İÇİNDEKİLER

İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ YİRMİ BEŞ YAŞINDA
Prof. Dr. İ. Hakkı DÜĞER 13

MALİYET VE YÖNETİM MUHASEBESİNDE YENİ AÇILIMLAR: STATEJİK YÖNETİM MUHASEBESİ
Prof. Dr. Hüseyin ERGİN-Yrd. Doç. Dr. Orhan ELMACI 17

BÜROKRASİNİN EKONOMİK ANALİZİ (KAVRAMLAR, MODELLER, SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ)
Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN-Arş Gör. İbrahim BAKIRTAŞ..... 51

FİRMA HACMİ VE HİSSE SENEDİ GETİRİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK İMKB UYGULAMALARI
Doç. Dr. Güven SEVİL 73

BÖLGESEL KALKINMANIN BOYUTLARI VE AB-GÜMRÜK BİRLİĞİ ÇEVRESİNDE TÜRKİYE'DE BÖLGESEL KALKINMA
Yrd. Doç. Dr. Zeki YILMAZ 79

ÇEVRE SORUNLARI BAĞLAMINDA DIŞSAL EKONOMİLER VE EKONOMİK ETKİLERİNİN ANALİZİ
Yrd. Doç. Dr. Ergin UZGÖREN-Arş. Gör. Önder YÜCEL 97

KÜRESELLEŞMENİN İSTİHDAMA ETKİSİ
Yrd. Doç. Dr. Zeynep ERDİNÇ 111

TÜRKİYE'DE 1960-1980 MÜDAHALE DÖNEMİ EKONOMİLERİ: İKTİSAT POLİTİKALARI VE MAKRO EKONOMİK GÖSTERGELER AÇISINDAN BİR KARŞILAŞTIRMA
Yrd. Doç. Dr. Özcan DAĞDEMİR-Yrd. Doç. Dr. A. Mesud KÜÇÜKKALAY 121

YENİ FİNANSAL TEKNİKLER VE TÜRKİYE UYGULAMALARI
Yrd. Doç. Dr. Mehmet YİĞİT 139

1479 SAYILI BAĞ-KUR KANUNA GÖRE İSTEĞE BAĞLI SİGORTALILIK MESELESİ
Prof. Dr. Abdurahman AYHAN 161

ZAMAN SERİLERİNİ MEVSİMLİK ETKİDEN ARINDIRMADA UYGUN TEKNİĞİN BERLİRLENMESİNE İLİŞKİN BİR YAKLAŞIM
Doç. Dr. Ahmet ÖZMEN-Yrd. Doç. Dr. Kemal POYRAZ 167

KÜMELEME ANALİZİNDE GEÇERLİLİK PROBLEMİ VE KÜMELEME SONUÇLARININ DEĞERLENDİRMESİ
Dr. Zeki ÇAKMAK 187

İŞLETME-MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN KİŞİSEL BOYUTA İNDİRGEMEDE KİTLESEL KİTLESEL KİŞİSELLEŞTİRME (MASS CUSTOMİZATİON) STATEJİSİNİN ROLÜ
Yrd. Doç. Dr. Berrin YÜKSEL..... 207

THE NATURE OF INDUSTRİAL MARKETİNG
Yrd. Doç. Dr. Nazan GÜNAY 225

YENİDEN YAPILANMA STATEJİLERİ
Doç. Dr. Bülent TOKAT-Hakan KARA 237

DİREKT DIŞ YATIRIM PROJELERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ
Arş. Grv. Hüseyin YILMAZ 253

KÜTAHYA ŞEHİR MERKEZİ HALKININ SOSYO-KÜLTÜREL YAPISINA YÖNELİK STATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI
Arş. Grv. Ercan TAŞKIN 263

HOW AND AUDIT PROGRAM CAN BE FORMED FOR MEASURİNG THE HUMAN RESOURCES EFFECTİVENESS
Prof. Dr. Ali ERBAŞ-Yrd. Doç. Dr. Kemal DEMİRCİ 281

TÜRKİYE'DE YÜKSEKÖĞRETİMİN KAPSAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ
Yrd. Doç. Dr. Ramazan KILIÇ 289

SİYASİ TERCİHLERİN KAMU YÖNETİMİNE YANSIMASI
Arş. Gör. Aykut ACAR 311

İNSAN KAYNAKLARININ MOTİVASYONUNDA SOSYO-PSİKOLOJİK FAKTÖRLERİN ÖNEMİ
Yrd. Doç. Dr. Kemal DEMİRCİ 319

ÖNDERLİK KURAMLARI VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ ÖNDERLİK İLİŞKİSİ
Yrd. Doç. Dr. Kemal DEMİRCİ 329

YARATICI FIKIRLER VE ETKİN KARARLAR İÇİN YAPICI ÇATIŞMA
Arş. Gör. Ali Deniz AKKİRMAN 351

STATEJİK KARAR ALMA ORTAMINDA ÜST YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİ VE UZMAN SİSTEMLER
Arş. Gör. Mehmet GÖL 357

ÜRETİM DOKUSUNA UYGUN MALİYET YÖNETİM SİSTEMİ TASARIMI
Yrd. Doç. Dr. Orhan ELMACI-Arş. Grv. Metin ÇALIK 365

BİR MALİYET YÖNETİM TEKNİĞİ OLARAK HEDEF MALİYETLEME (TARGET COSTİNG)
Arş. Gör. Muzaffer AYDEMİR 385

KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNDE MUHASEBİNİN ROLÜ
Arş. Gör. Dr. Güldem DALAK 397

SUMMARY

NEW DIMENSIONS IN COST AND MANAGEMENT ACCOUNTING: STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING

Professor Hüseyin ERGİN-Assistant Prof. Dr. Orhan ELMACI

The world today is experiencing a process of change in every field such as the economy, social life and politics. Within this process of change many countries have implemented various ecenomical and political ideologies for the sake of progress and development; however all models except free market economy have dramatically ceased to exist. In other words, that the centrally planned economic systems lacked a competitive and innovative dynamics has caused these models, either partially or completely, to turn in to free market economies. Free market economy, with it's competitive and innovative drives has taken on a driving function in the development of industrialization, and interpretation has been in combination within a circular permutation.

Free market economy has taken place in the focus of innovation, change and transformation process that the world has been experiencing.

This dynamic spiral based on change, has brought a rapid pace of change and development both in the infrastructure (production, employlment, trade, price, money markets, technological economies of scale) and superstructure of (government, religion, culture, law, ethics, politics etc) the free market economy competition, freedom, qualitiy, awareness, cooperation, participative democracy and integrity are among the elements which are at the focal point of these interdependent variables. These critical elements have turned in to a global consensus and become "Global Vision"

Restroration of the infrastructure and liberalizing the economic policies over the past 20 years, has increasingly opened the Turkish economy to the complicated relationships of economic powers of the world. On the one hand, the intensifying interrelations of both public institutions and the private sector with the ihtemational society, on the other hand the speeding up process (globalization) of integration with the world economy, have produced a consensus as to the requirement of presenting a new future orienten step forward strategy. This step forward strategy has been "Extroverted Growth" in a manner to cover Turkey's economic, social and political global integration.

Due to this process of development and change, firms have become to be obligated to increase their competitiveness both in the domestic and international markets. Within this context, one of the major components that affect the competitiveness is "the general level of productivity" And the other is "cost advantage".The competitiveness will increase as well, when the power of these two components is increased. The inadequacy of classical management models in increasing the the competitiveness has laid the groundwork for the formation of modern management models. One of these management models is "strategic management".

Strategic management approach is an approach that works harmoniously with the environment, is open to development and growth, future oriented, entails a long term viewpoint. This approach is flexible enough to respond immediately to the changes in the environment, an open system consisting of elements that are continuously interacted and interdefendent on each other. Strategic management approach emphasizes organitazional values and beliefs, rewards success rather than formality. Finally this approach is porticipative, innovative, research oriented and involses competiton and corporate management under risk and uncertainty.

Today's management accounting, which helps planning and controlling of traditional management which is the the management of change, also requires some changes in the management functions.

Strategic management accounting aims to collect and analyse information regarding the financial effects of economic, technological, social and political developments on the firm, the cost structures of the competitors, the relative levels of prices, market shares production and seles capacities and the information as to the ability of the corporate resources to respond to the development of the market and then to report to the management.

This information is particularly oriented to determining the effects of the changes in the enviroment on the film and to the formation of strategies and implementing them and controling and evalvating the result. For this purpuse, strategic management accounting provides the information that will help the strategic management in preparing and controlling of long-term strategic plans.

Our study aims to determine, produce and evaluate the information that, as a new type at accounting, strategic management accounting will provide to the strategic management.

ECONOMIC ANALYSIS OF BUREAVCRACY

Professor Ahmet KARAASLAN- Research Assistant İbrahim BAKIRTAŞ

In this study, the bureaucracy which is one of the approaches to explain the growing of public sector in the public choice theory and the decision taking period of bureaucratic behaviour and the effects of this on general economic balance has been examined. In the first part, the bureaucracy with the basic concepts and definitions has been explained. In the section part, the economics models of bureaucracy has been defined. In the third part, the elements which determine the economic power of bureaucracy has been examined. In the last part it has been included the solution suggest which are put forward related with solution of the problem.

PRATICES OF ISE ON DETERMINING THE RELOTION BETWEEN FIRM SIZE AND STOCKS YİELDS

Associated Professor Güven SEVİL-Research Assistant Mehmet ŞEN

In this study, taking stock prices as an indicator of a firm, it has been researched whether it causes any size effect on Istanbul Stock Exchange (ISE). Taking that in to account, two different portfolio groups have been established which consist of highest and lowest stocks beetwen 1994-1997. From the point of return levels of the portfolio groups, it has been searched out if there is any size effect of those high and low priced stocks. As a result of the study, it has been proved that the lowers priced stocks yield is higher than the higher priced stocks however risk levels of lowed priced stocks are also higher. As a conclusion, it could be claimed that there is size effect on ISE.

DIMENSIONS OF REGIONAL DEVELOPMENT AND REGIONAL DEVELOPMENT IN TURKEY IN THE SCOPE OF UNION AND CUSTOM UNION

Assistant Prof. Dr. Zeki YILMAZ

The rapid change in the world causes an increase not a decrease in the level of differences of socioeconomic development for both developing and developed countries. This level is about 5 times different in the European Union countries which are developed countries. To decrease this much differences in the level of development among the Union, they use a bunch of funds and financial tools. This dualistic structure has been in Turkey for a long time; and nowadays the level of difference went up to 11

times among the regions of Turkey. Turkey has applied an "Unbalanced Model" to cope with this structure but had no real accomplishment. I think that to eleminate this dualistic structure among the regions of Turkey, the Turkish government should apply a "Balanced Model" based on the resources of specific region. Turkey can get some credit from the European Union via Mediteranean Programs, European Investment Bank and Projects under AKÇT to use to eleminate this structure, since Turkey is a member of Custom Union. In addition to these sources. Turkey has the right to demand extra financial help and a new financial protocol depending on the 59. and 62. sections of the Council's 1/95. decision. Turkey can get some success if it can use these extra sources and a "Balanced Model" to decrease dualistic structure.

ANALYSIS OF ECONOMIC IMPACT ON ENVIRONMENTAL PROBLEMS

Assistant Prof. Dr. Ergin UZGÖREN- Research Assistant Önder YÜCEL

If we would like to describe the "environment" we can say that it is such a surrounding that all creatures are living biologically, economically, and have social and cultural interactions. The balance of lecological system which is the basis of environment keeps the healthy working of this surrounding. Nowadays, it seems that, human beings are not paying enough attention to this system. When we look at the results of environmental pollution, we can say that one of these results is the cost or benefit produced from the production or consumption functions. The cost coming from environmental problems can be called "external cost" and the benefit coming by the same way can be called "external benefit".

This paper presents the development of environmental problems and the cost-benefit analysis of these problems on the general basis. The existence of extemality problem, its classification; and negative externalities meaning external benefits are examined to see how they are playing a role in economics by using verbal and graphical ways.

THE EFFECTS OF GLOBALIZATION ON EMPLOYMENT

Assistant Prof. Dr. Zeynep ERDİNÇ

Globalization, which maans development and becoming widespread of economical, political and social relationships among the countries of the world, melting of the strong disagreements based on ideological segregations, and improvement of the relations among the countries, has turned the world into a single market by affecting more countries through international and regional contracts.

It used to be presumed that all of the sectors of the countries gathering during the globalization process would make profit. With the advancing technology and under the conditions becoming more competitive, for the capitals of developed countries, globalization has gradually maant strengthening globally, however, it has meant being forced to drop some of the rights acquired previously to the effort of developing countries. Unless developing countries produce alternative policies, the difference between them and developed countries is going to be greater.

EXAMINATION OF THE MILITARY INTERVENTION PERIODS IN ECONOMIC TERMS

Assistant Prof. Dr. Özcan DAĞDEMİR- Assistant Prof. Dr. A. Mesud KÜÇÜKKALAY

In this paper, the economic impacts of the two military coups in Turkey, which have realised on 1960 and 1980 are examined. The examination of those periods covers

the economy policy priorities and cantitative reactions. As the paper elaborates the issue from the economic point of view, the political and sociological impacts as well as the interpretation of the rule of law are exluded from the examination. The comparison of the pre and post intervention periods is also taken into consider remarkably. By the way this paper could be the first deepest examination of the military intervention periods in economic terms.

NEW FINANCIAL TECHNİQUES AND PRACTICES IN TURKEY

Assistant Prof. Dr. Mehmet YİĞİT

İn this article, new financial techniques has been analysed such as leasing, swap, franchising, option, futures and Developments in the Turkey has been introduced.

AN APPROACH TO DETERMINING THE APPROPRIATE TECHNIQUE IN FILTERING THE TIME SERIES FROM SEASONAL EFFECT

Associated Professor Ahmet ÖZMEN- Assistant Prof. Dr. Kemal POYRAZ

Most of the economical time series are under the effect of seasonal fluctuations. These fluctuations make the understanding of trend effect seemingly impossible. The need of people both in public administration and the management of business firms is to determine the forecasts for future periods by utilizing time series Being able to determine these forecasts depends on filtering the seasonal effect from the relevant time series. In our study some techniques, to be used for this purpose, have been introduced and an application regarding the appropriate technique in purification presented.

VALIDATION PROBLEM IN CLUSTER ANALYSIS AND EVALUATION OF CLUSTERING RESULTS

Assistant Prof. Dr. Zeki ÇAKMAK

In this study, after cluster analysis has been generally reviewed, the problem of validation of clustering results has been taken up, and some validation techniques have been examined. In the chapter including application, the possible number of clusters has been determined by hierachical methods and cities that have smiliar education structures have been clustered by K-means algorithm for different number of clusters.

Discriminant analysis has been applied to clustering outcomes in order to test the validation of clusters obtained, and the cities have been re-classified. As a result, considerablyhigh correct classification rates have been found and it has been reached that the clusters obtained by K-means algorithm are significiant.

THE ROLE OF MASS CUSTOMIZATION STRATEGY IN BUSINESS AND CUSTOMERS RELATIONS

Assistant Prof. Dr. Berrin YÜKSEL

Today, business faces to must to keep its position and to get over opponents in terms of different strategies because of the highly increasing competition in the market. By establishing a loyal relationship between business and the customers, the indination towards the competitors will be blocked. The mass customization strategy, depending on the technological developments, let the business with its customers improve the personal relationship and by binding them loyally; it will be possible for the business to produce on lower costs and give the possibility of customized marketing.

THE NATURE OF INDUSTRIAL MARKETING

Assistant Prof. Dr. G. Nazan GÜNAY

The aim of this study is to examine the nature of industrial marketing. The postulated division between industrial and consumer markating is premised primarily of the corresponding division between industrial and consumer products although it is possible to proxy this division on the notion of transaction. The latter leads scholars to examine the organisational nature of the purchasing process and behaviour that really distinguishes industrial marketing from consumer marketing.

RESTRUCTURING STRATEGIES

Associated Prof. Bülent TOKAT-Research Assistant Hakan KARA

The firms of today have strategies not causing the expansion of them, but instead leading to contraction by leaving some fields. Recently, the contraction of firms by restructuring has been a popular way among those firms followed variation strategies during 1960s, 1970s and 1980s. To concentrate on the core fields the firms following restructuring are leaving their other fields. The strategies of restructuring can be formed from different strategies depending on the characteristics of the moment. On the one hand, acquiring, buying, vertical merging or variation can constitute the strategies of restructuring for a firm; on the other hand, giving away, selling or divestment can constitute those for another firm. However, to concentrate on the core fields those firms having problems in the last years has used giving away of some SIBs, downsizing, downscoping, leveraged buy-outs, spin-off and some others as the strategies of restructuring.

EVOLUATION OF FOREING DIRECT INVESTMENTS

Research Assistant Hüseyin YILMAZ

Globalization has tremendously increased international business and foreign direct investments. Consequently, the evaluation of foreign direct investment projects has gained critical importance in terms of success of these investments. The evaluation of investment projects in foreign countries first requires the evaluation and selection of the country in which the investment will be carried out. Then, the investment project which is considered to be carried out in the selected country or countries must be evaluated. The most important difference between the evaluation of a foreign direct investment project and a domestic direct investment project is the determination of higher discount rate so that the investment risks can be eliminated.

PLANNING OF STRATEGICAL MARKETING TOWARD SOCIO-CULTURAL STRUCTURE OF PEOPLE LIVING IN KUTAHYA'S CITY CENTRUM

Research Assistant Ercan TAŞKIN

Complexisty of human behavior and socio-psychological, socio-economical, and socio-cultural factors, which cause human behavior to be more complicated have resulted in improving and expanding marketing management tecniques. In tihs progress, it is of course impossible to say communications technology's fast advancement has not contributed so much to the progress. Firms have started accepting understanding toward marketing due to all these factors and a few effects, getting away understanding toward production.

HOW AN AUDIT PROGRAM CAN BE FORMED FOR MEASURING THE HUMAN RESOURCES EFFECTIVENESS?

Professor Ali ERBAŞ-Dr. M. Kemal DEMİRCİ

The aim of HR auditing can be summarized as monitoring current HR activities, identifying HR problem areas and generating possible solutions to these problems, forecasting trends and their impact on HR management, evaluating the costs and benefits of HR activities and offer some alternative solutions.

To achieve above objectives HR departments must set goals for measuring effectiveness and must maintain records to provide a basis for government compliance, documentation, and research on the effectiveness of HR actions. HR Audits are implemented to gather comprehensive information on how well HR activities in the organization are being performed. Research data and information is gathered from several sources during the audit. These sources are interviews, ratio analyses and other measures such as return on investment, economic value added and cost benefit analyses. An audit report is formed as a result of audit work which identifies the major problems and inefficiencies. HR audit report is then submitted to management[1] as well as HR staff members, for corrective actions and to obtain greater commitment to implementing the recommentations.

THE SCOPE AND THE HISTORICAL DEVELOPMENT OF THE HIGHER EDUCATION IN TURKEY

Assistant Prof. Dr. Ramazan KILIÇ

In this study, first of all the concept of higher education was examined. Afterward, the scope and the historical development of the higher education in Turkey were examined with consideration of broad perspective. Finally, the historical development of the higher education in the West was examined.

REFLECTION OF POLITICAL PREFERENCES TO RUBLIC ADMINSTRATION

Research Assistant Aykut ACAR

In general, administration means the coordination of people's efforts and giving direction for these efforts to a certain goal.Public Administration refers to more complex and different meaning than administration. In fact, the concept of administration exists in the real life from a family to the state; and there is always an institution or a political ideology or someone dominating this administration whether in the family or in the state. These factors have an important role in the decision process of administration.

Public Administration is an instrument used by the state to act. Institution and persons are the components of public administration which is a place to apply political decisions. Almost in every political system we can see a cat-fight between the persons who have been elected and the persons who have been appointed. This fight is an important effect to determine which political ideology will be used in the process of Public Administration.

---

[1] L.E.Boone&D.L.Kurtz. **Contemporary Business**, 8th Edition, The Dryden Press, New York, 1996, p. 525.

THE IMPORTANCE OF SOCIO-PSYCIOLOGICAL ABOUT HUMAN RESOURCE MOTIVATION

Dr. M. Kemal DEMİRCİ

Motivation is a process that begins with a physiological or physiological deficiency or need that activates behaviour or a drive that is aimed at a goal or incentive. Thus the key to understanding the process of motivation lies in the meaning of, and relationship between, needs, drives, and incentives. Physiologists do not generally agree on how to classify the various human motives, but they would acknowledge that some motives are unlearned and physiologically based.

Many studies have been made concerning human nature. These studies are involved basically in physical aspect as well as physiological and social aspects of human being. Concrete data (information) pertaining physical structure is obtained from a variety of reflections of human being. Since the studies concerning human nature are insufficient, we need more experiments and studies on the subject. Although economic factors were in use for motivation in the past, in business establishments, nowadays these factors have found insufficient in providing incline and efficiency. So far, it has been understood that beside the factors mentioned, socio-physiological factors as well occupies an important place in motivation.

Socio-physiological factors approach agree that, personnel as an important social factor has a physiological structure and nature. The researches recently done on the subject has identified that these factors play important roles related to motivation and efficiency of personnel.

Key words: Motivation, needs, social and psychological motives.

LEADERSHIP THEORIES AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP RELATION

Assistant Prof. Dr. M. Kemal DEMİRCİ

Fundamental changes on management thinking have been being existed. In the 21st century, increasingly, the changes have a tendency to expand so many different dimensions. For the materialisation of this formation, the effect of technological knowledge and communication is paradigmatic transformation have already forced the intellectual studies to combine with matching postmodern. The study is about what it is.

This accumulation which has a global dimension beyond a certain field, with postmodern concept and functional power is being helpful to happen real transformation by carrying future into present occurrence of this kind of construction depends on the leadership talent which is bound up with administrator's elective and synthesis understanding a part from their positions.

Up to now, studies on leadership have gained some different dimension and now it has been started to get benefit from the studies with an integral understanding. This approach connected with integral understanding is the theory of transformable leadership.

Key words: Transformational Leadership, Leadership Theories.

CONSTRUCTIVE CONFLICT FOR CREATIVE IDEAS AND BETTER DECİSİONS

Research Assistant Ali Deniz AKKİRMAN

Conflict is studied in many differnet fields by socilogist, psychologists, economists and political scientists. Some of these studies have recommended avoidanced and suppression of conflict. However, some studies have suggested that some types of conflict have positive effects and should be encouraged.

Organizational conflict is the result of interdependent relationships among individuals. These interdependent relatiohips are necessary to achievve complex organizatinoal goals. Therefore, conflict is inevitable and a part of organization.

The purpose of this paper is to identify strengths of constructive conflict and to show how conflict can be effective in a workplace. İt aims to demonstrate conflict as a positive source of enegy and creativity in generating ideas and improving decision making process.

DESING OF VOST MANAGEMENT SYSTEM FOR MODERN PRODUCTION SYSTEM

Assistant Prof. Dr. Orhan ELMACI- Research Assistant Metin ÇALIK

As the main target result of, the global competition which has already had great importance nowadays, it's compulsory to be done changes in technological production. The result of this, the compaines have to supply for the goods which have the high quality and low cost. Modern Production Systems has accrued as the result of that.

The most rational use of resources constitutes the basis of modern production systems. The purposes of modern prodoction systems are erasing ald misuse in the process of a prdouct from the purchase of first input to supply of this product to the customer; improcing the puslity and the productivity; and decreasing the production costs.

Management cost systems affect managerial decision. Variables like culture and values, styles of entrepreneurship, objectives and strategie, operations are effective on cost management systems. Since cost models are related to manegerial models, in order to adopt cost models to needs, it is necessary to build a framework for these relations.

Total Quality Management is caused by quality management approach and this leads to reengineering so often. It is more and more geared to the customer, especially the value gauged by the customer.

Cost Management Systems are dependet on manegerial models but, conversely, Cost Manegement Systems will influence manegerial decisions.By effecting human behavior the method ABC, also affect indirectly whole system's behavior.

TARGET COSTING

Münevver MENDERES-Muzaffer AYDEMİR

In this study, we examined a cost control and profit planning technique; target costing that will help managers to solve dilemmas faced in today's intense competitive climate.

As a cost control and profit planning technique, target costing allows companies to design and produce products that customers desire, at a reasonable cost, and bring them to market within a shortest possible time limit. At the same time, target costing helps companies to get an acceptable return on their investments during their products' life cycle period.

The success of the technique depends on user companies' mental and physical readiness.

THE ROLE OF ACCOUTING IN QUALITY ASSURANCE SYSTEM

Research Assistant Güldem DALAK

İt is the fact that in the businesses of our country is necessary to use all activities related to quality systems which place ISO 9000 quality assurance standards for marketing the products and services to interior and exterior markets.

System of quality assurance is-when it is reached to determined quality level by means of minimum total cost - a management system which directed towards create a maximum assurance

In the working of quality assurance system, it is necessary to be within exchanging of information with accounting functions almost in every stage.

The preliminary roles of accounting within quality assurance system is quality cost and determining of standards.

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ YİRMİ BEŞ YAŞINDA

Prof. Dr. İ. Hakkı DÜĞER*

Kütahya İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisine bağlı olarak 12 Ekim 1974 tarihinde Kütahya Yönetim Bilimleri Yüksekokulu adı altında kurulmuş ve 4 Aralık 1974 tarihinde öğrenime başlamıştır. 15 Şubat 1979 tarihine kadar yüksekokul olarak faaliyetini sürdürmüş ve bu tarihten itibaren Akademi tarafından Kütahya Yönetim Bilimleri Fakültesine dönüştürülmüştür. Daha sonra 20 Temmuz 1982 tarih ve 41 sayılı Kanun Hükmündeki Kararname ile Kütahya İdari Bilimler Yüksekokulu adı altında ve 3389 Sayılı Kanuna eklenen bir madde ile Anadolu Üniversitesi Kütahya İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi haline getirilmiştir. Okul son olarak 3 Temmuz 1992 tarihinden itibaren Dumlupınar Üniversitesi'ne bağlı Kütahya İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi olarak eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdürmektedir.

25 yıl, kurumun tarihi açısından değerlendirildiğinde belki uzun bir süre olmayabilir. Ancak, bu yılların her gününün, kurumun sağlıklı bir biçimde gelişmesinin heyecanlı mücadelesiyle geçtiği, yalnızca yeni değil, aynı zamanda örneği olmayan iddialı projelerin hayata geçirilmesinin coşkusuyla yaşandığı düşünülürse, çok önemlidir.

Geçmişimizle haklı olarak gurur duymakla beraber, 21. yüzyıla adım atarken, bilim ve teknolojideki başdöndürücü bir hızla gerçekleşen değişimi bir an bile olsa kaçırmamalıyız. Böylesine hızlı gelişmelerin yaşandığı bir dönemde birimlerimizde bu değişime ayak uydurmak, uzağı görerek günlük yaşamın ötesine geçmek zorundadır.

Özellikle son 10 yıl içerisinde kurulan bir çok sanayi kuruluşu yüksek teknolojiye sahip olmasına rağmen, kaliteli ve yetenekli mühendis ve diğer teknik per-

* Dumlupınar Üniversitesi Rektörü İ.İ.B.F. Dekanı

soneli bulma konusunda zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Kütahya'nın sosyo-ekonomik yapısı incelendiğinde, komşu şehirler olan Eskişehir ve Bursa gibi gelişemediği söylenebilir. Kütahya madencilik, ormancılık ve tarımsal faaliyetlerden elde edilen ham maddeleri işlemek ve sonuçta yüksek katma değerler üretmek yerine, bunları işlenmek üzere diğer şehirlere göndermektedir. Bu nedenle, Kütahya kaynaklarının teknolojik ve sanayi yatırımlarına yönlendirilmesi, ilde yüksek katma değerler oluşturulması ve sonucunda bölge için iş imkanlarının arttırılması, bölgedeki teknolojik problemlerin çözümü için araştırma merkezlerinin oluşturulması, yetenekli, kaliteli mühendis ve teknik personel ihtiyaçlarının karşılanması için bir öncü kuruma ihtiyacı vardır. İşte Dumlupınar Üniversitesi'nin de rolü budur. Dumlupınar Üniversitesi bugüne kadar, bölgenin ve bir bütün olarak ülkenin endüstri, hizmet ve tarım sektörünün ihtiyaçlarıyla ilişkili bir çok özel program açmıştır ve bu konudaki çalışmalarını da sürdürmektedir.

Kütahya'da ilk öğretimdeki ve liselerdeki öğrencilerin sayısı hemen hemen 100,000'e ulaşmıştır. Bilindiği gibi, Türkiye'de üniversite eğitimi için talep sürekli olarak artmaktadır. Üniversite yerleştirme sınavına giren öğrencilerin toplam sayısı bu yıl yaklaşık olarak 1.5 milyon olmuştur. Bu rakamlar yüksek öğrenim için üniversitelerin önemini açıkça göstermektedir. Dumlupınar Üniversitesi'nin kuruluşu, Kütahya'ya çok önemli yüksek öğretim imkanları sunmuştur. Ayrıca Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya dışında eğitim yapma umutları olmayan düşük gelirli kitlelerin eğitim taleplerini ve ihtiyaçlarını karşılayarak çok önemli bir toplumsal görev de üstlenmektedir.

Dumlupınar Üniversitesinin bir diğer önemli misyonu, Kütahya için geliştirdiği "Gelişim Stratejisi" dir. Dumlupınar Üniversitesi ekonomik ve sosyal gelişim açısından Kütahya'nın genel yapısını ve tavrını değiştirmek için başta öğrenci ve eğitim kadrosu olmak üzere sahip olduğu fakülte, yüksek okullar ve bölümlerinin sayısını arttırmaya, kısacası büyümeye çalışmaktadır. Bunun amacı ise; "Üniversitemizin daha yüksek hedef ve daha büyük rakamlar ile mevcut yapı tarafından yönetilmektense, yönlendirici ve önder olmayı" hedeflemesidir. Altını çizerek söylemek gerekirse; Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya'nın gelişmesi, komşu şehirler ile rekabet edebilmesi ve şehirden nüfus ve sermaye göçünün önlenebilmesi için çok önemli ve yegane fırsattır.

Kütahya kamu yatırımlarının hakim olduğu ve buna bağlı sosyo-ekonomik yapıya sahip bir ilimizdir. Ancak, bu yapının mutlaka daha rekabetçi özel sektör faaliyet ve yatırımları ile daha dinamik, gelişimci ve müteşebbis bir sosyal yapı ile değiştirilmesi gereklidir. Bu amaca ulaşmak için ise modern teknolojiye ve nitelikli akademik personele sahip bir kurumun, yani Dumlupınar Üniversitesi'nin önderliğinde yeni bir felsefe ve bu felsefeye bağlı olarak hazırlanacak bir stratejisinin uygulanmasına ihtiyaç vardır.

Bir diğer adı "Innovation Center" olan Science Park (Bilim Parkı) teknoloji üretme, sanayi ile bilimsel çevreleri buluşturarak, bölgesel kalkınmayı sağlamada dünyada temel yapı olarak ortaya çıkmaktadır. Bilim parkında gerçekleştirilecek Üniversite-Sanayi işbirliği bilimin teknolojiye dönüştürülmesine katkı sağlayacak, teknolojinin de sanayide üretim için kullanımına imkan sağlayacaktır.

Bilim Parkları oluşturmanın temel amaçları şunlardır:

- Daha ağırlıklı olarak Ar-Ge temelli faaliyetlerle bölgesel ve yerel ekonominin yeniden yapılanmasına katkı sağlamak,
- Bölgesel yenilik için altyapının oluşturulmasını sağlamak,
- Bölgesel ekonomi ve bir bölgenin araştırma kapasitesi ve eğitim kurumları arasında daha verimli ve aktif ilişkiler kurmak,
- Ürün ve süreç yeniliğinin oluşmasında yardım sağlayarak, yerel endüstrinin canlandırılmasını ve modernizasyonunu teşvik etmek,
- Yüksek teknoloji temelli çalışmaları başlatmak,
- Diğer bölgelerden yüksek teknolojili endüstriyi çekmek,
- Teknoloji transferine yardım ve katkı sağlamaktır.

Bilim Parklarının temel işlevleri ise şunlardır:

- Makine teçhizat, materyal ve hammadde seçiminde danışmanlık ve bunların etkin kullanımı ile ilgili kılavuzluk sağlamak,
- Makine ve fabrika yerleşimi ve düzenlemesini sağlamak,
- Üretim teknikleri, bakım-onarım ve test etme konularında danışmanlık yapmak,
- Personel eğitimini gerçekleştirmek,
- Makine-teçhizat kullanımına yönelik eğitim sağlamak,
- Finans sağlama, üretim planlama ve kontrol ile ürünlerin pazarlanmasına yönelik danışmanlık vermek,
- Kredi kaynakları hakkında danışmanlık sunmak,
- Maliyet, muhasebe konularında danışmanlık yapmaktır.
- Araştırma geliştirme faaliyetleri yürüterek know-how ve yeni teknoloji üreten bir bilim parkı, Kütahya'da özel sektörün rekabetçi hale gelmesi için mutlaka gereklidir. Dumlupınar Üniversitesi bu gerçeğin farkındadır ve bu nedenle know-how ve teknoloji transferi için Merkez Kampüsünde bir bilim parkı oluşturmayı hedeflemektedir.

Dumlupınar Üniversitesi'nin misyonu ülke ve Kütahya'nın ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişimini ve refah düzeyini arttırmaktır. Bu amaca göre Dumlupınar Üniversitesi ülkenin mevcut potansiyellerinden global ekonomi perspektiflerinden çıkarılan bir "Gelişim Stratejisi" oluşturmuştur. Bu proje; oluşturulan gelişim stratejisinin temel basamağını teşkil eden, nitelikli eğitim vererek sanayiye gerekli eleman yetiştirmek, Meslek Yüksekokullarını destekleyerek ara işgücü ihtiyacını karşılamak, lisanüstü çalışmalar ve araştırmalar için altyapı kurarak Bilim Parkını oluşturmak ve böylece rekabetci özel sektörün gelişmesini sağlamayı hedeflemektedir.

Bu bağlamda;

Dumlupınar Üniversitesinin Vizyonu

- Öğrencilerini sadece mesleğe değil, aynı zamanda hayata hazırlayan;
- Eğitimde toplam kaliteyi benimseyen;
- "Dünyanın her ülkesinde, kendine çalışma alanı bulabilecek kalitede öğrenci yetiştiren";
- Üniversite-Sanayi İşbirliğ kuran ve geliştiren;
- Eğitim Teknolojisi konusunda öncü ve Lider,

- Bölgesel barışa ve refaha katkıda bulunan,
- "Think Tank" oluşturacak rekabetçi.
- Sosyal adaleti ve fırsat eşitliğini sağlayan bir üniversite.

Ayrıca;

Dumlupınar Üniversitesinin Misyonu

- Öğrenmeyi öğrenmiş, bilgiden bilgi üretebilen;
- Araştırmacı ve sorgulayıcı;
- En az yabancı dil bilen;
- Bireyselliğe değer veren, insiyatif sahibi, rekabetçi, sosyal ilişkileri güçlü,
- İnsanlığın erdemlerini önemseyen, topluma ve toplumsal sorunlara karşı duyarlı ve sorumlu
- Yüzü bu güne ve geleceğe yönelik; ama geçmişten de dersler çıkarabilen;
- Yaratıcılığa ve üreticiliğe önem veren;
- Birlikte yaratmaktan ve üretmekten mutluluk duyan, sorunları da çözümleri de paylaşmayı bilen, ekip ruhuna sahip;
- Kendi düşüncelerini sonuna kadar savunurken, başkalarının da düşüncelerini savunma hakkını, kendi aynı düşünce de olmasa bile, savunan, demokratik, insan haklarına ve başkalarının özgürlüklerine saygılı öğrenciler yetiştirmektir.

Bu vizyon ve misyonu yerine getirebilmek için hedefimiz, Üniversitemizin hem yüksek öğretim görmek isteyen hem de akademik kariyer yapmak arzusunda olan tüm gençlerimizin tercih edeceği, ileri düzeyde eğitim ve öğretim niteliğine sahip bir konuma getirmek olmalıdır. Bilgiye erişmenin yolunun, teknolojiyi en etkin şekilde kullanmaktan geçtiği bilinmektedir. Bunun için öğretim elemanlarının ve öğrencilerimizin gelecekte de çağdaş teknolojinin tüm olanaklarından yararlanmaları gerektiğine inanıyorum.

Öğrencilerimize, temel çağdaş bilgiler yanında, özgür düşünce alışkanlığını kazandırmak ve onların kültür, sanat ve spor etkinliklerini gerçekleştirecekleri bir ortam içinde yaratıcı, araştırıcı, girişimci bireyler olarak yetiştirmelerini sağlamak zorundayız.

Nitelikli eğitim öğretimin bir gereği olarak öğrencisi çok olan birimlerimizle, öğrenci sayısının yükseltilmesi ve bu yıl içinde İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi anfi ve derslik bloklarının bitimi ile bu Fakültemizin önemli bir sorunu çözümlenmiş olacaktır. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin 25 yılın birikimi ve olgunluğu ile eğitimde çağdaş yöntemleri uygulayarak, 21. yüzyılda alanında önde gelen fakültelerden biri olacağına inanıyorum.

25. yılını kutlayan Fakültemizin içinde bulunduğu güçlü yapının oluşumunda, kurumsal değerlere ve onların yaratıcılarına sahip çıkmanın çok büyük rolü olduğuna inanıyorum. Bu nedenle, Fakültemizde çalışanların, ünivesiteden gelip geçmiş ya da emekli olmuş Öğretim Elemanları ve diğer çalışanların emeklerine ve kişiliklerine şükran duyguları beslemenin, öğrencilerin herbirini kendi evlatlarımızmış gibi sevmenin, hepimiz için ömür boyu sürecek bir borç olduğu inancı içindeyim.

Fakültemizin kuruluşundan bu yana hizmeti geçmiş tüm yöneticilere, öğretim elemanlarına ve tüm çalışanlara şükranlarımı belirtir, sevgi ve saygılarımı sunarım.

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

MALİYET VE YÖNETİM MUHASEBESİNDE YENİ AÇILIMLAR: STRATEJİK YÖNETİM MUHASEBESİ

Prof. Dr. Hüseyin ERGİN*
Yrd. Doç. Dr. Orhan ELMACI**

ÖZET

Günümüz dünyası her alada olduğu gibi; ekonomik, sosyal ve siyasal alanda da hızlı bir değişim süreci yaşamaktadır. Bu değişik süreci içersinde birçok ülke, gelişme ve kalkınma için çeşitli ekonomik ve politik ideolojileri sahneye koymuşlar; ancak serbest Pazar ekonomisi dışındaki ekonomik modeller, dramatik bir sonla noktalanmışlardır. Diğer bir deyişle, merkezden planlanan ekonomik sistemlerin rekabetçi ve yenilikçi bir dinamikten yoksun olmaları, bu ekonomik modellerin kısmen ya da tamamen serbest piyasa ekonomisine dönüşmelerini sağlamıştır. Serbest piyasa ekonomisi rekabetçi ve yenilikçi motifleri ile sanayileşmenin gelişmesinde sürükleyici bir işlev üstlenmiş, teori-model-uygulama ve yorum aşamaları bir dairesel permütasyon içinde kararlı bir birliktelikle olmuştur.

Dünyanın yaşadığı yenilenme, değişim ve dönüşüm sürecinin odak noktasında (ekseninde) serbest piyasa ekonomisi yer almıştır. Değişim endeksli bu dinamik sarmal, serbest piyasa ekonomisinin hem altyapısında (üretim, istihdam, ticaret, fiyat, parasal piyasalar, teknolojik dışsal ekonomilir vb.) hem de üst yapısında (devlet, din, kültür, hukuk, etik, sosyal, politik vb.) hızlı değişim ve gelişim ivmesi kazandırmıştır. Birbirlerini etkileyen bu değişkenler kümesinin odak

* Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi
** Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi

noktasında rekabet, özgürlük, kalite, bilgilenme, işbirliği, katılımcı demokrasi ve bütünleşme kritik unsurları yer almıştır. Bu kritik unsurlar kısa sürede küresel konsensüse dönüşmüşler ve "Küresel Vizyon" haline gelmişlerdir.

Son yirmi yıl içinde altyapının yenileştirilmesi ve ekonomik politikalarının serbestleştirilmesi, Türkiye ekonomisinin giderek artan bir biçimde dünyadaki ekonomik güçlerin karmaşık ilişkilerine açmıştır. Bir yandan hem kamu kuruluşlarının hem de özel kesimin uluslar arası toplumla yoğunlaşan karşılıklı bağlantıları, öte yandan 1980'lerde hızlanan dışa açılma ve dünya ekonomisi ile bütünleşme (küreselleşme ya da globalizasyon) süreci Türk toplumunun tüm kesimlerinde, ülkenin geleceğine yönelik yeni bir atılım stratejisinin ortaya konmasının gereği konusunda görüş birliği yaratmıştır. Bu atılım stratejisi, Türkiye'nin ekonomik, sosyal ve siyasal küresel entegrasyonunu da kapsayacak bir biçimde "Dışa Açık Büyüme" olmuştur.

Özellikle ekonomideki bu gelişim ve değişim süreci küresel uluslar arası ve ulusal piyasalarda işletmelerin rekabet güçlerin artırmaları, gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda rekabet gücünü etkileyen iki temel bileşenlerden bir tanesi "Genel Verimlilik Düzeyi" diğer ise; "Maliyet Üstünlüğü" dür. Bu iki bileşenin gücü artırıldığında rekabet gücüde artacaktır. Rekabet gücünün artırılmasında klasik yönetim modellerinin yetersiz kalması modern yönetim modellerinin oluşumuna zemin hazırlamıştır.

Bu modern yönetim modellerinden bir tanesi de, "Stratejik Yönetim"dir.

Stratejik yönetim yaklaşımı, sürekli değişen dış çevre ile uyum içerisinde çalışan, büyüme ve gelişmeye açık, gelecek yönelimli, uzun vadeli bir bakış açısını gerektiren ancak, çevredeki değişmelere anında cevap verecek biçimde esnek yapılı, birbirleriyle sürekli etkileşim ve bağımlılık içinde elemanlardan oluşan açık bir sistem, örgütsel diğer ve inançlara önem veren, biçimsellikten çok başarıları ödüllendiren, katılımcı, araştırmacı ve yenilikçi, risk, belirsizlik ortamlarında rekabet ve işletme yönetimini kapsayan bir yaklaşımdır.

Geleneksel yönetim faaliyetlerinin planlanmasına ve kontroluna yardımcı olan bugünkü yönetim muhasebesi, stratejik yönetime yararlı olacak bilgileri sağlayamamaktadır. Zira değişimi yönetimi olan stratejik yönetim, işletme işlevlerinde de yine aynı yönelimli bir takım değişiklikleri gerektirir.

Stratejik yönetim muhasebesi, ekonomik, teknolojik, sosyal, siyasal (yasal düzenlemeler) gelişmelerin işletme üzerindeki finansal etkilerini, rakiplerin maliyet yapıları, fiyatlar, Pazar payı, üretim ve satış kapasitelerinin göreceli düzeyleri ve ayrıca işletme kaynaklarının pazarın gelişimine karşılık verebilme yeteneğine ilişkin bilgileri toplayıp analiz ederek yönetime raporlamayı amaçlamaktadır.

Bu bilgiler özellikle, işletmenin dış çevresindeki değişmelerin işletme üzerindeki etkilerini belirlemeye ve stratejilerin oluşturulmasına, uygulanmasına ve seçilen stratejilerle uygulama sonuçlarının kontrolune değerlendirilmesine yöneliktir. Bu amaçla stratejik yönetim muhasebesi, uzun vadeli stratejik planların hazırlanmasında ve kontrolunda stratejik yönetime yardımcı olacak bilgileri sağlamaktadır.

Çalışmamız, yeni bir muhasebe türü olan stratejik yönetim muhasebesinin stratejik yönetime sağlayacağı bilgilerin belirlen-mesini, üretilebilmesini ve değerlendirilmesini amaçlamaktadır.

GİRİŞ

İletişim teknolojisindeki hızlı değişim, Doğu Avrupa Ülkeleri ile Sovyetler Birliği'nden ayrılan bağımsız devletlerin serbest Pazar ekonomilerini benimsemesi, sürekli değişen bir çevrede yaşayan ve daha güçlü rekabet koşullarında faaliyetlerde bulunmalarını gerektirmektedir.

Bir yandan küreselleşen pazarlar olgusu bir yandan da ülke içindeki, ekonomik, teknolojik, yasal mevzuattaki, sosyal ve politik değişmeler, özellikle pazarda ve Pazar yapısındaki değişmeler, işletmeleri hayati ölçüde etkilemektedir. İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri içir bu çevre koşullarını sürekli izlemeleri ve diğer işletmelere nazaran rekabet üstünlüklerini arttırma zorunlulukları bulunmaktadır.

Günümüzde çok sık değişen çevre koşulları ve işletmelerin içinde bulunduğu rekabet ortamları, klasik yönetim modelleriyle işletmelerine amaçlarına ulaşmasına olanak tanımamaktadır. Sonuçta klasik yönetim yaklaşımları geliştirilmiştir. Bunlardan bir tanesi de stratejik yönetimdir.

Stratejik yönetim yaklaşımı, sürekli değişen dış çevre ile uyum içerisinde çalışan, büyüme ve gelişmeye açık, gelecek yönelimli, uzun vadeli bir bakış açısını gerektiren ancak, çevredeki değişmelere anında cevap verecek biçimde esnek yapılı, birbirleriyle sürekli etkileşim ve bağımlılık içinde elemanlardan oluşan açık bir sistem, örgütsel diğer ve inançlara önem veren, biçimsellikten çok başarıları ödüllendiren, katılımcı, araştırmacı ve yenilikçi, risk, belirsizlik ortamlarında rekabet ve işletme yönetimini kapsayan bir yaklaşımdır.

Geleneksel yönetim faaliyetlerinin planlanmasına ve kontroluna yardımcı olan bugünkü yönetim muhasebesi, stratejik yönetime yararlı olacak bilgileri sağlayamamaktadır. Zira değişimi yönetimi olan stratejik yönetim, işletme işlevlerinde de yine aynı yönelimli bir takım değişiklikleri gerektirir.

Stratejik yönetim muhasebesi, ekonomik, teknolojik, sosyal, siyasal (yasal düzenlemeler) gelişmelerin işletme üzerindeki finansal etkilerini, rakiplerin maliyet yapıları, fiyatlar, Pazar payı, üretim ve satış kapasitelerinin göreceli düzeyleri ve ayrıca işletme kaynaklarının pazarın gelişimine karşılık verebilme yeteneğine ilişkin bilgileri toplayıp analiz ederek yönetime raporlamayı amaçlamaktadır.

Bu bilgiler özellikle, işletmenin dış çevresindeki değişmelerin işletme üzerindeki etkilerini belirlemeye ve stratejilerin oluşturulmasına, uygulanmasına ve seçilen stratejilerle uygulama sonuçlarının kontrolune değerlendirilmesine yöneliktir. Bu amaçla stratejik yönetim muhasebesi, uzun vadeli stratejik planların hazırlanmasında ve kontrolunda stratejik yönetime yardımcı olacak bilgileri sağlamaktadır.

Çalışmamız, yeni bir muhasebe türü olan stratejik yönetim muhasebesinin stratejik yönetime sağlayacağı bilgilerin belirlenmesini, üretilebilmesini ve değerlendirilmesini amaçlamaktadır.

Bu amaçla birinci bölümde, "Strateji kavramı, Gerekçeleri, Bağlantılı olduğu kavram ve konularla ile strateji Geliştirme Süreci" ile ilgili genel bilgilere yer verilmiştir.

İkinci bölümde, "Yönetim Muhasebesinin Gelişim Süreci" ortaya konmuştur. Bu bölümde stratejik Yönetim Muhasebesinin temel işlevleri ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Sonuç bölümünde, Geleneksel Muhasebe ile Stratejik Yönetim Muhasebesi işlevleri karşılaştırılarak aradaki farklılıklar ortaya konmuştur.

I- STRATEJİ KAVRAMI, GEREKÇELERİ, BAĞLANTILI OLDUĞU KAVRAM VE KONULARLA İLE STRATEJİ GELİŞTİRME SÜRECİ

A-Etimolojik Değerlendirme

Dilbilimsel bakımından strateji kavramının kökeni oldukça eskidir ve iki kaynağa dayandığı ifade edilmektedir. Bunlardan biri; Latince yol, çizgi ya da yatak anlamına gelen stratum kavramlarıyla ikincisi ise, eski Yunanlı General Strategos'un adıyla ilgilidir. Bu generalın sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır. Türkçede strateji, sürme, gönderme, götürme ve gütme anlamlarında kullanılmaktadır. Strateji bilimsel bir dağılım olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur. Savunma ve hücum yönünden askeri amaçları etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilme tarih boyunca orduların gerçekleştirebilme tarih boyunca orduların stratejik gücünün göstergesi olmuştur.

B-Askeri Bir Kavram Olarak Strateji

Askeri anlamda strateji bir savaşta orduların girişecekleri harekatların ve operasyonların tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır. Bu bağlamda strateji genel bir harp planıdır.

Askeri stratejide amaç genellikle zaferdir. Zafere ulaşmak için önce ordunun kendi iç yapısal dokusunun analiz edilmesi diğer bir deyişle kuvvetli ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, sonra da düşman kuvvetlerinin durumunu, istihbarat bilgileri ışığında analiz etmek gerekir. Ayrıca; eldeki silahların miktarı ve kalitesi ile savaş alanı hakkındaki her türlü (ısı, hava durumu, arazinin yapısı vb.) bilgi derecesi de önemli rol oynamaktadır.

Bütün bu iç ve dış faktörlerin analizi sonucu, savaş kuvvetlerini düşman karşısında üstün bir duruma geçirmek için gerekli araç ve gereç dağılımını yapmalı kuvvetleri önemli noktalara yerleştirmeli ve mümkünse düşmanın zayıf olarak bilinen yönlerinde gerekli eylemler yürütülmelidir. Bu bağlamda, strateji zafere ulaşmak amacıyla tasarlanan ve yürütülen bir eylem planıdır.

Genel kabul görmüş askeri strateji ilkelerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

i) Güçlü olma,

ii) Güçleri, kuvvetli olunan nokta etrafında birleştirerek, düşmanı zayıf olduğu noktadan çökertmek,

iii) Amaç-araç uygunluğu

iv) Esneklik, uysallık ve ihtiyat,

v) Güçlerin ekonomisi ya da etkin bir şekilde kullanılması

vi) Ateş ile hareketi birleştirme,

vii) Kayıp vermeksizin geri çekilmeyi bilme.

C-Ekonomik ve Yönetsel Bir Kavram Olarak Strateji

Strateji iş dünyası sözlüğünde 20.yüzyılın ilk yarısında doğru yer almaya başlamıştır. Bu tarihe kadar bazı eserlerde strateji deyimine rastlanmışsa da asıl ekonomik anlamıyla ilk defa açık şekilde izahı, iki iktisatçı ve aynı zamanda matematikçi olan Neumann ve Morgenstern tarafından yapılmıştır. Düşünürler burada stratejiyi kişi ekonomisi açısından ele almakta, kişisel faydasını maksimum kılmaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışlarını biçimsel ve sistematik bir şekilde açıklamaktadırlar.

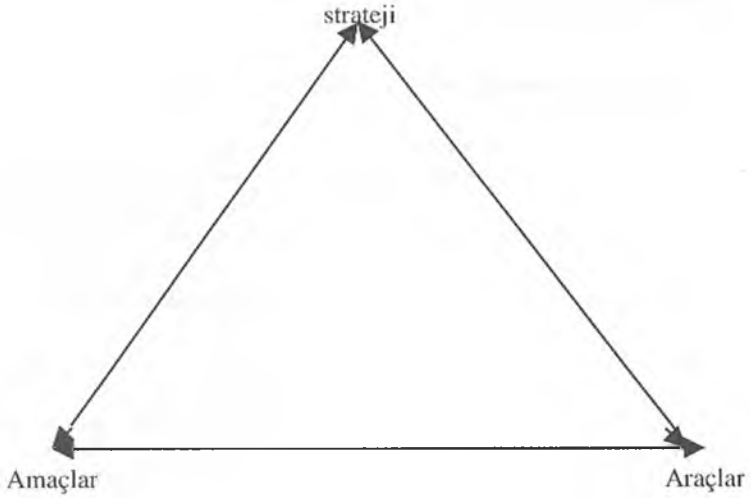
Burada strateji, mikro ekonomi açısından ele alınıp faydaların maksimuma çıkarmak isteyen iki oyuncunun rakiplerinin davranışlarını olasılık hesaplarına dayanarak matematiksel açıdan değerleyip bir seri karar almaları anlamında kullanılmıştır. Oyun tam belirlilik koşulları altında oynanmaktadır. Yani her oyuncu rakibinin mümkün olan bütün davranışlarının kendi fayda fonksiyonu üzerindeki etkilerini bilerek kendisini ona göre hazırlayabilmektedir. Ekonomik ve sosyal olaylarda bu varsayım geçerli olmadığından sarfedilen birçok çabalara rağmen oyun teorisi doğrudan ve uygulamalar ve özellikle ekonomik programlamalar üzerindeki dolaylı etkileri küçümsenmeyecek ölçüdedir.

Günümüzde strateji seçimi işletmenin çevresiyle olan karşılıklı ilişkilerinin, çevreye karşı gösterdiği tepkilerinin, iç organizasyonunun ve personelinin davranışlarıyla ilgi değişkenlerin etkisi dikkate alınarak yapılmaktadır. Niceliksel araçlarla optimal seçiş hesapları, ancak sınırlı değişkenli durumlarda, strateji seçimine yardımcı bir araç olarak kullanılabilir.

Bu çerçevede işletme yönetiminde strateji, işletmenin iç ve dış çevre dinamiklerinin karşılıklı ilişki ve değişimleri ortaya koyarak "değişimi" yakalamayı hedefleyen bir yönetim anlayışıdır. Bu bağlamda yönetim, kaynak edinme ve kullanımına yönelik işletme kararları ile stratejik kararlarda yardımcı olacak güncel, öz ve işlenmiş bilgiyi sürekli gereksinme duyarlar. Böylece stratejinin, askerlikte olduğu gibi, amaçlara ulaşmak için eldeki kaynakların en iyi şekilde kullanarak uzun dönemli açık genel bir işletme planı yapmak olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bu anlamda strateji diyalektik bir özelliğe sahiptir. Başka bir deyişle, önceden, saptanmış amaçlarla , onlara yardımcı olacak araçların karşılıklı etki ve tepkilerini içermektedir. Araçlar amaçlara hizmet emekle beraber, onların tayin edilmesine de yardımcı olmaktadırlar. Araçlar yanında stratejinin işletme projelerine veya amaçlarına zıt gelen düşmanca bir çerçeve de karşı çıkmak zorunda olduğunu ifade edebiliriz.

Bu yönleri ile strateji işletmeyi sıkan güçlük ve karışıklıkları ortadan kaldırarak, ona faaliyet serbestisi sağlayan ve amaçlarının seçimine sıkıca bağlı olan düşünsel bir değer sistemidir. Bazı düşünürler stratejiyi "bir işletmenin uzun dönemli temel amaçlarının saptanması ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek onların kullanımında kabul edilen yollar" olarak tanımlayarak, amaçların belirlenmesini de stratejinin içine dahil etmektedirler. Bu yüzden amaçsız stratejiden bahsetmek anlamsız olmaktadır. Amaçlar, araçlar ve strateji arasındaki diyalektik ilişkiyi şekil 1.1'de görüldüğü gibi ifade edebiliriz.



Şekil 1.1: Strateji Amaçlar ve Araçlar Arası İlişkiler

Buraya kadar olan açıklamalarımızı özetlersek; rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji, herşeyden önce, yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreye uyumunu veya çevre ile karşılıklı etkileşim içinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır. Stratejik faaliyet için belirli miktarda kaynakların el altında bulundurulması çevredeki değişiklikler karşısında bu kaynaklara bakılarak kararlar verilmesi gerekir. Alınan bu kararlar ve seçimler işletmenin ilgi ve iradeye dayanan dinamik ve ilerici bir yönetim içinde çalışmasını sağlayacak, geleceğin uzun vadeli değişimlerini öngörerek sistematik bir şekilde düzenlenmesini temin edecektir. Böylece işletme hayatında kadere veya şansa bırakılan hususlar azaltılmış veya kontrol altına alınmış olacaktır.

Yönetsel stratejinin genel özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

i-Strateji, bir analiz etme sanatıdır. Bu san'at bir düşünme yöntemi ve açık bir sistemde faktörlerarası mantık ilkeleri ve ilişkileri üzerine kurulmuş, karar verme ve kararlar içindeki engellerin kaldırılmasıyla ilgilidir.

ii-Strateji amaçlara bağlı bir unsurdur. Bir işletmenin stratejisi o işletmenin genel amaçlarına hizmet eder, ve güçlerin bu amaçlar etrafında toplanmasına sağlar.

iii-Strateji işletmenin çevresiyle diyalektik ilişkilerini düzenler. Ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal bakımdan çevresel değişimlerin kavranmasına,işletme üzerindeki olumsuz etkilerin giderilmesine ve olumlu etkilerin de zamanında farkına varılarak onlardan yararlanma fırsatına olanak verir.

iv-Strateji devamlı olarak tekrarlanan işlerine aksine uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir. Stratejik seçimler, işletmenin uzun sürede izleyeceği politikalarla ilgili olduğu için monoton karar ve işlerden kesinlikle ayrılır.

v-Strateji işletmenin bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyuşum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur. Böylece strateji işletmenin günlük hayatı içinde cereyan eden olayların ve alınan kararların yön verici ve pusulası da olmaktadır. Yönetmek anlaşmazlıkları ortadan kaldırmaktadır. Doğaldır ki, strateji yönetimin gerekliliğini ortadan kaldırmamak, aksine oyunun kurallarını belirlemekte, belirsizliği azaltmakta ve izlenecek yolları ve kaideleri açıklığa kavuşturmaktadır.

vi-Strateji karmaşık ve dinamik bir çevrede işletmenin faaliyet sahalarını belirler. İşletmenin mevcut kaynaklarından nasıl yararlanılacağını ve uzun süre içindeki dağılımının kesin dökümünü ve takvimini içerir. Bu dağılım, bir pazarda, bir sanayi kolunda veya bir ekonomik faaliyette rakip güçleri ortadan kaldırmak için olasılığa dayanan olayları lehte esaslar üzerine kurmak için ayrıntılandırılmış bir öngörüdür.

vii-Strateji karmaşık ve dinamik bir organizasyonda beşeri unsuru (çalışanları) cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır. Şu hale göre strateji güdüleyici bir faktördür. Kişiler belirsizlik ortamında daha karamsar bir şekilde hareket ederler. Halbuki onlara gelecek hakkında belirsizliği giderici (veya azaltıcı) bilgiler sunuldukça ve gidilecek amaçları da kesin bir şekilde belirledikçe, çalışma hırsları ve cesaretleri de artacaktır. Böylece çalışanlar ve özellikle yöneticiler taktik faaliyetlerinin taslağını kolayca yapabilecekle ve kişisel faaliyetlerinin genel amaçlara uygunluğunu kolayca belirlemiş olacaklardır.

D- Stratejinin Bağlantılı Olduğu Kavram ve Konular

Stratejinin etraflıca bir tanımını yaptıktan belli başlı özellikleri ve önemini açıkladıktan sonra, onunla sık sık anlam karışıklığı yapan birtakım kavramlardan ayrıldığı yönleri ile benzer taraflarını belirtmeyi yararlı buluyoruz. Bu kavramlardan belli başlıcaları yönetim literatüründe sık sık kullanılan amaç, hedef, misyon, politika, program, yöntem ve plandır.

Amaç-Hedef ve Strateji

Amaç, bir işletmenin gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumu ifade eder. Amaç belirleme, stratejik yönetim sürecinin başlangıcından önce gelen bir aşamadır. Amaçlar, işletme kaynaklarını gelecekte erişilen durumu gerçekleştirmek üzere düzenlenmesine, yani strateji oluşumuna temel teşkil eder, strateji ve misyon amaçlarının gerçekleştirilmesine bir araç konumundadırlar.

Amaçlar, işletmenin erişmeye çalıştığı uzun dönemli genel sonuçlar olarak tanımlanabilir. Hedefler ise amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli aşama durumlarını oluşturur. Hedeflerin bir diğer özelliği ise daha açık ve ölçülebilir ol-

malarıdır. Amaçlar işletmenin strateji veya planlarına yol gösteren bir unsur oldukları gibi, hedeflerin oluşmasına da temel teşkil ederler.

İşletmenin sosyal bir kuruluş olarak temel varlık nedeni amaçlara ulaşmak için bir araç olduğudur. İşletmenin de bu amaçlara göre kendi durumunu belirlemesi gerekir, yani amaçlar ortadan kalkarsa bu amaçların ortadan kalkarsa bu amaçların gerçekleşmesinde araç rolü oynayan işletme de, strateji de, misyon da kalkar. Çevre zamanı içinde nitelik ve nicelik bakımından değişikliğe uğrarsa işletme de kendisini yenilemeli ve amaçlarını misyon ve stratejilerini değiştirmek suretiyle buna ayak uydurmalıdır.

Amaçlar ikiye ayrılmaktadırlar. Kısa dönemli olanlar genellikle 1-2 yıllık, uzun dönemli amaçlar ise 3-5 yıllık dönemlerde maksatlarına ulaşmayı denerler. Bunlar arasında iki önemli fark vardır. Birincisi şüphesiz olarak yapılan süreçten gelen zaman farkı, ikincisi kısa dönemliler, daha ayrıntılı olarak neyin, nasıl, ne sürede, kim tarafından yapılacağını gösteren program ve bütçe ile ilgilidir. Hangilerinin kısa dönemli, hangilerinin uzun dönemli olacağını işletmenin stratejistleri kararlaştırır.

Bir işletme ve örgütün çalışanları da ayrı ayrı amaçlara sahiptirler. İşletme sistemi içinde herkesin ayrı ayrı kendi amacını gerçekleştirmesi söz konusu olmaz. Kişisel amaçlarını gerçekleştirebilmesi için örgütü oluşturan tüm üyelerin mutabık kalacağı ortak örgütsel amaçların geliştirmesi gerekir. Bu açıklamalar ışığında işletmeyi çeşitli grup ya da kişilerin amaçlarının bir koalisyonu olarak görebiliriz. Koalisyon özelliğinin yanı sıra amaçlar politikaların saptanmasında, kaynaklar seçiminde, programların hazırlanmasında işletmenin yöneticilerine yol gösterici niteliklere ve fonksiyonlara da sahiptirler. İşletme, birbirleriyle çelişen amaçların değerlendirildiği genel amaçlar sistemi olarak algılanabilir.

İşletmelerde tepe yönetimi tarafından belirlenmiş amaçların herkes tarafından benimsenebilmesi ve başarıyla gerçekleştirilebilmesi için, belirli ölçütlere göre dengeler gözetilerek oluşturulması önemlidir.

Yol gösterici ve gerçekçi amaçların oluşturulması için gereken başka ilkeler şunlardır:

-Amaçlar açık ve seçik olmalıdır.

Açık seçik amaçlar tam olarak neyin, kim tarafından, ne kadar sürede yapılması gerektiğini ortaya koyar. Yöneticiler arasında yanlış yorumları ve karışıklığı önler ve bütün örgüt üyelerinin onlardan ne beklediğini bilip öğrenmelerine yardım eder. Uzun vadeli ve üst hiyerarşik düzeyler için belirlenen amaçlar daha genel ifadeler olacaktır. Aşağı düzeylerde amaçlar daha açık seçik, özgün ve somut olurlar.

-Amaçlar gerçekçi ve çekici düzeyde olmalıdır.

Amaçlar yeterli derecede gerçekci ve cazip olmalı ve çalışanları güdülemelidir. Amaçlar gerçekci değilse personel hayal kırıklığına uğrayıp bunları önemsemeyebilir. Amaçlar çalışanlar için kolay erişebilecek cinsten olmamalı, heyecan yaratmalıdır.

-Amaçlar esnek olmalıdır

Amaçlar çevresel değişmelerle gerçekçiliğini ve güncelliğini yitirebilir. Çevrede beklenmeyen değişikliklere, özellikle tehlike ve fırsatların ortaya çıkardığı sorunlara uymak amacı ile amaçların gözden geçirilmesi gerekli değişikliklerin yapılması sağlanmalıdır. Bu takdirde amaçlara ulaşmada araç olan stratejilerde de gerekli değişiklikler yapılacaktır.

-Amaçlar ölçülebilir olmalıdır

Amaçlar somut ve sayılarla ifade edilebilir olmalıdır. Sayılarla ifade edilebilmenin en önemli yararı ne iş istendiğinin net olarak anlaşılmasıdır. Bununla kişiler kendilerinden beklenen hususları somut biçimde öğrenirler.

-Kısa ve uzun dönemde erişilecek amaçları birbirinden ayırmalıdır

Uzun dönemli amaçlar örgütün misyonunu ve 3-5 yılda ulaşılmak istenen durumları açıklar. Orta ve kısa dönemli amaçlar ise 3 yıldan daha az yıllık aylık, haftalık erişilebilecek hedeflerle ilgilidirler ve hedefler amaçların gerçekleşmesine uzun dönemde yardımcı olurlar.

-Amaçlar uygulayıcılar tarafından benimsenmelidir.

Amaçlar, personele iyice açıklanmalı ve onlar tarafından kabul edilmesine çaba sarfedilmelidir. Bu nedenle, amaçlar personele açıklanmalı, tereddütler giderilmeli, onların cesaret ve arzuları artırılmalıdır.

-Amaçlar motive edici olmalıdır.

Personel, amaçlara erişildiği takdirde kendilerini sunulacak maddi ve manevi teşvik araçlarının neler olacağını bilirse, çaba ve enerjileri daha da artırılabilir.

-Amaçlar her düzeyde birbirleriyle uyumlu olmalıdır.

Gerek genel amaçlarla bölüm ve kısım amaçları dikey olarak birbirleriyle, gerekse yatay olarak bölüm ve kısım amaçlarının kendi düzeylerinde birbirleriyle uyumlu olması, örgütsel işbirliği, çabalarda uyum ve sinerjik etkileri artırıcı bir durum ortaya çıkar. Aksi halde, çatışma ve anlaşmazlıkların kaynağı olur. Strateji başarı ile uygulanamaz.

ii-Misyon ve Strateji

Örgütlerin varlık nedenlerini açıklamak veya işletmelerin kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek istedikleri hususuna misyon adı verilir. Misyon işletmenin hangi mal veya hizmet sektörünü seçtiği ya da hangi iş kolunda, temel ürün veya hizmetlerin neler olacağını, tüketici ve Pazar ihtiyaçların, teknoloji gereksinimini veya tüm bu konuların birlikte ifade edilmesidir.

Misyon açıklamaların nasıl olması gerektiği konusunda kesin bir standart biçim olmamakla beraber birçok örgütte aşağıdaki ifadesini bulan misyon tanımı ve açıklamalarının olduğunu görebilmekteyiz:

-İşletmenin ürettiği temel mal veya hizmetlerin neler olduğu,
-İşletmenin hangi müşteri kitlesi veya pazara hitap ettiği (hedef pazarı)
-İşletmenin kullandığı temel teknolojilerin neler olduğu,
-İşletmenin genel iş yapma felsefesi,
-İşletmenin kendini nasıl gördüğü.

Görüldüğü gibi misyon stratejinin açıklanmasından önce yani örgütsel kaynakların tahsisinden önce belirlenmesi gereker bir konudur. Böylece işletme neyi yapacağını, topluma ne gibi bir katkıda bulunarak onun bağrında yaşama ve gelişme imkanı elde edeceğini belirlemektedir. Strateji ise kaynakları misyon doğrultusunda nerelere, ne miktarlarda dağıtacağını gösteren daha somut bir kavramdır.

Bir örgütün misyona sahip olmasının birçok önemli işlevi vardır.

- Bütün yönetici ve personelin benzer amacın gerçekleştirilmesi için birarada olmasını sağlar.
- Tüm örgütsel güçleri biraraya toplar, motivasyonu sağlar.
- Örgütün akılcı kaynaklar bulmasına yardımcı olur, stratejinin belirlenerek bunların tahsisine yardımcı olur.
- Örgütün sorumluluğu ve yöneticilerin iş sorumluluğunu anlamasına yardımcı olur.
- Örgütsel amaçların ve stratejilerin belirlenmesini kolaylaştırır.

iii- Strateji ve Politika

İşletme literatüründe birbirleriyle karıştırılan terimler strateji ve politika kavramlarıdır. Çünkü bu iki terimi birbirinden kesinlikle ayırdetmeye olanak yoktur. Politika yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır. Bu bakımdan uygulamalara ilgili ilkeler dizisini ve kurallar toplamını meydana getirir. İlke ve kurallar ise yoruma imkan tanımadıkları için oldukça katı ve verilmiş durumlara uygulanabilecek pratik çarelerdir. Bu açıdan politika ileride açıklayacağımız taktiğe daha çok yaklaşır ve bölüm planlarının içinde yer alır.

Politika, bir kere belirlendikten sonra sık sık değişmez; örneğin fazla mesai veya hastalık hallerinde personele uygulanan ücret politikası aşağıdan yukarıya herkese aynen uygulanır ve her ayrı olay için özel bir kararı gerekli kılmaz.

Bazı düşünürlerin amaç tayini stratejinin belirlenmesine dahil ettiklerini daha önce belirtmiştik. Strateji bir işletmenin amaçlarını ve politik yönelmelerinin toplamını oluşturur politika ise saptanmış amaçlara ulaşma yolları olarak belirlenir.

Her ne kadar bu açıklamalar sonucunda kesin bir ayırımda birleşme olanağı bulunamamışsa da, strateji politikanın üzerinde daha ziyade tasarlama ve ileriyi öngörme veya sezme ile ilgili bir kavramdır. Halbuki politika daha özel durumlar için meydana getirilmiş uygulamalara daha yakın olan birtakım ilke, kural ve emirlerden meydana gelen kararlardan oluşur. Politikanın stratejiye en benzer özelliklerinden biri, her ikisinin de uzun süre için saptanmış olmalarıdır. Fakat politikadaki esneklik stratejiye nazaran daha azdır. Çünkü stratejiyi belirten çevre, onun içerdiği temel kararlarında değiştirilmesine neden teşkil eder. Politika ve strateji amaca bağ-

lılıkları yönünden birbirlerine çok benzerler, ancak strateji amaçla daha yakından ilgilidir. Stratejik faaliyet eldeki bütün güçlerin amaca yöneltilmesi şeklindedir. Halbuki politikada bu bağlılık daha gevşektir. Toplam politik uygulamalar amaca yönelmiş olsada, her politika uygulamayı işletmenin genel amaçlarını gerçekleştirme ile izah etmek olanaklı değildir.

iv-Strateji ve Taktik

Taktik, usul ve teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılıdır. Stratejinin amaçlara ulaşmak için eldeki güçlerin veya kaynakların dağıtım planı olduğunu biliyoruz. Taktik, bu yerleştirilen güçlerin harekete geçirilmesi yani uygulanması ile ilgilidir. Olaylar yaşanırken veya cereyan ederken meydana gelecek durumları önceden görerek uygulama alternatifleri ve ayrıntıları hazırlanır.

Bazı hallerde taktik uygulamalar esnasında saptanabilir. Bu yüzden taktik de aslında strateji gibi amaca hizmet eden bir araç olmasına rağmen özel, kısa fikir ve hareketlerden oluştuğuna göre bazen çok kısa sürede genel strateji düşüncesine aykırı düşebilir. Örneğin savaşta karşı orduyu ortadan kaldırmak stratejisi içinde düzene konulmuş bir ordunun taktik gereği ani olarak geri çekilmesi veya kısmi bir yörede güçlerini artırıyormuş gibi göstermesi aslında stratejinin uygulamasına ilişkin bir manevradır. Taktikler aslında, stratejinin gerçekleşmesine yardımcı ayrıntılar ve hatta programlardır. Bu yüzden, takti programa benzemektedir. Her stratejiyi uygulamaya koyacak mutlak birtakım taktikler gereklidir. Bu yüzden taktik stratejiyi gerçekleştiren bir araç, onun vazgeçilmez bir devamıdır.

v-Strateji Program ve Bütçe

Program, süreleri belirlemek, ayrıntılı faaliyetlerin uygulanacakları yer ve zamanları ve bunların kimler tarafından nasıl yapılacağını saptamaktır. Program tam belirlilik hallerini ve çok kısmi riskleri içermektedir. Bir olayın en ince ayrıntılarını yer, zaman, şahıs ve usul göstererek belirlemektedir. Kısa süre ile ilgilidir. Programların esneklik özelliği çok azdır; bu yüzden de kati niteliktedir. Bütçe ise, programda belirlenmiş her faaliyetin neden olacağı giderler ile bazı faaliyetlerden sağlanacak gelirlerin rakamsal ve nakti ifadelerinden oluşan öngörüdür. Her faaliyet programının bir bütçesi mevcuttur.

vi-Strateji ve Yöntem

Yöntem kullanılış özelliği açısından politikaya benzer, politika ve strateji geniş bir alan ya da temel bir sorunu ele almasına karşılık, yöntem normal olarak politikanın veya stratejinin yuğulanış şekli ile ilgilidir. Bu bakımdan strateji ve politika kapsam bakımından yöntemden daha geniştir. Her üç kavramın müşterek yönleri sürekli ve uzun süreli seçimlerden olmalarıdır. Yöntem ile programın birbirlerine benzer yönleri, uygulamaya daha yakın olmaları ve bir işi veya bir işlemi ilgilendimeleridir. Yapılan her iş ve işlem için kullanılan bir yöntem mevcuttur. Bu açıdan bakılırsa, strateji planlaması, yaparken bir takım niteliksel ve niceliksel yöntemlerden yararlanılır. Politik uygulamaları da birtakım yöntemlerin bileşiminden oluşur.

Şu halde; belirli amaçlar için yapılan her faaliyet alanında çeşitli derecelerde yöntemler uygulanabilir. Önemli hususlardan biri de, yöntemin özellikle stratejiye nazaran standartlaştırılma özelliğinin olmasıdır. Hatta uygulamalarda kullanılmak üzere standart yöntemler meydana getirilmiştir. O halde, yöntemler çeşitli sorunların çözümünde kullanılan usullerden ibarettir. Bu açıdan bakılırsa, stratejik planlama da bir sorun çözme yöntemidir.

vii-Strateji ve Plan

Birbirine karıştırılan iki kavramdan biri de strateji ve plandır. Daha önceki açıklamalardan da anlaşıldığı uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyi nasıl yapılacağının saptanmasıdır. Görüldüğü gibi plan kavramı genel olarak strateji, politika, yöntem ve program olarak izah ettiğimiz bütün kavramları kapsamına almaktadır. Çünkü plan işletmenin çevresiyle veya çevresel gelişmesiyle sıkı sıkıya ilgilidir. Bu yönü, onu stratejiye iyice yaklaştırır. Plan ayrıca rakamlandırılmış amaçların tespiti ve amaçlara ulaştıracak "amaç fonksiyonunun" maksimizasyonu ile ilgilidir. Doğal kaynaklar, finansal kaynaklar ile ilgili sınırlamalar başta olmak üzere Pazar koşulları ve ürün teknolojisi ile ilgili diğer dış değişkenler bu optimizasyon süreci içine dahil olmaktadır.

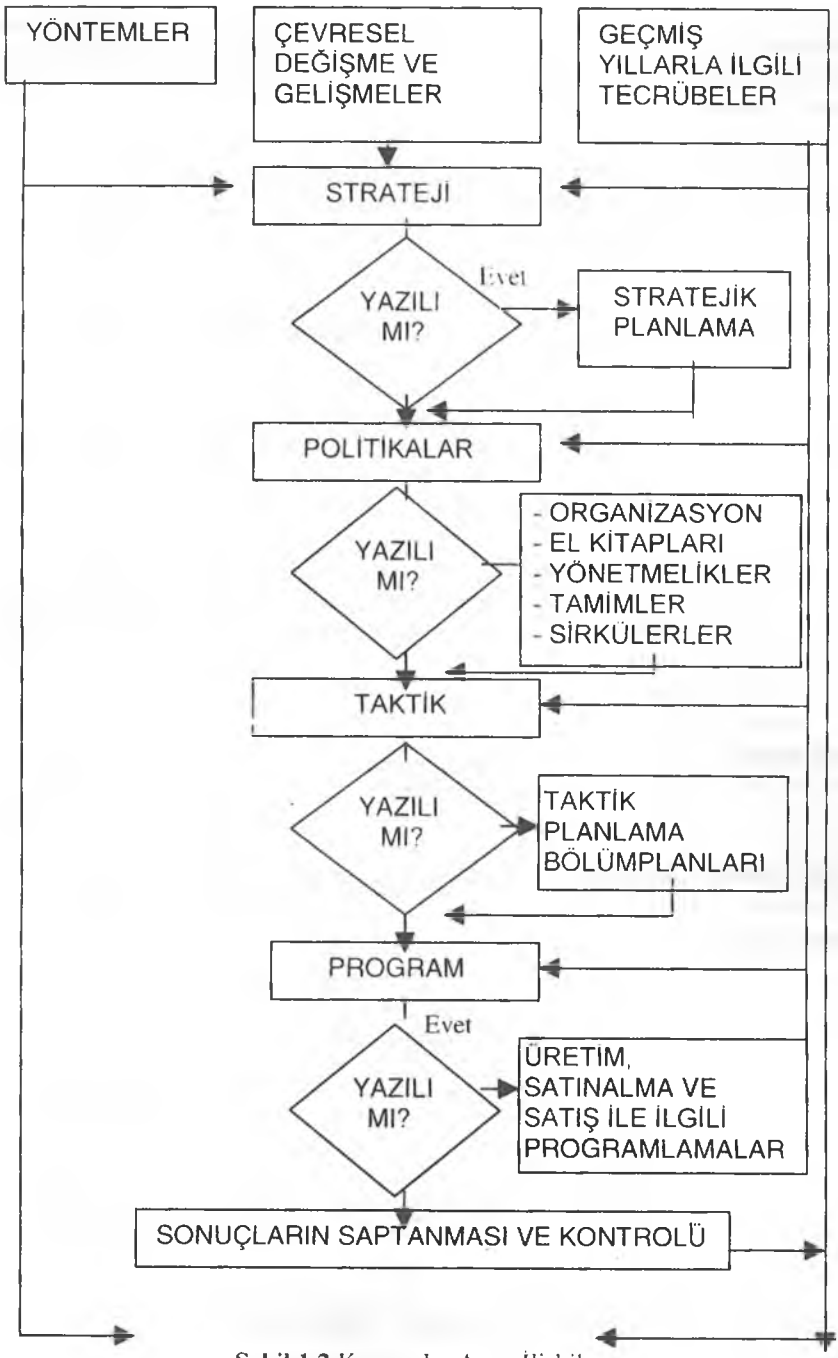
Yukarıda saymış olduğumuz değişkenlerle ilgili öngörülen hususlar kesin değil, fakat olasılığı dayanmaktadır. O halde, plan ile belirlenmiş amaçlara ulaşmak hiçbir zaman kesin değildir. Şu halde, planda da stratejide olduğu gibi bir risk ve belirsizlik derecesi mevcut bulunmaktadır.

Fakat tahminlerin gerçekleştirilmeleriyle ilgili belirsizlikler planda kabullenilen süre ile sıkı sıkıya ilgilidir. Yani bu belirsizlikler planın süresi azaldıkça doğru orantılı olarak azalmakta plan süresi uzatıldıkça artmaktadır. Öyleyse belirsizlik özelliği ve zaman süresi bakımından plan daha esnektir.

Uzun süreli plan periyodlarında strateji ile plan anlam birliğine ulaşmaktadır. Ancak planın süreleri çok çeşitli olduğundan, kısa ve orta süreli planlar stratejiden ayrılarak daha kesinlik ve belirlilik kazanmakta ve bu yönden politika, taktik ve programa benzemektedir. Ancak politika uzun süreli devamlı uygulamalarla ilgili bir kavram olduğuna göre bu yönüyle orta ve kısa süreli planlardan ayrılmaktadır.

Halbuki, strateji bazı hallerde yazı olmayabilir, bu takdirde genellikle yöneticilerin zihninde yerleşmiş bir kavram olacaktır. Buna karşılık yazılı hale getirilerek kesin bir hüviyet kazandırılan stratejilere stratejik planlama adını veriyoruz.

Şekil 1.2. de buraya kadar olan açıklamalarımızı içeren, yeni kavramlar arası ilişkiler gösterilmiştir.



Şekil 1.2. Kavramlar Arası İlişkiler

E-Stratejik İşletme Birimi

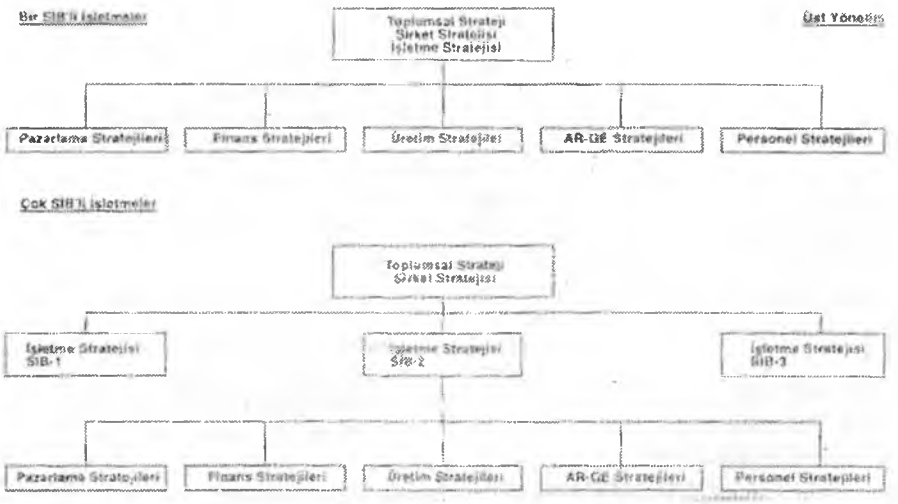
Stratejik işletme birimi (SİB), kendisine ait ayrı bir mamülü ya da hizmeti pazarı, rakipleri, sorumlu yöneticisi olan birbirinden ayrı bir örgüt birimidir. Başka bir deyişle, işletmenin bir bölümü, bir iş grubu ya da bir mamül gibi belirli değerler yaratan sorumluluk ya da kar merkezleridir.

Bazı işletmeler yalnız iş ya da bir mamül üretirken bazıları birden fazla iş ve mamül üretirler. Üretilen iş ve mamüller birbirinden ayırdedici özelliklere sahipse her bir iş ve mamül üretim faaliyetleri ve bunların yönetimi ayrı bir SİB altında değerlendirilir.

Bir çeşit mamul yada hizmet üreten işletmelerde, işletme bütün olarak stratejik işletme birimi sayılır.

Çeşitli mamul yada hizmet üreten işletmelerde, farklı üretim ve pazarlama özellikleri olan her mamul ayrı bir stratejik işletme birimi sayılır. Bunu örgüt şeması üzerinde görmek daha yararlı olacaktır. Şekil-1'de mamul üreten ve çok mamül üreten örgütlerin şemaları görülmektedir.

Her SİB, ayrı çevre analizlerini, amaçların belirlenmesini, stratejilerinin saptanmasını uygulanmasını ve kontrol edilmesini gerektirir. Kısaca, SİB'ler işletme ile ilgili bütün yönetim faaliyetlerini ve uygulamalarını kapsayan bağımsız işletme birimleridir.



Şekil-1.3: Örgütsel Yapı İçinde Stratejik İşletme Birimleri

F-Kritik Başarı Faktörleri

İşletmeler çok değişik dış ve iç faktörler tarafından etkilenirler. İşletmenin gelecekteki başarısını etkileyecek faktörler ve bunların önemi işletmenin niteliği ve özelliklerine, dış çevrenin yapısı ve özelliklerine de bağlıdır.

Bu faktörlerin özelliklerinin ve işletmeye olan etkilerinin tamamını araştırmak ve değerlendirmek, her işletme açısından gereksiz olmakla beraber, yanıltıcı da olabilir. İşletme üzerinde direkt ve önemli etkileri olan birkaç faktör araştırılması ve değerlendirilmesi, hem pratiklik, hem de zaman ve kaynak tasarrufu sağlar.

Bu nedenle, işletmeyi ve faaliyetlerini direkt ve önemli ölçüde etkileyen iç ve dış faktörlere "kritik başarı faktörleri" denir.

Stratejik yönetim sürecinin her aşamasında, yapılan araştırma ve değerlendirmeye bağlı olarak farklı kritik başarı faktörleri kullanılabilir.

G-Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim kavramı 1980 yılından bu yana işletme literatürüne girmiş bulunmaktadır. Bu kavram, strateji ve yönetim kelimelerinin bileşiminden türemiş bulunmaktadır. Stratejik yönetim ile stratejinin sadece planlama yönünün eksik kalacağını halbuki, stratejilerin uygulamaları ve ulaşılan sonuçların kontrol edilmesi konuları ile de ilgili olduğunu belirtmek amacıyla geliştirilmiştir. Bir tanım vermek gerekirse, stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirmeleri,uygulamadan önce amaçlara uygunluğu açısından bir kez daha gözden geçirme ve uygulama aşamasında örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel önlemleri almaya kapsayan ve işletme üst yönetimini ilgilendiren süreçler toplamıdır.

Stratejik yönetimin birinci aşaması stratejik planlamadır. Burada işletmenin yönetim kurulu üyeleri, genel müdür ve genel müdür yardımcıları, planlama yöneticisi ve planlama kurmayları ile işletmenin diğer danışmanlarından oluşan ve adına stratejistler dediğimiz bir grup üst düzey beyin takımı, işletmenin verilmiş amaçları doğrultusunda çevre analizi, işletme değerlemesi, alternatif stratejilerinin incelenmesi ve uygun stratejinin seçimi üzerinde çalışmaktadırlar. Bu çalışmalar ve seçim sonucu izlenecek strateji veya stratejiler belirlenmektedir.

Stratejik yönetimin ikinci safhası, politika oluşturma ve uygun yapı araştırma çabalarıdır. Burada planlanan stratejinin orta ve alt yönetim kademelerine benimsetilmesi, bu kademeler tarafından uygulamada izlenecek politikaların oluşturulması ve en uygun örgütsel yapının kurulması ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır.

Stratejik yönetimin üçüncü ve sonuncu aşaması ise, karşılaştırma, kontroldur. Burada seçilen stratejinin oluşturulan politikaları ve kurulacak örgütsel yapının, işletmenin amaçları ile uygunluğunun karşılaştırılarak kontrol edilmesine ilişkin olmaktadır. Şekil 1.4.'de stratejik yönetim süreleri ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Şekil 1.4 Stratejik Yönetim Süreçleri

Stratejik yönetim süreci, işletmenin misyon ve amaçlarını belirlenmesinden başlayarak, uygulama sonuçlarının kontroluna ve değerlendirilmesine kadar süren geniş bir faaliyet ve kararlar zincirinden oluşur. Kontrol bilgilerinin tekrar yönetim sürecine dahil edilmesiyle, süreklilik arzeden dinamik bir yapıyı ifade eder.

Stratejik yönetim sürecini oluşturan faaliyetler ve kararları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz. Aynı zamanda Şekil 1.5 bize sürecin işleyişi ve faaliyetlerin akışı konusunda genel bilgiler verecektir.

-Örgüt felsefesi ve misyonunun belirlenmesi,

-SWOT analizinin yapılması:İşletmenin fırsat ve tehlikeleriyle, kuvvetli ve zayıf yönlerinin belirlenmesi,

-Stratejik amaçların oluşturulması,

-Stratejik alternatiflerin analiz edilmesi ve stratejilerin seçilmesi

-Stratejilerin uygulanması

-Uygulama sonuçlarının ve kontrolü ve değerlendirilmesi stratejik yönetim sürecini oluşturan aşamalarıdır.

Yukarıda belirlenen stratejik yönetim sürecinin ilk dört aşaması, stratejik planlamayla ilgilidir ve stratejik planlama süreci olarak da isimlendirilirler. Stratejilerin uygulanması, kontrolü ve değerlendirilmesi aşamaları da stratejik uygulamayla ilgilidir.

Bu nedenle, stratejik yönetimin "stratejik planlama" ve "stratejik uygulama" olmak üzere iki boyutunun olduğunu söylemeliyiz.



Şekil –1.5 Stratejik Yönetim Süreci

Stratejinin bulunmadığı işletmelerde kaynaklar etkin ve verimli kullanılamazlar. Çünkü mali ve beşeri güçleri veya kaynakları ekonomik biçimde kullanacak derinliğine bir stratejik analiz yapılmamaktadır. İkincisi, uygun bir ürün- Pazar politikası yerine müşteri çoğaltma alanı geniş tutulacaktır. Belirlenmeyen bir strateji, amaçları saptayarak faaliyetlerinin ona göre düzenleyip yararlı görünen şansları arayacak yerde, onları farkına varmadan geçiştirecektir. Böyle işletmeler hiçbir zaman belli bir mal ve Pazar üzerinde rekabet avantajına sahip olmayan, optimist düşünceden yoksun kuruluşlardır. Üçüncüsü, önceden hiçbir hazırlık ve plan yapmadan kararlarını günlük bilgiler üzerine kurmuşlardır. Bu nedenle, piyasanın en önemsiz dalgalanmalarından ve tehlikelerinden de büyük ölçüde etkilenirler.

Stratejiye sahip olamamanın işletmeye getirdiği olumsuz sonuçları şu şekilde açıklayabiliriz:

- Stratejinin yokluğu işletmenin yapısından çevresinde kadar her yerde kendisini hissettirir. Böyle işletmeler nasıl araştırma ve analiz yapacaklarını bilemediklerinden pasif olarak kalırlar ve mücadeleleri de etkisiz olur. Bu ilk göze batan hususu teşkil eder.
- Stratejiden yoksun işletmelerin yöneticileri gerçekci olmak yerine kişisel düşüncelerini ve aşırı tutkularını uygulama eğilimine girerler. Bazı çekingen kişiliğe sahip olan yöneticiler de zarar ve risklere aşırı değer biçerek, o işi kafi derecede denemeden veya ele almadan bırakırken, gözüpek kişiliğe sahip yöneticiler de maliyet ve risklerin önceden iyi bir hesabını yapmadan risklere düşüncesizce atılarak işletmelerini tehlikeye sokarlar.
- Seyrek fırsatların ve gelecekte ele geçirilecek iyi şansların değerini ölçme kriterlerinden yoksun olunacağından ya zamansız yatırım yapma eğilimine giderler, ya da kısa süreli program ve bütçelerin etki ve baskıları nedeniyle yatırımdan vazgeçerek bu fırsatları boşuna harcarlar.
- Devresel değerlemelerin yokluğu nedeniyle işletme ürün hayat eğrisinin gelişimini takip etmeksizin ya ömrünü tamamlamış ürünlerin üretimine devam eder, ya da en verimli devresinde olan bazı ürünlerin üretimine kaynaklarını yatırma bilgisinden ve güvenliğinden yoksun kalır.
- Sonuncu ve özellikle önemli olan bir konu da işletme ileride meydana gelecek bazı değişiklikleri bilemediği ya da göremediğinden, bu değişikliklere önceden hazırlanmış olamaz.

Strateji yokluğunun en büyük tehlikeleri özellikle endüstri işletmelerinde görülecektir. Çünkü stratejinin en önemli fonksiyonu üretim, pazarlama ve araştırma-geliştirme departmanları arasındaki ahengi kurmaktır. Stratejinin yokluğunda departman yöneticileri karşılıklı olarak birbirlerine karşı zıt bir tutum içinde bulunacaklardır. Örneğin; pazarlama yöneticisi mevcut ürünlerin çeşidini artırma yönünden bol harcamalara giderken, araştırma-geliştirme departmanı şefi üretimin yeni baştan değişimini kendi başına hazırlama yolunu tutacak ve pazarın ihtiyaçları yönünden sorunu ele almayacaktır.

Holdingler ve yatırım şirketleri portföy analizleri yapmadıkları takdirde amaçlarını gerçekleştirecek çekici yatırım alanlarını bulamazlar ve kaynaklarını verimsiz alanlara kanalize edebilirler.

II-YÖNETİM MUHASEBESİNİN GELİŞİM SÜRECİ

A-Yönetim Muhasebesinde Değişim Gereği

Dünya genelinde yaşanan gelişmeleri yaratan ve yönlendiren temel eğilimler, çok büyük önem taşımaktadır. Bu önem, dünyanın temel bir dönüşüm sürecinden geçmiş olmasıyla ilgilidir.

Çok ayrıntıya girmeden, aşağıda özetle aktaracağımız temel eğilimler işletmeleri şekillendirmekte, dolayısıyle işletmelerin bir alt fonksiyonu olan muhasebe sisteminin de şekillenmesi sonucunu doğurmaktadır. Bu eğilimler:

i-Küreselleşme

En genel eğilim küreselleşmedir. Küreselleşme herşeyden önce dünya ölçüsünde düşünmek, yerel ve dünya ölçüsünde davranış dengeleri kurmaktır. Bir başka anlatımla globalleşme, telefonla ulaştığımız her yerdeki tüketicinin müşterimiz, üreticinin rakibimiz olduğu bilincine erişmeyi gerektirir.

Zihniyet olarak küresel düşünmenin somut yanı, üretimde ve ticarette küresel olmaktır. Üreteceğimiz ürünler, dünyanın her yerindeki potansiyel müşterilerin satın alabileceği kalite ve maliyette olmak durumundadır.

Küreselleşmenin bir başka yanı da, çok farklı birikimlere sahip toplumların tek bir pazarda rekabet etmeleridir. Bu rekabette, buluş oranındaki artış temel eğilimlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

ii-Buluş Oranındaki Artış

Son yirmi yılda, Ar-Ge çalışmaları, savunma sanayiini destekleyen devlet kurumlarının, çok uluslu şirketlerin ya da çok büyük kuruluşların tekelinden çıkmıştır. Artık küçük ve orta boy işletmeler de kendi başlarına Ar-Ge çalışmaları yapmaktadır.

Ar-Ge çalışmalarında bağımsızlaşma süreci, "Buluş hızı"nı arttırmıştır. Bu nedenle üründe, üretim süreçlerinde ve pazarlama tekniklerinde yenilik yaratma çağımız rekabetinin odağına yerleşmiştir. Bir başka anlatımla, mevcut bilgilerin geliştirilmesi ve yeni bilgilerin hızlı bir biçimde üretilmesi, bilgiyi rekabet aracı haline getirmiştir. Bu nedenle güç, servetten bilgiye kaymıştır. Bir başka anlatımla, daha yüksek katma-değerli ürün üretebilmek için ürünlerin çinde bilgi yoğunlaştırılmasının önemi giderek artmaktadır.

Bilginin artması buluş oranının yükselmesi tek başına yeterli olduğu söylenemez. Bu süreç, buluşların ticari yaşama geçişindeki zamanın kısılması sonucunu da doğurmuştur.

iii-Buluşların Ticari Yaşama Geçiş Sürecinin Kısalması

Ortalama bir zaman ölçeğinde bakıldığında, buluşların ticari yaşama geçiş süresi geçmiş önlemlerle karşılaştırılmayacak kadar kısalmıştır. Bu nedenle, yenilik yaratma ve yan ürünlerde olağanüstü artışlar olmuş, özellikle Japonya gibi ülkeler ürün çeşitlerini hızlı biçimde arttırarak rekabet aracı olarak kullanmışlardır.

Buluş sayısındaki artış ve buluşların ticari yaşama geçiş süresinin kısalması, ister istemez ürün ömürlerini kısaltmıştı... Yani talepteki değişme hızı artmış, bu birçok eğilime kaynakları etmiştir.

iv-Ürün Ömürlerinin Kısalması

Buluşlarla ilgili gelişmeler ürün ömürlerini kısaltmıştır. Bu kısaltmanın kaynağı globalleşen dünyada, herhangi bir yeni ürünün kısa zamanda her yerde tüketicini elinin menzili altına sokulabilmesidir.

Yenilik, talebin hızla değişmesi sonucunu doğurmuştur. Bu gelişmenin zincirleme etkileri yaşanmaktadır. Bu etkinin en önemlisi yatırım anlayışındaki değişmedir.

v-Yatırımda Rekabet Edebilir Ömür

Buluş oranındaki artış buluşların ticari yaşama geçiş zamanın kısalması talepteki hızlı değişme yatırım anlayışında ciddi bir değişme yaratmıştır.

Daha önceki dönemlerde yatırımın geri dönüşü hesaplanırken, teknik ömür ve kullanılabilir ömür gibi teknik kavramlar bugün geçerliliğini yitirmiştir. Bunun yerine, hızlı değişmeyi içeren daha dialetkit bir kavram ikame edilmiştir. Rekabet edebilir ömür.

Bugün yatırımların fizibilite hazırlıkları yapılırken, yer seçiminden teknik donanımına kadar her türlü karar arkası planlarda, bu yeni kavramlaştırmanın yönlendirici etkisi vardır.

vi-Üretim-hammadde İlişkilerindeki Değişiklik

Yakın geçmişe kadar, üretim arttıkça hammadde tüketiminin artacağı varsayımı benimsenirdi. Bugün petrol dışında tüm hammadde üretimleri göreceli olarak gerilediği halde, dünya üretimi artmaktadır. Bu da, yatırımların fizibilite çalışmalarını hazırlarken, hammadde faktörüne verilen değerleri değiştirdi... Yani hammadde kavramının içi boşalarak, daha değişik boyut kazandı... Buda girdi kompozisyonlarının ve maliyetlerinin değişmesi temel eğilimini yarattı...

vii-Girdi Kompozisyonları ve Maliyetlerindeki Değişiklik

Bir başka temel eğilim olan bu durum, çok yönlü gelişmelerden doğmuştur. Bir kere bilim ve teknikteki gelişme atık ve kayıp oranların azaltmış, bu nedenle geleneksel girdilerde tasarruf artmıştır. Öte yandan yeni maddeler geliştirilmiştir. özellikle kompozit maddeler, girdi kompozisyonlarını köklü biçimde de değiştirmiştir.

viii-Üretim-İstihdam Arasındaki İlişkilerin Değişmesi

Ekonomileri yönlendirici politika üretilirken üzerinde özenle durulması gereken bir diğer eğilim de, üretim-istihdam ilişkilerindeki değişmedir.

Gelişmişlik düzeyi ne olursa olsun, bütün ülkelerde, üretim arttığı halde, istihdam daralmaktadır. Bu da, siyasi parti ideolojilerinden sendikaların gücüne kadar uzanan bir dizi etki yaratmaktadır... Ayrıca, bir tesis tasarlanırken, rakiplerin, toplam üretim maliyeti içindeki işgücü maliyetini özenle dikkate almayı gerektirmektedir.

ix-Üretim-Para İlişkilerindeki Değişiklik

Üretimde yukarıda özetle değinilen temel eğilimler kadar, bir başka eğilim de üretim-para ilişkisinin değişmesidir. Dünya borsalarının birbirine bağlanması, para hareketlerini hızlandırmış, bir sembol ekonomisi yaratmıştır. Bugün, sermayenin yatay dinamiği artmış, sermaye anavatana bağımlı olmaktan çıkmış, uygun alan bulunca her yere gidebilen bir araç haline gelmiştir.

x-Üretim-Ticaret Arasındaki İlişkilerdeki Değişiklik

Ulaşım ve lojistik olanaklarının artması, iletişim olanaklarının genişlemesi üretim-ticaret arasındaki ilişkileri de değiştirmiştir. Böylece, geleneksel üretim ve ticaret ayırımı ortadan kalkmıştır. Maddi ürün ile iyice kapanmış, bu iki etkinlik daha yakın geleceğe kadar birbirinden kalın çizgilerle ayrılabilirken bugün bu ayrımı yapmanın olanağı kalmamıştır.

xi-Zamanın Temel Kaynak Haline Gelmesi

Üretimin her aşamasındaki zaman bir temel girdi haline getirdi. Bugün rakibine göre birim üretim zamanını üç saniye daha etkin kullanabilen rekabet gücünü üstün tutabilmektedir.

Hız, herşeyin başı olmuştur... Kim hızlı davranabiliyorsa, onun yaşama hakkı vardır. Bu da, çağdaş rekabet anlayışının, yani hakimiyetçi rekabetin özünü oluşturmaktadır.

xii-Hakimiyetçi Rekabet Anlayışındaki Gelişme

Bir başka temel özellik de, rekabet anlayışındaki köklü değişikliktir. Bugünkü rekabet anlayışını hakimiyetçi rekabet olarak tanımlıyoruz. Rakibin bütün hatlarına bütün potansiyellerine saldır ve yok et. Eğer yok edemiyorsan "paylaş" anlayışına dayanmaktadır. O nedenle, paylaşmanın temeli olan "stratejik İşbirliği" olgusunu ön plana çıkmaktadır.

Bu eğilimlerin sonucunda;
i-İşletmelerin "Genel Verimlilik Düzeylerini" yükseltmeleri gerektiği,
ii-Rakip işletmelere karşı "Maliyet Üstünlüğünü" yakalamaları gerektiği; tam olarak ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara göre; yönetim muhasebesinin işletmedeki önemini daha da artırmıştır. Hızla artan küresel rekabet ve teknolojik değişim, öncelikle işletme yönetim yaklaşım ve uygulamalarında değişim gereğini ortaya çıkar-

mıştır. Yönetim karar süreçlerinde temel dayanak alan muhasebe sisteminde yeni arayışlarda bu gelişmelerin doğal sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Yaşanan bu değişim ve gelişen yaklaşımlar, işletmelerin maliyet ve yönetim muhasebesi sistemleri için, değişimlerin ortaya çıkardığı gereksinmeleri karşılayacak bir uyumlaştırma sürecini zorunlu kılmaktadır.

B-Ekonomik Anlamda Muhasebenin Tanımı ve Amaçları

Muhasebe; kaynakların optimum dağılımına ve işletmenin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olacak şekilde, kullanıcıların bilinçli yargılarda bulunmasına ve kararlar vermesine olanak sağlamak üzere, belirli bir birim hakkında ekonomik ve sosyal bilgiler sağlayan bir değerleme ve iletişim sistemidir. Bu bağlamda, muhasebe sistemi, işletmelerle ilgili önemli niceliksel bilgileri sağlayan bir sistemdir. İyi bir muhasebe sistemi genel olarak işletmelerle ilgili bilgileri üç genel amaç için sağlar: 1)İşletme içi faaliyetlerin planlamasında kontrol edilmesinde ve maliyet yönetiminde kullanılması için yöneticilere iç raporlama, 2)Özellikle stratejik kararların alınmasında, stratejik amaç ve politikalarının oluşturulmasında ve uzun vadeli stratejik planların hazırlanması ve uygulanmasında kullanılması için yöneticilere iç raporlama, ve 3)Ortaklara, devlete ve diğer ilgili kişi ve kuruluşlara dış raporlamadır.

Muhasebe; finansal muhasebe, maliyet muhasebesi ve yönetim muhasebesi olarak üçe ayrılmaktadır. Muhasebenin bu tür bölümlenmesi, hizmet ettiği işletme amacına ya da amaçlarına uygun olarak yapılmaktadır.

Finansal muhasebe çoğunlukla işletme dışındaki kişi ve kuruluşlara bilgiyi sunmayı amaçlamaktadır. Finansal muhasebe, işletmeye kredi veren kişi ve kuruluşlara, sermaye sahiplerine, işletme yöneticilerine, potansiyel yardımcılara, devlete, çalışanlara ve bunların örgütlerine işletmenin faaliyet sonuçları ve finansal durumu hakkında bilgi vermektedir. Geleneksel tablolar olarak, bilanço ve gelir tablosu sayılabilir.

Maliyet muhasebesi, genel olarak, mamul yada hizmetlerin üretilmesi için gerekli olan giderlerle, hammadde ve işçilik maliyetlerini uygun bir biçimde kaydeden, sınıflayan, raporlayan ve standart ya da önceden belirlenmiş, tahmini maliyetler ile karşılaştıran bir muhasebe dalıdır.

Yönetim muhasebesi ise, işletme yöneticilerinin kararlarına ilişkin olarak ihtiyaç duydukları bilgileri sağlamaya çalışır. Yönetim muhasebesinin amacı, işletme faaliyetlerinin planlanması ve kontrolu ve yönetim kararlarına yardımcı olacak muhasebe verilerinin sağlanmasıdır.

C-Geleneksel Yönetim Muhasebesinin İşletme Yönetimindeki Yeri

Yönetim, önceden belirlenmiş amaca yada amaçlara ulaşabilmek işletme faaliyetlerinin, kaynaklarının ve becerilerinin planlanması, örgütlendirilmesi, yöneltilmesi, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanabilir.

Planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol fonksiyonlarının ana öğesi de karar vermektir. Başka bir deyişle işletme yöneticileri bu dört fonksiyonun yürütülmesi

aşamalarında devamlı karar verme süreci içindedirler. Yönetim muhasebesi de yönetim fonksiyonlarının yürütülmesi sırasında yöneticilerin alacakları kararlara ilişkin bilgileri sağlamak zorundadır. Şimdi yönetim muhasebesinin planlama ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin sağlayabileceği bilgileri kısaca açıklayalım.

-Planlama Fonksiyonu ve Yönetim Muhasebesi

Planlama, yönetimin temel fonksiyonlarından biridir. Planlama, işletme amacının ve amaçlarının saptanması, saptanan bu amaçlara ulaşmak için uygun araçların, kaynakların ve yöntemlerin belirlenmesidir. Bir işletmenin başarısı işletmenin ve birimlerinin amaçlarını anlayabilmelerine ve bu amaçlara ulaşma yol ve yöntemlerini anlayabilmelerine büyük ölçüde bağlıdır. Bu açıdan planlama, amaçlar, yollar ve yöntemler arasındaki bir değerlendirme sürecidir denebilir.

Planlamada ilk adım, işletmenin ana amacının ve bölümlerinin amaçlarının belirlenmesiyle başlar. Amaçlar işletmenin nereye yöneleceğini , neler yapması gerektiğini ifade eder. Ancak, şu anda nerede olduğunu bilmeyen bir işletmenin, nereye ve nasıl yöneleceğini saptaması gerçekçi olamaz.

Yönetim muhasebesi, geçmişe dönük yönetim raporları hazırlayarak planlamaya konu olan birimin o günkü ya da çok yakın geçmişteki durumunu sayısal biçimde ortaya koyar ve geleceğe dönük planlama çalışmalarında yöneticilerine yardımcı olur. Bu aşamada, özellikle önem taşıyan yönetim muhasebesi raporları olarak, geçmişe dönük ayrıntılı "bilançolar", "gelir gider raporları". "maliyet tabloları" vb. ile bunların ayrıntılı analizi sonucunda elde edilen analiz raporları sayılabilir.

Planlamada ikinci adım, işletme faaliyetlerinin gelecekteki gelişmelerinin tahmin edilmesidir. Yönetim muhasebesi, çeşitli kalemlerin geçmişte zaman içersinde gösterdikleri eğilimleri ve bu kalemler arasındaki karşılıklı ilişkileri saptamak ve geleceğe dönük tahminler yapmak ve bu tahminlerin işletmenin diğer kesimlerinden gelen tahminlerle birleştirmek suretiyle bilgiler sağlar.

Bu çalışmalarda yönetim muhasebesinin yararlandığı başlıca teknikler; eğilim analizleri, karşılaştırmalı rapor analizleri, maliyet-hacim analizleri, esnek bütçeleme vb., biçiminde sayılabilir.

Planlamada son aşama, her bir amaca ilişkin seçeneklerin karşılaştırmalı biçiminde ele alınması ve aralarında en uygun olan seçeneğin seçilmesi işlemidir. Yönetim muhasebesi, şu aşamada her bir seçeneğin olası sonuçlarını rakamlarla ortaya koymakta ve buna göre sayısal olarak en uygun olan seçeneğin belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Bu aşamada kullanılan yönetim muhasebesi teknikleri olarak, maliyet-hacim-kar analizleri, geçerli maliyet ve gelir analizleri ve yatırım analizleri sayılabilir.

Yönetim muhasebesi geçmişe dönük bilgilerle geleceğe dönük tahminler aracılığıyla planlama fonksiyonunun yerine getirilmesinde yararlı bilgiler sağlamaktadır.

Planlamayı uzun vadeli planlama ve kısa vadeli planlama olarak ikiye ayırabiliriz. Uzun vadeli planlama, ileride ayrıntılı olarak inceleyeceğimiz stratejik plan-

lamayı ifade etmektedir. Kısa vadeli planlama ise genellikle işletme bütçelerini ifade eder. Diğer bir deyişle, bütçe işletmenin kısa vadeli faaliyetlerine yol gösteren ayrıntılı bir plandır. Uzun vadeli planlar genellikle 5 ya da daha fazla yılı kapsarken kısa vadeli planlar (bütçeler) bir yıl ya da daha az bir süreyi kapsamaktadır.

-Kontrol Fonksiyonu ve Yönetim Muhasebesi

Yönetim muhasebesinin işletme yönetimine en büyük katkısı kontrol fonksiyonunda olmaktadır. Kontrol, ulaşılmak istenen amaç ve hedeflerin ne ölçüde gerçekleştirildiğini; belirleme , değerlendirme ve düzeltici önlemlerin alınması işlemidir.

i)Kontrol işlemini üç aşamada gerçekleştirmek mümkündür. Gelecekte ulaşılmak istenen amaç ve hedeflerin belirlenmesi,

ii)Gerçekleşen sonuçları planlarla karşılaştırmak

iii)Planlarla (hedeflenen sonuçlarla) gerçekleşen sonuçlar arasındaki sapmaları belirlemek ve analiz etme,

iv)Önleyici tedbirleri almaktır.

İlk aşamada, işletmenin geleceğe ilişkin amaç ve hedeflerinin belirlenmesi gerekir. Bu aşamada geleceğe ilişkin tahminler yapılırken, aynı zamanda gerçekleşen başarıyı ölçecek standartların da belirlenmesine çalışılır. Daha sonra planlar yapılır ve bütçeler hazırlanır. Bu işlemler faaliyetlere başlanılmadan ve kaynaklar kullanılmadan önce yapılmalıdır. Faaliyetlerin sürdürülmesinde ve kaynakların kullanılmasında etkinlik esastır. Üst yöneticiler, bölüm yöneticileri ve alt birim yöneticileri, faaliyet birimlerinin, eylemlerin ve kaynak kullanımlarını planlanan biçimde sürdürülüp sürdürülmediğini sürekli olarak izlemelidirler.

İkinci aşamada gerçekleşen başarı ile planlanan başarı karşılaştırılır. Burada amaç işletmenin ya da bölümlerin faaliyetleri ve kaynak kullanımlarının hedeflenen biçimde gerçekleşip gerçekleşmediğini belirlemektir. Sapmalar yol açan nedenlerin belirlenmesi için sapmaların analiz edilmesi gerekir.

Üçüncü aşamada belirlenen nedenlere göre, sapmaların ortadan kaldırılması için alınacak önlemlerin belirlenmesidir.

Yönetim Muhasebesi, kendisinin belirlediği standartlarla uygulama sonuçlarını karşılaştırarak, sepmaları teşhis etmek suretiyle doğrudan doğruya işin içinde yer alır. Yönetim muhasebesince hesaplanan sapmalar arasında en önemli yer tutanlar, standart maliyet ve bütçe sapmalarıdır. Daha sonra sapmaların nedenleri konusunda yapılan sapma analizleri ve hazırlanan sapma raporları yine yönetim muhasebesinin görevleri arasındadır.

Kontrol fonksiyonunun başarılı olabilmesi için sorumlu kişilerin belirlenmesini ve sapmaların hesaplama, analiz ve raporlamasının sorumluluk merkezleri itibariyle, yapılması gerekir. Bu nedenle, sapma raporları aynı zamanda sorumluluk raporları niteliğini taşır. Yönetim muhasebesinin bu raporları, kontrolu sağlayacak yöneticilere, gündelik, haftalık, aylık ve yıllık olarak sunması gerekir.

Yukarıda da ifade edildiği gibi kontrol fonksiyonunun yürütülmesi süreci, hemen hemen tamamıyla yönetim muhasebesi faaliyet ve uygulamaları kapsamına girmektedir. Kuşkusuz burada finansal nitelikteki verilerin kaydedilmesi, sınıflandırılması, özetlenmesi ve analiz edilmesi, suretiyle elde edilecek bilgilerin kullanılmasından sözedilmektedir. Faaliyetlerin niteliksel kontrolu konumuz dışında kalmaktadır.

D-STRATEJİK YÖNETİM MUHASEBESİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER

-Stratejik Yönetim Muhasebesinin Tanımı

Stratejik yönetim muhasebesi, genel olarak, stratejik yönetim faaliyetlerine ve kararlarına yardımcı olacak bilgileri sağlayan bir muhasebe türüdür.

Bir tanıma göre, stratejik yönetim muhasebesi; özellikle, maliyetler ve fiyatların göreceli düzeyleri ve eğilimleri, üretim ve satış kapasiteleri, Pazar payları, nakit akışı ve işletmenin kaynak talepleri ile ilgili işletme stratejilerine ilişkin yönetim muhasebesi verilerinin sağlanması ve analizini ifade etmektedir.

Başka bir tanıma göre, stratejik yönetim muhasebesi belirli dönemler süresince, işletmenin mamul pazarları, rakiplerin maliyetlerin ve maliyet yapıları konusunda finansal bilginin sağlanması ve analiz edilmesi, bu pazardaki işletmenin stratejileri ile rakiplerin stratejilerinin izlenmesi ve gözden geçirilmesidir.

Stratejik yönetim muhasebesi, dış çevre faktörlerinin işletme üzerindeki etkileri ile işletme kaynaklarını uzun ve kısa vadeli amaçlar doğrultusunda en uygun düzeyde dengelenmesinde, amaçlara ulaştıracak stratejilerin belirlenmesinde, uygulanmasında ve kontrolunda yardımcı olacak finansal bilgileri sağlar.

Bu tanımdan da anlaşılabildiği gibi, stratejik yönetim sürecinin her aşamasında, stratejik yönetim muhasebesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Geleneksel yönetim muhasebesi, bugüne kadar işletmeleri kısa vadeli (taktik) kararlarının alınmasına ilişkin bilgileri sağlamakla ilgilenmişlerdir. Yönetim muhasebesi maliyetlerin analizinde, başarıların değerlendirilmesinde ve raporlanmasında; özellikle, mamul ya da hizmetlerin maliyet analizlerinde, bölümlerin maliyetlerinin saptanmasında, bütçelerin ve sorumluluk merkezlerinin başarılarının ölçülmesinde ve çeşitli kısa vadeli kararların alınmasında işletme yönetimine önemli ölçüde yararlı olmuşlardır ve yararlı olmaya devam edeceklerdir. Ancak bu yararlar işletme içine dönük kısa vadeli ve belirli bölümlerin maliyet ve başarısını ölçmede sınırlı kalır.

Geleneksel yönetim muhasebesi tekniklerinin stratejik yönetime uyumlaştırarak kullanılmasıyla sağlanacak yararların arttırılması mümkündür.

-Stratejik Yönetim Muhasebesinin Önemi ve Yararları

Son zamanlarda teknolojik gelişmeler, haberleşme, ulaşım, seyahat imkanlarında gelişmeler, dünya da yaşanan ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal gelişmeler ve küreselleşme olgusu, ulusal ve uluslar arası pazarlarda faaliyette bulunan işlet-

meleri de önemli ölçüde etkilemiştir. İşletmelerin serbest Pazar düzeni içinde rekabete dayalı faaliyette bulunma gereği, sürekli değişen iç ve dış çevre koşulları dikkate alma ihtiyacını doğurmuştur. İşletmeler bu pazarlarda rekabet edebildikleri ölçüde faaliyetlerini sürdürebilirler. Aksi halde, sahip olduğu Pazar paylarını rakip işletmelere kaptırarak, bulunduğu pazardan ayrılmak zorunda kalabilirler.

Ayrıca, bilgisayar teknolojisindeki önemli gelişmeler, stratejik muhasebe verilerinin depolanmasında, sınıflandırılmasında ve analiz edilmesinde ve kullanılmasında büyük katkılar sağlamıştır. Veri bankalarının oluşturulmasıyla, işletme içi ve dışı verileri süratli ve düzenli olarak toplanması ve işlenerek kullanılması mümkün olmuştur.

Bu gelişmeler, bir yandan stratejik yönetimin gereğini vurgularken bir yandan da yönetim işlevlerinin başarılı bir şekilde sürdürülmesine yardımcı olacak stratejik yönetim muhasebesinin önemini arttırmıştır.

Stratejik yönetim muhasebesinin yönetime sağlayacağı yararlardan birkaçı aşağıda belirtilmiştir.

-İşletme çevre faktörlerinin değişimini izleyerek, işletmeye yönelik bugünkü ve gelecekteki finansal etkilerini belirler.

-Stratejik planların uygulanmasını sağlamak için bütçeler ve programların hazırlanmasına yardımcı olur.

-Satıcıların ve müşterilerin, satıcı ve alıcı pazarlarındaki güçlerini ve işletmenin bugünkü ve gelecekteki karlılığı üzerindeki etkilerini, ayrı ayrı açılacak hesaplarda izler.

-İşletmenin finansal başarısını, içe dönük değil, pazara dönük finansal başarı oranları ve standartlarla izler, değerlendirir ve düzeltici önlemlerin alınmasını sağlar.

-Amaçların, işletmenin finansal kaynaklarına uygun olarak belirlenmesini sağlar.

-Pazardaki, fırsatların alternatif maliyetlerini ölçerek, gelecekteki getirisini tahmin eder.

-Pazardan gelebilecek tehlikelerin en az ya da en uygun kaynak harcamasıyla giderilmesi için finansal plan ve programlar hazırlar.

-Stratejik Yönetim Muhasebesini Geleneksel Yönetim Muhasebesinden Farklılaştıran Özellikler

Stratejik yönetim muhasebesini geleneksel yönetim muhasebesinden ayıran özellikler aslında, geleneksel yönetim ile stratejik yönetim yaklaşımları arasındaki farklılıklardan meydana gelmekterin. Çünkü, yönetim muhasebesi sistem ve araç olarak her iki yönetim boyutunda da değişim göstermemektedir. Her iki yönetim biçiminde alınacak kararlara, planlama ve kontrol faaliyetlerine yardımcı olacak bilgiler muhasebe tarafından sağlanmaktadır. Geleneksel yönetim muhasebesi, geleneksel yönetim faaliyetleri sırasında alınacak kararlar, hazırlanacak plan ve bütçeler ve kontrol faaliyetleri için yararlı olacak bilgileri sağlarken, stratejik yönetim muhasebesi aynı yararları stratejik yönetime sağlamaktadır. O halde, yönetim yaklaşımlarının farklılığı; belirlenecek, işlenecek ve raporlanacak bilgilerden farklılıkları yaratmaktadır. Bu açıdan baktığımızda, stratejik yönetim muhasebesinin geleneksel yönetim muhasebesinden farklı olan yönlerini aşağıdaki gibi belirleyebiliriz.

Stratejik yönetim muhasebesi, mamul pazarında küreselleşmeye çalışan ya da ülke içinde mamul pazarlayan işletmelerin rekabet üstünlüklerinin belirlenmesine, stratejilerinin seçilmesine ve uygulanmasına ilişkin bilgiler sağlar. Uygulamaları izleyerek işletmenin pazardaki başarısını değerlendirir.

Rekabetçi yapıda işletmelerin başarısı, sürekli eşsiz özellikleri olan mamuller sunma, müşteri isteklerine uygun mamullere ve satış sonrası hizmetlere ve esnek üretim sistemlerine bağlıdır. Özelliği olan mamuller için üretim maliyetinin fazla bir önemi yoktur. Fiyatın belirleyicisi, rekabetin yoğunluk derecesidir.

Geleneksel yönetim muhasebesi genellikle içe dönük bir yapıya sahiptir. İşletmenin dış çevre ve Pazar faktörleriyle ilgilenmez. Kısa vadeli kararların alınması plan ve bütçelerin hazırlanması ve başarının ölçümüyle ilgilidir.

-Stratejik yönetim muhasebesi, işletmenin içinde bulunduğu pazara ilişkin bilgiler toplarken, aynı zamanda işletmelerin maliyetleri, maliyet yapıları ve izlediği stratejiler konusunda da bilgi toplar ve bu bilgileri analiz eder. Oysa, geleneksel yönetim muhasebesinin böyle bir fonksiyonu yoktur.

-Stratejik yönetim muhasebesinde, geleneksel yönetim muhasebesi tekniklerinin stratejik yönetime uygun bir şekilde geliştirilerek kullanılmasıyla birlikte, özellikle işletme ile dış çevre arasındaki etkileşimin değerlendirilmesine ve işletmenin stratejik kararlarının alınmasına yardımcı olan ve geleneksel yönetim muhasebesince kullanılmayan diğer özel tekniklerde kullanılmaktadır.

-Stratejik yönetim muhasebesi, çevredeki ve işletmenin iç yapısındaki hızlı değişmelere cevap verebilecek biçimde esnektir. Çevredeki gelişmeleri anında izleyebilecek, değerlendirebilecek ve raporlayabilecektir. Hazırlanacak plan, program ve bütçeler bu değişmelere göre anında ayarlanabilecektir.

Geleneksel yönetim muhasebesi, dış çevreyi sürekli olarak izlemez. Planlar ve bütçeler genellikle, yıllık, altı aylık yada üç aylık olarak hazırlanır ve bir daha düzeltme yapılmaz. Pazardaki değişmeler sınasında, güvenilirliğini yitirir.

Stratejik Yönetim Muhasebesinin önemli rolü, rekabet stratejilerindeki değişme ihtiyacına dikkati çekmek ve gelecekte böyle bir değişme olduğunda erken uyarı görevini görecek temel göstergeleri belirlemektir. Bu göstergelerin çoğu işletmenin durumundaki değişmelerle ilgilidir. Ancak çok az işletme dışa dönük kıyaslama ölçüleri yönetim muhasebesi raporlama sistemlerine dahil ederler. Bu göstergelerden birisi "göreceli Pazar payı" olup raporlama sistemlerine kolayca dahil edilebilir. Bununla beraber hasılatta karlarda, nakit akışlarında görecelı değişmeler ve bunların gelecekteki tahminleri stratejik kararlar için temel ölçülerdir.

-Stratejik planlama ve stratejik uygulamanın temelinde stratejik kararlar yatmaktadır. Diğer bir deyişle stratejik yönetim muhasebesinin temeli stratejik kararlara dayanmaktadır. Bu nedenle, taktik kararların alınması ve uygulanmasına yardımcı olan geleneksel yönetim muhasebesi ile stratejik yönetim muhasebesi arasındaki farklılıklar bu karar tiplerinin özelliklerinde yatmaktadır. Bu kararların özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

a) Stratejik kararlar, değişik faaliyet alanları ile ilgilidir. Örneğin, belirli bir faaliyet alanında yoğunlaşma (odaklaşma) ya da yoğunlaşmama kararları gibi. Otomobil üretin bir işletmenin, yeni model otomobilleri pazara sürme ya da kamyon, otobüs, üretim geçme kararı örnek gösterilebilir.

b) Stratejik kararlar; işletmenin faaliyetleriyle içinde bulunduğu çevrenin karşılaştırılmasını gerektirir. Dış çevre faktörlerindeki değişmeler işletme yönetiminin alacağı kararları önemli ölçüde etkiler. Örneğin benzin fiyatlarının devamlı artması, otomobil üreticilerini daha az yakıt tüketen otomobil üretme kararı almasına yönlendirmektedir.

c) Stratejik kararlar; işletmenin faaliyetleriyle, kaynaklarının karşılaştırılmasını gerektirir. İşletmenin kaynak ve becerilerinin çevrenin işletmeye sunduğu fırsat ve yarattığı tehlikeleri karşılayıp karşılamaması açısından önemlidir. Yeni fırsatları değerlendirmek için işletmenin kaynakları yetersiz ise bu kararın alınmasının bir değeri olmayacağı gibi, aynı zamanda işletme kaynaklarını gereksiz kullanılmasına da neden olacaktır.

d) Stratejik kararlar, genellikle önemli kaynak akışını gerektirir. İşletmenin bir bölümünden vazgeçme ya da yeni teknoloji satın alma, işçilerden bir kısmını işten çıkarma gibi önemli kaynak akışı sağlayan kararlardır.

e) Stratejik kararlar, faaliyet kararlarını etkilemektedir. Faaliyet kararları özellikle stratejik kararların uygulanması ve yürütülmesine ilişkin fonksiyonel kararlardır.

f) Stratejik kararlar, örgütün stratejilerini belirleyen kişilerin, inanç değer ve beklentilerinden etkilenir.

g) Stratejik kararlar işletmenin uzun vadeli yönlendirilmesiyle ilgilidir. İşletme pazara payını %20 ye çıkarmaya karar vermişse bu uzun vadeli bir karardır. Ancak bu karar kesinlikle değişemeyeceği anlamına gelmez. Dış ve Pazar çevre koşulları değişirse, bu uzun vadeli kararı gözden geçirilmesi ve hatta değiştirilmesi gerekebilir.

h) Stratejik kararlar karmaşık nitelikte kararlardır. Karmaşıklık üç nedenden kaynaklanmaktadır. Birincisi, stratejik kararlarda belirsizliğin yüksek derecede olması, bütünleşik bir karar süreci olması, işletmede önemli değişiklikler yaratmasıdır.

SONUÇ

Günümüzde bilgi ve değişimin dinamiği, yöneticiler için açık bir zorunluluğu ortaya koymaktadır. Buna göre; her organizasyon, değişim yönetimini kendi bünyesi içinde geliştirmek zorundadır. Günümüzün enformasyona dayalı ve hızlı değişim yaşayan ekonomik ortamında, işletmelerin ekonomik yaşamlarını sürdürebilmeleri, sürekli değişimi ve belirsizliği kendilerine avantaj haline döndürebilecek, çevik (agile) işletme yapısına geçebilmeleri halinde olanaklı görünmektedir. Bu kapsamda çeviklik, değişen piyasa koşullarına tepki vermek olup, yönetim bilimine yeni bir kavram olarak girmiştir.

Bu yaklaşım, işletme yönetiminde stratejik yönetim anlayışını ortaya koyar. Stratejik yönetim, çevre dinamiklerini esas alan ve sürekli değişen çevreye uyum sağlamayı hedefleyen bir yönetim anlayışıdır. Bu kapsamda yöneticiler, kaynak edinme ve kullanımına yönelik işletme kararları ile stratejik kararlarda yardımcı olacak, güncel, öz ve işlenmiş bilgiye sürekli gereksinme duyarlar.

Günümüzde yönetim kuramı üç bölümden oluşmaktadır.

- İşletmenin çevresi hakkındaki kabullenmeler: Toplum yapısı, Pazar, müşteriler ve teknoloji.
- İşletmenin spesifik amacı (misyon) hakkındaki kabullenmeler. Bir işletme misyonunun, büyük bir ideal olması gerekir.
- İşletme misyonunun başarılması için gereken temel üstünlükler (güçler) hakkında kabullenmeler.

Çevre hakkındaki kabullenmeler, bir işletmenin ne için var olduğunu tanımlar. Misyon hakkındaki kabullenmeler, bir işletmenin içindi bulunduğu ekonomik çevre ve toplumda farklılaşma için ne düşündüğünü ortaya koyar. Temel üstünlükler (güç) hakkındaki kabullenmeler ise, bir işletmenin liderlik konumunu sürdürmek üzere hangi alanda güçlü olması gerektiğini tanımlar.

Buna göre, stratejik yönetim yaklaşımının unsurları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir.

-Çevre,
-Misyon,
-Misyonu destekleyecek temel güç alanı.

Stratejik yönetim, "organizasyonu bir bütün olarak kendi çevresiyle uyum içinde tutmayı hedefleyen, kesintisiz ve yinelenen bir süreç" olarak tanımlanır.

Tanımın ilk bölümü, stratejik yönetimin teme amacını vurgulamaktadır. Bu amaç, işletmenin bir bütün olarak, içinde bulunduğu çevreye uyum sağlayabilmesi şeklinde ortaya konmaktadır. Ekonomik çevre sürekli değişim halindedir ve işletmelerin amaçlarına ulaşabilmelerini doğrultusunda, kesinlikle bu değişime uyum sağlamaları zorunludur.

İşletme yönetiminin temel fonksiyonları olan planlama, örgütleme, koordinasyon, yürütme ve kontrol ile bunlara ait temel yaklaşımlar, stratejik yönetim de değişmemekte, ancak bu fonksiyon ve yaklaşımlar dış çevre üzerinde odaklaşmaktadır. Stratejik yönetimin amacı da, geçmişteki başarıları tekrar etmek değil, beklenilmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevreye uyum problemlerini halletmektir. Bu çevrede stratejik yönetim, rekabet ortamında işletmeyi yenik düşürmemek için bir takım analitik kavramlar, felsefe ve yaklaşımlar, örgütlenme modeli ve araçlar, yeni düşünce ve teknikler geliştirme süreci olarak da görülebilir.

İşletmelerin içinde bulundukları çevre, günümüzde ulusal sınırlar ile tanımlanmayı çoktan aşmıştır. Stratejik yönetimin önemi de, iş dünyasındaki küreselleşmeye paralel, hızla artmıştır. Çevreye uyum sürecinde, çevrenin işletmelerin önüne koyacağı fırsatların yanında, çevrenin neden olabileceği tehlike ve riskler de ön plana çıkmaktadır. Bu doğrultuda, stratejik yönetim, açık ve basit gibi görünmekle birlikte; gerçekte bu sürecin, bir işletme içinde uygulanmasının, genellikle oldukça karmaşık olduğu vurgulanır.

Stratejik yönetimin, genel yönetimin sahip olduğu özellikleri kapsamasının yanında, kendine has bir takım özellikleri de söz konusudur.

Fonksiyonel yönetim, proje veya program yönetiminden farklı olarak, starejik yönetimin sahip olduğu özellikler aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- Stratejik yönetim, işletmenin geleceğini ilgilendirmesi ve ona bir istikamet belirlemeye çalışması nedeniyle, her şeyden önce tepe yönetimin bir fonksiyonudur.
- Gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir.
- Stratejik yönetim, işletmeyi bir sistem olarak görür.Dolayısıyle stratejik yönetim bir bütün olarak işletmeyle ilgilenmesi yanında onu oluşturan parçalarla da ilgilidir.
- Stratejik yönetim, işletmeleri açık sistem olarak tanımlar. İşletmeler içinde bulundukları çevre ile karşılıklı etkileşim ve bağımlılık içindedir.Bu nedenle, stratejik yönetim çevreyi oldukça yakından takip eder.
- Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarıyla toplumun yararlarını bir bütünlük içerisinde ele alır. Bu açıdan, stratejik yönetim dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşır.
- Stratejik yönetim, alt kademe yöneticilerine rehberlik eder.
- Stratejik yönetim, işletme kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir.
- Karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır.

Günümüz işletmelerinde üretim verimliliği, kalite ve hız için sürdürülen arayışlar, daha önce de vurgulandığı gibi yeni teknik ve yaklaşımları ortaya çıkarmıştır. Toplam kalite yönetiminden değişim mühendisliğine kadar bir çok yeni teknik, işletme yönetiminde değişim sağlamıştır. Ancak faaliyetler düzeyinde yaşanan bir çok gelişmeyi işletmeler, karlılıklarına aynı düzeyde yansıtamamışlardır. Öyle ki bu yönetim araçları, stratejinin yerine alarak ön plana çıkmışlardır.

Stratejik yönetim, stratejinin sadece planlama yönünden ele alınmasının eksik kalacağı, stratejilerin uygulanması ve ulaşılan sonuçların kontrol edilmesi konularının da kapsam içinde tutulması geliştirilmiştir.

Stratejik yönetim süreci bir dizi aşamadan oluşur.

- Çevre analizi yapılması,
- Organizasyon hedeflerinin oluşturulması,
- Organizasyon stratejisinin hazırlanması,
- Organizasyon stratejilerinin uygulanması,
- Stratejik kontrol
- Stratejik yönetimin tanımında yer alan sürekli yinelenme kavramı ile; bu sürecin, ilk aşama ile başlayıp son aşama ile sona erdiği ve tekrar ilk aşama ile başlayarak sürüp giden dinamik bir süreç olduğu vurgulanmaktadır.

Stratejik Maliyet Yönetimi'ne ilgi, geçmiş yirmi yıl içinde, strateji kavramının önemindeki yükseliş doğrultusunda, gelişme göstermektedir. Geleneksel olarak maliyet analizleri , alternatif yönetim kararlarında, finansal etkilerin değerlendirilmesi süreci olarak görülmektedir. Stratejik maliyet yönetimi, -geniş bir bakışla-, stratejik unsurların çok daha ön planda, kesin, açık ve formal (biçimsel) olduğu maliyet analizidir.Bu yaklaşıma göre maliyet verileri, sürekli ve güçlü rekabete dayalı avantajlar kazanma doğrultusunda mükemmel stratejiler geliştirmek üzere kullanılır.

Muhasebe öncelikle, işletme stratejisinin geliştirilmesi ve yürütülmesini kolaylaştırmak için vardır. Daha önce de belirtildiği üzere; stratejik yönetim sürekli bir döngüdür.

- Stratejilerin formul edilmesi,
- Organizasyonun tümünde bu stratejilerin iletilmesinin sağlanması,
- Stratejilerin yürütülmesi için gerekli görülen taktiklerin geliştirilmesi ve sürdürülmesi,
- Aşamaların yürütülmesinde ve bu nedenle de stratejik amaçlara ulaşılmasındaki başarıyı gözlemlemek üzere kontrolün geliştirilmesi ve yürütülmesi,

Muhasebe bilgileri bu döngünün her dört aşamasında da ayrı ayrı rollere sahiptir.

Birinci aşamada; muhasebe bilgileri, stratejik alternatifler oluşturma sürecinin bir aşaması olan finansal analiz için, temel bazdır. Finansal olarak yapılabilirliği olmayan yada yeterli finansal geri dönüşleri sağlamayan stratejiler, uygun ya da benimsenebilir stratejiler olamaz.

İkinci aşamada; muhasebenin sunduğu raporlar, stratejinin organizasyon içinde yayılması ve anlaşılması için gerekli ve önemli araçlardan birini oluşturur. Raporlanan konular, kişilerin dikkatini yönlendireceği konular olmalıdır. İyi muhasebe raporları, uygulama stratejilerinin başarısında, kritik role sahip olan unsurlara dikkatleri yoğunlaştırabilen raporlardır.

Üçüncü aşamada; spesifik taktiklerin, tüm stratejiler ve bunların uygulanma süreçlerini desteklemek üsere geliştirilmeleri, zorunludur.Muhasebe bilgilerine dayanan finansal analizler, firmanın stratejik amaçlarına ulaşmasında yardımcı olabilecek programlara ait kararların alınmasında, anahtar unsurlardan biridir.

Son olarak dördüncü aşamada; yöneticilerin ya da işletme birimlerinin performanslarının ölçümlenmesinde muhasebe bilgileri dayanak noktasıdır. Standart maliyetlerin, gider bütçelerinin ve yıllık kar planlarının, performans geliştirmede baz oluşturmaları, dünya genelinde genel kabul görmüştür. Eğer bu araçlar, önemli ölçüde kullanışlı iseler, işletmenin stratejik konularına da, kesinlikle adapte edilmelidirler.

Yönetim muhasebesi ile ilgili-bu bakış açısının çıkardığı- üç önemli genelleme de aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir.

- Muhasebe kendi başına bir son almayıp, işletmenin başarıya ulaşmasında yardımcı olma anlamına sahiptir. Bu nedenle iyi ya da kötü muhasebe uygulamasından söz edilemez. Muhasebe teknikleri ve sistemleri, işletme başarısına etkileri ışığında yargılanır ya da değerlendirilirler.
- Spesifik muhasebe teknikleri ya da sistemleri, "Yatırımların Karlılığı" gibi bir teknik, orta kademe yöneticilerinin performanslarının ölçümlenmesinde küçük bir geçerliliğe sahip olabilir. Buna karşın bu teknik, aynı zamanda da farklı stratejik yatırım seçeneklerinin işler kılınmasında çok önemli olabilir.Bazı nedenlerle, kullanışlı olmayabilen muhasebe bilgileri, diğer durumlar için çok kullanışlı olabilir. Bu nedenle günümüz yönetim muhasebesi birikimi, muhasebenin yönetimde oynayabileceği rolün artırılması ile uğraşır.
- Bir İşletme için topyekün muhasebe sisteminin geliştirilmesinde, farklı unsurlar arasındaki karşılıklı oluşum kritiktir.Anahtar soru, "genel sistem ile strateji uygunluğu yeterlimidir?"

- Bu üç genellemenin özeti olarak da, herhangi bir muhasebe uygulaması hakkında, yönetimin sorgulayacağı konular, aşağıdaki gibi ortaya konmaktadır.
- Belirlenebilir işletme amaçlarına hizmet ediyormu? (Örneğin, strateji tanımlamasını kolaylaştırma, yönetim performansının değerlemesi)
- Muhasebe fikirleri amaçlara ulaşmada şansı artırıyormu?

Tüm bu açıklamalar çerçevesinde; işletmelerin muhasebesistemlerinde maliyet ve yönetim muhasebesi uygulamalarına yönelik olarak geliştirilen yeni yaklaşım ve teknikler ile hedeflenen amacın; stratejik yönetim sürecinde, başarının temel desteklerini sağlamak olduğu vurgulanmaktadır.

Stratejik Yönetim Muhasebesi, strateji kavramının işletmelerde bir yönetim modeli olarak uygulanmaya başlamasından sonra, stratejik yönetimin gereksinim duyduğu bilgileri üretmek amacıyla gelişme göstermiştir.

Stratejik yönetim muhasebesi, geniş bir perspektifle-stratejik unsurların çok daha ön planda, kesin, açık ve biçimsel olduğu maliyet analizlerine dayanır. Bu yaklaşıma göre maliyet verileri, dinamik olarak rekabet gücünü artırmaya yönelik avantajlar kazanma doğrultusunda mükemmel stratejiler geliştirmek üzere kullanılır.

Küresel, uluslar arası ve ulusal rebaket gücünü artırmaya yönelik stratejilerin belirlenmesinde stratejik Yönetim Muhasebesi ;

- Uzun vadeli ve işletmenin tümünü ilgilendiren (etkileyen) stratejik kararlar için alternatif bilgilerin üretilmesi,
- Stratejik planların (uzun vadeli planların), analizlerin yapılmasına, işletmenin vizyon ve misyonun belirlenmesinde gerekli bilgilerin üretilmesinde temel rol oynamaktadır.

	Geleneksel Yönetim Muhasebesi	Stratejik Yönetim Muhasebesi
Maliyetlerin analizi için en uygun bakış açıları:	-Mamul müşteri ve fonksiyon koşullarına bağlı; -Güçlü bir içe dönük bakış; -Katma değer anahtar kavramdır.	- Firmanın bir parçası olduğu genel değerler zincirin çeşitli aşamalarındaki koşullara bağlı; -Güçlü bir dışa dönük bakış; -Katma değer, dar bir kavram olarak görülür.
Maliyet analizinin amaçları;	Her biri stratejik bakış olmaksızın uygulanan üç amaç, ölçme, yönetme ve problem çözmeye dikkat	Üç amaç daima mevcut olmakla birlikte, maliyet yönetim sistemlerinin tasarımı, firmanın temel stratejik konumuna bağlı olarak değişir.
Maliyetlerin yapısal analizinin dayanağı	Maliyet, temelde çıktı düzeyinin bir fonksiyonudur. Değişken maliyet-sabit maliyet ayırımının dayanağı gibi.	Maliyet, rekabet şeklinin yapısı hakkındaki stratejik seçimlerin yürütülmesinde yönetim özelliklerinin bir fonksiyonudur.

Tablo:1-1 Geleneksel Yönetim Muhasebesi ile stratejik Yönetim Muhasebesinin karşılaştırmalı özeti

YARARLANILAN KAYNAKLAR

EREN Erol, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetimi,** İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul 1990.

QUIN, James Braian-MINTZBERG Henry-JAMES Robert M. The Strategy Process, **Concepts Contexts and cases, Prentice Hall International Inc.,** USA, 1998.

HOFER W.Charles-SCHENDEL Dan. **Strategy Formulation; Analytical Concept.** 2.Ed., West publishing Company, Minnesota, 1979.

BYARS Lyood, **Strategic Management: Planning and Implemention,** Concepts and cases, Harper and Row Publisers, New York, 1987.

PAINE Frank T.-ANDERSON Carl R., **Strategic Management The Dryden press,** CBC College Publishing, New York, 1983.

PAINE Frank T.-ANDERSON Carl R.-**Strategic Management The Dryden press,** CBC College Publishing, New York, 1983.

MINER John-CUCHSINGER Vincent P.-Introduction to Manage-Ment, **charles E. Merril Publishing Company,** Ohio, 1985.

MATHANSON Daniel A., **Strategy Implementation The Role of Structure and process,** west publishing company, Minesota, 1978.

SCHELLENBERGER Robert E., **Strategic Management Text and Cases,** John wiley and sons. Inc., New York, 1986.

CARTY Daniel J.Mc.-MINICIELLO Robert-CURRAN Joseph R, Business policy and strategy: **Concept and Readings, Richard D.Irwin, Inc.,** Homewood. Illinois, 1975.

JOHNSON Gerry-SCHOLES Kevan, **Expolaring Corporate Strategy,** Second Edition, Prentice Hall International (UK) Lmd., Cambridge, 1998.

HORNGREN T.Charles, **Cost Accounting A.Managerial Emhasis,** Seventh Edition, (Englewood) Cliffs, N.J., Prentice-Hall International Inc., 1991.

HORNGREN T.Charles, **Introduction to Management Accounting Forth Edition,** Prentice Hall of India private Lmd., New Delhi, 1980.

KOONT Harold-O'DONNEL Cyril-WEIHRICH Heinz, **Essentils Of Management Fourth Edition,** Mc. Graw Hill Book Company Singapure, 1986.

HEITTER Lester E.-MATULICH Serge, Managerial Accounting Mc.Graw Hill International Book Company, Tokyo, 1982.

POGUE George A., **Strategic Management Accounting and Corporate Objective,** Management Accounting, (London) February 1990.

BROMWICH Michael, The case for stratgic Management Accounting:The Role of Accounting Information for Strategy in corpetitive Markets. **Acounting Organization and Society,** V.15, No:1-2, 1990.

TRİCKER R.I., **The Management Acoouting as Strategist,** Management Accounting (London), December-1989.

RAHMAN Mawdudur-HALLADAY , Maurice, Accounting Infor-Mation Systems:Principles, **Applications and Future Diretions,** Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1988.

TOHNSON Thomas H.- KAPLAN Robert S., Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting, Harvard Business School press, Boston 1987.

WILSON Richard M.S., Strategic Management Accounting, **Issues İn Management Accounting, Ed. David Ashton,** Trevor Hopper; Robert W. Scapens, Prentice Hall International Inc. New York 1990.

WARD Keith, **Strategic Management Accounting,** Butterworth, Heineman Lmd. Oxford, 1992.

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

BÜROKRASİNİN EKONOMİK ANALİZİ
(Kavramlar, Modeller, Sorunlar ve Çözüm Önerileri)

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN*
Arş. Grv. İbrahim BAKIRTAŞ**

ÖZET

Bu çalışmada, kamu tercihleri teorisi içerisinde kamu kesiminin büyümesini açıklamaya yönelik yaklaşımlardan biri olan bürokrasi ve bürokratik davranışın ekonomik karar alma süreci ve bunun genel ekonomik denge üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde temel kavramlar ve tanımlamalarla bürokrasi açıklanmıştır. İkinci bölümde bürokrasinin ekonomi modelleri tanıtılmıştır. Üçüncü bölümde bürokrasinin ekonomik gücünü belirleyen unsurlar incelenmiştir. Son bölümde ise, sorunun çözümüne ilişkin olarak ileri sürülen çözüm önerilerine yer verilmiştir.

GİRİŞ

Kamu harcamaları teorisinin, kamu kesiminde ekonomik açıdan meydana gelen olaylar ve bu olayların sonuçlarını tam olarak açıklayamamasına bağlı olarak, 1896'da ilk olarak Wicksell tarafında incelenen ve 1944'ten sonra Von Misses, Arrow, Black, Downs, Niskanen, Olson, Tullock ve diğer politik iktisat analizlerinde bulunan iktisatçıların da katkılarıyla, kamu kesiminde ekonomik açıdan meydana gelen olayların ve sonuçlarının politik karar alma süreciyle yakından ilişkili olduğu-

* Dumlupınar Üniversitesi, İİBF, İktisat Bölümü Öğretim Üyesi.
** Dumlupınar Üniversitesi, İİBF, İktisat Bölümü.

nu ileri sürülmüştür. Bu iktisatçılar tarafından yapılan çalışmalar, kamu kesiminin genel ekonomi içindeki payının ve etkinliğinin artmasında politik karar alma süreci ve bu süreç içerisinde yer alan öznelerin önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu özneler; seçmenler, politikacılar, baskı-çıkar grupları ve bürokratlardır. Bu özneler gerek kendi aralarında gerekse çevre öznelerle etkileşim kurarak genel ekonomiyi etkilemektedirler.

Büyük krizin ardından devletin ekonomiye müdahalesinin meşruluk kazanması, o dönemden sonra kamu harcamalarının artış hızını daha da artırmıştır. Bu artış hızının nedenleri ve buna ilişkin modeller oluşturulmuştur. Bu çalışmalar kamu harcamaları teorisinin temelini oluşturmaktadır. Ancak, bu gelişmeler kamu harcamalarının artışını açıklamada yetersin kalmıştır. Bu nedenle, kamu harcamaları teorisinde belirtilen nedenlerin dışında, politik hayatında bu artışların bir unsuru olduğunu belirten yeni bir akım olarak *kamu tercihleri teorisi* ortaya çıkmıştır.

Bu temel öngörüden hareketle hazırlanan çalışmada, bu öznelerden bürokratın davranışları ve bürokrasi incelenecektir. Bu incelemede, öncelikle özne ve öznenin davranışı kavramsal olarak tanıtılacaktır. Bu temel tanıtımın ardından, bürokrasinin ekonomi modellerine yer verilecektir. Son bölümde ise, bu teorik altyapıdan hareketle bürokrasinin karar alma süreciyle bağlantılı olarak, nasıl etkilediği, genel hatlarıyla, analiz edilecektir. Ancak, bu bölümde Türkiye'de bürokrasiye ilişkin doğrudan ve gerçek verilere ulaşmak mümkün olmadığı için çalışmada Türkiye için bir ekonomik analize yer verilmeyecektir. Bunun yanında çalışmanın son bölümünde belirtilen, bürokrasinin genel ekonomideki aşırı büyüklüğü ve politik süreçteki rolü Türkiye için de geçerliği olduğu için ayrıca Türkiye için konu tekrar ele alınmayacaktır. Son bölümde ise, bürokratik etkinsizlik ve bürokrasinin aşırı büyüklüğün beraberinde getirdiği ekonomik sorunların giderilmesi için ileri sürülen önerlere yer verilecektir.

I. TEMEL KAVRAMLAR VE TANIMLAMALARLA BÜROKRASİ

Büro, gerek kamu gerekse özel kesimde yer alan işletmelerin temel birimidir. Ancak, bu çalışmada özel kesim büroları değil, kamu büroları, bu büroların bir araya gelişi ile oluşan bürokrasi, bu bürolarda istihdam edilen bürokrat ve çalışmanın ekonomik boyutunda önemli bir yeri olan bürokratik davranış incelenecektir. Bu çalışmayı daha anlaşılır bir temele oturtmak amacıyla öncelikle bu kavramların tanımlamalarına yer verilecektir. Bu tanımlamalar, kamusal tercihler teorisi içerisinde yapılacaktır.

Kamu politikasının yürütülmesinde temel birim olan büro; periyodik olarak tahsis edilen ödenek ve yardımlarla finanse edilen, kar amacı gütmeyen organizasyon olarak tanımlanabilir (BLAIS and DION, 1994:4). Bu tanım ele alındığında kamu bürolarının iki temel özelliği dikkat çekmektedir. Bunlar:

i)Büroların yetkilileri ve çalışanları kişisel gelir hesaplamalarında olduğu gibi, büronun maliyet ve gelirleri arasındaki farkın hiçbir kısmını kendileri için tahsis edemezler,

ii)Bürolar ürettikleri mal ve hizmetleri pazarlayarak değil, periyodik olarak tahsis edilen ödenek ve yardımlarla finanse edilirler.

Bürokrat ise, gittikçe büyüyen kamu kesiminde bir takım kamusal mal ve hizmetlerin yerine getirilmesinde ihtiyaç duyulan ve bir yönetimin bürolarında çalışan uzman kişiler olarak tanımlanabilir (COHEN, 1965:4). Genel siyaset bilimi açısından yapılan bu tanım kamusal tercihler açısından yeniden tanımlanacak olursa, tanım daha da genişlemektedir. Bürokrasinin ekonomi analizine göre bürokrat, bürokratik yapı içerisinde ve politik karar alma sürecinde yer rol alan , organizasyonel etkinliği doğrudan hesaplanamayan ve büro içinde sürekli olarak çalışan aktördür (DOWNS, 1967:24-25).

Bürokrasi ise, genel anlamda, kamu kesimin genişlemesiyle birlikte, belirli kamusal amaçları yerine getirme konusunda görevlendirilmiş memurların oluşturduğu hiyerarşik bir organizasyondur (ETZIONI-HALEVY, 1983:85). Ancak, bu olması gerekeni ifade etmekle birlikte, kavram kamusal tercihler açısından tanımlandığında daha değişik bir boyut almaktadır. Kamusal tercihlere göre bürokrasi, siyasi iktidarın politikalarını uygulamaya koyan ve devletin günlük hizmetlerini gören memur ve benzeri görevlilerden oluşan idari yapının genel adıdır (SAVAŞ, 1989:15). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere kamusal tercihler taraftarları da bürokrasiyi kamu kurumlarının temeli olarak almaktadır. Ancak, bu yapının iyi işletilmemesinin ve işletilmesindeki aksaklıkların kamu kesiminin başarısızlığına neden olacağını belirtmektedirler.

Kamusal tercihler içinde yer alan bürokratik davranış analizlerinde klasik iktisadi düşüncenin iki temel varsayımından hareket edilmektedir. Bu iki temel varsayım rasyonellik ve bireyselliktir. Bu varsayımlar ışığında kamusal tercihler taraftarları bürokratları özel çıkarları peşinde koşan insanlar varsayımı ile incelemektedirler. Dolayısıyla çalışmalarda da bürokratların neyi maksimize etmeye çalıştıkları incelenmektedir (TULLOCK and MCKEINZE, 1978:411).

Yapılan çalışmalarda bürokratik davranışı kolaylaştıran dört unsur belirtilmektedir. Bunlar;

i) Açıkça taraflı davranan bürokratlar, genellikle işletmelerinin sahip olduğu etkinliği ve yaptığı işlemlerin önem derecesini politikacı veya üst düzey yetkililere abartarak aktarır ve böylece bilgi aktarımında sapmalar meydana getirirler.

ii) Bürokratlar politikacı veya üst düzey yetkililerin verdiği kararlara uygun olacak biçimde, isteğe bağlı olarak, çıkarları yönünde kararlar verilmesi için çalışırlar.

iii) Bürokratlar eşit tercihler arasında genellikle çıkarları için faydalı sonuç verenleri tercih ederler.

iv) Yeni politik çözümler için yapılan araştırmalar bürokratların davranışları ve çıkarları tarafından engellenmektedir.

Kamu dairelerindeki bürokratik davranışları açıklamadan önce, kamu ve özel büroların amaçları arasındaki farkı belirtmek gereklidir. Özel bürolar kar amacı ile kurulurlar. Bu nedenle özel büroların davranışı serbest piyasa analizi konusudur. Özel bürolar, insanların satın almak istedikleri mal ve hizmetleri üretirler. Kamu büroları, kar amacı gütmeyen firmalar olduklarından, kamuya doğrudan hizmetlerini satmazlar. Diğer bir ifade ile, bürolar hizmetlerini meclislere satarlar. Bunun karşılığında sağlanan hizmetlerin toplam maliyetlerini kapsayan yıllık belli bir ödenek elde ederler. Kamu büroları monopoldür. Kamu büroları bu yönleri ile de özel bürolardan ayrılmaktadır (BROWNING and BROWNING, 1987:71). Özel ve kamu büroları arasındaki bu temel farklar çerçevesinde, kamu hizmetlerinin bürokratik arzının, özel arzdan farklı sonuçlar doğuracağı ortadadır.

Son yıllarda, bürokrasi analizi yapan ekonomistler bürokratik davranışları ortaya koymaya çalışmışlardır. Bürokratların isteklerini çok sağlam nedenlerle ilişkilendirdikleri varsayımından hareket eden kamusal tercihler kuramcıları, bürokrasi modellerini bu sav üzerine kurmuşlardır. Kamusal tercihler kuramı klasik düşünce ile birleştiğinde, bürokratların sahip oldukları yetkiler içinde yer alan kaynakları kontrol altında tutmaya çalışacakları ve hatta uygun durumda bu yetkilerini genişletmek isteyecekleri ortadadır (NISKANEN, 1991:62-63). Bürokratlar, kamu çıkarlarından daha çok kendi çıkarlarını maksimize etmeye çalışmaktadırlar. Bunun anlamı ise, herbir bürokratın kendi birimi ile ilgili olarak daha büyük büro ve daha çok para elde etmeye çalışmasıdır (PARSON, 1997:307).

Bürokrasi modellerinin çoğu, ödeneği kullanmaya yetkili olan bürokratların bürokratik davranışları üzerinde durmaktadır. Bunu yanında bürokratların, kurumun personel sayısını arttırarak ve kendi çıkarlarını müşterilerinin çıkarları gibi göstererek, güçlerini arttırmaya çalışacakları da bu çalışmalarda belirtilmektedir (LEVACIC, 1990:150).

Milton Friedman'ın kişilerin rasyonel davranışlarını ortaya koyan görüşüne göre, insanların rasyonellik dereceleri aşağıdaki durumlara göre farklılık göstermektedir. Farklılık şiddet derecesi en azdan en çoğa doğru şu şekilde sıralanmaktadır;

i) Kişi başkasının parasını başkası için harcıyor ise, rasyonellik derecesi en azdır,

ii) Kişi kendi parasını başkası için harcıyor ise, ilk duruma göre daha rasyoneldir,

iii) Kişi başkasının parasını kendisi için harcıyor ise, ilk iki duruma göre daha rasyoneldir,

iv) Kişi kendi parasını kendisi için harcıyor ise, en rasyonel şekilde hareket eder (AKTAN, ?:10-11).

Bu görüş dikkate alındığında, bürokratların başkasının parasını başkası için harcadığı görülmektedir. Bu da bürokratların, kamusal mal ve hizmet üretiminde etkinliklerinin düşük olmasının sebeplerinden biridir. Dolayısıyla, örneğin, bir üniversitenin bürokratları en hızlı bilgisayara, en iyi fakülteye sahip olmak isterler, aynı şekilde bir hastane yöneticisi en hızlı ve en iyi alet ve teçhizatın ellerinin altında olmasını isterler. Bu yol ile bürokratlar parasal gelirlerini artıramadıkları için, para-

sal olmayan bu gelirleri elde etmek istemektedirler. Bürokratları böyle davranmaya iten nedenlerin başında, ücretlerinin sabit ve etkinliğe duyarsız olması gelmektedir (JOHNSON, 1991:284).

Aslında genel olarak, tüm bürokratlar davranışlarında aşırıya gittiklerini belli ölçülere kadar bilirler. Bu düşünceden hareketle, Samuelson ve Nordhaus bürokratların davranışını, "**Banana** nasıl hecelenir biliyorum, ancak ne zaman duracağımı bilmiyorum" diyen bir çocuğun davranışına benzetmektedirler (SAMUELSON and NORDHAUS, 1992:310).

II. BÜROKRASİNİN EKONOMİ MODELLERİ

Ekonomi teorisi içerisinde bürokrasiye ilişkin ilk tartışmaların sosyalizmin uygulanmasına yönelik olduğu ileri sürülmektedir (SÖNMEZ, 1987:201). Bu noktadan hareketle başlanılan bürokrasinin ekonomi analizi çalışmalarında Ludving Von Misses önemli bir yere sahiptir. Von Misses çalışmasında, bürokrasilerin mal ve hizmet üretimi yoluyla çıkarlarını maksimize etmeye çalışacaklarını ileriye sürmüştür. (MISSES, 1944:201) Ancak, bu mekanizmanın işleyiş tarzını oluşturamamıştır.

