler üzerine konan kısıtlarla, daha sade ve kolay yorumlanabilir bir forma sahip olduklarından doymuş modellere tercih edilir [9]. Verilere en iyi uyum sağlayan doymamış model araştırılırken, modeldeki hiyerarşik yapıya dikkat edilmelidir.

Hiyerarşik yapı, yüksek dereceli bir terimin modelde bulunduğu hallerde, daha düşük dereceli tüm terimlerin de modelde yer aldığı türde ilişkileri ifade eder. Hiyerarşik bir loglineer modelde, bir λ parametresi sıfıra eşit ise, daha yüksek dereceli tüm λ parametreleri de sıfıra eşit olur. Aynı zamanda, bir λ parametresi sıfırdan farklı ise, daha düşük dereceli tüm parametreler de sıfırdan farklıdır [8].

Loglineer modellerin çözümünde kullanılan yöntemler ve paket programların hemen hepsi, modelin hiyerarşik olduğu varsayımına dayanır. Çünkü, bir etkileşim teriminin sıfıra eşit olması durumunda, daha yüksek dereceli etkileşim terimlerini yorumlamak anlamlı olmamaktadır.

Üç ve daha büyük boyutlu çapraz sınıflandırma tabloları için, değişkenler arasındaki "ilişki" terimi yerine yaygın olarak "etkileşim" terimi kullanılmaktadır. X, Y ve Z şeklindeki üç değişkenin mümkün tüm kategori kombinasyonları için, $ixjxk$ boyutlu bir çapraz sınıflandırma tablosunda sınıflandırıldığını düşünelim. Böyle bir üç yönlü tablo için, doymuş loglineer model aşağıda verilmiştir.

$$\ln f_{ijk} = \lambda + \lambda_i^X + \lambda_j^Y + \lambda_k^Z + \lambda_{ij}^{XY} + \lambda_{ik}^{XZ} + \lambda_{jk}^{YZ} + \lambda_{ijk}^{XYZ}$$

En yüksek dereceli parametre dikkate alınarak, bu model $\{XYZ\}$ modeli biçiminde ifade edilir ve model

parametrelerinin yorumu en yüksek dereceli terime (λ_{ijk}^{XYZ}) yönelik olarak yapılır.

Modeldeki tek değişken parametreleri değişkenlerin ana etkilerini verir. İkinci dereceden etkileşim terimleri, ikiyeşli olarak değişkenler arasındaki kısmi ilişkileri gösterir. Üçüncü değişkenin kategorilerinde diğer iki değişken arasındaki ortalama ilişki olarak yorumlanır. Modeldeki üçüncü dereceden etkileşim terimleri ise, üçüncü değişkenin kategorilerinde diğer iki değişken arasındaki ilişkinin farklı olabileceğini ifade eder. Bir başka ifade ile, kısmi ve koşullu ilişkiler arasındaki farkın büyüklüğünü ortaya koyar [9].

Üç yönlü bir çapraz sınıflandırma tablosu için tahmin edilen model, üçüncü dereceden etkileşim parametresini içermezse, $\{XY, XZ, YZ\}$ şeklinde gösterilen bir doymamış model elde edilir. *Homojen ilişki modeli* adı verilen bu model, üçüncü değişkenin her bir kategorisi için herhangi iki değişken arasındaki koşullu odds oranlarının aynı olduğunu ifade eder.

$$Inf_{ijk} = \lambda + \lambda_i^X + \lambda_j^Y + \lambda_k^Z + \lambda_{ij}^{XY} + \lambda_{ik}^{XZ} + \lambda_{jk}^{YZ}$$

İkili etkileşim parametrelerinin bir ya da bir kaçının modelden çıkarılması da mümkündür. Hiç bir etkileşim parametresi içermeyen, sadece ana etki parametrelerinden oluşan aşağıdaki model ise, değişken çiftleri arasında ilişki olmadığını gösterir. $\{X, Y, Z\}$ şeklinde gösterilen bu tür doymamış modellere *karşılıklı bağımsızlık modeli* adı verilir.

$$Inf_{ijk} = \lambda + \lambda_i^X + \lambda_j^Y + \lambda_k^Z$$

Loglineer modelin parametre tahminlerinin bulunmasında, en sık başvurulan yöntem, maksimum benzerlik(en çok olabilirlik) yöntemidir. Maksimum benzerlik yöntemi, ağırlıklı en küçük kareler, minimum ki-kare, minimum diskriminant bilgisi gibi alternatifleri arasında, olasılık dağılımı bilinen tesadüfi değişkenler için güçlü bir tahmin yöntemi olması nedeniyle tercih edilmektedir [9].

Farklı loglineer modellerin karşılaştırılması yoluyla, değişkenler arasında ilişkileri ifade eden parametrelerin anlamlılık testi yapılabilir. Karşılaştırılan iki modelden birinde test edilecek parametre/parametreler yer alırken, diğerinde yer almaz. Bu parametrelerin sifra eşitliğini ifade eden H_0 'ın testi için, tam bölünebilir özelliğine sahip olan G^2 benzerlik oran istatistiğinden yararlanır. İki modelin G^2 değerleri arasındaki fark, serbestlik derecesi, iki modelin serbestlik derecelerinin farkı olmak üzere test edilir. Kuyruk olasılığının küçük çıkması, H_0 'ın reddedileceğine, yani incelenen ilişkinin

anamlı olduğuna işaretler. Kuyruk olasılığının büyük çıkması durumunda ise, iki modelin uyum iyiliği yönünden farklı olmadığı sonucuna varılır. Bu durumda, test edilen ilişki terimlerinin modele katkısı olmadığı görüldüğünden, bu terimleri içermeyen daha az parametrelili model tercih edilir [12].

Çok yönlü tablolarda test edilecek model sayısı çok fazla olacağından, hipotezlerin sistematik bir yöntemle test edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, test edilecek hipotezleri anlamlı bir yorum çıkaracak şekilde gruplandırıp, sırayla test etmek en akılcı yoldur. Goodman bağımsızlık, koşullu bağımsızlık gibi hipotezlerin yorumlanabileceğini, diğerlerinin yorumlanabilir olma özelliği taşımadığını göstermiştir. Haberman ve Andersen tarafından geliştirilen bu sisteme göre, üç yönlü tablolar için test edilmesi gereken başlıca hipotezler aşağıda verilmiştir [7].

$$H_{XYZ} : \lambda_{ijk}^{XYZ} = 0$$

$$H_{XY} : \lambda_{ijk}^{XYZ} = 0, \lambda_{ij}^{XY} = 0$$

$$H_{XZ} : \lambda_{ijk}^{XYZ} = 0, \lambda_{ik}^{XZ} = 0$$

$$H_{YZ} : \lambda_{ijk}^{XYZ} = 0, \lambda_{jk}^{YZ} = 0$$

$$H_X : \lambda_{ijk}^{XYZ} = 0, \lambda_{ij}^{XY} = \lambda_{ik}^{XZ} = \lambda_{jk}^{YZ} = 0, \lambda_i^X = 0$$

$$H_Y : \lambda_{ijk}^{XYZ} = 0, \lambda_{ij}^{XY} = \lambda_{ik}^{XZ} = \lambda_{jk}^{YZ} = 0, \lambda_j^Y = 0$$

$$H_Z : \lambda_{ijk}^{XYZ} = 0, \lambda_{ij}^{XY} = \lambda_{ik}^{XZ} = \lambda_{jk}^{YZ} = 0, \lambda_k^Z = 0$$

$$H_0 : \lambda_{ijk}^{XYZ} = 0, \lambda_{ij}^{XY} = \lambda_{ik}^{XZ} = \lambda_{jk}^{YZ} = 0,$$

$$\lambda_i^X = \lambda_j^Y = \lambda_k^Z = 0$$

Hipotezlerin testi, en yüksek dereceli parametreleri içeren ilk hipotezle başlar. Bir sonraki hipoteze geçilebilmesi için o aşamaya kadarki tüm hipotezlerin kabul edilmiş olması gerekir. Arka arkaya gelen iki hipotezden biri kabul edilirken, diğeri red ediliyorsa verilere en iyi uyan model, bu iki hipotezin arasında yer alır. Parametreler çeşitli biçimlerde kombine edilerek test edilir ve sonuçta verilere en uygun model oluşturulur.

Üç yönlü tablolar için ifade edilen loglineer modeller ve parametre yorumları, dört, beş,... yönlü tablolar için de genişletilebilir. Fakat değişken sayısı arttıkça, ilişki ve etkileşim terimlerini açıklamak karmaşık ve kolay yorumlanamayan bir hal almaktadır.

IV. UYGULAMA

Bu çalışmada 2002 Mayıs dönemine ilişkin LES sonuçları, üç yönlü bir çapraz sınıflandırma tablosu şeklinde düzenlenerek loglineer analizle değerlendirilmiştir. Aralarındaki ilişki yapısı incelenen üç kategorik değişken, *öğrenim durumu*, *LES puanı* ve *puan türü* olarak tanımlanmıştır. Öğrenim durumu değişkeni, LES'e giren kişilerin lisans, yüksek lisans ve doktora mezunu olma durumlarına göre üç kategoriye ayrılmaktadır. LES puanı değişkeni, 45 ve üstü ile 45'in altı şeklinde iki kategoriye ayrılmıştır. LES sonuçları sayısal puan, sözel puan ve eşit ağırlıklı puan şeklinde üç ayrı ağırlıklandırma ile hesaplandığından puan türü değişkeninin de üç kategorisi vardır.

2002 Mayıs döneminde LES sınavına giren kişilerin 339'u doktora mezunu, 16017'si yüksek lisans mezunu, 172054'ü lisans mezunudur. Bu kişiler arasında 45 ve daha fazla puan alan kişi sayısı 120745, 45'in altında puan alan kişi sayısı 67664'dür. Elde edilen üç yönlü çapraz sınıflandırma tablosu aşağıda verilmiştir.

Öğrenim Durumu	LES Puanı	Puan Türü		
		Sayısal	Sözel	Eşit Ağırlıklı
Doktora	≥45	82	89	85
	<45	31	24	28
Yüksek Lisans	≥45	3093	3375	3296
	<45	2246	1964	2043
Lisans	≥45	35547	37901	37277
	<45	21804	19450	20074

Verilerin analizinde SPSS for Windows 10.0 paket programı kullanılmıştır. Loglineer analizin ilk aşamasında ana etki, ikinci dereceden etkileşim ve üçüncü dereceden etkileşim terimlerinin anlamlılığı incelenmiştir.

Tests that K-way effects are zero

K	DF	L.R.Chisq	Prob	Pearson Chisq	Prob	Iteration
1	5	314638,889	,0000	326300,830	,0000	0
2	8	351,414	,0000	351,972	,0000	0
3	4	1,421	,8406	1,423	,8403	0

Yukarıdaki tablodan anlaşılacağı gibi üçüncü dereceden etkileşim terimlerinin istatistiksel olarak anlamsız olduğunu ifade eden sıfır hipotezi reddedilememiştir (0.8403). Bu durumda, loglineer modelin hiyerarşik yapısı gereği ikinci dereceden etkileşim terimlerinden en az biri anlamsız olacaktır. Dolayısıyla verilere en uygun loglineer modelin, en fazla

ikinci dereceden etkileşim terimlerini içeren doymamış bir model olduğu anlaşılmaktadır.

Modelde yer alacak ikinci dereceden etkileşim parametrelerini tespit etmek üzere yapılan kısmi ilişki testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tests of PARTIAL associations.

Effect Name	DF	Partial Chisq	Prob	Iter
ÖĞRENİM*LESPUANI	2	93.173	.0000	2
ÖĞRENİM*PUANTÜRÜ	4	.130	.9980	2
LESPUANI*PUANTÜRÜ	2	258.372	.0000	2
ÖĞRENİM	2	299479.868	.0000	2
LESPUANI	1	15159.046	.0000	2
PUANTÜRÜ	2	.000	1.0000	2

İkinci dereceden etkileşim parametreleri incelendiğinde, öğrenim durumu-LES puanı ve LES puanı-puan türü değişkenleri için kısmi ilişki parametreleri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Fakat, öğrenim durumu-puan türü değişkenleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Ana etki terimleri incelendiğinde ise, puan türü değişkeninin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Bu durumda, istatistiksel olarak anlamsız bulunan öğrenim durumu-puan türü etkileşim parametreleri, oluşturulacak doymamış loglineer modelde yer almayacaktır. Fakat kısmi ilişki testlerinde anlamlı bulunmayan puan türü ana etki parametresi, LES puanı-puan türü etkileşim parametrelerinin varlığı nedeniyle modele alınacaktır.

Aynı sonuç, doymuş loglineer modelin parametre tahminlerinden de görülebilmektedir.

Note: For saturated models.500 has been added all observed cells. This value may be changed by using the CRITERIA=DELTA subcommand.

Estimates for parameters.

ÖĞRENİM*LESPUANI*PUANTÜRÜ

Parameter	Coeff	Std. Err.	Z-Value	Lower 95 CI	Upper 95 CI
1	-.013828	.05832	-.23711	-.12814	.10048
2	.030466	.06085	.50067	-.0880	.14973
3	.000989	.03009	.03290	-.05799	.05997
4	-.010404	.03134	-.33201	-.07183	.05102

ÖĞRENİM*LESPUANI

Parameter	Coeff	Std. Err.	Z-Value	Lower 95 CI	Upper 95 CI
1	.199985	.04206	4.75482	.11755	.28242
2	-.136274	.02168	-6.28473	-.17877	-.09377

ÖĞRENİM*PUAN TÜRÜ

Parameter	Coeff	Std. Err.	Z-Value	Lower 95 CI	Upper 95 CI
1	.016953	.05832	.29069	-.09736	.13127
2	-.023501	.06085	-.38622	-.14277	.09576
3	-.009078	.03009	-.30170	-.06806	.04990
4	.011955	.03134	.38150	-.01947	.07338

LESPUANI*PUANTÜRÜ

Parameter	Coeff	Std. Err.	Z-Value	Lower 95 CI	Upper 95 CI
1	-.064263	.02936	-2.18854	-.12182	-.00671
2	.057818	.03062	1.88803	-.00220	.11784

ÖĞRENİM

Parameter	Coeff	Std. Err.	Z-Value	Lower 95 CI	Upper 95 CI
1	-3.43313	.04206	-81.6257	-3.51558	-3.3507
2	.538593	.02168	24.839	.49609	.58109

LESPUANI

Parameter	Coeff	Std. Err.	Z-Value	Lower 95 CI	Upper 95 CI
1	.359512	.02117	16.98052	.31802	.40101

PUANTÜRÜ

Parameter	Coeff	Std. Err.	Z-Value	Lower 95 CI	Upper 95 CI
1	.022086	.02936	.75216	-.03547	.07964
2	-.022395	.03062	-.73132	-.08242	.03763

Parametre tahminlerine ilişkin bu bilgiler, 0,05 anlamlılık düzeyinde değerlendirildiğinde, öğrenim durumu-LES puanı-puan türü üçlü etkileşim parametrelerinin anlamsız olduğu görülmektedir (Z-value: -0.23711, 0.50067, 0.03290, -0.33201). Aynı sonuç öğrenim durumu-puan türü etkileşim parametreleri (Z-value: 0.29069, -0.38622, -0.30170, 0.38150) ve puan türü ana etki parametreleri (Z-value: 0.75216, -0.73132) için de geçerlidir.