Kamusal tercihlere ve bürokrasinin ekonomi analizinin ortaya konulmasına kadar geçen dönemde, kamusal talebin niteliklerine bağlı olarak bu talebin büyüklüğünün belirlenmesine ilişkin sorunlarla ilgilenilmiştir (SAMUELSON & NORDHAUS, 1992: 310). Ancak, kamusal tercihler ekolüyle bu çalışma konuları daha mikro düzeyde ele alınmaya başlanmıştır. Bu gelişmelerin meydana gelmesinde Downs, Mckeinze, Buchanan ve Tullock kamu kesiminin genişlemesini ekonomi analizlerine dayanarak açıklayan önemli isimlerdir. Bu ekonomistler, kamu hizmeti ile dışsallık kavramlarının tanımına uymayan bir takım faaliyetlerin neden kamu kesimi tarafından gerçekleştirildiğini, diğer yandan ise vergi adaletinin neden açıkça dışlandığı konuları üzerinde çalışmışlardır. Tüm bu çalışmaların uzantısı olarak, bürokrasi analizini sistematik anlamda ilk olarak Niskanen incelemiştir (MUELLER, 1985:156). Bu çalışmanın yanında; Williamson, Fiorina-Noll, Romer-Rosenthal, Migue-Belanger, Wyckoff'un ortaya koyduğu ampirik çalışmalar, bürokrasinin ekonomik analizinin gelişmesinde önemli yere sahip çalışmalardır.

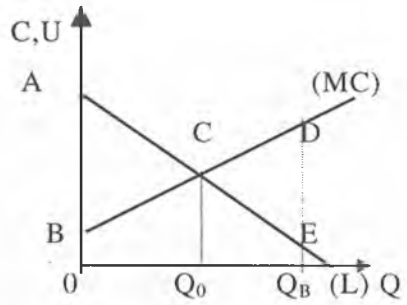
A. Niskanen Modeli

Kamusal tercihler kuramı çerçevesinde bürokrasi kavramı üzerinde ilk sistemli ekonomi analizini Niskanen yapmıştır. Niskanen çalışmasında, bir ekonominin temel davranışsal isteklerini ve kamusal tercihler çerçevesinde bürokrasilerin çalışmalarını, bu isteklerin bürokratik davranışlar için ne ifade ettiğini incelemiş ve karakterize etmeye çalışmıştır (WYCKOFF, 1990:169). Niskanen Modelinin iki karakteristik özelliği vardır. Bunlar; i)Bürokratların belli talep ve maliyet koşulları altında faydalarını maksimize etmek için toplam bütçelerini artırma istekleri, ii) Bürolar ile iktidar partileri arasında bir tür siyasi mübadelenin varolmasıdır(BRETON&WINTROBE, 1975:195).

Niskanen'in bürokrasi modeli, bütçe maksimizasyonuna dayanmaktadır (UDEHN, 1996:75). Bu nedenle Niskanen'e göre, tüm fayda boyutları büronun toplam bütçesinin bir fonksiyonudur. Bu temel noktadan hareket eden Niskanen bürokratların maliyet ve gelir arasındaki farkı maksimize eden çıktı düzeyi karşısında elde edilebilecek bütçeyi sağlama mücadelelerine dikkat çekmiştir (ORZECHOWSKI, 1977:231). Niskanen analizinde bürokratların monopol üstünlüklerini dikkate alarak, büroların mükemmel fiyat farklılaştırıcı güce sahip olduklarını ileri sürmektedir.

Niskanen Modeli bu bilgiler ışığında, grafiksel olarak şekil 1'de ifade edilmiştir. Grafikteki (L) eğrisi bir kamusal mal ve hizmet için toplumun talep eğrisini göstermektedir. MC ise, böyle bir mal ve hizmetin sosyal marjinal maliyetini göstermektedir. Q_B çıktı düzeyinde kabul edilebilir en büyük bütçe toplam gelirin toplam maliyete eşitlik koşulu ile $0AEQ_B$'de meydana gelmektedir. Yani, $0AEQ_B$=$0BDQ_B$ alanları birbirine eşittir (CULLIS&JONES, 1992:89).

Şekil 1: Niskanen Modeli



Q_0 çıktı düzeyinde meydana gelen tüketici artığı, çıktı düzeyini Q_B'ye yükseltecektir. Çünkü bürokrat, tüketiciye ait tüketici artığını kendi çıkarları doğrultusunda kullanacaktır. Bu durum, şekilde CDE üçgeninin alanı ile ifade edilmektedir. ABC üçgeni CDE üçgenine eşit olduğu yerde çıktı düzeyi ilk duruma göre iki kat artacaktır. Büro için pareto etkinliği sağlayan çıktı düzeyi (L) ve (MC) doğrularının kesiştiği C noktasında oluşmaktadır. Ancak, büro Q_B çıktı düzeyinde üretim yaptığında pareto etkinliğinden sapılacak ve aşırı üretim meydana gelecektir. Bu, çıktının her biriminin maliyetine yansımakta ve aşırı üretimin meydana gelmesi etkinsizliği artırmaktadır (BAILEY,1995:231).

Williamson Modeli

Williamson modeli, büroların aşırı miktarda personel çalıştırdığını ve minimum maliyetin üzerinde üretim yaptığını ileri sürmektedir (ORZECHOWSKI, 1977:323). Williamson, bürokratların kuruma ilişkin çıktı-maliyet ilişkisini en iyi bilen kişiler olduğunu belirterek, bu üstünlük nedeniyle bürokratların maliyetle gelir arasındaki parasal farkı dolaylı olarak elde etme çabasında olduklarına işaret etmektedir.

Williamson'a göre, bürokratlar minimum maliyetten daha fazla çıktı yoluyla, kurumun ihtiyaç duyduğu potansiyeli dolaylı olarak belirleme üstünlüğünü elde ederler. Bürokratlar bu potansiyeli, personel alımları yoluyla kurum içi hiyerarşi basamağını artırmak ve bu yolla kişisel fayda sağlamak amacıyla kullanacaklardır (HAYES&WOOD, 1995:69).

Williamson modeline göre, en az iki sebepten dolayı personel sayısı bürokratlar için önem taşımaktadır. Bunlar; i)Personel sayısı ile üst ve orta yönetimin ücretleri arasında pozitif bir ilişki olmasıdır (POMMERENNE & FREY, 1978: 88), ii) Geniş bir personel yapısının yönetimin güvenliğini artırmasıdır (TAKATA, 1995: 27).

Williamson modeli özetle, faydalarını maksimize etmeye çalışan büroların daha geniş bir personelle çalışacağını ve bunu maliyetlere yansıtacaklarını ileri sürmektedir (ZARDKOOHI&GIROUX, 1990:185). Geniş personel bir yandan büronun hiyerarşik yapısında değişiklikler meydana getirirken diğer yandan bütçenin yıllık ödenek miktarını da etkilemektedir (PEACOCK, 1997:221). Bu durumun devamı halinde, yıllar itibarıyla kamu harcamalarında artış meydana gelecektir.

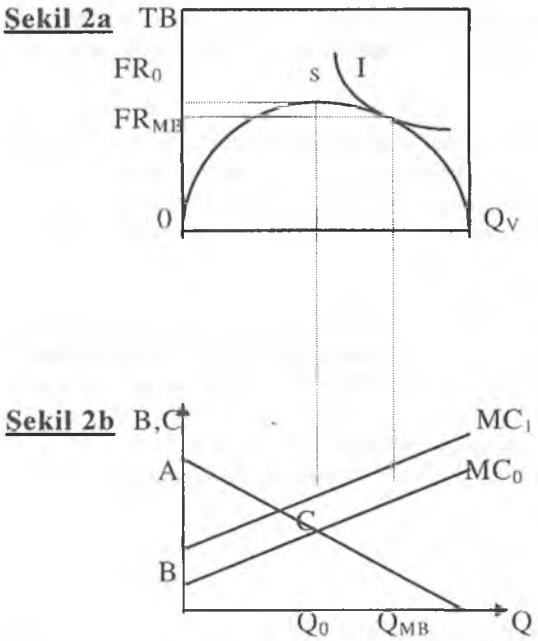
C. Migue-Belanger (M-B) Modeli

M-B modelinde bürokratların çıktı miktarı yanında bütçeleme süreci yardımıyla artırmaya çalıştıkları isteğe bağlı bütçeleri ile bürokratların tercihleri arasındaki ilişki incelenmiştir. İsteğe bağlı bütçe, büro tarafından sunulan kamusal mal ve hizmetin minimum maliyeti ile büronun sunulan mal ve hizmet için elde ettiği ödenek arasındaki farktır. İsteğe bağlı bütçe, bürokratın kontrolünde olduğu için, büronun aşırı üretim yapmasına olanak vermektedir (MIGUE&BELANGER, 1974: 44).

M-B modelinde yer alan temel varsayımlar; i) Büronun bütçeleme süreciyle monopol gücünü pekiştirmeye çalıştığı, ii) büronun değişimden ve üretimden kaynaklanan etkinsizlikleri bildiğidir (ORZECHOWSKI, 1977: 234). Şekil 2'de model grafiksel olarak gösterilmektedir. Çizim, büronun mükemmel fiyat farklılaştırıcı olduğu varsayımına dayalı olarak yapılmıştır. Şekil 2a'daki TB toplam bütçeyi ifade etmektedir. $0sQ_V$ eğrisi ise bürokratın bütçe eğrisidir. Bütçe doğrusunun eğimi $0Q_0$'a kadar pozitif olup, bu noktadan sonra bütçe doğrusunun eğimi negatiftir. M-B modelinde $0sQ_V$ eğrisinin sQ_V kısmı ile temsil edilen bürokratın effektif bütçe doğrusu üzerinde durulmuştur. Modele göre, bürokrat Q_0Q_V çıktı düzeyleri arasında yer alan bir düzeyde üretim yapacaktır. Şekil 2b'de belirtildiği üzere optimum çıktı düzeyi olan Q_0'da maksimum mali artık meydana gelmektedir. Bu durum şekilde ABC üçgeninin alanına eşittir ve bu noktada pareto etkinliği sağlanmaktadır (MIGUE&BELANGER, 1974:32).

M-B'ye göre, bütçe kısıtı içerisinde bürokratlar, çıktı düzeyi olarak Q_{MB} ve mali artık olarak FR_{MB} kombinasyonunu tercih etmektedir. Çünkü, bürokratın efektif bütçe doğrusu olan $0sQ_V$ eğrisinin sQ_V kısmıyla I farksızlık eğrisi bu noktada kesişmektedir.

Şekil 2: Migue-Belanger (M-B) Modeli



M-B modelinde maksimizasyon süreci, bürokratların minimum maliyetin üzerinde bir maliyetle üretim yapmasını ifade etmektedir. Bu nedenle yapılan harcamalar marjinal maliyetin MC_0'dan MC_1'e hareket etmesine neden olmaktadır ve yeni denge çıktı düzeyi Q_{MB}'de oluşmaktadır (ORZECHOWSKI, 1977:238).

M-B modelinde büro çıktı miktarının artması ile bütçe ödeneklerinin gereksiz yere kullanıldığını belirterek, daha büyük bir bütçeye sahip olmak için, bürokratların birbirleriyle mücadele edeceklerini ve bu yolla kamu harcamalarının artacağı belirtilmektedir (ORZECHOWSKI, 1977:239).

D. Fiorina- Noll Modeli

Fiorina-Noll modeli, modern kurumların aşırı bürokratikleşmeleri savı üzerine kurulmuştur (FIORINA&NOLL, 1978:239-254). Modelde bürokrasinin büyümesi ile kamu ekonomisinin genişlemesi arasında bir ilişki kurulmaktadır.

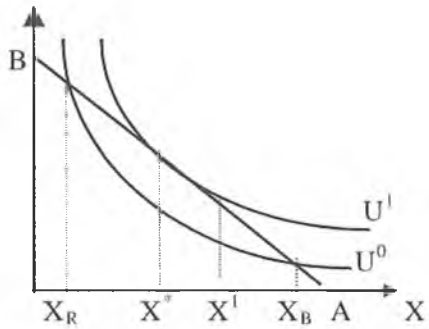
Fiorina- Noll modeline göre, demokratik düşünce yapısına sahip tüm toplumlarda bürokratik yapının genişlemesi ve kırtasiyeciliğin artması eleştiri konusudur. Ancak, devlet kurumlarına olan ihtiyacın artması ve bunun sonucu olarak yeni büroların oluşturulması beraberinde aşırı bürokratikleşmeye yol açmaktadır. Bu aşırı bürokratikleşme nedeniyle, tutarlı davranışlar sergileyen rasyonel kişiler kendi çıkarlarına rehberlik etmesi için bazı devlet kuruluşlarının oluşturulması için harekete geçeceklerdir. Modelde ifade edilen tutarlı davranışlar sergileyen rasyonel kişiler bütçelerini maksimize etmeye çalışan bürokratlar, oylarını maksimize etmeye çalışan politikacılar ve faydalarını maksimize etmeye çalışan seçmenlerdir.

Fiorina-Noll, devlet faaliyetlerine ilişkin üretim fonksiyonlarının ölçümünde belirli problemlerle karşılaşılması nedeniyle, modellerin ampirik testlerini sonuçlandırmanın güçlünü ifade etmektedir. Bununla beraber modelde, kamusal mal ve hizmetlerin talebine ilişkin gelir esnekliği ile politikacıların yeniden seçilmek için katlandıkları fedakarlıklar analiz edilmiştir.

E. Romer-Rosenthal Modeli

Romer-Rosenthal, bürokrasilerin politik süreç sonunda çıkarlarının olduğu ve eğer mümkünse bürokratların çıkarlarını daha da artırmaya çalışacakları şeklindeki Downs tarafından ileri sürülen hipotezi temel alarak (BOADWAY&WILDASIN, 1984:158), seçmenlerle bürokratların birbirlerini etkilediği varsayımına dayanan bir model geliştirmişlerdir. Romer-Rosenthal modelinde bürokrasinin seçmenleri belli bir kuramsal ortam içinde tercih ettikleri düzeyden daha yükseğini tercih etmeye ikna edebilecekleri ileri sürülmüştür (ROMER & ROSENTHAL, 1979: 567). Modelde bürokratların herbir seçim bölgesini tanıdıkları varsayılmıştır. Bu varsayımlardan hareketle model şekil 3'de grafiksel olarak ifade edilmiştir.

Şekil 3: Romer-Rosenthal Modeli



Şekilde X büro harcamalarını, Y özel mala ilişkin tercihleri olan herhangi bir seçmeni ifade etmektedir. Tercihler farksızlık eğrileriyle ifade edilmektedir. Herbir seçmenin sınırlı gelirleriyle bürokrasi harcamalarının bir kısmını ödedikleri varsayılmıştır. AB doğrusuyla X ve Y arasındaki değişim ifade edilmektedir. Modelde X düzeyinin X_R düzeyine bağlı olarak tercih edildiği belirtilmiştir. Bu temel açıklamaların ardından, seçmen maksimum X düzeyini elde etmek için düşük olan X_R' yi yükseltmek amacıyla mücadele edecektir. Bu durum tüm ortanca seçmenler için geçerli bir özelliktir (BARRY, 1995: 284). Bu durumda bürokrasinin yeterli çoğunluğu sağladığı varsayımında, X düzeyi X_R'den büyük olacaktır. Ancak, toplumun olası X düzeylerinde seçim yapmadığı düşünülürse tercih, büro tarafından önerilen X^1 düzeyidir. Büronun önerdiği düzeyin referandumda oyların çoğunluğunu sağlayamaması durumunda X düzeyi anayasa tarafından kabul edilmiş olan X_R düzeyidir. X^1 ve X_R düzeyleri arasında ortanca seçmen X^1düzeyini tercih eder. Çünkü, büronun harcamalarına karşı gelen X_R düzeyi ortanca seçmenin en çok tercih ettiği X^*'dan küçük olduğu için bürokrat, ortanca seçmeni en çok tercih ettiği X^*'ın üzerinde olan X^1'de oy vermeye razı edebilecektir. Romer-Rosenthal, bu çerçevede bürokrasi ve seçmen arasındaki ilişkinin sonucuna göre, dolaylı olarak, kamu harcamalarının artacağını ileri sürmektedirler (ROMER & ROSENTHAL, 1979: 567).

F. Wyckoff Modeli

Wyckoff modeli, bürokratların toplam bütçe ve etkinlik üzerindeki tercihlerini incelemektedir. Wyckoff hükümet harcamaları, zaman akışı ve bürokratların bağlı oldukları politikacıları büro ödenekleri üzerinde artırıcı güce sahip baskı unsurları olarak görmektedir. Model, bürokrasilerin mal ve hizmet üretiminde x-etkin olduklarının önceden bilindiğini varsaymaktadır. Wyckoff modelinde politikacıların davranışları incelenmiş ve bunun sonucunda bürokratik aldatma gücüne sahip bürokratlarla, bürokratların yetkilerini kısıtlama yetkisine sahip politikacılar arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır (WYCKOFF, 1990: 169)

Wyckoff modelinin temelinde, bürokratların girdilerden elde edilen kamusal malların üretimine ilişkin üretim fonksiyonu ve kamusal malların üretim maliyetleri hakkında politikacılardan daha fazla bilgiye sahip oldukları düşüncesi yatmaktadır. Modele göre, bürokratlar büro gelirlerini organizasyonel etkinlik altında artırmak amacıyla politikacılara kamusal mal ve hizmetlerin fiyatlarının maliyetlerden az olduğunu göstermektedirler. Bu yola bürokratların politikacı ve yasama organından daha fazla bilgiye sahip oldukları ve bu üstünlüğü kullanarak ödeneklerini artırma konusunda başarılı oldukları sonucuna varılmıştır (WYCKOFF, 1990:170).

II. BÜROKRASİNİN EKONOMİK GÜCÜNÜ BELİRLEYEN UNSURLAR

Çalışmanın bu kısmında, yukarıda belirtilen modeller de dikkate alındığında, bürokratik gücün artmasında ve devletin ve dolayısıyla genel ekonomi üzerinde bürokrasinin gücünü belirleyen unsurlar incelenecektir.

A. Büro Büyüklüğü

Yasama organının kamu hizmetleri için toplum adına kollektif talepte bulunduğu varsayımından hareket edildiğinde, bu amaca ulaşmada ve araçların seçiminde bir kuruma ihtiyacı vardır. Kamusal mal ve hizmet üretiminde siyasi otoriteye yardımcı olan ve günlük devlet hizmetlerinin görülmesini sağlayan sistem bürokrasidir. Bu nedenle, yasama organı tarafından kararlaştırılan politikaları uygulama konusunda bürokrasiye yetki verilir. Son dönemde yapılan araştırmalar, bürokrasinin ve/veya bürokratik gücün yasama organının emirlerine ilgisiz kalmadıklarını, ancak bununla beraber, karar alma sürecinde aktif rol almaya çalıştıklarını ortaya koymaktadır. Kamusal tercihler kuramı, bürokratların hırs ve çıkarlarının devleti daha da büyüteceğini iddia etmektedir (SELF, 1993:33).

Niskanen modelinde de belirtildiği üzere, bürokratlar; parasal gelirlerini artırmak, güç, prestij ve geniş atama yetkisini elde etmek ve başında bulundukları büronun ihtiyaçlarını rahatlıkla gidermek amacı ile bürolarının genişliğini maksimize etmeye çalışırlar (McNUTT, 1996:135). Çünkü büronun genişlemesi ve bürokratik işlemlerin karmaşık boyutlara ulaşması, bürokratların prestij düşkünlüğü ve kendi çıkarlarına hizmet edecek güçlerini artırmaya yardımcı olacaktır (ERBAY, 1997:406). Büyüyen büro beraberinde personel sayısını artıracaktır. Bu ise, hiyerarşik yapıda yeni düzenlemeler meydana getirecektir (SAVAŞ, 1994:157). Bu

yeni düzenleme kademe sayısını artıracak, artan kademe sayısı ise bürokratın parasal gelirine ek bir gelir getirecektir (SAKAL, 1997:441).

Özetle, bürokratın en önemli hedeflerinden birisi, bürosunu genişletmektir. Çünkü bürokratik anlayışa göre, büyük her zaman en iyidir (JOHNSON, 1991:286). Eğer bir bürokrat bürosunu daha etkili bir hale getirmek istiyorsa, bunu büro büyürken yapmak hem daha kolay, hem de daha hızlıdır (SAVAS, 1994:18). Büroların daha büyük olması, karar alma sürecinde bürokrasinin daha etkin bir rol oynamasını da sağlayacaktır.

B. İktidar Partisi Ve Kamusal Mal Arzı

Seçimde çoğunluğu sağlayarak iktidar olan siyasi parti, kamusal faaliyete konu olan mal ve hizmetlerin, hangisinin ne kadar olacağına bir defa karar verdikten sonra ya bu mal ve hizmet sepetini satın alacak ya da üretmek durumunda kalacaktır. Bazı mal ve hizmetler satın alınsa da, çoğu mal ve hizmetleri bir kamusal bürokrasi aracılığı ile üretecektir. Aslında özel kesimden mal alım işlemini de devlet, bürokrasi aracılığı ile gerçekleştirmektedir. Bu nedenle bürokrasi, kamusal faaliyetin arz cephesinde önemli bir yere sahiptir.

Demokratik bir toplumda, bürokrasinin büyüklüğünü belirleyen en önemli faktör kamusal faaliyetin genişliğidir. Kamusal faaliyete konu olan mal ve hizmetlerin daha çok olduğu toplumlarda bürokrasi daha büyük bir yere sahiptir (BLAU&MEYER, 1956:156).

Herhangi bir ekonomik sistemin oluşturduğu kurumsal yapıya bağlı kurumların biri kamu sektörüyle ilişkiliyse, bu dolaylı olarak bürokrasi ile de ilgilidir. Bir bürolar kümesi olarak tanımlanabilen bürokrasi devlet tarafından yerine getirilmesi gereken hizmetlerden sorumlu birimlerdir. Herhangi bir büro, çıktılarının satışından daha çok, toplam çıktı miktarına bağlı olarak finanse edildiğinden, kar amacı gütmeyen bir organizasyon gibi davranmaktadır (JACKSON&BROWN, 1994:196).

Kamu büroları kamusal mal ve hizmetlerin tek üreticisi ve belirli kaynakların tek alıcısıdır. Birçok ekonomist, kamu bürolarının bu monopol yapısından dolayı, bürokratların rekabet baskısından uzak olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle, bürokratların etkin çalışmak veya büro yapılarında yeni bir düzenleme yapmak gibi bir kaygı taşımadıklarını ifade etmektedirler. Kamusal mal ve hizmetleri talep eden tüketicilerin, bürokratları maddi olmayan kazançları aramak için teşvik ettiğine ve yönlendirdiğine inanılır. Örneğin; büyük büro, boş zaman ve daha rahat edebilecekleri bütçe büyüklükleri gibi teşvik edici unsurlar, bunların arasında yer alır. Kamu büroları arasında rekabet ortamının olmaması ise, bu büroların bir monopol gibi davranmasına neden olmaktadır. Bunun yanında, bürokratların doğru karar vermelerini önleyen diğer bir unsur ise, kazançlarının yetersizliğidir. Çünkü, bürokratlar her ne kadar bir monopol izlenimi uyandırsa da, faaliyetleri sonunda elde edilen karı ve kazancı kendileri sahiplenemezler (JOHNSON, 1991:294).

Bu noktalardan hareketle bürokratlar, elde etmek istedikleri parasal faydalar için, bütçe ile dolaysız bir bağlantı içinde bulunan kamusal mal ve hizmetlerin miktarını artırmaya çalışacaklardır.

Seçmen

Bürokratlar ile hizmet verdiği vatandaşlar arasında, büro imkanlarının genişletilmesi konusunda açık veya kapalı bir işbirliğinin varlığı kamu harcamalarının genişlemesindeki önemli diğer bir etkendir. Büronun yaptığı iş sürecinin uzun ve masraflı olduğunu gören vatandaşlar bu aksaklığın ve gecikmenin nedeninin yetersiz kadro, elverişsiz bina ve teknik yetersizlik gibi faktörlerden kaynaklandığını düşünürler. Çünkü şikayetçi oldukları bürokratlar, kendilerini daima bu tür imkansızlıklar arkasına saklanarak savunurlar. Sözkonusu büronun hizmetlerinden yararlanan baskı grupları, büronun genişlemesi için siyasi otorite üzerine baskı uygularlar. Bunun yanında bürokratların, güçlü bir baskı unsuru oldukları da bir gerçektir. Sonuç olarak, büronun hizmetlerini talep edenler ile bu malları hükümet adına arz edenler birleşir ve büronun hizmet üretim kapasitesini olması gerekenin üzerine çıkarırlar (NISKANEN, 1971:40).

Bürokrasinin masraflı ve etkin olmayan bir tarzla çalışmasının, piyasada olduğu gibi ilgili büronun tasfiyesine yol açmaması, aksine daha büyük ödenek ve kadro imkanlarıyla desteklenmesi yoluna gidilmesinin en önemli nedeni, bürokrat ile seçmen/vatandaş ilişkisidir. Serbest piyasada masraflarını azaltamayan ve/veya kar etmeyen bir firma kapatılır. Bürokraside ise, yukarıda sözü edildiği üzere, vatandaşlardan gelen şikayetler, ilgili devlet dairesinin kadro ve bütçe yönünden desteklenmesine sebep olur. Örneğin; eğer bir toplumda suç oranı artıyor ise, güvenlik hizmetleri çatısı altında yer alan güvenlik güçlerinin kadro sayısı ve bütçe ödeneğinin artırımı yoluna gidilir (SAVAŞ, 1989:16).

Kamu kesiminin genişlemesinin, yani kamu harcamalarının artmasında bürokratların seçmen davranışlarını da belirtmek gereklidir. Çünkü bürokratlar da seçmendir ve belirtilen fayda fonksiyonlarını elde etmek amacı ile oyunu kullanacaktır Kamu kesiminin büyümesi ve bürokratların gelirleri arasında pozitif bir ilişki vardır (BUSH & DENZAU, 1977:96-96). Rasyonel seçmen davranışının ekonomik kuramı da, bürokratların seçim ile amaçlarına ulaşmada halktan daha başarılı olduklarını ileri sürmektedir (BENNETH & ORZECHOWSKI, 1983:270-282).

D. Büroya İlişkin Çıktı Ve Maliyetlerin Belirsizliği

Bürokrasiye ilişkin temel sorun, bürokratlar tarafından yapılan üretimin etkinliğinin ölçümünde ortaya çıkar. Buna ilişkin en önemli sorunlar, çıktının birimler bazında kolayca değerlendirilememesi ve piyasada bu ürünlerin kar amacıyla kolay satılabilir olmamasıdır. Bundan dolayı, büro çıktılarının en az maliyetle üretilip üretilmediğinin hükümet tarafından belirlenmesi de zor bir olaydır. Özel bir firma için ise, durum farklıdır. Firma çıktısını diğer bir firmanın ürettiği benzeri bir çıktı ile karşılaştırır ve bunun sonucunda ürün ile ilgili olarak elde edilen bilgiler hızlı bir biçimde firma sahibine ulaştırılır. Üretim maliyeti karşılaştırılan firmanınkinden yüksek ise, firma bunun nedenlerini hızlı bir şekilde belirleyecek ve kar elde edebilmek için maliyetlerini düşürmenin yollarını arayacaktır (HYMAN, 1990:202).

Bürokratların büyük ilgi odaklarından biri de, kendilerine verilmiş olan görevleri düşük maliyetlerle ürettikleri konusunda yasama organını inandırmaktır. Bütçesinin tamamını harcamayan bir bürokrat, gelecek mali yılda ödeneğinde kısıl-

ma yapılacağı tehlikesi ile karşı karşıya kalacağını düşündüğünden, meclisin verdiği ödenekleri mali yılın son aylarında tüketmeye çalışacaktır. Bu döneme ilişkin harcamalar yasalara uygun yapılacak, ancak harcamaların yapıldığı hizmetlere ilişkin maliyetler kesin olarak bilinemeyecektir.

Bürokrat, faaliyetleri ile ilgili olarak fayda ve maliyetleri yanlış sunmakla kalmayacak, bu fayda ve maliyetleri etkileyecek eylemlerde de bulunacaktır. Bürokrat, bu yol ile ödeneklerini artırmaya çalışacaktır. Bu da kamu harcamalarının yıllar itibarı ile artmasına neden olacaktır (STIGLITZ, 1994:255).

E. Bütçe Büyüklüğü

Bürokratik organizasyonların aşırı bütçe talebinde bulunarak, bütçelerini büyütmek temel arzularıdır. Bu sebeple, bütçeleme sürecinde en büyük parasal kaynağı elde etmek için, politikacılar ve bürokratlar karşılıklı oyun içerisindedirler (HUNGREN & SUNDEM, 1990:289). Bürokratlar bunu yaparken üç taktik kullanırlar; i) Verilen bir fonksiyonun yerine getirilmesinde ihtiyaç duyulandan daha çok ödenek isterler, ii) Verilen hizmet düzeyinde elde edilen faydayı abartırlar, iii)Varsayımlarını şişirerek tahminlerinin toplamını artırırlar (MUSGRAVE & MUSGRAVE, 1989:101).

Varsayılan bu taktiklerle bürokratlar, yasama organını yanıltarak istedikleri bütçe rakamlarını elde edebilirler.

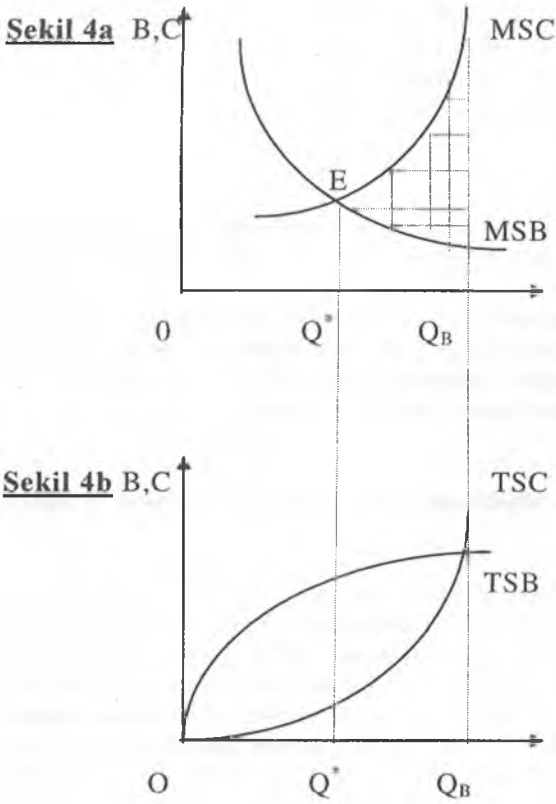
Bütçe maksimizasyonu davranışında, bürokratik yapı içerisinde yer alan kişiler arasındaki işbirliği önemlidir. Bu ilişki, büronun başındaki bürokratın çalışma süresini büronun gerçek performansına bağlı olarak etkiler. Çalışanlar birlikte aldıkları kararlarla etkin oldukları gibi, büronun başında bulunan bürokratı bilgilendirmeme ve direktiflerine uymama davranışı içine de girebilirler. Bu açıdan bakıldığında, bürokratik yapı içerisinde yer alan kişilerin çıkarları daha büyük bütçelerde birleşmektedir (NISKANEN, 1971:40).

Bürokratların faydaları bütçeleri ile doğrudan ilişkili olup, bu ilişki pozitif yönlüdür. Büyük bütçeler daha çok ücretli çalışan personele olanak verdiğinden kariyer yapısını genişletir, terfi için basamak sayısı artar ve bunun sonucunda bütçenin olanak verdiği ölçüde ücretleri artan bürokratların sosyal durumu ve prestiji artar. Bütçe ödeneğini artırmada kullanılan en önemli kriter, büronun sunmuş olduğu çıktı düzeyidir. Bu amaçla, bürokratlar marjinal sosyal faydanın (MSB), marjinal sosyal maliyete (MSC) eşit olduğu noktadan daha çok, toplam sosyal faydanın (TSB) toplam sosyal maliyete (TSC) eşit olduğu noktaya kadar hizmetlerini genişletmeye çalışacaklardır (BAILEY, 1995:104).

Şekil 4'de de görüleceği üzere, bürokratlar çıktı miktarının etkinliğinden daha çok bürokratik arz güdüsü ile hareket etmektedirler. Etkin büro çıktı düzeyi Şekil 4a 'da görüleceği üzere, marjinal sosyal fayda ve marjinal sosyal maliyetlerinin kesiştiği noktada belirmektedir. Örneğin; hava kuvvetleri gibi bir askeri büro için çıktı düzeyi, yıllık olarak savunma amacıyla alınan yeni füze sayısıdır. Etkin çıktı düzeyi yıllık olarak Q* birimdir. Marjinal sosyal faydanın marjinal sosyal maliyete eşit olduğu nokta E noktasıdır. Bürokratlar ise, bütçelerini maksimize edecek yolları

aramaktadır. Bu sebeple, bürokratlar çıktıları için olabildiğince çok ödenek elde etmeye çalışacaklardır.

Şekil 4:Bürokrat ve bütçe büyüklüğü arasındaki ilişki



Büro çıktı düzeyinin toplam sosyal fayda ve toplam sosyal maliyetlerine ilişkin durum Şekil 4b' de gösterilmiştir. Büronun arzu ettiği çıktı düzeyi, etkinliğe bağlı olarak artacaktır. Etkin çıktı düzeyi toplam sosyal maliyet (TSC) eğrisinin eğiminin toplam sosyal maliyet (TSB) eğrisinin eğimine eşit olduğu noktada oluşmaktadır. Bu düzeyde, marjinal sosyal fayda marjinal sosyal maliyete eşittir. Bu durum, Şekil 4a'da gösterilmiştir.

Büro ise çıktı düzeyini toplam sosyal faydanın toplam sosyal maliyete eşit olduğu noktaya karşı gelen Q_B düzeyine çıkarmayı deneyecektir (HYMAN, 1990:202-204). Burada kamusal mal ve hizmet talep eden gerçek vergi ödeyicilerinin talebini karşılamak için zorunlu harcamalarını artırarak, bürokratlar, bütçe harcamalarının belirlenmesi aşamasında başarılı olabilirler (BUCHANAN, 1991:38).

Eğer bürokratlar arzu ettikleri bu çıktı düzeyini onaylatabilirler ise, bütçe ödeneklerini artırmış olacaklardır. Bunun ise, kamu kesimi harcamalarında bir artış meydana getireceği ortadadır. Ancak, bu tür bir artış sonucunda bir refah azalması

meydana gelecektir. Bu durum ise Şekil 4a' da gösterilmiştir. Net faydadaki azalma taralı üçgenin alanına eşittir.

Bütçe görüşmeleri, devlet yetkilileri için yapmaları gereken pekçok görevden biridir ve onun içindir ki bu faaliyet onların zamanlarının sadece küçük bir kısmını işgal eder. Oysa bürokratlar için durum farklıdır. Onlar tüm dikkatlerini bütçe üzerinde yoğunlaştırırlar ve en kötü olasılıkla kendileri için ayrılan ödeneği elde tutma çabasındadırlar (CULLIS & JONES, 1992:373).

Özetle, bürokratların fayda fonksiyonu tartışmaları, yönetimle ilgili olarak fayda, güç ve statü, ek ücret, prestij, ücretler, çalışan personel sayısını da içine almaktadır. Bürokratların fayda fonksiyonu ile ilgili olan bu unsurların çoğu bütçe ödeneğiyle doğrudan bağlantılıdır. Faydalarını maksimize etmeye çalışan, aynı zamanda bütçelerini de maksimize etmeye çalışan bürokratlar, bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, bütçe karar alma sürecinde tarafsız kurumlar değillerdir (BROWN & JACKSON, 1994:197). Bürokratların gücünde düzenli artışın olması, dolayısıyla bunların bütçelere yansıması, kamu harcamalarının büyümesine neden olacaktır (MILLER & MOE, 1983:297).

F. Bürokratik Yönetim Üzerinde Meydana Gelen Kontrol Kaybı

Büroların doğal monopol olması ve bunun sonucunda rekabet baskısından uzak olması nedeniyle, büroların etkinliğinin ölçülmesinde, kendisinin dışında bilgi edinilebilecek bir kurumun olmaması, bürokratik yönetim üzerinde kontrol kaybı meydana getirmektedir.

Sorun, bürokrasi ile ilgili bilgilerin yine bürokrasiden kaynaklanmasıdır. Bir yıl içerisinde yapılan işler, hizmet verilen vatandaş sayısı ve yapılan işlerin maliyeti gibi bürokrasinin nasıl işlediğini yansıtan bilgileri siyasi iktidara ve kamuoyuna sunan bürokrasinin kendisidir. Gerçi siyasi iktidar, bürokrasinin hazırladığı verilerle, kendi genişleme taleplerini desteklediğini ve bu verilerin abartıldığını bilir. Ancak oluşan bu kontrol kaybı nedeniyle elinde bu abartmayı kesinlikle belirleyecek kriterler olmadığı için, bürokrasinin isteklerine boyun eğmek zorunda kalır (ATAÇ, 1986:150).

Seçmen/vatandaşlara göre, bürokratlar kurulan hükümetle beraber atama yolu ile gelirler ve onlarla beraber giderler. Yasama organı, kontrolü altındaki büroları denetlemek isterse, hükümet bürolarının bütçesini sınırlama ve etkinliğini gözden geçirecek komiteler atar. Atanan bu komiteler tüm bu görevlerini tek tek ele alarak inceleyemeyeceklerinden alt komisyonlar meydana getirirler. Yasama gücü altındaki denetleyici büroların artışı, çalışma programlarında aksaklıklara yol açacaktır (JOHNSON, 1991:284-285).

Siyasi iktidar, bürokrasiyi denetlemeyi ciddi bir şekilde istemiş olsa da, denetimle görevlendireceği komiteler ilgili büronun hizmetlerinden yararlanan insanlar olacaklardır. Örneğin; Tarım Bakanlığı'nın kadro ve bütçe taleplerini inceleyen komitede kırsal yöreden gelen ve bu işleri bilen insanlar bulunacaktır. Bu kimseler çoğu defa Tarım Bakanlığı'nın hizmetlerinden yararlanan insanlardır ve hemen her zaman bu hizmetlerin arzının artmasından yana olacaklardır (SAVAŞ, 1989:17).

II. BÜROKRATİK GÜCÜN SINIRLANDIRILMASINA İLİŞKİN ÖNERİLEN ÇÖZÜMLER

Bir ülkenin siyasi yapısı ne olursa olsun bürokratik gücün büyümesi gerçek anlamda bir takım problemler yaratır. Bu problemlerle başa çıkmayı denemek, ideolojik düzeyde tüm bulguları akla uydurmak ve haklı çıkarmak güçtür (KRISLOV, 1974:34).

Günümüz bürokrasi yapısında varolan problemleri çözmek amacı ile neler yapılabileceği üzerindeki tartışmaların sonunda çeşitli çözüm önerileri ortaya konuldu ise de, konuyu inceleyen ekonomistler problemlerin bürokrasinin kendi yapısından meydana geldiği üzerinde hem fikirdirler. Bu yönden ele alındığında, sorunlar büronun kurumsal çevresi ve bölümlerinin özelliklerine bağlı olarak farklılık göstereceğinden, belirlenecek çözümler büronun bu özellikleri dikkate alınarak ortaya konulmalıdır (JOHNSON, 1991:196). Bununla beraber, kamusal tercihler yaklaşımı içerisinde bürokraside varolan ve çalışmanın modeller kısmında belirtilen modellerin ışığında bürokrasilere fayda sağlayacak bir takım ortak çözüm önerileri aşağıda dört gurup halinde sunulmuştur.

A - Bürolar Arasında Rekabetin Oluşturulması

Niskanen, bürokrasinin kamu harcamaları üzerideki artırıcı etkilerini ortaya koymaya çalışan analizlerinde bürokratik yapıda varolan sorunların belirli ölçüde azaltılması, özellikle de kaynak ve zaman israfının önlenebilmesi için bürolar arasında rekabet ortamının oluşturulması fikrini ileri sürmüştür. Niskanen'den sonraki ekonomistler tarafından da kabul edilen bu görüş ile, kamu harcamalarında belirli bir noktadan sonra gereksiz olan artışın ve kırtasiyeciliğin azaltılabileceği ifade edilmiştir.

Bürolar arasında rekabet unsurunun yerleşmesi bürokratik gayreti artıracaktır. Bürolar arası rekabetin yerleştirilmesi ile birtakım büroların monopol etkisi ortadan kaldırılabilecek ve belirli hizmetlerin herkes tarafından hazırlanabilir olması belki de bürokratik çabayı artırabilecektir. Böylece, monopol hizmetlerine ilişkin maliyetler, diğer monopol bilgileri ile incelenerek doğrulukları ortaya koyulabilecektir. Bu yapılırken, bürokrasiler arasındaki rekabetin sınırları aşmamasına ve bürokrasilerin birlikte güç oluşturmamalarına dikkat edilmelidir (MUELLER, 1985:160).

Modeller ile ortaya konulmaya çalışılan genişletici bürokrasi anlayışını önlemek amacı ile bürokratik yapı iki türlü rekabet ortamına sokulabilir. Bunlardan birincisi, kamu büroları arasında oluşturulacak bir rekabet; ikincisi ise, kamu büroları ile benzer hizmet sunan özel bürolar arasında oluşturulacak rekabettir.

Politik piyasaya rekabet baskısının yerleştirilmesinde kullanılabilecek bir yol, benzer mallar sağlayan birçok bürokrasiye izin vermektir. Ekonomistler kamusal malları sağlamada rekabetin üstünlüğünü vurgulamaktadırlar (JOHNSON, 1990:297).

Ancak geleneksel kamu yönetimi yaklaşımı, monopol bürolar arasında birbirinin yerini tutabilecek büroların tümüyle ortadan kaldırılmasının gerekliliğini savunmaktadır. Çünkü geleneksel kamu yönetimi yaklaşımına göre, kamu yönetimleri

arasındaki rekabet savurganlığa neden olmaktadır. Bu sebeple geleneksel kamu yönetimi düşüncesine sahip olanlar, kamusal mal ve hizmet üretiminde uzman monopollere benzer şekilde faaliyet gösterecek grup büroların oluşturulmasını savunmaktadırlar. Geleneksel anlayışın ileri sürdüğü bu tip büro anlayışının bir takım üstünlükler oluşturacağı kuramsal olarak belirli ölçülere kadar geçerlidir. Bu tip büro anlayışı, kamusal malların üretiminde ölçek ekonomilerinin faydalarını sağlayabilecek, rekabetin bir göstergesi sayılan reklam masraflarını ortadan kaldırabilecek, tüketiciler ve yasama organı açısından daha az bilgi sağlama maliyeti sağlayacak ve birimlerin denetim altında tutulması maliyetlerini azaltacaktır.

Geleneksel kamu yöneticileri, rakip bürolar tarafından meydana getirilen kamusal malların birbirinin aynı olacağını ifade etmektedirler. Bunun yanında, özel sektöre bakıldığında General Motors, Chrysler, Toyota, Volkswagen ve Honda'nın herbirinin hizmeti diğerinin kopyası görünümündedir. IBM, Apple, Commodore, Toshiba ve diğer bilgisayar büroları için de aynı durum geçerlidir. Benzer rekabet, kamu malları için de söz konusu olabilir.

Monopol bürolar, ölçek ekonomileri için her zaman faydalı olmayabilir. Yerel yönetim hizmetlerinin hazırlanmasında ölçek ekonomilerine ilişkin olarak yapılan çalışmalar, bu hizmetlerin birim maliyetlerinin, yerel yönetimlerin sınırları ile beraber arttığını ortaya koymaktadır. Amerika'da yerel yönetimlere ilişkin olarak yapılan ve eğitim, güvenlik ve itfaiye hizmetlerini kapsayan çalışmalarda küçük bölgelerde üretilen mal ve hizmet miktarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Metropoliten alanlarda rekabet ve etkinlik durumları göz önüne alınarak serbest yerel yönetimlere izin verilmesi durumunda kaynakların daha etkin kullanılacağı ifade edilmektedir.

Ulusal düzeyde, bürolar arasında bir rekabet ortamının yaratılmasının gerekliliğine dikkat çekilmektedir. Böylece yasama organı maliyetler hakkında daha çok bilgi edinecektir. Bu yolla kamu harcamalarının belirli ölçülerde azaltılabileceği savunulmaktadır.

Benzer mal ve hizmetler üreten kamu ve özel bürolar arasında oluşturulacak rekabet ise, kamu bürokrasilerine alternatif nitelik taşıyan özel piyasanın yaygınlaştırılmasını ifade etmektedir. Devletlerin çoğunda; yangından korunma, temizlik hizmeti ve sağlık gibi birtakım yarı bölünebilir mal ve hizmetlerin yerine getirilmesinde kamunun yanında özel kesim de yer almaktadır ve bunda başarılı da olmaktadır (MUELLER, 1985:160).

Bu tip rekabet, ulusal ekonomi için pekçok üstünlükler sağlayacaktır. Öncelikle büroların; tüketicinin tercihlerine olan duyarlılığı artacak, bürokratik yapı küçülecek, kamu kesimi bürolarının monopol gücü azalacak ve bu malların kamu kesimi tarafından hazırlanması durumunda değerlendirmek için yasama organına bir ölçüt sağlanacaktır. Böylece özel arzın kullanılması yolu ile, bütçe maksimizasyoncusu monopol büroların performansı değerlendirilecektir (JOHNSON, 1990: 296).

Bu konuda, Kanada' daki özel ve kamu kesimi demiryollarına ilişkin olarak Daves ve Christensen'ın çalışmaları, kamu kesimindeki etkinsizliğin kamu ve özel

bürolar arasındaki rekabetle ortadan kaldırılacağını ortaya koymaktadır (DAVES&CHRISTENSON, 1988: 958-976).

B. Bürokratik Yapının Yeniden Düzenlenmesi

Usul değişikliği yolu ile politika değişikliğinin zorluğu ve iktidarın birçok önemli astını kontrol etmedeki yetersizliği göz önüne alındığında, yürütmenin yeniden düzenleme işini yapması hem süreç olarak hem de politik nedenlerle zordur (WILSON, 1996: 294).

Yeniden düzenleme, büyük değişiklikler yapmanın sancısız bir yoludur. Saldırgan bir organizasyon, daha dostça bir organizasyona bağlanır, işbirliğinden hoşlanması zor bir büronun baş yöneticisi, aniden başka bir büronun baş yöneticisinin yardımcısı olur ve bir zamanlar birbirine ters amaçlara yönelik programlar birleştirilir. Bütün yeniden düzenlemelerin amacı, bir farklılık yaratmak değildir. Gerçekte yeniden düzenlemelerin çoğunun amacı, bürokrasinin yaptıklarını veya bunları yapma yöntemini değiştirmektir. Yeniden düzenlemeler; kaynakların programlara akışı, kariyerlerin kişilere dağılışı veya görevlerin tanımlanışı değiştirildiğinde bir farklılık yaratabilir.

Frederick C. Mosher, 1967 yılında hükümet tarafından farklı kamusal düzeylerde yapılan oniki yeniden düzenleme işlemini çalışmasında incelemiştir. Çalışmasında, organizasyonun yaptıklarını değiştirmeyi hedefleyen yeniden düzenlemeler daha az başarılı olurken, idari bir sorunu çözümlemeyi hedefleyen yeniden düzenlemelerin başarı oranın daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır (Ayrıntılı bilgi için bkz. MOSHER, 1979). Aynı şekilde, ilgili organizasyonun içinden kaynaklanan yeniden düzenlemelerin, dıştan empoze edilmeye çalışılanlara nazaran daha başarılı olduğunu ortaya koymuştur (DAVIDSON & OLESZEK, 1994:276).

C. Ödüllendirme ve Teşvikler

Bürokratik davranışın belli bir disiplin içine alınmasında izlenecek en etkin yollardan biri, bunları katı devlet muhasebe hesaplarından dışlamaktır. Ancak bürokratların herhangi bir kritere göre değerlendirilmesinin mümkün olmadığı, özellikle de genel kabul görmüş geleneksel muhasebe ilkeleri ile bunun gerçekleştirilmesinin güç olduğu ortadadır. Genel bütçeden tahsis edilen ödeneklerin yıl sonunda kullanılmayan kısmının yanması, büroların davranışlarını etkileyen en önemli unsurlardandır. Bu sebeple, artan ödeneklerin büroda kalması tasarrufu teşvik edeceğinden bürokrasinin kamu harcamalarını artırma eğilimi de belli oranda frenlenebilecektir.

Niskanen'in pekçok radikal önerilerinden biri de bu doğrultudadır. Bu öneriye göre; bürokratların maliyetler üzerinden elde ettikleri herhangi bir tasarrufun belirli bir oranının onlara verilmesi yolu ile hizmetlerin pekçoğunda etkinlik teşvik edilebilir. Buna ilişkin olarak, başarıya ulaşmak için uygulamada kullanılabilecek iki çözüm yolu ileri sürülmektedir. Bu çözüm yolları;

i) Bürokrata yıl sonu kullanılmayan ödenekten pay vermektir. Bu çözüm yoluna göre, siyasal organın onayladığı ödenek ile bürolara sipariş edilen hizmet

düzeyinin gerçek maliyeti arasındaki farktan, yani maliyet tasarrufundan, bürokrata bunun belli bir yüzdesi ödül olarak verilebilir. Bunun için siyâsal organın, bürokrata sipariş ettiği mal ve hizmet miktarının ölçülebilmesi ve başlangıçtaki gerçek maliyetler hakkında yanıltmaması gerekir.

ii) Bürokratların hizmet performansları için ödül vermektir. Bu çözüm yoluna göre ise, bürokrata çalıştığı dönem içerisinde sergilemiş olduğu performans düzeyine bağlı olarak, hizmeti bıraktıktan sonra, bunun karşılığı olarak ödül verilmelidir (MUELLER, 160-161).

D. Özelleştirme

Bürokratik etkinsizliklerin çoğunun kaynağı, büroların sahip olduğu monopol güçtür. Bu monopol gücü azaltmanın bir yolu, özel firmalar arasında rekabet yolu ile kamusal mal arzının özelleştirilmesidir. Pekçok devlette; devlet inşaatı özel firmalar tarafından yapılmaktadır. Aynı şekilde askeri silah, karayolları, uzay araştırma aletleri, hükümete ait telefon ve elektrik hizmetleri de özel firmalar tarafından geliştirilir ve üretilir.

Kamu bürolarının yerine özel büroların kullanılmasının, diğer ifade ile özelleştirmenin gerekliliği iki faktöre dayanmaktadır (SPANN, 1977:89). Bunlar; i)Özel fayda maksimizasyoncusu bürolar minimum maliyetle hareket ederken, kamu büroları bu durumun tersine hareket etmektedir. ii) Özel büroların etkinlik ölçüleri, kamu bürolarının etkinlik ölçüsü gibi politik sınırlamalarla kısıtlanmamaktadır. Böylece, özel bürolar maksimum etkin ölçüye ulaşabilmekte ve kamu bürolarındaki gibi mutlaka uygun bir zamana ihtiyaç duymamaktadır. Ancak gerek kuramda, gerekse uygulamada özelleştirilecek işlerin neler olabileceğini tam olarak belirlemek güçtür

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kamusal tercihler kuramının bir disiplin olarak çıktığı dönemden beri, hatta daha öncesinde klasik kamu yöntemi yaklaşımı içerisinde de, bürokratik gücü harekete geçiren unsurlara ilişkin olarak yapılan çalışmalar dikkate alındığında, bürokratları kamu harcamalarını artırmaya iten güdüleri tek bir nedene bağlamak mümkün değildir. Ancak, yapılan incelemelerde bürokratik gücün şiddetini ve yönünü belirleyen önemli unsurların bürokrasi ile ilişkisi olan değişkenler olduğu görülmektedir. Nitekim bürokratik gücü etkileyen unsurlar iktidar partisi, seçmenler, çıktı-maliyet belirsizliği, bütçe büyüklüğü, büro büyüklüğü ve bürokratik yönetim üzerinde meydana gelen kontrol kaybıdır. Tüm bu unsurlar bürokratik güç tarafından kullanılmakta ve bu durum beraberinde kamu harcamalarında artış meydana getirmektedir. Bu sorunun belli ölçüde azaltılabilmesi için, her ülkede geçerliliğinin olduğuna inanılan ortak çözüm önerileri ise, i)bürolar arasında rekabet ortamının oluşturulması, ii)bürokratik yapının yeniden düzenlenmesi, iii)ödüllendirme ve teşvik, iv) özelleştirme şeklinde sıralanabilir. Ancak şu noktanın unutulmaması gerekmektedir ki, ekonomik ve siyasi yapısı ne olursa olsun bürokratik davranışların meydana getirdiği optimumdan sapmaları ve etkinsizlikleri tam anlamıyla ortadan kaldırılmak mümkün değildir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

ATAÇ Beyhan (1986), **"Kamu Kesimi, Politika ve Bürokrasi"**, Prof. Dr. Suat Mirza'nın Anısına Armağan, Cilt 1, İktisadi ve İadri Bilimler Fakültesi Yayın No:42, Eskişehir.

BAILEY Stephan J. (1995), **Public Sector Economics:Theory, Policy and Practice**, Mackays of Clatham PLC., Kent.

BARRY Norman P. (1995), **An Introduction to Political Theory**, Third Edition, The Macmillan Press Ltd., Malaysia.

BLAU Peter and MEYER Marshall W. (1956), **Bureaucracy in Modern Economics**, Random House, New York.

BENNETH James T. and ORZECHOWSKI William P. (1983), **"The Voting Behavior of Bureaucrats: Some Empirical Evidence**, Public Choice, Vol:41.

BOADWAY Robin W. and WILDASIN David E. (1984), **Public Sector Economics**, Second Edition, Little & Brown Company Ltd., Boston.

BRETON Albert and WINTROBE Ronald (1975), **"The Equilibrium Size of a Budget Bureau: A Note on Niskanen's Theory of Bureaucracy"**, Journal of Political Economy, Vol:83.1.

BROWN C. V. and JACKSON P.M. (1994), **Public Sector Economics**, 4th Edition, Blackwell, T. J. Press Ltd., Padstow.

BUCHANAN James M. (1991), **Constitutional Economics**, Buttler and Tanner Ltd., London.

BUCHANAN James M. (1967), **Public Finance in Democratic Process**, The University of North Carolina Press, Chapell Hill, North Carolina.

BUSH Winston C. and DENZAU Arthur T. (1977), **"The Voting Behavior of Bureaucrats and Public Sector Growth"**, Budgets and Bureaucrats: The Source of Gowernment Growth, (ed. BORCHERDING T.E.), Duke University Press, Durham, North Carolina.

CULLIS John and JONES Philip (1992), **Public Finance and Public Choice: Analytical Perspectives**, McGaw-Hill Book Company, New York.

COHEN Harry (1965), **Demonics of Bureaucracy**, The Iowa State University Press.

DAVES D. W. and CHRISTENSEN L. R. (1988), **"The Relative Efficiency of Public and Private Firms in a Competetive Environment: The Case of Canadian Railroads"**, Journal of Political Economy, Vol:88.

DAVIDSON Roger H. and OLESZEK Walter (1994), **Congress and Its Members**, Fourth Edition, Congressional Quarterly, Washington.

DOWNS Anthony (1967), **Inside Bureaucracy**, Little and Brown Company, Boston.

ERBAY Yusuf (1997), **"Bürokratizm ve Ülkemizde Bürokrat-Siyasetçi İlişkisi**, Yeni Türkiye:Siyasette Yozlaşma Özel Sayısı 1, Yeni Türkiye Medya Hizmetleri, Yıl 3, Sayı 13.

FIORINA Morris P. and NOLL Roger G. (1978), **"Voters, Bureaucrats and Legislators: A Rational Choice Perspectives on The Growth of Bureaucracy"**, Journal of Public Economics, Vol:9.

ETZIONI-HALEVY (1983), **Bureaucracy and Democracy**, Roudledge and Kegan Paul.

HAYES K. and WOOD L. L. (1995), **"Utility Maksimizing Bureaucrats: Bureaucrats Point of View"**, Public Choice, Vol:82, January.

HONGREN Chyrles T. and SUNDEM Garry L. (1991), **Introduction to Management Accounting**, Eight Edition, Prentice-Hall Inc., Englewoods Cliffs, NJ.

HYMAN N. David (1990), **Public Finance**, Third Edition, The Dryden Press, USA.

JOHNSON David (1991), **Public Choice: An Introduction to The New Political Economy**, Bristlecone Books.

KRISLOV Samuel (1974), **Representative Bureaucracy**, Prentice-Hall Publishing, Englewood Cliffs, NJ.

McNUTT P. A. (1996), **The Economy of Public Choice**, Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham.

MIGUE Jean-Luc and BELANGER Gerard (1974), **"Toward a General Theory of Managerial Discretion"**, Public Coice, XVII, Spring.

MILLER Garry and MOE Terry (1983), **"Bureaucracy, Legislators and The Size of Government"**, American Political Science Review, Vol:77.

MISSES Ludving Von (1944), **Bureaucracy**, Yale University Press, New Haven.

MOSHER Frederick C. (1979), **The GAO: The Quest for Accountability in American Government**, Westview Press, USA.

MUELLER C. Dennis (1985), **Public Choice II**, Cambridge University Press, New York.

MUSGRAVE Richard and MUSGRAVE Peggy (1989), **Public Finance in Theory and Practice**, Fifty Edition, McGraw-Hill Book Company, New York.

NISKANEN Williamson (1971), **Bureaucracy and Representative Government**, Aldine-Adherton, New York.

ORZECHOWSKI William (1977), **"Economic Model of Bureaucracy: Survey, Extension and Evidence"**, Budgets and Bureaucrats: The Source of Government Growth, (ed. Borcherding T. E.), Duke University Press, Durham, North Carolina.

PEACOCK Alan (1997), **Political Economy of Economic Freedom**, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

POMMERENNE Werner and FREY Bruno S. (1978), **"Bureaucrats Behavior In Democracy"**, Public Finance, Vol:63.

ROMER Thomas and ROSENTHAL Howard (1979), **"Bureaucrats Versus Voters: On The Political Economy of Resource Allocation By Direct Democracy"**, Quarterly Journal of Economics, Vol:93, November.

SAKAL Mustafa (1997), **"Politik Karar Alma Sürecinde Bütçe Maksimizasyonu ve Bürokratik Yozlaşma"**, Yeni Türkiye: Siyasette Yozlaşma Özel Sayısı 1, Yeni Türkiye Medya Hizmetleri, Yıl:3, Sayı:13.

SAMUELSON A. Paul and NORDHAUS William D. (1992), **Economics**, Fourteenth Edition, McGraw-Hill, Singapore.

SAVAS E. S. (1994), **Daha İyi Devlet Yönetiminin Anahtarı: Özelleştirme**, (çev: Ergun Yener), Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 517, Ankara.

SAVAŞ Vural (1994), **Politik İktisat**, İkinci Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

SAVAŞ Vural (1989), **Anayasal İktisat**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

SELF Peter (1993), **Government By The Market? The Politics of Public Choice**, Macmillan Press Ltd., New York.

SÖNMEZ Sinan (1987), **Kamu Ekonomisi Teorisi: Kamu Harcamalarında Etkinlik Arayışı**, Teori Yayınları, Ankara.

SPANN Robert M. (1977), **"Public Versus Private Provision of Governmental Servis"**, Budgets and Bureaucrats: The Source of Government Growth, (ed. Borcherding T. E.), Duke University Press, Durham, North Carolina.

STIGLITZ Joseph E. (1994), **Kamu Kesimi Ekonomisi**, (çev: Ö. Faruk Batırel), Marmara Üniversitesi, Teknik Eğitim Fakültesi Döner Sermaye İşletmesi Matbaası, İstanbul.

TAKATA Yasuma (1995), **Power Theory of Economics,** St. Martin's Press, Inc., New York.

UDEHN Lars (1996), **The Limits of Public Choice**, McGraw-Hill Company, New York.

WEBER Max (1966), **The Theory of Social and Economic Organization**, (Translated by A. M. Henderson and T. Parsons), The Free Press, NEW Yırk.

WILSON James Q. (1996), **Bürokrasi: Kamu Kuruluşları Neyi, Niçin Yaparlar**, Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, TAKAV Matbaası, Ankara.

WYCKOFF Paul Gary (1990), **"Bureaucracy, Inefficiency and The Time"**, Public Choice, Vol:67, No:2.

ZARDKOOHI Asgar and GIROUX Gary (1990) "Bureaucratic Behavior and The Choice of Labor Input: A Study of Municipal Government", Public Choice, Vol:64.

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

FİRMA HACMİ VE HİSSE SENEDİ GETİRİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK İMKB UYGULAMALARI

Doç. Dr. Güven SEVİL*
Öğr. Gör. Mehmet ŞEN**

ÖZET

Bu çalışmada firma büyüklüğünün bir göstergesi olarak hisse senedi fiyatları ele alınarak, İMKB'de bir hacim etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Bu amaçla 1994-1997 yılları arasında İMKB'de işlem gören hisse senetlerinden yıllar itibarıyla en yüksek ve en düşük fiyatlı hisse senetlerini içerecek şekilde iki portföy grubu oluşturulmuştur. Oluşturulan portföy gruplarının getiri seviyelerinden hareketle yüksek ve düşük fiyatlı hisse senetlerinin getirileri arasında hacim etkisi olarak adlandırılabilecek bir etkinin varlığı araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlar, düşük fiyatlı hisse senetlerinin yüksek fiyatlı hisse senetlerine oranla daha yüksek getiri sağladıklarını ve risk seviyelerinin de daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar İMKB'de bir hacim etkisinin olduğu şeklinde yorumlanabilir.

GİRİŞ

Menkul kıymet piyasasında işlem gören hisse senetlerinin bir bölümü diğerlerine oranla daha yüksek getiri sağlamaktadır. Bir grup hisse senedinin diğer hisse senetlerine oranla daha yüksek getiri sağlamasına yol açan nedenlerin belirlenmesi-

* Anadolu Üniversitesi Turizm ve Otel İşl. Yük. Ok.
** Anadolu Ünivesitesi A.Ö.F.

ne yönelik olarak yapılan araştırmalarda farklı fiyat büyüklüğüne sahip hisse senetlerinin getirilerinin farklılığı ile hisse senedi fiyat büyüklüğü ve getirisi arasında bir ilişkinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Hisse senedi fiyat büyüklüğü ve getirisi arasındaki ilişkinin İMKB hisse senedi piyasalarında belirlenmesinin temel olarak ele alındığı çalışmanın amacı hisse senedi yatırımlarında varolan belirsizliğin kısmen de olsa azaltılmasına katkı sağlamaktır. Bu amaçla 1994-1997 yılları arasında İMKB'de işlem gören en yüksek ve en düşük fiyatlı hisse senetlerinden portföyler oluşturularak, portföy gruplarının getirileri arasındaki karşılaştırmalarla bir sonuca ulaşılmıştır.

LİTERATÜR

Hisse senedi fiyatlarının hisse senedi büyüklüğünün bir göstergesi olarak ele alındığı araştırmalarda, düşük fiyatlı hisse senetlerinin yüksek fiyatlı hisse senetlerine oranla daha yüksek getiriye sahip olup olmadıkları incelenmeye çalışılmıştır. Bu konuda Jaffe,Keim ve Westerfield tarafından yapılan araştırmada, getirilerin piyasa değeri ile negatif olarak ilişkili olduğu belirtilmektedir (JAFFE vd,1989,138 ,138; KEIM, 1990,59). Aynı konuda diğer bir çalışmada ise düşük fiyatlı hisse senetlerinin ortalama getirilerinin, finansal varlık fiyatlama modelinin kullanılması sonucu öngörülen getirilerden daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (SCHWERT,1983,457). Yüksek ve düşük fiyatlı hisse senetlerinin getirilerindeki bu farklılık literatürde"hacim etkisi"olarak adlandırılmaktadır.

Çalışmalarda hacim etkisinin hisse senetlerinin alım-satım fiyatları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı öne sürülmekte, bu etkinin,hisse senetlerinin piyasaya ulaşan yeni bilgiye uyum hızlarının farklı olmasından kaynaklandığı belirtilmektedir (IBBOTSON vd,1997,105). Buna göre,yeni bilgiye uyum hızı ile alım-satım fiyatları arasında negatif bir ilişki vardır. Bu nedenle alım-satım fiyat aralığı yüksek olan hisse senetleri (yüksek fiyatlı)'nin fiyatları yeni bilgiye daha yavaş tepki vermektedirler (FARGHER vd,1998,105). Bu durum ise, yüksek fiyatlı hisse senetlerinin getirilerinin daha çok pozitif oto korelasyon sergilemelerine, düşük fiyatlı hisse senetlerinin getirilerinin ise negatif oto korelasyon sergilemesine yol açmaktadır. Çünkü, fiyat değişme hızına bağlı olarak düşük fiyatlı hisse senetlerinin getirileri yüksek fiyatlı hisse senetlerinin getirilerine oranla daha yavaş hareket edecektir (IBBOTSON vd,1997 ,104).

Hacim etkisinin diğer bir nedeni ise, bazı hisse senetlerinin tesadüfi fiyat değişmeleri nedeniyle yüksek (düşük) fiyatlı hisse senetleri grubundan düşük (yüksek) fiyatlı hisse senetleri grubuna geçmeleri ve bu geçişlerin düşük fiyatlı hisse senetlerinin getirisini artırırken yüksek fiyatlı hisse senetlerinin getirisini azalttığı şeklinde açıklanmaktadır (FERNHOLZ,1998,73). Farklı fiyat gruplarından birinden diğerine geçişlerin getirileri farklılaştırması esas itibarıyla hisse senetlerinin kapitalizasyon oranları ile ilişkili olup, farklı fiyat gruplarında yer alan hisse senetlerinin kapitalizasyon oranlarının değişmemesi durumunda, düşük fiyatlı hisse senetlerinin getirileri yüksek fiyatlı hisse senetlerinin getirilerinden daha büyük olacaktır.

YÖNTEM VE UYGULAMA

İMKB'de bir hacim etkisinin olup olmadığını test etmek amacıyla, firma hacminin bir göstergesi olarak piyasa fiyatlarının alındığı çalışmada şu yöntem izlenmiştir: 1994-1996 dönemini içeren üç yıllık süre boyunca önceki yıl kapanış fiyatları temelinde her yıl için iki portföy grubu oluşturulmuştur. Oluşturulan gruplardan biri en yüksek kapanış fiyatına sahip 20 hisse senedini içerirken diğer grup ise en düşük kapanış fiyatına sahip 20 hisse senedini içerecek şekilde oluşturulmuştur. Böylelikle, en yüksek fiyatlı ve en düşük fiyatlı hisse senetlerinden her yıl için toplam 40 hisse senedi ele alınmıştır. Portföylerin oluşturulmasında ve çalışmanın bütününe ilişkin temel bir varsayımda bulunulmuştur.

Buna göre, her ne kadar İMKB'nin spekülatif işlem ağırlıklı olduğu konusunda yaygın bir düşünce olsada, oluşturulan portföylerin bir yıl süre ile elde tutulacağı varsayılmıştır. Bu varsayımdan hareketle, oluşturulan her iki portföy grubunun yıllar itibarıyla getiri-risk seviyelerinin karşılaştırılması yoluna gidilmiştir.

Belirtilen yöntem temelinde her yıl için ele alınan hisse senetleri, en yüksek ve en düşük fiyatlı hisse senetleri şeklinde tablo-1'de verilmektedir.

1994 yılı		1995 yılı		1996 yılı	
En Düşük Fiyatlılar	En Yüksek Fiyatlılar	En Düşük Fiyatlılar	En Yüksek Fiyatlılar	En Düşük Fiyatlılar	En Yüksek Fiyatlılar
Abana	Afyon	Atlas	Afyon	Atlas	Aktaş
Deva	Aksa	Deva	Aktaş	Dardl	Banvt
Dişbank	Aktaş	Dışbank	Alark	Dışbank	Bfren
Dogub	Alark	Emek	Aygaz	Dohol	Brisa
Esbnk	Cment	Esbnk	Banvt	Emek	Cemtaş
Ffkrl	Cimsa	Facf	Bfren	Empaş	Cukel
Hekts	Dencm	Iktfn	Cment	Esbnk	Otosn
Hurgz	Derim	Izmdc	Cimsa	Finbn	Goody
Izmdc	Durof	Maktk	Cukel	Izmdc	Gorbn
Maktk	Edip	Mmart	Ercys	Maktk	Kent
mmart	Egbra	Medya	Feniş	Mmart	Kepez
Medya	Ercys	Milyt	Gima	Medya	Kotks
Milyt	Gima	Mipaz	Kent	Milyt	Kords
Nthol	Kchol	Nthol	Kepez	Özfin	Migrs
Pkent	Konya	Özfin	Kotks	Pnet	Petkim
Polyl	Migrs	Sapaz	Migrs	Sapaz	Ptofs
Sabah	Tatks	Sabah	Petkim	Sabah	Rksev
Söksa	Tofaş	Tkbnk	Tborg	Söksa	Smens
Trnsk	Toaso	Vakfn	Tatks	Trnsk	Tuprs
Yabnk	Uçak	Yabnk	Uçak	Yabnk	Uçak

Düşük ve yüksek fiyatlı hisse senetlerinden yıllar itibarıyla oluşturulan portföylerin dönemsel ortalama aylık getirileri, her bir hisse senedinin portföylerde eşit ağırlıklı olarak yer aldığı varsayımından hareketle, hesaplanmış ve aşağıdaki gibi tablolaştırılmıştır.

Tablo-2

	En Düşük Fiyatlılar	En Yüksek Fiyatlılar
Ocak	0,72	0,5195
Şubat	0,6345	0,2145
Mart	0,9176	0,5395
Nisan	-0,0195	0,1365
Mayıs	-0,1315	0,1895
Haziran	0,2435	0,308
Temmuz	0,063	0,1645
Ağustos	-0,144	-0,0775
Eylül	0,4435	0,3125
Ekim	0,315	0,479
Kasım	0,0305	0,007
Aralık	0,1915	0,2465
Ort.Dönemsel Getiri	**3, 2641**	**3, 0395**

Üç yıllık dönem için oluşturulan portföy gruplarından, en düşük fiyatlı hisse senetlerinden oluşturulan portföylerin dönemsel ortalama getirilerinin en yüksek fiyatlı hisse senetlerinden oluşturulan portföylerden daha yüksek düzeyde gerçekleşmiş olması, İMKB'de bir hacim etkisinin varlığı şeklinde değerlendirilebilir. Ancak oluşturulan portföylerin aylık ortalama değerleri (aylık kapanış fiyatlarına göre) ile portföy getirileri arasındaki korelasyonların tablo-3'de de verildiği gibi her iki grup içinde düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-3

	Getiri (ED)	Getiri (EY)	Portföy Değeri (ED)	Portföy Değeri (EY)
OCAK	0,72	0,5195	39515	1385433
ŞUBAT	0,6345	0,2145	46748	1449950
MART	0,9176	0,5395	58950	1573567
NİSAN	-0,0195	0,1365	58728	1584016
MAYIS	-0,1315	0,1895	53590	1457367
HAZİRAN	0,2435	0,308	50440	1516433
TEMMUZ	0,063	0,1645	50075	1545933
AĞUSTOS	-0,144	-0,0775	45820	1526383
EYLÜL	0,4435	0,3125	50700	1524033
EKİM	0,315	0,479	51845	1685633
KASIM	0,0305	0,007	49657	1604633
ARALIK	0,1915	0,2465	53612	1681000
Korelasyon	**-0,11728**	**-0,05377**		

Her iki portföy grubu içinde aylık ortalama portföy değeri ile portföy getirisi arasında negatif bir ilişkinin olması, düşük fiyatlı hisse senetlerinin yüksek getiri sağladığı sonucuna ulaşan çalışmalarla uyumludur. Ayrıca, her ne kadar her iki grup içinde korelasyon değerleri düşük olsa da bu değerin, düşük fiyatlı hisse senedi portföyleri için yüksek fiyatlı hisse senetleri portföylerinden iki kata yakın daha büyük olması, düşük fiyatlı hisse senetlerinden oluşan portföylerin aylık getirisinin daha yüksek olacağının bir göstergesidir. Tablo-3'te verilen korelasyon değerlerinin düşük seviyede olması, İMKB'de bir hacim etkisinin olmadığı şeklinde değil, hisse senedi getirilerinde hacim etkisinin yeterince önemli olmadığı şeklinde değerlendirilmelidir.

Hacim etkisinin düşük seviyede de olsa varlığına ilişkin bu sonucun, her iki grupta yer alan hisse senetlerinin piyasaya ulaşan yeni bilgiye uyum hızlarından kaynaklanıp kaynaklanmadığını tespite yönelik olarak, portföy gruplarının dönemsel ortalama aylık getirilerinin oto korelasyonuna bakılmıştır. Teorik olarak, yeni bilgiye uyum hızlarının zayıflığı nedeniyle yüksek fiyatlı hisse senetlerinin pozitif oto korelasyon sergilemesi, buna karşılık,düşük fiyatlı hisse senetlerinin ise negatif oto korelasyon sergilemesi beklenir (McQUEEN vd,1996,892). Bununla birlikte, yıllar itibarıyla oluşturulan portföylerden yüksek fiyatlı hisse senetlerinden oluşan portföy gruplarının dönemsel ortalama aylık getirilerinin negatif oto korelasyon sergilediği görülmüştür. Bu durum teorik açıdan beklenen bir durum olmamakla birlikte; (az sayıda piyasa katılımcısının ilgilendiği hisse senetlerinin belirli bir yeni bilgiye daha yavaş tepki verdikleri ve bu nedenle getirilerinin pozitif oto korelasyon sergileyecekleri göz önüne alınırsa), İMKB uygulamasından elde edilen sonuç, yüksek fiyatlı hisse senetleri ile çok sayıda piyasa katılımcısının ilgileniyor olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Düşük fiyatlı hisse senetlerinin dönemsel ortalama aylık getirilerinin oto korelasyonuna ilişkin olarak ise, teorik beklentilere uygun olarak negatif oto korelasyonun varlığı görülmüştür. Her iki portföy grubu için elde edilen sonucun birlikte değerlendirilmesi durumunda, İMKB uygulamasında piyasa katılımcılarının düşük fiyatlı hisse senetlerine olan ilgisinin yüksek fiyatlı hisse senetlerine olan ilgilerinden daha fazla olduğu ve bu nedenle hisse senedi getirilerinde "hacim etkisinden"kaynaklanan bir farklılığın ortaya çıktığı belirtilebilir. Fakat bu durum yüksek fiyatlı hisse senetlerinden oluşturulan portföylerin getirilerinin negatif oto korelasyon sergiliyor olmaları ve tablo-3'te verilen düşük korelasyonlar nedeniyle belirgin bir hacim etkisinin varlığından söz etmeyi güçleştirmektedir.

Oluşturulan portföy gruplarının getirileri arasındaki farklılık, finans yazınında temel bir ilişki olan risk-getiri ilişkisi ile de karşılaştırılabilir. Bu temel ilişkiye göre, getiri oranının yükselmesi durumunda riskinde yükselmesi beklenir. Oluşturulan portföy grupları için hesaplanan, aylık dönemsel ortalama getirilerin varyans ve beta değerleri tablo-4'de verilmektedir.

Tablo-4

	En Düşük Fiyatlılar	En Yüksek Fiyatlılar
Beta	0,083	0,029
Varyans	0,1191	0,037

Tablo-4'deki değerlere bakıldığında, düşük fiyatlı hisse senetlerinden oluşturulan portföylerin varyans ve beta değerlerinin yüksek fiyatlı hisse senetlerininkinden daha büyük olduğu görülmektedir. Benzer farklılığın ortalama dönemsel getiriler içinde söz konusu olduğu hatırlanırsa, elde edilen sonuçların, risk-getiri ilişkisinden kaynaklanan beklentilere uygun olduğu görülecektir. Buna göre, İMKB uygulamasında düşük fiyatlı hisse senetleri yüksek fiyatlı hisse senetlerine kıyasla daha riskli olup, bu hisse senetlerinin beklenen getirisi de yüksek fiyatlı hisse senetlerinin beklenen getirisinden yüksek olacaktır. Düşük fiyatlı hisse senetleri için söz konusu olan yüksek riskin azaltılması konusunda Roll, düşük fiyatlı hisse senetlerinin yüksek fiyatlı hisse senetlerine kıyasla daha az sıklıkla işlem görmesini önermektedir(SCHWERT,1983,459).

SONUÇ

Etkin bir piyasa olmadığı yaygın olarak kabul edilen İMKB'de hisse senetlerinin yeni bilgiye uyum hızlarına bağlı olarak getirileri farklı olmaktadır. Getirilerin farklı olmasına yol açan nedenlerden birisi de"hacim etkisi"olarak adlandırılan, hisse senedi fiyatlarının farklılığından kaynaklanmaktadır. Çalışmada ele alınan dönem itibarıyla İMKB'de işlem gören düşük fiyatlı hisse senetlerinin daha riskli oldukları buna karşılık getirilerinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

Hisse senedi fiyatları ve getirileri arasında negatif korelasyonun bulunması ülkemiz hisse senedi piyasalarında bir hacim etkisinin olduğunu, ancak bunun hisse senedi getirilerinde yeterince önemli olmadığı sonucunu beraberinde getirmektedir. Ayrıca negatif korelasyonun varlığınının ülkemizdeki yatırımcıların risk karşısındaki tutumlarına bağlı olarak yatırım kararlarını kolaylaştırabileceği şeklinde yorum da yapmak mümkündür.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

FARGHER Neil L., WEIGAND Robert A., "Changes in the Stock Price Reaction of Small Firms to Common Information",The Journal of Financial Research, **Vol.XXI,No.1(Spring 1998)**

FERNHOLZ Robert, "Crossovers,Dividends and the Size Effect",Financial Analysts Journal, **(May/June 1998)**

IBBOTSON Roger G.,KAPLAN Paul D., PETERSON James D.,"Estimates of Small-Stock Betas are Much Too Low",The Journal of Portfolio Management **(Summer 1997)**

JAFFE Jeffrey, KEIM Donald B., WESTERFIELD, "Earnings Yields, Market Values and Stock Returns", The Journal of Finance,**Vol.XLIV, No.1(March 1989)**

KEIM Donald B.,"A New Look at the Effects of Firm Size and E/P Ratio on Stock Returns",Financial Analysts Journal, **(1990)**

McQUEEN Grant, PINEGAR Michael, THORLEY Steven, "Delayed Reaction to Good News and The Cross-Autocorrelation of Portfolio Returns",The Journal of Finance,**Vol.LI, No.3 (July 1996)**

SCHWERT G.William, "Size and Stock Returns, and Other Empirical Regularities",Journal of Financial Economics ,12 **(1983)**

SPK, Aylık Bülten, **(Ocak- Aralık), 1994-1997**

İMKB, Bülten, **1994-1997.**

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

BÖLGESEL KALKINMANIN BOYUTLARI VE AB-GÜMRÜK BİRLİĞİ ÇERÇEVESİNDE TÜRKİYE'DE BÖLGESEL KALKINMA

Yrd. Doç. Dr. Zeki YILMAZ*

ÖZET

Dünyadaki hızlı değişim sadece az gelişmiş ülkelerde değil gelişmiş ülkelerde de bölgeler arası sosyo-ekonomik gelişmişlik farklarını azaltacağına arttırmaktadır. Dünya yüzeyinde gelişmiş ülkelerin yoğun olduğu Avrupa Birliği'nde de bu farklılıklar beş kata kadar çıkmaktadır. Bu amaçla Avrupa Birliği özel fonlar ve diğer mali araçları kullanarak dual yapıyı azaltmaya çalışmaktadır. Türkiye'de de sosyo-ekonomik gelişmişlik farklarından kaynaklanan dual yapı geçmişten gelmekle birlikte günümüzde on bir kata kadar çıkmıştır. Türkiye bölgesel gelişmişlik faklarını azaltmaya yönelik politikalarını "Dengeli Kalkınma" modeli çerçevesinde yıllardır uygulamasına rağmen olumlu sonuç alamamıştır. Bu nedenle bölgesel dual yapıyı azaltarak öncelikle öz kaynaklarla "Dengesiz Kalkınma" modeli uygulanmalıdır. Avrupa Birliği'ne tam üye olmadan Gümrük Birliği üyesi olmamız nedeniyle özellikle Akdeniz programları, Avrupa Yatırım Bankası ve AKÇT kaynaklarından proje geliştirerek program kredileri şeklinde yararlanmamız mümkün olabilecektir. Ayrıca Gümrük Birliği'nin Türkiye ekonomisi üzerindeki olumsuz etkilerini 1/95 sayılı Konsey kararının 59. ve 62. maddeleri dikkate alınarak ek kaynaklar veya yeni bir mali protokol isteme hakkı bulunmaktadır. Türkiye bu şekilde bir politika izlediği takdirde yeni kaynaklar sağlayarak bölgesel dual yapıyı azaltmada kullanabilecektir.

* Yrd.Doç.Dr.,Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F İktisat Bölümü Öğretim Üyesi

GİRİŞ

Dünyada yaşanan hızlı değişim yani globalleşme ulusal ekonomiler arasındaki sosyo-ekonomik gelişmişlik farklarını azaltması beklenirken, aksine bu farkları arttırmış; hem uluslararası hem de ulus içinde bölgesel farklılıklar olan bir dünya ortaya çıkarmıştır.

Dünyadaki bu gelişmelere bağlı olarak Avrupa Birliği'nde de bölgesel sosyo-ekonomik gelişmişlik farkları uzun yıllardır devam etmektedir. Birlik bu farkları azaltmaya yönelik özel politikalar oluşturmuş ve ayrıca Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu, Avrupa Sosyal Fonu ve Tarımsal Geliştirme Fonu Yön verme Bölümü gibi dual yapıyı ortadan kaldırmaya veya azaltmaya yönelik fonlar yaratmıştır. Dual yapının ortadan kaldırılması veya azaltılması öylesine önemle ele alınmaktadır ki, bu amaçla kullanılan yukarıda adı geçen fonlara aktarılan kaynaklar Birlik bütçesinden her geçen yıl daha büyük pay almaktadır. AB bölgesel gelişmeye sadece bu fonlar ile kaynak ayırarak değil, Avrupa Yatırım Bankası, AKÇT ve Akdeniz Programları gibi diğer mali araçları da kullanarak ne kadar önem verdiğini göstermektedir.

Türkiye'de de bölgesel dual yapı Cumhuriyet kurulduğu yıllardan bu yan sürekli artarak devam etmiştir. Dual yapıyı azaltmaya yönelik politikalar özellikle Beş Yıllık Kalkınma Planları ve Kalkınmada Öncelikli Yöreler uygulamasıyla başlamış ve halen devam etmektedir. Ancak günümüzde gelişmişlik farkları azalacağına aksine doğu ile batı arasında on bir katlık bir fark çıkmıştır. 1.1.1996 tarihinde yürürlüğe giren Gümrük Birliği Anlaşması ile Türkiye'de zaten yoğun olan bu gelişmişlik farklarını nasıl etkileyeceği incelenmeye çalışılmıştır.

Bu amaçla öncelikle bölgesel dengesizlikler ve buna yönelik politikaların neler olduğu, devamında AB'de bölgesel farklılıklar ve buna yönelik politikalar, son bölümde de Türkiye'de bölgesel kalkınma sorununda AB'nin etkilerinin nasıl olacağı, tam üye olmadan AB kaynaklarından bu amaçla nasıl yararlanılabileceği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

1. BÖLGESEL KALKINMA FARKLILIKLARI VE TEORİDE BU FARKLILIKLARI GİDERMEYE YÖNELİK YAKLAŞIMLAR

1.1. Bölgesel Kalkınma Farklılıkları

Kalkınma, toplumların tarihi kadar eski olduğundan daima gelişmiş ve azgelişmiş ülkeler ayrımı olmuştur (Dinler:1978, 117). Sanayi devrimiyle birlikte başladığı kabul edilen ülkeler arasındaki gelişmişlik farkları, ülke içinde bölgesel dengesizliğin de başlangıcı olmuştur. Belirli bir noktada başlayan ekonomik gelişmenin giderek orada yoğunlaşması 3 nedene bağlanabilir:

1) Ölçek ekonomilerinden yararlanmak isteyen işletmelerin, pozitif içsel ekonomiler ile avantajlarını maksimize etmeleri;

2) Bir yörede bulunmaktan oluşan dışsal ekonomilerden yararlanmak istemeleri ve son olarak; (Yılmaz:1995, 15)

3) Piyasa ekonomisinin hakim olduğu varsayımıyla, kaynakların en etkin kullanılabileceği yerlere akması.

Bu nedenlerden dolayı ekonomik faaliyetler belirli alanlarda toplanma eğilimi gösterirler. Gelişme noktaları etrafında yoğun bir ekonomik ve sosyal aktivitenin giderek artması ve bunun sonucunda bölgeler arası dengesizliğin ortaya çıkması kaçınılmaz olup bu da ekonomik gelişmenin bir koşuludur.

Gelişmekte olan bölge diğer bölgeler üzerinde gelişmeyi sağlayıcı ve durdurucu etkiler yapabilir. Gelişmeyi sağlayıcı etkisi, gelişmekte olan bölgenin sürükleyici sektörleri geri kalmış bölgelerin hammadde ve tarımsal ürünlerini işleyerek buralarda yeni piyasalar doğmasını ve bu bölgelerdeki işsizliği azaltarak emeğin marjinal verimliliğini arttırmasını sağlayabilir (Dinler:1978,127).

Gelişmeyi durdurucu etkisi ise üretim faktörlerinin gelişmekte olan bölgelere doğru kayması, kalifiye işgücü göçü, sermayenin kaçışı ve emeğin marjinal veriminde azalma vb. şekillerde ortaya çıkmaktadır.

Kalkınma, büyümeyle birlikte ele alınan fakat nitel özellikleri kapsayan ve bu nitel özelliklerin bölgesel farklılıkların giderilmesini de kapsayan dinamik bir süreçtir. Bu sürecin tamamlanması için genel kalkınma stratejileri ne kadar önemli ise izlenecek bölgesel kalkınma politikaları da o kadar önemlidir (Manisalı: 1975,2).

Bölgesel kalkınma politikalarının amacı bölgesel dengesizliğin somut göstergesi olan, ülke nüfusunun ve başlıca ekonomik faaliyetlerin o ülkenin belli birkaç bölgesinde yoğunlaşması ve bunun sonucunda diğer bölgelerin nüfus yönünden daha az yoğun, ekonomik açıdan daha az gelişmiş olmasının yarattığı sorunları çözmektir.

Bölgesel kalkınmanın temel ilkeleri, sosyal karlılık, kalkınma kutupları ve halkın katılımı ilkeleridir (Yılmaz:1995,17). Bu ilkeleri gerçekleştirmek için temel olarak alınması gereken etken dışsal ekonomilerdir. Özellikle arz yönünden dışsal ekonomiler sektörler arası girdi-çıktı ilişkilerini ortaya çıkarmakta bu da maliyeti etkileyen bir faktör olmaktadır.

1.2. Dengeli ve Dengesiz Kalkınma

Azgelişmiş ülkelerde kullanılan kalkınma modelleri dengeli ve dengesiz kalkınma modelleri diye ikiye ayrılır.

1.2.1. Dengeli Kalkınma

Bu modelin temeli azgelişmiş ekonomilerde piyasa mekanizmasının kaynak dağılımını yeterince sağlayamadığı noktasıdır (Dinler:1978, 392). Dengeli kalkınma, dışsal ekonomilerin ancak negatif dışsal ekonomileri ortadan kaldıracak kadar güçlü olması halinde mümkündür. Bu ise kullanılabilir üretim faktörleri kaynaklarının ve iyi bir pazar örgütünün varlığı ile mümkün olabilecektir. Azgelişmiş ülkelerde ise vasıfsız emek faktörü dışında diğer üretim faktörleri oldukça sınırlıdır. Bu ise azge-

lişmişlik kısır döngüsünü kıracak bir yol olmaktan çok istisnai bir durum olduğundan , bu durum daha çok gelişmiş ülkelerin koşullarına uygun düşmektedir (Dinler: 1978, 396).

Bu anlayışa dayalı olarak oluşturulan model Harrod-Domar modelidir. Domar modeli önce yatırımın dual karakterini yani yatırımların gelir arttırıcı ve kapasite arttırıcı etkilerini ortaya koymakla başlar. Bu modeldeki varsayımlar şunlardır:

Ekonomide devlet harcamaları yoktur;
Ekonomide gecikmeler yoktur;
Kapalı bir ekonomi vardır.

Ekonominin daima tam kapasitede olabilmesi, yani tam istihdam milli gelir düzeyine gelebilmesi için yatırımın gelir arttırıcı etkisi ile meydana gelen gelir artışı; yatırımın kapasite arttırıcı etkisi ile meydana gelen üretim gücü artışı birbirine eşit olmaktadır. Yani yatırımın dual karakteri, yapılan her yatırımın bir taraftan milli geliri harcama yönünden arttırmasına, diğer taraftan ekonominin üretim hacminin artışına neden olur (Savaş:1979, 310).

Harrod Kalkınma Modeli'nde temel unsur yine yatırımlardır. Ancak yatırım artışı ile üretim artışı arasındaki farkı hızlandıran katsayı ile yani sermaye miktarında meydana gelen değişmenin üretimde meydana gelen değişmeye oranı şeklinde ifade edilir. Harrod, Domar'dan farklı olarak sermaye verimlilik katsayısını değil sermaye hasıla katsayısını kullanır. Harrod'da dengeli kalkınma şartı gerçek kalkınma hızı ile planlanan kalkınma hızının birbirine eşit olmasıdır.

Dengeli Kalkınmayı, Khan, Kaldor, Robinson, Kalecki, Pasinetti, Chambernowne, Mirrlees gibi Post-Keynezyen ve Solow, Swan, Tobin, Hicks, Meade, Samuelson, Uzawa gibi Neo-Klasik iktisatçılar savunmaktadır.

Post-Keynezyen iktisatçılar dengeli kalkınmanın gerekçelerini,
Devamlı üretim artışı;
İşgücü başına düşen sermaye oranının sürekli artışı;
Sermayenin sabit bir kar oranına sahip oluşu;
Sabit bir sermaye-hasıla oranının varlığı;
Gelirdeki kar payı ile yatırımın üretim oranı arasında korelasyon bulunması ve;
Farklı toplumlarda emeğin verimlilik artışı ile üretim artışı arasında önemli farklar bulunması şeklinde sıralarlar.

Post-Keynezyen iktisatçıların teorik temelini, gelir dağılımını teorik ve politik açıdan incelemeleri oluşturur. Gelir dağılımında meydana gelecek veya devlet tarafından gerçekleştirilecek değişiklikler dengeli kalkınmayı sağlayacak önlemler şeklini alır.

Neo-Klasikler'de toplam tasarruf gelir dağılımından bağımsızdır. Post-Keynezyenler'de bir yatırım fonksiyonu bulunmasına rağmen Neo-Klasikler'de böyle bir fonksiyon yoktur.

1.2.2. Dengesiz Kalkınma

Bu model dengeli kalkınmaya yöneltilen eleştirilere dayanılarak geliştirilmiştir. Dengeli kalkınma gelişmekte olan ekonomilerde durgunluğa yol açacak ve gelişme hızının düşmesine neden olacaktır. Bir ülkenin kalkınması için dalgalanmalara, sıçramalara ihtiyacı vardır. Ancak bu şekilde ülke ekonomileri dinamizm kazanabilmektedir (Dinler:1978, 397).

Dengesiz kalkınma modeli dengeli kalkınmaya oranla daha yüksek gelir yaratabildiği, bölünmezliğin önemli olduğu ve teknolojik yeniliklere olanak sağlayabildiği oranda başarılı bir politika olmaktadır. Bu yaklaşımda ekonomiyi etkileme potansiyeli yani önsel ve gerisel bağlılık katsayısı en yüksek sektörler öncü olarak seçilir ve kaynak tahsisi buna göre yapılır.

Hirschman'a göre, bütün sektörlerde aynı anda yatırım yapmak ekonomide hem sermaye birikiminin hem de müteşebbis kadroların yeterli olması ile mümkündür. Oysa azgelişmiş ülkelerde hem sermaye birikimi yetersiz hem de yatırımları yönetecek müteşebbis sayısı çok azdır. Dengesiz kalkınmadaki en önemli soru nasıl bir dengesizliğin optimal kaynak dağılımına sebep olacağı sorusudur. Hirschman bunun sektörler arası önsel ve gerisel bağlılıklara göre belirlenmesi gerektiğini ifade eder (Savaş:1979, 129).

Streenten'e göre ise kaynak dağılımındaki israfı önlemek için belirli sektörlerin gelişmesine öncelik vermek gerekir. Ölçek ekonomilerinden tam olarak yararlanmayı sağlayan bir plan dengesizliğin planıdır.

Dengesiz kalkınma modelinin temeli karşılaştırmalı üstünlükler teorisine dayanır. Kriterleri ise altyapı yatırım kriteri, tarım-sanayi önceliği kriteri, öncü sektörler kriteri ve ihracatı teşvik kriterleridir. Bu kriterler uygulamada sürükleyici birim, endüstriyel kompleksin belirlenmesi şeklindedir (Dinler:1978, 402).

Dengesiz kalkınma modelinin ana noktalarından olan önsel-gerisel bağlılık katsayısı yüksek endüstriyel sektörlerle yola çıkma fikrininde bazı eksik noktaları vardır. Bugün dünyamıza baktığımızda, bütün ülkelerin dış ticaret ilişkilerinde mal ve ülke çeşitliliğine gitmeye çalıştıklarını görürüz. Bunun sebebi açıktır. Eğer siz yalnızca bir coğrafi bölge ile sınırlı yerlerle ticari ilişkilere girerseniz, bu bölgelerin ekonomik krize girmesi dış ticaret sebebiyle bu krizin size bulaşmasına neden olacaktır. Konuyu işletme bazında ele alırsak bu risk dağıtma yöntemidir. Yapılması gereken şey dış ticarette ülke çeşitliliğidir. Aksi takdirde dış ticaret daralması ile başlayan sorunlar büyüyecektir. Dış ticarette ilişkiler halindeki ülkeler için tek bir zincir oluşturmaktansa birden fazla zincir kurmak, eğer mümkün ise, en güvenilir yoldur. Buna benzer şekilde önsel-gerisel bağlılık katsayısı yüksek bir sektörle dengesiz kalkınma modelini belli bir ile ya da bölgeye uyguladığımızı düşünelim. Örneğin hayvancılık, hatta yemcilikle başlayıp et ve süt ürünlerine uzanan bir zincir. Eğer bu zincirin herhangi bir sektöründe ciddi bir kriz yaşanırsa bu diğer tüm sektörlere sirayet edecektir. Bundan kaçınmanın yolu yine tek bir zincir yerine birden fazla zincir olabilir. Mal çeşitliliği de önemlidir. Bu durumda yalnızca önsel-gerisel bağlılık katsayısı yüksek sektörlerle dengesiz kalkınma modeli yerine, ayrıca bölgelerin özel şartlarına uygun rekabet edebilecek diğer sektörler de modelde yer almalıdır.

2. AB'DE BÖLGESEL KALKINMA

Avrupa Birliği'nde kalkınma hareketini açıklayabilmek için öncelikle bölgesel farklılıkları ortaya koymak gerekir.

2.1. AB'de Bölgesel Farklılıklar

Ekonomik ve sosyal farklılıklara ilişkin en önemli göstergeler olarak GSMH, Kişi Başına GSYİH, istihdam seviyesi, temel altyapının kalitesi, kalifiye işgücü ve Ar-Ge alanındaki yenilikleri saymak mümkündür.

1970'li yılların başında ortaya çıkan petrol krizi, bunun yanı sıra uluslararası piyasalara Tayvan, Kore, Hong Kong gibi yeni sanayi ülkelerinin girmesi tekstil, çelik, gemi ve otomotiv sektörlerinde krize ve işsizliğe neden olmuştur. Ayrıca Birliğe katılan ülkelerin sayılarının artması, alan ve nüfus olarak genişlemeye, bu genişleme ise artan oranda hetorejen bir yapı ortaya çıkmasına neden olmuştur (CEC:1985, 8).

AB'de üye ülkeler arasında sosyal ve ekonomik farklılıklar olduğu gibi, üye ülkelerin bölgeleri arasında da önemli farklılık mevcuttur. İstihdam ve üretim faktörleri açısından bakıldığında Almanya'nın en gelişmiş bölgesi ile en az gelişmiş bölgesi arasındaki fark 1–1,9; Fransa'da 1-1,8; İspanya'da 1-1,7; İngiltere'de 1-1,2; İtalya'da 1-3,9; Yunanistan'da 1-1,3 ve Birlik ortalaması ise 1-4,7'dir (European File:1987, 3). Birliğin en zengin bölgesi Groningen (Hollanda) ile en fakir bölgesi Basilicata (İtalya) arasındaki fark 1-5,1'dir (Karluk:1994, 211).

AB'nin doğu ve güneyinde yoğunlaşan azgelişmiş bölgeler iki temel grupta incelenebilir.

Ekonomisi tarıma dayalı kırsal bölgeler: Bu bölgelerde gelir düzeyi düşük, işsizlik oranı yüksek ve altyapı yatırımları yetersizdir. Yunanistan, Portekiz, İtalya'da Mezzogiorno, Kuzey İrlanda, Fransa'da Korsika gibi.

Birliğin sanayileşmiş ancak eski teknolojileri kullanan sektörlerin yoğunlaştığı bölgeler: Bu bölgelerde rekabet gücünü kaybeden sektörler ve yüksek işsizlik vardır. Fransa'nın doğusu, Belçika ve İngiltere'nin bazı bölgeleri gibi (Yılmaz:1995, 43).

GSYİH açısından AB'nin en az gelişmiş 10 bölgesi Calabria, Sardegna, Compania, İtalya, Andalucia, Extremadura, Kanarya Adaları, İspanya, Yunanistan, Kuzey İrlanda'dır. En gelişmiş bölgeleri ise Groningen, Hamburg, Brüksel De France, Oberayern'dır. Ve az gelişmiş bölgelerin geliri gelişmiş bölgelerin 1/3' ü kadardır.

İşsizlik açısından birlik genelinde bir artış söz konusu iken azgelişmiş bölgelerdeki işsizlik gelişmiş bölgelerdeki işsizliğin 5 katıdır. Gençlerdeki işsizlik oranı arasında en az gelişmiş bölgelerde %32, gelişmiş bölgelerde %11 gibi oldukça büyük farklılıklar bulunmaktadır.

Rekabet gücü açısından aynı farklılıklar söz konusudur. Örneğin AB'nin Ar-Ge harcamalarının %75'i Almanya, İngiltere ve Fransa'ya aittir.

2.2. AB'de Bölgesel Politika Araçları

2.2.1. Birlik Bütçesi

AB'nin genel amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik en büyük araç Birlik bütçesidir. Bütçenin harcama kalemleri ise:

a) Ortak tarım politikasından kaynaklanan ödemeler,
Avrupa Tarımsal Yön verme ve Garanti Fonu- Garanti Bölümü

b) Bölgesel kalkınma politikasından kaynaklanan ödemeler,
Avrupa Tarımsal Yön verme ve Garanti Fonu- Yön verme Bölümü
Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu
Avrupa Sosyal Fonu

c) Kalkınma için işbirliği programından kaynaklanan ödemeler

d) Araştırma, enerji, idari giderler, üye ülkelere ödemeler ve diğerleri.

Birliğin bütçe büyüklüğü hızla artmaktadır. 1968 yılında 1,5 milyar ECU iken 1981'de 18,4 milyar ECU' ye, 1986'da 35,1 milyar ECU' ye ve 1992'de 62,8 milyar ECU'ye çıkmıştır.

AB'nin bölgesel politikaları gerçekleştirmede kullandığı yapısal fonların bütçe harcamaları içindeki payı 1990'lara kadar %20-25'ler olduğu halde, bu yıldan sonra bölgesel sorunların daha da önem kazanması nedeniyle %30'lara yükselmiştir. Yapısal fonlar içinde Bölgesel Kalkınma Fonu'nun %50'ler civarında, Avrupa Sosyal Fonu'nun ise %35-40 oranında pay oluşturduğu görülmektedir.

2.2.2. Yapısal Fonlar

Avrupa Tek Senedi ile Roma Antlaşması'na 130/D maddesi olarak eklenen bu madde çerçevesinde Birliğin bölgesel politikaları kapsamında kullanılan 3 fon belirtilmiştir.

- Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu (FEDER)
- Avrupa Sosyal Fonu (ESF)
- Avrupa Tarımsal Yön verme ve Garanti Fonu-Yön verme Bölümü (FEOGA)

FEDER, Mart 1975 724/75 Konsey tüzüğü ile 1975-1977 dönemini kapsayan 960 milyon ECU'lük ve 3 yıllık bir bütçe ile kurulmuştur (CEC:1985). Bu fondan faydalanacak programların bölgenin sosyo-ekonomik yapısını, kalkınma hedeflerini ve araçlarını kapsaması gerekir. Fondaki mevcut kaynakların %95'i üye ülkelere ve proje uygulamalarına yönelik, kalan %5'lik kısım da AB Komisyonu tarafından özel programlar için kullanılmaktadır.

Fon kaynaklarından faydalanacak üye ülkelerin üretim düzeyi ve işsizlik oranlarına göre belirlenen alt ve üst sınırlar belirlenerek fon kaynaklarının daha adil dağılımı sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca AB Komisyonu kararıyla proje özelliklerine göre %50'ye kadar finansman sağlama yetkisi verilmiştir.

FEDER tarafından finanse edilen programlar Star (Gelişmiş Telekomünikasyon Hizmetleri), Valaren (Enerji), Resider (Çelik) ve Revanal (Gemi İmalatı)'dır. Bu programların finansmanında birliğin payı en çok %55 düzeyinde gerçekleşmektedir (Karaveş:1991, 75). FEDER fon kaynaklarını ulusal programlar, projeler ve yerel potansiyele dönük KOBİ'lere aktarmaktadır (European File:1987, 11).

FEDER'in amaçları Avrupa Tek Senedi'nde ortaya konulmaktadır. Bunlar:

1. Hedef: Yapısal olarak geri kalmış bölgelerin gelişme ve adaptasyonunu desteklemek suretiyle birliğe entegrasyonunu sağlamak,

2. Hedef: Gerileme, hatta çökme tehlikesi ile karşı karşıya kalan sanayi bölgelerinin yapısal dönüşümlerine katkıda bulunmak,

5b. 5b. Hedef: Ortak Tarım Politikası dikkate alınarak Avrupa Sosyal Alanına uygun kırsal kalkınmanın teşviki, tarımsal ürün adaptasyonunun hızlandırılmasıdır.

Avrupa Sosyal Fonu (ESF), 1961 yılında Roma Antlaşmasının 123. maddesine göre kurulmuştur. Amaç, işgücü istihdam olanaklarının arttırılarak hayat seviyelerinin yükseltilmesi ile onlara mesleki ve coğrafi hareketlilik kazandırmaktır (Karluk:1994, 28). ESF, faaliyetleri açısından genç nüfus ve azgelişmiş bölgeler olmak üzere iki ana alanı hedeflemektedir. Bu hedefler doğrultusunda fon kaynaklarının %75'i 25 yaşın altındaki gençlerin eğitim ve istihdamında, azgelişmiş bölgeler olarak da Güney İtalya (Mezzogiorno), İrlanda, Portekiz, Kuzey İrlanda, Yunanistan'da kullanılmaktadır (Uğurlu:1992, 27).

FEOGA, Roma Antlaşmasının 39. maddesinde, tarımsal bölgelerde yaşam standartlarının yükseltilmesi amacıyla sosyal ve ekonomik birliğin sağlanması için kurulmuştur. Fon, tarımsal üretim ve pazarlama olanaklarının arttırılması, işgücü fazlasının yok edilmesi, nüfus yoğunluğunun ve ekonomik canlılığın korunması, hayvancılık ve entegre kalkınma programları gerçekleştirmek için faaliyette bulunur.

2.2.3. Diğer Mali Araçlar

Bölgesel politika araçları yapısal fonlar dışında AKÇT kredi ve yardımları, Avrupa Yatırım Bankası kredileri, Yeni Topluluk Aracı ve Entegre Akdeniz programlarıdır.

Bu mali araçlar, bölgesel politikaları yönlendirmede diğer araçlara yani yapısal fonlara destek vermek amacıyla kullanılmaktadır. Bu kapsamdaki yardımlar hibe veya uzun vadeli ve çok düşük faizli krediler şeklinde olmaktadır (HDTM: 1994, 88).

3. Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Sorunu ve AB'nin Etkileri

Türkiye'nin genel ekonomik yapısının yansıması olarak gerek sektörel gerekse bölgesel açıdan dual bir yapı oluşmaktadır. Bu dual yapı içerisinde kalkınma dinamiklerini sağlıklı bir şekilde geliştirme olanağının olmadığı ortadadır. Ekonomik yapı göstergelerinin hemen hepsinde AB ile karşılaştırıldığında büyük farklılıklar olduğu açıktır. AB ile 1958'de başlayan ilişkiler, 1961'deki Ankara Antlaşması ile ortaklık sürecinin başlaması Türkiye'nin ekonomik yönünü de yeniden Avrupa'ya çevirmesine neden olmuştur.

3.1. Türkiye'nin Ekonomik Yapısı ve AB ile İlişkiler

Türkiye ekonomisi Birinci Dünya Savaşı, 1929 Buhranı, İkinci Dünya Savaşı gibi nedenlerden dolayı 1960'lara kadar gerçek gücünü ve potansiyelini gösterememiştir. 1960'tan sonra planlı ekonomiye geçilerek 5 yıllık kalkınma planları hazırlanmış, bu suretle kaynakların etkin kullanımı sağlanmaya çalışılmıştır.

Tablo 1: Türkiye GSYİH'sı ve KBGSYİH'nın Gelişimi

	Yıl Ortası		*Cari Fiyatlarla*			*1987 Fiyatlarıyla*		*Büyüme*
	Nüfus 000	*GSYİH*	**Kişi Başına GSYİH**		*GSYİH*	*Kişi Başına GSYİH*		*Hızı*
Yıllar		*milyar TL*	*TL*	*$*	*milyar TL*	*TL*	*$*	*%*
1980	44438	5	119335	1570		1144739	1338	-2,8
1987	52501	74721	1427282	1668	74721	1427282	1668	9,8
1990	56098	393060	7080066	2715	83578	1507928	1762	9,4
1991	57326	630116	11070462	2655	84352	1481321	1731	0,3
1994	60576	3868429	64182233	2161	91320	1514346	1770	-6,1
1996	62697	14772110	238896076	2944	104745	1691943	1977	7,1
1997	63745	29054455	455791904	2999	112444	1763975	2061	6
1998	64786	49078785	757552329	3156	115817	1787700	2089	3

Kaynak: DPT ve DİE İnternet sayfalarından alınan verilerden yararlanılarak hazırlanmıştır.

GSMH içindeki paylarına bakıldığında tarımın payının 1980'lerde %22'lerde iken giderek azaldığını ve günümüzde %14'lük pay aldığını, buna karşılık sanayi ve hizmetlerde artış olduğunu, sanayinin payı 1980'lerde %23 iken günümüzde %30'larda ve hizmetlerin aynı şekilde 1980'lerde %54 iken günümüzde %60'larda olduğunu görebiliriz. Sektör payları gelişmiş ekonomilerle karşılaştırıldığında büyük farkların olduğu görülmektedir. AB ve diğer gelişmiş ülkelerde GSMH içinde tarımın payının %4-5, sanayinin %25, hizmetlerin ise %70'ler düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu açıdan da Türkiye'nin yapacağı çok şeyin olduğu anlaşılmaktadır.

Demografik yapısına bakıldığında, ekonomik olarak faal nüfusun (15-64 yaş) toplam nüfus içinde diğer gelişmiş ülkelere göre daha az oran oluşturduğu, buna karşılık üretken olmayan özellikle çocuk yaş grubunun (0-14 yaş) son yıl-

larda oranı azalmakla birlikte daha büyük oranı oluşturduğu, yaşlı grubun ise (65 yaş üstü) oldukça düşük bir oran olduğu görülmektedir. Nüfus artış hızının, özellikle doğum oranlarının %4,5'lerden %2,5'e düşmesi oldukça önemli bir gelişmedir. Ayrıca gerek kırdan kente, gerekse terör ve ekonomik nedenlerle az gelişmiş bölgelerden diğer bölgelere hızlı göçün yaşanması gibi ekonomik gelişmeyi olumsuz yönde etkileyen gelişmeler dual yapının önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

Türkiye'nin dış ticareti özellikle 1980 sonrasında hem yapı hem de hacimde değişiklik göstermiştir. Dış ticaret hacmi 1980'de 10 milyar dolar civarında iken günümüzde 70 milyar dolar civarına yükselmiştir. İhracatın ithalatı karşılama oranı ise 1980'de %36 iken 1988'de %81'e kadar çıkmış günümüzde ise %55 düzeyindedir (İTO:1999). Türkiye'nin dış ticaretinin yarısı AB ülkeleri iledir.

Tablo 2: Türkiye – AB Ticareti

	AB'e ihracat Milyon $	Toplam ihracattaki payı %	AB'den ithalat Milyon $	Toplam ithalattaki payı %	Toplam Dış Tic. Payı %
Yıllar					
1980	1300	44,66	2360	29,84	33,83
1987	4868	47,77	5666	40,02	43,26
1990	6893	53,19	9328	41,82	46
1991	7042	51,08	9221	43,8	46,96
1993	7288	47,5	12950	44	45,2
1994	8634	47,7	10279	44,2	45,7
1995	11078	51,2	16861	47,2	48,7
1996	11548	49,7	23138	53	51,9
1997	12248	46,6	24870	51,2	49,6
1998	13437	50	24091	52,5	51,5

Kaynak: DİE Dış Ticaret ve Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın İnternetteki verilerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

AB ile olan dış ticaretin yaklaşık yarısı Almanya iledir. Bunu İtalya, İngiltere ve Fransa izlemektedir. Dolayısıyla gerek AB gerekse üye ülkelerin kendi ekonomik durum ve kararları Türkiye ekonomisini yakından ilgilendirmektedir.

3.2. Türkiye'de Bölgesel Yapı ve Politikalar

Türkiye'de bölgesel yapıyı ortaya koyabilmek için coğrafi bölge ve il bazında kişi başına GSYİH, okuma yazma oranı, üniversite öğrencisi oranı, kentleşme, istihdam, bin kişiye düşen doktor sayısı gibi sosyo-ekonomik göstergelere bakmak gerekmektedir.

Tablo 3: Bölgelere Göre GSYİH (1987 fiyatlarıyla, milyon TL)

	Akdeniz	*D. And.*	*Ege*	*G.D. And.*	*İç And.*	*Karadeniz*	*Marmara*	*Türkiye*
1987	1392593	579038	1763388	855824	1335397	929497	2232730	1421616
1988	1373300	587484	1781873	898696	1336385	934206	2182669	1420590
1989	1402577	570861	1723834	815547	1228666	959270	2169730	1393577
1990	1481551	615865	1822911	890773	1364712	1001788	2274373	1487082
1991	1401432	601715	1771806	914658	1389555	1004797	2237249	1472000
1992	1453896	626713	1856538	918768	1424737	1077467	2309062	1530808
1993	1554760	648386	1987366	953969	1505712	1097752	2455326	1623613
1994	1452261	643754	1918373	853544	1427576	1063647	2169458	1507540
1995	1518992	630947	2006804	860889	1491057	1110456	2325991	1587954
1996	1554081	647481	2103466	888899	1549648	1213393	2457502	1670657
1997	1706976	660216	2246740	986350	1639513	1294737	2684291	1802763

Kaynak: DPT, İller ve Bölgeler İtibarıyla Çeşitli Göstergeler, Şubat 1999, s.18.

Tabloda görüldüğü üzere GSYİH'nın en yüksek olduğu Marmara Bölgesi Türkiye GSYİH'nın %35,9'unu oluşturmaktadır. Marmara Bölgesi'nde de Kocaeli, İstanbul ve Bursa en gelişmiş illerdir. Bu illerin aynı zamanda Türkiye imalat sanayine katkısı ortalama %50'dir. Buna karşılık Doğu Anadolu ile Güneydoğu Anadolu %3,9 ile GSYİH'dan en az pay alan bölgelerdir. Doğu Anadolu Bölgesi'nde yaratılan GSYİH'nın %27,9'u tarım, %4,3'ü ticaret ve %12,6'sı devlet hizmetlerinden gelmektedir (Karluk:1994, 51). Coğrafi bölgeler yönüyle bu kadar belirgin olan dual yapı iller bazında da kendini göstermektedir. En yüksek gelirli il Kocaeli ile en düşük gelirli il Ağrı arasında yaklaşık 11 kat fark bulunmaktadır(Ekonomik Forum: Temmuz1999, 7). Yine en yüksek gelirli illerin çoğunluğu Marmara Bölgesi'nde, buna karşılık en düşük gelirli iller ise Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri'ndedir (DPT:1997, 14).

Sosyo-ekonomik gelişmişlik konusunda 1996 yılını kapsayan çalışmada İstanbul. Ankara, İzmir, Kocaeli ve Bursa (4,87-1,56 endeks rakamları arasında) olmak üzere 5 il birinci derecede; Eskişehir, Antalya, Tekirdağ, Adana, İçel, Muğla, Aydın, Balıkesir, Kırklareli, Kayseri, Denizli (1,01-0,50 endeks rakamları arasında) olmak üzere 11 il ikinci derecede; Tunceli, Adıyaman, Kars, Gümüşhane, Bayburt, Batman, Mardin, Van, Siirt, Iğdır, Hakkari, Bitlis, Ardahan, Bingöl, Ağrı, Şırnak, Muş (-0,69 , -1,24 endeks rakamları arasında) olmak üzere toplam 17 il beşinci derecede en az gelişmiş iller durumundadır (DPT:1996, 51).

Birinci derecede gelişmiş illerin toplam nüfus içindeki payı %29,4 olup nüfus yoğunluğu Türkiye ortalamasının (73 kişi) çok üstünde 272 kişidir. İstihdamın %18,45'i tarım, %25,85'i sanayi, %55,7'si hizmetler sektöründe yer almaktadır. Eğitim düzeyi olarak nüfusun %89'u okuma-yazma bilmektedir. Üniversite mezunlarının nüfusa oranı Türkiye ortalamasına (%4,7) oranla oldukça (%7) yüksektir.

Sağlık göstergesi itibarı ile on bin kişiye düşen hekim (19) ve yatak (30) Türkiye ortalamasının (11 ve 22) üzerinde bulunmaktadır. Yine bu illerde on bin kişiye düşen özel otomobil sayısı 829, motorlu kara taşıtı sayısı 1031, (Türkiye ortalaması 472 ve 628'dir) kişi başına elektrik tüketimi Türkiye ortalamasının (999 kws) yaklaşık iki katıdır (1867 kws). Birinci gruptaki beş il ülke ekonomisinin lokomotifi durumundadır. Fakat sosyo-ekonomik gelişmişlik açısından farklılık kendi aralarında oldukça yüksektir.

İkinci derecede gelişmiş 11 il toplam nüfusun %17,6'sını oluşturmakta ve nüfusunun %57,2'si kentlerde yaşamaktadır. Toplam istihdamın %54,5'i tarım, %11,5'i sanayi, %33,9'u hizmetler sektörlerinde yer almaktadırlar. Eğitim düzeyi itibarıyla da Türkiye ortalamasının üstündedir. Nüfusun %83,2'si okuma-yazma bilmekte, %43,7'si üniversite mezunudur. Sağlık göstergeleri on bin kişiye düşen 9 hekim ve 18 hastane yatağı ile ülke ortalamasının gerisindedir. İkinci gruptaki özellikle Eskişehir, Tekirdağ, Kırklareli ve İçel sanayinin yoğun olduğu illerdir. Antalya, Aydın ve Muğla gibi illerde hizmetler sektörü özellikle turizm önemli bir ağırlığa sahiptir.

Üçüncü derecede gelişmiş 26 il diğer gruplara göre daha homojen bir yapıya sahiptir. Nüfusun %27,2'si, yüzölçümünün %30'u bu illerden oluşmaktadır. İstihdamın %63,6'sını tarım, %10,3'ünü sanayi, %26,1'ini hizmetler sektörü sağlamaktadır. Tarımın yoğun olduğu, özellikle Niğde, Karaman, Samsun ve Rize gibi illerde tarımın payı %70'in üzerindedir.

Dördüncü derecede gelişmiş 17 ilin toplam nüfusa oranı %16,8'dir. İstihdamın %73'ünü tarım, %5,4'ünü sanayi sektörü oluşturmaktadır. Okuma-yazma oranı nüfusun %72'si iken bu oran Diyarbakır ve Ş.Urfa'da %56 ile en düşük düzeydedir. Bu gruptaki illerden Çorum, K.Maraş, Tokat, Ş.Urfa ve Çankırı'da sanayi sektörünün hızlı bir gelişme içinde olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi itibarı ile okumayazma oranı %74,18, üniversite mezunu oranı ise %3,08'dir. Sağlık göstergesi itibarıyla on bin kişiye düşen hekim (6,74), ve yatak (18,17) oranları Türkiye ortalamasının çok altındadır. Hekim sayısıyla en şanslı iller Erzurum, Artvin ve Kastamonu'dur. Yatak sayısına göre de yine Kastamonu en şanslı ildir.

Beşinci derecede gelişmiş 17 ilin tamamı Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri'ndeki illerdir. Bu gruptaki iller nüfusun %9'unu oluşturmakta ve nüfus yoğunluğu olarak km^2'ye düşen 40 kişi ile Türkiye ortalamasının yaklaşık yarısı kadardır. Bu gruptaki illerde doğurganlık oranı (%4,9) Türkiye ortalamasının yine yaklaşık iki katı kadardır. İstihdamın %75,5'i tarım, %3'ü sanayi sektörlerince karşılanmaktadır. Bu gruptaki illerin en önemli özelliği göç verme olgusunun yoğun olarak yaşanmasıdır. Bu da sosyo-ekonomik durgunluk ve gerilemeye neden olmaktadır.

3.2.1. Kalkınma Planlarında Bölgesel Politikalar

Türkiye Cumhuriyeti'ne Osmanlı İmparatorluğu'ndan merkeziyetçi bir ekonomik yapı miras kalmıştır. Bu yapı Cumhuriyet ile birlikte değişmemiş ve serbest piyasa gelişememiştir. Bu yüzden de Cumhuriyetin kurulmasıyla birlikte de devletçi bir ekonomik sistem kabul edilmiştir. Ancak beklenen gelişme gerçekleşmediği ve

hedefler ortaya koyulamadığı için demokratik-katılımcı bir anayasa olan 1961 anayasası toplumsal ve ekonomik yapıda dönüşümü gerekli kılmıştır. Bu bağlamda beşer yıllık temel hedef ve uygulama politikalarının gösterildiği kalkınma planları oluşturulmuş ve ilki 1963 yılında uygulamaya konulmuştur. Bugün ise yedincisi uygulanmaktadır.

Kalkınma planlarında genel ekonomik hedef ve politikaların yanı sıra yeterli ve her zaman açık olmasa da bölgesel kalkınma konularına da yer verilmiştir.

3.2.2. Beş Yıllık Kalkınma Planları

İlki 1963-1967 dönemini kapsayan Beş Yıllık Kalkınma Planlarında, en başından bu yana bölgesel politikalar önemli bir yer tutmaktadır. Burada birincisinden başlayıp altıncısına kadar olan Beş Yıllık Kalkınma Planlarına genel eğilimleri ve varsa belli başlı farklılıkları, değişimleri açısından bakılacaktır. Daha sonra da halen uygulamada olan Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı biraz daha ayrıntılı incelenecektir.

Birinci ve İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planları'nda bölgesel politikaların ana hedefi olarak bölgeler arası dengesizliklerin giderilmesi ve geri kalmış bölgelerin daha hızlı kalkınmalarını sağlamak gösterilmiştir. Bu ilk iki planda "geri kalmış bölgeler" kavramı yer almaktadır. "Kalkınmada Öncelikli Bölgeler" kavramı ilk defa Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1973-1977) yer almaktadır. Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri'ne özel bir yer ayrılmıştır. Ancak bu bölgeler için endüstriyel sektörler yaratılması yerine o zamanlar tarım ve hayvancılığın desteklenmesi düşünülmüştür. Sanayiye dayanan bölgesel kalkınma modelleri ise Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı ile ele alınmaya başlanmıştır.

VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı Dönemi (1996-2000)

Bu dönemde bölgesel kalkınma çabalarıyla, bölgeler arası gelişmişlik farklarının azaltılması, geri kalmış bölgelerdeki nüfusun refah düzeylerinin yükseltilmesi ve göç eğilimlerinin istikrarlı bir yapıya kavuşturulması amaç edinilmiştir.

Ülke genelinde her bölgenin farklı imkan, özellik ve sorunlara sahip olduğu unutulmadan, sektörel tercihlerle mekansal analizin birlikte ele alındığı yeni bir yapılanma yaklaşımının bu dönemde yeni bir fikir olarak ortaya çıktığı görülmekte, bu dönemde yine Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri'nin daha hassas ele alındığı, bu çerçevede GAP projesinin de öneminin vurgulandığı görülmektedir.

Bugüne kadar 6 tanesi tamamlanan, VII.si tamamlanmak üzere olan Beş Yıllık Kalkınma Planlarında Türkiye'deki bölgesel gelişmişlik farklarının giderilmesi amacı güdülmüş olmasına rağmen bu amaca ulaşılamadığı aksine dual yapının artarak devam ettiği görülmektedir.

Buna neden olarak da önce coğrafi sonra KÖY olarak ayrılan yerleşim birimlerinin planlarda öngörülmesine rağmen sahip olduğu kaynak potansiyelinin sağlıklı bir şekilde tespit edilerek değerlendirme aşamasına gelinememesi ile ülkemiz kaynaklarının zaten kıt oluşu nedeniyle bir de bunları kutup bölge sürükleyici

birim belirlemeden olabildiğince dengeli dağıtmaya çalışmak bölgesel dengesizliğin artmasına neden olmuştur.

3.3. Bölgesel Farklılıkları Gidermede AB'nin Etkileri

AB'nin bölgesel etkilerini ortaya koymak için öncelikle AB'nin kriterlerini ve buna bağlı olarak Türkiye'nin bunlardan faydalanabilme imkanlarını ortaya koymak gerekecektir.

3.3.1. AB'nin Kriterleri

AB'ni kuran Roma Antlaşması'nın hemen daha önsözünde üye ülkelerin geri kalmış bölgelerinin kalkındırılması ve mevcut farklılıkların giderilmesi öngörülmüştür. Ancak ortak bir bölgesel politika hükmü olmamasına karşın bölgesel farklılıkların giderilmesine yönelik birçok madde vardır. Ortak bölgesel politika izlenmesi ancak 1972'de Paris zirvesinde ortaya atılmış ve bölgesel kalkınma fonu kurulması gereği belirtilmiştir.

1970'li yılların ilk yarısında ortaya çıkan petrol krizi ile AB'nde hammadde maliyetleri yükselmiş, yatırımlar azalmış ve büyüme hızları göreceli olarak düşmüş, bunun sonucunda yüksek enflasyon ve işsizlik ortaya çıkmıştır. Petrol krizinin yanı sıra uluslararası piyasalara Tayvan, Kore, Hong-Kong gibi yeni üretici sanayi ülkelerin girmesi birlik içindeki bölgesel gelişmişlik farklarının artmasına neden olmuştur. Birlik içindeki gelişmişlik farklarını azaltmak için ilk etapta FEOGA kaynaklarının kullanılması benimsenmiş, daha sonra Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu (FEDER) ve Avrupa Sosyal FONU (ASF) oluşturularak söz konusu fonların bu amaçlar için kullanılması kararlaştırılmıştır.

Birlik içinde gelişmişlik farkları genişleme sürecinde artış göstermiş ve en gelişmiş bölge Groningen ile en geri bölgesi Basilicata arasındaki gelişmişlik farkı 1-5,1'e yükselmiştir (CEC:1987, 8).

AB'nin gelişmişlik farkları üye ülkeler içinde de geçerlidir (European File:1987, 3). Birlik gelişmişlik farklarını beş göstergeye göre belirlemektedir. Bunlar:

İşsizlik oranı, kişi başına GSYİH, altyapı (haberleşme, ulaşım, enerji, eğitim, sağlık), merkez-çevre ilişkisi, sentetik indekstir. Bu sayılan beş kriterin en önemlileri kişi başına GSYİH ve işsizlik oranlarıdır. Kişi başına düşen GSYİH'nın düşüklüğü birlik ortalamasıyla karşılaştırılarak, işsizlik oranının yine birlik ortalamasından yüksekliği ile ortaya konulmaktadır.

Birliğin bu kriterlerine göre bazı üye ülkelerin kendi içlerindeki gelişmişlik farkları, Almanya'da en gelişmiş bölge ile en az gelişmiş bölge arasındaki fark 1-1,4; bu oran İngiltere'de 1-3,1; Fransa'da 1-2,4 ve İtalya'da 1-3,8'dir.

Birlik bu dengesizlikleri ortadan kaldırmak amacıyla üç doğrudan üç de dolaylı mali araçlar olmak üzere toplam altı araç kullanmaktadır.

Doğrudan Kullanılan Mali Araçlar: FEOGA Yön verme Bölümü, Avrupa Sosyal Fonu (ESF) ve Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu (ERDF).

Dolaylı olarak kullanılan mali araçlar: AKÇT mekanizmaları, Avrupa Yatırım Bankası ve Entegre Akdeniz Programları'dır.

3.3.2. AB'nc Tam Üye Olmadan Uygulanabilecek Politikalar

AB'nin üyelerine sağladığı bölgesel gelişmeye yönelik politika ve avantajlar oldukça büyük miktarlı ve çeşitli iken tam üye olmayan ülkelere sağlanan avantajlar oldukça kısıtlıdır.

Türkiye bölgesel gelişmişlik farklarını azaltmaya yönelik özellikle Beş Yıllık Kalkınma Planlarında politika ve stratejiler belirlemiş, buna bağlı olarak "Kalkınmada Öncelikli Yöreler" sınıflaması yapılarak bu yörelerde yapılacak yatırımlara mali avantajlar sağlanmış ve açıkça ifade edilmese de "Dengeli Kalkınma Modeli" uygulanmıştır.

Türkiye temel model seçimindeki yanlışlığı düzelterek "Dengesiz Kalkınma Modeli" benimsemelidir. Ulusal kalkınma politikasıyla uyumlu bir bölgesel politikayla bölgesel gelişmişlik farklarını azaltabilmek mümkündür. Bunun için bölgelerin sosyo-ekonomik, coğrafi ve çevre ile ilişkileri konuları araştırıldıktan sonra; rekabet gücü ve önsel-gerisel bağlılık katsayısı yüksek sektörlerin tespit edilmesi ve bunlara uygun politikalar belirlenmesi gereklidir.

Benimsenecek dengesiz kalkınma modeline bağlı olarak tespit edilen bölgesel potansiyele göre strateji belirlenmeli; bu strateji çerçevesinde yerel kaynakların en etkin kullanılması için siyasi otorite, yerel yönetimler, üniversiteler, özel sektör temsilcileri ve sivil toplum örgütlerinin katılımı sağlanarak bölgesel politikaların çatısı oluşturulmalıdır.

AB'ne tam üye olmadan birlik kaynaklarından faydalanabilme ancak Entegre Akdeniz Projeleri kapsamında olabilecektir. Akdeniz projeleri özellikle Akdeniz'de bulunan ve AB'e tam üye olmayan ülkeleri kapsamaktadır. Bu kapsamda hazırlanacak projeler bölgesel kalkınmayı sağlayıcı ve farkları azaltıcı nitelikteki projeler olmalıdır. AB'nin 1995-1999 dönemi için bütçesinden 5,5 milyar ECU ayırdığı dikkate alınırsa bu fonlardan sağlanabilecek kaynakların önemi ortaya çıkmaktadır (EC News:1995). Türkiye'nin tam üye olma yolunda olduğu, bu amaçla da başka hiç örneği olmamasına karşılık 1.1.1996'da Gümrük Birliği'ni gerçekleştirmiş olması bu kaynaklardan daha fazla yararlanabilme olanağı sağlamaktadır (Ergünal:1993,71).

3.3.3. Gümrük Birliğinin Bölgesel Etkileri

AB'ne tam üye olan ülkeler ekonominin herhangi bir sektör veya bölgesel olarak bozulan dengesinin düzeltilmesi için birliğin kaynaklarına başvurarak gerek uzun vadeli ve düşük faizli kredi temini, gerekse hibe şeklinde yardımlar alabilmektedirler. Birliğin bu amaçlara yönelik olarak fonları tarım alanındaki aksaklıklar için Tarımsal Garanti ve Yön verme Fonu, bölgesel ve sektörel aksaklıklar için Bölgesel Kalkınma Fonu, eksik istihdam ve işsizlik sorunları için Avrupa Sosyal Fonu

kanalıyla tam üye olan ülkelere yardımlar sağlanarak ekonomik daralma ve çöküntülere meydan verilmemektedir.

Türkiye AB'e tam üye olmadığı için bu fonlardan direk olarak yararlanamamaktadır. Gümrük Birliği sürecinde Türkiye'de meydana gelebilecek bölgesel veya sektörel dengesizliklerin önlenebilmesi için özel bir kredi kaynağı anlaşmada oluşturulmamıştır (Çimen:1996, 233).

Türkiye buna yönelik Konseye başvurarak ilave mali yardım protokolü yapılmasını veya Katma Protokolün 60. 95/1 sayılı Konsey kararının 59, 62, 63, 64. maddelerindeki koruma önlemlerine başvurarak ilgili alanlarda ilişkileri sınırlayabilecektir (Karluk: 1998,541). Oysa uyum süresince söz konusu fonlar Avrupa Yatırım Bankası kaynaklarından Türkiye'deki aksaklıkların giderilmesi için özel bir statü tanınması zorunluluğu olmasına rağmen sağlanmamıştır. Ayrıca 6.3.1995 tarihli Gümrük Birliği anlaşması gereği olan mali yardımların hiçbiri Türkiye'ye aktarılmamıştır. AB'e tam üye olan 15 ülke bu fonlardan faydalanmakta, özellikle ekonomik yapısı Türkiye'ye yakın olan Yunanistan, Portekiz ve İspanya bu kaynaklarla uyum süreci geçirip gümrük birliğine girmişlerdir. Bu örnekler de Türkiye'nin bu konuda emsal gösterebileceği örneklerdir.

Türkiye bu kapsamda AB'nden ancak Entegre Akdeniz Politikaları kapsamında daha kolay kaynak temin edebilecektir. Zira, Akdeniz'de kıyısı bulunan ülkelerin temel altyapı ve ekonomik sorunlarının çözümüne yönelik sağlanan bu kaynaklar Türkiye için tam üyelik arifesinde olması nedeniyle daha kolay temin edilebilecektir. Burada dikkat edilmesi gereken somut projeler olması, örneğin Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri'nde istihdam yaratıcı, bölgesel gelişmeyi sağlayıcı, tarıma dayalı sanayi veya hayvancılık ve buna dayalı sanayi yatırımları bu bağlamda hemen ifade edilebilecek projelerdir.

Gümrük Birliği'nin yürürlüğe girdiği 1.1.1996'dan bu yana AB kaynaklı herhangi bir yardım alınamadığı için Türkiye'deki bölgesel kalkınmaya olumlu etkisi olmamıştır. Olumsuz etkisi ise Türkiye'nin az gelişmiş bölgelerinin zaten rekabet edebilir bir ürünü olmadığı için fazlaca görülmemiş ancak, genel ekonomik etkiler çerçevesinde görülmüştür.

SONUÇ

Dünyadaki hızlı değişim süreci içerisinde ve akabinde ortaya çıkan bölgesel gelişmişlik farkları doğal olarak hem Türkiye hem de AB'de açık bir şekilde görülmektedir.

AB'de bölgesel gelişmişlik farklarını azaltmaya yönelik uygulamalar birliğin ilk genişlemesi sırasında başlamış (İtalya-Mezzogiorno); 1961'de Avrupa Sosyal Fonu ve Avrupa Tarımsal Garanti ve Yön verme Fonu, 1975'de de Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu kurularak bölgesel gelişme için özel kaynaklar yaratılmıştır. Ayrıca Avrupa Yatırım Bankası, AKÇT Kredi ve Yardımları, Yeni Topluluk Aracı ve Entegre Akdeniz Programları çerçevesinde kaynak yaratılarak bu amaçlar için kullanılmaktadır. Söz konusu kaynakları en çok ilk üyelerden İtalya kullanmıştır. Sosyo-ekonomik yapıları Türkiye'ye yakın olan ve Birliğe son katılan üyeler Portekiz,

İspanya ve Yunanistan bu kaynakları kullanarak Birlik ile ekonomik uyum sürecini hızlandırmışlardır. Bu kapsamda Yunanistan 1982-1993 yılları arasında 35 milyar ECU ve İspanya 1987-1994 yılları arasında 48 milyar ECU yardım aldığı dikkate alındığında bu kaynakların önemi açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

Türkiye AB standartlarına göre (1-5,1) tamamı yardım almaya uygun azgelişmiş bir bölge durumundadır. Türkiye'de bölgesel gelişmişlik farklarını azaltmaya yönelik politikalar Beş Yıllık Kalkınma Planları çerçevesinde hep dengeli kalkınma modeline göre çalışılmış, bu fark aksine son yıllarda terörün de etkisiyle 11 kata kadar çıkmıştır.

Türkiye'nin sosyo-ekonomik yapısı AB'den farklı olmakla birlikte, bölgesel farklılıkları azaltmaya yönelik Birlik kaynaklarından yararlanmak olanak dahilindedir. Türkiye AB'e tam üye olmadığı için bölgesel gelişmeye yönelik olan yapısal fon kaynaklarından direk olarak yardım almak mümkün değildir. Ancak 1.1.1996 tarihinde Gümrük Birliğine girmemiz nedeniyle ve de yapısal uyum yardımları almadan giren tek ülke olmamız zaten varolan bölgesel farklılıkları arttırıcı bir etki yapmıştır. Gümrük Birliği'nin sanayi mallarının serbest dolaşımını kapsamasına rağmen Türkiye'nin rekabet gücü olabilecek ürünlerde (tekstil gibi) gözetim veya miktar kısıtlamaları kaldırılmamıştır. Türkiye'de tekstil hızlı gelişen sektör olmasına rağmen bu sektöre hammadde sağlama potansiyeli yüksek Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri'nde pamuk ve hayvancılığı geliştirici etkisi olmamıştır. Bu kapsamda bakıldığında Gümrük Birliği'nin tek tek sektör olarak veya bölge olarak olumsuz etkilerini birbirinden ayırmak zordur. Ancak genel ekonomik etkiler çerçevesindeki olumsuzluklar bölgesel düalizmi arttırıcı etki yapmıştır.

Türkiye bu çerçevede Birlik kaynaklarında direk olarak Entegre Akdeniz Programları, AKÇT, Avrupa Yatırım Bankası kaynaklarından üretken ve bölgesel düalizmi azaltacak proje kredileri şeklinde yararlanabilecektir. Ayrıca Avrupa Birliği Konseyi, 1/95 sayılı kararının 59. ve 62. maddelerinde ciddi zarar gören ürünlerde ek koruma önlemleri koyma veya yeni protokol yapma olanağı verdiğinden, direk zarar gören sektör ve ürünleri için raporlar hazırlayarak yukarıda belirtilen önlemler ve mali yardımlar alınabilmesi olanak dahilindedir.

KAYNAKLAR

CEC, **Main Texts Governing the Regional Policy of the European Communities**, Luxemburg, 1985.

CEC, **Third Period Report From the Commission on the Social and Economic Situation and Development of the Community**, Brussels, 1987.

ÇİMEN, Ahmet, **Gümrük Birliği ve Avrupa Topluluğu Türkiye İlişkileri,** Ankara, 1996.

Dış Ticaret Müsteşarlığı İnternet sayfaları.

DİE İnternet sayfaları.

DİNLER, Zeynel, **Bölgesel İktisat,** Bursa İTİA Yay. No. 32, Bursa, 1978.

DPT, **İller ve Bölgeler İtibarıyla Çeşitli Göstergeler**, 1997.

DPT, **İller ve Bölgeler İtibarıyla Çeşitli** Göstergeler, Şubat 1999.

DPT, **İllerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması,** Yay. No. 2466, Aralık 1996.

DPT İnternet sayfaları.

EC News, Mart – Nisan 1995.

Ekonomik Forum, **"Az Gelişmiş Yöreler İçin Bölgesel Planlar"**, S:7, Y:6, (15 Temmuz, 1999), s.7.

ERGÜNAL, Mehmet, Türkiye – Avrupa Topluluğu Bütünleşmesi, **HDTM Dergisi 70. Özel Sayısı,** Ankara, 1993.

European File, **European Regional Policy**, 14/87, Luxemburg, 1987.

HDTM, Ekonomik Kavramlar ve Göstergeler Kılavuzu – Ödemeler Dengesi, Ankara, 1994.

İTO, **Aylık Ekonomik Veriler**, Şubat 1999.

KARAVEŞ, Tülay, **Avrupa Topluluğu'ndaki Bölgesel Sorunların Çözümünde Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu FEDER'in Rolü**, İstanbul ÜNİ. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1991.

KARLUK, Rıdvan, **AB ve Türkiye** , Birlik Matbaası, 2. Baskı, Eskişehir, 1994.

MANİSALI, Erol, **Gelişme Ekonomisi**, İÜ Yay. No. 2042, İkt. Fak. Yay. No. 354, İstanbul, 1975.

SAVAŞ, Vural, **Kalkınma Ekonomisi**, İİTİA Nihat Sayar Vak. Yay. No. 315/547, 2. Baskı İstanbul, 1979.

UĞURLU, Necla, **Avrupa Topluluğu Bölgesel Politikası Yapısal Fonlar**, Yay. No. DPT: 2295, ATGM: 29, Ankara, 1992.

YILMAZ, Zeki, **AT'da Bölgesel Kalkınma Politikaları ve Türkiye Ekonomisi Üzerindeki Etkileri,** Anadolu Üni. Sos. Bil. Enst. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, 1995.

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

ÇEVRE SORUNLARI BAĞLAMINDA DIŞSAL EKONOMİLER VE EKONOMİK ETKİLERİNİN ANALİZİ

Yrd. Doç. Dr. Ergin UZGÖREN*
Arş. Grv. Önder YÜCEL**

ÖZET

Çevre olgusu bir bütün olarak kısaca, canlıların yaşamsal işlevlerini, yani biyolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel yaşamlarını sürdürdüğü ortam olarak ifade edilebilir. Bu ortamın sağlıklı işlerliği çevre olgusunun temelini oluşturan "Ekolojik Sistemin" dengesinin korunmasına bağlıdır. Günümüz koşullarında bu sistemin korunması göz ardı edilmektedir. Ekolojik dengenin korunması açısından bakarsak, bir üretim ve/veya tüketim faaliyetinden dolayı üretici ve tüketiciden farklı olarak üçüncü kişilere fayda ve/veya maliyet yüklenmesi çevre kirliliğinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda çevre kirlenmesi olgusu sonucunda oluşan maliyet, dışsal maliyet, fayda ise dışsal fayda olarak nitelenebilir.

Bu çalışmada, çevre sorunlarının gelişimi, çevre sorunlarının fayda – maliyet analizleri genel olarak gözlemlenmiştir. Dışsallık sorununun ortaya çıkışı, sınıflandırılması ve dışsal maliyet sonucu oluşan negatif dışsallıklar ile dışsal fayda ile oluşan pozitif dışsallıkların ekonomi bilimindeki analiz çalışmalarında nasıl rol oynadığını sözel ve geometrik bir şekilde irdelenmiştir.

* Yrd. Doç. Dr., Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü
** Arş. Grv., Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü

GİRİŞ

İnsanoğlu varolduğundan beri kıtlığa karşı kesintisiz bir savaş sürdürmektedir. Bu savaşta onun tek yardımcısı, içinde doğup yaşadığı "doğa" veya "çevre" dir. "Çevre" dar anlamda, tabii ortam şartlarının bir toplamı; geniş anlamda ise, sosyal şartların bir toplamı olarak düşünülür. Başka bir ifade ile tanımlanırsa, birbirine entegre olmuş ve beraberce uzun süre yaşayabilen bir sistem oluşturmuş tüm canlı topluluklar ve onların çevrelerinin meydana getirdiği bütünlük, eko-sistem olarak ifade edilir.[1] Ne var ki, insanların ekonomik faaliyetleri çevre üzerinde olumlu etkilerin yanı sıra olumsuz etkileri de beraberinde getirmiştir. Bunun başlıca sonucu, tabiat dengesinin bozulması olmuştur. Dar açıdan bu olguya -yani tabiatın tahribine veya tabii dengenin bozulması olgusuna- çevre kirlenmesi adı verilir. Geniş açıdan çevre kirlenmesi; insanın üretim ve yaşama kaynağını oluşturan doğal çevrenin üreticiler ve tüketicilerle birlikte zarara uğramasıdır. Çevrenin kirlenmesi, sosyal çevrenin de zarar görmesi anlamına gelmektedir. Bu değerlendirmelerin tamamı, çevre bozulması (polüsyon) terimi ile ifade edilmektedir.[2]

Çevre sorunları disiplinler arası bir konudur. Ekoloji ve diğer bilim dalları, çevre sorunlarının analizi için gerekli kavram ve yaklaşımları getirir. Ancak, çevre sorunlarının çözümü, temel bilim dallarının kapsamı dışındadır.[3] Bunun yanında "Sınır Ötesi Çevre Sorunları"nın da tanımını vermekte fayda vardır. Sınır Ötesi Çevre Sorunları, iki ya da daha çok devletin çevre sorunlarının iç içe geçmesidir ve zararlı olarak tanımlanan emisyonların hava, su ve toprak gibi çevre araçlarıyla bir devlet sınırlarından diğerine ya da diğerlerine taşınmasıdır.[4]

Üretici veya tüketicilerin bilinçsiz bir şekilde üretim sürecine devam etmeleri çevre kirliliği sorunu yaratmıştır. Çevre kirliliği sonucu oluşan dışsal ekonomiler[5] genel olarak; belirli bir birey veya bireyler grubunun, aralarında herhangi bir anlaşma ya da ticari ilişki olmaksızın gayri iradi olarak, bir başka birey veya bireyler grubunun herhangi bir faaliyetinden dolayı fayda ya da maliyetle karşılaşması olarak tanımlanabilir.[6] Diğer bir ifade ile tanımlanırsa, bir üreticinin diğer bir üreticiye veya üreticilere sağlamış olduğu karşılıksız kazançlar – veya kayıplar – dışsal ekonomiler olarak nitelendirilebilir.[7] Üreticiler arasında, doğrudan doğruya ve dolaylı olarak ortaya çıkan bu kazançlar veya kayıplar, gerek firma açısından gerekse ekonominin bütünü açısından büyük bir önem taşımaktadır. Örneğin, olaya Mikro – ekonomik yönden yaklaşılırsa, bir firmanın, çevre kirliliği sonucu üreticiler ile tüketicileri olumsuz yönde etkileyen dışsal ekonomileri ortadan kaldırması ya da içselleştirmesi karını azaltabilecektir. Firmanın çevre kirliliğine yol açan faaliyetlerinden vazgeç-

---

[1] VESTER Frederic, **"Ekolojinin Anlamı"**, Arıtan Yayınları, İstanbul, 1997

[2] TOSUN K.,**"Çevre Bozulması Sorununun İşletme Teorisine ve Uygulamasına Etkileri"**, Yönetim, S. 5, Temmuz, 1976

[3] KIŞLALIOĞLU M. BERKES F., **"Ekoloji ve Çevre Bilimleri"**, Remzi Yayınları, İstanbul, 1994

[4] KAPLAN Ayşegül, **"Küresel Çevre Sorunları ve Politikaları"**, Mülkiyeliler Birliği Vakfı Yayınları, Ankara, 1997.

[5] Dışsal Ekonomiler, external economies karşılığında kullanılmıştır.

[6] ALTUĞ Fevzi, **"Çevre Sorunları "**, U.Ü. Yayını, Bursa, 1990

[7] T. Scitovsky: **"Two Consepts of External Economies"** Journal of Political Economy, April, 1954, s. 143

mesi birtakım maliyetleri beraberinde getirmektedir. Üretim sisteminde; arıtma tesislerinin kurulması, çevre politikalarına uygun üretim yapılması birtakım ek maliyetlerin oluşmasını sağlar. Bu da firma karının azalması anlamına gelmektedir. Ancak firmanın, çevre kirliliğine yol açmayan teknoloji ve üretim sistemini uygulaması sonucunda karının arttığı görülmektedir. Şöyle ki; firmanın üretim faaliyetlerini, çevre politikalarına uygun bir şekilde devam ettirmesi, kısa dönemde etkili kar artışı sağlamayacaktır. Ancak, uzun dönemde çevre politikalarını benimseyen kesimlerin, çevre kirliliğine yol açmayan firmanın ürünlerine karşı taleplerinin artması ve toplumda firmanın çevreci bir kuruluş olduğu imajının verilmesi, kar marjını artıracaktır.

Çevre kirliliğine yol açmayan firmanın üretim faaliyetleri, Makro – ekonomik açıdan da sosyal hasılanın maksimizasyonu yönünden etkili olmaktadır. Dışsal ekonomilerin ortaya çıkardığı sonuç, firmalar ve ekonominin bütünü açısından farklı niteliktedir. Bir firma için, dışsal ekonomilere bağlı olarak ortaya çıkan bir kar artışı mutlaka sosyal kar artışı olarak düşünülemez. Sosyal kar sonucunda meydana gelen sosyal fayda ile firmanın kendi karı sonucunda oluşan özel fayda arasında bir dengesizlik meydana gelmiş olabilir. Dışsal ekonomileri bu yönü ile " özel ve sosyal fayda arasındaki sapma" olarak da tanımlamak mümkündür.[8]

I. ÇEVRE SORUNLARI BAĞLAMINDA DIŞSAL EKONOMİ KAVRAMI VE ÇEŞİTLİ KRİTERLER BAKIMINDAN DIŞSALLIK TÜRLERİ

Dışsal ekonomiler, başkalarının etkinliklerinin bir sonucu olarak, her hangi bir toplumsal grubun ödemek zorunda kaldığı dışsal maliyet ya da elde ettiği dışsal fayda olarak tanımlanmaktadır.[9]

Bazı dışsal ekonomileri üreticiler, bazıları da tüketiciler tarafından üretilir. Günümüzde çoğu hava kirlenmesi; sanayiden kaynaklanırken, Victoria dönemi İngiltere'sinde ise evlerde kömür yakılması kirlenmenin başlıca kaynağı idi. Havalandırılmayan odada sigara içen bir birey, sigara içmeyen bireylere karşı ağır bir dışsal maliyet yükler. Bir ırmağı kirleten firma, hem ırmağın çevresinde yaşayan tüketicileri hem de ırmağın çevresinde olan üreticilere dışsal maliyet yükler. Bu durumda dışsallık, hem bölgedeki çevreye zarar verip çevredeki firmaların karlarını azaltır hem de fiyatlarının artmasına yol açar.

Havanın kalitesini etkileyen türdeki bazı dışsallıklar, çevresel nitelikte olup, çevreyi kullanan herkesi etkiler. Bu konuda Ozon Tabakasının üreticiler ve tüketiciler üzerindeki etkisi dışsal maliyet kapsamına girmektedir.

Ortak kaynak sorunları da önemli bir dışsallık grubunu oluşturur. Bu grubun merkezi özelliği, faydalanmanın sınırlanmadığı bir kıt kaynak havuzunun bulunmasıdır. Örneğin, balıkçılar tarafından bilinen bir gölde; bir balığın yakalanma güçlüğü başka balıkçıların sayısına bağlıdır. Her balıkçı, bir diğer balıkçı üzerine dışsal maliyet yükler.

---

[8] B. Balasa : "**The Theory of Economic Integration**" 1961, s. 145

[9] YILDIRIM Feyzan Bayramoğlu,"**Çevre Terimleri Sözlüğü**", Kent Basımevi, İstanbul, 1995.

Bir başka önemli örnek, petrol yataklarıdır. Petrol genelde toprak altındaki büyük yataklarda bulunur. Bu yatağa giriş yapabilmek için, bütün yapılması gereken bir kuyu açmak için yeterli araziyi ve delgi araçlarını satın almaktır. Doğal olarak, bir kuyunun yataktan çektiği petrol fazlalaştıkça, diğerlerine alacak daha az petrol kalacaktır. Aslında, ekstra bir kuyu daha açma sonucu elde edilebilecek toplam ek petrol miktarı zararlı olabilir. Ekstra bir kuyu açılması basıncı düşürür, bu da yataktan çıkarılabilecek petrol miktarını azaltabilir. Buna rağmen, ilave bir kuyunun açılmasından elde edilebilecek özel getiri ile sosyal getiri arasında çarpıcı bir fark vardır. Çünkü ilave bir petrol kuyusunun açılması, üreticilere beklenilenden daha az özel getiri sağlayacaktır. Fakat, çevreye verilen zarar ise özel getiriden daha çok olacaktır. Bununla beraber sosyal getiri de daha az olacaktır.

Dışsal ekonomiler kavramı ilk defa Alfred Marshall tarafından ortaya konmuştur. Marshall dışsal ekonomileri, endüstri içinde firmaların üretim maliyetlerinin incelenmesinde artan getirileri açıklamak için kullanmıştır. Dışsal ekonomiler, endüstri içindeki genel gelişme şartlarına bağlı olarak firmaların elde ettikleri kazançlardır. Marshall bu konuda dışsal ekonomileri, firmalar arasında rekabet şartlarını bozup bozmama bakımından ele almaktadır. Eğer endüstri içinde meydana gelen dışsal ekonomiler firmalara farklı derecede imkanlar sağlıyorsa, bu durum rekabet şartlarını bozabilir. Marshall bu konuda, ortaya çıkan imkanların eşit bir şekilde dağıldığı ve dolayısıyla rekabet şartlarını bozmadığı sonucuna varmıştır.[10]

Dışsallıklar konusuna ilk değinen A. Marshall'dan sonra özellikle, Pigou' nun "Refah Ekonomisi"ne yönelik çalışmalarında dışsallıklar sorununu irdelediği görülmektedir. Pigou çalışmasında marjinal özel hasıla (MÖH) ve marjinal sosyal hasıla (MSH) arasındaki farkları oluşturan durumları incelemekte ve marjinal özel hasıla (MÖH) ile marjinal sosyal hasıla (MSH) arasındaki farkın olumsuz olması yani, hem tüketiciye hem de üreticiye zarar vermesi durumunda uygun bir verginin alınmasını, farkın olumlu olmasında ise üretici ve tüketicinin bir fayda elde etmesi durumunda, bir sübvansiyon uygulanmasını öngörmektedir.[11]

Dışsal ekonomileri başlıca iki grupta toplamak mümkündür: Bir grup dışsal ekonomiler, piyasa mekanizması dışında firmalar ve endüstriler arasında ortaya çıkabilecek kazanç ve/veya kayıplardır. Diğerleri ise bu etkilerini piyasa mekanizması aracılığıyla gösterirler. Bu imkanların neler oldukları ayrı ayrı analiz edilecektir.

1. DIŞSALLIĞIN MEYDANA GELDİĞİ YER BAKIMINDAN DIŞSALLIK TÜRLERİ

1.1. Piyasa Dışından Doğan Dışsal Ekonomiler

Piyasa dışından doğan dışsal ekonomileri de iki kısma ayırmak mümkündür. Bu ekonomilerin bir kısmı, üreticiler arasında - doğrudan doğruya - ortaya çıkan üretim ilişkilerine dayanmaktadır. Bu tür dışsal ekonomiler, üreticilerin üretim fonksiyonları arasında piyasaya bağlı olmadan, meydana gelen kazaç ve/veya kayıplar-

[10] MARSHALL A., "**Principals of Economics**", London, 1938.

[11] MANİSALI Erol, "**Dışsal Ekonomiler ve İktisadi Gelişme**", İ.Ü. Yayını, İstanbul, 1971, s.6.

dır.[12] Örneğin birbirine çok yakın bulunan, iki ayrı firmaya ait petrol kuyuları gibi. Bu tip dışsal ekonomiler statik bir yapıya sahiptirler. Bunlara " teknik dışsal ekonomiler " de denir.

Piyasa dışından doğan dışsal ekonomilerin ikinci grubunu meydana getiren ekonomiler ise zaman içindeki değişmelere bağlı olarak ortaya çıkarlar. Bu bakımdan dinamik bir yapıya sahiptirler. Ekonomi içinde, doğrudan doğruya piyasa mekanizmasına bağlı olmadan nicelik ve niteliklerde meydana gelen değişmeler, teknolojik bilgi seviyesindeki yükselmeler, bu tür dışsal ekonomilerdir. Ekonomi içinde zamanla, daha üstün işgücü arzının meydana gelmesi, teknik eleman ve idareci arzı bakımından daha uygun şartların hazırlanması endüstriler ve firmalar için dışsal ekonomi niteliğindedir.[13]

1.2. Doğrudan Doğruya Piyasa Mekanizmasına Bağlı Olarak Meydana Gelen Dışsal Ekonomiler (Nakdi Dışsal Ekonomiler)

Piyasa mekanizmasına bağlı olarak meydana gelen dışsal ekonomiler, üreticiler arasında piyasa aracılığı ile sağlanan dışsal ekonomilerdir. Bunlara, "nakdi" veya "vasıtalı" dışsal ekonomiler de denilmektedir. Nakdi dışsal ekonomiler denilmesinin nedeni; bu dışsal ekonomilerin, piyasadaki arz ve talep şartlarında veya fiyatlarında ortaya çıkan değişmeler aracılığıyla ortaya çıkmasıdır.

Bir firmadaki veya endüstrideki değişiklik bu konular arasındaki ara-bağlılık nedeni ile piyasadan geçerek diğerlerini etkilemekte, bunlar üzerinde kazançlar ve/veya kayıplar oluşturmaktadır. Bu dışsal ekonomilere, piyasa aracılığıyla ortaya çıktığı için " vasıtalı dışsal ekonomiler " de denilmektedir.[14]

2. ETKİLERİ BAKIMINDAN DIŞSALLIK TÜRLERİ

2.1. Dışsal Maliyetler (Negatif Dışsallık)

Üreticiler ve tüketiciler üzerinde olumsuz bir etki yaratan dışsal maliyetler "negatif dışsallık" olarak adlandırılır. Eğer A birimi, B birimi için, maliyetine katılmaksızın dış etkiler oluşturmaktaysa, bir negatif dışsallıktan söz edilir. Hava kirlenmesi gibi çevrenin ve insan sağlığının karşı karşıya bulunduğu zararlı sonuçlardan çoğu, negatif dışsallık örnekleridir. Sessiz, sakin bir semtte bulunan bir apartmanın hemen karşısına yapılan bir öğrenci yurdu, apartmanda yaşayanlar için olumsuz bir durum oluşturacaktır. Havayı kirleten bir firma, havayı soluyan bütün insanlar üzerinde negatif bir dışsallık yüklemektedir.

Yaptığı ekonomik etkinliklerle bir başkasının ekonomik koşulları üstünde olumsuz etki oluşturan kişi ve/veya firma ya yol açtığı zararı tazmin edecek ya da vermekte olduğu zararı önleyecek çeşitli faaliyetlere başvuracaktır. Her iki du-

---

[12] SCITOVSKY T. : "**Two Concepts of External Economics** ", Journal of Political Economy, 1954, s.143-152.