Geriye doğru eleme yöntemi sonucunda türetilen en iyi model, öğrenim durumu-LES puanı, LES puanı-puan türü, öğrenim durumu, LES puanı, puan türü parametrelerini içeren modeldir. Öğrenim durumu Ö, LES puanı L, puan türü P ile gösterilmek üzere elde edilen loglineer model aşağıda tanımlanmıştır.

$$Inf_{ijk} = \lambda + \lambda_i^O + \lambda_j^L + \lambda_k^P + \lambda_{ij}^{OL} + \lambda_{jk}^{LP}$$

Backward Elimination (p=.050) for DESIGN 1 with generating class

ÖĞRENİM*LESPUANI*PUANTÜRÜ

Likelihood ratio chi square = .0000 DF=0 P=1.000

If Deleted Simple Effect is	DF	L.R.Chisq Change	Prob	Iter
ÖĞRENİM*LESPUANI*PUANTÜRÜ	4	1.421	08406	2

Step 1

The best model has generating class

**ÖĞRENİM*LESPUANI
ÖĞRENİM*PUANTÜRÜ
LESPUANI*PUANTÜRÜ**

Likelihood ratio chi square=1.42085 DF = 4 P=0.841

If Deleted Simple Effect is	DF	L.R.Chisq Change	Prob	Iter
ÖĞRENİM*LESPUANI	2	93.173	.0000	2
ÖĞRENİM*PUANTÜRÜ	4	.130	.9980	2
LESPUANI*PUANTÜRÜ	2	258.372	.0000	2

Step 2

The best model has generating class

**ÖĞRENİM*LESPUANI
LESPUANI*PUANTÜRÜ**

Likelihood ratio chi square=1.55043 DF = 8 P=0.992

If Deleted Simple Effect is	DF	L.R.Chisq Change	Prob	Iter
ÖĞRENİM*LESPUANI	2	93.043	.0000	2
LESPUANI*PUANTÜRÜ	2	258.244	.0000	2

Step 3

The best model has generating class

**ÖĞRENİM*LESPUANI
LESPUANI*PUANTÜRÜ**

Likelihood ratio chi square=1.55043 DF = 8 P=0.992

SPSS paket programında loglineer modelin parametre tahminleri, değişkenlerin son kategorisini referans göze kabul eden dummy kodlamasına dayanmaktadır. Öğrenim durumu için 1:doktora mezunu, 2:yüksek lisans mezunu, 3:lisans mezunu, LES puanı için 1:45 ve üstü, 2: 45'in altı, puan türü için 1:sayısal, 2:sözel, 3: eşit ağırlıklı olmak üzere, elde edilen loglineer modelin parametre tahminleri aşağıda verilmiştir.

	Parametre	Tahmin	Standart Hata	Z değeri
1	λ	9,9070	,0068	1449,98
2	λ_1^0	-6,6052	,1098	-60,14
3	λ_2^0	-2,2832	,0133	-171,99
4	λ_3^0	,0000	,	,
5	λ_1^P	,0838	,0093	9,00
6	λ_2^P	-,0324	,0096	-3,39
7	λ_3^P	,0000	,	,
8	λ_1^L	,6193	,0085	72,97
9	λ_2^L	,0000	,	,
10	λ_{11}^{OL}	,5355	,1264	4,24
11	λ_{12}^{OL}	,0000	,	,
12	λ_{21}^{OL}	-,1452	,0170	-8,56
13	λ_{22}^{OL}	,0000	,	,
14	λ_{31}^{OL}	,0000	,	,
15	λ_{32}^{OL}	,0000	,	,
16	λ_{11}^{LP}	-,1326	,0117	-11,32
17	λ_{12}^{LP}	,0497	,0119	4,19
18	λ_{13}^{LP}	,0000	,	,
19	λ_{21}^{LP}	,0000	,	,
20	λ_{22}^{LP}	,0000	,	,
21	λ_{23}^{LP}	,0000	,	,

Bu tahmin değerleri çapraz sınıflandırma tablosundaki her bir göze için, loglineer modelde yerine konarak aşağıdaki beklenen frekanslar hesaplanmıştır.

Table Information

Factor	Value	Observed Count(%)	Expected Count(%)
ÖĞRENİM	1		
LESPUANI	1		
PUANTÜRÜ	1	82(0.04)	82.10(0.04)
PUANTÜRÜ	2	89(0.05)	87.70(0.05)
PUANTÜRÜ	3	85(0.05)	86.20(0.05)
LESPUANI	2		
PUANTÜRÜ	1	31(0.02)	29.54(0.02)
PUANTÜRÜ	2	24(0.01)	26.30(0.01)
PUANTÜRÜ	3	28(0.01)	27.16(0.01)
ÖĞRENİM	2		
LESPUANI	1		
PUANTÜRÜ	1	3093(1.64)	3131.24(1.66)
PUANTÜRÜ	2	3375(1.79)	3344.97(1.78)
PUANTÜRÜ	3	3296(1.75)	3287.79(1.75)
LESPUANI	2		
PUANTÜRÜ	1	2246(1.19)	2225.39(1.18)
PUANTÜRÜ	2	1964(1.04)	1981.14(1.05)
PUANTÜRÜ	3	2043(1.08)	2046.48(1.09)
ÖĞRENİM	3		
LESPUANI	1		
PUANTÜRÜ	1	35547(18.87)	35508.08(18.85)
PUANTÜRÜ	2	37901(20.12)	37932.33(20.13)
PUANTÜRÜ	3	37277(19.79)	37284.00(19.79)
LESPUANI	2		
PUANTÜRÜ	1	21804(11.57)	21826.08(11.58)
PUANTÜRÜ	2	19450(10.32)	19430.56(10.31)
PUANTÜRÜ	3	20074(10.65)	20071.36(10.65)

Table Information

Factor	Value	Resid.	Adj.Resid.	Dev. Resid.
ÖĞRENİM	1			
LESPUANI	1			
PUANTÜRÜ	1	-.10	-.01	-.01
PUANTÜRÜ	2	1.30	.17	.14
PUANTÜRÜ	3	-1.20	-.16	-.13
LESPUANI	2			
PUANTÜRÜ	1	1.46	.34	.27
PUANTÜRÜ	2	-2.30	-.54	-.45
PUANTÜRÜ	3	.84	.20	.16
ÖĞRENİM	2			
LESPUANI	1			
PUANTÜRÜ	1	-38.24	-.86	-.68
PUANTÜRÜ	2	30.03	.67	.52
PUANTÜRÜ	3	8.21	.18	.14
LESPUANI	2			
PUANTÜRÜ	1	20.61	.57	.44
PUANTÜRÜ	2	-17.14	-.49	-.39
PUANTÜRÜ	3	-3.48	-.10	-.08
ÖĞRENİM	3			
LESPUANI	1			
PUANTÜRÜ	1	38.34	.86	.20
PUANTÜRÜ	2	-31.33	-.69	-.16
PUANTÜRÜ	3	-7.00	-.15	-.04
LESPUANI	2			
PUANTÜRÜ	1	-22.08	-.61	-.15
PUANTÜRÜ	2	19.44	.55	.14
PUANTÜRÜ	3	2.64	.07	.02

Goodness-of-fit Statistics

	Chi-Square	DF	Sig.
Likelihood Ratio	1.5533	8	.9918
Pearson	1.5477	8	.9919

Görüldüğü gibi doymamış formda olan bu loglineer modelin, doymuş modelle karşılaştırıldığında anlamlılığı 0,992 olasılıkla red edilememiştir. Modelin verilere uyumu düzeltilmiş artıkların (adjusted residuals) mutlak değerce 1'i geçmemesinden de anlaşılmaktadır.

Modelin genel yapısının yanı sıra, parametre tahminleri kullanılarak kısmi odds ve kısmi odds oranları da hesaplanabilir.

$\lambda_1^0 = -6,6052$ değeri, öğrenim durumu değişkeninin 1'inci kategorisinin son kategoriye göre log-odds değerini verir. Bu değer, LES'e giren kişiler arasından tesadüfi olarak seçilen bir kişinin doktora mezunu olma şansının lisans mezunu olmaya göre $\exp(-6,6052) = 0,00135$ olduğunu gösterir. Benzer şekilde, lisans mezunu olma durumuna göre, yüksek lisans mezunu olma şansı, $\exp(\lambda_2^0) = \exp(-2,2832) = 0,10196$ 'dır. Parametre değerlerinin negatif çıkması, lisans mezunu olmaya göre diğer iki kategorinin olasılığının düşük olduğuna işaret etmektedir.

LES puanı değişkeni için parametre tahminleri değerlendirildiğinde, rastgele seçilen bir öğrencinin LES'den 45 ve üstü puan alma şansı, 45'in altında alma durumuna göre $\exp(\lambda_1^L) = \exp(0,6193) = 1,8576$ 'dır.

İkinci dereceden etkileşim parametreleri yardımıyla da log-odds oranları bulunabilir.

Doktora mezunlarının 45'in altında puan alma durumuna göre, 45 ve daha fazla puan alma şansı, yüksek lisans mezunları ile karşılaştırıldığında, $\exp(\lambda_{11}^{OL} + \lambda_{22}^{OL} - \lambda_{12}^{OL} - \lambda_{21}^{OL}) = \exp(0,5355 + 0,1452) = 1,9753$, lisans mezunları ile karşılaştırıldığında $\exp(\lambda_{11}^{OL} + \lambda_{32}^{OL} - \lambda_{12}^{OL} - \lambda_{31}^{OL}) = \exp(0,5355) = 1,7083$ 'tür. Odds oranının 1'den farklı çıkması eğitim durumu ile alınan LES puanı arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, 1,9753 değerinin, 1,7083'den büyük olması, doktora ve yüksek lisans mezunları arasındaki başarı farkının, doktora ve lisans mezunları arasındaki farktan fazla olduğu anlamına gelir. Yüksek lisans mezunları lisans mezunları ile karşılaştırıldığında $\exp(\lambda_{21}^{OL} + \lambda_{32}^{OL} - \lambda_{22}^{OL} - \lambda_{31}^{OL}) = \exp(-0,1452) = 0,8648$ çıkar. Bu odds oranının 1'den küçük çıkması, yüksek lisans mezunlarının LES'den 45 ve daha fazla puan alma

şansının hem doktora, hem de lisans mezunlarından az olduğunu gösterir.

Sayısal ve sözel LES puanları karşılaştırıldığında, 45 ve daha fazla puan alma şansı $\exp(\lambda_{11}^{LP} + \lambda_{22}^{LP} - \lambda_{12}^{LP} - \lambda_{21}^{LP}) = \exp(-0,1326 - 0,0497) = 0,8333$, sayısal ve eşit ağırlıklı puanlar karşılaştırıldığında $\exp(\lambda_{11}^{LP} + \lambda_{13}^{LP} + \lambda_{21}^{LP} + \lambda_{23}^{LP}) = \exp(-0,1326) = 0,8758$, sözel ve eşit ağırlıklı puanlar karşılaştırıldığında ise, $\exp(\lambda_{12}^{LP} + \lambda_{13}^{LP} + \lambda_{22}^{LP} + \lambda_{23}^{LP}) = \exp(0,0497) = 1,0509$ 'dur. Hesaplanan odds oranlarının 1'den farklı olması, puan türü ile LES puanı arasındaki ilişkinin göstergesidir. Bu sonuçlara göre, sayısal puan türünde 45 ve daha fazla puan alma şansının, sözel ve eşit ağırlıklı puan türüne göre düşük olduğu anlaşılmaktadır.

V. SONUÇ

LES sonuçları incelendiğinde öğrenim durumu, alınan LES puanı ve puan türü arasında üçlü etkileşim olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen loglineer modelin, doymuş modelle karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamsız olduğunu ifade eden H_0 , 0,992 olasılıkla reddedilememiştir.

Ana etki terimleri incelendiğinde puan türüne ilişkin parametreler istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Fakat puan türünden daha yüksek dereceli puan türü-LES puanı etkileşim teriminin anlamlı bulunması nedeniyle, loglineer modelin hiyerarşik yapısı puan türü ana etki teriminin de modele alınmasını gerektirmiştir.

Modeldeki ikinci dereceden etkileşim terimleri incelendiğinde, adayın öğrenim durumu ile LES puan türü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bununla birlikte alınan LES puanı ile puan türü ve LES puanı ile öğrenim durumu arasında anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır.

Puan türü ve alınan LES puanı arasındaki ilişki incelendiğinde, sözel puan türünde 45 ve daha fazla puan alma şansı, sayısal ve eşit ağırlıklı puan türlerine göre daha yüksek bulunmuştur. Başarı şansının en düşük olduğu puan türü ise, sayısal puandır. Bu sonuç, üniversiteye giriş sınavında da olduğu gibi sayısal bölümdeki soruların öğrencilere daha zor gelmesinden kaynaklanmaktadır.

Öğrenim durumu ile alınan LES puanı arasındaki ilişki incelendiğinde, doktora mezunlarının LES'den 45 ve daha fazla puan alma şansı, hem yüksek lisans hem de lisans mezunlarına göre yüksek bulunmuştur. Yüksek lisans mezunlarının lisans mezunlarına göre başarılı olma

şansı ise daha düşüktür. Görüldüğü gibi, eğitim seviyesi ile LES'deki başarı düzeyi arasında doğrusal bir ilişki yoktur. Bu durum, LES'in bilgi birikimini değil, genel yeteneği ölçen bir sınav olmasından ileri gelmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] AGRESTI, A., **An Introduction to Categorical Data Analysis**, John Wiley & Sons., New York, 1996, ss.16-70, 145-173.
- [2] HAGENAAERS, J.A., **Loglinear Models with Latent Variables**, Sage Publications, Newbury Park, 1993, ss.3-13.
- [3] DAVIS, J.A., “*Hierarchical Models for Significance Tests in Multivariate Contingency Tables: An Exegesis of Goodman's Recent Papers*”, **Sociological Methodology**, Vol.5., 1973-1974.
- [4] SIMPSON, E.H., “*The Interpretation of Interaction in Contingency Tables*”, **Journal of the Royal Statistical Society**, Series B, Vol. 25, 1951.
- [5] MOORE, D.S., “*Tests of Chi-squared Type*”, in D'AGOSTINO, R.B.; STEPHENS, M.A., **Goodness-Of-fit Techniques**, Marcel Dekker, New York, 1986, ss.64-65.
- [6] ÖZDAMAR, K., **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi**. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1001, Fen Fakültesi Yayınları No: 11. A.Ü. Kütüphane ve Dökümantasyon Merkezi, Eskişehir, 1997, s.437.
- [7] ANDERSEN, E.B., **Discrete Statistical Models with Social Applications**, North-Holland Publishing Company, Amsterdam, 1980, ss.162-191.
- [8] LE, C. T., **Applied Categorical Data Analysis**, John Wiley & Sons., New York, 1998, ss.15-102.
- [9] VERMUNT, J.K., **Log-Linear Models For Event Histories**, Sage Publications, California, 1997, ss.8-22.
- [10] WILLEKENS, F., **Binary Data Analysis For Social Scientists**, Population Research Centre, Groningen, 1994, s.123.
- [11] LONG, J.S., “*Estimable Functions in loglinear models*”, **Sociological Methods & Research**, Vol. 12, 1982.
- [12] “*Tests of independence using multiway contingency tables in SPSS*”, (12 October 1999) [www document] Erişim: 31.07.2002.

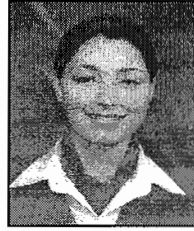


Dilek ALTAŞ

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F.,
Ressam Namık İsmail Sk. No.1
Bahçelievler – İSTANBUL

dilekaltas@marmara.edu.tr

Dilek ALTAŞ has Ph.D. of Statistics at Marmara University Social Sciences Institute. She is Assistant Professor of Econometrics at Marmara University. Her research areas are bootstrapping methods, multivariate statistical analysis techniques.



Esen Zeren YILDIRIM

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F.,
Ressam Namık İsmail Sk. No.1
Bahçelievler – İSTANBUL

evildirim@marmara.edu.tr

Esen Zeren YILDIRIM is Research Assistant in Econometrics Department at Marmara University. Her research areas are multivariate statistical analysis techniques, applied statistics.

ÜSTEL PROGRAMLAMA İLE PERSONEL ATAMA PROBLEMİNİN ANALİZİ

Tuncay CAN

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., Ekonometri Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

ANALYSIS OF PERSONNEL ASSIGNMENT PROBLEM WITH EXPONENTIAL PROGRAMMING

Abstract: Industrial firms are always confronted with the problem of selecting the best – qualified applicants to fill company positions. The cost of such personnel selection processes increases as finer selections are made. Consequently, the firm must develop a personnel assignment process that meets certain requirements at minimum cost. Such a problem is formulated this paper as the problem of minimizing a exponential subject to a exponential inequality constraint, and the techniques of exponential programming are applied to solve it. A posynomial geometric programming model is reached by applying a basic transformation on the exponential programming problem. So personnel assignment problem is solved through primal-dual of the geometric programming problem.

Keywords: Exponential Programming, Geometrical Programming, Personnel Assignment

ÜSTEL PROGRAMLAMA İLE PERSONEL ATAMA PROBLEMİNİN ANALİZİ

Özet: İşletmeler, sık sık bünyelerindeki boş kadrolara en iyi adayları yerleştirme problemi ile karşılaşurlar. Seçimler özenle yapıldığı için bu tür personel seçim süreci maliyeti artırır. Sonuç olarak, firma minimum maliyetle belirli gereksinimleri karşılayan bir personel atama sürecini gerçekleştirmelidir. Bu makalede, üstel eşitsizlik kısılları ile üstel amaç fonksiyonunu minimize etme problemi formüle edilmiş ve üstel programlama tekniği ile çözülmüştür. Basit bir dönüşüm uygulanarak üstel programlama tekniği posynomial geometrik programlamaya dönüştürülmüş ve geometrik programlama tekniğindeki primal-dual bağlantısı kullanarak personel atama probleminin optimal çözümü bulunmuştur. Personel atama probleminin amaç fonksiyonu ve kısıllarının yapısı modelin bir üstel programlama metodu ve çözümünü gerektirmiştir. Üstel programlamanın çözümü için geometrik programlama metodu kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Üstel Programlama, Geometrik Programlama, Personel Atama

I. GİRİŞ

İşletmelerin varlığını koruyabilmesi ve ilerleyebilmesi için alanı ile ilgili gelişmeleri yakından izlemesinin yanı sıra çalışan veya atanacak personelin nitelikli olması zorunludur. İşletmeler personele ihtiyaç duyulan kadrolarını doldurabilmek için iyi eğitim görmüş, yetenekli, kaliteli, işini seven, sosyal kişilere her zaman ihtiyaç duyar. Firmanın ilgili alanda karı maksimize etme veya maliyeti minimize etme asıl amacı olduğu için firma minimum maliyette belirli gereksinimleri karşılayan bir personel atama sürecini geliştirmeli ve uygulamaya geçirmelidir. Bu çalışmada böyle bir problem ele alınıp "üstel programlama" tekniği ile analiz edilecektir.

II. MODELİN KURULMASI

Personel atama problemi işletmenin ihtiyacı olan kadrolarına yetenekli, iyi eğitim görmüş, tecrübeli şahısları optimal bir şekilde atama problemi ile ilgilidir [1]. Örneğin işletmenin boş "n" kadrosu olduğunu

düşünelim. Bu kadroların hepsi kadroların iç dinamikleri sebebiyle her biri farklı yetenek ve eğitim görmüş "n" aday ile maliyeti minimum olacak şekilde optimal bir şekilde doldurulması amaçlanıyor. Farklı yetenek, eğitim ve deneyime sahip "n" aday aynı maaş ile ücretlendirilecekse, bu "n" adayın firmaya katacağı kazanç atanacakları işe bağlıdır. "n" adayın her birinin "n" işin her birinde başarılı olamama olasılığının ve bu durumda her bir işin şirkete maliyetinin bilinmesi amaçlanıyor. Böylece firma n! olası alternatif atamanın gerçekleşmesi halinde firmanın beklenen kaybını minimize etmeyi planlıyor.

p ($0 \leq p \leq 1$), adaylardan birinin işlerin birinde başarılı olmama olasılığını gösterirse; $p = 0$ ise adayın başarısız olma olasılığı yoktur. Yani aday % 100 başarılıdır. $p = 1$ ise adayın başarısız olma olasılığı % 100 dür. p , 0 ve 1 aralığında artan değerler aldıkça adayın başarısız olma olasılığı artacaktır. Atama probleminin firmaya maliyetinin c birim olduğunu varsayarsak, cp firmanın personel ataması durumunda beklenen kaybını gösterir.

$p=1$ ise yani aday işte tamamen başarısız olmuşsa firmanın beklenen kaybı c birim, $p = 0$ ise yani aday

tamamen başarılı ise firmanın beklenen kaybı 0 birim olacaktır. p olasılığı 1 den 0 a doğru azaldıkça firmanın beklenen kaybı da azalacaktır. "n" adayın her birinin "n" işin her birinde başarısız olmasının olasılıklarının

$$P = \{p_{ij}\} = \begin{matrix} & \begin{matrix} 1.iş & 2.iş & \dots & n.iş \end{matrix} \\ \begin{matrix} 1.aday \\ 2.aday \\ \dots \\ n.aday \end{matrix} & \begin{bmatrix} p_{11} & p_{12} & \dots & p_{1n} \\ p_{21} & p_{22} & \dots & p_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ p_{n1} & p_{n2} & \dots & p_{nn} \end{bmatrix} \end{matrix}$$

şeklinde verildiğini varsayalım. Aday sayısı ile bu adayların yerleştirilmesi planlanan kadrolardaki işlerin sayısının birbirine eşit olması zorunluluğu yoktur. Her bir satırdaki başarısız olma olasılıklarının en küçüğü firmanın ilgili adayın ilgili kadroya personeli ataması anlamına gelir. Bu olasılıkların bazılarının birbirine eşit olması durumunda ilgili aday eşit olan bu kadrolardan herhangi birine atanabilir. Her bir personel atamasının firmaya bir maliyeti olacağına göre firmanın beklenen kaybı başarısız olma olasılıkları ile bunun firmaya getirdiği maliyetlerin çarpılıp toplanması ile minimize edilebilir. Örneğin, 1. adayın 3. işe yerleştirilmesi durumunda başarısız olmasının olasılığının 1. adayın 3. iş dışındaki işlere yerleştirilmesi durumundaki başarısız olma olasılıklarından daha fazla olduğunu (en küçük olasılık değeri) varsayalım. Bu atamanın firmaya maliyetinin c_1 olduğu düşünülürse $c_1 p_{13}$ firmanın kaybını gösterir. Benzer şekilde 2. adayın 4. işe atanması durumunda başarısız olma olasılığının en fazla olduğu ve firmaya maliyetinin c_2 olduğu ve bu şekilde giderek n. adayın 8. işe atanması durumunda başarısız olma olasılığının en fazla ve firmaya da maliyetinin c_n olduğu varsayılırsa firmanın beklenen kaybı

$$c_1 p_{13} + c_2 p_{24} + \dots + c_n p_{n8}$$

şeklinde minimize edilir. Her bir adayın ilgili işe yerleştirilmesi durumunda başarısız olma olasılıklarının bilinmesi durumunda yukarıda anlatılanların ışığı altında firmanın beklenen kaybının minimize edilmesinde bir problem yoktur. Çünkü kadrolara atanacak olan adaylar tektir. Ancak bu analiz daha genel personel atama problemleri için bir temel oluşturur.

Amacımızı daha rahat anlatabilmek için toplam aday sayısının, adayların yetenek, eğitim ve tecrübelerine göre iki gruba ayrıldığını kabul edelim ve iki grup içerisindeki adayların iki işten birine atanması problemini analiz edelim. Firmanın beklenen kaybını en aza indirmek asıl amaç olduğu için işlerin her birine atanacak her bir gruptaki adayların sayısı belirlenmelidir. Her bir aday, adayların yetenek, eğitim ve tecrübelerine göre iki

gruptan birine atanacaktır. Herhangi bir gruptaki herhangi bir adayın 1. ve 2. işlerde başarısız olma olasılıklarının

$$\text{Aday Grubu} \begin{matrix} & \begin{matrix} 1 & 2 \end{matrix} \\ \begin{matrix} 1 \\ 2 \end{matrix} & \begin{bmatrix} p_{11} & p_{12} \\ p_{21} & p_{22} \end{bmatrix} \end{matrix}$$

şeklinde verildiğini varsayalım. Bu durumda, örneğin, 1. gruptaki bir adayın 1. işe atanması durumunda başarısız olma olasılığı p_{11} dir. Gruplardaki adayların kaç tanesinin 1. ve 2. işe yerleştirileceğinin bilinmemesi ve her bir gruptan 1. ve 2. işlere yerleştirilecek aday sayısının firmaya en az kayıp verecek şekilde bulunması istendiğinden i. gruptan ($i = 1,2$) j. işe ($j = 1,2$) atanacakların sayısı x_{ij} ile gösterilsin. Şu halde 1. gruptan 1. işe yerleştirilecek adayların sayısı x_{11} olduğundan bu adayların 1. işe atanmaları durumunda hepsinin başarısız olma olasılığı

$$p_{11}^{x_{11}}$$

dir. 1. gruptan 1. işe yerleştirilecek adayların sayısı arttıkça, 1. gruptaki bütün x_{11} adaylarının 1. işte başarısız olma şansı azalır. Benzer şekilde 2. gruptaki bir adayın 1. işe atanması durumunda başarısız olma olasılığı p_{21} iken, x_{21} adaylarının 1. işte başarısız olma olasılığı

$$p_{21}^{x_{21}}$$

dir. 1. gruptan 1. işe ve 2. gruptan 1. işe atanacak adayların toplamının 1. işe atanması da söz konusu olduğundan $x_{11} + x_{21}$ adaylarının aynı anda 1. işe atanması durumunda başarısız olma olasılığı

$$p_{11}^{x_{11}} p_{21}^{x_{21}}$$

olacaktır. Yine x_{11} ve x_{21} arttıkça tüm ($x_{11} + x_{21}$) adaylarının başarısız olma olasılığı azalacaktır. Bu işin firmaya maliyeti c_1 ise bu personel atanmasının beklenen kaybı,

$$c_1 p_{11}^{x_{11}} p_{21}^{x_{21}}$$

olacaktır. Benzer şekilde 1. gruptaki adaylar ile 2. gruptaki adayların aynı anda 2. işe atandıklarını düşünürsek tüm ($x_{12} + x_{22}$) adaylarının başarısız olma olasılığını göz önüne alıp, bu atamanın da firmaya maliyetinin c_2 olduğunu kabul edersek bu personel atanmasının firmaya beklenen kaybı

$$c_2 p_{12}^{x_{12}} p_{22}^{x_{22}}$$

olacaktır. Personel atanmasının toplam beklenen kaybı ise

$$g_o(\mathbf{x}) = c_1 p_{11}^{x_{11}} p_{21}^{x_{21}} + c_2 p_{12}^{x_{12}} p_{22}^{x_{22}}$$

şeklinde. x_{ij} ($i, j = 1, 2$) sayısının artması ile $g_o(\mathbf{x})$ ile gösterilen beklenen toplam kayıp azalmasına rağmen aday sayılarının sonlu olması nedeniyle 1. gruptan en fazla w_1 ($\in Z^+$), 2. gruptan da en fazla w_2 ($\in Z^+$) adayın bu iki işe atandığını varsayalım. Ayrıca firmanın ilk işte en az w_3 ($\in Z^+$) adaydan yararlanma gereğinin olduğunu da varsayımı altında aşağıdaki kısıt koşulları oluşur:

$$x_{11} + x_{12} \leq w_1 \quad (1)$$

$$x_{21} + x_{22} \leq w_2 \quad (2)$$

$$x_{11} + x_{21} \geq w_3 \quad (3)$$

Şu halde (1), (2) ve (3) kısıtlarını sağlayan ve $g_o(\mathbf{x})$ fonksiyonunu yani işten çıkarmadan kaynaklanabilecek olan beklenen kaybı minimize eden x_{ij} ($i, j = 1, 2$) değerlerini bulma problemi aşağıdaki şekilde ifade edilir:

$$[\text{Min}]: g_o(\mathbf{x}) = c_1 p_{11}^{x_{11}} p_{21}^{x_{21}} + c_2 p_{12}^{x_{12}} p_{22}^{x_{22}}$$

$$\begin{aligned} \text{Kısıtlar:} \quad & x_{11} + x_{12} \leq w_1 \\ & x_{21} + x_{22} \leq w_2 \\ & x_{11} + x_{21} \geq w_3 \end{aligned} \quad (4)$$

$x_{ij} \geq 0$ ve tamsayı ($i, j = 1, 2$)

III. ÜSTEL PROGRAMLAMA

Üstel programlama,

$$[\text{Min}]: g_o(\mathbf{x})$$

$$\text{Kısıtlar:} \quad g_1(\mathbf{x}) \leq 1$$

$$g_2(\mathbf{x}) \leq 1$$

\mathbb{N}

$$g_p(\mathbf{x}) \leq 1$$

şeklinde tanımlanır. Burada $g_o(x), g_1(x), \dots, g_p(x)$

fonksiyonları $c_i \geq 0, a_{ik} \geq 0, i=1, 2, \dots, n, k=1, 2, \dots, m$

olmak üzere

$$\sum_{i=1}^n c_i \prod_{k=1}^m a_{ik}^{x_k}$$

şeklinde. Bu türden optimizasyon problemleri "Üstel Programlama" olarak adlandırılır [2]. Üstel programlama üstel geometrik programlamanın özel bir halidir [3].

Üstel programlama problemlerinin çözümü $t_i = e^{x_i}$ ($i = 1, 2, \dots, n$) dönüşümü ile

$$\sum_{i=1}^n c_i \prod_{k=1}^m t_k^{\ln a_{ik}}$$

posynomial (pozitif katsayılı polinom) formuna indirgenerek "geometrik programlama" tekniği yardımıyla çözüm irdelenir [4,5].

IV. PERSONEL ATAMA PROBLEMİNİN ÇÖZÜMÜ

Üstel programlama bir geometrik programlama olmamasına rağmen $t_{ij} = e^{x_{ij}}$ ($i, j = 1, 2$) değişken dönüşümü ile (4) ile ifade edilen problem geometrik programlama problemine dönüştürülebilir ve geometrik programlama yardımıyla çözülebilir. İlk önce $c_1 p_{11}^{x_{11}} p_{21}^{x_{21}}$ terimini t_{11} ve t_{21} cinsinden yazalım:

$$\begin{aligned} c_1 p_{11}^{x_{11}} p_{21}^{x_{21}} &= c_1 e^{\ln p_{11} x_{11}} e^{\ln p_{21} x_{21}} \\ &= c_1 e^{x_{11} \ln p_{11}} e^{x_{21} \ln p_{21}} \\ &= c_1 (e^{x_{11}})^{\ln p_{11}} (e^{x_{21}})^{\ln p_{21}} \\ &= c_1 (t_{11})^{\ln p_{11}} (t_{21})^{\ln p_{21}} \end{aligned}$$

Benzer şekilde diğer terime benzer dönüşüm uygulanarak beklenen kaybı veren $g_o(\mathbf{x})$ fonksiyonu

$$g_o(\mathbf{t}) = c_1 (t_{11})^{\ln p_{11}} (t_{21})^{\ln p_{21}} + c_2 (t_{12})^{\ln p_{12}} (t_{22})^{\ln p_{22}}$$

şeklinde yazılır. Şu halde üstel fonksiyon, posynomial fonksiyona dönüşür. (4) bağıntısındaki ilk kısıta değişken dönüşümünü uygulayarak geometrik programlama kısıtı elde edilir:

$$t_{ij} = e^{x_{ij}}$$

$$x_{ij} = \ln t_{ij}$$

bağıntıları yardımıyla

$$\ln t_{11} + \ln t_{12} \leq w_1$$

$$\ln (t_{11} t_{12}) \leq w_1 \quad (5)$$

elde edilir. Üstel fonksiyon monoton artan olduğu için (5) eşitsizliği ancak ve ancak eğer

$$e^{\ln(t_{11}t_{12})} \leq e^{w_1}$$

veya

$$t_{11} t_{12} \leq e^{w_1}$$

olduğu zaman sağlanır. Şu halde bu kısıt

$$e^{-w_1} t_{11} t_{12} \leq 1$$

geometrik programlama kısıtına denktir. Benzer dönüşümler (4) ile ifade edilen problemdeki diğer kısıtlar için yapılırsa yine (4) ile ifade edilen optimizasyon problemi aşağıdaki geometrik programlama problemine denktir:

[Min]: $g_0(t) =$

$$c_1(t_{11})^{\ln p_{11}} (t_{21})^{\ln p_{21}} + c_2(t_{12})^{\ln p_{12}} (t_{22})^{\ln p_{22}}$$

Kısıtlar:

$$\begin{aligned} e^{-w_1} t_{11} t_{12} &\leq 1 \\ e^{-w_2} t_{21} t_{22} &\leq 1 \\ e^{w_3} t_{11}^{-1} t_{21}^{-1} &\leq 1 \end{aligned} \quad (6)$$

$t_{ij} > 0 \quad i, j = 1, 2$

(6) ile ifade edilen "posynomial geometrik programlama" problemi $g_0(t)$ fonksiyonu ve kısıtlarla birlikte 5 terim ve 4 değişkene sahip olduğu için zorluk derecesi¹ sıfırdır ve aşağıdaki "dual programlama" probleminin tek bir çözümü vardır. T amaç fonksiyonundaki ve kısıtlardaki terim sayısını ve N değişken sayısını göstermek üzere problemin zorluk derecesi $\Lambda = T - (N+1)$ dir

[Mak]:M=

$$\left(\frac{c_1}{\delta_1}\right)^{\delta_1} \left(\frac{c_2}{\delta_2}\right)^{\delta_2} \left(\frac{e^{-w_1}}{\delta_3}\right)^{\delta_3} \left(\frac{e^{-w_2}}{\delta_4}\right)^{\delta_4} \left(\frac{e^{w_3}}{\delta_5}\right)^{\delta_5} \delta_3^{\delta_3} \delta_4^{\delta_4} \delta_5^{\delta_5}$$

Kısıtlar:

$$\begin{aligned} \delta_1 + \delta_2 + 0\delta_3 + 0\delta_4 + 0\delta_5 &= 1 \\ (\ln p_{11})\delta_1 + 0\delta_2 + \delta_3 + 0\delta_4 - \delta_5 &= 0 \\ (\ln p_{21})\delta_1 + 0\delta_2 + 0\delta_3 + \delta_4 - \delta_5 &= 0 \\ 0\delta_1 + (\ln p_{12})\delta_2 + \delta_3 + 0\delta_4 + 0\delta_5 &= 0 \\ 0\delta_1 + (\ln p_{22})\delta_2 + 0\delta_3 + \delta_4 + 0\delta_5 &= 0 \end{aligned} \quad (7)$$

Yukarıda oluşan dual probleminde maksimize edilen M değeri işe atama problemi sonucu maksimum beklenen kazancı temsil etmektedir. Üstel bir amaç fonksiyonuna sahip olarak kurulan personel atama probleminin üstel programlama ile çözümü yukarıda açıklanmıştır.