[13] ALTUĞ Fevzi, "**Çevre Sorunları** ", U.Ü. Yayınları, Bursa, 1990

[14] MANİSALI Erol, "**Dışsal Ekonomiler ve İktisadi Gelişme**", İ.Ü. Yayını, İstanbul, 1971

rumda da yapacağı harcamalar ekonomik açıdan zarar veren kişi ve/veya firmanın bütçesi üzerinde negatif etki oluşturacaktır.[15]

Dışsal maliyetleri, geleneksel bir yaklaşımla, üç ana grupta sınıflandırmak mümkündür.[16]

2.1.1. Üreticinin Üreticiye Yüklediği Dışsal Maliyetler

Üreticinin üreticiye yüklediği dışsal maliyetler; belirli bir firmanın üretim faaliyetlerinin, bir başka firmanın üretim faaliyetleriyle karışması sonucunda ek bir maliyet olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tür dışsal maliyetlere, tekstil ve boya fabrikalarının faaliyetleri örnek olarak verilebilir. Örneğin, belirli bir boya fabrikasının, önünden geçen nehir suyunu atıklarıyla kirletmesi durumunda, aynı nehir suyunu üretiminde kullanan fakat bu durumda o suyu ancak temizledikten sonra kullanma durumunda kalan bir başka fabrika açısından bir dışsal maliyet oluşturmaktadır.

Üretim tesislerinin, pazara ve/veya hammadde kaynaklarına yakınlık, ulaşım kolaylığı ve atık alanın uygunluğu vb. faktörler nedeniyle belirli bir kuruluş yerini tercih ettikleri dikkate alındığında, bu tür dışsal maliyetler daha fazla önem kazanmaktadır. Başka bir ifadeyle, üretim maliyetlerini azaltmak amacıyla alınan bazı kuruluş yeri kararları, dışsal maliyetlerden dolayı her zaman uygun kararlar olmayabilmektedir. Üreticinin üreticiye yüklediği dışsal maliyetler, özellikle sanayinin kuruluş yeri kararları açısından büyük önem taşımaktadır.

2.1.2. Üreticinin Tüketiciye Yüklediği Dışsal Maliyetler

Üreticinin tüketiciye yüklediği dışsal maliyetlere ayrıca, kullananın kullanmayana yüklediği dışsal maliyetler de denilmektedir. Fabrika, endüstri tesisleri vb. kuruluşlar üretim faaliyetleri esnasında çevreye duman, atık, gürültü vb. şekillerde olumsuz etkilerde bulunmakta, bu yolla bireyleri rahatsız ederek zarara uğratmaktadır. Fakat firmalar, bütün bu unsurlara kayıtlarında bir maliyet unsuru olarak yer vermemektedirler. Bu durum, söz konusu üretim tesisince çevrede yaşayanlara yüklenilen maliyetlerin herhangi bir şekilde kendisine yansıtılamamasından ileri gelmektedir. Ancak; çevre sağlığı üzerinde olumsuz etkisi bulunan üretim tesislerinin kendi personelinin tedavi giderlerindeki artışı karşılamakla yükümlü olması firmanın, katlandığı bir maliyet unsuru olarak görülebilmektedir.

2.1.3. Tüketicinin Tüketiciye Yüklediği Dışsal Maliyetler

Tüketicinin tüketiciye yüklediği dışsal maliyetlere, kullananın kullanana yüklediği dışsal maliyetler adı da verilmektedir. Kavramı açıklığa kavuşturmak amacıyla, bu tür maliyetlere verilebilecek en güzel örnek, kent içi trafik sıkışıklığıdır.[17] Araç kullananların kent içi ulaşım kanallarına olan taleplerinde yalnızca özel maliyetlerini dikkate almaları, diğer araç kullananlar üzerinde çeşitli biçimlerde ortaya çıkan bir maliyet oluşturmaktadır. Nitekim, ekonomik açıdan kent içi ulaşım

[15] YAŞAMIŞ F.D.,**"Çevre Yönetiminin Temel Araçları"**, İmge yayınları, Ankara, 1995.

[16] ALTUĞ, a.g.k., s. 104

[17] Bu konuda geniş bilgi için bkz., ALTUĞ Fevzi, **Kent Ekonomisinin İlkeleri**, Bursa, 1988.

sorununun temelinde yatan bir olgu olarak; marjinal sosyal maliyetin, marjinal özel maliyetten farklı ve ondan büyük olması, sorunun bir dışsallık sorunu olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Genelde, araç kullanan bir kişi, trafik akışı içinde yer almasının diğer araç kullananlar üzerinde, trafik akışını yavaşlatma yönünde ve buna bağlı olarak çeşitli açılardan bazı olumsuz etkiler oluşturduğunu dikkate almamaktadır.

2.2. Dışsal Fayda (Pozitif Dışsallık)

Üreticiler ya da tüketiciler, faaliyetleri sonucu her zaman bir dışsal maliyet yüklemezler. Gerçekleştirilen faaliyetler sonucunda bir fayda meydana geliyorsa, dışsal fayda olarak nitelenmektedir. Dışsal faydalar, pozitif dışsal ekonomiler terimi ile beraber kullanılmaktadır. Pozitif dışsal ekonomi, eğer A birimi, B birimi için kimi olumlu sonuçlar meydana getiriyorsa, bu irdelemelere pozitif dışsallık adı verilmektedir. Geniş ve güzel bir parka ya da göle bakan konutlar için, park ve göl pozitif bir dışsallık kaynağıdır. Spora verilen değere göre, stadyumun içine bakan yüksek bir apartmanda yaşayanlarda, böylece bir dışsallıktan yararlanıyor sayılabilirler. Bu son örnek, dışsallıkların öznel yönleri bulunduğunu da göstermektedir.[18]

Aynı şekilde, arıcı, arılarının polen taşımaları sonucu komşu elma bahçe sahibine pozitif bir dışsallık aktarmış olur. Arı sayısı ne kadar fazla olursa, elma bahçesinde de o kadar fazla elma yetişir. Tersine elma bahçesi de, arıcı üzerinde pozitif bir dışsallık aktarır. Elma bahçesinde ne kadar çok elma olursa, arıcı da arılardan daha fazla bal alacaktır.

II. ÇEVRE SORUNLARI BAĞLAMINDA DIŞSAL EKONOMİLERİN EKONOMİK ETKİNLİKLERİNİN ANALİZİ

Çevre sorunları, çevrenin doğal dengesini bozan ve koku alma, görme, dokunma ve işitme yoluyla kişiler üzerinde olumsuz etkiler meydana getiren bozulmalardır.[19] Çevre sorunlarının karmaşıklığı ve birbirleriyle olan ilişkilerinden dolayı hızla gelişen dünyada, genel bir perspektif altında çevre sorunlarının analizi zorunluluk haline gelmiştir. Konunun daha iyi anlaşılması, çabaların teorik veya uygulamalı alanda ülke çapında çevre sorunlarına yöneltilmesi için gerekmektedir. Bu şekilde bir eğilim, çevre sorunlarının, geniş bir çevre içeriğinde ele alınmasına olanak verir ve geçmişte tek tek sorunların ele alınmasıyla işlenen hataların iyi anlaşılmasını sağlar.[20]

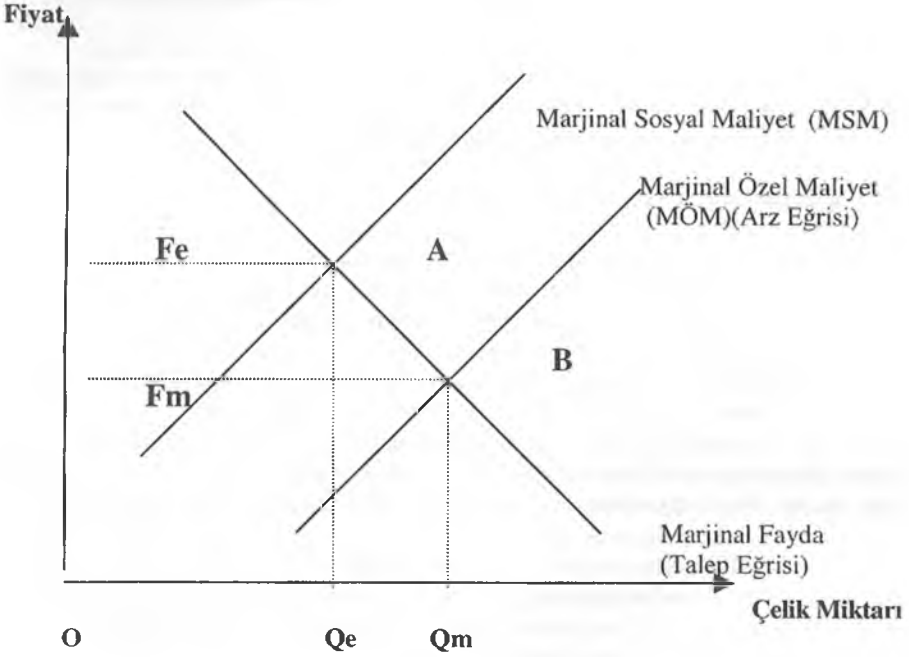
Dışsallıkların olduğu bir ekonomide, kaynak dağılımında etkinlik sağlanamayacaktır. Kaynak dağılımında etkinliğin sağlanamaması elde edilecek üretimin maliyetinin yüksek olmasına neden olacaktır. Ayrıca dışsal ekonomilerin kontrol edilebilmesine yönelik harcamaların yapılması ihtiyacı da ilave maliyet artışı yaratacaktır. Dışsal maliyetin varlığı, marjinal sosyal maliyetlerin (MSM), marjinal özel mali-

[18] KELEŞ R. HAMAMCI C.,"**Çevrebilim**", İmge Yayınevi, Ocak, 1997.

[19] Hiçyılmaz, Ergun, Türkkuşu, Hakan, "**2000Yılına Doğru Türkiye**" TÇSV, 1987.

[20] KELEŞ R., "**İnsan Çevre Toplum**", İmge Yayınları, Ankara, 1997

yetleri (MÖM) aştığı anlamına gelir ve piyasa dengesi, dışsal maliyet oluşturan mal ve hizmetlerden aşırı bir üretim yapılmasına yol açar.

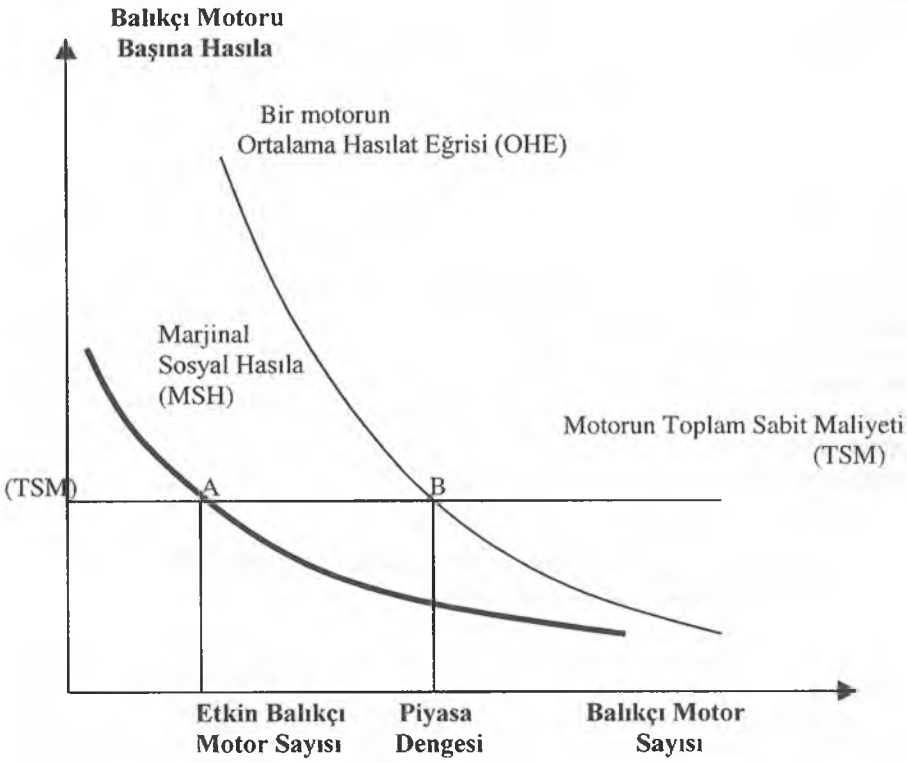


Şekil 1. Negatif Dışsallığa Yol Açan Aşırı Mal Üretimi

Şekil 1. de dikey eksende çeliğin birim fiyatı, yatay eksende ise üretilen çelik miktarı yer almaktadır. Diyagramdaki eğriler ise geleneksel arz ve talep eğrilerini göstermektedir. Marjinal Fayda (Talep Eğrisi), bireyin bir birim daha fazla mal üretiminden elde ettiği marjinal faydaları, arz eğrisi ise malın bir birim daha fazla üretilmesinin marjinal maliyetlerini (MM) yansıtmaktadır. Marjinal fayda (MF) ile Marjinal Özel Maliyet (MÖM) eğrilerinin kesişim noktası olan B noktasında ve Fm fiyat seviyesinde, marjinal faydalar marjinal maliyetlere eşit olup (MF=MM) piyasa dengede bulunmaktadır.

Dışsallıkların söz konusu olması halinde arz eğrisi, marjinal özel maliyetleri (MÖM)- doğrudan üreticilere yüklenen maliyetleri - yansıtacaktır. Örneğin, eğer çelik üretiminin genişlemesi, kirlenme düzeyini artırıyorsa bunun başlıca sebebi; çelik üretiminde kullanılan demir cevherinin ve kok kömürünün çevreye verdiği zararın işçiler tarafından fazla kontrol edilememesinden kaynaklanmaktadır. Ancak çelik endüstrisi kirlenmenin maliyetini hesaba katmada başarılı olamamaktadır. Dolayısıyla Şekil 1. de bir birim daha fazla çelik üretmenin, üretim sürecinin toplam maliyetlerini (özel ve kamusal) vermektedir. Bunun sonucunda, marjinal sosyal maliyet (MSM) eğrisi de gösterilebilir. Bu marjinal sosyal maliyet eğrisi (MSM) çelik üretimi yapan firmanın arz eğrisinin (MÖM) üzerinde yer alır. Etkinlik, yani dışsal ekonominin ortadan kaldırılması (içselleştirilmesi); marjinal maliyetin (MM)

üretimi artırmanın marjinal faydasına (MF) eşit olmasını gerektirir. Böylece üretim düzeyi; fiyatı Fe düzeyinde olan ve birim miktarı Qe düzeyinde olan, marjinal sosyal maliyet (MSM) eğrisi ile Marjinal Faydanın (MF) kesişim yeri olan A noktasından daha düşük olacaktır.



Şekil 2. Ortak Kaynak Probleminden Ortaya Çıkan Hasıla ve Maliyetler

Benzer biçimde, ortak kaynak sorununda, marjinal sosyal fayda (MSF), marjinal özel faydadan (MÖF) daha azdır. Şekil 2. de yer alan diyagramda dikey eksende, bir balıkçı motoru başına düşen hasılayı, yatay eksende ise balıkçı motor sayısı gösterilmektedir. Ancak, birtakım varsayımlar dahilinde bu analiz yapılabilmektedir. Öncelikle; balık miktarının ve balık tutulan alanın sabit olduğu düşünüldüğünde, Azalan Getiriler varsayımı söz konusu olmaktadır. Diğer varsayım ise, bir balıkçı motorunun maliyetinin sabit olduğu varsayımıdır. Bu varsayımlar çerçevesinde, balık avlamaya gelen her bir ek balıkçı motoru, diğer balıkçıların hasılasını azaltacaktır. Normal zamanlarda tutulan toplam balık miktarı, balıkçı motorları sayısının azalması ile artar. Ancak; tutulan toplam balık miktarının artmasına karşılık, motor başına tutulan balık miktarının motor sayısı arttıkça azaldığı –sabit oranlı bir hızdan az olduğu- varsayılmıştır. Ek bir balıkçı motorunun marjinal sosyal hasılası (MSH), A noktasının da ifade ettiği gibi her bir balıkçı motorunun ortalama yakalayacağı balık sayısından az olacaktır. Ek bir motorun yakaladığı balıkların bir bölümü bir başka motor tarafından zaten tutulmuş ola-

caktır. "Bir motor daha alayım mı ?" diye karar vermek durumunda olan ek bir bireyin özel hasılası; marjinal sosyal hasıladan (MSH) daha fazla olan, ortalama hasıla (hepsi gölde oldukları zaman, bütün motorlar aynı miktarda balık tutar) olacaktır. Ek bir balıkçı kayığının bir birim daha fazla hasıla elde etmesi, ortalama hasılanın altında yer alacağını göstermektedir. Dolayısıyla özel piyasa dengesi, ortalama hasılanın, bir motorun toplam sabit maliyetine (sabit olduğu varsayılan) B noktasında eşit olmasını gerektirir (OH=TSM). Sosyal hasıla; marjinal sosyal hasılanın (MSH), bir motorun toplam sabit maliyetine (TSM) A noktasında eşit olmasını zorunlu kılar (MSH=TSM).[21]

Dışsallıkların olması halinde piyasada etkin bir dengenin sağlanamayacağını ileri süren çeşitli görüşler söz konusudur. Bu görüşlere göre, temel olarak dışsallık; piyasa şartlarında, kişisel karar vericilerin firma ile ilgili bütün maliyetlerini yok edemediği durumlarda, özel maliyetlerin, sosyal maliyetlerden farklı olması durumudur. Bu nedenle, özel maliyet ile sosyal maliyet arasındaki bu fark fiyat mekanizmasına fazla yansımadığı için, karar verme sürecini fazla etkilememektedir.[22] Dolayısıyla dışsallık Meydana getiren üretim veya tüketim faaliyetleri nedeniyle, faaliyetleri yapan üretici veya tüketicilerin yanında üçüncü kişiler de faaliyetlerden etkilenecektir. Bu durumda kaynakların dağılımında bir sapma meydana gelecek ve piyasa ekonomisi sosyal etkinsizliğe sebep olacaktır.[23] Dışsallıklar, herhangi bir şekilde kaynakların aşırı veya düşük düzeyde tahsis edilmesine neden olduğu için, piyasa aksaklığının nedenlerinden birisidir.

Dışsal Ekonomilerin Ekonomik Etkinliklerinin Analizinde Fayda-Maliyet Analizlerinin Önemi

Çevre sorunlarının ortaya çıkmasında, insanların kıt kaynaklardan sağladıkları kazançlarını maksimumlaştırma eğilimi içine girmelerinin de payı bulunmaktadır. Mevcut kaynaklarla tüketici faydasını, üretici ise karını maksimumlaştırmaya çalışmaktadır. Bir malı en düşük maliyetle üreterek karını artırmaya çalışan üretici, oluşan üretim artıklarını önleme veya yok etmenin çevreye sağladığı faydaları hesaba katmaktan genellikle kaçınmaktadır. Diğer bir ifade ile; firma davranışının temel bir kuralı olan minimum maliyet prensibinin en ucuz üretim faktöründen daha çok kullanılmasını gerektirmesi,doğal kaynakların israfına ve sömürülmesine sebep olmaktadır. Doğaya oranla nüfusun az olduğu dönemlerde, doğal kaynaklar bol olduğundan minimum maliyet prensibi sadece emek faktörünün mümkün olduğu kadar az kullanılması sonucu sağlanmaya çalışılmıştır. Diğer bir ifade ile; emekten tasarruf yapılmakta, tabiattan ise tasarruf yapılmamaktadır. Nüfusun az olduğu durumlarda emekten tasarruf yapılması doğadan ise tasarruf yapılmaması şeklinde ortaya çıkan uygulamanın neden olduğu tabiattaki dengesizlikler, teknolojinin ilerleme sürecine bağlı olarak giderilebilmektedir.

---

[21] STİGLİTZ J.E., **Kamu Kesimi Ekonomisine Giriş**, Princeton University, Marmara Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1994.

[22] MİLLER Richard L., **Economics Today,** Seven Edition, Harper Collins Publishers, 1991.

[23] SLOMAN John, **Economics,** Harverster Wheatsheaf, Prentice Hall, The University Press Chambridge, 1991.

Çevre sorunlarının ekonomik etkilerinin analizinde ve çözüm yöntemlerinin belirlenmesinde hem özel hem de sosyal boyutları olan fayda – maliyet analizleri önemli bir yere sahiptir.

Standart olarak her ekonomik sorun, bir faaliyetten sağlanacak net kazancı maksimumlaştıran işlem seviyesini araştırma şeklinde formüle edilebilmektedir. Bu formül çevre kirlenmesine de aynen uygulanabilir. Şöyle ki, her karar çevre korumanın maliyeti ile faydaları arasındaki net farka göre verilmektedir.

Ekonomik yönden bir negatif dışsallık olan çevre kirlenmesinde çevreyi kirletenler bunun maliyetini, diğer ekonomik birimlere yüklemektedir. Çünkü çevreyi kirletmemeye karar verenin çevre kirliliğini önlemek amacıyla uygulayacağı prosesler için belirli bir maliyeti göz önüne alması gerekir. O halde üreticilerin neden oldukları çevre kirliliğini önlemeye yönelik herhangi bir tedbir almamaları ve kirlenmenin devam etmesi, çevre hizmetlerinden faydalananlara bu maliyetin aktarılması demektir. Sadece bu maliyeti fiyatlarına yansıtmamak için çevreyi kirletenler faaliyetlerine devam edeceklerdir.

Bugüne kadar çevre ve insan sağlığı sorunlarına yönelik egemen yaklaşımlar pek çok ülkede "köktenci" değil, yüzeyseldir. Bu durumun sorunların kökenine inilememesine, olumsuz etkilerinin giderilememesine ve dolayısıyla kaynak dağılımında etkinsizliğin sürekli olarak artmasına neden olduğu söylenebilir.[24] Bu nedenle, günümüzde çevre sorunlarını içselleştirmek ve/veya dışsallıkları kaldırabilmek için daha köklü çözümlerin var olması gerekmektedir. Bir ülkede çevre koruma için alınan önlemler doğrudan doğruya üretim maliyetlerinin yükselmesine yol açmaktadır. Çevre kirlenmesi oluşturmayan üretim teknolojilerinin uygulanması, araştırma ve yeni teknoloji nedeniyle firmalara daha fazla harcama yüklemektedir. Örneğin, bazı AB ülkelerinde çevre kirlenmesine karşı, piyasaya sadece kurşunsuz yakıtın sürülmesi istenmektedir. Böylece kurşunlu yakıtın yasaklanması otomobil üreticileri ile petrol rafinerisi işletmecileri için bir uyum sorunu doğurmaktadır. Çevre koruma yönünden fayda sağlanması da kurşunsuz yakıta geçiş için katlanılması gereken maliyet dağılımının bir karara bağlanmasını gerektirmektedir. Kurşunun tasfiyesi başlangıçta yakıt tüketimini, dolayısıyla petrol maliyetini %5 artırmakta; "temiz" bir motor maliyetinin de daha fazla olacağı anlaşılmaktadır.[25] Gelişmekte olan ülkelerde ve bu arada Türkiye'de bu tür maliyetlerin yükü daha ağır hissedilecektir. Özellikle sanayi ürün maliyetleri yüksek ve finansman sıkıntısı büyük olduğundan, buna ek olarak arıtma maliyetlerine katlanılması ve/veya yerleşmiş teknolojilerden vazgeçilmesi, soruna daha büyük boyutlar kazandırmaktadır.

Çevre bozulmasında marjinal maliyetin, özellikle fayda fonksiyonlarının tahmini kolay olmamaktadır. Çevre sorunlarını ortadan kaldırabilme maliyetinin genellikle ölçülebilmesine karşılık, faydası psikolojik faktörler nedeniyle kolay ölçülememektedir. Diğer yandan, rasyonel bir toplumun yapacağı tercih, temiz çevre ile kirli çevre arasında değil, çeşitli kirlenme düzeyleri arasında yapacağı seçim olacaktır. Çünkü kıt kaynaklardan mümkün olan en yüksek faydayı sağlama anlamı-

[24] ERDOĞAN İ., EJDER N., "**Çevre Sorunları**". Doruk Yayınları, Ankara, 1997.

[25] MERRIT G., "**Çevre Sorunları 2-Kurşunsuz Yakıt**", Avrupa, S. 94, Ekim, 1984.

na gelen rasyonel davranış, maliyete ve faydaya dayalı akılcı marjinal kararlarla gerçekleşmektedir.[26]

Özetle, kirlenme nedeniyle katlanılan marjinal sosyal maliyetin (MSM), çevreyi koruma sonucu elde edilen çevre kalitesindeki artışın marjinal sosyal faydasına (MSF) eşit olduğu düzeydir (MSM=MSF). Uygulamada, çevre sorunlarının tespiti, çevre sorunlarını kontrol nedeniyle katlanılacak maliyetler ile çevre sorunları sonucu ortaya çıkan zararın parasal değerinin bilinmesine bağlıdır. Diğer bir ifade ile, dışsallıkların düzeyini belirleyebilmek için, zarar fonksiyonları ile kontrol maliyetlerinin bilinmesi gerekmektedir.

SONUÇ

Türkiye'de çevre sorunlarının önemi, ne insanlar, ne bilimsel ve teknik çevreler, ne de devlet tarafından yeteri kadar anlaşılmış değildir. Bu sorunların iyi anlaşılması, disiplinler arası çalışmalar gerektirdiği için, başta ekonomistler olmak üzere, bilim adamlarının konuya yönelmeleri ve bütün gayretleri ile sahip çıkmaları; bunların ortak çalışmalar yapabilmeleri için de resmi ve gönüllü kuruluşların gerekli ortam ve imkanları hazırlamaları gerekmektedir.

Çevrenin kirlenmesi sonucu oluşan dışsallıklar sorunu iktisat literatürüne, gelişme teorisinin ortaya konmasından çok önce dahil edildiği halde, kavramın, azgelişmiş ekonomilerin kalkınma politikalarını belirlemedeki rolleri gelişme teorileri ile birlikte olmuştur.

Ekonomik kalkınmanın ve gelişmenin çevre kirliliğini artırmasının temel sebebi, ekonomik gelişme ile birlikte üretimin ve tüketimin artmasıdır. Üretim ve tüketimdeki artışın yanında, ekonomik gelişmenin doğal sonucu olan şehirleşme ve sanayileşme ise zaten çevre kirliliğini artıran en önemli etkenler olarak görülmektedir. Ekonomik gelişme çevre kirliliğine neden olurken ekonomi teorisi, çevre sorunlarının nedenleri ve çözümleri konusunda büyük bir yardım yapabilmektedir.

Genel niteliği zarar olarak görülebilen çevre kirliliği konusunun ekonomik niteliği dışsallık olarak nitelenmektedir. Bu açıdan çevre kirlenmesi olayının ekonomik boyutları dışsal ekonomiler başlığı altında kolaylıkla ortaya konulabilmektedir. Böylece çevre kirlenmesinin, kirlenmeyi oluşturan ve kirlenmeden zarar gören üreticiler ve her iki tarafın tüketicileri üzerindeki etkileri kolayca incelenebilmektedir. Ayrıca bu analizde çevre kirliliği sonucu ortaya çıkan dışsal ekonomi sonucu optimal kaynak dağılımının bozulduğu görülmektedir.

Çevre sorunlarının önlenmesi konusu her şeyden önce bu işlemin büyük bir maliyet gerektirmesi açısından önem taşımaktadır. Daha sonra bu konuda uygulanabilecek doğrudan ve dolaylı yöntemlerin daha fazla etkin olmaması bir sorun oluşturmaktadır. Son olarak çevre sorunlarının önlenmesi konusunda sorunu oluşturanın tercihi önem kazanmaktadır. Çünkü uygulanan kirlenmeyi önleme yöntemi ne olursa

[26] DURA Cihan, "Çevre Üzerine", TÇSV Yayını, Haziran, 1991.

olsun, kirlenmeye neden olanlar bazen bundan vazgeçmekte, bazen de çevreyi kirletmeyi sürdürmektedir.

Türkiye'de de çevre sorunları ile ekonomik gelişme karşılıklı bir etkileşim içindedir. Ekonomik gelişmeye bağlı olarak, sanayileşme, tarımsal gelişme ve şehirleşme çevre kirliliğini artırmaktadır. Çevre kirliliğinin artması ise, ekonomik gelişmenin sosyal maliyetini artırmaktadır. Türkiye'de en yaygın olarak görülen çevre kirlenmesi türleri; hava kirliliği, su kirliliği ile toprak ve gıda kirlenmesidir.

Dışsal ekonomilerin önlenmesi konusundaki yasal, kuramsal ve teknik çalışmalar oldukça ilerlediğinden bu konudaki ekonomik faaliyetlere başlanması yararlı olacaktır.

Türkiye'de dışsal ekonomilerin önlenmesi konusundaki ekonomik faaliyetlerin dört aşamada incelenmesi gerekmektedir.

İlk olarak, çevreye atılan kirleticiler denetim altına alınmalıdır. Bunun içinde toplumca ulaşılmak istenen çevre kalitesinin belirlenmesi, bu konuda bazı standartların saptanması, kirletici yayan unsurların izlenmesi ve denetlenmesi ile standartlara aykırı davrananlara karşı yasal yaptırımların uygulanması gerekmektedir. Bu yaptırımları genel olarak kirliliğin sürekliliği açısından ikiye ayırmak mümkündür. Dışsal ekonomileri oluşturan kirletme sürekli değilse kirlenmenin ortadan kaldırılması için yapılacak harcamayı kirletmeyi yapana ödetmek, kirletme sürekli ise kirletenleri arıtma tesisi kurmaya yöneltmek gerekmektedir.

Üreticiler ile tüketicilerin çevreye vermiş olduğu zararları (dışsal ekonomiler) ortadan kaldırabilmek amacıyla yapılabilecek faaliyetlerin ikinci aşaması, kirlilik türlerinin, yerlerinin ve yoğunluklarının saptanarak çözüm yollarının araştırılmasıdır.

Yöntemin üçüncü aşaması, kurulacak tesislerde uygulanacak teknolojinin dışsal ekonomiler açısından değerlendirilmesidir.

Son aşama ise, var olan dışsal ekonominin ortadan kaldırılması ve yeniden dışsal ekonominin önlenmesi olmalıdır.

Kuşkusuz burada sözü edilen ve dört aşamadan oluşan faaliyetler, önemli yatırım, teknoloji ve finansman sorunları doğuracaktır. Bu açıdan, dışsal ekonomilerin içselleştirilebilmesi ve gereken finansman kaynaklarının bulunması için çalışmalar yapılması gerekmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

ALTUĞ Fevzi, **"Çevre Sorunları"**, Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa, 1990

BALASA B., **"The Theory of Economic Integration"**, 1961

DURA Cihan, **"Çevre Üzerine"**, TÇSV Yayını, Haziran, 1991

ERDOĞAN İrfan, EJDER Nazmiye, **"Çevre Sorunları"**, Doruk Yayınları, Ankara, 1997

ERTÜRK Hasan, **"Çevre Bilimlerine Giriş"**, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa, 1996

HİÇYILMAZ Ergun, TÜRKKUŞU Hakan, **"2000 Yılına Doğru Türkiye"**, TÇSV Yayını, 1987

KAPLAN Ayşegül, **"Küresel Çevre Sorunları ve Politikaları"**, Mülkiyeliler Birliği Vakfı Yayınları, Ankara, 1997

KELEŞ Ruşen, **"İnsan Çevre Toplum"**, İmge Yayınları, Ankara,1997

KIŞLALIOĞLU Mine, BERKES Fikret, **"Ekoloji ve Çevre Bilimleri"**, Remzi Yayınları, İstanbul, 1994

MANİSALI Erol, **"Dışsal Ekonomiler ve İktisadi Gelişme"**, İ.Ü. Yayını, İstanbul, 1971

MARSHALL A., **"Principals of Economics"**, London, 1938

MERRIT G., **"Çevre Sorunları 2-Kurşunsuz Yakıt"**, Avrupa, Ekim, 1984

SCİTOVSKY T., **"Two Concept of External Economies"**, Journal of Political Economy, April, 1954

STİGLİTZ J.E., **"Kamu Ekonomisi Ekonomisi"**, Prınceton University, Marmara Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1994.

TOSUN K. **"Çevre Bozulması Sorunun İşletme Teorisine ve Uygulamasına Etkileri"**, Yönetim, S.5, Temmuz, 1976

VESTER Frederic, **"Ekolojinin Anlamı"**, Arıtan Yayınları, İstanbul, 1997

YAŞAMIŞ F. Demir, **"Çevre Yönetiminin Temel Araçları"**, İmge Yayınları, Ankara, 1995

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

KÜRESELLEŞMENİN İSTİHDAMA ETKİLERİ

Yrd. Doç. Dr. Zeynep ERDİNÇ

ÖZET

Dünya ülkeleri arasındaki ekonomik, siyasi, sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayanan kutuplaşmaların çözülmesi ve ülkeler arasındaki ilişkilerin yoğunlaşması anlamına gelen küreselleşme, gittikçe daha fazla ülkeyi uluslararası ve bölgesel anlaşmalarla etkisi altına alarak dünyayı tek bir pazar haline getirmeye çalışmaktadır.

Küreselleşme sürecinde bütünleşen tüm ülkelerin bütün sektörlerinde kazançlı çıkacakları varsayılıyordu. Ancak teknolojik gelişme ve artan rekabet koşullarında gelişmiş ülkelerin sermayesi için küreselleşme giderek küresel çapta güç kazanma anlamına gelirken, gelişmekte olan ülkelerin emeği için anlamı, kazandığı haklardan bazı ödünler vermeye zorlanmasıdır. Gelişmekte olan ülkeler alternatif politikalar üretemezlerse gelişmiş ülkelerle aralarındaki fark daha da büyüyecektir.

GİRİŞ

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında ekonomi alanı öncelikli olmak üzere hızlı bir etkileşim yaşanmaktadır. Uluslararası rekabet ve teknolojide görülen gelişmeler, dünya ekonomisinde önemli değişmelere neden olmaktadır. Toplumlar sermayenin emeğin ve hizmetin mobilitesine doğru gitmektedir. Uluslararası düzeyde sermaye hareketlendikçe, işgücü karşısında güç kazanmakta, sermaye mal ve hizmet üretimini coğrafi alana yaydıkça emek kullanımı açısından küresel olanaklara ulaşmakta ve en verimli emeği seçebilmektedir.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna doğru değişim yaşanırken emek yoğun çalışma yerini bilgi yoğun çalışmaya bırakarak ekonomik, yapısal ve sosyal değişim gerçekleşmektedir. Küreselleşmenin getirdiği dünyadaki yapısal değişime ayak uyduramayan sanayileşmiş ülkelerde de son yıllarda işsizlik problemi ortaya çıkmıştır. Çalışmamızda küreselleşmenin bir bütün olarak Dünyada ve Türkiye'de istihdama etkileri açısından değerlendirilmeye çalışılacaktır.

I. KÜRESELLEŞME

1. Küreselleşmenin Tanımı

Uluslararası sistemlerdeki iktisadi, siyasi ve sosyal değişimler yeni dünya ekonomi düzeni üzerinde çeşitli eğilimler ortaya çıkarmıştır. Bu eğilimler Küreselleşme, bütünleşme, globalleşme veya tek dünya düzeni gibi adlandırılmaktadır. Küreselleşme çok boyutlu bir kavram olduğundan değişik tanımlarla ifade edilmektedir.

Küreselleşme ya da global bütünleşme; global entegrasyon, ülkeler arasındaki iktisadi, siyasi ve sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin, inanç ve beklentilerinin daha iyi tanıması ülkeler arasındaki ilişkilerin yoğunlaşması gibi farklı görünen ancak birbirleriyle bağlantılı olguları içerir. Bir anlamda maddi ve manevi değerlerin ve bu değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin ulusal sınırları aşarak dünya çapında yayılması anlamına gelir.[1]

Küreselleşme; kumanda ekonomisinin küçülmesi, devletin bütün sosyal ve ekonomik işlevlerinden vazgeçmesi, pazarın dünya ölçeğinde büyümesi, ulusal sınırların dışına çıkması dünyanın tek Pazar haline gelmesidir.[2]

Küreselleşme, Uluslararası sermayenin dünya çapında hareketliliğini, piyasaların birbirine açılmasını ve ticaretin serbestleşmesini, uluslararası şirketlerin küresel şirketlere dönüşmesini yani kapitalist ekonominin dünyaya daha fazla açılmasını sağlayan bir gelişmedir. Bu gelişmenin sonucunda uluslararası sermaye denetlenememekte bir çok toplumda ve işgücünde sorunlar yaşanmaktadır.

Uluslararası sermayenin artan gücü karşısında bugün hala varlıklarını koruyabilen, fakat sınırlı bir müdahale ve denetim uygulayabilen iki güç kaynağından söz edebiliriz. Birincisi ulusal devletler, ikincisi de II. Dünya savaşı sonrasında kazandığı yasal haklar ve sendikal örgütlenmeler içinde belirli bir güç konumuna gelen işgücü. Sermaye bu iki güce karşı birbirini tamamlayan iki strateji ile ortaya çıkmakta ve onları giderek pasifize edecek koşullar yaratmaktadır. Ulusal ekonomiler ve ulusal devletler karşısındaki stratejisi küreselleşme, mikro düzeyde ve emek karşısında uyguladığı stratejisi ise esnekliktir.[3]

---

[1] DPT: 1995, 2.
[2] ŞAYLAN: 1997, 9.
[3] KORAY: 1997, 18.

2. Küreselleşmenin Gelişimi

Küreselleşmenin 400 yılı aşan bir tarihi vardır. Fakat 1960'lı yılların başına kadar küresel, küreselleşme, küreselleşen gibi kavramların kullanımı pek yaygın değildir.[4] Ekonomik bütünleşme hareketi de diyebileceğimiz küreselleşme 1950 ve 1960'lı yıllarda uluslararası ticaret alanında etkisini göstermeye başlamıştır. II. Dünya savaşı sonrasında Uluslararası Para Fonu (IMF), Dünya Bankası ve Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması (GATT) kurulmuştur. Bu kuruluşların amacı uluslararası iktisadi düzenin altyapısını oluşturabilmek, dünyada makro ekonomik denge elde edebilmek ve dış ticarette kazanç sağlamaktır. Diğer bir değişle iktisadi küreselleşmeyi hızlandırmaktır.

Aynı ekonomik yapıya ve benzer milli kaynaklara sahip gelişmekte olan ülkelerin 1960'lı yıllarda kurdukları ekonomik birleşmeler AB dışında 1970'li yıllarda dağılmaya başlamıştır. 1980'li yıllara gelindiğinde Uluslararası ekonomiler birbirlerine daha fazla bağımlı hale gelmiş ve ticaret anlaşmaları, bölgesel ekonomik işbirliği çabalarındaki yoğunluk, (AB, EFTA, NAFTA, Karadeniz Ekonomik İşbirliği gibi) uluslararası düzeyde firmalararası ilişkilerin hızını artırarak bu ilişkilerin doğrudan yapılmasını sağlamıştır.

Gelişme yolundaki ülkelerin kendi aralarında bölgesel anlaşmalar imzalayarak çeşitli ekonomik birleşmelere yönelmelerinin arkasında politik, stratejik ve ekonomik sebepler vardır. Bunlar;[5]

-Gelişme yolunda olan ülkeler, biraraya gelerek toplu bir satınalma gücü oluşturmak, çok taraflı ticaret görüşmelerinde beraberce davranarak pazarlık güçlerini artırmak, pazara giriş şartlarını lehlerine çevirmek arzusundadırlar.

-Güvenlik ve stratejik altyapı yatırımları konularında karşılıklı çıkarlar doğrultusunda işbirliğinde bulunmayı hedeflemişlerdir.

-Aralarındaki ticaretin gelişimini, ekonomik reformların hızlandırılmasını istemektedirler.

Dünya geleneksel siyasi blokların ortadan kalktığı her alanda liberal eğilimlerin güçlendiği, teknolojik gelişmenin sınır tanımaz bir şekilde önemli değişmelere yol açtığı bir dönemden geçmiştir. Mal ve finans piyasaları ulusal sınırları sürekli olarak zorlamakta ve ülkelerin bireysel boyutlarını aşmaktadır. Haberleşme ve ulaştırma teknolojilerindeki hızlı gelişme ise, hem bu sürenin bir ürünü, hem de motoru olmakta ve dünyayı ekonomik siyasal ve kültürel bir küreselleşmeye doğru itmektedir. Bu hareket demokratikleşme, hukukun üstünlüğü, insan hakları, liberalizm gibi değerler etrafında gelişme göstermektedir.[6]

Ülkeler, toplumlar ve bireyler arasında bir etkileşim her zaman varolmuştur. Bugünkü teknik imkanlarla da bu etkileşim artmaktadır. Gelişmiş ve gelişmekte olan

[4] WATERS: 1995, 2.
[5] KARLUK: 1998, 208.
[6] DPT: 1995, 2.

ülkeler arasında ekonomi alanı öncelikli olmak üzere hızlı bir etkileşim yaşanmaktadır.

Ekonomi açısından küreselleşme özellikle 1980'li yıllarda önem kazanmıştır. Bu yıllardan itibaren dünyadaki endüstriyel şirketler, hızlı pazar değişiklikleri, ürün ve üretim teknolojisi değişiklikleri ve giderek zorlaşan rekabet koşullarından önemli ölçüde etkilenmeye başlamışlardır. Özellikle pazarların doyuma ulaşması müşterileri daha seçici kılmış ve ürün çeşitliliğini arttırmıştır. Ayrıca artan rekabet ve teknolojik gelişmeler ürünlerin yaşam evrimlerini kısaltmıştır. Sonuçta firmalar stok düzeylerini en aza indirgeyen, kaliteli fakat düşük maliyetli üretim yapan, ürün ve taleplerdeki değişikliklere karşı daha esnek olan üretim ve üretim yönetimi teknolojilerini kullanmak ve geliştirmek durumunda kalmışlardır. Bu durum birçok firmanın üretim otomasyonu ve entegrasyonu programları çerçevesinde esnek üretim sistemlerini devreye sokmasına neden olmuştur.[7]

Günümüzde uluslararası rekabet ve teknolojide görülen gelişmeler, dünya ekonomisinde önemli değişmelere de neden olmuştur. Ürünlerin, piyasaların, firmaların, işletmelerin üretim faktörlerinin birbirlerine bağımlı hale gelmeleri firmalar arası ilişkileri güçlendirmiştir. Üretim coğrafi olarak yayılmış, firmalararası anlaşmalar ve karma firmaların kurulmasında önemli artışlar olurken, lisans bırakma, birleşme, ortak araştırma geliştirme (AR-GE) ortak mal ve hizmet üretimi geliştirmiştir.

Küreselleşme eğilimi bütün ekonomileri yeni bir sürecin içerisine sokmuştur. Bu süreçteki en büyük özellik toplumların giderek sermayenin, emeğin ve hizmetin mobilitesine doğru gitmesidir. Sınırlar artık yavaş yavaş ortadan kalkmakta ve dünyadaki ülkeler küreselleşme doğrultusunda daha ucuz ve daha kaliteli emeği bulma çabası içerisine girmektedir. Bu da uluslararası rekabetin globalleşmeyle beraber meydana getirdiği durumdur.

Uluslararası düzeyde sermaye hareketlendikçe işgücü karşısında güç kazanmakta, sermaye mal ve hizmet üretimini coğrafi alana yayıldıkça emek kullanımı açısından küresel olanaklara ulaşmakta ve en verimli emeği seçebilmektedir.

Sermayenin hareketliliğinin en önemli nedeni işgücü maliyetlerini ucuzlatmaktır. Uluslararası şirketler küresel çapta, büyük işletmeler ulusal çapta işlerini parçalara bölüp bunların bir bölümünü ucuz emek sunan ülkelere veya aynı ülke içinde alt işverenlere (taşeronlara) aktarmaktadır. Sermaye bugün küresel rekabete uyum sağlayabilmek için işgücü maliyetlerini ucuzlatma gibi kendisi açısından haklı görünen bir gerekçeyle yalnız yeryüzünün öteki kaynaklarını değil işgücünü de küresel capta ele alıp değerlendirmektedir. Sermaye için artık herhangi bir ülkeye ait bir işgücü piyasası ve onun getirdiği bazı sınırlamalar veya kurallar değil, küresel çapta bir işgücü sunumu söz konusudur. Bu nedenle işgücü coğrafi açıdan olmasa da, emek sunumu ve çalışma koşulları açısından ister istemez küreselleşme sürecine girmiştir.[8]

[7] DPT: 1995, 3.
[8] KORAY: 1997, 17.

II. KÜRESELLEŞMENİN İSTİHTAMA ETKİSİ

1. Küreselleşmenin Dünyada İstihdama Etkisi

Günümüzde ülkelerin gelişmişlik seviyesi hangi aşamada olursa olsun dünya ekonomilerin yaşadığı en önemli sorun işsizliktir. Dünyada sanayi toplumundan bilgi toplumuna doğru hızlı bir değişim yaşanmakta, emek yoğun çalışma yerini bilgi yoğun çalışmaya bırakarak ekonomik ve sosyal dönüşüm gerçekleşmektedir.

Dünya nüfusu yaklaşık olarak 5,5 milyardır. İşgücü 2 milyar, işsiz sayısı ise 800 milyondur. 2025 yılında dünya işgücünün yaklaşık 3 milyar olması beklenmektedir. Nüfus artışı verilerine göre hem dünya nüfusu, hem dünya işgücü yılda 100 milyon artmakta fakat buna karşılık yılda sadece 50 milyonluk bir istihdam yaratılabilmektedir.[9]

Latin Amerika ülkelerinin birçoğunda işsizlik %8-10 Hindistan ve Pakistan'da ise %15'i aşmaktadır. Doğu Asya ülkelerinde %3 lük bir oranla yaklaşık bir tam istihdam söz konusudur. OECD ülkelerinde ise 35 milyondan fazla insan işsizdir. Doğu Asya ile karşılaştırıldığında batılı sanayileşmiş ülkelerin dünya ekonomisindeki ağırlıklarının gerek ekonomik sorunlar gerekse iktisadi güç açısından yitirmekte olduğunu göstermektedir.[10]

Avrupa Birliğindeki işsizlik oranı ise Almanya %9,4, Belçika %8,8, İspanya %18,8, Fransa %11,9, Avusturya %4,4, Danimarka %5,1, Finlandiya %11,4, İrlanda %7,8, Lüksemburg %2,8, Hollanda %4,1, İrlanda %7,8, Lüksemburg %2,8, Hollanda %4,1, Portekiz %4,5 ve İsveç'te %8,2 dir. Avrupa Birliğinin aktif nufüsunun yalnızca %61 istihdam edilirken ABD ve Japonya'da bu oran %70 üzerinde ve hemen hemen tam istihdama hakimdir.[11]

Batılı sanayileşmiş ülkeler küreselleşmenin yarattığı fırsatları yeterli ölçüde değerlendirememektedirler. Bu ülkeler son yıllarda yüksek oranlı işsizlik problemi ile karşı karşıya kalmışlardır. Batı Avrupa'da her konjonktürel değişim sonrası işsizlerin sayısı daha da artmıştır. OECD'nin araştırmasına göre sanayileşmiş ülkelerin temel sorununu hızlı bir şekilde değişen dünyadaki yapısal değişime ayak uyduramamasıdır. Ücret, eğitim ve sosyal güvenlik sistemlerinde yapılacak reformlarla uyum sağlanabilir. Amerika ve Avrupa'da bu bağlamda önemli farklılıklar göze çarpmaktadır.

Amerika'da ücretler arasında önemli farklılıklar vardır. Faktör fiyat eşitlenmesi vasıflı vasıfsız çalışanlar arasında ücret farklılıkları doğurmakta ve ücretleri aşağı doğru çekmektedir. Özellikle hizmet sektöründe çalışanların çoğu Avrupa ile karşılaştırıldığında asgari hayat standartlarının altında ücretle çalışmak zorundadır. Avrupa'da ise ücretlerde devamlı artışlar sağlanmıştır. Ayrıca ilave ödemeler ve devletin ödediği işsizlik yardımları ile de desteklenmiştir. Bu durum sonuçta özel-

[9] AKTAR: 1996, 20.
[10] SCHCOSSER: 1998,57.
[11] İKV. 1999, 4.

likle uzun süreli işsizliğe neden olmaktadır. Bu süreç vasıfsız işçilerin çalıştığı alanlarda daha da yüksektir.[12]

Gelişmiş ülkeler arasında istihdam politikası açısından farklılıklar mevcuttur. Bu ülkeler piyasa güçlerine ağırlık vererek, sosyal güvenliğe olan talebi arttırarak, esnek çalışma şartları uygulayarak farkları azaltabilirler.

İşgücü pazarına ilişkin üç model geliştirilmiştir.[13]

-ABD modeli; bu model'e pazarların yeniden düzenlenmesi düşük ve orta düzeyli gelir kesiminde ücretlerin düşürülmesi ve sendikaların gücünün sınırlanmasıdır.

-Alman modeli; sosyal birlik, karşılıklı anlaşma, yuvarlak masa, iş için yoğun aksiyonlar ve birlikler ilkelerine dayanmaktadır. Geniş kapsamlı çalışanın daha güçlü hatta duygusal bağlarda işletmeye ve onun bulunduğu bölgeye bağlı olması şartlarına dayalı bir ömür boyu işyeri esası modelidir.

-Avrupa Birliği Komisyonu Modeli; daha çok Fransız etkisi altında geliştirilmiş olup, büyümenin ve istihdamın politika yolu ile yapılabileceği ve planlanabileceği temeline dayanır. Hemen hemen bütün sorunların çözümlenmesinin tek yolu olarak altyapının iyileştirilmesi konusunda kararlı bir politikanın izlenmesi, özellikle Avrupa karayolu, demiryolu, telekominikasyon ağlarının ve gerekli araştırma kurumlarının kurulması gösterilmektedir.

Avrupa Birliği Komisyonu, Avrupa İstihdam Paktı'nın oluşturulmasına katkıda bulunmak için 21 Nisan 1999 tarihinde bir tebliğ kabul etmiştir. Bu tebliğ de makro ekonomik politikaların istikrarı, ulusal istihdam politikalarının iyileştirilmesi, mal hizmet ve sermaye piyasalarının reformu gibi farklı boyutlu önlemlerin, istihdam sorunlarının çözümlenmesi amacıyla dengeli biçimde sürdürülmesini hedeflemektedir.[14]

İşsizlik dünyada iki sebepten dolayı meydana gelmiştir.[15]

-Birincisi, yüksek teknoloji ve otomosyondur; Üretim giderek emek yoğun sanayilerden makine ve sermayeye doğru gitmektedir.

-İkincisi, uluslararası rekabetin giderek acımasız hale gelmesi ve hatayı affetmez bir yapı arzetmesi yüzünden ucuz emeğin bulunduğu yerlere doğru, sermaye ve yatırım akışkanlığının sağlanmasıdır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi, küreselleşme sürecinde üretimin hızla gelişmesinde anahtar faktör rolü oynamaktadır. Teknoloji, verimlilik ve istihdam ilişkilerinde verimliliği yükseltmekte ve belirli bir üretim seviyesindeki emek talebini azaltmaktadır. Özellikle yeni teknolojik değişmeler daha yüksek vasıflı işçi talep etmekte, düşük vasıflı işçilere olan talebi büyük ölçüde azaltmaktadır.

---

[12] BİRİNCİ: 1997, 7.
[13] SCHCOSSER: 1998, 58.
[14] İKV: 1999, 4.
[15] EKİN: 1997, 181.

Teknolojik gelişmeler, işgücünün önemli bir kısmının vasıfsız veya yanlış vasıflı ve yeniden eğitilmesi mümkün olmayan gruplara dönüşmesine de yol açmıştır. Böylece, 1990'lar döneminde iş yaratma politikaları, temel olarak yeni işgücü ihtiyaçlarının dışında kalan bu işgücünün vasıfsız seviyesinin yükseltilmesini zorunlu kılmıştır. Güçlü yeni teknolojiler dünyanın farklı bölgelerinde değişik savaşlar vermektedir. Doğu Asya ülkelerinde, yüksek üretim artışı, verimlilik büyümesi ve tam istihdam birarada gitmektedir. Avrupa'da ise, üretim artışı beraberinde yeni istihdam fırsatları yaratmamakta ve bu büyüme iş yaratma yerine, işlerin sayısını azaltmaktadır.[16]

Küreselleşme, sanayileşme, ticaret ve hizmet kesimlerinde varolan ve işletmelerin kaçınılmaz olarak karşı karşıya kaldıkları rekabetin boyutlarını ve etki alanlarını değiştirmiştir. Rekabetin evrenselleşmesinde, üretimin ülkelerarası yatay entegrasyonunun payı büyüktür. Günümüzde geleneksel üretim faktörleri rekabet gücü ve rekabet avantajını belirleyen unsurlar olmaktan çıkılmakta, buna karşın yatırım harcamaları giderek artan bir oranda, dünya ekonomisinin itici gücü olarak ticaretin yerini almaktadır. Etkisi gün geçtikçe artan rekabetle birlikte değişen Pazar şartları ve teknolojik gelişmelerde, işletmelerin ve dolayısıyla ülkelerin rekabet güçlerini önemli ölçüde etkilemektedir.[17]

Uluslararası piyasalarda sanayileşmiş batı ülkeleri, bir tarafta verimli ve düşük işçilik maliyetine sahip ülkeler, diğer tarafta Japonya gibi kaliteli, esnek ve verimli çalışan ülkelerin hızlı ve yoğun rekabeti ile karşı karşıyadır. Bundan dolayı ülkelerin küreselleşme sürecinin yarattığı boşluklara karşı alternatif politikalar üretmeleri gerekmektedir.

Dünyada işgücü açısından yaşanılan son gelişmeler esneklik adı altında açıklanmaya çalışılmaktadır. Esneklik emek piyasasının küreselleşmesinin bir sonucudur. Küreselleşen emek piyasasının ve esnek işgücü kullanımının üç önemli gelişmesi vardır.[18]

-İşgücünde küresel bölgesel, ulusal ve hatta isletme bazında kutuplaşma önem kazanmıştır. İşgücünün nitelikli-niteliksiz örgütlü örgütsüz gibi ayrımları dışında, daha derin bir ayrım içine girmesi anlamında kullanılmaktadır. İşgücünde bir ülkede bu tür ayrımlar hep olmuştur. Bugün yaşanan ise işgücünün küresel, bölgesel ve ulusal düzeyde iki kutba doğru itilmesidir. Bir tarafta bilgi uzmanlık ve nitelik açısından gelişmiş ve küresel çapta çalışma olanağına sahip elit diyebileceğimiz bir işgücü öbür tarafta niteliksiz ve giderek kendisine daha az ihtiyaç duyulan bir işgücü. Birincisinin özgürlük alanı geniştir, çalışma koşulları oldukça doyurucudur. Diğer grupta ise istihdam olanakları da, çalışma koşulları da giderek kötüleşmektedir. İşgücünün bu bölünmesi ucuz-pahalı emek, nitelikli-niteliksiz işgücü anlamında bir bölünme değil, dünyada küçük ve elit bir işgücü için koşullar gelişirken, büyük bir kesim için istihdam dışı kalmaya mahkum olma gibi bir bölünmedir.

[16] EKİN: 1997, 191.
[17] ARI: 1997, 56.
[18] KORAY: 1997, 22.

-İkinci bir sonuç çalışma yaşamındaki kuralsızlaşma eğilimidir. Zaman içerisinde ve emeğin mücadelesi ile kazanılmış olan haklar ve kurallar, işgücü piyasasının küreselleşmesi nedeniyle ve esneklik adı altında giderek yerlerini her duruma göre değişen kurallara bırakmaktadır. Yasaların, toplu sözleşmelerin, hakların ve güvencelerin yerini, değişken, güvencesiz ve işverenin tek taraflı belirlediği kurallar almaktadır.

-Küreselleşmenin emek için getirdiği üçüncü önemli sonuç, bu kuralsızlaşmayla paralel olarak ulusal devlet ve ulusal politikaların emeği koruma işlevinin azalmasıdır. Küreselleşen sermaye ve piyasa karşısında, ulusal devlet önemli ölçüde geriler ve güç kaybederken, bunun en önemli faturası da işgücüne çıkmaktadır. Küresel rekabet nedeniyle sermaye, emekten olduğu gibi, ulusal devletten de emeği koruyucu politikalardan fedakarlık istemektedir. Ekonominin istikrarı, sermayenin özgürlük alanının genişletilmesine karşılık, emeğin var olma ve mücadele alanının daraltılmasıdır.

2. Küreselleşmenin Türkiye'de İstihdama Etkisi:

Türkiye, ekonomik ve sosyal içerikli çok boyutlu sorunlara yol açan işsizlik olgusuyla karşı karşıyadır. Hızlı nüfus artışı, iç ve dış göçler, kentleşme, bölgelerarası gelişme farklılıkları, yatırım ve eğitim politikaları, ekonomi de yeniden yapılanma arayışları içinde işten çıkarmaların artması bu sorunun nedenlerini oluşturmaktadır.

İşsizlik sorununun meydana getiren faktörler içerisinde nüfus artışı özel bir önem taşımaktadır. 1997 yılı Kasım ayında yapılan Genel Nüfus Tespiti sonuçlarına göre Türkiye'nin nüfusu yıllık % 2 oranında bir artışla 62.865.574 kişidir. Son yıllardaki toplam işsizlik oranı ise 1994 yılında % 8.1, 1995 yılında % 6.9, 1996 yılında % 6.1, 1997 yılında % 6.4 ve 1998 yılında yaklaşık % 6.4'dür. [19]

İşgücü 1998 yılı Nisan ayında bir önceki yılın ortalamasına göre yaklaşık % 1.3 artarak 22.2 milyona, istihdam ise % 1.2 oranında artışla 20.7 milyona yükselmiştir. Eksik istihdam % 5.6 dan % 6.1 düzeyine çıkmıştır. Böylece işsizlik artı eksik istihdam nedeniyle atıl işgücü oranı %12.5 olmuştur. Kentlerde eğitimli gençler arasındaki işsizlik önemini korumaya devam etmiştir. Eğitimli gençler arasındaki işsizlik oranı %30.2 olarak gerçekleşmiştir. Toplam istihdam içinde sanayinin payı % 40.9, en yüksek payı % 41.9'la tarım sektörü almaktadır. Verimliliğin çok düşük olduğu tarım sektöründe geniş bir işgücünün barındırılması işgücü piyasasının etkiliğinin sınırlanmasına yol açmaktadır [20]

Global yada bölgesel bütünleşme hareketlerine Türkiye Cumhuriyeti kuruluşundan bu yana önem vermiş ve katılmıştır. En önemli bölgesel bütünleşme hareketi 1964 yılında, yürürlüğe giren, Ankara Anlaşması ile resmen başlayan Avrupa bütünleşmesidir. 1970'li yıllarda içe dönük bir tavır izlerken, 1980'li yıllarda ise piyasa ekonomisine, serbest rekabete ve dışa açılmaya dayalı yeni bir ekonomik sisteme geçiş çabaları ortaya çıkmıştır. Avrupa Birliğine tam üye olmak ve dünya pazarla-

[19] DİE: 1998, 70.
[20] TOBB: 1999, 8

rında rekabet gücünün arttırarak ekonomisini güçlendirebilmek için bir fırsat olarak değerlendirdiği Gümrük Birliği 1 Ocak 1996 tarihinde Avrupa Birliği ile oluşturmuştur.

Doğu Bloku ülkelerinde 1989 yılında başlayan demokratikleşme ve pazar ekonomisine geçiş sürecine paralel olarak Türkiye, aralarında tarihsel ve kültürel açılardan yakın bağları olan Türk Cumhuriyetlerininde bulunduğu bu ülkelerin dünya ile bütünleşme sürecine, Karadeniz Ekonomik İşbirliği'nin kurulması ve ECO'nun yeniden yapılandırılmasına katkıda bulunmuştur.

Diğer taraftan Türkiye ekonomisinin 1980'li yıllarla birlikte dünya ekonomisi ile bütünleşme sürecinde makro ekonomik dengeler sağlanmadan finansal liberasyona gidilmesi mevcut dengesizlikleri arttırmıştır. Emek piyasasında istihdamı arttırıcı bir gelişme sağlanamamış ve işsizlik sürekli bir sorun olmaya devam etmiştir. İşgücü arzındaki artışa rağmen tasarrufların finansal sektöre kayması ve böylece yatırımların gerilemesi sermaye birikiminin yetersiz oluşu, işgücü verimlilik artışı ve işgücü arz artışı arasındaki uyumsuzluk işsizliği arttırmıştır. VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı verilerine göre 1990 - 1994 döneminde istihdamda gerileme olmuştur. 1990 yılında 18.364.000 olan işgücü sayısı 1994'de 18.285.000 gerilemiştir. Bu dönem içerisinde çalışabilir durumdaki nüfusta artış olmasına rağmen yeni iş imkanları yaratılamamıştır.[21]

SONUÇ

Ülkelerarasındaki ekonomik, siyasi, sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayanan kutuplaşması, sanayi toplumundan bilgi toplumuna doğru hızlı bir değişimin yaşandığı küreselleşme sürecinde emek yoğun çalışma yerini bilgi yoğun çalışmaya bırakarak, bir ekonomik ve sosyal dönüşüm gerçekleşmektedir.

Küreselleşen dünyada ülkeler yeni işyerleri yaratabilmek ve mevcutları koruyabilmek için uluslar arası rekabette başarılı olmak zorundadır. Dünya nüfusu artarken, yeni dünya ekonomisinde küreselleşen sistemden yararlanan gelişmiş ülkeler ve sistemin dışında bırakılan gelişmekte olan ülkeler arasındaki uçurum gittikçe genişlemektedir. Dünyanın bir pazar haline dönüştüğü ulusal sınırların dışına çıkıldığı bir ortamda teknolojik gelişmeler yakından takip edilmelidir. Vergi sistemi daha çok büyümeyi ve istihdamı geliştirici yönde olmalı, iş dünyası yatırımı ve istihdamı teşvik edici hale getirilmeli, yeni piyasalar yurt içinde ve dışında araştırılarak mevcutlar korunmalıdır. Yeni piyasaların oluşturulamaması durumunda; makro ekonomik açıdan istikrarlı büyüme için düşük enflasyon oranları, düşük üretim birim maliyetleri, düşük bütçe açığı, düşük oranlı vergiler, sosyal güvenlik sisteminde reform, istikrarlı döviz kuru yönünde başarı sağlanmalıdır.

Küreselleşmeyle sermaye dünya çapında emek serbestliği kazanırken emeği ulusal sınırlar içerisinde tutmaktadır. Bilgi teknolojisi ve beceri kazanmayı hızla gerçekleştiren sektörler ve bölgeler istihdamda ortaya çıkan olumsuzlukları en aza indirmeyi başarmışlardır.

[21] BİRİNCİ: 1997, 9

Türkiye'nin sermayeye yaklaşımında, dünya piyasalarıyla bütünleşme çerçevesinde dışa açık, katma değeri ve rekabet gücü yüksek ve aynı zamanda ihracata dönük, küçük - büyük sanayi bütünleşmesinin sağlandığı hammadde ve insan kaynakları gibi avantajlarının değerlendirildiği bir sanayi yapısı gereklidir.

Türkiye'de işsizliğin artmaması ve istihdamın korunabilmesi için; yeni iş sahalarının açılmasına yönelik politikalar alınmalı, büyüme istikrarlı bir şekilde sürekli gerçekleştirilmeli, makro ekonomik politikalarda tutarlı davranılmalı, yeni piyasalar, yeni ülkeler bulunarak ihracat arttırılmalı, özelleştirme sonucu işsiz kalacaklara özel projeler uygulanmalı mesleki eğitime daha fazla önem verilmeli, çalışma saatleri ile ilgili politikalar yeniden düzenlenmeli, istihdam hizmeti veren kamu kuruluşları daha nitelikli ve daha hızlı hizmet sunar hale getirilmelidir.

2000'li yıllara doğru, Türkiye bütün sektörlerinde gerekli teknolojik ve örgütsel değişiklikleri yaparak küreselleşen dünya piyasalarında rekabet edebilme potansiyeline ulaşmalıdır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

AKTAR, Cengiz: "İşsizlik Sigortamız Dayanışma mı?", **Milliyet**, 9.2.1996.

ARI, Selçuklu: "Küreselleşme, Değişen Rekabet Dengeleri ve Türkiye", **Görüş**, Ağustos 1997.

BİRİNCİ,Yüksel: "Globalleşen Dünyada Emek Piyasası", **İktisat Dergisi**, Temmuz 1997.

DİE: **Türkiye Ekonomisi İstatistik ve Yorumlar**, 1998.

DPT: **Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler**, Ankara 1999.

DPT: **Küreselleşme, Bölgesel Entegrasyonlar ve Türkiye (Değerlendirme Raporu)**, Ankara 1995.

EKİN, Nusret: **Küresel Bilgi Çağında Eğitim - Verimlilik İstihdam**, İTÜ, Yay. No: 1997 - 43.

İKV: **AB Komisyonu**, Nisan 1999.

KARLUK, S. Rıdvan : **Uluslararası İktisat**, İstanbul 1998.

KORAY, Meryem: Küreselleşme İlerlerken Gerileyenler", **İktisat Dergisi**, Temmuz 1997.

SCHLOSSER, Hans Jurgen: "Küreselleşme Sürecinde İşgücü", **Banka ve Ekonomik Yorumlar**, Mart 1998.

ŞAYLAN, Gencay: **Küreselleşme**, 1997.

TOBB : "İşsizlikle Mücadele", **Ekonomik Yorum**, Mart 1999.

WATERS, Malcalm: **Globalization**, Rautledge, Londra 1995.

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

TÜRKİYE'DE 1960-1980 MÜDAHALE DÖNEMİ EKONOMİLERİ: İKTİSAT POLİTİKALARI VE MAKRO EKONOMİK GÖSTERGELER AÇISINDAN BİR KARŞILAŞTIRMA

Yrd. Doç. Dr. Özcan DAĞDEMİR*
Yrd. Doç. Dr. A. Mesud KÜÇÜKKALAY**

ÖZET

Bu çalışmada, 1960 ve 1980 yıllarında gerçekleştirilen askeri müdahalelerin ekonomik boyutu incelenmiştir. Çalışmada, askeri müdahale dönemlerinin ekonomi politikası öncelikleri ve kantitatif yansımaları da yer almaktadır. Askeri müdahalelerin siyasi, hukuki ve sosyolojik boyutları çalışmanın kapsamı dışında tutulmuştur. Bu yolla müdahale dönemlerinin öncesi ve sonrası dikkate alınarak ekonomik açıdan karşılaştırma yapılmıştır. Askeri müdahale dönemlerinin ekonomik yönleriyle karşılaştırıldığı bir başka çalışmaya rastlamak da olanaklı değildir.

GİRİŞ

İlk olarak 18 Temmuz 1945'de Milli Kalkınma Partisi'nin ardından 7 Ocak 1946'da Demokrat Parti'nin (DP) kurulmasıyla başlayan çok partili dönemde, 27 Mayıs 1960'a kadar önemli siyasal gelişmeler olmuştur. II. Dünya Savaşı'ndan sonra, bütün dünyada itibar kazanan modern demokrasi ve açık toplum kavramları Türkiye'de de kendini hissettirmiş, totaliter düşüncenin savaştan yenik çıkması,

* Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Iktisat Politikası ABD.
** Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Iktisat Tarihi ABD.

savaş sırasındaki barış çabaları ve bu arada Birleşmiş Milletler Antlaşması'nın imzalanmış olması Türkiye'de çok partili döneme geçiş için uygun bir ortamın doğmasına yol açmıştır. (ÖZTÜRK: 1996, 44). Ancak geniş açılı bir iceleme sonucunda Türkiye Cumhuriyeti tarihinde çok partili siyasal sistemin belirli bir dönemde sağlıklı olarak işlediği yargısına ulaşmak olanaklı görünmemektedir. Bu olanaksızlık siyasal sürecin akışında ortaya çıkan bir duraksama ile birlikte, Türkiye'de ekonomik sürecin de bir duraksama değil ama bir yön değişimini beraberinde getirmiştir. Nitekim pek çok dünya ülkesinde söz konusu olmayan bu durum, Türkiye için öznel bir aşama olarak tarihte yerini alırken, iktisatçı için incelenmesi gerekli bir sorunsallar yumağı olarak da ortada durmaktadır. 1960 ve 1980'de siyasal yönetime el koyarak ekonomik alanda da önemli değişikliklere neden olan bu müdahalelerin, öncelerinin ve sonralarının benzerlik ya da benzemezliklerinin saptanması ve etkilerinin ortaya koyulması, hem müdahalelerin yapılma gereklerinde hem de sonuçlarında, siyasal değil ama ekonomik yönden yeni ekonomik sonuçlar ortaya koyabilecektir. Aynı zamanda bu müdahalelerin kantitatif göstergelerde ve uygulanan ekonomik politikalarda ne gibi etkilere yol açtığı da önemli sorundur. Gerçi DP'nin kapatılması için mahkemede ileri sürülen gerekçeler arasında ekonomik olanına rastlamak olanaklı değildir. Nitekim bu iddialar, DP iktidarının esas amacından uzaklaştığı, dini politikaya alet ettiği, zümre tahakkümü kurduğu, vatandaşı birbirine düşman ettiği, seçmenlerin iradesini kötüye kullandığı, parti programını suiistimal ettiği, parti programının dışına çıktığı ve en önemlisi siyasal parti olma özelliğini kaybettiği noktasında toplanmaktaydı. (ÖZTÜRK:1993, 70). 1980 için de söz konusu olan siyasal karmaşa ve terör yanında her iki müdahalede de, paralel bir konumda, ekonomik bozukluk yer almaktaydı. Nitekim 1980'lere gelindiğinde tarihin savaşla, krizle, dış ödemeler açıklarıyla, üretim yetersizliği ile ve hiper enflasyonla dolu olan bir on yılı geride bırakılmıştı.

Yukarıda ifade edilen temel noktalardan hareketle 1960 ve 1980 müdahalelerı ekseninde olmak koşulu ile bu çalışmada müdahale dönemlerinin ekonomik yapıları uygulanan ekonomik politikalar açısından ve ekonomik yapının yansıdığı makro ekonomik göstergeler açısından incelenecek ve dönemler birbrileri ile karşılaştırılacaktır. Elde edilen sonuçlar ise müdahalelerin gerekçeleri ve sonuçları bağlamında değerlendirilecektir. Bu noktada tarihin yeniden yorumuna katkıda bulunarak müdahaleleri bir başka açıdan yorumlamak temel amaç olarak saptanabilir.

1. 1960-1980 Askeri Müdahale Dönemleri

7 Ocak 1946'da Celal Bayar (Genel Başkan), Adnan Menderes, Fuat Köprülü ve Refik Koraltan tarafından kurulan ve aynı gün, parti programı ve tüzüğü açıklanan DP, ilk kez 14 Mayıs 1950'de katıldığı milletvekili genel seçimlerinde toplam oyların %53,3'ünü alarak 408 milletvekili ile iktidar partisi olmuştu. 1950 ve müdahalenin yapıldığı 27 Mayıs 1960'a kadar 1950, 1954 ve 1957 seçimleri ile tam beş Menderes hükümeti görev yapmıştır. (TUNÇAY vd: 1992, 177). Ancak 1960 yılında pek çok gerekçenin saptanabileceği bir demet unsurdan hareketle siyasal demokrasi askıya alınmıştır. 1950'de başlayan dönem İsmet İnönü'nün hemen teşhis ettiği gibi, asker-sivil memurlar için bir düşüş dönemidir. Yeni iktidarın kayıtsız şartsız sahipleri Türkiye'nin her yerinde memurları horlamakta, bir zamanlar yanında el pençe divan durdukları eski ortaklarından 27 yılın acısını çıkarmaktadırlar. Asker memurların durumu sivillerinkinden iyiyse de, eski prestijleri yok olmuştur. Kendi-

lerinden olan İsmet Paşa iktidarı kaybetmiştir. Yeni iktidar orduya kuşkuyla bakmakta, onun bir an önce kışlasına gerçekten dönüp dünyaya kapanmasını beklemektedir. CHP döneminde kendi yarattığı iktidarın yanında olan, bir bakıma kendi sivil kadrosuna devlet yönettiren ordu, şimdi, hem de sivillerin emriyle kışlasına kapanmaktadır. 27 Mayıs'ı hazırlayan nedenlerin arasında, DP iktidarının, asker-sivil bürokratlarda yarattığı ve yaşattığı düşüşü ve burukluğu da saymak gerekir. (CEM: 1998, 364-365).

27 Mayıs'ı hazırlayan ve sosyal tansiyonu yükselten nedenler pek çok olmakla birlikte 1957 sonrasında, 1957 öncesine nazaran bozulan ve içinden çıkılmaz bir hal alan ekonomik nedeni göz ardı etmemek gerekmektedir. Nitekim İ. Cem'e göre 27 Mayıs hareketinde DP'nin enflasyonist ekonomik politikasının payının büyük olduğu görülmektedir. Hızla yükselen fiyatlar, sabit gelirli memurların ve askerlerin yaşama düzeyini her geçen yıl daha da kötüleştirmiştir. (CEM: 1998, 366). Nitekim General Fahri Belen müdahaleden hemen sonra yazdığı "Demokrasiden Diktatörlüğe" isimli kitabında ordunun ekonomik sıkıntılar içinde olduğunu, devlet teşekküllerindeki lüks hayata rağmen ordu mensuplarının kışla hayatlarındaki yaşamın tezat teşkil ettiğini ifade etmesi dikkate değerdir. (BELEN: 35). DP'nin son döneminde ekonomik sıkıntılar başlamış önceleri bizzat Menderes'in açıklamalarıyla baskın olan liberal iktisat politikası (HAMİTOĞULLARI: 1982, 109) deliberasyon politikasına dönüşmüştü. (HERSLAG: 1981, 3). Ekonomik süreçteki bozukluğun müdahaledeki rolü az olmakla birlikte, müdahale sonrasında ekonomik fatura önceki başı bozukluğa ve düzensizliğe kesilmiş, bunun için planlı ve programlı bir kalkınmanın gereğine inanılmıştır. (Bknz: AYTÜR: 1967, 2-3).Nitekim DPT'nin çıkardığı Planlama Dergisi'nin birinci sayısında MBK başkanı olan Cemal Gürsel dünya ekonomisinin hızla değiştiğini, bu değişim içinde yer alabilmek için kaynaklar ve tüketim dengesinin kurularak planlı bir ekonominin zorunlu olması gerektiğini tüm kamuoyuna ifade etmiştir. (GÜRSEL: 1961, 5-7). İç politikadaki baskıcı yol ve dış ilişkilerdeki başarısızlık da 27 Mayıs'ın oluşmasında etkin olmuşlardır. (TUNCAY vd: 1992, 183).

Ana hatlarıyla anlatılan bu süreç ve nedenler sonucunda müdahaleyi gerçekleştiren subaylardan 38'inin yer aldığı Milli Birlik Komitesi'nin 1,5 yıl sürecek olan askeri hükümeti başlamış oluyordu. 27 Mayıs-12 Haziran arasında anayasanın olmadığı, çoğunluğunu sivillerin oluşturduğu bakanlar kurulu oluşturulmuş ve profesörlerden oluşan bilim kurulu anayasa değişikliğini hazırlamakla görevlendirilmişti. 12 Haziran 1960-6 Ocak 1961 arasında geçici anayasa 27 Mayıs'tan sonraki dönemi kapsamak üzere yürürlüğe konmuştur. 6 Ocak 1961-25 Ekim 1961 arasında -ki 15 Ekim 1961'de zaten genel seçimler yapılmıştır- yasama görevini MBK ve temsilciler meclisi birlikte yapmıştır. (TUNÇAY vd.: 1992, 197). (Siyasal gelişmeler konusunda ayrıca bknz: KAYALI: 1994). 1960 Anayasası ile Türkiye gündemine gelen ve 1982 Anayasası ile de varlığı sürdürülen Milli Güvenlik Kurulu (MGK) bu tarihten sonra ülke gündeminde siyasi iktidarlarla birlikte söz sahibi olacak bir kurum olarak yerini almıştır. Ancak MGK'nın aniden ortaya çıkmadığını, TC tarihindeki gelişmeler sonucunda bir tarihsel arkaplanı olduğunu da belirtmek gerekir. (Bknz: ÖZDEMİR: 1989.)

1980 yılı ise Türkiye Cumhuriyet tarihinde iki açılı bir dönüşümü ifade etmektedir. Bu dönüşümlerden ilki siyasal demokrasinin ikinci bir askeri müdahale ile

kesilmesi, ikincisi ise, müdahale sonrasındaki ekonomik yapılanmanın 1980 öncesinden çok farklı bir yöne doğru yönelmesidir.

1960 sonrasında aslında 1980 yılına gelmeden 12 Mart 1971 günü bir muhtıra müdahalesi olmuş ve Türk Silahlı Kuvvetleri adına Genel Kurmay Başkanı Orgeneral Memduh Tağmaç radyoda saat 13:00'de muhtıra metnini okumuştur. Buna göre dönemin parlementosunun ülkeyi içine düşürdüğü durum ifade edilerek bu durumun (anarşi, kardeş kavgası, sosyal ve ekonomik huzursuzluklar, Atatürk'ün hedef verdiği çağdaş uygarlık seviyesine ulaşma ümidini kamuoyunun yitirmesi vs.) Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK) tarafından partiler üstü bir meclis ile çözülmesi gerektiği ve bu meclisin kurulmasının zorunlu olduğu, bu nedenle TC'yi korumak ve kollamak için idareyi doğrudan doğruya üzerine almaya kararlı olduğunu ifade etmiştir. (TUNÇAY vd: 1992, 228-229). Askerlerin kontrolünde ve isteğinde gelişerek 1973'de son bulan bu müdahale ise hemen yedi yıl sonra 1980'de bir başkasına gebe olarak tarih sahnesinden çekilmiştir.

1980 yılına gelinmeden önceki yedi yıl Türkiye'nin siyasal ve ekonomik açıdan en zor yılları olarak tanımlanabilir. Nitekim 1973'ten 1980 yılına kadar onlarca hükümet işbaşına gelmiş, 1974'de Kıbrıs Barış Harekatı ile ülke bir savaş atmosferi yaşamış, 1977'de tüm dünyayı etkileyen petrol şoku ile ekonomik bir darbe yemiş ve en önemlisi terör sonucunda ülke siyasi bir karmaşa içine düşmüştür. Ekonomik anlamda ülkenin içinde bulunduğu bu bunalımı mevcut stratejilerle aşmanın olanaksızlığı 24 Ocak Kararları'nı doğururken (BAŞKAYA: 1986, 188), siyasal tıkanıklık ve terör ise 1980 müdahalesini davet etmiştir. 1973'den sonra yavaş yavaş tırmanan siyasi terör ve parlemento istikrarsızlığı 1977 yılına gelindiğinde artık kendini iyice hissettirmeye başlamıştı. 1977 seçimlerinde CHP %41.4 ve AP %36.9 oyla çoğunluğu sağlamaya olanaklı olmayan oy oranları aldılar. AP'nin kurduğu ikinci MC hükümeti kısa zamanda yıkılırken 1978'de, TBMM'de AP'den ayrılanlarla hükümet kuran Ecevit programını mecliste okuyacak ancak çok daha kötü günlerle karşı karşıya kalacaktı. Artık terör yön değiştirmiş ve kimi şehirlerde bir kitle hareketine dönüşmüştü. 25 Aralık 1978'de 13 ilde sıkıyönetim ilan edildi. 1979'a gelindiğinde ise Ecevit istifa etmiş, AP diğer sağ partilerin desteği ile tekrar iktidara gelmişti. Ancak siyasi kargaşa devam etti. 1980'li yıllarda parti başkanlarının kişisel tutumları neticesinde siyasi birlik sağlanamadı ve aylarca yeni cumhurbaşkanı seçilemedi. (AHMAD: 1992, 415-429). Ekonomik ve siyasal bunalımın çözülmesi için 12 Eylül 1980'de yeni bir askeri müdahale ortamı bu sayede doğmuştur. Yetkileri kendinde toplayan Milli Güvenlik Konseyi 21 Eylül 1980'de geçiş dönemini Bülent Ulusu başkanlığında kurulmuş ve sivillerden oluşan bakanlar kuruluna bırakmıştır. 29 Haziran 1981'de kabul edilen 2485 sayılı Kurucu Meclis Hakkında Kanun ile yeni anayasanın yapılma süreci başlatılmıştır. Hazırlanan anayasa 7 Kasım 1982 günü halkoyuna sunularak kabul edildi. 6 Kasım 1982 tarihinde ise milletvekili seçimleri ve 6 Aralık 1983'te de TBMM başkanlık sisteminin oluşması ile demokratik yaşama tekrar dönüldü. (ÖZBUDUN: 1990, 31-40).

2. Müdahale Dönemlerinin Ekonomik Analizi

Askeri müdahale dönemlerinin, ülkenin siyasal gelişimi ve demokratikleşme sürecine etkisi yanında ekonomi politikası öncelikleri ve uygulamaları ile ekonomik yapıyı da etkilediği kesindir. Bu başlık altında 1960-1980 askeri müdahalelerinin

öncesinde ve askeri hükümetlerin görevde olduğu dönemlerde makro ekonomik göstergelerdeki gelişmeler, ele alınan dönemlere damgasını vuran ekonomi politikaları çerçevesinde değerlendirilmektedir.

2.1. Müdahale Dönemlerinde Ekonomi Politikaları

2.1.1. 1960 Askeri Müdahale Dönemi

14 Mayıs 1950 tarihinde yapılan seçimle Türkiye ekonomisi çok partili düzenin getirdiği iktidar muhalefet çekişmeleri ile popülist ekonomi politikalarının getirileri ve sonuçları ile tanışacağı yeni bir döneme girmiştir. DP hükümetinin ekonomik programı; liberal ekonomi politikası amaçları doğrultusunda devletçilik uygulamasının daraltılmasını, özendirilen özel girişimciliğin ekonominin öncü gücüne dönüştürülmesini, kurallayıcı ve kısıtlayıcı sayılan planlamaya ve devlet tekellerine son verilerek, kurulmuş kamu ekonomik girişimlerinin özel kesime aktarılmasını öngörmüştür. (SENCER: 1991, 32). Ekonomik kalkınma stratejisini ise Dünya Bankası tarafından 1951 yılında hazırlanan Baker Raporu'nda önerildiği gibi, uluslararası karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olunan tarımsal üretim ve tarıma dayalı sanayinin teşviki ve himayesine bağlı dışa açık büyüme hedefi şekillendirmiştir. (MORTAN, ÇAKMAKLI: 1987, 33). Nitekim 1951 Sanayi Kongresi'ni açış konuşmasında dönemin ekonomi ve ticaret bakanı "**....şimdiye kadar yapıldığı gibi sınai mamül ithalatını azaltan, dolayısıyla dış ticaret hacmimizi daraltan sanayi yerine, ihracatımızı çoğaltan sanayinin teşvik ve himayesini**" hedef aldıklarını ifade etmektedir. (KUYUCUKLU: 1986, 449).

1950'li yıllarda DP hükümetinin ekonomik uygulamaları değerlendirildiğinde, Keynesgil, talep yanlı, genişletici para ve maliye politikaları ile hızlı ekonomik büyümenin amaçlandığı görülmektedir. Hızlı ekonomik büyüme stratejisinin sonuçları, toplumun tüm kesimlerinde yaşam koşullarının iyileşmesi, reel gelirin artması şeklinde kendini göstermiştir. Ücret ve maaşlı grupların göreli durumlarının gerilediği genel olarak mülk gelirleri ve ticaret sermayesinin milli gelirden aldığı payın arttığı bu dönemde hükümetin gelir dağılımı sorununu öncelikli bir hedef olarak görmediği anlaşılmaktadır. (BORATAV: 1993, 84). Fiyat istikrarının ve dış ödemeler dengesinin sağlanması gibi iktisat politikası amaçları ise hızlı büyüme hedefinin gölgesinde kalmış açık bir ifade ile göz ardı edilmiştir.(PARASIZ: 1998, 75).

Genel ekonomi politikası hedefleri doğrultusunda hükümet, tarımsal ürünlerin fiyatlarını, destekleme politikalarıyla, uluslararası fiyatların üzerine çekerken; KİT ürünlerinin fiyatlarını düşük tutarak yapay bir refah ortamı yaratmayı tercih etmiştir. Aynı zamanda sabit döviz kuru politikası ile hammadde ve ara malı ithalini kolaylaştırarak sanayinin gelişimini teşvik etmiş, düşük faiz politikaları ile özel sektörün mali açıdan güçlendirilmesini ve yatırımların artırılmasını arzu etmiştir. (PARASIZ: 1998, 113).

1953 yılı sonuna gelindiğinde bu uygulamaların kaçınılmaz sonucu olarak, ekonomi politikasının hedefleri arasında görmezden gelinen iki önemli sorun ağırlıklarını hissettirmeye başlamıştır: Enflasyon ve giderek büyüyen dış ödemeler açıkları. (HATİBOĞLU: 1993, 41). Gelinen noktada hükümetin maliye politikası uygulamasında bütçe açıklarına engel olamayışı nedeniyle Merkez Bankası kaynaklarına yö-

nelmesi büyük rol oynamıştır. Dış ticaretin liberalizasyonu ve yabancı sermaye yatırımlarının teşvik edilmesi amaçları üzerine yapılandırılan dış ticaret politikası ise kontrol altına alınamayan ithalat artışları, yapısal sorunları olan yetersiz ihracat potansiyeli ve yetersiz yabancı sermaye girişi gibi nedenlerle terkedilmek zorunda kalınmıştır.

Ekonomi 1958 yılında iç ve dış borçların yükü altında durma noktasına gelmiştir. Ağustos ayında devalüasyon ve KİT ürünlerine zam ile açılan istikrar paketi, sıkı para ve kredi politikaları ile bütçe ve dış ödemeler dengesini sağlamaya yönelik yeni uygulamalar içermektedir. (TOKGÖZ: 1997, 128). İstikrar programı ile nefes alan ekonomide enflasyon kontrol altına alınırken ithalat ve ihracatta canlanma başlamış fakat hükümetin öncelikli hedefi olan büyüme hızı yavaşlamış ve ekonomi durgunluğa girmiştir.

27 Mayıs 1960 tarihinde yapılan askeri müdahale bir yönüyle de Türkiye ekonomisinin 1950'li yılların sonlarında yaşadığı ekonomik sorunlara karşı oluşan tepkinin sonucu olarak görülebilir. Milli Birlik Komitesi tarafından oluşturulan sivil hükümetin Maliye Bakanı Ekrem Alican ekonominin mevcut durumunu değerlendirdiği radyo konuşmasında; müzminleşmiş bütçe açıklarından, iktisadi devlet teşebbüslerinin ve devlet bütçesinin Merkez Bankası tarafından finansmanı yoluyla artan emisyonun enflasyonist sonuçlarından, iç ve dış borçların yükünden ve dış ticaret zorlukları, milli paranın değeri gibi ekonomik sorunlardan söz etmiştir. Alican sıraladığı bu sorunların kaynağını ekonominin plansız ve liberal bir anlayış ile yönetilmesine bağlamıştır. (MİLLİYET GAZETESİ: 18 Haziran 1960).

Yeni kurulan hükümet kendisinin geçici bir hükümet olduğunu iktidar devresinin kısa olmasını temenni ettiğini sıklıkla vurgularken uzun vadeli icraattan çok temel ekonomik sorunların çözümüne önem veren bir program hazırlamıştır. Uzun vadeli ekonomik kalkınmanın ve kalkınma sürecinde uygulanacak ekonomi politikalarının bir plan çerçevesinde yürütülmesi gerektiğini vurgulayan yeni hükümet, ilk icraat olarak planlı döneme geçişin altyapısını hazırlamaya girişmiştir. (KÜÇÜKKALAY: 1998, 151).

Müdahale hükümetinin ekonomi politikası esasları, 1958 yılı istikrar programında ekonominin içine düştüğü sıkıntılardan kurtarılması için önerilen, fakat popülizmin etkisinde DP hükümeti tarafından sulandırılmış önlemlerin uygulamaya geçirildiği bir istikrar programı görünümü vermektedir.(CUMHURİYET GAZETESİ: 12 Temmuz 1960). Program incelendiğinde 1950-1960 döneminde gözardı edilen dış ödemeler dengesi ve fiyat istikrarının sağlanması amaçlarının öncelik kazandığı, büyüme ve istihdam sorunlarına yer verilmediği anlaşılmaktadır.

Hükümet programında, kamu maliyesi alanında devlet bütçesinden başlayarak katma, özel idare ve belediye bütçelerinde tasarrufa gidileceği, bütçe samimiyeti ve denkliğinin sağlanacağı ifade edilmektedir. Bütçe açıklarının ve KİT'lerin finansman gereklerinin Merkez Bankası tarafından emisyon yoluyla karşılanması uygulamasına son verilmesi, finansmanın sağlam mali kaynaklara dayandırılması gereği önemle vurgulanmıştır. Devlet başkanı Cemal Gürsel'in "**...Merkez Bankası gerektiğinde hükümete hayır diyebilmelidir**" sözünü bu konudaki kararlılığın bir işareti olarak değerlendirmek gerekir. (ERGİN: 1960, 5).

Programda devlet bütçesinin tam denkliğe kavuşturulması ile birlikte destekleme alım fiyatlarının kontrol altına alınması ve iç pazarda üretimi artırmaya dönük çalışmaların başlatılması enflasyonla mücadelenin temel amaçları arasında tanımlanmaktadır. Enflasyonun kontrol altına alınmasıyla artacak satın alma gücünün piyasaların canlanmasını sağlayacağı ve ekonominin durgunluktan çıkacağı bekentisi hakimdir.

Dış ekonomik ilişkilerde ihracat ve yabancı sermayenin önemi vurgulanır ve teşvik edilirken, ithalatta yurtiçi üretimi artırmayı sağlayacak mallara ağırlık verilmesi hedeflenmektedir. Böylelikle yeni hükümet en önemli sorunlardan biri olan döviz gelirlerinin artırılması ve dış ödemeler dengesinin iyileştirilmesini beklemektedir.

Hükümetin yatırım politikası ise uzun vadeli ve maliyetli yatırımlar yerine kısa vadede üretime katkıda bulunacak ve döviz gelirlerini artıracak projelerin tercih edilmesi şeklinde özetlenmiştir. Piyasa ekonomisi esaslarını benimseyen hükümet piyasalarda arz ve talep koşullarına göre fiyat oluşumunu benimsemiş ve serbest piyasa koşullarında fiyat oluşumuna engel olan Milli Koruma Kanunu uygulamasına son vermiştir.

2.1.2. 1980 Askeri Müdahale Dönemi

Türkiye'de 1970'li yıllar ekonomik, sosyal ve siyasal açıdan önemli sorunların yaşandığı istikrarsız bir dönemi temsil etmektedir. Türkiye'yi ekonomik açıdan 24 Ocak istikrar programına ve siyasi açıdan 12 Eylül 1980 askeri müdahalesine taşıyan bu dönem aynı zamanda planlı kalkınma sürecinin üçüncü ve dördüncü beş yıllık dönemlerine denk gelmektedir. (TOKGÖZ: 1998, 21-25). 1973-1977 dönemini kapsayan üçüncü beş yıllık kalkınma planının temel ilke ve hedefleri Nihat Erim hükümeti tarafından hazırlanmıştır. Nihat Erim hükümetinin istifası üzerine üçüncü plan yeni kurulan Ferit Melen hükümeti tarafından onaylanmış ve yürürlüğe konmuştur. Planın ilk yılında Melen Hükümeti istifa etmiş yerine ülkeyi 14 Ekim 1973 genel seçimlerine götürecek Naim Talu hükümeti kurulmuştur. 1979-1983 dönemini kapsayan dördüncü beş yıllık kalkınma planının son şekli verilerek uygulamaya geçirilmesi ise Bülent Ecevit'in başbakanlığında kurulan yeni bir hükümet tarafından gerçekleştirilmiştir. 14 Ekim 1979 ara seçimlerinde başarısız olan Ecevit'in istifası üzerine Süleyman Demirel başbakanlığı alırken başbakanlık müsteşarı ve DPT müsteşar vekili olan Turgut Özal ile birlikte 24 Ocak 1980 Kararları'nı hazırlamıştır.

Türkiye'de bu iç siyasal gelişmeler yaşanırken dünya ekonomisini etkileyen önemli gelişmeler olmuştur. Uluslararası para sistemi çökmüş, petrol fiyatları 1973 yılı sonunda dört kat, 1979 yılında iki kat artmış, dünya ticaret hacmi bundan etkilenmiş ve dolayısıyla dünya ekonomileri durgunluğa girerken maliyet artışına bağlı enflasyonist ve stagflasyonist baskılar artmıştır. (PARASIZ: 1998, 149).

Türkiye ekonomisi ithal ikameci sanayileşme stratejisinin tüketim malları sanayii, ara malları sanayii ve yatırım malları sanayii aşamalarından oluşan geleneksel sanayileşme sürecinin ikinci aşamasından üçüncü aşamasına geçiş döneminde bulunmaktadır. (HAN: 1978, 36). Ancak büyük ölçüde iç pazara dönük kurulmuş olan tüketim malları sanayiinin küçük ölçekli ve atıl kapasite ile üretim yapıyor olması

nedeniyle yatırım malları sanayiini uyaracak talep potansiyeli yaratılamamıştır. Bu nedenle yatırım malı üreten sanayiler için potansiyel talebin yaratılması, iç talebin uyarılması ve tüketim eğiliminin artırılmasına bağlı görülmüştür. (ALPAR: 1974, 36). Bu yaklaşım çerçevesinde yeni perspektif planda gelir ve yaşam düzeyinin yükseltilmesi, istihdam sorununun çözümlenmesi ve gelir dağılımının iyileştirilmesi gibi hedefler öncelikli olarak değerlendirilmektedir. Bu hedefler doğrultusunda 1976 yılına kadar geçen dönemde yüksek büyüme oranları gösteren ekonomide iç pazara yönelik talebi canlı tutmak için reel ücretler düzenli olarak artırılmış, destekleme alımlarıyla küçük üreticinin yaşam standardı yükseltilmiştir. Aynı zamanda fiyatlar üzerinde bir denetimin olmaması döviz kuru ve faiz oranlarının düşük tutulması, KİT ürünlerinin maliyetlerinin altında fiyatlandırılması yoluyla sanayici, toprak sahibi ve tüccar da dahil toplumun tüm kesimleri memnun edilmiştir. (SÖNMEZ: 1990, 82).

1970'li yılların ikinci yarısında dünya ekonomisini etkileyen durgunluk Türkiye ekonomisini de etkisi altına almıştır. Popülist politikalarla kısa vadede refah artışı sağlayan fakat yapısal sorunları göz ardı eden anlayış kısa vadeli borçlanma ile büyümeyi sürdürmüş, fakat ekonomi tıkanma noktasına gelmekten kurtarılamamıştır.

Üçüncü beş yıllık kalkınma planında öngörülen yüksek büyüme oranlarına erişebilmek amacıyla korumaya muhtaç ve döviz gereği fazla olan sanayilerin yarattığı ithalat artışı, dünya petrol fiyatlarındaki artışa bağlı olarak ithal malları fiyatlarındaki artışla birleşince ödemeler dengesi ile ilgili sorunlar yaratmıştır. Sorun büyük ölçüde ekonominin kıt döviz kaynaklarının ülke sanayiine tahsis edilmesine karşın bu sektörün ihracat yoluyla bu kaynakları yeniden dövize dönüştürememesinden kaynaklanmıştır. (ŞENSES: 1989, 18). 1970'lerin sonunda ekonomiyi önemli ölçüde döviz darboğazına düşüren dış ticaret açıklarının yarattığı krizden çıkış yolu olarak görülen devalüasyon girişimleri de sonuç vermemiştir. Dünya Bankası'nın tavsiyesi üzerine 1978 ve 1979 yıllarında yapılan devalüasyonlar ihracat gelirlerini artırmak yerine yurtiçi üretim maliyetlerini artırarak maliyet enflasyonuna neden olmuştur.

Dönem boyunca ekonomi politikasının temel amaçları arasında sayılan fiyat istikrarının da planda öngörülen büyüme hızını yakalamak uğruna izlenen para ve maliye politikalarının etkisinde gözardı edildiği görülmektedir. (PARASIZ: 1998, 152).

1970'li yılların sonlarına doğru hızı giderek artan enflasyona karşı yapısal nitelikte önlemler alınamamış ve enflasyon beklentisini kıracak politikaların uygulanmamış olması, üretimin ve istihdamın gerilemesine, enflasyonun daha da şiddetlenmesine neden olmuştur. Enflasyonun bir kaynağı da kamu yatırım ve tüketim harcamalarındaki artış ve KİT açıklarının büyümesi ile artan kamu açıklarıdır. Kamu harcamalarının etkin bir vergi sistemi kurularak sağlıklı kaynaklardan finansmanı yerine Merkez Bankası kaynaklarına başvurmak gibi kolay fakat enflasyonu körükleyen uygulama tercih edilmiştir.

Türkiye ekonomisi 1980 yılına yüksek enflasyon, döviz kıtlığına bağlı üretim daralması ve negatif büyüme hızı, işsizlik, mal kıtlığı gibi ekonomik sorunlar ile girmiştir. 24 Ocak 1980 tarihinde enflasyonu kontrol altına almak, ihracatı artırarak dış ticaret açığını küçültmek, mal darlıklarını gidererek ekonomiyi yeniden işler hale

getirmek ve pozitif ekonomik büyümeyi yeniden sağlamak amaçları ile 24 Ocak Kararları olarak tanımlanan ekonomik istikrar programı uygulamaya konmuştur. 24 Ocak kararları özünde geniş kapsamlı bir istikrar programı olmanın ötesinde; serbest piyasa mekanizmasının daha güçlenmesi için devletin ekonomik yaşama müdahalesinin asgariye indirilmesini, rekabeti engelleyici uygulamaların önlenmesini ayrıca kaynak dağılımını bozucu kısıtlamaların ortadan kaldırılarak yatırımların etkinliğinin artırılmasını ve ekonominin uluslararası piyasalara entegrasyonunu amaçlamaktadır. (DPT: 1990, 12).

Türkiye için ekonomik açıdan bir çıkış olarak görülen ekonomik reçetenin, siyasal istikrarın ve iç barışın sağlanmadığı bir ülkede başarılması mümkün olmamıştır. (KONGAR: 1998, 187). TSK 12 Eylül 1980 tarihinde gerçekleştirdikleri müdahale sonrasında devlet yönetimini üstlenmiş, yasama ve yürütme görev ve yetkisi Milli Güvenlik Konseyi'ne geçmiş ve Devlet Başkanı Kenan Evren tarafından hükümeti kurmakla görevlendirilen Bülent Ulusu 21 Eylül 1980 tarihinde 44. TC hükümetini kurmuştur.

Başbakan Bülent Ulusu hükümet programını sunduğu konuşmasında %100'e yaklaşan enflasyon, yatırımlar ve üretimin giderek azalmış olması, sosyal ve ekonomik darboğazlar, giderek artan işsizlik gibi ekonomik sorunlara işaret etmiştir. Ocak 1980'den itibaren uygulamaya konulan istikrar tedbirlerinden kısa sürede olumlu sonuçlar alındığını belirterek istikrar programının takipçisi olacakları mesajını da vermiştir. Üstelik bu programın tamamlanması için gerekli vergi kanunları ve çalışma yaşamını düzenleyen mevzuat yeniliklerinin yasama organının işlememesi ve siyasi istikrarsızlık nedeni ile kanunlaşamadığını belirterek programın eksik yönlerinin de tamamlanarak uygulanacağını ifade etmiştir.

Bülent Ulusu hükümetinin programı ekonomik hedefleri açısından incelendiğinde fiyat istikrarı ile dış ödemeler dengesinin sağlanması hedeflerinin öncelikli olarak vurgulandığı, büyüme ve istihdam yaratma ve gelir dağılımının iyileştirilmesi gibi hedeflerin ise planlı kalkınma kurallarına uygun, sağlıklı bir kalkınma sürecinin devam ettirilmesine bağlandığı görülmektedir. (Bknz: RESMİ GAZETE: 1 Ekim 1980).

Hükümet görevde kaldığı üç yıl içinde icraatlarını öngördüğü temel ekonomi politikaları doğrultusunda yürütmüştür. Özellikle çalışma yaşamının düzenlenmesine ilişkin; sendikal faaliyetlerin askıya alınması, grev yasağı, ücret belirlenmesinin toplu sözleşme düzeninden yüksek hakem kuruluna kaydırılması gibi uygulamalar emek faktörünün pazarlık gücünü kırmayı amaçlamaktadır. Memur maaşları, kıdem tazminatları, emekli ikramiyeleri ve tarıma dönük destekleme politikalarında reel ve göreli gerilemelerin gerçekleştirildiği dönemde yapılanlar, yurtiçi talebi kısarak enflasyonu kontrol altına almaya yönelik politikalar olarak tanımlanmışlardır.

İstikrar programının amaçları doğrultusunda1980 yılı Temmuz ayında başlatılan vadeli mevduat ve kredi faizlerinin serbest bırakılması uygulaması askeri hükümet tarafından da sürdürülmüş, ve 1981 yılında reel faiz oranları pozitif değerler almaya başlamıştır. Pozitif reel faiz politikası ile para talebini artırarak fiyat istikrarına yardımcı olunması, kaynak dağılımındaki bozuklukları düzelterek ekonomik büyümeye katkıda bulunulması düşünülmüştür. (PARASIZ: 1998, 212).

Kamu maliyesi alanında kamu harcamalarında israfın önlenmesi, KİT'lerin daha verimli çalışmalarını sağlayacak pratik düzenlemeler, vergi kaybının önlenmesi ve vergi yönetiminin verimliliğinin sağlanması gibi hedeflere yönelen hükümet kamu kesimi dengesinde olumlu gelişmeler sağlamıştır. Kamu kesimi finansman açıklarının sağlıklı kaynaklardan karşılanması, açık finansman yollarından kaçınılması temel hedef olarak belirlenmiştir. (RESMİ GAZETE: 1 Ekim 1980, 8-9).

Dış ekonomik ilişkilerde ekonominin dış rekabet şartlarına uygun hale getirilmesi ve Türk sanayiinin dünya pazarlarına açılabilmesi için selektif teşvik tedbirleri uygulamasına devam edileceği vurgulanan hükümet programında ihracatı geliştirecek tedbirler alınacağı ifade edilmektedir. Bu hedefler doğrultusunda 1980 yılında gerçekleşen devalüasyonun ardından günlük kur ayarlaması rejimine geçilmiş, döviz kurundaki değişmeler enflasyonun üzerinde seyretmiştir. Dışa açılma, ihracat teşvikleri aracılığı ile ve düşen emek maliyetlerinin katkısı ile ihracata dayalı sanayileşmek şeklinde anlaşılmıştır. İthalatta ise ılımlı bir liberalleşme ve ithal kotalarında kısmi bir daralma söz konusudur. (BORATAV: 1997, 164).

2.2. Müdahale Dönemlerinde Makro Ekonomik Göstergeler

Bir önceki başlıkta müdahale dönemlerinin ekonomi politikaları 1960 ve 1980'in öncesi ve sonrası olmak üzere incelenmiştir. Ancak bu inceleme, salt politik açıdan eksik bir görünüm arz etmektedir. Nitekim bu politikaların pratikteki görünümlerini ve etkilerini ölçmek ancak dönemlerin sayısal verilerinin değerlendirilmesi ile söz konusu olabilecektir. Bu başlık altında seçilmiş makro ekonomik göstergeler dikkate alınarak dönemlerin kantitatif analizleri yapılmıştır.

Tablo 1: Müdahale Dönemleri Nüfus ve İstihdamın Yapısı

Yıllar	Nüfus (000)	İşsiz (000)	İKO (%)	İşsizlik Oranı (%)
1957	25,250	305	74,5	2,7
1958	25,981	320	74,6	2,8
1959	26,733	324	73,4	2,8
1960	27,506	356	72,0	3,1
1961	28,227	396	72,0	3,4
1962	28,931	390	71,2	3,3
1963	29,651	403	70,5	3,3
1977	40,769	1571	58,1	8,3
1978	42,641	1617	57,8	8,4
1979	43,531	1699	55,3	8,7
1980	44,439	1831	52,6	8,2
1981	45,540	1618	53,9	7,8
1982	46,688	1725	51,6	7,9
1983	47,864	1607	50,3	6,5

Kaynak: (DİE: 1996, 3'de 1.1. ve 7'de 1.6 nolu tablolardan; BULUTAY: 1995, 256-260'daki tablodan derlenerek oluşturulmuştur.)

Tablo 1'de söz konusu her iki dönemin de nüfus ve istihdama ilişkin rakamları gösterilmektedir. Buna göre tablodan da görüldüğü gibi dönemlerde ani bir kırılmaya rastlamak olanaklı değildir. Ancak nüfus, işsiz, ve işsizlik oranı rakamları sürekli artış göstermesine rağmen, İKO ise artan genç nüfus, artan ev hanımı, yaşlı nüfus vb'leri nedeni ile sürekli olarak azalmıştır. Bu azalmanın ekonominin üretim gücünün düşmesi anlamında ve bağımlılık oranının artması anlamında negatif etkileri söz konusu olabilecektir. Nüfus 1957-1963 döneminde işsizlik oranı ortalaması 3,0 iken, aynı oran 1977-1983 dönemi için 7,9 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 2: Müdahale Dönemleri GSMH (Sabit Fiyatlarla)*-Büyüme Hızı-KBGSMH Büyüme Hızı

Yıllar	GSMH (Milyon TL)	Tarım	Sanayi	Hizmetler	B.H. (%)	KBGSMH B. Hızı (%)
1957	62,994	23,736	10,109	29,148	7,8	4,4
1958	65,844	25,909	10,671	29,263	4,5	1,6
1959	68,521	25,985	11,057	31,478	4,1	1,1
1960	70,868	26,590	11,099	33,178	3,4	0,5
1961	72,285	25,300	12,397	34,587	2	-0,6
1962	76,754	26,574	12,831	37,348	6,2	3,6
1963	84,188	29,39	14,369	40,679	9,7	7,0
1977	51,944,339	11,838,640	11,040,984	29,064,714	3,0	0,9
1978	52,582,170	12,155,103	11,385,280	29,041,786	1,2	-0,4
1979	52,324,175	12,135,878	10,818,216	29,370,080	-0,5	-2,5
1980	50,869,915	12,287,950	10,424,177	28,157,786	-2,8	-4,8
1981	53,316,849	12,066,632	11,453,641	29,796,575	4,8	2,3
1982	54,963,215	12,463,165	12,032,940	30,467,110	3,1	0,6
1983	57,279,000	12,359288	12,37432	32,082,278	4,2	1,7

* 1948-1967 Dönemi 1968 fiyatları ile ve 1968-1995 Dönemi 1987 fiyatları ile hesaplanmıştır.

Kaynak: DİE: 1996, 411-429'daki 21.2 ve 21.5 nolu tablolardan derlenmiştir.)

Tablo 2'den izlendiği gibi GSMH belirli bir ivme ile artış göstermektedir. GSMH' deki tek önemli kırılma 1980 yılında 1979'a göre belirli bir azalma kaydetmesi şeklinde oluşmaktadır. (Negatif büyüme). GSMH'de tüm dönemler boyunca tarımın ağırlığı yine hissedilmiştir. 1957-1963 döneminde GSMH'nin oluşumunda göreceli olarak tarım sektörünün ağırlığı varken 1977-1983 döneminde sanayi ve hizmetler sektörünün ağırlıklı payları söz konusu olmaktadır. 1957-1963 döneminde büyüme hızı ortalaması 5,3 olarak gerçekleşirken aynı dönemde KBGSMH ortalama olarak 2,5 olmuştur. Aynı rakamlar 1977-1983 döneminde 1,8 ve 2,2 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 3: Müdahale Dönemlerinde Dış Ticaretteki Gelişmeler

Yıllar	İTHALAT (M)		İHRACAT (X)		Karşılama Oranı X/M
	Miktar (000 Ton)	Değer (yüzbin $)	Miktar (000 Ton)	Değer (yüzbin $)	
1957	2,343	397	1,742	345	0,86
1958	1,453	315	1,600	247	0,78
1959	2,421	470	2,071	354	0,75
1960	2,162	468	2,158	321	0,68
1961	3,121	507	2,055	347	0,68
1962	4,883	619	2,318	381	0,61
1963	5,457	688	2,131	368	0,53
1977	23,535	5,796	4,132	1,753	0,30
1978	20,116	4,599	6,541	2,288	0,49
1979	18,811	5,069	,826	2,261	0,44
1980	23,347	7,909	4,855	2,910	0,36
1981	22,595	8,933	9,137	4,703	0,52
1982	23,132	8,843	12,545	5,746	0,64
1983	26,849	9,235	11,317	5,728	0,62

Kaynak: (DİE: 1996, 259'daki tablodan derlenerek hazırlanmıştır.)

Tablo 4: Müdahale Dönemlerinde Yıllar İtibariyle Döviz Kuru (TL/$)

Yıllar	Döviz Kuru	Yıllar	Döviz Kuru
1957	2,80	1977	18,09
1958	2,80	1978	24,63
1959	2,80	1979	35,21
1960	4,74	1980	77,54
1961	9,04	1981	112,20
1962	9,04	1982	156,27
1963	9,04	1983	230,33

Kaynak: (DİE: 1996, 259'daki tablodan derlenerek oluşturulmuştur.)

Tablo 3'de dönemlerin dış ticaret rakamları gösterilmiştir. Bu tabloda dikkati çeken en önemli özellik ithalat rakamlarının sürekli olarak ihracat rakamlarının önünde gidiyor olmasıdır. Bu TC tarihinde bazı küçük dönemler (özellikle kuruluş dönemi) dışında hep böyle bir gelişme göstermiştir. 1957-1963 döneminde ihracatın ithalatı karşılama oranı ortalaması 0,69 olarak gerçekleşirken 1977-1983 döneminde aynı oran 0,48 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 4'de ise doların dönemler itibariyle TL karşısındaki gelişimi gösterilmektedir. Buna göre 1957-1963 ve 1977-1983 dönemlerinde TL'nin dolar karşısında sürekli değer yitirdiği görülmektedir. 1957-1963 döneminde TL/$ ortalaması 14,84, 1977-1983 döneminde ise aynı oran 93,46 olarak oluşmuştur.

Tablo 5: Müdahale Dönemi Ekonomilerinde Toptan Eşya Fiyatları Endeksi ve Tüketici Fiyatları Endekslerindeki Gelişmeler

Yıllar	TFE		TEFE	
	A	B	A	B
1957	45,8	11,9	47,8	18,9
1958	53,1	15,8	54,9	14,8
1958	66,0	24,4	65,8	19,8
1960	69,4	5,2	69,3	5,4
1961	70,5	1,6	71,2	2,7
1962	72,9	3,4	75,3	5,7
1963	78,7	7,4	78,6	4,3
1977	378,5	28,0	386,6	24,1
1978	557,5	47,2	589,8	52,6
1979	874,2	56,8	966,8	63,9
1980	1884,8	115,6	2003,6	107,2
1981	2523,9	33,9	2740,3	36,8
1982	3076,9	21,9	3432,2	25,2
1983	4042,7	31,4	4425,8	27,5

A=İndeks B=Değişim Oranı 1968=100

Kaynak: (DİE: 1996, 370'deki tablodan derlenmiştir.)

Tablo 5'de 1968 fiyatları baz alınarak fiyatlardaki değişmeler TÜFE ve TEFE eksenli olarak gösterilmiştir. Buna göre 1957-1963 ve 1977-1983 dönemlerinde fiyatlar artmaya devam etmiştir. 1957-1963 döneminde TÜFE'ye göre artış yüzdesi ortalaması 9,9'dur. TEFE'ye göre ise ortalama artış 10,22'dir. Aynı rakamlar 1977-1983 dönemi için TÜFE'de 47,82 ve TEFE'de 48,18 olarak belirlenmiştir.

Tablo 6: Müdahale Dönemlerinde Bütçe Pozisyonunun Görünümü (000.000 TL)

Yıllar	Bütçe	Tahsilat	Fiilen Ödenen	Açık	Açık/Bütçe
1957	4,006	3,966	4,162	-196	0,04
1958	4,4475	4,822	4,977	-154	0,03
1959	5,980	6,385	6,728	-342	0,05
1960	7,281	6,933	7,320	-387	0,05
1961	8,678	10,933	11,382	-448	0,05
1962	10,114	9,017	9,118	-100	0,01
1963	12,101	11,730	11,725	5	-
1977	203,449	196,171	240,200	-44,029	0,21
1978	247,253	323,605	347,703	-24,098	0,09
1979	372,309	545,192	611,411	-66,219	0,17
1980	706,687	942,641	1,101,697	-159,056	0,22
1981	1,480,961	1,443,426	1,539,401	-95,974	0,06
1982	1,715,640	1,515,799	1,654,709	-138,909	0,08
1983	2,558,902	2,512,419	2,783,141	-270,721	0,10

Kaynak: (DİE: 1996, 389'daki tablodan derlenerek oluşturulmuştur.)

Tablo 6'dan anlaşılacağı gibi TC tarihinde kamu harcamaları hızla artarken bu harcamaların karşılanması için sağlıklı finansman kaynakları yaratılamaması nedeniyle açık bütçe politikaları izlenmiş ve bütçe açıkları söz konusu dönemde 1963 yılı dışında oluşmaya devam etmiştir. 1957'den 1963'e kadar bütçe açığı oranı ortalama olarak 0,03 olmuş, aynı oran 1977-1983 döneminde ise 0,13 olmuştur.

3. 1960-1980 Müdahale Dönemlerinin Ekonomik Açıdan Karşılaştırması

1960-1980 askeri müdahale dönemleri öncesinde ve askeri hükümetlerin görevde olduğu demokrasiye geçiş dönemlerinde uygulanan iktisat politikaları birlikte değerlendirildiğinde iki alternatif politika sepetinin hakim olduğu ve uygulamada birbirini takip ettikleri görülmektedir. Bu alternatif politika sepetleri, büyümeye ve yatırıma yönelik genişleyici politikaları ekonomik istikrar politikalarına tercih eden yapısalcı-popülist politikalar ile fiyat istikarı ve bütçe disiplinini genişleyici politikalara tercih eden muhafazakar-istikrarcı politikalar ayrımında tanımlanabilir. (AKAT: 1984, 121).

1960-1980 askeri müdahaleleri öncesinde görevde olan hükümetlerin uyguladıkları ekonomik politikaların yapısalcı-popülist politikalardan oluştuğunu, askeri müdahale dönemi hükümetlerinin politika tercihlerinin ise muhafazakar-istikrarcı politikalar olduğu görülmektedir. Yapısalcı-popülist politikaların ağırlık kazandığı dönemlerde, ekonominin ithal ikameci sanayileşme politikaları çerçevesinde hızlı büyüme hedefi öne çıkarken, hızlı büyüme sürecinde gelir dağılımının iyileşeceği, yoksulluk sorununun doğal olarak çözüleceği öngörülmektedir. Kumanda ekonomisinin piyasa mekanizmasına tercih edildiği dönemlerde, himaye gören sanayi yatırımlarına yönelik olmak üzere planlı veya plansız bürokratik kaynak dağılımı mekanizmaları ağırlık kazanmaktadır. Uygulamadaki politikalar, eğer uluslararası konjonktür de uygun ise kısa dönemde hızlı büyüme, işsizlik sorununun durağanlaşması, gelir dağılımında iyileşme gibi toplumsal refahı artıran sonuçlar vererek iktidardaki hükümetlerin oy potansiyelini artırmaktadır. Ancak uzun dönemde ödemeler bilançosundan kaynaklanan darboğazlar nedeniyle yatırımlar azalır ve büyüme hızı düşerken, hükümetin politik kaygılar sonucu ekonomik istikrarı gözardı eden popülist para ve maliye politikalarına yönelmesiyle enflasyon sorunu körüklenmektedir. Ekonominin işlerliğini yitirmesi ile sonuçlanan bu süreç, dış kaynak bulmak ve ekonomiyi rahatlatmak düşüncesi ile, uluslararası kuruluşların da tavsiyesi üzerine uygulanmak zorunda kalınan ekonomik istikrar programı ile son bulmaktadır.

Fiyat istikrarı ve bütçe disiplinini öne çıkaran ve toplumun gelir ve refah düzeyini aşağıya çekerek ekonomiyi yeniden rayına oturtmayı amaçlayan istikrar politikalarının siyasi faturası, muhalefetin popülist söylemleri sonucu oy kaybeden iktidardaki hükümete kesilmektedir. Bu nedenle istikrar programlarının disiplinli olarak uygulanması askeri müdahale sonucu göreve gelen hükümetlere düşmüştür. 1960 askeri müdahale hükümeti Ağustos 1958 istikrar programının, 1980 askeri müdahale hükümeti 24 Ocak istikrar programının takipçisi olmuştur. Muhafazakar istikrarcı politika alternatifini uygulayan askeri hükümetler büyüme hızının yavaşlaması, yatırımların düşük kalması, işsizliğin artması, gelir dağılımının bozulması pahasına da olsa bütçe denkliği ve fiyat istikrarının savunucusu olmuşlardır. Fiyat istikrarının ve bütçenin denkliğinin bozulmasına, dış ödemeler dengesinde açıklara neden ola-

cak genişleyici politikalardan kaçınılan bu dönemlerde ekonomi düşük bir büyüme hızını sağlıklı ekonomik dengeler üzerine kurarak sağlamayı amaçlamaktadır.

1960 döneminde dışa açılma girişimleri ile birlikte büyüme ve kalkınma ithal ikameci politikalara bağlanırken, 1980 döneminde olgunlaşma sürecinde belirli bir noktaya gelmiş olan ülke sanayiinin dışa açılması ve ihracata dayalı sanayileşme ve büyüme politikalarının benimsenmiş olması iki dönem arasındaki önemli bir farklılığı ortaya koymaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde 1980 dönemi Türkiye ekonomisi açısından etkileri günümüzde de süren köklü bir yapısal dönüşümü ifade etmektedir.

İki askeri müdahale dönemi bu politik çerçeve içinde kantitatif olarak karşılaştırıldığında dönemlerin birbirlerinden farklı özellikler gösterdiği saptanmaktadır. İşsizliğin 1980 döneminde 1960 dönemine göre daha yaygın olduğu görülürken, İKO'nun 1980 döneminde giderek düşmüş olmasının yanısıra işsizlik oranının da artmış olduğu dikkati çekmektedir. Nitekim işsizlik oranı ortalaması 1960'da %3 iken 1980'de 4,9 puan artarak %7,9 gibi dünya ortalamasının çok üzerinde olan bir rakama ulaşmıştır. Gerçi dönemler arasında nüfus açısından büyük farklar 1960 lehine gelişme göstermiş olmasına rağmen, gelişen yeni istihdam olanaklarının 1980'li yıllarda bu fazla nüfusu absorbe edecek şekilde kullanılması gerekirdi. O halde 1960 askeri müdahale dönemi istihdam açısından 1980'e göre daha başarılı sonuçlar elde etmiştir denilebilir.

Dönemler GSMH ve büyüme hızı açısından karşılaştırıldığında her iki müdahale döneminde de GSMH'nin düşerek büyümenin yavaşladığı sonucuna ulaşılmaktadır. Ancak müdahalenin yapılmasının hemen ardından büyüme hızları tekrar ivme kazanarak artmışlardır. İki dönem büyüme hızı ortalamaları karşılaştırıldığında 1960 döneminde 5,3 olan büyüme hızı 1980'de 1,8 olmuş KBGSMH ise 2,5'den 2,2'ye gerilemiştir. Bu açıdan 1960 döneminin göreceli başarısından bahsedilebilir.

Dış ticaret noktasında her iki dönemde de dış ticaret açığı söz konusu olup her iki dönemde de TL, dolar karşısında değer kaybetmeye devam etmiştir. İki dönemde de ihracatın ithalatı karşılama oranı sürekli 1'in altında seyretmiştir. Ancak 1960'da bu oran 0,69 iken 1990'de 0,48 olmuş, dolar ise ortalama olarak 1960 döneminde %14,84 değer kaybına uğrarken, 1980 döneminde ise %93,46'lık bir değer kaybına sahne olmuştur. Ancak bu bağlamda 1980 dönemine haksızlık etmemek gerekir. Nitekim bu farkın oluşması 1960'lı yıllarda aşırı değerlenmiş döviz kuru politikası uygulanırken 1980'de gerçekçi döviz kuru politikasının uygulanmasından kaynaklanmıştır.

Fiyat artışları noktasında ise 1960 döneminin başarılı olduğu sanılsa da 1980 dönemindeki fiyat artışları bir sonraki dönem enflasyonunu kontrol altına almak amacıyla toplam talebi kısmaya yönelik uygulamalardan kaynaklanmaktadır. Nitekim 1980 yılında fiyat kontrol komitesi kaldırılarak KİT ürünleri fiyatları serbest bırakılmıştır. Dönemler karşılaştırıldığında 1960 döneminde TÜFE'ye göre %9,9 olan endeks artışı 1980'de %47,82; TEFE'ye göre %10,22 olan endeks artış ortalaması ise %48,18 gibi büyük bir artış gerçekleştirmiştir.

Bütçe pozisyonu açısından konuya yaklaşıldığında her iki dönem de bütçelerin açık verdiği görülmektedir. Fakat 1960 dönemi bütçe açığı oranı ortalaması %3

iken bu oran 1980 döneminde %13 olmuştur. Bu anlamda 1980'li yıllarda kurulan hükümetlerin bütçeleri 1960'lı yıllardaki hükümetlerin bütçelerine göre daha büyük açıklar vermiştir. Bu açıdan da 1960 dönemi 1980 dönemine göre başarılı görülebilir.

Ancak tüm bu kantitatif değerlendirmelerde 1980 müdahalesinin ekonomik, siyasi ve dünya konjonktüründeki arkaplanı ile 1960 yılının aynı unsurlarının birbirine benzer olmadıklarını da ifade etmek gerekir.

Sonuç ve Değerlendirme

Bu inceleme sonucunda 1960 ve 1980 askeri müdahalelerinin ekonomik yönden benzerlikleri ve benzemezlikleri saptanmış oldu. Bu dönemlerde görev alan askeri hükümetler fiyat istikrarı, bütçe disiplini, dış ödemeler dengesinin iyileştirilmesi gibi politikaları, ne pahasına olursa olsun büyüme, yatırım artışı, istihdam yaratılması gibi popülist politikalara tercih etmişlerdir.

Yanısıra her iki müdahale hükümeti de ekonomiyi yönetmek için geldiklerinde kendilerini bir istikrar politikası ile destekleme gereğini hissetmişlerdir. Bu yolla hem müdahalenin ekonomik meşruiyeti sağlanmış, hem de müdahale hükümetinin ekonomi politikası hedefleri çizilmiştir.

Her iki müdahalede de ülke bütünlüğünü korumak, milli birlik ve beraberliği sağlamak ve demokratik düzenin işlemesine engel olan nedenleri ortadan kaldırmak amacıyla göreve gelen askeri hükümetler, tıkanma noktasına gelen ekonominin düze çıkarılmasını da amaçlar arasında vurgulayarak ekonomik ve mali istikrarı ve ekonomik kalkınmayı sağlamaya yönelik politikaların uygulayıcısı olmuşlardır.

1960 ve 1980 askeri müdahalelerinin her ikinsinde de ekonominin yön değişimi söz konusudur. Nitekim 1960'da liberal söylem müdahale ile birlikte yerini planlı bir kalkınma stratejisine terkederken; 1980'de ise liberal söylem ve piyasa ekonomisi yeniden dünya ekonomisine eklemlenme çabaları doğrultusunda yükselen değer haline gelmiştir.

Askeri müdahale dönemlerinde uygulanan ekonomik politikaların başarılarını karşılaştırmayı amaçlayan kantitatif değerlendirmeler, Türkiye ekonomisinin iç ve dış konjonktürün etkisinde, yapısay sorunlara sahip olduğunu kabul etmekle birlikte, 1960 askeri müdahale döneminde izlenen ekonomi politikalarının 1980 döneminden daha başarılı sonuçlar ortaya koyduğunu göstermiştir.

KAYNAKÇA

AHMAD Feroz, **Demokrasi Sürecinde Türkiye (1945-1980)**, (Çev: Ahmet FETHİ), Hil Yayınları, İstanbul, 1992.

AKAT Asaf Savaş, **Alternatif Büyüme Stratejisi İktisat Politikası Yazıları**, İletişim Yayınları, İstanbul:1984.

ALPAR Cem, **Türkiye'nin Planlı Döneminde İmalat Sanayiini Koruyucu Dış Ticaret Politikası**, AİTİA. Yayın No: 74, Ankara, 1974.

AYTÜR Memduh, **Türk Kalkınma Hukuku Bir Giriş Denemesi**, DODAİE Yayınları, Ankara, 1967.

BAŞKAYA Fikret, **Türkiye Ekonomisinde İki Bunalım Dönemi Devletçilikten 24 Ocak Kararlarına**, Birlik Yayınları, Ankara, 1986.

BELEN Fahri, **Demokrasiden Diktatörlüğe**.

BORATAV Korkut, **Türkiye İktisat Tarihi 1908-1985**, Gerçek Yayınevi, Yeni Diz-1, 4. Baskı, 1993.

BORATAV Korkut, "İktisat Tarihi (1981-1994)", **Bugünkü Türkiye 1980-1995**, (Der: Sina AKŞİN), Türkiye Tarihi Dizisi, 5. Cilt, Cem Yayınevi, İstanbul, 1997.

BULUTAY Tuncer, **Employment Unemployment And Wages in Tukey**, ILO-DİE, Ankara, 1995.

CEM İsmail, **Türkiye'de Geri Kalmışlığın Tarihi**, Can Yayınevi, 12. Baskı, İstanbul, 1998.

CUMHURİYET GAZETESİ, 12 Temmuz 1960.

DİE, **Çalışma İstatistikleri**, 1995.

DİE, **İstatistik Göstergeler (Statistical Indicators) 1923-1995**, DİE Yayınları, Yay, No: 1883, Ankara, 1996.

DPT, **1980'den 1990'a Makroekonomik Politikalar: Türkiye Ekonomisindeki Gelişmelerin Analizi ve Bazı Değerlendirmeler**, Ankara, 1990.

ERGİN Feridun, "Gürsel'in Bir Sözü", **Cumhuriyet Gazetesi**, 3 Temmuz 1960.

GÜLALP Haldun, **Gelişme Stratejileri ve Gelişme İdeolojileri**, Yurt Yayınları, Yay. No: 5, Ankara, 1987.

GÜRSEL Cemal, "İkinci Cumhuriyet Anayasası ve Planlama", **DPT. Planlama Dergisi**, S. 1, (Sonbahar-1961), Başbakanlık Devlet Matbaası.

HAMİTOĞULLARI Beşir, "Atatürk Devletçiliği ve Ekonomik Bağımsızlık", **Atatürk Dönemi Ekonomik Politikası ve Türkiye'nin Ekonomik Gelişmesi**, AÜ. SBF., Türkiye Ekonomi Kurumu, İstanbul, 1982.

HAN Ergül, **Türkiye'de Sanayileşme Süreci ve Stratejisi**, EİTİA, Yay. No: 205/134, Eskişehir, 1978.

HATİPOĞLU Zeyyat, **Türkiye İktisadının Geçmişi, Bugünü ve Geleceği**, Yeni İktisat ve İşletme Yönetimi Dizisi No:6, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul, 1993.

HERSLAG Zvi Yehuda, "Pitfalls of Development Strategy And Planning", **ODTÜ. Gelişme Dergisi**, Türkiye'de Planlı Kalkınmanın Yirmi Yılı (1960-1980), (Özel Sayı), Ankara, 1981.

KAYALI Kurtuluş, **Ordu ve Siyaset 27 Mayıs-12 Mart**, İletişim Yayınları, İstanbul,1994.

KONGAR Emre, **21. Yüzyılda Türkiye 2000'li Yıllarda Türkiye'nin Toplumsal Yapısı**, Remzi Kitabevi, Büyük Fikir Kitapları Dizisi 101, İstanbul, 1998.

KUYUCUKLU Nazif, **Türkiye İktisadı**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul, 1986.

KÜÇÜKKALAY A. Mesud, **Cumhuriyet Döneminde İktisadi Planlama ve Beş Yıllık Kalkınma Planlarının İstihdam Açısından Değerlendirilmesi**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998.

MİLLİYET GAZETESİ, 18 Haziran 1960.

MORTAN Kenan, ÇAKMAKLI Cemil, **Geçmişten Geleceğe Kalkınma Arayışları**, 1987.

ÖZBUDUN Ergun, **Türk Anayasa Hukuk**, Yetkin Yayınları, 2. Baskı, Ankara, 1990.

ÖZDEMİR Hikmet, **Rejim ve Asker**, Afa Yayınları, Türkiye Üzerine Araştırmalar-2, İstanbul, 1989.

ÖZTÜRK Metin, **Türkiye'de Asker ve İktidar**, Yeni Yüzyıl Kitaplığı, Türkiye'nin Sorunları Dizisi-10, 1996.

ÖZTÜRK Metin, **Ordu ve Polikita**, Gündoğan Yayınları, Ankara, 1993.

PARASIZ İlker, **Türkiye Ekonomisi: 1923'den Günümüze Türkiye'de İktisat ve İstikrar Politikaları Uygulamaları**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1998.

RESMİ GAZETE, 1 Ekim 1980, S. 17122.

SENCER Muzaffer, "Türkiye'de Kalkınma Stratejileri ve Planlama Süreci", **Amme İdaresi Dergisi**, C.24, S.2, (Haziran-1991).

ŞENSES Fikret, **1980 Sonrası Ekonomi Politikaları Işığında Türkiye'de Sanayileşme**, Ankara, 1989.

SÖNMEZ Mustafa, **Türkiye'de Gelir Eşitsizliği**, İletişim Yayınları, Cep Üniversitesi, İstanbul, 1990.

TOKGÖZ Erdinç, **Türkiye'nin İktisadi Gelişme Tarihi (1914-1997)**, İmay Yayınevi, Ankara, 1997.

TOKGÖZ Erdinç, "Türkiye İktisadi Gelişme Tarihinin Ana Çizgileri (1923-1927)", **Türkiye Ekonomisi Sektörel Analiz**, (Der: Ahmet ŞAHİNÖZ), Türkiye Ekonomi Kurumu, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998.

TUNÇAY Mete vd., **Çağdaş Türkiye Tarihi 1908-1980**, Cem Yayınevi, İstanbul, 1992.

YAZGAN Turan, "Türkiye'de İstihdam Politikaları, Uygulamalar Hatalar Çıkış Yolları", **TKİS, 20. Yıl Semineri**, İstihdam İşçi İşveren İlişkileri ve Sosyal Güven

lik, (İstanbul-1983).

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

YENİ FİNANSAL TEKNİKLER VE TÜRKİYE UYGULAMALARI

Yrd. Doç. Dr. Mehmet YİĞİT*

ÖZET

Bu makalede yeni finansal tekniklerden leasing, Swap, Franchising, opsiyon, future'lar hakkında genel açıklamalarda bulunulmuş ve Türkiye'deki gelişmeler hakkında genel bir perspektif verilmeye çalışılmıştır.

GİRİŞ

Bu makalede günümüzde 1970 sonrasında esnek kur sisteminin uygulanması ve enflasyonla mücadelede sıkı para politikalarının izlenmesi sonucu dünya genelinde yaygınlaşan leasing, factoring, forfaiting, ve futures ve opsiyonlar gibi vadeli kontratlar teorik olarak incelenmiş, Türkiye uygulamaları ele alınmıştır.

I- FİNANSAL KİRALAMA (LEASİNG)

Leasing ,kelime olarak finansal kiralama anlamına gelir. Kökeni 18. yy. A. Smith'e kadar gider. Asıl senedin kaynağı kullanımındadır. Mülkiyette değil. Leasing'in amacı sıkı para politikası izlendiği zaman nakit para sıkıntısı nedeniyle firmaların zorlaşan finansal işlemlerine yardımcı olmaktır.

1950'lere doğru Avrupa'da çıkmış 1970'lerde yaygınlaşmıştır. 1970'lerde başlayan Stagflasyon (Durgunluk içinde enflasyon) ile işletmeler nakit sıkıntısı

* Yrd. Doç. Dr., Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya IIBF.

içinde olmuştur. Az para ile çok iş yapmak amacındadır. İşletmeler diyelim ki 100 dolar alır ve bunun ellisini işletmeye ellisini Leasing'e verir. Belirli bir süre içinde bunun karşılığını öder. Mülkiyeti değil kalkınma hakkının satın alınması. Leasingin gelişmesinin arkasında Dünya Bankası vardır.

Leasing en çok Güney Kore'de uygulanmaktadır. Leasing uygulaması olan ülkelerde kiralama ile sağlanan varlıklar toplam sabit varlık yatırımları içinde çok önemli tutarlara ulaşmaktadır. Bu oran ABD'de % 20 , Fransa'da % 10, Ingiltere'de % 12 , Almanya'da % 5 , Japonya'da % 5,Avusturalya' da % 3 'tür. ayrıca 1988 itibarıyle ABD'de yaklaşık 3500,Almanya'da 300 ,Japonya'da 150 , Ingiltere ve Kanada'da 100'ün üzerinde leasing şirketi faaliyet göstermektedir.

Leasing işlemi şu sırayla yapılır :

1-Kiralanacak teçhizat kiracı tarafından seçilir. Fiyat ve teslim koşulları için üretici ve ihracatçıyla anlaşır.

2-Daha sonra kiracı bir leasing şirketiyle teçhizatın satın alınarak kendisinin kiralanması için bir anlaşma yapar.

Leasing firmasının (kiralayan banka) Şirketin bağlı olduğu bir kredi yada bir banka sağlayabilir. Leasing firmaları uluslararası sermaye piyasalarından da ödünç alabilir. Bazı ülkelerin Hukuksal ve Mali düzenlemelerinden kaçmak için yurtdışından ayrı bir yerde konumlanabilirler.

I .1 . Leasing Türleri

1-Faaliyet kiralaması
2-Finansal kiralama

1-Faaliyet kiralaması [Operating Leasing (daha kısa vadeli)]:

Makine kiralaması: Kira konusu olan malın ekonomik ömrü ile kıyaslandığında kısa sayılabilecek kiralardır. Bu kiralama kiracıya sözleşmeyi iptal hakkı tanınması nedeniyle teknolojik açıdan modası geçmiş makine ve teçhizatı geriye verebilme imkanı tanıyan esnek bir Leasing türüdür. Makinaların bakım ve tamiri gibi masrafları satıcı firma karşılıyor. Fakat ödemeler yine Leasing masrafına tayın edilebiliyor.

2-Finansal Kiralama (Sermaye Kiralaması):

Malın Ekonomik ömrünün, daha önemli kısmını kapsar,malın mülkiyetine sahiplikle kira süresi boyunca malın mülkiyetine yaklaşımı sağlar. Daha uzun vadelidir. Kiralama süresi sonunda çok sembolik bir fiyatla makine alınabilir.

1-Doğrudan Leasing: İmalatçı ile kiralayanın aynı olduğu aracı leasing kuruluşunun olmadığı leasing çeşitidir.

2-Dolaylı Leasing (indirect Leasing) : Normal Leasing'den denilebilir. imalatçı malını ihracata bindiriyor. Aracı firma ithal ediyor ve kiracı da yararlanıyor. Kiracı ithalatçı konumunda oluyor.

3-Kaldıraçlı Leasing: Çok büyük projelerle çok büyük yatırımlarda kullanılıyor. O zaman kiracı ,leasing taksitlerini ödeyebilmek için ayrıca bankadan kredi alıyor bundan dolayı kaldıraçlı leasing adı verilir.

4-Yurtiçi Leasing (Domestıc Leasing): Tek farkı yurtiçinde olmasıdır.

5-Yurtdışı Leasing (Cross Border Leasing) :Kiraya verenle kiralayanın ayrı ülkelerde olmasıdır. Bilinen leasingi kasteder.

6-Geriye Kiralama (Lease back) : Konu olan malın önce sahibi tarafından satılması sonra o mala olan ihtiyacın devam etmesi sebebiyle sattığı o eski malını leasing yoluyla tekrar kiralama.

7-Taşınır taşınmaz (mobil-immobil) Leasing: Kira konusu mal taşınır leasingde otomobil gibi taşınır mallar için, taşınmaz leasing ise "gayrimenkuller " gibi mallar için yapılır.

8-Ferdileştirilmiş (Tek) ya da toplu leasing :Tek kişinin baş vurduğu leasing türü ferdileştirilmiş (ındıvıdual) leasing ,çok kişinin ortak bir girişim için başvurduğu leasing ise "toplulaştırılmış leasing" dir.

9- Birinci el veya ikinci el Leasing : Leasing yeni ,yani kullanılmamış mallar için yapılıyorsa "birinci el", kullanılmış mallar için yapılıyorsa " ikinci el" leasing denir.

10- Tamamı geri ödemeli kiralama: Kiralayanın yani leasing firmasının sözleşme süresi sonunda ana para, faizi ve karının tamamını geri ödemesine imkan veren Leasing türüdür.

11 – Muvazaalı Leasing : Bu leasing türü aslında bir leasing türü olmayıp, son zamanlarda Türkiye'de asıl Leasing Mevzuatına yakışmayan ve bankaların leasing şirketlerine kaynak yaratmak için uyguladıkları biraz uydurma bir leasing türüdür (bkz:Demirkan:1999:29).

I. 2. Leasing Sisteminin Faydaları

1-Esnek finansman sağladığı için, küçük ve orta boy işletmeler için çok yararlıdır. Küçük firmaların enflasyonist ve sıkı para politikası izlediği dönemlerde, nakit ihtiyacını ortadan kaldırıyor.

2-Finansal kiralama fon maliyetini azaltır ve böylece gelişmekte olan ülkeler için gerekli yatırımların yapılmasına yardımcı olur.

3-Finansal kiralama, sanayi ve mali politikaların uygulanmasına yardımcı olur. Genellikle Avrupa Türkiye'de küçük sanayiyi geliştirmeye alışıyor. Bunlar için çok ok büyük bir finansmana sahip oluyorlar. Küçük sanayilerin gelişmesi için leasing büyük bir imkandır. Mali politikalarda para sıkıntısı olduğu zaman istenen finansman gücüne yardımcı oluyor.

4-İhracata yönelik sanayileri pekiştirerek ihracatı artırmak ihracatta mali alıp satmaktansa o mali üretip öyle ihraç yapmayı teşvik edici bir yönü vardır.

1-Bu tür finansmanın maliyetinden, fon maliyeti düşüktür.

2- Kredilendirmede şartlar kiraya göre uygundur. Diğer kredilendirme kuruluşlarında (Bankalarda) ise kredilendirme işlemi geneldir.

3-Vergileme açısından kayıtlarda finansal kiralama gider olarak görülür bu yüzden vergiden muaftır.

4-Finansal kiralama borcu işletme bilançolarında görülmediği için borç/özkaynak yapısı bozulmaz.

5-Kamu yararı güden kurumlar (Hastane ve üniversiteler gibi) için yüksek teknoloji gerektiren makine ve teçhizatlar için kamu kuruluşlarından leasing sağlanıyor.

6-Özellikle enflasyonist ülkelerde enflasyondan korunmak için uzun vadeli borçlandırmadan da bulunabilecek finansman türüdür. En büyük avantajı,

7-Teşvik edilmeyen yörelerde yapılacak yatırımlarla ilgili ithal edilmesi gereken mallardan gümrük vergisi ödenmesi gerekirken geçici ithal rejiminden yararlanarak finansal kiralama yoluyla getirilecek bir mal sadece teminat yatırılarak ömrü boyunca kullanılması mümkündür.

I .3. Leasingde Kur Riski

Finansal kiralamanın önemli fon kaynakları bankalarca sağlanan fonlar, sermaye piyasası araçları ve dış kredilerdir. Yatırımların döviz üzerinden yapılması yüzünden kur riski olarak ortaya çıkmaktadır(Erdoğan:1993:215).

I . 4. Leasingde Mali Teşvikler

3226 sayılı finansal kiralama kanunu teşvik belgesine bağlanmış bulunan yatırımların finansal kiralama ile finanse edilmesi durumunda kiraya veren yasal olarak malın sahibi olduğundan yatırım teşvik tedbirlerinden yararlanabilmektedir. Ayrıca finansal kiralama şirketi DPT'nın uygun görmesı ile yatırım vergi indirimi gümrük muafiyeti KKDF orta ve uzun vadeli yatırım kredisi yerli makine ve teçhızat alanlarında teşvik primleri kira sözleşmesiyle ilgili vergi, resim ve harç istisnasından yararlanır.

Finansal kiralama konusu makine ve teçhizatın bedeli leasing şirketinin belgesinde ayrı, makine ve teçhizatın yatırım dönemindeki kira bedelleri yatırımcının belgesinde yer alır. Finansal kiralama şirketine ait teşvik belgesi yatırıma ait teşvik belgesinin eki niteliğindedir(Erdoğan:1993:214).

1-Yatırım İndirimi:

Finansal kiralamada yatırım mallarının teşvik belgesi kapsamına alınması gerekmekte ayrıca kiralayanın yatırım indiriminden yararlanabilmek için kiralama konusu malın yeni olması, yani yurt içinde ve dışında hiç kullanılmamış olması gerekir. DPT müsteşarlığının yayınladığı tebliğe göre sadece uçak ve helikopterler finansal kiralama konusu yapılması halinde bu aktif kıymetler yatırım kıymeti bakımından yeni olarak kabul edilir.

-Finansal kiralama şirketinin aktifinde yer aldığı için yatırım indiriminden kiraya veren yararlanacaktır. Kiraya veren için yatırım indirimi uygulaması mali kiracının kullanımına bıraktığı an başlar ve indirimden yararlanacak tutara ulaşıncaya kadar devam eder. Finansal kiralama şirketi sözleşmesinde kiraya veren şirkete kiralanan varlığa bir başka kiralama veren sadece bakiye yatırım istisnasından yararlanacaktır. Teşvikler nedeniyle ödemediği vergiler, şirketin sona ermesi, kiracının iflası, ölümü halinde cezalı olarak geri alınır.

2- Gümrük İndirimi:

Malın satın alma hakkı kiracıya tanınmış ise taraflar gümrük muafiyetinden yararlanabilir. Satın alma hakkı bulunmayan ve hak bulunsa bile teşvik belgesinde gümrük muafiyetinden yararlanması öngörülmeyen malların ithaline gümrük vergisi ertelenir. Bu mallar için ileride olabilecek vergileri karşılayacak miktarda teminat almış sözleşme süresi sonunda malın kesin ithalatının yapılması ve finansal kiralama konusu mallarını kiraya verene iade edilmek üzere yurtdışına çıkarmak istenmesi durumunda teminat çözülür

3-Vergi, Resim, Harç istisnası: Leasing kanununun 30. maddesine göre finansal kiralama sözleşmeleri her türlü resim, vergi v.b. harçtan muaftır.

4-Katma değer vergisi: Malların her aşamasında mallara bazı değerler eklenir. Bu değerleri bulmak için katma değerler uygulanır. Leasing kanununda KDV hakkında hiçbir hüküm yoktur. Ama Vergi usul kanununda (VÜK) kiralanana mallardan KDV alınır diye bir hüküm vardır. Leasing bir kiralama olduğu için KDV uygulanır. Bankalar kurulu kararı ile Leasinge konu olan malların teslimi ve kiralanmasından %1 oranında vergi alınması kararlaştırılmıştır. Kiralama süresi bitiminde kiralanan varlık normal bir satış bedeli ile kiraya devredildiğinden satış bedeli hurda değer piyasa değerinden oldukça düşük olduğundan VÜK emsal bedeline ilişkin bir bilgi yoksa sözleşmede belirtilen iş bedelinin KDV hesaplamasında temel tespit edileceği malîye bakanlığı ile leasing kuruluşları -arasında tartışma konusudur(Erdoğan:1993:214).

I . 5. Türkiye'de Finansal Kiralama

Finansal kiralama, gelişmiş ülkelerde sabit sermaye yatırımının %20'sını oluşturur. Türkiye'de ise %2'sıdır (Erdoğan:1993:207). Ülkemizde 1983 yılında 3226 sayılı leasing kanunu çıkmıştır. (Finansal kiralama ismiyle)Bundan önce ülkemizde finansal kiralamaya benzer ilk uygulamayı 1977 yılında çok büyük bir sanayi kuruluşunun finansmanı için İslam Kalkınma Bankası uygulamıştır. 1986 yılında Yapı Kredi Bankası ve Halk Sigorta ortaklığıyla yapılan Yapı Kredi Leasing AŞ. kurulmuştur. Bugün 35'ı aşkın Leasing şirketi vardır. 3226 sayılı finansal kiralama kanununun amaçları;

1-Düşük maliyetli yatırım imkanı artırmak.

2-Eski ve verimsiz makine ve teçhizatı almak üzere teknolojisi yeni ve daha verimli makinaları kiralayarak işletmeyi daha karlı kılmak.

3-Ülkeye daha fazla nakit ve yatırım olarak yabancı sermayeye girişimini teşvik etmek.

Türkiye'de en çok leasinge başvurulan sektörler:İmalât sanayii,Kara ulaşım araçları, Bilgisayar,Büro malzemeleri ve telekomünikasyon cihazları,Tıbbi cihazlar, Tekstil, Türkiye'de durum; Leasing şirketi 1987'de 4 tane iken 1992'de 32 tane olmuştur.

İşlem adeti ise ;1987'de 177 adet iken,1992'de 1500 adet olmuştur.

Kiralama tutarı :1987'de 1.467.000.000-781 milyon iken,1992'nın ilk altı ayında 895 milyar olmuştur. Önceleri ülkemizde kara ulaşım araçlarına leasingde rağbet varken,zamanla kara ulaşım araçlarının ağırlığı zamanla azalmış ve imalat,tekstil ve

baskı makinelerinin payı artmıştır. Bu değişimin nedeni; kara ulaşım araçları için uygulanan KDV teşviklerinin kaldırılmasıdır(Toprak Leasing:tarih yok).

Tablo 1: Türkiye'de Leasing tutarları

Yurt içi Kiralamalar (Milyar TL)	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Bilgisayar, büro makineleri, telekomünikasyon	151	289	469	1542	2067	7192
Kara ulaşım araçları	632	753	801	2408	1402	7606
Deniz Ulaşım Araçları	47	9	75	1269	2687	6511
Hava Ulaşım Araçları	1	140	128	299	607	1261
Tekstil ve basım makineleri	44	59	224	512	2536	7593
Tıbbı cihazlar	42	54	177	268	846	1903
inşaat makineleri, turizm tesis araçları	168	401	1716	4510	5541	28370
Gayrı menkuller	0	0	0	223	113	232
TOPLAM	1.085	1705	3590	11.031	15.798	60.667

Kaynak: Toprak Leasing

Ancak son yıllarda Ülkemizde " muvazaalı leasing " diye adlandırılan ve leasingi amacından uzaklaştırarak, bankaların kendi iştirakleri durumunda kurdukları leasing şirketi ile aralarında aslında peşin ödemeden farklı olmayan bir leasing yöntemi ile leasing şirketlerine kaynak aktardıkları ve normal leasing yaptığı durumda ödemesi gereken % 15'lik KDV den kurtulmakta ve sadece % 5-6 oranında bir komisyonu leasing şirketine ödemekte,leasing şirketinin bankanın iştiraki olması dolayısıyla da mali iştirak kazançlarının kurumlar vergisinden düşülmesi gerektiği için devletin vergi olarak alması gereken tutar leasing şirketi ile banka arasında paylaşılmaktadır,ayrıca leasing şirketine ödenen komisyon bankaya iştirak kazancı olarak geri dönmektedir. Yani aslında banka ihtiyacı olan bir malı leasing yoluyla ancak peşin olarak satın alarak kendi leasing şirketine kaynak aktarmış olmaktadır. Ancak olayın Leasing Kanunu ve FİDER (Finansal Kiralama Şirketleri derneği)'in 1998 tarihinde kabul ettiği "Mesleki Ahlak Kuralları Uygulama İlkeleri"ne ters düştüğü görülmektedir(Demirkan:1999:30).

Muvazaalı leasingde malın kira taksitlerini banka öderken gider göstermekte kira ödemeleri bitince mal ya da makineyi sabit kıymet olarak göstermektedir. Bu da Tek Düzen Hesap Planına ayrıca aykırıdır.

I . 6 . Leasingın Diğer Finansal Yöntemlere Göre Üstünlükleri

Leasing özellikle krediye göre bir çok üstünlüklere sahiptir. Özellikle esnek finansman sağladığı için çok yararlıdır.

1-Kiralamaya konu olan malın %100 finansmanını sağlar.

2-Yatırımcı yatırım maliyetini başından bilir ve alternatif krediler açısından en avantajlı olanı seçebilir.

3-Amortisman gibi vergi avantajları finansal kiralama şirketleri tarafından kullanılır.

I . 7 .Leasing ve Satınalma Seçeneklerinin Karşılaştırılması

Problem 1: Bir yatırımcı/ihracatçı 7 milyon $ tutarında % 11 faizli borçlanmaya 4 yıllığına ihraç mali üretmek için gerekli bir makineyi almak için baş vursun.

Bir leasing şirketi aynı makineyi bir yıllık direkt leasing olarak 2.6 milyon $'a teklif etsin. Hangi metod yatırımcıya daha ucuza gelir.? Makinenin yıllık bakım ve sigorta maliyeti 300.000 $'a varsayarsak, hesapların dökümü şöyle olur :

Yıllık borç ile satın alma maliyeti 7 milyon $ x 0.322 = 2.254.000	
(%11'den sermaye faktörü= 0.322)	
artı =Bakım maliyeti	300.000
Toplam yıllık satın alma + bakım maliyeti	2.554.000

2.6 milyon Dolara leasingin maliyeti makineyi satın almaktan da,borçla satın almaktan da pahalıya gelecektir. Bu nedenle leasinge başvurulması pek rasyonel değildir. Aynı problemi, faiz oranının % 14 olduğu borç ile satın alındığı durumda inceleyelim.

Yıllık satın alma (7 milyon $ x 0.343)	2.401.000 $
(% 14 = 0.343)	
Makinenin Yıllık bakım maliyeti	300.000 $
Toplam yıllık satın alma ve bakım maliyeti	2.701.000

Bu durumda leasinge başvurmak daha ucuza mal olacağından leasing yapmak daha rasyoneldir. Demek ki , kredi ile alınan makinenin faizin % 11 olduğu durumda maliyet leasing maliyetinin altında olacağı için leasinge baş vurmak pek akılcı olmayacak,ancak kredi maliyeti % 14'e çıkınca leasing maliyetini aşacağı için leasing bu kez daha karlı olacaktır. Yani burada Leasing yıllık maliyeti % 11-14 arasında olduğu anlaşılmaktadır.

I . 8 . Kredili Satınalma Ve Leasingin Finansal tablolar Ve Rasyolar Üzerindeki Etkileri

Varsayalım ki, bir firma 10 yıl ekonomik ömrü olan 1 milyon Dolarlık bir makine alsın, bunun yıllık amortisman tutarı 100.000 Dolar olsun. Veya yıllık 140.000 Dolara leasing yoluyla kiralasın,borcun faiz oranı % 8 olsun. Şirketin bilançosu,gelir tablosu ve finansal rasyoları her iki durumda nasıl olacaktır aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Görüldüğü gibi her açıdan leasing daha karlıdır

Tablo 2: Leasingin Bilanço Üzerindeki Etkisi

	KREDİLİ MAKİNE ALIŞI	LEASİNG YOLUYLA MAKİNE ALIŞI
BİLANÇO(BALANCE SHEET)		
Carı varlıklar(fıxed assets)	2000	2000
Sabıt varlıklar(Fıxed assets)	4000	3000
TOPLAM VARLIKLAR (total Assets)	6000	5000
Carı Borçlar(Current Lıabılıtıes)	1000	1000
Uzun vadeli borçlar(Long term debt)	2000	1000
TOPLAM BORÇLAR (total debt)	3000	2000

Kaynak : UNCTAD/ITC, Fınancıng means and Souces,Internatıonal Trade Centre,Trade Development Servıces

Tablo: 3 Leasingin Gelir Tablosu Üzerindeki Etkisi

	ÖDÜNÇ ALMA	LEASİNG
Satış Gelirleri (sales revenues)	8000	8000
Faaliyet Geliri (Operatıng Income)	1500	1500
Eksı = Amortisman 400 300	560	380
Faiz 160..... 80		
Leasing Maliyeti	0	140
Net Vergiden Önceki Gelir (Net income before taxes)	940	980
Kurumlar vergisi (corporate tax) % 50	470	490
Net vergiden sonraki kar (Net profit after taxes)	470	490
FİNANSAL RASYOLAR		
Carı varlıkların toplam varlıklara oranı	33.3	40.0
Toplam varlıkların net değere oranı	1.0	0.67

Kaynak: UNCTAD/ITC,Fınancıng means and Souces,Internatıonal Trade Centre,Trade Development Servıces

1. 9. Bir Leasing Uygulaması

Burada leasingın bir türü olan sat ve geri kirala (sale and leaseback) yöntemi uygulamadaki bir örnekle incelenecektir. İşletme finansal sıkıntı içinde ise finansman kolaylığı sağlamak için arazi, bınaımakıne, teçhizat gibi sabit varlıklarını satar ve satın alan kurumdan ihtiyacı olduğu için yeniden kiralar. Böylece büyük bir nakit külfetinden kurtulmuş, hem de makine ya da gayrimenkullerin kullanımı devam etmiş olur.

X Gıda San. ve Tıc.A.Ş.'de bu yönteme başvurarak elindeki makineları Finans Leasing A.Ş.'ye satmak için başvuruda bulunmuş ve istediği fiyatı bildirmiştir. İki şirket arasında satış ve kira sözleşmesi imzalanmıştır. Bu işleme Y Holding A.Ş. kefil olmuş ve teminat sağlamıştır. Bu sözleşmeyle Finans Leasing A.Ş. müşteri olan X Gıda San. Ve Tic.A.Ş.'ne makineları kiralamıştır. Kira bedelleri 4 yıllık bir zaman sürecine yayılmış ve bu süre sonunda X Gıda San. Ve

Tıc.A.Ş.'nın isterse bu makinaları 100 $ gibi sembolik bir bedelle satın alabileceğine dair sözleşmeye bir hüküm koymuştur. İlgili belgeler şöyle sıralanmıştır:

1. Proforma Fatura
2. Ticari fatura
3. Sevk İrsaliyesi
4. EFT (Elektronik Fon Transferi) Havale yazısı
5. Finansal Kiralama Sözleşmesi
6. Noter sözleşmesi
7. Özel şartlar
8. Ek Ödeme Planı
9. Tesellüm belgesi.

Bunlardan ek ödeme planı ve tesellüm belgesi aşağıda daha detaylı olarak verilmiştir.

8. Ek Ödeme Planı

.....NO'lu Finansal Kiralama Sözleşmesine Ait Ek Ödeme Planı KDB = Kira Dönemi Başlangıcı: satıcıya ödemenin yapıldığı tarih

1)KDB+0 AY	.....	0 USD + KDV
2)KDB+1 AY	.....	41.970 USD + KDV
8)KDB+8 AY	.....	125.900 USD + KDV
19) KDB+ 18 AY	.....	125.900 USD + KDV
20)KDB+ 35 AY	.....	100 USD + KDV
21) KDB + 47 AY	.....	100 USD + KDV

Yukarıdaki kira tutarlarına cari oranda KDV eklenecektir(şu anda finansal kiralama işlemlerine uygulanmakta olan KDV oranı % 1 'dır.

Yukarıda gösterilen kira tutarları ve KDV'leri USD olarak Finans Kiralama A.Ş'nın Finansbank A.Ş. Merkez Şubesindeki 59-11125 No'lu hesabına veya kira günündeki kiraların ve KDV'lerinin Reuters TLFX sayfası saat 11.00 USD Döviz satış kuru ortalaması esas alınarak bulunan TL karşılıkları Finansbank AŞ. Merkez Şubesindeki 19- 11133 No'lu hesaba yatırılacaktır. Satıcıya yapılacak mal bedeli ödeme gününün henüz belli olmaması nedeniyle yukarıdaki tabloda yer alması gereken kira ödemelerinin valör tarihleri,mal bedelinin ödenmesini takiben tarafınıza iadeli taahhütlü posta yolu ile yollanacaktır. Ancak taraflar ilk kira ödemesinin satıcıya ilk ödemenin yapıldığı tarihten 1 ay sonra olacağında mutabıktırlar. Daha sonra tarafınıza bildirilecek olan kira ödeme günlerinin tatile rastlaması halinde kiraların tatil gününden bir önceki iş günü valör kazanacak şekilde yukarıdaki hesaplara yatırılması zorunludur.

9. Tesellüm Belgesi

Finansal Kiralama AŞ ile aramızda münakit 983456 No'lu finansal kiralama sözleşmesine konu olan malları sağlam ve çalışır durumda teslim aldık. Kiracı

MAL : Ekli proforma faturada bulunan mallar.

II . RİSK SERMAYESİ (RİSK CAPITAL)

Risk sermayesi, sermaye sahibi bir kişi ile ekonomik anlamda gelir sağlayabilecek ölçüde önemli bir bilimsel / teknik buluş, yenilik sahibi ancak yeterli sermayesi bulunmayan temelde iki kişinin bu buluşu değerlendirmek üzere üretim yapmak için kurulan şirketler için kullanılan yeni bir finansal tekniktir. Ancak uygulamada üç taraf vardır. Bunlar:

1- Risk sermayesi şirketi (Aracı)
2- Buluş yada teknik (Proje) sahibi
3- Sermaye koyan girişimcidir

Risk sermayesi kavramı, BBD'de 1950'lerden sonra, Türkiye'de ise 1986 yılından sonra başlamıştır.

İlk risk sermaye şirketi, 1957 yılında ABD'de Harward Üniversite 'sinden Doriof ' un girişimiyle kurulmuştur. Doriof ' un Girişimiyle Dıgıtal Equipment şirketi desteklenmiş ve 15 yıl sonra Yatırım doğar 5000 kat artar.

Risk sermayesi şirketi ; teknolojik risk,yönetim riski,finansal risk,imalat riski,pazarlama riski ve demode olma riski gibi riskleri üstlenerek yatırım yapar(Yılmaz :1993:37).

Risk sermayesi daha çok KOBI ' lerin finansman için yararlı bir araçtır. Bir çok ülkede işletmelerin büyük çoğunluğu KOBI ' dır.

Türkiye'de de işletmelerin %95' ı KOBI ' dır. KOBI'ler banka kredileri almada zorluk çekerler. Çünkü kredi alım koşulları ağırdır. Bu nedenle çoğu bu koşulları yerine getiremezler.

Dış ticaretle de yatırımlarda da kredi alma ve geri ödeme koşulları hep küçük firmaları zorlayıcı niteliktedir. Örneğin, Eximbank'ın ihracat kredileri önceki yıl belli bir ihracat yapma koşuluna bağlıdır. Kimi firmalar bu rakamı. Bir ara ilk başlayanlar için ilk adım kredisi vardı ancak o da kaldırılmıştır. Bu sorunu açmak için küçük firmalar federexport modeli diye bir model uygulamıştırlar. Bu model, küçük 100 ' lü flrmanın birleşimiyle oluşur. Kredi ve Pazar böylece önemli bir güç elde etmiş olurlar.

Bu da bir çeşit işletme boyutunda kooperatifleşmedir. Böylece alınan krediler üye şirketler arasında paylaştırılır. Tekstilde kota alım da aynı şekilde toplu alınıp üyelere paylaştırılır. Türkiye'de de bu oluşumlar hızlanmıştır. Örneğin; GSD (Giyim Sanayi Derneği) bir dış ticaret şirketi kurmuştur. 150-200 ortağı vardır. Dış Ticaret Müsteşarlığı' nın tebliğle düzenlediği "SDTŞ" (Sektörel Dış Ticaret Sermaye Şirketleri)' de aynı düşünceyi taşır.

Risk sermayesi kavramı Ali Ceylan ' a göre gerek ABD ' de; gerekse Avrupa ' da yanlış kullanılan bir kavramdır. Risk sermayesi riskli yatırımlar ifade eden bir kavram değil , aksine teknolojik yenilikleri yüksek karlara dönüştürmeyi amaçlayan bir yatırımdır.

Risk sermayesi , sermaye koyan girişimciye " Risk Sermayedarı " diyebiliriz. Risk sermayedarı; kişisel risk sermayedarı olabileceği gibi kurumsal risk sermayedarı da olabilir.

Kişisel risk sermayedarı sadece sermaye koyduğu firma ile ve üretimi ile ilgilenir. Ancak Kurumsal risk sermayeden ise daha profesyoneldir ve birden fazla risk sermayesine katılabilir. Yani bir yerde bu ışı meslek edinmiştir.

Risk sermaye şirketleri daha çok girişimcinin kuracağı şirketin hisse senetlerini satın alarak finansmana katılır.

ABD' de risk sermaye şirketlerinin fon kaynaklarını kamu emekli sandığı bankalar ve özel sektör kökenli paralar oluşturmaktadır. Kamu kurumları içine üniversiteler, vakıflar da dahildir.

Sermayeye katılma araçları da ;
1- Adı hisse senetleri (Common stocks)
2- İmtiyazlı hisse senetleri
3- Hisse senedine çevrilebilir tahvillerdir.

Risk sermaye şirketleri, anonim şirket biçiminde kurulurlar. Amaç uzun vadeli kaynak sağlamaktır.

Risk sermaye şirketinin; kullandığı finansman türleri :
1- Düşünce aşamasındaki yatırımların finansman (seed ınvestment)
2- Başlangıç Finansman (Start Up Investment)
3- Genişleme Finansmanı
4- Köprü yada Destek Finansmanı (Bridge financy)
5- Satın alınan Destek Finansman (Parasız : 1994 : 375).

Risk sermayesi ile finansman ; mali ve klinik fizibilite etüdü ve bu etüde dayalı olarak bir iş planı hazırlanıp risk sermaye şirketine sunmak suretiyle gerçekleştirilir.

Ülkemizde ise risk sermayesi ile ilgili çalışmalar 1980 sonlarına rastlar. Ülkemizde KOBI'lerin önemi anlaşılalı beri gerek KOSGEB, TEŞEBBUS DESTEKLEME AJANSI, üniversitelere bağlı tekno park danışmanlıkları (ODTU, ITU, İZMİR YÜKSEK TEKNOLOJI FU.) İzmir tekno park danışmanlığı A. Ş. gibi kurumlar da risk sermayesi türünde çalışmalar ve danışmanlık hizmetleri vermektedirler.

Türkiye'de risk sermayesi mevzuat altyapısı tam organize olmasa da belli bazı düzenlemeler yapılmıştır.

Sermaye Piyasası Kurulu bazı hukuki düzenlemeleri hazırlamıştır ilgili mevzuata göre iki tür anonim şirket söz konusudur:

1- Girişim şirketleri : Bunlar risk sermayesi şirketi tarafından yatırım yapan şirketlerdir.

2- Risk Sermayesi Yatırım Ortaklığı: Bu şirket asıl işe sermaye koyan şirkettir. Bu şirket sermaye piyasası kuruluna (SPK) denetlenmektedir. Amacı sıfır faizle yatırmaya kredi sağlamaktır. Bu şirketlere teşvik unsuru olarak kurumlar vergisi muafiyeti tanınmıştır.

Mevzuata göre şirket kuruluş tescilinden sonra en geç üç ay içinde hisse senetlerinin SPK ' da kayda alınması gerekir. Aksi takdirde şirket terkedilmiş sayılır. Ayrıca bu şirketler (RSYO) kredi veremez, mevduat toplayamaz, ticari, sınai ve zirai faaliyetlerde bulunamazlar .

III. FRANCHISING

Kelime anlam olarak franchısıng fransızca ya da İngilizce' de satış dağıtım ısım hakkının verilmesi gibi anlama gelmektedir.

Franchısıng ' ın en kısa ve uygun bir şekilde tanımını İlker Parasız ' da görmekteyiz. Buna göre "Verici açısından bir dağıtım ve pazarlama yöntemi , alıcı açısından da yatırım seçimi ve iş kurma biçimidir."

Franchising işleminde " Franchise " vericiye " franchiser " denir. İkisi arasında bir anlaşma yapılır. Anlaşmanın belli bir tipi yoktur. Ancak; dağıtım , pazarlama ve finansman şekli belirlenir, malın ya da hizmetin markası kalitesi her yerde aynıdır ve verici her zaman denetleme hakkına sahiptir.

Alıcı açısından; verici kredi verebilir, tanıtım harcamalarına gerek kalmaz . Ayrıca personelin eğilimini de verici üstlenir.

Franchısng aynı zamanda yeni girişimde bulunacaklara kolay ve piyasada yeni olan, tanınmış bir ürünle olanağı sağlanamayacağından yeni girişimcilerin çoğalmasında yardımcı olabilir.

Yurt dışında Mc Donalds , fried chicken yurt içinde de İbrahim Tatlıses lahmacunları franchising'e örnek verilebilir. Bu uygulamalar gittikçe yaygınlaşmaktadır. Franchising veren firmalar; alıcının dükkanı , kapladığı alan ,vitrin gibi en ince detayları bile inceleyerek karar verirler.

IV . FACTORING

Yeni finansman tekniklerinden biridir. Alacak hakkının kısa vadeli olarak başkasına devridir. Bu olay daha çok poliçelerde oluyor.

1- İhracatçı ithalatçıya mal gönderiyor. Fakat tahsili için paraya ihtiyaç vardır. Sizde factoring şirketine başvuruyorsanız. Ve başvuru ile factoring şirketine poliçe veriyorsanız. FACTOR'da ithalatçının bankası ile ilişkiye giriyor. Mal bedeli kadar poliçe imzalanır. Malın tutarının %80-90'ı arasında temin edilir. Ve olacak ışın factoring şirketi ithalatçıdan alıyor.

Factorin ithalatçının defterini tutar. Alacağın yöntemi için defter tutarlar.

Son 10 yılda gelişmiştir. Factoring ihracatçının ihraç ettiği malın özürlü olmaması şartıyla ihracattan doğan alacağı yaklaşık %80'ını yüklemeden hemen sonra kalan kısmında bedelin alındıktan sonra alınmasına imkan veren bir sistemdir.

Factoring işleminde 4 taraf vardır.
1-İhracatçı, kredi mal satışı yapan taraf.
2-Kredili satışa garanti veren aval banka (Muhabir banka)
3-Dış alımcı (İthalatçı)
4-Alacak hakkını satın alan banka (Factor)

İhracatçı aldığı senedi veya poliçeyi factoringe iskonto ettiriyor. Ve finansman sağlar Böylece kredi satış paraya çevrilmiş olur İthalatçı belirli bir tarihte mal bedelini muhabir bankaya öder. Factor elindeki senedin ödenmesi vakti geldiğinde bu senedi muhabir bankaya ibraz eder ve bedelini tahsili eder.

Factoringde bankalar üç önemli işlevi yerine getirirler: 1-Alacağın yönetimi, müşterilerin analizi, alacağın tahsili. 2-Finansman sağlanması; Senedin iskonto edilmesi.3-Sigorta, Bankaların rücu hakkını yani kendi istek haklarını kullanıyor. Factoring yurt içi ve yurtdışı olmak üzere ikiye ayrılır.

V. FORFAİTİNG

Uzun vadeli olacak hakkinin satılması. Daha çok uzun vadeli yatırım ihracatında kullanılır. İhracattan doğan uygulamada bir banka garantisiyle güvence altına alınmış orta vadeli senetli yada kayıtlı alacakların bir finansal kurumca nakde çevrilmesi şeklinde açıklanabilir.

İşlemde dört taraf vardır. Factoring de olduğu gibidir. İşlevler aynidir. İhracatçı, ithalatçı, ihracatçının bankası ve forfaiting şirketi.

Alacak hakkını satın alan banka üç işlev görür.
1-İthalatçının kredi değerlerini saptama.
2-Finansman sağlama
3-Tahsil edilmeme riskini üstlenme (sigorta,) isteğe bağlı.
Fark; fon temin etme maliyeti Euro pazarda temin etme maliyetidir. Bu işlevler içinde bankalar fon temin etme maliyeti, faiz riskine karşı koruma maliyeti, ticari, politik transfer risklerinden koruma maliyetlerini yüklenmektedir.

Türkiye'de forfaiting işlemi pek bilinmemektedir. Ülkemizde bankalar forfaiting işlemini 2 türde yapmaktadır.

1-İhracat işlevi teklifi verilmeden önce Forfaiting anlaşması yaparak.
2-İhracat işlemi gerçekleştikten sonra Forfaiting işlemi uygulanarak.

Forfaitingin ihracatçıya sağladığı faydalar;
1-İhracatçıyı orta vadeli finansmandan kurtarır.
2-Ticari risk, kur riski, gibi çeşitli şeylerden korunmuş olur.
3-İhracatçının ithalatçı hakkında bilgi toplamak için uğraşmak zorunda kalmaz.

Forfaiting de genellikle ithalatçıya satış tutarının %10-20'si oranında peşin ödeme yapılır. Geri kalan senet tahsilinde yapılır.

Forfaiting işlevi için gerekli belgeler;
1-Forfaiting ve ihracatçı arasında forfaiting anlaşması
2-Aval verilmiş veya garanti edilmiş emre yazılı senetler veya poliçeler.
3-İmza sirküleri
4-Diğer belgeler ve fotokopileri

Vİ. RİSKLER VE VADELİ PİYASA İŞLEMLERİ

1. RİSK TÜRLERİ

Riskler,gerçekleştiğinde kişiyi ya da firmayı zarara uğratacak olan olaylar olarak tanımlanabilir. Risklerin ticaret yaşamında ya da uluslararası finansmanda özel bir önemi vardır. Firmalar bir yatırıma gitmeden önce risk analizi yaparlar. Bankalar bir firmaya kredi vermeden önce risk analizi yapar ve firmanın geçmişteki borç ödeme düzenlerini, bilançoların maliyet,Pazar yapılarını,sahiplerinin geçmişteki davranışlarını inceler ve puanlama yaparlar. Bir factoring firması , bir müşterisinin alacağını devralmadan önce risk analizi yapar ve alacağın tahsil imkanlarını araştırır ve sonra alacağı devralma ya da almama kararına varırlar. Bu nedenle genelde üç grup altında incelenebilecek şekilde riskler literatürde gruplanmıştır. Eximbank kredi sigorta ve yatırım garanti programları da risk esasına dayanır. Bu risk grupları: 1.Ticari riskler, 2. Politik riskler 3.ekonomik risklerdir. Bu riskler için kesin bir ayırım ya da tanım yoktur. Hatta bazıları çakışır ve hem ekonomik, hem ticari risk olarak da değişik yerlerde sınıflandırılabilirler. Ancak aşağıda genel olarak literatürde kabul edilen risk sınıflamaları detaylı olarak incelenecektir.

1. 1. Kredi Riski

Kredi riski, verilen bir kredinin kendisinin ya da faizinin ödenmeme durumunu tanımlar. ABD'de kredi riskini azaltmak için çok fazla enformasyon toplamak gerektiği ve bu da çok maliyetli olduğu için genelde ülke dışına ve Çok uluslu şirketlere kredi vermekten kaçınılmıştır.

I. 2 . Döviz Piyasası Riski

Döviz Piyasası riski , daha çok ülkeler arası enflasyon farklılıklarının yarattığı dövizlerin istikrarsızlığı, parite (parity) oynamaları nedeniyle işletme bilanço kalemlerini,ihracat ve ithalatta akreditif bağlantılarını,işletme karlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkiler. Aynı zamanda devalüasyon ve revalüasyon kararları da kur riskini arttırır.

I. 3. Ticari Riskler

İhracattan Önce;
1. Malların sevkinden önce ticari riskler ithalatçının ihracat sözleşmesindeki hükümlerin yerine getirilmesinden kaynaklanır.

2-Alıcının iflası malların bir kısmını ve tümünü almaktan vazgeçilmesi gibi hallerdir.

İhracattan sonra ise;1-Alıcının mali teslim aldıktan sonra iflası ödeme gücünü kaybetmesi yada ödeme gecikmesi. 2. Alıcının ticarî durumunun bozulduğuna kanaat getiren ihracatçının sevkıyatları durdurması. 3-Malları yüklenmesinden sonra geminin yolculuğunu yarıda bırakması. Bu nedenle ihracatçının tek nakliye ve sigorta masrafı ödeme durumunda kalması .4-Vesaik mukabili ihracatta ihraç ile ilgili bedellerin ihracatçı tarafından kabul edilmemesi.

I. 4. Politik Riskler (Ülke riski)

Politik riskler, daha çok hükümet kararları ile ilgili olarak oluşan ve gerçekleştiğinde diş ticaret ya da yatırımla uğraşanların gelirlerini düşürme ihtimali yüksek olaylardır. Ortaya çıkışı türlü biçimlerde olabilir. Malın sevkinden önce; politik risk ve ülkede meydana gelecek mevzuat değişikliği olabilir yada politik değişiklikler. Malın sevkinden sonra ise;şuna benzer olayları kapsar:

1-İhracatçının ülkesindeki deprem, su baskını, yangın yada ihtilal gibi nedenlerle önlemlerin gerçekleşmesi.
2-Alıcı ülkede transfer gecikmeleri, Moratoryum yada Kamu kurumlarının ödeme yapmaması .(Moratoryum: Devletin borçlarını ödeyemeyeceğini ilan etmesidir).
3-İhracatçının ülkesi dışında meydana gelen ve sigortalanmayan ithalatçı ve ihracatçının kontrolü dışında gerçekleşen zararlar.
4-Fuar ve sergide giden malların geri gelmemesi.

Politik risklerde risk oranı çok yüksektir. Asil ihracat kredi sigortasının politik riskleri gözönünde bulundurarak çıkartılmıştır. Bu arada politik risklerle ilgili olarak Dünya Bankasının bir alt kuruluşu olan MİGA' dan söz etmek gerekir.(MİGA=Multilateral Investment Guarantee Agency=Çok taraflı Yatırım Garanti Ajansı).Türkiye'nin %69 oranında katıldığı MİGA (Multi Laterel, Invesment Guarantee Agency) Çok taraflı yatırım garanti ajansı Kurumunun şu görevleri üstlenmektir.) Dünya Bankasının kurduğu bir kuruluştur) (World BANK=İBRD)

1-Dünya bankası üyesi ülkelerin dış ülkelere yaptırımların karşılayabileceği politik riskleri sigortalar.,
2-Yabancı ülkelerde olan yapacakları yatırımları teşvik etmek ve danışmanlık yapmak.

Örneğin Philippes MORRiS sigara Firması Türkiye'de uğrayacağı riskler için politik risk sigortası yaptırmıştır.

Ülke riski ise , politik,ekonomik ve sosyal risklerin hepsini kapsayan daha geniş bir risk kavramıdır. Ülke riski kavramı 1970-1982 yılları arasında büyük ticari bankaların az gelişmiş ve petrol ihracatçısı olmayan ülkelere açtıkları büyük krediler ve sonuçta büyük kayıplara uğramaları sonucu önem kazanmıştır (Parasız:1994:297).

Tablo 4: Ülke Riski Derecelemeleri

Ülke	1990	Dereceleme0-100
Almanya	1	92
Meksika	48	58.7
Hindistan	47	58
Şili	53	54
Türkiye	54	54
Rusya	55	53
Brezilya	67	45
Jamayka	82	39
Filipinler	78	41
Malawi	79	40
Kenya	73	43
Polonya	74	43
Japonya	91	2
Luxemburg	91	3
Taywan	79	22
Macaristan	60	41
İngiltere	63	83.5
Hong Kong	75	72

Kaynak: S.David Kidwell,Richard L.Peterson,David W.Blackwell,Financial Instutions, Markets and Money, Fifth Edition,1993

I. 5. Ekonomik Riskler

Ülkelerin genel ekonomik şartlarındaki değişmelerinden kaynaklanan risklerdir. Üretimin düşmesi,grevler, ihracat gelirlerinde düşme, GSMH'nin düşmesi, Enflasyon, Devalüasyon nedeniyle ihracat gelirleri, uygulanan para politikaları nedeniyle döviz kurundaki meydana gelen dalgalanmaların yol açtığı ihracat tutarındaki değişiklikler bedelleri (ithalat bedeli) değişiklikler, Vergi oranlarındaki değişmeler, Teşvik sistemindeki değişmeler.

II. VADELİ PİYASA İŞLEMLERİ (TÜREV ARAÇLAR)

Vadeli işlemler, kur ve fiyat dalgalanmalarının mal ve döviz piyasalarında yarattığı dalgalanmaları azaltmak için dünya' da ve son yıllarda ülkemizde de gelişen işlemlerdir. Bu işlemlerin gelişmesi için bir çok ilimizde ticaret borsaları,İstanbul menkul Kıymet borsası,yakında açılacak olan İzmir Menkul Kıymetler Borsası vs. Gibi bir çok kurumsal düzenleme yapılmaktadır. Vadeli işlemler mal,menkul kıymet,döviz,faiz gibi bir çok aktif varlık ve kalem için yapılabilmektedir. Mal piyasalarında ticaret borsaları önemli temel kurumlardandır,bunu tamamlayan para ve sermaye piyasalarıdır. Ayrıca mal borsalarının tarihte Milattan Önce yaşamış medeniyetlerde bile var olduğu düşünülürse mal borsalarının önemi daha iyi anlaşılır. Çünkü gelişmekte olan ülkelerde piyasa ekonomisi çeşitli piyasaların gelişmemesi, bilgi akışının sağlıklı olmaması ,piyasada olup bitenlerden herkesin haberi olmaması,tekelci eğilimler gibi nedenlerle tam işleyemediği için

fiyatlar sağlıklı oluşmaz. ya gerçek değerin altında ,ya da üstünde satış gerçekleşir. Bu Pazar başarısızlıklarını (yabancı literatürde " market failure" denir) gidermek için borsalar idealdirler. Çünkü arz ve talebin daha sağlıklı buluşmasını sağlayarak fiyatların daha sağlıklı ve gerçeğe yakın oluşmasına yardımcı olurlar. Bu da zaten " fiyat mekanizması"nın sağlıklı işlemesinin temel koşuludur. Çünkü fiyat mekanizması , piyasa ekonomisinin temelidir. Borsalarda örgütlenen vadeli işlem piyasaları riskten kaçınmak ve özellikle tarım gibi tabiat koşullarından çok etkilenen ürünler için bugünden gelecekteki bir işlemi gene bugünkü fiyatla kote ederek gerçekleştirmek için kurulurlar

Vadeli işlem piyasasında borsa üyesi olan firmalara başvurur. Fiyat veya satış emri/ya da siparişini verir. Borsa da serbest alıma etki yapmadan fiyatlar oluşuyor ve işlem yapılır. İşlemin yapıldığı belirlenerek veya zaman damgalı makinelere geçirilerek zaman kaydı yapılarak durum aracıya bildirilir. Borsada oluşan fiyatlar bilgisayar ve elektronik panolar aracılığıyla birbirlerine aktarılır. Alim ve satımları takiben aracı firmanın alım- satım işlemleri takas odasında dengeleniyor, fazlalık ya da eksiklik varsa son durum firmalardan tahsil ediliyor(TOBB,1994: s. 9).

Türkiye'de bugün ticaret borsalarının sayısı 80 civarındadır.

II . 1. SWAP

Günümüzde 1970 sonrasında uygulanmaya başlayan esnek kur sistemi ile döviz kurlarında istikrarsızlıkların sıkça yaşanması döviz piyasalarında riskin artması swap işlemlerinin yaygınlaşmasına neden olmuştur. Öncelikle 1980 sonrasında swap ' in yaygınlaştığı görülmektedir. Swap işlemi , önceleri sadece merkez bankalarını kısa vadeli ödeme açıklarını kapamada birbirleri arasında kullandıkları para değişim tekniği iken , sonra özel şirketlerin de kullandığı karmaşık bir finans tekniği haline gelmiştir. Swap çeşitleri şöyle sıralanabilir:

a. Para Swap ' i, b. Mal Swap'i, c. Faiz Swap'i, d. Borç/Öz sermaye değişim programı (debt/equity swap), e. Borç/Doğa değişim programı (debt/nature swap).

Swap işlemleri telekomünükasyon araçlarıyla kolayca yapılabilmesi esneklik sağlaması ve bilançoda görülmeme gibi avantajlar nedeniyle finans piyasalarında devrim niteliğinde yeniliklerden kabul edilmektedir.

İlk swap işlemi kimi eserlere göre 1923 yılında , kimilerine göre 1979 yılında düzenlenmiştir.

1923 yılında Avusturya Merkez Bankası tarafından Avusturya Şilingi ' nin İngiliz sterlin ' i karşısında spot piyasada satılıp forward piyasada geri alınması şeklinde gerçekleştirilmiştir.

1979 yılında ise Londra ' da ilk swap işleminin yapıldığı ancak 1981 yılında açıldığı vurgulanmaktadır.

Swap , işlemlere hem riski azaltmak hem de gelirleri arttırma olanağı verir. Ancak ilk derli toplu swap anlaşmaları 1962 yılında Bretton Woods sisteminde ABD

FED ' i iki gelen sanayileşmiş ülke merkez bankaları arasında yapılmıştır. Swap tutarı 10 milyon Dolar ile 100 milyon Dolar arasında değişmektedir. Vade ise 3-10 yıl arasında değiştiği için orta vadeli finansman tekniğidir denilebilir.

a. Para Swapi (Currency =döviz): 1981 yılından itibaren kullanılmaya başlanmıştır. Faiz swapinden farklı olarak ilk defa ana paraların da değiştirilmesiyle ortaya çıkmıştır. Tanım olarak şöyle bir tanım yapılabilir : iki tarafın farklı para birimleri üzerinden borçlarını veya alacaklarını değiştirmek için anlaşma yapmalarıdır.

b. Mal Swapi : Mal swapinin, faiz swapinden pek farkı yoktur. Tek farkı değişken faizli borcu,herhangi bir malın üreticisinin gelecekte üreteceği malla ödemesidir. Mal piyasalarında kısa vadeli korunma araçları yoktur. Mal swapi uzun vadede mal arzını güvence altına almak ve fiyat dalgalanmalarına karşı korumak için yapılır. 1986 yılında Citibank LİBOR faizi ile petrol fiyatları arasında bir swap sözleşmesi yapmıştır (Ceylan:1995:176).

c. Faiz Swapi: Amacı ,değişken faiz ile sabit faizin değiş tokuş edilerek değişken faizin riskinden korunmaktır. Genelde aynı tutar ve vadedeki borçların faizlerini değiştirerek swap yapılır. Burada sadece faiz ödemeleri el değiştirmekte , ana paralar değiştirilmemektedir. Ayrıca kredi değerliliği düşük olan borçlu,kredi değerliliği yüksek olan tarafa prim öder (Ceylan:1995:161. Parasız:1994:355, Bolak :1998:100, Soydan:1999:66).Faiz swapi 1980 lerden bu yana işletmelerin aktif ve pasiflerinin yapısına karşı kullanılmaktadır. Faiz swapinde vade 6 ay – 15 yıl arasındadır. Ancak genellikle uygulamada 2-10 yıl arasında daha yaygın kullanılmaktadır.

Örneğin değişken faiz ödeyen olumsuz GAP sahibi işletmenin sabit faize geçmesi riskini azaltır. Pozitif GAP taşıyan firma faiz swapinden karlı çıkacak,negatif GAP sahibi firma ise faiz swapinden zararlı çıkacaktır. Faizlerin düştüğü dönemlerde ise negatif GAP'li firma kar edecek, pozitif GAP'li firma zarar edecektir. Öyleyse GAP nedir ?. GAP kısaca şu formülle ifade edilebilir:

GAP= Oran değişimine duyarlı AKTİFLER- Oran değişimine duyarlı PASİFLER

Burada Oran değişiminden kastedilen faiz "ve kur değişimleridir. Bu analize " GAP Analizi" denir. Şimdi örneğimize dönelim;

- Kredi değerliliği A olan X firması (+ GAP'a sahip)
- Kredi değerliliği BBB olan Y firması (- GAP'a sahip) olsun.
- X firması % 10.75 sabit veya LIBOR + 0.25 ile borç bulabilmektedir.
- Y firması % 11.70 sabit faizle veya LIBOR+0.375 ile borç bulabilmektedir.

X firması Y firmasına teklifte bulunur,LIBOR+0.375 değişken faizle borçlan,bu borcu bana LIBOR ile sat,biz % 10.75 sabit faizle borçlanıp,bu borcu % 11 ile size satalım. Sonuçta X borç devrinden (11.00-10.75=0.25) + LIBOR + 0.25 yerine LIBOR ile borçlandığı için toplam 0.50 kazançlı çıkmış,Y'nin borçlanma maliyeti 11.70 yerine 11.375 olacak,32.5 oranında karlı çıkacaktır .Toplam kazanç 82.5'tur (Soydan:1999:60).

d. borç – özsermaye değişim swapi :

Daha çok devlet borçlarını ilgilendiren yeni swap tekniklerindendir. Bu teknik 1980'li yıllarda yaygınlaşmaya başlamıştır. Ancak orijini 1960'li yıllara kadar gider. Öncelikle Latin Amerika ülkelerinde yaygın olarak kullanılmıştır. Türkiye'de de kullanılmaktadır. Bu teknik borçlu ülkelerin bir miktar borcunu sermayeye çevirmesine yardımcı olmaktadır(Bal:1998:29).Teknik,bir bankanın başka bir ülkeden olan alacağını tahsil etmekte güçlük çekmesi durumunda o ülkede yatırım yapmak isteyen başka bir – genellikle Çok uluslu işletme- şirkete belli bir iskonto ile satmakta O şirket de alacağını ilgili ülkenin merkez bankasına satmaktadır. Merkez Bankası da borcu piyasa döviz kuru ile borçlu ülkenin ulusal parasına çevirmektedir. Ancak Merkez Bankası da belli bir komisyon almaktadır.

Yerli parayı alan Çok uluslu şirket borçlu ülkede yerli para ile yatırım yapmak zorundadır. Bu hem yabancı sermayeyi o ülkeye çekmek açısından,hem de bazı durumlarda özelleştirme uygulamalarının sonuçlanması açısından oldukça yararlı olabilmekte oldukça girift ve çok yönlü bir tekniktir. Ancak uygulamada çok etkili olduğuna dair çok fazla bulguya rastlanmamıştır. Sadece yabancı sermayenin işini kolaylaştıran bir teknik durumundadır.

e. Borç/Doğa Değişim programı (debt/nature swap) : Bu teknik de çevrecilikle ilgili bir swap tekniğidir. Bu teknikte de bir ülkedeki borç senedini uluslararası bir çevreci kuruluş belli bir iskonto ile satın almakta ve borçlu ülkedeki başka bir çevreci kuruluşa satmakta. İlgili borç senetlerini alan bölgesel çevreci kuruluş merkez bankasına götürüp karşılığını yerel para ile almakta ve bu para ile o ülkedeki çevre faaliyetlerine harcamaktadır.

II . 2. OPSİYON PİYASALARI

Opsiyonlar da vadeli kontratlara benzer ve gene riskten korunma araçları grubundandırlar. Ancak onlardan daha farklı ve daha avantajlı olarak istendiği zaman vadeli kontrattan çekilme olanağı tanıdıkları için riskten kaçınma yerine onu " yönetmeyi" sağlarlar. Yani olumsuz bir fiyat gelişmesi karşısında her zaman alıcı,ancak sadece alıcı özellikle ABD tipi opsiyonda risk karşısında olumsuz bir fiyat gelişmesi olduğunda zarardan kaçınmak için anlaşmadan tek taraflı olarak vazgeçebilir. Ancak olumlu bir gelişme olduğunda anlaşmaya sadık kalınarak işlem sonuçlandırılır. Burada opsiyon alıcısı daha avantajlı durumda olduğu için satıcıya "opsiyon primi" ödemek zorundadır. Temelde iki tür opsiyon vardır :

1. Alım opsiyonu (Call Option)
2. Satım opsiyonu (Put Option)

II. 3 . FUTURES PİYASALARI

Futures işlemleri de vadeli piyasa ya da türev araçlardandır. Ancak daha doğru bir tanımla " vadeli kontrat" deyiminin futureler için daha yaygın olarak kullanıldığını görmekteyiz. Çünkü vadeli kontrat denmesinin nedeni ; forward işlemi gibi (vadeli işlem) vade sonunda işlemin yapılma zorunluluğunun olmamasıdır. Amacı spekülasyon ya da fiyat dalgalanma risklerinden korunmaktır. Faiz,döviz

ve menkul kıymetler için yapılabilirler. Ayrıca vadeli kontratlarla vadeli işlemler arasındaki farklar :1. Organize borsalar, 2 .Standart kontratlar, 3 .Takas Merkezi, 4 .Marj gibi dört ana başlık altında incelenebilir (Bolak : 1998 : 85). Future işlemler standartlaştırılmış,riski ortadan kaldıran takas odaları ve son olarak takas odasına kontrat bedelinin % 5'i oranında başlangıç marjı (inital margın) ile daha sistemli ve organize olmuşlardır. Takas odasına yatırılan başlangıç marjı günlük olarak fiyat düşüş ve yükselişleri ile kontrol edilir buna " market to market" denir. Sonuçta yükselişler ilgilinin hesabına eklenir,düşüşler gene ilgilinin hesabından düşülür.

Türkiye son zamanlarda dünya finans piyasalarıyla entegrasyona gitme yolundadır. Yakında ülkemizde açılacak olan vadeli işlemler piyasası sermaye piyasasına da önemli katkılar yapacaktır. Bu konuda 1994 yılından beri çalışmalar yapılmaktadır. Endeks olarak İMKB-30 endeksi kullanılması planlanmaktadır(Akman:1999:163).

Vadeli kontratların Türkiye'de başlaması portföy yatırımı şeklindeki yabancı sermaye yatırımlarını da ülkemize çekme açısından yararlı olacaktır. Çünkü yabancı yatırımcı risk almaktan korktuğu ve bunu hedge edecek vadeli işlemler piyasası oluşmadığı için pazarımıza yatırım yapmaya çekinmektedir.

Akman'ın belirttiği gibi finansal kriz anlarında vadeli kontratlar ayrıca önemli görevler üstlenecekleri için sık sık finansal krizlerin görüldüğü dünyamızda önemli bir kriz önleme ya da mücadele aracı olacaklardır .Şöyle ki:Future kontratlar kriz dönemlerinde iflasları önlemek için üç alternatifleri vardır: 1. Teminatları yükseltmek, 2. Sözleşmelerin fiyat aralıklarını daraltmak, 3. Büyük düşüşlerde düşüş yüzdesi ile orantılı olarak borsanın işlemlerine ara vermek, gerekirse durdurmak. Bu açıdan düşünüldüğünde de bu piyasaların önemi daha da iyi anlaşılmaktadır.

SONUÇ

Türkiye'de gerek leasing,factoring ,forfaiting gibi finansal teknikler,gerekse vadeli piyasa işlemleri yeni gelişmeye başlamıştır. Ancak ilk gruptaki daha çok dış ticaretin finansmanına yarıyan teknikler daha yaygındır. Özellikle leasingve factoring dış ticaretle uğraşan firmalar arasında Ülkemizde daha yaygındır. Ancak Leasing uygulamaları gerek mevzuat açısından daha çok yurt dışından lüks tüketim mallarının ithalatına yarayan bir araç olması,gerekse " muvazaalı leasing "denen daha çok leasing şirketini finanse eden iştirakçi bankanın sadece leasing şirketine kaynak aktararak leasing şirketinin finasman sorununu çözmek ve kendisinin de KDV ve diğer ödemelerden kurtulmak ve teşviklerden yararlanmak için baş vurduğu yozlaşmış ve mevzuata aykırı şekli yaygındır. Türev piyasalar ise henüz ülkemizde organize olarak başlamamıştır.

KAYNAKÇA

ABRAHAM M.George, **Foreign Exchange Management and the Multinational Corporation**, Praeger Publishers,1978

AKGİRAY Vedat, Finansal Yeniliklerin ve Risk Yönetiminin Ekonomik Kalkınmaya Katkıları,

AKMAN Vedat, **Gelecek Yüzyılın Gündemi,Yeni Oyunun Yeni Kuralları, Globalleşen Sermayenin 21.yy Planı**, Rota Yayınları ,1999.

APAK Sudi, **Uluslararası Bankacılık-Finansal Sistemler,** 2. Baskı,Bilim Teknik yayınevi,1993

AŞIKOĞLU Rıza, **Globalleşme sürecinde Uluslararası Yönelimler**,Dumlupınar Üniversitesi Yayınları ,No.2/İİBF Yay.No.2,1993

BOLAK Mehmet, **Finans Mühendisliği Kavramlar ve Araçlar**, Beta Yayın No: 824/43, 1998

BİSHOP Paul, DİXON Don, **Foreign Exchange Handbook**, Mc Graw –Hill International Editions,Business Series,1992

CEYLAN Ali, **Finansal Teknikler**, İkinci Baskı, Ekin Kitabevi Yayınları, İstanbul, 1995

CANBAŞ Serpil, DOĞUKANLI Hatice, **Finansal Pazarlar, Finansal Kurumlar, Sermaye Pazarı Analizleri**, Beta yayınları, no:726, İşletme Ekonomi Dizisi :71, 2 .Baskı, İstanbul, 1997

ÇOLAK Ömer Faruk, **Finansal Piyasalar ve Para Politikası**, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998

DEMİRKAN Taylan, **"Muvazaalı Leasing"**, Active Mevzuat, Aralık 1998-Ocak 1999

EİTEMAN K.David, Arthur İ.Stonehill, **Multinational Business Finance**, Fourth Edition, Wesley Publishing Co., November,1986.

ERDEMOL Haluk, **Factoring ve Forfaiting**, Akbank Ekonomi Yayınları, İstanbul 1992

ERDOĞAN, Niyazi, **Uluslararası İşletmelerde Mali Risk Yönetimi & Çağdaş Finansman Teknikleri** ,1993

EKREN Nazım , **Uluslararası Bankacılık ve Türkiye Örneği**,T. İş Bankası Kültür Yayınları, No . 282/21, 1986, Ankara

ERSAN İhsan, **Euro-pazarlar ve Türkiye**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fak.Yay.No.2, 1979, İstanbul

KEPEKÇİ Celal, **Financial İntermediaries and Capital Market İn Turkey**, CENTO Symposium On Development of Capital Markets. Tehran, İran.

KİDWELL David S., PETERSON Richard L., BLACKWELL David W., **Financial İnstutions, Markets, and Money**, Harcourt Brace Jovanovich, International Edition, Fifth Edition,1993 Muhasebe, İşletme ve Finansman dergisi, Sayı:30, Eylül 1988

MİRZA Suat, **Sermaye Piyasası,** EİTİA Yayını,İstanbul,1965

PARASIZ İlker, YILDIRIM Kemal, Birinci Baskı, **Uluslararası Finansman**, Ezgi Yayınları,1994

SOYDAN Halit, **Bankalarda Risk Kavramı ve Yeni Finansman Teknikleri**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Avrupa Topluluğu Uluslararası İlişkiler Araştırma ve Uygulama Merkezi (ATMER) Yayını No:2, İzmir 1999

SÖNMEZ Sinan, **Azgelişmiş Ülkelerin Finansmanında Özel Bankaların İşlevleri**, (Tebliğ), Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, İstanbul, 1990

TARGAN Ünal, **Dünya'da ve Türkiye'de Menkul Kıymet Borsaları**, İstanbul Ticaret Odası, No.1991-23

TOBB,**Ticaret Borsacılığında Gelişmeler vadeli İşlem (Futures and Options) Piyasaları**,1994,Toprak Leasing Bültenleri Türk Eximbank Faaliyet Raporu, 1996.

UNCTAD/İTC, Financing means and Souces,İnternational Trade Centre,Trade Development Services

WERNER Pierre, **Avrupa'nın mali ve Parasal Bütünleşmesi Karşısında İşletmeler**, İktisadi Kalkınma Vakfı (İKV), 11 Mayıs 1985

YILMAZ Cahit, **Venture Capital**, İşletme ve Finans Dergisi, Sayı :90, Eylül 1993

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

1479 SAYILI BAĞ-KUR KANUNUNA GÖRE İSTEĞE BAĞLI SİGORTALILIK MESELESİ

Prof. Dr. Abdurrahman AYHAN*

I. ANLAM VE ÖNEMİ

Sosyal sigorta kanunlarımızın en önemli özelliği zorunlu oluşu ve sigortalının isteğine bağlı bulunmayışıdır. Diğer bir anlatımla, sigortalı olmak hak ve yükümlülüğünden kaçınılmaz ve vazgeçilmez. Ancak, sosyal sigorta sistemimiz "zorunlu sigorta" sisteminin düzenlenmesi yanısıra "serbest sigorta" sistemini de ayrık olarak düzenlemiştir. Bunlar;

i. İsteğe bağlı sigorta ve
ii. Topluluk sigortasıdır. [1]

Amaç, türlü nedenlerle zorunlu Bağ-Kur sigorta sayılma niteliğini yitirmiş olan kimselere yeniden sigortalı sayılma niteliğini kazandırmaktadır. Bu amacın gerçekleşmesi için Bağ-Kur kanunu "isteğe bağlı sigorta olma" hakkını tanımış ve bunu malullük, yaşlılık ve ölüm sigorta kolları ile sınırlandırmıştır. Bu anlamda isteğe bağlı sigorta; sosyal sigorta kanunlarına tabi işlerden ayrılan ve malüllük, yaşlılık ve ölüm sigorta haklarını kendi istekleri ile devam ettirmek arzusunda bulunan sigortalılara, bu olanağın sağlanması suretiyle yaşlılık ve malullüklerinde kendilerinin, ölümlerinde de hak sahiplerinin sosyo-ekonomik bakımdan geleceğe güvenle bakmasını sağlayan serbest sigorta sisteminin bir ünitesidir. Bağ-Kur bu üniteyi kullanan sigortalara ve bunların ölümleri halinde hak sahibi kimselerine, zorunlu Bağ-Kur sigortalılarına sağlanan uzun devre sigorta yardımlarından ayrımsız bir şekilde yararlanma olanağı tanımaktadır.

---

* Muğla Üniversitesi İ.İ.B.F. Çalışma Ekonomisi ve Endüstiri İlişkileri Bölümü Öğretim Üyesi

[1] Her iki serbest sigorta yalnız 506 sayılı Kanunla uygulanmaktadır (SSK. Md. 85, 86) 1479 sayılı yalnız isteğe bağlı sigortayı uygularken, 5434 sayılı T.C. Emekli Sandığı Kanunda böyle sigorta türlerine rastlanmamaktadır.

Bağ-Kur Kanunu, "İsteğe bağlı sigortalı olmayı" 79. Maddeyle düzenlenmiştir. Konumuzun çerçevesini işte bu temel madde oluşturacaktır. Ancak, bu maddeye göre "isteğe bağlı sigortalı olabilmek" için bazı koşulları yerine getirmek gerekiyor. Şimdi bu koşulları incelemeye çalışalım.

II YARARLANMA KOŞULLARI

Bağ-Kur kanununa göre isteğe bağlı sigortadan yararlanma olanağı bir takım koşulların gerçekleşmesi bulunmasına bağlıdır. Bu koşullar aşağıda görüleceği gibidir. Koşullardan birinin dahi gerçekleşmemiş olması hali, isteğe bağlı sigortadan yararlanmama sonucunu ortaya çıkartır.

1. Kişiyle İlgili Koşul

İsteğe bağlı sigortadan kimlerin yararlanacağı, Kanunun 79. Maddesinin ilk fıkrası ile sınırlandırılmıştır. Bu fıkra hükmüne göre isteğe bağlı sigortalı olabilecek kimseler;

i.Tarım işi yapanlar,
ii.Ev Kadınları ve
iii. Türkiye'de ikamet eden Türk asıllı yabancı uyruklular.

Kanunun 79. madde metninde isteğe bağlı sigortadan yararlanabilecekleri belirtilmeyen;

iv. Yurt dışındaki vatandaşların eşleri de (Bağ-Kur K.Ek Madde 3) isteğe bağlı sigortadan yararlanabilirler.

79.maddenin son fıkrasına göre çıkartılan yönetmelikle;[2]

v. Belirli işi olmayanlar

vi.Bağ-Kur'a tabi zorunlu sigortalılık niteliğini kaybedenler dahi isteğe bağlı sigortalı olabilirler. İşte bunların dışında kalan bir kimsenin isteğe bağlı sigortalı olmasına Bağ-Kur Kanunu olanak tanımamıştır. Bu bakımdan, isteğe bağlı sigortalı olabilecek yukarıdaki (i.....vi) kimseleri incelemek yerinde olur.

i.Tarım işi yapanlar: Kanunun 79. maddesinin ilk fıkrasının ilk cümleceği "24'üncü madde kapsamına girmeyenlerden, aynı maddenin a,b,c fıkralarında sayılanlar dışındakiler..." şeklindedir. Demek ki cümlecik, 24 üncü maddenin a, b, c ve d fıkralarının yalnız a, b, c fıkralarında yazılı olanların isteğe bağlı sigortalı olamayacağı benimsemiş ve (d) fıkrasında sözü edilen "Tarım işi yapanlar (Tarım sanatlarına ait işler yapanlar hariç)"a, isteğe bağlı sigortalı olma hakkını tanımıştır.

Madde hükmü "tarım işi yapanlar"dan söz etmiş ancak, "tarım işleri"nden neyin anlaşılması gerektiğini açıkça belirmemiştir. Oysa Yargıtay kararlarında benimsenen görüşe göre tarım işi bağ çapalama, filiz alım ve kazımı, üretim safhasında kalması koşuluyla süt üretimi ve mandıradıcılık, traktör şoförlüğü gibi hizmetlerdir.[3] B anlamda, tarım işi bitkisel ve hayvansal maddeler üretimi için toprağın işlenmesi

---

[2] Bağ-Kur İsteğe Bağlı Sigortalılık Yönetmenliği, Md. 3/e,f. RG., 4 Ekim 1979, S. 16774

[3] Yarg., 9. HD 20.11 1970 T. ve 10813/329 S. İlanıyla Bursa İş M M. 23.10.1969 T. 68/494-69/504 S. Kararından İ Teoman OZANOĞLU-Sıdıka YALNIZOĞLU-Avni TÜMER, **Açıklamalı İçtihatlı Sosyal Sigorta Mevzuatı**, C. 1, Ankara 1974, s. 79.

(sürülmesi, ekilmesi, biçilmesi) ve hayvan yetiştirilmesidir.[4] Ancak, yasa koyucu, "tarım sanatlarına ait işleri yapanlar", Bağ-Kur Kanununa göre isteğe bağlı sigortalı olma hakkını tanımamıştır. Burada, "tarım sanatlarına ait işletilmesiyle ilgili işler olmalıdır. Örneğin; fındık, fıstık, ceviz ve baden kırma ve ayıklama işleri; incir ve üzüm kurutma ve ambalajlama işleri; süt ve mamulleri işleri gibi işlerdir. İşte bu gibi işleri yapanlar,[5] Bağ-Kur Kanununa göre "isteğe bağlı sigortalı" olamazlar.

ii. Ev kadınları: Bağ-Kur Kanunu, ev kadınlarının isteğe-bağlı sigortalı olabileceklerini hükme bağlamıştır. Ancak kanun, ev kadınları teriminin ne anlama geldiği konusuna açıklık getirmemiştir. Burada açıklığa kavuşturulması gerekli olan husus varsa, o da, ev kadınları teriminin ev hizmetleri ile karıştırılmamasıdır. Örneğin hizmetçi, ev ahçısı, özel ders verenler ve mürebbiyeler; bir kimsenin evde oturan karısı ile karıştırılmamalıdır. Bu durum da, ancak, içtihad ve uygulama ile ortaya çıkabilir. Bizce "ev kadınları" terimi, bir kimsenin evde oturan ve oturduğu evin (yemek yapma, temizlik, çocuk bakımı gibi) işleri ile ilgilenen karısı anlaşılmalıdır. İşte bu gibi kimseler Kanunun 79. Maddesine göre isteğe bağlı sigortalı olma hakkından yararlanabilir.

iii. Türkiye'de ikamet eden Türk asıllı yabancı uyruklular: Bağ-Kur Kanunu, yabancı uyrukların belli bir kesimine isteğe bağlı sigortadan yararlanma olanağı tanınmıştır. Ancak yabancı uyrukluların, isteğe bağlı sigortadan yararlanabilmeleri için;

-Türkiye'de ikamet eden ve

-Türk asıllı

olma koşullarına sahip bulunmalıdır. Burada dikkat edilmesi gerekli olan husus, her iki koşulun bir arada gerçekleşmesidir. Yoksa, yabancı uyruklu kimse, Türk asıllı olmakla birlikte Türkiye'de oturmuyorsa ya da Türkiye'de oturmakla birlikte Türk asıllı değilse, Bağ-Kur Kanununa göre isteğe bağlı sigortalı olamaz.

iv. Yurt dışındaki vatandaşların yanlarında bulunan ve herhangi bir işte çalışmayan eşleri: Bağ-Kur Kanunu, yurt dışında çalışan Türk vatandaşların herhangi bir işte çalışmayan yanlarındaki eşlerine (ev kadınlarına) Bağ-Kur sigorta primlerini "döviz olarak" ödemek koşuluyla "isteğe bağlı sigortalı olma" hakkını tanımıştır. Konuyla ilgili madde hükmü "Yurt dışında bulunan vatandaşların herhangi bir işte çalışmayan yanındaki eşleri de Kanunun ev kadınları için getirilen hükümlerinden primlerini döviz olarak ödemek koşuluyla yararlanabilirler" (Bağ-Kur K.Ek Md. 3) şeklindedir. Madde hükmünden de anlaşılacağı üzere, yurt dışında çalışan Türk vatandaşlarının eşlerinin, "ev kadınları" gibi, bunlar;

-Herhangi bir işte çalışmamaları,

-Eşin (kadının) yurt dışındaki vatandaşın yanında bulunması,

-Sigortalı primlerinin döviz olarak ödenmesi[6]

halinde 1479 Sayılı Kanunun 79. Maddesinde belirtirilen "isteğe bağlı sigorta" haklarından yararlanabilir.

---

[4] F. Hakkı SAYMEN, Türk İş Hukuku, İstanbul 1954, s. 229.

[5] Tarım sanatlarına ait işleri yapanlar ya da bu işlerin yapıldığı yerde çalışanlar 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunun 3/I, A fıkrasının parantez içindeki hüküm gereğince sigortalı sayılırlar.

[6] Burada döviz türü önem taşımaz. Çünkü Kanun koyucu konuya açıklık getirmemiştir. Ayrıca, isteğe bağlı sigortada ödenecek prim ve borçlara ilişkin döviz işlemleri Maliye Bakanlığınca çıkarılacak tebliğlere göre yürütülür. Yönetmelik Md. 8/II.

v. Belirli bir işi olmayanlar: Bağ-Kur Kanununun 79. Maddesinin son fıkrasına göre çıkartılan yönetmeliğin 3. maddesinin (d) fıkrası, "belirli bir işi olmayanlar'ın da "isteğe bağlı sigorta olma" hakkından yararlanabileceği kuralını koymuştur. Kanunda ve yönetmelikte "belirli bir işi olmayanlar"dan kimlerin kastedildiği belirtilmiştir. Uygulamada, kimlerin "belirli bir işi olmayanlar" olarak kabul edileceği konusunda bazı duraksamların, giderek bazı çelişmelerin meydana gelme olasılığı vardır. Bu bakımdan, kimlerin "belirli bir işi olmayanlar" kapsamına gireceğine dair açıklık getirmenin yararı ortada olacaktır.

Kanımızca, "belirli bir işi olmayanlar"dan kasıt; kentlerin belirli mahallerinde günü birliğine çalışmak için iş bekleyenler olmalıdır. Bu gibi kimseler ev eşyası taşırlar, kamyon gibi nakliye araçlarını yükler ve boşaltırlar, pazar yerlerinde çığırtkanlık yaparak başkalarına ait tüketim ve gıda maddelerini satarlar. Diğer bir anlatımla bu gibi kimseler bir işi sürekli olarak yapmazlar, çok kısa sürelerle çalışır ve kazançlarını sağlarlar. Belirli bir meslek ve işe sahip değillerdir. Bugün bir işi yaparlarken (kömür kırıcılığı) yarın başka bir işi (ev eşyası taşımacılığı) yaparlar. Ancak bu gibi kimselerin Bağ-Kur Kanunun "isteğe bağlı sigorta" hakkından yararlanabilmesi için, kanunla ve kanunların verdiği yetkiye dayanılarak kurulu sosyal güvenlik kurumları kapsamı dışında kalan kimseler olmalıdır.

vi. Bağ-Kur'a tabi zorunlu sigortalık niteliğini kaybedenler: Şüphesiz, Bağ-kur sigortasının önde gelen ayırıcı ve belirleyici özelliği, zorunlu oluşu ve sigortalının isteğine bağlı bulunmayışıdır. (Bağ-Kur K. Md. 25) Ne var ki Bağ-Kur Kanunu, istisna olarak tamamen sigortalının isteğine bağlı bir sosyal sigortaya olanak tanımıştır. Bu "isteğe bağlı sigorta"'dır. Amaç, Kanunun kapsamı dışında kalanlara daha önce belli bir süre sigortalılık koşulu aramaksızın sigortalı olma olanağı vermektir. Bu bakımdan, Bağ-Kur Kanunu kapsamına tabi işlerden ayrılan sigortalıların haklarını kendi istekleri ile devam ettirmek istemeleri halinde sözkonusu olanağın sağlanması suretiyle yaşlılık ve malullüklerinde kendilerine ölümlerinde de aile bireylerinin geleceğe güvenli bakmaları sağlanarak sosyo ekonomik bakımından zor duruma düşmeleri önlenmiş olacaktır.

Görüldüğü üzere "isteğe bağlı sigorta" zorunlu Bağ-Kur sigortalısı sayılma niteliğini yitirmiş olan kimseler için de geçerlidir. (Bağ-Kur K. Md 79/7.fıkra). Böylece Kanun, bu hükümle, yeniden Bağ-Kur sigortalısı sayılma niteliğini kazandırmaktadır. Bundan dolayı da, bu gibi kimselerin malullük ve yaşlılıklarında kendilerinin, ölümlerinde de hak sahipleri, zorunlu Bağ-Kur sigortasının sağladığı tüm yardımlardan yararlanma olanağı bulabilmektedirler.

2. Yazılı İstekte Bulunmak

Bir kimse, yukarıdaki koşullara sahip olsa dahi "İsteğe bağlı sigorta"dan yararlanabilmesi için Kuruma yazılı olarak başvurmak zorundadır. Diğer bir anlatımla, "isteğe bağlı sigortalı" olmakla ilgili maddenin yazıyla Kuruma iletilmesi gereklidir. Bu isteğin açıklanması, "isteğe bağlı sigorta"nın asıl özelliğini oluşturur. Kanunun 79. Maddesinin birinci fıkrasının ".....Kuruma yazılı olarak başvurmak suretiyle isteğe bağlı sigortalı olabilirler" şeklindeki cümleciği de bu yönü açıkça ortaya koymaktadır. Görüleceği üzere Kanunun öngördüğü koşullara sahip bir kimsenin, 79. Maddenin belirttiği Bağ-Kur sigorta statüsüne girme isteğini Kuruma yazılı olarak başvurmak suretiyle isteğe bağlı sigortalı olabilirler" şeklindeki cümleciği de

bu yönü açıkça ortaya koymaktadır. Görüleceği üzere Kanunun öngördüğü koşullara sahip olan bir kimsenin, 79.maddenin belirttiği Bağ-Kur sigorta statüsüne girme isteğini Kuruma yazılı olarak bildirmemesi halinde "isteğe bağlı sigorta"dan yararlanma olanağı yoktur.

Kuruma başvurular;

-Zorunlu sigortalık niteliğini yitirenler için "Form dilekçesi" ile,

-İsteğe bağlı olarak iki kez Bağ-Kur sigortalısı olmak isteyenler için ise "Bağ-Kur İsteğe Bağlı Sigortalı Giriş Bildirgesi" ile yapılır (Yönetmenlik Md.4/I).

3. Bağ-Kur Primini Ödemek

Bağ-Kur'a tabi zorunlu sigortalılık niteliğini kaybeden ya da kanunla ve kanunların verdiği yetkiye dayanılarak kurulu sosyal güvenlik kurumları kapsamı dışında kalan bir kimsenin "isteğe bağlı sigortalı" olabilmesi için, seçtiği aylık gelir basamağı üzerinden gerekli primi ödemiş bulunmayı kabul etmelidir. Aksi takdirde belli bir süre prim ödeme koşulunu yerine getirmeyen bir kimsenin isteğe bağlı sigortalılığı sona erer. Bu koşul 79. Maddede açıkça belirtilmemekle birlikte, "İsteğe Bağlı Sigortalılık Yönetmenliği"nin 6.maddesinin (f) fıkrası; Herhangi bir döneme ait prim borcunun ve gecikme zamlarının, sürenin bitiminden başlayarak 6 ay içinde, ödenmemesi halinde, prim borcunun ödenmediği dönemin başından itibaren isteğe bağlı sigortalılık son bulur niteliğindedir.

III. İSTEĞE BAĞLI SİGORTALILIĞIN BAŞLANGICI VE SONA ERMESİ

Konuyla ilgili düzenleme, Bağ-Kur Kanunun 79.maddesine 14.3.1985 tarih ve 3165 sayılı Kanunun[7] Ek 5.fırkrasıyla getirilmiştir. Buna göre isteğe bağlı sigortalılığın "başlangıcı ve sona ermesi"ni aşağıda görüleceği üzere inceleyebiliriz.

1.İsteğe Bağlı Sigortalılığın Başlangıcı

Kanunun 79. Maddesinin 5.fıkrası "isteğe bağlı sigortalılık, sigortalının tescil talebinin Kuruma intikal ettiği tarih itibariyle başlar, ..." hükmündedir. Şu halde;

i.Ev kadınları,

ii.Tarım işi yapanlar,

iii.Türkiye'de ikamet eden Türk asıllı yabancı uyruklar,

iv.Belirli işi olmayanlar,

v.Yurt dışındaki vatandaşların yanlarında bulunan ve herhangi bir işte çalışmayan eşleri,

vi.Bağ-Kur'a tabi zorunlu sigortalılık niteliğini kaybedenlerden, "isteğe bağlı" olarak sigortalı olmak isteyenlerin,

Bağ-Kur'a "isteğe bağlı sigortalı giriş bildirgesi"nin doldurularak tescil talebinin Kurum'a intikal ettiği tarihten itibaren sigortalılıkları başlar. Ancak 79.maddenin birini fıkrasının son cümleciği "..., Kuruma yazılı olarak başvurmak suretiyle isteğe bağlı sigortalı olabilirler" hükmündedir; 5.fıkrası da Bağ-Kur isteğe bağlı sigortalılık tarihinin başlangıcını, "sigortalının tescil talebinin Kuruma intikal ettiği tarih olarak kabul etmiştir. Böylece, uygulamada sigortalının Bağ-Kur'a dilekçesiyle isteğe bağlı sigortalı olmak için başvuru

[7] RG., 22 Mart 1985, S. 18702.

tarihi ile sigortalının tescil talebinin Kuruma intikal ettiği tarih arasında fark olmasına sebep olabilir. Bu sebep de, Bağ-Kur sigortalısının ileride doğabilecek malullük, yaşlılık ve ölüm aylığının alınmasına engel olabilir. Şu halde, doğabilecek finansal ve sağlıkla ilgili hakların zarara uğramaması ve sosyal güvenliğin "sosyal denge ve eşitlik" ilkelerine aykırı olmaması için, Bağ-Kur'a göre "isteğe bağlı sigortalılık, sigortalının tescil talebinin Kuruma intikal ettiği tarih itibariyle başlar,..." değil; "isteğe bağlı sigortalılık, sigortalının Kurum'a dilekçeyle başvurduğu tarih itibariyle başlar,..." şeklinde düzeltilmesi, kanımızca hakkaniyet kurallarına göre daha akılcı olurdu. Bu hususun en kısa zamanda mahkeme kararıyla düzeltilmesi, sosyal güvenlik hukukumuz bakımından yararlı olacaktır.

2. İsteğe Bağlı Sigortalılığın Sona Ermesi

İsteğe bağlı sigortalılığın sona ermesi hakkında düzenlenen hüküm de, " ...., terk talebinin Kuruma intikal ettiği tarihte veya diğer sosyal güvenlik kanunlarına tabi olarak çalışmaya başlama ile sona erer" şeklindedir. Bu hükmün de "..., terk talebinin Kurum'a yapıldığı tarihte veya diğer sosyal güvenlik kurumlarına tabi olarak çalışma ile sona erer" şeklinde kaleme alınması yararlı oldu. Çünkü, sigortalının Kurum'a terk talebini yaptığı tarihle (terkin dilekçeyle Kurum'a yapıldığı tarihle), bu talebin Kurum'a gelişi "intikali"[8] tarihi arasında fark olabilir. Bu fark da uygulamada türlü uyuşmazlıklara ve hakların elde edilmesine engel olabilir. Bu hususun da en kısa zamanda mahkeme (yargı organı) kararı ile düzeltilmesi, sosyal güvenlik ve Bağ-Kur Kanunumuz bakımından yararlı olacaktır.

79.maddenin beşinci fıkrasındaki ".... sosyal güvenlik Kanunlarına tabi olarak çalışmaya başlama deyimi" "..., sosyal güvenlik kurumlarına tabi olarak çalışmaya başlama..." şeklinde kaleme alınmalıydı. Çünkü, sosyal güvenlik Kanunları;

i.506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu,
ii.5334 sayılı T.C. Emekli Sandığı Kanunu ve
iii.1479 sayılı Bağ-Kur Kanunu'dur.

Ancak, 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu'nun Geçici 20.maddesine göre "vakıf" şeklinde kurulan banka ve sigorta sandıklarına da unutmamak gerekir. Bu özel emekli ve sigorta sandıkları, başlı başına bir Kanunla değil 506 sayılı Kanunun geçici 20.maddesine göre kurulan "sosyal güvenlik" kurumlarıdır. O nedenle, 79.maddenin ilgili cümleciği ".... sosyal güvenlik Kanunlarına tabi olarak çalışmaya başlama" deyimi ".... sosyal güvenlik kurumlarına tabi olarak çalışmaya başlama ..." şeklinde düzeltilmelidir.

Görüleceği üzere, istekle mümkün olan sigortalılığın yine istekle sona ermesi, bir hakkın kullanılmasının sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

OZANOĞLU, İ Teoman
YALNIZOĞLU, Sıdıka
TÜMER, Avni : **Açıklamalı İçtihatlı Sosyal Sigorta Mevzuatı**, C. 1, Ankara 1974
SAYMEN, F. Hakkı : **Türk İş Hukuku**, İstanbul 1954.

[8] Terk talebinin posayla taahhütlü olarak yapılması, ileride doğabilecek hukuki uyuşmazlıklarda delil olarak kullanılması bakımından yararlı olacaktır.

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

ZAMAN SERİLERİNİ MEVSİMLİK ETKİDEN ARINDIRMADA UYGUN TEKNİĞİN BELİRLENMESİNE İLİŞKİN BİR YAKLAŞIM

Doç.Dr. Ahmet ÖZMEN*
Yrd. Doç. Dr. Kemal POYRAZ**

ÖZET

Ekonomik zaman serilerinin çoğu mevsimlik dalgalanmaların etkisi altındadır. Bu etki zaman serilerinde trendin etkisini anlamayı görünüşte imkansızlaştırır. Gerek kamu yönetiminde gerekse endüstri ve ticaret işletmelerinin yönetiminde bulunanların gereksinimi zaman serilerini kullanarak gelecek dönemler için öngörüleri belirlemektir. Bu öngörülerin belirlenebilmesi ilgili zaman serisinden mevsimlik etkinin arındırılmasına bağlıdır. Çalışmamızda bu amaçla kullanılacak bazı teknikler tanıtılmış ve arındırmada uygun tekniğin belirlenmesine ilişkin bir uygulamaya yer verilmiştir.

GİRİŞ

Yaşamda pekçok değişkenin zamanla ilişkili olduğu ve değişkenlere ilişkin gözlem değerlerinin bir zaman serisi formunda sunulduğu görülmektedir. Zaman serisi gözlem değerleri düzensiz hareketlerin yanında; Trend, Mevsimlik Dalgalanmalar, ve Konjonktürel Dalgalanmaların değişik kombinasyonlarda etkisi altındadır.

* Anadolu Ün. A.Ö.F. Öğretim Üyesi
** DPÜ İİBF İşletme Bölümü

Uygulamada ekonomik zaman serilerinin pek çoğunun mevsimlik dalgalanmaların etkisi altında olduğu görülmektedir. Bu etki zaman serilerinde Trendin etkisini anlamayı görünüşte imkansızlaştırır. Bu nedenle gerek kamu yönetiminde gerekse işletme yönetimindeki kararlar için gerekli tutarlı öngörülerin temini zaman serisinin mevsim etkisinin arındırılmasındaki başarıya bağlıdır. Zaman serisini mevsimlik etkiden arındırmanın faydalarını; trendin açığa çıkarılması, ekonomik öngörülerin türetilmesi, dönüm noktalarının belirlenmesi, değişkenler arasındaki nedenselliğin yönünün belirlenmesindeki sorunun aşılması şeklinde belirtmek mümkündür.

Bu çalışmada, mevsim etkisinin arındırılması amacıyla kullanılan hareketli ortalamalar, X-11 ve X-11 ARIMA teknikleri önce kuramsal olarak açıklanmış sonra uygulama kısmında bu teknikleri kullanarak Türkiye'ye gelen yabancı turist sayısı Zaman Serisinin çözümlenmesine ve daha iyi arındırma sonucunu veren tekniğin belirlenmesine çalışılmıştır.

1. Zaman Serisi ve Zaman Serisi Çözümlemesi

Zaman serileri, zaman değişkeniyle açıklanan ilgilendiğimiz bir değişkenin uygun gelen bir zaman değişkeni şıkkına (saat, gün, hafta, ay, mevsim, yıl v.b. gibi) göre almış olduğu değerlerin ardarda sıralanmasıyla oluşturulan serilerdir.

Zaman serisi terimleri üzerinde bazı faktörlerin etkisi bulunmaktadır. Bu faktörler (zaman serisi biletenleri) Trend (T), Düzenli Dalgalanmalar (M), Düzensiz Dalgalanmalar şeklinde isimlendirilmektedir[1]. Bu faktörlerden trend, zaman serisinin uzun dönem içindeki ana eğilimini gösterir (Serper, 1993, s.204). Düzenli dalgalanmalar, hem devri hem de periyodik olma özelliklerine birlikte sahip olan dalgalanmalardır[2]. Çalışmanın konusu gereği düzenli dalgalanmalar mevsimlik olan ve mevsimlik olmayan düzenli dalgalanmalar ayırımı ile Kısım 1.2'de ele alınacaktır.

Zaman serisi gözlem değerlerinin oluşumuna etki eden faktörlerin belirlenmesi çalışmalarına basit anlamda zaman serisi çözümlemesi adı verilir. Zaman serilerinin çözümlenmesindeki en önemli amaç öngörü yapmaktır. Bu nedenle zaman serisi çözümlemesi tanımı dendiğinde, bu amaç için yapılan çözümleme tanımını akla getirmektedir. Zaman serilerinin öngörü amacıyla çözümlemesi, bir zaman serisi terimlerini (gözlem değerlerini) etkileyen faktörlerin belirlenmesi, yapılan belirlemeden yararlanarak geri dönemin (geçmişin) açıklanması ve istatistiksel açıdan normale göre gerçekleşen durumun değerlendirilmesi, belirlenen faktörlerin ön dönemde (gelecekte) de seriyi aynı şekilde etkilemeye devam edeceği varsayımı altında ön dönemler için öngörülerin türetilmesi ve plânlama uğraşısı için istifadeye sunulması çalışmalarıdır (Özmen, 1989,s.180).

---

[1] Zaman serisi faktörleri, Trend, Mevsimlik Dalgalanamalar, Konjonktürel Dalgalanmalar ve Düzensiz Hareketler şeklinde de isimlendirilmektedir.

[2] Devrilik ve periyodiklik özellikleri hakkında bkz. Gürtan, Kenan , 1971, İstatistik ve Araştırma Metodları,Sermet Matbaası, İstanbul

1.1. Zaman Serilerine İlişkin Varsayımlar

Çeşitli faktörlerin etkisi altında bulunan zaman serilerine ilişkin iki temel varsayım ileri sürülmektedir. Bunlar,

i) Bir zaman serisini geri dönemde etkileyen unsurlar, seriyi öndönemde de etkilemeye devam edecektir. Başka bir deyişle, geri dönemlerdeki değişmeler öndönemde de aynı eğilimi gösterecek şekilde tekrarlanacaktır. Yani zaman serilerinin gözlem değerleri arasında bağımlılık (iç bağımlılık) bulunmaktadır.

ii) Kullanılan zaman serisi gözlem değerleri olasılık kurallarına göre toplanmaktadır. Bu bağlamda, gözlenen x_t zaman serisi stokastik (olasılıklı) süreç olarak adlandırılacak olan teorik bir sürecin gerçekleşmesi şeklinde dikkate alınmaktadır. (Özmen, 1986, s.2).

1.2. Düzenli Dalgalanma Gösteren Zaman Serileri

Zaman değişkeni ile nedensellik (zamansal nedensellik) ilişkisi içinde bulunan değişkenlerin zaman değişkeninin birbirini izleyen yılların aynı şıkları itibarıyle aldığı değerlerde tabii, sosyal, ekonomik ve kültürel sebeplerden dolayı düzenli olarak bir en küçük, bir en büyük değere ulaşma eğilimi gözlenir. Bu eğilimin oluşturduğu devri ve periyodik özelliğe birlikte sahip olan dalgalanamalara genel olarak düzenli dalgalanma adı verilir. Düzenli dalgalanma gösteren zaman serilerinde birbirini izleyen dalgalanmaların iki en düşük veya iki en yüksek noktası arasındaki zaman aralığı birbirine eşit olup, bu aralığa dalga uzunluğu adı verilir. Dalga uzunluğu s simgesiyle gösterilir. Düzenli dalgalanmaları mevsimlik ve mevsimlik olmayan olarak iki başlık altında toplamak olanaklıdır.

1.2.1 Mevsimlik Düzenli Dalgalanma

Düzenli dalgalanmalardaki devri ve periyodik olma özelliği coğrafi anlamda mevsim unsurunun etkisinden ileri geliyorsa, sözkonusu düzenli dalgalanmalara mevsimlik düzenli dalgalanma veya sadece mevsimlik dalgalanma adı verilir. Mevsimlik dalgalanmalar ay ve mevsim zaman değişkeni şıkkına göre oluşturulmuş serilerde gözlenir. Tesadüfi hareketlerin yanında, birbirini izleyen yılların aynı aylarında veya mevsimlerinde düzenli olarak tekrar eden bu tür dalgalanmaları içeren serilere mevsimlik zaman serileri adı verilir.

Aylık gözlem değerlerinden oluşan serilerde dalga uzunluğu genellikle s=12'dir. Ayrıca s=6 olan mevsimlik dalgalanmalara da nadiren rastlanabilir. Zaman değişkeninin mevsim şıkkı itibarıyla yapılan gözlem değerlerinden oluşan serilerde s=4'tür.

1.2.2. Mevsimlik Olmayan Düzenli Dalgalanma

Bir düzenli dalgalanmadaki devri ve periyodiklik özelliği mevsim unsurunun dışındaki ekonomik, sosyal, kültürel v.b. gibi etkilerden kaynaklanıyorsa bu dalgalanmalara mevsimlik olmayan düzenli dalgalanmalar adı verilmektedir. Bu dalgalanma türünde dalga uzunluğu $s \geq 2$ değerini alır.

1.3. Mevsimlik Etkinin Varlığının Araştırılmasında Kullanılan Araçlar

1.3.1. Kartezyen Grafik

Değişkenler arasındaki ilişkiyi görsel olarak göstermenin bir yolu, çözümlenecek zaman serisi verilerinin kartezyen koordinatlı bir grafik üzerinde işaretlemektir. Böylece zaman serilerinin gözlem değerleri bir düzlem üzerinde birer nokta halinde gösterilmiş olur. Kartezyen koordinat sisteminde yatay eksende zaman değişkenine, dikey eksende de zamana bağlı değişkene yer vermek suretiyle işaretlenen noktaların oluşturduğu şekle "serpilme diyagramı" veya "kartezyen grafik" adı verilir (Serper, 1993, s.70).

Sözkonusu noktaların oluşturduğu şekle bakarak seri terimlerinin tesadüfi hareketlerin yanında hangi zaman serisi faktörlerinin etkisi altında olduğunu, eğer trend faktörünün etkisi varsa bunun artan mı, azalan mı olduğunu belirleme imkanı vardır.

1.3.2. Otokovaryans ve Otokorelasyon Fonksiyonu

Otokovaryans ve otokorelasyon fonksiyonları zaman serilerinin ilişki ve özelliklerini açıklayan, bu nedenle çözümlenecek zaman serilerine uygun olabilecek modellerin seçiminde yardımcı olan fonksiyonlardır.

Bir zaman serisinin x_t ile x_{t+k}, (k=1,2,3,... gecikme) değerleri arasındaki ilişkiye kovaryans, bu ilişkinin derecesini belirleyen katsayıya otokovaryans katsayısı denir. Otokovaryans katsayılarını k gecikmesine bağlayan fonksiyona otokovaryans fonksiyonu adı verilir.

Gözlemlenen zaman serisine dayanarak hesaplanan örneklem otokovaryans katsayısı $C_{(k)}$ ile gösterilmekte ve $C_{(k)}$ aşağıdaki formül yardımıyla hesaplanmaktadır (Özmen, 1988, S.37).

$$C_{(k)} = \frac{1}{n}\sum_{t=1}^{n-k}(x_t - \bar{x})(x_{t+k} - \bar{x}) \quad , (k=0,1,2,...,k)$$

Otokovaryans fonksiyonu zaman serileri çözümlemesinde önemli bir yere sahiptir. Ancak farklı ölçü birimleri veya terimleri farklı büyüklükte olan zaman serilerinin karşılaştırılmasında yanıltıcı olabilir.

Bu olumsuz durum otokovaryans fonksiyonunun standartlaştırılması, yani $\sigma^2=E(x_t-\mu)^2$ değerine bölünmesiyle giderilebilmektedir. Standartlaştırılmış otokovaryans fonksiyonuna otokorelasyon fonksiyonu adı verilmektedir .

Örneklem zaman serisi için otokorelasyon katsayısı ise r_k ile gösterilir ve aşağıdaki gibi yazılır (Özmen, 1986, S.39):

$$r_k = \frac{\sum_{t=1}^{n-k}(x_t - \bar{x})(x_{t+k} - \bar{x})}{\sum_{t=1}^{n}(x_t - \bar{x})^2}$$

Zaman serilerinin çözümlenmesindeki başarı bu serilerin çeşitli k gecikme değerleri için hesaplanan otokorelasyon katsayılarının değerlerini yorumlamaya ve seriyi etkileyen faktörlerin neler olduğunun belirlenmesine ve bu faktörlerin rassal faktörlerden ayırt edilmesine bağlıdır. Bu amaçla, k gecikmesinin bir fonksiyonu olan otokorelasyon katsayılarının korelogram adı verilen grafiğinden yararlanılır.

Mevsimlik faktör zaman serilerinin durağanlığını bozan faktörlerden biridir. Bir zaman serisi için hesap edilen örneklem otokorelasyon katsayılarının korelogramdaki serpilme eğilimi, kartezyen grafikte olduğu gibi, k=s,2s,3s,... gibi gecikmelerde istatistiksel olarak anlamlı değerler alma yönünde ise, bu seri mevsim faktörünün etkisi altında bulunan bir seridir.

1.3.3. Varyans Analizi Tekniği

Varyans çözümlemesi tekniğiyle mevsimselliğin araştırılmasında iki önemli varsayım sözkonusudur. Bu varsayımlardan birincisi, gözlem değerlerinin aylık veya üçer aylık zaman değişkeni şıkkına göre elde edilmiş olmaları, diğeri ise zaman serisinin doğrusal olduğu varsayımıdır[3].

Varyans çözümlemesi deney sonucu elde edilen verilerin genel ortalamadan olan sapmalarının kareleri toplamının, bu sapmalara neden olan etmenlere göre bölmek ve analiz etmek olarak tanımlanabilir. Bu teknikte amaç, denetlenen değişkenlerin neden olduğu ortalama etkiler arasındaki farkların istatistiksel anlamlılığını sınamaktır (Çömlekçi, 1988, s.25).

Zaman serilerinde mevsimselliğin araştırılması bağlamında yukarıda adı geçen sınama sonucunda iki durumla karşılaşılabilir;

- Aylık etkilerin belirleyici bir etken olduğu, diğer bir deyişle serinin mevsimsel bir seri olduğu,
- Yıllık etkilerin belirleyici bir etken olduğu, dolayısıyla mevsimsel etkinin bulunmadığıdır.

Bu sonuçlara aylık ve yıllık varyansların, yanılgı varyansına oranıyla elde edilecek F değerlerinin, belirli serbestlik dereceleri ve α anlam düzeyinde test edilmesi sonucunda ulaşılır. Kareler ortalaması ve hesaplanan F oranlarını aşağıda verilen iki-yönlü bölümlendirmede varyans analizi tablosunda toplu olarak görmek olanaklıdır.

[3] Üstel fonksiyonlarla ifade edilen durumlarda, logaritmik dönüşümle doğrusallık sağlanabilmektedir. Ayrıca fark alma işlemiyle durağanlığın sağlanması, doğrusallık varsayımının oluşmasını sağlamaktadır

Tablo 1.1: Varyans Analizi Tablosu

Değişim Kaynağı	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F
Aylararası	m-1	$w_A = \sum_{i=1}^{m}(\bar{x}_i - \bar{x})^2$	$V_A=w_A/(m-1)$	V_A/V_R
Yıllar Arası	n-1	$w_Y = \sum_{j=1}^{n}(\bar{x}_j - \bar{x})^2$	$V_Y=w_Y/(n-1)$	V_y/V_R
Yanılgı	(n-1)(m-1)	$w_R = \sum_{i=1}^{m}\sum_{j=1}^{n}(x_{ji} - \bar{x}_i - \bar{x}_j + \bar{x})^2$	$V_R=w_R/(m-1)(n-1)$	
Genel	mn-1	$w_T = \sum_{i=1}^{m}\sum_{j=1}^{n}(x_{ji} - \bar{x})^2$		

2. ZAMAN SERİLERİNİ MEVSİMLİK ETKİDEN ARINDIRMA TEKNİKLERİ

2.1.Arındırma Tekniklerine Genel Bakış

Mevsimlik arındırma bir { x_t } zaman serisinde gözlenemeyen mevsimlik faktörün (S_t) etkisinin önce belirlenmesini, sonra ayrıştırılması işlemini içerir. Bu amaçla geliştirilmiş çeşitli teknikler mevcuttur. Bunların temel amacı bir zaman serisindeki mevsim faktörünün etkisini mümkün olduğu kadar doğru bir şekilde ayrıştırmaktır. Bu durum mevsimlik faktörün etkisinin tahmin edilmesindeki başarıya bağlıdır.

Bu amaçla kullanılabilecek, teknikler aşağıda kuramsal olarak ele alınacaktır. Bu tekniklerin gruplandırılmasında sözkonusu olan kriter, mevsimselliğin tahmininde basit ve mekanik teknikler ile istatistiksel tekniklerin kullanılıyor olmasıdır.

2.2.Uygulamada Sık Kullanılan Arındırma Teknikleri

2.2.1.Hareketli Ortalamalara Oranlama Tekniği

Hareketli ortalamalara oranlama tekniği, mevsim unsurunun etkisinin hesaplanılmasında yaygın kullanıma sahiptir. Bu teknik sınırlı sayıda veri bulunması durumunda başvurulan bir tekniktir. Mevsim indekslerinin hareketli ortalamaya oran tekniğiyle hesaplanılmasında aşağıdaki işlem sırası izlenir.

- Dalga uzunluğu dereceden (s=12,s=4) hareketli ortalamalar hesaplanır. İncelenecek zaman serisi aylık seri ise dalga uzunluğu s genellikle 12 nadiren 6, incelenecek seri aylık zaman serisi olmayıp çeyrek yıllık veya mevsimlik zaman serisi ise dalga uzunluğu s=4 olarak alınır.
- Her aya ait gerçek gözlem değeri, ilgili aya karşı gelen hareketli ortalamaya bölünerek bir oran hesaplanır. Bu oran seri değerlerinin mevsim etkisiyle ne derece etkilendiğini ortaya koyar, başka bir deyişle mevsimlik etki mevsim indeksleri belirlenmiş olur.

Mevsim indeksleri birbirini izleyen yılların aynı dönemlerine (aylarına, çeyrek yıllarına, mevsimlerine) ait oranların ortalaması veya medyan değerini almak suretiyle bir yılın 12 ayı için temsili oranların hesaplanılmasıdır. Bir yılın 12 ayı için hesaplanan temsili oran değerleri toplamı 1200 değilse 1200 olacak şekilde düzeltme yapılır. Bir yılın ayları veya mevsimleri için hesaplanılmış olan düzeltilmiş mevsim indeks değerleri, serinin bütün ilgili aylarına, mevsimlerine karşı gelecek şekilde kaydedilir ve seri değerleri x_i ile düzeltilmiş mevsim indeks değerleri (M_i) oranlanır. Elde edilen değerler mevsim etkisinden arındırılmış seri değerleridir.(Gürtan, 1971, s.437) (Bağırkan, 1993, s.214)

2.2.2. X-11 Arındırma Tekniği

X-11 mevsimsel arındırma tekniği günümüzde mevsimsel arındırma amacıyla zaman serisi çözümlemesinde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.

X-11 tekniği bir zaman serisi terimlerinin çarpımsal veya toplamsal bir model ile ifade edileceğini varsayar.

Mevsimlik zaman serilerindeki gözlem değerlerinin mevsim etkisinden arındırılmasında aşağıdaki temel basamaklar izlenir.

Çözümlenecek zaman serisinin toplamsal model olarak ifade edilmesi durumunda X-11 Arındırma Tekniği'nin uygulama aşamalarını 12 adımda toplamak mümkündür[4].

1) 12 terimli (12'şerli) hareketli ortalamaların hesaplanması ve seri değerlerinden hesaplanan hareketli ortalama değerlerini çıkarmak suretiyle serinin mevsimlik ve düzensiz dalgalanmalarına ilişkin başlangıç tahminlerinin elde edilmesi.

2) Her aya ayrı ayrı 5 terimli tartılı veya (3*3) terimli hareketli ortalama uygulamak suretiyle başlangıç mevsimlik faktörlerin elde edilmesi.

3) Çözümlenecek zaman serisi için 2. atamada hesaplanan mevsimlik faktörlerin 12 terimli hareketli ortalamaları hesaplanır. Hesaplanan bu ortalamaların serinin her iki ucundan kaybedilen değerleri tamamlanır. Hesaplanan mevsimlik faktörlerin tahmini değerlerinden, merkezileştirilmiş 12'şerli hareketli ortalamaların çıkarımıyla, mevsimlik faktörler düzeltilir. Düzeltilmiş mevsimlik faktörlerin toplamı herhangi 12 aylık periyod için yaklaşık sıfırdır.

4) Mevsimlik ve düzensiz dalgalanmaların adım 1'de elde edilen tahminlerinden, mevsimlik faktör tahminlerinin çıkarılmasıyla, düzensiz dalgalanmaların tahmin değerinin elde edilmesi; bu unsur aykırı değerlerin arındırılması için gereklidir.

5) Düzensiz dalgalanmalarla ilgili tahminlerin beş yıllık standart sapmaları s_* hesaplanır ve beş yıllık dönemin merkezi yılındaki düzensiz dalgalanmaları $2{,}5s_*$'ya göre sınanması; $2{,}5s_*$'ın üzerindeki düzensiz dalgalanmalara sıfır tartı, $1{,}5s_*$ içindeki düzensiz dalgalanamalara 1 tartısı, $2{,}5S_*$ arasındaki düzensiz dalgalanmalara 0-1

[4] Çarpımsal model ile ilgili sözkonusu aşamalar hakkında bilgi için bkz. E.B. Dagum, 19.., "A Comparison and Assesment of Seasonal Adjustment Methods for Employment and Unemployment Statistics,1978.

arasında tartı atanır. Bu tartılardan oluşan fonksiyonu kullanmak suretiyle aykırı değerler için birinci aşamadaki düzensiz ve mevsimlik dalgalanma etkisindeki seri düzeltilir.

6) Başlangıç mevsimlik faktörlerin tahmin edilmesi için 5. adımda elde edilen düzeltilmiş seriye, her ay için ayrı ayrı 7 terimli tartılı hareketli ortalama uygulanır.

7) Mevsimlik faktörlerin standartlaştırılması için adım 3'teki işlemler yinelenir.

8) Çözümlenecek zaman serisinden adım 7'de elde edilen serinin çıkarımıyla, başlangıç mevsimlik düzeltilmiş seri elde edilir.

9) Mevsimselliği düzeltilmiş seriye Henderson'ın tartılı (13 veya 23) terimli hareketli ortalaması uygulandığında trend değerleri tahmin edilir. Mevsimlik ve düzensiz dalgalanma serisinin ikinci tahminini elde etmek için, çözümlenecek zaman serisi değerlerinden bu terimler çıkarılır.

10) Mevsim faktörünün, ikincil tahmini değerlerini elde etmek için her aya ayrı ayrı 7 terimli tartılı hareketli ortalama uygulanır.

11) Yine standart mevsimlik faktörlerin eldesi için 3. adım tekrarlanır.

12) Nihai mevsimlik arındırılmış seriyi elde etmek için, gerçek zaman serisinden mevsimlik faktör ile ilgili sonuç değerler çıkarılır (Pankratz,1988, s.179).

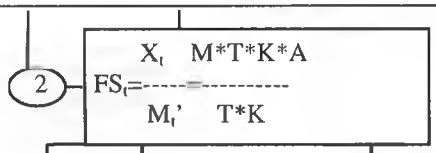
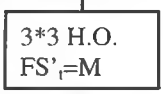
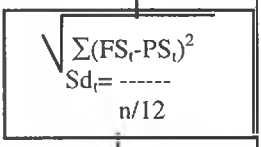
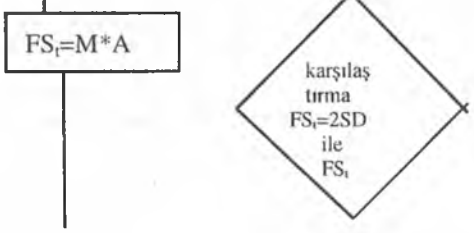
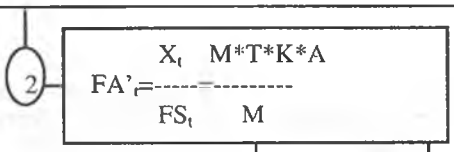
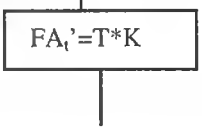
Yukarıda açıklanan uygulama aşamaları, belirtildiği üzere toplamsal model söz konusu olduğunda geçerli olmaktadır. Zaman serisi modelinin çarpımsal model niteliğinde olması durumunda, X-11 arındırma tekniğinin uygulama aşamaları yine aynı mantık ile yürütülmektedir. Bu aşamalardaki tek farklılık, elemine etme işleminin bölme işlemiyle yapılmasıdır.

Aşağıdaki detaylı akış şeması, X-11 arındırma tekniğini özetlemekle birlikte, çarpımsal model sözkonusu olduğunda da tekniğin ilkelerini açıklamaktadır (Makridakis and Wheelwright, 1978, s.232).

X-11 ARINDIRMA TEKNİĞİ AKIŞ DİYAGRAMI

Adım		Açıklamalar
1.	Data X_t Çalışma günlerinin Düzeltimi $X_t = X_t(D_k)$	Herbir ayın değerinin (D_k) düzeltim katsayısı ile çarpımı D_t/D_k, Burada D_t, çalışma gün sayısı D_k; ortalama gün.
2.	$X_t = M*T*K*A$ 1 $M_t = T*K$	Mevsimselliğin ve bazı tesadüfiliklerin elemine edilmesi için 12 aylık hareketli ortalamaların hesaplanması Trend değerinde herhangi bir ayarlama yapılmıyor.

3.	$R_t = \frac{X_t}{M_t} = \frac{M*T*K*A}{T*K}$	Çözümlenecek orijinal verilerin hesaplanılan hareketli ortalamaya bölümü (2/3). Sonuçlar, Mevsim- Düzensizlik bileşeninin oranını verecektir.
4a.	(3*3) Hareketli Ort. $R_t' = S_t$	Herbir ay için (3*3)'lük hareketli ortalamalar hesaplanır. Bu adım, adım 3'teki tesadüfiliğin elemine edilmesi amaçlıdır.
4b.	$Sd_t = \sqrt{\frac{\Sigma(R_t - R_t')^2}{n/12}}$	SD→ Standart sapmanın hesaplanması-Tüm aylar için 4a. adımdaki R_t' ile (tesadüfilikten arındırılmış) ve tesadüfi olarak olutturulan R_t-(3.) adım arasındaki farkların kareler toplamı.
5.	$R_t = M*T$ ile R_t — $R_t' = 2SD_t$	3. adımdaki R_t değeri R_t' ile karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonucunda ekstrem olayların (savaş, grev v.b.) etkisi elemine edilmiş olur.
6.	(3*3) H.ort. veya (5*5) H.ort.hesaplanır $R_t = M$ — öncül mevsimsel değerler	5. adımdaki herbir ay için 3*3 veya 5*5'lik hareketli ortalamalar hesaplanır. Sonuçta tesadüfilik elemine edilir.
7.	$Ps_t = \frac{X_t}{M_t'} = \frac{M*T*K*A}{M}$ (1) (2) (3)	6. adımda hesaplanan mevsimsel faktörler ile çözümlenecek zaman serisi verileri bölünür. Böylece mevsimselliği düzeltilmiş öncül seri elde edilir.
8.	3 öncül trend — dalgalanma bileşeni $M_t' = M*K$	Adım 7'deki verilere Henderson veya Spencer'ın 15 aylık hareketli ort. Uygulanır. Sonuçta tesadüfilikten arındırılmış trend faktörü elde edilir.

9.		Orijinal veriler adım 8'deki M_t' değerine bölünür. Sonuç adım 3'deki gibi olacaktır. Bu aşama mevsimselliği kapsamamaktadır.
10a		adım 4a gibi
10b		adım 4b gibi
11		adım 5'deki gibi
12	sonuç mevsimsel faktörler 3*3 (veya 5*5) Har. Ort. FS_t=M	adım 6'daki gibi
13		Mevsimselliği düzeltilmiş serinin eldesi (final sonuç).
14.		Adım 13'e Spencer'ın 15 aylık ağırlıklı H.Ort. uygulanır. Bu düzenliği elemine eder ve böylece trendin net tahmini elde edilir. (Final sonuç)
15.	RK=$\frac{FA_t \quad T*K*A}{FA_t' \quad T*K}$	RK, tesadüfi biletenin tahminidir ve adım 13 ile adım 14'ün bölünmesiyle elde edilir.
16.	Mevsimsellik trendi ve tesadüfi bileşenlerin tahminleri için farklı testlerin performanslarının anlatımı. Bazı istatistik ölçülerin hesaplanması	Sonuçların eldesi için 13,14 ve 15 adımlardaki değerler ve orijinal veriden yararlanılır.
17.	Mevsimlik indeks olarak 12 adımda verilmiş mevsimlik faktörleri kullanın.	Trendin geçerli tahminlerinin eldesi için 13. adımda mevsimselliği düzeltilmiş veriyi kullanın. (14.adımdaki Fa_t' bunun yerine kullanılabilir.)

2.2.3. X-11 ARIMA Tekniği

X-11 ARIMA mevsimsel arındırma tekniği X-11 tekniğinin geliştirilmiş halidir. Teknik, mevsimselliğin stokastik bir yapı gösterdiği, zaman serilerinin mevsimlik etkiden arındırılmasında kullanılmaktadır (Dagum, 1978, s.44). X-11.ARIMA Tekniği temelde iki duruma çözüm getirmektedir.

1) Analiz edilen konuya ilişkin zaman serileri için model sunmak,

2) Gözlem değerlerine uygulanan tartı ve zaman serisine yeni gözlem değerlerinin ilavesi ile zaman serisinin incelenmesindeki yinelemenin olabildiğince azaltılmasıdır.

2.2.3.1. X-11. ARIMA Tekniğinin Kuramsal Esasları

X-11.ARIMA Tekniği'nin kuramsal esaslarını üç ana başlık altında toplamak mümkündür.

1) ARIMA modelleriyle çözümlenecek zaman serisinin modellenmesi,

2) Çözümlenecek zaman serisini uygun ARIMA modeliyle bir veya iki yıllık öngörü değerlerinin belirlenip zaman serisinin genişletilmesi,

3) Genişletilmiş zaman serisinin X-11 ile mevsimsellikten arındırılması.

Yukarıdaki üç ana başlık incelendiğinde BOX-Jenkins modeller grubu ve X-11 tekniğinin, X-11.ARIMA Tekniği'nin temelini oluşturduğu ortaya koyulabilir. Bu nedenle her iki konu ilerleyen kısımlarda incelenmektedir.

2.2.3.2. X-11 ARIMA için Uygun Öngörü Tekniğinin Kriterleri

Bu teknikte mevsimlik arındırma sürecinde en önemli düşünce çözümlenecek örneklem zaman serisinin ön ve/veya geri dönem öngörülerinin hangi öngörü tekniği/teknikleri kullanılarak türetileceğine karar vermektir.

Bu düşünceleri en iyi sağlayacak ARIMA öngörü tekniğinin aşağıdaki özellikleri içermesi gerekir (Dagum, 1978, s.68).

1) Öngörü tekniği, kullanıcılar tarafından kolay anlaşılır olmalıdır.

2) Teknik kısa dönem öngörüler için güvenilir sonuçlar vermelidir.

X-11 yaklaşımının uygulanabilmesi için, serinin geri ve ön dönem öngörü yanılgılarını büyültmeksizin bir veya iki yıllık genişletilmesi gerekmektedir.

3) Serinin açıklanması için tanımlanan modelin bu serinin bir ya da iki yılına ait kıymetleri ile bütünleşmesi gerekir. Tahmin edilen model parametre değerlerinde önemli değişiklikler olmamalıdır.

Bu durum sıksık model arayışlarından kaçınmak için gereklidir.

4) Düzenli dalgalanamanın etkisinde, istenen arındırmayı vermesi bakımından, tekniğin mevcut düzenli dalgalanmayı yansıtan uyum değerleri türetmelidir.

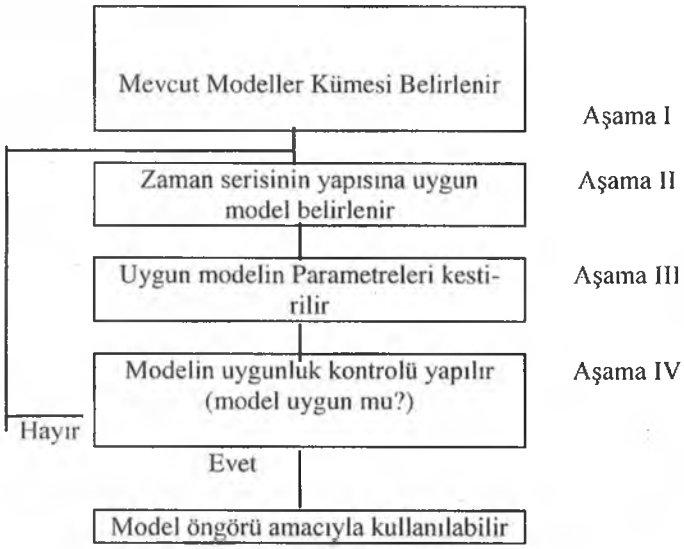
5) Öngörü hataları ortalaması minimum olan başlangıç öngörülerine olanak vermelidir.

6) Parametre sayısında optimum olmalı, serinin temel özellikleri az sayıda yeterli parametre ile ifade edilmelidir.

Sözü edilen nitelikte öngörü modeli B-J tekniğinden yararlanılarak belirlenebilir.

Box-Jenkins Tekniği'nde öngörü modeli belirlenirken şu aşamalardan geçilir; Çeşitli model seçenekleri arasından uygun olan bir ARIMA modeli belirlenir. Geçici olarak seçilen ve parametreleri kestirilen modelin uygunluğu araştırılır. Modelin uygun olmaması durumunda verilerin yapısına uyan başka bir model için açıklanan süreç tekrarlanır. Sonuçta uygun fakat az sayıda parametre içeren (adequatebut parsimonius) bir model belirlenmiş olur.[5]

Model belirleme süreci tekrarlı aşamaları içermektedir. Bu aşamalar aşağıdaki bir akış şeması halinde gösterilebilir (Işığıçok,1994).



2.2.3.3. X-11.ARIMA için ARIMA Modellerinin Önemi

X-11.ARIMA mevsimsel arındırma tekniğinde, ARIMA modelinin uygun bir şekilde belirlenmesi, mevsimselliğin düzeltilmesi için yapılacak işlemlerin sonucun-

[5] Ayrıntılı bilgi için bkz. ÖZMEN, A. 1986, "Zaman Serisi Analizinde B. J. Yöntemi ve Uyg." Anadolu Üniversitesi, No:207, ESKİŞEHİR

daki başarıyı önemli derecede etkileyecektir. Çünkü, X-11.ARIMA ile X-11 arındırma tekniği iç içe sayılabilecek bir yapı göstermektedir. Çünkü, gözlemlenecek zaman serisi ek bilgi ile genişletilmek zorundadır.

ARIMA modelleriyle serinin genişletilmesi ve X-11 filtresinin genişletilmiş seriye uygulanması, esas gözlemlerle geçersiz öngörülerin eldesi ve yeniden gözden geçirme sayısının düşüklüğü sonucunu doğurmakta, bu durum ise orijinal zaman serisinin salt X-11 tekniği ile mevsimlik arındırılmasının yapılmasına karşılık olumlu bir sonuç çıkarmaktadır(Dagum, 1988, s.13).

3. TÜRKİYE'YE GELEN YABANCI TURİST SAYISI ZAMAN SERİSİ ÜZERİNDE UYGULAMA

3.1.Evren ve Örneklem Zaman Serisinin Tanıtılması

Çözümlemeye çalışılan zaman serisi aylar itibarıyle, Türkiye'ye gelen yabancı turist sayılarından oluşmaktadır. Zaman Serisi 1983-1992 dönemine ilişkin 120 aylık gözlem değerinden oluşmaktadır ve Tablo 3.1'de verilmiştir.

Tablo 3.1. 1983-1992 Yıllarında Türkiye'ye Gelen Yabancı Turist Sayısı

Yıllar	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
1983	55837	51867	84942	113066	163439	141621	227185	227958	204837	158282	106227	89838
1984	65864	62574	90783	150301	181844	197145	302720	319910	266925	211228	142843	124957
1985	102277	108110	156620	199962	234629	255115	368155	369285	300206	242288	153709	124568
1986	79502	77964	138794	183026	232468	234671	316749	338922	277927	231265	151276	128521
1987	77761	89476	101015	204555	147329	279464	343178	399961	281233	211600	147390	135606
1988	111901	125478	193670	273561	400381	384134	543068	546200	480155	390767	193750	162807
1989	110100	124715	241130	311342	432105	389896	503374	550770	527900	388142	227307	188496
1990	111198	138748	230325	393310	460158	497290	625420	678793	579745	448350	343923	316466
1991	158490	152116	276298	368098	476318	486225	590989	710174	715967	528920	390890	352816
1992	202754	246867	323764	544841	684019	680845	907650	908123	766193	633752	357377	320173

Türkiye yaz turizmi potansiyeli olan bir ülke olduğundan, Türkiye'ye gelen yabancı turist sayısı değişkeninin birbirini izleyen yılların yaz dönemlerinde artan, kış dönemlerinde azalan değerler alması beklenir. Bu nedenle, değişken değerlerinde bu periyodik ve devri özellikteki etkileri görebilmek için, Türkiye'ye gelen yabancı turist sayısı zaman serisi, zaman değişkeninin ay şıkkı itibarıyle derlenen verilerden oluşmaktadır. Aylık yabancı turist sayıları, ilgili aylardan gelen toplam turist sayısını göstermektedir.

1983-1992 yılları arasında, Türkiye'ye gelen yabancı turist sayısı değişkenine ait gözlem değerlerini oluşturacak olan süreç evren, gözlenen 1983-1992 dönemine ait seri ise bir gerçekleşme, yani örneklemdir (Işığıçok,1994).

3.2. Zaman Serisinde Mevsimlik Etkinin Varlığının Varyans Analizi Tekniği ile Araştırılması

Zaman serisi gözlem değerleri x_{ij} üzerinde görülen mevsimlik etki iki tekilde belirmektedir.

- Aylar içi oluşan hareketler (etki), (s^2_W)
- Aylar arasında meydana gelen hareketler (s^2_B)

Bu hareketlere ait varyans analizi aşağıdaki tabloya göre yapılır.

Hareket Biçimi	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması (Hareket Varyansı)
Aylariçi Hareket	(n*12)-12	$\sum_{i=1}^{12}\sum_{j=1}^{n}\left(x_{ij}-\bar{x}_i\right)^2$	$s_W^2=\frac{\sum_{i=1}^{12}\sum_{j=1}^{n}\left(x_{ij}-\bar{x}_j\right)^2}{(n*12)-12}$
Aylararası Hareket	12-1=11	$n\sum_{i=1}^{12}\left(\bar{x}_i-\bar{x}\right)^2$	$s_B^2=\frac{n\sum_{i=1}^{12}\left(\bar{x}_i-\bar{x}\right)^2}{11}$

Bu tabloya göre hesaplanan kareler ortalamaları (varyanslar) R.A.Fisher'in Z örneklem değerine uygulanır (Vuran, 1986, s.265).

Burada Z; $Z=\frac{1}{2}\log_e\frac{s_B^2}{s_W^2}$ dir.

R.A.Fisher varyans çözümlemesi tekniğini geliştirdiğinde varyans oranı F yerine Z örneklem değerini kullanmıştır. Fisher'in Z dağılımı için hazırladığı tablo daha sonra Snedecor tarafından $F=e^{2Z}$ dönüşümüyle F değerlerine dönüştürülmüştür. Bu sayede işlemler daha azaltılmış ve günümüzde de yaygın olarak kullanılmaktadır (Çömlekçi, 1988, s.54).

Hesaplanan F değeri Tablo F değerinden büyük olduğunda, zaman serisi gözlem değerlerinin mevsimlik etki altında olduğuna karar verilecektir. İşlemler varyans analizi tablosu üzerinde aşağıda gösterilmiştir.

Hareket Biçimi	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması (Hareket Varyansı)
Aylariçi Hareket	108	2,3200139E12	s^2_W=21481610000
Aylararası Hareket	11	2,0060085E12	s^2_B=182364410000

Araştırmamızın bu aşamasında hipotezimiz aşağıdaki şekilde formüle edilebilir.

H_0: Zaman serisi mevsimlik etki altında değildir.

H_1: Zaman serisi mevsimlik etki altındadır

Z örneklem değeri;

$Z= 1/2 \log_e(182364410000)/(21481610000)= 1,06$

$F=e^{2Z}=e^{2,12}=8,33 \qquad F_{0,05;11,110}=1,83$

$F_h=8,33<F_t=1,83$ olduğundan $\alpha=0,05$ için zaman serisinde mevsimlik etkinin varlığı ortaya konulmuş olacaktır.

3.3. İncelenen Zaman Serisinde Mevsimlik Etkinin Arındırılması

Bu bölümde zaman serisinde mevsimlik etkinin belirlenmesi amacıyla Hareketli Ortalamalara Oran, X-11 ve X-11.ARIMA teknikleri uygulanacak, sonuçların karşılaştırılması yapılacaktır.

3.3.1. Hareketli Ortalamalara Oran Tekniğiyle Serinin Mevsimsel Etkiden Arındırılması

Çözümlenecek zaman serisinin mevsimlik etkiden arındırılmasında hareketli ortalamalara oran tekniği uygulandığında yapılacak ilk işlem, serinin 12'şerli hareketli ortalamalarının (H.O.) hesaplanmasıdır.

İkinci işlem ise, seri değerlerinin hesaplanan merkezileştirilmiş 12'şerli H.O.'lara bölünmesiyle sonucun % olarak ifade işlemidir. Seri için bu hesaplamalar Bölüm 2'de belirtildiği biçimde yapılmıştır. Hesaplamalar sonucu elde edilen seri değerlerinin merkezileştirilmiş 12'şerli H.O. değerlerine oran değerleri Tablo 3.2:'de verilmiştir.

Tablo 3.2. Gerçek Gözlem Değerlerinin Merkezileştirilmiş Hareketli Ortalamalara Oranı

Yıllar	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
1983							157,6	157,1	140,5	175	70,8	58,7
1984	41,5	37,8	52,8	87,1	105,7	112,6	170,1	176,4	143,5	110,7	73,2	62,5
1985	49,9	51,5	73,5	92,6	107,8	117	169,6	171,9	141,1	114,6	73	59,4
1986	38,4	38,3	69	91,7	116,8	117,8	159	169,8	140	116,9	75,8	63,6
1987	37,9	42,9	47,8	97,2	118	133,3	162,4	186,7	128	93,4	62,5	55
1988	43,2	45,8	67,2	90,1	127,9	121,5	171,2	172,3	150,5	121,1	59,5	49.8
1989	33,8	38,4	73,9	94,8	131,1	117,4	151,1	165	158,1	115,2	66,6	54,3
1990	31,1	37,8	60	99	113,7	119,9	148,1	159,8	186,5	104,7	80,4	73,9
1991	37,2	35,7	65,2	86,8	111	112,4	135,6	160,8	159,9	115,7	82,6	72
1992	39,6	46,3	59,6	99,2	123,7	123,8						

Üçüncü işlem, Tablo 3.2.'deki veriler kullanılarak yılın her ayı için aritmetik ortalama hesaplanılmasıdır. Hesaplanılmış olan ortalamalar bir yılın 12 ayı için mevsim indeks değerlerini gösterir. Ayarlanmış indeks değerleri Tablo 3.3.'de verilmiştir.

Tablo 3.3. Bir Yılın 12 Ayı İçin Mevsim İndeks Değerleri

Aylar	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
İndeks	39,2	41,26	64,20	93,63	117,52	119,11	160,38	168,72	148,30	117,64	72,09	61,08

Dördüncü işlem, mevsim etkisinden arındırılmış seri değerlerinin elde edilmesidir. Bu amaçla seri değerleri ayarlanmış mevsim indeks değerlerine bölünmüş ve sonuç 100 ile

çarpılmıştır. Tablo 3.4. hareketli ortalamalara oran tekniği ile mevsimsellikten arındırılmış veri setini göstermektedir. Ayrıca Şekil 3.3.'te sözü edilen serinin grafiğine yer verilmiştir.

Tablo 3.4. Hareketli Ortalamalara Oran Tekniğine Göre Mevsimsel Etkiden Arındırılmış Zaman Serisi Değerleri

Yıl	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
83	143135	125707	132308	120758	139073	118899	141654	135110	138123	138069	147353	147083
84	168839	151658	141407	160526	154735	165515	188752	189610	179990	184253	198145	204579
85	262181	262021	243956	213566	199650	214184	229552	218874	202432	211347	213218	203942
86	203799	188958	216190	195478	197811	197020	197499	200878	187409	201732	209843	210414
87	199366	216859	157344	218472	210457	234627	213978	237056	189638	184578	204453	222014
88	286852	304115	301666	292172	340692	322504	336613	323731	323773	340864	266761	266547
89	282235	302266	375592	332524	367686	327341	311863	326440	355968	338575	315310	308605
90	285050	336277	358761	420068	391557	417505	389961	402319	390927	391094	477074	518117
91	406280	368677	430370	393141	405308	408215	368492	420919	482783	461375	542225	577629
92	519749	598320	504305	581908	582045	571610	565937	538243	516651	552819	495737	537284

3.3.2. X-11 Tekniğiyle Serinin Mevsimlik Etkiden Arındırılması

X-11 tekniğinin serinin mevsimlik etkiden arındırılması amacıyla uygulanmasında, tekniğin ikinci bölümde açıklanan uygulama aşamaları izlenmiştir. Çözümleme amacıyla STATISTICA paket programı kullanılmıştır. Bu programla elde edilen çözümleme bulguları aşağıdaki tablolarda çözümleme sürecindeki aşama sırasına göre verilmiştir.

Mevsimselliğin zaman serisinden arındırılmasında yararlanılacak mevsimlik faktörler ve programın türettiği bir yıl sonraki tahminleri Tablo 3.5.'de gösterilmiştir. Tablo da yer alan mevsimlik faktörlerin seri değerlerine bölünmesi suretiyle mevsimsellikten arındırılmış seri değerleri elde edilmektedir. Örneğin, Ocak 1983 için hesaplama,

1983-Ocak ayı değeri= [(55837)/(44,73529)]*100= 124816,4 şeklinde yapılmıştır. Ocak-1983 için yapılan işlem tüm gözlem değerleri için tekrarlandığında elde edilen mevsimsellikten arındırılmış seri değerlerini gösteren Tablo 3.6. elde edilir.

Tablo 3.5. Mevsimlik Faktörler ve Bir Yıl Sonraki Tahminleri

Yıllar	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
1983	44,73	42,31	66,76	90,55	114,59	113,44	168,15	171,05	142,61	112,11	73,01	60,92
1984	43,96	42,19	66,85	91,06	114,84	114,93	167,53	171,53	141,94	112,07	72,42	60,5
1985	42,97	42,25	66,86	91,68	115,39	117,31	166,74	171,94	141,24	112,69	71,2	59,54
1986	41,58	42,31	69,08	92,19	117,11	119,48	164,96	171,52	141,74	113,68	69,82	58,42
1987	39,9	42,09	67,19	93,49	119,39	121,05	162,45	170,45	142,84	114,48	69,27	57,89
1988	38,34	41,71	67,27	94,63	121,53	121,83	158,86	168,94	145,27	114,47	69,68	58,33
1989	37,41	41,52	66,85	95,57	122,36	121,52	156,32	167,32	147,19	114,71	70,64	59,64
1990	36,94	41,42	66,83	95,92	122,22	120,71	153,81	165,91	149,23	114,88	72,05	61,56
1991	36,54	41,3	66,66	96,3	121,29	119,98	152,66	164,99	149,48	115,08	73,43	63,47
1992	36,18	41,13	66,52	96,79	120,2	120,17	151,87	165,06	149,27	114,53	74,36	64,54
1993[6]	36,00	41,04	66,45	97,04	119,66	120,27	151,47	165,09	149,16	114,25	74,82	65,07

[6] 1993 yılının tüm ayları için verilen mevsimlik faktörler, programın türettiği öngörülerdir.

Tablo 3.6. Mevsimlik Etkiden Arındırılmış Seri Değerleri

Yıl	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
83	124816.4	122559.2	127228.2	128852.8	142626.9	124837.1	135103.3	133269.0	143625.4	141175.3	145484.5	147462.3
84	149807.9	148302.3	135793.2	165048.1	158341.5	171526.3	180687.7	186499.1	188044.5	188475.3	197222.8	206511.0
85	237991.7	255850.8	234231.0	218087.3	203324.2	217469.0	220793.4	214769.7	212549.6	215003.1	215863.7	209186.1
86	191176.9	187250.6	206894.9	198528.6	198492.2	196397.6	192005.2	167587.7	196080.7	203420.9	216647.1	219990.8
87	194875.4	212541.0	150342.2	218794.8	207157.7	230863.9	211247.0	234649.3	196884.0	184824.2	212773.3	234242.5
88	391818.3	300823.0	287889.8	289082.1	329435.0	315281.5	341851.9	323293.8	330504.8	341349.1	278020.9	279095.3
89	294303.9	300343.8	360665.3	325746.7	353129.5	320844.9	322011.6	329155.0	358631.9	338350.3	321770.3	316019.6
90	300986.8	334975.1	344615.6	410021.3	376473.1	411944.1	406603.2	409129.9	388467.7	390270.5	477273.6	514033.3
91	433636.1	368307.8	414444.5	382228.2	392710.2	405238.5	387113.1	430118.0	478966.8	459588.5	532260.0	555857.1
92	560267.6	600168.4	486683.8	562879.5	569021.0	566539.4	597642.6	550166.1	513293.0	553340.3	480570.3	508476.1

3.3.3. X-11 ARIMA Tekniğiyle Serinin Mevsimlik Etkiden Arındırılması

Örneklem zaman serisinin X-11 ARIMA tekniği kullanılarak çözümlenebilmesi uygulamasında Bölüm 2'de sırasıyla ele alınan aşamalar izlenmiştir.

1. AŞAMA ARIMA MODEL GRUBUNUN BELİRLENMESİ

İncelenen zaman serisi tesadüfi faktörlerin yanında trend faktörünün ve dalga uzunluğu eşit olmayan dalga şiddetli mevsim faktörünün etkisi altındadır. Bu nedenle seri orijinal değerlerde durağan olmayan bir seridir. Dalga şiddetlerinin farklılık göstermesi, serinin varyans durağan olmayan bir özellik gösterdiğini de ortaya koymaktadır. Bu nedenle, seri için uygulanacak model ARIMA modeller grubundan olan doğrusal durağan olmayan mevsimsel karakterdeki ARIMA $(p,d,q)(P,D,Q)_s$ modeli olacaktır.

2. AŞAMA SERİNİN DURAĞANLAŞTIRILMASI VE MODEL TİPİNİN BELİRLENMESİ

Yukarıda da ifade edildiği gibi seride durağanlık trend ve farklı dalga şiddetine sahip mevsim unsuru tarafından bozulmaktadır. Bu nedenle serinin durağanlaştırılması için gözlem değerlerinin logaritmalarının alınması gerekir. Yapılan bu dönüşümle mevsimlik etkinin dalga şiddeti sabit hale gelir ve varyansın değişmezliği sağlanmış olur. Daha sonra $\propto=1$ ve D=1 dereceden farkların alınması gerekir. Bu işlemler de sırasıyla trend unsurunun ve mevsimlik unsurunun etkisinden serinin arındırılmasını sağlar, yani durağanlığı bozan unsurlardan seri arındırılmış olur (B0x and Jenkins, 1970, s.241).

Otokorelasyon fonksiyonu incelendiğinde serinin durağan olduğu belirlenmiş, $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinde hesaplanan otokorelasyon katsayıları istatistiksel olarak anlamsız değerler almıştır. Logaritmik serinin $\alpha=1$, D=1 dereceden farklar serşisinin kısmi otokorelasyon fonksiyonu verilen otokorelasyon ve kısmi otokorelasyon fonksiyonları birlikte değerlendirildiğinde, seri için uygun olabilecek modelin ARIMA $(1,1,1)(0,1,1)_{12}$ olabileceği sonucuna varılmıştır.[7]

[7] Otokorelasyon ve kısmi otokorelasyon fonksiyonlarına ait ayrıntılı bilgi için bkz. Abraham and Ledolter,1980.

3. AŞAMA: MODELİN PARAMETRELERİNİN BELİRLENMESİ

ARIMA$(1,1,1)(0,1,1)_{12}$ modelinin parametre değerlerinin kestirimi için Minitab paket programı kullanılmış olup değerleri ve standart hataları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.7. Modelin Parametre ve Parametrelerin Standart Hataları

Tip	Parametre Değeri	Standart Hata
AR1	0,6649	0,0719
MA1	1,0150	0,0009
SMA12	0,8449	0,0828

Yapılan t testleri bulunan parametrelerin anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuca göre ARIMA $(1,1,1)(0,1,1)_{12}$ modeli seri için uygun model olarak görülmektedir.

4. AŞAMA: SERİNİN GENİŞLETİLMESİ(Öngörülerin türetilmesi)

Belirtilen modelin kullanılmasıyla 12 aylık ön dönem için türetilmiş öngörü değerleri seri değerlerine ilave (1993 yılı) edilmiş olarak Tablo 3.8'de verilmiştir.

Tablo 3.8. ARIMA $(1,1,1)$ $(0,1,1)_{12}$ Modeline Göre Genişletilmiş Aylık Zaman Serisi

Yıl	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
82	78606	90048	138677	176416	207233	165849	139618	138427	107872	72860	47217	45103
83	55837	51865	84940	113063	163440	141620	227180	227954	204843	158277	106223	89841
84	65861	62574	90780	150302	181843	197146	302731	319912	266919	211229	142843	124954
85	102273	108110	156624	199966	234638	255123	368170	369276	300199	242292	153706	124567
86	79499	77964	138788	163029	232466	234662	316760	338913	277923	231261	151282	128515
87	77761	89474	101013	204567	247335	279456	343177	399952	281222	211610	147384	135605
88	111904	125480	193668	273567	400392	384116	543073	546178	480172	390780	193745	162804
89	110095	124717	141132	311327	432095	389882	503380	550785	227920	488132	227317	188490
90	111202	138746	230314	393328	460146	497276	625433	678812	579720	448337	433932	316475
91	158483	152116	776288	368096	476299	486212	591017	710199	715974	528924	390897	352815
92	202744	246866	223774	544814	683991	680852	907637	908091	766201	633744	357360	328174
93	211293	233071	269720	556098	716619	726598	969368	1045494	914013	714544	462083	407054
Ortalama	113797	125086	195477	289547	369708	372398	486479	519499	451915	352666	226991	200366

5. AŞAMA: SERİNİN MEVSİMLİK FAKTÖRÜN ETKİSİNDEN ARINDIRILMASI

Tablo3.8'de verilen genişletilmiş seri, Statistica paket programı kullanılarak mevsimlik etkiden arındırılmaya çalışılmıştır. Çalışma, X-11 tekniğinin uygulama süreci esas alınarak sürdürülmüştür. Mevsimselliğin zaman serisi gözlem değerle-

rinden arındırılmasında yararlanılacak mevsim faktör payı ve Statistica paket programı tarafından türetilen bir yıllık öndöneme ilişkin aylık tahminleri Tablo 3.9'da verilmiştir.

Tablo 3.9. Mevsim Faktörleri ve Bir Yıl Sonraki Tahminleri

Yıl	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
82	44,597	47,211	71,585	96,363	121,951	114,189	168,915	165,165	137,454	105,126	69,028	58,775
83	44,446	46,983	71,501	95,869	121,204	114,655	168,364	165,769	137,593	106,161	69,628	59,177
84	43,947	46,41	70,721	94,989	119,486	116,032	167,453	167,486	138,09	107,874	70,212	59,456
85	42,982	45,281	69,347	94,187	118,265	118,059	166,481	169,152	138,806	109,979	70,038	58,986
86	41,765	44,345	68,392	98,382	118,403	119,795	164,692	169,901	140,748	112,302	68,607	58,288
87	40,018	43,174	67,684	93,842	119,946	121,208	162,398	169,414	142,532	113,619	69,404	57,809
88	38,449	42,533	67,519	94,551	121,794	121,988	159,019	168,205	145,189	113,722	69,894	58,209
89	37,515	42,176	67,042	95,375	122,605	121,816	156,684	166,889	146,985	113,95	70,639	59,21
90	37,231	42,225	66,906	95,658	122,404	120,999	154,532	165,805	148,545	117,017	71,753	60,892
91	37,187	42,382	66,652	96,049	121,272	120,283	153,781	165,282	148,17	114,17	73,015	62,762
92	37,301	42,556	66,456	96,005	119,986	120,178	153,211	165,34	147,705	113,764	73,753	64,152
93	37,59	42,845	66,263	95,567	119,209	120,157	153,398	165,402	147,349	113,851	73,913	64,715
94	37,735	42,989	66,167	95,349	118,82	120,146	153,491	165,433	147,171	113,895	73,992	64,996

Tablo 3.10. Mevsimsellikten Arındırılmış Zaman Serisi

Yıl	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
82	176254,6	190733,2	193722,3	183073,5	169930,6	171511,6	22774,7	83811,1	78478,6	69306,9	68401,9	76737,3
83	125626,3	110388,7	118794,5	117934,6	134846,4	123517,4	134933,5	137512,3	148875,1	149090,2	152555,9	151815,2
84	149864	134827,1	128363,1	158230,5	152187	169906,3	180785,3	191008	193293,5	195809,7	203443,3	210161
85	237940,4	238748,3	225855,2	212306,6	198399,9	216097,1	221147,8	218310	216272,2	220306	219457,8	211179
86	190345,4	175808,6	202929,3	196000,1	196333,4	195886,3	192334,3	199476,3	197460,7	205927,2	217336,1	220482,4
87	194314,8	207235,8	149241,5	217979,9	206205,2	230557,9	211317,4	236078,8	197303,6	186244,9	212354,1	234571
88	291043,7	295011,7	286832,8	289331,8	328743,4	314879,7	341512,7	324708,8	330720,8	343627,3	277315,5	279685,2
89	293467,2	295704	359671,4	326421,3	352427,2	320056,7	321270,8	330029,5	359165,5	340615,7	321798,6	318340,7
90	298673,8	328584,1	344233,2	411178,5	375921,3	410974,7	404726,2	409401,6	390264,9	393217	479321,1	519729,5
91	426168,8	358916,4	414519,1	383237,3	392751,8	404221,1	384322,6	429689,3	483209,2	463276,5	535364,5	562145,4
92	543522,8	580095,5	487195,6	567483,1	570058,7	566536,3	592407,2	549223,9	518784,2	557065,8	484531,3	511554,1
93	562089,4	543985,1	557952,7	581887,8	601143,7	604690,3	631929,3	632091	620808	627610,1	625170,9	628993,8
Ort	290775,8	288336,6	289109,2	303755,4	306579,1	310736,3	308288,5	311778,3	311173,5	312674,6	316421	327116,2

Tablo 3.8'deki seri değerleri, Tablo 3.9'da verilen mevsimlik faktör değerlerine bölünmesiyle mevsimlik etkiden arındırılmış seri değerleri elde edilmektedir.1982-1993 yıllarının bütün ayları için hesaplanmış olan mevsimsellikten arındırılmış değerler Tablo 3.10'da görülmektedir.

3.4. Çözümleme İçin Uygun Arındırma Tekniğinin Belirlenmesi

Uygulamanın bu aşamasında uygulamış bulunduğumuz üç tekniğin çözümleme sonuçları karşılaştırılmıştır. Karşılaştırmada hangi tekniğin seriyi mevsimlik etkiden daha iyi arındırdığının belirlenmesine çalışılmıştır. Bu amaçla her tekniğe dayanılarak elde edilen mevsimlik etkiden arındırılmış seri değerlerine trend denklemi uygulanmış ve

bulunan üç ayrı denklemden, en düşük hata kareler ortalamasını veren modelin hesaplanılmasında kullanılan, arındırılmış veri setini veren teknik, daha uygun arındırmayı veren teknik olarak belirlenmiştir. Tablo 3.11'de trend denklemleri ve hata kareler ortalamaları gösterilmektedir. Bu çözümlemede SPSS paket programı kullanılmıştır.

Tablo 3.11. Üç Ayrı Teknikle Arındırılmış Veriye Trend Denklemi Uygulanması Sonucunda Bulunan Katsayılar, Katsayıların Standart Hataları ve Hata Kareler Ortalamaları

	Hareketli Ortalamalara Oran Tekniği	X-11 Tekniği	X-11. ARIMA ARIMA$(1,1,1)(0,1,1)_{12}$
Trend Denklemi	y'= 85251,6 + 3487,7.X (8914,3) (127,8)	y'= 87403,8 + 3390,8.X (9086,3) (130,3)	y'= 74298,3 + 2535,03.X (6852,8) (98,2)
Hata Kareler Ortalaması	2354269526,3	2446007195	1391324859

Tablo 3.11 incelendiğinde en küçük hata kareler ortalamasını X-11 ARIMA ile arındırılmış veri seti sağlamıştır. Bu durumda zaman serisini mevsim faktörünün etkisinden en iyi X-11 ARIMA tekniğinin arındırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

KAYNAKLAR DİZİNİ

Abraham, B.. and Ledolter, J.,1980, **Statistical Methods for Forecasting**,John Wiley and Sons, NewYork.

Bağırkan, Ş., 1993, **İstatistiksel Analiz**, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul,

Box, G.E.P. and Jenkins, M., 1970, **Time Series Analysis Forecasting and Control**, Holden Day Inc., San Fransisco, 553 p.

Çömlekçi, N., 1988, **Deney Tasarımı ve Çözümlemesi**, A.Ü. ESBAV Yayınları, 58, Eskişehir, 312 s.

Dagum, E.B., 1978, **A Comparison and Assessment of Seasonal Adjustment Methods**, Employment and Unemployment Statistics, 5, Washington, 122 p.

Dagum, E.B., 1983, **The X-11 ARIMA/88 Seasonal Adjustment Method**, Foundations and User's Manual, Canada,144 p.

D.İ.E., 1983-1992, Turizm İstatistikleri Serisi.

Gürtan, K., 1971, **İstatistik ve Araştırma Metodları**, Sermet Matbaası,İstanbul, 683 s.

Işığıçok, E., 1994, **Zaman Serilerinde Nedensellik Çözümlemesi**, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa, 163 s.

Makridakis, S. and Wheelwright, S. and McGee, V., 1978, **Interactive Forecasting**, Holden Day Inc., San Francisco, 650 p.

Özmen, A., 1986, **Zaman Serisi Analizinde Box-Jenkins Yöntemi ve Banka Mevduat Tahmininde Uygulama Denemesi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 207, Eskişehir, 110 s.

Özmen, A., 1989, Zaman serilerinde tutarlılık kestirimi için İstatistiksel yöntem uyarlaması, **Anadolu Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Dergisi**, 1, Eskişehir.

Pankratz, A., 1988, **Forecasting with Univariate Box-Jenkins Models**, John Wiley and Sons, Newyork, 505 p.

Serper, Ö., 1981, **İstatistik**, Filiz Kitabevi, İstanbul 451 s.

Vuran, A., 1981, **İstatistik-III**, İstanbul Üniversitesi İ.T.İ.A. Nihad Sayar Yardım Vakfı Yayınları, 351/584, İstanbul, 367 s.

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

KÜMELEME ANALİZİNDE GEÇERLİLİK PROBLEMİ VE KÜMELEME SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Dr. Zeki ÇAKMAK *

ÖZET

Bu çalışmada, kümeleme analizi genel olarak incelendikten sonra, kümeleme sonuçlarının geçerlilik problemi ele alınmış ve geçerlilik tekniklerinden bazıları gözden geçirilmiştir. Uygulama bölümünde aşamalı kümeleme yöntemleri yardımıyla oluşturulabilecek küme sayıları belirlenmiş ve eğitim yapıları birbirine benzeyen iller farklı küme sayıları için aşamalı olmayan kümeleme tekniklerinden K-ortalamalar yöntemiyle kümelendirilmiştir.

Elde edilen kümelerin geçerliliğini test etmek amacıyla kümeleme sonuçlarını diskriminant analizi uygulanmış ve iller yeniden sınıflandırılmıştır. Sonuç olarak, oldukça yüksek doğru sınıflandırma oranları bulunmuş ve K-ortalamalar yöntemiyle elde edilen kümelerin anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır.

1. GİRİŞ

Bilimin temel amaçlarından birisi de karmaşık durumları daha makul bir duruma indirgeyerek sınıflandırmaktır. Yeomans (1979) nesnelerin sınıflandırılmasını tüm bilimsel çabaların temelini oluşturan bir çalışma olarak tanımlamıştır. Sınıflandırma problemi, araştırmacının bireyler üzerinde, bireyin çeşitli özellikleri bakımın-

* DPÜ İİBF İşletme Bölümü

dan ölçüm yapması ve elde edilen ölçümlere dayanılarak bireyin belirli bir guruba sınıflandırılmak istemesiyle ortaya çıkmaktadır (Anderson, 1951). Sınıflandırma insan zihninin temel işlevlerinden birisidir. İnsanoğlu herhangi bir bilimsel temele dayanmadan özellikleri kesin olarak birbirinden ayrılan canlı ve cansız varlıkları şekil, büyüklük, tat, koku vb. özelliklerine göre kolaylıkla sınıflandırabilmektedir. Ancak, nesneleri birden çok özelliğe göre sınıflandırmak oldukça güçleşmektedir. Bu durumda sınıflandırma problemini çözmek için genellikle diskriminant analizi; çok boyutlu ölçekleme, kümeleme analizi vb. çok değişkenli istatistik analiz tekniklerine başvurmak bir zorunluluk haline gelmektedir.

2. KÜMELEME ANALİZİ

Kümeleme analizi ile, p adet özelliğe (değişkene) sahip N sayıda bireyin benzerliklerine göre türdeş yapının sağladığı ayrık kümelerde toplanması amaçlanmaktadır (Duran ve Adel, 1974; s.43). Kümeleme analizi birbirine benzer olan bireylerin aynı guruplara toplanmasını amaçlaması bakımından diskriminant analizi ile benzerlikler gösterir, Ancak kümeleme analizinde guruplar, diskriminant analizinde olduğu gibi analiz öncesi değil, bireyler arasındaki benzerlikler belirlendikten sonra oluşturulmaktadır (Çakmak, 1993; s.12). Bu nedenle diskriminant analizinde mevcut veri yapısından elde edilen fonksiyonlar gelecek için tahminlerde kullanılırken, kümeleme analizi sadece mevcut veri yapısına ilişkin sonuçlar verdiğinden gelecekte kullanılma imkanı yoktur. Kümeleme analizi verileri değişkenlere göre de gruplamayı sağladığından, bu uygulanış şekliyle faktör analiziyle benzerlik göstermekte olup bilgileri özetleyici (veri indirgeme) özelliği vardır.

Kümeleme yöntemleri konusundaki çalışmalar 1963 yılında Sokal ve Sneath tarafından "Principles of Numerical Taxonomy" isimli kitabın yayınlanmasından sonra hız kazanarak bu konudaki yayınların sayısı izleyen sekiz yıl içinde ikiye katlanmıştır (Aldenderfer ve Blashfield, 1984). Kümeleme yöntemleri konusunda 1987 yılına kadar yapılan önemli çalışmalar (Milligan ve Cooper, 1987) metedolojik bir şekilde incelenmiştir.

Gerek fen bilimlerinde gerek sosyal bilimlerde oldukça yaygın kullanım alanı bulan kümeleme yöntemlerinin artmasında kuşkusuz bilgisayar teknolojisinin gelişmesi ve bilimsel bir süreç olarak sınıflandırmanın bütün bilim dallarında kullanılma gereğinin büyük rolü olmuştur.

Kümeleme analizinde diğer çok değişkenli istatistik analizlerde olduğu gibi verilerin normalliği varsayımı fazla önemli olmayıp uzaklık değerlerinin normalliği yeterli görülmektedir (Tatlıdil,1992; s.252). Analizde kullanılan değişkenler arasındaki ilişkilerin doğrusal olma zorunluluğu yoktur ve analiz seçilen kümeleme yöntemine göre sınıflayıcı (nominal), sıralayıcı (ordinal), aralıklı (internal), oransal (ratio) veya kategorik ölçekle ölçülen verilere uygulanabilmektedir (Kurtuluş, 1996; s.496, Hartigan 1975; s.9-10), verilen bir veri setinin nitel veya nicel değer alan verilerden oluşabileceğini, bu veri setinin farklı ölçeklerde ölçülen aynı tipteki değişkenlerden (heterojen), ve aynı ölçekte ölçülen değişkenlerden (homojen) oluşabileceğini vurgulayarak, bu tür veri setleriyle uygulamanın nasıl olacağını örneklerle açıklanmıştır (Hartigen, 1975, Chapters 14-16).

Kullanıcının amacına ve kullanım alanına göre kümeleme analizinin amaçları şu başlıklarla özetlenebilir (Everit, 1974; s.3):

- Doğru tiplerin belirlenmesi,
- Model uyumu,
- Gruplara dayalı tahmin,
- Hipotez testleri ve türetimi,
- Veri araştırması ve veri indirgenmesi dir

Kümeleme analizinde genel olarak N adet nesnenin (gözlemin) herbirinde p adet ölçümün yapıldığı N x p boyutlu X veri matrisi aşağıdaki gibidir.

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \cdots & x_{1p} \\ x_{21} & x_{22} & \cdots & x_{2p} \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ x_{N1} & x_{N2} & \cdots & x_{Np} \end{bmatrix}$$

Matriste yer alan x_{ij} elemanı j'ninci değişkenin i'ninci birey yada nesne için aldığı değerine karşılık gelmektedir.

Kümeleme analizinde genel amaç birbirine benzer olan bireylerin aynı gruplarda toplanmasıdır. Kümelere ayırma işlemi söz konusu iki gözlemin benzerlik (yakınlık) veya uzaklık ölçülerine göre yapılmaktadır. Bu bakımdan bireyler arasındaki benzerliği ölçmede hangi ölçünün kullanılacağı kümeleme analizinin en önemli sorunlarından birisini teşkil eder. Uygulamada sıkça kullanılan başlıca benzerlik ölçüleri (Aldenderfer ve Blashfield, 1984; s.22): (1) korelasyon katsayıları, (2) uzaklık ölçüleri, (3) birliktelik katsayları ve (4) olasılığa dayalı benzerlik katsayılarıdır. Korelasyon katsayısı ve uzaklık ölçüleri özellikle sosyal bilimlerde oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır.

Korelasyon katsayısı genellikle iki değişken arasındaki ilişkiyi belirten bir katsayıdır. Ancak, sayısal sınıflandırmada iki gözlem vektörü arasındaki ilişkiyi belirlemek için de kullanılmaktadır. x_i ve x_j gözlemleri arasındaki ilişkinin ölçüsü olan Karl Pearson'un Çarpım Moment Korelasyon Katsayısı (Aldenderfer ve Blashfield, 1984; s.22);

$$r_{jk} = \frac{\sum (x_{ij} - \overline{x_j})(x_{ik} - \overline{x_k})}{\sqrt{\sum (x_{ij} - \overline{x_j})^2 \sum (x_{ik} - \overline{x_k})^2}}$$

şeklinde olup , x_{ij}, j gözlem için i. değişkenin değerini, $\overline{x_j}$ ise j. gözlem için bütün değişken değerlerinin ortalamasıdır. Bu yöntem değişkenlerin oransal veya aralıklı ölçekte ölçülmesi durumunda kullanılır. Katsayı değerleri [-1,1] aralığında olup, 0 değeri j. ve k. gözlemler arasında benzerlik olmadığını gösterir. r_{jk}=1 olması

j. ve k. gözlemler arasında tam bir ilişkiyi göstermesine rağmen x_j ve x_k gözlemlerinin aynı olduğunu göstermez.

Bireyleri kümelendirmede benzerlik (similarity) yada benzemezliğin (dissimilarity) ölçüsü olan sayısal değere uzaklık ölçüsü (distance measure) adı verilmektedir.

x_i ve x_j gözlem vektörleri arasındaki $d(x_i,x_j)=d_{ij}$ uzaklık değerini ifade etmek amacıyla geliştirilmiş ve çoğu istatistik paket programlarında yer alan pek çok uzaklık ölçüsü bulunmaktadır. Söz konusu ölçülerin üst sınırı olmamakla birlikte ölçeğe bağımlıdırlar ve aşağıdaki koşulları sağlamaları gerekir (Everit, 1974; s.56).

$d(x_i,x_j) \geq 0$; eğer i = j ise $d(x_i,x_j) = 0$
$d(x_i,x_j) = d(x_j,x_i)$ simetri özelliği
$d(x_i,x_j) \leq d(x_i,x_k) + d(x_k,x_j)$ üçgen eşitsizlik özelliği

Bu özellikleri taşıyan N x N boyutlu simetrik D uzaklıklar matrisi

$$D = \begin{bmatrix} 0 & d_{12} & d_{13} & \cdots & d_{1N} \\ & 0 & d_{23} & \cdots & d_{2N} \\ & & O & & M \\ & & & O & d_{N-1,N} \\ & & & & 0 \end{bmatrix}$$

şeklindedir.

X(N x p) veri matrisi, x_{ik}, i. gözlem için k. değişkenin değeri olmak üzere i. ve j. gözlemler arasındaki uzaklıkları veren ve en çok bilinen uzaklık ölçüleri aşağıdaki gibidir.

Öklit uzaklığı : $$d_{ij} = \left[\sum_{k=1}^{p} (x_{ik} - x_{jk})^2 \right]^{1/2}$$

City Block Uzaklığı : $$d_{ij} = \sum_{k=1}^{p} |x_{ik} - x_{jk}|$$

Minkowski Uzaklığı : $$d_{ij} = \left\{ \sum_{k=1}^{p} |x_{ik} - x_{jk}|^r \right\}^{1/r}$$

Yukarıda kullanılan uzaklık ölçüleri kullanışlı olmakla birlikte değişkenlerin ölçü birimlerinden kolaylıkla etkilenirler. Örneğin, belirli bir ölçü biriminde iki birey birbirlerine en uzak olurken, ölçü birimleri değiştiğinde birbirlerine daha yakın hale gelerek bireyler arasındaki uzaklıkların sırası değişebilmektedir. Bu nedenle uzaklık hesaplamasından önce değişkenlerin standartlaştırılması yoluna gidilmelidir (Aldenderfer ve Blashfield, 1984; s.26).

Değişkenlerin ölçü birimlerinin farklı olması durumunda ölçek dezavantajlarına alternatif olarak geliştirilen ve öklit uzaklığının standartlaştırılmış şekli olan Karl Pearson uzaklığı;

$$d_{ij}^2 = \sum_{k=1}^{p} \frac{(x_{ik} - x_{jk})^2}{S_k^2}$$

Burada S_k^2, k. değişkenin varyansıdır (Mardia, Kent and Bibby, 1979). Bu yöntemde değişkenler standartlaştırıldığı için bireyler arasındaki nisbi uzaklıklar korunmaktadır. Ancak, bu durumda da kümeler arasındaki belirgin farklılıklar azalmaktadır (Everitt, 1974; s.48-49). Başka bir ifade ile standartlaştırma işlemi gruplar arasındaki farklılıkları maksimum yapacak yerde minimum yaparlar (Manly, 1994; s.134).

Öklit ve City Block uzaklık ölçüleri değişkenlerin birbirinden bağımsız olduğunu varsayar. Değişkenler arasındaki korelasyonları da dikkate alan ve Mahalanobis D^2 uzaklığı olarak bilinen metrik aşağıdaki gibi tanımlanır.

$$d_{ij} = D^2 = (x_i - x_j) S^{-1} (x_i - x_j)$$

Formülde yer alan S^{-1} gruplar içi varyans-kovaryans matrisini, x_i ve x_j ise i. ve j. gözlem vektörlerinin değerlerini göstermektedir.

Yukarıda sözü edilen uzaklık ölçülerinin uygulanabilmesi için verilerin en azından aralıklı veya oransal ölçekte ölçülmüş olması gerekir.

Kümeleme analizi için hazırlanan veri setinden benzerlik veya uzaklık ölçülerinden birisinin kullanılması suretiyle benzerlik matrisi veya uzaklık matrisinin oluşturulmasından sonra, kümeleme yöntemlerinden birisi ile bireylerin kümelere (gruplara) atanması yapılır.

Milligan ve Cooper (1987) literatürde mevcut yüzden fazla kümeleme yöntemini aşamalı, aşamalı olmayan, yığma veya klik ve boyutsal gösterim yöntemleri olmak üzere dört kategoriye ayırmaktadır.Ancak, Anderberg (1973) tarafından yapılan ve genel kabul gören kümeleme teknikleri ise aşamalı ve aşamalı olmayan kümeleme teknikleri olarak sınıflandırılmaktadır.

Aşamalı kümeleme tekniklerinde herhangi bir uzaklık ölçüsü yardımıyla oluşturulan uzaklık matrisinden yararlanılarak birbirine en yakın yada en benzer birimden başlanılarak gözlemler birbirine bağlanarak tüm bireyler bir kümede toplanacak şekilde ağaç diyagramı oluşturulur.

N adet birimin kümelenmesi için aşamalı yöntemlerde kullanılan algoritmaların genel adımları aşağıdaki gibidir (Tatlıdil, 1992; Everitt, 1993):

- Birimler arasındaki uzaklıkları N x N boyutlu simetrik bir matrisin ($D=\{d_{ij}\}$) gösterdiği N küme ile işleme başlanır.

- Birbirine en yakın (D matrisindeki en küçük değer) iki küme birleştirilir.
- Küme sayısı bir indirgenerek yinelenmiş uzaklar matrisi bulunur.
- Tek küme oluşuncaya kadar 2. ve 3. adımlar N-1 kere tekrarlanır.

İki kümenin birleştirilmesi kriterinin belirlenmesine ilişkin farklı aşamalı teknikler bulunmaktadır. Bu tekniklerden en yaygın kullanımı olanlar ve çoğu istatistik paket programlarında da bulunabilen tekli bağlantı (en yakın komşuluk) tam bağlantı (en uzak komşuluk), ortalama bağlantı ve birim sayısı fazla olduğundan (N>50) iyi sonuçlar veren Ward Kümeleme teknikleridir.

Aşamalı olmayan kümeleme teknikleri değişkenlerden ziyade N adet bireyin k sayısındaki kümeye dağıtılması problemi ile ilgilenilir. Küme sayısı konusunda ön bilgi var ise veya gözlem sayısı fazla ise aşamalı olmayan kümeleme tekniklerinin kullanılması tercih edilmektedir. Çünkü, bu yöntemlerde uzaklıklar matrisinin kullanılması zorunluluğu yoktur ve doğrudan ham verilerle (X matrisi ile) çalışılır (Aldenderfer and Blashfield, 1984; s.47).

Aşamalı olamayan kümeleme tekniklerinden en yaygın olarak kullanılanı Mac Queen tarafından geliştirilen K-ortalamalar tekniğidir. Bu teknikte bireyler kümeler içi kareler toplamı minimum olacak şekilde k adet kümeye bölünmektedir. Bu tekniğin algoritması aşağıdaki gibidir (Tatlıdil, 1992; s.258-259):

İlk k gözlem her birisi bir gözlemli küme olarak alınır.
Kalan N-1 gözlemin her biri en yakın kümeye atanmakta ve atanma işleminden sonra küme ortalamaları yeniden hesaplanmaktadır.

Tüm birimlerin kümelere atanması tamamlandıktan sonra 2. adımda hesaplanan ortalamalara göre yeniden atanmaları yapılmaktadır.

Bu atama işlemleri kümeler arasındaki gözlem geçişi duruncaya kadar tekrarlanır.

Aşamalı kümeleme tekniklerinin uygulanması ile küme sayısı hakkında bilgi sahibi olunacağından aşamalı olmayan K-ortalamalar yöntemini uygulamadan önce aşamalı kümeleme tekniğinin uygulanması yerinde olacaktır.

Kümeleme işlemini organize etmek için yedi adımdan oluşan bir yapı kullanılmaktadır. Yapılacak uygulamaya göre değişebilecek bu adımlar şöyle sıralanmaktadır (Milligan ve Cooper, 1987; s.33):

- Kümelendirilecek birimler seçilmelidir. Örnek elemanları kümenin genel yapısını temsil edecek şekilde seçilmiş olmalıdır.
- Kümeleme analizinde kullanılacak değişkenler seçilmelidir. Değişkenler, bireylerin kümelenmesine izin verecek yeterli bilgiyi içermelidir.
- Araştırmacı verilerin standartlaştırılıp standartlaştırılmayacağına karar vermelidir.
- Analizde kullanılacak uzaklık veya benzerlik ölçütü belirlenmelidir.

- Araştırmanın amacına uygun kümeleme yöntemi seçilmelidir. Çünkü farklı yöntemlerle farklı sonuçlara ulaşılabilmektedir.
- Küme sayısı belirlenmelidir.
- Kümeleme analizindeki son ve en önemli adım olup yorum, test ve uygulanabilirliktir. Yorum araştırmacının uygulama alanı hakkında özel bilgi sahibi olmasını gerektirir. Test yapılan kümelendirmenin anlamlı olup olmadığı probleminin belirlenmesini içermektedir. Uygulanabilirlik ise elde edilen sonuçların diğer örneklere uygulanıp uygulanamayacağının belirlenmesidir.

İzleyen kesimde 6. ve 7. adımlar ayrıntılı olarak incelenmeye çalışılacaktır.

3. KÜMELEME SONUÇLARININ GEÇERLİLİĞİNİN İNCELENMESİ

Kümeleme analizinde geçerli ve anlamlı sonuçlara ulaşabilmek için iki koşulun mutlaka sağlanması gerekir. Bunlardan ilki önemli değişkenlerin seçilmesi ikincisi ise küme sayısının isabetli seçilmesidir. Önemli değişkenlerin seçilmesi için verilere adımsal regresyon analizi ve temel bileşenler analizi gibi yöntemler uygulanabilir.

3.1 Küme Sayısının Belirlenmesi

Kümeleme yöntemlerinin çoğu analizi sonunda oluşacak küme sayısını belirlenmesini gerektirmektedir. Özellikle aşamalı olmayan kümeleme yöntemlerinde analize başlamadan önce küme sayısının belirlenmesi gerekir. Aşamalı yöntemlerde analiz öncesi böyle bir belirleme gerekmemektedir. Aşamalı kümeleme yöntemlerinde elde edilen dendogram yardımıyla küme sayısına görsel olarak karar verilebilmektedir. Bu nedenle verilere aşamalı olmayan kümeleme yöntemlerini uygulamadan önce aşamalı yöntemler uygulanarak muhtemel küme sayıları belirlenebilir (Punj ve Stewart, 1983; s.145).

Küme sayısına karar vermek için geliştirilen ölçütlerden bazıları şöyledir (Tatlıdil, 1992; s.260-264): N gözlem sayısını göstermek üzere küme sayısı $k \cong (N/2)^{1/2}$ ifadesi ile hesaplanabilir. Ancak gözlem sayısının artması küme sayısını da anlamsız olarak arttırmaktadır. Marriot (1971)'un önerdiği yöntemde ise, W, grup içi kareler toplamını göstermek üzere $M=k^2|W|$ ilişkisini sağlayan en küçük M değerini veren küçük k değeri gerçek küme sayısı olarak değerlendirilmektedir. Calinsky ve Harabasz (1974) tarafından geliştirilen yöntemde B gruplar arası, W gruplar içi kareler toplamı matrislerini göstermek üzere

$$C = [iz(B)/(k-1)]/[iz(W)/(N-k)]$$

eşitliğini maksimum yapan k değeri küme sayısı olarak alınmaktadır. Milligan ve Cooper (1985) küme sayısının belirlenmesi konusunda önerilen diğer yöntemleride inceleyerek söz konusu yöntemlerin hangi durumlarda daha etkin sonuç verdiklerini ortaya koymuşlardır. Küme sayısının belirlenmesi konusunun geçerlilik işlemleri ile birlikte ele alınması daha uygun olacaktır. Çünkü küme

sayısını belirleme yöntemlerinin birisi ile önerilen küme sayısı başka bir ölçüt ile geçerli olmayabilir.

3.2 Geçerlilik Yöntemleri

Kümeleme sonuçlarının geçerliliği sorunu kümeleme analizinin en zor ve sıkıcı kısmıdır. Veri setinin analizi ve kümeleme çözümünün elde edilmesinden sonra ulaşılan sonuçların anlamlılığı ve güvenilirliği konusunda bir garanti yoktur. Verilerde herhangi bir tabi gruplanma olmasa dahi bi kümeleme sonucuna ulaşılacaktır. Bu bakımdan elde edilen kümeleme çözümünün tesadüfi çözümden farklı olup olmadığının bazı test veya testler uygulanarak belirlenmesi gerekir. Kümeleme çözümlerinin kalitesini test etmek amcıyla geliştirilen bazı yöntemler aşağıda verilmiştir.

1. Cophenetic Korelasyonu

Sadece aşamalı yığma kümeleme yöntemleri kullanıldığında geçerli olan bu yöntem ilk olarak Sokal ve Rohlf (1962) tarafından önerilmiş ve geçerliliği Sneath ve Sokal (1973) tarafından kanıtlanmıştır (Aldenderfer ve Blashfield, 1984; s.62). Söz konusu korelasyon ağaç veya dendogramların bireyler arasındaki benzerlik veya benzemezliklerinin derecelerini başka bir ifade ile dendogramların performansını belirlemek için kullanılır.

Cophenetic korelasyonu orjinal benzerlik matrisindeki değerlerle dendogram kullanılarak elde edilen benzerlik matrisinin (implied similarity matrix) değerleri arasındaki korelasyondur. Birbiri ile ilişkilendirilen matrislerdeki değerlerin normal dağılım varsayımına uymaması ve iki matrisin taşıdıkları bilgilerin farklı olması durumunda, söz konusu korelasyonun kümeleme sonuçlarının kalitesi hakkında yanlış anlamaya yol açan bir gösterge olduğu yapılan Monte Carlo çalışmalarıyla gösterilmiştir (Aldenderfer ve Blashfield, 1984 ; s.63-64).

2. İstatistik Önem Testleri

Kümeleme sonuçlarının geçerliliğini başka bir ifade ile kümelerin anlamlılığını test etmenin diğer bir yolu da kümeleri oluşturmada kullanılan değişkenler için çok değişkenli varyans analizi veya diskriminant analizinin uygulanmasıdır. Aşamalı ve aşamalı olmayan kümeleme çözümleri için uygulanabilen varyans analizi yüksek seviyede anlamlı sonuçlar vermesi nedeniyle oldukça çekici bir yöntem olarak görülmektedir (Aldenderfer ve Blashfield, 1984 ; s.64). T toplam kareler toplamı ve çapraz çarpım matrisini, B gruplar arası kareler toplamı ve çapraz çarpım matrisini W ise gruplar içi kareler toplamı ve çapraz çarpım matrisini göstermek üzere varyans analizinin bir denklemi olan T = B + W ilişkisine dayalı olarak kümeleme sonuçlarının kalitesine belirlemek amacıyla bazı yöntemler geliştirilmiştir.

Milligan ve Majahan (1980) kümeleme sonuçlarının kalitesini test eden yöntemleri özetleyerek bu yöntemler arasında Arnold (1979) tarafından teklif edilen yöntemin diğer yöntemlere göre daha iyi sonuç verdiğini vurgulamıştır. Arnold, ilk olarak Friedman ve Rubin (1967) tarafından önerilen istatistiği, kümeleme çözümü-

nün istatistik önem testi olarak kullanılabileceğini önermiştir. Söz konusu test istatistiği

$$C = \log (\max \frac{|T|}{|W|})$$

şeklinde verilmektedir (Punj ve Stewart, 1983; s.145).

Gruplar içi kareler toplamı ve çapraz çarpım matrisi (W)'nin determinantının minimasyonu |T|/|W| oranının maksimizasyonu anlamına gelmektedir. Tek değişkenli durum için (p=1) C istatistiği maksimum değerine ulaşmaktadır (Lee, 1979; s.709). Bir dizi ardışık bölümleme yöntemi ile |T|/|W| oranının maksimizasyonu MICKA, CLUSTAN ve CLUS gibi istatistik paket programlarıyla gerçekleştirilebilmektedir (Punj ve Stewart, 1983; s.140). Bu test kriterinde amaç, elde edilen kümelerin optimal şekilde bölünüp bölünmediğinin araştırılmasıdır. |T|/|W| oranını maksimize edilmesi gruplar içinde aynı türden gözlemlerin toplanması, gruplar arasında ise heterojenliğin arttırılması anlamına gelmektedir.

Öklit uzaklığı veya iz(W)'yi minimize etmek suretiyle optimum bölümlemenin araştırıldığı yöntemler, ham veriler için farklı, standartlaştırılmış veriler için farklı sonuçlar verebilirken |T|/|W| oranının maksimizasyonu verilerin standartlaştırılması işleminden etkilenmemektedir. Ancak, kümelerin aynı yapı ve boyuta sahip olması varsayımı bu yöntemin zayıf tarafını teşkil etmektedir (Everit, 1974; s.76-77).

Kümeleme sonuçlarının kalitesini test etmenin diğer bir yolu da, çok değişkenli varyans analizi MANOVA'nın uzantısı niteliğinde olan çok değişkenli bir istatistik analiz tekniği olan Diskriminant Analizi'nin kümeleme sonuçlarına uygulanmasıdır. Bilindiği gibi iki veya daha fazla grubun tek bir değişken açısından karşılaştırılmasında tek değişkenli varyans analizi (ANOVA) yöntemi, iki veya daha fazla değişken açısından karşılaştırılmasında ise MANOVA yöntemi kullanılmaktadır. Verilere çok değişkenli varyans analizi uygulanması sonucunda, gruplar arası fark yoktur (grup ortalama vektörleri birbirine eşittir) anlamını taşıyan H_0 hipotezi reddedildikten sonra gruplar arası farkın olduğu sonucuna varılır.

Diskriminant analizinin iki ana amacı vardır. Bunlardan birincisi, tahmin değişkenlerinin doğrusal bileşenlerinden oluşan diskriminant fonksiyonları aracılığıyla gruplar arası farklılığa etki eden tahmin değişkenlerinin hangileri olduğunu ortaya çıkarmaktır. İkincisi ise, p tane değişken üzerinde ölçümü yapılmış N tane gözlemin k tane kümeden meydana geldiğinin bilinmesi durumunda, söz konusu gözlemlerin diskriminant fonksiyonları aracılığıyla analiz öncesi belirlenmiş olan k tane kümeye en az hata ile atanmasıdır.

Kümeleme analizi sonuçlarının ne ölçüde geçerli olduğu ikinci amaca yönelik, karar amaçlı analiz olarak da adlandırılan sınıflandırma yöntemlerinden birisi ile araştırılabilir. Sınıflandırma, daha önce belirlenen gruplardan birisine ait olduğu bilinen ancak hangi hangi gruba ait olduğu kesin olarak bilinmeyen bir bireyin en az hata ile ait olduğu guruba ait olması olarak tanımlanmakta olup iyi bir sınıflandırma, yanlış sınıflandırmanın kötü etkilerini minimize eder (Eisenbeis and Avery, 1972; s.12).

Diskriminant fonksiyonları X_1, X_2, ... , X_p tahmin değişkenlerinin doğrusal bileşenleri olarak

$$Y = v_1X_1 + v_2X_2 + ... + v_pX_p$$

şeklinde ifade edilir. Fisher tarafında geliştirilen bu fonksiyonda v_i katsayıları, gruplar arası varyansın guruplar içi varyansa oranını maksimum yapacak şekilde hesaplanırlar. Bunun için diskriminant kriteri olarak adlandırılan

$$\lambda = \frac{v'Bv}{v'Wv}$$

fonksiyonunun v'ye göre kısmi türevi alınıp sıfıra eşitlenir ve gerekli işlemler yapılırsa $(B-\lambda W)v = 0$ veya $(W^{-1}B-\lambda I)v = 0$ homojen denklem sistemine ulaşılır (Tatsuoka, 1971; s.160). Bu denklem sisteminin sıfırdan farklı çözümüne ulaşabilmek için λ'nın $|W^{-1}B-\lambda I| = 0$ eşitliğini sağlaması gerekir. Bu determinant denkleminin çözümü öz değer olarak adlandırılan λ'nın köklerini ve bulunan her λ değeri için $(W^{-1}B-\lambda I)v = 0$ denkleminin çözümü aranan v vektörlerini verir. Bu durumda i.ci özdeğer için bulunan vektör v_i ile gösterilirse i.ci diskriminant fonksiyonu

$$Y_i = v_i'X$$

olarak elde edilmiş olur.

Elde edilen diskriminant fonksiyonları yardımıyla kümeleme analizi sonucunda gruplara sınıflandırılan bireyleri grup üyeliği olasılıklarının belirlenmesi yoluyla tekrar sınıflandırmak ve böylece kümeleme sonuçlarını test etmek mümkündür. Grup üyeliği olasılıkları Bayes kuralına göre

$$P(G_g|X_i) = \frac{P(G_g)P(X_i \mid G_g)}{\sum_{j=1}^{k} P(G_j)P(X_i \mid G_j)} \qquad g = 1,2,.....,k$$

formülü ile tahmin edilir.

Burada:

$P(G_g)$: herhangi bir bireyin g. gruptan olması olasılığı olup "önceki olasılıklar" olarak tanımlanır.

$P(X_i|G_g)$: g. gruba ait olduğu bilinen bir i.ci bireyin X_i değer bileşimine sahip olma olasılığıdır. Koşullu olasılık yada uzaklık olasılıkları adı verilen olasılıklar Mahalonobis uzaklıklarıyla ilişkili olarak

$$P(X_i|G_g) = (2\pi)^{-p/2} \exp\{-\frac{1}{2}\chi^2_{ig}\}\, dX_1, dX_2, ..., dX_p$$

şeklinde tanımlanır (Tatsuoka, 1971; s.228). Bu ifade yukarıdaki formülde yerine konup gerekli kısaltmalar yapılırsa; "sonraki olasılıklar" olarak tanımlanan ve X_i gözlem vektörü verilmişken bireyin g. grubun üyesi olma olasılığı,

$$P(X_i|G_g) = \frac{P(G_g)\exp(-\frac{1}{2}\chi^2_{ig})}{\sum_{j=1}^{k} P(G_j)\exp(-\frac{1}{2}\chi^2_{ij})} \quad g = 1, 2, .., k \quad j = 1, 2,..,N$$

şeklinde tanımlanır (1) ve birey en büyük $P(G_g|X_i)$ değerinin elde edildiği gruba sınıflandırılır.