V. UYGULAMA

Problemin çözümünün görülmesi amacıyla varsayımsal personel atama problemi oluşturulmuş ve problemin kısıtları aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

i) Personel alınacak iki iş vardır. Bunlardan birincisine en fazla 10, ikincisine ise en fazla 11 kişi alınacaktır. Herhangi bir gruptan 1. işe yerleştirilecek aday sayısının en az 7 olması öngörülmüştür.

ii) 1. işe yerleştirilecek adayların firmaya olan maliyeti 12.000 \$, 2. işe yerleştirileceklerinin de 14.000\$ oldukları kabul edilmiştir.

iii) Adayların atandıkları işlerde başarılı olmama olasılıkları kurum içi verilere dayalı olarak elde edilmesi gerekir. Geçmiş dönemlerde belli bir işe alınıp daha sonra işten çıkarılanların oranı o işte başarılı olmama olasılıklarını gösterecektir. Aşağıda göstereceğimiz çözümde bu olasılıklar 0-1 arasında rassal sayı üretilerek elde edilmiştir.

1.gruptaki bir adayın 1. işe atanması durumunda başarısız olma olasılığı $p_{11} = 0.1250$ ve benzer şekilde $p_{12} = 0.3341$, $p_{21} = 0.7072$, $p_{22} = 0.5533$ olsun. $c_1 = 12.000$ \$, $c_2 = 14.000$ \$, $w_1 = 10$, $w_2 = 11$, $w_3 = 7$ olarak verildiğinde (7) ile ifade edilen dual programlama problemi;

[Mak]:M=

$$\left(\frac{12.10^3}{\delta_1}\right)^{\delta_1} \left(\frac{14.10^3}{\delta_2}\right)^{\delta_2} \left(\frac{e^{-10}}{\delta_3}\right)^{\delta_3} \left(\frac{e^{-11}}{\delta_4}\right)^{\delta_4} \left(\frac{e^7}{\delta_5}\right)^{\delta_5} \delta_3^{\delta_3} \delta_4^{\delta_4} \delta_5^{\delta_5}$$

Kısıtlar:

$$\begin{aligned} \delta_1 + \delta_2 &= 1 \\ -2.079\delta_1 + \delta_3 - \delta_5 &= 0 \\ -0.346\delta_1 + \delta_4 - \delta_5 &= 0 \\ -1.096\delta_2 + \delta_3 &= 0 \\ -.060\delta_2 + \delta_4 &= 0 \end{aligned}$$

$\delta_j \geq 0, j = 1, 2, 3, 4, 5$

Dual kısıtın çözümü ile

$$\delta_1^* \cong 0.2225, \delta_2^* \cong 0.7774, \delta_3^* \cong 0.8521,$$

$$\delta_4^* \cong 0.4664, \delta_5^* \cong 0.3894$$

elde edilir. Şu halde firmanın minimum beklenen kaybı $\min g_0 = \max M$ olduğundan

$$M \cong 0.4132$$

dir. δ_1^* ve δ_2^* , sırasıyla firmanın toplam beklenen kaybına birinci ve ikinci işlerin maliyetinin izafi katkısını gösterir. Yani, birinci iş ile ilgili olarak personel atanırsa beklenen kayıp

$$\delta_1^* M = (0,2225)(0,4132) = 0,091937$$

ve ikinci iş ile ilgili olarak personel atanırsa beklenen kayıp

$$\delta_2^* M = (0,7774)(0,4132) = 0,321221$$

olacaktır. Başarısızlık olasılıkları değiştiğinde dual değişkenlerin optimal değerleri de değişecektir. Geometrik programlamada ilk önce ilgilenilen fonksiyonun (genellikle amaç fonksiyonu olarak adlandırılır) optimal değeri bulunur daha sonra değişkenlerin optimal değerleri elde edilir. Şu halde firmanın beklenen toplam kaybını minimize eden optimal personel atama değişkenleri x_{ij}^* ($i,j=1,2$) belirleyebilmek için önce t_{ij}^* ($i,j=1,2$) değişkenleri belirlenmelidir. Geometrik programlamanın dualite teorisine göre t_{ij}^* ($i,j=1,2$) aşağıdaki denklemleri sağlamalıdır.

$$12 \cdot 10^3 t_{11}^{*-2,079} t_{21}^{*-0,3460} = (0,2225)(0,4132)$$

$$14 \cdot 10^3 t_{12}^{*-1,096} t_{22}^{*-0,60} = (0,7774)(0,4132)$$

$$e^{-10} t_{11}^* t_{12}^* = \frac{\delta_3^*}{\delta_3^*} = 1 \quad (8)$$

$$e^{-11} t_{21}^* t_{22}^* = \frac{\delta_4^*}{\delta_4^*} = 1$$

$$e^7 t_{11}^{*-1} t_{21}^{*-1} = \frac{\delta_5^*}{\delta_5^*} = 1$$

(8) ile ifade edilen denklemler doğrusal olmayan bir denklem sistemi olmasına karşın her iki tarafın logaritması alınarak doğrusal bir denklem sistemine dönüştürülerek kolayca çözülebilir.

Bu sistemin çözümü ile

$$t_{11}^* = 221.293085134, t_{12}^* = 99.535264653$$

$$t_{21}^* = 4.955564070, t_{22}^* = 12082.2051457$$

değerleri ve

$$x_{ij} = \text{Int}_{ij} \quad (i, j = 1,2)$$

eşitliği ile

$$x_{11}^* = 5.399488, x_{12}^* = 4.600512,$$

$$x_{21}^* = 1.600511, x_{22}^* = 9.399489$$

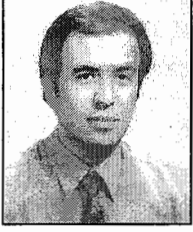
optimal değerler elde edilir. Optimal personel atanması bu değerlerin en yakın tamsayı değerlerine yuvarlanması ile belirlenir. Şu halde optimal personel atanması 1. gruptan 1. işe 5 aday, 2. gruptan 1. işe 2 aday, 1. gruptan 2. işe 5 aday, 2. gruptan 2. işe 9 aday şeklinde olacaktır. Sonuçta personel atanmasının firma için beklenen kaybı yaklaşık 0.41 \$'dir.

VI. SONUÇ

Bu çalışmada işletmeler için büyük öneme sahip personel atama problemi ele alınarak, boş kadrolara nitelikli elemanların minimum maliyetle yerleştirilmesi üstel programlama ile analiz edilmiş ve uygulama ile çözüm ayrıntılı bir şekilde verilmiştir. Yapılan çalışmada iki aday grubu ve iki boş kadro alınmıştır. n aday grubu m boş kadro için ($n \geq m$ veya $n < m$) bu çalışma geliştirilebilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] HAYES, P, **Mathematical Methods in the Social and Managerial Sciences**, John Wiley & Sons, New York, 1975, s.325.
- [2] DUFFIN, R.J.; PETERSON, ELMOR L.; ZENER, CLARENCE, **Geometric Programming Theory and Application**, John Wiley & Sons, New York, 1967, ss.81, 82.
- [3] JEFFERSON, T.R.; WANG, Y. P.; SCOTT, C. H., "Composite Geometric Programming", **Journal of Optimization Theory and Applications**, vol.64, No.1, January 1990, ss.111-112.
- [4] RAJGOPAL, J; BRICKER, D.L., "On Subsidiary problems in geometric programming", **European Journal of Operational Research**, vol.63, 1992, ss.102-103.
- [5] BEIGHTLER, C.S.; PHILLIPS, DONALD T., **Applied Geometric Programming**, John Wiley & Sons, New York, 1976, ss.51-106.



Tuncay CAN

Marmara Üniversitesi,
İ.İ.B.F.Ekonometri Bölümü,
Ressam Namık İsmail Sk. No.1
Bahçelievler – İSTANBUL

Tel: +90 212 507 99 25-1239

tcam@marmara.edu.tr

Tuncay CAN has Ph.D. of Quantitative Methods, analysis of marketing mix problem with geometric programming and business application at Marmara University Social Sciences Institute in 1996. His research areas are operational research, mathematics, geometric programming and markov process.

THE FRIEDMAN TWO-WAY ANOVA BY RANKS APPLICATION: COMPARISON OF CHANGE FORCES

E. Serra YURTKORU

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İngilizce İşletme Bölümü, Öğretim Görevlisi Dr.

THE FRIEDMAN TWO-WAY ANOVA BY RANKS APPLICATION: COMPARISON OF CHANGE FORCES

Abstract: Every organization is confronted with forces it has to adapt in order to survive. From the company perspective, the strength of a change force is determined by its current or future impact on the company's performance. If we want to analyze an organizational change process we should start with analyzing the forces within the firms internal and external environment. The varieties and strengths of forces perceived will have the cues for further actions. In this study two organizations from different sectors are analyzed. To measure the change forces existed within the companies' environments a five-factor change force questionnaire is conducted. Then a nonparametric test, Friedman two-way ANOVA and its multiple comparison test is performed to compare the means of the factors obtained

Keywords: Organizational Change, Change Forces, Nonparametric Friedman Test, Multiple Comparisons

FRIEDMAN İKİ YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ UYGULAMASI: DEĞİŞİM GÜÇLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Özet: Bütün organizasyonlar kendilerini değişime zorlayan çevresel faktörlerle karşı karşıyadırlar. Değişim güçleri adını verdiğimiz bu faktörlerin bir firmanın şimdiki ve gelecekteki performanslarına olan etkisi onların kuvvetini belli eder. Eğer örgütsel değişim sürecini incelemek istiyorsak bu incelemeye bir işletmenin iç ve dış çevresindeki faktörleri inceleyerek başlamamız doğru olacaktır. Firmaların karşı karşıya oldukları değişim güçlerinin çeşitliliği ve zorlayıcı etkileri organizasyonunun gelecekteki davranışlarına ip ucu teşkil edecektir.

Bu çalışmada farklı sektörden iki firmanın karşı karşıya olduğu değişim güçlerini ölçmek için beş faktörlü değişim gücü anketi uygulanmıştır.

Çıkan sonuçları karşılaştırmak için izlenen istatistiksel yöntem parametrik olmayan Friedman iki yönlü varyans analizi ve bu teste bağlı çoklu karşılaştırma yöntemidir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Değişim, Değişim Güçleri, Nonparametrik Friedman Testi, Çoklu Karşılaştırma

I. INTRODUCTION

The increasing chaotic nature of the environment, new realities of telecommunication, global networks, restructuring, mergers, and strategic alliances have caused the world around organizations ever competitive and changing very fast [1,2]. The need for knowledge about how to lead and manage organizational change rapidly, efficiently and effectively is apparent [1].

Organizational change can be defined as the adaptation of a new idea or behavior by an organization; to change is to take different actions than previously [3, 4]. Change is an alteration of status quo [5].

During status quo, an equilibrium state, why would anyone need change? The answer given to this question is change forces.

Forces of Change

Change forces come in three basic forms. First form is established trends in the socio-political, economic, technological, competitive, and organizational environments. Second form is turning point that reflects the limits to the established trends (limits to the existing resources, capacity, investment, growth) and the stimuli promoting new trends (innovation, life cycle shifts, new players) [6]. These two forms of change forces are external forces that are outside the control of the organization [5]. The last form is internal change drivers in the form of company problems and needs, plans and goals, organizational shifts, new managers, and change agents [3, 6].

From the company perspective, the strength of a change force is determined by its current or future impact on the company's performance. A strong change force creates a substantial decline in the performance of a company that is not adapted to it, and improvement in performance of a company that is adapted [6]. Different

organizations seek to deal with environmental pressures in different ways; some rely largely on reaction, others are proactive [7].

When change forces cause a disparity between actual and desired conditions, it triggers actions to reduce disparity, which is defined as reactive change [8].

It is an all too common reality to try and solve a problem by reacting after it has been created. But a much more royal strategy would be to proact and prevent the issues from manifesting [9].

Proactive change is defined as a change that occurs in the absence of recognized problems or declining performance [10].

Timing is important in change [9]. Reactive crisis fighters, who rely heavily on their ability to react and respond quickly, typically challenge of short-term problems. Crisis situations often bring out the best in people who call on their reserves of inner strengths. However, it is time-consuming, reducing the time and space available for wider strategic thinking, and consequently real growth opportunities may well be missed [7]. In the case of proactive change, the change forces have yet to affect performance. Typically, there is enough time to initiate change through the identification and analysis of market opportunities [6,10].

Reactive change is about surviving. But change isn't about surviving only; it's about thriving too. Organizations who want to position to thrive in the future rather than to survive in the present are required in turbulent markets [2]. As its not enough to gain competitive advantage but sustaining it is the problem in ever-competitive environments.

As a result there are two change strategies that can be applied by an organization. Either to wait for the forces of change to have an affect on the organizations

performance and react, or scan the environment or realize the forces of change before they effect the organizational performance.

Hence it is important to measure the change forces an organization is faced with. If we can determine the type and strength of the forces effecting a firm it would be easier to determine the strategy to manage them.

II. METHOD

II.1. Sample

Two studies are conducted with two groups of data. Data were collected from two private companies one from automotive (Company 1) and the other from IT (Company 2) sector. Samples consisted of 36 and 44 employees respectively.

II.2. Instrument

The instrument used to measure the change forces is the Forces Scale of Organizational Change Questionnaire, a multi-scale questionnaire developed by the author [11].

Forces scale was developed to measure the degree employees perceive internal and external change forces. Forces scale has 22 items and respondents are asked to rate how much each item forces their organization to change on a 6 point scale where "not at all" = 1 and "definitely" = 6.

Answers are then grouped and analyzed in 5 factors: "organizational", "business inputs", "competition", "laws & regulations", and "pressure groups". The factors are the result of Principle Component Analysis that was conducted during the questionnaire development.

Table.1: Change Forces Scale

CHANGE FORCES	SAMPLE ITEMS	# of ITEMS	RELIABILITY*
Organizational	Financial position, Personnel demands	9	0.887
Business Inputs	Bargaining power of customers, Suppliers	5	0.842
Competition	Domestic competition, New entrants	4	0.818
Laws & Regulations	Domestic, International laws & regulations	2	0.760
Pressure Groups	Labor unions, Environmentalism	2	0.735

* Cronbach α results of 2001 study when the scale was developed. n = 253

Sample items and item numbers of the factors and Cronbach α reliabilities according to original study can be seen in Table.1.