Analize dahil olan tüm bireylerin grup üyeliği olasılıklarının belirlenmesi yoluyla sınıflandırılması yapıldıktan sonra ,sınıflandırma sonuçları "sınıflandırma matrisi" adı verilen bir matris ile özetlenir. Matrisin ana köşegeni üzerindeki değerler doğru sınıflandırılan bireylerin sayısını göstermektedir. Doğru olarak sınıflandırılan bireylerin toplamının toplam birey sayısına oranı doğru sınıflandırma yüzdesini verir. Elde edilen sınıflandırmanın başarılı olup olmadığına tau istatistiğinin hesaplanması ile karar verilebilir. Söz konusu istataistik,

$$\text{tau} = \frac{n_d - \sum_{i=1}^{k} q_i n_i}{N - \sum_{i=1}^{k} q_i n_i}$$

şeklinde tanımlanır (Klecka, 1980; s.51). Burada;
n_d = doğru sınıflandırılan birey sayısını,
q_i = i. gruba ilişkin önceki olasılığı,
n_i = i. gruptaki birey sayısını,
N = gruplardaki toplam birey sayısını,

$\sum_{i=1}^{k} q_i n_i$ = tesadüfi sınıflandırma ile beklenen doğru sınıflandırma sayısını göstermektedir.

Eğer, 0<tau<1 ise sınıflandırma yöntemi tesadüfi sınıflandırmadan beklenen sonuca göre başarılı olduğuna karar verilir ve tesadüfi sınıflandırmaya göre yüzde kaç daha az hata yapıldığı şeklinde yorumlanır.

3. Çapraz Geçerlilik Yöntemleri

Diğer çok değişkenli istatistik analizlerde olduğu gibi kümeleme çözümlerinin güvenilirliği ve geçerliliğinin istatistiksel anlamlılığı gibi açıklanması gerekir. Kümeleme sonuçlarının geçerliliği konusunda çeşitli çapraz geçerlilik yöntemleri önerilmiştir. Oldukça sık kullanılan yöntemlerden birisi, örneğin iki kısma ayrılarak her iki kısımada aynı kümeleme yöntemini uygulamaktır. Daha sonra her iki kısmın tanımlayıcı istatistiklerinin (discriptive statistics) karşılaştırılması yoluyla söz konu-

su kümelerin benzerliği araştırılabilir. Ancak bu yaklaşımla güvenilirliğin objektif bir ölçüsü elde edilememektedir (Punj and Stewart, 1983 ; s.145).

Çapraz geçerlilik için diskriminant analizi de kullanılabilmektedir. Bu yaklaşımda da analiz edilecek örnek iki kısma ayrılarak birinci kısımdan kümeleme çözümü elde edildikten sonra diskriminant fonksiyonları elde edilmekte ve ikinci kısma uygulanmaktadır. Diskriminant fonksiyonlarıyla ikinci kısım için yapılan sınıflandırma ile kümeleme analizi ile yapılan sınıflandırma arasındaki uyumun derecesi kümeleme çözümünün sağlamlığı konusunda bir ölçü olacaktır. Ancak diskriminant fonksiyonunun katsayılarının grupları ayırmada etkisiz olmaları, başka bir ifade ile istatistiksel olarak anlamlı olmamaları ve mevcut örnek büyüklüğünün geçerlilik için yetersiz olabilmesi bu yöntemin zayıf tarafını teşkil etmektedir.

McIntyre ve Blashfield (1980) regresyon analizinde kullanılan çapraz geçerlilik mantığına dayalı olarak, çapraz geçerlilik yöntemine farklı bir yaklaşımda bulunmuşlardır. Oldukça basit ve bilgisayarda çalıştırılması kolay olan bu yöntemin adımlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Milligan and Cooper, 1987 ; s.347);

Yeterince büyük bir veri seti tesadüfi olarak ikiye bölünüp kümeleme amaçlı iki örnek elde edilir.

Birinci örneğe kümeleme analizi uygulanarak, kümelerin merkezleri hesaplanır. (Bu adımda küme sayısının belirlendiği farz olunmaktadır.)

İkinci örnekteki her birey (gözlem) ile birinci örnekten elde edilen küme merkezleri arasındaki öklit uzaklıkları hesaplanır.

İkinci örnekteki her birey, birinci örnekteki küme merkezlerinden hangisine daha yakın ise kümeye atanır. Bu atama işlemi ikinci örneğin, birinci örneğin özelliklerine dayalı olarak kümelenmesini ortaya çıkarmaktadır.

İkinci örnek kendi verileriyle doğrudan kümeleme analizine tabi tutularak kümeleme yapılır. Böylece ikinci örnekten karşılaştırma amaçlı iki kümeleme elde edilmiş olur.

Aynı veriler için 4. ve 5. adımlardaki atamaların uyuşma derecesi, kümeleme çözümünün tutarlılığının bir göstergesi olacaktır.

McIntyre ve Blashfield söz konusu tutarlılığın ölçüsü olarak kappa istatistiğinin kullanılabileceğini tespit etmişler ve kabul edilebilir bir tutarlılık düzeyine ulaşılması halinde son çözüm için veri setlerinin birleştirilebileceğini vurgulamışlardır.

4. Monte Carlo Yöntemi

Kümeleme sonuçlarının geçerliliğini test etmenin diğer bir yolu da Monte Carlo yöntemi olup yapılacak işlemleri üç adımda özetlemek mümkündür (Aldenderfer and Blashfield, 1984; s.66-74):

Tesadüfi sayı üretecini kullanarak yapay bir veri seti oluşturulur. Bu veri setinde kümeler yoktur fakat orjinal veri setinin tüm özelliklerine sahiptir.

Aynı kümeleme yöntemi hem orjinal verilere hem yapay verilere uygulanır. Veri setlerine uygulanan kümeleme analizi sonuçlarını karşılaştırabilmek için k-ortalamalar yöntemi tatbik edilir.

Bu aşamada orjinal ve yapay veri setlerinden elde edilen kümeleme sonuçlarına ilişkin istatistikler karşılaştırılır. Bu durumda geçerliliğin ölçüsü olarak varyans analizi (ANOVA) uygulanarak F-oranları hesaplanır. Her iki veri setindeki değişkenler için hesaplanan F-oranlarının yeterince büyük ise bu kümelerin homojenliğinin bir göstergesidir. Ayrıca, değişken sayısı ikiden fazla ise temel bileşenler analizi uygulanarak sistem iki boyutlu hale getirilir ve böylece her iki veri setindeki gözlemlerin serpilme diyagramları iki boyutta çizilerek karşılaştırılmaları mümkün olmaktadır.

4. UYGULAMA

Kümeleme analizi sonuçlarını değerlendirmek üzere araştırma kapsamına alınan 76 il, söz konusu illerin eğitim göstergeleri olarak anılan 6 değişken itibari ile birbirine benzer yapıda olan illerin belirlenmesine çalışılacaktır. İlleri eğitim yapısı benzerlik gösteren homojen alt gruplarda toplamak ve uygun küme sayısını belirleyebilmek için verilere kümeleme analizi yöntemleri uygulanmıştır. Analizde kullanılan veriler Devlet Planlama Teşkilatının "İllerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması (1996)" isimli çalışmasında (Dinçer, Özaslan ve Satılmış, 1996; s.110) elde edilmiş ve verilerin istatistik analizi STATISTICA paket programı aracılığı ile gerçekleştirilmiştir.

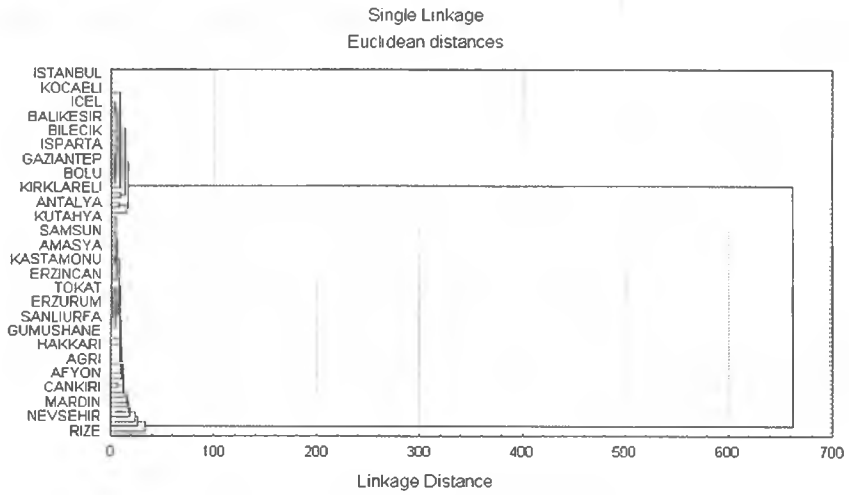
Analizde kullanılan değişkenler ve açıklamaları aşağıdaki gibidir.
VAR1: Okur-Yazar Nüfus Oranı
VAR2: Okur-Yazar Kadın Nüfus Oranı
VAR3: Üniversite Bitirenlerin Okul Bitirenlere Oranı
VAR4: İlkokullar Okullaşma Oranı
VAR5: Ortaokullar Okullaşma Oranı
VAR6: Liseler Okullaşma Oranı

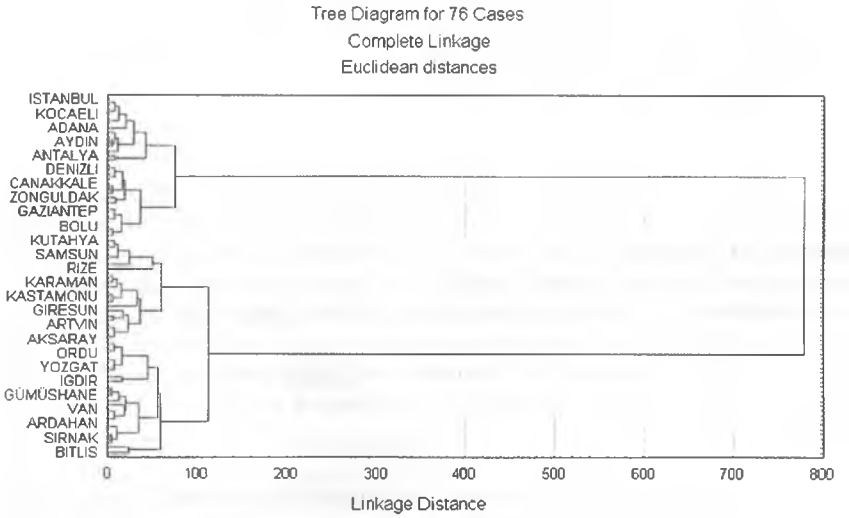
İllerin genel eğitim düzeyini göstermesi açısından önem taşıyan okur-yazar nüfus oranı, o ildeki 6 ve yukarı yaştaki okuma-yazma bilen nüfusun 6 ve yukarı yaş toplam nüfusa; okur-yazar kadın nüfus oranı ise, o ildeki 6 ve yukarı yaştaki okuma-yazma bilen kadın nüfusun 6 ve yukarı yaş toplam kadın nüfusa oranlanması ile elde edilmektedir. Yüksek okul yada fakülte bitirenlerin, okul bitiren nüfusa oranlanmasıyla üniversite bitirenlerin oranı bulunmaktadır. İlkokul, ortaokul ve liselerde okullaşma oranları ise ilgili eğitim kademelerindeki öğrenci sayılarının çağ nüfusuna oranlanması suretiyle elde edilmektedir.

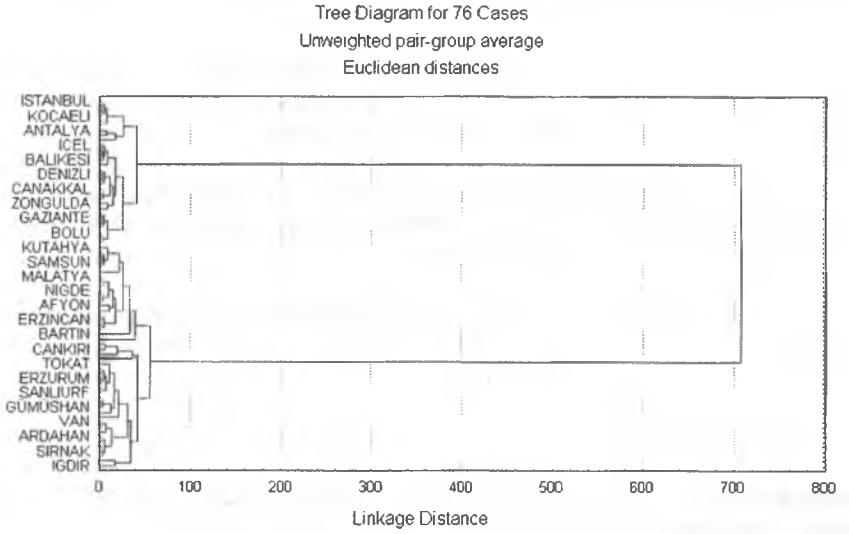
İllerin eğitim yapısı bakımından; kaç kümede toplanabileceği tekli bağlantı, tam bağlantı, ortalama bağlantı ve Ward yöntemleriyle elde edilen dendogramlar

yardımıyla küme sayısına karar verilebilir. Bu amaçla analizde, aşamalı olmayan yöntemlere basamak teşkil etmesi bakımından yukarıda sözü edilen aşamalı yöntemlere ilişkin dendogramlar elde edilmiştir. analizde çeşitli küme sayıları için K-ortalamalar yöntemi uygulanarak eğitim yapısı bakımından birbirine benzeyen iller ayrı ayrı kümelerde toplanmış ve bu yöntemle kümelendirilen iller diskriminant analizi ile tekrar sınıflandırılmış ve doğru sınıflandırma yüzdeleri elde edilmiştir. Analizde elde edilen bulgular aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Aşamalı kümeleme yöntemlerinin sonuçları dendogramlarla gösterilmiştir. Söz konusu dendogramlar incelendiğinde genelde iki ana küme gözlenmekte olup bu kümelerin bazılarının da alt kümlere bölündüğü ve uygun küme sayısının iki ile altı arasında tespit edilebileceği gözlenmektedir.







K-ortalamalar yöntemi için küme sayısının analizinden önce verilmesi gerekmektedir. Ancak illerin kaç grupta toplanacağı bilinemediği için, aşamalı yöntemlerden elde edilen bilgilerden de yararlanarak K=2,3,4,5,6 küme sayısı için kümeleme yapılmıştır. Bu kümelere göre illerin eğitim yapısı bakımından oluşturduğu gruplar ve söz konusu kümeleme sonuçlarının değerlendirilmesi için diskriminant analizi yardımıyla yapılan sınıflandırma sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Küme Sayısı = 2

1. Küme: { İstanbul, Ankara, İzmir, Kocaeli, Bursa, Eskişehir, Antalya, Tekirdağ, Adana, İçel, Muğla, Aydın, Balıkesir, Kırklareli, Kayseri, Denizli, Bilecik, Edirne, Zonguldak, Çanakkale, Isparta, Manisa, Uşak, Konya, Gaziantep, Hatay, Sakarya, Bolu, Burdur, Kırıkkale}

2. Küme: { Kütahya, Nevşehir, Elazığ, Trabzon, Samsun, Kırşehir, Rize, Malatya, Amasya, Karaman, Afyon, Niğde, Kastamonu, Çorum, Giresun, Artvin, Erzincan, Sivas, Aksaray, K.Maraş, Bartın, Tokat, Çankırı, Sinop, Ordu, Erzurum, Diyarbakır, Yozgat, Ş.Urfa, Tunceli, Adıyaman, Kars, Gümüşhane, Bayburt, Batman, Mardin, Van, Siirt, Iğdır, Hakkari, Bitlis, Ardahan, Bingöl, Ağrı, Şırnak, Muş}

Bu illerin diskriminant analizi ile tekrar yapılan sınıflandırmada %100'lük bir doğru sınıflandırma elde edilmiştir. Ayrıca, Wilks Lambda olarak adlandırılan ve gruplar arası farklılıkların bir ölçüsü olan ve 0 ile 1 arasında değer alan istatistik, Λ=0.0002 olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı ise analizde kullanılan ayırıcı değişkenlerin gruplar arasındaki farklılıkları açıklamada etkili olduklarıdır.

Küme Sayısı = 3

1. Küme: { İstanbul, Ankara, İzmir, Kocaeli, Bursa, Eskişehir, Antalya, Tekirdağ, Adana, İçel, Muğla, Aydın, Balıkesir, Kırklareli, Kayseri, Denizli, Bilecik,

Edirne, Zonguldak, Çanakkale, Isparta, Manisa, Uşak, Konya, Gaziantep, Hatay, Sakarya, Bolu, Burdur, Kırıkkale}

2. Küme: { Kütahya, Nevşehir, Elazığ, Trabzon, Samsun, Kırşehir, Rize, Malatya, Amasya, Karaman, Afyon, Niğde, Kastamonu, Çorum, Giresun, Artvin, Erzincan, Sivas, Aksaray, K.Maraş, Bartın, Tokat, Çankırı}

3. Küme: {Sinop, Ordu, Erzurum, Diyarbakır, Yozgat, Ş.Urfa, Tunceli, Adıyaman, Kars, Gümüşhane, Bayburt, Batman, Mardin, Van, Siirt, Iğdır, Hakkari, Bitlis, Ardahan, Bingöl, Ağrı, Şırnak, Muş}

Diskriminant analizi ile yapılan tekrar sınıflandırılmada %97.37 doğru sınıflandırma elde edilmiştir. Daha Önce ikinci kümede yer alan Tokat ve Çankırı illeri analiz sonunda üçüncü kümede yer almışlardır.

Küme Sayısı = 4

1. Küme: {İstanbul, Ankara, İzmir, Kocaeli, Bursa, Eskişehir, Antalya, Tekirdağ, Adana, İçel, Muğla, Aydın, Balıkesir, Kırklareli, Kayseri, Denizli, Bilecik, Edirne, Zonguldak, Çanakkale, Isparta, Manisa, Uşak, Konya, Gaziantep, Hatay, Sakarya, Bolu, Burdur, Kırıkkale}

2. Küme: {Kütahya, Nevşehir, Elazığ, Trabzon, Samsun, Kırşehir, Rize, Malatya, Amasya, Karaman, Afyon, Niğde, Kastamonu, Çorum, Giresun}

3. Küme: {Artvin, Erzincan, Sivas, Aksaray, K.Maraş, Bartın, Tokat, Çankırı, Sinop, Ordu, Erzurum, Diyarbakır, Yozgat, Ş.Urfa, Tunceli}

4. Küme: {Adıyaman, Kars, Gümüşhane, Bayburt, Batman, Mardin, Van, Siirt, Iğdır, Hakkari, Bitlis, Ardahan, Bingöl, Ağrı, Şırnak, Muş}

Bu illerin diskriminant analizi ile tekrar sınıflandırılması sonucunda 1. ve 2. kümelerdeki illerin doğru sınıflandırma oranı %100 iken 3. kümede %73.3 ve 4. kümede %87.5 doğru sınıflandırma elde edilmiştir. Toplam doğru sınıflandırma oranı ise %92.1 olarak gerçekleşmiştir. Analiz öncesi üçüncü kümede yer alan Artvin, Erzincan, Sivas ve Aksaray illeri analiz sonunda ikinci kümede yer almışlardır. Ayrıca analiz öncesi 4. kümede yer alan Adıyaman ve Kars illeri analiz sonrası 3. kümede yer almışlardır.

Küme Sayısı = 5

1. Küme: { İstanbul, Ankara, İzmir, Kocaeli, Bursa, Eskişehir, Antalya, Tekirdağ, Adana, İçel, Muğla, Aydın, Balıkesir, Kırklareli, Kayseri, Denizli, Bilecik, Edirne, Zonguldak, Çanakkale, Isparta, Manisa, Uşak, Konya, Gaziantep, Hatay, Sakarya, Bolu, Burdur, Kırıkkale}

2. Küme: { Kütahya, Nevşehir, Elazığ, Trabzon, Samsun, Kırşehir, Malatya, Amasya, Karaman, Afyon}

3. Küme: {Rize, Niğde, Kastamonu, Çorum, Giresun, Artvin, Erzincan, Sivas, Aksaray, K. Maraş, Bartın, Tokat, Çankırı}

4. Küme: { Sinop, Ordu, Erzurum, Diyarbakır, Yozgat, Ş.Urfa, Tunceli, Adıyaman, Kars, Gümüşhane, Bayburt, Batman, Mardin, Iğdır, Bitlis}

5. Küme: { Van, Siirt, Hakkari, Ardahan, Bingöl, Ağrı, Şırnak, Muş}

Bu illerin tekrar sınıflandırılması sonucunda 1. , 4. ve 5. kümelerde yer alan illerin doğru sınıflandırma oranı %100 iken 2. kümede %80 ve 3. kümede %76.9 doğru sınıflandırma oranı elde edilmiştir. Analiz öncesi ikinci kümede yer alan Karaman ve Afyon illeri analiz sonunda üçüncü kümede yer almışlardır. Analiz öncesi 3. kümede yer alan Çankırı ve Tokat illeri 4. kümede, Bartın ili ise 2. kümede yer almışlardır. Küme sayısının 5 olduğu bu sınıflandırmadaki toplam doğru sınıflandırma oranı %93.4 olarak gerçekleşmiştir.

Küme Sayısı = 6

1. Küme: { İstanbul, Ankara, İzmir, Kocaeli, Bursa, Eskişehir, Antalya, Tekirdağ, Adana, İçel, Muğla, Aydın, Balıkesir, Kırklareli, Denizli}

2. Küme: { Kayseri, Bilecik, Edirne, Zonguldak, Çanakkale, Isparta, Manisa, Uşak, Konya, Gaziantep, Hatay, Sakarya, Bolu, Burdur, Kırıkkale}

3. Küme: { Kütahya, Nevşehir, Elazığ, Trabzon, Samsun, Kırşehir, Malatya, Amasya, Karaman, Afyon}

4. Küme: {Rize, Niğde, Kastamonu, Çorum, Giresun, Artvin, Erzincan, Sivas, Aksaray, K.Maraş, Bartın, Tokat, Çankırı}

5. Küme: { Sinop, Ordu, Erzurum, Diyarbakır, Yozgat, Ş.Urfa, Tunceli, Adıyaman, Kars, Gümüşhane, Bayburt, Batman, Mardin, Iğdır, Bitlis}

6. Küme: { Van, Siirt, Hakkari, Ardahan, Bingöl, Ağrı, Şırnak, Muş}

Küme sayısının 6 olarak alınması durumunda daha önce 1. kümede yer alan 30 il iki gruba ayrılmıştır. Diğer 4 kümenin elemanları ise hiç değişmemiştir. Diskriminant analizi ile yapılan tekrar sınıflandırmada ise 4. küme hariç tüm kümelerde %100'lük bir doğru sınıflandırma elde edilirken toplam %98.7'lik bir doğru sınıflandırma oranı elde edilmiştir. Analiz öncesi 4. kümede yer alan Tokat ili analiz sonrası 5. kümede yer almıştır.

Ayrıca diskriminant analizi ile yapılan sınıflandırılmanın tesadüfi sınıflandırmaya göre başarılı olup olmadığını belirlemek üzere hesaplanan *tau* istatistiği 0.984 olarak hesaplanmıştır. söz konusu istatistik 1'e yakın olduğu için sınıflandırma yöntemi başarılı olmuştur. Başka bir ifade ile tesadüfi sınıflandırmaya göre %98.4 daha az hata yapılmıştır.

5. SONUÇ

Çok değişkenli istatistik analiz tekniklerinden kümeleme analizinin ve kümeleme sonuçlarının kalitesini değerlendirme yöntemlerinin tanıtıldığı bu çalışmada ulaşılan sonuçları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

Yapılan çalışmada muhtemel küme sayısını belirlemek amacıyla aşamalı yöntemlerin dendogram sonuçlarından yararlanılmış olup bu yöntemlerle kümeleme işlemi yapılmamıştır. Küme sayısının belirlenmesi konusunda önerilen yöntemlerin farklı sonuçlar vermesi dolayısıyla, uygun küme yapısına karar verirken uygulayıcının konu hakkındaki ön bilgisi ve tecrübesi kümeleme sonuçlarının tutarlılığı bakımından büyük önem taşımaktadır.

Analizde kullanılan değişken sayısının çok fazla olmaması nedeniyle değişken sayısının azaltımına gidilmediği bu çalışmada aşamalı olmayan kümeleme tekniklerinden K-ortalamalar yöntemi ile kümeleme yapılmıştır. Bu yöntemde küme sayısının önceden verilmesi gerektiğinden yöntem farklı küme sayıları için (K=2,3,4,5,6) tekrarlanmıştır. Her tekrar sonucunda elde edilen kümeleme sonuçlarının illerin sosyo-ekonomik gelişmişlik sıraları (Dinçer ve diğerleri, 1996; s.51) ile karşılaştırıldığında kümelerin yorumlanabilir nitelikte oldukları görülmüştür. Diğer bir ifade ile kümeler illerin sosyo-ekonomik gelişmişlik sıralarına göre oluşmuştur. araştırma kapsamında bulunmayan Yalova, Karabük, Kilis, Osmaniye illeri daha önce bağlı bulundukları iller çerçevesinde değerlendirilmiştir.

K-ortalamalar yöntemine göre elde edilen kümeleme sonuçlarının geçerliliği diskriminant analizi ile test edilmiştir. K-ortalamalar yöntemine göre elde edilen kümeler diskriminant analizi için veri olarak kullanılmış ve bu verilerden elde edilen diskriminant fonksiyonları ile illerin grup üyeliği olasılıkları (sonraki olasılıklar)'nın belirlenmesi yoluyla yapılan sınıflandırmada ön olasılıklarda dikkate alınmıştır. Ayrıca, Wilks Lambda istatistiklerinin sıfıra yakın olması (sırasıyla 0.00023 , 0.00009, 0.00006, 0.00021 ve 0.000016) değişkenlerin gruplar arası farklılıkları açıklamada etkili oldukları, başka bir ifade ile grup merkezlerinin birbirlerinden kesinlikle ayrılmış olduğunun bir göstergesi olarak ortaya çıkmıştır. K-ortalamalar yöntemi ile elde edilen kümeleme sonuçlarının test edilmesi sonucunda illerin eğitim yapısı bakımından iki kümeye bölündüğü durumda %100, altı kümeye bölündüğü durumda %98.7 ve üç kümeye bölündüğü durumda ise %97.4 doğru sınıflandırma elde edilmiştir. Ancak, küme sayısının dört ve beş olması durumlarında da doğru sınıflandırma oranı %92'den daha az değildir. Bu nedenle K-ortalamalar yöntemi ile elde edilen kümeleme sonuçlarının tutarlı olduğunu söylemek mümkündür.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Aldenderfer, M. S. and R. K. Blashfield. (1984). **Cluster Analysis**, Beverly Hills: Sage Publications.

Anderberg, M. R. (1973). **Cluster Analysis for Researchers** New York: Academic Press.

Anderson, T. W. (1951). "**Classification by Multivariate Analysis** ", Psychometrika, 16.

Arnold, S. J. (1979). "**A Test for Clusters**", Journal of Marketing Research, 16.

Baker, F. B., and L. J. Hubert (1975) "**Measuring the Power of Hierarchical Cluster Analysis**" Jasa, 69.

Dıncer, B., M. Özaslan ve E. Satılmış (1996). **İllerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması** . Yayın No: DPT: 2466, Ankara.

Duran, B. S. and P. L. Odel (1974). **Cluster Analysis** (Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems, Econometrics; Managing Editors: M. Beckmann and H. P. Kunzı). Springer Verlag: NewYork.

Everitt, B. (1974). **Cluster Analysis,** London: Heinemann Educational Books Ltd.

Everitt, B. (1993) **Cluster Analysis** for Applications Academic Press, New York.

Friedman, H. D., amd J. Rubin (1967) "**On Some Invariant Criteria for Grouping Data**" Jasa, 62.

Green, P. E. And D. S. Tull (1973). **Research for Marketing Decisions** (2nd Ed.) Prentice Hall, New Delhi.

Hartigan, John A. (1975), **Clustering Algorithms**, New York: John Willey & Sons.

Jaın, A. K. And R. C. Dubes, (1988) **Algorithms for Clustering Data Englewood Cliffs,** NJ: Prentice Hall.

Johnson, R. A. and D. W. Wichern (1988). **Applied Multivariate Statistical Analysis**, (2nd Ed.). Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Lee, Kerry L. (1979), "**Multivariate Test for Clusters**", JASA, 74.

Mardia, K. W., J. T. Kent and J. M. Biby (1979). **Multivariate Analysis. Academic Press,** New York.

Mıllıgan, G. W., and V. Majahan (1980). "**A Note on Proceduresfor Testing the Quality of a Clustering a Set of Objects**", Decision Sciences, 11.

Milligan, G.W. and M. C. Cooper (1987), "**Methodology Review: Clustering Methods**". Applied Psychological Measurement, Vol. II No:4

Morrison, D. G. (1967). "**Measurement Problems in Cluster Analysis**" Management Science, 13.

Punj, G., and D. W. Stewart (1983). "**Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestions for Application**". Journal of Marketing ResearchVol. XX.

Tatlıdil, H. (1992), **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz,** H.Ü. Fen Fakültesi İstatistik Bölümü, Ankara

Tatsuoka, M. M. (1971). **Multivariate Analysis:** Techniques for Educational and Psychological Research John Wiley and Sons, Inc., New York.

Yeomans, K. A. (1979). **Multivariate Classification: Data Reduction Using Component and Cluster Analysis,** Brimingham Wards, The University of Aton Management Centre, Working Paper Series No:145 (July 1979)

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

İŞLETME-MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİ KİŞİSEL BOYUTA İNDİRGEMEDE KİTLESEL KİŞİSELLEŞTİRME (MASS CUSTOMİZATİON) STRATEJİSİNİN ROLÜ

Yrd. Doç. Dr. Berrin YÜKSEL*

ÖZET

Hızla artan rekabet karşısında işletmeler pazar içindeki konumlarını koruyabilmek ve rakiplerinin önüne geçebilmek için farklı stratejilere yönelmek zorundadırlar. Müşterilerin işletmeye bağlanmaları için işletme ve müşterileri arasında bir bağlılık ilişkisi kurulması müşterilerin rakiplere kaymasını önleyecektir. Kitlesel kişiselleştirme(mass customization) stratejisi, işletmelere teknolojik gelişmelere bağlı olarak müşterileri ile kişisel ilişkiler geliştirme ve onları işletmeye bağlama ile birlikte düşük maliyetli üretim yapma ve üretimini kişiye özel pazarlama fırsatı sunmaktadır.

I-GİRİŞ

Günümüzde işletmelere, müşterileri ile sadakat ve ortaklık ilişkisine dayanan işbirliklerini sürdürmek zorunda olan sistemler olarak bakmak gerekmektedir. Bu ilişkinin temelinde işletme açısından, müşterisi olmayan bir ürün veya hizmeti satamayacağı gerçeği yatarken, müşteri açısından da ihtiyaçlarını en iyi bir şekilde karşılamak veya satın aldığı ürün veya hizmetten en üst düzeyde yararlanmak isteği bulunmaktadır. Her müşteri kişisel olarak farklı amaçlara ve ihtiyaçlara sahiptir.

* Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

İşletmeler müşterilerin kişisel olarak bu farklılıklarını göz önünde tutup gerekli pazarlama çabasına giriştikleri takdirde, hem müşteri için kişiye özel kılınmış ürün veya hizmet geliştirilmiş olmakta hem de işletme böylece müşteriye özel üretim yaparak (mass customization), düşük maliyetlerle amaçlarına daha rekabetçi bir anlayışla ulaşabilmektedir.

İşletme ve müşterileri arasındaki bu dinamik ilişki kitlesel olarak kişiye özel üretim (mass customization) kavramı ile açıklanmaktadır. İşletme-müşteri ilişkilerini kişisel boyuta indirgeme stratejisi, işletmelerin müşterilere bakış açısında, bunun için kullandığı teknolojik yönü ağır basan araçların türünde ve müşterilerin ihtiyaçları, beklentileri ve ihtiyaca tam olarak cevap alma isteklerindeki değişimden etkilenerek yorumlanabilecektir.

Müşteriler, işletmelerden beklentilerini elde edemediklerinde tatminsizlik duyar ve başka işletmelerin ürün veya hizmetlerini talep etmeye başlar. Bu durum işletmeler için telafisi güç pek çok sorunu da beraberinde getirir. Bu sorunların belli başlıları müşteriyi elde tutamama, yeni bir müşteri bulmanın ve onunla sadakat ilişkileri geliştirmenin çok zor, uzun ve maliyetli olması, ürün veya hizmetlerin müşteriler nezdinde oluşan kötü imajıdır. Sorunların üstesinden gelmenin en önemli yolu, işletme-müşteri ilişkisini dinamikleştirecek stratejilerle rekabetçi bir işletme hedefi belirlemektir.

Bu makalede, işletmelerin müşterileri ile dinamik ilişkiler kurma, onlara özel, eşsiz ve farklı değerler yaratma ve bunu düşük maliyetlerle her müşterinin isteğine uygun bir şekilde yapma yolu olarak ifade edilebilecek kitlesel olarak müşteriye özel üretim yapma (mass customization) stratejisi ele alınmaktadır. Bu kapsamda pazarlama karması elemanlarını kişiselleştirme çabaları bir çatı içinde incelenmeye çalışılacaktır.

II- İŞLETME-MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN DEĞİŞEN YAPISI

İşletmeler, müşterileri ile ilişkiyi ve karşılıklı etkileşimi pazarlama fonksiyonu aracılığı ile sağlamaktadırlar. Çünkü pazarlama, tüketici ihtiyaçlarını ve isteklerini teşhis etmeye, bu ihtiyaç ve isteklere uygun ürün, hizmet ve fikirler geliştirmeye ve tüketici tatminini sağlamayla işletme amaçlarını başarmaya dönük bir işleve sahiptir. İşletmelerin amacı düşük maliyetlerle karını en üst düzeye çıkarmak, pazarlamanın amacı ise müşteri tatminini sağlamaktır.

Her işletme pazarlama kavramı bakımından belli bir anlayışa sahiptir. Ancak bu anlayış farklılıkları işletme-müşteri ilişkilerini yapılandırmada, yönlendirmede ve sürdürmede birbirinden farklı sonuçlar doğurmaktadır. İşletmelerde müşteriye verilen önem derecesine göre işletme-müşteri ilişkilerinde farklı yaklaşımlar sözkonusudur. Engsig, pazarlama kavramının gelişimindeki roller üzerine odaklanan müşteri taleplerinin evrimini sınıflandırırken, işletmeleri müşteriyi ön planda tutmaya zorlayıcı bir nedenin olup olmadığı, talebe göre şekillenen pazarlarda baskın olan işletmecilik düşüncelerinin işletme-müşteri ilişkilerini müşteri lehine geliştirip geliştirmediğini sorgulayan ölçütlerden hareket etmiştir. Yazara göre müşteri taleplerinin evrimi dört trendle açıklanabilmektedir(ENGSİG: 1997, 54-56).

Kitlesel pazarlar, müşterilerin talep ve beklentilerinin hemen hemen aynı olduğu ve pazarın daha çok nicelik üzerine yoğunlaştığı bir aşamadır. Ürün ve hizmetlerin kıt olduğu ve işletmelerin çözümlemesi gereken ana sorunun üretim artışını sağlayacak yolların bulunması olduğu bir aşamadır.

Bu aşamada geçerli olan işletmecilik düşüncesi, ölçek ekonomisi ve bunun işletmeye kazandıracağı karı maksimuma çıkarmaktır. Bu nedenle kitlesel pazarlar, işletme-müşteri ilişkisinin hiç sözkonusu olmadığı bir aşamayı göstermektedir.

Bölümlenmiş pazarlar, müşteri taleplerinin çeşitliliğinin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bu aşamada müşteriler temel ihtiyaçlarını karşılayabilmekte dolayısıyla talep ve beklentilerinde daha fazla özelleşebilmektedirler. Müşteriler özel taleplerine ve satın alma davranışlarına göre farklı bölümlere ayrılırlar. Zaten işletmelerde her pazar içinde bir çok pazar bölümünün varlığını kabul etmektedir. Müşteriler her satın alma durumunda aynı satın alma davranışını gösterme eğiliminde oldukları için pazar hem nitelik hem de nicelik üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Bu aşamada geçerli olan işletmecilik düşüncesi, çeşitlilik ve pazarlamadır. İşletmeler pazar bölümlerinin herbirine yapılacak hizmetin alternatif getirilerini yaptıktan sonra hangi pazar bölüm veya bölümlerine öncelik vereceklerine karar vermek durumundadırlar. Bu nedenle bu aşamada en azından işletme-müşteri ilişkilerinin kitlesel değil homojen bölümler olarak pazarlama faaliyetleri ile kurulmaya başlandığı söylenebilir.

Bireysel pazarlar, bireysel talepler tarafından oluşturulmaktadır. Bu aşamada müşteriler, satın alma sırasında geniş bir seçim imkanına sahiptir. Müşteriler bölümlere ayrılmaz, her satın alma durumunda farklı karar kriterleri kullanırlar. Arzın talepten fazla olduğu ve pazarın daha çok nitelik üzerine yoğunlaştığı görülmektedir.

Bu aşamada geçerli olan işletmecilik düşüncesi, müşteri odaklı pazarlama ve toplam kalite yönetimidir. Müşterileri kazanmayı ve onlara iyi hizmet etmeyi amaçlayan işletmeler onları tatmin etmek için müşteri değeri yaratma çabası içine gireceklerdir. Ürünlerini ve hizmetlerini herbir müşterinin isteklerine göre ayarlama kararını vermek zorundadırlar. Rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı çağımızda işletmeler, müşterileri için ayrı üsrünlükler yaratmada geçerli olan işletmecilik düşüncelerini yoğun bir şekilde uygulamak durumundadırlar. Bu nedenle işletme-müşteri ilişkilerinin en yoğun yaşandığı aşama, bireysel pazarlardır.

Kişiye özel pazarlar, son derece kişisel talepler tarafından şekillenmektedir. Kişisel talepler, bireylerin kendi ihtiyaçlarını aşan taleplerdir. Pazar hem ürün ve hizmetin hem de üreticinin niteliği üzerinde yoğunlaşmaktadır. Kişisel talepler üretim yöntemi, araştırma yöntemleri ve işletmelerin sosyal anlayışları vb. yönlü olan taleplerdir.

Bu aşamada geçerli olan işletmecilik düşüncesi, ekoloji ve çevreciliktir. Burada işletmelerin ürünlerine ve pazarlama tercihlerine toplumsal ve ekolojik düşünceleri katması gerekmektedir. Dolayısıyla bu aşamadaki işletme-müşteri ilişkileri boyutu her iki tarafın tatmini yönünden değil daha çok sosyal ve toplumsal yönlü

olarak ortaya çıkmaktadır. Günümüzde amaç nedenli pazarlama olarak adlandırılan bu stratejide her ürün veya hizmetin veya markanın pazarda yer alırken topluma, toprağa, hayvanlara, çocuklara, işçilere vb. olan etkileri mutlaka göz önünde tutulmak zorundadır. Aksi halde müşteri talebi bu mallara yönelik olarak şekillenmeyecektir.

Pazarlamada sadece kitleselciliği esas alan işletmeler, öncelikle ürün veya hizmetlerini almaya aday olan müşteri gruplarını belirlemekte ve belirlenen bu müşterilerin istek ve ihtiyaçları tatmin edilmeye çalışılmaktadır.

Pazarlamada kişiselleşmeyi esas alan işletmelerin çalışma yöntemleri çok farklıdır. Önce her müşteri ile ilişki kurulur ve müşterilerden ele geçen bilgiler doğrultusunda her müşteriye uygun ürün veya hizmetler geliştirilir(PİNEII, PEPPERS, ROGERS:1997, 41).

Müşterilere hitap edebilmenin yolu, onun istediği ürünü tam olarak üretebilmektir. Bunun içinde ürün veya hizmeti müşterinin istediği biçimde dizayn etmek gerekmektedir.

III-KİTLESELLİK - KİŞİSELLİK TEMELİ ÜZERİNE KURULAN STRATEJİ DÖNGÜSÜ VE KİŞİSELLEŞME YÖNLÜ * YAKLAŞIMLAR

İşletmeler geçmişte standartlaştırılmış ürünlerin kitlesel üretimi ve kitlesel dağıtımı işi ile uğraşmaktaydı. Burada birbirinden farklı ve heterojen pazarlar, birleşmiş endüstriler içinde bir dönüşüm sürecinden geçerek işletmelerde standartlaştırma temeli üzerine kurulu stratejilerin uygulanmasını gerektirmekteydi.

Son yıllarda yeni teknolojiler, artan rekabet ve daha bilinçli müşteriler işletmeleri ürün ve hizmetlerini kişiselleştirme konusunda zorlamakta ve bu da kişiselleştirme temeli üzerine kurulan stratejilerin uygulanmasını gerekli kılmaktadır.

* Strateji döngüsü, farklılık arz etmeyen stratejilerle(saf standartlaştırma-standart siyah telefonlar, siyah T model Ford arabalargibi tamamen benzer olan ürünlerin pazarda herkese sunumu) yüksek derecede farklılık arz eden stratejileri(saf kişiselleştirme-her bir ürünün benzerinin olmaması ve isteğe göre yapılması) sınıflandırarak her bir strateji sınıfında ne kadarlık bir değişiklik olduğunu açıklamaktadır(KAHN: 1998, 48).

Standardizasyon ve kişiselleştirme temeli üzerine kurulmuş olan strateji döngüsü içinde şunlar yer almaktadır (LAMPEL, MİNTZBERG: 1996, 25-26).

-**Saf Standardizasyon:** Ford Motor işletmesinin T model alanında sürdürdüğü strateji saf standardizasyona özgü bir örnektir. Bu strateji, en geniş muhtemel alıcı gruplarına hedeflenmiş, mümkün olan en geniş bir ölçekte üretilmiş ve yaygın bir şekilde dağıtılmış dominant bir dizayn temelindedir. Saf standardizasyon stratejisi altında farklı müşteriler arasında hiç bir ayrılık gözetilmemektedir. Alıcı dizayn, üretim ve hatta dağıtım kararları üzerinde direkt bir etkiye sahip değildir. Bütün

işletme dizaynla başlayan ve pazar yerinde sona eren aşamalara kadar ürünü bir aşamadan diğerine itmeye odaklanmıştır.

-Bölümlenmiş Standardizasyon: Tahıl ürünleri markalarının çoğalması, T modeli izleyen farklı otomobiller gibi örnekler bölümlenmiş standardizasyona örnektir. İşletmeler farklı müşteri gruplarının isteklerine cevap verir ancak her bir müşteri grubu kendi içinde bütünleşmiş olmaktadır. Bu nedenle sunulan ürünler daha dar bir özellik sınıfı içinde standartlaştırılmaktadır. Temel dizaynda biraz değişiklik yapılır ve ürün farklı boyutları kapsayacak şekilde ancak bireysel alıcıların talepleri göz önüne alınmadan üretilir. Bölümlenmiş bir standardizasyon stratejisi, üretim ve dizayn kararları üzerinde alıcıların direkt etkisini artırmaksızın müşterilere kullanışlı seçenekler sunmaktadır. Yine de bir dereceye kadar burada dağıtım süreçlerini kişiselleştirmeye daha büyük bir eğilim vardır.

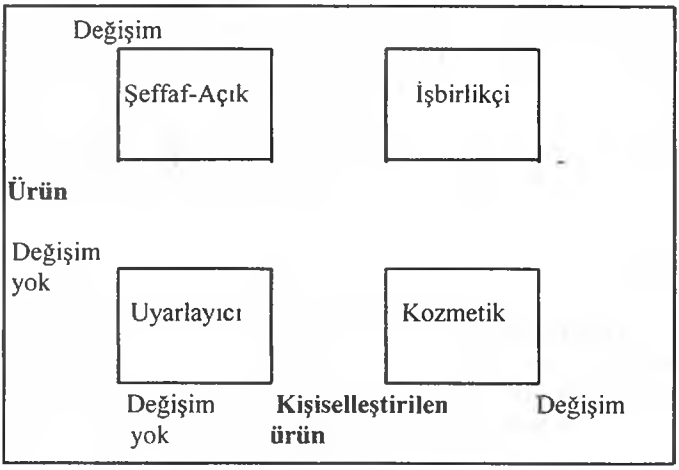
-Kişiselleşmiş Standardizasyon: Otomobil işletmeleri alıcılara kişiselleşmiş standardizasyon ile ilgili olan parçaları seçim imkanı sunmaktadır. Bunun gibi hamburger zincirleri müşterilere hardal, ketçap, mayonez, domates gibi tercihlerini kişiselleştirmelerine izin vermektedir. Diğer yandan ürünler standartlaştırılmış parçalardan yapılmalıdır. Bu tür standartlaştırılmış kişiselleştirme, modülleştirme veya gruplaşma olarak tanımlanabilir. Temel dizayn kişiselleşmemiştir ve parçalar bütün pazar için kitlesel üretilmiştir. Bu nedenle her bir müşteri kendi grubunu yapabilir ancak bu elde mevcut kullanışlı parçalarla sınırlandırılmıştır.

-İsteğe Uydurulmuş Kişiselleştirme: Diktirilen bir takım elbise, siparişe göre dokunan bir kilim veya isminizin yer aldığı bir doğum günü pastası sipariş kişiselleştirmenin örnekleridir. İşletme potansiyel bir alıcıya bir ürün prototipi sunar ve sonra bireylerin istek ve ihtiyaçlarına o ürünü uydurur veya adapte eder. Buradaki kişiselleştirme dizayn safhasında değil de fabrikasyon safhasından geriye doğru işlemektedir. Bir terzi müşteriye standart bir kumaş gösterecek, onu kesecek ve müşteriye uygun hale getirecektir. Müşteri daha sonra üzerine daha uygun hale gelmesi için tekrar geri gelecektir. Örneğin ev inşaatlarında müteahhit belirli müşteri isteklerinden hareketle standart bir dizayn çizebilecektir.

-Saf Kişiselleştirme: Kişiselleştirme müşterinin isteklerine derin bir şekilde yoğunlaşma olduğu zaman mantıklı bir sonuca ulaşmaktadır. Ürün tamamen siparişe göre yapılır. Mücevherciler, mimarlar veya esnaflar müşterinin belirlediği şartlar çerçevesinde dizayn yapmaktadırlar. Ya da büyük ölçekli makinalar, endüstriyel ekipmanlar, yapı malzemeleri gibi belli başlı ürünlerin saf kişiselleştirmesi sözkonusu olmaktadır. Burada dizayn, fabrikasyon, montaj ve dağıtım safhaları büyük ölçüde kişiselleşmiştir. Alıcı ve satıcı arasındaki geleneksel etkileşim, her biri diğerinin kararlarında derin bir etkide bulunduğu için gerçek ve samimi bir ortaklığa dönüştürülebilir.

Müşteriye hitap edebilmenin yolu onun istediği ürünü tam olarak üretebilmek bunun içinde ürün veya hizmeti müşterinin istediği biçimde dizayn etmek gerekmektedir. Dolayısıyla strateji döngüsü içinde saf kişiselleştirme veya kitlesel kişiselleştirme olarak isimlendirilebilecek strateji müşteriyle dinamik ilişkiler kurmada ve geliştirmede önemli bir role sahiptir.

İşletmeler etkili bir şekilde müşterilerine eşsiz değerler sunmak ve birtakım tehlikelerden korunmak için kişiselleştirmeyi benimsemektedirler. Bir ürün, süreç veya işletme birimi dizayn edilirken veya yeniden düzenlenirken yöneticiler müşterilerine nasıl daha iyi hizmet edeceğine yönelik muhtemel anlayışlar için kişiselleştirmeye dört ayrı yaklaşımın herbirini ayrı ayrı incelemek zorundadırlar.



Şekil 1- Kişiselleştirme için Dört Yaklaşım

Kaynak: James H. GİLMORE, B. Joseph, PİNE II, "The Four Faces: Customization", **Harvard Business Review,** January-February 1997, s. 95.

-İşbirlikçi kişiselleştiriciler, müşterileri için kişiselleştirilmiş ürünler yapmak, onların ihtiyaçlarını karşılayacak kusursuz sunumları teşhis etmek ve onların ihtiyaçlarını açıkça ifade etmelerine yardım etmek için bireysel müşterilerle bir diyalog sürecini yürütür. Bu yaklaşım genellikle kitlesel kişiselleştirme terimi ile aynı anlamda kullanılmaktadır. İşbirlikçi kişiselleştirme, müşterilerin alternatiflerin çokluğundan dolayı seçim yapmada zorlandığı veya hayal kırıklığına uğradığı zamanlarda, onların ne istediklerini kolaylıkla ifade edemedikleri durumlarda müşterileri olan işletmeler için uygundur.

-Uyarlayıcı kişiselleştiriciler, kişiselleştirilebilir bir standart sunarlar ve ürünü, kullanıcıları kendi kendine değiştirerek dizayn ederler. Uyarlayıcı yaklaşım, farklı durumlarda farklı şekillerde ürünü yapmak isteyen müşterileri olan işletmeler için uygundur. Mevcut teknolojiler ürünü müşterinin kendi özel isteğine göre kolaylıkla kişiselleştirmesini mümkün kılmaktadır.

-Kozmetik kişiselleştiriciler, farklı müşterilere farklı şekilde bir ürün standardı sunar. Kozmetik yaklaşım, bir ürünü aynı şekilde kullanan müşteriler olduğunda uygundur. Farklılık sadece ürünün müşteriye sunumundadır. Burada kişiselleştirmeden ziyade standart sunum, her bir müşteri için özel olarak paketlenir. Örneğin ürün, farklı şekilde arz edilir, katkıları ve yararları farklı yollarla anlatılır, müşterinin ismi her bir parça üzerinde yer alır veya promosyonla programlar farklı şekillerde dizayn edilir ve iletilir.

-Şeffaf-Açık kişiselleştiriciler, müşterinin kendisi için kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetleri açıkça bilmesini engellemeden bireysel müşterilere eşsiz ürün ve hizmetler sağlar. Kişiselleştirmeye şeffaf yaklaşım, müşterilerin spesifik ihtiyaçlarının kolaylıkla tahmin edilebilir ve anlaşılabilir olduğu ve müşterilerin ihtiyaçlarını tekrar tekrar ifade etmek istemedikleri durumlarda uygundur. Şeffaf kişiselleştiriciler, müşterilerin davranışlarını direkt birbirine tesir etmeksizin inceler ve standart bir paket içinde göze çarpmayacak şekilde onların sunularını kişiselleştirir.

Ürün ve hizmetlerini müşterileri ile sürekli işbirliği içinde olarak kişiselleştiren işletmeler için işbirlikçi yaklaşım, kitlesel kişiselleştirme stratejisinin uygulanmasını da beraberinde getirmektedir.

IV-KİTLESEL OLARAK KİŞİYE ÖZEL ÜRETİM YAPMA-KİTLESEL KİŞİSELLEŞTİRME (MASS CUSTOMİZATİON) TRATEJİSİ

21. yüzyılda daha etkili bir şekilde rekabet edebilmenin bir yolu, birbirinden farklı kılınan ürün hattını rakiplerden daha iyi ve daha hızlı sunarak müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bu nedenle müşteri tatmini ve bağlılığını artırabilecek bir ürün hattında giderek artan farklılıkların ortaya çıkardığı iki önemli sonuç vardır(KAHN: 1998, 46).

Birinci sonuç, bir ürün hattındaki büyük farklılık, her bir müşterinin arzu ve ihtiyaçlarına uygun seçenekleri kesin olarak bulmasını mümkün kılmaktadır(kişiselleştirme stratejisi).

İkinci sonuç, bir ürün hattındaki büyük farklılık, her bir bireysel müşterinin farklı seçeneklerden hoşlanmasına izin vermektedir(farklılığı araştırma stratejisi).

Bu stratejilerin herbiri bir işletmenin pazar payını artırabileceği gibi her bir ürün sınıfı için birincil talebi de artırabilecektir. Çünkü her bir müşteri farklıdır ve bu nedenle farklı bir seçeneğe ihtiyaç duyacaktır. Eğer pazarlamacılar her bir müşterinin ihtiyaçlarını rakiplerden daha iyi bir şekilde karşılamak istiyorlarsa yüksek derecede farklılaştırılmış bir strateji her müşterinin istediğini tamamen bulabilme ihtimalini de artıracaktır.

Müşterilerin çoğu seçim yaparken yüzlerce değişik sistem, fiyat, dizayn ve teslim biçimi gibi özelliği incelemekle zaman kaybetmek istememektedir. Bu durumda en iyi çözüm, müşterinin kendi talebini kendinin dizayn etmesi olacaktır. İşte kitlesel kişiselleştirme stratejisi buna imkan tanıyan ve müşterinin tam olarak isteğine uygun ürünler geliştirilmesini sağlayan bir stratejidir. Örneğin pencere üreticisi Andersen Corporation, Window of Knowledge adında bir multimedya sistemi geliştirerek bu sistemle müşteriye 50 bin muhtelif dizayn arasından kendi dizaynını üretmesine imkan tanımaktadır(PİNEII, PEPPERS, ROGERS,: 1998, 30).

Kitlesel kişiselleştirme (mass customization), ürün ve hizmet farklılıkları ve yenilikleri yaratma yoluyla değişen ürün taleplerini karşılamak ve daha geniş bir müşteri kitlesine hizmet etmek yeteneğini ifade etmektedir(BOYNTON, VİCTOR,PİNEII: 1993, 47). Herhangi bir işletmenin müşterisinin isteklerine uygun "özel" bir ürünü üretmesi kişiye özel üretim(customization), her bir müş-

terinin isteğine uygun ürünün rutin olarak üretilebilmesi ise kitlesel olarak kişiye özel üretim(mass customization) olarak tanımlanmaktadır(BELVİRANLI: 1999, 130).

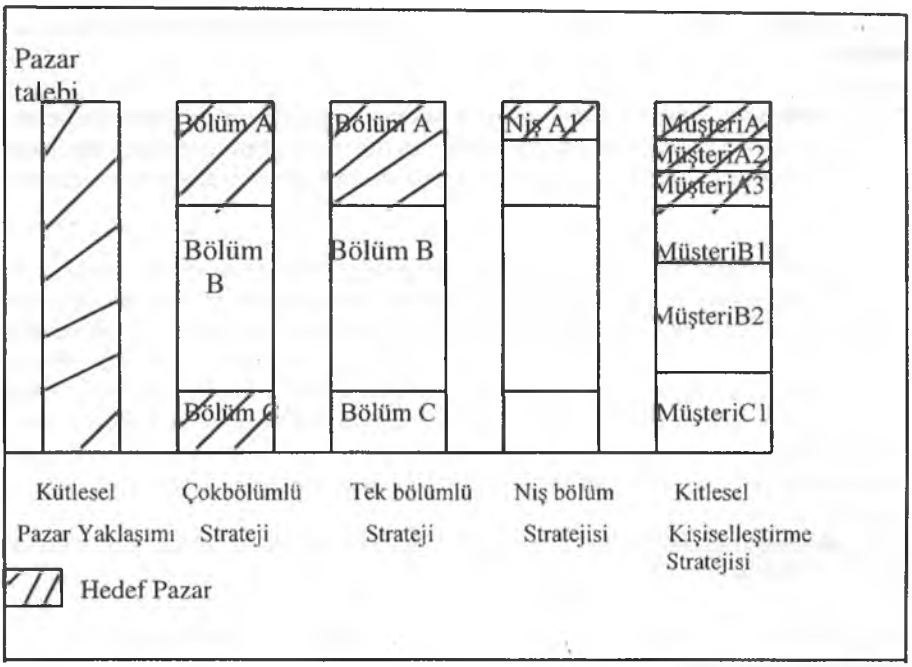
Her müşterinin isteğine uygun üretimi etkili bir şekilde gerçekleştirmenin iki önemli anahtarı vardır. Bunlardan birincisi, müşterilerin ne istediklerinin tam olarak saptanması, ikincisi, nihai ürün yerine o ürünün üretiminde kullanılacak parçalar üzerinde yoğunlaşılmasıdır. Dell Computer, kitlesel kişiselleştirme stratejisi uygulayarak çok hızlı bir şekilde başarıya ulaşan işletmelerden birisidir. Dell Computer'den bir bilgisayar almak sözkonusu olduğunda önce müşterinin tam olarak ne tür bir ürün istediği ve kullanım amacı ve yoğunluğu öğrenilmektedir. Hazır bilgisayar yerine farklı seçeneklere uygun bilgisayar parçaları üreten Dell, müşterinin isteğine uygun olarak bu parçaları bir araya getirmekte ve böylece müşterinin isteğine uygun müşteriye özel bir bilgisayar üretilmiş olmaktadır. Dell ürettiği hazır bilgisayar parçalarından 14 bin farklı bilgisayar üretme imkanına sahip bir işletme olarak bilgisayar pazarında Compaq'dan sonra en büyük pazar payına sahip ikinci işletme konumundadır(BELVİRANLI: 1999; 131). Kitlesel kişiselleştirme stratejisi sıfır stokla çalışmayı gerekli kıldığı için düşük stok maliyetleri ile tüm müşterilerin isteğine uygun üretim yapabilme imkanını da işletmelere kazandırmaktadır. Bu strateji dört rekabetçi hedef göz önünde tutularak ortaya atılmıştır. Bunlar(BOYNTON, VİCTOR, PİNEII: 1993, 48);

- Verimlilik: Etkili bir yetenekler zinciri ile sabit bir yapı kurarak yeni ve farklılaştırılmış ürünler yaratma maliyetlerini aşağı düzeyde gerçekleştirmek
- Esneklik: Müşteriler ve pazar yerlerinin ihtiyaçlarını sınıflandıracak ve daha büyük bir farklılıkla ele alabilecek ürün sistemleri yaratmak
- Heveslilik: Hem işletme hem de bilgi sistemleri personeli tarafından pazar değişikliklerine zamanında cevap verme oranını artırmak
- Tekrar kullanışlılık: Ürün ve pazar değişiklikleri karşısında tekrar birleştirilebilen veya birleştirilebilen bir elemanlar sistemi yaratmak

İşletmelerde stratejik yapı üç alanın birleşiminden meydana gelmektedir. Bunlardan birincisi globalleştirme; bilgi teknolojisini coğrafi, kültürel ve örgütsel sınırları aşabilecek şekilde kullanabilme yeteneğini ifade etmektedir. İkincisi, bilgiselleştirme; verileri bilgiye, bilgiyi de etkili eyleme dönüştürmede müşterilere yardımcı olabilmektir. Üçüncüsü kişiselleştirme; bilgi yoluyla dizayn edilen ürün ve hizmetlerin kişilere yığınsal ve aynı zamanda özel olarak üretilebilmesi ve sunulabilmesi anlamına gelmektedir(HAMEL, PRAHALAD:1996, 160). Bu üç alanı rakiplerine oranla daha hızlı birleştirebilen işletmeler bulundukları sektörde lider işletmeler haline gelebileceklerdir.

Kitlesel kişiselleştirme, veri tabanlı pazarlama ile bir arada kullanılan ve uygulanan bir stratejidir. Müşteri veri tabanı oluşturmak için bilgisayar teknolojisinin uygulanması işletmelere, daha seçici bir şekilde özel pazar bölümleri için pazarlama programları geliştirmeye fırsat vermektedir. Bu müşteri ile direkt ilişkiler kurma üzerinde büyük bir etki yaratmaktadır. Pazar bölümlemesi ve hedef pazar tanımla-

ması açık ve kesin bir şekilde yapılırsa, müşteri ile ilişkiler ve iletişim daha uygun olabilecektir (Marketing Led, 1991; s.14).



Şekil 2- Bölümleme Hiyerarşisi-Kitlesel Pazar Stratejisinden Kütlesel Kişiselleştirme Stratejisine

Kaynak: Roger J. BEST, **Market-Based Management,Strategies for Growing Customer Value and Profitability**, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1997, s.132.

Şekil 2'ye göre bir işletmenin hedeflediği Bölüm A, içindeki niş pazarlara veya daha alt bölümlere kişiselleştirilmiş bir veri tabanı ile ayrılabilmektedir. Böylece işletme bu alt bölümler içindeki müşteriler için ürün ve hizmetlerine yönelik konumlandırma stratejisi ve sunacağı değeri kişiselleştirebilmektedir.

Kitlesel kişiselleştirme yönlü kararlar bir işletmenin en az beş alanında görev yapan insanları ilgilendirmektedir. Bu beş grup etkili bir kitlesel kişiselleştirme programını desteklemek için aşağıdaki rolleri oynamalıdırlar(FEİTZİNGER, LEE: 1997, s. 118).

Pazarlama, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan kitlesel kişiselleştirmenin kapsamını belirlemelidir.

Araştırma ve geliştirme, ürün tedarikçi ağında en etkili bir şekilde kişiselleştirilebilir diye tekrar dizayn edilmelidir.

Üretim ve dağıtım, hem tedarikçiyi hem de malzemelerin tekrar dizaynını koordine etmeli ve en etkili yerlerde üretim süreçlerinin içine yerleştirilmelidir.

Finans, alternatif finansal analizler ve faaliyet temelli maliyet bilgisi sağlamalıdır.

Pazarlama; gelir artışı temelinde, araştırma ve geliştirme; bir ürünün fonksiyonelliği ve parçalarının maliyeti temelinde, üretim ve dağıtım; parçaların bir araya getirilmesinin maliyeti ve müşteriye bir ürünü teslim etme temelinde değerlendirilmelidirler.

Müşteri istek ve ihtiyaçları kitlesel kişiselleştirmenin önemli bir parçası olduğu için bu ihtiyaçlara uygun faaliyetler işletme içinde pazarlama ile koordineli bir şekilde yürütülmek durumundadır. Dolayısıyla buradaki anahtar soru müşteriler ihtiyaçlarını karşılamak için nasıl bir ürün veya hizmet beklemektedirler? Bu soruyu cevaplamak için müşteriyi tanımak ve müşteri ile işletme arasında karşılıklı öğrenmeye dayalı bir ilişki sistemi geliştirmek zorunludur. Müşterisinden öğrenen işletmeler, müşteri beklentisine uygun ürün veya hizmeti daha uygun fiyatlarda sunarak ve yeni teknolojileri kullanarak pazarlarda kalıcı başarılar elde edebilecektir.

A- KİŞİYE ÖZEL ÜRETİM STRATEJİSİ VE ÖĞRENMEYE DAYALI İLİŞKİ

İşletme ve müşterileri arasındaki dinamik ilişkilerin günümüzdeki boyutlarıyla tanımlanmasında ve anlaşılmasında pazarlama önemli bir yere sahiptir. Pazarlama, müşteriden gelen bilginin üretimde değerlendirilmesini sağlar. Çünkü pazarlama sorumluları işletme-müşteri ilişkisinin bekçileridir(PİNEII, PEPPERS, ROGERS: 1998, 35).

Geleneksel pazarlama stratejilerini uygulayan bir işletme ürünlerine uygun müşteriyi arar. Oysa müşteriden öğrenmeyi esas alan bir işletme müşterinin istek ve beklentilerine uygun ürünün üretilmesini sağlar. Pazarlamada kişilerin taleplerini merkeze alan yaklaşım, kişisel amaçlarla işletme amaçları arasında hassas bir denge kuran ve sürekli bir ilişkiyi garanti eden bir nitelik taşımaktadır. Uzun süreli ilişkiler işletmelere yeni ürün ve hizmetler geliştirebilmek için güçlü bir avantaj sağlamaktadır. Araştırmalar, yeniliklerin %70'nin pazarın ihtiyaçlarından hareketle ortaya çıktığını göstermektedir. Yine James Quinn, Jordan Baruch, ve karen Zien'in yazdıkları "Innovation Explosion:Using Intellect and Software to Revolutionize Growth Strategies", adlı kitapta bir sanayi dalındaki yeniliklerin yarısından çoğuna müşterilerin bilgisi ile ulaşıldığı belirtilmektedir(BİLLİNGTON: 1998, 22).

Müşteriden öğrenmeye dayalı bir sistemin geliştirilmesinde dört bileşen vardır. Bunlar, müşteriyle diyalog geliştirmek ve onun ihtiyaçlarını öğrenmek için bilgi stratejisi uygulamak, müşteriden öğrenilenlere uygun bir üretim ve teslimat stratejisi yaratmak, müşteri ihtiyaçları ile işleyişi uyumlaştıracak bir yönetsel strateji kurmak, performansı ölçecek bir değerlendirme stratejisi belirlemektir(PİNE II, PEPPERS, ROGERS: 1998, 34). Bu sistem içinde pazarlama müşteri ile diyalog geliştirmekten ve bilgi stratejisi uygulamaktan sorumludur.

Diyalog, müşterinin kendini ifade edebilmesi ile başlar, müşterileri ürün geliştirme ve üretim aşamalarına dahil ederek bu diyaloğun devamlılığı sağlanır. Günümüz teknolojisi hizmetleri her ürüne özel olarak dağıtma ve her satışı bir iletişim haline getirme imkanı tanımaktadır. Bu şekilde işletme ve müşteri arasında kurulan ilişki, hem müşterinin hem de işletmenin birbirlerinden birşeyler öğrenmelerini ve birbirlerine güvenmelerini sağlamaktadır. Dünyanın gözde blue-jean üreticisi Levi's müşterinin mağazaya gelip veya telefon veya internet aracılığı ile verdiği siparişe uygun onbin farklı ölçüde pantalon üretme yeteneğine sahiptir. Levi's bilgisayarlarındaki veri tabanları arttıkça müşterilerin sipariş ettiği beden ve stiller, Levi's için çok yararlı bir bilgi sağlayacaktır(MCKENNA: 1997, 41).

Müşteri ile kurulan diyalog ve karşılıklı etkileşim işletmelere, ürün ve hizmetlerini müşterilere uygun hale getirme yeteneğini artırma fırsatı yaratacaktır. Bu fırsatı yaratmanın dört anahtar adımı vardır. Bunlar(PEPPERS, ROGERS, DORF: 1999, 152-154).

- **Müşterilerinizi teşhis edin**: Kişiselleştirmeyi başlatabilmek için işletmeniz direkt olarak uygun bir sayıda müşterisi ile ilişki kurmalıdır. Müşterilerle ilgili muhtemel en küçük ayrıntıya kadar inmek(adres, telefon numarası, vergi numarası gibi), onların alışkanlıklarını, tercihlerini ve önceliklerini öğrenmek ve böylece müşteriyi tanımak çok önemlidir. Her ilişki noktasında, her ortamda, her yerde ve işletmenin her bölümünde müşteriye söz hakkı vermek gerekir.

- **Müşterilerinizi farklılaştırın**: Müşteriler iki temel biçimde farklılaştırılabilirler. Müşterilerin değer düzeyleri farklılık arz eder ve onlar farklı ihtiyaçlara sahiptir. Onları farklılaştırmada, en değerli müşteriler aracılığı ile en fazla yarar sağlamak çabasına işletmenin odaklanması gerekmektedir. Müşterinin değer ve ihtiyaçlarını yansıtmak için her bir müşteriye göre işletmenin davranışını uydurmak zorunludur. Bir işletmenin müşteri temelinde yaptığı farklılaştırma tipi ve derecesi, işletme durumuna uygun strateji geliştirilmesi kararları üzerinde etkili olacaktır.

- **Müşterilerinizle karşılıklı etkileşimde bulunun**: Müşterilerle işletmenin karşılıklı etkileşiminin hem maliyet etkinliği hemde uzun süreli etkililik elemanları, kişiselleştirmenin önemli bir parçasıdır. Maliyet etkinliği, müşteri etkileşimini doğrudan kılmakla artar. Örneğin Web sitesinden günü gününe bilgi vererek daha fazla yarar sağlayan bir işletme daha pahalı bir merkezden yararlanmadığı için çok fazla para harcamak zorunda değildir. Etkililik, ya bir müşteri ihtiyacı içine daha iyi görünüşler katarak ya da müşteri değerinin tam bir resmini çıkartarak, kullanışlı bilgi sunarak artmaktadır. Bir müşteri ile her etkileşim, o müşteri ile eskiden vuku bulan bütün etkileşimler çerçevesinde ortaya çıkacaktır.

- **Kuruluşunuzun davranışını kişiselleştirin**: Öğrenme ilişkisi içinde müşteriyi tutmak için işletme müşterilerinin bireysel olarak ifade ettiği ihtiyaçlarını karşılamak için davranışlarını bu ihtiyaçlara uydurmak zorundadır. Bu üretilmiş bir üründe kitlesel kişiselleştirmeyi ifade etmektedir. Pazarlama, satış veya diğer bölümlerden müşteriler hakkında öğrenilen bilgiler temelinde üretim ve hizmet teslimine belirli müşterilere farklı davranabilir.

Kişiselleştirme stratejisi, işletme amaçlarına daha etkili bir şekilde ulaşılmasını sağladığı kadar, müşterilerin tatmininde çok önemli bir rol oynaması nedeniyle müşteriden öğrenmeye dayalı bir sistem geliştirilmesini ve bütün işletme tarafından benimsenmesini gerekli kılmaktadır.

Stratejik bir boyut olarak müşterinin işletme içindeki rolü; geleneksel örgütlerde bir pazarlama aracı olarak anlaşılmasına rağmen, öğrenen örgütlerde öğrenmenin bireylerden ve gruplardan gerçekleşebileceği anlaşılmaktadır(SLOCUM, MCGİLL, LEİ: 1994, 45). İşletme- müşteri ilişkilerinde gözlenen birebir ilişkiler ve müşteriden öğrenmeye dayalı sistemler hem işletmeler hem de müşteriler açısından iki yönlü yarar sağlar. Müşteri açısından, müşterisi olduğu işletmenin içsel süreçlerinde de söz sahibi olarak kendisine özel üretim yapılması ve tam olarak ihtiyacını karşılayacak ürün ve hizmetlere sahip olmasıdır. İşletmeler açısından ise bu yolla çok önemli bir rekabet avantajını ele geçirmesi ve sürekli ve tatmin olmuş müşterilere sahip olmasından dolayıdır.

Müşterinin bir işletmeyi geri besleme yolu ile bilgilendirmesi işletmeler için hayati bir önem taşımaktadır. Ünlü danışmanlık şirketi Arthur Andersen'in üst düzey yöneticilerinden Michael J. Wing,"Hemen öğrenmek istiyor musunuz yoksa pazar size anlatana kadar beklemek mi istersiniz?" sorusunu yöneltmektedir(HOFFMAN: 1998, 33). Müşteriden gelecek olumlu veya olumsuz tepkiler, pazarın diğer uyarıcılarını beklemeden müşteriden öğrenebilmek anlamına gelmektedir. Hiç kuşkusuz müşterinin beklentilerini ve ihtiyaçlarını yine onlardan öğrenen ve stratejilerini öğrenmeye dayalı sistemler geliştirerek uygulayan işletmeler geleceği şekillendirebileceklerdir.

B- PAZARLAMA KARMASINI KİŞİSELLEŞTİRME ÇATISI

Pazarlama alanında kullanılan araçların değişikliği pazarlama disiplinini de büyük bir değişikliğe uğratmıştır. Doğrudan ve veri tabanlı pazarlamadaki patlama, elektronik sektöründeki gelişmeler, bilgisayardan İnternet yolu ile yapılan satışlar pazarlama disiplinini ister istemez yeniden şekillenmeye zorlamaktadır.

Pazarlama alanındaki değişim, şu gelişmelerle tarif edilebilmektedir. Geleneksel pazarlama yerini ilişki pazarlamasına terk etmektedir. Tek yönlü pazarlamadan müşterilerle diyaloğu kuvvetlendirecek interaktif (karşılıklı ilişkiye dayalı)pazarlamaya geçilmektedir. Kitlesel pazarlama yöntemleri giderek bireysel müşterilere hitap eden kitlesel kişiselleştirme stratejilerine doğru kaymaktadır. Özellikle interaktif pazarlama paradigması, kitlesel pazarlama yöntemlerinin ölçek ekonomisinden ayrılmaksızın birey faktörünü kapsamayı başarmaktadır(DEİGHTON: 1997, 30). Bu gelişmeler işletmelere müşteri ilişkilerini daha etkili yönetmede ve geliştirmede pek çok fırsatlar sunmaktadır. Bilhassa veri toplama ve saklama alanındaki gelişmeler işletmelerin müşterileri ile daha dinamik ilişkiler geliştirmesine imkan tanımaktadır. Bu dinamik ilişkiler işletmelere, müşterilere uygun ürün ve hizmetler dizayn etme, üretme ve teslim etme yollarını kişiye özel kılmalarına izin vermektedir.

Pazarlama alanında ki bütün bu değişimlerin ışığında trendin müşterinin kişiselleştirilmesine doğru gittiğini söylemek mümkündür. Bu nedenle işletmeler pazarlama karması elemanlarını müşterinin kişisel tercihlerine göre değiştirmelidirler.

Müşterilerin işletmeye güven ve bağlılık duymasını sağlamak için müşterilerin talep ve beklentilerini öğrenerek, bu bilgileri işletmenin müşteriler ile geliştireceği kişisel ilişkilere yansıtacak bir pazarlama karması oluşturulmalıdır. Bu pazarlama karmasındaki seçenekler, müşteriler ile doğrudan ilişki kurularak karma elemanlarının pazardaki kabul edilebilirlik şansı ve başarısında önemli ölçüde artıracaktır. Teknoloji ile kişiselleştirilebilen ve renklendirilebilen pazarlama karması elemanları, işletmelerin pazarın karmaşıklığından sıyrılarak müşterileri ile özel ilişkiler geliştirebilmesine imkan tanıyabilecektir.

Tablo 1- Pazarlama Karmasının Kişiye Özel Kılınması ve Kişiye Özel Kılınabilme Seçenekleri

Pazarlama Karması Elemanları	Kişiye Özel İşletme tarafından	Kılma Müşteri tarafından
Ürün	-Bireysel müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için paket ürünler veya iyileştirilmiş sunular	-Farklı seçeneklerle nihai ürünler sunma -Müşterilerin nihai ürünleri seçebilmeleri ve dizayn edebilmeleri için ürünü oluşturan parçaları bir menü halinde sunma
Fiyat	-Fiyat indirimleri (satış hacmi, satış tarihi, satın alma zamanına bağlı olarak) -Ürünü kişiselleştirmenin bir sonucu olarak	-Ürünün kişiye özel kılınabilirliğinin bir sonucu olarak -Müşterinin pazarlık gücünün bir sonucu olarak -Müşterinin karar zamanının bir sonucu olarak
İletişim	-Birebir iletişim araçlarını kullanma (doğrudan postalama, satış gücü)	-Kişiselleştirilebilir bir karşılıklı etkileşime dayalı bilgi ağı sunma (İnternet gibi)
Dağıtım	-Çok yönlü kanallar ve lojistik çözümler sunma (Kısmen kişiselleştirilebilir)	-Kişiselleştirilebilir karşılıklı etkileşime dayalı lojistik ve dağıtım ağı sunma (Elektronik bilgi değişimi)
Satış Sonrası Hizmetler	-Ürüne ek değerler ekleme(tek veya paket hizmetler) -Uzaktan kontrol sistemleri kullanma	-Kişiselleştirmeyi kendinizin yapacağı çözümler sunma -Ürünün kişiye özel kılınabilmesinin bir sonucu olarak(Ürünün kullanılma biçimi gibi)

Kaynak: Marc LOGMAN,"Marketing Mix Customization and Customizability", **Business Horizons** (November-December 1997), s. 40.

1-Ürün

Pazarlama karmasının bir elemanı olarak ürünü üç düzeyde inceleyebilmek mümkündür (OLUÇ: 1988, 5).

- Temel veya öz ürün: Müşterinin ihtiyaçlarını giderme açısından, üründe algıladığı yararlar veya tatminler demetine öz veya asıl ürün denir.
- Niteliği artırılmış ürün: Özellikler, stil, kalite, marka, ambalaj gibi elle tutulup gözle görülebilen özellikler eklemeyle farklılaştırılmış öz üründür.
- Zenginleştirilmiş ürün: Eğitim, bakım onarım hizmeti, teslim ve ödeme koşulları, garantiler, lojistik destek gibi ürünü satın almaktan dolayı müşterinin ele geçirdiği maddi olmayan yararlarla birlikte öz ve nitelikleri artırılmış ürünlerin birleşiminden meydana gelen üründür.

Ürün kavramı, müşteriler için ele geçirmeyi umdukları potansiyel yararlar kümesi olarak ifade edilebilir.

Ürünler, niteliği artırılmış somut özelliklerin ustalıkla yönetilmesi ile kişiselleştirilebilir. İşletmeler bunun için genellikle şu seçenekleri takip edebilirler(LOGMAN: 1997, 40).

- Kullanıcıların spesifik ihtiyaçlarını karşılayan kişiselleştirilmiş bir ürün sunabilir.

- Kullanıcıların kendi kendilerine değiştirebilecekleri kişiselleştirilebilir ürünü bir standart çerçevesinde sunabilir.

Bir çok endüstride farklı ürün modelleri, öz üründen türetilmiştir. Örneğin farklı araba modelleri çoğunlukla benzer şasi üzerine oturtulmuştur. Farklı seçeneklerle sunulan ürünler müşterilere daha sonraki safhalarda ürünlerinin kapsamını genişletmek veya kalitesini iyileştirmek konusunda izin verebilmektedir.

Kişiselleştirme için diğer popüler bir yol, spesifik bir ürün içine birbirleri ile ilişkilendirilmiş ürünler demeti oluşturmaktır. Örneğin bilgisayarlar bütünleşmiş iletişim teknolojisi aracılığıyla kendi kendilerinin iletişim araçları olmaktadır.

Ürünleri kişiselleştirme yerine standart kişiselleştirilebilir ürünler sunulabilir. Bu kullanıcıların değişik zamanlarda ürün seçeneklerini değiştirmek istediklerine uygundur. Farklıaştırılmış seçeneklerle nihai ürünleri sunmaktan ziyade işletmeler, müşterilerin nihai ürünleri kendi kendilerine dizayn etmede kullanmak için farklı parçalar seçebilecekleri bir menü sistemi tanıtabilirler. Bilgisayar endüstrisinde farklı hardware aksamları müşteriler tarafından geliştirilebilir. Menü seçenekleri, disk kapasitesi, işlem hızı, software sürücüler gibi seçimler sunulabilir. Kapasite artırılabilir, yeni işlem kartları eklenebilir(LOGMAN: 1997, 41).

Müşterinin kendi talebini kendisinin dizayn etmesi veya müşteriye isteğine uygun ürün üretilmesi ürün kavramını kişiselleştirmede en etkili yolları oluşturmaktadır.

2- Fiyat

Pazarlama karması elemanlarından, kişiselleştirme için kaçırılmış olan en büyük düzeydeki fırsat, fiyattır. Birçok işletme kuponlar dağıtarak bu kuponların karşılık bedellerini düşerek daha düşük fiyatla müşterilere fiyatlarını kişiselleştirebilir. Ancak fiyat kişiselleştirilmesinde temel fikir, müşterilerin ürüne biçtikleri değer

üzerine belirlenmiş olan fiyatları ödeme istekleridir. Bu nedenle işletme yöneticileri fiyat ne olmalıdır sorusunu sorarlarken; Bir kişi, spesifik bir ürün değeri ile birlikte ürün için ne kadar fiyat ödeyebilecektir? ve farklı değerlerle sunulan ürün için müşteri temeline uygun düşen doğru fiyat grupları ne tür fiyatlama programı ile verilir? sorularına cevap vermelidirler(SİMON, DOLAN: 1998, 12).

Fiyat iskontoları, fiyatları kişiselleştirmek için en popüler olan yollardan bir tanesidir. İskonto için müşterinin satış hacmi, satış tarihi ve satın alma zamanı esas alınır. Yüksek satış hacmi olan müşteriler özel iskontolardan yararlanabilirler, ürünün eski versiyonlarını kullananlar yeni ürün versiyonlarına geçişte iskontoya tabi tutulabilirler.

Fiyatları kişiselleştirmek için diğer bir yol, daha yüksek fiyatları uygulamaya imkan verecek ek ürün seçenekleri ile ürünü kişiselleştirmedir. Ürün demeti, fiyatları kişiselleştirmek için işletmelere izin verir. Öz ürün demeti ile paketlenmiş ürün demeti ayrı ayrı veya birlikte satılabilir. Farklı fiyat politikaları karma demetlerde uygulanabilir.

Satın alma fiyatı, müşterinin kendisi tarafından el ile değiştirebileceği kişiselleştirilebilir bir pazarlama karması elemanı olarak düşünülebilir. Müşteriler bir menüden parçalar seçtiklerinde nihai bir ürünü dizayn edebilirler ve burada toplam fiyat bütçelerini aşmamalıdır. Müşterilerin pazarlık güçlerine bağlı olarak bazı pazarlarda satın alma fiyatı kısmen de olsa kişiselleştirilmektedir. Bazı müşterilerin fiyatlar düşünceye kadar beklemesi veya yeni bir ürünü satın almak için doğru zamanı seçmesiyle satın alma fiyatlarını kontrol edebilirler(LOGMAN: 1997, 41).

Fiyatların kişiselleştirilmesinde daha yüksek karlara ulaşabilmek için çok boyutlu fiyatlama, iskontolar, pazarlık güçleri, fiyat demetleri ve ürün demetleri en etkili teknikler olarak sıralanabilmektedir.

3- İletişim

Kitlesel pazarlama, kitlesel iletişim üzerine kuruludur ve tek yönlü işlemektedir. Oysa müşterilere mesajlar yollamak kadar onlarla iletişim kurma ve onları dinleme becerilerine de sahip olmak gerekmektedir(DEİGHTON: 1997, 35). Özellikle çok hızlı değişen işletme çevresi müşterilerin farklı bilgilere olan ihtiyaçlarını artırmaktadır. Bazı müşteriler yeni ürün çeşitleri hakkında bazıları eski ürünlerde yapılan değişiklikler hakkında bilgi isterler. Fiyata önem veren müşteriler veya kaliteye önem veren müşteriler daha değişik bilgilere ihtiyaç duyarlar.

Bir işletmenin kişisel bilgi ihtiyaçlarını karşılamak için ya müşterilerle doğrudan iletişim kurması ya da istenilen bilginin kolayca bulunabilmesi için müşterilere tahsis edilen kişiselleştirilebilir bir bilgi ağı sunması gerekmektedir(LOGMAN: 1997, 42). Böyle bir sistemin işleyebilmesi için bilgi teknolojisine bu teknolojinin işe yarayabilmesi için de üç sisteme ihtiyaç vardır. Bunlar; İnternet, işletme içinde çalışan herkesin birbiri ile ilişki kurması, Ekstranet, bir işletmeyi diğer işletmelere(tedarikçi, dağıtıcı ve perakendeci) bağlama ve İnternet, işletmeyi doğrudan müşterilere bağlama ve onlarla karşılıklı ilişki kurmadır(Capital: 1998, 17-18).

İnternet, müşteri ile karşılıklı olarak mesaj göndermede ve bilgi sunumunu genişletmede en ileri iletişim teknolojisidir. Ancak bunun müşteri tarafından yönlendirilen bir interaktif iletişim aracı olduğunu ve böyle bir pazarda tutunabilmek için işletme örgütünün müşteriden gelen bilgiye ve müşteri ile kurulan kişisel diyaloğa göre şekillenmesi gerektiğini gözden uzak tutmamak gerekmektedir.

4- Dağıtım

Müşteriler, spesifik ihtiyaçlarına uygun olan dağıtım yöntemlerini seçmede artık daha fazla serbestliğe sahiptirler. İstedikleri ürünlerin nerede, ne zaman ve nasıl teslim edileceğini ürünlerde teslim öncesi veya sonrası tarz değişikliklerini kendileri tayin etmektedir.

İşletmeler dağıtımda esneklik sağlamak için çok yönlü kanallar kullanabilir. Müşterinin ürün hakkındaki bilgisi, hizmet ihtiyaçları ve fiyat duyarlılığı temelinde oluşturulan bir kanal diğer kanallardan daha uygun olabilir. Daha düşük fiyatlara önem veren müşterilerle ürün özellikleri hakkında daha fazla bilgi almak isteyen müşteriler, doğrudan postalama yoluyla gönderilen kataloglardan satın almayı tercih edebilir. Daha az bilgili müşteriler, kendilerine gerekli bilgiyi ve desteği verecek olan uzman mağazaları tercih edebilirler. Çok yönlü kanal sistemini kullanmayla işletmeler, her bir müşterinin ihtiyacı temelinde kişiselleşmiş en iyi çözümler sunabileceklerdir(LOGMAN: 1997, 42). Böylece müşteri çok fazla zaman harcamadan kendisine uygun kanal alternatifini seçebilecektir.

5- Satış Sonrası Hizmetler

Bir çok endüstride kişiselleşmiş "zenginleştirilmiş" çözümler, sunulan ürün ve hizmetleri kapsamaktadır. Bilgisayar endüstrisi gibi işetmeden işletmeye yapılan satışlarda, satış sözleşmesi ürünün tamir, bakım, onarım, yerleştirme, kurma gibi şartlarını da kapsamaktadır. Uzaktan kontrol sistemi kullanarak, ürün kusurları teşhis edilip düzeltilebilir ve müşterinin satış sonrası maliyetleri azaltılabilir.

Satış sonrası maliyetler nihai kullanıcılar tarafından daha geniş bir şekilde kişiselleştirilebilir. Bir kişi, ekonomik hızda sürüldüğünde daha az enerji harcayan yeni bir araba satın almaya karar verebilir. Bir üretici, müşterilerin kolaylıkla kendi kendilerine tamir edebilecekleri ve kullanabilecekleri bir fotokopi makinası üretebilir. Böylece hizmet maliyetleri azaltılabilir ve müşterilerin satış sonrası maliyet algılamaları olumlu etkilenebilir(LOGMAN: 1997, 42).

Günümüzde müşterinin satın alma kararını etkileyen en önemli etkenlerden bir tanesi, satın alma sonrası verilecek olan hizmetlerin niteliği ve süresidir. İyi hizmeti sürekli olarak müşterilerine sunan işletmeler, bugünün pazarlarında başarıyı yakalayan ve sürdüren konumunda olacaklardır.

V- SONUÇ

Hızla değişen pazar koşulları, rakiplerin saldırgan stratejileri ve müşteri beklentilerinin artması, işletmelerin müşterilere sunduğu pazarlama karmasının içeriğini

de derinleştirmektedir. Geleneksel pazarlama stratejileri değişmekte, yeni pazarlama stratejileri ile çağımızın tatmin olmaz müşterisi tatmin edilmeye çalışılmaktadır.

Bugünün müşterisi artık mükemmel ürün değil, fark yaratan, kendi özel isteğine uygun ve hizmet içeriği yüksek ürünleri tercih etmektedir. Trend, kişiye özel pazarlama yapmak ve bunu yaparken de kitlesel kişiselleştirme stratejisinden yararlanarak müşterinin ihtiyacını istediği zamanda karşılamak yönlüdür. .

Başarılı işletmeleri diğerlerinden ayıran en önemli özellik, müşteri ilişkilerini kişisel boyuta indirgeyebilmek ve sürekleştirebilmektir. Günümüz iletişim teknolojisi bu farklılığı yaratmak için işletmelere büyük fırsatlar sunmaktadır. Bu fırsatları yakalayabilen ve uygun stratejileri hayata geçirenler müşteri bağlılığı yaratarak rekabette önemli bir üstünlük ele geçirebileceklerdir. Artık "bir ürün her müşteriye uygundur" yaklaşımı yerini "bir ürün bir müşteriye uygundur" yaklaşımına terketmiştir.

İşletmeler, pazarını şekillendiren müşterileri hakkındaki bilgileri işletmeye sağlayan teknolojiler sayesinde gerçek bir müşteri profili çıkarmalıdır. Müşteri profili müşterinin bütün değerleri ve ihtiyaçları hakkında bilgi sahibi olmayı gerektirmektedir. Bu bilgiye herbir müşterisi için sahip olan işletmeler her müşteriye kişisel olarak ürün ve hizmet sunma imkanına sahip olabilecekler ve müşteri sadakati yaratabileceklerdir. Müşteri ile ilişkilerini kişisel boyuta indirgeyen işletmeler, onların ihtiyaçlarına tam olarak cevap verme başarısını yakalayan işletmeler olacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

BELVİRANLI, Alev, "Kişiye Özel Devrimi Geliyor", **Capital**, Yıl.7, Sayı.2 (Şubat 1999).

BEST, Roger J, **Market-Based Management, Strategies for Growing Customer Value and Profitability**, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1997.

BİLLİNGTON, Jim, "Müşteri Merkezli Yenilik", **Power Özel Ek**, (Ağustos 1998).

BOYNTON, A. C, B. VİCTOR, J. PİNE II, "New Competitive Strategies: Challenges to Organizations and Information Technology", **IBM Systems Journal**, Vol. 32, No.1, 1993.

DEİGHTON, John, "İnteraktif Pazarlamanın Geleceği", **Power Özel Ek** (Nisan 1997).

ENGSİG, Rolf, "Yeni Bir Yönetim Akımı-Gözeterek Gelişim Yönetimi", **İnterMedya Ekonomi, TMI Eki** (Haziran 1997).

FEİTZİNGER, Edward, Hau, LEE, "Mass Customization at Hewlett-Packard:The Power of PostPonement", **Harvard Business Review**, V.75, N.1 (January-February 1997).

GİLMORE, James H, B. Joseph PİNE II, "The Four Faces: Customization", **Harvard Business Review** (January-February 1997).

HAMEL, Gary, C.K. PRAHALAD, (Çev.Zülfü DİCLELİ) **Geleceği Kazanmak**, İnkilap Kitabevi, İstanbul, 1996.

HOFFMAN, Constantine Von, "Müşteri Feedback'i Nasıl Kazanılır, Nasıl Sürdürülür?", **Power Özel Ek**, (Mayıs 1998).

KAHN, Barbara E, "Dynamic Relationships with Customers:High-Variety Strategies", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.26, N.1 (Winter 1998).

LAMPEL, Joseph, Henry, MİNTZBERG, "Customizing Customization", **Sloan Management Review**, Vol.38, N.1 (Fall 1996).

LOGMAN, Marc, "Marketing Mix Customization and Customizability", **Business Horizons** (November-December 1997).

MCKENNA, Regis, "Çağdaş Pazarlamada Müşterinin Değişen Anlamı", **Power Özel Ek**, 1997.

OLUÇ, Mehmet, "Pazarlama Stratejileri", **Pazarlama Dünyası**, Yıl.2, Sayı.7 (Ocak-Şubat 1988).

PEPPERS, Don, Martha ROGERS, Bob, DORF, "Is Your Company Ready For One-To-One Marketing", **Harvard Business Review**, (January-February 1999).

PİNE II, Joseph B, Don PEPPERS, Martha ROGERS, "Sadık Müşteriler Kazanmanın Yolları", **Power Özel Ek** (Eylül 1998).

PİNE II, Joseph B, Don, PEPPERS, Martha, ROGERS, "Sadık Müşteri Kazanmanın Yolları", **Power Özel Ek**, 1997.

SİMON, Hermann, Robert J. DOLAN, "Price Customization", **Marketing Management**, Vol.7, N.3 (Fall 1998).

SLOCUM, John W, Michael MCGİLL, David T, LEİ, "The New Learning Strategy:Anytime, Anything, Anywhere", **Organizational Dynmacisc**, (Automn 1994).

_____, Pazarlamanın Yeni Yüzü, **Capital-Yönetim Dizisi:1**, Yıl.6, Sayı.5 (Mayıs 1998).

_____, "Marketing Led Strategic Change", **Manager UpDate**, V.3, N.1 (Autumn 1991).

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

THE NATURE OF INDUSTRIAL MARKETING

Yard. Doç. Dr. G. Nazan GÜNAY*

ÖZET

Bu çalışmanın amacı endüstriyel pazarlamanın doğasını incelemektir. Endüstriyel ve tüketim pazarlaması arasında kabul edilen farklılık endüstriyel ve tüketim ürünlerinin farklılığı ayırımına dayanmaktadır. Bununla birlikte, bu ayırımı işlem süreci üzerine kurmak da mümkündür. Bu ayırım, araştırmacıları kurumsal satınalma süreci ve davranışının incelenmesine yönlendirdiği gibi endüstriyel pazarlamayı tüketim pazarlamasından ayıran satınalma süreci ve davranışlarındaki gerçek farklılıklar olarak da ortaya çıkmaktadır.

SUMMARY

The aim of this study is to examine the nature of industrial marketing. The postulated division between industrial and consumer marketing is premised primarily of the corresponding division between industrial and consumer products although it is possible to proxy this division on the notion of transaction. The latter leads scholars to examine the organisational nature of the purchasing process and behaviour that really distinguishes industrial marketing from consumer marketing.

* Ege Üniversitesi Iktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

1. INTRODUCTION

Industrial (alternatively *business to business*) marketing constitutes the focus of this study and the study would attempt to lay the foundations for a probe into it. The initial concern is to establish its separate entity, as not everyone agrees on such a differentiation. There are many powerful arguments in favour of such a division between industrial and consumer marketing however, premised for instance on the division between consumer and industrial customers. This division implies a corresponding one between goods and services intended for these respective user groups. Establishing such sets of divisions would conclusively allow for differentiated industrial and consumer markets. Having validated the rationale for the existence of industrial markets therefore, this study will provide for forward links to investigate industrial buying behaviour and ultimately, industrial marketing in general.

2. DEFINITIONS

An extensive discussion on the fundamentals of marketing does not constitute the aim or scope of this study. However, it may be useful to recall that at its most simple, marketing can be conceptualised as a set of activities between production and consumption. The nature of these activities would ultimately be to "provide greater utility or value to customers than do competing products" (Gross et al; 1993: p.5). Turning now to the term *utility* in the above definition, household consumers would normally buy a good or service for their own self gratification or convenience. The purchase of a chocolate bar, a household appliance, a haircut or a holiday would constitute such examples, extending to the case where the purchase is intended as a gift.

However, it is obvious that there is another class of consumers whose purchases are certainly not intended for direct self gratification. Such an example could be conceptualised when, a car manufacturer (or perhaps more accurately, its purchasing representative) buys a large quantity of tyres. Herein therefore lie the seeds of an important division in marketing, that between *consumer* marketing and *industrial* marketing.

In total, there exist many powerful arguments in favour of the existence of the division between industrial and consumer marketing. Just to illustrate, a powerful proxy advocated by Sashi (1990; p.2) is *transaction*. He identifies consumer markets to be those that sellers and buyers are engaged into final transactions. By contrast, in business markets, buyers and sellers engage in intermediate transactions in that another transaction always follows. In fact, in industrial marketing, the purchase is made not by ultimate customers -that in most instances are expected to be the end users of the product- who are private individuals acting usually of their own free will. Expert individuals or groups of individuals usually handle purchases on behalf of organisations, for purposes such as resale, direct use in producing other products, or use in general daily operations.

As a result therefore, one would expect differentiated industrial markets because of encountering firstly a different class of buyers with perhaps an altogether

distinct set of characteristics than household consumers. Secondly, given the varied uses of industrial purchases mentioned above, a group of products -that could be called *industrial* products- can be conceptualised, products that are intended either exclusively for industrial purposes or having industrial applications as well.

It is essential at this stage to stress on the importance of industrial marketing, if only because as Mahin (1991; p.1) states, business marketing transactions have twice the dollar value of total consumer purchases. Kotler (1991; p.197) in fact cites that not only more dollars but more items as well are involved in sales to industrial buyers. The postulated differences between industrial and consumer marketing and the critics will be examined shortly. For clarification purposes however it is important to mention that in the literature, industrial marketing is also called business marketing, business-to-business marketing, commercial marketing, organisational marketing, government marketing, institutional marketing or producer marketing. In turning to examine industrial marketing in greater detail, the next section will commence by a closer look at industrial products.

3. INDUSTRIAL PRODUCTS

Having accepted industrial marketing as a separate entity to consumer marketing, it would become clear later on that its most important aspects arise predominantly from the characteristics of buyers and their behaviour. To a much lesser extend the features of the industrial products as such constitute a factor. It is nevertheless useful to consider the main types of products which are involved in industrial marketing.

Over the years, a variety of classifications of industrial products have evolved. For the purposes of this study, perhaps one of the most appropriate groupings is Mahin's (1991, p.14.), according to product characteristics and end use. Seven such categories are conceptualised by Mahin on this basis; raw materials, processed materials, supplies, components, equipment, systems and services. Mahin's classification is reproduced in table 1.

4. PREMISING THE DIFFERENCES BETWEEN INDUSTRIAL AND CONSUMER MARKETING

Some marketers believe that " marketing is marketing " no matter what the product is and where products and services are bought and sold (Fern & Brown, 1984 : Kastiel, 1986). As Eckles (1990, p.6.) has noted, there is a view

> "***that there are basic concepts and methods that vary little depending on the individual situation. Business marketers disagree with this assessment. They believe consumer goods marketing adheres more easily to generic theory than does business marketing***."

However Eckles (1990) also points out however, while it is true that the basic principles of marketing can be applied in both the consumer and the industrial market, industrial markets have certain characteristics that contrast sharply with consumer markets. Irrespective of whether marketing managers can handle both classes of markets just as well, broadly speaking there are two main differences between industrial and consumer

Raw materials	Products that are sold in their natural state	Coal, timber, metallic ores	Cycli cal markets, regional supply sources, high transportation costs, bulky products
Processed materials	Products that have been partially processed before reaching an ultimate producer	Plastics, glass, chemicals, steel lumber	Commodity products, lose their identity, incorporated into other products
Supplies	Products that are used up during the manufacturing process or during the daily operation of a business	Lubricants, office supplies, welding rods	Stock items, off the shelf, availability is important
Components	Products that either are ready for direct assembly into the finished product or require only minor processing	Pumps, electric motors, diesel engines, lamps, microchips	Require no further processing, perform a vital function
Equipment	Capital goods that support a user's manufacturing or other business needs	Machine tools, aircraft, computers	High-cost capital goods, asset, reliability is important, so too are first cost and operating costs
Systems	Capital goods that support a user's manufacturing or other business needs	Process equipment, paper mills, steel mills	Perform two or more functions, high financial risk, to seller but also offer high financial rewards
Services	Activities, benefits, or satisfactions that are offered for sale	Advertising, legal services, marketing research, transportation services	Intangible services

Table 1. Types of Industrial Products

SOURCE: Philip W. MAHIN, Business-to-Business Marketing, p.15.

marketing. The first set of differences relates to characteristics emerging from structural and demand factors, while the second set relates to differences in the type of the buying unit and their decision processes.

The general set of differences postulated between industrial and consumer markets includes the degree of market heterogeneity, concentration of buying power, the complexity and sophistication of industrial products and purchasing motives and process -which includes organisational interaction- (Mahin; 1991, p.28). Detailing, Gross et al (1993) emphasise on differing market structures and as a result, on the need for a distinct marketing philosophy, product / service mix, promotion and distribution mix as well as price. This is in broad accord with Kotler (1991) who

emphasises the distinct demand patterns and the differing organisational buying behaviour. Structural and demand factors will form part of the concern of this study.

4.1. INDUSTRIAL CUSTOMERS ARE DISTINCT

Industrial marketing addresses a different set of customers than consumer marketing. As a result -and given that many industrial products have commercial applications as well- it becomes fundamentally distinguished from consumer marketing more by the nature of its typical customer than by the nature of the product. Most industrial customers are organisations. Buying behaviour, in terms of buying motive, structures and processes of decision making is significantly different between the two groups (Webster, 1979).

Although industrial customers have been classified in varying ways, the following classification has gained general acceptance: Commercial enterprises, Governments and Institutions. Table 2 gives a summary indicative of market segments to be found organisational missions and buying behaviour within classification.

One has to bear in mind however that this classification has originated in a developed country environment. It is true that the procurement interplay in developed countries is fully and unconditionally subjected to market forces. As Mahin (1991; p. 32) duly acknowledges, "the mission of government is to protect and maintain the welfare of its citizens". The generally less marketised environment of LDCs however may allow for the assertion that behaviours and orientations in industrial marketing (as well as procurement) are expected to vary, often considerably, in the LDCs from Mahin's framework in table 2.

Industrial Customers Type	Market Segments	Organisational Missions	Buying Behaviour
1. Commercial enterprises	Raw material producers Construction Manufacturers Services and professions Wholesalers and retailers Transportation Communication and other public utilities	Serve a customer needs at a profit	Multiple influencers Multiple buying motives Complex purchasing process
2. Government	Federal State Local	Provide for the welfare, defence, education, crime, prevention, transportation, infrastructure, etc. needs of its citizens	Negotiated buying Precise specifications Bid buying
3. Institutions	Hospitals Nursing homes Schools College and universities Religious organisations Non-profit foundations	Social concerns Charitable concerns	Professional influencers

Table 2. Industrial Customer Types

SOURCE: Philip W. MAHIN, Business-to-Business Marketing, 1991, p.32.

4.2. STRUCTURAL, DEMAND AND OTHER DIFFERENCES

In the preceding sections, the identities of the major industrial customers were established and aspects effecting an altogether distinct buying behaviour were introduced. In this section the other important features of industrial markets will be examined. One observes first that industrial buyers are far fewer in number than household consumers. Given the value of the industrial market -which is a good deal larger than the consumer market- and the high concentration ratios that a large number of industries display, one confronts the reality that industrial customers usually can afford an often substantial degree of leverage over their suppliers. Top-four concentration ratios of 70% in sectors like motor vehicles, telecommunications, tobacco, aircraft engines and organic fibres are not uncommon (Kotler; 1991; p.197). In addition, business markets usually exhibit a high degree of geographical concentration. This is to be expected as a large number of industries tend to be clustered due to considerations regarding the availability of natural resources and skilled work force, distribution advantages or the desire to be close to customers. The automobile, oil, high technology and mining sectors are such characteristic examples.

There are important implications as a result of the geographical as well as the economic concentration prevalent in industrial markets. Since it would be not unusual for 20% of the customer base to often account for over 80% of a vendor's total sales (Mahin; 1991, p 23), one could expect "a negotiation process in which prices, terms and conditions are specified account by account" (ibid). As a result, a considerable amount of organisational interaction can be expected, manifested in often protracted and complex negotiations. Reciprocal purchases, joint sales and distribution channels etc could be the outcome of such negotiations. Another important source of organisational interaction is product complexity. Given the technical complexity as well as the high cost of developing items such as computers and aircraft, usually built on specifications dictated by one customer only, one can expect a pooling of resources, for instance in the area of product development. It would not be uncommon therefore for industrial purchasing committees to be comprised of a great number of personnel from a number of disciplines in each organisation.

A third broad set of differences between customer and industrial marketing arises as a result of primary and secondary demand characteristics. A key determinant here is that industrial demand is often *joint* or *derived* in its nature. Whereas consumers initiate a direct demand with each purchase, the demand for industrial goods is often derived from the demand for consumer goods (Haas, 1982, p.37). The demand for housing instigates derived (or joint) demand for a number of related sectors, not only in bricks, concrete and timber but also in areas such as durable and gardening services. Likewise, the demand for tyres and steel is to a large extend derived from the demand for automobiles. An associate issue here is greater demand volatility, especially upstream: An increase in consumer demand can lead to larger increase in the demand for industrial products and conversely, a consumer demand reduction could induce larger declines (Bishop et al, 1984).

As an additional implication of its joint or derived nature, industrial demand differs from consumer demand with respect to its elasticity. As a group, industrial products are likely to have a less elastic and price sensitive demand compared to consumer products although there is significant variation within both groups.

"Since business firms purchase... to satisfy the demand of their downstream customers, demand for an upstream industry's product is usually inelastic... not [expanding] dramatically for the industry's product (perhaps steel) even if prices are reduced dramatically. This is contrary to consumer pricing theory... Auto manufacturers do not dramatically increase their purchases of steel even when steel prices drop by 10% 20%." (Mahin; 1991; p.10).

Clearly here the demand for cars would be the key determinant. This however has the secondary implication that in the short run industry demand could demonstrate even a reverse elasticity. By contrast to the general inelastic demand for the industry as a whole however, at least in the near term Mahin (1991) stipulates that demand for a specific supplier's product is elastic. In fact, he envisages competition not only between manufacturers offering similar products but also between those offering *cross-functional substitutes*. Drawing again from the car industry, when a manufacturer redesigns a car in order to make it lighter, smaller and more fuel-efficient, the steel supplier faces competition from aluminium, fibre glass and powdered materials manufacturers as well (ibid; p.13). Table 3. below gives a more complete list of the differences between industrial and consumer marketing.

4. 3. IS INDUSTRIAL MARKETING REALLY ALL THAT DIFFERENT?

Whist no one could conceivably disregard the distinct characteristics of industrial markets, a number of dissenting voices have emerged questioning not exactly the wisdom of the division but rather its limits. Typical of this group of critics could be the work of Smallbone (1969). The key element in his thinking is the human element in the buying decision making process, which qualifies the notion of the 'informed' nature of the industrial buyer. This transforms the question to one of *degrees* rather than absolute differences: "That industrial buyers have feelings is undeniable. That these feelings would modify their purchasing behaviour is equally true" (Smallbone; 1969, p.121).

If one accepts that subjectivity takes place to such a large extend as Smallbone (1969) seems to argue, then the study of industrial marketing makes little sense. The study of industrial buying behaviour would appear empirically reasonable only when some general principles can be gathered which would allow future events to be predicted. In dismissing the "shallowness of any approach which attempts to show that industrial marketing is wholly different from any other form of marketing" (ibid; p.120),

	Characteristics	Industrial Marketing	Consumer Marketing
Market Structure	Competition	Oligopolistic	Monopolistic
	Demand	Derived	Direct
	Demand Levels	More volatile	Less volatile
	Reserve Elasticity	Frequent	Infrequent
	Total Market Size	Larger	Smaller
	Size of Buying Unit	Group	Individual
	Market Geography	Concentrated	Diffuse
Marketing Philosophy	Market segmentation	Emporographics	Demographics
	Investment requirement	Strategic	Tactical
	Market perspective	Global	Regional/national
	Tactical marketing emphasis	Profit performance	Market share
		Technology-push	Demand-pull
	Innovation	Relationship	Transactional
	Buyer/Seller interaction	Frequent	Rare
	Reciprocity	Important	Nonexistent
	Key accounts	Strong	Weak
	Customer education		
Buyer Behaviour	Customer/prospect mix	Small	Large
	Order size and frequency	Large, infrequent	Small, frequent
	Purchasing motives and skills	Rational, professional	Emotional, self-gratifying
	Contractual penalties	Common	Never
	Buying power	Strong	Weak
	Vendor loyalty	Strong	Weak
	Purchase involvement	Greater	Smaller
Purchasing Decisions	Decision-making process	Complex, lengthy	Simple, short
	Accounting/tax considerations	Important	Unimportant
	Purchase risk	Very high	Low
Marketing Research	Orientation	Strategic	Tactical
	Research approach	Empirical	Inferential
	Questionnaire terminology	Technical	Nontechnical
	Precision of data	Rough estimates	Statistical precision
	Cost of projects	Low	High
Product/ Service Mix	Product life cycle	Shorter	Longer
	Product specification	Customized	Standardized
	Branding	Corporate family	Individual product
	Purchase timing	Requirement planning	Immediate use
	Degree of fabrication		Mostly finished

	Type of packaging	Value-adding	goods
	Services	stages required	Promotional
		Protective	Less, point-of-
	Equipment compatibility	Much more, pre-	purchase
	Consistency of quality	and	
	Industrial design	post-transactional	Poor
	System selling	Good	Not vital
		Critical	More frequent
		Less frequent	Less frequent
		More frequent	
Promotion	Promotional emphasis	Personal selling	Mass advertising
	Promotional objectives	Preparing for sales	Positioning
	Promotional themes	call Rational, factual	product and firm
	Role of salesperson	Problem solving	Fanciful,
	Sales promotion tools	Specifications	imaginative
		sheets, catalogs	Persuasion
		direct mail, trade	Coupons, samples,
		show	point-of-
			purchase display
Distribution	Channel length	Short direct	Long, indirect
Mix	Channel complexity	Complex	Simple
	Product knowledge	Strong	Weak
	Channel coverage	Direct, exclusive	Intensive,
	Delivery reliability	Crucial	selective
			Not critical
Price	Competitive bidding	Common	
	Price negotiation	Common	Rare
	Leasing	Common	Rare
	Product life cycle costs and	Important	Rare
	benefits		Usually ignored
	Discount structures	Complex	
	Promotional pricing	Seldom used	Straightforward
			Frequently used

Table 3. Differences Between Industrial Marketing and Consumer Marketing.

SOURCE: Gross et al (1993) p.18.

Smallbone (1969) repositions the argument as one of misdirected empirical and practical efforts on the subject. His rationale draws from an earlier empirical piece classifying marketing organisations in:

Rapid Turnover Consumer Goods
Durable Consumer Goods
Rapid Turnover Industrial Goods
Semi-Manufactures
Durable Industrial Goods

As one moves from Rapid Turnover Consumer Goods to Durable Industrials, the following statements are inferred:

Costs increase; so does purchase risk.
More people are involved in the purchasing decision
The greater the informed nature of the buyer
The greater the adjustment needed between buyer and seller

Therefore, as one moves along this classification, the need for persuasiveness -a function of feedback- increases. With it, the need for a greater and more complex marketing effort -as well as budget- rises. He observes that "the precise make up of the decision makers for one purchase may be different to the group involved in a subsequent purchase decision for the same goods" (ibid; p. 122). On the basis of this framework therefore, Smallbone transforms the question of any actual differences in industrial marketing to differences in degrees.

Additionally, Smallbone (1969) argues that hitherto the prescriptions of industrial marketing theory have been fundamentally weak -if not misconceived. He points to misguided statistical techniques employed: "Often with a heavy skew in the purchasing population [as a result of] perhaps only a handful of buyers accounting for the majority of purchases, any form of random sampling would be inappropriate" (ibid; p.122). His prescription, on the basis of his findings, is clear. Marketing executives in the field should think more in terms of continuums and relative positions in their continuums.

5. CONCLUSION

This study has dealt briefly with what can be regarded as the key features of industrial markets, from a marketing point of view. Distinguishing features of industrial marketing must be premised on the existence of significant disparities in the buying behaviour of the typical buyers in these markets. Important sets of differences originate in the *organisational* nature of buying decisions so far as industrial marketing is concerned.

In summary, industrial buyers are more professional and better informed than consumers. While the typical consumer has little technical knowledge regarding most products purchased, buyers in industrial markets are professionally trained and technically qualified. The purchasing decision process is more complex than the purchasing process for consumer products. This stems directly from two factors: product complexity, requiring a greater degree of organisational interaction, and because of the high buyer concentration nature of industrial markets. Finally an important set of differences between consumer and industrial marketing is premised on the joint (derived) demand for industrial products.

Critics here do not question directly the existence of a distinct industrial market, meriting a different marketing effort. Their objections rest on the diffused and

overlapping boundaries between industrial and consumer marketing, transforming the whole issue to one of degrees. The key issue then becomes not whether there are differences between industrial and consumer marketing. The issue is whether such differences are significant enough to require a different set of managerial and organisational skills and capabilities. This study proceeds on the assumption that the answer to this question is affirmative. To be exact, this study concurs with Eckles who point out that:

"given enough time an astute consumer marketing manager may adapt to and be able to cope with the various industrial products and markets, but the real world environment seldom gives an individual that much time to learn the differences." (Eckles, 1990, p.6.)

REFERENCES

BISHOP, W. S. et al. (1984): "Volatility of Derived Demand in Industrial Markets and Its Management Implications", Journal of Marketing, Vol. 48, Fall, pp. 95-103.

ECKLESS, R. W. (1990): Business Marketing Management: Marketing of Business Products and Services, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

FERN, E. F. & BROWN, J. R. (1984): "The Industrial/Consumer Marketing Dichotomy: A case of Insufficient Justification", Journal of Marketing, Vol. 48, Spring, pp. 68-77.

GROSS, A. C. et al., (1990): Business Marketing, Houghton Mifflin Company, London.

HAAS, R. W. (1982): Industrial Marketing Management, Second Edition, Kent Publishing Company, Boston.

KASTIEL, D. L. (1986): "Why Johnny Can't Market", Business Marketing, November, pp. 100-105

KOTLER, P. (1991): Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control, Seventh ed. Prentice-Hall, Inc.

MAHIN, P. W. (1991): Business to Business Marketing, Allyn and Bacon, Boston.

SASHI, C. M. (1990): "Structural Differences Between Business and Consumer Markets", Quarterly Review of Economics and Business, Vol. 30, No:2, pp.69-84.

SMALLBONE, D. W. (1969): "Is Industrial Marketing Different?", British Journal of Marketing, Vol. 3, No. 2, Summer, pp. 120-122.

WEBSTER, F. E. (1979): Industrial Marketing Strategy, John Wiley & Sons, New York.

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

YENİDEN YAPILANMA (RESTRUCTURING) STRATEJİLERİ

Doç. Dr. Bülent TOKAT*
Arş. Grv. Hakan KARA**

ÖZET

Günümüz işletmelerinin stratejik kapsamını, yeni iş alanlarına doğru genişleme stratejilerinin tersine, mevcut iş alanlarını küçültme stratejileri oluşturmaktadır. Özellikle 1960, 1970 ve 1980'li yıllarda çeşitlendirme stratejileri izlemiş işletmeler arasında son yıllarda yeniden yapılanma aracılığıyla işletme kapsamını küçültmek yaygın bir strateji durumuna gelmiştir. Yeniden yapılandırmayı uygulayan işletmeler ana iş alanları üzerinde odaklaşmak için çeşitlendirilmiş işletmelerini elden çıkarmaktadırlar. Yeniden yapılanma stratejileri durum ve koşullara göre farklı stratejilerden oluşmaktadır. Bir işletme için yeniden yapılanma stratejisi, "ele geçirme", "satın alma", "dikey birleşme" veya "çeşitlendirme" stratejileri olurken, bir başka işletme için elden çıkarma, satma, bir bölümün üçüncü bir tarafa satışı olabilmektedir (divesment). Ancak son yıllarda inişe geçen işletmelerde uygulanan yeniden yapılandırma stratejileri, bazı SİB'leri elden çıkarma, küçülme (downsizing), kapsam daraltma (downscoping), borçlanma yoluyla satış (leveraged buy-outs), bağımsız yatırımcılara satış (spin-off) gibi yollarla ana faaliyette odaklanma yönünde olmaktadır.

* Kütahya Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim-Organizasyon Ana Bilim Dalı
** Kütahya Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim-Organizasyon Ana Bilim Dalı

GİRİŞ

Yeniden yapılandırma, 1980'lerin sonunda ve 1990'ların başında uygulama alanı bulmuş ve birçok Amerikan ve uluslararası işletmenin yapısını değiştirmiştir. Bu dönemde Amerikan işletmeleri arasında yaygın bir strateji olan yeniden yapılandırma; daha sonra, Japonya ve Almanya gibi ülkelere de yayılmıştır. Yeniden yapılandırma bir işletmenin çeşitli iş alanlarının ve/veya finansal yapısının değiştirilmesini ifade eder.(HİTT, 1997, s.305.)

Yeniden yapılanma stratejisi ile işletmeler ana faaliyetlerine dönerek veya düşük performans gösteren başka işletmeleri ele geçirerek işletme içi ve dışı sermaye piyasasını yükseltmeyi amaçlarlar.(HİTT vd., 1992, s.302) Yeniden yapılanma stratejileri, işletmelerin işlerinin yeniden düzenlenmesinde stratejik hedeflere öncelik vererek etkinliğin arttırılmasını sağlarlar. Yeniden yapılanma modasına ayak uydurmayı hedefleyen birçok işletme öncelikle maliyetleri düşürmeyi ve belli faaliyetleri taşeron aracılığıyla işletme dışına çıkararak küçülmeye çalışmakta, ancak piyasada karşılanmamış istemlere hizmet etmek için gerekli yapılanmayı sağlayamamaktadırlar.(ARGÜDEN, 1995, s.635) Yeniden yapılanma modasına ayak uydurmaya çalışan birçok işletme bu konuyu, iş süreçlerini bilgisayara aktarmak, işgören sayısını azaltmak ve genelde maliyetleri düşürmek olarak algılamaktadırlar. Ancak, yeniden yapılanma, müşterilerin karşılanmayan istemlerini gidermek için belli iş birimleri üzerinde yoğunlaşmaktır. Müşteri tatmini sağlamaya yönelik olarak yeniden yapılandırılan işletmeler, bugün yeni bir hedef ile karşı karşıyadırlar. Müşterilerinin tutkun taraftarlar durumuna getirilmesi gerekmektedir, müşterilerin belirli bir zaman dilimi içerisinde memnun edilmesi yetersiz kalmaktadır. İşletmelerin sürekliliklerinin sağlanabilmesi için müşterilerin tüm yönleriyle işletmeye bağlı, söz konusu işletmeden başkasının bulunabileceğini aklına dahi getirmeyen ve böyle bir gereksinim hissetmeyen "tutkun taraftarlar" durumuna getirilmesi gerekmektedir. Günümüzün hızla değişen pazar koşullarına uyum sağlayabilecek bir değişimin gerçekleştirilmesinde en önemli unsur, işletmenin bulunduğu yer ile bulunması gereken yerin çok iyi belirlenip işletmeye özgü organizasyon yöntemlerinin geliştirilmesidir.(VARDARCILAR vd., 1995, s.417)

Yeniden yapılanmanın özünde, değer zincirindeki bazı eylemlerin iş stratejisinin başarıları için diğerlerinden daha önemli olduğu yatmaktadır. Stratejik açıdan kritik eylemleri desteklemek için yeniden yapılanma da iki önemli değerlendirme söz konusudur.(ROBİNSON vd., 1997, s.346-347)

a-Yöneticiler stratejik açıdan kritik eylemleri organizasyon içerisinde yeniden dizayn etmelidirler. Bu eylemler belirlenmeli ve organizasyonda diğer bölümlerden ayrı tutulmalıdırlar. Kalan yapı ise organizasyonun diğer bölümleri ile zamanında entegre olacak şekilde dizayn edilmelidir.

b-Finans, mühendislik veya bilgi işleme genellikle ayrı birimlerdir ve birimlerin çevreleriyle ilişkili farklı gelişmeler olabilir. Dolayısıyla, organizasyon yapısının bu destek eylemleri koordine ve entegre olacak şekilde dizayn edilmelidir.

Günümüz pazarlarının özelliklerinin aşağıdaki gibi sıralanabilmesi uygulanabilecek olan yeniden yapılanma çalışmalarının önemini vurgulayacaktır. (BİÇER, 1995, s.461)

a-Yerel ve ulusal pazarların küreselleşmeyle birlikte tek ve uluslararası bir yapıya kavuşması, küreselleşme ve ekonomik kutuplaşma.
b-Kalitenin bir opsiyon değil bir zorunluluk durumuna gelmesi.
c-Farklılaşma ve özel istemlere özel çözümler.
d-Ürünlerin kullanım ömürlerinin kısalması.
e-Pazara ulaşma süresinin kısalması.
f-Teknolojinin hızı ve sunduğu yeni olanaklar.

Yukarıda açıklanmaya çalışılan bu koşullar karşısında örgütler oyunu değişen koşullara göre oynamak zorundadırlar. Dolayısıyla eskinin yöntemleri ve yeni arayışlar yanıt oluşturamamaktadır. Çünkü, organizasyonlar bundan böyle;

a-Müşteri ve süreç odaklı çalışmak,
b-Değişime istekli ve yenilikçi olmak,
c-Çabuk tepki vererek kolay uyum sağlayabilmek,
d-Esnek olmak zorundadırlar.

Müşteriler zaman içerisinde ve hızla değişen isteklerin aynı hızla karşılandığını gördükçe işletmelere bağlı kalacaklardır. Bu amaçla işletmeler, müşterilerinin istemlerini analiz edip, elde edilen bulgular doğrultusunda yenilenerek müşterinin kendisini sürekli rahat hissetmesini sağlayabilecek yapıda olmalı, işletme ile müşteri arasında "kazanan-kaybeden" yarışı yerine "kazanan-kazanan" ortaklığı kurmalıdır.

1.YENİDEN YAPILANMA

Hızla değişen ve rekabetin doruk noktasına ulaştığı dünya pazarlarında, yönetim yapısı giderek karmaşıklaşmakta ve büyük işletmeler hızlı hareket edememenin ve değişime uyum sağlayamamanın sorunlarını yaşamaktadırlar. (KAVRAKOĞLU, 1997, s.37) Uygulanmakta olan işletme stratejilerinin yetersizliğine dikkat çeken uzmanlar geleceğin işletmelerinin başarılı bir şekilde yapılandırılmaları ve yeniden yapılanma stratejilerinin oluşturulması üzerinde yoğunlaşmaktadırlar.

1980'li yılların başlarında kendi sektörlerinde lider konumda olan işletmelerin çok azı, 1990'lara geldiğinde bu durumunu koruyabilmiştir. IBM, Philips, Dayton-Hudson, TWA, Xerox, Bank of Amerika ve daha bir çoğu teknolojik, demografik ve kurumsal değişim dalgaları ve yeni rakiplerin sağladığı verimlilik ve kalite kazanımları karşısında başarılarının eridiğini ve çöktüğünü görmüşlerdir. Bu yeni güçlerin şaşkına çevirdiği işletmelerin çok azı kendi kaderini denetim altına alabilecek durumda bulunmaktaydı. Çoğu sektörün temelleri hızla değişmekte, ancak hangi pazarlara yönelmek, hangi teknolojileri öne almak, hangi müşterileri seçmek ve çalışanların verimliliğini nasıl arttırmak gerektiği gibi konularda, üst yönetimlerin temel inanç ve kabullerini yeniden biçimlendirme hızı buna yetişememektedir. Sonuçta, geçmişteki başarıların temelleri derin sarsıntılar geçirip parçalanmıştır. (HAMEL vd., 1996, s.16.)

Birçok işletme kendisini büyük çaplı örgütsel dönüşüm sorunlarıyla karşı karşıya bulmuştur. Kuşkusuz, kendisini geleceğe giden yoldaki bir sürücüden çok, bir seyirci olarak gören bir işletme, her zaman, yapısının, değerlerinin ve becerilerinin sürekli değişen sektör gerçeklerine giderek daha az uyumlu olduğuna tanıklık etmek zorunda kalacaktır.

Bu, tıpkı ısısı giderek artan bir havuzda yaşayan, önce bu sıcaklıktan etkilenmediklerini sanarak havuzdan çıkmayı akıllarına getirmeyen, yaşamaya olanak tanımayan düzeydeki bir ısıya yaklaştığında ise, artık zıplayacak güçleri kalkadığı için pişen kurbağaların akibetine benzer bir son kaçınılmaz olacaktır. (TOKAT, 1998, s.19.)

Korkutucu bir nitelik taşıyan işletmelerdeki dönüşüm sorunları, sektör ortamındaki değişimin hızıyla işletme içi ortamdaki değişimin hızı arasındaki açıklıktan doğmaktadır. İşletme dönüşüm gündemi genellikle, küçülme, maliyet tasarrufu, işgörenlerin yetkilendirilmesi, süreçlerin yeniden tasarlanması ve portföylerin rasyonelleştirilmesi gibi stratejilerden oluşmaktadır.(HAMEL vd., 1996, s.17)

Rekabet sorunu kaçınılmaz duruma geldiğinde, çoğu yönetici eline bıçak alıp yeniden yapılanma uygulamalarına girişmektedir. Amaç, işletmede oluşmuş yağ tabakalarını kesip atmak, verimsiz işleri tasfiye etmek ve eylemlerin ve çabaların üretkenliğini arttırtmak olmaktadır. Yeniden odaklanmak, yeniden kademelendirmek, alt-üst etmek ya da doğru büyüklüğe getirmek gibi adlarla gündeme gelen yeniden yapılanma (restructing) her zaman aynı sonucu vermektedir. Sonuçta, çalışan sayısı azalmaktadır. Çok düşük ya da sıfır büyüme gösteren büyük işletmeler, bir süre sonra, kabarık işgören listelerini, geleneksel araştırma-geliştirme bütçelerini ve önemli yatırım programlarını sürdürmenin olanaklı olmadığını görmüşlerdir. Düşük büyümenin nedenleri genellikle, artan maliyetlerin yeterince ilgisiz işlere yönelmiş olmasına ve işletme kadrolarının tutuculuğunun yol açtığı felç olma durumuna bağlanmıştır. Bu durumda işletme sahiplerinin can çekişen işletmelerine, "işletmeyi yalın duruma getirin", "aktifleri harekete geçirin", "temellere geri dönün" gibi emirleri yağdırmaya başlamıştır.

Yeniden yapılanmanın sosyal maliyetleri yüksektir. Bir işletme bunların bir bölümünden kendini kurtarabilir ancak toplum bunu yapamaz. İngiltere'de hizmet sektörü işsiz kalan işçilere iş bulamadığı gibi, üstelik 1989'da başlayan resesyon'da kendisini de küçülmeye zorlamıştır.

Yeniden yapılanmanın başarısı için genellikle çok uzun bir zaman dilimine gereksinim duyulmaktadır. Bazı olumsuzlukların görülmesi sonucunda yeniden yapılanmanın pek bir yarar sağlayamıyacağına inanan işletmeler daha sonra hızla moda olan yeniden düzenleme-değişim mühendisliği (reengineering) stratejisini uygulamaya başlamışlardır.

Süreçlerin yeniden düzenlenmesi anlamına gelen reengineering, müşteriler yanında, işletmelerin ürettiği mal ve hizmetlerin saygınlığını arttırmak, kalite, maliyet ve zaman konularında köklü gelişmeler sağlayabilmek için işletmenin örgüt yapısının, kullanılan tüm süreçlerin ve bunları destekleyen bilgi akış sistemlerinin hep birlikte yeniden yapılandırılmasıdır. (KOÇEL, 1998, s.291)

Reengineering, işlerin yapılma tarzı, işlerin birleştirilerek süreçlerin oluşturulması konularını kapsamaktadır. Restructuring ile rengineering arasındaki en önemli fark, mevcut durumun iyileştirilmesi ve düzeltilmesi yönündedir. Restructuring mevcut durumun iyileştirilmesi ve düzeltilmesine yönelik iken reengineering yerleşmiş fikir ve uygulamaları tamamen rededer ve her şeye yeniden ve sıfırdan, sil baştan başlamayı hedefleyen bir çalışmadır. Bu nedenle reengineering radikal değişim öngören bir yönetim kavramı olarak ele alınmaktadır.

Yeniden yapılanmanın teknikleri arasında ön plana çıkanları şu şekilde sıralamak olanaklı olacaktır. (YALNIZOĞLU, 1995, s.475-476)

a- Yüzyılın başındaki endüstriyel tasarımdan kaynaklanan işleri küçük parçalara bölme prensibinin tersine çevrilerek işlerin birleştirilmesi.

b- Karar vermenin yönetim seviyesinden bilgilendirilmiş ve yetkili çalışanlara indirgenmesi.

c- Değer katmayan denetim, bekleme ve konsolidasyonların azaltılması, ortadan kaldırılması.

d- Müşterilere yönelik süreçlerin sorumluluğunu ve yönetimi tek bir noktada toplayan bir örgüt oluşturmak.

Yeniden yapılanma (restructuring), bütün dünyada downsizing, dlyring, rihgtsizing gibi adlarla adlandırılsa da, işletmenin varlıklarından, iş görenlerinden, bölüm ya da ünitelerinden örgütsel düzeninden ve eylemsel yapısından azaltma gerektirir. Bu indirimden amaçlanan, daha az nakit ile daha hızlı ve verimli bir çalışmayı düzenlemektir. Bu aslında işgörenlerin mutluluğundan çok hissedarların mutluluğu ile ilgilidir.(FRED, 1996, s.226)

Yeniden yapılandırma stratejileri farklı dönemlerde, farklı koşullarda izlenen değişik stratejilerdir. Diğer bir deyişle, çeşitlendirme stratejileri bir dönem yeniden yapılanmak için uygulanmışken, 1990'larda çeşitlendirme stratejilerine son verilerek, çeşitlendirilmiş işletmeleri çeşitli yollarla elden çıkarma, yeniden yapılanma stratejisi adını almıştır. Bir dönem yeniden yapılandırma stratejisi izleyen işletmeler düşük performanslı, kötü yönetilen işletmeler aramışlar ve bu tür işletmeleri ele geçirerek, işletmelere aktif bir tarzda müdahale etmişlerdir. Bu müdahale aracılığıyla çoğunlukla ele geçirilen işletmelerin yönetim takımı değiştirilmiş, yeni işletme stratejileri geliştirilmiş ve işletmeye yeni finansal ve teknolojik kaynaklar aktarılmıştır. Herşey yolunda gittiğinde ise, işletmenin rekabetçi konumunda ve finansal durumunda çarpıcı bir gelişme gözlenmiştir. (HILL, vd.,1992 s.219)

Eskiden yeniden yapılanma stratejileri çeşitlendirme stratejilerinden oluşurdu. İşletme hissedar varlığını maksimize eden, örgütsel durgunluğun olduğu işletmeleri aramışlardır. Örgütsel durgunluk derecesi yüksek olan işletmeler etkin olamadıkları için, menkul kıymetler borsası tarafından olduğundan düşük değerlenmektedirler. Bu tür işletmeleri uygun fiyatla satın almak ve etkinliklerini arttırmak için yeniden örgütlemek bir yeniden yapılanma stratejisi olarak görülmüştür. Böyle bir strateji uygulanırken fazla işgören işten çıkarılmış, pahalı araçları ve binalar satılmış ve işletmenin geriye kalan kısmına kâr disiplinini ve etkinlik bilincini aşılamak için merkezi bir finansal denetim mekanizması uygulanmıştır.

1970'li yıllar ve 1980'lerin başında çeşitlenerek yeniden yapılanan işletmeler şimdi yeniden yapılanmak için elden çıkarma, satış stratejileri (divestment), SİB'in şirket yönetimine satılması (buy-out) stratejilerini seçmektedirler.

Son yıllardaki bu kadar çok yeniden yapılanmanın bir nedeni, daha önceki yapılmış aşırı işletme çeşitlendirilmesidir. 1960'lı yıllarda başlayan ve 1980'li yılların başına kadar devam eden işletme çeşitlendirme hareketi sırasında birçok işletme aşırı çeşitlenmiştir. Örgütün kapsamının genişlemesi sonucunda oluşmuş bürokratik, etkin olmama durumu, çeşitlendirmenin oluşturabileceği ek değerden ağır bastığı için işletme performansları düşmüştür. İşletme performansının düşmesi sonucu, işletme çeşitlendirmesi uygulayanların hisse senedi fiyatları düşmüş ve bu işletmeler kendilerini saldırgan ele geçirme tekliflerine karşı savunmasız bulmuşlardır. Böyle bir görüntü sonucunda, 1980'lerde birçok işletme çeşitlendirilme stratejileri ile ele geçirilmiştir.

Şu anda var olan yeniden yapılandırma trendinin ikinci nedeni çeşitlendirilmiş birçok işletmenin 1980'lerde ana faaliyet alanlarının, 1980'lerde yeni rekabet yüzünden saldırı ile karşı karşıya olduklarını görmeleridir.(HILL vd., 1992, s.298-299)

Bu gelişmelere yanıt olarak, işletmeler yeniden yapılanma ve elden çıkarma yoluyla faaliyetlerinin kapsamını daraltmışlardır. Örneğin, on yıl önce bir işletmede tedarikçileri arasındaki uzun dönemli işbirlikçi ilişkilerin dikey bütünleşmelerine karşı güçlü bir alternatif bulunabileceği anlayışı yaygın değildi. Birçok işletme tedarik zincirini yönetmek için yalnızca iki alternatif düşünürdü. Bunlar: Dikey bütünleşme, rekabetçi fiyatlama. Ancak tedarik zincirlerini yönetmek için, koşullar uygun olduğunda üçüncü bir alternatif olan, "uzun vadeli anlaşmalar" dikey bütünleşmeden daha iyi bir strateji olarak görülmüştür. Bu stratejik yenilik iş dünyasında yayıldıkça dikey bütünleşmenin avantajları azalmıştır. Böylelikle, yeniden yapılandırmanın temel itici gücü, aşırı işletme çeşitlendirmesini düzeltmek ve zayıf performansa son vermek olarak nitelenebilir.

Yeniden yapılanma stratejisi, işletme içi sermaye piyasası ile yakından ilgilidir. İşletme içi sermaye piyasası stratejisi ile arasında önemli farklılıklar, işletme genel merkezinin iş birimi faaliyetlerine dahil olma derecesi ile ilgilidir.

İşletmelerdeki, yeniden yapılandırma, satış, likitidasyonlar, pay satın almaları kapsayan farklı tipteki işlemleri bir araya getirir. 1980'lerde de yeniden yapılanma süreci yaşanmıştır. Bu yeniden yapılanma yaklaşımları, Amerikan işletmelerinin kitlesel yeniden yapılanmasına çeşitli açıklamalar getirmiştir. Bazıları, işletmelerin varlıkları (hisse senedi, tahvil) üzerinde süper kârlar elde edebileceğini daha az üretken olan bu varlıkların azaltılarak ve her yerde bu süreci kullanarak, süper getiri oranlarını nasıl sağlayacaklarını tartışmışlardır. (RAO, 1995, s.808)

Genel olarak yeniden yapılanma, rekabet gücünü arttırarak yaşamda kalabilmek daha fazla kâr elde etmek ve sürekli bir gelişme temposu içine girebilmek için, bir işletmenin hızla değişen dünya koşullarına ayak uydurmak üzere, kendisini fiziki ve psikolojik alanlarda baştan aşağı düzenlenmesidir. (ÇETİN, 1996, s.1-2) Bunun için;

a-İşletmenin, hızla değişen dünya koşullarında işlerinin kısa, orta ve uzun sürede hangi yöne gittiğin görebilmesi,

b-Bununla ilgili, geleceğe yönelik tahminde bulunması, diğer bir deyişle bir vizyon belirlemesi,

c-Belirlenen bu vizyona göre yeni gelişme stratejilerini tayin ederek işlevsel örgütünü ve işletmesini yeniden düzenlemesi gerekecektir.

Son on yılda pazarlar, müşteriler, müşteri seçimleri, rekabet koşulları, vb. büyük değişikliklere uğramıştır. Dünyanın hemen hemen bütün gelişmiş ekonomileri büyük sorunlar yaşarken, Taiwan, Hong Kong, Singapur, Malezya vb. ülkeler hızlı kalkınma yoluna girmişlerdir.

Bu gelişmeler örgüt yapılarında yeni koşullara ayak uydurmak ve yaşamda kalabilmek için kendilerini baştan sona yenileme gereksinimini ortaya çıkarmıştır. Bütün bu gelişmeler karmaşık bir çevre içinde geçmektedir. Çevre karmaşası ile baş edebilmenin bir diğer şekli ise. çevrelerdeki beklenmeyen değişimlere karşı çabuk yanıt verebilen bir örgüt yapısının oluşturulmasından geçmektedir. Bir düşünür, "biyo-fonksiyon tipi" yapının örgütü yok ettiğini ileri sürmektedir. (MONOKA, vd., 1995, s.82-85)

Yeniden yapılanma bir değişimi gerektiriyorsa, değişimi gerçekleştirmeye kararlı bir yönetici karşı ve taraf olan etmenleri iyi tanımalıdır. Bu etmenler üç ana başlık altında incelenebilir. (YILDIRIM, 1995, s.437)

a-Kişisel etmenler: Değişimin gereksinimini algılayamama, yanlış anlamalar, belirsizlik ve bilinmeyenlerden korkma, alışkanlıklardan vazgeçmemenin zorlukları, eski sistemden elde ettiklerinin yitirme korkusu gibi etmenler değişime karşı dirençlerin kaynağıdır.

b-Toplumsal etmenler: Toplumsal kesim ve gruplarda oluşmuş normlar, rol dağılımları. gelenekler, inançlar, ortak çıkarlar ve model olarak alınan kişilerin tutumları gibi etmenler grupların değişime karşı çıkmalarına neden olabilir.

c-Kurumsal etmenler: Kısa vadeli düşünce, statüko, bürokrasi, yönetimdeki güç dengeleri, geçmiş denemelerden başarısızlıklar, eski sistemden çıkar elde etme gibi etmenler değişime karşı tutucu kalmaktadır.

Genellikle işletmelerin inişe geçtiği dönemlerde uygulanan yeniden yapılanmaya yönelten diğer etmenleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

1.1. İnişe Geçiş Nedenleri

İşletmelerin inişe geçmelerinin 7 ana nedeni vardır. Bunlar: Zayıf yönetim, aşırı genişleme, yetersiz finansal denetim, yüksek maliyetler, güçlü yeni rekabetin ortaya çıkışı, istemde öngörülemeyen kaymalar ve örgütsel tıkanıklıktır. Uygulamada, bu etmenlerin hepsi değilse bile bir kaçı bazı işletmelerin inişe geçmesine neden olabilmektedir. Örneğin, IBM'in 1990'ların başındaki inişe geçişi, yüksek maliyet yapısı, kişisel bilgisayar üreticilerinin güçlü düşük maliyet rekabeti, IBM'in iş sahası

olan mainframe bilgisayar isteminden kaymalar ve IBM'in bunlara örgütsel tıkanıklık nedeniyle yavaş yanıt vermesiyle ortaya çıkmıştır. (HILL vd., 1992, s.301-304)

Günümüzde işletmeler rakiplerine göre, daha hızlı hareket ettiklerinde rekabette öne geçebilmektedirler. Hızlı hareket edebilmek yapının küçülmesi ve esnek olması ile yakından ilgilidir. Başarılı bir küçülme izleyen işletmeler hızlı yanıt stratejisi ile pazarlarda güçlü duruma gelebilirler. Pazardaki fırsat pencerelerini yakalamak hızlı olmayı gerekli kılmaktadır.(KOTLER, 1997, s.183) Hızlı yanıt verme stratejileri birçok biçimde ortaya çıkabilir. Bunlar: (EREN, 1997, s.272)

a-Yeni ürün geliştirmek.
b-Mevcut ürünleri iyileştirme.
c-Ürünlerin teslîminde siparişlere yanıt verme zamanını kısaltma.
d-Pazarlama çabalarını yeni pazar gereksinimlerine uyarlama.

1.1.1.Zayıf Yönetim

Zayıf yönetim, yeteneksizlikten, ana iş alanının gözardı edilmesine ve yeterli sayıda iyi yöneticilerin olmamasına kadar çeşitlenen olumsuzlukları kapsar. Her zaman kötü bir şey olmasa da zayıf yönetimin temelinde tek adam yönetimi var gibi görünmektedir. İmparatorluk kurma tutkusu olan baskın ve otokratik bir yönetim kurulu başkanının var olması, başarısız olan birçok işletmenin olduğu bir araştırmada ortaya çıkmıştır.

İnişe geçen işletmelerde ortak olarak görülen yönetim bozuklukları arasında, tepede dengeli bir uzmanlığın olmayışı, güçlü bir orta kademe yönetiminin yokluğu, yönetim kurulu başkanının düzenli başarılı yönetim yapamaması ve yönetim kurulunun yönetimin stratejik kararlarını yeterli olarak izleyememesi sayılabilir.

1.1.2.Aşırı Genişleme

Otokratik yönetim kurulu başkanlarının, imparatorluk kurma stratejileri hızlı genişleme ve yoğun çeşitlendirmeyi içermektedir. Bu çeşitlendirmenin stratejisi, işletmeleri zayıf olarak genişletmekte ve işletmenin değerine çok az katkıda bulunmaktadır . Çok fazla çeşitlendirmenin sonuçları arasında, denetim kaybı ve durgunluk koşullarıyla baş edememe yeteneksizliği bulunabilmektedir. Dahası, hızla genişleyen işletmeler bunu büyük miktarlarda borç alarak yapmak eğilimindedirler. Ters ekonomik koşullar bir işletmenin borçlanma yükümlülüklerini karşılama yeteneğini sınırlandırıp finansal krize yol açabilmektedir.

1.1.3.Yetersiz Finansal Denetim

Yetersiz finansal denetimlerin en yaygın yönünü örgüt içindeki anahtar karar vericilere kâr sorumluluğu verememe başarısızlığı oluşturmaktadır. Hareketlerin finansal sonuçlarından sorumlu olmama, orta kademe yöneticileri maksimum etkinlik için gerekli olanın ötesinde kaynak harcama ve fazla işgören istihdam etmek yetersiz finansal denetimin sonuçları olarak görülebilmektedir. Bu tür durumlarda bürokrasi şişmekte ve maliyetler denetimden çıkabilmektedir.

1.1.4.Yüksek Maliyetler

Yetersiz finansal denetimler yüksek maliyetlere yol açabilir. Bunun ötesinde, yüksek maliyetli bir yapının en yaygın nedeni düşük işgücü verimliliğidir. Düşük işgücü verimliliği sendikaların empoze ettiği sınırlayıcı çalışma uygulamalarından, yönetimin yeni işgücü tasarruf teknolojilerine yatırım yapmamasından ya da sıklıkla her ikisinden kaynaklanabilir. Diğer yaygın nedenler yüksek ücretler (küresel pazarlarda maliyetler üzerinde rekabet eden işletmeler için önemli bir etmen) ve düşük pazar payı yüzünden ölçek ekonomilerinden yararlanamamadır.

1.1.5.Yeni Rekabet

Kapitalist ekonomilerde rekabet, yeni iş yapma şekillerinin savunucusu olan yeni işletmelerin ortaya çıktığı sürekli bir süreçtir. Son yıllarda çok az endüstri ve çok az işletme, güçlü yeni rekabetin rekabet ortamına karşı hazırlıklı olmuştur. Çok sayıda oturmuş işletme ise bu tür tehditlere çabuk yanıt veremedikleri için başarısız olmuşlar ya da ciddi sorunlarla karşılaşmışlardır. Güçlü rekabetin ortaya çıkışı işletmelerin inişe geçmesinin temel nedenlerinden biri olarak gözükmektedir.

1.1.6.Öngörülemeyen İstem Kaymaları

İstemdeki öngörülemeyen kaymalar, teknolojideki, ekonomik ve politik koşullardaki, sosyal ve kültürel normlardaki temel değişikliklerden kaynaklanabilmektedir. Bu tür değişiklikler yeni ürünler için, pazar fırsatları açabilmesine rağmen, bunlar aynı zamanda birçok oturmuş işletmenin varlığını tehdit edebilmekte bu da yeniden yapılandırmayı gerektirmektedir.

1.1.7.Örgütsel Tıkanıklık

Güçlü yeni rekabetin ortaya çıkması ve istemdeki öngörülemeyen kaymalar kendi başlarına işletmelerin inişe geçmelerine neden olmayabilir. İniş için gerekli olan bir başka şey, çevredeki bu tür değişikliklere yanıt vermede yavaş olan bir örgüt yapısının bulunmasıdır.

Tüm bu nedenlerden dolayı işletmeler yeniden yapılanmaya gitme gereği duymuşlardır. Yeniden yapılanmayı uygulayan bir işletme yalın ve basık bir duruma gelmektedir. Sonuç olarak, yeniden yapılanma, bir işletmenin çeşitli SİB'lerinin ya da finansal yapısının bileşenlerinin değiştirilmesini ifade etmektedir.

1.2.YENİDEN YAPILANMA STRATEJİLERİ

İşletmeler iş alanlarını terkederek yeniden yapılanmak için dört temel strateji uygulayabilirler. Bunlar; satış, hasat (harvest) ve tasfiye, etrafına bakma (turnaround), küçülme (downsizing), ve kapsamı daraltma (downscoping) stratejileridir. Satış, hasat ve tasfiye stratejileri çıkış stratejileri başlığı altında toplanabilir.(HILL vd., 1992, s.299-300)

Bir İtalyan şirketi olan Mantedison 5 yıl gibi kısa bir sürede köklü bir yeniden yapılanmaya gitmiştir. Mantedison yeni yönetim kurulu başkanı dış kimliği

tamamiyle değiştirmiştir. Mantedison dünya çapında kimya sektöründeki kapasite fazlasının ışığında daha iyi iş alanlarına girmek için işletme portföyünü yeniden şekillendirmiştir. (MAASKONTER, 1992, s.252)

1.2.1. Satış Stratejileri (Divestment)

Üç temel çıkış stratejisi içinde satış stratejileri genellikle en seçilenidir. Bu strateji bir SİB için yapılan başlangıç yatırımının geri alınabilmesi açısından işletme için en iyi yolu temsil eder. Buradaki fikir, SİB'in yüksek teklif verene satmaktır. Üç türlü alıcı olabilir; bağımsız yatırımcılar, diğer işletmeler ve satılacak birimin yönetimi. Bir SİB'in bağımsız yatırımcılara satılması aşağıdaki yolların birisiyle olanaklıdır.

1.2.1.1.Bağımsız Yatırımcılara Satış (Spin-off)

Bir SİB'in bağımsız yatırımcılara satılması spin-off olarak adlandırılır. Satılacak birim kârlı olduğu zaman ve hisse senedi borsasının yeni hisse ihracı beklentisi içinde olması durumunda oldukça olumludur. Yatırımcılar için geçici değilse veya borsa endeksi inişte ve yeni ihraçlara tepki vermiyorsa spin-off geçerli olmayan bir yoldur.

1.2.1.2.Başka İşletmelere Satış

SİB'lerin aynı faaliyet düzeyinde bulunan başka bir işletmeye satılması sık sık izlenen bir stratejidir. Böyle durumlarda satın alıcı faaliyetini bir gecede genişletmek için dikkate değer miktarda para ödemeye hazırdır.

1.2.1.3.SİB'in İşletme Yönetimine Satılması (Management Buy-Out)

Management Buy-Out bir SİB'in işletme yönetimine satılmasıdır. MBO'da şirket yönetimi yatırımcılara yüksek getirili tahvil satarak satın almayı finanse eder. MBO finansal olarak sorunlu olan SİB'lerin önünde yalnızca hasat (harvest) ve tasfiye gibi iki alternatif varsa seçilmektedir. MBO, yönetim takımı için çok riskli olabilir, çünkü yönetim kurulu üyeleri tahvil ihracına kişisel garanti vermek üzere imza atarlar ve MBO başarısızlığa uğrarsa her şeylerini kaybedebilirler. Diğer taraftan, yönetim ekibi sorunlu birimi düzeltmeyi başarırsa ödül kişisel sevetteki artış olarak gözükebilecektir. Diğer bir deyişle, MBO stratejisi yönetim ekibi için bir "yüksek risk-yüksek getiri" stratejisi olmaktadır. SİB'lerin tasfiyesi olanağı ile karşı karşıya olan bir çok yönetim ekibi risk almaya istekli olabilmektedirler. Ancak bu seçeneğin yaşama geçirilmesi sadece yönetim takımının isteğine değil ayrıca MBO'nun finanse edilmesi için ihraç edilecek yüksek risk-yüksek getirili tahvilleri satın alacakların varlığına da bağlıdır.

1.2.1.4. Borçlanma Yoluyla Satış (Leveraged Buy-Outs)

Leveraged Buy-Outs işletmenin bütün aktiflerini işletme yöneticilerinin ve/veya dış grupların satın aldığı, büyük çapta borçla finanse edilen, yeniden yapılandırma faaliyetidir. İşletme az sayıda kişi tarafından, önemli miktarlarda borçlanma yoluyla satın alınır. İşletmenin hisseleri bu aşamadan sonra halka açılmaz. Ço-

günlukla LBO işletmesinin yeni sahipleri satın alma sonrası, işletmenin önemli sayıda varlığını (aktifini) satarlar. Bu varlıkların bir kısmı önemli miktardaki borçlanma maliyetini azaltmaya yardım etmeleri için satılırlar. Ayrıca, LBO işletmesinin yeni sahipleri işletmenin etkinliğini arttırmak ve 5 ila 8 yıllık bir dönemde satmayı amaçlamaktadırlar.

LBO işletmelerinin finansal olarak yeniden yapılandırılmalarında önemli bir yenilik olarak gözükse bile, potansiyel olumsuzlukları bulunmaktadır. Bunlar arasında, büyük miktardaki borçlanmanın işletmenin finansal riskini arttırdığı söylenebilir. Bu durum 1990'larda iflas etmek zorunda kalan LBO işletmeleri tarafından ispatlanmıştır.

LBO işletmelerini satın alanların işletmenin etkinliğini arttırıp daha sonra 5 ila 8 yıl arasında satma amaçları kısa vadeli ve riske duyarlı bir yönetsel odaklaşma oluşturur. Sonuç olarak bu işletmelerin çoğu araştırma ve geliştirmeye yatırım yapmamış ve işletmenin rekabetçi gücünü geliştirmeye veya korumaya yönelik oluşturulan temel eylemlere girişmedikleri gözlenmektedir.

1.2.2.Hasat ve Tasfiye Stratejileri

Hasat ve tasfiye stratejisi satma (divestment) stratejisine göre daha zayıf olarak değerlendirilir çünkü, bir işletme SİB'ini satarak yatırımını geri kazanabilecektir. Hasat stratejisi, tasfiye etmeden önce bir SİB'in kısa ve orta vadeli nakit girişlerini arttırmak için o SİB'in yatırımlarına son vermeyi içerir. Bu strateji teoride iyi görünse de uygulamada zayıf bir teoridir. Bir SİB'in hasat stratejisi uyguladığı açıkca belli olduğu zaman, SİB'in çalışanlarının moralleri yanında müşteri ve tedarikçilerinin de güveni hızla azalabilir. Eğer bu durum ortaya çıkarsa, o zaman SİB'in gelirindeki düşüş bu stratejiyi etkisiz kılacaktır. Tasfiye stratejisi bir SİB'de yapılan yatırımı genellikle yüksek bir maliyetle giderilmesini gerektirdiği için en az çekici olanıdır.

1.2.3. Etrafına Bakma Stratejisi (Turnaround Stratejisi)

Birçok işletme kendi ana faaliyet alanlarına daha fazla odaklanmak istedikleri için çeşitlendirilmiş faaliyetlerini elden çıkararak yeniden yapılanmaktadırlar. Yeniden yapılandırma, entegre bir bölümü, işletmenin ana faaliyet alanına dönüştürmek için bir strateji geliştirilmesinden ibaret olmaktadır. İşletmelerin sorunlu alanlarını iyileştirmek için attıkları çeşitli adımları şu şekilde inceleyebiliriz.

1.2.3.1.Etrafına Bakma Stratejisinin Ana Aşamaları

Bir işletmenin inişe nasıl yanıt vermesi gerektiğine dair standart bir model yoktur. Çünkü, her durum kendine özgü olduğu için böyle bir model bulunamaz. Ancak, başarılı etrafına bakma stratejilerinin çoğunda bazı ortak özellikler bulunmaktadır. Bunlar, liderlik sitilinin değiştirilmesi, işletmenin stratejik odağının yeniden tanımlanması, istenmeyen aktiflerin satılması veya kapatılması, kalan faaliyetlerin kârlılığını geliştirecek adımlar atılması ve ana faaliyetleri yeniden kurmak için ele geçirmeler olarak sıralanabilir.

1.2.3.1.1.Liderliği Değiştirmek

Eski liderlik başarısızlığın yükünü taşıdığı için yeni liderlik geri çekilme ve etrafına bakma stratejilerinin en önemli elemanıdır. Bir krizi çözebilmek için yeni lider, zor kararlar verebilecek, alt kademedeki yöneticileri motive edebilecek, başkalarının görüşlerini dinleyecek ve uygun olduğu zaman güç devredebilecektir.

1.2.3.1.2.Stratejik Odağın Yeniden Tanımlanması

Tek bir işletme için stratejik odağın yeniden tanımlanması işletme düzeyinin yeniden değerlendirilmesini gerektirmektedir. Örneğin, başarısız bir maliyet lideri, daha odaklanmış veya farklılaştırılmış bir stratejiye doğru yeniden yönelebilir. Çeşitlendirilmiş bir işletme için, stratejik odağın yeniden tanımlanması en iyi uzun dönem kâr ve büyüme beklentilerine sahip işletmelerin tanımlanmasıdır.

1.2.3.1.3.Varlıkların Satışı ve Kapatma

Stratejik odağını yeniden tanımlamış olan bir işletme, müşteri bulabileceği istenmeyen varlıklarını satmalı geriye kalanı da tasfiye etmelidir. İstenmeyen varlıkları kârlı olmayan varlıklarla karıştırmamak gerekir. İşletmenin yeniden tanımlanmış stratejik odağıyla uyuşmayan varlıklar oldukça kârlı olabilir. Bu varlıkların satışı çok gereksinim duyulan nakiti işletmeye sağlayabilir. Bu nakit işletmenin, kalan faaliyetlerini geliştirmek için kullanılabilir.

1.2.3.1.4. Kârlılığın Geliştirilmesi

Varlıkların satışı ve faaliyetlerin kârlılığını geliştirmek, etkinliği, kaliteyi ve tüketici davranışının (tüketicilerin beklenen tepkileri vermesi) geliştirilmesi bazı aşamalardan sonra oluşur. Kârlılığın geliştirilmesi tipik olarak şu adımların bir veya daha fazlasını içerebilir: İşçi ve idari işgören çıkarılması, işgücünden tasarruf sağlayan ekipmana yatırım, işletme içinde bireylere ve alt birimlere kâr sorumluluğu vermek, finasal denetimleri sıkılaştırmak, marjinal ürünleri ürün hattından çıkarmak, maliyetleri düşürmek ve verimliliği arttırmak için yeniden süreçleme mühendisliği ve toplam kalite yönetim süreçlerini uygulamak.

1.2.4. Küçülme (Downsizing)

Yeniden yapılandırma bağlamında Amerikan şirketlerinin çoğu değişiklik yapmak için araç olarak küçülmeyi kullanmışlardır. Küçülme çalışanların bazen de faaliyet birimlerinin sayısının azaltılmasıdır

1980'lerin sonu 1990'ların başında A.B.D. de özel ve kamu sektörü binlerce işin kaybedilişine tanıklık etmiştir. Bu dönemde Generals Motors Şirketi de 21 fabrikasını kapatmış ve 74.000 kişiyi işten çıkarmıştır. IBM, Kodak, Procter&Gable ve Xerox'da önemli işçi çıkarımları olmuştur. Bu küçülme yalın ve acımasız olmakla beraber küçülmenin amaçladığı kadar başarılı olamamıştır. Küçülmenin amaçlanmamış ve potansiyel olarak olumsuz bazı sonuçları da bulunmaktadır. Örneğin, işletmelerde hangi çalışanların kalacağı ve hangilerinin yeni iş arayacağı noktasında toplam denetim bulunmamaktadır.

Küçülme sadece örgüt yapısının değil aynı zamanda işletme faaliyetlerini de gözden geçirerek, temel yeteneklerinin dışında kalan faaliyetleri yerine getiren bölüm ve/veya birimleri kapatması tüm süreçleri gözden geçirerek yeniden yapılandırılması demektir. Küçülme sorunu işletmenin örgüt basamaklarında azalma sağladığı gibi, işlevlerde de küçülmeye gider. Böylece; maliyet azaltma, kararları hızlandırma, çevreye çabuk yanıt verme, müşteri gereksinimlerine odaklanma, yeni fikirleri açığa çıkarma, kişisel sorumlulukları daha kolay izleme gibi sonuçlar elde etmeye çalışılır. Küçülme stratejisi süreç yenileme ve yeniden yapılanma gibi çabalardan sonra ortaya çıkabilir ve küçülme sonunda dış kaynaklarını kullanma gibi sonuçlar doğurabilir. (DİNÇER, 1998, s.295)

İşletmelerin küçülmeye endekslenmeye devam etmesinin, küresel pazar potansiyel kayıplarının ötesinde başka sakıncaları da vardır. Çalışan kesimlerin işten çıkarılması ve durgun ücretlerden kaynaklanan gelir kaybı, iç istemin azaldığı yönünde aldatıcı izlenim yaratabilir. İşletmeler etkinliği arttırmaya çalışırken alım gücü üzerinde olağanüstü bir baskı oluşturmaktadırlar. Küçülme çağında yaşanan endişe duygusu arttıkça tüketicilerdeki güven düşüşü harcamalardaki artışı frenleyerek yeniden yapılanan işletmelerin delmeye çalıştığı istem tabanını baltalayabilmektedir. (ROACH, 1997, s.26)

1.2.5. Kapsam Daraltma (Downscoping)

Diğer bazı işletmeler kapsam daraltma stratejisi uygulamışlar ve daha fazla başarı elde etmişlerdir. Kapsam daraltma, işletmenin ana faaliyetleriyle ilgili olmayan işlerini elden çıkarmanın diğer şekillerini ve satışını ifade etmektedir. Bu alternatif genellikle işletmenin işlerine stratejik olarak yeniden odaklanmak olarak bilinmektedir. Kapsamını daraltan bir işletme aynı zamanda küçülmeyide uygulamış olmaktadır. İşletme portföyündeki işler azaltılarak boyutu küçültülmüş olmaktadır. Bu başarıldığı zaman, tepe yönetimi işletmeyi daha etkin bir şekilde yönetebilir. Bunun nedeni, işletmenin daha az çeşitlendirilmiş duruma gelmesi ve tepe yönetiminin kalan işleri temelde ana faaliyetleri daha iyi anlayabilip yönetebilmesidir.

İşletmenin elinden gereksiz kârsız birimlerin çıkartılması eylemsel etkinliği de arttırır. Kapsam daraltma stratejilerinin arkasında yer alan stratejiler şu şekilde ifade edilebilir.(CK. PARAHOLAD, 1997, s.59)

a-Odaklaşma,
b-İyileştirme,
c-Konumlandırma,
d-Çıkış

Kapsam daraltma stratejisinin bir örneği, Ball işletmesinin bağlı işletmelerini yatırımcılara satmasıdır (spin-off) . 1980'lerde Ball işletmesi iki ortak yatırım uygulayarak ek şişe (cam) toplama kapasitesine ulaşmış, fabrikalarını yenilemiş, teneke kutu işletmesi satın alarak A.B.D. de konserve gıda işinde önemli bir yer edinmiştir. Bağımsız yatırımcılara satış (spin-off) işletmenin kendi kutulama tesislerini ve diğer küçük faaliyetlerini kapsamıştır. Ball iş-

letmesinin yönetim kurulu başkanına göre bağımsız yatırımcılara satışın temel nedeni küçük faaliyetlerin hâlâ oldukça yüksek miktarda sermaye ve yönetim zamanı gerektirmesiydi. Bağımsız yatırımcılara satışdan sonra Ball işletmesi coğrafi yayılımını genişletmek için diğer kutu konserve işletmelerini ele geçirmeye başlamış, diğer bir deyişle, Ball işletmesi yönetim zamanı, çabası ve kaynaklarını ana faaliyetler üzerinde odaklaştırmak, genişleme fırsatlarını ve performansını genişletmek için kapsam dalatma (downscopign) stratejisi uygulamıştır.(HITT, 1997, s.215.)

Bir başka örnekte Texas Instruments çoğunlukla yapılacak yeni tesisler için sadece bitiş tarihlerini, satışlar için ise belli bir ciroyu amaç göstermekte, ayrıntılara inmemektedir. Burada ortaya atılan slogan şudur; "Birden fazla amacınız var ise amacınız yok demektir".(TOKAT, 1990, s.336.)

SONUÇ

Aşağıdaki Tablo da, yeniden yapılandırma alternatifleri kısa ve uzun dönem sonuçlarıyla birlikte gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi, en başarılı yeniden yapılandırma eylemleri, tepe yönetimine işletmenin faaliyetlerinde stratejik denetimi yeniden ele geçirmede yardımcı olanlarıdır.

Bu durumda, kapsam daraltma (downscoping) başarılı olmasının nedeni, bunun işletmenin ana faaliyetleri üzerinde odaklanmasını sağlamasıdır. Yöneticiler işletmelerin bünyelerindeki eylemleri denetim altında tutabilirler. Çünkü, işletme sayıları azalmış ve daha az çeşitli bir konuma gelmiştir. Yöneticiler artık tepe yönetiminin daha bilgili olduğu faaliyetlerle ilgilenebileceklerdir. Ancak bazı işletmeler birbirleriyle oldukça ilgisiz olarak çeşitlendirilmiş işletmeleri başarıyla yönetebilmektedirler.

Birbirleriyle ilgisiz olmayan birçok çeşitlendirme stratejisinin başarısız olduğunu ve yüksek performans için işletmelerin yeniden yapılanmalarının gereği ifade edilmişti. Ancak bazı işletmeler birbirleriyle ilgisiz işletmelerini elden çıkararak aslında daha fazla çeşitlenmiş (birbirleriyle ilgisiz işletmelerden oluşan) duruma gelebilirler.

Ayrıca, yeniden yapılandırmayı birbirleriyle ilgisiz işletmelerini satarak başlatan bazı işletmeler, birbirleriyle ilgisiz olan çeşitlendirilmiş işletmelerden oluşmaya devam ederler veya yığışım işletmeler olarak sınıflandırılırlar. Bunun nedeni, kısmen bu işletmelerin birbirleriyle ilgili olmayan diğer işletmeleri satın almaya (ele geçirmeye) devam etmeleridir. Diğer bir deyişle, bu işletmeler işletme portföylerini yeniden yapılandırmakta, ancak bunu bütün çeşitlendirme düzeyini değiştirmek amacıyla yapmaktadırlar.

TABLO- YENİDEN YAPILANDIRMA SONUCLARI

	Kısa dönemli sonuçlar	Uzun dönemli sonuçlar
Küçülme (Downsizing)	1-Azalmış İşçilik Maliyetleri	1-Beşeri Sermaye Kaybı 2-Daha Düşük Performans
Kapsam Daraltma (Downscoping)	1-Azalan Borç Maliyetleri 2-Stratejik Denetimlere Verilen Önem	1- Daha Yüksek Performans
Borçlanma Yoluyla Satış (Leveraged Buy-Out)	1-Stratejik Denetimlere Verilen Önem 2-Yüksek Borç Maliyetleri	1-Yüksek Risk

KAYNAKÇA

ARGÜDEN Yılmaz, "Yeniden Yapılanmada Stratejik Düşüncenin Önemi", **IV.Ulusal Kalite Kongresi, Tebliğler III,** İstanbul, 1995.

BİÇER Hakkı, "Yönetimde Devrimsel Düşünce", **4. Ulusal Kalite Kongresi 8-9 Kasım 1995,** Kal-Der Yayınları, İstanbul, 1995.

C.K. Parahalad, "Büyüme Stratejileri", **Geleceği Yeniden Düşünmek,** Sabah Yayınları, İstanbul, 1997.

ÇETİN Canan, **Yeniden Yapılanma,** Der Yayınları 202, İstanbul, 1996.

DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası,** 5. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1998.

EREN Erol, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası,** Der Yayınları, İstanbul, 1997.

FRED R.David, **Strategic Management,** Sixth Edition, Franchis Norion University Prentice Holl International, Inc., USA, 1996.

HAMEL Gary, Prahalad C.K., **Geleceği Kazanmak,** İnkilap Kitapevi, İstanbul, 1996.

HİLL W. Charles, JONES R. Gareth, **Strategic Management An Integrated Approach,** Houghton Mifflin Company, Second Edition, 1992.

HİTT Michael A., **Strategic Management:Competitiveness Globalization,** Roberet Haskisson West Publishing Company, Ireland, 1995.

KAVRAKOĞLU İbrahim, **Değişim ve Yaratıcılık,** Kal-Der Yayınları, Rekabetci Yönetim Dizisi No:4, İstanbul, 1997.

KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği,** Beta Basımevi, İstanbul, 1998.

KOTLER Philip, "Geleceğin Pazarının Haritasını Çıkarmak", **Geleceği Yeniden Düşünmek,** Sabah Yayınları, İstanbul, 1997.

MAASKONTER Rosabert, "Restructuring and Redefining Boundairs: Idetify Change", **The Challenge of Organizations Change,** The Free Prees, USA, 1992.

MONOKA İkojino, TAKEUCHU Hritoko, **The Knowledge-Creating Companing,** Oxford University University Press, Printed in The USA, 1995.

RAO Ramesh C.S., **Financial Management, Conceot and Applications,** 3.th, South Western College Publishing, USA, 1995.

ROACH Stephen, "Üretkenliğin Kutsal Halesi", **Harvard Businees Review,** Power Özel Ek, Ekim, 1997.

ROBİNSON Pearce, P.PEARCE John A., ROBİNSON Rivhard B., **Strategic Management,** College of Business Administration Univesity of South Caroline, USA, 1997.

TOKAT Bülent, **Örgütlerde Değişim ve Değişim Yönetimi,** T.C. Dumlupınar Üniversitesi Yayın No:6, İ.İ.B.F. Yayın No:6, MYRA Kütahya, 1998.

TOKAT Bülent, "Yönetimde Strateji", **Prof.Dr.İlhan Cemalcılar'ın Hatırasına Armağan,** T.C.Anadolu Üniversitesi Yayın No:393, İ.İ.B.F. Yayın No:84, Eskişehir, 1990.

VARDIRCILAR Cavit, ALTUNTERİM Burak, "Orta Ölçekli Bir Sanayi Kuruluşunda Değişimin Yönetimi", **4. Ulusal Kalite Kongresi 8-9 Kasım 1995,** Kal-Der Yayınları, İstanbul, 1995.

YALNIZOĞLU Murat, "Yeniden Yapılanma Toplam Kalite İle Uyumlu mu?" **4. Ulusal Kongresi 8-9 Kasım 1995,** Kal-Der Yayınları, İstanbul, 1995.

YILDIRIM Ramazan, "Değişimin Yönetimi", **4.Ulusal Kalite Kongresi 8-9 Kasım 1995,** Kal-Der Yayınları, İstanbul, 1995.

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

DİREKT DIŞ YATIRIM PROJELERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Arş. Gör. Hüseyin YILMAZ*

ÖZET

Küreselleşme uluslararası ticareti ve yabancı direkt yatırımları büyük ölçüde artırmıştır. Bu nedenle direkt dış yatırım projelerinin değerlendirilmesi yatırımların başarısı açısından kritik önem kazanmıştır. Dış ülkelere yapılacak yatırım projelerinin değerlendirilmesi öncelikle yatırım yapılacak ülkenin değerlendirilmesi ve seçimini gerektirmektedir. Daha sonra da seçilen ülkede yapılması düşünülen yatırım projesi değerlendirilmelidir. Direkt dış yatırım projelerinin değerlendirilmesinin ulusal düzeydeki yatırım projelerinin değerlendirilmesinden en önemli farkı, yatırım risklerini elimine edilebilmek amacıyla daha yüksek iskonto oranının saptanması gereğidir.

I. GİRİŞ

İşletmelerin büyümesi, dünya ülkeleri arasındaki iletişimin artması, taşıma ve ulaştırma hizmetlerinin gelişmesi toplumlar arasındaki talep, zevk ve alışkanlık benzerliklerinin artması ve yatırımların küreselleşmesi olgusunu birlikte getirmiştir. İşletmeler yatırım kararı verirken iç ve dış pazarları birlikte düşünmeye başlamışlardır. Bunun en önemli nedenlerinden birisi, iç talebin dış talep olmaksızın ölçek ekonomilerinin sunduğu maliyet avantajını sunamamasıdır. Bugün ABD'de en büyük karı sağlayan işletmeler uluslararası yatırımları ve satışları olan işletmelerdir. Bu durum ülkemiz için de geçerlidir. Global yatırım yapan işletme için potansiyel talep dünya nüfusuna eşittir. İşletmeler yurtdışı yatırımlara girişerek hem kendi

* Arş. Gör. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

gelişme ve büyümelerine hem de vatandaşı oldukları ülkelerin gelişme ve büyümelerine katkıda bulunmaktadır. Bu makalede dış yatırımın tanımı ve nedenleri incelendikten sonra, dış yatırım yapılacak alternatif ülkelerin değerlendirilmesi ve uygun ülkenin seçimi, dış yatırım projelerinin değerlendirilmesi, dış yatırım riskleri ve çeşitlendirme yoluyla risk azatlımı konuları irdelenecektir.

II. Direkt Dış Yatırım Kavramı ve Tanımı

Direkt yatırımlar fabrika, sermaye malları, hammadde ve stoklara yapılan fiziksel yatırımlardır. Sermaye ve yönetim gerektiren bu tür yatırımlarda yatırımcı yatırılan sermayenin kullanımı üzerinde kontrolü elinde tutar. Direkt yatırım genellikle şube veya başka bir firmanın kontrolünü alma şeklinde olur. Uluslararası bağlamda direkt yatırımlar maden ve petrol gibi üretim kaynaklarını ele geçirme amacıyla imalat işletmelerinin ve hizmet üretimi yapan çok uluslu işletmelerin gerçekleştirdikleri yatırımlardır. Direkt yatırımlar günümüzde uluslararası özel sermayenin yabancı ülkelere önemli bir giriş yoludur (SALVATORE: 1995, 368).

III. İşletmelerin Direkt Dış Yatırım Yapmalarının Nedenleri

Yurt dışına direkt yatırımın nedenleri daha yüksek kar elde etmek ve risk dağıtmaktır. Yurtdışında daha yüksek kâr ise daha yüksek büyüme oranı, daha düşük vergi oranı veya daha gelişmiş bir alt yapının var olması gibi nedenlerden dolayı olabilir. Karlarda değişebilirlik olasılığı global işletmelerde ulusal ve yöresel işletmelere oranla daha azdır.

İşletmelerin yabancı ülkelere yatırım yapmayı dışarıdan borç almaya yeğledikleri konusu tartışılmaktadır. Bu görüşe göre bir ülkenin kendi işletmeleri yerel koşullara daha çok aşina olmaları nedeniyle yabancı işletmelere karşı rekabet avantajına sahiptir. Bu durumda işletme yurtdışında direkt yatırım yapmayı yeğleyecektir Bu, yatay bütünleşmeyi veya içeride üretilen bir farklılaştırılmış ürünün yurtdışında üretimini gerektirmektedir. Örneğin, IBM, kontrolünü elinde tutmak istediği önemli bir bilgisayar teknolojisine sahiptir. Söz konusu işletme yabancı üreticilere lisans vermek istemez. Bunun nedeni, ticari sırları ve patenti üzerinde tam kontrolü korumak istemesi ve tutarlı kalite ve hizmeti güvence altına almak istemesidir. Xerox, Gillette, Toyota ve diğer çok uluslu şirketler açısından durum aynıdır ve gelişmiş uluslarda üretimle ilgili birçok direkt dış yatırımın ardındaki gerçek budur.

Direkt dış yatırımın diğer önemli bir nedeni gereksinim olan ilk maddenin kontrolünü ele geçirmek ve böylece mümkün olan en düşük maliyetle kesintisiz ilk madde teminini güvence altına almaktır. Dikey entegrasyon denilen bu yöntem gelişmekte olan ülkelerdeki direkt dış yatırım ve bazı maden zengini gelişmiş ülkelerdeki dış yatırımların nedenidir. Amerikan ve diğer ülke şirketleri Kanada, Jamaika, Venezüella, Avustralya ve diğer ülkelerdeki madenlere ve yabancılar da ABD'deki bazı kömür madenlerine bu nedenle yatırım yapmışlardır. Dikey entegrasyon aynı zamanda yurtdışındaki satış ve dağıtım şebekesi sahipliği şeklinde olabilir. Buna örnek olarak dünyanın başlıca otomobil üreticileri verilebilir.

Diğer nedenler ise tariflerden ve ithalat üzerine ülkelerin koyduğu baskılardan kaçınmak, kar paylaşma amacıyla yabancı bir oligopol piyasasına girmek, gelecekteki rekabetlerden kaçınmak amacıyla istikbal vadeden yabancı bir firmayı satın almak ve ihraç pazarlarının olası kaybıdır. (SALVATORE: 1995, 375).

IV. Yatırım Yapılacak Ülkenin Değerlendirilmesi ve Seçimi

İşletmeler coğrafik bölgeleri ve ülkeleri seçerken üretim ve satışın nerede gerçekleştirileceğini saptamalıdır. Yatırım yapılacak ülkenin seçiminde aşağıdaki prosedür uygulanabilir. (DANIELS ve RADEBOUGH : 1995, 385- 394):

A. Alternatifleri Gözden Geçirme

Değişik ülkelerdeki yatırımcı işletmelerin tereddütsüz yatırım yaptığı veya tüm işletmelerin çok riskli bulduğu ülkeler üzerinde fazla analize gerek yoktur. Gelişmekte olan ülkeler genellikle tercih edilirken, Afrika ülkeleri genellikle tercih edilmemektedir. Bu ülkelerin analizine gerek yoktur. Birçok ülke üzerinde ayrıntılı analiz çok pahalıya mal olmaktadır. Ülkelerin çevresel iklimine göre eleme de yapılabilir. Çevresel iklim, yatırım yapılan ülkelerin dış çevre şartlarıdır ve yabancı yatırımın veya girişimlerin başarı veya başarısızlığını önemli derecede etkilemektedir.

B. Etkili Değişkenlerin Belirlenmesi

Pazarın büyüklüğü, coğrafik yakınlık ve pazar benzerlikleri, giriş izni alma, dışarıdan personel alma, istihdam koşulları vb. konularda hükümetin tutumu, şirket yetenek ve politikalarıyla uyum, kaynak maliyet ve yeterliliği ülke seçimine etki eden değişkenlerdir.

Ulusal para değerinin diğer ulusal paralar karşısında düşük veya yüksek olması ülkeye gelen direkt dış yatırımların artmasına neden olur. A.B.D'de 1973-1987 yıllarında yabancı ülke yatırımcılarının gerçekleştirdiği direkt dış yatırımlar incelendiğinde doların değerinin düştüğü yıllarda yabancıların ülkedeki yatırımlarının arttığı, doların değerinin arttığı yıllarda ise azaldığı gözlemlenmiştir (FROOT ve STEIN: 1991, 1191-1217).

Dil benzerlikleri, politik ve ekonomik istikrar, vergi mevzuatı, eğitilmiş işgücü, işçi işveren ilişkilerinin yapısı, esnek istihdam olanakları da yatırım yapılacak ülkenin seçiminde etkili olması gereken faktörlerdir. Bu bağlamda ülkeler değişik özellikler göstermektedir. Örneğin İrlanda'da ucuz, iyi eğitilmiş ve genç işgücü, Fransa'da merkezi coğrafik pozisyon, iyi araştırma- geliştirme ve gelişmiş ulaştırma sistemi, Hollanda'da yabancı dil bilen işgücü, politik ve ekonomik istikrar, Almanya'da yüksek vergi oranları ve aşırı yasal düzenlemeler bu ülkelerin yatırım ortamını etkileyen etkenlerdir (MERRIDEN: 1998, 26-29). Ülkemizde ise merkezi coğrafik konum, oldukça ucuz ve kolayca eğitilebilir işgücü, oldukça gelişmiş eğitim düzeyi dış yatırımcılar açısından avantaj oluşturmaktadır (THE TURKISH ECONOMY IN 1999: 1998,7). Enflasyon ve siyasal istikrar yetersizliği vb. ise yabancı yatırımcıların ülkemizi diğer ülkelere tercih etmesinde dezavantaj oluşturan sorunlardır.

Yatırım projelerinde çevresel duyarlılık toplumların kültürel yapı ve anlayışlarına göre değişmektedir. Örneğin, Çin Halk Cumhuriyetinde insanların dürüstlük anlayışı batı kültürüne göre farklıdır. Bu ülkede kollektif düşüncenin etkisiyle tüm toplumun yararına olma koşuluyla çevresel duyarlılıktan vazgeçilebilir, bireysel zararlar göz önünde bulundurulmaz ve grup çıkarları bireysel çıkarların önüne geçer (BIAN: 1998, 43-47). Bu durumda yatırımcı işletmenin sosyal sorumluluk anlayışı ve rekabet durumu yatırımın söz konusu ülkede yapılıp yapılmayacağını belirleyecektir.

Yatırım yapılan ülkelerdeki sendikalar istihdama daha fazla önem veriyor veya istihdam ile ücretlere eşit derecede önem veriyorsa direkt dış yatırımı yapan işletmeler söz konusu ülkede genellikle sendikalı işçi istihdamını ve ücretleri azaltma eğilimini benimsemektedir (ZHAO: 1998, 284-301). Sendikaların güçlü veya göreceli olarak daha zayıf olmasının işçilik giderleri nedeniyle maliyet azaltımı açısından önemli olması yabancı direkt yatırımcı açısından ülke seçiminde dikkate alınmalıdır.

Yatırım yapılan ülkede teknoloji transferi yapılmasına gerek olup olmadığına bakılmalıdır. Yatırımcı işletmelerin genellikle gelişmekte olan ülkelere gelişmiş ülkelerden daha fazla teknoloji transferi yaptıkları gözlemlenmektedir. Teknoloji transferinin gerekip gerekmediği yatırım yapılması düşünülen ülkedeki rekabetçi baskılara göre değişmektedir. Teknoloji transferi sürecini anlama kritik bir olaydır (WANG: 1992, 137-155). Yatırım yapılacak ülke seçiminde teknoloji transferi yapılmasının gerekip gerekmediği ve transfer sürecinin olurluluğu, olurlu ise kolay veya zor olması dikkate alınmalıdır.

C. Alternatif Ülkelerin Yatırım Karlılığı Beklentisi Açısından Karşılaştırılması

Yatırımın beklenen karlılığı ülkelere göre değişik olabilir. Risk ve belirsizlik artarken net bugünkü değer hesaplamasında kullanılan iskonto oranı da yükseltilmelidir. Rakiplerin çokluğu, parasal risk, politik iklim, geçmiş olayların analizi ve hükümet yetkililerinin veya ihracat uzmanlarının analizi yatırım karlılığı beklentisini belirleyecektir.

V. Direkt Dış Yatırım Projelerinin Değerlendirilmesi

Direkt dış yatırım yapılacak ülke veya ülkeler seçildikten sonra söz konusu ülkede yapılacak direkt yatırım projesinin değerlendirilmesine geçilir. Alternatif yatırım projelerinin olması durumunda tıpkı ulusal düzeydeki projelerde olduğu gibi projeler arasında sıralama yapılacaktır.

Yabancı yatırım projeleri için proje değerlemede ulusal düzeydeki proje değerleme ile aynı kuramsal çerçeveden yararlanılmaktadır. Net şimdiki değer, projenin nakit akışları ve firma için hesaplanmış bulunan sermayenin ağırlıklı ortalama maliyeti veya önceden belirlenen iskonto oranından yararlanılarak hesaplanır. Buna ilaveten, projenin nakit akışlarını proje maliyetine eşitleyen iç karlılık oranı da hesaplanabilir. (EITEMAN vd: 1995,526).

A. Yabancı Yatırım Projelerine Özgü Problemler

Ulusal projelerde görülmeyen bazı problemler döviz oranı riski, ülke riski, ülke içi ve yurtdışı vergi oranlarının değişikliği, iskonto oranında temel alınmak amacıyla hangi ülkenin faiz oranının kullanılması gerektiği, elde edilen gelirin ülke dışına çıkarılabilme olanağı, ana ülkede bulunan şirket genel merkezinin şubenin finansmanı için sürekli hesaplama ihtiyacı vb. problemlerdir (LEVI: 1990, 359).

Bir yabancı projenin değerlendirilmesi, ulusal düzeydeki yatırım projelerinden aşağıdaki nedenlerle daha karmaşıktır (EITEMAN vd: 1995, 526-527):

- İşletmenin nakit akışları projenin nakit akışlarından ayrılmalıdır.
- Ana şirketin nakit akışları genellikle finansman biçimine bağlıdır.
- Yeni yatırım ile yaratılan ek nakit girişleri kısmen veya tamamen başka bir yatırıma aktarılabilir. Bu durumda söz konusu nakit girişleri işletmenin genel nakit girişine katkıda bulunmayacaktır.
- Yabancı yatırıma karar verilirken farklı vergi sistemleri, fon akışı üzerine yasal ve politik baskılar, yerel ticaret normları, finansal pazar ve kurumların işlevini yerine getirme şeklindeki farklılık nedeni ile fonların ana şirket merkezine aktarımı araştırılmalı ve bu konuda kuşkuya yer bırakılmamalıdır.
- Yatırımlardan gelen fon akışı lisans ücreti ve şirket merkezinden ithalat şeklinde gerçekleşebilir.
- Farklı enflasyon oranları tahmin edilmelidir. Çünkü bu, belirli bir zaman dönemi içindeki nakit akışlarını etkiler.
- Tahmin edilemeyen kur değişiklikleri olasılığı dikkate alınmalıdır.
- İskonto oranının seçiminde yatırım yapılan ülke hükümetleri tarafından verilen kredilerin maliyeti ve diğer faiz maliyetleri ağırlıklı sermaye maliyeti ortalamasını karmaşık hale getirir.
- Beklenen nakit akışlarının gerçekleşme olasılığını ve değerini azaltması nedeniyle politik risk değerlendirilmelidir.

Yatırım yapılacak ülkede o ülkenin para birimi ile yatırım yapılıyorsa sermaye maliyeti veya iskonto oranı yatırım yapılan ülkenin ekonomik koşullarında oluşan iskonto oranı olmalıdır. Bu tip yatırımlarda iskonto edilmiş nakit girişleri yatırım yapılacak ülkenin ulusal para birimi cinsinden hesaplandıktan sonra spot döviz kuru üzerinden ana ülke para birimine çevrilir. (MOYER vd: 1995, 397-398). Örneğin, bir Türk işletmesi Almanya'da yatırım yapıyorsa, Almanya'nın ekonomik ve finansal ortamında oluşan %10 iskonto oranı ile indirgenmiş nakit girişleri toplamı 1.000.000 DM olsun. Bu miktar 220.000/DM spot kurundan TL'ye çevrildiğinde 220.000.000.000 TL olacaktır. Yatırım tutarının 1.800.000.000 TL olduğu varsayılırsa proje kabul edilecek ve Almanya'ya yapılacak direkt dış yatırımın uygulama aşamasına geçilecektir.

Nakit girişlerinin yatırım için yapılan nakit çıkışlarını karşılaması için gereken süre ve miktarı yabancı ülkede farklı ise proje değerlendirme daha karmaşık olacaktır. Bunun nedenleri farklı vergi oranları, şirket merkezinin bulunduğu ana ülkeye para aktarmada yasal ve politik zorluklar ve sübvansiyone edilen borçlardır (ANG ve LAI: 1989, 71-75).

B. Ayarlanmış Şimdiki Değer Tekniği (AŞD)

Bir direkt dış yatırım projesi için ayarlanmış şimdiki değer AŞD) aşağıdaki formül yardımıyla hesaplanabilir (LEVI: 1990,365-366):

$$AŞD = -S_0 K_0 + S_0 AF_0 + \sum_{t=1}^{T} \frac{(S_t^* CF_t^* - LS_t^*)(1-\Gamma)}{(1+DR_e)^t} + \sum_{t=1}^{T} \frac{DA_t \Gamma}{(1+DR_a)^t}$$

$$+ \sum_{t=1}^{T} \frac{r_g BC_0 \Gamma}{(1+DR_b)^t} + S_0 \left[CL_0 - \sum_{t=1}^{T} \frac{LR_t}{(1+DR_c)^t} \right]$$

$$+ \sum_{t=1}^{T} \frac{TD_t^*}{(1+DR_d)^t} + \sum_{t=1}^{T} \frac{RF_t^*}{(1+DR_f)^t}$$

Bu formülde;

S_O = "0" zamanında spot döviz kurunu

S_t^* = t zamanındaki beklenen spot kurunu

K_o = Döviz olarak projenin sermaye maliyetini

AFo= Proje ile harekete geçirilen sınırlı fonları

Cf_t^* = Döviz olarak beklenen aktarılabilir nakit akışlarım

LS_t^* = Kaybedilen satış karını (ulusal para cinsinden)

Γ = Ulusal veya yabancı kurumlar vergi oranını aşan kısımı

T = Projenin yaşam süresini

DA_t= Ulusal para cinsinden amortismanı

BC_0= Projenin borçlanma kapasitesine katkısını (ulusal para cinsinden)

CL_0=İmtiyazlı borcun karşılaştırma değerini (döviz olarak)

LR_t= İmtiyazlı borçlardan borç geri ödemelerini (döviz olarak)

TD_t^*= Ertelemeden dolayı beklenen vergi tasarrufları, şubeler arası transfer fiyatlamasını

Rf_t^*= Beklenen yasal yollar dışında ana şirkete gelir aktarımını

DR_c= Nakit akışları için iskonto oranını (finansman şeklinin tümüyle özsermaye finansmanı şeklinde olduğu varsayılırsa)

DR_a= Amortisman için iskonto oranını

DR_b= Vergi tasarrufu için iskonto oranını (borçlanma kapasitesine katkıdan faiz indirimi)

DR_c= İmtiyazlı faiz oranı yoluyla yapılan tasarruf için iskonto oranını

DR_d= Şubeler arası transferler yoluyla yapılan tasarruf için iskonto oranını

DR_f= Yasal olmayan yollarla ana ülkeye aktarılan proje nakit akışları için iskonto oranını

rg= Ana ülkedeki piyasa borçlanma oranını göstermektedir.

C. Nakit Akışlarının Yapısı ve Proje Değerlendirmeye Etkisi

Ana ülkeye aktarılan nakit akışları genellikle hisse senedi sahiplerine yapılan kar payı ödemeleri, dünyanın başka bir yerinde yeniden yatırım, şirket bünyesinde borçların geri ödenmesi ve firmanın birçok ilgi grubunu etkileyen amaçlarla ödemeler için kullanılabilir. Ancak, bir proje değerleme kavramı olarak finansal nakit akışları, işletme nakit akışlarıyla karıştırılmamalıdır. Bazı durumlarda bu iki tür nakit akışı birbiri ile özdeştir. Fakat bazı örneklerde bu iki tür nakit akışı arasında önemli farklar vardır. Kar payları ve firma içi borçlanmalar finansal nakit akışlarına, firma içi satışlar, şerefiye ve lisans ücretleri de işletme nakit akışlarına örnek verilebilir. Kar paylarına, bir dönem içinde sadece yabancı projenin net gelirinden dağıtılan kar payları dahil edilir. Firma içi borçlar ana işletme ile yapılan borç anlaşması ile programlanan faiz ve ana para ödemelerini kapsar. Firma içi satışlar nedeniyle oluşan nakit akışları projenin işletme ihtiyacı nedeniyle doğan mal ve hizmet satın alımlarının ana firmadan gerçekleştirilmesinden oluşur. Şerefiye ve lisans ücretleri ise normal olarak projenin satış geliri veya miktarının bir oranı olarak hesaplanır (EITEMAN vd: 1995, 527-528).

VI. Direkt Dış Yatırımlarda Risk Olgusunun Proje Değerlendirmeye Etkisi

A. Uygun İskonto Oranının Seçiminde Risklerin Etkisi

Direkt dış yatırım projelerindeki sermaye maliyeti veya iskonto oranının aşağıdaki riskler nedeniyle daha yüksek olarak belirlenmesi gerekir (SHIM ve SIEGEL: 1992, 576).

1. Döviz Kuru Riski

Bu tür risk döviz oranlarındaki değişmeler nedeniyle oluşur ve rakip ithal mallarını daha ucuz yapmakla satışları ters orantılı olarak etkileyebilir.

2. Politik Risk

Bu tür risk ulusallaştırma veya ana şirkete net kayıp getiren diğer kısıtlamaların olması olasılığı nedeniyle oluşur. Politik risklere örnek olarak fabrika ve donanımların tazminatsız veya gerçek pazar değerinin altında minimum bir tazminat ödenerek ülke dışına çıkarılması, yavru şirketlerde kullanılan paranın ana paraya dönüştürülememesi veya bloke edilen fonlar problemi, vergi yasalarındaki önemli değişiklikler, ücretler, personele verilen tazminat, personel alımı, ürünün satış fiyatı, şirket merkezine transfer ödemelerinin yapılması ve yerel borçlanma ile ilgili hükümet müdahaleleri verilebilir.

B. Gelecekteki Nakit Akışlarının Tahmini

Nakit akışları yatırımdan gelen kar payları ve gelecekteki olası satış fiyatından oluşmaktadır. Nakit akışının tahmini satış tahminine, döviz kuru değişikliklerine olan müdahalelere, nakit akışı riskine ve yabancı hükümetlerin tutumlarına bağlıdır. Bu durum nakit akışının belirlilik taşımadığını göstermektedir. (SHIM ve SIEGEL: 1992, 576).

C. Çok Uluslu İşletmeler, Çeşitlendirme ve Risk Azaltımı

Çok uluslu işletmeler yabancı piyasalara ve üretime global bir yaklaşımla bakan işletmelerdir ve dünyanın her yerinde pazarlama ve üretim faaliyeti yaparlar (DANIELS ve RADEBOUGH: 1995, 18). Birden fazla ülkede yatırım yapma çeşitlendirme nedeniyle riski azaltacaktır.

VII. Türkiye'nin Direkt Dış Yatırımlar Açısından Genel Görünümü

Ülkemizde direkt dış yatırım yapan yabancı işletmelerin büyük çoğunluğu Avrupa Birliği ve A.B.D kökenli ÇUİ'lerdir. Avrupa Birliği ülkeleri işletmelerinin Türkiye'de yaptıkları direkt dış yatırımların Türkiye'de yapılan toplam yabancı direkt yatırımlar içindeki payı %38.5, A.B.D işletmelerinin payı %8.6 ve Orta Doğu kökenli işletmelerin payı ise %33.5 dir (DEMİRBAĞ vd: 1995, 35-51).

Ülkemiz işletmelerinin yabancı ülkelere yapmış oldukları direkt yatırımlar ise 1990 yılından itibaren özellikle çevre ülkelerde artış eğilimine girmiştir. Türk işletmelerinin bazıları gelişmiş Avrupa ülkelerine yatırım yaparken Doğu Avrupa'da Romanya, Bulgaristan, Rusya gibi ülkelerde de yatırım yapılmıştır. Türk yatırımcıların doğal olarak en fazla tercih ettikleri ülkeler ise Orta Asya Türk Cumhuriyetleri olmuştur. 1995 yılı itibariyle Orta Asya Türk Cumhuriyetlerinden Azerbaycan'da 135, Kazakistan'da 120, Türkmenistan'da 15, Kırgızistan'da 11 ve Özbekistan'da 10 Türk işletmesi faaliyet göstermektedir. Koç Holding'in Rusya'da süpermarket zincirleri yatırımları, Türk Telekom'un Azerbaycan'daki Telekominikasyon yatırımları Türk işletmelerinin yabancı ülkelerdeki direkt yatırımlarına örnek olarak verilebilir (COŞKUN: 1998, 108-109)

VIII. Sonuç

Direkt dış yatırım olgusunun küreselleşen ticaret ve işletmecilikte önemi oldukça artmıştır. Dış yatırımlar birçok neden ve güdülerle yapılabilir. Ölçek ekonomilerden yararlanma isteği ve yeni pazarlar bulma en önemli nedenlerdendir. Bir dış yatırıma karar vermek için öncelikle hangi yabancı ülkede yatırım yapılacağına karar verilmesi gerekmektedir. Bu amaçla değişik ülkeler politik istikrar, ekonomik istikrar, kültürel farklılıklar vb konularda incelenmelidir. Bu konuda Standard & Poor's gibi rating kuruluşlarından da yararlanılabilir. Ülke seçiminden sonra seçilen ülkede yatırım amacıyla yatırım projesi hazırlanır ve değerlendirilir. Direkt dış yatırım projelerinin değerlendirilmesinde döviz kuru değişmeleri ve politik risk gibi konular da dikkate alınarak yüksek iskonto oranı belirlenmelidir. Net Bugünkü Değer'in hesaplanması amacıyla değiştirilmiş şimdiki değer tekniği kullanılır. ÇUİ'ler çeşitli ülkelerde yatırım yapmaları nedeniyle risklerini azaltırlar.

Türk işletmelerinin dış ülkelerde yatırım yapma eğiliminin artması nedeniyle ülkemizin kaynaklarının etkin kullanımı açısından direkt dış yatırım projelerinin değerlendirilmesinin önemi artmıştır. Bu nedenle gerek konunun kuramsal olarak geliştirilmesi ve ülkemiz koşullarına uyarlanması , gerekse işletmelerin finans bölümleri, kredi kuruluşları ve teşvik veren kuruluşlarca titizlikle uygulanması ülkemizin kaynaklarının boşa harcanmasının önlenmesine ve yeni kaynaklar yaratılmasına katkıda bulunacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Ang J.S. ve Lai T.Y (1989): "A Simple Rule for Multinational Capital Budgeting " **The Global Finance Journal** Vol,.no.1, 71-75.

Bian, Wen-Qiang (1998): "China's Environment: A Different Game" **Management Review** Vol.87, No.2, 43-47.

Coşkun, Recai (1998): "Ekonomik Küreselleşmenin Neresindeyiz? Alıcı ve Köken Ülke Olarak Türkiye ve Uluslarötesi Şirketler" , **6. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı**, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Yay.No:2, Antalya.

Daniels, J. D ve L. Radebaugh (1995): **International Business**, Seventh Edition,Addison Wesley, New York.

Demirbağ, M.Mirza, H. ve Weir, T.H (1995): "The Dynamics of Manufacturing joint Ventures in Turkey and the Role of Industrial Groups" **Management International Review** Vol.35 Special Issue 1995/1, 35-51.

Eiteman, D.K, A.I.Stonehill, M.H. Moffett, (1995): **Multinational Business Finance**, Seventh Edition, Addison Wesley, New York.

Froot, K.A, Stein, J.C. (1991): " Exchange Rates and Foreign Direct Investment:An Imperfect Capital Markets Approach" **The Quarterly Journal of Economics** Vol. CVI İssue 4, 1191-1217.

Levi, Maurice O.(1990): **International Finance,** Second Edition, McGraw Hill, Singapore.

Merriden, Trevor (1998): "U.S. Investments in Europe" **Management Review** Vol. 87, No 7, 26-29.

Moyer, R.C., Mcguigan J.R.ve Kretlow, W.J (1995): **Contemporary Financial Management**, Sixth Edition, West Publishing Comp,Maine.

Salvatore, Dominick (1995): **International Economics**, Fifth Edition, Prentice Hall, New Jersey.

Shim, J.K. and J.G. Siegel (1992): **The West Pocket CFO**, Prentice Hall, New Jersey.

The Turkish Economy in 1999 (Finansal Forum Special Issue), " Investing in Turkey" January 28, 1999.

Wang Jian Ye,(1992): "Foreign Investment and Technology Transfer: A Simple Model" **European Economic Review** Vol.36, No.1,137-155.

Zhao, Laixun (1998): "The Impact of Foreign Direct Investment on Wages and Employment" **Oxford Economic Papers** Vol. 50, 284-301.

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

KÜTAHYA ŞEHİR MERKEZİ HALKININ SOSYO-KÜLTÜREL YAPISINA YÖNELİK STATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI

Arş. Grv. Ercan TAŞKIN*

ÖZET

İnsan davranışının karmaşıklığı ve tüketici olarak insan davranışını daha da karmaşık hale getiren sosyo-psikolojik, sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel faktörler, pazarlama yönetimi tekniklerinin gelişmesine ve genişlemesine sebep olmuş ve olmaktadır. Bu gelişmede şüphesiz, haberleşme teknolojisindeki hızlı ilerlemenin payı da göz ardı edilemez. İşletmeler, tüm bu faktörler ve bir takım etkiler nedeniyle, üretime dönük anlayıştan sıyrılıp, daha çok pazarlamaya yönelik anlayışı benimsemeye başlamışlardır. Yöneticiler, ancak bu şekilde işletmelerin başarılı olabileceği ve uzun dönemde amaç ve hedeflerine ulaşabileceklerini kavramaktadırlar.

Gelişen pazarlama teknikleri, pazarlama yöneticilerinin faaliyet gösterilen toplumun veya toplumların kültürel yapısını inceleyen, toplumun sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik değişimlerini sürekli izleyen ve özel olarak, toplumun bir parçası ve tüketici kimlikleriyle kişilerinde sosyo-psikolojik yapısını araştıran bir yapıda olmaları gerekmektedir.

* Kütahya Dumlupınar Ün. İİBF. İşletme-Pazarlama Anabilim Dalı Arş. Grv.

I. ÇALIŞMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

1.ÇALIŞMANIN AMACI

Pazarlama kavramı yaşamımızın her döneminde bizleri olumlu ve olumsuz bir şekilde etkilemeye devam edegelmiştir. Bu denli önemli bir kavram, mutlaka stratejik karar alma durumunu da beraberinde getirmektedir. Fakat geleceğe yönelik olarak karar almayı etkileyen etmenleri gözardı etmemek gerekir. Bu çalışmadaki amaç; gelecek yönelikli olarak bugünden karar almak için Kütahya'daki toplumsal kültürel yapının analiz edilerek stratejik pazarlama planlamasının hazırlanmasına yöneliktir.

2. ÇALIŞMANIN KAPSAMI

Çalışmanın kapsamı gerek zaman gerekse de maddi ve personel yetersizliği yüzünden Kütahya kent merkezi olarak çizilmiştir.

3. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Çalışmada, bilimsel literatür incelenmesiyle kavramsal temeller oluşturulmuştur. Kütahya kentinin mevcut kültürel yapısının analiz edilmesine yönelik olarak amprik çalışmalarla birlikte ikinci elden veri kaynakları ve kişisel gözlem tekniği kullanılmıştır.

II. KAVRAMSAL TEMELLER

1. TÜKETİCİ DAVRANIŞI

Tüketici davranışının, insan davranışının bir alt bölümü olduğu kabul edilir. Bu yüzden konunun anlaşılabilmesi için, insan davranışının tanımı gerekir. Kişinin çevre ile olan etkileşim süreci olarak tanımlanabilen insan davranışı, temelde tüketici davranışının ana yapısını oluşturur. Her düşünce, duygu veya eylem, insan davranışının bir parçasıdır. Bu açıklamalar ışığında tüketici davranışı, kişinin özellikle ekonomik ürünleri ve hizmetleri satınalma ve kullanmadaki kararları ve bununla ilgili faaliyetleri olarak tanımlayabiliriz. (ODABAŞI: 1998; 8)

2. KÜLTÜR

Davranışları en geniş bir şekilde etkileyen unsur, kuşkusuz içinde yaşadığımız kültürdür. Tüketici davranışlarına etki de bulunan psikolojik ve sosyal etmenlerin hepsi kültürün etkisindedir. Bir ülkenin kültürü, o ülke de üretilen ürünlerin belirlenmesine olduğu kadar, tüketimine de etkide bulunur. Bu yüzden, toplumun inanç ve değer yargılarının bilinmesi ve bunların toplumun üyeleri üzerindeki etkilerinin incelenmesi, pazarlamacılar için vazgeçilmez bir görevdir.

Kültür konusunda, çok sayıda tanım vardır. Bunlara arasında pazarlama açısından önemli olan tanımı Linto' nun tanımıdır. (LİNTON: 1998; 489) Kültür, belirli

toplumun üyeleri tarafından paylaşılan ve aktarılan davranış sonuçları ile öğrenilen davranışlar bütünüdür. Bu tanımda dikkat edilmesi gereken konulardan biri, kültürün bütünleyici olma özelliğidir.

3. KÜLTÜR ÖZELLİKLERİ

Kültürün incelenebilmesi için, özelliklerinin bilinmesi gerekmektedir. Ancak, bu özelliklerinin bilinmesi ile kültürün tüketici davranışları üzerindeki etkilerini incelemek olasıdır. Kültürün belirgin ve genelde kabul görmüş özellikleri şunlardır: (ODABAŞI: 1998; 144)

1- Kültür, öğrenilmiş davranışlar topluluğudur.
2- Kültür, toplumun üyelerince paylaşılmıştır.
3- Kültür, değişebilir.

Kültür, insanlarda doğuştan varolmayıp, doğumdan sonraki yaşamda kazanılan alışkanlıklardır. Kültürel değerler, yaşamın ilk aşamalarında öğrenilir ve değişmeye karşı koyan bir eğilim taşır. Bu yüzden pazarlamacılar, kültür el değer yargılarını değiştirme yerine, bu değerleri gözönüne alan çalışmalar yapmaktadırlar.

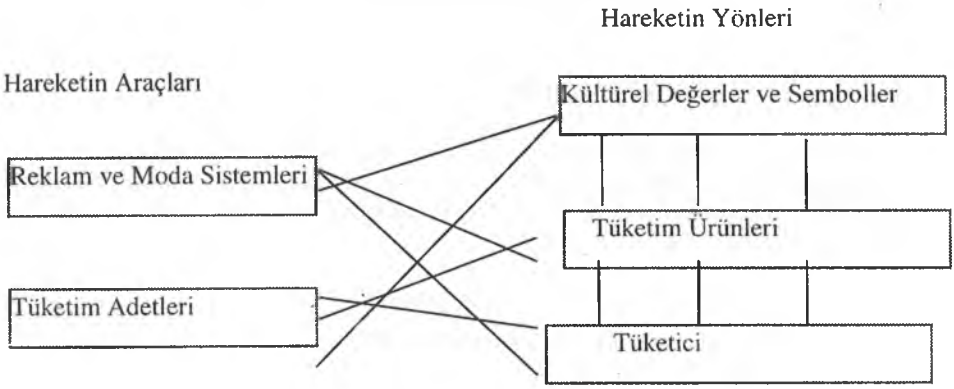
Kültürel değerler, sadece bir zaman diliminde değil, geçmiş ve gelecek kuşaklarda da paylaşılır. Toplumsallaşma yoluyla oluşan bu olay, süreklilik taşır. Kültürün toplumun üyelerince paylaşılma özelliği, pazarlamacıları grupları incelemeye yöneltmiştir. Bu yüzden, belirli büyüklükteki grupların davranış benzerlikleri pazarlama stratejilerine ve uygulamalarına temel oluşturur.

Kültür, zaman içerisinde değişebilir. Bu aynı zamanda çevre koşullarına kültürün uyum sağlaması ile olur. Teknolojik gelişmeler ve bunun sonucu olarak iletişim konusundaki yenilikler, kültürel değişimi ve uyumu hızlandıran önemli etmenlerdendir.

4. KÜLTÜREL DEĞERLER VE PAZARLAMA

Kültürün özellikleri, tüketici davranışları üzerinde etkide bulunarak kendini göstermektedir. Toplumsallaşma süreci ile öğrenilen davranış biçimi, kişinin günlük deneyimlerini etkiler, böylece tüketim konusundaki davranışı da bu süreç içerisinde etkilenmiş olur. Toplumda çoğunluğun kabul ettiği değer yargıları, ürün grupları arasında neyin değersiz, neyin değerli olduğu seçimine belli bir düzene kadar şekil verebilecektir. Örneğin İslam kültüründe domuz eti yenmemesi, Hint kültüründe ineklerin özellikli bir yere sahip olması gibi. Genel kabul görmüş ve oturmuş değer yargıları, kuşaktan kuşağa geçerken aynı zamanda tüketim alışkanlıkları ve tercihlerini de beraberinde getirmektedir.

Şekil 1: Ürünlerin Anlamlarının Tüketiciye Hareketi

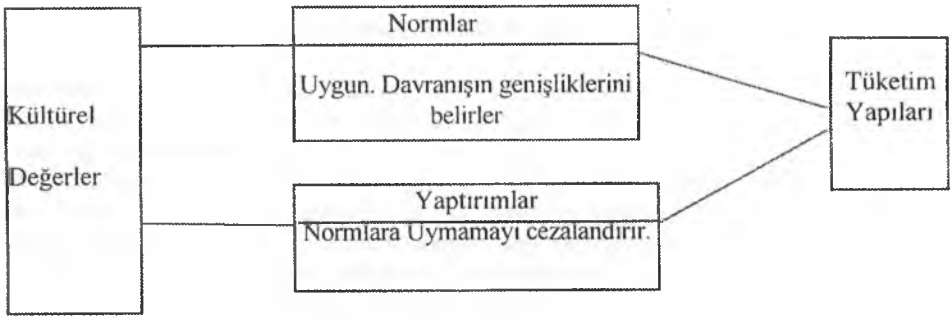


Kaynak: ODABAŞI, a.g.e., s.146

Yukarıda şekilde görüldüğü gibi, içinde yaşadığımız kültür hergün kullandığımız ürünlere anlamlar katar. Bu anlamlar, toplum içerisinde tüketicilere doğru hareket eder

Her kültürün insanlara yansıttığı değerleri ve normları vardır. Değerler, hangi davranışların iyi, kötü ve doğru yada yanlış olduğunu belirten genel fikirler ve kavramlardır. Normlar ise yaptırım gücü olan kurallar bütünüdür. Kültürel değerler, normlar aracılığıyla davranışları etkilerler. Her iki kavramda toplumsallaşma süreciyle öğrenilir. Genel olarak değerler üç grupta incelenmektedir. İnsanlar arası ilişkiler hakkında toplumun görüşü, toplumun çevre ile ilişkiler hakkındaki görüşü, toplumun arzu edilen biçimde yaşaması yaklaşımları. Tüm bu değerler tüketim, satınalma ve iletişim uygulamalarına etkide bulunmaktadır. Bütün bunları aşağıdaki şekilde özetlersek;

Şekil 2: Değerler, Normlar, Yaptırımlar ve Tüketim Yapıları.



Kaynak: ODABAŞI, a.g.e., s.147

Özel tüketim olayları farklı eylemleri gerektiriyor olsa bile, bir kültürde genel olarak değerler arasında benzerlikler vardır. Alışveriş olayında pazar alışkanlıkları, semt pazarlarından satın almalar bu benzerliklere örnek verilebilir.

5. PAZARLAMA ETİĞİ VE TOPLUMSAL KÜLTÜR

Pazarlama faaliyetleri ile ilgili toplumsal kültüre ters olan ekonomik ilişkiler sürekli olagelmiştir. (ÜLGENER: 1981; ss.51-192) Bu ilişkiler olmaya da devam edecektir. Çünkü insanların etkileşimleri devam etmektedir. ve mevcut ekonomik sistemler bu bozulmalara çare üretemez hale gelmiştir. Bu noktada pazarlama yöneticilerine düşen görev, toplumsal kültürün önemini idrak içerisinde olmak ve bu kültürün alt parçası olan faaliyetlerde tüketicilerin, genel anlamda toplumun menfaatlerini işletmenin menfaatlerinden ön planda tutmaktır. Unutulmamalıdır ki, pazara sunulan mal veya hizmet, kültürün oluşturduğu tüketim modeline uymazsa sadece denenebilirler; ancak sürekli tüketilmez eğer satınalma gücü kültürel yapıya uygun olarak kanalize edilmezse bu kez de savurganlık olur ve her iki durumda da işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri güçleşir. (TEK: 1998; 21)

6. KÜLTÜRÜN İNCELENMESİNDE SİSTEM YAKLAŞIMI

Pazarlamada kültürün incelenmesinde sistem yaklaşımı kullanılmaktadır. Sistem yaklaşımını en önemli özelliklerinden biri olan alt sistemlerin birbirleriyle etkileşimi kültür konusunda da söz konusudur. Bütünün anlaşılabilmesi için, etkilerin içindeki parçaların incelenmesi zorunluluğu ile kültürün alt sistemleri şöyle özetlenebilir:

6.1. Yakınlık Sistemi

Yakınlık Sistemi: Toplumun aile, çoğalma ve toplumsallaşma ilişkilerini inceler. Bazı kültürlerde, aile, çekirdek ve bağımsız nitelikler kazanırken, bazıları da geniş aile niteliğinde olabilmektedir. Ailenin etkilerini işletme hayatının her bölümünde görmek olasıdır.

6.2.Eğitim Sistemi

Toplumun yeni ve genç üyelerinin nasıl bilgi, yetenek ve değerlerle donandığını inceler. Eğitimin biçimsel ve biçimsel olamayan türlerinin etkilerini ve oluşma şekillerini bilmek zorunludur.

6.3.Ekonomik Sistem

Toplumda ürünlerin ve hizmetlerin nasıl ve ne biçimde üretilip dağıtıldığını inceler.

6.4.Politik Sistem

Toplum yönetiminin yapısı ve toplumsal dengenin nasıl kurulduğunu ve o toplumdaki politik örgütlerin işlevlerini inceler. Bazı toplumlarda krallık, şeyhlik hüküm sürerken, bazı ülkelerde demokrasi veya diktatörlük geçerli olmaktadır.

6.5. Dini Sistem

Toplumun dini eğitimi ve dinsel amaçlı örgütlerinin işlevlerini inceler. Yaşamın materyal yönünden ötesi için anlam ve güdülenmeyi oluşturan yolların açıklanmasıdır. Bu alt sistemin önemi, toplumda oluşan inanç ve tutumlara etkide bulunmasından kaynaklanmaktadır.

6.6. Kurumlar Sistemi

Toplumdaki kişilerin biraraya gelerek oluşturdukları birlikler ve bunların işlevlerini inceler. Bazı toplumlar çok grup yönlüdür ve hemen hemen her türlü uğraş için biçimsel be biçimsel olmayan tipte kuruluşlar oluşturmaktadırlar. Bazı toplumlar ise daha fazla bireycidir ve bu tür örgütlenmelere yatkın değildirler.

6.7.Sağlık Sistemi

Topłumun, hastalıkları önleme ve bakımı konusunda yaptığı işlevleri ele alan sağlık sistemi, kültürler arasında farklılıklar göstermektedir.

6. 8. Rekreasyon Sistemi

Toplumu oluşturan kişilerin toplumsallaşma yolları ve boş zamanları değerlendirme eğilimli ve biçimlerini inceler. Bir toplumda oyun kabul edilen uğraşlar, başka bir toplumda işletme olarak kabul edilebilir.

III. STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI

1. STRATEJİ VE STRATEJİK PAZARLAMA

Strateji yöneticilerin dünyasına özellikle 1980'lerde giren kavramdır. Genel anlamda işletmecilikte strateji, bir işletmenin uzun dönemli temel amaçlarının saptanması ve bu amaçlara ulaşabilmek için bugünden gerekli kaynakları tahsis ederek, bunların nasıl kullanılacağına ilişkin yolların saptanması olarak tanımlanabilir. (EREN: 1997; 26) Genel olarak stratejik planlama ise tüm işletmeyi kapsayan, işletme kaynakları, Pazar fırsatları ve tehlikeleri çerçevesinde işletmenin gelişip büyüme imkanlarını temel alan, kapsamlı ve uzun vade ağırlıklı planlama kastedilmektedir. Stratejik planlamanın işletmelerde kullanılmaya başlaması oldukça yenidir. Stratejik planlama çalışmalarının önem kazanmasına rol oynayan temel faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz. (DÜĞER vd.: 1997, 17)

-Değişimin evrensel nitelik kazanması,
-Teknolojik yeniliklerin baş döndürücü hızı,
-Bilgi ve iletişim teknolojisinin gelişmesi,
-Rekabetin şiddetlenmesi,
-Çevre kirliliğinin tüm dünyaya yayılması,
-Demokratikleşme taleplerindeki artış.

2. STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI

İşletmelerde bütün fonksiyonel bölümlerin genel yönetimce belirlenen işletme amaçlarına ulaşmak için birbirleriyle uyumlu olarak çalışmaları gereklidir.

Stratejik Pazarlama Planlaması: Geleceğe dönük bugünkü kararları alırken, geleceği garanti altına almayı, bilinçli bir şekilde bilgi toplamayı ve bu bilgileri organize edip eylem tarzı konusunda seçenekler üreterek bunlardan uygun olanını tercih etmeyi içeren bir kavramdır. (ÇABUK: 1998; 13)

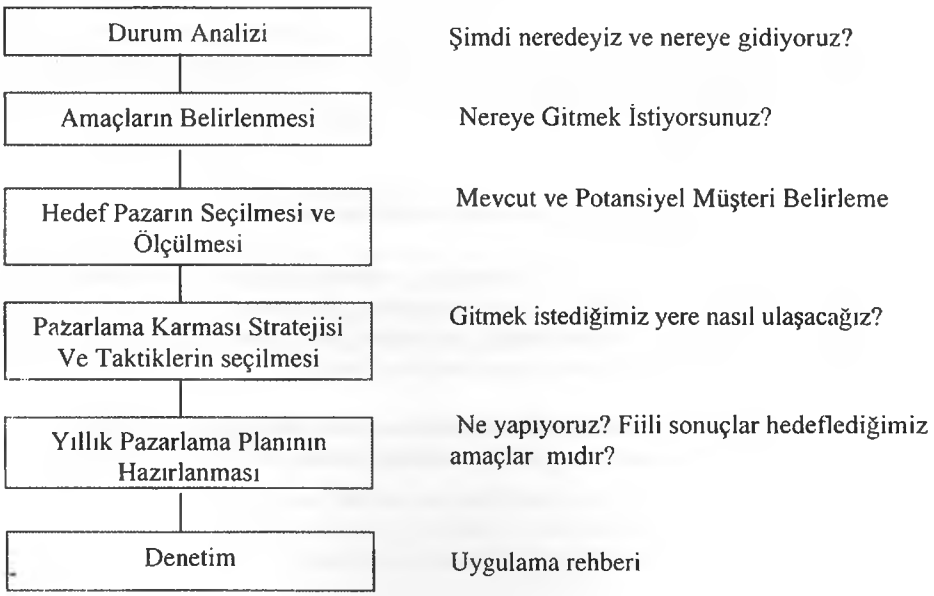
Çoğu kez stratejik planlama ile stratejik pazarlama planlamasını ayırmak zordur. Hatta bazı işletmelerde stratejik planlamaya, stratejik pazarlama planlaması denilmektedir. Pazarlama yönetiminin görevi talebi genel yönetimce hazırlanan stratejik planlamada kararlaştırılan düzeyde ayarlamak ve yönelmektir. (TEK: 1999; 211)

Stratejik planlamanın bir parçası olan stratejik pazarlama planlama süreci şu aşamalardan oluşmaktadır;

-Durum analizinin yapılması ve pazar fırsatlarının tespiti,
-Pazarlama amaçlarının belirlenmesi,
-Hedef pazarın (pazarların) seçimi,
-Pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi,
-Pazarlama karmasının oluşturulması,
-Sonuçlarının kontrolü.

Aşağıdaki aşamaların gerçekleştirilmesiyle beraber bir stratejik Pazar-lama yönetimini de gerçekleştirilmiş olacaktır. Stratejik pazarlama yönetimi, örgütün amaçlarına ulaşmak için pazarlama faaliyetinin analizi, strateji saptama, uygulama ve kontrolünü kapsar.

Şekil 3: Stratejik Pazarlama Planlamasının Aşamaları



2.1. Durum Analizi Ve Pazar Fırsatlarının Analizi

İşletmenin pazarlama yöneticileri yapacakları analizle birlikte fırsatlar, üstünlükler, tehlikeler ve zayıflıkları ortaya koyarak hazırlayacakları tablo ile genel ve özel çevrenin ortaya çıkartmış olduğu fırsatları değerlendirip, tehlikelerden de en az kayıpla çıkmanın yollarını arayacaklardır.

Her işletme yeni pazar fırsatları araştırıp bulmaya ihtiyaç duyar. Mevcut mal ve hizmetlerle mevcut pazarlar her zaman yeterli olmayacak, pazarın değişken dış çevresi bir yandan yeni fırsatlar, bir yandan da yeni tehlikeler yaratacaktır.

Pazardaki her fırsat herhangi bir işletme için uygun olmayabilir, işletmenin kendi amaçlarına ve kaynaklarına uygun fırsatların araştırılıp bulunması gerekir. Bu bakımdan her işletmenin hangi işte olduğu ve gücünün ne olduğunun iyi değerlendirilmesi önemlidir. Pazardaki değişme ve gelişmelerin araştırılması yararlı yeni fikirlerin oluşmasına imkan sağlar.

2.2. Pazarlama Amaçlarının Belirlenmesi

Bu daima işletmenin nereye gitmesi gerektiği sorusunu aydınlatır. Burada araçlar dönem içinde işletmenin ulaşmayı istediği eylemsel araçlar olarak ortaya koyar. Örneğin pazarlama müdürü, %15'lik bir pazar payı, satışlar üzerinden %20 kar ve yatırımlar üzerinden %25 kar elde etmeyi hedefleyebilir.

2.3. Hedef Pazarların Seçimi

İşletmenin belirli bir pazardaki bütün tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayamazlar ya da en azından aynı düzeyde karşılayamazlar. Çok çeşitli ihtiyaçları olan pek çok tipte tüketici mevcut olduğundan, tüm tüketiciler yerine, pazarın belirli bölüm ya da kısımlarını seçip, onlara yönelik olarak çalışmak çoğu zaman daha avantajlı olmaktadır. Bu yüzden işletme tüm pazarı iyi bir şekilde inceleyerek, rekabet üstünlüğü sağlayacağı pazarı ya da pazarları kendine hedef pazar olarak seçmelidir.

2.4. Pazarlama Stratejilerinin Geliştirilmesi

Pazarlama stratejisi, bir işletmenin pazarlama amaçlarına ulaşmak için kullandığı pazarlama mantığıdır. Seçilen amaçlara ulaşmada izlenecek yolları göstermektedir. Pazarlama planlamasının can damarı olan pazarlama stratejisi birbiriyle etkileşimli ve bağımlı olan iki grup stratejiden oluşur.

-İşletme içi faktörlerle ilgili çalışmalara dönük pazarlama stratejileri
-İşletme dışında pazarlardaki rekabete dönük rekabetçi pazarlama stratejileri.

2.5. Uygulama Sonuçlarının Kontrolü

Bu son aşamada işletme stratejik planlamasında olduğu gibi fonksiyonel stratejik planların uygulamaya aktarılmasıyla beraber oluşan durumlar gözlenerek, değerlendirilir. Yapılan değerlendirme ile amaçlara ulaşma dereceleri saptanır. Alınacak geribildirimle yönetim hazırlamış olduğu planların geçerliliğini ve başarısını öğrenmiş olacaktır.

3- STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASININ MODERN PAZARLAMAYA ETKİSİ VE OYNADIĞI STRATEJİK ROL

Modern pazarlama uygulamalarının temel amacı, müşteri işletme bağlantısını uygun koşullarda ve uzun vadeli olarak tesis edebilmektedir. Bu bakım-dan tüketici istek ve ihtiyaçları ortaya çıkarılmakta, bunlara uzun süreli hizmet götürebilmenin yolları aranmaktadır. Zaman içerisinde rekabetçi baskılar nedeniyle hem istek ve ihtiyaçlardan hem de bunların karşılanması yöntemlerinde değişiklikler görülür.

Bir pazarlama faaliyetlerinin, hem modern hem de stratejik karakter taşıması günümüz rekabet koşullarında başarılı bir firma yönetimi için zorunlu hale gelmektedir. Çünkü bu sayede doğrudan tüketici kitlesini hedef alan ve etkin kullanılması halinde stratejik pazar bilgisinin elde edilmesi olanağını yaratıcı bir özelliği yapısında bulunduran modern pazarlama çalışmalarının, rasyonellik ilkesinden ayrılması olasılığı ortadan kalkacaktır. (BİLGİNER: 1988; 41) Günümüz rekabet koşullarıyla mücadele edebilmenin temel şartı stratejik düşünce mantığından hareket etmek olduğuna göre, işletmelerin dışa açılan pencereleri olan pazarlama çalışmalarında ele alınabilecek stratejik yaklaşımlar zaman içinde tüm işletme bünyesine yaygınlaştırılarak, işletme bütün halinde de katılması sağlanabilecektir.

IV. KÜTAHYA ŞEHİR MERKEZİ HALKININ KÜLTÜREL YAPISINA YÖNELİK YİRMİBEŞ YILLIK STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI

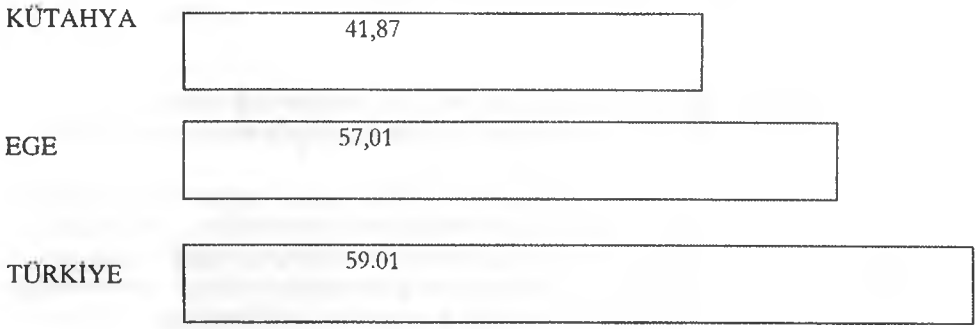
1.KÜTAHYA ŞEHİR MERKEZİNİN KÜLTÜREL YAPISI

Kütahya şehir merkezinin toplumsal kültür yapısının ortaya konulmasında "sistem yaklaşımı" esas alınmıştır. Bu yöntemde kültür değişik alt sistemlerin açıklanması ile ele alınmaktadır. Bütünün anlaşılabilmesi için etkileşim içindeki parçaların incelenmesi zorunluluğu ile Kütahya şehir merkezinin alt sistemleri şöyle özetlenebilir:

1.1.Yakınlık Sitemi

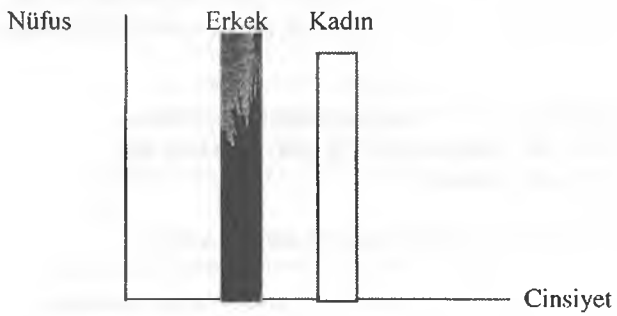
Kütahya şehir merkezinin nüfusu son sayımlara göre 165.300 kişidir. Yıllık nüfus artış hızı %1.17, nüfus yoğunluğu ise km2' ye 49 kişidir. Kütahya şehir merkezi Ege Bölgesi ve Türkiye geneline göre, şehir nüfusunda ortalamanın aşağısındadır.

Şekil 4: Kent Merkezinin Ege Bölgesi ve Türkiye İle Karşılaştırılması



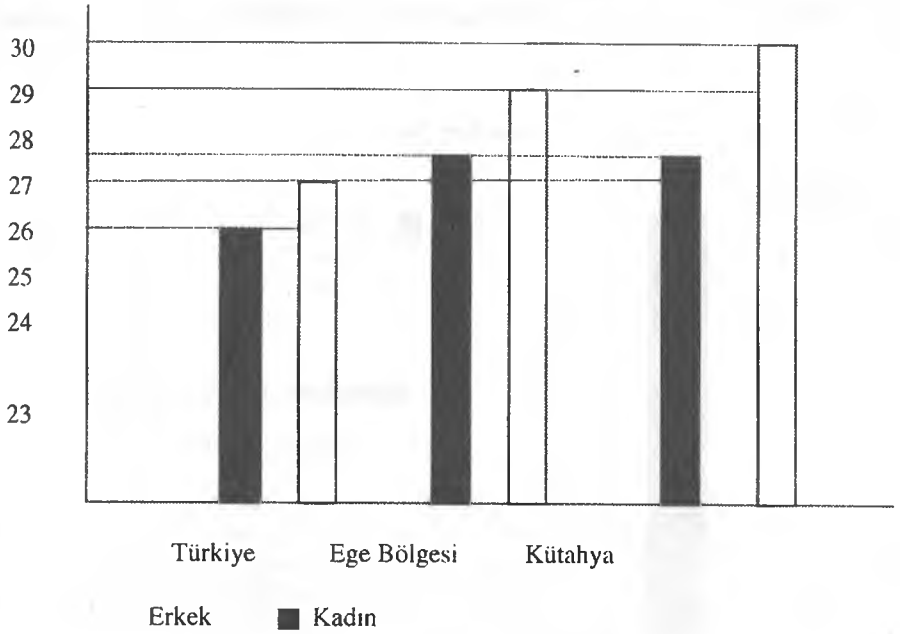
Şehir merkezindeki bu nüfusun %52' sini erkekler, %48'ini de kadınlar oluşturmaktadır.

Şekil 6: Nüfus İçerisinde Kadın ve Erkekler



Kaynak: D.İ.E. Kütahya Ekonomik ve Sosyal Göstergeler, 1998, s.14.

Ağırlıklı yaş ortalaması erkeklerde 28, kadınlarda ise 30' dur. Türkiye ve Ege Bölgesiyle karşılaştırıldığında ise şöyle bir tablo çıkmaktadır:

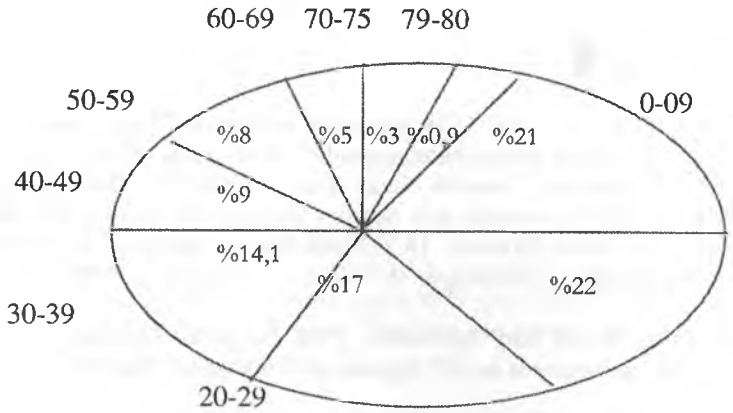


Kaynak: D.İ.E., a.g.e., 1998.

Kütahya şehir merkezinde evlenme yaşı ortalama olarak erkeklerde 24, kadınlarda 20 yaş olarak tespit edilmiştir. Şehir nüfusunu %65'i evli olup, %30'u hiç evlenmemiş, geri kalan %5'inin ise dul olduğunu araştırmalar göstermiştir.

Şehir nüfusunda yaş grubuna göre dağılım ise şöyledir.

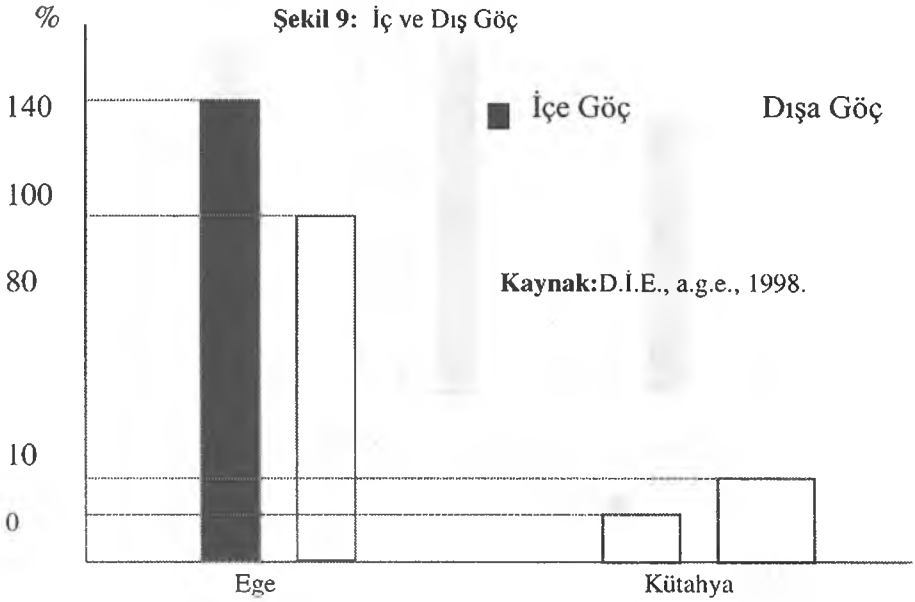
Şekil 8: Nüfusun Yaş Grubuna Göre Dağılımı



Kaynak:D.İ.E., a.g.e., 1998.

Türkiye ve Ege Bölgesi ile nüfusun yaş grubuna göre benzerlik göstermektedir.

Göç alıp-verme bakımından Kütahya şehir merkezinin ve Ege Bölgesinin payları şöyledir:



Şekil 9: İç ve Dış Göç

Kaynak:D.İ.E., a.g.e., 1998.

İçe göçün toplam göç içindeki payı Ege Bölgesi için %139 iken dışa göç için bu oran %94'tür.Kütahya ilinde iç göçün toplam içindeki payı %6 iken dışa göç %8 oranındadır.

Şehir merkezi nüfusunun hane halkı sayısı 138.990'dır.Ortalama hane halkı nüfusu ise 4.65'tir.Bu oran ailelerin çekirdek bir yapıda olduğunu ortaya koymaktadır.

1.2.Eğitim Sistemi

Genel olarak Kütahya ili 1997-1998 öğretim yılı itibariyle 73 okul öncesi eğitim kurumu 502 ilköğretim okulu bulunmaktadır. Dumlupınar Üniversitesi'ne bağlı 5 fakülte, 18 yüksekokul, 2 enstitü olmak üzere toplam 25 Yükseköğretim kurumu bulunmaktadır. Bu kurumlarda aynı öğretim yılında 1.410 okul öncesi öğrenci, 76.902 ilköğretim okulu öğrencisi, 16.715 orta öğretim öğrencisi ve 15.026 yükseköğretim öğrencisi eğitim görmektedir. (KÜTAHYA VALİLİĞİ: 1998; 18)

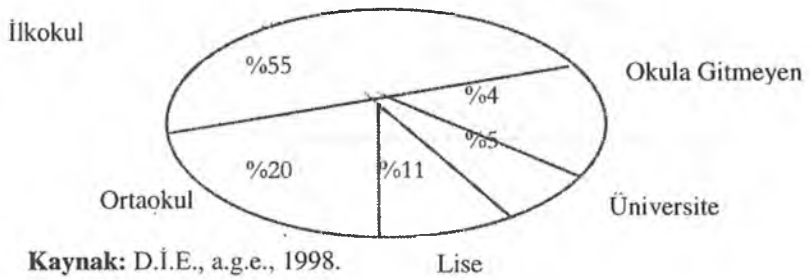
Okullarda halen 74 ana sınıf öğretmeni, 2720 ilköğretim öğretmeni, 1248 ortaöğretim öğretmeni, üniversitede ise 487 öğretim görevlisi görev almaktadır.

Kütahya şehir merkezinde oku-yazarlık oranı %96' dır.

Kütahya' da da Türkiye genelinde olduğu gibi son zamanlarda eğitime önem verilmeye başlanmış olmasına rağmen sonuçlar yetersiz gibi görülmektedir.

Kütahya şehir merkezinde nüfus yapısına göre eğitim düzeni ölçüldüğünde şöyle bir şekil ortaya çıkmaktadır.

Şekil 10: Nüfusun Öğrenim Düzeyi

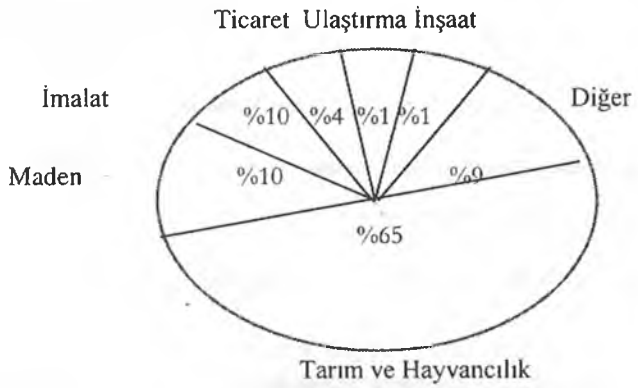


Kaynak: D.İ.E., a.g.e., 1998.

1.3. Ekonomik Sistem

Kütahya ekonomisi, kamu ağırlıklı bir yapıdadır. İktisadi faaliyet kollarında ise şehir merkezi ilin genel yapısına göre farklılık göstermektedir. İlin genel yapısı tarıma ve hayvancılığa dayalı iken şehir merkezi kamu istihdam ağırlıktadır. Nüfusun iktisadi faaliyet kollarına göre çalıştığı işlerde şöyledir:

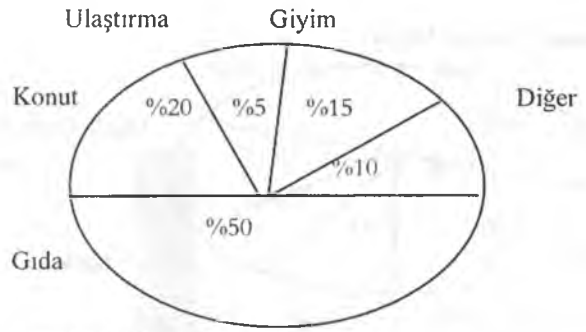
Şekil 11: İktisadi Faaliyet Kollarına Göre Nüfus



Kaynak:D.İ.E., a.g.e., 1998

Kütahya'da kişi başına düşen milli gelir,1865$ civarındadır. Kazanılan gelirin %90'a yakın büyük bir kısmı tüketime harcanmaktadır. Harcamanın kalemleri ise şöyle gerçekleşmektedir:

Şekil: 12 Tüketim Harcamaları



Kaynak: D.İ.E., a.g.e., 1998

Kütahya şehir merkezi nde çalışan nüfusun %25'ine yakınını kadınlar oluşturmaktadır. Çalışan nüfusun %48' i Sosyal Güvenlik kapsamındadır. Kent merkezinde işsiz sayısı, gizli işsiz dahil 8540 kişidir. (KTO RAPORU: 1998)

Kütahya şehir merkezinde sosyal sınıf örneği aşağıdaki gibi oluşmaktadır: (KÜTAHYA İŞ VE İŞÇİ BULMA KURUMU: 1997)

Şekil 13: Kütahya Sosyal Sınıf Örneği

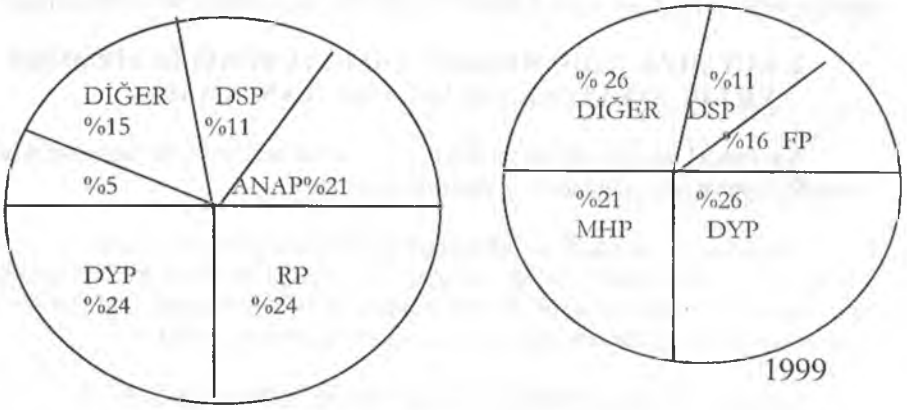
STATÜ	ORAN(%)
Büyük Tüccar, Sanayici, Profesyonel, Tepe Üst Düzen Yönetici	%2.2
Büyük Çiftçi, Serbest Meslek, Bürokrat, Üniversite Öğretim Görevlisi, Albay, Uzman Doktor	%3.4
Küçük Girişimci, Orta Esnaf, Şef, Subaylar, Pratisyen Doktor, Öğretmen vb.	%30
Örgütlenmemiş İşçiler, Küçük Çiftçi, Memur, Esnaf vb.	%64.4

Kaynak: TAŞKIN Ercan, Kütahya'da Tüketici Eğilimleri Araştırması, Yayınlanmamış Makale Çalışması

1.4. Politik Sistem

Kütahya genelinde 1995 yılı ve 1999 yılı milletvekili sonuçlarına göre seçmenlerin politik tercihleri şöyle gerçekleşmiştir.

Şekil 14: 1995 ve1999 Milletvekili Seçim Sonuçları



Her iki seçim sonuçlarına bakıldığında da sağ eğilimli seçmenin Kütahya ilinde ve kent merkezinde yoğunlukta olduğu söylenebilir.

1.5. Dini Sistem

Kütahya şehir merkezinin tarihsel süreç içerisinde önemli rol oynaması, halk üzerinde muhafazakar bir görüntü oluşturmaktadır. Ancak dine bakış açılarında, örf ve adetlerin, menkıbelerin etkisi de güçlüdür. Birçok islam aliminin Kütahya şehir merkezinde yaşamış olması yerli halk üzerinde hale etkisini göstermektedir.

1.6. Sağlık Sistemi

Sağlık hizmetleri yönünden Kütahya şehir merkezinde devlet ve SSK hastanesi olmak üzere 2 hastane ve toplam 600 yatak sayısı vardır. Son günlerde özel sağlık merkezleri açılmaya başlanmıştır. Uzman doktor sayısı 56'dır. (KTO RAPORU:1998) Şehirde uzman doktor ve diş hekimi sıkıntısı bulunmaktadır.

1.7. Kişilik Göstergeleri

Kütahya halkının geçimini büyük oranda tarım ve hayvancılık üzerine kurmuş olmasının sebebi,coğrafi ve iklim olarak koşulların uygun olmasıdır. Jeopolitik açıdan Kütahya'nın metropoller arasında kalması, göç olmaması, geçim kaynağının toprak olması, iklimin dört mevsim özelliğini taşıyor olması, insanlar üzerinde birtakım negatif kalıtsal özellikler meydana getirmiştir. Bu negatif özelliklerin bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

-Hırssız,
-Değişimi benimsemeyen ,
-Riski sevmeyen,
-Boş zamanını iyi değerlendirmeyen,
-Birliktelik kuramayan, (ortak iş kurma açısından)
-Girişimi sevmeyen,
-Gelenekçi,
-Tutarsız,
-Dışa kapalı,

Son yıllarda üniversitenin öğrenci sayısının çoğalması, toplumsal iletişimi arttırdığından şehir merkezinde kültürel bir çeşitlilik meydana gelmeye başlamıştır.

2. KÜTAHYA ŞEHİR MERKEZİ HALKINA YÖNELİK YİRMİBEŞ YILLIK STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI

Kavramsal değerlendirme ve Kütahya şehir merkezi,kültürel yapısının tespiti ile stratejik pazarlama planlamasını şöyle oluşturabiliriz:

Kütahya şehir merkezinin nüfusunun artış hızının gelecek yıllarda nüfusu yenileme noktasında etkisiz kalacağı varsayımı ile mevcut nüfusun orta yaş grubuna gireceği açıktır. Nüfusun büyük bir bölümünün 40-60 yaş arasında olacağından bu yaş grubuna uygun pazarlama eylemlerinin yapılması doğru olacaktır.

Gelecekte Kütahya tüketicisi olgun tüketici grubuna girecek, dolayısıyla; sağlık ürünlerine, emeklilik evlerine, spor merkezlerine, hafif yiyecek türlerine, ev egzersiz aletlerine, vitamin, güzellik ve cilt bakım kozmetiklerine talebin artacağı görülecektir.

Kütahya şehir merkezinde, kadınların çalışma hayatına katılmaları artacağından, ev yaşamlarını kolaylaştıran araç ve gereçlerin, hazır yiyecek türlerinin talebi de artacaktır.

Genç nüfusun sayıca önde sabitleşmesi ve zamanla azalma eğilimine girmesi, eğitim sorununun kaynak yetersizliğini ortadan kaldıracaktır. Okullardaki öğrenci sayılarının azalması, kaliteyi arttıracak, üniversite önlerindeki yığılmalar azalacaktır. Bu nedenle Kütahya şehir merkezinde öğrenciye yönelik, ticaret zamanla sabitleşecek ve azalma eğilimine girecektir. Genç nüfusun ihtiyaçlarına cevap veren işletmeler sayısında bir azalma olacak, bunun yerine orta yaşa hitap eden işyerlerinin sayısı artacaktır.

Eğitimin kalitesinin artması, bilinçli tüketicinin oluşmasında büyük katkıda bulunacaktır. Demokrasi, tüketime yansıyacak, türdeş olmayan tüketici sayısı artacaktır. Bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak içinde, bugünden işletmelerin veri bankaları, bilgi depoları oluşturmaları gerekecektir.

Kütahya' da nüfus artış hızının düşmesine karşın hane sayısında artış olacaktır. İlerleyen yıllarda şimdiki genç nüfus evlenecek, dolayısıyla ev eşyalarına talep artacaktır.

Teknolojik gelişmenin artmasıyla evden yapılan alışverişlerde büyük bir artış olacak, bilgisayarlar bütün evlere girmeye başlayacak, ticaret üçüncü boyuta taşınacaktır.

Kütahya şehir merkezinin ekonomik göstergeleri gelecekte pazarın gelir düzeyi yüksek, gelir düzeyi düşük tüketiciler şeklinde bölümleneceğini göstermektedir. Gelir düzeyi yüksek tüketicilerin, teknik bilgileri, zamanları bölüştürmeleri geçmişteki gelir düzeyi yüksek tüketicilerden farklı olacaktır. Onlar için harcanan zaman, risk ve ruhsal maliyet önemli olacaktır. Kalite pazara giriş bileti olacak ama tek başına kayıta yeterli olmayacaktır. Yüksek kaliteyi düşük fiyatta sunmak önem kazanacaktır. Satış sonrası hizmet, müşterilerin özelliklerine göre davranmak gerekecektir.

Kütahya şehir merkezinde gelecekte pazarın en büyük dilimini, gelir düzeyi düşük tüketiciler oluşturacaktır. Satınalma gücü düşen tüketiciler, ikinci el ve kullanılmış mal ve pazarları oluşturacaklardır. Girişimciler malları yok etmek yerine dönüştürecekler, dönüşüm pazarları kurulacaktır.

Satış çabaları, medya reklamcılığı, tüketicinin türdeş olmayan parçalara ayrılması nedeniyle etkisini kaybedecek, açık hava reklamcılığının önemi arttıracaktır.

Üniversite öğrencilerinin, kültürel farklılaşmayı beraberinde getirmeleri, Kütahya' lıları basınçlı değişmeye zorlayacaktır. Bu değişim ile Kütahya kent merkezinde sosyal göstergeler, daha da tutarsızlaşacak, gelecekte tüketim biçimleri kozmopolitik bir yapıya bürünecektir. Çeşidin çok, alanın geniş olduğu alışveriş merkezleri açılacaktır.

Yukarıda durum analizi yapılarak gelecekte oluşacak, pazar fırsatları ve tehlikeleri ortaya konulmaya çalışıldı. İşletmelerin gelecek için bugünden karar almaları ve pazarlama eylemlerini organize edebilmeleri için "TURBO PAZARLAMACI" olmalılar. Ürün geliştiriminde, imalatta, dağıtımda ve hizmette daha hızlı olması öğrenmelidirler.

Şekil 15: Kütahya Şehir Merkezi Pazarının Fırsatlar ve Tehlikeler Analiz

Fırsatlar	Tehlikeler
Eğitimin kaliteleştirilmesi ve kalifiye eleman sayısında artış	Öğrenci sayısının azalması , Öğrenciye yönelik işlerin azalması
Orta yaşa yönelik faaliyetler	Genç nüfusun azalması
Hazır yiyecek türü ihtiyaçlar	Ürün çeşitlendirilmesi, Müşterilerin türdeş olmaması
Teknolojik Gelişme	Değişime direnme
İkinci el Pazarların Oluşması	Girişimcilik ruhunun olmaması
Veritabanlı Pazarlama	Klasik pazarlama anlayışı
Ekonomini Büyümesi	İçe kapanıklılık
Açık Hava Reklamcılığı	Medya reklamcılığı
Pazardaki değişimlere Uyum	Uyumsuzluk

Şekil 16: Kütahya Şehir Merkezi Pazarının Zayıf Yönleri Analizi

ZAYIF YÖNLERİ
➢ Kötü hizmetler
➢ Niteliksiz Pazarlama Elemanlar
➢ Yetersiz Tüketici Saptamaları
➢ Katı Fiyatlama, Sınırlı Ürün ve Hizmet
➢ Bağımsız Müşteriler

SONUÇ

Pazarlama faaliyetlerine değişik bir açıdan bakıldığında ekonomik hayatın insanlar arasıda görülen ve toplumu etkileyen ilişkileri oluşturduktan dolayı, pazarlama yöneticileri veya daha genel olarak işletmeler ve yöneticileri kültürün iktisadi ilişkilerini tanımak, bu ilişkilerde değişimi izlemek ve bu ilişkilerde olumsuz değişmelere sebep olacak faaliyetlerden uzak durmak zorundadırlar.

KAYNAKÇA

BİLGİNER Nejat, "Modern Pazarlama Faaliyetlerinin Yürütülmesinde Stratejik Pazarlama Planlamasının Rolü ve Önemi", **Dokuzeylül Ün. İİBF.Dergisi**, Cilt:3 Yıl:1988.

ÇABUK Serap, "Geleceğe Yönelik Pazarlama Stratejilerinin Önemi", **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Eylül-Ekim 1998.

DÜĞER İ.Hakkı-AKDEMİR Ali, **Stratejik Planlama**, Isparta, 1994.

EREN Erol, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Der Yayınları, İstanbul, 1997.

Kütahya İş ve İşçi Bulma Kurumu, 1997.

Kütahya Ticaret Odası Raporu, 1998.

Kütahya Ticaret Odası Raporu, 1997.

Kütahya Valiliği, "Kütahya İlinin Kalkınmada Öncelikli Yöreler Kapsamına Alınmasına Yönelik Amprik Bir Çalışma", Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 1998.

LİNTON Ropl, "The Consept of Culture", **Perspectives in Consumer Behavior**, Scott,Foresman Company, Three-Edition,1998.

ODABAŞI Yavuz, **Tüketici Davranışı**, Anadolu Ün. Yayını, 1998.

TEK B. Ömer, **Pazarlama İlkeleri ve Global Yaklaşımlar**, Son Ajans, İzmir, 1999.

TEK B. Ömer, Pazarlama İyi İnsan Olma Bilimidir.", **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Ocak-Şubat, 1998.

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

HOW AN AUDIT PROGRAM CAN BE FORMED FOR MEASURING THE HUMAN RESOURCES EFFECTIVENESS?

Prof.Dr.Ali ERBAŞ*
Dr. M. Kemal DEMİRCİ**

ABSTRACT

The aim of HR auditing can be summarized as monitoring current HR activities, identifying HR problem areas and generating possible solutions to these problems, forecasting trends and their impact on HR management, evaluating the costs and benefits of HR activities and offer some alternative solutions.

To achieve above objectives HR departments must set goacls for measuring effectiveness and must maintain records to provide a basis for government compliance, documentation, and research on the effectiveness of HR actions. HR Audits are implemented to gather comprehensive information on how well HR activities in the organization are being performed. Research data and information is gathered from several sources during the audit. These sources are interviews, ratio analyses and other measures such as return on investment, economic value added and cost benefit analyses. An audit report is formed as a result of audit work which identifies the major problems and inefficiencies. HR audit report is then submitted to management[1] as well as HR staff members, for corrective actions and to obtain greater commitment to implementing the recommentations.

A. INTRODUCTION

In today's global competition companies focuses on profits, productivity, employee turnover, and human resource practices more than before. Most

* Azerbaycan Institute for Administrating National Economy, Dean of Faculty of Management.
** Azerbaycan Institute for Administrating National Economy, Lecturer, Faculty of Management.

[1] L.E.Boone&D.L.Kurtz. **Contemporary Business**, 8th Edition, The Dryden Press, New York, 1996, p. 525.

organizations devote considerable attention to human resource management, which can be defined as (1) the process of acquiring, training, developing, motivating, and appraising a sufficient quantity of qualified employees to perform the activities necessary to accomplish organizational objectives, and (2) developing specific activities and an overall organizational climate to generate maximum worker satisfaction and employee efficiency.[2]

However, there is an important relationship between good HR practices, reduced turnover of employees and increased employee productivity. Further, those practices enhances high profitability and high value of the firms nowadays. A high quality, highly motivated workforce is tough for competition to replicate[3]. To gain improvements in organizational performance is an advantage and this is mainly succeeded through effective HR management[4]. Specific approaches and ideas about measuring effectiveness and auditing of HR activities are discussed in this study.

B. AUDITING OF HR ACTIVITIES

An HR audit is a formal research effort that is done by an auditor or auditing team which evaluates the current conditions of HR management in an organization. Through the development and use of statistical reports and research data, HR audits attempt to evaluate how well HR activities have been performed. According to auditing report management can decide which conditions are needed to be improved.[5]

An HR audit begins with a determination of management objectives that are to be achieved in the HR area. The audit compares the actual situation of HR activities with these objectives, as in the sample audit questionnaire given below. Although a variety of research sources can be used to assess HR effectiveness during the audit, review of all relevant HR documents is useful. The documents to be studied include organization charts, job descriptions, handbooks for employees, labor union contracts, benefit statements, performance appraisals, and other forms used, etc. Interviews are conducted with a cross-section of executives, managers, supervisors, and HR staff members to obtain information about HR practies and problems.[6]

Although HR audits can be conducted by staff members, however, a more objective assessment may be achieved if the organization uses external auditors.

---

[2] Boone&Kurtz, p.220.

[3] M.K.Demirci, **Dönüştürücü Önderlik Kuramının Önderlik Kuramları Yönünden İncelenmesi**, (Basılmamış Doktora Tezi), DPÜ-SBE, Kütahya, 1998, s.17-22.

[4] M.Zigarelli, "Human Resources and the Bottom Line," **Academy of Management Excecutive**, May 1996, p. 63.

[5] K. Dawson&S. Dawson, "How to Select the Best Service," **HR Magazine**, January 1996, pp. 75-83.

[6] R L. Mathis&John H. Jackson, **Human Resource Management**, 8th Edition, West Publishing Co., New York, 1997, p. 592.

1. INTERVIEWS WITH DEPARTMENT MANAGERS AND SOME KNOWLEDGABLE PEOPLE

As part of the audit a checklist that consists of specific questions about the evaluations of various areas of HR activities is used[7]. HR management audit questionnaire allows auditor to rate the extent to which an organization has basic HR activities and how well they are being performed. In deciding upon auditor's rating, he should consider also how other managers and some knowledgable employees would rate the activities. The scores provides a guide for actions and source of information that will improve HR activities in the organization under study.

HR management audit questionnaire

This HR management audit questionnaire[8] allows you to rate the level of essential HR activities in the organization under study. The average scores for each question may also provide some clues about the major problems existing in the area of HR activities. Each question should be scaled as below:

VERY GOOD(Done well) *3 points*
ADEQUATE (Only some uptating is necessary) *2 points*
WEAK (Major improvements are needed) *1 point*
VERY WEAK(Basically non-exist) *0 points*

(2,50 or above) HR activities are effective, complete, and are in comply with legal requirements
(1,50-2,50) HR activities are not being performed as adequately complete or effective as they should be.
Some potentiol legal risks may exist.
(1,00-1,50) There are major HR problems. A great deal of attention must be given to HR activities in the organization.
(Below 1,00) There are potential legal liabilitis, and it is likely that important HR problems are in existence.

I. LEGAL COMPLIANCE (Please specify if necessary)
( ) 1. Immigration laws.....
( )2. Equal employment opportunity requirements .....
( )3. Health and safety .....
( )4. Privacy protection .....
( )5. Employment contracts .....
( )6 Wage and hour laws.....
( )7. Reporting- compliance to laws, etc.....
( )8. Others.....

[7] A. Erbaş. **Hastane Yönetim Denetimi**, Menderes Yüksek Öğretim ve Bilim Vakfı, Aydın, 1991, s.35-vd.
[8] Mathis&Jackson,p.593.

II. OBTAINING HUMAN RESOURCES

( )9. Current job desecriptions and specifications.....
( )10. HR supply-and demand estimates(for the last 4 years).....
( )11. Physical exam procedures.....
( )12. Employee selection interviews.....
( )13. Recruiting procedures.....

III.MAINTAAINING HUMAN RESOURCES

( )14. Employee recognition programs.....
( )15. HR record keeping systems.....
( )16. Formal salary system.....
( )17. Personnel policy manual.....
( )18. Benefits programs.....
( )19. Absenteism control.....
( )20. Grievance resolution procedures.....

IV. DEVELOPING HUMAN RESOURCES

( )21. Orientation programs for new employees .....
( )22. Development programs for employees.....
( )23 Job skills training programs.....
( )24 Assesment of job performance .....
( )25 Assesment of the feedback of manager's training.....
( ) TOTAL POINTS

2. HR RATIO ANALYSES AND OTHER MEASURES

2.1. Ratio Analyses

A useful way to evaluation HR activities involves calculating ratios. The ratios can be calculated and compared from year to year. Such efforts provides information about changes in HR operations and gives some clues about the state of the organization[9]. For this type of analyses one suggested series of ratios and measures to consider is given below.[10]

[9] E. Zengin-Y.B.Canbolat,"Azerbaycan'da Bulunan Türk İşletmelerinin Yapıları ve Sorunları" **Journal of Qafqaz University**, Vol. 1, Number 2., Azerbaycan 1998. P. 68.

[10] J. Hiltrop&C.Despres, "Benchmarking the Performance of HR Management", **Long Range Planning**, December 1994, p. 53; Mathis& Jackson, p. 594.

HR FUNCTION	USEFUL RATIOS	
- Selection situation	Long-term vacancies / Total Jobs	Vacancies filled internally / Total vacancies
		Time needed to fill vacancy / Total vacancies
- Training situation	Number of days training / Number of employees	Total training budget / Total employees
- Compensation situation	Total compensation costs / Total revenue	Basic salary cost / Total compensation cost
-Employee relations situation	Employee Resignations / Total employees per year	Length of service / Total employees
	Absences of employees / Days worked per months	Total managers / Total employees
- Overall HR activity situation	Part-time employees / Total employees	HR professionals / Total employees

Ratios and comparisons of ratios with the industry figures can be a reach source of information about the conditions the establishment is in. Effectiveness is best determined by comparing ratio measures with national statistics. Trend analysis should be prepared and the comparisons should be made over time. Through such comparisons and compiles of valuable information, auditors and individual employers would also be able to compare HR costs against national figures annually if national statistics are available.

2.2 Other Measures

2.2.1 Return on Investment and Economic Value Added

Both return on investment and economic value added are related approaches to measuring the contribution and cost of HR. *Return on investment* can show the value of expenditures for HR activities. It can also be used to show how long it will take for the activities to pay for themselves. The formula[11] given below can be used to compute return on investment(ROI) for a new HR activity:

$$ROI=(A - B) - C + D$$

Where;

ROI= return on investment
A= current operating costs for the time period
B= operating costs for a new or enhanced system for the time period
C= one-time cost of acquisition and implementation
D= value of gains from productivity improvements for the time period

On the other hand, *Economic value added*(EVA) is defined as a firm's net operating profit after the cost of capital is substracted. Cost of capital is demanded to be the minimum rate of return wanted by the shareholders. An EVA analyses

[11] Mathis&Jackson, p. 594.

needs that all policies, procedures, measures, and methods use cost of capital as a benchmark against which their return is judged. Both approaches can be used for human resources decisions and analysis. These two methods together with cost-benefit and interview part of the audit provide valuable information and specific clues about the problems or inefficiencies existing in the organization.[12]

2.2.2 Cost-Benefit Analyses

In *cost- benefit analysis*, the costs and benefits related with specific HR activities are identified through building economic and statistical models. Such models essentially includes equations that gives the relevant factors affecting the HR activity under study. Measures and formulas should be chosen from a series of activities and the variables pertained to those activities. Thus HR costing models can be formed. An example that shows developing an equation for computing interviewing costs is given below.

$$\text{Total interviewing costs (per interview)} = \frac{\text{Staff Interviewer's time spent} + \text{Staff interviewer's hourly rate x hours}}{N}$$

Where:

Staff interviewer's time spent= interviewer's hourly rate x hours spent
Manager's time spent= Manager's hourly rate x hours
N= number of applicants interviewed.

Let's assume that an interview specialist is paid 20.000 Manat per hour. He/she interviews 16 applicants for a job by spending for half an hour each applicant. Following the interview, the applicants are interviewed by a department manager who is paid 30.000 Manat an hour. Department manager spents 15 minutes for each applicant.

Under these conditions the total costs of interview per applicant would be:

$$\frac{(20.000\ \text{Manat} \times 8\ \text{hours}) + (30.000\ \text{Manat} \times 4\ \text{hours})}{16\ \text{interviews}} =$$

$$\frac{160.000\ \text{Man.} + 120.000\ \text{Man}}{16\ \text{interviews}} = \mathbf{17.500}\ \text{Man./applicant}$$

This equation might indicate the benefit of reducing the number of applicants interviewed. Such an goal can be achieved by using better employment screening devices. The costs of such devices, must also be added to total choosing costs.

[12] G.B. Stewart, "EVA Works-but Not If You Make These Common Mistakes", **Fortune**, May 1, 1995, p. 117; "Can EVA Deliver Profits in the Post Office:" **Fortune**, July 10,1995, p. 29; S.E.O'Connell, "Calculate the Return on Your Investment for Better Budgeting", **HR Magazine**, October 1995, p. 39.

It is suggested that HR auditors and professionals should continuously concentrate on cost/benefit analyses. Auditors and HR professionals should devote themselves for research and assessment approaches and methods in an organization in order to enhance cost-justify expenditures and actions. All the calculations, analysis and work done during the audit of HR activities must be shown on work papers in order to provide a documantation. To face the challenges that organizations face, effective HR management will be essential in organizations both in this country and worldwide.

C. THE CHARACTERISTICS OF HR MANAGEMENT AUDIT REPORT

Sustained competitive advantage depends on the unique characteristics of all the resources including human resources that an organization uses as it competes in its environment.[13] Beside this, choices made about HR systems and practices can be used to guide changes in the performance of organizations.[14] Therefore to achieve these objectives and targets appraisal of HR activities on a contunual and timely basis is a necessity for an organization.

To achieve a more objective assessment of HR activities[15] organizations are suggested to use external auditors. Basing on working papers it is essential for management auditor to prepare a written report. Working papers are prepared according to the data and information gathered from physical inspection of facilities, interviews, ratio analysis, return on investment computations, economic value added and utility in other words cost/benefit analysis etc.

The report should show the methods used, specific observations on the state of HR activities, and recommendations for improvement. It should be sent to management[16], as well as HR staff members, for corrective actions and to obtain greater commitment to implementing the recommentations.

REFERENCES

Arthur, J.B. "Effects of Human Resources, Systems on Manufacturing Performance and Turnover", **Academy of Management Journal** 37 (1994).

Boone, L.E. & Kurtz, D.L. **Contemporary Business**, 8th Edition, The Dryden Press, New York, 1996.

Burack E:&Miller D. M. "New Paradigm Approaches in Strategic Human Resources Management," **Group and Organization Management**,, June 1994.

Davidson, J. "Can EVA Deliver Profits in the Post Office:" **Fortune**, July 10,1995.

Dawson K.&Dawson S. "How to Select the Best Service," **HR Magazine**, January 1996.

[13] E. Burack&D. M. Miller, "New Paradigm Approaches in Strategic Human Resources Management," **Group and Organization Management**,, June 1994, pp. 141-160.

[14] J.B. Arthur, "Effects of Human Resources, Systems on Manufacturing Performance and Turnover", **Academy of Management Journal** 37 (1994), pp. 670-686.

[15] D.J. Rachman&M.H. Mescon&Courtland L. Bovee&John V. Thill, **Business Today**, 8th Ed. McGraw-Hill, Inc, New York, pp. 283-285.

[16] Boone&Kurtz, p. 525.

Hiltrop, J.&Despres,C. "Benchmarking the Performance of HR Management", **Long Range Planning**, December 1994.

Demirci, M.K. **Dönüştürücü Önderlik Kuramının Önderlik Kuramları Yönünden İncelenmesi**, (Basılmamış Doktora Tezi), DPÜ-SBE, Kütahya, 1998

Erbaş, A. **Hastane Yönetim Denetimi**, Menderes Yüksek Öğretim ve Bilim Vakfı, Aydın, 1991.

Mathis R.L.&Jackson J.H., **Human Resource Management**, 8th Edition West Publishing Co., New York, 1997.

O'Connell, S.E., "Calculate the Return on Your Investment for Better Budgeting", **HR Magazine**, October 1995.

Rachman D.J.&Mescon, M.H.& Bovee, C.L. &Thill, J.V. **Business Today**, 8th Ed. McGraw-Hill, Inc, New York.

Stewart, G.B. "EVA Works-but Not If You Make These Common Mistakes", **Fortune**, May 1, 1995.

Zengin,E.&Canbolat, Y.B."Azerbaycan'da Bulunan Türk İşletmelerinin Yapıları ve Sorunları" **Journal of Qafqaz University**, Vol. 1, Number 2., Azerbaycan 1998.

Zigarelli, M., "Human Resources and the Bottom Line," **Academy of Management Excecutive**, May 1996.

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

TÜRKİYE'DE YÜKSEKÖĞRETİMİN KAPSAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Yrd. Doç. Dr. Ramazan KILIÇ*

ÖZET

Bu çalışmada, öncelikle yükseköğretim kavramı ele alınmış, daha sonra da, Türkiye'de yükseköğretimin kapsamı ve tarihsel gelişimi geniş bir perspektifte ele alınarak incelenmiştir. Son olarak Batıda yükseköğretimin tarihsel gelişimi ele alınmıştır.

Türkiye'de yükseköğretim kurumları ve üst kuruluşları önemlerinden dolayı 1982 Anayasasında (130.Md.) yer almış ve şu şekilde tanımlanmışlardır:[1] "Çağdaş eğitim-öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde milletin ve ülkenin ihtiyaçlarına uygun insan gücü yetiştirmek amacı ile; ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapmak, ülkeye ve insanlığa hizmet etmek üzere çeşitli birimlerden oluşan kamu tüzel kişiliğine ve bilimsel özerkliğe sahip üniversiteler..."

Dünya'da olduğu gibi, Türkiye'de de genellikle eğitim-öğretim sisteminin üç ana kademesi vardır. Bunlar; sırası ile ilköğretim, orta öğretim, ve yükseköğretimden oluşur.

* Dumlupınar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi.

[1] Tahir HATİPOĞLU, **Yükseköğretim Mevzuatı**, Selvi Yayınevi, Ankara, 1995, s.9.

1. YÜKSEKÖĞRETİM KAVRAMI

Yükseköğretim, üniversite, yüksekokul, akademi gibi her düzeyde (ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora) eğitimi kapsayan bir öğretim kademesidir.[2] Yükseköğretimin en önemli iki işlevi, bilim üretmek ve yüksek nitelikli insan gücü yetiştirmektir.[3]

Buradan hareketle, yükseköğretim genel olarak; "bilimsel birikimleri muhafaza eden, geliştiren, yayan ve bu amaçla, eğitim faaliyetlerinin yanında, bilimsel araştırmaların yapıldığı üniversitelerle bu üniversitelere bağlı diğer kuruluşların tümü" şeklinde tanımlanmaktadır.[4]

Yükseköğretim Kanununun 3.Md.sinde ise; Yükseköğretim daha teknik olarak şu şekilde tanımlanmıştır:[5] "Milli eğitim sistemi içinde, ortaöğretime dayalı, en az dört yarı yılı kapsayan her kademedeki eğitim-öğretimin tümüdür."

Yükseköğretimde uygulanan eğitim-öğretim şekilleri; örgün, açık, dışarıdan (ekstern), ve yaygın eğitim olmak üzere dört'e ayrılmaktadır.[6]

i.**Örgün eğitim**; Türkiye'de ve dünya'da uygulanan en yaygın eğitim-öğretim şeklidir. Bu eğitim türünde öğrenciler, eğitim-öğretim dönemi boyunca ders ve uygulamalara devam etmek zorundadırlar. Türkiye'de Örgün eğitim kategorisine; ilköğretim, orta öğretim, yükseköğretim olmak üzere üç ana grup girmektedir.

ii.**Açık eğitim**; Öğrencilerin okula devam mecburiyeti olmaksızın, radyo, televizyon ve diğer eğitim araçları aracılığıyla aldıkları eğitim şeklidir.

iii. **Dışarıdan eğitim** (ekstern); Yükseköğretimin belli dallarında, öğrencilerin okula devam mecburiyeti olmaksızın sadece eğitim-öğretim dönemi boyunca yapılan sınavlara katılma zorunluluğu olan eğitimdir.

iv.**Yaygın eğitim**; "Örgün eğitim sistemine hiç girmemiş veya örgün eğitimin herhangi bir kademesinde bulunan veyahut bu kademeden çıkmış vatandaşlara, örgün eğitimin yanında veya dışında ihtiyaç duyulan çeşitli alanlarda, eğitim-öğretim vererek bireylerin belli amaçlar doğrultusunda yetiştirilmesini sağlayan eğitsel etkinliklerdir."[7]

Yaygın eğitimde, toplumun tüm kesimlerine ve farklı alanlarda bilgi ve beceri kazandırılması amaçlanmaktadır.

---

[2]Mehmet KISAKÜREK, **Üniversitelerimizde Yenileşme**, A.Ü. Eğitim Fakültesi, Yayın No:54, Ankara, 1976, s.4.; Cavit BİNBAŞIOĞLU, **Eğitim Yöneticiliği**, Binbaşıoğlu Yayınevi, 4. Basım, Ankara, 1988, s.112.

[3]Özer OZANKAYA, "Türkiye'de Yükseköğretimin Temel Sorunları", **Yükseköğretimde Sorunlar ve Çözümler**, Üniversite Öğretim Üyeleri Derneği Yayınları, No:1,İstanbul 1990, s.217.

[4]———Cumhurbaşkanlığı, **Bilim Teknoloji ve Üniversiteler**, Ankara, 23 Mart 1996, s.1.;Ayrıca bkz. Ali BİRİNCİ, "Üniversite ve Kitap", **Türk Yurdu**, Cilt:16, Sayı:111, Kasım 1996, s.45.

[5]Kanun No, 2547, Kabul Tarihi, 4.11.1981,RG., 6.11.1981.Değişik:17.8.1983-2880/1 Md.

[6] YÖK Kanunu Md.3/u.

[7] Ömer DİNÇSOY, **Türk Eğitim Sistemi**, Türk Demokrasi Vakfı, Ankara, 1995, s.56.

Belli başlı yükseköğretim kurumlarını ise; üniversite, fakülte, yüksekokul ve enstitü şeklinde incelemek mümkündür.

1.1. Üniversite

Yükseköğretimin ana kaynağını oluşturan kurumlar üniversitelerdir. Çünkü, diğer yükseköğretim kurumları da üniversitelere bağlı olarak kurulmaktadırlar.

Üniversite kelimesinin kökeni Latince'de *universitas* sözcüğü olup, Latince'de "bağımsız tüzel kişiliğe sahip ve ortak çıkarları olan kişiler topluluğu (lonca)" veya "kurum, topluluk" anlamına gelmektedir.[8] Ancak; üniversite kavramının asıl çağrıştırdığı anlam, "üniversal" gerçekliktir.[9]

Ana Britannica'da üniversite; "bilim ve sanat dallarında öğretim yapan, meslek eğitimi ve lisansüstü programları bulunan ve çeşitli dallarda diploma veren yükseköğretim kurumu" olarak tanımlanmaktadır.[10]

On dokuzuncu yüzyılda Newman ise, üniversitenin klasik bir tanımını yaparak üniversiteyi, "topluma rengini veren ve seçkin dimağlara özgü en güzel nitelikleri geliştiren bir kurum" olarak tanımlamıştır. Yine Newman'a göre "üniversite, toplumun fikri sesini yükseltmeyi, kamu düşüncesini (public Mind) geliştirmeyi, ulusal zevki inceltmeyi, popüler heyecanın gerçek ilkelerini ve popüler ilhamın değişmez gayesini tespit etmeyi, çağındaki fikirlere genişlik ve olumluluk vermeyi, siyasal kudretin kullanılmasını kolaylaştırmayı ve özel hayat münasebetlerini zarif bir hale getirmeyi amaç edinir"[11]

Bu durumda üniversite, "bilimsel üstünlüğün, akademik yeteneğin ve yönetim ustalığının ağır bastığı bir ortam" olarak ifade edildiği gibi eğitim, öğretim ve araştırma fonksiyonlarına göre de tanımlanmaktadır.[12]

Üniversiteler yaptıkları eğitim-öğretimle ve araştırmalarla "evrensel" kimliğe sahip kurumlardır.[13] Bu nedenle üniversitelerin evrensel amacı, araştırma yapmak, üst düzeyde eğitim sağlamak, bilgiyi üretmek ve yaymak olarak ifade edilebilir.[14]

---

[8] TÜSİAD, **Türkiye'de Ve Dünyada Yükseköğretim Bilim Ve Teknoloji**, İstanbul, Haziran 1994, s.57.; Mehmet KISAKÜREK, **Üniversitelerimizde Yenileşme**...,s.2.

[9] Yılmaz ÖZAKPINAR, "Üniversitenin Varlık Gayesi", **Türk Yurdu**, Cilt:16, Sayı:111, Kasım 1996, s.3.

[10] **Ana Britannica Genel Kültür Ansiklopedisi**, Ana Yayıncılık, Cilt:22, İstanbul, 1993, s.472.

[11] James W. BROWN- James W. THORNTON, **Yükseköğretim**, (Çev. Ferhan Oğuzkan-Ahmet Akgün, Şefik Uysal), Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 1965, s.6.

[12] Birsen GÖKÇE, "Türkiye Koşullarında Yeni Bir Üniversite Nasıl Kurulmalı", **Yükseköğretimde Sorunlar**...,s.100.; Hüseyin COŞKUN, "Yükseköğretim Sistemimizin Sorunları ve Çözüm Önerileri", **Yeni Türkiye Dergisi**, Eğitim Özel Sayısı, Yıl:2, Sayı:7, Ocak-Şubat 1996, s.360.

[13] Ramazan DEMİR, Üniversitenin Bugünü ve Yarını Sorunlar, Sorumlular, Çözüm Önerileri, Palme Yayıncılık, İkinci Baskı, Ankara, 1996,s.51.

[14] Ayhan O. ÇAVDAR, **Nasıl Bir Üniversite İstiyoruz?**, Türkiye Bilimler Akademisi, Bilimsel Toplantı Serileri, No:5, Ankara, Haziran 1996, s.2.; Feride YILDIRIM, "Bilim, Teknoloji, Eğitim ve Üniversiteden Kısa Kısa", **Anahtar**, MPM Yayın Organı, Sayı:92, Ağustos 1996, s.13.

Yükseköğretim Kanununun 3.Md.sinde ise, Üniversite şu şekilde tanımlanmıştır:[15] "Bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumudur."

1.2. Fakülte

2547 Sayılı Yükseköğretim Kanununda fakülte şu şekilde tanımlanmıştır:[16] "Yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayın yapan; kendisine birimler bağlanılabilen bir yükseköğretim kurumudur."

1.3. Yüksekokul

Yükseköğretim Kanununun aynı maddesinde Yüksekokul ise:[17] "Belirli bir mesleğe yönelik eğitim öğretime ağırlık veren bir yükseköğretim kurumu" olarak tanımlanmıştır.

1.4. Enstitü

Yükseköğretim Kanununda Enstitü ise şu şekilde tanımlanmıştır:[18] "Üniversitelerde ve fakültelerde birden fazla benzer ve ilgili bilim dallarında lisans üstü, eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve uygulama yapan bir yükseköğretim kurumudur."

1.5. Yükseköğretim Kurumları

2547 Sayılı Kanunda yükseköğretim kurumları: "Üniversiteler ile yüksek teknoloji enstitüleri ve bunların bünyesinde yer alan fakülteler, enstitüler, yüksekokullar, konservatuarlar, meslek yüksekokulları ile uygulama ve araştırma merkezleri" olarak sayılmıştır (Kanun Md.3/c).

Yükseköğretim üst kuruluşları ise, "Yükseköğretim Kurulu ve Üniversitelerarası Kuruldur" (2547 Sayılı Kanun Md.3/b).

2. TÜRKİYE'DE YÜKSEKÖĞRETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Türkiye'de yükseköğretimin tarihsel gelişimi incelenirken, Osmanlı İmparatorluğunda yükseköğretim kapsamında değerlendirilebilecek gelişmelerin incelenmesi, mevcut Yükseköğretim kurumlarının yapılarının analizinde fayda sağlayacağı gibi, yükseköğretimde yeni stratejilerinin tespiti ve uygulanmasında da fayda sağlayacaktır.

Bu nedenle, geçmişe bakıp bugünü tahlil etmek ve buradan hareketle yarını konuşmak temel stratejimiz olmalıdır. Bu amaçla, öncelikle Osmanlı İmparatorlu-

[15] 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu Md.3/d.
[16] 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu Md.3/e.
[17] 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu Md.3/g.
[18] 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu Md.3/f.

günda yükseköğretim kapsamındaki gelişmeler ele alınacak, daha sonra ise, Cumhuriyetin ilanından günümüze kadar olan gelişmeler incelenecektir.

2.1. Osmanlı İmparatorluğunda Yükseköğretim

Türklerde yükseköğretimin tarihçesini 1000 yıl önceki Türk Devletlerine kadar götürmek mümkündür. Yükseköğretim kurumlarının ilk başlangıcı ise, medreselere dayandırılmakta[19] ve bu nitelikteki ilk Türk medresesi 1067 yılında Bağdat'ta kurulan Nizamiye Medresesi olarak kabul edilmektedir.[20]

Osmanlı İmparatorluğunda da bu nitelikteki ilk medrese, Osmanlı Devleti'nin kurulduğu yıllardan kısa bir süre sonra İznik'te Orhan Gazi tarafından kurulan "İznik Orhaniyesi" adını taşıyan medresedir. Daha sonraki dönemlerde Bursa, Edirne ve İstanbul'da yeni medreseler kurularak eğitim-öğretimde yeni gelişmeler sağlanmıştır.[21]

Osmanlı İmparatorluğunda, temel eğitim kurumları, sivil ve askeri okullar olarak ikiye ayrılabilir. Sivil okullar; Sıbyan Mektepleri ve Medreselerdir. Sıbyan okulları, küçük yaştaki çocukların eğitim gördüğü ilkokullardır. Medreseler ise, Umumi Medreseler ve İhtisas Medreseleri olmak üzere ikiye ayrılmaktaydı. Umumi Medreseler, dini ve dini olmayan eğitim verirken, İhtisas Medreseleri, uzmanlığa dayalı, tek bir bilim dalında eğitim vermekteydiler. Osmanlı Eğitim Sisteminde, orta ve yükseköğretim'in ana kaynağını Medreseler teşkil etmekteydi.[22]

Osmanlı İmparatorluğunda Müslüman kesimin modern anlamda eğitimiyle ilgili ilk adımlar "askeri sınıfın" yeniden-üretilmesiyle başlamıştır. Bunun nedeni ordunun savaşlarda gösterdiği başarısızlıklardır. Bu amaçla, 1773 yılında "Hendesehane" ya da "Mühendishane-i Bahri-i Hümayün" kuruldu. Bu Osmanlı İmparatorluğunda açılan ilk yüksekokul olarak kabul edilmektedir.[23]

III. Selim de yine askeri amaçlı olarak, mühendislik dallarında uzmanlaşma başlatmış ve 1794'te " Mühendishane-i Berri-i Hümayün" kurulmuştur. 1834'te "Mekteb-i Ulumu Harbiye"nin kurulmasından sonra, aynı yıl ordunun yeniden örgütlenmesi amacıyla "Muzıka-i Hümayün" kurulmuştur.[24]

---

[19] Hüsnü Yusuf GÖKALP, "Türkiye'de Üniversite Eğitimi, Özerklik, Bilim Politikası ve üniversite Giriş Sınavları", **Türk Yurdu**, Cilt:16, Sayı:111, Kasım 1996, s.27.

[20] Leland C. BORROWS, **Higher Education in Turkey**, UNESCO, 1990, P.5.; Aydoğan ATAÜNAL, **Cumhuriyet Döneminde Yükseköğretimdeki Gelişmeler**, Milli Eğitim Bakanlığı Yükseköğretim Genel Müdürlüğü, Ankara, Eylül 1993.
s.27.; Yahya Kemal KAYA, **Eğitim Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 1979, s.127.; Ali GÜLER, "Türk Üniversite Geleneği Üzerine", **Türk Yurdu**, Cilt:16, Sayı 111, Kasım 1996, s.31.

[21] ATAÜNAL, **A.g.e.**, s.28-29.

[22] Cahit BALTACI, **A.g.e.**, s.468-469.; COŞAR, Numan, **Türkiye'de Eğitim Ve Eğitim Harcamaları**, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, İstanbul, 1988, s.53.

[23] Leland C. BORROWS, **Higher Education in Turkey**...,P.5.; İlhan TEKELİ, **Eğitim**, Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi, Cilt: III., İletişim Yayınları, 1995, s.655.; İhsan DOĞRAMACI, "Yükseköğretimin Gelişimi Üniversite Yönetiminde Özerklik ve Demokrasi, **Yeni Türkiye Dergisi**, Eğitim Özel Sayısı, Yıl:2, Sayı:7, Ocak-Şubat 1996, s.341.

[24] İlhan TEKELİ, s.656.

II. Mahmut zamanında da, 1826'da "Tıbhane-i Amire ve Cerrahhane-i Mamure" kurulmuştur. Bu okul 1838'de yeni bir adla "Darül'ulüm-ül Hikemiye-i Osmaniye ve Mekteb-i Tıbbıye-i Aliye-i Şahane" olarak Galatasaray'da açılmıştır.[25]

Osmanlı İmparatorluğunda yükseköğretim amaçlı gelişmeler, öncelikle askeri alanda başlamış ve daha sonra yaygınlaştırılmaya çalışılmıştır. Ancak, o günkü toplum yapısının buna hazır olmaması, yükseköğretimde çok uzun sürecek bir döneminin başlamasını gerektirmiştir.[26]

Askeri okullar yanında Osmanlı İmparatorluğu'nda özel eğitim kurumları olarak değerlendirilebilecek okullar ise, sıbyan okulları ve medreselerdir. Bu okullar'ın finansman ve denetimleri vakıflar tarafından yapılmaktaydı.[27]

Tanzimatla birlikte her alanda başlatılan yenilikler eğitimde de kendini göstermiştir. Yükseköğretimin gündeme getirilmesi, Tanzimatın ünlü üç paşası, Ali, Fuat ve Cevdet paşa'lar tarafından olmuştur.[28] Bu yeniliklerden birisi de batılı anlamda ilk üniversite olarak nitelendirilebilecek olan "I.Darülfünun" un 1863 yılında eğitime başlamasıdır.[29]

Bu dönemde, eğitim bir kamu görevi olarak algılanmış ve orduya yönelik olarak eğitim veren yüksekokullarla birlikte, ilk sivil yüksekokullar olan "Mekteb-i Mülkiye (1859) ve Mekteb-i "Tıbbıye-i Mülkiye" (1866) kurulmuştur. Eğitim sisteminde sağlanan gelişmeler ile birlikte artan öğretmen ihtiyacı göz önünde bulundurularak, "Darulmuallimin" (1847), "Darulmuallim-i Sıbyan" (1862) ve "Darulmuallimat (1870) bu amaçla kurulmuşlardır.[30]

Sonraki yıllarda 1869 Saffet Paşa Nizamnamesiyle 1870 yılında kurulan II. Darülfünun, "Darülfünun-u Osmani" adıyla açılmış ancak kısa bir süre sonra kapanmıştır. Onun yerine 1874'te Galatasaray'da III. Darülfünun olan "Darülfünun-u Sultani" açılmıştır. Ancak, bu yükseköğretim kurumu da 1880'li yıllarda kapanmıştır. Bu kurumun dengi olabilecek üniversite ise; Sadrazam Sait Paşa'nın teşvikleriyle 1990 yılında açılan ıv. Darülfünun "Darülfünun-u Şahane" dir. Ancak bu üniversite de beklenen başarıyı gösterememiştir. [31]

Bu süreçte, açılan bazı meslek okulları ve yüksekokullar ise; "Mekteb-i Fünun-u Maliye" (1878), "Sanay-i Nefise Mektebi" (1879) ile "Ticaret Mektebi" (1882) dir. Bu okullar, 1890 yılından sonra İstanbul dışında da açılarak yaygınlaştırılmışlardır.[32]

---

[25] TEKELİ, s.656.

[26] TEKELİ, s.656.

[27] Mecit EŞ, **Klasik Osmanlı Maliyesi**, İkinci Baskı, Kütahya, 1995, s.115.

[28] Fikri MERYATAK, **Türkiye Cumhuriyetinde Yükseköğretim (1920-1950)**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1994, s.5.

[29] Erdoğan BAŞAR, "Türk Yükseköğretim Sisteminin Dünü, Bugünü, Yarını", **Eğitimimize Bakışlar**, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, No:1, İstanbul, 1996, s.69

[30] TEKELİ, s.656.

[31] TEKELİ, s.656-658.

[32] TEKELİ, s.658.

Yine bu dönemde, ilk defa 1856 tarihli Islahat Fermanı ve 1869 tarihli Maarif-i Umumiye Nizamnamesi ile Osmanlı İmparatorluğu sınırları içerisinde yaşayan herkesin özel okul açabilmelerine imkan tanıyan düzenlemeler yapılmıştır. Bu düzenlemelerden önce de İmparatorluğun sınırları içerisinde Rum, Ermeni ve Yahudilerin birçok okulları bulunmaktaydı.[33]

II. Meşrutiyet ile başlayan dönem, eğitim tartışmalarının yoğun olarak yapıldığı bir dönemdir. Yine bu dönemde ilk olarak, eğitim sisteminde yeni bir yapılanmaya gidilirken bu yeni yapılanmanın yükseköğretimden mi, yoksa ilk ve orta öğretimden mi başlaması ile ilgili tartışmalar yapılmıştır.[34]

II. Meşrutiyetin getirdiği yeni siyasal yaşantı ile birlikte eğitim alanında da birçok gelişme sağlanmıştır. Bu gelişmelerden birisi de Darülfünunun ön plana geçerek, "Darülfünun-u Şahane" nin, yerine V. Darülfünun olan "Darülfünun-u Osmani" adıyla yeni bir üniversitenin kurulmasıdır.[35]

II. Meşrutiyet döneminde Osmanlı İmparatorluğu'nda tek bir Darülfünun olan "Darülfünun-u Osmani" bulunmaktaydı. Bu dönemde ilk olarak Beyrut'ta, daha sonra da Hicaz'da Darülfünun kurulmaya çalışılmışsa da bu girişimler başarısızlıkla sonuçlanmıştır.[36]

1912'de Darülfününda önemli değişiklikler yapılmıştır. Yapılan bu değişiklikler şunlardır; Üniversite, Ulüm-ı Şeriye, Ulüm-ı Hukikiye, Fünuk, Ulüm-ı Tıbbiye, Ulüm-ı Edebiyye, olarak beş şubeye ayrılmıştır. Bu dönemde kızlara da yükseköğretim olanağı sağlamak amacıyla, "İnas Darülfünun-u" kurulmuştur. Ayrıca, aynı dönemde "Medresetül Mütehassısin" in kurulmasıyla da, Ulum-i Seniye üniversiteden ayrılmıştır.[37]

Osmanlı imparatorluğundaki üniversite (Darülfünun), Birinci Dünya Savaşı sırasında gerek öğrenciler gerekse öğretim elemanları bakımından büyük yaralar almıştı.[38] Ancak, Osmanlı Eğitim Sistemi tüm eksikliklerine rağmen, İstiklal Savaşı'nın başladığı 1919 yılına kadar, en azından biçimsel olarak (kısmi özerklik ve karma eğitim gibi ilkelerin kabulü) gelişmiş ülkelerdeki eğitim sistemlerinin temel niteliklerine kavuşturulmuştu.[39]

Osmanlı İmparatorluğunda uygulanan medrese tipi eğitimin, zamanında toplumun ihtiyaçlarını karşıladığını kabul etmek gerekmektedir. Bu tür eğitim kurumları, Osmanlı İmparatorluğu zamanında devlet tarafından değil, özel olarak kişiler tarafından yapılmaktaydı.

---

[33] Muhsin HESAPÇIOĞLU-ÖZCAN Handan, "Türkiye'de Eğitimin Finansmanı ve Özel Okullar Sorunu", **M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, Sayı:7, 1995,s.151-152.

[34] MERYATAK, s.394.

[35] ATAÜNAL, s.34.

[36] Mustafa ERGÜN, **II. Meşrutiyet Devrinde Eğitim Hareketleri (1908-1914)**, Ocak Yayınları, Ankara, 1996, s. 282-283.

[37] TEKELİ, s.660.

[38] Ömer DİNÇSOY, **Türk Eğitim Sistemi**, Türk Demokrasi Vakfı, Ankara, 1995, s.46.

[39] Yahya Kemal KAYA, **Sosyal Değişim Ve Sosyal Gelişme Stratejileri**, DPT, 1993, s.111

Osmanlı Eğitim sistemi'nde finansman tamamen vakıflar tarafından sağlanmaktaydı. İlköğretimden yükseköğretime kadar, her seviyedeki eğitim-öğretim kurumunun kendine has vakıfları vardı. Başka bir ifadeyle Osmanlı İmparatorluğu'nda eğitim tamamen vakıflaştırılmıştı.[40]

Ayrıca, medrese tipi eğitim kurumlarına herkes serbestçe ve ücretsiz olarak devam edebilmekte, üstelik medreseye devam eden öğrencilere gündelik olarak 2-3 akçe miktarında maddi yardım da yapılması, medrese eğitiminin dikkate değer özelliklerini ortaya koymaktadır.[41]

Osmanlı İmparatorluğu, yükselme dönemindeki başarılarını ileri düzeylerdeki medreseler sayesinde elde ettiği gibi, bu kurumlardaki bozulma ve yozlaşmanın Osmanlı İmparatorluğu'nun çöküşünü hazırlayan en önemli faktörlerden birisi olduğunu kabul etmek gerekir.[42]

Bütün olumsuzluklarına rağmen Osmanlı İmparatorluğunda medreseler On Sekizinci yüzyılın sonuna kadar tek yükseköğretim kurumları olarak kalmıştır.[43]

Genel olarak Osmanlı İmparatorluğundaki sosyal gelişmelerin Cumhuriyete ve Cumhuriyet dönemi eğitim sistemine yansıdığı kabul edilebilir.[44]

2.2. Cumhuriyetin İlanından Sonra Türkiye'de Yükseköğretim

Türkiye'de Cumhuriyet'in ilanıyla birlikte her alanda olduğu gibi yükseköğretim alanında da hızlı gelişmeler meydana gelmiştir. Bu hızlı gelişmelerle birlikte birçok tartışmalar da yapılmıştır.

Türkiye'de, yükseköğretim alanında yaşanan bu gelişmeler; 1946 yılına kadar, 1946 yılından Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK)'ün kurulmasına kadar ve YÖK'ün kuruluşundan günümüze kadar olmak üzere üç dönemde incelenebilir.

Cumhuriyetin ilanıyla birlikte Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarını iki ana grupta toplamak mümkündür. Birinci grup, bilim ve bilgi üreten üniversiteler, ikinci grup ise, mesleğe yönelik olarak insan yetiştiren meslek yüksek okullarıdır.[45]

2.2.1. 1946 Yılına Kadar Olan Gelişmeler

Cumhuriyet'in ilanıyla birlikte Türkiye Cumhuriyeti birçok alanda olduğu gibi Osmanlı İmparatorluğundan son derece dağınık bir eğitim sistemi devralmıştır. Bu dağınık eğitim kurumları içerisinde eski geleneksel yapıyı temsil eden bazı

---

[40] Cahit BALTACI, "Osmanlı Eğitim Sistemi", **Yeni Türkiye Dergisi**, Sayı:7, Ocak-Şubat 1996, s.468.

[41] Amiran KURTKAN, **Eğitim Yolu İle Kalkınmanın Esasları**, İ.Ü.İ.F. Yayın No: 388, İstanbul,1977, s.57.

[42] ATAÜNAL, s.6.

[43] ATAÜNAL, s.29.

[44] Rıfat OKÇABOL, "Geçmişten Bugüne Eğitim Felsefesi" **İktisat Dergisi**, Sayı:364, Şubat 1997, s.35.

[45] MERYATAK, **Türkiye Cumhuriyetinde Yükseköğretim (1920-1950)**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1994, s.1.

Yükseköğretim kurumları da Osmanlı imparatorluğundan devralınmıştır.[46] Örneğin; 1924 yılında Türkiye'de 479 medrese bulunmaktaydı.[47] Osmanlı İmparatorluğundan devr alınan kurumlar hızla değiştirilmiş ve bunlara ek olarak yenileri açılmıştır.

Türkiye Cumhuriyeti Devleti, uzun bir savaş döneminden sonra kurulmasına rağmen, eğitim alanında devrim olarak nitelendirilebilecek önemli yenilikler yapmış, ancak başta finansman olmak üzere birçok önemli sorunla da karşılaşılmıştır.

Cumhuriyet Türkiye'si, Osmanlı İmparatorluğu'ndan özerkliğe sahip bir Darülfünun da devralmıştı. 1924 yılında çıkarılan 493 Sayılı Kanunla, İstanbul Darülfünun'u ve ona bağlı Tıp, Hukuk, İlahiyat ve Fen Fakülteleri kurulmuş ve üniversite "Katma Bütçe"li idare haline getirilerek, üniversitelerin bağımsız kuruluşlar olmaları yolunda önemli bir adım atılmak istenmiştir.[48]

1930'lu yıllar ise, yükseköğretimde büyük atılımların başlatıldığı yıllar olmuştur. Bu yıllarda devletçilik politikasına dayanılarak yürütülen devlet destekli bir çok gelişmeden yükseköğretim de etkilenmiştir. Bu süreçte, Yükseköğretimde sağlanan gelişmelerden en önemlisi 1933 üniversite reformudur.[49]

1933 yılında Darülfünun'un yenileştirilmesi amacıyla İsviçre'den çağrılan profesör Albert Malche'ye üniversite hakkında bir rapor hazırlatılmıştır.[50] Bu rapora dayanılarak aynı yıl 2252 Sayılı Kanunla Darülfünun kapatılmıştır. Ancak üniversite, kasım 1933 yılında "İstanbul Üniversitesi" adıyla yeniden açılmıştır.[51] 1933 yılında yapılan reformla İstanbul Üniversitesinin eski yapısı önemli ölçüde değişmiştir.[52]

1933 yılındaki reformla İstanbul Üniversitesi yeni bir idari yapıya da kavuşturulmuştur. Buna göre; Rektör, Milli Eğitim Bakanı'nın önerisi üzerine üçlü kararnameyle, Dekanlar, Rektör'ün önerisi ve Milli Eğitim Bakanı'nın onayıyla, Profesörler ise, Fakülte Kurulu'nun tespit ettiği 3 aday arasından Milli Eğitim Bakanı'nın onayıyla atanmaktaydı.[53]

Ekim 1934 tarihinde yayınlanan "İstanbul Üniversitesi Talimatnamesi" yönetmeliğinin birinci maddesine göre üniversitenin görevleri şu şekilde sıralanmıştır.

---

[46] MERYATAK, s.1.

[47] TEKELİ, s.660.

[48] Figen EREN, "Üniversite Reformları Açısından Yükseköğretimin Tarihi Gelişimi" **U.Ü.Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:III., Sayı:1, 1988, s.284-285.; TEKELİ, s.663.

[49] İhsan DOĞRAMACI, "Yükseköğretimin Gelişimi Üniversite Yönetiminde Özerklik ve Demokrasi, **Yeni Türkiye Dergisi**, Eğitim Özel Sayısı, Yıl:2, Sayı:7, Ocak-Şubat 1996, s.341 ; MERYATAK, s.395-343.;Ali KOÇER, "Türk Üniversitelerinde Örgütsel Gelişme", **Üniversite Yönetiminin Uluslarası Sorunları Sempozyumu**, A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları No: 80, Ankara, 1979, s.21.

[50] BAŞAR, s.78-79.

[51] Mete TUNCAY, "YÖK", **Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi**, III. Cilt, İletişim Yayınları, 1995, s.680.; Figen EREN, s.285-286.

[52] Leland C. BORROWS, , **Higher Education in Turkey**....P.7.

[53] TÜSİAD, s.153.; ERTUĞ, "Türkiye'de Çağdaş Üniversiteleşme ve YÖK Konusunda İhsan Doğramacı İle Söyleşi", s.247.

i. Araştırmalar yapmak, milli kültürü ve yüksek bilgiyi yaymak,
ii. Devlet ve ülke düzeyindeki işler için kalifiye eleman yetiştirmek.[54]

İstanbul Üniversitesi'ndeki akademik kadronun büyük bir bölümünü Almanya'da Hitler faşizminden kaçarak Türkiye'ye gelen bilim adamları oluşturmaktaydı. Bu nedenle, o dönemde İstanbul Üniversitesi için "Berlin dışındaki en büyük Alman üniversitesi" yakıştırmaları bile yapılmıştır. 1945'li yıllara kadar Türkiye'de kalacak olan bu Alman bilim adamları, Türkiye'de Alman üniversite modelinin yerleşmesinde önemli bir katkı yapmışlardır.[55]

İstanbul'da yükseköğretim alanında bu gelişmeler yaşanırken, Ankara'da da yeni yükseköğretim kurumları açılmıştır. 1933 yılında, Ankara Yüksek Ziraat Enstitüsü kurulmuş, daha sonra 1948 yılında Ankara Üniversitesi'ne bağlanarak, Ziraat Fakültesi adını almıştır. 1935 yılında ise; İstanbul'daki Mülkiye Mektebi, Siyasal Bilgiler Fakültesi adıyla Ankara'ya taşınmıştır. Aynı yıl Ankara'da Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi de kurulmuştur. 1925 yılında Ankara'da Hukuk Mektebi'nin adı Hukuk Fakültesi olarak değiştirilmiştir. 1943 yılında da, Ankara Fen Fakültesi kurulmuştur.[56]

2.2.2. 1946 Yılından, Yüksek Öğretim Kurulu'nun Kuruluşuna Kadar

1946 yılı hemen hemen her alanda olduğu gibi yükseköğretim bakımından da Türkiye için bir dönüm noktası olmuştur. 1946 yılında Türkiye'de tek partili sistemden çok partili döneme geçilerek seçimler yapılmış, ayrıca çıkarılan yeni kanunla da üniversite reformu gerçekleştirilmiştir.[57]

1946 yılında 4936 Sayılı Kanunla gerçekleştirilen bu reformun temel amacı, 25 Mayıs 1946 Sayılı Milli Eğitim Komisyonu raporunda; "üniversite hocalarının yetişme, seçilme ve yükselme şartlarını belli esaslara bağlamak, bu suretle üniversite öğretim mesleğini kanun temeli üzerine kurmak ve böylece daha çabuk gelişmelerini sağlamak" olarak ifade edilmiştir.[58]

Bu üniversite reformu ile belirlenen amaçlar doğrultusunda, üniversiteler ve bağlı tüm organları, kuruluşları, işleyişleri yasal düzenlemelere bağlanarak, üniversiteler yeni ve ileri bir statüye kavuşturulmuşlardır. Üniversiteler, mali, bilimsel ve yönetsel açıdan özerkliğe bu dönemde kavuşmuşlardır.[59] Ancak, üniversite gelirlerinin büyük bir bölümünün gene devlet bütçesinden sağlanması üniversitelerin mali bakımdan özerkliğini tartışılır hale getirmiştir.[60]

---

[54] Yüksel KAVAK, **Kalkınmada Öncelikli Yörelerdeki Yükseköğretim**...,s.25.

[55] Hürriyet UYMAZ, **Gazete Pazar**, 11 Mayıs 1997, s.19.; TEKELİ, s.663.

[56] TEKELİ, s.664.

[57] Eren OMAY, "Üniversitenin Toplum Yapısındaki Yeri", **Yükseköğretimde Sorunlar ve Çözümler**, Üniversite Öğretim Üyeleri Derneği Yayınları, No:1,İstanbul 1990, s.27.; TÜSİAD, s.154.; BAŞAR, s.85.

[58] ATAÜNAL, s.56.

[59] MERYATAK, s.396.; TÜSİAD, s.153.

[60] Figen EREN (YURTIŞIK), "Üniversite Reformları Açısından Yükseköğretimin Tarihi Gelişimi", **U.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:III, Sayı 1, 1988, s.287.

1946 yılında Türkiye'de üç üniversite bulunmaktaydı. Bunlardan birincisi, Darülfunun yerine 6.6.1933 tarihinde 2252 Sayılı Kanunla kurulan "İstanbul Üniversitesi", ikincisi ise; 10.2.1944 tarihinde 4619 Sayılı Kanunla kurulan "İstanbul Teknik Üniversitesi", üçüncüsü de 13.6.1946 tarihinde 4936 Sayılı Kanunla kurulan "Ankara Üniversitesi" idi.[61]

1950'li yıllardan sonra, toplumsal talep doğrultusunda yükseköğretimde önemli gelişmeler meydana gelmiştir. Bu gelişmelerden en önemlisi, yüksekokul ve üniversitelerin bölgesel merkezlere yaygınlaştırılmasıdır. 1955 yılında, Karadeniz Teknik Üniversitesi (Kanun No.6594) ve Ege Üniversitesi (Kanun No.6575), 1956 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi (Kanun No.7307), 1957 yılında Atatürk Üniversitesi (Kanun No.6990) kurulmuştur.[62]

Mayıs 1957 yılında Erzurum'da kurulan Atatürk Üniversitesi, Amerika'daki Landa-Grand üniversiteleri model alınarak kurulmuştur. Bu modelde üniversite'nin geleneksel fonksiyonları dışında, yörenin sorunlarına büyük ölçüde çözümler getiren projeler geliştirmesi öngörülmektedir. Üniversite kuramsal araştırmalar yanında, büyük oranda uygulama değeri olan araştırmalar yapacak, bilgi ve araştırmanın öğrencilerin yanı sıra yöredeki vatandaşlara da yayılması üzerinde duracaktır. Üniversitenin yöreye dönük bu faaliyetlerinin başında sağlık, ziraat ve hayvancılık gelmektedir.

Bu gerekçelerle devlet ile halk arasında bağ görevi görecek ve üniversite dışındaki meslek gruplarının da üniversite yönetimine katılımını sağlayacak olan "Müşavirler Heyeti" kurulması öngörülmüştür. Ancak, siyasi güçlerin üniversite üzerinde etkili olabileceği gibi endişelerle bu heyet oluşturulmamıştır. Atatürk Üniversitesi bilimsel özerkliğe sahip olarak 1976 yılına kadar Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olarak faaliyet göstermiştir.[63]

27 Mayıs 1960 Askeri Harekatından sonra çıkarılan 115 Sayılı Kanunla üniversitelere "özerklik" verilmiştir. Bu dönemdeki en önemli gelişmeler ise; toplumda hızla artan yükseköğretim talebini karşılamak amacıyla, 1965 yılında, özel yüksekokulların açılmasına izin veren 625 Sayılı Kanundan sonra, birçok özel okul açılmıştır. Bu dönemde (1963-1964), merkezi seçme sınavı da kurumsallaşmıştır.

Cumhuriyet döneminde 1960'lı yıllara gelinceye kadar, bir çok fakülte kendisine başvuran adayları sınavsız kabul etmiştir. Mevcut kontenjanları aşan bir talep ile karşılaşan fakülteler seçme işlemini şu üç esasa göre yapmışlardır.

i. Başvuru sırasına göre kayıt işlemi yapılmış, kontenjanlar dolduktan sonra gelen adaylara "kayıtların kapandığı" ilan edilmiştir.

---

[61] ATAÜNAL, s.71.

[62] TÜSİAD, s.154.; TEKELİ, s.670.

[63] KORKUT,s.76.;Yüksel KAVAK, **Kalkınmada Öncelikli Yörelerdeki Yükseköğretim**..., s.41.

ii. Bazı fakülteler verdikleri eğitime göre, liselerin fen veya edebiyat bölümlerinden mezun olan öğrencileri kaydetmişlerdir.

iii. Bazı fakülteler de öğrencilerin lise mezuniyet derecelerini esas alarak, öncelikle pekiyi derecesine sahip öğrencileri, daha sonra da iyi ve orta dereceye sahip adayları kabul etmişlerdir.[64]

Ancak, Üniversitelerarası Kurul'un 1974 yılında üniversiteye giriş sınavının bir merkez tarafından yürütülmesi kararını almasıyla Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi kurularak sınavlar günümüze kadar bu merkez tarafından yapılmaya başlanmıştır.[65]

Ankara'da, 8 Temmuz 1967 yılında 892 Sayılı Kanunla kurulan üçüncü üniversite, Hacettepe Üniversitesi adıyla kurulmuş ve Tıp, Sağlık Bilimleri, Fen ve Sosyal Bilimler Fakülteleri ile öğretime başlamıştır. 1969 yılındaki en önemli gelişme ise; Devlet Mimarlık Mühendislik Akademileri'nin yurdun birçok yerinde kurulmasıdır. Eylül 1971 yılında da 1478 Sayılı Kanunla, İstanbul'da Robert Koleji'nin yerine, Boğaziçi Üniversitesi kurulmuştur.[66]

1973 yılına kadar ikisi dışında tamamı üç büyük şehirde yer alan toplam dokuz üniversite bulunmaktaydı. Bunlar; İstanbul Üniversitesi (1923), İstanbul Teknik Üniversitesi (1944), Ankara Üniversitesi (1946), Karadeniz Teknik Üniversitesi (1955), Ege Üniversitesi (1955), Orta Doğu Teknik Üniversitesi (1956), Atatürk Üniversitesi (1957), Hacettepe Üniversitesi (1967) ve Boğaziçi Üniversitesi (1971) dir.[67]

Bundan sonraki yıllarda, yükseköğretime yurdun her tarafından artan toplumsal talep, yeni üniversitelerin açılmasını gündeme getirmiş ve açılan yeni üniversitelerle birlikte Türkiye'de üniversite sayısı 18'e yükselmiştir.

1973 yılında çıkarılan 1750 Sayılı Üniversiteler Kanunu ODTÜ dışındaki üniversiteleri tek bir çatı altında birleştirerek, denetleme, planlama ve koordinasyon görevi yapacak olan ve başkanlığını Milli Eğitim Bakanı'nın yapacağı Yükseköğretim Kurulu'nun kurulmasını da öngörmekteydi.[68]

Kurul üyeleri ise, her üniversiteden seçilen bir temsilci ile, bunların toplamına eşit sayıda, çeşitli bakanlıklarca atanan hükümet temsilcilerinden oluşmaktaydı. Ancak oluşturulan bu kurul 1975'te Anayasa'ya aykırı bulunarak, Anayasa Mahkemesi'nce kaldırılmıştır. 1973 yılında, Çukurova Üniversitesi, Diyarbakır Üniversitesi, Anadolu Üniversitesi, Cumhuriyet Üniversitesi, 1975 yılında ise; İnönü Üniver-

[64] Fethi TOKER, **Türkiye'de Yükseköğretime Giriş**, ÖSYM Yayınları, Ankara, Şubat 1997-3, s.2.
[65] TOKER, s.3.
[66] TEKELİ, s. 671-672.
[67] T.C. Milli Eğitim Bakanlığı ve Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, **Yükseköğretim Gelişme Planı 1992-2012**, Ankara, 1991, s.1.
[68] TÜSİAD, s.155.

sitesi, Fırat Üniversitesi, Bursa Üniversitesi, On dokuz Mayıs Üniversitesi ve Selçuk Üniversitesi kurulmuştur.[69]

Haziran 1973 yılında yükseköğretimle ilgili iki kanun yürürlüğe girmiştir. Bunlar, 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ile 1750 Sayılı Üniversiteler Kanunudur (Ancak, 1750 Sayılı Kanunun bazı maddeleri Anayasa Mahkemesi kararı ile iptal edilmiştir).

1946-1981 döneminde Türkiye'de yükseköğretim kurumlarında önemli gelişmeler kaydedilmiştir. Ancak, bu dönemde yükseköğretim kurumları arasında yaşanan koordinasyon ve işbirliği eksikliği ile planlama ve denetimdeki aksaklıklar, yükseköğretim kurumlarındaki gelişmenin beklenenin gerisinde kalmasına yol açmıştır.[70]

2.2.3. Yüksek Öğretim Kurulu'ndan Günümüze Kadar

Yüksek Öğretim Kurulu'nun kuruluşundan önceki dönemde, yükseköğretim hem kendi içinde hem de Milli Eğitim Sistemi içinde bir bütünlük içerisinde değildi. Yükseköğretimle ilgili görev ve sorumluluklar değişik kanunlarla belirlenmekte ve düzenlenmekteydi. Yükseköğretimle ilgili bu kanunlardaki çeşitlilik kargaşaya neden olmakta ve yükseköğretim kurumlarının işlevlerini yapmalarına engel teşkil etmekteydi.[71]

Yukarıda sayılan nedenlerden dolayı, Türkiye'de yükseköğretimin planlanması, koordinasyonu ve denetlenmesi amacıyla ilk olarak 1973 yılında "Yükseköğretim Kurulu" adıyla kurulması düşünülen bir kuruluş gündeme gelmiştir. Ancak, bu kuruluş üniversitenin kendisi dışındaki kurum ve kişiler tarafından yönetilemeyeceği ile ilgili anayasa ilkesine ters düştüğü gerekçesiyle Anayasa Mahkemesi tarafından iptal edilmiştir.[72]

2.2.3.1. Yükseköğretim Kurulu Dönemi

12 Eylül 1980 askeri harekatından sonra, yükseköğretim alanında yapılması düşünülen reform, Milli Güvenlik Konseyi tarafından 6 Kasım 1981'de 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun kabulüyle gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. 2547 Sayılı Kanunun kabulüyle 1750 sayılı Üniversiteler Kanunu da yürürlükten kaldırılmıştır. 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun bazı maddeleri kısa bir süre sonra (20 Nisan 1982) değiştirilerek, bu kanuna göre kurulan Yükseköğretim Kurulu'nun yetkileri genişletilmiştir. Yükseköğretim Kanunu'nun kabulüyle birlikte, mevcut 27 üniversite'nin yönetimi Yükseköğretim Kurulu (YÖK)'e bırakılmıştır. YÖK'ün kuruluş şeması aşağıdaki gibidir;

---

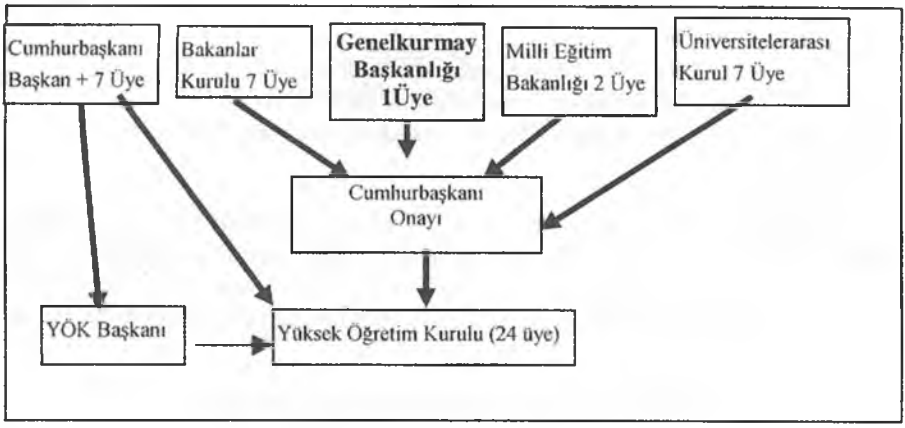
[69] TEKELİ, s. 671-672.

[70] YÖK, **Kasım 1981-Kasım 1988 Döneminde Yükseköğretimdeki Gelişmeler**...,s.12.

[71] ATAÜNAL, s.83.

[72] ATAÜNAL, s.8.

YÖK Kuruluş Şeması



2547 Sayılı Kanunla YÖK'ün başlıca görevleri,[73] "tüm yükseköğretimi düzenleyen ve yükseköğretim kurumlarının faaliyetlerine yön veren, bu kanunla kendisine verilen görev ve yetkiler çerçevesinde özerkliğe ve kamu tüzelkişiliğine sahip, bir kuruluş" niteliğinde olan "Yükseköğretim Kurulu" kurulmuştur.

Yükseköğretim Kurulu'nun 7 üyesini Üniversitelerarası Kurul, kurul üyesi olmayan, üniversitede görevli profesörler arasından seçmektedir. Yükseköğretim Kurulu'nun 7 üyesi de Cumhurbaşkanı tarafından, rektörlük ve öğretim üyeliğinde başarılı hizmet yapmış profesörlere öncelik verilmek suretiyle seçilmektedir. Bakanlar Kurulu* da üst düzey devlet görevlileri veya emeklileri arasından seçilen 7, Milli Eğitim Bakanlığınca seçilen 2 ve Genel Kurmay Başkanlığı tarafından seçilen 1 üyeden oluşmaktadır. Yükseköğretim Kurulu'na seçilen bu üyelerin tamamının üyelikleri ve YÖK Başkanı'nın atanması, Cumhurbaşkanının onayı ile kesinleşir.[74]

YÖK'ün kuruluşuyla birlikte yükseköğretimde yapılan yeni düzenlemenin başlıca amacı, "yükseköğretim çağına gelmiş gençlerin eğitimine tahsis edilen bütün kaynakların kullanımını koordine etmektir. Böyle bir koordinasyonla, kaynakların verimli bir şekilde kullanılması, etkili bir iş bölümü ve yardımlaşma, dublikasyonun önlenmesi, yükseköğretim hizmetlerinin yurt çapında dengeli dağılımının sağlanması, yükseköğretim yatırımlarının planlanması amaçlanmaktadır."[75] Bu kanunla kurulan YÖK, üstü örtülü bir yükseköğretim bakanlığı niteliğinde bir kuruluş olarak değerlendirilebilir.[76]

Yükseköğretimdeki yeni düzenlemelerle ulaşılmak istenen temel hedefler şu şekilde özetlenebilir:[77]

---

[73] 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu Md.6/a.

* Değişik: 23/12/1988-KHK-351/12 Md.

[74] 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu Md.6/a-b.

[75] İhsan DOĞRAMACI, **Kasım1981-Kasım 1988 Döneminde Yükseköğretimdeki Gelişmeler**..., YÖK, Ankara, 1988, s.1-2.

[76] Ziya BURSALIOĞLU, "Nasıl Bir Yükseköğretim Sistemi", **Türk Yurdu**, Cilt:16, Sayı:111, Kasım 1996, s.12.

[77] YÖK, s.13.

i. Yükseköğretim çağına gelmiş gençlere daha fazla imkan sağlamak amacı ile yükseköğretim kurumlarının sayısını artırmak, bunları yurdun her tarafına yaymak ve bu çerçevede özellikle meslek yüksekokullarının açılmasına öncelik vermek,

ii. İhtiyaçlara cevap verecek yeterli öğretim elemanı yetiştirmek için gerekli tedbirler almak,

iii. Eğitimin kalitesini yükseltmek, araştırmaları sayı ve nicelik açısından geliştirmek amacıyla gerekli çalışmaları yapmak.

Bu hedefler doğrultusunda , Yükseköğretim Kanunuyla getirilen önemli birçok yenilik vardır. Bunlar;[78]

i. Üniversite, akademi ve yüksekokulların (konservatuarlar, meslek ve sanat okulları dahil) birleştirilerek üniversite çatısı altında toplanması ve değişik zamanlardaki kanunlarla belirlenmiş akademik unvanların (doktora, doçentlik, profesörlük) eşdeğer ilan edilmesi,

ii. 1975 yılında Anayasa Mahkemesi'nin hukuka aykırı bularak iptal ettiği Yükseköğretim Kurulu'nun, daha geniş yetkilerle tekrar kurulması,

iii. Ortaöğretim üzerine öğretim yapan tüm okulların, yükseköğretim adı altında toplanarak bir bütünlüğe kavuşturulmaları,

iv. Üyeleri atamayla gelen Yükseköğretim Kurulu'na bağlı Yükseköğretim Denetleme Kurulu'nun kurulması,

v. Rektörler ve üniversite senatoları tarafından seçilen birer Üniversitelerarası Kurul'un kurulması,

vi. Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi'nin, Yükseköğretim Kurulu'na bağlanması,

viii. Öğrencilerden harç alınması uygulamasının yasallaştırılması yükseköğretimin paralı olması yönünde bir adım olarak sayılabilir.

Yükseköğretim Kanununda Yükseköğretim Kurulu'nun belli başlı görevleri şu şekilde sıralanmıştır;[79]

i. Yükseköğretim kurumlarının kurulması, geliştirilmesi, eğitim-öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve yükseköğretim alanlarını ihtiyaç duyduğu öğretim elemanlarının yetiştirilmesi için kısa ve uzun vadeli planlar hazırlamak, üniversitelere tahsis edilen kaynakların, etkili bir biçimde kullanılmasını gözetim ve denetim altında bulundurmak,

ii. Yükseköğretim kurumları arasında, birleştirici, bütünleştirici, sürekli, ahenkli ve geliştirici işbirliği ve koordinasyonu sağlamak,

iii. Üniversitelerin ihtiyaçlarını, eğitim-öğretim programlarını, bilim dallarının niteliklerini, araştırma faaliyetlerini, uygulama alanlarını, bina, araç, gereç ve benzeri imkânlar ve öğrenci sayılarını ve diğer ilgili hususları dikkate alarak; üniversitelerin profesör, doçent ve yardımcı doçent kadrolarını dengeli bir oranda tespit etmek,

iv. Her yıl üniversitelerin verecekleri faaliyet raporlarını inceleyerek değerlendirmek,

v. Üniversitelerin her eğitim-öğretim programına kabul edeceği öğrenci sayısı önerilerini inceleyerek kapasitelerini tespit etmek,

vi. Her eğitim-öğretim programında öğrencilerden alınacak harca ait ilgili yükseköğretim kurumlarının önerilerini inceleyerek karara bağlamak,

---

[78] TUNCAY,s. 682.;İbrahim Ethem BAŞARAN, **Türkiye Eğitim Sistemi**, İkinci Baskı, Ocak, 1994, s.98.