II.3. Findings

After we applied the questionnaire to our samples, we first conducted Cronbach α to test the reliability, the internal consistency of the scale and its dimensions.

The result was 5 factors with reliabilities all above 0.70 ($\alpha=0.878, 0.746, 0.731, 0.867, 0.717$, respectively) for Company 1. Company 2 findings were $\alpha=0.898, 0.869, 0.867, 0.658, 0.713$, respectively (Table.2). Reliability of "laws & regulations" dimension was below the 0.70 level, which is considered as an acceptable alpha level in literature. But as 0.658 is close to 0.70 and since in the other sample group and in the original study α values were 0.867 and 0.760, we included this factor in our further analyses.

Table.2: Cronbach α Reliability Results

<u>CHANGE FORCES</u>	<u>CRONBACH α RELIABILITY</u>	
	<u>Company 1</u>	<u>Company 2</u>
Organizational	0.878	0.898
Business Inputs	0.746	0.869
Competition	0.731	0.867
Laws & Regulations	0.867	0.658
Pressure Groups	0.717	0.713

The findings of the questionnaire application can be seen in Table.3 and 4 for Company 1 and Company 2.

Mean of the change forces for Company 1 were mean organizational force = 29.222, mean business input = 17.722, mean competition = 15.583, mean laws & regulations = 7.528, and mean pressure group = 3.806.

Table.3: Change Forces Results – Company 1

<u>CHANGE FORCES</u>	<u>Mean</u>	<u>Std. Deviation</u>	<u>Minimum</u>	<u>Maximum</u>	<u>N</u>
Organizational	29.222	8.370	12	45	36
Business Inputs	17.722	4.220	10	28	36
Competition	15.583	3.938	8	24	36
Laws & Regulations	7.528	2.624	3	12	36
Pressure Groups	3.806	2.149	2	11	36

Table.4: Change Forces Results – Company 2

<u>CHANGE FORCES</u>	<u>Mean</u>	<u>Std. Deviation</u>	<u>Minimum</u>	<u>Maximum</u>	<u>N</u>
Organizational	21.023	8.815	9	54	44
Business Inputs	17.523	7.119	5	30	44
Competition	13.227	5.818	5	24	44
Laws & Regulations	4.295	2.584	2	12	44
Pressure Groups	2.591	1.743	2	12	44

Mean of the change forces for Company 2 were mean organizational force = 21.023, mean business input = 17.523, mean competition = 13.227, mean laws & regulations = 4.295, and mean pressure group = 2.591.

Yet finding out scores of factors is not enough to specify which factors existed more than the others in respondents' environments. To search the difference between ratings given to factors a statistical test is required.

Since mean scores are obtained by adding related item scores and calculating the arithmetic mean for each factor, minimum and maximum values they can get differ by the number of items each factor contains. To perform the test first variables are reorganized and each variable is divided by the number of items it contained.

This step was necessary because variables with higher item numbers would get higher values not because they are rated high but simply because they have more items.

Table.5: Change Forces Results – 6-Point Scale – Company 1

<u>CHANGE FORCES</u>	<u>Mean</u>	<u>Std. Deviation</u>	<u>Minimum</u>	<u>Maximum</u>	<u>N</u>
Organizational	3.247	0.930	1.3	5.0	36
Business Inputs	3.544	0.844	2.0	5.6	36
Competition	3.896	0.984	2.0	6.0	36
Laws & Regulations	3.764	1.312	1.5	6.0	36
Pressure Groups	1.903	1.075	1.0	5.5	36

Table.6: Change Forces Results – 6-Point Scale – Company 2

<u>CHANGE FORCES</u>	<u>Mean</u>	<u>Std. Deviation</u>	<u>Minimum</u>	<u>Maximum</u>	<u>N</u>
Organizational	2.336	0.979	1.00	6.00	44
Business Inputs	3.505	1.424	1.00	6.00	44
Competition	3.307	1.455	1.25	6.00	44
Laws & Regulations	2.148	1.292	1.00	6.00	44
Pressure Groups	1.295	0.872	1.00	6.00	44

For example, a factor with two items may be rated as "strongly agree" in both of its items and a factor with five items may be rated as "slightly disagree" in all of its items. When we convert these results to numeric values first factor gets 12 (6 x 2) and second factor gets 15 (3 x 5).

So after the conversion all of our variables get values between 1 to 6 (Table.5 and Table.6).

In our case as same employees have evaluated different change forces we are faced with matched instead of independent groups. Therefore we cannot use the two-way ANOVA since its assumptions require completely randomized experimental design, that is, independent random sample of experimental units are assigned to the treatments [12] to test the difference between forces.

That leaves us with the option of randomized block design. In general a randomized block design compares v treatments by using d blocks. In some experiments a block may consist of matched sets of experimental units [12] as in our case.

Yet when the assumptions for analyzing data collected from randomized block design are violated, any inferences derived from the ANOVA are suspect. In this situation a nonparametric procedure should be used [12,13].

Since we could not use the total scores of the factors with a range changing between 1 to 6 and the sample sizes are fairly small (n=36 and n=44) we preferred the nonparametric statistical test which do not

require normality assumption as its parametric version randomized block design. That is to say the observations must be drawn from normally distributed populations.

Hence to search the difference between ratings given to factors Friedman two-way analysis of variance by ranks tests are conducted.

Friedman two-way analysis of variance by ranks test

The Friedman two-way analysis of variance by ranks tests the null hypothesis that the k repeated measures or matched groups come from the same population or populations with the same median [14].

Test statistic

The Friedman test statistic is defined as

$$F_r = \frac{12}{Nk(k+1)} \sum_{j=1}^k \left[R_j - \frac{N(k+1)}{2} \right]^2$$

Which is equivalent to

$$F_r = \frac{12}{Nk(k+1)} \sum_{j=1}^k R_j^2 - 3N(k+1)$$

Where N = number of rows (subjects)

k = number of columns (variables or conditions)

R_j = sum of ranks in j^{th} column

Decision Rule

When the number of rows and / or columns is large the statistic F_r is distributed approximately as χ^2 with degree of freedom $k-1$. Thus χ^2 distribution is used to determine the significance probability [14,15].

Method

For the Friedman test, the data are arranged in a table having N rows and k columns. The rows represent the subjects, and the columns represent the various conditions [15].

The data of the test are ranks. The scores in each row are ranked separately. That is, with k conditions being studied, the rank in any row rank from 1 to k [14]. If conditions have same scores in one row then average rank is assigned to the tie values [16].

Multiple Comparisons between Groups

When we obtain value of F_r is significant, it indicates that at least one of the conditions differs from at least one other condition. It does not tell the researcher, which one is different, nor it tells the researcher how many of the groups are different from each other. There is a simple procedure for determining which condition (conditions) differ [14]. That is:

$$|\bar{R}_u - \bar{R}_v| \geq z_{\alpha/k(k-1)} \sqrt{k(k+1)/6N}$$

Where \bar{R} = average ranks
 k = number of variables or conditions
 N = number of cases or subjects

If the difference between the average ranks exceeds the corresponding critical value given in the above equation then we may conclude that the two conditions are different.

Results of The Friedman Test

We conducted Friedman test to see if there were any differences between the magnitude of five factors of change forces scale and to find out which factors forced respondents' organizations to change more. We used the SPSS statistics software in our computations.

At 99 % confidence interval we found a significant difference between five factors with $\chi^2 = 69.827$ and $p = 0.000$ in Company 1 and $\chi^2 = 101.168$ and $p = 0.000$ in Company 2 (See Table.7 and 8).

Table.7: Friedman Test Result –Company 1

<u>CHANGE FORCES</u>	<u>Mean Rank</u>
Organizational	2.778
Business Inputs	3.514
Competition	3.847
Laws & Regulations	3.639
Pressure Groups	1.222
N	36
Chi-Square	69.827
df	4
Asymp. Sig.	0.000

As the findings of the analyses for both samples were significant we need to conduct multiple comparison tests to see from which groups these significant results come from. Multiple comparison tests for Friedman two-way ANOVA does not exist within the statistics software package. Hence we had to calculate them using the formula given above.

Table.8: Friedman Test Result –Company 2

<u>CHANGE FORCES</u>	<u>Mean Rank</u>
Organizational	2.966
Business Inputs	4.170
Competition	4.080
Laws & Regulations	2.386
Pressure Groups	1.398
N	44
Chi-Square	101.168
df	4
Asymp. Sig.	0.000

When we performed multiple comparison tests in Company 1 (See Table.9) we found there was no difference between "competition" and "laws and regulations", "competition" and "business inputs" and "laws and regulations" and "business inputs". Yet "competition" was perceived more than "organizational" and "pressure groups" found to be the least perceived force than all other four forces at 5% significance level (Mean ranks of change forces were 3.85, 3.64, 3.51, 2.78, 1.22 in the order of magnitude)

In company 2 (See Table.10) "business inputs" is perceived more than "organizational", "laws and regulations" and "pressure groups" and "competition" is again perceived more than "organizational", "laws and regulations" and "pressure groups", but there is no significant difference between "business inputs" and "competition" ($\alpha = 0.05$).

Table.9: Multiple Comparison Tests–Company 1

	Mean ranks	Competition	Laws & Regulations	Business Inputs	Organizational	Pressure Groups
Competition	3.85	–				
Laws & Regulations	3.64	0.21	–			
Business Inputs	3.51	0.34	0.13	–		
Organizational	2.78	1.07*	0.86	0.73	–	
Pressure Groups	1.22	2.63*	2.42*	2.29*	1.56*	–

N= 36
critical difference is 1.046 where alpha is 0.05
* difference is more than or equal to the critical difference which means difference is significant

Table.10: Multiple Comparison Tests–Company 2

	Mean ranks	Business Inputs	Competition	Organizational	Laws & Regulations	Pressure Groups
Business Inputs	4.17	–				
Competition	4.08	0.09	–			
Organizational	2.97	1.20*	1.11*	–		
Laws & Regulations	2.39	1.78*	1.69*	0.58	–	
Pressure Groups	1.40	2.77*	2.68*	1.57*	0.99*	–

N= 44
critical difference is 0.946 where alpha is 0.05
* difference is more than or equal to the critical difference which means difference is significant

"Pressure groups" also perceived less than "organizational" and "laws and regulations" at 95 % confidence interval. Yet there is no significant difference between "organizational" and "laws and regulations" (Mean ranks of change forces were 4.17, 4.08, 2.97, 2.39, 1.40 in the order of magnitude)

organizations may perceive forces differently and take different actions to adapt.

Therefore if we want to analyze an organizational change process we should start with analyzing the forces within the firms internal and external environment. The varieties and strengths of forces perceived will have the cues for further actions.

III. DISCUSSION and CONCLUSION

In our study we analyzed two different companies from different industries and found in both firms "pressure groups" had significantly no effect.

Every organization is confronted with forces it has to adapt in order to survive. Forces may be internal, external or both. The strength and varieties of change forces differ depending on the industry and the company structure. The organizations differ in the way they respond to these forces. Even within the same industry

In company 1, which is in automotive industry "competition", "business inputs" and "laws & regulations" had more force on the organization, but their strengths were not significantly different from each other.

For company 2 from IT sector "competition", "business inputs" were the forces that effect the organization more. Unlike the other company "laws & regulations" had significantly low strength. Hence we can say "competition" and "business inputs" were the major change forces for our samples.

Yet when we look at the magnitudes of the change forces even for change force dimensions that were significantly higher than others mean values were less than four in a six-point interval, which we conclude as moderate strength.

REFERENCES

- [1] BEER, M.; NOHRIA, N.; **Breaking the Code of Change**, Harvard Business School Press, Boston, 2000.
- [2] HARPER, S.C., "Leading Organizational Change in the 21th Century", **Industrial Management**. Vol. 40 Issue: 3, 1998, pp.25-31.
- [3] DAFT, R.L., **Management**, The Dryden Press, Fort Worth TX., 1997.
- [4] MARTIN, R., "Breaking the Code of Change: Observations and Critique", In BEER, M.; NOHRIA, N. (Eds.), **Breaking the Code of Change**, Harvard Business School Press, Boston, 2000.
- [5] HODGETTS, R.M.; KURATKO, D.F., **Management**. Harcourt Brace Jovanovich, Inc., Orlando, 1991.
- [6] STREBEL, P., "Choosing the Right Change Path", **California Management Review**, Winter, 1994, pp.29-51.
- [7] THOMPSON, J.L., "Strategic Crisis Aversion: the Value of a "style audit"", **The Learning Organization**. Vol 5 Issue: 1, 1998.
- [8] BEESON, I.; DAVIS, C., "Emergence and Accomplishment in Organizational Change", **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 13, Issue: 2, 2000.
- [9] HARUNG, H.S., "Enhanced Learning and Performance Through a Synergy of Objective and Subjective Modes of Change", **The Learning Organization**, Vol. 4, Issue: 5, 1997.
- [10] MULLINS, J.W.; CUMMINGS, L.L., "Situational strength - A Framework for Understanding the Role of Individuals in Initiating Proactive Strategic Change", **Journal of Organizational Change Management**, Vol.12, Issue: 6, 1994.
- [11] YURTKORU, E.S. **The Role of Leadership in the Organizational Change Process**, Unpublished PhD Dissertation, Marmara University, Istanbul, 2001.
- [12] BOWERMAN, B.; O'CONNEL, R.T., **Applied Statistics: Improving Business Processes**, Irwin, Times Mirror Higher Education Group Inc., Chicago, 1997.
- [12] GIBBONS, J.D., **Nonparametric Statistics An Introduction**, Sage Publications Inc., Newbury Park, 1993.
- [13] SINSICH, T., **Business Statistics by Example**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1996.
- [14] SIEGEL, S.; CASTELLAN, N.J., **Nonparametric Statistics:For the Behavioral Sciences**, McGraw-Hill Book Co., NewYork, 1988.
- [15] SIEGEL, S., **Nonparametric Statistics: For The Behavioral Sciences**, McGraw-Hill Book Co., NewYork, 1956.
- [16] CONOVER, W.J., **Practical Nonparametric Statistics**, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1971.



E. Serra YURTKORU

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F.,
İngilizce İşletme Bölümü,
Göztepe Kampüsü
81040 Göztepe / İSTANBUL

syurtkoru@marmara.edu.tr

E. Serra YURTKORU has Ph.D. of Business Administration at Marmara University Social Sciences Institute. She is Lecturer of Quantitative Methods at Marmara University. Her research areas are applied statistics, research methods, nonparametric statistical techniques, organizational change, leadership, total quality, statistical analysis in data mining.

UN ESSAI D'ÉTUDE COMPARÉE: LE REFLET DE LA PERSONNALITÉ DE MADAME BOVARY DANS KİRALIK KONAK

Halil AYTEKİN

Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Yardımcı Doçent Dr.

AN ESSAY OF A COMPARATIVE STUDY: THE REFLECTION OF PERSONALITY OF MADAME BOVARY IN KİRALIK KONAK

Abstract: In this study, the similar characteristics are comparatively studied in the personalities of Seniha, the heroine in Yakup Kadri Karaosmanoğlu's *Kiralık Konak*, and Emma Bovary, the heroine in Flaubert's *Madame Bovary*. These two young romantic characters are blindly affected by their passions. They are, in a sense, caught by "a disease of the age". The societies, where they survive, have made important social, cultural and political revolutions. Flaubert, who personally suffered hardships and meanness of the bourgeoisie, mirrors the man life of that class through Emma, his spokesperson in *Madame Bovary*. On the other hand, Karaosmanoğlu, too, led a parallel life to that of Flaubert in his social context. Karaosmanoğlu reflects the corruption in Turkish society in his time as a consequence of the westernization. When he handles the generation gap, he shows how the moral values are upset.