[79] 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu Md.7.

vii. Yükseköğretim üst kuruluşları ile üniversitelerce hazırlanan bütçeleri tetkik ve onayladıktan sonra Milli Eğitim Bakanlığı'na sunmak,

viii. Vakıflar tarafından kurulacak yükseköğretim kurumlarının açılması hususundaki görüş ve önerilerini Milli Eğitim Bakanlığı'na sunmak.

2.2.3.1.1. Yükseköğretim Kurumları'nın Gelişimi

Türk yükseköğretimi, 6 Kasım 1981 yılında yürürlüğe giren 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu ile köklü bir değişim sürecine girmiştir.[80] YÖK reformu çerçevesinde, (20 Temmuz 1982 tarihinde) üniversiteler yeniden teşkilatlanmışlardır. Bu döneme kadar üniversitelerin dışında kalan akademiler ile çeşitli bakanlıkların bünyesinde yer alan yükseköğretim kurumlarının bir bölümü mevcut üniversitelere bağlanırken, bir bölümü de bağımsız üniversiteler haline getirilmiştir. Böylece Türk eğitim sistemi içindeki üniversite-akademi ikiliği ortadan kaldırılmıştır.[81]

YÖK'ün kuruluşu ile birlikte, 22 Haziran 1982 tarih ve 41 Sayılı Kanun hükmünde kararname'nin yayınlanmasından sonra Türkiye'de toplam üniversite sayısı 27 olmuştur. Bu üniversitelerden 12 tanesi İstanbul, Ankara ve İzmir'de, geriye kalan 15 üniversite ise, diğer şehirlerde kurulmuşlardır.

1981-1991 döneminde toplam üniversite sayısı 29'a, 183 olan fakülte sayısı 212'ye, 126 olan yüksekokul sayısı 219'a, 2 olan enstitü sayısı ise 118'e yükseltilmiştir.[82]

Türkiye'de çeşitli dönemler itibariyle kurulan üniversite sayıları aşağıda toplu halde verilmiştir:

1923-1933 : 1
1934-1946 : 2
1947-1972 : 6
1973-1981 : 10
1982-1991 : 10
1992-1993 : 29
1993-1997 : 11 (vakıf üniversiteleri dahil),

YÖK'ün kuruluşundan sonra yükseköğretim kurumlarında çeşitlilik sağlanmıştır. YÖK'ün kurulmasından sonra, fakülte ve enstitülerde yürütülen lisans ve yüksek lisans düzeyindeki programların yanı sıra, ara insan gücü yetiştirilmesine yönelik öğretim yapan meslek yüksekokulları ile daha çok çalışan kesime yönelik olarak kişilerin eğitimlerini bulundukları yerlerde karşılama imkanı sağlayan merkezi açık öğretim programları yaygınlaştırılmışlardır.

[80] Ömer DİNÇSOY, **Türk Eğitim Sistemi**, Türk Demokrasi Vakfı, Ankara, 1995, s.103

[81] YÖK, **Kasım 1981-Kasım 1988 Döneminde Yükseköğretimdeki Gelişmeler**..., s.18.

[82] YÖK, **Türk Yükseköğretiminde On Yıl**...,s.10.

2.2.3.1.1.1. Meslek Yüksekokulları

Yeni düzenlemelerle üniversitelerde kapasite artırımına gidilmiş, bu yapılırken de ihtiyaç duyulan alanlara ağırlık verilmiştir. Bu çerçevede ara insan gücü yetiştiren meslek yüksekokulları'nın açılmasına ağırlık verilmiş ve kısa zamanda hızlı gelişmeler kaydedilmiştir. Örneğin; 1983-1984 öğretim yılında 54 olan meslek yüksekokulu sayısı 1988-1989 öğretim yılında 96'ya, bu okullardaki program sayısı ise 229'dan 474'e çıkarılmıştır.[83]

2.2.3.1.1.2. Merkezi Açık Öğretim Programları

Bu dönemde yükseköğretimde sağlanan gelişmelerle birlikte, merkezi açık öğretimde de önemli gelişmeler sağlanmıştır. 1982-1983 öğretim yılından itibaren Merkezi açık öğretim Programları başlatılmış ve bu konuda düzenleme yapma yetkisi üniversitelere tanınmıştır.[84]

YÖK'ün kuruluşundan sonraki bazı gelişmeleri de şu şekilde sıralamak mümkündür;[85]

1981 yılından önce yükseköğretimde okullaşma oranı % 5.9 iken bu oran örgün öğretimde 1982 yılında % 6.4'e, 1992 yılında % 10'a ve 1995'te de % 12'ye yükselmiştir. Açık öğretim dahil edildiğinde bu oranlar 1982'de % 7.4, 1992' de % 16 ve 1995' te % 24 dir.

YÖK öncesinde, "Citiation Index"te yer alan yaklaşık 300 yayın sayısı, 1995'te 2000'i geçmiş Türkiye sıralaması 46'dan 36'ya yükselmiştir.

2.2.3.2. Yüksek Öğretim Denetleme Kurulu

Yükseköğretim Kanunuyla kurulan başka bir kurul da Yükseköğretim Denetleme Kuruludur. Yükseköğretim Denetleme Kurulu, Yükseköğretim Kurulu adına üniversiteleri, bağlı birimlerini, öğretim elemanlarını ve bunların faaliyetlerini gözetim ve denetim altında bulunduran, Yükseköğretim Kuruluna bağlı bir kuruluştur (2547 Sayılı Kanun Md.8/a).

Bu kurulun oluşumu: Yükseköğretim Kurulu tarafından önerilecek beş profesör üye; Yargıtay, Danıştay ve Sayıştay tarafından önerilecek üçer aday arasından Yükseköğretim Kurulu tarafından seçilip önerilecek birer üye ile Genelkurmay Başkanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı tarafından seçilecek birer üyeden oluşur. Yükseköğretim Denetleme Kurulu Başkanı, bu kurul üyeleri arasından Yükseköğretim Kurulu Başkanı tarafından atanır (2547 Sayılı Kanun Md.8/b).

Bu kurulun görevleri ise, Yükseköğretim Kanununun 9.Md.sinde* şu şekilde sıralanmıştır;

---

[83]YÖK, s.20.

[84]YÖK, s.21-22.

[85]İhsan DOĞRAMACI, "Yükseköğretimin Gelişimi Üniversite Yönetiminde Özerklik ve Demokrasi, **Yeni Türkiye Dergisi**, Eğitim Özel Sayısı, Yıl:2, Sayı:7, Ocak-Şubat 1996, s.347.

i. Yükseköğretim kurumlarında, eğitim-öğretim ve diğer faaliyetlerin bu kanunda belirtilen amaca ve ana ilkelere uygunluğunu, Yükseköğretim Kurulunca hazırlanacak esaslara göre ve onun adına denetlemek,

ii. Yükseköğretim Kurulu Başkanı tarafından bu Kanunun 53'üncü maddesine göre istenen soruşturmaları yapmak,

iii. Yükseköğretim Kurulu tarafından bu Kanuna göre verilecek diğer görevleri yapmaktır.

2.2.3.3. Dönemler İtibariyle YÖK

Yükseköğretim Kurulu'nun (YÖK) 1981 yılında 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu ile kurulmasından sonra, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığına ilk olarak Prof.Dr. İhsan Doğramacı atanmıştır. Prof.Dr. İhsan Doğramacı'nın görev süresinin dolmasından sonra Yükseköğretim Kurulu Başkanlığına Prof. Dr. Mehmet Sağlam atanmıştır. Prof.Dr. Mehmet Sağlam'ın bu görevinden istifa etmesinden bugüne kadar ise; Yükseköğretim Kurulu Başkanlığını Prof.Dr. Kemal Gürüz yürütmektedir.

2.3. Türkiye'de Uygulanan Üniversite Yönetim Modelleri

Türkiye'de Devlet üniversitelerinde 1981 yılına kadar üç değişik üniversite yönetim modeli uygulanmıştır. Bunlar kısaca şu şekilde özetlenebilir:[86]

i. 1933 yılında 2252 Sayılı Kanunla Atatürk tarafından gerçekleştirilen üniversite reformunda, Kıta Avrupa'sı yönetim modeli esas alınmış ve üniversiteler doğrudan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlanarak denetleme ve sorumlu tutma mekanizması geliştirilmiştir.

ii. 1946 yılında 4936 Sayılı Üniversite Kanunu ile üniversitelere tanınan özerklik çerçevesinde, rektör ve dekanların seçimle gelmeleri esası getirilmiştir. Ancak, Milli Eğitim Bakanlığı'nın üniversitelerin başı olduğu ile ilgili eski hükümler aynen korunmuştur.

iii. Türkiye'de uygulanan üçüncü üniversite yönetim modeli ise, Anglo-Sakson modelinin ABD'de uygulanan şeklidir. Bu modele göre yönetilen ilk devlet üniversitesi ODTÜ'dür. ODTÜ Bakanlar Kurulu tarafından atanan ve her üç yılda bir yenilenen, dokuz kişilik bir mütevelli heyeti tarafından yönetilmekteydi.

3. BATIDA YÜKSEKÖĞRETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Yükseköğretimin kökenlerini Eflatun'un Academi'sine (M.Ö.400), Aristo'nun Lyceum'una (M.Ö.378), hatta İskenderiye Müzesi'ne (M.Ö.330-200), kadar

*Değişik: 17/8/1983-2880/5 Md.

[86] YÖK, **Türk Yükseköğretiminde On Yıl**...s.6.; ERTUĞ, s.32.

götürmek mümkündür.[87] Ancak, günümüz üniversitelerini protitipleri olan üniversiteler, Bologna (1088) ve Paris (1160) üniversiteleri kabul edilmektedir.[88]

Orta Çağ Avrupasında kurulan ilk üniversitelerin, önemli ölçüde Çin Manastırları ve İslam Medreselerinden etkilendikleri kabul edilmektedir.[89]

İlk üniversitelerde, temel evrensel bilimlerin çoğu okutulmaktaydı. Bu üniversiteler, Papa'nın ve imparatorların verdiği izin belgesi ile kurulurlardı. Bu kuruluşlar öğrenci ve öğretim üyelerinden oluşan lonca niteliğindeki kuruluşlardı. Bu kuruluşlardaki gelişmeleri takiben XI.yüzyıl sonlarında Bologna Üniversitesi olarak anılan eğitim kurumu açılmıştır. XII.yüzyıl sonlarında ise Bologna üniversitesinin yanı sıra, İtalya'nın üç ayrı bölgesi ile Fransa, Almanya ve İngiltere gibi ülkelerden gelen öğrenci ve öğretim üyelerinin bir araya gelmesinden oluşan dört üniversite kurulmuş oluyordu.[90]

Sırasıyla 1088 ve 1160 yıllarında kurulan Bologna ve Paris üniversiteleri, çağdaş anlamda kurulan üniversitelerin prototipleri olarak kabul edilmektedirler.[91] Bu üniversitelerden Bologna üniversitesi hem finansman hem de yönetim açısından öğrenciler tarafından idare edilmekteydi. Mesleki eğitim görmekte olan öğrenciler, üniversitenin finansmanını üstlenmekte ve üniversite'nin rektörünü kendileri seçtikleri gibi,öğretim üyeleri'nin maaşlarını da tespit etmekteydiler. Ancak, bu yapı kısa sürede değişerek 13.yy'dan itibaren üniversite yönetimi yerel yönetime geçmiştir.[92]

Amacı ruhban sınıfını yetiştirmek olan Paris Üniversitesi ise, Katolik Kilisesi tarafından finanse edilmekteydi. Bu nedenle Paris Üniversitesi öğretmenler tarafından yönetilen bir kurumdu. Paris Üniversitesi bu yapısıyla daha sonraki dönemlerde kurulan üniversiteler üzerinde etkili olmuştur.[93]

Üniversitelerin sayısı kısa bir sürede hızla artarak Avrupa ülkelerine yayılmıştır. Venedik'te 1204, Cambridge'de 1209 ve Padua'da 1220'de ilk kurulan üç üniversiteden göç eden öğretmenler tarafından üniversiteler kurulmuştur.[94]

Orta Çağ Avrupası'nda mesleki eğitim veren bu üniversiteler başarılı olmuş ve sonraki dönemlerde sayıları hızla artmıştır. Diğer üniversiteler, Toulouse (1229), Salamanca (1229), Sorbonne (1252), Prag (1348), Heidelberg (1386), Erfurt (1392), St. Andrews (1410) ve Triere (1454) kurularak 1500 yılında üniversitelerin sayısı 58'e ulaşmıştır.[95]

---

[87]TÜSİAD, **Türkiye'de Ve Dünyada Yükseköğretim Bilim Ve Teknoloji**, İstanbul, Haziran 1994, s.57.

[88] TÜSİAD, s.57.

[89] UNESCO, **World Survey of Education-IV Higher Education** , Paris, 1966 , s.75,; Zkr. Yüksel KAVAK, **Kalkınmada Öncelikli Yörelerdeki Yükseköğretim Kurumlarının Çevreye Dönük Faaliyetleri**, TOBB Yayınları, Ankara, 1990, s.18.; TÜSİAD, s.57.

[90]ANA BRİTANNİCA,s.470.

[91]İhsan DOĞRAMACI, "Yükseköğretimin Gelişimi Üniversite Yönetiminde Özerklik ve Demokrasi", **Yeni Türkiye Dergisi**, Sayı:7, Ocak-Şubat 1996, s.331.

[92]TÜSİAD, s.57.

[93]TÜSİAD, s.57.

[94]TÜSİAD, s.58.

[95]TÜSİAD, s.58.

Avrupa'da yükseköğretimde sağlanan bu gelişmeler daha sonraki dönemlerde İngiltere ve Almanya'yı da etkilemiştir. İngiltere'de 1799'da *The Royal Institution* kurulmuş ve bu kuruluşa bağlı laboratuarlar zamanla teknik kolejlere dönüşerek tüm ülkeye yayılmıştır. Durham (1832) ve Londra (1836) üniversiteleri, bu kolejlerin mezuniyet sınavlarını düzenleme amacıyla kurulmuştur. Bu kolejlerin çoğu daha sonra, Manchester ve Glasgow'da olduğu gibi üniversitelere dönüşmüştür. 1825 yılında Almanya'da kurulan *Karlsruhe Technische Hochschule* daha sonraki yıllarda kurulacak olan teknik üniversitelere örnek oluşturmuş ve bunların mezunları Alman sanayiini kurarak geliştirmişlerdir.[96]

Üniversitelerin devlet ve kilise tarafından tanınmış özel yasalar ve özel mahkemeleri vardı. Krallar ve dini kurumlar tarafından resmen tanınmadan önce, tıpkı esnaf loncaları gibi birer öğretmenler ve bilim adamları loncası şeklinde, XII. ve XIII. yüzyıllarda Avrupa'nın büyük şehirlerinde ortaya çıkmışlardır. Bu biçimde toplanıp bir araya gelmenin amacı, karşılıklı güven ve korunma ihtiyacı idi.[97]

Üniversiteler kuruluşlarından bu yana geçen süre içerisinde önemli yapısal ve fonksiyonel değişikliklere uğramışlardır. Önceleri, başlıca amaçları öğretim olan üniversiteler, daha sonraki dönemlerde bilimsel araştırmalar, endüstriyel gelişmeler, uygulamalı araştırma, danışmanlık ve yetişkinlerin eğitimi gibi birçok fonksiyonu yerine getirmişlerdir.[98]

KAYNAKÇA

Ali BİRİNCİ, "Üniversite ve Kitap", **Türk Yurdu**, Cilt:16, Sayı:111, Kasım 1996.

Ali GÜLER, "Türk Üniversite Geleneği Üzerine", **Türk Yurdu**, Cilt:16, Sayı:111, Kasım 1996.

Ali GÜLER, **Türkiye'de Üniversite Reformları**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1994.

Ali KOÇER, "Türk Üniversitelerinde Örgütsel Gelişme", **Üniversite Yönetiminin Uluslarası Sorunları Sempozyumu**, A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları No: 80, Ankara, 1979.

Amiran KURTKAN, **Eğitim Yolu İle Kalkınmanın Esasları**, İ.Ü.İ.F. Yayın No:388,İstanbul,1977.

Ana Britannica Genel Kültür Ansiklopedisi, Ana Yayıncılık, Cilt:22, İstanbul, 1993.

Aydoğan ATAÜNAL, **Cumhuriyet Döneminde Yükseköğretimdeki Gelişmeler**, Milli Eğitim Bakanlığı Yükseköğretim Genel Müdürlüğü, Ankara, Eylül 1993.

Ayhan O. ÇAVDAR, **Nasıl Bir Üniversite İstiyoruz?**, Türkiye Bilimler Akademisi, Bilimsel Toplantı Serileri, No:5, Ankara, Haziran 1996.

Birsen GÖKÇE, "Türkiye Koşullarında Yeni Bir Üniversite Nasıl Kurulmalı", **Yükseköğretimde Sorunlar**...

[96] TÜSİAD, s.61.

[97] Ali GÜLER, **Türkiye'de Üniversite Reformları**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1994, s.9.

[98] Yüksel KAVAK, **Kalkınmada Öncelikli Yörelerdeki Yükseköğretim**..., s.18.

Cahit BALTACI, "Osmanlı Eğitim Sistemi", **Yeni Türkiye Dergisi**, Sayı:7, Ocak-Şubat 1996.

Cavit BİNBAŞIOĞLU, **Eğitim Yöneticiliği**, Binbaşıoğlu Yayınevi, 4. Basım, Ankara, 1988.

———Cumhurbaşkanlığı, **Bilim Teknoloji ve Üniversiteler**, Ankara, 23 Mart 1996.

Erdoğan BAŞAR, "Türk Yükseköğretim Sisteminin Dünü, Bugünü, Yarını", **Eğitimimize Bakışlar**, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, No:1, İstanbul, 1996.

Eren OMAY, "Üniversitenin Toplum Yapısındaki Yeri", **Yükseköğretimde Sorunlar ve Çözümler**, Üniversite Öğretim Üyeleri Derneği Yayınları, No:1,İstanbul 1990.

Feride YILDIRIM, "Bilim, Teknoloji, Eğitim ve Üniversiteden Kısa Kısa", **Anahtar**, MPM Yayın Organı, Sayı:92, Ağustos 1996.

Fethi TOKER, **Türkiye'de Yükseköğretime Giriş**, ÖSYM Yayınları, Ankara, Şubat 1997-3.

Figen EREN (YURTIŞIK), "Üniversite Reformları Açısından Yükseköğretimin Tarihi Gelişimi", **U.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:III, Sayı:1, 1988.

Fikri MERYATAK, **Türkiye Cumhuriyetinde Yükseköğretim (1920-1950)**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1994.

Hüseyin COŞKUN, "Yükseköğretim Sistemimizin Sorunları ve Çözüm Önerileri", **Yeni Türkiye Dergisi**, Eğitim Özel Sayısı, Yıl:2, Sayı:7, Ocak-Şubat 1996.

Hüsnü Yusuf GÖKALP, "Türkiye'de Üniversite Eğitimi, Özerklik, Bilim Politikası ve üniversite Giriş Sınavları", **Türk Yurdu**, Cilt:16, Sayı:111, Kasım 1996.

İbrahim Ethem BAŞARAN, **Türkiye Eğitim Sistemi**, İkinci Baskı, Ocak, 1994.

İhsan DOĞRAMACI, "Yükseköğretimin Gelişimi Üniversite Yönetiminde Özerklik ve Demokrasi, **Yeni Türkiye Dergisi**, Eğitim Özel Sayısı, Yıl:2, Sayı:7, Ocak-Şubat 1996.

İhsan DOĞRAMACI, **Kasım 1981-Kasım 1988 Döneminde Yükseköğretimdeki Gelişmeler**..., YÖK, Ankara, 1988.

İlhan TEKELİ, **Eğitim**, Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi, Cilt: III., İletişim Yayınları, 1995

James W. BROWN- James W. THORNTON, **Yükseköğretim**, (Çev. Ferhan Oğuzkan-Ahmet Akgün, Şefik Uysal), Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 1965.

Leland C. BORROWS, **Higher Education in Turkey**, UNESCO, 1990.

Mecit EŞ, **Klasik Osmanlı Maliyesi**, İkinci Baskı, Kütahya, 1995.

Mehmet KISAKÜREK, **Üniversitelerimizde Yenileşme**, A.Ü. Eğitim Fakültesi, Yayın No:54, Ankara, 1976.

Mete TUNCAY, "YÖK", **Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi**, III. Cilt, İletişim Yayınları, 1995.

Muhsin HESAPÇIOĞLU-Handan ÖZCAN, "Türkiye'de Eğitimin Finansmanı ve Özel Okullar Sorunu", **M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, Sayı:7, 1995.

Mustafa ERGÜN, **II. Meşrutiyet Devrinde Eğitim Hareketleri (1908-1914)**, Ocak Yayınları, Ankara, 1996.

Numan COŞAR, **Türkiye'de Eğitim Ve Eğitim Harcamaları**, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, İstanbul, 1988.

Ömer DİNÇSOY, **Türk Eğitim Sistemi**, Türk Demokrasi Vakfı, Ankara, 1995.

Özer OZANKAYA, "Türkiye'de Yükseköğretimin Temel Sorunları", **Yükseköğretimde Sorunlar ve Çözümler**, Üniversite Öğretim Üyeleri Derneği Yayınları, No:1,İstanbul, 1990.

Ramazan DEMİR, **Üniversitenin Bugünü ve Yarını Sorunlar, Sorumlular, Çözüm Önerileri**, Palme Yayıncılık, İkinci Baskı, Ankara, 1996.

Rıfat OKÇABOL, "Geçmişten Bugüne Eğitim Felsefesi" **İktisat Dergisi**, Sayı:364, Şubat 1997.

T.C. Milli Eğitim Bakanlığı ve Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, **Yükseköğretim Gelişme Planı 1992-2012**, Ankara, 1991.

Tahir HATİPOĞLU, **Yükseköğretim Mevzuatı**, Selvi Yayınevi, Ankara, 1995.

TÜSİAD, **Türkiye'de Ve Dünyada Yükseköğretim Bilim Ve Teknoloji**, İstanbul, Haziran 1994.

UNESCO, **World Survey of Education-IV Higher Education**, Paris, 1966.

Yahya Kemal KAYA, **Eğitim Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 1979.

Yahya Kemal KAYA, **Sosyal Değişim Ve Sosyal Gelişme Stratejileri**, DPT, 1993.

Yılmaz ÖZAKPINAR, "Üniversitenin Varlık Gayesi", **Türk Yurdu**, Cilt:16, Sayı:111, Kasım 1996.

Yüksel KAVAK, **Kalkınmada Öncelikli Yörelerdeki Yükseköğretim Kurumlarının Çevreye Dönük Faaliyetleri**, TOBB Yayınları, Ankara, 1990.

Ziya BURSALIOĞLU, "Nasıl Bir Yükseköğretim Sistemi", **Türk Yurdu**, Cilt:16, Sayı:111, Kasım 1996.

Dumlupınar Üniversitesi
Sayı: 3

Sosyal Bilimler Dergisi
Kasım 1999

SİYASİ TERCİHLERİN KAMU YÖNETİMİNE YANSIMASI

Arş. Grv. Aykut ACAR*

ÖZET

Genel anlamda,birden fazla insanın çabalarını koordine ederek bu çabaları belirli bir amaca sevk etme şeklinde izah edilebilecek olan yönetim kavramı; Kamu Yönetimi boyutunda daha farklı ve belki de daha geniş bir anlamı içermektedir. Esasen, aileden başlayarak devlete kadar bütün toplumsal kurumlarda var olan yönetim olgusunda, bu yönetim sürecini domine eden bir kişi, grup ya da bir ideoloji mevcuttur. Bu etkenler yönetim sürecini tümüyle etkilemekte ve tercihlerde (alternatifler arasından en uygun olanın/olduğu sanılanın tesbitinde ve seçiminde) önemli rol oynamaktadır.

Devletin hareket etme ve işleme aracı olan Kamu Yönetimi, bu amaca yönelik kurumlardan ve çalışanlardan müteşekkil bir yapıdır. Kamu Yönetimi; siyaset sürecinde alınan kararların uygulanma vasıtasıdır. Hemen her sistemde görülen seçilmiş-atanmış çekişmesi, siyasi tercihlerin Kamu Yönetimi sürecine yansımasında da kendini göstermektedir.

* Arş. Gör., Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü.

Kamu Yönetimi Üzerine

İnsanlar, tarihin ilk dönemlerinden beri, modern devletlerin özelliklerini taşımamakla beraber, çeşitli idari sistemler ve örgütler kurmuşlar ve bunları yönetmişlerdir. Toplumun en küçük birimi olan aile, yönetim bilgi ve tecrübelerinin kazanıldığı kurumların başında gelir. Yönetimle ilgili bilgi ve tecrübeler ilkin ailede elde edilir ve sonra toplumsallaşma süreci içinde okul, işyeri, dernek, vakıf, siyasi partiler gibi toplumun çeşitli kurumlarında geliştirilir. Aile başta olmak üzere aşiret, kabile, boy, site, krallık, imparatorluk ve ulus-devlet gibi biçimlerde ortaya çıkan toplumsal ve siyasal kurumlar, insanların, yönetim ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak oluşturdukları yapılardır. Dolayısıyla, yönetim, insanlık tarihi ile birlikte ortaya çıkmış bir beşeri ilişkiler yumağıdır ve toplumsal bir ihtiyaçtır (ERYILMAZ:1997,1)

Yönetim genel anlamda, belli bir amacın gerçekleştirilmesi için bireylerin işbirliği yapmalarıdır. Bu anlamda yönetim, örgütlenmenin yanında, örgütün işlerliğini sağlayacak her türlü yönetsel etkinlikleri, bir başka ifadeyle, kaynakların bir araya getirilmesini, eşgüdüm sağlanmasını, izlenecek yöntemleri ve denetimi de içine alır. Yönetim, evrensel bir kavramdır; hem kamu kesimi, hem özel kesim için geçerlidir. "Kamu Yönetimi" ifadesi de, kamu kesimindeki yönetimi özel kesimdeki yönetimden ayırmak için kullanılır (GÖZÜBÜYÜK:1998,1)

Yönetimin toplumsal bir ihtiyaç olması, insanların birlikte yaşamalarının doğal bir sonucudur. İnsanın toplumsal bir varlık oluşu, mutlaka başka insanlarla yaşamasını gerektirir. Birlikte yaşama münasebetiyle de insanlar arasında iktisadi, yönetsel, siyasi ve toplumsal ilişkiler meydana gelmiş, bu ilişkiler yumağı toplumsal, yönetsel ve siyasi düzeni – yapıyı ortaya çıkarmıştır. Bu yapının merkezinde şüphesiz ki devlet yer almıştır (ERYILMAZ:1997,1)

Kamu Yönetimi, hükümet kararlarının ve programlarının uygulanması ile ilgili bütün faaliyetleri kapsar. Yürütme gücünün, yani hükümetin neler yaptığı, bunları nasıl yaptığı veya nasıl yapması gerektiği konularıyla ilgilidir. Hükümetin amacı, insanların ihtiyaçlarını karşılamak ve onlara hizmet etmektir (AKTAN:1989,5) Bu bakımdan Kamu Yönetimi, Devlet'in hareket etme ve işleme aracı olarak ifade edilebilir. Kamu Yönetimi siyasi sistemlerin ortaya çıkıp belirli programları yürütmeye başlamasından bu yana varlığını sürdürmektedir. Kavramı iki temel anlamda ele almak mümkündür. İşlevsel bir kavram olarak Kamu Yönetimi; genel kuralları ve kamu politikası kararlarını uygulama sürecidir. Genel kurallar, bu süreç vasıtasıyla ferdi olayların çözümüne ilişkin özel kararlara dönüşmektedir. Bu bağlamda Kamu Yönetimi, geniş anlamdaki yönetim sektörünün siyasi ortamında yer almaktadır, kamu politikalarının belirlenmesinde önemli bir role sahiptir ve böylece siyasi sürecin bir parçasını oluşturur. Kısaca Kamu Yönetimi, işlevsel anlamda kamu politikalarının belirlenmesi ve yürütülmesi sürecidir.

Kamu Yönetiminin Belirleyici Yönleri

Kamu Yönetiminin, siyasal sistemin yürütmeye ilişkin kolunu oluşturduğunu ifade etmiştik. Bu nedenle Kamu Yönetimi, siyasal sistem içinde alınan kamu politi-

kası kararlarını uygulamakla ilgilenir. Kamu yöneticileri, yürüttükleri faaliyetler konusunda siyasal yönetici ve organlara karşı sorumludurlar ve yönetsel kararlar alınırken bu sorumluluğu göstermek zorundadırlar (ERYILMAZ:1997,27)

Kamu kesiminin ürettiği mal ve hizmetler kamusal ya da yarı kamusal niteliklidir ki bu nitelikte olmaları Kamu Yönetiminin, "Kamu Yararı" kavramını istinat noktası oluşturmasının da bir sonucu olarak kabul edilebilir. Bunun sonucunda da "kar" kavramının yerini "sosyal fayda" kavramı, "müşteri" kavramının yerini de "halk" , "kamu" yahut "toplum" kavramı işgal eder (ERYILMAZ:1997,27-28)

Nitelik ve nicelik itibariyle artan ve giderek topluma daha fazla yük olmaya başlayan sınai ve ticari faaliyetlerin doğurduğu "sosyal maliyet" (yahut olumsuz dışsallık) Kamu Yönetimini ve yöneticileri meşgul eden önemli bir problem hüviyetindedir. Bu sebeple özel yönetimden farklı olarak, bu tür menfi tesirlerin bertarafı Kamu Yönetimini oldukça meşgul etmektedir.

Kamu Yönetimi süreci içerisinde yer alan kurumların, özel sektördeki gibi ticari manada rekabet etme gibi bir kaygıları yoktur. Kamu kesimi yöneticilerini, ki özellikle bürokratları motive eden etken "rekabet" değildir. Onları motive eden etken prestij ve otorite kazanma duygusu ile siyasi yöneticilerin ve kamuoyunun denetimidir. Kamu kurumlarında bütçe ve personel bakımından şişkinleşmenin başı çektiği bir "büyüme ve bu sayede güç kazanma" eğilimi hissedilmektedir (Ayrıntılı bilgi için bkz.BAKIRTAŞ:1998)

Kamu Yönetimi, çelişen sosyal çıkarlar arasında bir arabulucu (hakem) niteliğinde işlev icra etmektedir. Bu sebeple Kamu Yönetimi, bireylerin ve grupların davranışları üzerinde bazı sınırlamalar getirebilir. Üst düzey kamu yöneticilerinin aldıkları kararlar, çok sayıda kişiyi etkilemektedir. Üstelik Kamu Yönetimi, amaçlarını gerçekleştirirken ve fonksiyonlarını ifa ederken "Kamu Gücü"nü kullanır. Kamu gücünü kullanması münasebetiyle de kendini toplumun üzerinde görür ve halktan uzak olma eğilimi içine girer. Bu bakımdan Kamu Yönetimi; dışa kapalı, gizli, kural ve usullere aşırı bağlı bir görünüm arz eder.

Kamu Yönetiminin, konumuzla da ilgisi olan asıl belirleyici yönlerinden biri de, onun "siyasal" bir çevrede faaliyet göstermesinin sonucu olarak; siyasi liderliğin sık sık değişmesiyle karşı karşıya kalmasıdır. Siyasi liderliğin değişmesiyle tercihler ve politikalar da değişmektedir. Kamu yöneticileri yeni liderlere ve politikalara göre kendilerini ayarlamak zorundadırlar. Siyasal etkiler ve baskılar sebebiyle kamu yöneticileri, zamanlarının büyük bir kısmını kısa dönemli tedbirler ve programlar hazırlamakla geçirirler (ERYILMAZ:1997,30) Bu durumu bir bakıma, her yıl teknik direktör değiştirdiği için oyun planında bir türlü istikrarı tutturamayan futbol takımlarının düştüğü sıkıntılarla benzeştirebiliriz.

Siyaset ve Yönetim İlişkisi'nden Tercihlerin Tezahürüne

Seyislik, at idare etmek, ülke yönetimi gibi anlamlara gelen bir kavram olan siyasetin Yunanca karşılığı olarak kabul edilen politika ise; siyasal şeyleri, vatandaşlık hakkına ilişkin şeyleri, devleti, devlet yapısını, siyasal rejimi, cum-

huriyeti, egemenlik hakkını ilgilendiren her şeyi kapsamaktadır (ERYILMAZ:1997,32) Politika'nın halk dilinde işbilirlik, kurnazlık, manevra kabiliyeti gibi anlamlara geldiği de ifade edilmektedir (DAVER:1993,4) Siyaset, toplum için bağlayıcı kararların alındığı süreçtir. Bu manada siyaset; sadece kanunların yapılması, yorumlanması ve uygulanması değildir. Bunların yanı sıra vatandaşların toplumsal hadiseler ve konular karşısındaki tutum ve davranışları, seçim ve kulis çalışmaları, baskı gruplarının iktidarı etkilemeye yönelik faaliyetleri de siyaset kavramı içinde yer alır Siyasal Sistem; toplum adına bağlayıcı kararlar alma ve uygulama; otoriteye dayandırılmış maddi ve manevi değerleri dağıtma sürecidir (TURAN:1986,157)

Siyasal açıdan örgütlenmiş her toplumda; sistemin ifa ettiği üç tür fonksiyondan ve bunlara karşılık gelen üç tür kurumsal yapıdan söz edilebilir: Kural yapımı (yasama kurumları) – Kural uygulanması (hükümet ve bürokratik kurumlar, ki yürütmeye ilişkin bu fonksiyonu Kamu Yönetimi olarak ifade edebiliriz.) – Denetleme (yargı kurumları.) (TURAN:1986,157)

Toplumu bağlayıcı, herkesçe uyulması zorunlu kararlar alma yetkisini elinde bulundurmak, siyasal güce sahip olmak demektir. Kuramsal düzeyde bir toplumun her üyesi eşit siyasal güce sahip olabileceği gibi, bir kişinin tüm siyasal gücü elinde bulundurabileceği düşünülebilir. Ancak, bu iki uç duruma uyan gerçek siyasal sistem örnekleri bulmak zordur (hatta olanaksızdır.) Hemen her toplumda, siyasal güç çeşitli kurumlar arasında dağılmış olduğu gibi, belirli sınırlamalara uyruk kılınmıştır (TURAN:1986,157)

Siyasal sürecin belirgin bir özelliği, karar alma ve bunları uygulama gücünün genellikle (hatta tamamıyla) azınlığın; bunlara uyulması vazifesinin de çoğunluğun elinde bulunmasıdır. Bu durum; toplumların yöneten-yönetilen şeklinde bir ayrıma tabi tutulması sonucunu doğurur. Dolayısıyla tercih (yahut alternatifler arasından en uygun olduğuna inanılanın seçimi) yetisi ve yetkisinin siyasi otoritenin elinde bulunmuş olduğu fikrine ulaşıyoruz.

Her halükarda, sistemin odak noktası, aktörü "insan"dır.İnsanı diğer canlılardan ayıran özellik düşünme ve düşünceyi eyleme dönüştürebilme şeklinde tezahür eden bir "etken" akla sahip olmasıdır.İnsanoğlu, prototip yahut homojenize özelliğe sahip değildir. Dünya üzerinde 6 milyar insan olduğunu kabul edersek 6 milyar farklı kişilik, karakter, tarz, görüş ve ideoloji olduğunu da akla getirebiliriz. Bu farklılığın siyasi tercihlere de yansıdığı düşünülebilir. Oysa ki "seçmen birey" hüviyetindeki insanların siyasi tercihleri (özellikle Türkiye'de) bilinçli bir değerlendirme, muhakeme etme ve karar verme altyapısına sahip değildir (ACAR:1999,233-246) Bu sebeple seçim yoluyla katılma boyutunda, demokrasinin bir milli irade tezahüründen ziyade, seçmen çağındaki bireylerin siyasi tercihlerinin tezahürü olduğu fikri savunulmaktadır Ancak anlıyoruz ki, netice itibariyle; "siyaset yalnızca siyasetçilerin işidir" sloganıyla demokratik toplumsal katılmayı engelleyen sistemler de dahil olmak üzere, "tercih" hakkının siyasi otoritede (yahut iktidarda) olduğu gayet açıktır.

Türkiye'de görülmektedir ki, halk (ki aslında bu tabiri de yanlış kullanıyoruz, onun yerine "seçme" sıfatını haiz kitle dememiz gerekir) siyasi tercihini

(!); 3-4 yıllık periyotlarla; bir takım kravatlı adamların ve döpiyesli bayanların çevrelediği uzunca bir masada bulunan ve çoğu zaman manasını ve ehemmiyetini deşifre etmekte zorlandığı (hatta hiç edemediği) bir tomar matbu kağıt arasına dalarak bilir-bilmez elindeki soğuk demiri bastırıp katladığı bu kağıtları marangozlar tarafından özensizce hazırlanmış tahta sandıkların 3 milimetre enindeki yarıklarından içeri bastırmaya uğraşan, tabiri caizse 1,5 saatlik bir filmde 3-5 dakikalığına arz-ı endam (!) ediveren figüranlar hüviyetinde ortaya koymaktadır. Seçmenin görevi, Hint mürekkebi parmağına sürüldüğü anda bitmekte ve filmin başrol oyuncuları sahne almaktadırlar artık... Filmin bundan sonraki bölümlerinde figüran ya görünür, ya görünmez, göründüğü zaman da genellikle jönden bir araba sopa yer !..

Dramatize etmeye çalıştığımız bu durum, aslında yeterli güce ulaştığı zaman siyasi iktidarın karar alma ve uygulamaya ilişkin bütün yetki ve insiyatifi elinde topladığı, ve artık ne bürokrasi, ne baskı grupları, ne de tek tek bireylerin etki ve tepkilerini pek nazar-ı itibara almadığı sonucunu ortaya koyuyor. Bu bakımdan siyasi iktidarın, rejimin Demokratik, Oligarşik, Otoriter, Totaliter yahut bir başka şekilde olması önem arz etmeyecek, muhteva bütün mekanizmayı ve bu mekanizmanın işleyişini belirleyecektir.

Bir ülkede siyasi iktidar, siyasi tercihini ortaya koyar ve yapılacak işleri belirler (ERYILMAZ:1997,34) Demokratik ülkelerde bu, iktidar partisi tarafından yapılır. İktidar veya hükümetler, seçimler sonunda değişirler. Her yeni iktidar da kendisi için en uygun gördüğü siyaseti saptamakta serbesttir. İktidarlar, halkın kolaylıkla anlayabileceği, teknik olmaktan uzak görüşlerini (daha doğru bir ifadeyle vaadlerini) uygulamak üzere bir platform hazırlarlar (AKTAN:1989,12)

Kamu Yönetimi ise belirlenen işleri uygulamak ve yürütmekle meşgul olur (ERYILMAZ:1997,34) Bu sebeple kamu yöneticileri yönetsel kararlar alırlar ve bu kararları uygularlar. Burada Kamu Yönetiminin siyasi tercihleri söz konusu olamaz. Yönetim siyasi tercihler ortaya koymaya kalkarsa "partizan" hüviyetine bürünür. Yönetimin kararları uygularken tarafsız olması beklenir (AKTAN:1989,12)

Kamu Yönetimi görevini yüklenmiş kadrolara genel olarak "Bürokrasi" denilmektedir. Gelişmiş bir Kamu Yönetimine sahip her ülkede (Türkiye'de olduğu gibi) Bürokrasi deyimi belirli kurallara sıkı sıkıya sarılmış, kalıplara uyulmasını bir işin sonuçlandırılmasından daha üstün tutan, evrak dolu odalarda oturan memur kadrolarını anımsatmaktadır (TURAN:1986,198; ayrıca bkz.WILSON:1996) Bu anlamdaki yönetimin siyasi tercihleri bulunmamakla beraber, teknik tercihleri olabilir. Zira. (özellikle bürokrasi mekanizmasının üst ve işgören kesimi) çoğunlukla teknik bilgisi yüksek uzmanlardan, kurmaylardan oluşur. Bu görevliler, plan, program ve proje hazırlayarak siyasi iktidarın önüne sererler (AKTAN:1989,12-13), ancak neticede alternatifler arasından en uygununu siyasi iktidar belirleyecektir (siyasi iktidarlar ve bürokrasi öteden beri gizli bir mücadele sürdürmektedir. Bu bakımdan kimin kimin üzerinde daha etkili olduğunun tesbiti hususunda farklı görüşler ortaya atılabilir. Ancak şu veya bu şekilde, Kamu Yönetimi'nin, toplumla siyasal sistem arasında köprü vazifesi yürüten bir mekanizma olduğunu söylemek olasıdır). Kamu Yönetimi, siyasal sistemin, ülke sorunları ile ilgili konularda karar

vermek için ihtiyaç duyduğu bilgi, haber ve malzemelerin deposu gibidir. Siyasal yöneticilere (yahut iktidara) gerekli malzemeyi kamu yöneticileri sunar. İyi organize olmuş bir kamu bürokrasisi, siyasi iktidarın da teminatıdır (ERYILMAZ:1997,35) Ancak hem siyasi iktidarın insiyatif kullanma hususundaki hırsını ve tekelini, hem de Robert Michels'in ifade ettiği gibi "kitlelerin gereksinmelerini, onlardan daha iyi bildiğine kolaylıkla ve içtenlikle inanan"(KIŞLALI:1994,266) bürokratlardan müteşekkil Kamu Yönetimi mekanizmasını ve bu ilişkinin mücadelesini göz ardı etmemek gerektiğini yineliyoruz.

Sonuç Yerine

Tam ve kapsayıcı bir tanımını vermek oldukça güç olsa da Kamu Yönetimini, kamu siyasalarının yürütülebilmesi için gerekli bireysel ve kümesel çabaların koordine edilmesi olarak görebiliriz. Kamu Yönetiminin en belli başlı fonksiyonu, hükümetin günlük işlerinin yürütülmesidir. Kamu örgütleri, bireylerin ve örgütsel görevlerin verimli ilişkilere dönüştürülmesi için oluşturulmuş yapılardır. Kamu Yönetimi ise siyasal önderlerin belirlediği amaçları gerçekleştirmek üzere karar verme ve bireyleri yönlendirme ile ilgilidir (ERGUN:1997,4)

Yapılan çalışmalar genel olarak halkın büyük bir kesiminin, kamu yöneticilerinin kamu yararı için çalışmadıklarına inandıklarını ortaya koymaktadır. Bu bakımdan kamu hizmetinde çalışanların halkın gözünde görünümü ya iktidar hırsı içindeki politikacılar şeklindedir yahut kendi çıkarı peşinde koşan bürokratlar şeklindedir (ÖZTÜRK:1998,81)

Kamu Yönetimi, günümüzde, siyasa oluşturma sürecinde yasama ve yürütme organlarının vazgeçilmez bir ortağıdır. Kamu yöneticileri, zaman zaman yasama organı üyeleri gibi siyasa yapımına katılarak benzer roller icra ederler. Siyasaların yürütülmesi, çoğu zaman siyasa yapımı niteliğine bürünmektedir. Bu tür roller dışında kamu yönetiminin yaptığı işlerin büyük bir kısmı rutindir, ki rutin işler de teknik ve yönetsel beceriyi gerektirir (ERYILMAZ:1997,35-36) Günümüzde gerek yasama ve gerekse yürütme bazında, işlerin etkin ve verimli bir biçimde yapılıp yapılamadığı; hem siyasa oluşturulması, hem de uygulanması çerçevesinde, tartışıla gelen konuların başında gelmektedir. Mevcut siyasi dejenerasyon; siyasi tercihlerin Kamu Yönetimi'ne yansıması noktasında da etkisini hissettirmektedir. Çoğulculuk ilkesinin, halk egemenliğinin; hasılı; kavramların yerli yerine oturtulamayışı ve içlerinin doldurulamayışı, çözülmenin istinat noktasını oluşturuyor. İktidar partisine mensup milletvekili sayısının sağladığı çoğunlukla her türlü yasanın çıkartılabileceği ve her türlü düzenlemenin yapılabileceği görüşü şeklinde zuhur eden "sayısal fetişizm"(SAVAŞ:1997,10) yöntemi, siyasal dejenerasyonun önemli elemanlarından başta gelenidir. Parti disiplini ve lider diktası, devlet görevlerinde ve önemli pozisyonlarda eş dost görevlendirme (nepotizm), bazı çıkar grupları ile politikacılar arasındaki yakın (!) ilişkilerin önemsiz (!) sayılabilecek yansımaları, bireylerin pek çoğunun hadiseleri muhakeme etme bilinci ve yetisinden yoksun oluşu, kısa vadeli sonuçlar almaya yönelik popülist politikalar gütme alışkanlığı, günlük yaşama ve günü kurtarma (!) prensibi, yukarıda da belirttiğimiz Bürokrasi'nin büyüme eğilimi, devlet hazinesinden çeşitli çıkar gruplarına gittikçe artan miktarlarda fon aktarılması, bütçe dışı fon uygulamaları ve bunun sonucunda literatüre kazandırılmış (!) "Yeraltı Hükümeti"

kavramları; hep birlikte (SAVAŞ:1997,8-26) çözülmenin başlıca sebeplerini oluşturmaktadır.

Bu bakımdan: siyasi iktidar hangi hüviyette bulunursa bulunsun, rejim ne olursa olsun siyasi iktidar siyasi tercihlerde, karar alma ve bunları uygulamada şayet belli bir güce (!) ve tahakküm kabiliyetine (!) ulaşmışsa, diğer toplumsal kişi ve kurumların hiç birinin herhangi bir önemi bulunmayacaktır

Şans eseri isabetli politik tercihler yapıldığında ve uygulandığında (herhalde burada hasbelkader tabirini kullanmak daha doğru olurdu.) belki müsbet bir takım tezahürler ortaya çıkabilir, ancak bir ülkenin hiçbir zaman teklememesi ve devamlı işlemesi gereken mekanizması olan Kamu Yönetimi'nde rasyonel, rantabl ve prodüktif sürecin yakalanabilmesi istikrarlı siyasaların oluşturulmasıyla ilişkilidir. Burada anahtar kavramlar "Doğru Tercih" , "Doğru ve Verimli Personel" , "Doğru Taktik" olmalıdır. (Savunma elemanı ihtiyaca varken milyarlar harcayıp üç golcü alan futbol takımının teknik idaresinde bir problem olduğu kabul edilir. Ancak bu problemin kaynağı, tercihini forvet elemanı almak yönünde yönetim kurulu olabilir, ki bu takdirde teknik heyete, yani benzetme yerindeyse Kamu Yönetimi'ne pek söz hakkı ve elbette ki iş düşmez. Bu durumda antrenörden çok başkan ve diğer yöneticilerin tahakkümündeki bir futbol takımının ofansif, defansif, tandem yahut WM taktikle oynaması, hiçbir şey ifade etmez.)

Son söz olarak; kafa namuslusu ve fikir namuslusu insanların gönüllerince çalıştığı ve söz sahibi olduğu, geçmişten tevarüs etmiş değerleri koruyan ve yaşatan bir neslin hüküm sürdüğü; otel lobilerinde peşkeş çekilen trilyonlarca lira hazine kıymeti ve musluktan boş yere dökülen kaynak suları gibi faiz, repo ve benzeri gelirlere, iç ve dış borca akıtılan paraların, sistemi ahtapot gibi sarmış "Rant" yüzünden pencerelerinde beyaz atlı prens yerine artık Robin Hood'u bekler hale gelen sabrı, direnci, metaneti, sinirleri zorlanma noktasındaki insanların olmadığı bir ülke; hem devlet mekanizmasının, hem de Kamu Yönetimi'nin daha sağlam bir zeminde işlemesini temin edecektir. Temiz mücadeleler şeklinde cereyan edecek bir temiz siyaset platformunda kazanılan "meşru" bir iktidar, "isabetli" siyasi tercihler ve "tıkır tıkır işleyen" problemsiz bir Kamu Yönetimi en büyük hayalimizdir.

KAYNAKÇA

ACAR Aykut,**"Türkiye'de Temsili Demokrasi-Katılma İlişkisi ve Seçmen Birey Profili"**, DPÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:1, Sayı:1, Ocak 1999, Kütahya.

AKTAN Tahir, **Kamu İdaresi,** Genişletilmiş 2. Basım, Uludağ Üniv. Basımevi, 1989, Bursa.

BAKIRTAŞ İbrahim, **"Bürokrasinin Kamu Harcamaları Üzerindeki Artırıcı Etkisi"**, Anadolu Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 1998, Eskişehir.

DAVER Bülent, **Siyaset Bilimine Giriş,** 5. Baskı, Siyasal Kitabevi, 1993, Ankara.

ERGUN Turgay, **"Postmodernizm ve Kamu Yönetimi"**, Amme İdaresi Dergisi,T.O.D.A.İ.E. Yay., Cilt:30, Sayı:4, Aralık 1997, Ankara.

ERYILMAZ Bilal, **Kamu Yönetimi,** Genişletilmiş 3. Baskı, 1997, İstanbul.

GÖZÜBÜYÜK A. Şeref, **Yönetim Hukuku,** Gözden Geçirilmiş 11. Bası., Turhan Kitabevi, 1998, Ankara.

KAPANİ Münci, **Politika Bilimine Giriş,** 4. Baskı, Bilgi Yayınevi, No:46, 1988, Ankara.

KIŞLALI Ahmet Taner, **Siyaset Bilimi,** 4. Baskı, İmge Kitabevi, Ekim 1994, Ankara.

ÖZTÜRK Namık Kemal, **"Kamu Yöneticilerinin Kararlarında Etik Değerler"**, Amme İdaresi Dergisi, T.O.D.A.İ.E. Yay., Cilt:31, Sayı:2, Haziran 1998, Ankara.

SAVAŞ Vural F., **Anayasal İktisat,** Genişletilmiş 3. Baskı, Avcıol Basın-Yayın, Ocak 1997, İstanbul.

TURAN İlter, **Siyasal Sistem ve Siyasal Davranış,** 3. Basım, DER Yayınları, 1986, İstanbul.

WILSON James Q., **Bürokrasi,** (Çev: Selçuk YALÇINDAĞ, Doğan CANMAN, Yücel ERTEKİN), T.O.D.A.İ.E. Yay., Mart 1996, Ankara.

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

İNSAN KAYNAKLARININ MOTİVASYONUNDA SOSYO-PSİKOLOJİK FAKTÖRLERİN ÖNEMİ

Yrd. Doç. Dr. M. Kemal DEMİRCİ*

ÖZET

Motivasyon, bireylerin belli bir amaca ulaşmak için, arzu ve istekleri doğrultusunda davranmalarıdır. Örgütsel anlamda, motivasyon bir örgütteki işgörenlerin belirli bir amaca doğru harekete geçirilmesi ile ilgili bir süreci kapsar. Bu konudaki araştırmacılar, değişik insan motivlerinin sadece dışsal olmadığını, bazı motivlerin öğrenilemeyeceği ancak psikolojik yapı içerisinde bulunduğunu kabul etmektedirler.

İnsanın doğasına yönelik birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar başlangıçta, insanı sosyal ve psikolojik açıdan çok, fiziki ihtiyaçlarını tatmine yönelik olarak ortaya çıkmıştır. Fiziki yapı ile ilgili somut bilgiler, insan davranışlarından yararlanılarak elde edilir. İnsanın doğasına yönelik bilgiler toplandıkça, bu konuda daha farklı sonuçlara ulaşılmaya başlanmıştır. Motivasyonda ekonomik faktörler, önceleri işletmelerde kullanılırken, artık bu faktörlerin verimlilikte tek başına bir anlam ifade etmediği ortaya çıkmıştır. Bunlarla birlikte, sosyo-psikolojik faktörlerin de motivasyonda kullanılmasıyla, çalışanlar daha fazla motive olmaktadırlar.

* DPÜ-İşletme Bölümü

İşletmelerde sosyo-psikolojik faktörlerin önemi, gün geçtikçe anlaşılmakta ve insan faktörü bir taraftan mutlu edilirken, diğer taraftan da verimlilik arttırılmaktadır.

Anahtar kelimeler: *Motivasyon, ihtiyaç, sosyal ve psikolojik motivler.*

GİRİŞ

Günümüz işletmeleri, yapısı-işleyişi değişerek dünya ölçütlerine göre yapılandığı ve dünyanın tek bir pazar haline gelmesiyle yoğun bir rekabet içerisine girmişlerdir. Yoğun rekabet ortamında ise başarılı olmanın genel ifadesi müşteri tatmini sağlamaktır.

İşletmelerdeki üretim faktörleri arasında en belirleyici olanı insan faktörüdür. Diğer üretim faktörlerinin bir anlam ifade etmesi, başka bir deyişle etkin ve verimli kullanımı insan faktörüne bağlıdır. Örneğin, teknoloji çok önemli bir üretim faktörüdür; ancak nihai olarak teknolojinin etkin kullanımı ya da gelişmiş bir teknolojinin ortaya çıkarılması insan faktörüne bağlıdır.

Bu bağlamda, işletmelerin etkin ve verimli çalışması insan kaynaklarının etkin ve verimli olması ile doğru orantılıdır. İnsan kaynaklarının etkin ve verimli motive edilmesinde birçok teori ve model ileri sürülmüştür. Bu çalışmada günümüz rekabet ortamında, insan kaynaklarını yönlendirmede ya da motive etmede kullanılabilecek sosyo-psikolojik motivlerin önemi üzerinde durulacaktır. İş motivasyonu bilimsel yönetimle birlikte para ya da ekonomik faktörler üzerinde odaklanmıştır. Başka bir deyişle, klasik yönetim anlayışı işgörenlerin motivasyonunda, aldıkları ücretlerin yükseltilmesini esas alınırken, Hawthorn araştırmalarıyla birlikte konu farklı boyut almaya başlamıştır. Buna göre işgörenlerin motivasyonunda sadece ekonomik faktörlerin değil, aynı zamanda bir takım sosyal ve psikolojik faktörlerin çok önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

1. MOTİVASYON VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİ

1. 1. Verimlilik Kavramı ve Önemi

Genel anlamda verimlilik, bir mal ya da hizmetin üretilmesi için kullanılan girdilerle elde edilen sonuç arasındaki oransal ilişkidir.[1] Başka bir tanımlamayla verimlilik, belli bir çıktının elde edilmesi için gösterilen çabalara ve harcamalara oranıdır. Tanımdan da anlaşılacağı gibi, belli bir dönemde elde edilen çıktının kendisi ve bu çıktıyı elde etmek için kullanılan girdi arasındaki ilişki verimlilik olarak ifade edilir. Ancak şunu da hemen vurgulamak gereklidir; salt verimlilik nötr bir anlam taşır. Burada önemli olan verimliliğin artırılmasıdır. Temel amaç ise, en az girdi ile en fazla çıktının elde edilmesidir. Ancak bu işlem gerçekleştirilirken, mümkün oldukça girdilerin etkin kullanılması ve verimlilikle birlikte kalitenin de iyileştirilmesi gerekmektedir. Yoksa, birçok işletmenin yanılgıya düştüğü

[1] Lous Boone&David Kurtz, **Management**, 8th Edition, Dryden Press, New York, 1988 s. 8.

temel konulardan biri de, en fazla çıktı elde edilirken kalite düşürüldüğü için pazar payı azalmaktadır.

Verimlilik konusu bireysel düzeyde olduğu kadar, bir işletme birimi, bir sektör hatta bir ülke boyutuna kadar varan bütünsel yapı taşıyan bir kavramdır.[2] Ancak üzerinde yoğunlaşmaya çalıştığımız ve işletmelerdeki verimliliğin geliştirilmesinde temel faktörlerinden biri, belirli departmanlarda bulunan ve belirli faaliyetleri yürütmekte olan işgörenlerdir. Verimlilik yönetiminin başarıyla yürütülmesi büyük ölçüde bu işgörenlere bağlıdır. Verimlilikte odak noktası işgörenler olunca, yönetimin öncelikli hedefi işgörenleri bilgi ve beceri açısından yetiştirmesi ve gerekli desteği sağlamasıdır. İşgören verimliliğinin sağlanmasında etken olan genel faktörler şunlardır:[3]

i. İşgören verimliliği için içinde bulunulan ortam (iş çevresi),
ii. İşgörenin belli başlı becerilere sahip olması (liyakat),
iii. İşgöreni davranışa yönlendirecek araçların varlığı (motiv).

Ülkemizde en çok tartışma konularından bir olan ve Avrupa ülkelerine göre oldukça düşük bir yüzdeye sahip olan işgücü verimliliği 1992 yılı itibarıyla 16.1 düzeyinde gerçekleşmiştir.[4] Bunun temel nedenlerinden biri, toplumsal düzeyde verimlilik bilincinin yerleşmemiş olması, işgörenlerde verimlilik bilincinin oluşmaması ve işgörenleri motive edecek araçların iyi bilinmemesinden kaynaklanmaktadır. Ancak, son zamanlarda görsel-yazılı medya ve işdünyasının insan kanyakları ve verimlilik ile ilgili yayınları, işgören verimliliğinin artırılmasında önemli katkılarda bulunmakta ve toplumsal duyarlılığın artırılmasında önemli bir rol üstlenmektedir.

Üretim kaynaklarının verimli kullanılması ve zamanın etkinleştirilmesi için öncelikle işverenlerin, yöneticilerin ve çalışanların eğitilmesi ve konuyla ilgili olarak fikir üretir hale getirilmesi gereklidir. Çünkü, bilgisizlik her türlü verimlilik çabalarını olumsuz etkileyecek ve başarıya ulaşmayı da engelleyecektir. Bunun için öncelikle üst yönetimin verimliliğe inanması ve alt yönetimin de görüşleri alınarak, işletmeye en uygun verimlilik yönetim sistemi belirlenmeli ve uygulamaya sokulmalıdır.[5] Dolayısıyla, küreselleşen iş ortamında verimliliğin odağında işgörenlerin kendileri bulunurken, bu ortamın sağlanması ve geliştirilmesinde üst yönetimin desteği en büyük paya sahiptir. Başka deyişle, verimliliğe inanmayan ve bu konuya gerekli önemi vermeyen bir yönetime sahip olan işletmede, verimliliği sağlamak ve geliştirmek mümkün değildir.[6]

---

[2] Boone&Kurtz, s. 8.

[3] İsmail Atnay, **İşletmelerde İşgücü Verimliliğini Ekileyen Faktörler**, MESS Seminerler Dizisi VI, Eğitim Kitapları Dizisi 19, 1987, s. 24.

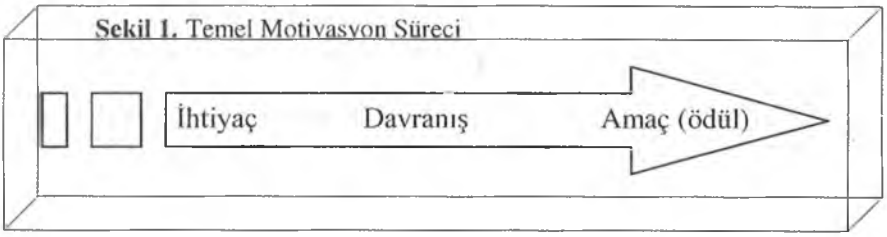
[4] **MESS Gazetesi**, Ağustos, 1993.

[5] Robert L. Mathis&John H. Jackson, **Human Resource Management**, 8th Edition, West Pub. Co., New York, 1997, s. 327-vd.

[6] Orhan Elmacı, "Küreselleşen Pazarlarda Verimlilik Odaklı Rekabet Gücü ve Türkiye'nin Konumu", **İşveren**, Mayıs 1997, s. 11.

1.2 Motivasyon Kavramı ve Önemi

Motiv, farklı özellik ve önemde ortaya çıkan çeşitli ihtiyaçların giderilmesi için insanı harekete geçiren güç ya da dürtü olayıdır. Başka bir deyişle, motiv, ihtiyaçların şiddetini azaltmak için gerçekleştirilen eylemleri ifade eder.



Motivasyon ise, bir örgütteki işgörenlerin belirli bir amaca doğru harekete geçirilmesi ya da bireylerin belli bir amaca ulaşmak için kendi arzu ve istekleri doğrultusunda davranmalarıdır. Buna göre motivasyon süreci üç temel yapıdan oluşur: ihtiyaç, amaç ve davranış (Şekil 1). Motivasyonla ilgili olan bu üç temel özellik birbiriyle sürekli etkileşim halindedir. İhtiyaç bir şeyin eksikliği ile ortaya çıkar. Güdü ise, o ihtiyacın şiddetini azaltmak için gerçekleştirilen eylemi ifade eder. Davranış ise, ihtiyaç ile amaç arasında köprü görevini görür. Dolayısıyla, güdü amaçların doyurulmasıdır.[7] Bu göre, bireyi davranışa yönlendiren temel faktörler, öncelikle bir ihtiyacın varlığı ve bu ihtiyacın giderilmesi için bir güdünün (ödül) varlığı gereklidir.[8] Davranışın ortaya çıkışını şöyle gösterebiliriz:

İhtiyaç (istek) + Güdü (ödül) = Davranış

Yönetimin bir tanımı da çalışanlar aracılığıyla iş yaptırmadır. Yönetici emri altında bulunan kimselerden maksimum fayda sağlamak için onları motive etmesi gereklidir. İnsanlar aynı olay karşısında farklı tutum ve davranış gösteriler; bu aynı zamanda onların psikolojileriyle de ilgilidir. İşgörenlerin verimliliğini arttırmak için onların psikolojik yapılarının iyi tahlil edilmesine ve gerekli motiv kullanılmasına bağlıdır. İşgörenler ihtiyaçlarını giderdiği, isteklerini gerçekleştirdiği, beklentilerine ulaştığı ve endişelerini yokettiği sürece mutluluk duyar. Ortaya çıkan mutluluk ise, onların daha yüksek bir performansla çalışmasını sağlayacaktır.

2. ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR OLARAK SOSYO-PSIKOLOJİK FAKTÖRLER

Taylor'un işgücü verimliliği ile ilgili ileri sürmüş olduğu ekonomik araçlarla birlikte, artık günümüzde sosyo-psikolojik araçların daha etkin olduğu ortaya çık-

[7] Meral Aşıkoğlu, **Motivasyon**, Üniversite Kitabevi, Kütahya, 1996, s. 29

[8] Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 8th Edition, McGraw Hill, New York, 1992, s. 146-147.

mıştır. Artık, birçok yönetici ekonomik özendirici araçlar kadar bireyin psikolojik ve sosyal yapısına dayalı faktörlerin daha iyi sonuç verdiği kanısındadır.

İşletmelerde çalışan bireylerin verimli olmaları, onların ekonomik olarak tatmin edilmelerine bağlıdır. Bu aynı zamanda işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi için de bir zorunluluktur. Başka bir deyişle işletmecilikte amaçlar doğrultusunda çalışanlardan maksimum faydanın (kâr, misyon) elde edilmesi ancak onların ekonomik olarak maddi birtakım motivlerle yönlendirilmelerine bağlıdır. Buna göre işletmenin amaçları doğrultusunda itici gücü, çalışanların ailesi ve sosyal çevresinde yaşamını arzuladığı şekilde yürütebilmesini sağlayan ücret teşkil eder. Ancak, çalışanların motivasyonunda ekonomik özendirici faktörler birinci etkiye sahip olmakla birlikte yeterli değildir.[9]

Klasik yönetim yaklaşımında çalışanlar için özendirici araçlar olarak ekonomik faktörler ön plana çıkarılmıştır.[10] Ancak son zamanlarda ekonomik motivasyon faktörlerinin yanında sosyo-psikolojik faktörlerin de motive edici olduğu ortaya çıkmıştır. İnsanlar birbirinden farklı tutum, arzu, ihtiyaç gibi psikolojik faktörleri bünyesinde bulundurur. Bu denli farklılıklar içerisinde çalışanları ortak işletme amaçları doğrultusunda yönlendirmede sosyo-psikolojik faktörlerin büyük katkısı olmuştur.

Diğer taraftan insan sosyal bir varlıktır. Sürekli olarak çevresiyle iletişim kurarak sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının önemli bir kısmını gruplaşarak (aile, arkadaşlık, işyerinde informel yapılanma) karşılar. Böylece, bireyselliğin getirdiği yabancılaşma önlenerek grubun ortak amaçları esas alınır. Bir grubun ortak amaçları için her birey, kendi amaçlarının bir kısmından vazgeçer ve başkalarının da amaçlarını gerçekleştirmek için yardımcı olur. Bu yardımlaşma ile birlikte üst, orta ve alt düzey yönetim kademelerinde birlik oluşturulur.[11]

Sosyo-psikolojik faktörlerin etkili olması, çalışanların psikolojik ve sosyal yapılarının iyi analiz edilmesine bağlıdır. Bunun için geliştirilmiş testler kullanılmaktadır. Ancak, bu testler konumuz dışında olduğu için sadece ilgili faktörler üzerinde durulacaktır. Sosyo-psikolojik faktörler şunlardır: (1) aidiyet, (2) başarıya yönelme, (3) otonomi sağlama, (4) kariyer geliştirme (5) katılımcılık, (6) öneri sistemi, (7) ergonomi.

2.1. Aidiyet

İşgörenler geçimini temin etmek ve işyerinde sürekli kalmak için çalışırlar. Eğer birey, aynı örgütte sürekli çalışmak gibi bir düşüncede değilse, misafir psikolojisi ile davranışta bulunur. Bireyin çalıştığı örgütte etkili ve verimli olması, örgütün işlerini ya da amaçlarını kendi işi ya da amacı gibi düşünmesine bağlıdır. Aidi-

---

[9] Fole Ross&Roberd Murbick, **Contemporary Readings in Organizational Behavior**, McGraw-Hill, New York, 1987, s.127.

[10] Henry Tosi&Stephen Carrol, **Management, Contingencies Structure and Process**, St. Clair Press, Chicago, 1986, s.34.

[11] Herbert H. Hicks&C.Ray Gullet, **Organizasyonlar, Teori ve Davranış**, (Çev. Besim Baykal), İİTİA İşletme Bilimleri Enstitüsü Yay. No: 1, İstanbul 1981, s. 34

yetin oluşması öncelikle üst yönetimin sorumluluğundadır. Yöneticilerin astlarının beklenti ve görüşlerine değer vermesi, çalışanlarda sahiplenme duygusunu geliştirecektir. Aidiyet duygusunun geliştirilmediği örgütlerde yabancılaşmada hızlı bir şekilde gelişir. Yabancılaşma aynı zamanda iletişimin bozulmasına, bireylerin birbirlerini anlayamama ve zamanın boş yere harcanmasına neden olacaktır. Aidiyet duygusu gelişmiş bir birey, işyerini kendi evi ya da işi olarak algılamakla birlikte, işletme amaçlarını daha sağlıklı bir şekilde gerçekleştirmek için motive edilmiş olacaktır.

İşletme yöneticileri, yanında çalıştırdığı işgörenlerin görüş, düşünce ve beklentilerine verdikleri değer ve önem, çalışanların motivasyonu açısından oldukça önemlidir. Örgütteki her birey belirli bir yeri ve değerinin olmasını istemesi son derece doğaldır. Örneğin; bununla ilgili olarak Japonya'da bir işgören, patronun arabasının yanına kendi arabasını park ettirilerek psikolojik olarak ödüllendirilir. Bu da işgörende aidiyet duygusunun gelişmesine yardımcı olur.

Aidiyet duygusunu pekiştiren statü; hak ve görevlerin örgüt içinde kademeleşmesini, bireylerin birbirlerini değerlendirmelerini ve kişisel hükümlerini ifade eder. Örgütlerde statüleri ifade etmek için ünvanlar kullanılır. Unvan, bireyler arasında yetki farklılıklarının da belirleyicisi olarak ortaya çıkar ve çalışanların ilişkilerinde dengeli ve saygın harekette bulunmalarını sağlar. Statüleri ünvanlarla belirlenen bireylerin aidiyetleri de somut olarak pekiştirilmiş olur.

2.2. Başarıya Yönelme

Her işletmenin belli başlı misyonu vardır. İşletmecilik açısından misyon, çalışanlara yön vermesi amacıyla ortaya konulmuş ve örgütü diğerlerinden ayıran uzun dönemli görevlerdir. Farklı ifadeyle, bir örgüttün genel amaçları misyonla tanımlanır.[12]

Bir işletmedeki misyonun en önemli işlevi, tüm çalışanların ortak amaç doğrultusunda hareket etmesini sağlamaktır. Bu yönelim aynı zamanda bireylerin başarıya odaklanması ile doğru orantılıdır. İşletmede başarı, hem işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini, hem de işgörenin takdir edilerek işyeriyle bütünleşmesini sağlar.

Çalışanların kendilerini geliştirmesi, belirli bir mevkiye ulaşması ve başarıya motive olması hem işletme hem de kendisi için birtakım olumlu sonuçlar verecektir. Kişisel başarı başkaları üzerinde olumlu etki yaparak, yerine göre takdir edilmeyi ve yerine göre de eleştiriyi getirir. Olumsuz gibi gözüken eleştirilme aslında bireyi daha da olgunlaştırır ve dinamizm kazandırır.

2.3. Otonomi Sağlama

Bir örgüt yapısı içinde biraraya gelen bireyler birbirleriyle etkileşimde bulunarak informel gruplar geliştirirler. İnformel ilişkiler örgütte kendiliğinden ortaya

[12] David J. Rachman&Michael H. Mescon&Courtland L. Bovee&John V. Thill. **Business Today**, 8th Edition, McGraw Hill, New York, 1996, s. 162.

çıkar, gelişir ve zaman içerisinde ortadan kaldırılması mümkün değildir.[13] Örgüt çalışanları üst yönetimin belirlediği standartlardan çok algılarını ön plana çıkararak seçiciliklerini sergileme eğilimindedir.[14]

İşletme yönetimi, beden ve psikoloji bütünlüğünü sağlamak amacıyla bağımsız çalışma, sorumluluk yükleme yani otonomi sağlayarak çalışanların içsel ihtiyaçlarını karşılamak durumundadırlar.[15] Otonomi sağlamanın işletme amaçlarına katkıları büyüktür. Bağımsız davranan birey doğrularını rahatlıkla ortaya koyarak yenilikçilik sağlar. Dolayısıyla katma değer sağlanarak işletme verimliliği arttırılır. Çalışanlar işletmeye katkıda bulundukları için belli bir doyuma ulaşır ve beraberinde başka yenilikleri beraberinde getirebilirler. İnsan doğası gereği bağımsız çalışma eğilimindedir. Ancak ilgili birimdeki çalışanların psikolojik düzeyleri iyi tahlil edilerek gerektiği kadar otonominin verilmesi çok önemlidir.

2.4 Kariyer Geliştirme

Kariyer, bir insanın hayatı boyunca işi ile ilgili çabaları ifade eder. Öncelikle, kariyer geliştirmede dikkate alınması gereken önemli konular şunlardır: Bireysel becerilerin planlanması, örgütün içinde ve dışındaki alternatif yolların (personel envanteri) değerlendirilmesi, her kademede ilerleyen bireylerin gelişimlerinin iyi tespit edilmesi. Farklı bir ifadeyle kariyer geliştirmede şu aşamalara dikkat edilmesi gereklidir:[16] (1) İşletme yöneticilerinin gereksinim duyduğu mevkilerdeki personelin ve işin envanterini çıkarma, (2) işgörenin potansiyeli ve gereksinimlerini belirleme, (3) örgüt ihtiyaçlarını bireysel yeteneklerle uyumlaştırma, (4) örgüt için bir kariyer geliştirilerek değerlemeye tabi tutma.

Çalışanlar belli bir alanda kendini geliştirmek ve başkalarından farklılaşmak zorundadırlar. Bu içsel güçle birey bir taraftan kendi iş çevresinde güçlenerek daha fazla katma değer sağlarken diğer taraftan da doyum sağlayarak güçlü bir motivasyona kavuşur.

Kariyer geliştirme aracılığıyla özgüveni artan birey kişisel başarısının getirdiği birtakım avantajlarla, ortaya çıkan yeni fırsatları başlangıçta işletmeye aktarırken sonradan da sosyal prim olarak kendi kişiliğine yansıtır. Bu durum grup içerisinde de düşünülebilir. Birlikte iş yapma ve grup olarak kariyer geliştirmenin daha etkili ve verimli sonuçları olacaktır.

2.5. Katılımcılık

Örgütlerde çalışan bireyler sadece formel yapıya göre değil toplumsal yapıda da bir gruba ait olma ve bu gruplarla sürekli etkileşim içersinde olurlar. Y teo-

[13] Hayri Ülgen, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yay. 241, İstanbul 1990, s. 114.

[14] Edgar Huse&James Bowditch, **Behavior in Organizations; A Sistems Approach to Managing**, 2nd Edition, Wesley Pub. Co., Mass 1987, s.23.

[15] Sabuncuoğlu Zeyyat, **Çalışma Psikolojisi** , Uludağ Üniversitesi, Bursa 1988, s. 92.

[16] Mathis& Jackson, s. 327-vd.

risinde ileri sürüldüğü gibi tipik bir insan uygun koşullarda öğrenme ve daha fazla sorumluluk alma eğilimindedir.[17] Dolayısıyla çalışanlar formel gruplarda olduğu kadar informel gruplarda daha etkin çalışma psikolojisine sahiptirler. Örgütteki işgören, katılımcı yapı içerisinde kendini ifade etme ve bunun sonucu olarak ortaya koyduğu yeni fikir ve kararların doğrudan ürün üzerinde uygulandığını gördükçe güçlü motivasyon elde etmiş olacaktır. Katılımcılık en güçlü sosyo-psikolojik motivasyon aracıdır. Çünkü işgörenler kendilerini ifade etme ve bunun uygulanmasıyla örgütsel ve sosyal olarak kendilerini kanıtlamış ve kişiliklerini geliştirmiş olurlar.

İnsanlar herhangi bir örgütteki gruplar içerisine girmek ve katılım sağlayarak kendini ifade etme ihtiyacı duyarlar. Bunun gerçekleştirilmesinde bilgiye eş zamanlı ulaşma çok önemlidir. İşletmede her kademede çalışanların yeterli ve doğru bilgiye zamanında ulaşması, hem işlerin doğru ve hızlı bir şekilde yapılmasında hem de aidiyet duygusunun güçlendirilmesinde gereklidir. Dolayısıyla, aidiyet duygunun gelişmediği bireylerde katılımcılıktan sözedilemez.[18]

Katılımcılığı güçlendirici nitelikteki bilgi ve iletişim sistemi, çalışanlardan beklenen görevlerin en uygun şekilde yapılmasını sağlamakla birlikte, çalışanların örgüt sisteminde dönüşümü sağlama, yaratıcılık ve eşzamanlı çözüm üretme becerilerinin gelişmesine yönelik güçlü bir motivasyon sağlar.

2.6. Öneri Sistemi

Öneri sitemi, işletmecilik açısından tam zamanında iş görmeyi sağlamamakla birlikte bir anlamda ilgili süreçte ilk aşamayı oluşturur. Diğer taraftan, doğrudan katılımı gerçekleştiremeyen işgörenlerin doğrularını ifade etmek için iyi bir özendirici araçlardan biri de öneri sistemidir. Öneri sistemi ile birlikte sağlıklı iletişimin kurulması, örgütteki ast-üst ilişkilerinin koordine edilmesi sağlanmış olacaktır.[19]

Ancak burada önemli olan husus çalışanlar önerileriyle fikirlerini ortaya koyduktan sonra bu fikirleri üst yönetimin titizlikle incelemesi, değerlemeye alması ve bunları mümkün olduğu ölçüde en kısa sürede uygulamaya sokmasıdır. Başka bir deyişle, önerinin yapılması ilk aşamayı oluşturur. İkinci ve daha önemli aşaması da yönetimin bu öneriyi dikkate alması ve değer vermesidir. Çalışanlar önerilerinin dikkate alındığını görmeleri onları işe karşı daha motive edecektir. Öneri sistemiyle birlikte yönetim, çalışanların fikirlerini ve önerilerini rahatça ifade etmeleri ölçüsünde örgütte demokratikleşmeyi gerçekleştirir.

---

[17] Keith Davis, **Human Behavior at work, Organizational Behavior**, 6th Edition, McGraw Hill, Rnew York, 1981, s. 9-10.

[18] Nurettin Peşkircioğlu, "Toplam Kalite ve Katılımcılık", **Verimlilik Dergisi, Toplam kalite**, Özel sayı, 2. Basım, 1996, s. 35.

[19] TW Milburn,&R.S. Schuller&K.H. Watman, "Organizational Crisis", **Human Relations**, V. 36, 1993, s. 1156.

2.7. Ergonomi

Ergonomi, görevlerin yerine getirilmesi sırasında, makina-araç kullanımına ve çevreye yönelik insan performansının arttırılmasıdır.[20] Başka bir ifadeyle, sosyo-psikolojik dolayısıyla fizyolojik özelliklerine göre çalışanların kullanacakları makina-araçlarla uyumlaştırılması ve çevre ile bütünleştirilmesi ergonomi olarak ifade edilebilir.

Ergonomi, sosyolojik boyuttan çok psikolojik boyutu olan ve iş süreçlerinin etkili ve verimli olması için bilimselliği esas alan; özellikle, bu süreçleri çalışanların becerilerine göre tasarlanmasını öngören bir kavramdır. İş süreçlerindeki bu bakış açısı, çalışanların kendi işlerini kolayca yapabilecek şekilde düzenlemenin yapılmasını gerektirir. Ergonomi ile birlikte insanın eğitim araçları ile makinaya ve makinanın da insanlara uyumlaştırılması için gerekli koşullar hazırlanmış olur. Ancak, ülkemizde ergonomik yapı ile ilgili bazı yetersizlikler vardır:[21] Yasal düzenlemelerin yetersizliği, uzman kişilerin olmayışı, bilinçsizlik, üniversitelerden kaynaklanan sorunlar olarak sıralanabilir.

Örgütsel düzeydeki çalışma koşulları genellikle iki ana başlık halinde incelenir. Birincisi fiziksel çevre olup, aydınlatma, ısı ve gürültü gibi olgulardan oluşurken, ikincisi zaman faktörü ile ilgili koşulları içeren iş saatleri ve dinlenme aralıkları gibi olgulardan oluşmaktadır. İnsan-makina ve çalışma ortamı arasındaki uyumun sağlanmasıyla, mevcut kaynakların en uygun biçimde kullanılması ve çalışanların en az zaman, zihin ve beden gücü harcayarak işlerin yürütülmesi gerçekleştirilebilir. İnsan-makina uyumunun sağlanması, çalışma koşullarının düzenlenmesi ve çevre koşullarının en uygun hale getirilmesi anlamına gelen ergonomi ile çalışanların daha istekli ve verimli çalışması mümkündür. Diğer taraftan, iş akışını, işgörenlerin moral ve motivasyonunu düşüren engeller kaldırılarak sağlıklı iş ortamı sağlanmış olur.

KAYNAKÇA

ATAAY, İsmail. **İşletmelerde İşgücü Verimliliğini Ekileyen Faktörler**, MESS Seminerler Dizisi VI, Eğitim Kitapları Dizisi 19, 1987.

AŞIOĞLU, Meral. **Motivasyon**, Üniversite Kitabevi, Kütahya, 1996.

BOONE, Lous&KURTZ, David. **Management**, 8th Edition, New York, 1988.

DAVIS, Keith. **Human Behavior at Work, Organizational Behavior**, 6th Edition, McGraw Hill, New York, 1981.

ELMACI, Orhan, "Küreselleşen Pazarlarda Verimlilik Odaklı Rekabet Gücü ve Türkiye'nin Konumu", **İşveren**, Mayıs 1997.

GÜZÇUBUK, Ali. "Türkiye'de Ergonominin Bugünü ve Geleceği", **Anahtar**, MPM, Yıl 6, Ocak 1994.

[20] Rachman&Mescon&Bovee&Thiill, s. 219.

[21] Ali Güzçubuk, "Türkiye'de Ergonominin Bugünü ve Geleceği", **Anahtar**, MPM, Yıl 6, Ocak 1994, s. 61.

HICKS, Herbert H.&GULLET, C.Ray. **Organizasyonlar, Teori ve Davranış**, (Çev. Besim Baykal), İİTİA İşletme Bilimleri Enstitüsü Yay. No: 1, İstanbul 1981.

HUSE, Edgar&BOWDITCH, James. **Behavior in Organizations; A Sistems Approach to Managing**, 2th Edition, Wesley Pub. Co., Mass 1987.

LUTHANS, Fred. **Organizational Behavior**, 8th Edition, McGraw Hill, New York, 1992.

MATHIS, Robert L.&JACKSON, John H. **Human Resource Management**, 8th Edition, West Pub. Co., New York, 1997.

Mess Gazetesi, Türkiye, Ağustos, 1993.

MILBURN, T.W.&SCHULLER, R.S.&WATMAN, K.H., "Organizational Crisis" **Human Relations**, V:36, 1993.

PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin. "Toplam Kalite ve katılımcılık", **Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite**, Özel Sayı, 2. Basım, 1996.

RACHMAN, David J.&MESCON, Michael H.&BOOVEE, Courtland L.&THILL, John V. **Business Today**, 8th Edition, McGraw Hill, New York, 1996.

ROSS, Fole&MURBICK, Robert, **Contemporary Readings in Organizational Behavior**, McGraw-Hill, New York, 1987.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **Çalışma Psikolojisi** , Uludağ Üniversitesi, Bursa, 1988.

TOSI, Henry&CARROL, Stephen. **Management, Contingencies Structure and Process**, St. Clair Press, Chicago, 1986.

ÜLGEN, Hayri. **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yay. No:241, İstanbul, 1990.

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

ÖNDERLİK KURAMLARI VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ ÖNDERLİK İLİŞKİSİ

Yrd. Doç. Dr. M. Kemal DEMİRCİ*

ÖZET

Son yıllarda, yönetim düşüncesinde köklü değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimler, gittikçe hızını arttırarak, 21. yüzyılda çok daha farklı boyutlar kazanma eğilimindedir. Bu süreçte, konunun önemini ve boyutunu vurgulamak için değişim kavramı yerine, artık dönüşüm kavramı kullanılmaktadır. Bu bağlamda, bilgi teknolojisi, değişim, küreselleşme, örgüt kültürü ve son zamanlarda paradigmik dönüşüm konularındaki birikimler; güncel düzeydeki çalışmaları modern ötesi yaklaşımlarla bütünleştirmeye zorlamıştır. Bu çalışma bunun bir ürünüdür.

Belli bir alanın ötesinde küresel boyutu olan bu birikimler, modern ötesi anlayış ve vizyon gücü ile geleceğin günümüze taşınarak bir takım dönüşümlerin gerçekleştirilmesine olanak sağlamaktadır. Bu tür bir yapılanmanın gerçekleşmesi, yöneticilerde durumsallığın ötesinde, çok boyutlu ve sentezci bir anlayışa dayanan bir takım dönüştürücü önderlik becerilerinin varlığına bağlıdır.

Önderlik ile ilgili yapılan çalışmalar, günümüze kadar farklı boyutlar kazanmış, bundan sonra bütünleşik bir anlayışla bu çalışmalardan yararlanmaya başlanılmıştır. Bütünleşik bir anlayışa dayanan bu yaklaşım, dönüştürücü önderlik kuramıdır.

Anahtar Kelimeler: Dönüştürücü Önderlik, Önderli Kuramları.

* Azerbaycan Respublikası-Halk Tasarrufatını İdare Etme Enstitüsü. Türk Dünyası İşletme Fakültesi Öğr. Grv.

GİRİŞ

Önder, gücünü izleyicilerden alan ve bulunduğu grupta ortaya çıkan ve aynı grubu yönlendiren ya da işi doğru yapan değil, doğru iş yapan kişidir.[1] Önderlikle ilgili yapılan araştırmalarda, önderliğin örgütsel davranışın bir boyutunu oluşturduğu ve yöneticilerin aksine biçimsel örgüt yapısında görevini etkin ve etkili bir biçimde yerine getiremez. Bu yönüyle, önder, bir grubun üyesi ve bu üyelerin gelişimini ve yönlendirilmesini sağlamaya yönelik faaliyet gösterir. Dolayısıyla, önder, yönetim işlevinin etkileştirilmesinde önemli rol oynar.[2] Önder; bilgisi, cesareti, karizmasıyla eş zamanlı karar alabilen; stratejileri ve güçlü bir grubu olan; değişim ve dönüşümü yapabilen ve bunu sürekli hale getiren; stratejik düşünme ortamı yaratabilen ve bununla birlikte bu değerleri örgütsel düzeyde yaygınlaştıran; diğer taraftan güncel anlamda örgüt kültürü yaratabilen ve sürekliliğini sağlayabilen kişidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde önderlik, bir grubu yönlendirerek olumlu ve sosyal içerikli davranışlar kazandırma, etkileşim ve karşıdan bekleme (beklenti) sürecini kapsar.

Önderlik konusu son zamanlara kadar kişisel özellikler yaklaşımı ile ele alınmış ancak; temelde özellikler yaklaşımında tutarsızlıkların olması önderlik araştırmalarını sınırlandırmıştır.[3] Örneğin; güncel anlamda önderin etkili olmasında hangi ölçütlerin ele alınacağı ve hangi ölçütlerin öncelikli olacağı gibi konular yanıtsız kalmıştır.

Başka bir deyişle, önderlik araştırmaları özellikler yaklaşımı ile bilimsel olarak ele alınmış; sonraları davranışsal ve durumsal yaklaşımlarla farklı boyutlar kazandırılmaya çalışılmıştır. Son olarak, ortaya konulan araştırmalara göre, farklı izleyicilere göre farklı önderlik yaklaşımları ve farklı özendirici faktörler sunma (dikey ikili bağlantı)[4]; diğer taraftan, yapılan işin misyonu ve izleyenlerin becerileri gibi çok boyutlu faktörleri çözümleyerek yapıyı işletmektir.[5]

1. DÖNÜŞTÜRÜCÜ ÖNDERLİK

Dönüştürücü önderlik (bundan sonra DÖ olarak tanımlanacaktır), önder ve izleyiciler arasındaki değişimin doğasına yönelik bir yaklaşımdır.[6] DÖ, güçlü vizyona dayanan, dönüşümü gelecek odaklı algılayan ve gerçekleştiren (dışsallık esas); diğer taraftan büyük çaptaki bir değişimi öngören bu önderlik yaklaşımında, örgüt

---

[1] BENNIS, Warren, "Managing The Dream Leadership In The 21 st Century", **Journal Of Organizational Change Management**, Vol: 2, N: 1, 1989, s. 7.

[2] BOONE, Louse E-KURTZ, David L., **Principle of Management**, Random House Business Division, New York, 1981, s. 219.

[3] BARTOL, Kathryn M.&MARTIN, David C., **Management**, International Edition, McGraw Hill, Nem York, 1991, s. 484.

[4] Geniş bilgi için bkz; KILINÇ, Tanıl, "Liderlikte Durumsallığın Ötesi (1) Tepkici Yaklaşımlar (Dikey İkili Bağlantı. Davranışsal Sapma Kredisi ve Atıf Kuramlarının Analizi)", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C:24, S:2, (Kasım 1995).

[5] AYDIN, Ayhan, "Liderliğin Temel Nitelikleri", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Tuzla-İstanbul, 1997, s. 84.

[6] TINCY, Noel M.&DEVANNA, Mayr Anne, "The Transformational Leader", **The Manager's Bookshelf-A Mosaic Of Contemporary Viwes**, (Der: Jon L. Pierce, John W. Newstrom), Harper Collins Publishers, Inc., New York, 1990, s. 244.

kültüründe yoğunlaşma, paylaşılmış vizyonla gelecek odaklı güçlü bir yapı oluşturma eğilimi (içsellik esas) ağırlık kazanmaktadır.[7] Burns (1978) yaptığı çalışmalarda, DÖ yapısal değişimin özet bir modeli olduğunu ve sonunda önderin güdülemesiyle insan kaynaklarının davranış standartlarının ve morallerinin yükseltileceğini ileri sürmektedir. Yukl (1989), mikro ve makro alanlardaki kolektif dönüşümlerin, sosyal sistemleri birbirine entegre edeceğini ve dönüşümcü kuruluşların bunu hemen algılayarak, kendilerini yeniden yapılandıracaklarını ileri sürmektedir.[8] Bu sayede, iç ve dış çevredeki eğilimlere göre dönüşüm gerçekleştirilmiş olur. Bunun gerçekleşmesi için, belli bir sürece gereksinim vardır ve bu gerek makro, gerekse mikro düzeyde belli başlı değişimlerin öngörülmesine bağlıdır.[9]

Başka tanımlamalarda DÖ, değişim, yenilik ve girişimcilik (entreneurship) ile ilgili olduğu ileri sürülmektedirler. Önderlikle ilgili bu tanım, öğrenme ve yöneltmeye başlamada tam yeteneği gerektiren bir davranışsal süreci ifade etmektedir. Yani burada, sistematik çalışma, amaçlara yönelik olma, değişim kaynaklarını örgütleme, mevcut becerileri verimliliğe dönüştürme gibi bir önderlik süreci sözkonusudur.[10]

DÖ ilgili diğer çalışmalarda, önderin temel özellikleri ile ilgili olarak, güçlü bir karizma, önderin izleyicilerini iyi tanıması ve güçlü bir heyecan uyandırması olarak tanımlanmaktadır. DÖ, önder ve izleyiciler ile güçlü bir grup anlayışı üzerinde yoğunlaşması, grup üyelerinin becerilerini sürekli olarak geliştirilmesi ile doğru orantılıdır. Başka deyişle, dönüşümün gerçekleşmesi öncelikle izleyicilerin kendi bilgi ve becerilerini dönüştürmelerine bağlıdır. Bu doğrultuda DÖ izleyicilerine bir koç (coach) gibi öğreticilik ve rehberlik eder.[11]

2. SOSYO-EKONOMİK YAPILARA GÖRE DÖ MODELLERİ

Önderlerin, tarihsel süreç içinde sosyo-ekonomik yapılara göre gerçekleştirilen dönüşümlerde dönüştürücü özellikler taşıdıkları görülmektedir. Makro düzeydeki önderlik araştırmaları, önderliğe daha çok toplumsal açıdan bakışı içermektedir. Çünkü, bu özellikleri taşıyan önderlik modelleri, uzun bir zaman diliminde ortaya çıkmakta ve değerlendirilmektedir. Sosyo-ekonomik yapılardaki önderlik modellerini aşağıdaki gibi sıralamak olasıdır:

Askeri kökene dayalı DÖ modeli,

Siyasi kökene dayalı DÖ modeli,

İşletmecilik formasyonuna dayalı DÖ modeli.

---

[7] ÖZALP, İnan-ÖCAL, Hülya, "Örgütlerde Transformasyonel Yönetim", **A.Ü. Açıköğretim Dergisi**, C: 2, S: 3, Eskişehir. Kış 1997, s. 132.

[8] LORD, Robert G. - MAHER, Karen J., **Leadersihip & Information Processing, Linking Perceptions An Performance**, Urwın Hyman Inc., New York, 1993, s. 289.

[9] DEMİRCİ, M.Kemal, **Dönüştürücü Önderlik Kuramının Önderlik Kuramları Yönünden İncelenmsi.** (Baslmamış Doktora Tezi), Dumlupınar Ünv., Sos.Bil.Ens., Kütahya, 1998, s. 72-75.

[10] TINCY -DEVANNA, s. 244.

[11] TINCY&DEVANNA, s. 244.

2.1. Askeri Kökene Dayalı DÖ Modeli

Önderlik kavramının toplumsal, siyasal gelişimine baktığımız zaman, ilk çağlardan, Fransız İhtilali'ne hatta bir açıdan II. Dünya Savaşı'na kadar önderlik formasyonuna sahip kişilerin askeri kökene dayandığı görülmektedir. Bu gerekçe, daha çok yaşanılan çağın ölçütleriyle doğrudan ilişkilidir. Toplumsal yapının daha çok askeri kökene dayanması ve güç dengelerinin buna göre belirlenmesi, başka deyişle toplumsal ve ekonomik dengelerinin askeri güce göre oluşması; kuvvet, yetki ve organ ayırımı yerine kuvvet, yetki ve organ birliğinin temel ilke olarak uygulanması[12] askeri kökene dayalı DÖ modelini ortaya çıkarmıştır.

Askeri önderlerin temel güç kaynaklarının karizmaya dayanması ve toplumsal ilişkilerde duygusal bağların öne çıkması nedeniyle lideri tek otorite sahibi yapmaktadır. Diğer taraftan, kuvveti temsil eden silah üstünlüğünün askeri önderde birikmesi rakiplerin ortaya çıkmasını engellemektedir.

2.2. Siyasal Kökene Dayalı DÖ Modeli

Dünyadaki toplumsal yapı, Fransız İhtilali ile yönetim düşüncesi ideolojilere göre yapılanmaya başlamıştır. Fransız ihtilali, uluslar düzeyinde milliyetçilik akımlarını canlandırmış ve her ülke bu yönelimli ideolojisini oluşturmuş; siyasal yapılarını parlamenter rejime göre tasarlamışlardır. Bu yapılanmada, Rus ihtilali ile komünizmin de büyük etkisi olmuştur. Makro düzeyde, Sovyetler Birliği'nin öncülüğünü yaptığı Varşova paktı karşısında ABD öncülüğünde kurulan NATO, iki kutuplu siyasall yapılanma düzeyinde yeni oluşumları ortaya çıkarmıştır.[13]

Dünya düzeyindeki bu oluşumlar, önderleri meydan savaşlarından siyaset odaklı soğuk savaş ortamına çekmiştir. Önderlik becerileri de mevcut ortama göre değişerek, savaş sanatı olan stratejik yönetim konusu, yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Bu noktada, dönüştürücü önderlerin siyasal kökenli olması, yönetimin doğasından sayılmaya başlanmıştır. Siyasal alandaki bu dönüşüm, toplumları, ekonomiyi, eğitimi vb. yönlendirmiştir. Ayrıca, siyasal kökene dayalı dönüştürücü önderler, toplumların gereksinimleri ya da bireylerin tatmin edilmesinin ötesinde, benimsenen ideolojiye katkı düzeyi ve karşı ideolojilere karşı oluşturulan güç dengelerini temel almaktadırlar.

Siyasal anlamda dönüştürücü önderler, devletler açısından yönettikleri ülkeleri yönlendirmiş ve yaptıkları reformlarla gelişmelerine ivme kazandırmışlardır.[14] Askeri kökene dayalı dönüştürücü önderler ile siyasal kökene dayalı dönüştürücü önderlerin karizmatik özelliklere sahip oldukları, sorunlara toplumsal düzeyde yaklaştıkları ve yetki ve sorumluluğun önderlerde biriktiği görülmektedir.[15]

---

[12] DAVER, Bülent, **Siyaset Bilimine Giriş**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1993, s.190.

[13] DAVER, s. 28-32.

[14] EREN, Erol, **Yönetim Psikolojisi**, Beta, 3 Baskı, İstanbul, 1993., s. 313.

[15] ISENBERG, D. James, "How Senior Managers Think", **Harvard Business Review**, Vol:62, (November -December, 1984), s. 81.

2.3. İşletmecilik Formasyonuna Dayalı DÖ Modeli

Güç dengelerinin ordular aracılığı ile meydan savaşlarından, siyasal alana taşmasından sonra, özellikle Japon Yönetim Anlayışı 1950'lerden sonra tüm dünyaya yayılmaya başlamıştır. Buna neden olan temel zorlama, II Dünya Savaşı sonrasında Japonya'ya karşı askeri alanlarda ciddi kısıtlamaya gidilmesidir. Dolayısıyla Japon toplumu kültürel birikimlerini işletmecilik alanına taşıyarak kendini kanıtlama yoluna gitmiştir. Batı toplumlarının mekanik yapılanmaları yerine, daha organik bir yapılanmaya giden Japon toplumu, bu sayede tüm dünyaya önderlik etmiştir.

Özellikle Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışı ile işletmeciliğe yeni bir boyut kazandırılmış, sürekli geliştirme temel alınarak mevcut sistemin işletilmesi ya da belli standartların uygulanması yerine, yöneticilerin önder olma yönelimli olarak sürekli kendilerini geliştirme ve bunun için sürekli eğitim almaları hedeflenmiştir. Bu yargıyı doğrular mahiyette, başta ABD olmak üzere ülkemizde de yöneticilerin hangi formasyonu almış olursa olsun, işletmecilik formasyonu için lisans sonrası kurslarına (iç ya da dış kaynaklı) ya da lisansüstü programlara katılmaktadırlar. Bu türlü girişimler, üst yönetimin teşviğinin yanında, özellikle kendilerini sürekli değişen ortamlarda yenileme gereksinimi duyan yöneticilerin, bireysel istekleri doğrultusunda gerçekleşmektedir.[16]

Artık önderlik becerisi, bireyin doğuştan kazanacağı bir özellik olmaktan çok, zamanla içerisinde eğitim sürecinden geçilerek kazanılabilecek bir beceridir. Bu tür bir formasyonun kazanımı da ancak işletmecilik okullarında yapılacak çalışmalar ve eğitimle gerçekleşebilir. Bu yönelimli olarak, günümüz ve sonrasında önderlik modellerinin belirlenmesinde temel yönlendirici faktörün, işletmecilik eğitiminin ve eğitim kurumlarının olacağını söyleyebiliriz.*

3. BULUNDUKLARI KONUMLARA GÖRE ÖNDERLİK KURAMLARI VE DÖ

Önderler bulundukları konumların gereği olarak belli başlı özellikler taşır ve bu yönelimli davranışlarda bulunurlar. Bulundukları konumlar küçük bir örgüt birimi olabileceği gibi, bu bir devlet örgütü de olabilir. Konuyla ilgili olarak ileri sürülmüş bir takım önderlik kuramları bulunmaktadır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

i. Siyasal önderlik,

ii. Karizmatik önderlik,

iii. Durumsal önderlik,

iv. Esnek önderlik,

v. Etkileşimci önderlik,

---

[16] DRUCKER, Peter F., **Gelecek İçin Yönetim- 1990'lar ve Sonrası**, (Çev: Fikret Üçcan), T.İş Bankası Kültür Yay. No: 327, Ankara, 1993, s. 153.

* İşletmecilik formasyonun kazandırılması için, başta ABD olmak üzere ülkemizdeki birçok üniversitede Sosyal Bilimler Enstitüleri bünyesinde ya da yönetici geliştirme programlarına, farklı meslek gruplarından gelen yöneticilerin büyük ilgi gösterdikleri ve sadece bir belgenin alınması değil, bilgi dağarcıklarını arttırmak, kendilerini geliştirmek ve çalıştığı örgütte başarılı olmak için bu ilgiyi gösterdikleri saptamalarımız arasındadır.

vi. Stratejik önderlik,

vii. Bürokratik önderlik,

viii. Yönetsel önderlik.

DÖ kuramı ile diğer önderlik kuramları arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Genel olarak, Şekil 1'de de görüldüğü gibi DÖ kuramı, diğer tüm önderlik kuramları bünyesinde barındırmaktadır. Başka bir deyimle, diğer önderlik kuramlarındaki her bir önderin sahip olduğu özellik ve becerileri dönüştürücü önder her birini bünyesinde bulundurmaktadır (eklektizm). Aşağıda, konuyla ilgili açıklamalar farklı boyutlarıyla ele alınmış ve önderlik kuramları arasındaki ilişkiler Tablo 3'deki gibi somutlaştırılmaya çalışılmıştır.

3.1. DÖ ve Siyasal Önderlik

Siyaset; bugünkü ve gelecekteki kararlara yön verebilmek için, bir çok alternatif arasından seçilen belirli bir yol ya da davranış tarzı ya da genel amaçlar ve kabul edilebilir yöntemleri kapsayan uzun süreli genel bir plan şeklinde tanımlanır.[17] Ülkelerin otoriter rejimlerden parlementer rejimlere geçerek, ülke yönetimine halkın da katılımını sağlamışlardır. Ancak, zamanla parlementoya sahip olmanın tek başına yeterli olmadığı, bunun yanında demokratik bir ortamın da önemi üzerinde durulmaya başlanmıştır. Demokrasi, iktidar olan çoğunluğun azınlığın haklarını da savunması anlamına gelmektedir.

Şekil 1. DÖ ve Diğer Önderlik Kuramları



[17] **Webster's New Interantional Dictonary**, Policy Maddesi.

Demokratik ülkelerdeki yönetimler, halkın iradesiyle siyasal partilere devredilmektedir. Tüm topluma hükmedecek bir siyasal partinin yönetiminin odağında önder vardır. Bunun için, bu önderin güncel gelişmeleri yakından izlemek ve belli başlı özelliklere sahip olmak gibi görevleri vardır. Ülkelerin gelişmeleri ya da geri kalmaları siyasal partilerin başındaki önderlerle (siyasal önder) sıkı bir ilişki halindedir.

Siyaset bilimindeki önderlik araştırmalarında, genel kabul görmüş bir önderlik kuramı bulunmamakta; bunun yerine, değişik bilimlerin bulgularından yararlanılmaktadır. Gelişmiş Batı ülkelerinde siyasal partilerin çözüldüğü ve parti bağlılığı yerine adaylara yönelmenin başlandığı gözlenmektedir. Burada sınıf yapılarının da belirginsizleşmesi önemli bir etkendir. Bunun sonucunda, siyasal önderler medya aracılığı ile kitlelere yönelmekte ve kampanyalar ağırlık kazanmaktadır. Tüm bu eğilimler siyasal önderin önemini vurgulamaktadır. Bu eğilim, Türk siyasetini de aynı şekilde etkilemiştir.[18]

Siyasal önderin belirlenmesinde diğer bir etken de, ülke kültürü, siyasal sistemin yapısı ve öndere bağlılık düzeyidir. Örneğin, ABD'de görüntü ön plana çıkarken, İngiltere'de TV'de yayınlanan ve muhalefet kesiminin sorularını parlementoda yanıtlanmasını içeren konuşmalar parti başkanının belirlenmesinde etkilidir. Türkiye'deki mevcut siyasal yapı, öndere bağlılık, önderin yıllarca iktidarda kalması ve sonuçta partilerin bölünmesine kadar varan çalkantılar ve koalisyonlar şeklinde özetlenebilir. Dolayısıyla, siyasal önderlik modeli de bu koalisyonlar çerçevesinde değerlendirilebilir. Konu ile ilgili olarak Türkiye'de Strateji Mori tarafından yapılan bir araştırmada, siyasal önderlik tipolojisinin belirlenmesine yönelik özellikler yaklaşımı temel alınarak bir anket çalışması yapılmış ve Tablo 1'deki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 1: Türkiye'de Siyasal Önderde Aranan Özellikler

Ölçütler	Oran (%)
Dürüstlük-Güvenirlilik	20.8
Milliyetçilik	9.9
Halka yakınlık	8.0
Yenilikçilik-Yaratıcılık	5.4
Vizyon ve rasyonellik	5.2
Siyasi tecrübe	5.2
Dine sahip çıkmak	5.1
Ekonomi bilgisi	4.9
İnsan haklarına saygılı	4.3
Atatürkçü olmak	4.3
Diğer	26.9

Kaynak: OKTAR, s. 162.

[18] YILMAZ, Aytekin, "Siyasal Liderlik", **Yeni Türkiye**, Y:2, S: 9, Mayıs-Haziran 1996, s. 163-164.

Siyasal önderlerde aranan özelliklerden hareketle dört önderlik özelliği ortaya çıkmaktadır. Bunlar:[19]

i. Kişisel özellikler: Siyasal önderin kişiliği ile doğrudan ilgili olan özelliklerdir. Karekter, hitabet, dürüstlük, eğitim düzeyi, güven vb.

ii. Politik özellikler: Siyasal önderin temsil ettiği düşünceyi ve buna ait bir takım faktörler. Milliyetçi, tutucu ya da çağdaş vb.

iii. Sorunlara yaklaşım tarzı: Siyasal önderin ülke gündemine yaklaşım tarzı ve buna göre izleyeceği politikalar. Tarıma, sanayiye ya da bilgi odaklı yaklaşımları.

iv. Parti odaklı çalışma: Burada siyasal önderin parti içi başarısı, çevresel değişmelere göre içeride yeni düzenlemelere (ya da yeniden yapılandırma) gitme ya da gruptaki diğer üyeleri güçlendirerek partiyi etkinleştirmesini ifade eder. Önderin bu özelliği, yönetim anlayışıyla ilgilidir (demokratik, otoriter,katılımcı).

Dönüştürücü önderler birçok özelliği kendilerinde bulundurmak durumundadırlar. Bu yüzden, önderlik kuramları yapılarında bulundurdukları özellikler, aslında dönüştürücü önderliğin içinde de vardır.

Gelişmiş Batı ülkelerinde olduğu gibi ülkemizde de yeni başlayan siyasal çözülüş; parti bağlılığı yerine seçmenleri adaylara yöneltmiştir. Bunun temel etkenlerinden biri, toplumsal gruplaşmaların birbirleriyle yakınlaşmasıdır. Bu yönelimli olarak, siyasal önderler sadece kendi taraftarlarıyla buluşma yerine, medya aracılığı ile kitlelere yönelmektedir. Bu yönüyle siyasal önderler daha çok popülist politikalara ağırlık verirken, dönüştürücü önderin vizyoner becerileriyle geleceği aktüaliteye çekme gibi strateji ve politikalarının ağırlık kazandığı gözlenmektedir.

Siyasal önderlerle ilgili diğer bir saptama ise, bulundukları ülkenin kültürel yapısı, siyasal sistemi ve öndere bağlılık düzeyidir. Dolayısıyla, siyasal önderlerin bağımlı değişken olma gibi kısıtlayıcılığı sözkonusudur. Farklı ülkelere göre, farklı siyasal önderlerin ortaya çıkması da bu etkene bağlıdır. Başka bir deyişle, siyasal önderler, toplumun çeşitli sınıflarının amaçları ve bunun uzantısı olarak ortaya çıkan toplum yapısı ile birlikte siyasal sistemin gereklerini yerine getirmek gibi bir zorunluluğu bulunmaktadır. Dönüştürücü önder bu faktörleri gözönünde bulundurmakla birlikte, bunları dönüşümde bir fırsat olarak kullanmak gibi bir durumu sözkonusudur.

Dönüştürücü önderi siyasal önderden ayıran temel özellik, popülist ve toplumsal düzeyde davranmasından çok; vizyoner becerisiyle, ufkunun geniş olması, geleceği öngörebilmesi, yakın gelecekte olacakları amaçları doğrultusunda uygulamaya sokabilmesidir.[20]

Askeri kökene dayalı dönüştürücü önderler ile siyasal kökene dayalı dönüştürücü önderlerin karizmatik özelliklere sahip oldukları, sorunlara toplumsal düzeyde

[19] OKTAR, Selim, "Siyasal Liderlik", **Yeni Türkiye**, Y:2, S: 9, Mayıs-Haziran 1996, s. 162.

[20] SNYDER, Neil H.-GRAVES, Michelle, "Lidership and Vision", **Business Horizons**, (January-February, 1994), s. 1.

yaklaştıkları ve yetki ve sorumluluğun önderlerde biriktiği görülmektedir. Fransız ihtilali ile başlayan siyasal akımlar Birinci Dünya Savaşı sonrası yoğunlaşmış ve aktüel dönüşümün odağında siyasal önderler bulunmuşlardır. Ancak günümüz aktüalitesinde siyasal önderlik kuramı, önderliği açıklamada yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, modern anlamda olsun, siyasal anlamda olsun ya da ekonomik anlamda olsun önderlerin başarılı olabilmesi, aktüel anlamda önderin sahip olması gereken temel dönüştürücü özellikleri kendilerinde bulundurmaları gerekmektedir. Zaten, günümüz siyasi konjonktürü artık, klasik önderleri kısa sürede eskitmektedir. Belli bir ortamda başarılı olmanın temel yolu, dönüştürücü önder gibi davranmak ve motive olmaktır.

3.2. DÖ ve Karizmatik Önderlik

Karizma, Weber tarafından ortaya atılan bir kavramdır. Weber'e göre, karizma, güven duygusu gelişmiş, üstün becerilere sahip, başkalarını etkileme gücü olan ve idealleri belirleyen kişilik özelliklerinden oluşur. Karizmatik önderler psikolojik olarak çok iyi durumda olup, izleyicilerine kendi duydukları heyecanı aktarabilirler. Karizmatik önderlerin özellikleri arasında kendini adama, akılcılık ve heyecan da vardır.

Tricks ve Bayer (1986) yaptıkları çalışmalarda karizmatik önderleri aşağıdaki gibi tanımlamışlardır:[21]

i. Olağanüstü becerilere sahip,
ii. Kriz durumları için radikal çözüm üretebilen,
iii. İzleyicileri tarafından olağanüstü özelliklere sahip olarak algılanan,
iv. Becerilerinde süreklilik bulunan.

Dubrin (1993), karizmatik önder ile izleyicileri arasındaki ilişkilerde özel bir bağın olduğunu ileri sürmüştür. Buna göre, karizmanın temelinde bu bağın varlığı sözkonusudur; ve karizmatik önderin izleyicilerindeki belirgin özellikler de şöyle sıralanabilir:[22]

i. İzleyiciler önderin düşüncelerinin doğruluğundan emindirler,
ii. Önder koşulsuz kabullenilir,
iii. İzleyiciler kendilerini önderle tanımlarlar,
iv. İzleyiciler arasında duygusal bağlılık vardır,
v. Başarı hissi hakimdir,
vi. Önder karşılıksız sevilir ve saygı gösterilir.

Karizmatik önderin, sahip olduğu özellikleri doğuştan kazandığı varsayılır; ve genellikle kriz ortamında ortaya çıkmaktadır. DÖ'de ise karizma önemli, ancak tek başına yeterli bir özellik değildir. Bu yüzden, önderin başarılı olması diğer özel-

[21] CAFOĞLU, Zuhal, "Liderlik: Bilgi - Karizma - Değişim", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Tuzla-İstanbul, 1997, s. 138.
[22] CAFOĞLU, s. 138.

liklere de bağlıdır. Karizma noktasında, iki kuram arasında ilişki olmakla birlikte, dönüştürücü önderliğin bir parçası olarak yer almaktadır. Bu yönüyle, DÖ kuramı, kapsam ve etki alanı açısından karizmatik önderlik kuramından ayrılmaktadır.

3.3. DÖ ve Durumsal Önderlik

Durumsal önderlik kuramında, önderin temel başarısı bazı durumsal faktörlerin gerçekleşmesine bağlıdır. Bu çerçevede, durumsal olarak belirli bir önderlik belirlenebilir. DÖ kuramı ise, organik bir önderlik kuramıdır. Dolayısıyla, DÖ kuramında önder, farklı durumlara göre kendiliğinden (spontaneous) uyum gösterme ya da çok boyutlu bir özelliğe sahiptir. Kendiliğinden uyum gösterme, uyum yaklaşımının önderin kendisini durumsal ortamlara göre uyumlaştırmasına (revise) yardımcı olacaktır. Bu yaklaşıma örnek olarak, DÖ kuramında paradigma erozyonuna açık olması gösterilebilir. Bu sayede, önderler kendilerini çevreye ve astlarına göre hemen değiştirme özelliğinin bulunduğunu göstermektedir.

Bundan farklı olarak; önderlik ile ilgili yapılan araştırmalar, önderin herbir asta ayrı ayrı (dikey ikili bağlantı) ilgi duymadığı, bunun yerine hepsine bir bütün olarak eşit ilgide bulunduğu varsayımına dayanmaktadır (durumsal önderlik). Ancak, Dansereau, Graen ve Haga'nın (1975) yaptıkları araştırmalar, önderin astları ile bazı bireysel ilişkilere girdiği (dikey ikili bağlantı) ve aynı grupta yeralan bireylere farklı davranıp, farklı tepkilerde bulundukları görülmektedir (DÖ özelliği).[23] Bu bağlamda, durumsal önderlik, sözkonusu durum ortaya çıktıktan sonra belirli davranışlar göstermektedir. Oysa DÖ, çok boyutluluk özelliği ile, koşullara hemen uyum sağlamanın yanında/ötesinde, postmodern anlayışla farklı disiplerden yararlanarak (eklektizm) sözkonusu durumlar çok önceden elimine edilmektedir.

Durumsal önderlikte önderin davranışları, yönlendirici ve destekleyici davranışlar olmak üzere iki ana kısma ayrılmaktadır. Önderin yönlendirici davranışlardaki algısı, etki-tepki (dikey ilişki) ikilemine dayanan, astlara rol ve görevlerinin açık bir şekilde iletilmesi ve performanslarının yakından kontrol edilerek işin kendisini, nasıl ve ne zaman yapılacağını gösterme biçimindedir. Destekleyici davranışlar ise, karşılıklı etkileşim (interaktif) bir etkileşim yolu ile önder astlarını dinleme, destekleme, cesaretlendirme ve kararlara katılma gibi işlevleri yerine getirir.[24] DÖ ise, örgütsel misyon ve vizyon doğrultusunda, önder ekip anlayışıyla sürekli vizyon ve stratejik belirlerken; işletme işlevleri de çalışanların tasarrufuna bırakılmaktadır. Her iki kuramda, destekleyici davranışlar benzerlik gösterirken, yönlendirici davranışların algısında farklılıklar sözkonusudur.

3.4. DÖ ve Esnek Önderlik

Esnek önderlikte, artan rekabet koşullarında ve gelişen teknolojilerin etkisi ile esnek üretim tekniklerini zorunlu hale getirerek, çok çeşitli üretime geçilmesini kolaylaştırmak için örgütün yeniden yapılandırılmasında esnekliği

[23] KILINÇ, s. 153.

[24] KOÇAK, Settar - KİRAZCI, Sadettin, "Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, 1997, s. 301.

önplanda tutulmaktadırlar.[25] Ancak bu faaliyetin gerçekleştirilmesinde, yönetim görevinde sabit kurallar yerine ya da işlerin kimler tarafından yapılmasında aracı rol oynayan görev tanımlaması yerine, grup üyelerince verilecek karara göre, uzman olan bir ya da birkaç kişi bu konuda o anda görevlendirilir.[26] Bu yönelimli olarak esnek önderler, öncelikle esnekliği sağlayacak örgütsel yapılanmayı gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Ancak, bu sistemin işlemesi önderin grubunda hızlı kararları ve değişimi gerçekleştirebilecek yetişmiş insan kaynaklarını istihdam etmesi gereklidir. Esneklik, yoğun değişimler karşısında hızlı karar almanın bir gereği olarak ortaya çıkmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojisinin gelişmesiyle birlikte önderlerde de esnekliğin olması ve ani değişimlerin işletmelerin lehine çevrilmesi ya da bir fırsat olarak değerlendirilmesi için günümüz koşullarında bir üstünlük ölçütü olmuştur.

Esneklik yönelimli olarak, önderin örgütsel sistemin amaçları doğrultusunda faaliyet gösterebilmesi için görevlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:[27]

i. Durumsal gereksinimlere göre önderlikte grup ya da bireysel düzeyde sabit değişiklikler,

ii. Grubun geliştirdiği norm ve değerlerden oluşan açık sistem,

iii. Katılıma dayalı süreçler,

iv. Tam açıklama, açık tartışma,

v. Bilgi ve beceri odaklı görevlendirme,

vi. Birleştirici proje gruplarına geçici görevler.

Esnek önderlik, katılım sağlamada eşit fırsat verme ya da grupların bireylere göre daha aktifleştirilmesi yerine, örgütsel düzeyde kolektif hareket sağlamada yoğunlaşmaktadır.[28] Bir başka deyişle, esnek önderlikte başarı, gerek grupların ve gerekse bireylerin kollektif bir anlayışla amaçlara yönlendirilmesi sözkonusudur.

Günümüz işletmecilik alanında ortaya çıkan dönüşümler, yöneticilerin esnek ve organik sistem üzerine çalışmalarını gerekli kılmaktadır. Bu paradigmada yöneticilerin daha esnek ve yeni gelişmeleri benimsemesi gereklidir. Esnek önderlik kuramı, çevresel değişimin kolayca algılanması ve örgüte mobilize edilmesine yöneliktir. Bu yönüyle, önder, temel özelliği olan esnekliğiyle bağımlı değişken konumundadır. DÖ, bu özelliğinin yanında çok boyutluluğu ile çevresel değişime bir taraftan uyum sağlarken, diğer taraftan yeni oluşumlara olanak sağlamaktadır. Dönüştürücü önderin temel özelliklerine de bakıldığında, bu özellikler arasında yeni gelişme ve değişime açık olduğu ve temelde organik bir iletişim içerinde olduğu görülmektedir. Bu noktada, dönüştürücü önderliğin sadece bazı özellikleri yapısında bulunduran esnek önderlik kuramı, mikro düzeyde ele alarak önderliği bir bütün olarak kapsamamaktadır.

---

[25] KURTULMUŞ, Numan, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996, s. 164.

[26] PASMORE, William A., "Flexibility Manager", **Creating Strategci Change - Designing The Flexible, High-Performing Organization**, John Wiley &Sons, Inc., NewYork, 1994, s. 190.

[27] PASMORE, s. 189.

[28] PASMORE, s. 184.

3.5. DÖ ve Etkileşimci Önderlik

Etkileşimci önderlerin örgüt içerisinde başarıları, temel olarak izleyiciler ve çevresi ile uyumlaşması derecesinde olacaktır. Etkileşimci önderlik, genel olarak güncel değişimlerin üstesinden gelebilmek için bireylerin birbirlerini ve dolayısıyla örgütü geliştirilmesi için sürekli geliştirmeye ve bilgi üretmeye dayanır. Etkileşimci önderlik kuramının belli başlı ilkeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:[29]

i. Karşılıklı etkileşimci yapı, süreçleri kontrol işlevinden ayırmaktadır. Üst yönetimin izleme ve kontrol yetkisi vardır, ancak süreçler arasında rekabetin temel olması örgütsel dengelerin karşılıklı etkileşimle doğru noktada birleşmesine yardımcı olmaktadır.

ii. Karşılıklı etkileşimle teknoloji, ürün ve pazarda esneklik sağlanır ve herhangi birinin hakim boyut olma sorunu bu sayede ortadan kaldırılmış olur

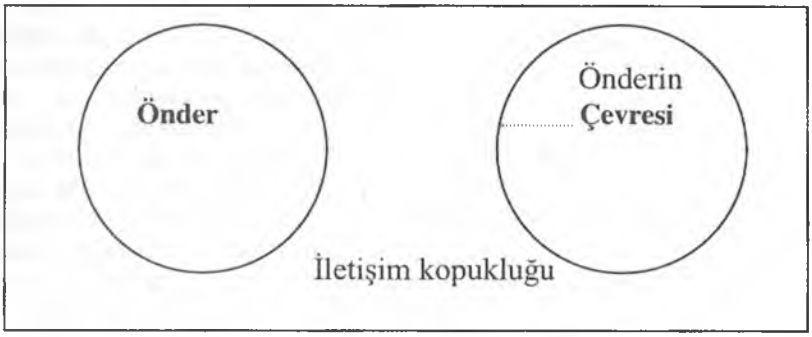
iii. Karşılıklı etkileşimci yapıda, iç müşterilerin tedarikçiler gibi düşünülmesi, planlanan maliyetlerin, genel kâr ve zarar çerçevesinde yönetilmesi sağlanmış olur.

Etkileşimci önderlik kuramının gelişimi üç aşamada gerçekleşmektedir. Bu aşamalar şunlardır:

i. Kayıtsız kalma (nötr),
ii. Etkilenme (demokratik yapı),
iii. Etkileşim (katılmalı yapı).

i. Kayıtsız kalma: Önderlerin çevresel ortamda ortaya çıkan değişimler karşısında ilgisiz kalarak, mevcut planlarını bu yönelimli olarak ele almalarını ifade eder. Bu şekildeki yaklaşım, örgütü kapalı bir sistem olarak ele almanın bir sonucudur. Çevresel değişimlerin yaşandığı günümüzde, önderlerin işletmelerin hayatiyetlerini uzun süreli sürdürebilmeleri mümkün değildir. Konu ile ilgili olarak önder-çevre ilişkisine kayıtsız kalma Şekil 2'de gösterilmiştir.

Şekil 2: Nötr Önder-Çevre Etkileşimi

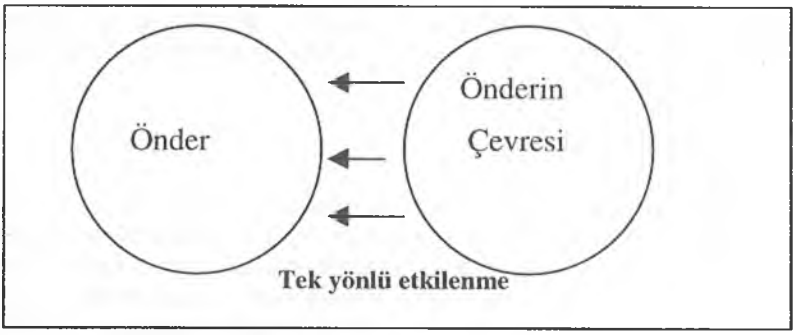


ii. Etkilenme (demokratik yapı): Önderin çevresinden gelen ya da gelebilecek baskıları minimize etmek amacıyla, demokratik bir yapı oluşturarak istekleri yerine getirme eğilimi ağırlık kazanır. Değişen çevresel ortamda, örgüt yapısının hemen uyumlaştırılması için sürekli bilgi alışı sağlanarak örgüt çevresel baskıların etkisiyle

[29] LEE, H. Thomas, "Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik", **Verimlilik Dergisi - Toplam Kalite Özel Sayısı**, (1995), s. 19.

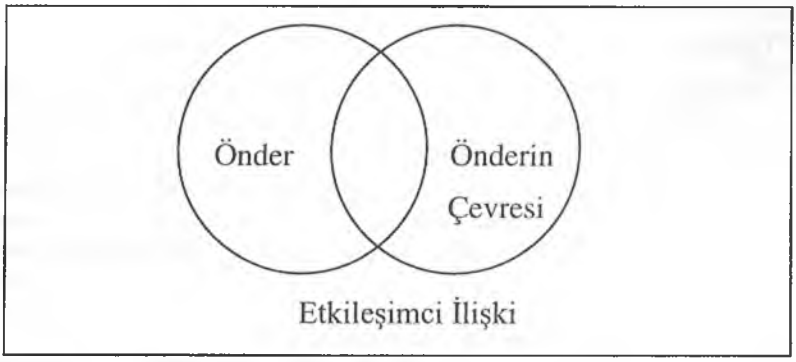
tek taraflı olarak tasarlanmaktadır. Bu önderin özellikle örgütteki insan kaynaklarına yaklaşımını belirlemektedir. Bu önderlik davranışı, özellikle dışarıdan ya da içeriden gelen baskılara karşı koyamama durumunda gerçekleşmektedir. Önder-çevre etkileşimi Şekil 3'de gösterilmiştir.

Şekil 3: Negatif Tek Yönlü Önder-Çevre Etkileşimi



iii. Etkileşim (katılmalı yapı): Bu tür bir önder-çevre etkileşiminde, önderler çevresel değişimlerin tanıdığı fırsatlardan yararlanmaya çalışarak örgüt-çevre uyumlaşmasına gidilir. Çevredeki bu değişimlere karşı önderin böyle bir strateji belirlemesi, örgüt-çevre uyumlaşmasının ötesinde, gerek önderin ve gerekse örgüt kültürünün bu yapıya herzaman hazırlıklı olduğunu gösterir. Ancak, böyle bir yaklaşımın başarısı, bu olgunun sürekli bir işlev olduğunun bilinmesiyle gerçekleşebilir. Bu sayede, önder, gerek astlarıyla ve gerekse çevre ile sürekli ilişki kurarak tek yönlü bir iletişim yapısı yerine, birbirini etkileyen ve dolayısıyla etkileme sürecinde birbirlerini sürekli olarak geliştiren bir yapı oluşturulur. Buradaki önder-çevre ilişkisi Şekil 4'de gösterilmiştir.

Şekil 4: Etkileşimci Önder-Çevre İlişkisi



Etkileşimci önderlik kuramı, evrimsel bir süreç içersinde oluşmuştur. Bu kurama göre, önderin temel başarısı, önderin çevresi ve izleyicileri arasındaki ilişki ve etkileşim ile gerçekleşir. Dolayısıyla etkileşimci önderlik temelde DÖ kuramının bir öğesini oluşturmaktadır. Etkileşimci önder, izleyicileri ve çevre etkileşimini sağlayarak, çevresel değişimlerin tanıdığı fırsatlardan yararlanmaya çalışır. Çevresel değ-

şimlere karşı önderin böyle bir strateji belirlemesi, örgüt-çevre uyumlaşmasının ötesinde, gerek önderin ve gerekse örgüt kültürünün bu yapıya her zaman hazırlıklı olduğunu gösterir. Böyle bir stratejinin başarısı, bu olgunun sürekli bir işlev olduğunun bilinmesiyle gerçekleşebilir. Görüldüğü gibi, etkileşimci önder durumsal davranma eğilimindedir. Dönüştürücü önder ise, durumsal davranmanın ötesinde, sürekli savunma halinde olmaktan çok, saldırıya geçmesi sözkonusudur. Başka bir deyişle, dönüştürücü öndere göre, en iyi savunma sürekli saldırmadır. Bu yönüyle, DÖ kuramı ve etkileşimci önderlik kuramı arasında yakın bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Ayrıca, etkileşimci önderlik kuramının, dönüştürücü önderliğin bir parçası olduğu söylenebilir.

3.6. DÖ ve Stratejik Önderlik

Günümüz koşullarında izlenemeyecek düzeyde çevresel değişimler yaşanmaktadır. Geleneksel yönetim anlayışı, çevresel değişimin yoğunlaştığı koşullarda genel geçerliliğini yitirmektedir. Stratejik yönetim anlayışı, değişime uyum sağlama ve esneklik özelliği sebebiyle yöneticiler açısından önem kazanmaktadır.[30] Stratejik önderlerin örgütsel ilgileri, yönergelerden çok tüm örgütün iyileşmesine yöneliktir. Stratejik önderler, örgütsel süreçlerin üzerinde yeralırlar ve yapılması gereken değişiklikleri önceden öngörebilirler. Stratejik anlamda bu misyon, doğrudan tüm örgütü kapsayan bu tek pozisyon, stratejik önderlere ait bir özelliktir.[31]

Örgütlerde stratejik yönetim sürecinden üst yönetim sorumludur. Üst yönetimdeki yöneticiler stratejik önderlik özelliklerini taşımalı ve yönetim sürecinin etkin yürütülmesi için iş faaliyetlerinde işgörenlerin katılımını sağlamalıdır.[32] Edward Wrapp*, stratejik önderin özelliklerini şöyle sıralamaktadır:[33]

i. Tam bilgili olma (well informed),

ii. Zaman ve enerji dengesini sağlama,

iii. İyi bir politikacı olma,

iv. Genel düzeyde uzmanlık,

v. Eğilimleri belirleme ve bunları programlarla örgüte yansıtma.

i. Tam bilgili olma: Örgütün farklı düzeylerindeki operasyonel kararlar hakkında, stratejik önderler etkileşimli olarak bilgi alır ve verirler. Örgütün farklı bölümlerindeki bilgi kaynakları ağını geliştirirler.

ii. Zaman ve enerji dengesini sağlama: Farklı sonuçlar, kararlar ya da sorunlara göre dengeleme yapılır. Burada önderlikte, eldeki kıt kaynakları ile zamana karşı bir yarış içerisinde olma bilinci yatmaktadır. Çünkü, sürekli değişen çevreye

---

[30] DÜĞER İ. Hakkı&AKDEMİR Ali, **Stratejik Planlama**, Isparta, 1994, s. 17.

[31] CHARLES, W.L. Hill - GARETH, R. Jones, **Strategic Management Theory - An Integrated Approach**, Houghton Mifflin, New Jersey, 1992, s. 18.

[32] ÇATALCA, Huriye, "Stratejik Yönetimde Liderlik Fonksiyonu", **Anadolu Üniversitesi, İİBF Dergisi**, C:X, S: 1-2, (1992), s. 343

* Edwar Wrapp, "Good Managers Don't Make Policy Decision", **Harvard Business Review**, (September - December, 1967).

[33] CHARLES-GARETH, s. 18-19.

göre yeni stratejilerin geliştirilmesi ve sonuçta işletmenin sahip olduğu güce göre karşı koyma, ancak zamanın iyi kullanımına bağlıdır.

iii. İyi bir politikacı olma: Stratejik önderler, geliştirecekleri fikirlere göre konsensüs (consensus) oluşturabilir ve becerileri düzeyinde örgütlerine katma değer sağlayabilirler. Bunu yanında, stratejik önderler, bir diktatör olmaktan çok, insan kaynaklarının katılımıyla hareket eden bir koalisyon önderidirler.

iv. Genel düzeyde uzmanlık: Stratejik önderler, örgüt içerisinde doyum sağlayarak, kendilerini stratejilere ve amaçlara tam olarak odaklayarak örgütü yönlendirirler. Ayrıca, çevresel değişimlere hemen uyum sağlayarak örgüt üyeleri ile ortaklık kurma eğilimindedirler. Başarılı stratejik önderler, stratejik planların detaylarına fazla inmeden, bu sürecin sürekliliğini düşünerek daha çok genel düzeyde hareket ederler.

v. Eğilimleri belirleme ve bunları programlarla örgüte yansıtma: İşletme çevresi sürekli bir değişim göstermektedir. Stratejik önderler, yeni eğilimleri sürekli izlemek ve bunlara göre örgütü yeniden yapılandırmak zorundadır. Başarılı stratejik önderler, örgütte çevresel etkilerden oluşan boşlukları, stratejik planlar doğrultusunda bir program dahilinde uygular ve uyumlaştırır. Amaçlara göre süreçleri harekete geçirmek için, astlarından tam kabul görme yerine esnekliği tercih ederler. Bunun için, kısmen de olsa güncel fikirlere (idea) değer vererek, uygun olanları değerlendirirler.

Sıralanan bu özellikler, stratejik ve DÖ kuramları arasında güçlü bir bağlantı kurmaktadır. Ayrıca, iki kuram temelde organik örgütsel yapıyı benimsemektedir. Bu temel faktör de, yine iki kuram arasında güçlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Bundan farklı olarak, stratejik önderlik üst yönetimde birikerek stratejik kararlar doğrultusunda örgütsel işlevler belirlenirken, DÖ'de ekip anlayışı önplana çıkarak ekipteki her birey uzmanlık alanına göre eşzamanlı karar alma fırsatına sahiptir. Ancak, temelde DÖ kuramı, stratejik önderliğin özelliklerini bünyesinde bulundurması nedeniyle, stratejik önderlik kuramına göre daha kapsamlı bir yaklaşım olduğu görülmektedir.

Stratejik önderlik kuramında önderler, gelecek yönelimli ve üst yönetimi ilgilendiren bir özelliğe sahiptir. Önderin sahip olduğu diğer özellikleri bu iki temel özelliği destekler niteliktedir. Bu yönüyle, stratejik önderlik kuramı, önderlerin başarısında gelecek yönelimli, esnek ve yetki devrederek etkili olacağı; aynı zamanda, gelecek yönelimli olmayı benimseyen, yetki ve sorumluluğu devretmeye yatkın olan ve üst yönetimi sadece önemli konu ve durumlarda kararlar vermesi gerektiğini savunan bir yaklaşımdır. Bu açıdan DÖ ile benzerlik taşımaktadır.

Stratejik önderlik kuramı, örgütlerin üst yönetimde olan yöneticilerin sahip oldukları bilgi, deneyim ve değerleri üzerine kuruludur. Diğer taraftan, DÖ ise, diğer önderlik kuramlarından farklı olarak, önderlerin izleyicileri olan ilişkileri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Başka bir deyişle, izleyicilerin performansları DÖ tarafından kurulan ilişkilerle maksimum düzeyde örgütte dönüştürülmesi sözkonusudur. Bu, izleyicilerin sürekli motive edilmesi ve yönlendirilmesi ile gerçekleşebilir. Burada önderin karizması da önemli bir faktördür. Bu da izleyicilerin, algılama ve bilişsel süreçlerinin önderler tarafından uyarılmasına yardımcı olmaktadır.[34]

[34] CANNELLA-MONREO, s. 213-237.

3.7. Dönüştürücü ve Stratejik Önderliğe Acenta Yaklaşımı

Önderlilik alanında farklı yaklaşım ve kuramların olduğu görülmektedir. Bunlardan biri de acenta yaklaşımıdır. Acenta yaklaşımı, işletme yöneticileriyle ortaklar (girişimci) arasında bağlantı kuran bir yaklaşımdır.[35]

Tablo 2'de stratejik önderlik ile acenta kuramlarının, DÖ arasında ilişki üzerinde durmaktadır. Buna göre, dönüştürücü önder ve izleyiciler arasındaki güçlü bir ilişki ortaya çıkmakta ve burada önemli bir faktör olarak da karizmanın olduğu görülmektedir. Karizma, diğer önderlik kuramlarında, yöneticilerin doğrudan kararlarını etkilerken; DÖ'de karizmatik ilişki, izleyiciler gözönünde bulundurularak yöneticilerin almış oldukları kararları kolaylaştırması ve beklenen amaçlara ulaşması açısından önemli yer tutmaktadır. Bu tür bir bakış açısının stratejik önderlikte olmadığı görülmektedir.

Tablo 2. Stratejik Önderlik İle Acenta Kuramlarının DÖ Kuramı İle Olan İlişkisi

	Acenta Kuramı	Stratejik Önderlik Kuramı
Özellikler Yaklaşımı	*Üst yöneticilerin seçimi, iyileştirme, bireysel katkıları ve risk alma eğilimlerinin arttırılması.	*Daha önce düşünülen modellerden daha anlaşılır yaklaşımlar. *Kişilik özelliklerini organize etme. *Örgüt düzeyindeki sonuçlar hakkında daha iyi anımlamalarda bulunma.
Dönüştürücü Önderlik	*Yöneticilerin risk alma eğilimlerini yönetmesi. *Bireysel katkıların ve risk alma eğiliminin arttırılması. *İzleme maliyetlerini arttırma olasılığı. *Ortakların denetimini minimize etme.	*Daha çok izleyiciler ile önderler arasındaki ilişkiler üzerinde vurgu yapma. *Temel kişilik özellikleri arasında ilişki kurma.

Kaynak: CANNELLA-MONREO, s. 213-237.

Özetle; acenta kuramı, daha çok yönetici ve girişimciler arasındaki ilişkiler üzerinde kurulmuştur. Buna karşın, stratejik önderlik kuramı, örgütün temel yapısının önderin bilgi, beceri ve ilgili duruma bağlı olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bundan farklı olarak, bu iki kuram literatürde üst yönetim denilen basamaklarda odaklanmaktadır. DÖ kuramında ise, özellikle izleyiciler ile önderler arasındaki ilişkiler üzerinde vurgu yapma, yöneticilerin risk alma eğilimlerini arttırma, bireysel katkıların geliştirilmesi ve ortakların denetimini minimize etme üzerinde yoğunlaşmaktadır.

[35] CANNELLA-MONREO, s. 213-237.

Diğer taraftan, özellikler yaklaşımı, örgütlerde önderlik yapacak bireylerin belirlenen kişilik özelliklerine sahip olmaları üzerinde odaklanmaktadır. Bu yaklaşımda, önderlerin bilgi ve deneyimleri dikkate alınmamaktadır.

3.8. DÖ ve Bürokratik Önderlik

Bürokrasi ve önderlik kavramları birbiriyle zorunlu olarak ilişkili ve zıtlık taşıyan iki temel kavramdır. Bürokratik yapı, yönetimi ve örgütsel yapıyı zorlamasıyla, sürekli değişen çevresel ortamda belli bir sistemin işleyişini ifade eder. Bürokratik ortamda, önderin işlevleri önceden bellidir. Ancak, DÖ'de yönetici sürekli dönüşüm halindeki ortamda bulunması ve mevcutla yetinmemesi esastır.

Bürokratik önderlik, temelde DÖ ile zıt özelliklere sahiptir. Bürokrasi, tarihi evrim içersinde bürokratların ulus devlet sürecinde sınırlanması ve önceden kurallarla belirlenmiş standartları yerine getirmekle görevlendirilmesi süreci içinde şekillenmiştir. Bu yönüyle, daha çok hiyerarşinin önem kazandığı örgütlerde bürokratik önderlerin varlığından sözedilebilir. Ancak, önderlik konusu, değişime karşı etkileme, yönlendirme ve uzun dönemli planlama becerisini bir arada bulunduran bir kullanma inisiyatifini temsil etmektedir.[36] Buna göre, bürokratik önderlikle DÖ arasında zıt ilişkiler mevcuttur.

3.9. DÖ ve Yönetsel (Transactional) Önderlik

Yönetsel önderlik, pazar geliştirme ve rekabetin olmadığı ortamlarda yoğunlaşmaktadır. Daha çok ödüllendirme konusunda ortaya çıkan bir önderlik yaklaşımıdır. Değişime isteksiz ve az değişime duyarlıdırlar.[37] Ödüllendirmeyle güdülemenin yanında, yönetsel önderlik davranışında bulunan yöneticiler, yetkilerini, işgörenlerin kendilerini daha çok işe vermelerinde[38] ve mevcut paradigmanın (oluşturulan bürokrasi) işletilmesi yönelimli kullanırlar. Diğer taraftan, veri tabanı olarak geçmiş dönemler baz alınarak sistem güncelleştirilmeye çalışır. Yönetsel önderler, veri tabanının yanında, geçmişteki tecrüberinden de önemli derecede yararlanırlar.

Ancak, yönetsel önderliğin başarısı, gelecek yönelimli düşünceye sahip önderin ya da dönüştürücü önderlerin başarısına bağlıdır. Günümüzde bunun en somut örneği, çevrenin sürekli dönüşüm göstermesidir. Dolayısıyla, bu dönüşümün algılanması ve işletme için gerekli strateji ve taktiklerin geliştirilmesi, dönüştürücü özelliklere sahip önderlerin varlığına bağlıdır.

Dönüştürücü ve yönetsel önderlik kuramlarını, sadece önderlik açısından incelemek yeterli değildir. Bunun yanında, her iki önderlik kuramının ortaya çıktığı örgüt yapısı ya da sosyal sistemler de kapsam içine alınmalıdır. "Dönü-

---

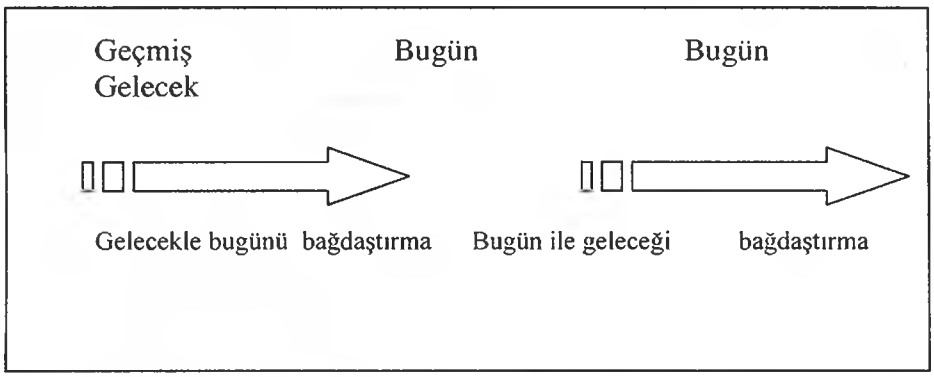
[36] YILDIRIM, Uğur ve diğerleri, "Bürokratik Liderlik", **21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, 1997, s. 512.

[37] FOTTLER, Myron D.-HERNANDEZ, S.Robert-JOINER,Charles L., **Strategic Management Of Human Resources in Health Service Organizations**, Delmar Publishers, New York, 1988, s. 244.

[38] EREN, s. 312.

şümsel değişim", tüm sistem ve örgütlerde çok farklı önderlik kuramların ya da olguların ortaya çıkmasında yardımcı olacaktır.[39] Bu ortamda, önderlerin ortaya koyacakları davranış biçimleri, onların önderliğe bakış açılarını ortaya koyacaktır.

Şekil 5: Önderlikte Zaman Yönelimi



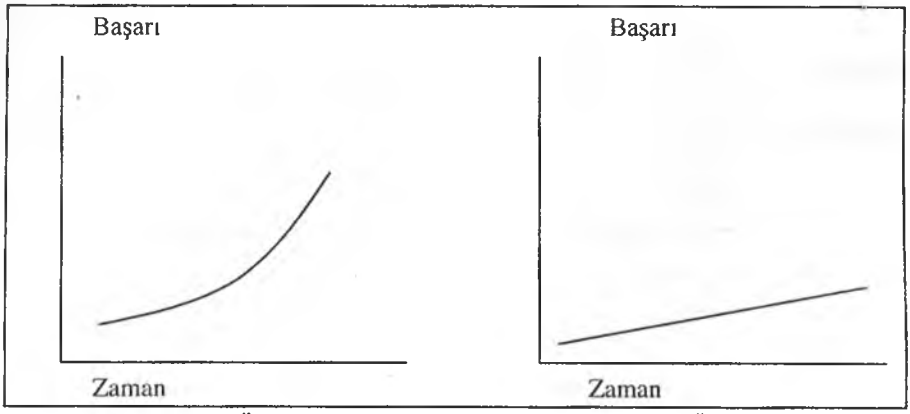
Kaynak: EREN, s. 313.

Yönetsel önderlik, daha çok aktüel paradigma ile ilgilidirler. DÖ ise, paradigma erozyonunun esas alması, ilgili önderlik kuramını dinamik hale getirmektedir. Yönetsel önderlik ödüllendirme konusunda DÖ kuramı ile ilişki içindedir. Bu noktada, her iki önderlik kuramı, astların performanslarını arttırmak için ödüllendirme yoluna gittikleri görülmektedir.

Yönetsel önderler, dönüştürücü önderlerin tersine, çalışanların geçmişten gelen birikimlerini daha etkin ve verimli hale getirmek; ortamı iyileştirerek işgörmelerini ve gördürmelerini sağlamaya yöneliktir. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi olmaları ön planda değildir.[40] Çalışanlardan istenen, yönetsel önderin benimsediği geçerli yönetsel paradigmaya uyulmasıdır. Burada şunu ifade etmek gerekir; yönetim çalışanlardan verimliliğin arttırılması, maliyetlerin düşürülmesi, dolaysıyla kâr marjının ya da pazar payının arttırılmasını istemiş olabilir, ancak bu konular günümüz koşullarındaki rekabet ölçütlerinin bir kısmıdır ki; bunlar zaten geçmiş faaliyetlerin bir devamıdır. Burada yönetsel ve dönüştürücü önderin bir farkı daha ortaya çıkmaktadır: Yönetsel önder geçmişten günümüze, dönüştürücü önder bugünden geleceğe (Şekil 5) yönelmektedir.

[39] ŞİMŞEK, Hasan, AYTEMİZ, Dilkan, "Kurumsal Değişim ve Liderlik: Yönetsel Lider ve Dönüştürücü Liderler", **21 Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Tuzla-İstanbul, 1997, s. 476.
[40] EREN, s. 313.

Şekil 6: DÖ ve Yönetsel Önderlik Biçimleri ve Başarı İlişkisi



Dönüştürücü Önderlik Yönetsel Önderlik

Kaynak: EREN, s. 314.

Önderler toplumu oluşturan bireylerden oluşur. Toplumdaki bireyler, geçmişlerinden kazandıklarını bugüne aktarma ya da bugünkü paradigmalardan hareketle geleceği tahmin etme ve bu yönelimli hareket etme eğilimindedirler. Burada önemli olan, baskın (dominant) gelen özelliğin kendisidir. Yönetsel önderliğin hizmet felsefesi, geçmişteki görgü ve tecrübelerin yararlı olanlarını bugüne aktarmak; DÖ'nün ise, örgütsel misyon, strateji gibi alanlarda değişimi gerçekleştirerek insanları etkileyen ve bu sayede örgüt kültürü yaratan, izleyicilerini kısa sürede "şoka sokan", ancak bu gerçekleştirilirken tutarlı olmak esastır.[41]

Şekil 6'da da görüldüğü gibi, başarı grafiği DÖ'de kısa sürede yükselirken, yönetsel önderlikte sürdürülen başarının korunması temeldir. Yeniliğe açık olma, sürekli iyileştirme yapma DÖ'de olurken; durgun büyümeyi, tasarruf politikalarını benimseme yönetsel önderlikte görülmektedir. Dönüştürücü ve yönetsel önderlik arasındaki temel farkları aşağıdaki gibi ele almak olasıdır:[42]

i. Normal dönemde yönetsel önderlik, dönüşümsel dönemlerde DÖ ortaya çıkmaktadır.

ii. Yönetsel önderlikte doğuştan gelen özellikleri yeterli olurken, DÖ'de örgütsel ya da kurumsal ortamın gereksinim duyması halinde, doğuştan ve sonradan kazanılmış becerilere gereksinim vardır.

iii. Yönetsel önderlik belirlenmiş ilkeler ve sınırlar çerçevesinde iyi bir uygulama ve geliştiricilik gerektirirken, DÖ ilkeleri ve sınırları yıkan ve yenilerini geliştirir.

iv. DÖ belirsiz, soyut olgularla uğraşırken, yönetsel önderlik DÖ'nün belirlediği sınırlar içinde daha belirgin ve somut olgularla uğraşırlar.

[41] EREN, s. 313-314.

[42] ŞİMŞEK-AYTEMİZ, s. 477-478.

Tablo 3. Dönüştürücü Önderlik ve Diğer Önderlik Kuramları Arasındaki İlişkiler

	Dönüştürücü Önderlik	**Stratejik Önderlik**	**Siyasal Önderlik**	**Etkileşimci Önderlik**	**Esnek Önderlik**	**Yönetsel Önderlik**	**Durumsal Önderlik**	**Karizmatik Önderlik**
Yetki	Gruba ait	Üste ait	Üste ait	Gruba ait	Gruba ait	Üste ait	Üste ait	Üste ait
Görev	Tanımsız	Tanımlı	Tanımlı	Tanımsız	Tanımsız	Tanımlı	Tanımlı	Tanımlı
Etkileşim	Yüksek	Orta	Az	Yüksek	Yüksek	Yok	Az	Az
İletişim	Etkileşimci	Dikey	Dikey	Etkileşimci	Yatay	Dikey	Dikey	Dikey
Ekip Anlayışı	Var	Var	Var	Var	Var	Yok	Yok	Yok
Müşteriye İlgi	Yüksek	Az	Yok	Az	Az	Yok	Yok	Yok
Astlara/İşe İlgi	Astlara	İşe	İşe	Astlara	Astlara	İşe	İşe	İşe
Katılım	Yüksek	Yok	Yok	Yüksek	Yüksek	Yok	Az	Yok
Hiyerarşi	Yok	Var	Var	-	-	Var	Var	Var

KAYNAKÇA

AYDIN, Ayhan, "Liderliğin Temel Nitelikleri", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Tuzla-İstanbul, 1997.

BARTOL, Kathryn M.&MARTIN, David C., **Management**, International Edition, McGraw Hill, Nem York, 1991.

BENNIS, Warren, "Managing The Dream Leaadrship In The 21 st Century", **Journal Of Organizational Change Management**, Vol: 2, N: 1, 1989.

BOONE, Louse E.&KURTZ, David L., **Principle of Management**, Random House Business Dıvısıon, New York, 1981.

CAFOĞLU, Zuhal, "Liderlik: Bilgi - Karizma - Değişim", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Tuzla-İstanbul, 1997.

CHARLES, W.L. Hill - GARETH, R. Jones, **Strategic Management Theory - An Integrated Approach**, Houghton Mifflin, New Jersey, 1992.

ÇATALCA, Huriye, "Stratejik Yönetimde Liderlik Fonksiyonu", **Anadolu Üniversitesi, İİBF Dergisi**, C:X, S: 1-2, (1992)

DAVER, Bülent, **Siyaset Bilimine Giriş**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1993.

DEMİRCİ, M.Kemal. **Dönüştürücü Önderlik Kuramının Önderlik Kuramları Yönünden İncelenmsi**, (Baslmamış Doktora Tezi), Dumlupınar Ünv., Sos.Bil.Ens., Kütahya, 1998.

DRUCKER, Peter F., **Gelecek İçin Yönetim- 1990'lar ve Sonrası**, (Çev: Fikret Üçcan), T.İş Bankası Kültür Yay. No: 327, Ankara, 1993.

DUVERGER, Maurıce, **Siyasi Propaganda**, (Çev: Ergun Özbudun), Bilgi Yayınevi, İstanbul, 1986.

DÜĞER İ. Hakkı&AKDEMİR Ali, **Stratejik Planlama**, Isparta, 1994.

EREN, Erol, **Yönetim Psikolojisi**, Beta, 3 Baskı, İstanbul, 1993.

FOTTLER, Myron D.-HERNANDEZ, S.Robert-JOINER,Charles L., **Strategic Management Of Human Resources in Health Service Organizations**, Delmar Publishers, New York, 1988.

ISENBERG, D. James, "How Senior Managers Think", **Harvard Business Review**, Vol:62, (November -December, 1984).

KILINÇ, Tanıl, "Liderlikte Durumsallığın Ötesi (1) Tepkici Yaklaşımlar (Dikey İkili Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi ve Atıf Kuramlarının Analizi)", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C:24, S:2, (Kasım 1995).

KOÇAK, Settar - KİRAZCI, Sadettin, "Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, 1997.

KURTULMUŞ, Numan, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996.

LEE, H. Thomas, "Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik", **Verimlilik Dergisi - Toplam Kalite Özel Sayısı**, (1995).

LORD, Robert G.&MAHER, Karen J., **Leadersihip & Information Processing, Linking Perceptions An Performance**, Urwın Hyman Inc., New York, 1993.

OKTAR, Selim, "Siyasal Liderlik", **Yeni Türkiye**, Y:2, S: 9, Mayıs-Haziran 1996.

ÖZALP, İnan&ÖCAL, Hülya, "Örgütlerde Transformasyonel Yönetim", **A.Ü. Açıköğretim Dergisi**, C: 2, S: 3, Eskişehir. Kış 1997.

PASMORE, William A., "Flexibility Manager", **Creating Strategci Change - Designing The Flexible, High-Performing Organization**, John Wiley &Sons, Inc., NewYork, 1994.

SNYDER, Neil H.-GRAVES, Michelle, "Lidership and Vision", **Business Horizons**, (January-February, 1994).

ŞİMŞEK, Hasan, AYTEMİZ, Dilkan, "Kurumsal Değişim ve Liderlik: Yönetsel Lider ve Dönüştürücü Liderler", **21 Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Tuzla-İstanbul, 1997.

TINCY, Noel M.&DEVANNA, Mayr Anne, "The Transformational Leader", **The Manager's Bookshelf-A Mosaic Of Contemporary Viwes**, (Der: Jon L. Pierce, John W. Newstrom), Harper Collins Publishers, Inc., New York, 1990.

Webster's New Interantional Dictonary.

WRAPP, Edwar, "Good Managers Don't Make Policy Decision", **Harvard Business Review**, (September - December, 1967).

YILDIRIM, Uğur ve diğerleri, "Bürokratik Liderlik", **21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, 1997.

YILMAZ, Aytekin, "Siyasal Liderlik", **Yeni Türkiye**, Y:2, S: 9, Mayıs-Haziran 1996.

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 1999

YARATICI FİKİRLER VE ETKİN KARARLAR İÇİN YAPICI ÇATIŞMA

Arş. Grv. Ali Deniz AKKİRMAN*

ÖZET

Örgütsel çatışma; sosyoloji, psikoloji, ekonomi, politika gibi farklı bir çok bilim dallarında ele alınmış ve araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların bazıları örgütsel çatışmalardan kaçınılması, bastırılması yada tamamen ortadan kaldırılması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Diğer araştırmalarda ise çatışmaların belirli limitler içinde örgüt üzerinde olumlu etkileri olacağı belirtilerek, teşvik edilmesi gerekliliği vurgulanmaktadır.

Örgütsel çatışmalar; örgüt içindeki bireylerin birbirleriyle olan karşılıklı bağımlılıklarının ve beraber çalışmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu karşılıklı bağımlılık ve beraber çalışma örgütün amaçlarına ulaşması için gereklidir. Bu sebeple, çatışmaların örgütler için kaçınılmaz bir gerçek olduğu günümüzde kabul edilen bir görüştür.

Çalışanlar arasındaki çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar, etkin şekilde yönetildikleri takdirde farklılıkların ve tartışmaların, örgütteki ilişkilerin ve güven duygusunun arttırılmasını, karar vermede yada problem çözümünde alternatiflerin ortaya çıkarılmasını, dolasıyla kararın her yönüyle tartışılmasını sağlayacaktır. Gerek örgüt gerekse çalışanlar için olumlu sonuçların ortaya konulduğu bu tür yönetim tarzı, yapıcı çatışma yönetimi olarak adlandırılmaktadır.

* Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Görevlisi, Dumlupınar Üniversitesi Rektörlüğü, Çamlıbahçe 43100 Kütahya. Tel: (274) 224 42 89' 116 Fax: (274) 224 7470 Ev Tel: (274) 226 37 29 48 e-mail: denizak@ges.net.tr

The Negative and Positive View of Conflict

The common meaning of conflict is often viewed negatively. It generally symbolizes anger, tension, disagreement and fighting. People usually have negative and painful experiences when they are in conflict. People respond to conflict by either avoiding of or attacking at the other person's feelings. When people do not know how to work with conflict constructively, it results in animosity, poor performance and productivity.

People who experience frequent and high levels of conflict may show withdrawal psychologically (apathy and indifference) and physically (absenteeism, tardiness and turnover). In other cases aggressive and hostile behavior may result in stealing or damaging property (Hellridgel and Slocum, 1982: 635).

On the other hand, conflict is a natural result of working together. It is a part of everyday life and organizations. Organizations consist of many people, each with different experiences, knowledge, capabilities and emotional characters. It is obvious that there would be some clashing values, disagreement on decisions, and different goals among people.

If these differences and disagreements are properly managed, conflict can become a positive source of energy and creativity. These differences and disagreements are the ingredients of innovation, creative decision and organizational effectiveness.

Competition, rivalry, differences and other forms of conflicts have a positive value for the people and organizations. The diversity can keep the organization vital by stimulating creativity, promoting innovation and bringing the change in order to survive in the highly competitive marketplace. Therefore, an organization totally devoid of conflict would become stagnant and unresponsive to change.

Instead of viewing conflict as a negative activity to be avoided from organization, it should be confronted and handled constructively. The organization should accept and deal openly with conflicts. The negative view of conflict, which is seen as intrinsically negative and whose presence a sign of something wrong within the organization, should be changed to positive view of conflict.

As accepted by Modern Management Approach, conflict is seen as inevitable and not necessarily harmful to the organization. According to this approach, conflict, to a certain limit, is beneficial to the organization. The approach suggests that the level of conflict should be controlled and managed. From this perspective, the task of management is to manage the level of conflict and its resolution for the optimal organizational performance. When the level of conflict is too low, the organization changes too slowly to meet the new demands being made upon it, and its survival is threatened. When the level of conflict is too high, chaos and disruption also endanger organization's chances for survival (Stoner and Freeman, 1989: 393). If the optimal conflict level could be provided, it would result

in highly constructive conflict, in which organization performance would be maximum.

Therefore, instead of suppression conflict, the management should try to manage and control organizational conflict in optimal levels in order to benefit from it. If the optimal level is not reached, the conflict may not be constructive. Organizations should need to know how to deal with constructive conflict to achieve complex organizational goals.

Constructive Conflict

Constructive conflict describes how organization members can strengthen their abilities to deal with their differences that can cause distress and prevent them from getting their way. It shows how an organization can use arguments, disputes, and dissent to deepen their competence and relationships (Tjosvold, 1993: 1). Constructive conflict involves learning how to disagree on issues and come up with a solution that can benefit the entire organization. Constructive conflict develops not only a collaborative relationship but also cooperative manner.

Discussing the benefits of constructive conflict and the potential losses from destructive conflict can result in changing organization member's manner in a collaborative way where win-win situation is accepted.