Keywords: Comparative Literature, Contemporary Turkish Novel, Yakup Kadri Karaosmanoğlu, *Kiralık Konak*, Gustave Flaubert and Realist Roman, *Madame Bovary*, Influence of French Novel to Turkish Novel

KARŞILAŞTIRMALI BİR ETÜD DENEMESİ: KİRALIK KONAK'DA MADAME BOVARY KİŞİLİK YANSIMASI

Özet: Yakup Kadri Karaosmanoğlu'nun *Kiralık Konak* adlı romanın kadın kahramanı Seniha ile ünlü Fransız romancısı Gustave Flaubert'in *Madame Bovary* adlı eserinin kadın kahramanı Emma Bovary arasında çok yakın kişisel benzerliklerdir araştırmacıyı böyle bir kıyaslamalı çalışmaya iten. Romantik karakterlere sahip olan bu iki genç kız, gerçeğe düşü ayırt edemeyecek kadar tutkularının esiridirler. Onlar bir anlamda "la maladie du siècle" çağın hastalığına yakalanmışlardır. Yaşadıkları çağda her ikisinin de ait olduğu toplumlar sosyal kültürel ve siyasal alanlarda önemli evrimler geçirmişlerdir. Fransız romancı Flaubert, kendisinin de uzun süre acı çektiği burjuva sınıfının bayalığı karşısında duyduğu tiksintiyi kadın kahramanı Emma'nın dramıyla gözler önüne sermeye çalışır. Türk romancısı için de pek farklı bir şey söz konusu değildir. Yakup Kadri batlaşma girişimleri sonucu Türk toplumunda ortaya çıkan yozlaşmaya dikkat çeker. Kadın kahramanı Seniha ile yeni neslin kimlik arayışını dile getirir. Kuşaklar arası çatışmayı ele alırken toplumda ahlak değerlerinin nasıl alt üst olduğunu göstermeye çalışır.

Anahtar Kelimeler: Karşılaştırmalı Edebiyat, Çağdaş Türk Romanı, Yakup Kadri Karaosmanoğlu, *Kiralık Konak*, Gustave Flaubert ve Realist Roman, *Madame Bovary*, Fransız Romanının Türk Romanına Tesiri

I. L'OBJECTIF

Notre étude se fonde sur les ressemblances entre Emma, l'héroïne de l'œuvre de Flaubert *Madame Bovary*, et Seniha, personnage principal de l'œuvre de Karaosmanoğlu *Kiralık Konak* (*la villa à louer*). C'est indéniablement la recherche de similitudes entre *Madame Bovary* et *Kiralık Konak* qui orientent nos travaux ; ainsi, les analogies entre ces deux romans offrent beaucoup de points de départ pour nos axes de recherche et permettent l'accomplissement de notre travail. Cependant, nous nous sommes limités aux événements qui ont marqué les rêveries et les passions de ces deux héroïnes. L'étude comparée de ces deux romans nous permettra ainsi de découvrir si l'œuvre de Karaosmanoğlu s'est inspirée du thème de *Madame Bovary* de Flaubert.

II. L'INTRODUCTION

Dans la période de la république, Yakup Kadri Karaosmanoğlu (1889-1974) exerça un rôle prépondérant dans la littérature nationale. Il était plutôt styliste et poète mystique que romancier. *Kiralık Konak* (*la villa à louer*) fut son premier roman dans lequel il aborda la rupture entre les générations qui apparaissaient dans la période de la deuxième Constitution. Comme nous le savons, l'empire ottoman fit des réformes dans le domaine administratif, judiciaire et politique connu sous le nom de Tanzimat en 1839. Il faut marquer que ce mouvement de modernisation ne fut pas seulement un événement historique, social et politique qui permettait à la Turquie d'entrer dans une nouvelle période de son histoire, mais qui constituait aussi une véritable révolution sur le plan idéologique, artistique et littéraire. A ce titre, *Kiralık Konak* est l'un des conséquences d'une telle évolution. Ce

roman prend thème les conflits intergénérationnelles dans une famille où trois générations cohabitent dans une villa. Karaosmanoğlu expose la chute de cette famille en raison d'une acculturation d'une occidentalisation excessive. L'auteur cherche à lier à la durée historique et aux conditions sociales de son époque les personnages qu'il a créés dans son premier roman. Naim Efendi, l'un des personnages principaux de cette œuvre, symbolise, en un sens, l'empire ottoman et sa décadence inexorable. Sa fille Sekine Hanım et son gendre Servet Bey représentent la deuxième génération. Seniha, l'héroïne de ce roman, est la petite fille de Naim Efendi. Elle représente la nouvelle génération et entre naturellement en conflit avec sa famille et avec son milieu. Dans le déroulement du roman, les rêveries de cette jeune fille l'entraînent dans certaines aventures. Elle a envie de mener une vie pleine de luxe et de goûts. Par son tempérament romantique, Seniha nous a évoqué Madame Bovary de Gustave Flaubert. Comme nous le savons, surtout à partir de la deuxième moitié du XIX^e siècle, la littérature française exerça une influence profonde chez les écrivains turcs. En tant que romancier français, Flaubert (1821-1880) tient sans doute une place considérable dans l'histoire de la littérature mondiale. Dans ce cas, il est normal que Karaosmanoğlu prenne exemple sur cet écrivain célèbre. Si l'on prend en considération les conceptions littéraires de Karaosmanoğlu et de Flaubert, nous révélerons qu'il y a une similitude entre ces deux romanciers. Il faut préciser que, grâce à sa connaissance de la langue française, Karaosmanoğlu eut la possibilité de connaître les romanciers réalistes et naturalistes comme Balzac, Flaubert, Stendhal, Maupassant ou Zola. Il est évident qu'il a subi l'influence de la littérature française. Ainsi, il s'efforce d'écrire ses œuvres avec la méthode qu'exerçaient les romanciers en question. Flaubert disait que " le roman devait être scientifique"[1], et pour cette raison il suivait la méthode scientifique qu'employait tout savant. De même Karaosmanoğlu défendait les idées identiques à celles de Flaubert. Le romancier turc affirmait que le travail du romancier ressemblait à ceux des savants et des philosophes, et ajoutait : " l'œuvre d'un savant, d'un philosophe est le produit d'une étude soigneuse qui se pérennise. Un beau roman est aussi également le produit d'une longue expérience et d'analyse propre à la vie, à la société ou aux hommes. En effet, ce n'est pas simplement une question d'imagination, d'émotion ou d'inspiration "[2].

III. LE REFLET DE LA PERSONNALITE DE MADAME BOVARY DANS KIRALIK KONAK

A la lumière de ces explications, Il paraît donc naturel qu'il y ait une analogie entre la vie d'Emma Bovary et celle de Seniha. Au cours de cette étude, nous chercherons à mettre en évidence, sous un angle comparatif, les ressemblances entre les rêves de ces deux

héroïnes. Etant donné que sa mère était morte, Emma vit dans la province avec son père. A partir de treize ans, Emma a été mise par son père dans un couvent pour qu'elle soit bien élevée. Ainsi commença une nouvelle période dans sa vie. Mais, sans tarder, elle s'est lassée de vivre dans ce milieu clos parce que la vie du couvent était tout à fait étrangère à son caractère.

Mais elle connaissait trop la campagne ; elle savait le bêlement des troupeaux, les laitages, les charrues. Habitée aux aspects calmes, elle se tournait, au contraire, vers les accidentés. Elle n'aimait la mer qu'à cause de ses tempêtes, et la verdure seulement lorsqu'elle était clairsemée parmi les ruines. Il fallait qu'elle pût retirer des choses une sorte de profit personnel; et elle rejetait comme inutile tout ce qui ne contribuait pas à la consommation immédiate de son cœur,- tempérament plus sentimentale qu'artiste, cherchant des émotions et non des paysages[3].

Quant à Seniha, comme nous l'avons marqué au début de notre présentation, à la différence de son grand père, Seniha était représentante de la nouveauté de son temps. En réalité, cette qualification suffit à comprendre le conflit qui se passera tout au long du roman entre la jeune génération et l'ancienne. Voyons maintenant comment Karaosmanoğlu présente son héroïne:

C'était une jeune fille que les Européens appelaient : la fin du siècle, la fin du siècle est un nouveau genre social, sa vie soit à l'intérieur de la maison, soit à l'extérieur et elle était libre de toute sorte d'engagement appartenant aujourd'hui ou au passé. Elle s'intéressait plutôt aux courants d'avenir qui se préparaient encore. Seniha ressemblait toujours aux peintures de journaux à la mode. Son corps frais, mince et agile était toujours dans une transformation comme les vers à soies. Comme ses yeux verts qui changeait constamment de couleur conformément aux luminosités du jour, la mélodie de sa voix, le rythme de ses mouvements et même aussi la forme de sa tête changeaient continuellement. Son intérieur était comme son extérieur; elle avait une âme tout à fait semblable à la couleur de ses yeux, elle était tantôt convulsive, triste, confus ou mal, tantôt clair, calme ou souvent joyeuse comme un feu d'artifice [4].

Il est évident qu'avec ses traits de caractère, Seniha représente une nouvelle génération. De ce fait, elle changeait souvent de tempérament. Nous pouvons dire qu'elle courait en quête d'une nouvelle identité. Seniha avait envie de vivre selon le mode de vie occidentale. Si l'on compare la façon de vivre de Seniha avec celle d'Emma, on voit que Seniha, qui vit à Istanbul, est plus chanceuse qu'Emma habitant dans un village. Bien que leur culture, leur façon de vie soient différentes, il y a un élément similaire entre ces deux jeunes filles: toutes les deux rêvent d'une vie identique. Elles ont des caractères

romantiques. Et Emma comme Seniha se plaignait de leur vie. Leur âme s'alimentait des mêmes sources. Elles lisaient des romans sentimentaux qui bouleversaient leur état d'âme. Seniha se plongeait dans l'univers magique des romans qu'elle avait lus. A son époque:

Les livres sur lesquels elle prenait plaisir le plus étaient les romans de Gyp, de nouvelles pièces de théâtre et de journaux humoristiques de Paris. Gyp était devenu une deuxième mère un deuxième professeur pour elle. Les jeunes filles moitié homme moitié femme (androgynes) qui se trouvaient dans les romans de cet auteur étaient des modèles propres à son âme. On peut dire que, du matin jusqu'au soir, toute son occupation consistait à appliquer ces types de jeunes filles à sa vie [4].

Restée sous l'influence de ces œuvres, Seniha ne se plaisait pas dans le milieu dans lequel elle vivait. Elle s'identifiait des personnages des romans qu'elle lisait. Elle entraînait dans l'attente d'une autre vie et souhaitait aller vers d'autres lieux. A ce sujet, Seniha n'était pas seul. Car Emma aussi montrait des pareilles inclinations. Mise au couvent des Ursulines de Rouen, Emma s'était adaptée à sa nouvelle vie jusqu'au moment où elle faisait la connaissance de la lingère du couvent. Celle-ci apportait en cachette des livres dans lesquels "elle découvre avec passion toute une imagerie sentimentale et historique qui nourrit sa rêverie et modèle son imagination"[5]. En outre la lingère du couvent exerçait son influence sur les filles par ses paroles et par sa voix. Elle se mettait le monde extérieur en contact l'univers clos du couvent. Son imagination s'enflammant par des lectures et les paroles, Emma n'aime la littérature que pour ses excitations passionnelles, l'église que pour ses fleurs. Dans les romans que lisait Emma :

Ce n'étaient qu'amours, amants, amantes, dames persécutées s'évanouissant dans des pavillons solitaires, postillons qu'on tue à tous les relais, chevaux qu'on crève à toutes les pages, forêts sombres, troubles du cœur, serments, sanglots, larmes et baisers, nacelles au clair de lune, rossignols dans les bosquets, messieurs braves comme des lions, doux comme des agneaux, vertueux comme on ne l'est pas toujours bien mis, et qui pleurent comme des urnes[3].

Avec l'influence que ces livres exerçaient sur son imagination, sa vision du monde se trouvait déformée. A cause de son tempérament influençable, elle se laissait entraîner dans des sentiments exagérés et des phantasmes. Ces rêveries évoquées par ses lectures transformaient sa vision en une ambition démesurée. Sans tarder, elle abandonne le couvent. Elle se maria avec le docteur Charles Bovary. Ce mariage fut un échec pour Emma qui croyait trouver la vie qu'elle imaginait. Tandis qu'elle voulait visiter les pays connus et mener une vie ressemblante à celle des personnages de ses lectures, elle devait vivre dans un milieu étouffant. Après un mariage

malheureux, Emma avait du mal à comprendre à présent que ce calme où elle vivait fut le bonheur qu'elle avait rêvé. Tant que se connaissait l'intimité de leur vie, Emma éprouvait une froideur qui l'éloignait de son mari. Dans ce sentiment de solitude, elle se repentait de ce mariage. Elle pensait que ses anciennes camarades du couvent s'étaient mariées avec des hommes attirants illustres et par leur esprit qu'elles vivaient dans le bruit des rues, le bourdonnement des théâtres et la jouissance.

Mais elle, sa vie était froide comme un grenier dont la lucarne est au nord, et l'ennui, araignée silencieuse, filait sa toile dans l'ombre à tous les coins de son cœur [3].

A l'exemple d'Emma, Seniha aussi s'ennuyait de vivre dans la monotonie de sa vie. Et elle manifestait à chaque occasion son insatisfaction. La vieille villa dans laquelle elle vivait lui semblait parfois comme un tombeau. A ces moments, elle se sentait comme si étouffée qu'elle voulait crier.

Son apparence agréable et belle avait perdu sa forme. A cette soirée tiède d'été, on dirait qu'elle fondait, il y avait une pareille dissolution dans son âme comme une ombre [4].

De même qu'au moment où Emma était au couvent, elle s'entendait avec la lingère grâce à laquelle elle était informée de ce qui se passait à l'extérieur du couvent, de même, dans *Kiralık Konak*, nous rencontrons un tel personnage, madame Kronska, mürebbiye (éducatrice: pendant la période de l'Empire Ottoman, il y avait dans les maisons des familles riches et nobles des éducatrices ou éducatrices étrangères chargées de certaines fonctions comme apprendre les langues étrangères ou le savoir-vivre propre à la vie occidentale). Celle-ci lui racontait des événements de vie propre à la haute société, aux salons de Paris, aux boulevards, aux cafés et aux théâtres, et ainsi elle provoquait Seniha à chercher une vie semblable à celle de Paris. Ce style de conversation entre Madame Kronska et Seniha bouleversait, de manière intense, l'état d'âme de la jeune fille. C'est la raison pour laquelle elle changeait souvent de caractère. L'auteur nous explique son attitude instable:

D'ailleurs, elle avait un caractère inconstant, dès qu'elle obtenait les choses qu'elle voulait avec bruit, obstination et insistance, elle éprouvait tout de suite une lassitude dans son cœur et le désir qu'elle avait de se transformer en une chose indésirable. Dans l'armoire de Seniha, il y avait combien d'habits démodés et fanés sans qu'elle mette jamais et combien de chaussures neuves qui attendaient d'être mis depuis le jour où elle avait acheté [4].

Comme on le voit, Seniha était en contradiction avec elle-même. Apparemment, rien ne suffisait à la

satisfaire, personne ne répondait à ses attentes et à ses besoins. Laissons cette fille pour l'instant chercher une issue pour sortir de sa vie étriquée, retournons au côté d'Emma. Après son mariage avec Charles, Emma, qui ne trouvait pas le bonheur qu'elle espérait, était tombée au sens du terme dans une désillusion. Quelque temps après, une chose extraordinaire tomba dans sa vie. L'invitation à un bal à la Vaubyessard rompa la monotonie de sa vie. Ce monde mythique dans lequel elle voyait la réflexion de sa propre rêverie faisait l'admiration d'elle-même. Après le retour de cette nuit magique, Emma se réfugiait de nouveau dans sa rêverie. Rien ne pouvait assouvir ses désirs. L'ennui augmentait et le caractère de la jeune femme s'altérait. Car la vie qu'elle menait était entièrement à l'opposé de ses rêves.

Tout ce qui l'entourait immédiatement, campagne ennuyeuse, petits bourgeois imbéciles, médiocrité de l'existence, lui semblait une exception dans le monde, un hasard particulier où elle se trouvait prise, tandis qu'au-delà s'étendait à perte de vue l'immense pays des félicités et des passions. Elle confondait, dans son désir, les sensualités du luxe avec les joies du cœur, l'élégance des habitudes et les délicatesses du sentiment [3].

Pour pouvoir s'éloigner un peu de son milieu ennuyeux, Emma se livrait à la lecture. Elle lisait des œuvres de Balzac et de George Sand, y cherchant des assouvissements imaginaires pour ses convoitises personnelles. Cette femme qui était si soigneuse autrefois et délicate, abandonnait plus toutes ses habitudes anciennes et n'attachait pas d'importance à ses habits. En bref, elle était devenue une femme difficile et capricieuse. Elle avait complètement changé sa conduite durant ces derniers jours-là.

Elle se commandait des plats pour elle, n'y touchait point, un jour ne buvait que du lait pur, et le lendemain, des tasses de thé à la douzaine. Souvent, elle s'obstinait à ne pas sortir, puis elle suffoquait, ouvrait les fenêtres, s'habillait en robe légère [3].

Il est évident que la vie conjugale d'Emma s'appuyait sur la solitude. Or, Emma était trop ardente pour se contenter d'une telle vie. Cette impression de vide l'entraînait à ne se satisfaire de rien. Le présent monotone ne pouvait que le décevoir. De la même façon, Seniha comme Emma se sentait étouffée dans sa vie qu'elle menait. Tous lui donnaient une lassitude. Enfin, elle s'enfermait dans sa chambre, elle s'adonnait à lire des romans à l'exemple d'Emma. Malheureusement, ces romans non plus ne répondaient pas à ses attentes. L'auteur décrit l'état d'âme de Seniha en utilisant des métaphores.

On dirait que Seniha était restée dans une tempête de neige; les secondes et les minutes frappaient à la façon d'un ouragan de neige à son visage et à sa poitrine, elle

s'étouffait. Elle a traversé deux crises nerveuses en quatre jours [4].

Seniha se sentait condamnée, assiégée. Dans son cœur s'enflammait de l'aspiration des autres lieux. Entre l'idéal et la médiocrité quotidienne, l'esprit de Seniha se mouvait sans cesse de la torpeur à l'exaltation, du désir d'évasion à la vie dont elle imaginait. Sous l'influence de ces désirs, Seniha voulait quitter, non seulement, la maison dans laquelle elle vivait depuis son jour de naissance, mais aussi İstanbul, c'est-à-dire, quitter son pays pour aller aux lieux, aux pays jamais vus et entendus.

Les grandes villes de divertissement lumineux de l'Europe l'attiraient de façon magique. De même que, pour une personne qui marche sur le désert, le mirage signifie quoi, de même pour Seniha l'Europe signifiait la même chose. Tout ce qu'elle faisait, c'était pour y aller; rien n'avait aucun sens pour lui. Sa vie conjugale consistait à rendre visite à ses amis, à recevoir des invités, à se promener d'un magasin à l'autre, à faire des coquetteries aux jeunes qui se trouvaient autour d'elle. En outre, jouer du piano, danser, s'habiller, faire sa toilette, faire des folies ou des lassitudes; tout cela était pour consoler ou oublier ses désirs [4].

Seniha ne pouvait limiter ses aspirations. Pour lui, tout ce qu'elle cherchait existait en Europe. Son envie de s'amuser d'être libre et de voyager toujours, s'était transformée en une obsession. Cette attitude obsessionnelle avait suffi à altérer la psychologie de cette jeune fille si bien que les docteurs lui proposaient de changer d'air et de s'amuser, de se promener dans les différentes atmosphères. Ainsi, Seniha décida de partir avec Mme Kronska à la villa de sa tante, Necibe Hanım, à Büyükdada.

Dans *Kiralık Konak*, tandis que Seniha croyait qu'elle trouverait son bonheur en Europe, Emma vivait en France, et elle aussi se plaignait de sa vie. Ici, il nous a paru nécessaire de faire une constatation eu égard aux situations des deux héroïnes. L'insatisfaction de la vie d'Emma, ou de la vie de Seniha nous amène à penser le terme " du mal du siècle" au XIX. siècle. Karaosmanoğlu comme Flaubert vise à déceler toutes les passions, toutes les déceptions engendrées par le renouvellement des structures et de la pensée du siècle. Dans ce cas, Nous pouvons dire que Seniha et Emma, qui vivaient dans une nouvelle société où tout reposait sur l'argent, la mode et le plaisir étaient, en un sens, les victimes de ce mal du siècle.

Emma pensait qu'elle méritait de vivre comme toutes les femmes heureuses. Comme son mari s'était privé, dès le début de son mariage, de répondre aux attentes d'Emma, les embarras de cette dernière arrivaient de plus en plus à une crise tant qu'elle attendait

l'exaucement de ses désirs et de ses passions romanesques. Bien qu'Emma se maria avec un docteur, elle devint une malade femme psychique. Comme Seniha, Emma aussi :

Elle palissait et avait des battements de cœur; Charles lui administra de la valériane et des bains de camphre. Tout ce que l'on essayait semblait l'irriter davantage. En de certains jours, elle bavardait avec une abondance fébrile; à ces exaltations succédaient tout à coup des torpeurs où elle restait sans parler, sans bouger. Ce qui la ranimait alors, c'était de se répandre sur les bras un flacon d'eau de Cologne [3].

A la suite de certaines consultations, on a décidé qu'elle devait changer d'air, car, c'était une maladie nerveuse comme celle de Seniha. Eu égard à la maladie de sa femme, Charles devait abandonner Tostes et déménager à un fort bourg nommé Yonville-l'Abbaye. Ainsi, Emma mettait tout son espoir sur cette période nouvelle. En effet, comme elle le souhaitait, à partir du premier jour où ils s'étaient installés de Tostes à Yonville, Emma trouva l'occasion de passer une soirée agréable pendant le dîner en compagnie d'un jeune homme, Léon Dupuis, clerc de notaire. Tandis que son mari Charles parlait avec le pharmacien, Emma échangeait des propos romantiques avec Léon. Par son tempérament et ses goûts, Léon ressemblait à Emma. Il parlait des sujets romantiques qui provoquaient les sentiments de celle-ci. Ensuite, il était épris d'Emma, mais ce jeune homme timide n'avait pas le courage de lui déclarer son amour.

Il est intéressant que Seniha aussi avait un ami qui s'appelle Hakkı Celis. Celui-ci était un poète et son caractère ressemblait à celui de Léon. Hakkı Celis était épris de Seniha. Au contraire d'Emma, il n'était pas le jeune que cherchait Seniha. Alors que Hakkı Celis était amoureux de Seniha, cette dernière n'éprouvait aucun sentiment envers ce jeune homme. Au moment où Seniha se trouvait dans la villa de sa tente, Hakkı Celis aussi était en présent parmi les invités, mais Seniha resta très indifférente envers lui, par contre elle s'approcha de Faik Bey. En réalité, elle n'était pas éprise de ce dernier, mais elle éprouvait un intérêt imprécis pour Faik Bey qui avait l'habitude d'être aimé par les femmes délicates. Faik Bey voulait se marier avec une femme riche. C'est la raison pour laquelle Seniha nourrissait une certaine haine contre Faik Bey en pensant qu'elle était méprisée par lui. Agissant avec ces sentiments ambiguës ces deux jeunes prenaient pourtant un étrange plaisir à être ensemble. Ils sortirent une soirée pour faire une promenade pendant laquelle ils s'aimèrent et Seniha s'adonna à Faik Bey. Nous trouvons dans *Madame Bovary* une scène d'amour analogue à celle de *Kiralık Konak*. Dernièrement, nous avons souligné qu'Emma avait fait la connaissance de Léon. Quoiqu'une durée très courte, Emma et Léon s'étaient habitués l'un à l'autre. Emma satisfaisait d'une amitié tendre avec Léon parsemée de quelques beaux

moments d'émotion délicate. Elle rompait au moins sa solitude avec lui. Malheureusement, cet amour platonique ne dure pas longtemps parce que Léon était parti à Paris pour suivre ses études de droit. Emma retournait donc encore une fois à sa solitude. Flaubert décrit l'état d'âme d'Emma:

Tout lui parut enveloppé par une atmosphère noire qui flottait confusément sur l'extérieur des choses, et le chagrin s'engouffrait dans son âme avec des hurlements doux, comme fait le vent d'hiver dans les châteaux abandonnés [3].

Déçue par Léon, Emma fit connaissance avec Rodolphe Boulanger qui avait un château avec deux fermes. Cet homme était célibataire. Rodolphe comme Faik Bey avait assez d'expérience pour prendre au sérieux cette relation avec Emma. On comprend bien évidemment qu'il avait saisi tout de suite la psychologie d'Emma au moment de leur première rencontre. En bref, Rodolphe était "un séducteur de bas étage"[6]. Mais il avait une image des romans illustrés dont Emma rêvait souvent. Sans plus tarder, déchue par son mari et par son milieu où elle vivait, Emma s'abandonna à Rodolphe pendant une promenade dans la forêt. A partir de ce moment-là, pour Emma commençait une nouvelle période. Elle croyait qu'elle avait trouvé celui dont elle rêvait. Elle s'enfonçait ainsi dans un univers merveilleux où tout serait extase, délire et passion. Par contre, Rodolphe ne prenait jamais au sérieux tout ce que sa maîtresse lui disait, il constatait leurs relations sur le plan de désirs de volupté. Selon lui, *Emma ressemblait à toutes les maîtresses...*[3]. Restée sous l'influence de cette relation amoureuse, Emma s'abandonnait à son désir égoïste de satisfaire tous ses caprices, et changeait d'allures. Ses regards sont devenus plus hardis, ses discours plus libres. Flaubert démontre ce changement physique aussi bien que morale comme la suit ;

Jamais Mme Bovary ne fut aussi belle qu'à cette époque; elle avait cette indéfinissable beauté qui résulte de la joie, de l'enthousiasme, du succès et qui n'est que l'harmonie du tempérament avec les circonstances. Ses convoitises, ses chagrins, l'expérience du plaisir et ses illusions toujours jeunes, comme font aux fleurs le fumier, la pluie, les vents et le soleil, l'avaient par gradations développée, elle s'épanouissait enfin dans la plénitude de sa nature, ses paupières semblaient taillées tout exprès pour ses longs regards amoureux où la prunelle se perdait tandis qu'un souffle fort écartait ses narines minces et relevait le coin charnu de ses lèvres, qu'ombrageait à la lumière un peu de duvet noir...[3].

Dans *Kiralık Konak*, Karaosmanoğlu aussi fait une description semblable à celle de Flaubert pour manifester le changement de tempérament chez Seniha. Après avoir eu une relation sexuelle avec Faik Bey, Seniha changeait d'allures comme Emma. Elle commençait à mener une

vie toute différente. Voyons comment Karaosmanoğlu décrit ces changements après les jours qui passent en plein amour:

Et pour Seniha, les nuits au clair de lune ont poursuivi les aurores blanches et les aurores blanches ont poursuivi les soirées roses. Personne ne savait et ne voyait quand elle s'asseyait et se reposait. Elle était toujours active. On dirait qu'elle s'était transformée en une espèce de créateur comme un oiseau ou un papillon. Cette dernière semaine dans l'île l'a complètement changé; il n'était plus possible de voir cette fille-là égoïste, nerveuse, froide ou sarcastique de la ville à Cihangir. Et même son visage et ses yeux ont gagné un nouveau sens. Autrefois, à ce visage dont la couleur était légèrement la rose vers les bouts de ses joues et la forme était favorable au changement est venu une chaude flétrissure et une longueur mince. On dirait que tout son sang s'était rassemblé autour de ses lèvres. Ses yeux qui ressemblent à la lumière de la lune sont restés dans une foncée ombre proche de bleu foncé, qui évoquait plutôt la couleur des nuits pleines d'étoiles, mais on ne comprenait pas facilement si cette ombre venait de son maquillage ou du brunissement de ses paupières qui apparaissent comme pourries. Seniha s'était ébahie elle-même de ce changement; car, sur son visage avait l'attitude d'un enfant hébété ou effrayé...[4].

Par l'effet de ses habitudes amoureuses, Seniha a subi un tel changement soit sur le plan physiologique soit sur le plan psychologique. Comme l'a marqué l'auteur, l'amour était un miracle"[4]. Seniha se sentait très heureuse, elle ne connaissait plus les crises nerveuses. Elle croyait qu'elle avait trouvé le bonheur qu'elle désirait. Elle cherchait à élargir les frontières de cet amour par certaines conduites sentimentales et imaginaires. Elle faisait des cadeaux à Faik Bey et écrivait des lettres dans lesquelles elle avouait son amour.

A l'exemple de Seniha, Emma, avec le désir d'avoir un amant et de vivre dans le luxe, faisait des cadeaux à son amant en gaspillant l'argent de son mari. A la tromperie sexuelle, elle ajoutait celle de l'argent. Sans tarder, elle demanda à Rodolphe de l'enlever. "Le désir d'évasion devint obsessionnel chez elle. Il transforme Emma en personnage inquiétant, dérangeant et lui aliène ses amants"[7]. Il est vrai, dès que Rodolphe saisit ce désir d'évasion, il cherche les moyens de s'en débarrasser, il a peur de s'attacher trop avant. Au début, Rodolphe, qui avait fait semblant de consentir à l'évasion avec Emma, renonça à cette décision. En face de cette nouvelle tromperie, Emma tombait évanouie. Elle a eu la fièvre cérébrale qui la condamnait à rester longtemps dans son lit.

Le plan d'évasion d'Emma nous rappelle celui de Seniha dans *Kiralık Konak*. Tandis que tout le monde pensait que la relation amoureuse entre Seniha et Faik

Bey prendrait fin avec leur mariage. A l'opposé, Seniha annonce qu'elle ne voulait pas se marier. De plus, elle explique à son grand-père Naim Efendi pourquoi elle prenait une telle attitude étrange:

Oui, oui, nous nous aimons, si nous voulons nous marier, nous pouvons le faire tout de suite; personne ne peut nous séparer. Mais, nous ne le voulons pas. Car, nos pensées sur le mariage ne ressemblent point à celles de vous. Pour nous, le mariage n'est pas une question de cœur. En outre, il n'est pas une nécessité organique. Moi et lui le considérons comme un problème de compte et de la raison...

C'est pourquoi nous avons parlé tête-à-tête, et nous avons décidé de ne pas nous marier. Faik n'a pas de fortune à satisfaire mes désirs. De même, je n'ai pas assez de dot pour ne pas avoir besoin de lui. Nous avons dit que, si nous faisons ce mariage, nous nous disputerons et nous nous détesterons plus tard. Il sait que mes désirs plutôt mes ambitions sont sans compte et sans limite, oui mes ambitions sont excessives!..[4].

Ces phrases nous montrent clairement que Seniha représentait une nouvelle conception dans la société ottomane. La jeune fille avait si affligé Naim Efendi que cet homme vieux était resté ébahi de ce qu'il entendait. Car, sa petite fille portait préjudice à son honneur. Ni les règles de la société ni l'honneur de sa famille n'avaient aucune valeur pour elle. Elle était représentant d'une génération qui avait apparu avec les réformes de la modernisation. Par cette conduite, Seniha s'opposait également au mariage traditionnel. Karaosmanoğlu explique par l'intermédiaire de son héroïne comment la nouvelle génération pensait à propos du mariage. Il n'apporte pas seulement une critique sociale mais aussi il attire l'attention du peuple sur la capitalisation en pleine mutation à cette époque-là. En réalité, dans le roman de Karaosmanoğlu, il s'agit de contrastes d'idées et de sentiments. "L'auteur utilise l'action du conflit au cours du développement des phénomènes et des personnages. On peut expliquer ce conflit essentiel par des notions : tradition-modernité ou orient-occident"[8].

Etant donné que Seniha défendait le modernisme, elle entraînait en conflit avec son milieu. Elle restait indifférente et n'attachait plus d'importance aux valeurs morales de la société dans laquelle elle vivait. Elle imaginait une vie heureuse dans le luxe et le plaisir ou un amant idéal que tel ou tel milieu est supposé abriter. D'ailleurs, cette société ne lui donnait guère la possibilité de réaliser ses ambitions. Il fallait donc partir en Europe. Elle n'avait qu'une seule chose dans sa tête, c'était de s'enfuir d'Istanbul. Elle rêvait depuis longtemps les lieux connus, les grandes villes comme Paris. Tous ces facteurs autorisent une transition de l'ennui de la médiocrité vers l'évasion. Ainsi, elle s'en alla à Paris sans prévenir ses parents de ce voyage. Quelque temps après, elle envoya

une lettre pour expliquer pourquoi elle s'était éloignée d'Istanbul. Dans sa lettre, Seniha écrivait à son père :

Père,

j'ai fait une enfance une folie, mais je ne m'en suis jamais repentie; je suis désolée de vous avoir inquiété. J'ai pensé que je me consolerais de cette sorte de vaines promesses jusqu'à la fin et je mourrai sans atteindre le seul but de ma vie...Car, si j'étais restée là-bas, c'est sûr que je me suiciderais; dans les derniers temps, vous ne pouvez pas savoir quel sorte d'un ennui a envahit mon cœur, et quelle grave, quelle affreuse idée s'est enfoncée dans mon cerveau...[4]. disait-elle.

Voilà, cette lettre nous manifeste la raison pour laquelle Seniha était allée en Europe. Ici, en intervenant les aventures de Paris de Seniha, retournons de nouveau à la vie d'Emma qui était tombée sérieusement malade par la lettre de rupture de Rodolphe. A la suite d'une période de convalescence de six mois, Emma s'était bien guérie de sa maladie. Un jour, lors que Charles et Emma viennent à Rouen pour passer une soirée à l'opéra de Rouen, par hasard ils rencontrent Léon. Cette rencontre avec Léon serait sans doute un nouvel échec pour Emma. Car, celle-ci allait reconnaître un autre Léon plein d'aisance. Cette fois, dans leurs relations, il s'agissait d'une transition de l'amour platonique à l'amour sensuel. On peut dire que pour Léon, c'était un commencement mais pour Emma, ce serait la fin. Au lieu d'être une femme consciente, Emma se laissait souvent porter par les événements et se lançait dans la voie du mal. Elle oubliait l'importance de sa vertu en se livrant à Léon. "La chute d'Emma avec Léon ressemble à sa chute avec Rodolphe. Dans le fiacre comme la forêt, les deux hommes ne sont que le mâle la veut, la cherche, lui tient un piège..."[9]. Emma était tombée dans un nouveau piège où elle était enfermée par Léon. Dans l'impatience de ressaisir son bonheur; elle devenait de plus en plus voluptueuse:

Emma goûtait cet amour d'une façon discrète et absorbée, l'entretenait par tous les artifices de sa tendresse, et tremblait un peu qu'il ne se perdît plus tard [3].

Emma se promenait dans les rues avec Léon sans qu'elle n'ait peur de rien. Parce que Léon répondait à toutes ses fantaisies. Malheureusement cette relation ne dura pas longtemps. Emma avait commencé à se lasser de cet amour. Bien qu'elle en eût attendu une félicité profonde, elle disait qu'elle n'avait jamais été heureuse. Las de Léon:

Emma retrouvait dans l'adultère toutes les platitudes du mariage...elle y tenait par habitude ou par corruption...[3].

Non seulement, Emma restait liée à ses amants lâches par l'adultère, mais aussi elle s'endettait auprès du commerçant de nouveautés, Lheureux. Par suite de son goût du luxe et du plaisir, elle subit la saisi des meubles. Finalement sa double insatisfaction mena Emma jusqu'au suicide; recherche de l'amour qui l'a poussé dans les bras de Léon et de Rodolphe : recherche du goût de luxe qui l'a fait s'endetter inéluctablement. A la suite de ses adultères, et de ses problèmes financiers, Emma ne pouvait penser qu'une seule chose: se suicider.

Quant à Seniha, comme nous l'avons indiqué précédemment, Seniha, héroïne de *Kiralık Konak*, était allée en Europe. Après avoir assouvi ses aspirations de vivre à l'étrangère, la jeune fille retourna à Istanbul. Elle s'installa à l'appartement que venait de déménager sa famille en quittant la villa. Pour Seniha, il s'agissait plus d'une nouvelle vie dans un espace nouveau. Entre parenthèses, il faut ici souligner que même ce déménagement à un appartement était, en un sens, le signe de l'occidentalisation; c'est-à-dire une transition vers la modernité. Sous l'influence de la vie occidentale, Seniha commença à une nouvelle vie pleine du luxe avec ses amants riches. Ici, nous devons mettre en lumière une contradiction, c'est qu'avant de partir pour Paris, Seniha se plaignait souvent de la médiocrité de sa vie conjugale. C'est pourquoi elle était partie pour Paris. Mais, il n'est pas intéressant qu'après son retour à Istanbul, elle se plongea dans une vie tout à fait différente par rapport aux jours passés. Or, elle pourrait mener une vie comme elle désirait en restant à Istanbul. Il faut donc poser raisonnablement une question: qu'est-ce qui s'est passé pour que cette jeune fille subisse un tel changement? Selon nous, la raison est très claire; l'auteur vise à attirer l'attention des lecteurs sur un point important, c'est que Seniha représente une nouvelle mentalité. Après avoir vécu un certain laps de temps en Europe, Seniha n'accordait plus d'importance aux valeurs morales de la société de son temps. Donc, ce qui est quitté ici, ce n'est pas simplement une maison, mais une mentalité. Avec ce changement de conduite, Karaosmanoğlu essaye de divulguer cette nouvelle conception apparue à la suite de démarches d'occidentalisation. Représentant le style de vie occidentale, Seniha faisait tout son possible pour trouver un mari riche. Un jour, elle rencontre Necip Bey, un député. Au moment où elle faisait des plans du mariage, cet homme comme Rodolphe renonça à ce mariage et s'éloigna d'elle. Mais Seniha continuait à chercher un mari comme elle désirait. Cette fois, elle faisait la connaissance d'un homme nommé Azmi Bey. Malgré tous ses efforts, Seniha ne pouvait trouver ce qu'elle espérait ces relations. Elle tombait de la déception en déception. Pendant ce temps, Naim Efendi qui est poussé à la solitude n'avait d'autres ressources que d'observer tout ce que faisait sa petite fille Seniha. Cet homme qui vit honnêtement durant toute sa vie commença à attendre impatiemment sa mort. Comme l'a déterminé Berna Moran, " Naim Efendi s'identifie avec sa

villa. Tous les deux deviennent le symbole d'une période qui se perd"[10].

A travers ses aventures odieuses, Seniha rencontrait parfois Hakkı Celis mais elle n'éprouvait encore aucun sentiment envers ce jeune homme qui l'aime avec un véritable amour. Mais vers la fin du roman, tant que ses amants l'abandonnaient un à un, Seniha se rendait compte que Hakkı Celis l'aimait sincèrement. Pendant un discours avec Hakkı Celis, Seniha l'avouait:

Faik Bey disait que j'étais une calculatrice fille qui agissait toujours par sa tête...peut-être...Mais je suis une fille qui pensait mal et faisait des calculs faux. J'avais cru que je connaissais bien Faik Bey. Or, il est possible de parler de mille sortes d'hommes. Voilà, toi aussi est un homme; pourtant combien tu es différent des autres! Mon pauvre Hakki, c'est toi qui m'as seulement aimé...[4].

Bien que Seniha ait comprise cette réalité, elle ne pouvait se détacher de sa vie infâme, peut-être par corruption ou par habitude tel que la faisait Emma Bovary. Pour trouver un mari riche et une vie pleine du luxe et de jouissance, elle continuait à ses relations dégoûtantes avec les hommes riches. Karaosmanoğlu ne condamne pas son héroïne à se suicider comme Flaubert. Selon lui, Seniha s'était anéantie moralement. Par contre, l'auteur donne place à un événement de la mort dans son roman et le finit de façon dramatique. Vers la fin du roman, Hakkı Celis mourut pour l'amour de la patrie mais non pas pour l'amour de Seniha. Quand le jeune homme faisait son service militaire, il est allé au front et il devint martyr à Dardanelles. Ici nous croyons qu'il faut mettre en lumière la position de Hakkı Celis. Surtout, dans les derniers pages du roman, les idées de Hakkı Celis sur l'amour et l'art ont complètement changées. L'auteur explique cette sorte de changements de conduites dans ses articles, ses correspondances et ses discours; "l'ensemble des changements d'attitude dans tous les types de roman est tout d'abord une caractéristique relative à la vision du monde du romancier"[2]. Il faut savoir que Karaosmanoğlu essaye d'exprimer ses idées sur l'art et les autres sujets par l'intermédiaire de certains de ses personnages. Dans *Kiralık Konak*, Hakkı Celis assume ce rôle et devient de temps à autre le porte-parole de l'auteur. En réalité, avec la modification d'attitude de Hakkı Celis, l'auteur cherche à faire allusion à sa propre évolution qu'il connaissait dans sa vie littéraire. Il faut rappeler qu'au début de sa carrière, Karaosmanoğlu avait adopté les idées littéraires du cénacle de *Fecr-i Âtî* - le mouvement littéraire le plus important après *Servet-i Fânun* - qui s'appuyaient sur la langue, l'art occidental et la culture nationale. Leur objectif était "l'art pour l'art". Mais, sans plus tarder, cet auteur qui avait défendu la conception de l'art de *Fecr-i Âtî* annonçait qu'il avait changé sa vision du monde dans les années qui suivirent la guerre des Balkans. De ce fait, il ne serait pas erroné

d'établir un rapport entre la modification de l'auteur et celle de Hakkı Celis qui vit une période de transition de l'amour de Seniha à l'amour de la patrie. Ensuite, l'auteur remplaçait la passion amoureuse par l'amour de la patrie.

Finalement, nous avons essayé de réaliser une étude reposant sur des comparaisons de caractère entre l'héroïne de Flaubert Emma, et celle de Karaosmanoğlu Seniha. Cette étude nous a montré que ces deux héroïnes confondaient le rêve et la réalité. Exaltées par des lectures inconvenantes, Seniha et Emma découvraient une mythologie à travers laquelle elles se représentaient la réalité. Toutes les deux vivaient dans la hantise de ne pouvoir s'intégrer dans leurs milieux. Elles vécurent des expériences qui, dans tous les cas, avaient mal fini. Prenant en considération ces ressemblances, nous pouvons dire que l'influence de Flaubert se manifeste ponctuellement dans la création de romancier turc soit par l'imitation de la méthode de Flaubert, soit par la ressemblance du thème ou des personnages.

IV. EN DEFINITIVE

Seniha comme Emma subit les conclusions de ses ambitions insensées. Eu égard à sa fin dramatique, la vie de Seniha montre véritablement un parallélisme avec celle d'Emma. D'ailleurs, dans son roman, Karaosmanoğlu l'avoue par la bouche de Hakkı Celis.

Hakkı Celis a soupçonné qu'en réalité, Seniha avait autrefois existé. Pour le jeune homme, cette fille était comme l'une des filles imaginaires qu'il connaissait dans les livres; dans l'imagination de Hakkı Celis, Seniha s'est mêlée aux " Desdemona, " aux " Juliette " ou aux " Madame Bovary "[4].

Alors, il est possible de dire que, dans *Kiralık Konak*, Emma Bovary de Flaubert est présentée sous l'identité de Seniha par le romancier turc Yakup Kadri Karaosmanoğlu. Il ne faut pas oublier qu'Emma et Seniha sont entraînées à la débauche par leurs sociétés qui subirent des évolutions importantes sur le plan social et politique à l'époque où elles vécurent. A la suite de ces évolutions, ces deux héroïnes ne peuvent réaliser leurs rêves dans leurs sociétés ébranlées dans leurs systèmes de valeurs morales. Flaubert essaye de montrer son propre dégoût devant la médiocrité de la classe bourgeoise par laquelle il avait souffert longtemps. Dans *Kiralık Konak*, Yakup kadri Karaosmanoğlu vise à refléter la dissolution sociale dans la société turque. Avec son héroïne Seniha, il manifeste comment la nouvelle génération se mettait en quête d'une nouvelle identité. En bref, abordant le conflit entre les générations, Karaosmanoğlu expose comment étaient bouleversés les valeurs morales du fait des démarches de l'occidentalisation imitées aveuglement par sa société. Nous voulons terminer ce thème d'étude par

les paroles de l'auteur qui constate le mouvement de la modernisation comme une expérience triste pour le peuple :

le grand mouvement du Tanzimat-là, qui a commencé avec une telle noblesse et consistance avait passé enfin en laissant, au milieu d'Istanbul, l'exemple d'une femme comme Seniha et d'un homme comme Faik Bey. Ainsi, cette dernière expérience de la civilisation réalisée par le génie turque n'avait servi à une autre chose que de devenir un examen amer pour les générations passées et futures [4].



Halil AYTEKİN

Ondokuz Mayıs Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Yabancı Diller Bölümü
SAMSUN

Tel: +90 362 457 60 20-5354
haytekin@omu.edu.tr

Halil AYTEKİN is an Assistant Professor at Ondokuz Mayıs University. His research areas are comparative literature, teaching French language, children and youth literature.

NOTES

- [1] RAIMOND, M., **Le roman**, Armand Colin/Masson, Paris, 1989, s.49.
- [2] KUDRET, C., **Türk Edebiyatında Hikaye ve Roman (le roman et la nouvelle dans la littérature turque)**, İnkılap Yayınevi, Tome-I İstanbul, 1987, ss.132,137.
- [3] FLAUBERT, G., **Madame Bovary (1856)**, Editions Gallimard, 1972, ss.65-66,76,93,102-103,172,253,257, 346,371.
- [4] KARAOSMANOĞLU, Y.K., **Kiralık Konak (la villa à louer-1922)**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2000, ss.27,39, 41,53,55,56,78,79,121,122,141,145,180,224.
- [5] BAUDAT, T., **Madame Bovary Flaubert**, Hatier Paris, 1987, s.23.
- [6] TROYET, H., **Flaubert**, Flammarion, 1988, s.164.
- [7] GENGEMBRE, G., **Gustave Flaubert**, Presses Universitaires de France, 1990, s.59
- [8] ÖZKIRIMLI, A., **Romanların Dünyasında (à l'univers du roman)**, Ümit Yayıncılık, Ankara, 1994, s.29.
- [9] THIBAUDET, A., **Gustave Flaubert**, Editions Gallimard, 1935, s.110.
- [10] MORAN, B., **Türk Romanına Eleştirel Bir Bakış (un regard critique sur le roman turc)**, İletişim Yayınları, Tome-I, İstanbul, 1997, s.150.

Hakemli “ÖNERİ” Dergisinin 21. sayısı OCAK 2004 tarihinde çıkacaktır. Dergimizde yayınlanacak makalelerde aranılan şekil şartları aşağıda belirtilmiştir. Makalelerin değerlendirme sürecine girebilmeleri için Enstitümüze ulaştırılmış olması gerekmektedir.

ÖZELLİKLER

1-İlk sayfada, Türkçe ve İngilizce olarak düzenlenmiş, 100-150 kelime arasında özet bulunması gerekmektedir.

2-Makalenin adının, anahtar kelimelerin Türkçe ve İngilizce olarak belirtilmesi gerekmektedir.

3-Yazarların özgeçmişlerinin, ilgi alanlarının İngilizce olarak makalenin sonuna eklenmesi gerekmektedir

4-Yazarların fotoğraflarının (JPEG formatında), iş adreslerinin, iş telefonlarının, *sakıncası yoksa cep telefonlarının* ve e-posta adreslerinin makalenin sonuna eklenmesi gerekmektedir.

5-Makale yazılırken;

- **Kelime İşlem** : Winword 6.0 ve üstü

- **Yazı karakteri** : Times New Roman

- **Sayfa Yapısı: Kenar Boşlukları** : Üst: 3, Alt: 3, Sağ: 2, Sol: 2

- **Satır aralığı** : Tek satır

- **Girinti** : Özel, 1cm

- **Başlık** : 14 punto, sayfa ortası, Koyu. Hepsi büyük harf.

- **Yazar adı** : 11 punto, sayfa ortası, koyu, italik

- **Yazar bağlı olduğu bölüm** : 11 punto, sayfa ortası, italik

- **Özet/Abstract** : 9 punto, koyu, çift sütun, iki yana dayalı

- **Ana makale** : 10 punto, iki sütun, iki yana dayalı. Makalede giriş, gelişme ve sonuç bölümleri bulunmalıdır.

- **Sütun genişliği** : Çift sütun, genişlik 8,25cm, aralık 0,5 cm

- **Yararlanılan Kaynaklar** : 9 punto, makalenin sonunda yer alacaktır.

6-Yukarıdaki özelliklerde yazılar 1 adet printer çıktısı ile birlikte 3 ½ inç'lik PC IBM formatında floppy enstitümüze teslim edilecektir.

7-Yazının e-mail ile sbe@marmara.edu.tr adresine gönderilmesinde yarar vardır.

8-İstenilen özelliklerde olmayan yazılar değerlendirilmeye alınmayacaktır.

9-Aynı yazara ait tek yazarlı birden fazla yazı bir sayıda yayınlanamaz.