Discussing the benefits of conflict can be characterized as broadening of understanding about the problem, an increase in the number of alternatives, stimulating creativity, strengthening the relationships, developing a climate of trust and cooperation, concentrating on win-win situation and better ideas and decisions (Baker and Morgan, 1986: 25).

Some of the destructive consequences of conflict can be feeling stress, anger, defeat, misusing of personal or organizational resources, diminishing of organization's overall performance, energy, and dedication, a climate of distrust and forcing people to take sides.

When people begin to recognize negative results of conflict, they become more willing to work toward cooperation and collaboration (Link, 1990: 9). The potential losses can be turned into a win situation for everyone. The organization starts to view conflict as a mutual beneficial solution rather than a competitive fight.

Constructive conflict can be provided by effective conflict management. The first way that guides to constructive conflict is not to eliminate conflicts but to manage them to maximize beneficial aspects and minimize harmful aspects. Constructive conflict requires that variety of options be generated before choices are made. This means that people must feel comfortable about making suggestions and expressing their ideas (Baker and Morgan, 1986: 28). In organizations everybody must be aware of the purpose of constructive conflict that is to create an atmosphere where all conflicts, disagreements, and differences get solved in win-win approach. In the debates or discussions, personalities should be left out, and attention should be focused on the issues. Communication channels should be kept open and the

organization provide everyone with an opportunity to be heard. Active listening also has an important role in constructive conflict. It helps us to understand each other's perspectives if we listen actively instead of not participating in passive ways. By creating such an environment, people would be able to air their ideas, differences and dissents and would be also willing to listen each other. At this point, organizations can benefit from all positive aspects of constructive conflict.

Groupthink and Constructive Conflict in the Decision Making

Many organizations have adopted team decision making as a fundamental approach to deal effectively with problem solving (Kochery, 1993: 185). The main reason of using the team or group approach is because it would improve the quality of decisions by providing a diversity of perspectives, which may bring out creative ideas and solutions. Many organizations feel that a major objective in group or team is to foster agreement over decisions. This is an important indicator of group cohesion and harmony. As a general rule, a higher level of cohesiveness presents a higher level of cooperation, satisfaction and morale. The greater acceptance of group's decisions leads to better communication and lowers the hostility and tension (Baron, 1993: 239). This group cohesion and harmony may result in groupthink, in which group members try to avoid being too critical in their judgment of other group member's ideas and focus on developing concurrence (Gordon, 1993: 239). The group cohesiveness can create strong pressures toward uniformity and conformity. Group members tend to suspend their own critical thinking in favor of expressing ideas that conform to the group decisions.

In this atmosphere, group members might be unwilling to express their opposing ideas and opinions during decision-making process. The organization would mostly fail to see all the possibilities surrounding the issue without those different views (Firth, 1991: 3). Therefore, the given decision would not be well discussed and analyzed. The decision would be given without any dissent, also without any exchanging and integrating of any ideas which would lead to efficient decisions.

Managers who are compliant, non-argumentative and surrounded by "yes" type of subordinates are effected by the group's cohesiveness (Abbassi and Hollman, 1993: 7). The group's cohesiveness and loyalty to the manager would dominate the decision making process. Encouraging "yes" sayers promotes poor decisions and lack of creative ideas and solutions. The pressure to be a "good team player" and blind loyalty to the manager would discourage people to express their opinion freely. This would result in dysfunctional decisions.

Research and studies on cognitive conflict have demonstrated that conflict can improve understanding of issues and generating alternatives. The studies suggested that conflict can be used as an effective technique in decision making. According to these studies, encouraging controversy and dissent would result in efficient and creative decisions and combat groupthink within a group. Researchers came up with the "Devil's Advocate and Dialectic Methods" for programmed conflict into organizational decision process in order to experience the benefits associated with conflict in decision making (Gordon, 1993: 252). Both methods

depend on the creation of subgroups that promote critical analysis of the group's decision. The main purpose of both methods is to promote the quality of decision given by group. The Devil's Advocate and Dialectic Method create cognitive conflict that stimulates critical thinking, expresses ideas openly, and provides opportunity to create alternatives (Kochery, 1993: 189). Both methods are assigned to identify potential pitfalls with a proposed solution or idea. Therefore, the potential pitfalls are considered before the decision is given and are prevented from decreasing effectiveness of the decisions.

Innovation and Constructive Conflict

The highly competitive and demanding marketplace forces organizations to be interested in continuous improvement and in the learning organization. Organizations should continually adopt to changes and be innovative in order to respond to technological advances, competition, and consumer preferences. In this sense, constructive conflict is important for successful innovations and finding creative ideas.

Creative ideas usually come up in an environment where flow and flexibility of these ideas are encouraged. Controversy, dissent, and opposing ideas increase the number and the quality of ideas. More ideas tend to increase the chances of generating creative and usable solutions. When there is a clash of opposing ideas, people critique and point out weakness and strengths of each other's ideas. They discuss not only each other's arguments but also begin to wonder whether their original position is as useful and sensible as they had assumed. Then people search for new information, more relevant material, and question their opponents to clarify their positions (Tjosvold, 1993: 83). Therefore, the solution is reviewed by all perspectives. This process enables group to enhance the quality and efficiency of the solution.

Controversy helps people get rid of their own views and frameworks. When people focus on specific problem, they frame the problem in ways that emphasize certain aspects of the situation and ignore others (Carr, 1994: 43). People, instead of focusing onto one particular idea or solution, can consider wide variety of solutions and approaches to a problem by pooling and collecting the ideas, and opinions (Timpe, 1987. 17). This is one of the characteristics of being creative and generating creative ideas, which is known as the frame flexibility. When people and organizations value and use the multiple perspectives, different views in decision making occurs. More controversy in the workplace increases the potential for multiple perspective , the potential for the frame flexibility and continuing creativity (Carr, 1994: 63).

Conclusion

It is important for an organization to view conflict as a positive process that would be able to surface differences and disagreements and provide space to discuss all possible perspectives. It would also stimulate a deeper sense of questioning and integrating new and challenging information to generate creative ideas and solutions. Conflict and controversy are necessary in the decision making

process to ensure that all aspects of a decision are reviewed. This results in raising critical questions, exposing weakness of decision, and providing fresh alternatives. Different opinions and ideas are needed to solve the problem and to produce creative ideas. Different ideas, dissent and controversy are the life-blood of a dynamic and growing organization (Abbassi and Hollman, 1993: 10).

For today's business environment maintaining status quo is no longer acceptable. Continuous improvement is a necessity for organizations to survive in the competitive markets. The competitive markets require organization to be innovative and adaptable to the changes. In the sense of generating creative ideas and strengthening relationships, constructive conflict has vital importance in organizational survival. Therefore, organization should create atmosphere where open discussion, dissent and different viewpoints are valued and encouraged. In this working environment, people can freely express and exchange their ideas and concerns, feel secure and comfortable to express their opinions even though they are unpopular and not be seen as being a "bad team player" when they disagree with the manager or group decision. In order to create this kind of environment in an organization, all members of the organization must be taught and encouraged to use a positive conflict process (Capozzoli, 1995: 5). By creating such kind of atmosphere, constructive conflict would become an important ingredient of a successful organization.

ENDNOTES

1. Abbassi and Hollman (1993), "Dissent: An Important But Neglected Factor In Decision Making", **Management Decision**, Vol.29 (8).
2. Baker and Morgan (1986), "Building A Professional Image: Handling Conflict", **Supervisory Management,** February.
3. Baron, Robert (1983), **Behavior In Organizations**, Boston: Allyn and Bacon, Inc.
4. BuBose and Pringle (1989), "Choosing A Conflict Management Technique", **Supervision,** June.
5. Capozzoli, (1995) "Conflict Resolution-A Key Ingredient In Successful Teams", **Supervision,** December.
6. Carr, Clay (1994), **The Competitive Power of Constant Creativity**, New York: Amacom.
7. Firth, Jane (1991), "A Proactive Approach To Conflict Resolution", *Supervisory Management,* November.
8. Gordon, Judith (1993), **A Diagnostic Approach To Organizational Behavior,** Boston: Allyn and Bacon, Inc.
9. Hellridgel and Slocum (1982), **Management**, New York: Wesley, Inc.
10. Kochery, Timothy (1993), "Conflict Versus Consensus: Processes and Their Effect on Team Decision Making", **Human Resource Development Quarterly**, Summer.
11. Link, Patrika (1990) "How To Cope With Conflict Between The People Who Work For You", **Supervision**, January.
12. Timpe, Dale (1987), **Creativity**, New York: Facts On File Publications.
13. Tjosvold (1993), **Learning To Manage Conflict,** New York: Lexington Books.

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 1999

STRATEJİK KARAR ALMA ORTAMINDA ÜST YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİ VE UZMAN SİSTEMLER

Arş. Grv. Mehmet GÖL*

ÖZET

Özellikle karar alma ortamının çok belirsiz olduğu günümüzün rekabetçi pazarlarında karar alıcılara gerekli bilgilerin derlenmesi ve düzenlenmesi ve bunların iletilmesi önemli bir konu olurken, karar alıcıları bilgiye boğmamak ve teknolojik olanaklardan yararlandırarak zamanında doğru karar vermelerini sağlamak çok önemli hale gelmiştir.

Bu çalışmamızda karar alıcıların ihtiyaç duyduğu bilgilerin düzenlendiği üst yönetim bilgi sistemi ve karar almalarına yardımcı olacak olan uzman sistemler ele alınacaktır.

GİRİŞ;

Günümüzde pazarların küreselleşmesi, iletişim ve ulaşım olanaklarının ileri düzeylere ulaşması beraberinde yoğun bir rekabet ortamını ortaya çıkarmıştır. Bu rekabet ortamlarında başarılı olmak zamanında ve doğru karar almak ile mümkündür. Doğru karar almak da zamanlı,doğru ve yeterli bilgiye gereksinim duyulur. İşletmelerin kendi bünyelerindeki her türlü faaliyetler hakkında pazarlardaki rakip işletmeler hakkında ve pazar yapıları hakkında yeterli düzeyde bilgi üreten ve bu bilgileri zamanında ve gerekli yerlere ulaştıran işletmeler faaliyetlerine karlı bir şekilde yürütürken aynı zamanda rekabet güçlerini de artıracaklardır.

* Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F. Araştırma Görevlisi

1.ÜST YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİ

Üst yönetim bilgi sistemleri, işletmelerde yönetimin üst seviyelerinde bulunan, stratejik kararlar alma, yürütme ve kontrol etme sorumluluğu olan yöneticilerin bilgi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla oluşturulmuştur. Bu bilgi sistemi, diğer fonksiyonel bilgi sistemleri ve karar destek sistemleri tarafından hazırlanmış, üst yönetimin politika oluşturmada veya işletmenin amaçlarına ulaşmak için geliştirilmesi gereken stratejilerin belirlenmesinde kullanılabilecek, grafiksel bilgilerin, işletmenin yürüttüğü projelerin bilgilerinin ve işletme dışı bilgilerin özetlenmesinden elde edilen verileri kullanır. (LEITCH vd:.1992, 35)

Bu bilgi sistemi, fonksiyonel seviyelerdeki yöneticiler için hazırlanmış raporlardan gerekli özetleri çıkararak, genellikle yöneticilerin kritik sorularına cevap bulabileceği raporlar haline getirerek stratejik bilgi toplayan ve üst yönetime sunan bir sistemdir. Bu sistemler yöneticilerin zaman sıkıntıları dolayısıyla geniş tezimli raporları inceleyememeleri ayrıca, üst yönetimin bilgisayar programlarını kullanma yeteneklerinin klavye bilgilerinin yetersiz oluşu sebebiyle kullanımı kolaylaştırıcı menüler ve çok basit işlemle elemana gerekli bilgilerin gelmesini sağlayan ilanlar geliştirmiştir. Bu menü ve ilanlar yardımıyla üst yöneticinin ihtiyaç duyduğu bilgileri alması çok kolaylaşmıştır. (.HUSSAIN vd: 1991, 557.)

Üst yönetim bilgi sistemleri karar destek sistemlerinden daha az çözümleyici ve model kurmaktan uzaktır. (LEITCH vd:.1992 35.)

1.1 Üst Yönetim Bilgi Siteminde Kullanılan Veri Tipleri

Bir üst yönetim bilgi sisteminde bulunması gereken veri tipleri şunlardır. (BEAUMONT vd: 1992, 151-2)

1- İç ve dış veriler
2- Geçen yılın analizi ve gelecek yılın tahminleri
3- Finansal ölçümler ve üretim değerleri gibi fiziksel göstergeler
4- Sayısal veriler ve metin yorumlar

Yukarıda verilen veri tiplerini 5 şekilde açabiliriz. (BEAUMOND vd :1992, 152)

1- Rutin yönetim raporları
2- Yıl sonu raporları ve gelecek programları
3- Ana projelerin incelenmesi ve kontrolü
4- Bütçe hazırlama ve inceleme
5- Stratejik planlama
6- Üst yönetim ve yönetim kurulu raporları
7- Kazanç ve rekabet analizleri
8- Ekonomik durumun incelenmesi

Bu sistemde kullanılan işletme içi ve işletme dışı veriler zaman ve kalite derecesi bakımından ayrıca operasyonel bölümler için hazırlanan verilerin detayından farklıdır. Bu veri süreçleme programları operasyonel sistemden farklı soru tiplerinin cevaplandırılması olarak oluşturulmuştur. (HUSSAİN vd:1991,557)

Bu sistemin oluşturulmasında iki bilgi sistemi önemlidir. Birincisi, işletmenin rekabet üstünlüğü için ihtiyaç duyulan verileri bulunduran stratejik bilgi sitemi ve ikinci olarak uzman sistemlerdir. (LEITCH vd:1992, 180)

Bu üst yönetim bilgi sistemi, üst yönetimin ihtiyaç duyduğu stratejik bilgilerin düzenlenerek hazırlandığı bir yazılımdır. Üst yönetimin kullandığı bilgilerin büyük çoğunluğu, organizasyonun bilgi sistemlerinden ve diğer kaynaklardan gelir. Bu bilgi sitemi, organizasyonun bilgi sistemlerinden seçilerek elde edilen seçilmiş özel bilgilere üst yönetimin kolay kullanımına izin verir. Bir üst yönetim bilgi sistemi, elde edilen bilgilerin anlaşılmasını kolaylaştırmak için grafiksel ve diğer tiplerdeki özet bilgilerle üst yönetimin, alacağı stratejik konuların daha kolay bir şekilde alınmasını ve uygulanmasını sağlamaktadır. (BODMAR vd: 1993 , 637)

2.YÖNETİCİ DESTEK SİSTEMLERİ

Yönetici destek sistemleri, geliştirme fikri, yöneticileri bilgisayarlar konusunda üst düzeyde bilgilendirmek yerine, bilgisayarları yönetimle ilgili bilgilerde donatarak yönetsel zekaya kovuşturmak düşüncesinden doğmuştur.

Tanım olarak üst yönetim bilgi sistemi, ofis otomasyonu ve analizler yapma imkanı tanıyarak üst düzey yöneticilerin yalnızca bilgi ihtiyaçlarını gidermekle kalmayıp, karar sürecine destek sağlayan daha kapsamlı bir sistemdir. Kısaca üst yönetim bilgi sisteminin, ofis destek hizmetleri, planlama ve kontrol süreçlerini iyileştirme, akıllı modeller geliştirme gibi üç yönetsel amacı gerçekleştirmesi beklenir. Bu amaçlar aynı zamanda sistemin alt elemanlarını oluşturmaktadır. (HUSSAIN vd:1991.561)

2.1. Ofis Destek Hizmetleri

Bilgi teknolojisinin sağladığı imkanlar yardımıyla örgütte yürütülen günlük işlerde verimliliğin yükseltilmesini sağlar. Bu hizmetler içinde elektronik tablolama ve istatistiki programlamadan oluşan veri ve bilgi analizi, elektronik takvim ve borç ve alacakların izlenmesine imkan tanıyan düzenleme amaçları, haberleşme ve kelime işlem gibi iletişim temelli uygulamalar gibi araçlar bulunmaktadır. (BEAUMONT vd: 1992,151.)

2.2. Örgütün Planlama ve Kontrol Süreçlerini İyileştirme

Üst yönetim bilgi sistemlerinden beklenen en büyük yarar, planlama ve kontrol süreçlerinin yeniden yapılandırılarak etkinliğin sağlanmasıdır. Uygulamada üst yönetim bilgi sisteminin planlama ve kontrol süreçleriyle ilgili şu alanlarda destek sağladığı görülmektedir. (BEAUMONT vd: 1992, 562)

Örgütün genelinde ve bölümleri düzeyinde var olan raporlama hizmetlerini iyileştirme, yönetimle ilgili raporlama sisteminin kritik faktörler göz önüne alınarak yeniden düzenleme, planlama ve tahminleme süreçlerinde gerekli değişikliklerin yapılması; bilgi ve veri bankalarını kullanarak gerekli analizleri yapma imkanı elde etme, kişisel iletişim sağlama imkanlarını genişletmek suretiyle, yöneticilerin örgü-

tün önemli konularıyla daha fazla ilgilenmesine imkan tanıma, proji tipi örgütlenmeye giden kuruluşlarda program yönetiminde etkinlik sağlamak.

Üst yönetim bilgi sistemlerini planlama ve kontrol süreçlerini iyileştirmek amacıyla yaygın olarak kullanılan örgüt yöneticileri, sistemin kendilerini şu konularda düzenleme, yapmaya zorladığını belirtmişlerdir; bilgi ihtiyacını belirlerken örgüt için önemli olan konuları dikkate almak, yönetim planlama ve kontrol süreçlerini yeniden düzenlerken geçmişten çok geleceği göz önüne almak, raporlama sürecini revize etme işlemini dinamik hale getirmek, işlevsel koordinasyonu genişletmek, örgütün veri yönetimini etkinleştirme. (BEAUMONT vd: 1992,152.)

2.3. Akıllı Modeller Geliştirme

Akıllı model terimi kavram olarak herhangi bir kişinin belirli bir alanda sahip olduğu anlayışı tanımlayan bilişsel yapısıdır. Akıllı model, bir anlamda yöneticiye zihinsel aktivitelerinde kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. İşte yönetici destek sistemlerinin yöneticilere böyle bir araç sağlamak suretiyle etkinliğini artırması beklenmektedir. (SPRAGUE vd: 1993, 404.)

Üst yönetim bilgi sistemine sahip örgüt yöneticileri bilgi teknolojileri kullanımının, örgüt dışı veri kaynaklarına erişimi kolaylaştırma, çok sayıda veri kaynaklarında elde edilen verileri bir arada toplayabilme, verileri daha anlamlı biçimlerde sunabilme, model kurma ve analizler yapma yeteneklerini geliştirme, işlerle ilgili olarak ortaya çıkan varsayımları test etme imkanı elde etme gibi avantajlar sağladığını belirtmektedir. Üst yönetim bilgi sistemlerinin yaygınlaşmasını engelleyen en önemli neden sistemin uygulanmasının yeterince anlaşılamamış olmasıdır. Sistemin başarıyla uygulanmasına temel olan sekiz faktör bulunmaktadır. Bunlar, sistemin oluşturulmasından ve uygulanmasından sorumlu bir yöneticinin bulunması, sistemin işleyişinden sorumlu bir kullanıcının tayin edilmesi, iş alanı ile ilgili bilginin yanısıra, teknik konulara hakim bilgi sistemi personelinin bulunması uygun teknolojinin seçimi (donanım ve yazılım) iç ve dış kaynaklardan güvenilir verilere erişimde etkin veri yönetimi, sistemin örgüt hedefleriyle uyumu, örgüt içi ve dışından gelecek tepkilerin yönetimidir. (BENSGHIR: 1996,.121)

Üst yönetim bilgi sisteminden önce geliştirilen yönetim bilgi sistemleri yöneticinin bilgilere daha çabuk ve yönetsel raporlara doğrudan erişimini sağlayarak yalnızca bilgi ihtiyaçlarını gidermektedir. Bu nedenle yönetim bilgi sistemi yöneticiye bugün örgütün ne durumda olduğunu gösterirken gelecekte nasıl olabileceği konusunda yeterince yardımcı olmaz. Sistemden elde ettiği bilgilere göre örgütün gelecekte nasıl bir değişime uğrayacağını yöneticinin sorumluluğuna bırakır. Dolayısıyla yönetim bilgi sitemi yöneticiye akıl vermez, yalnızca bilgi verir. (BENSGHIR: 1996,.122)

Yöneticilerin bilgi ihtiyaçlarını karşılamaya ilaveten planlama, analiz yapma ve iletişim ihtiyaçlarını gideren üst yönetim bilgi sistemi aslında yönetim bilgi sistemlerine karar destek sistemlerinin unsurlarının (modelleme ve sorgulama) katılmasıyla tasarlanmıştır. Bu nedenle yönetici destek sistemi, yönetim bilgi sistemini içine almakta ve kendisi de büyük ölçüde karar destek sisteminin bir alt elemanı olmaktadır.

Üst yönetim bilgi sitemi(ÜYBS) ile karar destek sistemlerini (KDS) birbirinden ayıran temel özellikler şöyle sıralanabilir. (BENSGHIR: 1996,.122)

1-KDS, spesifik olarak belirlenmiş belirli bir karar sorununa çözüm getirmek üzere, tek bir alıcı yada alıcılar için geliştirilirken, üst yönetim bilgi sistemi üst düzey yöneticilere destek sunmayı hedefler.

2- KDS model ağırlıklı ve veri yoğun bir yapıdadır. ÜYBS'de ise bilgi temel daha ağırlıklıdır.

3- KDS'de yer alan kararlar tekrar eden bir niteliğe sahiptir. ÜYBS'de ise istisnai durumlar için kararlar alma söz konusu olabilmektedir.

4-KDS'lerinin sunduğu bilgi ÜYBS ile birlikte aynı olmakla beraber KDS daha çok alt düzeylerdeki uzmanlar için uygundur.

3. UZMAN SİSTEMLER

Uzman sistemler bilgi sistemleri terminolojine en son katılan terimler arasında yer almaktadır. Aynı karar destek sistemleri gibi uzman sistemlerde, yöneticilere sorun çözme ve etkili kararlar almada yardımcı olan bilgisayar destekli sistemlerdir. Uzman sistemler kendine sorulan sorulara cevaplar verebilen, açıklamada talep eden, önerilerde bulunan ve etkili kararlar almaya yardımcı olan bilgisayara dayalı bir sistemdir. (LEITCH vd:.1992,576)

Yöneticiler oldukça karmaşık sorunlarla karşılaşıp, karar verme durumlarında olduklarında genellikle bu sorun ile ilgili konularda uzmanlaşmış kişilere baş vururlar. Uzmanlar belirli bir konuda derinliğine bilgi sahibi oldukları için soruna çok daha geniş bir perspektifden bakabilmekte ve dolayısıyla çok daha fazla çözüm önerileri geliştirebilmektedirler. Ancak, sorunların karmaşıklık derecesi arttıkça ve yapısal olmayan sorunlar gündeme geldikçe uzmanlardan yararlanmanın maliyeti de yükselmektedir. İşte örgütlerin bigisayarlardan karşılaştıkları sorunlara çözümler getirmede bir çeşit uzman gibi yararlanabilmelerini sağlama düşüncesi, uzman sistemlerin geliştirilmesine temel olmuştur.

Tanım olarak uzman sistemler, belirli bir konuda uzmanlaşmış kişilerin o konu ile ilgili bilgisayara aktarılan bilgilerini kullanarak sorunlara çözüm getiren sistemdir. Uzman sistemler bilgi temelli sistemlerdir. Gelişmiş bir uzman sistem, bilgi elde etme aracı (bir uzman ya da bilgi mühendisi) bilgi temeli, veri temeli, çıkarımları yapan araç, çalışma hafızası, kullanıcı arabirimi, açıklayıcı sistem ve bilgileri arındıran sistemlerden oluşan elemanlara sahiptir. (BENSGHIR: 1996,.124)

3.1. Bilgi Elde Etme Aracı

Bilgi mühendisi konuyla ilgili uzmanların işbirliği ile bilgi temeli inşa eder. Çok çeşitli görüşme teknikleri konusunda yetiştirilmiş bulunan bilgi mühendisleri, uzmanlık bilgilerini bilgi tabanı oluşturmak üzere gerçeklik bilgilerine çevirirler. (HUSSAI Nvd:1991,583)

Veri tabanı, gerçekliklerin alan, kayıt ve dosya olarak bir havuzda tutulması ile oluşturulurken, bu yapısı ile içerdiği elemanlar arasındaki statik ilişkileri göstermektedir.

Bilgi tabanında, çözüm bekleyen sorunların tanımları, bu sorunların olası çözümleri gerçekler ve kurallar yardımıyla bu çözümlerin nasıl iyileştirileceği yer alır. Bilgi tabanı kullanıcıya çözümler üretirken örgütün veri tabanı ile etkileşim içinde bulunur. Bilgi tabanı kullanım sırasında edinilen deneyimlerin aktarılmasıyla, giderek zenginleşir. (SPRAGUE vd:199,.454)

3.2. Çıkarımlar Yapan Araç

Çıkarımlar yapan araç, uzman sistemlerin çekirdeğini oluşturmaktadır. Bu araç, bilgi tabanında yer alan gerçekler ve kuralların sorunlara uygulanmasını sağlar. Çıkarımlar yapan araç, bir uzman sisteme akıllıca davranma yeteneği kazandırmaktadır. (BENSGHIR: 1996,124.)

Kullanıcı ana birimi elemanı, sezgisel bir sürece sahip olan uzman sistemin kullanıcı ana birimi elemanı, kullanıcı ve uzman sistem arasında etkileşimi sağlamaktadır. Bu durum kullanıcının bir sorunu ya da amacı tanımlamasına yardımcı olur.

Uzman sitemlerin kullanıcılara, çıktılarda ve verimlilikte artış, hata yapma ihtimalini azaltma suretiyle kalitede iyileşme, bekleme zamanlarında önemli ölçüde düşüş, kıt olan uzmanlık bilgilerini elde etme, kritik görevli personele bağımlılığı azaltma, üretim ve hizmetlerde esneklik sağlama, güvenirlilikte artış, hızlı cevaplar verebilme, değişik uzmanların görüşlerini bütünleştirme, eksik bilgi ve belirsizlik ortamında çalışma fırsatı sağlama, karmaşık sorunları çözebilme yeteneği kazandırma ve bilgileri uluslararası sınırları aşarak çeşitli coğrafik alanlara gönderme fırsatı gibi imkanlar sağlamaktadır. Uzman sistemler herhangi bir sorunla ilgili uzmanlık bilgisi ve durumu gerektiren işleri icra eden kullanıcıları destekler. (BENSGHIR: 1996,124.)

3.3 Uzman Sistemlerin Özellikleri

Uzman sistemlerin genel olarak özellikleri şunlardır. (BEAUMONT vd: 1992,124-125.)

1- Belli bir özellik gösteren sorunları çözmede kullanıcıları destekler. Genellikle kullanıcı sisteme bir sorunun teşhisi ve tanısını koymak için danışır.

2- Sistem sorun alanı ile ilgili bilgi tabanı, gerçekler ve karar kurallarında yer alan bilgileri kullanır.

3- Sistem matematiksel modellerden çok, sezgisel (heuristic) modellere dayalı olarak geliştirilir.

4- Sistemde mantıksal analizler yoluyla sorunları çözen bir çıkarım mekanizması bulunur.

5- Sistemde sınırları belirlenmiş bur sonu olanı ile ilgili bilgi temeli yer alır.

6- Sistem karar destek sistemi gibi sorun çözme üzerinde durur, herhangi bir sorunun nasıl çözüleceğini açıklama yeteneğine sahiptir.

7- Bu sistemler çoğunlukla karmaşık yapılı kullanıcı ara birimine sahip oldukları için kullanım kolaylığına sahiptirler.

Her kurum ve kuruluş uzman sistem gereksinimi duyacak özelliklere sahip olmayabilir. Nitekim kuruluşun üstlendiği görevler uzman sistemler kullanmak için uygun olmayabilir, ya da böyle bir sistem için oldukça fazla maliyete katlanmak gerekebilir. Bu nedenle üst düzey yöneticiler, uzman sistemler kurmaya kalkışmadan önce hangi tür kararlar için uzman sistemler geliştirmenin uygun olacağını bilmek durumundadırlar. (BODMAR vd:1993,.636.)

Uzman sistem geliştirmede temel olarak şu sorunlarla yüz yüze gelinmektedir. (BENSGHIR: 1996,126.)

1- Bilgi edinme güçlüğü,

2- Gelişmiş özellikleri olan bilgisayarlara gereksinim,

3- Yönetim bilgi sistemi, karar destek sistemi gibi diğer sistemlerde yer alan veri tabanlarına erişim güçlüğü,

4-Genel amaçlı bilgisayarlarda uzman sistem araçlarının sınırlı olması.

SONUÇ;

Üst yönetim bilgi sistemi, stratejik karar alma durumunda olan karar vericiler için gerekli olan bilgilerin derlenip düzenlendiği ve yöneticilerin kullanımına sunulduğu bir sistemdir.

Bu sistemin işletilmesi sırasında önemli olan konu, karar vericileri gereksiz bilgilerle meşgul etmeyip sadece vermek durumunda olduğu kararlar için gerekli bilgilerin yeterli düzeyde derlenmesi ve iletilmesidir.

Karar vericilerin zamanları kısıtlı olduğundan zamanlarını optimum kullanmaları için önceden karar vericilerin hangi kararlarda ne tür bilgilere ihtiyaç duyacağı saptanmalı ve bu doğrultuda gerekli veriler işlenerek bilgi düzeyine eriştirildikten sonra yöneticilere yada üst yönetim bilgi sistemine iletilmelidir.

Bunun yanında bilgisayar teknolojisinin gelişmesi ile kullanım alanı oldukça yaygınlaşan uzman sistemlerin karar vericiler tarafından kullanımları işletmenin karar alma süreçlerinde daha rahat davranmalarına ve doğru karar almalarına olanak sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

BEAUMONT R. John, SUTHERLAND Ewan; **Information Recources Management**, Contemporary Busıness Series Buttertwath - Heinemann Ltd. 1992

BENSGHIR, Türksel Kaya; **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, T.O.D.A.İ.E. Ankara 1996

BODMAR H. George, HOPWOOD, S. William; **Accounting Information Systems** Printice Hall Inc. 5. Editions 1993

HUSSAIN, D. S. HUSSAIN K.M. ; **Information Systems For Business**, Printice Hall International Inc. 1991

LEITCH,A. Robert, DAVIS K. Roscoe; **Accounting Information Systems, Theory and Practice**, Printice Hall International Inc. 2. Edition 1992.

SPRAGUE H. Ralph, Jr. BARBARA C. Mc Nurlın; **Information Systems Management In Practice**, Printice Hall International Inc. 3. Editions 1993

Dumlupınar Üniversitesi
Sayı: 3

Sosyal Bilimler Dergisi
Kasım 1999

ÜRETİM DOKUSUNA UYGUN MALİYET YÖNETİM SİSTEMİ TASARIMI

Yrd. Doç. Dr. Orhan ELMACI*
Arş.Grv. Metin ÇALIK**

ÖZET

Hedef olarak küresel rekabetin önem kazandığı günümüzde, üretim teknolojilerinde değişiklik yapılması zorunlu hale gelmiştir. Buna bağlı olarak işletmelerin yüksek kalite ve düşük maliyetli gereksinimi karşılamaktan başka seçenekleri kalmamıştır. Bunun sonucu olarakta Modern Üretim Sistemleri ortaya çıkmıştır.

Modern üretim sistemlerinin temelinde, kaynakların en rasyonel bir biçimde kullanılma felsefesi yatmaktadır. Modern Üretim Sistemleri ilk madde ve malzemenin satın alınmasından nihai mamül olarak müşteriye teslim edilmesine kadar olan üretim sürecinde tüm israfı ortadan kaldırmak; kalite ve verimliliğ ortadan kaldırarak, üretim maliyetlerini azaltmayı hedeflemektedir. Örneğin; TZÜ (JİT) Sistemi stokları varlık olarak değil işletme için bir yük olarak görmektedir.

Yönetim maliyet sistemleri, yönetsel kararları etkilemektedir. Maliyet yönetim sistemlerinin üzerinde, kültür ve değerler, girişimcilik tipleri, amaçlar ve strateji, operasyonlar gibi bir dizi değişkenler etkili olmaktadır.Maliyet modelleri yönetsel modellere bağlı olacağı için maliyet modellerinin ihtiyaçlarına uygun olarak uyarlayabilmek için bu ilişkilerin saç ayaklarının ortaya konulması gerekmektedir.

*Dumlupınar Üniversitesi Öğretim Üyesi
**Dumlupınar Üniversitesi Araştırma Görevlisi

Toplam kalite yönetimi, kalite yönetimi yaklaşımından kaynaklanmaktadır ve çok sık olarak yeniden tasarıma (reenginnering) neden olmaktadır. Özellikle de bir malın değeri müşteriler tarafından tesbit edilme süreci devam ettikçe, bu durum giderek yaygınlaşacaktır.

Maliyet sistemleri yönetimsel modellere bağımlıdır. Bunun yanında maliyet sistemleri de yönetsel kararları etkilemektedir. ABC olarak isimlendirilen araç insan davranışlarını etkileyerek dolayısıyla bütün sistemin davranışını da etkilemektedir.

1.ÜRETİM SİSTEMLERİNİN GELİŞİM SÜRECİ

Üretimin tarihçesi insanlık tarihinin başlangıcına kadar geriye götürülebilir. Ateşin bulunuşu, madenlerin kullanımı, tekerleğin geliştirtilmesi gibi olaylar üretim bilgi birikiminin önemli dönüm noktalarını oluşturmaktadır.(BARUTÇUGİL: 1998, 298)

Bugünkü anlamda üretim faaliyetinin başlangıcı olarak 18.yy. sonlarında gerçekleştirilen "ENDÜSTRİ DEVRİMİ" Kabul edilmektedir. İLk kez İngiltere'de başlayan endüstri devrimi Almanya'da 75 yıllık bir gecikme ile, Japonya'da 100 yıllık bir gecikme ile kısa bir zaman içerisinde Kıta Avrupası'na ve Amerika'ya daha sonra da Asya'ya yayılmıştır. (ERKAN: 1994, 201)

Sanayi toplumu, teknolojik bilginin metodlu ve sistemli olarak sosyal iş ve faaliyetlere uygulanmasından doğmuştur. Endüstri devrimi bir çok teknolojik yeniliğin üretim alanında kullanılmasının, ekonomik, sosyal, politik ve kültürel alanlara yansımasını kapsayan bir süreç olarak gerçekleşti. (DURA: 1990, 33)

Sanayi devrimi ile gelişen üretim sistemi, üreticileri iki ana sınıfa ayırdı. Bir yanda sermaye mallarının sahipleri yani girişimcilik öte yanda emekleriyle malları üreten işçiler bulunmaktaydı. Sermaye sahipleri kar, yani fiyatlar, üretim ve maliyetler arasındaki ilişkinin belirlendiği bir karşılık elde ediyorlar; işçiler ise ücret ve maaş alıyordu. (DEANE: 1994, 140)

Geleneksel üretim yönetiminin önemli aşamaları şunlardır:(KOBU: 1997,7)

i-1770'lerde Adam Smith'in "İşbölümü ve Uzmanlaşma" yı ortaya atması,

ii-1830'larda Charles Babbage'nin iş basitleştirme, uzmanlaştırma ve reorganizasyon ile üretkenliğin artırılması yolundaki çalışmaları,

iii-1900-1920 arasında Frederic Taylor'un "Bilimsel Yönetim" yaklaşımı,

iv-Frank Gilbreth'in "Hareket Etüdleri", Lillian Gilbreth'in "Hareket Ekonomisi İlkeleri İş Akışı", Henry Gantt'ın ise kendi adıyla bilinen "Gant Şemaları" yardımıyla geleneksel üretim sistemine katkıda bulunmuşlardır.

Ayrıca, ekonomik sipariş miktarı formülünü geliştirerek stok teorisine katkılarıyla W.Harris, doğrusal proğramlama modeli üzerindeki çalışmalarıyla Dantzig ve bekleme hattı teorisine katkı sağlayan Erlang gibi bilim adamları sayesinde geleneksel bir çok teori geliştirilmiştir. (ADAM vd:1989, 6)

Nasıl buharlı makine ilk sanayi devrimini simgelerse, otomasyonda ikinci devrimin simgesidir. 1950'lerden sonra geliştirilen ve üretim süreçlerine de yoğun olarak giren bilgisayarlar, otomatik makineler, bilgisayar denetimli tezgahlar ve robotlar otomasyonun vardığı aşamayı gösterir. (YAMAK: 1998, 14)

Sanayi toplumunun temelinde, nasıl (fiziki) mal üretimi ve bu faaliyetlerin örgütlendirilmesi yatıyorsa, sanayi sonrası toplumun temelinde de bilgi üretimi ve bu faaliyetin örgütlendirilmesi yatmaktadır. (DURA: 1990, 40)

Çağdaş üretim döneminde üretim anlayışı yeni bir boyut kazanmıştır. "Sıfır Stok" ya da "Stoksuz Üretim" üretim yöntemlerinin esnek olması, üretim sistemlerinin modüler yapıda ve çok kısa sürede değişikliklere yanıt verebilecek nitelikte olması gibi kıstaslar bu dönemin ana çizgilerini oluşturur. Üretim büyük ölçüde bilgisayarlara, mikro elektroniğe, robotlara vb. bağlı olmaktadır. Toplam kalite anlayışı sistemin kaynaklarını içine alacak şekilde genişlemiştir. (YAMAK. 1998, 40)

Geleneksel üretim sistemi bu hızlı değişimle beraber mevcut gereksinimlere yanıt veremez duruma gelmiştir. Bu değişimin nedenleri şunlardır: (BOZKURT: 1993, 48)

i-Küreselleşme,
ii-Buluşların ticari yaşama geçiş süresinin kısalması,
iii-Ürün ömürlerinin kısalması,
iv-Hammadde kompozisyonlarındaki değişiklikler,
v-Zamanın temel kaynak haline gelmesi,
vi-Kalitesizlik maliyetinin önem kazanması,
vii-Stok kontrolü yöntemlerindeki yanlışlıklar.

1.2. Çağdaş Üretim Sistemleri Yaklaşımları

Talep yönlü politikalarla desteklenen ve büyük ve istikrarlı pazarlarda standart malların kitlesel ve seri üretimini gerçekleştiren Fordist üretim sistemi 1970'lerin başında işlerliğini yitirmiştir. Talebin doyması, tüketici tercihlerinde ve ürün niteliğindeki değişmeler, pazarın daralması, Fordist sistemin üretimin ve iş organizasyonundaki bozulmalar (hatalı üretim, aşırı stokla çalışma, makinaların boşta kalma sürelerinin artması, işe yabancılaşma vb.) verimlilik artışlarını yavaşletmış, kar oranlarını düşürerek sermayenin yeterince değerlendirilmesine engel olmuştur. (ESER: 1994, 82)

Post-Fordizm olarak adlandırılan ve üretimin kürreselleşmesi sürecinde bir dönüm noktası olan çağdaş üretim sistemleri, bir yandan daralan pazarlara ve şiddetlenen rekabete uyum sağlama, diğer yandan emek verimliliğindeki yavaşlama ve sermayenin değerlenmesi sürecini kesintiye uğratan kısıtları aşabilme çabasının sonucudur. (ESER: 1995, 7)

Küreselleşmeyle birlikte en ekstrem norm bütün dünyada izlenebilmekte ve aynı norm tüm dünyada talep edilmektedir. Tüm dünyadaki tüketiciler gelişmelerden, iletişim teknolojisiyle (Internet) haberdar olabilmekte ve bu gelişmelerle uyumlu ürünü ve hizmeti talep edebilmektedirler. Böylesine rekabetin yoğun olduğu

esneklik, etkin bir kalite kontrol ve etkin bir yönetim kontrolü sağlar. (MEREDİTH: 1987, 249-258)

1.2.2.4. Grup Teknolojisi

Çağdaş üretim işletmeleri için önerilen en önemli hizmet, bu hizmetlerin tasarım, yönetim ve üretim işlemlerini, genelde rahat ulaşılabilen bir bilgi şebekesine bağlanmasıdır. İşte burada grup teknolojisi devreye girmektedir. Grup teknolojisi, üretim ile ilgili bütün fonksiyonları basitleştirmek ve kolaylaştırmak için benzer tasarım ya/ya da üretim işlemleri olan farklı parçaları gruplamaktır. (LEVİT: 1994, 161)

Oluşturulan gruplar (hücreler) bir makinadan oluşabileceği gibi nakledici (aktarıcı) bir hat aracılığıyla birleştirilen bir akış hattından da oluşabilir. Genelde farklı parçaların birbiri ardı üretmi sırasında her parçanın üretim zamanının hareket ederken ve sonraki organizasyonu beklerken geçer.(SEİFODDİN:1989, 271)

Grup teknolojisi bir anlamda tam zamanında üretim için gerekli koşulları yaratmaktadır. Çünkü grup teknolojisi aşağıdaki sonuçları doğurmaktadır. (DURMUŞOĞLU: 1985, 20)

i-Üretim sistemi tarafından gözönüne alınan yapın çeşidinin kontrolü,

ii-İşletme yöntemlerinin standardizasyonu,

iii-Süreçlerin bütünleştirilmesi.

1.2.2.5. Tam Zamanında Üretim Sistemi (JİT)

TZÜ Sistemi; gerekli zamanda, gerekli yerde, yalnızca gerekli malzemeyi bulundurmayı amaç edinen ve sıfır envanteri hedef alan bir malzeme yönetim sistemidir. Burada yarımamül, mamül stoklarının en aza indirilmesiyle verimliliğin artırılması amaçlanmıştır. (CRAWFORD: 1991, 34)

TZÜ Sistemi piyasadan satın alınabilecek bir paket proğram değildir. "TZÜ Sistemi, ilk madde ve malzemelerin satınalınmasından tamamlanmış mamül halinde müşteriye teslimine kadar olan üretim sürecindeki tüm israfları ortadan kaldırmak; kaliteyi ve verimliliği artırarak üretim maliyetlerini azaltmak" olarak tanımlanmaktadır. (TANABE: 1992, 37)

TZÜ Sistemi, üretim sürecindeki yetersizlikleri ve verimsiz zamanı azaltarak, üretimin her aşamasındaki israfa ve verimsizliğe karşı açılmış çok cepheli bir işletmecilik savaşıdır. TZÜ Sisteminin iki ana amacı vardır. Bunlar; sıfır israf (zero waste) ve sıfır stok (zero ınventory) olarak belirtilmiştir. (GRAHAM: 1987, 65)

İsrafı ortadan kaldırmak; müşteriye hizmet ya da ürüne doğrudan değer katmayan tüm faaliyetlerin en az düzeye indirilmesi anlamındadır. Değer, bir ürünün üzerine gerçek birşeyin yapılmasıyla eklenir. Değer kazandırmayan maliyetler (taşıma, depolama, sayma, çizelgeleme) israftır.(DOYURAN: 1990, 13)

TZÜ Sisteminde fazla stokla çalışmak, işletmedeki mevcut sorunları saklayan ve kaliteli mamül üretimini engelleyen, gereksiz bir uygulama olarak görülür. Stoklar kayalarla dolu göldeki suya benzetildiğinde, stoklar (su seviyesi) yeterince yüksek ise sorunları (kayaları) örtecektir. Üretim sürecindeki stokların kaldırılmasıyla "mamül tamamlama süreci"'nin kısalması sağlanacaktır. Mamül tamamlama süresinin (Lead Time) azaltılması ile birlikte üretim sisteminde "geri bildirim" (Feedback) hızlanacak ve üretim sürecindeki ortaya çıkan sorunlar daha çabuk ve kolaylıkla belirlenebilecektir. (HALEY vd: 1986, 61)

TZÜ sisteminde toplam kalite kontrol proğramları ile "ilk seferinde hatasız üretime" ulaşılmakta, hatalı mamüller ve bunlara ilişkin hurda, yeniden işleme, kontrol ve üretim kesintileri gibi maliyetler elimine edilmektedir. Bu sistemde kalite kontrolün en önemli öğesi, çalışanların bizzat kendileridir. Çalışanlar ürettikleri parçaları, bir sonraki aşamadaki çalışanlara elden ele geçirirken aynı zamanda, bu parçaların kalite kontrollerini de yaparlar.(ILHATTAN: 1987, 20-26)

Otomasyon, Tototo Şirketi'nde "JİDOKA" olarak ifade edilen bu uygulama, imal edilen parçaların kayıp olduğu ya da kusurlu ürün elde edildiği anda tesbit edildiği anda tüm üretim sürecinin yanlışlık bulunup düzeltilinceye kadar durdurulması esasına dayanır. Üretim sürecinin durdurulmasından sistem içinde yer alan herkes sorumludur. (ÇALIK: 1986, 56)

TZÜ sisteminde en son hedef sıfır hatadır. Sıfır hedefine yaklaşıldıkça önleme ve tahmin etme maliyetleri sıfıra doğru düşer. Sistemde çalışanların görüş ve önerilerine büyük önem verilmektedir. Kalite kontrol çemberleri olarakta tanımlanan küçük çalışma grupları tarafından çalışanların bilgi, görüş ve önerileri toplanmakta ve değerlendirilerek iyileştirme planları yapılmaktadır.

1.2.2.6.Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

Toplam kalite yönetimi; kalitenin yükseltilmesi, maliyetlerin düşürülmesi, verimliliğin ve müşteri tatminin artırılması için ürünlerin, yöntemlerin ve hizmetlerin sürekli gelişimini içeren bir yönetim anlayışıdır. TKY, bu unsurları ile maliyet, güvenirlilik, kalite, yenilik ve işletme etkinliği alanlarında sürekli gelişmeyi amaçlayan bir temele dayanmaktadır. Organizasyonun tüm seviye ve fonksiyonlarının katılımı yoluyla mal ve ve hizmet kalitesinin geliştirilmesi TKY'nin nihai hedefidir. (ARI: 1998, 20-26)

TKY, kalite konusunu dinamik bir süreç olarak görmekte ve tüm sistemi üretimin kalitesiyle sorumlu tutumaktadır. Kaliteyi, tüketici odaklı ve çevresel ihtiyaçları dikkate alarak tanımlamaktadır.

TKY, organizasyon kültüründe toplu olarak bir değişiklik gerektiriken, bütün çalışanların, proseslerin, üretim araçlarının ve ürünlerin bütünleşik halde ele alınarak, sürekli gelişme-Kaizen anlayışının işletmede yerleşmesini zorunlu kılar. (TÜMER: 1995, 37)

2. ÜRETİM SİSTEMLERİNİN MUHASEBE SİSTEMİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ (MALİYET VE YÖNETİM MUHASEBESİ AÇISINDAN)

Son yıllarda üretim teknolojisi hızla gelişti ve ilerledi. Üretim daha yoğun sermaye ile yapılırken, vasıfsız ya da yarı vasıflı emeğin önemi azalmıştır. Bu nedenle daha önceleri emek kullanılmasına dayanan maliyet hesaplaması yöntemlerinin önemi azaldı. Nitekim, işletmeler artık düşük stoklarla, daha az emekle ve daha yüksek sabit maliyetlerle çalışmaktadırlar.(HATİBOĞLU:1995, 5)

Üretim teknolojilerinde otomasyona gidilmesi sonucu, günümüzde artık, en yüksek katma değer meydana getiren unsur direkt işçilik maliyetleri değil, genel üretim maliyetleridir. Altmış yıl önce, direkt işçiliğin toplam mamül maliyetinin %60-%70; olması doğal bir şeydi. Hatta bazen daha yüksek de olabilmekteydi. Günümüzde otomasyona giden bir işletmede direkt işçilik maliyetleri toplam maliyetin %5'inden daha az hesaplanabilir. (KARCIOĞLU: 1993, 77)

Çağdaş üretim sistemlerinde stokların sıfır olması dolayısıyla imal edilen mamülün maliyetinin satılan mamülün maliyetine eşit olmasını sağlıyacaktır. Bu muhasebe türüne "faaliyet esasına göre maliyetleme" denilmektedir. Yarımamül stoklarının sıfır olması durumunda, eşdeğer birimler olarak basitçe üretilen birim sayıları kullanılabilir. (KARCIOĞLU: 1993, 102)

İmalat teknolojilerindeki ve maliyet ilişkilerindeki değişmeler maliyet muhasebesi sistemlerini etkilemektedir. Bu nedenle gerek sipariş ve gerekse safha maliyet sistemlerinin bu değişikliklere göre ayarlanması gerekmektedir. Sözkonusu imalat sistemi değişmelerinden bazıları tablo-1.'de şu şekilde açıklanabilir: (KETZ vd: 1991, 616)

Tablo 1: İmalat Sistemlerindeki Değişmelerin Maliyet Muhasebesi Sistemlerine Etkisi

İmalat Sistemlerindeki Değişmeler	Maliyet Muhasebesi Sistemlerindeki Değişmeler
Mamül maliyetinde birden çok fakrörün bulunması (direkt işçilik çok düşük)	Maliyetlerin mamüle dağıtılmasında birden çok faktörün kullanılması (makine saatleri gibi)
Stokların, özellikle yarımamül stoklarının azalması	Stoklar ile satılan malın maliyeti arasındaki maliyetin dağıtımına verilen önemin azalması (eşdeğer birimlerin hesaplanmasına verilen önemin azalması)
Kaliteye önem verilmesi	Kalite ve kalite maliyetini belirleyen ölçülerin gelişmesi
Verimliliğe olan ilginin artması	Verimlilik ölçülerinin gelişmesi
Birden fazla çeşitte ve yığın mamül üretimi	Safha maliyet sisteminin sipariş maliyet sisteminin yerini alması

Tabloda da ifade edildiği çağdaş üretim sistemleri maliyet hesaplamalarındaki direkt işçiliğin önemini azaltmıştır. Bu nedenle, işletmelerin makine saati gibi daha fazla bilgi veren bir maliyet dağıtım anahtarı kullanmaları gerekir. İşletmelerde mamül maliyetini belirleyen birden çok faktörün olabileceğini ifade etmektedir. İşletmeler mamül maliyetinin dağıtımında çok sayıda anahtar kullanmaya başlamışlardır.

Çağdaş üretim sistemlerinde kaliteye büyük önem verilmektedir. Bu ise yönetim muhasebesini etkilemektedir. Kusurlu birimler, garanti düzeltmeleri, yeniden işleme miktarı, bozuk ürün miktarını ve boşa geçen zaman süresini ölçme gibi yollarla kalite maliyetini ölçebilir.

Çağdaş üretim sistemleri verimliliğe olan etkiyi artırmıştır. Verimlilik ise belirli bir girdi miktarının çıktı miktarına oranı dır. Çıktının girdiye oranı ne kadar büyük olursa, elde edilen üründe o kadar verimli olmaktadır. Kalite ve verimliliğe önem veren kuruluşlar günümüz piyasa koşullarında rekabette avantajlı konuma gelmektedirler.

Esnek üretim sisteminde ileri imalat teknolojileriyle birkaç farklı mamülü yığın halinde üretilebilmektedir. Mamüllerin maliyetinin sipariş maliyet sistemine göre her bir mamülün maliyetini hesaplamak güç olacaktır. Bunun yerini maliyetlerin departmanlara ve iş istasyonlarına göre hesaplanması yoluna gidilerek safha maliyet sistemi gerçekleştirilmiş olmaktadır.

2.1. Tam Zamanında Üretim Sisteminin Geleneksel Maliyet Muhasebesi İle Karşılaştırılması

Kalite ve üretim kontrol sistemi olarak TZÜ sistemine göre maliyet muhasebesi yöntemlerinin değişiminin altında yatan temel nedenler şunlardır: (ÇALIK: 1996, 93)

i-Mamül maliyetlerinin daha gerçekçi bir şekilde saptanması,

ii-Fiili maliyetlerin daha etkin bir şekilde kontrol edilmesi,

iii-Muhasebe sistemi maliyetinin azalması.

TZÜ sisteminde mamüllere dağıtılacak maliyet türü sayısının artması mamül mamül maliyetini saptamada en önemli etken olmaktadır.Geleneksel yöntemde yalnızca direkt işçilik ve malzeme maliyetleri mamüllere doğrudan dağıtılmaktadır. Bu na karşın TZÜ sisteminde bina kullanımı, sigorta ve vergi dışındaki tüm maliyetlerin mamüllerle ilişkisi direkt olarak izlenebilmekteve doğrudan dağıtım yapılabilmektedir.

Tablo 2: Geleneksel ve TZÜ Sistemi Performans Ölçütleri (ILHATTAN: 1987, 20-26)

Geleneksel	TZÜ Sistemi
Direkt İşçilik -Verimlilik -Kullanım	Personel başına verimlilik- direkt, endirekt ve idari personel başına toplam çıktı miktarı
Makine kullanımı	Net aktiflerin karlılığı
Envanter dönüşüm hızı ya da Ortalama envanter süresi-aylık	Ortalama envanter süresi-günlük
Maliyet sapmaları	Mamül maliyetleri, özellikle rakiplerinin maliyetleri ile göreli olarak
Bireysel teşvik	Grup teşviği
Proğrama göre performans	Müşteriye hizmet
Kıdeme göre terfi	Bilgi ve yeteneğe göre terfi Yaratılan fikirler, Uygulanan fikirler, Mamül ya da mamül gruplarına göre üretim süreci Üretime hazırlık süresinin kısaltılması Müşteri şikayetlerinin sayısı Müşteriden gelen isteklere yanıt verme süresi Kalitenin maliyeti

TZÜ sistemi uygulamaları toplam maliyet yönetimini ön plana çıkarmış ve bu da performans ölçüm sistemlerinin değişmesine neden olmuştur. TZÜ sistemi maliyet muhasebesi sisteminin farklı olması, direkt işçilik ve makine saatlerinden ziyade sistemdeki toplam üretim (dönüşüm) zamanı esasına göre genel üretim giderlerinin dağıtıma tabi tutulmasıdır. Geleneksel maliyet muhasebesi sistemlerine göre standart maliyetler direkt işçilik, direkt hammadde ve değişken genel üretim giderleri ile belirlenebilir. Ancak depolama, kontrol ve taşıma maliyetleri sabir genel üretim maliyetleri olarak sınıflandırılmaktadır. TZÜ sistemine göre maliyeti belirleyen faktörler hammadde hareketleri sayısı, işgücü işlem sayısı, bayii sayısı, artığa ayrılan birim sayısı ve süreç değişim sayısı gibi boş zamanı artıran üretim süreci unsurlarıdır. (POLİMENİ vd: 1991, 448)

Geleneksel maliyet muhasebesi sistemleri, üretim maliyetlerini direkt ve endirekt maliyetler şeklinde sınıflandırmakta ve bu maliyetleri sabit ve değişken unsurlar şeklinde daha ileri bir ayrıma tabi tutmaktadır. Finansal muhasebe, harici finansal raporlama için direkt maliyetleme yerine tam maliyetlemeyi gerekli kılmakta ve böylece işletmeleri, sabit genel üretim giderlerini stoklara dahil etmeye teşvik etmektedir. Bu husus geleneksel maliyet muhasebesi sistemlerine aktarılmıştır. Bunun sonucunda stoklar yöneticinin faaliyet verimsizliğini gizlemesi için emniyetli bir sığınak olmaktadır. (ILHATTAN: 1987, 20-32)

2.2. Geleneksel Muhasebe ile TZÜ Sisteminin Yönetim Muhasebesi Açısından Karşılaştırılması

Yönetim muhasebesinden, işletmelerin geçmiş performanslarını değerlendirmelerine ve geleceğe ilişkin kararlar almalarına yardımcı olması beklenir. Bu uygulamlar, direkt olarak yöneticilerin alacakları stratejik kararları ve işletmenin nihai karlılığını etkiler. TZÜ sitemi muhasebesi katma değer faaliyetleri üzerinde dikkatleri toplayan basit ve masrafsız bir sistemdir. Oysa TZÜ sisteminde safhalar arasında stoklar sıfır düzeyinde olduğu için stoklar sürekli izlenip kontrol edilmemektedir. Üretilen bir birimin üretim maliyetinin büyük bir kısmını satıcılar tarafından gönderilen parçaların maliyeti oluşturmaktadır. (ÇALIK: 1986, 97)

Kanban iş merkezlerine üretime başlama emirlerini veren ve iş merkezleri arasında malzeme akışını kontrol etmede kullanılan yeni bir üretim kontrol (çizelgeleme) yaklaşımıdır. TZÜ sisteminde üretimin safhaları arasında hammadde ve yarımamüller kanbanlar ile yapıldığından hammadde miktarı üretim seviyesine bağlı olmaktadır. Kanbanlarla tek tek stok seviyelerini kontrol etmenin en etkin aracıdır. (MONDEN: 1981, 29-46)

Geleneksel muhasebe, yarımamül ve mamül stokunu büyük seviyelerde tutabilir. Şayet, belli bir çalışma alanının yöneticisi yalnızca standartlar ve sapmalar üzerinde inceleme yaparsa, yarımamül stokları artabilir. Oysa yöneticinin dikkatini işletmenin toplam karlılığı üzerinde değilde, sözkonusu stok değerinin nasıl tesbit edileceği üzerinde toplaması gerekmektedir. Çünkü, bir sonraki çalışma döneminde darboğaz içinde olsa bile, bir önceki çalışma alanı yüksek etkinliğe ulaşmayı sağlayacak kapasitede üretmek üzere yönlendirebilir.

TZÜ sisteminde çalışanların görüş ve önerilerine çok büyük önem verilmekte ve gerçekleştirilen pek çok iyileştirmenin genelinde çelişenlerın öneri sistemi tarafından başlatıldığı bilinmektedir. İyileştirme planları, genelde kalite kontrol çemberleri olarakta tanımlanan birkaç işçiyle, liderin katılımıyla oluşan çalışma grupları tarafından hazırlanarak sunulur.(ACAR: 1994, 105)

TZÜ sistemi içinde çalışanların, işletmenin neresinde ortaya çıkarsa çıksın tüm üretim sorunlarını görebilecek ve çözebilecek uzmanlıkta ve esneklikte (shojinka) olmaları istenir; eğer esneklik seviyesi düşük ise bunu yükseltmek için kurs ve eğitim proğramlarından geçirilirler. Sistem içinde çalışanları ayırt edeci özel statüler yoktur. Yöneticiler diğer çalışanlarla aynı olanakları paylaşarak, işe geliş gidiş, özel ayrılmış yerler, çeşitli ücret düzeyleri ve diğer ayrıcalıklarla ayrılmamışlardır. (BUFFA: 1984, 166)

3. ÜRETİM SİSTEMLERİNDE YENİ AÇILIMLARA DAYALI OLARAK MALİYET VE YÖNETİM MUHASEBESİ

Geçtiğimiz on yıl süresince gerek çevrenin ve gerekse firmanın kendi içerisinden kaynaklanan ihtiyaçların baskısı ile Maliyet Yönetim Sistemleri ile ilgili araştırmaların önemi sıkça vurgulanmaya başladı (Cooper, Kaplan, Johnson, Bromwich, Lebas, Lorino, Mevellec etc.). Pek çok kez tartışma üç ana konu üzerinde odaklandı: geleneksel sistemlerin yetersizliği ve ilgisizliği (tam maliyetleme [full

costing], direkt maliyetleme [direct costing]...), süreçlerin önceliği üzerine inşa edilmiş yeni bir modelin kabul edilen üstün özellikleri ABC ve stratejik yönetimden elde edilen kavramlar. Aynı zamanda üretim faktörlerinin daha iyi kombinasyonlarının kullanımı aracılığı ile elde edilen etkinlik sonucu da bu tartışma motive edilmiş oldu.

Bu düşünce akımı aşağıdaki özelliklere sahiptir: (BARANGER: 1997, 1)

i-Bu düşünce akımı 1980'li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management) ve Tam Zamanlı Üretim (Just In Time) uygulamalarının bir sonucudur. Orijinal olarak bu akım ilk Taylorizm'e ve de MRP3 data setini ve güçlükleri absorve edebilmek için kullanılan basit metotlara karşı bir tepki olarak bir Amerikan sistemi geliştirmesi idi. Bu hala günümüzde bile hala hangi sıklıkta MRP yazılımının iş gördüğünü (hangi sıklıkta kullanıldığını) göstermektedir.

ii-Bu yeni akım yeni stratejik kavramların formülasyonunu içerir. Özellikle bir ürünün orijinal hammaddesinin arzından tamamlanmış olarak son teslimine kadar geçen tüm aşamaları içine alan değişik aktivasyonlar ve süreçler sonucu bir müşteri için o ürünün değerini içeren değer zinciri gibi kavramlar bu türdendir. Bir firmanın yönetimi mutlak surette bu yeni yaklaşımı, uzmanlaşmanın yarattığı yetenek ve beceri ile belirlenen geleneksel yöntemi birleştirmek durumundadır.

Maliyet Sistemlerinin dizayn edilmesi sorunu için tek bir yanıt mevcut değildir. ABC buna bir yanıt olabilir. Fakat ABC ancak diğerleri arasında var olan tek bir cevap. (Biz biliyoruz ki, ABC süreçlere büyük önem atfetmekte ve o beceriler ile tekrar bir araya getirilmek mecburiyetindedir (-veya- birlikte düşünülmelidir)). Bu durum ikinci bir soruyu ortaya çıkarmaktadır: Acaba bu yeni yaklaşım yönetim kontrolünün enstrümanı olarak kullanılan bir araç olabilir mi? Örneğin ABC olarak isimlendirilen araç insanların davranışları üzerinde etkisi var ve dolayısıyla bir bütün sistemin davranışı üzerinde de etkisi var mı? Hepsinden öte, bu tür araçlar uygun olmayan tarzda kullanılabilirler (mesela biz konuşmaya ihtiyacımız olduğu halde silah kullanabiliriz meseleleri halletmek için...) Bundan dolayı burada bizim yapmak arzusunda olduğumuz şey iki tamamlayıcı ifadeyi karşılaştırmak ve kontrol etmektir.Yönetim Maliyet Sistemleri yönetimsel modellere bağımlıdır fakat öteki türlü de Yönetim Maliyet Sistemleri yönetsel kararları etkiler durumdadır.

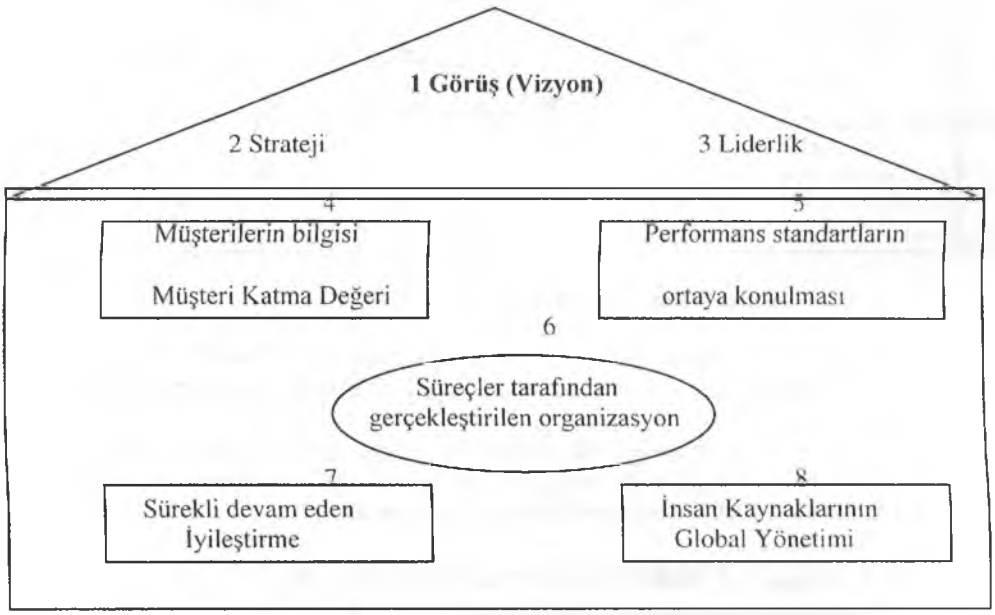
3.1. Yönetim Modelleri

Yönetim modelleri dikkate alındığı müddetçe, pek çok yöntemin araştırılması mümkündür. Örneğin Taylorizm, Fordizm, Bürokrasi, İnsan İlişkileri, Sistemler Teorisi, Davranışsal Okul, Psikolojik ve Sosyolojik Okullar, Stratejik Yönetim Okulu gibi değişik türden teorilerin gözden geçirilmesi mümkündür. Başka bir yol ise çok sık olarak günümüzde başvurulan modelleri incelemek olabilir. Bu modeller: Ekonomik Model, Mükemmeliyet Modeli, ve Toplam Kalite Yönetimi Modeli (TQM).

Yönetim doğası gereği gönüllü bir olgu olduğu için, bu hususiaki temel sorun performansın nasıl değerlendirileceği ve ölçüleceğidir. Geleneksel olarak etkililik (öngörülen ve amaçlara ulaşmak için varolan kapasite) ve artı etkinlik (var olan

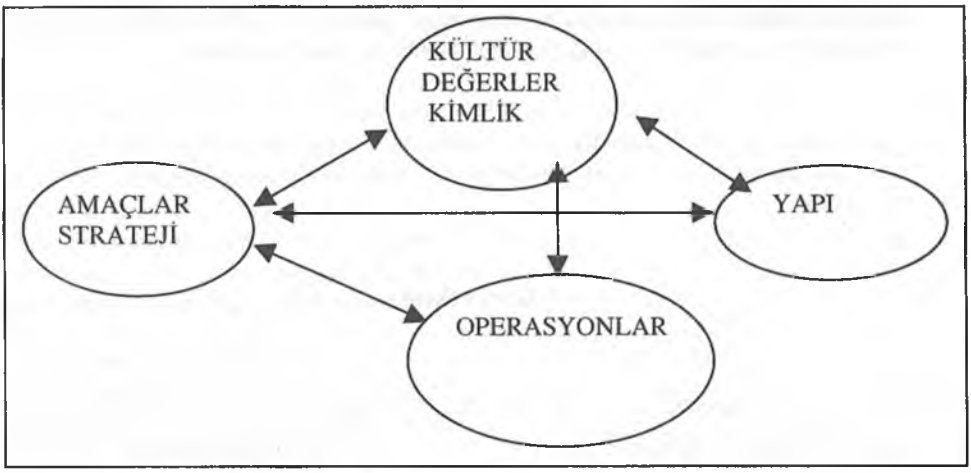
kaynakları en optimal biçimde kullanma kapasitesi) olarak tarif edilir. Verimlilik çıktıların girdilere olan oranı olarak tarif edilir ki ayrıca bu çıktı (output) ve girdi (input) kavramlarının da dikkatlice tarif edilmesi gerekir. Fakat verimlilik genellikle fiziksel kavramlarla ifade edilir ve mutlak surette değer ile ilişkilendirilmelidir. Bu konuda iki model mevcut:-Fransızlar'ın "Les Comtes de Surplus" modeli ve Japon Yönetim Birliğinin (JMA) ortaya koyduğu "Toplam Verimlilik Yönetimi" (Total Productivity Management). Bu modellerden ilki finansal muhasebe üzerine inşa edilmiştir; özellikle çeşitli ayırımlar yaparak mesela üretim miktarı ve fiyat arasında, birbiri ardına gelen birkaç yılın gelirleri arasında, bir produktivite fazlası-artığı (productivity surplus) elde edilebilir ve bu artıktan yararlanacak kişiler (tüketiciler, üreticiler, istihdam edilenler, şirkette hisse sahibi olanlar, devlet...) tespit edilebilir. Yönetim tarafından ilk olarak amaçlar belirlenir. Daha sonra bu amaçlar ilgili organizasyonun en üst biriminden en alt üretimin gerçekleştirildiği birime kadar ayrıştırılmak suretiyle paylaştırılır. Bu amaç bölüşümü süresi organizasyon içerisindeki tüm insanlarla mümkün olduğu nispette tartışılmaya çalışılır ve aşağıdan yukarıya doğru olan bir süreçle yeniden gözden geçirilir. Farklı düzeylerde (organizasyon içerisindeki farklı birimlerde) amaçların uygunluğunu sağlamak ve bütüncül (global) olarak bu amaçlar toplamının organizasyona uyumunu temin etmek için önceden similasyon (canlandırma-simulation) denemeleri yapılabilir. TPM modelinin ikinci varsayımın bir problemi değer ile olan ilişkisinden kaynaklanmaktadır.

Özellikle ABC modelinin uygulayıcıları bu modelin bir cevap olduğunu söyleyeceklerdir. Fakat tamamlayıcı bir unsur, ABC modelini Finansal Muhasebeyi bir bölüm içerisinde operasyon yönetimini de başka bir bölüm içerisinde birleştirmek olabilir.



TQM (Total Quality Management) kalite yönetimi yaklaşımından kaynaklanmaktadır ve çok sık olarak Hoschin veya yeniden tasarıma (reenginnering) neden olmaktadır. Özellikle de bir malın değeri müşteriler tarafından tespit edilme süreci devam ettikçe, bu durum giderek yaygınlaşacaktır. Şu andaki model üç oran üzerine kuruludur: CAV(Müşteri Katma Değeri), PAV(Kişisel Ekleme Değeri), ve EVA(Ekonomik Katma Değer).

Performans ölçümü çoğunlukla Derning'in 14 prensibinden, Malcolm Baldridge Ödülünün kriterlerinden (toplam 1000 puan üzerinden 130'u finansal kriterlere tahsis edilmektedir) ve CAV, PAV ve EVA üzerinden gerçekleştirilmektedir. Maliyet ölçümleri öteki performans göstergeleri ile birlikte yukarıdaki grafiğin beşinci kısmında ifade edilmektedir. Fakat bu maliyet ölçümleri grafiğin öteki bölümlerinde de mutlaka mevcut olmalıdır. Örneğin yukarıdaki şemada dördüncü kısmı dikkate alırsak, ilgili model, kalite ve fiyat dikkate alınarak belirlenen özellikler üzerine kurulu CAV'ın bir ölçümünü önermektedir. Daha sonra bu maliyet ölçüleri sektördeki diğer rakip işletmeler ile karşılaştırılır. Bu karşılaştırma işletmenin kendi durumunu sektördeki rakiplerine göre değerlendirme imkanı verir.



3.2. Yönetim Muhasebesi Modelleri

Amerikan Geleneksel Model (American Traditional Model), Fransızların "Plan Comptable Géenéral"'i ve ABC şu andaki hali hazırda geçerli olan modellerdir.

i- Geleneksel Amerikan Modeli maliyein çeşitli tanımları üzerine inşa edilmiştir: tam maliyet (full cost), direkt maliyet (direct cost) ve standart maliyet gibi.Uygulamada bu model aşağıdaki formatı izlemektedir:

$$C = [(qa \times P) \times R1 + ?(top + tsu / qb) \times R2] \times K$$

qa: satın alınan hammadde ve tamamlayıcı mallar

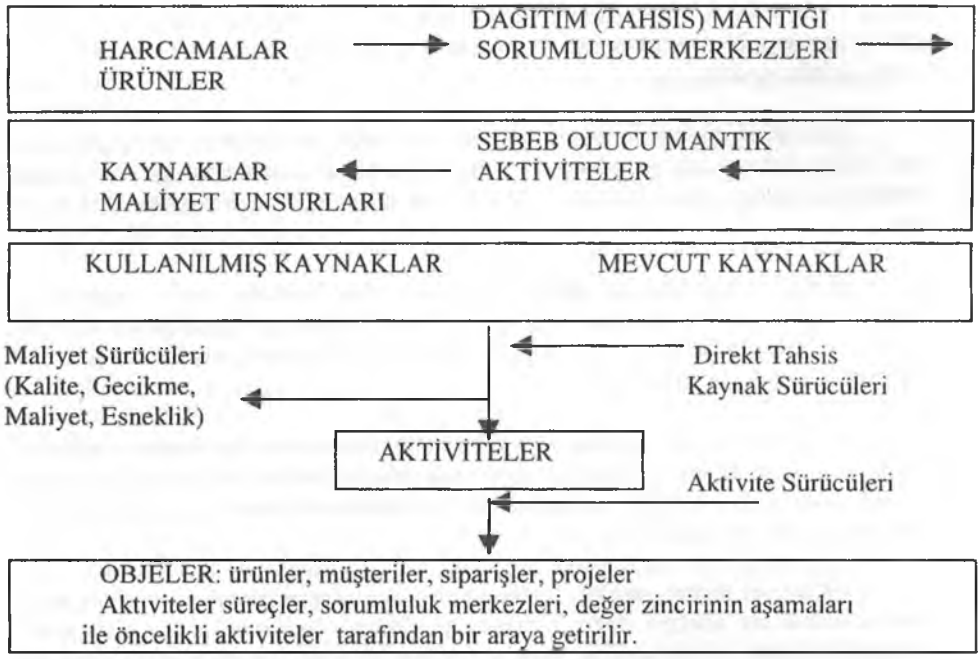
P: bu hammadde ve tamamlayıcı malların fiyatları

R1: satın alınan ve elde edilen işletme masraflarını (mesela kira,elektrik, su vb giderler işletme masrafı olarak kabul ediliyor) absorve etmek için kullanılan oran

Top: işletim zamanı
Tsu: kuruş (set up) zamanı (okan'ın notu: sistemin ortaya çıkarılması gereken zaman)
Qb: alan büyüklüğü (Ekonomiik Sipariş Miktarı veya başka bir model)
R2: üretim sırasındaki işletim masraflarını absorve etmek için kullanılan oran
K: Eğer gerekirse en direkt maliyetlerin absorve edilmesi kullanılan faktör

ii- Fransızların "Plan Comptable Général" Modelinde, yönetim muhasebesi finansal muhasebe kaynaklı olmak üzere bir araya getirilmektedir: Yani bir maliyet, muhasebe akım sistemi (accounting network) içerisinde belirlenen bir faktör ile ilgili olarak yapılan harcamaların toplamına eşittir. Finansal muhasebe tarafından tespit edilen harcamalar, işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda seçilmiş maliyet unsurları için yapılan tüm masrafların toplanması ile bulunur. Daha sonra PCG bir maliyetin üç unsurdan oluştuğunu vurgular: Bunlar; alan, içerik ve zaman. PCG sisteminin temel zayıf noktası bir maliyet unsuru için yapılmış olan harcamaların toplanması demek, bir ürünün değerinin o ürün için yapılmış olan maliyet toplamına eşit olması anlamına gelmemektedir.

iii- ABC modeli özellikle TQM (Total Quality Management) ve JIT (Just in Time) uygulamaları sonucu ortaya çıkmıştır. ABC modeli müşteriyi her şeyin başına yerleştirir ve her şeyin normal prosedürü içinde gerçekleştirilmesi olgusunu vurgulayan bir nevi "çekici" (pull) model niteliğindedir. ABC modeli geleneksel mantığı aşağıdaki şekilde yeni bir mantıkla değiştirmektedir;



ABC modelinin diğer uygulamalar ile çakışan (-veya- birleşen, yani onlarla içli dışlı olmak zorunda olan) doğasından dolayı izole edilmiş bir uygulama olması

mümkün değildir, aksine ABC modelinin bilgi sistemi (information system) ile mutlaka entegre edilmesi gerekir.

3.3. Operasyonlar

Yönetim aynı zamanda etkin işletim (operasyon) sistemlerinin dizaynı ile de uğraşır: amaç ise en azından "verimlilik sınırları-" (the Productivity Frontier)'na ulaşmaktır. Eğer analizimizi endüstriyel firmalar ile sınırlarsak, operasyon stratejileri üretim türlerine göre değişmektedir. Bu durum maliyet sistemlerini etkilemektedir.(PORTER, M: 1985, 257)

Esas itibari ile hiçbir firma tam net olarak bir kategoride yer almasa da, eğer teşhis doğru olarak yapılırsa, maliyet sistemleri üzerindeki sonuçlar şu şekilde ifade edilebilir;

Bir süreç departmanı içerisinde (process shop) bir veya birbirine paralel olan birkaç sürecin bulunması mümkündür. Prensip olarak, süreç bire yakın etkinlik oranı ile oldukça durağan (yumuşak) görünümdedir. Belirli bir süre zarfında üretilmiş olan ürün sayısı ile ölçülür. Süreç tarafından ortaya çıkarılan bir ürün olduğu için, birim ürün maliyeti, yapılan tüm harcamaların toplamının bu süre boyunca üretilmiş olan ürün sayısına bölünmesi suretiyle elde edilir. Maliyet muhasebesi bu bakımdan bu üretim süresi boyunca yapılan tüm harcamaları iyi bir şekilde tespit edebilmeli ve aşağıdaki hususları göz önünde tutmalıdır,

i-Finansal ve somut olmayan yatırımlar oldukça yüksek olduğu için, bir kapasite ve bu kapasitenin kullanımın bir ölçüsü mevcut olmalıdır. Yani, amortisman gibi, patentler gibi, araştırma gibi, geliştirme masrafları gibi unsurların tanımına özel önem atfedilmesidir.

ii-Kapasite maliyetli olduğu için, mümkün olan en üst düzeyde bu kapasitenin kullanılmasına gayret edilmelidir; Bu kapasitenin kullanılmadığı atıl zaman önleyici-koruyucu bakım hizmetleri ile mümkün olan en düşük seviyeye indirilmelidir.

iii-Bu tür masrafları iç işletim düzeni içerisinde siparişler üzerine ekleme olanağı oldukça bu harcamaların kayda geçirilmesi herhangi bir problem yaratmamaktadır. İdeal olanı bu tür başarısızlık maliyetlerini (failure costs) üretim sürecinde içselleştirerek yok etmektir.

iv-Maliyet sistemi değişken ve sabit maliyetler arsında bir ayırımı mümkün kılmalıdır. Esas itibari ile bu durum işletmede pek çok maliyetin sabit türden olmasından dolayı kolay bir iştir. Değişken maliyet türleri esas olarak üretimde kullanılan materyaller ve enerjidir.

v-Kütlesel üretim standart maliyetlerin yukarı doğru akımını, gerçek sipariş maliyetlerinin ise aşağıya doğru olmasını gerektirir. Yukarıya doğru olan akım süreçleri istikrarlı oldukları için, standart maliyetler süreç ve mantıksal olarak da period maliyetleridir. Süreçlerin işletilmesine takiben en azından belirli bir dönem sonunda öngörülen hedeflerden büyük bir sapma olup olmadığını kontrol edebil-

memiz gerekir. Ayrıca ilgili dönem için öngörülen aktivite düzeyinde de bir sapmanın olup olmadığını kontrol edebilmeliyiz.

Aşağıya doğru olan maliyet sistemi gerçek veya bütçesel oranlar kullanılarak gerçek veriler aracılığıyla değerlendirilmesi gereken sipariş masraflarını kapsar niteliktedir; ABC modeli uygulandığı takdirde, aktivite sürücüleri aracılığıyla bütün aktiviteler siparişler ile ilişkilendirilmelidir.

Bu konudaki esas problem standart maliyet yuları akımı ile sipariş maliyetleri aşağıya akımı arasında bir karşılıklı değişimi idare edebilmektir. Tek çıkar yol standart maliyetlerde parçaların yukarı akımını sipariş eden müşteri orijinli bir sisteme sahip olmaktır. Eğer alan mevcut olursa, bu durum sistem tarafından maliyetinin sağlanması gereken stokların ortaya çıkmasına neden olacaktır.

Endirekt maliyetler maliyet unsurlarına tahsis edilirler veya aktivite sürücülerine yoluyla ürünlere tahsis edilirler. (üzerine yüklenmiş olur).

İş departmanı (job shop) maliyet tahmin etme ve gerçek maliyetlerden sapmaların hesap edilme yöntemlerini geliştirmelidir. MRP yazılımı bu konuda bu departmana yardımcı olabilir. Direkt maliyetler siparişlere göre kaydedilmelidir. Endirekt maliyetler ise çoğu zaman sistemin karışıklığı yüzünden içsel işlemlerin (işletme içi faaliyet ve işlemlerin) miktarına bağlıdır. JIT ilk olarak endirekt niteliğinde olan bazı masrafların direkt masraf haline dönüştürülmesine olanak sağlayacaktır (örneğin fabrika formenlerin ücretleri gibi). Diğer endirekt maliyetler ise aktivitelere paralel olarak incelecek ve siparişlerce veya aktivite sürücüleri aracılığıyla maliyet unsurları tarafından etkilenmeleri gerekmektedir.

Bütün maliyetlerin gerçek müşteri siparişlerinden veya "potansiyel sipariş" olarak adlandırdığımız siparişlerden (örneğin; Ar-Ge veya pazarlama departmanında gerçekleştirilen projeler gibi) ve "destek siparişleri" (öncelikli kalite, önleyici bakım ve koruma, yönetim maliyetleri) dir. Bu tür "süreç deki siparişlerin" (in process orders) genel çatısı yönetimin vizyonunu yansıtması gerektiği için temel niteliktedir. Kalite maliyetlerinin bakım ve koruma maliyetleri için yapıldığı üzere aynı yöntemle kaydedilmesi mümkündür.

İş departmanı (job shop) için, çeşitlilik analizi de mutlaka uygulanmalıdır ve bu kapasitenin kullanımı açısından işletme için zorunluluk teşkil etmektedir.

Bir projenin maliyeti o projeyi ortaya çıkaran ve PERT metodu gibi herhangi bir iletişim ağı (network) içinde organize eden, çeşitli aktivitelerin maliyetlerinin toplanması sonucu bulunur. Aktivite zamanları aktivite maliyetleri kullanarak değerlendirilmelidir. ABC ve PERT metotları bir araya getirilebilir. PERT metodu için ana problem iletişim ağının (network) kurulması ve değişik projeler arasında kaynakları dağıtmaktır. Endirekt maliyetler aktivite sürücüleri aracılığıyla dağıtılabilirler. PERT yazılımı, gecikmeler ve maliyetler bakımından bir projenin kritik yolunun analizini temin eder.

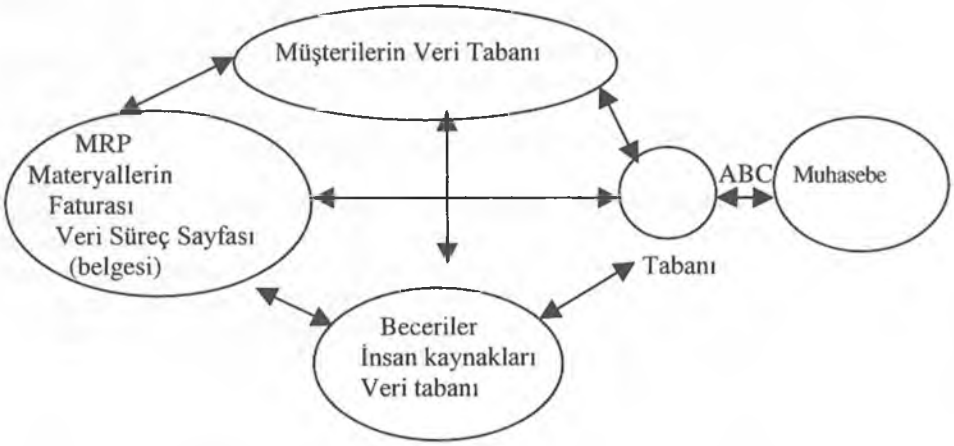
3.6. Maliyet Sistemlerinin Dizaynı

Lokal (yerel) birimlerden oluşuyor olsa bile, bir organizasyonun performansı daima globaldir (bütüncüldür).

3.6.1. Enteğrarasyon Sorunu

Bilgi Sistemlerinin dizaynı mutlaka bir organizasyon içerisindeki insanların entegrasyonuna yardım edecek biçimde gerçekleştirilmelidir. Fakat yinede bildiğ üzere, mesela kültür gibi daha pek çok parametre bu süreç üzerinde etkilidir. Yeni organizasyonların kendi kendine öğrenimi gerçekleştiren (self-learning) ve kendi kendilerini kontrol eden (self-controlled) organizasyon olmaları beklenmektedir. Üst düzey yönetimin rolü genişleyecek ve alınan kararlarla daha yakından ilgili olan insan kaynaklarını yönlendiriyor olacaktır.

Maliyet sistemleri dikkate alındığı sürece, verilerin entegrasyonu (data integration) müşteri veri tabanı (müşteri katma değerinin bir ölçüsü), teknik veri tabanı (MRP), çalışan personele ait veri tabanı (personelin katma değerinin bir ölçüsü) ve muhasebe veri tabanı (finansal ve yönetimsel) arasındaki ilişkiler ile sınırlıdır



Bazı şirketler bu entegrasyonu daha şimdiden mesela Harris Şirketinin semiconductor sektöründe yaptığı gibi uygulamış bulunmaktalar.

3.6.2. Gelişime Açık Bir model

Aşağıdaki tablolar stratejik ve yönetimsel maliyet sürücüleri ile mutlak surette birleştirilmesi gereken ana yönetim ve piyasa değişkenlerini özetlemektedir. Bu tablolar aynı zamanda değişik ihtiyaçlara göre (mesela envanterler –stoklar- üretimin tam maliyeti üzerinden değerlendirilir) ve en güncel maliyet unsurlarına –objelerine- göre kullanılacak olan maliyet türlerine de atıfta bulunmaktadır (veya göstermektedir).

YÖNETİM DEĞİŞKENLERİ	PİYASA DEĞİŞKENLERİ
Kültür ve değerler	Alan (yerel, ulusal, uluslar arası)
Misyon, liderlik	Aktivitelerin doğası, organizasyon türü
İletişim	Üretim türü
Yetenekler, know-how	Rekabet
Amaçlar	Arz edenler arasındaki ilişki
Strateji	Piyasaya giriş konusundaki engeller
Yapı	İkame mallar
Operasyonlar	Potansiyel müşterilerin doğası (davranışları)
Yönetim Sistemleri ve Kontrolü	

MALİYET TÜRLERİ (gerçek veya bütçelenmiş)

- Tam Maliyetler
- Direk /Endirekt
- Tam Maliyet (üretim)
- Tam Maliyet (girişim)
- Tam Maliyet (ABC)
- Kontrol Edilebilir (veya edilmez)
- Tarihsel (veya bütçe ile bağlantılanmış)
- Ayrımcılıklar
- Period masrafları
- Gizlenmiş
- Diferansiyel
- Değişken
- Sabit
- Yarı değişken
- Düzeylere göre değişken

MALİYET UNSURLAR			
ÜRÜNLER	MÜŞTERİLER	BİRİMLER	KARARIN
Veya ürünlerin hattı	Dağıtım kanalları, müşteri türleri, siparişler	yapıya göre	doğasına göre

Kararlar genellikle uzun dönem ve kısa dönem olma üzere sınıflandırılır. Anthony ve Govindarajan stratejik ve yönetimsel maliyet sürücüleri ile ve de TQM'in, JIT'ın, otomizasyonun uygulanması gibi operasyonel seçimlerle mutlaka birleştirilmesi gereken tam kapsayıcı olmayan bir liste sunmaktadırlar.

UZUN DÖNEM KARARLARI	MALİYET SİSTEMİ AŞAĞIDAKİLERİ MUTLAKA SAĞLAMALI
1. Yani ürün veya hizmetlerin dizaynı	Ömrü ile birlikte projelerin maliyetleri
2. Kültür ve değer yargılarının gözden geçirilmesi	Yönetim tarafından ihtiyaç duyulan veriler
3. Organizasyonsal değişiklikler	Değişik yapılara göre olan maliyetler
4. Yönetim sistemindeki değişiklikler	Değişik sistemler altında projelerin maliyetleri ve işletim masrafları
5. Uluslar arası aktivitelerin geliştirilmesi	İhracatın ve yardımcı kuruluşların maliyetleri
KISA DÖNEM KARARLARI	MALİYET SİSTEMİ AŞAĞIDAKİLERİ MUTLAKA SAĞLAMALI
1. Bir aktivitenin gerçekleştirilmesi için metot değişikliği	Metotlar arasında maliyet karşılaştırılması (endirekt veya tam maliyetleme)
2. Rota seçimi, operasyonlar dizisi	Süreç maliyeti (process cost)
3. Yap veya satın al veya alt kontrat yap	Kapasite kullanımı, değişken ve tam maliyetler
4. Alan büyüklüğü	Sipariş veya stok maliyetleri
5. Stokların ve üretim sürecinde olan işlerin değerlendirilmesi metodu	Üretim tam maliyeti

6. Satış fiyatı	Hedef maliyet ve tahmin edilmiş yahut standart maliyet
7. Yeni bir sipariş al (veya alma)	Kapasite kullanımı, değişken veya tam maliyetler
8. Bir ürünün veya hizmetin yapımının veya satışının durdurulması	Direkt maliyetler ve endirekt maliyetlerin paylaşımı
9. Kapasiteden daha iyi istifade edebilmek için bir ürünün satışına spesifik hizmetlerin ilave edilmesi	Bir ürünün maliyeti ve rakiplerin maliyetleri karşılaştırılması (mihenk taşı olarak tespit etme, -benchmarking)
10. Üretim sürecinin belli bir aşaması üzerinde uzmanlaşma (veya uzmanlaşmama)	Sürecin değişik aşamalarındaki maliyetler
11. Pazarlama karışımının (marketing-mix) nasıl kullanılacağı	Değişik faktörlerin maliyetleri

Mesela bir yönetimsel maliyet sürücüsü, kapasite kullanımıdır. Eğer bu anahtar bir parametre ise, Maliyet Sistemi bu kullanımin derecesini ölçmek üzere ve aşırı veya düşük absorve edilmiş yük varyanslarının (sapmaların) hesaplanmasını temin etmek üzere dizayn edilmelidir. Fakat yönetim mutlaka neyin normal kapasite olduğunu açık bir şekilde tarif etmelidir.

Bütün sınıflarda, Maliyet Sisteminin dizaynı seçimi süreç siparişleri aracılığı ile uygulanacak ve eğer ihtiyaç ise aktiviteler içinde asimize edilecektir.

SONUÇ

Günümüz üretim işletmeleri uzun dönemde ve yeteri kadar kar amaçlayarak sürekliliklerini sağlayabilmeleri için ülke içi rekabet ortamının ötesinde küresel rekabet ortamına da ayak uydurmak zorundadırlar. Bunun için söz konusu işletmelerin gelişmiş teknoloji, eyi eğitilmiş personel ve yeniliklere açık olarak düşük maliyetli ve yüksek kalitede mal ve hizmet üretmeleriyle mümkün olabilecektir.

Yönetim ve piyasa değişkenlerinin dikkatli bir analizi ile birlikte, bir firmanın yönetiminin amacının ne olduğu ortaya koyulabilmeli ve de yönetimin ihtiyaçlarına göre adapte edilmiş maliyet sistemlerinin dizaynını yapılabilmelidir. Hemen başta girişimin ve gerçekleştirilen aktivitelerin doğası, spesifik maliyet türlerine doğru bir odaklaşmayı sağlayacaktır. Daha sonra temayül-eğilim (vocation), aktivitelerin doğası, kültür, amaçlar, strateji, yapı, operasyonlar ile ilgili olan kararlar ve karşılıklı değişimler (trade-offs) mutlaka tanımlanarak ortaya konmalı..

İşin doğası ve süreçler yönetimin dilekleri olarak, herhangi bir maliyet sisteminin tanımının organize edilmiş komutları olmalıdır. Modeller, bilgi sistemleri (information systems) muhasebe prensipleri gibi araçlar kullanıldıktan sonra atılabilir (terkedilebilir) niteliktedir. Bu modellerin ve araçların kullanımı, JIT ve TQM'nin uygulanması, süreçlerin yeniden tasarımı ve sadece yönetimin kendisi bile işin doğasını ve sonuç olarak da maliyet sistemini değiştiren yönetim kararlarıdır.

Şu anda varolan yönetimin evinimi işletme içindeki insanların motivasyonun artırmak için organizasyon içerisinde müşteri etkisinin giderek daha fazla yaygınlaşmasıdır. Bu süreç kuvvetli liderlikle, uygun bir iletişimle, ve enformasyon tek-

nolojisinin kullanımıyla daha güçlü hale getirilmiş ufak takımların oluşturulması ile artırılacaktır. Eğer maliyetler anlaşılabilir bir formda dizayn edilirse, belki de bu iletişim sürecinin bir elemanı (parçası) konumuna gelecekler. Fakat kültür ve değerler ise bu küçük gruplar arasında ayrıcı özerkliklerin devamı hususunda temel bir eleman olarak kalmaya devam edeceklerdir. Yine de maliyetler ortak bir dili ve bu kültürün bir elemanı olabilir.

Bir firmanın yönetimi yeni bir aracı uygulamaya karar verirse (mesela ABC modelini) ve yeni bir felsefeyi işletmeye adapte etmek üzere uygulamaya koyarsa (mesela JIT), ilgili yönetim mutlaka bir takım önceliklerin (gereken altyapının) farkında olmalıdır, özelikle de kültür ve işletmede çalışanların yetenekleri ile ilgili olanların. Belirli bir aracın sadece tek başına yönetimin veya değerlendirmenin yerine geçemeyeceğini düşünebiliriz. Eğer bu durum adapte edilmemiş bir konu içersinde ele alınırsa, bu oldukça tehlikeli ve riskli bir hal olur.

KAYNAKÇA

ACAR, Nesime **"Sürekli Gelişme ve Sonrası Siparişe Göre Seri Üretim"**, Verimlilik, 1994

ADAM, Everelt E. ve EBERT, **Ronald S. Production and Operations Management**, third Edition, New Jersey 1989

ANTHONY, R.N., GOVİNDARAJAN, **V. Management Control Systems**, Irwın, 1995

ARI, Selçuk **"Türk Ekonomisi ve Toplam Kalite Yönetimi"**, Vergi Dünyası, Mayıs 1998, S:201

BARANGER, Pierre IAAER 8th Congress, University of Rennes, RENNES, 1997

BARUTÇUGİL,**İsmet Üretim Sistemi ve Yönetimi Teknikleri,** İkinci Baskı (Uludağ Üniversitesi Yayınları, Yayın No:3-054-0163, 1998

BOZKURT, Rüştü **"Dünya Genelinde Genel Eğilimler ve Teşvik Sistemi İçin Bir Model Önerisi"**, TOSYÖV Mektubu, Kasım-Aralık 1993

BUFFA, Elwood S Meeting The Competitive Challenge, İllinois: Dow Jones-Irvin, 1984

CRAWFORD, Karlene M. **"Adressing Manufacturing Problems Trough The Implementation of Just-İn-Time"**, Production and Inventory Management Journal, First Quarter, 1991

ÇAKIR, M.Cemal **"Bilgisayar Destekli Tasarımda Geometrik Modelleme Teknikleri ve CAT Modelleme Tekniği"**, Mühendislik ve Makine, Ocak 1991 S:372

ÇALIK, Metin **Tam Zamanında Üretim Sisteminin Üretim Maliyetlerine Etkisi ve Bir Uygulama,** Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya 1996

DEANE, Phylus İlk Sanayi İnkilabı, (Çev:Tevfik GÜRAN, **Atatürk-Kültür,** Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Yayınları X. Dizi-Ankara, 1994)

DOYURAN, Ayfer JIT (Tam Zamanında) **Üretim Sistemi Yaklaşımı ve Bir Uygulama Önerisi**, (Anadolu Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Şubat 1990)

DURA, **Cihan Bilgi Toplumu,** Kültür Bakanlığı Yayınları/1244 Bilim ve Teknoloji Dizisi 3., Ankara 1990

DURMUŞOĞLU, Bülent Yöneylem Araştırması Bildirileri, 1985

ELMACI, Orhan **"Globalleşme Normlarında Teknoloji Üretme Yönelimli Ar-Ge Birimleri Dizaynı"**, Dünya, 31 Mart 1995

ERKAN, Hüsnü **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, T.İş Bankası Yayınları, Yayın No:326, Bilim Dizisi 8, İzmir 1994

ESER, Uğur Küreselleşme: "**Tehdit mi Yoksa Fırsat mı ?**", Ekonomik Yaklaşım, C:6, S:17, Yaz 1995

ESER, Uğur "**Yeniden Sanayileşme Sürecinde Türkiye'de Sanayi Politikası**", Türkiye Sanayi Sempozyumu Bildiriler, TMMOB (Türkiye Makine Mühendisleri Odası Birliği), 23-24 Aralık 1994

GRAHAM, Ian R "**Just-In-Time**", Management of Manufacturing, Elsevier Sience Publisher Ltd 1987

GROVER, Mikell P. Ve ZİMMERS, Emory W. CAD/CAM:Computers Aided Desing and Manufacturing, Prenticel/Hall Int.l.Edution, Englowood Cliffs, New Jersey, 1989

HATİBOĞLU, **Zeyyat Maliyet Muhasebesi,** İstanbul, 1995

:(HOFSTEDE, G. **International Accounting and Mutinational Enterprises**, Wiley, 1993

ILHATTAN, **R.D.Mc. The JIT Philosoph**", Management Accounting, September,. 1987

KARCIOĞLU, Reşat "**Yeni bir Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Sistemi Olarak Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme**", Verimlilik, 1993-4

KETZ, J.Edvard ; CAMPBELL, TerryL. ve BAXENDALE, Sidney J., **Management Accounting, Harcourt Brace Jovanoviç Inc., San Diego**, 1991

KOBU, **Bülent Üretim Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi Yayınları No:3424, İstanbul, 1997

LEVİT, Stive Quality Is Just the Begınnıng Managing for Total Responsiveners, İnternational Editions (Singapore:Copyright Mc Graw-Hill Book Co. 1994)

MEREDİTH, J. "**The Stratejic Advantages of New Manufacturing Teknologies for Small Firms**", Stratejic Manufacturing Journal, 1987/8

MONDEN, **Yasuhiro "Adaptaple Kanban System Heps Toyota Maintain Just-in-Time Production**" Industrial Engineering, 1981

Oygur YAMAK **Üretim Yönetimi,** Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F., İstanbul, 1998

POLİMENİ, S. Ralp; FABOZZİ, J.Frank; ADELBERG, H.Arthur Cost Accounting **Consepts and Applications for Managerial Decasion Making,** 3.rd. Ed., Mc Graw-Hill, İnc. New York 1991

PORTER, M. Competitive Advantage, Free Press, 1985

RANDHOWA, S.V. ve BEDWORTH, D. "**Factors İdentified For Use İn Corparing Conventional and Flexible Manufacturing Systems**", Industrial Engineering, June 1985

SEİFODDİN. **Hamid ve WOLFE**, Philip 11E Transactions, Recember 1989

SÜMEN, **Halefşah Malzeme İhtiyaç Planlaması**, Üretim Kaynakları Planlaması, Seminer Notları, TMMOB İstanbul Şubesi, 1993

TANABE, Masure "**Making JIT Work At NCR Japan**", Long Range Planning, S:25, 1992

TÜMER, Sumru **"Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş Organizasyon Yapısı"** Verimlilik, MPM.Yay. 1995

W.HALEY, Roy

PIPER, Brucce B. **"New Invertory Management Approach Can Substantially Cut Inventory Cost"** The Practical Accountant, February, 1986

YILMAZ, **Haluk Modern Üretim Sistemleri ve Verimlilik,** MPM Yayın No:447, Ankara, 1991

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 1999

BİR MALİYET YÖNETİM TEKNİĞİ OLARAK HEDEF MALİYETLEME (TARGET COSTING)

Doç. Dr. Münevver MENDERES*
Arş. Grv. Muzaffer AYDEMİR**

ÖZET

Bu çalışmada, günümüzün yoğun rekabet ortamında yöneticilerin karşılaştıkları ikilemleri çözmede kullanabilecekleri bir maliyet kontrolü ve kar planlaması tekniği olan hedef maliyetleme incelenmektedir.

Bir maliyet kontrolü ve kar planlaması tekniği olarak hedef maliyetleme, işletmelerin ürünlerini makul bir fiyatla, müşterilerin istediği şekilde dizayn etmelerine ve mümkün olan en kısa zamanda pazara sunmalarına olanak tanımaktadır. Aynı zamanda hedef maliyetleme, işletmelerin yatırımlarından, ürünlerinin yaşam döngüsü süresi içinde, kabul edilebilir bir getiri elde etmelerine de yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte, tekniğin başarısı, tekniği kullanan işletmelerin mental ve fiziksel hazırlıklarına bağlı bulunmaktadır.

1. GİRİŞ

Günümüzde artan uluslararası rekabetin de etkisiyle ürün yaşam eğrileri giderek kısalmaktadır. Özellikle yüksek teknoloji endüstrilerinde bu süre aylarla ifade

* Doç. Dr., DEÜ, İzmir Meslek Yüksek Okulu, İktisadi ve İdari Programlar Bölüm Bşk.
** DEÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü araştırma görevlisi.

edilecek kadar kısadır. Ürün yaşam eğrilerinin bu kadar çok kısalmış olması şirketleri kısa aralıklarla uygun kalite ve fiyattan yeni ürünleri hızlı bir şekilde geliştirip piyasaya sunma konusunda baskı altında bırakmaktadır. Yeni ürün geliştirme konusunda yaptıkları yatırımların karlı bir şekilde geri elde edilmesinin kaygılarını da taşıyan şirketler, bu talep ve baskılara olumlu cevap verebilecek araç ve tekniklere ihtiyaç duymaktadırlar.

Bu çalışmada bir çok güçlü Japon şirketi tarafından kullanılan ve ABD'de de yaygınlaşmaya başlayan bir "maliyet kontrol ve kar planlaması aracı" olan hedef maliyetleme üzerinde durularak, anılan problemlerin çözümü konusunda bu tekniğin alternatif bir araç olarak kullanılabileceği vurgulanacak, tekniği uygulamayı düşünen işletmelerin ne tür mental ve fiziksel hazırlıklar yapmaları gerektiği incelenecek ve tekniğe yönelik eleştiri ve sorunlar ele alınacaktır.

2. ÜRÜN MALİYETLEMESİNE KLASİK YAKLAŞIM

Tarihsel olarak maliyet muhasebesinin ağırlıklı olarak üzerinde yoğunlaştığı nokta üretim süreçleri olmuştur. Bu geleneksel yaklaşımda, araştırma ve geliştirme maliyetleri gibi üretim öncesi maliyetler ve servis maliyetleri gibi üretim sonrası maliyetler dönemsel maliyetler olarak algılanmış ve her bir ürüne yansıtılamama gibi bir sorun ortaya çıkmıştır. Geleneksel olarak şirketlerin departmanlar veya fonksiyonlar halinde örgütlenmesi, her departman yöneticisinin doğal olarak sadece kendi departmanının maliyetleri üzerinde yoğunlaşmasını teşvik etmiş ve bunun bir sonucu olarak da üretim departmanı yöneticisi ürünlerin maliyetlerini, üretim departmanıyla ilgili olan maliyet kalemleriyle sınırlandırarak bir ürünün tüm yaşam döngüsüyle ilgili maliyetlerini görmezlikten gelmiştir (Atkinson vd: 1997, 609-617).

Hedef maliyetleme ise ürün maliyetlemesine klasik maliyetleme sisteminden farklı olarak yaklaşmakta ve bir ürünün Araştırma-Geliştirme ve Mühendislik aşamasında (AG&M) ürünün spesifikasyonlarıyla ilgili olarak verilen kararların, o ürünün üretim ve servis döngülerindeki diğer maliyetlerini de etkileyeceğini, dolayısıyla da, dizayn aşamasının üzerinde yoğunlaşılması gerektiğini vurgulamaktadır.

Bazı tahminlere göre bir ürünün toplam yaşam döngüsü maliyetlerinin %80-%85'i, ürünün AG&M aşamasında verilen kararlarla belirlenmektedir. Bu nedenle, bu aşamada gerçekleştirilecek faaliyetler için harcanacak ekstra bir dolar, ileride üretim ve üretim sonrası ortaya çıkabilecek maliyetten en az $8-10 dolarlık tasarruf sağlayacaktır (Atkinson vd: 1997, 609-617).

3. HEDEF MALİYETLEME (HM)

Hedef maliyetleme (HM), yeni bir ürün için katlanılabilir en yüksek maliyetin belirlendiği ve sonra da bu hedef maliyete uygun olarak karlı bir şekilde üretilip sunulabilecek bir prototipin geliştirildiği bir süreçtir (Garrison vd:1994, 894-896). Tanımdan da anlaşılabileceği gibi HM bir ürünün fikir aşamasından dizayn edilerek üretim aşamasına geçinceye kadar ki evresiyle ilgilenmektedir. HM bir maliyet yönetim tekniğidir. Teknik, bir ürün için müşterilerin ne kadar ödemeyi düşündüklerinin belirlenmesinde ve ürünün bu fiyat limitleri içerisinde dizayn edilerek karlı bir

şekilde satılması konusunda yardımcı olmaktadır. Kısaca HM hem hedef bir maliyete hem de performans gereklerine (kar gibi) ulaşmayı sağlayan bir tekniktir.

HM, Japon şirketleri tarafından 10 yıldan fazla bir süredir kullanılmaktadır. Kobe Üniversitesi tarafından 1992 yılında yapılan bir araştırma, araştırmaya cevap veren şirketlerden ulaşım araç-gereçleri üretenlerin %100'ünün, değerli araç-gereç üretenlerin %75'inin, elektrikli malzeme üreticilerinin %88'inin ve makine üreticilerinin %83'ünün HM kullandıklarını göstermiştir. Her ne kadar HMnin bu kadar yaygın kullanılması tam zamanında üretim (Just-In-Time) sisteminin azalan etkinlik getirisine bağlanıyorsa da, Japonlar'ın üretim ve servis maliyetlerinde daha fazla kazanç elde etmenin AG&M döngüsü üzerindeki yoğunlaşmaya bağlı olduğuna ilişkin inançlarının bundan daha gerçekçi bir neden olduğu söylenebilir. HM, Amerika'da da yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Boing, Eastman Kodak, Texas Instruments ve Chrysler gibi şirketler işyerlerinin bir kısmında hedef maliyetlemeyi kullanmaktadırlar (Atkinson vd: 1997, 609-617).

3.1. Hedef Maliyetlemenin Kullanılma Nedenleri

HM, pazar ve maliyetler konusunda iki önemli gerçeğin farkına varılması sonucunda geliştirilmiştir. Bu gerçekler; 1) Şirketler aslında fiyatlar üzerinde sahip olduklarını düşündüklerinden çok daha az kontrole sahiptirler. Yani fiyatı, pazar belirlemektedir. Dolayısıyla, HMde pazar fiyatı, bir veri olarak kabul edilir. 2) Bir ürünün maliyetinin büyük bir kısmı, dizayn aşamasında belirlenmektedir. Maliyetleri azaltma konusundaki fırsatların önemli bir kısmı ürünün, üretilmesi kolay, pahalı olmayan parçalar kullanan ve sağlam ve güvenilir olarak dizayn edilmesinden kaynaklanmaktadır. Ürünü dizayn edip kaça mal olduğunu anlamaya çalışmak yerine, ilk önce hedef maliyet belirlenmeli sonra da o hedef doğrultusunda ürün dizayn edilmelidir. Dolayısıyla, maliyet azaltma çabalarının çoğunun dizayn ve geliştirme aşaması üzerinde yoğunlaştırılması gereği bütün açıklığıyla ortaya çıkmaktadır (Garrison vd:1994, 894-896).

Otomasyon bir çok şirketin maliyet yapısını değiştirmiş ve kısa dönemde sabit kalan maliyet kalemi sayısını arttırmıştır. Maliyet yapısındaki bu değişim yönetim muhasebesi tekniklerinden, Maliyet-Hacim-Kâr Analizi ve Başa-Baş Noktası Analizi gibi tekniklerin önemini azaltmıştır. Yüksek teknoloji dikkate alındığında üretim maliyetlerinin çoğunun planlama ve dizayn aşamalarında belirlendiği ve üretim aşamasında maliyet azaltım çabalarının çok zor olduğu anlaşılacaktır. Üstelik, kısalan ürün yaşam eğrisi pazara daha hızlı bir şekilde diğer ürünlerle rekabet edebilecek kalite ve maliyette ürünlerin sunulmasının önemini arttırmıştır. Çünkü, kısa ürün yaşam eğrisi ürün maliyetindeki veya ürün kalitesindeki bir hatanın düzeltilmesini çok zorlaştırmaktadır (Fisher: 1995, 50-60).

HM, işletmelerin kararlarını gerçek pazar verilerine dayalı olarak vermelerini teşvik etmektedir. Çünkü, HM ürünün pazardaki olası fiyatının yanı sıra ürün için söz konusu pazar potansiyeli ve satış hacmi verilerini de gerektirmedir. Bu sayede ürünün kendisi için yapılacak genel üretim ve yönetim giderlerini karşılayıp karşılayamayacağı da anlaşılmış olmaktadır (Willax: 1997).

HM, bugünün şiddetli rekabet ortamında başarının kaçınılmaz şartlarından birisi olan "güçlü tedarikçi ilişkileri"nin kurulup sürdürülmesi açısından da oldukça yararlı bir tekniktir. Bu tekniğe göre üretici şirket ile tedarikçi arasındaki ilişki şu şekilde gerçekleşir: Üretici şirketin satın alma yöneticisi kıyasıya fiyat pazarlıkları yerine ürünün piyasa satış fiyatına dayanılarak elde edilen hedef maliyetine göre dışarıdan alınacak her bir parça için belirlenen hedef maliyetleri üretim süreci öncesinde tedarikçiye bildirir. Eğer tedarikçinin istediği fiyat hedef maliyetin altında ise, aradaki fark üretici şirket ile tedarikçi arasında paylaşılır. Bu tür bir ilişki, tedarikçilerin daha etkin bir ürün dizaynı ve üretimi gerçekleştirilmesine dönük işbirliği çabalarının kazanılmasını sağlayacaktır (Landry: 1998, 24).

İşçiliğin üretim faktörleri arasındaki göreli önemi hızla azalmakta ve işçilik ücretlerindeki düşüklük dünya rekabetindeki cazibesini kaybetmektedir. Buna karşılık, verimlilik, kalite, dizayn, servis, yeni buluşlar ve pazarlama giderek daha da önemli hale gelmektedir (Drucker: 1998, 53). Pazar ve müşteri odaklı bir teknik olarak HM, anılan bu trendlere uygun bir yaklaşım olarak şirketlere rekabet üstünlüğü sunmaktadır.

3.2. Geleneksel Maliyet Azaltma İle HMnin Karşılaştırılması

Geleneksel maliyetleme metodu, müşteri ihtiyaçlarını belirlemek amacına yönelik olarak pazar araştırması ile başlar ve bunu ürünün özelliklerinin belirlenmesi adımı takip eder. Daha sonra ürün dizaynı ve mühendislik faaliyetleriyle ilgilenilir ve bu arada tedarikçilerden fiyat alınır. Bu aşamada ürün maliyeti ürün dizaynında önemli bir faktör değildir. Mühendisler ve dizaynçılar ürünün dizaynını belirledikten sonra, ürünün maliyetini tahmin ederler (C_t) (geleneksel yaklaşım altında elde edilen maliyet). Eğer tahmin edilen maliyet çok yüksek bulunursa ürün dizaynında bazı ayarlamalar gerekli görülebilir. Beklenen kâr marjını (P_t) bulabilmek için de, tahmin edilen maliyetin (C_t) beklenen satış fiyatından (S_t) çıkarılması gerekir. Dolayısıyla kâr marjı, beklenen satış fiyatı ile tahmin edilen maliyet arasındaki farktır. Bu ilişkiyi şu eşitlikle gösterebiliriz: $\mathbf{P_t = S_t - C_t}$. Yaygın bir diğer geleneksel yaklaşım ise, (cost-plus method) maliyet-artı metodudur. Bu metot da, beklenen kâr marjı (P_{cp}) beklenen ürün maliyetine (C_{cp}) eklenerek satış fiyatı bulunur (S_{cp}). Bu ilişki şu eşitlikle gösterilebilir: $\mathbf{S_{cp} = C_{cp} + P_{cp}}$ (Atkinson vd: 1997, 609-617).

Yukarıdaki geleneksel yaklaşımların her ikisinde de ürünü dizayn edenler belirli bir hedef maliyete ulaşmak için açıkça gayret göstermezler. HM ise, hem ürünlerin maliyetlerini belirlemek için takip edilen adımlar, hem de düşünce şekli açısından geleneksel yaklaşımlardan önemli farklılıklar gösterir. Geleneksel maliyetlemede olduğu gibi HMde de müşteri ihtiyaçlarının öğrenilip ürün özelliklerinin belirlenebilmesi için pazar araştırması yapılır. Bundan sonra HMde süreç oldukça farklılaşmaktadır. Hedef satış fiyatı (S_{tc}) ve hedef ürün hacmi müşterilerin şirket ürünlerine verdikleri değerle bağlantılı olarak belirlenmeye çalışılır. Hedef kâr marjı (P_{tc}) uzun dönemli kâr analizleri sonucunda belirlenir. Örneğin, satışlar üzerinden getiri (net gelir / satışlar) kriteri çok yaygın olarak kullanılır. Hedef maliyet (C_{tc}), hedef satış fiyatı ile hedef kâr marjı arasındaki farktır. Bu ilişki, HM için, şu şekilde gösterilir: $\mathbf{C_{tc} = S_{tc} - P_{tc}}$ (Atkinson vd: 1997, 609-617).

Çizelge 1: HM ile Geleneksel Maliyetlemede ürün fiyat ve maliyetlerinin belirlenme süreci

Hedef Maliyetleme	Geleneksel Maliyetleme
1. Üretim Spesifikasyonları	1. Üretim Spesifikasyonları
2. Hedef Fiyat ve Hacim	2. Ürün Dizaynı
3. Hedef Kâr	3. Tahmin Edilen Maliyet
4. Hedef Maliyet	4. Hedef Kâr
5. Ürün Dizaynı	5. Hedef Fiyat

Kaynak: FISHER, Joseph, "Implementing Target Costing", Journal of Cost Management, Summer 95, Vol. 9, Issue 2, p. 50.

Hedef maliyet belirlendikten sonra şirket, ürünü oluşturan her bir parça için ayrı ayrı hedef maliyetler belirlemek zorundadır. Ürünü oluşturan parçaların maliyetlerinin ve spesifikasyonlarının belirlenmesi ve hedeflenen maliyete uygun ürün dizaynının gerçekleştirilmesinde HM "değer mühendisliği"nden yararlanır.

3.3. Değer Mühendisliği (Value Engineering)

Değer mühendisliği, 1940'larda General Electric tarafından geliştirilen ve "bir ürünün müşteri tarafından istenilen özelliklerinden taviz vermeden ve o ürünün geliştirilme süresini de uzatmadan maliyet azaltıcı fikirler üretilmesi" olarak ifade edilebilecek olan beyin fırtınası tekniğini yaygın olarak kullanmaktadır.

Değer mühendisliğinin amacı, kullanım için gerçekten gerekli özelliklere sahip materyallerin ürün performansı üzerinde olumsuz etki yapmayacak bir şekilde seçilebilmesine izin vermektir. Bazıları değer mühendisliğini basitçe, "materyal seçimi ile maliyet kontrolüne ulaşmak" olarak tanımlar. Fakat değer mühendisliği, ucuz ikamelerin seçiminin çok ötesindedir. Bir materyal analizi yapılırken ikamenin ucuzluğu dikkate alınması gereken faktörlerden sadece birisidir (Design News: 1997, 138).

Örneğin, maliyetin temelde dizaynla kontrol edilebileceğine inanan şirketlerden birisi olan Honda'da maliyet kontrolü dizayn mühendisinin ayrıntılı ve iyi tanımlanmış maliyet tablolarından bir parçanın yada sistemin maliyetini ayrıntılı olarak hesaplaması ile başlar. Daha sonra dizayn, değer analizi ekibi tarafından maliyet etkililiği bakımından incelenir. Geliştirilmekte olan her yeni parça, sistem, ve üretim süreci, müşteriye sunduğu değer açısından değerlendirilir. Daha sonra dizayn, Honda'nın daha önceki en iyi uygulamasıyla karşılaştırılır. Yeni dizayn öncekilere göre maliyet ve performans açısından ya eşit yada daha iyi durumda olmak zorundadır. Dizayn mühendisi, değer analizi sürecindeki dizayn kavramının maliyet/performans etkililiğini savunmakla sorumludur (Buchholz: 1996, 109).

Değer mühendisliği, müşteri faydasını ürün dizaynı, üretim ve tedarikçi süreçleriyle birleştirecek ortak bir ölçü ve metot sunmaktadır. Bu yaklaşım, değerkatma zincirinin tamamını düzenleyerek müşteriye daha fazla fayda sunmayı ve maliyetleri minimize etmeyi sağlamaktadır (Ponticel: 1997, 99). Değer mühendisli-

ği, bir ürünün hangi parçalarında ya da özelliklerinde maliyet azaltılması gerektiğini "değer endeksi" yardımıyla belirlemektedir. Endeks, özetle ürüne yapılan harcamaların müşterilerin değer verdiği doğru spesifikasyonlar üzerinde yoğunlaşıp yoğunlaşmadığını araştırmaktadır. Değer mühendisliği şu aşamalardan geçilerek yapılmaktadır: 1. Ürün bileşenleri fiziksel olan ve olmayanlar şeklinde iki kısma ayrılır. 2. Daha sonra her bir bileşenin standart maliyet yüzdesini belirlemek için analiz yapılır. 3. Anketler yardımıyla ürün fonksiyonları belirlenir. Bu anketler her bir fonksiyonun müşteri açısından öneminin tahmin edilmesinde de kullanılabilir. Her bir ürün bileşeninin ürünün fonksiyonlarına ne kadar katkıda bulunduğu yüzde olarak belirlenebilmektedir. 4. Anketler değerlendirilir ve değer endeksleri hesaplanır (Horvath vd: 1998, 16-25).

Değer endeksi, maliyet ve fayda arasındaki rasyoyu ölçmektedir. Örneğin, müşterilerin bir telefonun ses berraklığına %60, görünüşüne ise %40 değer atfettiğini; üreticinin ise, ses özelliği konusunda %80 ve görünüş konusunda ise sadece %20 harcama yaptığını varsayalım. Değer endeksi 0.75 (60/80) ve 2 (40/20) olacaktır. 1'den daha düşük olan endeks, üreticinin ürünün o özelliğine müşterinin değer verdiğinden daha fazla harcama yapıyor olduğunu ve bu alandaki maliyetlerin düşürülmesinin gerektiğini gösterir. 1'den daha büyük olan bir endeks ise, tam tersi bir durumu yani, harcama yapılarak geliştirilmesi gereken bir alanı gösterir.

3.4. Hedef Maliyetlemenin Başarı Koşulları

HM değer analizi yanında diğer bazı teknik ve uygulamalardan da yararlanmakta ve bunları başarıya ulaşmanın vazgeçilmez koşulları saymaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır:

Tedarikçiler ürün geliştirme sürecine ya da ekibine dahil edilmelidirler

HM tedarikçileri stratejik ortaklar olarak değerlendirmektedir. Örneğin, çalışmalarını Toyota ile eşgüdümlü devam ettiren tedarikçiler Toyota'nın sahip olduğu başarıda önemli bir role sahiptirler. Çünkü, Toyota bir otomobilde kullandığı parçaların yalnızca %30'unu kendisi üretmekte, kalan %70'lik kısım için tedarikçilerine bağımlı bulunmaktadır. Toyota JIT tekniğini etkin uygulayabilmek için ve ürettiği otomobillerin kalitesinin tedarikçilerinden gelen parçaların kalitesiyle doğrudan orantılı olduğunun bilincinde olarak kendi fabrikalarından ortalama 59 mil uzaklıkta faaliyet gösteren tedarikçileriyle uzun dönemli stratejik işbirlikleri kurarak kendi sistemini kurmakta ve onları kendi faaliyetlerinin her aşamasına dahil etmektedir (Taylor: 1997, 40-43). Tedarikçi sayısının azaltılması ve bunlarla iyi ilişkilerin kurulması HM kullanan şirketlerin hem ölçek ekonomisinden yararlanmalarına hem de ürün kalite ve maliyetleriyle ilgili standartları korumalarına yardımcı olacak önemli diğer bir stratejidir (Cooper vd: 1996, 88-97).

Ürünler ve süreçler eş zamanlı olarak dizayn edilmelidir

Burada önce ürün prototipi dizayn edilerek onun üretilebilirliğinin araştırılması yerine, zaman kaybını da ortadan kaldıran, ürün dizaynı ile eş zamanlı olarak üretim süreçlerinin de hazır hale getirilmesi öngörülmektedir. Ürün ve üretim süreçleri eş zamanlı olarak dizayn edilerek çatışan faaliyetlerin ve parçaların belirlen-

mesi olanaklı hale gelecek ve bunlar vakit kaybedilmeden uyumlaştırılma yoluna gidilebilecektir (Cooper vd: 1996, 88-97). Hızın önemli bir rekabet avantajı olduğu globalleşme çağında şirketlerin "yap, bekle, gör" türü yaklaşımlar yerine daha öngörüleyici yaklaşımları benimsemesini savunan HM, bu yönüyle de kritik bir önem taşımaktadır.

Maliyet azaltma çabaları müşteri isteklerine göre yönlendirilmelidir

Müşterinin dizayn ekibine dahil edilmesi ya da fikirlerinin değişik metotlarla elde edilerek dizaynın bu fikirler dikkate alınarak gerçekleştirilmesi pazarda karşılaşılabilecek olumsuz durumların önceden fark edilerek önlenmesine olanak verecektir. Burada, şirketin iyi bir bilgi sistemine sahip olması zorunluluğu da ortaya çıkmaktadır.

Dizayn basitliğine ulaşılmaya çalışılmalı ve bu ölçülmelidir

Müşteriler tarafından istenilen ürün kalitesi belirlenmelidir. Çünkü, çok karmaşık ve gereğinden fazla kaliteli ürünler pahalıya mal olurlar. Bu nedenle mümkün olduğunca parça sayısı minimize edilmeye çalışılmalı ve "ekstra faaliyetlerin ekstra maliyetlere yol açacağı" düşünülerek dizayn aşamasında üretim sürecindeki faaliyetlerin azaltılmasına özen gösterilmelidir (Cooper vd: 1996, 88-97). Bazı durumlarda ürün dizaynı değişebilir, üretimde kullanılan materyaller başkaları ile değiştirilebilir, ya da üretim sürecinin yeniden dizayn edilmesi gerekebilir. Örneğin, ürün dizaynı daha az sayıda parça kullanılmak üzere ya da "özellikli" parçalar yerine aynı işlevi görebilecek daha yaygın ve ucuz başka parçalar kullanılmak üzere değiştirilebilir. Ürünün son maliyeti tespit edilinceye kadar bir kaç defa bu analiz tekrarlanabilir. Şirketler, HM iterasyonlarıyla çok fazla zaman kaybedilmesinin söz konusu olduğu durumlarda fayda-maliyet analizleri yaparak hedef maliyetin biraz üzerindeki bir ürünü biran önce pazara sunmayı tercih edebilirler.

Hedef maliyetlemede ekiplerden yararlanılmalıdır

HMde tekrar eden bir süreç söz konusudur. Bu tekrar eden süreç endüstriyel pazarlamacılardan, maliyet muhasebecilerinden ve ürünün dizayn ve üretilmesi konusunda karar verici durumundaki personelden oluşan bir ekip tarafından yürütülmelidir. Bu ekip ürün dizaynı ile ilgili departmanların vereceği karar sürecini büyük ölçüde kısaltacak ve bürokratik işlemler nedeniyle ürünün vaktinde piyasaya sunulamaması riskini azaltacaktır.

Sürekli gelişmeye açık bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır

Temel prensiplerini değiştirmemekle birlikte HMi etkin bir şekilde uygulayan Toyota, sürekli kendisini yenilemekte, hatalarından dersler çıkararak aynı hataları tekrarlamamakta ve rakiplerinden daha kısa sürede otomobil geliştirebilmektedir. Toyota, mühendisinin masasındaki ürün planına bir değişim emri olarak yaklaşmakta ve istenen özelliklere sahip hale getirinceye kadar da o parça ya da ürün üzerinde çalışmaktadır. Aksi takdirde, o parçayı elimine etmekte ve aynı işlevi görecek yeni bir parça dizayn etmektedir (Taylor: 1997, 40-43).

HM bazı tekniklerden yararlanmak durumundadır

HM, Kalite Fonksiyon Yayılımı (Quality Function Deployment), çok-yıllı kâr planlaması (multi-year profit planning), balık kılçığı diyagramları, rekabet analizleri ve değer zinciri analizi (value chain analysis) gibi bazı özel araçların kullanılmasını da gerekli kılmaktadır. Örneğin, Kalite Fonksiyon Yayılımı, ürün özelliklerinin müşteri gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığını inceleyen bir süreçtir. Rakiplerin ürünleri de karşılaştırma yapmak ve sınıfında en iyi olanı belirlemek için aynı şekilde analiz edilebilir. Sınıfında en iyi olana ilişkin bilgi ve tersine (reverse) mühendislik, ürün spesifikasyonlarını belirlerken yararlı olabilir (Fisher: 1995, 50-60).

3.5. Bir Hedef Maliyetleme Örneği

Hamarat Ev Aletleri Şirketi, belli özelliklere sahip bir el mikseri için pazar nişinin (boşluğunun) varlığını fark etmiştir. Şirketin pazarlama departmanı, yeni ürünün fiyat ve özellikleri hakkında pazar araştırması yaparak böyle bir el mikserinin fiyatının 30 TL* olacağını tahmin etmiştir. Bu fiyattan pazarlama bölümü yıllık olarak 40 000 yeni mikserin satılacağını ümit etmektedir. Mikserin dizayn edilmesi, geliştirilmesi ve üretilmesi için 2 000 000 TL'lik bir yatırım gerekmektedir. Şirket yatırımlarından %15 getiri istemektedir. Bu bilgilerin ışığında, böyle bir mikserin üretim, satış, dağıtım ve servisi için HM şu şekilde hesaplanır:

Öngörülen satışlar (40 000 mikser X 30 TL)	1 200 000 TL
(Eksi) Arzulanan kâr (%15 X 2 000 000 TL)	300 000 TL
40 000 mikser için hedef maliyet	900 000 TL
Her bir mikser için ortalama HM (900.000 TL ÷ 40.000 mikser)	**22.50 TL**

Bu 22.50 TL HM, değişik fonksiyonlara (üretim, pazarlama, dağıtım, satış sonrası hizmetler ve benzeri) paylaştırılmalıdır. Her bir fonksiyonel alan gerçek maliyetlerini bu hedef içerisinde tutma konusunda sorumlu tutulmalıdır (Garrison vd:1994, 894-896). Belirlenen dizayn özelliklerine, kalite ve maliyet sınırlamalarına uygun olarak üretim mühendisleri tarafından parça ve materyal kullanımı, işgücü tüketimi vs. belirlenir. Belirlenen bu bilgiler finansal muhasebe amacına yönelik temel verileri oluştururlar. Bu standartlar materyal gereklerini planlama (Material Requirement Planning) amaçlı veri tabanı olarak da kullanılır. Hedef maliyetlere ulaşma çabaları hem organizasyonun içerisinde hem de dışında devam eder. Parça standartları belirlenir belirlenmez, satın almadan sorumlu olanlar tedarikçilerle fiyat konusunda pazarlıklara girişirler. Aynı zamanda pazarlıklar ve anlaşmalar işletme içinde dizaynçılar, mühendisler ve diğer departmanlardaki karar vericiler arasında da devam eder. Çünkü, HMe ulaşmak için alışılmışın dışında ve üstünde bir çabanın gerekli olması tarafların özveride bulunmaları için ikna edilmesini gerektirecektir (Lee: 1994). Bu yoğun tempolu organize çaba sonucunda, müşterileri kalite ve fiyat yönünden tatmin edecek ve işletmeye yapmış olduğu yatırımın karşılığını yeterli bir kar payı ile ödeyecek bir ürün piyasaya sunulmuş olacaktır.

* TL ile ifade edilen değerlere altı sıfır (000.000) eklenmelidir.

3.6. Hedef Maliyetleme ve Toyota Üretim Sistemi

Toyota, üretim sisteminin bir parçası olarak HMi kullanmaktadır. Bu sistem sayesinde Toyota kalite, düşük maliyet ve pazara kısa zamanda yeni modeller üretip-sunma avantajları yakalayarak dünya otomobil piyasasının devleri arasında önemli bir yere yükselmeyi başarmıştır. Toyota, iki yıl önce mühendislerini önden çekişli otomobiller, arkadan çekişli otomobiller ve kamyonet-kamyon grupları şeklinde üç kısma ayırdı. Bu yeni örgütlenmenin amacı, farklı projelerle ilgili olarak grupların ürünlerde ortak parçaları kullanmasına yardımcı olmaktı. Toyota bu ve benzeri yaklaşımları ile hem ortak parçalar kullanarak parçalar konusunda bir ölçek ekonomisi yakalamakta hem de ürün farklılaştırması stratejisinden yararlanmaktadır (Taylor: 1997, 40-43).

Toyota'nın üretim ve dizayn konusunda son yıllarda benimsediği bir başka uygulama da, bir çok otomobil şirketinin uyguladığı bir biri ardına, birbirine benzeyen ve fakat bir önceki modele göre biraz daha gelişmiş modelleri birbirini takip eden yıllar boyunca sunmak yerine, bütün bu benzer modelleri aynı anda geliştirerek sunma uygulamasıdır. Şirket bu yolla mühendislik işlerinin ve mühendislerin çalışmalarının kesiştirilmesi ve dolayısıyla da bir tasarrufun sağlanmasını amaçlamaktadır. Örneğin, süspansiyonlar üzerinde çalışan bir mühendislik ekibi sadece bir süspansiyon tipi üzerinde çalışmak yerine bir kaç süspansiyon tipi üzerinde birden çalışarak aynı işlemlerin tekrar yapılmasının önüne geçecek ve zaman kaybını minimize edecektir. Aynı zamanda, Toyota yöneticileri, ürün geliştirme ekiplerinin diğer projelerdeki gelişmelere ve çalışmalara da dikkat etmelerini, bu sayede diğer ekiplerin hatalarından ve tecrübelerinden yararlanmayı ve belli ölçüde süreç geliştirme hedefine ulaşmayı da amaçlıyorlar. Bu sayede Toyota'nın pazara ulaşmada %15 zaman ve %50 mühendislik saati tasarrufu sağlayabileceğine inanılmaktadır (Taylor: 1997, 40-43).

Bu yeni uygulamalar sayesinde geçen iki yıl içerisinde Toyota piyasaya 18 yeni model sundu. Picnic ve Corolla Spacio gibi modeller 14.5 ay gibi kısa bir sürede dizayn edilip üretildi. Pazardaki konumunu korumak ve geliştirmek zorunda olan şirket hem yenilikler üretmek hem de maliyetlerini sınırlamak zorundadırlar. Toyota bu ikilemi geçen son dört yıl içerisinde bütçesinde yaptığı %20'lik bir artışla mühendislik çıktısını iki katına çıkarmayı başararak aşabilmiştir. Toyota'nın mühendislik ve dizayn konusundaki başarısının bir başka örneği de 1998 model Corolla motorlarıdır. Toyota 120 beygir gücündeki bu motorlarda bir önceki modele oranla %25 daha az parça kullanarak motor ağırlığında ve benzin kullanımında %10 tasarruf sağlamayı başarmıştır. Üstelik, bu tasarrufları oldukça az bir masrafla gerçekleştirmiştir (Taylor: 1997, 40-43).

3.7. Hedef Maliyetleme Hakkında Düşünceler

HM, avantajlarıyla birlikte tekniğin uygulanmasıyla ilgili olarak bazı potansiyel problemlere de sahiptir. Özellikle belli maliyet hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla aşırı yoğunlaşma şirket hedeflerinin göz ardı edilmesine neden olabilmektedir. HM ile ilgili belli başlı problemler şöyle sıralanabilir (Atkinson vd: 1997, 609-617):

1. HM süreci ile ilgili işletme içindeki ve dışındaki değişik gruplar arasında çatışmalar görülebilir. Genelde şirketler tedarikçilere parçaların zamanında aştırılması ve maliyetlerin düşürülmesi konularında baskı yaparlar. Bu, şirket ile darikçi arasında istenmeyen çatışmalara yol açabilir. Bazen de dizayn elemanları ğer departmanların maliyetler konusunda duyarlı olmamalarından rahatsız olurlar. nkü, dizaynçılar maliyetleri nasıl kısabiliriz diye kafa yorarken yönetimin, parlamanın ve dağıtımın kaynakları israf etmeleri onların bu konudaki gayretlerini reltebilir.

2. HM uygulayan şirketlerdeki işgörenler maliyet hedeflerine ulaşma nusundaki baskılar nedeniyle aşırı stres yaşayabilirler. Özellikle dizayn müendisleri için bu durum geçerlidir.

3. Bazı durumlarda HMe ulaşılsa da, değer mühendisliği tekrarları terations) nedeniyle ürün pazara geç sunulmuş olabilir. Ürünün pazara geç nulması pazardaki öncülüğün ve pazarın kaymağının kaçırılması anlamına gelebir. Bazı ürünler için pazara altı ay geç çıkmak, HMi biraz aşmaktan daha maliyetli riskli olabilmektedir.

Anılan potansiyel problemlerin aşılması olanaklıdır. Şirketler maliyet heflerinin çalışanlar üzerinde yarattığı baskıları ve stresi moral-destek programlayla ve motive edici ödüllerle minimize edebilirler. Müşteri ve tedarikçilerle uzun önemli ve dikkatli ilişkiler kurulması, onların stratejik ortaklar haline getirilmeleri ve olası çatışmaların önlenmesine yardım edebilir.

4. SONUÇ

Değişim kaçınılmaz olarak yıllardır güvenle kullanılan işletme teknik ve öntemlerinin de gözden geçirilmesini zorunlu kılmaktadır. Maalesef artık yönetilerin elinde "her yerde ve her zamanda geçerli" sihirli formüller olmadığı gibi letme koşullarındaki değişmeler işletmelerin faaliyetlerine temel oluşturan varsaımları değiştirmekte, varsayımların değişmesi de mevcut tüm araç-gereç ve yönem anlayışlarının yeni baştan kritik edilmesi sonucunu doğurmaktadır. Günümüz öneticilerinin en önemli görevlerinden birisi, şirketiyle ilgili olarak ortaya çıkabilek değişimleri bu değişimler onları zor durumda bırakmadan çok önce ngörüleyerek gereken önlemleri almaktır. Bu proaktif yaklaşımı benimseyen başalı bir çok işletme ve bu işletmelerin etkin yöneticileri, değişik durumlarda kendilene yardımcı olacak, şirketlerinin endüstri içerisindeki başarılı konumunu korumaarına ve de daha iyi bir duruma yükselmelerine fırsat tanıyacak teknik ve uygulaaları yakından takip etmekte ve bu teknikleri dikkatle ve ustalıkla kendilerine aydalı olacak şekilde kullanabilmektedirler.

Bu çalışmada ele alınan "hedef maliyetleme tekniği" bu kapsamda ele alııp değerlendirilmesi gereken stratejik bir maliyet kontrol ve kar planlaması tekniğiir. Teknikten maksimum faydanın elde edilmesi tekniğin olası dezavantajlarının limine edilmesine ve organizasyonun ve üyelerinin fiziksel ve mental olarak iyi azırlanmasına bağlıdır. Buzdağı örneğinde olduğu gibi tekniğin nasıl bir işleyiş ürecine sahip olduğu ve bu süreçle ilgili ne gibi adımların atılması gerektiğinin ilinmesi tek başına tekniğin etkin kullanımı için yeterli değildir. Nasıl her bitki

yetişip kök salabilmek için özel koşullara ihtiyaç duyuyor ve ancak bu koşullar sağlandığında istenilen ürünü veriyorsa, HMnin işletme içinde kurumsallaşıp etkin olarak kullanılması da, çalışmada anılan anlayış ve felsefenin işletme kültürü içine yerleştirilmesine bağlı bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

ATKINSON, Anthony A., **BANKER**, Rajiv D., **KAPLAN**, Robert S. and **YOUNG**, S. Mark, **Management Accounting**, Second Edition, Prentice-Hall, Inc., 1997, pp. 609-617.

BUCHHOLZ, Kami, **"Manufacturing, R&D practices vary among automakers"**, Automotive Engineering, Oct 1996, Vol. 104, No. 10, p. 109(2).

COOPER, Robin and **CHEW** W. Bruce, **"Control tomorrow's costs through today's designs"**, Harvard Business Review, Vol. 74, Issue 1, 1996, p.88-97.

DRUCKER, Peter F., (Çeviren: Fikret Üçcan), **"Gelecek İçin Yönetim-1990'lar ve Sonrası"**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 5. Baskı, 1998, s. 53.

FISHER, Joseph, **"Implementing Target Costing"**, Journal of Cost Management, Summer95, Vol. 9, Issue 2, pp. 50-60.

GARRISON, H. Ray, **NOREEN,** Eric W., **Managerial Accounting, Concepts for Planning, Control, Decision Making,** Seventh Edition, International Edition, Irwin, 1994, pp. 894-896.

HORVATH, Peter and **GLEICH**, Ronald, **"Linking Target Costing To ABC and A US Automotive Supplier"**, Journal of Cost Management, Mar/Apr98, Vol. 12, Issue 2, pp. 16-25.

LANDRY, John T., **"Supply Chain Management"** Harvard Business Review, Nov. 1, 1998 p. 24(1).

LEE, John Yee, **"Use target costing to improve your bottom-line (CPA in industry)"**, The CPA Journal Online, January, 1994.

PONTICEL, Patrick, **"VA/VE (Value Analysis/Value Engineering) for Better Products"**, Automotive Engineering, July 1997, Vol. 105, No: 7, p. 99.

TAYLOR, Alex III, **"How Toyota Defies Gravity"**, Fortune, December 8, 1997, pp. 40-43.

"Value engineering: the right material, in the right place, at the right time" (Interview), Design News, Jan 20, 1997, Vol.52, No.2, p. 138.

WILLAX, Paul, **"Minding Everybody's Business, Target costing helps set the 'right' price for your goods"**, Business First (The Weekly Business Newspaper of Greater Luouisville), April 07, 1997.

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNDE MUHASEBENİN ROLÜ

Arş. Grv. Güldem DALAK*

ÖZET

Ülkemizde bulunan işletmelerin, ürettikleri mamül ve hizmetleri iç ve dış piyasalara pazarlayabilmesi için ISO 9000 kalite güvencesinde yer alan kalite sistemleriyle ilgili bütün faaliyetleri uygulamaları gerektiği gerçeği gün geçtikçe artmaktadır.

Kalite güvence sistemi, belirlenmiş bir kalite seviyesine, minimum toplam maliyetle ulaşıldığında, maksimum güvence yaratmaya yönelik bir yönetim sistemidir.

Kalite güvence sisteminin çalıştırılmasında işletmede yürütülen hemen her aşamada muhasebe fonksiyonları ile bilgi alışverişi içinde olunması gerekmektedir.

Kalite güvence sistemi içerisinde muhasebenin önde gelen rolleri; kalite maliyeti ve standartların belirlenmesidir.

GİRİŞ

Günümüzün rekabet koşulları, yeni pazarlar kazanmayı ve eldekileri korumayı çok zorlaştırmıştır. Bu dönemde başarının tek ölçütü, en yüksek kalitenin en düşük maliyetle gerçekleştirilmesidir. Pazar payını korumak ve arttırmak isteyen kuruluşlar için kalite güvence sistemi kurmak, sürekli iyileştirme çalışmalarını baş-

* **Güldem DALAK, Dr.,** Muğla Üniversitesi İ.İ.B.F. Araştırma Görevlisi

latmak ve toplam kaliteyi stratejik bir işletme hedefi olarak kabul etmek bir zorunluluk haline gelmiştir.

Kalitenin mamül ve hizmetle sınırlı olmayıp, sistemin bütününün kontrol altına alınması ile sağlanabileceğini gösteren Kalite Güvence Sistemi ile, müşteri isteklerini sürekli olarak karşılayabilecek mamül veya hizmetleri üreten sistemlerin kurulması ve işlerliğinin sağlanması hedeflenmektedir (BOZKURT ve ODAMAN: 1995, 61).

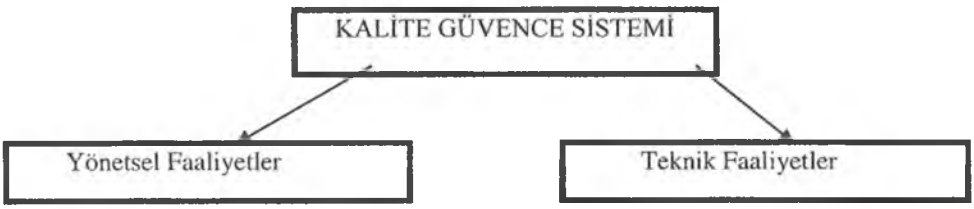
Kalite sağlama ve güvence altına alma faaliyetleri, geçmişte nezaretçi kontrolü, son kontrol, istatistiki kontrol gibi faaliyetlerle özdeşleşirken bugün kalite güvencesi, toplam kalite yönetimi gibi kavramlarla ifade edilmektedir (BOZKURT ve ASİL: 1995, 39).

Kalite güvence sistemi yardımıyla; mamülün, tasarımından kullanıcıya ulaşana kadar geçtiği ve ham malzemeden, işlenmiş mamül biçimine gelinceye kadar geçirdiği tüm aşamalar önceden belirlenmiş olduğundan, ve çalışanlar; eğitim geliştirme teklifleri, kalite çemberleri gibi tekniklerle mamül konusunda bilinçlendirildiğinden mamülün maliyeti artmadan hedeflenen kalite seviyesine ulaşılmış olacaktır

Kalite güvence sisteminin çalıştırılmasında işletmede yürütülen hemen hemen her aşamada muhasebe fonksiyonları ile bilgi alışverişi içinde olunması gerekmektedir. Muhasebe, özellikle maliyet muhasebesi kalite güvence sistemine yeterli katkıyı sağlayabilir. Muhasebe departmanları mamül kalite şemsiyesi altında birçok maliyetleri toplayıp raporlayabilir.

1. KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ

Kalite güvence sistemi, belirlenmiş bir kalite seviyesine, minimum toplam maliyetle ulaşıldığında, maksimum güvence yaratmaya yönelik bir yönetim sistemidir (SERT: 1991, 107). Tanımdan da anlaşılacağı gibi kalite güvence sistemi Şekil 1'de belirtildiği üzere "Yönetsel Faaliyetler" ve "Teknik Faaliyetler" olmak üzere ikiye ayrılabilir (YÜKÇÜ: 1998, 477).



- Yönetim ve Kalite Planlaması
- Kalite Politika ve Hedefleri
- Kalite Maliyeti
- Standartlar
- Eğitim ve Motivasyon
- Pazar Araştırması
- Müşteri İlişkileri

-Spesifikasyonlar/Standartlar
- Kabul Örneklemesi
- Süreç Yeterliliği
- İstatistiksel Süreç Kontrolü
- Deney Planlaması

Şekil 1: Kalite Güvence Sistemi

Kalite güvence sistemi, tüm işletme için değil, bir mamül, hizmet veya proje için kurulmakta ve aşağıdaki alt sistemlerden oluşmaktadır (TS-ISO 9000 Kalite..., 67):

- Kalite politikasının belirlenmesi ve yayılması,
- Kalite stratejisinin belirlenmesi ve yayılması,
- Kalite örgüt yapısı,
  - Örgüt şeması
  - Görevlerin, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi,
  - Kalite halkası
- Kalite dökümantasyonu,
- Kalite bilgi sistemi.

Kalite güvence sistemi dinamik bir sistemdir. Sistemin hedefi, müşteri tatmini olmaktadır. Hedefe yönelik bu hareketi sağlayan şey ise kalite sistemi olmaktadır. Bu sisteme hareketi veren ilk adım ise dökümanları hazırlamaktır. Döküman hazırlamaya ise kalite el kitabı ve prosedürleri yazmakla başlanmaktadır. Bir organizasyon için başlıca dökümanlar kalite el kitabı, yönetsel ve teknik prosedürler, talimatlar ve kalite kayıtlarıdır (CAPLAN: 1990, 15). Bu dökümanları yazmanın belli bir formu yoktur ama ISO 9000 gibi bir standarda uygun olarak yapılması daha anlamlı olmaktadır.

2. KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNDEN BEKLENEN YARARLAR

Son yıllarda bazı işletmelerde kalite güvencesi ile ilgili yapılan çalışmalar göstermiştir ki, kalite ile ilgili problemlerin sadece %30'u üretim aşamasından, çok daha büyük kısmı, yaklaşık %70'i ise işletmenin, diğer, özellikle de planlama yapan bölümlerinden kaynaklanmaktadır (TAPTIK: 1993, 24). Bu nedenle, bir kalite güvence sistemi uygulanmadan önce üzerinde önemle durulması gereken iki konu bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, amaca uygun olarak belirlenen bütçe ve termine bağlı kalınarak müşteri isteklerinin tatmin edilmesi, ikincisi de mal ya da hizmetlerin kalite güvencesi standardı ile beraber etkili yönetim sistemleri kullanarak en etkin ve en az maliyetle üretilmesi zorunluluğu olmaktadır (STEBBİNG: 1993, 156).

İşte, işletmelerin çeşitli maliyetlere katlanarak oluşturacağı bu sistemden elde edebileceği yararları ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Mamül güvenirliliği artmaktadır.
- Kalite güvence sistemi, maliyet, zaman, malzeme ve işçilikten tasarruf sağlamaktadır. Bu da;
  - Azalmış iadeler
  - Daha az müşteri şikayetleri
  - Daha az servis-bakım
  - Kaynakların optimum kullanımı demektir.
- Kalite maliyet unsurlarının analiziyle, uygulanan programların ve kontrol çalışmalarının etkinliğine ilişkin değerlendirmeler daha sağlıklı yapılabilmektedir.
- Sorunların varlığı ve çözüm önceliklerinin belirlenmesi sağlanmaktadır. Kalite güvenliği sistemleri önleyici niteliktedir, yani hataların oluşmasını önlemeye

yöneliktir. Böylece doğabilecek zarar-ziyan ve yasal yükümlülüklerin ve sigorta primlerinin azalmasını sağlamaktadır.

- Muhasebede önemli gelişmeler sağlanmakta ve bütçeleme daha duyarlı yapılabilmektedir.
- Kaliteli üretimin gerçekleştirilmesinde faydalanılan kalite güvencesi uygulaması; öngörülen kaliteye ulaşmak için işletmenin tüm bölümlerinde alınması gerekli önlem ve gösterilmesi gereken çabaları kapsamaktadır. Böylece işletmenin bölümleri arasında daha iyi ilişkiler kurulmakta ve verimlilik artmaktadır.
- Kalite güvence sistemi, iyileştirilmiş/geliştirilmiş ve sürekli kalite sağlamaktadır. Kalite güvence sistemi kurulan ve gereği gibi işletilen kuruluşlara önemli rekabet avantajları sağlamakta ve pazar paylarını arttırmaktadır.
- Bir kuruluşta kalite güvencesi yönetim aracı olarak da hizmet edebilmektedir. Sözleşme yapılması durumunda, kalite güvencesi müşteriye güven sağlama yönünden de yardımcı olabilmektedir.
- Bakım-onarım, gerektiğinde ek cihaz ve donanım alınması ve yerleştirilmesi daha akılcı bir biçimde yapılabilmektedir

3. ISO 9000 KALİTE GÜVENCESİ STANDARTLARI

ISO 9000 Kalite Güvencesi Standartları Serisi, tedarikçi işletmeler, bunların müşterileri ve Belgelendirme Kuruluşlarının kullanımı için yayınlanmış ISO 9000 Kalite Standartları Serisi'nin tam bir çevirisidir.

ISO 9000 serisinin 5 standardı, genel bir yöntemde yazılı olup, tasarım, materyal sağlama, üretim, kalite kontrolü tanımlar ve daha kaliteli mamül ve hizmetleri üretmek için gerekli işlemleri belirtmektedir. Bu standartlar mamül kalitesini değil süreç kalitesini ifade etmektedir (RAİRBORN: 1996, 56).

ISO 9000 standartlar serisi, Kalite Güvencesi Sisteminin gelişmesini engelleyici değil yalnızca sistemin kurulması için asgari şartları belirleyen bir kılavuzdur. ISO 10011 standartlar serisi ise kalitede sistem denetimlerinin nasıl yapılacağı hakkında bir kılavuzdur (EFİL: 1995, 218). 10011 nolu standartlar dizisiyle, kalite sistem denetimlerinin planlanmasında, uygulanmasında ve dökümante edilmesinde temelde bir birlik sağlanması amaçlanmıştır.

ISO 9000 standartlarını aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür;

ISO 9000: ISO 9000'den ISO 9004'e kadar uzanan bir standart serisidir. Kalite güvencesi sistemi için bir model oluşturur ve kılavuz niteliği taşır. ISO 9000, bazı temel kalite kavramlarını verir, aralarındaki ilişkileri ve farklılıkları açıklığa kavuşturur; ve bu standartları kullanıcıların kendi durumlarına uygulamalarına ve seçmelerine yardım ederek yol gösterir.

ISO 9000 genel amaçlı bir kalite güvence sistemidir ve sertifikayı mamüllere değil işletmelere vermektedir. Çalışma sistemi standartlara uygun olan bir kuruluşun mamüllerinin de uygun olacağı prensibine dayanmaktadır (ÖZASLAN: 1994, 27).

ISO 9001: Mamülün geliştirilmesi ve tasarımından, üretim, mamülün kurulup çalıştırılması ve servis işlemlerine kadar üretimin tüm hususları ile ilgili işletmeler

için Kalite Güvencesi standardıdır. Standart büyüklüğe değil fonksiyona dayanır. Kuruluş tarafından olan tasarım/geliştirme, üretim, tesisat ve hizmet gibi değişik kademelerde belirlenen isteklerin yerine getirildiği konusunda güvence vermek amacıyla kullanılır.

ISO 9002: Bir mamülün üretimi ve kurulması ile ilgilenen ve özellikle uzun tek bir prosesi veya çok sayıda prosesi olan işletmelerin Kalite Güvencesi standardıdır. Kuruluş tarafından üretim ve tesiste belirlenen isteklerin yerine getirildiği konusunda güvence vermek amacıyla kullanılır.

ISO 90003: Nisbeten basit ve düzgün bir üretimi olan veya müşterilerine üretim süreçlerine ilişkin Kalite Güvencesi vermek isteyen işletmeler için ve sadece test aşamalarını içeren bir Kalite Güvencesi standardıdır. Bu standart, mamül testi yapan tesisleri olan işletmeler için, veya hizmet işletmeleri için uygun olabilir. Kuruluş tarafından, sadece son muayene ve deneylerde belirlenen isteklerin yerine getirildiği konusunda güvence vermek amacıyla kullanılır.

ISO 9004: ISO 9004 hataları önleme, müşteriye yönelme,maliyet hususları, proses kontrol, belgeleme,satın alma, istatistiksel araçların(kontrol şemaları) kullanılması, eğitim ve hatta çalışanların motivasyonu gibi temel kalite kavramları üzerinde yoğunlaşmıştır (TS-ISO 9000 Serisi...: 1991, 4).

ISO 9004-2: ISO 9001, 9002 ve 9003 standartları aslında sanayii kuruluşları için geliştirilmiştir. Hizmet sektöründeki kuruluşlar için geçerli olan standart ISO9004-2 dir.

ISO 9004-2 standardı, ayrıntılı olarak kaliteli bir hizmet tasarımlamak, bu hizmeti kalite sağlayacak şekilde sunmak ve hizmetin yerine getirilmesini geliştirmek amacıyla müşterinin memnuniyetini değerlendirmek için bir işletmenin nasıl organize edilmesi gerektiğini ortaya koyar (YÜKÇÜ ve DOĞANÖZ: 1994, 66).

ISO 9005: Bu standart, kalite standartları ve yayınlarının incelenerek, ilgili kalite terimlerinin belirlenmesi ve bunların tanımlarının yapılmasıyla hazırlanmıştır. ISO 9005'de iletişim ve anlaşmalarda paralelliğin sağlanması ve aynı zamanda kalite alanında kullanılan belli başlı terimlere açıklık kazandırılması amaçlanmaktadır.

4. KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNDE MUHASEBENİN ROLÜ

Kalite kontrolü, istenen kalite özelliklerini sağlayan, işletmenin pazar araştırması, tasarım, AR-GE, üretim, satış ve satış sonrası hizmet gibi ünitelerinin; belirli kalite düzeyinin yaratılmasındaki katkılarının planlanması ve koordinasyonu anlamına gelmektedir (DOĞAN: 1991, 4). Bu tanımdan da anlaşıldığı gibi, kaliteli mamül ve hizmet üretmek, bir kişi veya bir bölümün sorumluluğu olmaktan çıkıp, işletmede çalışan tüm insanların ve bölümlerin ortak sorumluluğu olmaktadır. Muhasebe bölümü de bu bölümlerin önemli bir parçası durumundadır.

Kalite Güvence (Kalite Yönetimi) Birimi, kalite güvence sisteminin oluşturulması, çalışanlara kaliteye yönelik eğitimlerin verilmesi, kalite ile ilgili el kitapçıklarının hazırlanması, prosedürlerin oluşturulması ve ek dökümantasyonun sağ-

lanması, kalite ile ilgili faaliyetlere ilişkin kayıtların tutulması yanında muhasebe departmanının kalite maliyetleri ile ilgili olarak derlediği verileri inceler ve yorumlar. Kalite güvence bölümünün maliyet muhasebesi anlayışı ile örgütlenmiş bir muhasebe departmanı ile ortak çalışmasının sağlanması faydalı olacaktır (ORAL vd.: 1996, 157). Kalite güvence birimi, daha çok muhasebe sisteminin topladığı kalite maliyeti verilerini analiz eden ve sonuçlar doğrultusunda alternatif stratejiler üreten bir departman görevini üstlenmektedir.

Kalite güvence sisteminde her birim ve kişi kaliteden sorumlu olmaktadır. Bu sorumluluk tüketici açısından mamülün sahip olması gereken kalite özelliklerinin pazarlama birimince araştırılması ve belirlenmesiyle başlamakta ve mamülün tüketiciye teslimi ile devam etmektedir (ERKUŞ: 1988, 13). Muhasebe birimi ise, işletmeyle ilgili verilerin tanınması, kaydedilmesi, özetlenmesi ve raporlanması fonksiyonu ile uğraşırken, bu verilerin para ile ölçülebilen veriler olmasını beklemektedir. Yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, kalite güvence sisteminin çalıştırılmasında işletmede yürütülen hemen hemen her aşamada muhasebe fonksiyonları ile bilgi alışverişi içinde olunması gerekmektedir.

Kalite güvence sistemi içerisinde muhasebenin önde gelen rolleri; kalite maliyeti ve standartların belirlenmesidir. Kalite maliyeti, ortaya çıkabilecek hataları önlemek amacıyla yürütülen faaliyetlerin, planlı kalite muayenelerinin ve mamülün üretim esnasında ve müşteriye tesliminden sonra görülen hataların sonucunda ortaya çıkan maliyetlerdir biçiminde tanımlanabilir (YÜKÇÜ: 1993, 432).

Kalite güvence sistemi içerisinde üretilen mamüllerin ya da hizmetlerin teknik özellikleri standartlarla başlamaktadır. Her işletme kendi standartlarını oluşturabileceği gibi bağlı bulunduğu sektördeki standartları da kullanabilir.

Kalite güvence sisteminde muhasebe denetim rolünü üstlenmektedir. Denetim, kalite ile ilgili faaliyetlerin planlanan düzenlemelere uyup uymadığının, düzenlemelerin etkili olarak uygulanıp uygulanmadığının ve amaca ulaşmak için uygun olup olmadığının sistematik ve tarafsız olarak incelenmesidir (TSE...: 1995, 2/10).

Kalite sistem denetimleri üç sınıfa ayrılmaktadır (BARAN: 1992, 15):

Birincisi, "Kuruluş İçi Kalite Sistem Denetimleri"dir. Kalite Güvencesi Standartları gereğince kuruluş içinde kaliteyi etkileyen tüm işlemler için ve bunların gerçekleştiği tüm organizasyonel birimleri kapsamı içine alacak şekilde kuruluşun üst yönetimi adına ve yetki tanınan kendi personeli tarafından gerçekleştirilen denetim şeklidir.

İkincisi, "Harici Kalite Sistem Denetimi"dir. Bu, müşteri durumunda olan bir işletmenin yetkili kıldığı kendi personeli veya görevlendirdiği dışarıdan bir kuruluş tarafından mamül ve/veya hizmet alacağı işletmede gerçekleştirdiği kalite sistemi tetkikidir.

Üçüncüsü, "3. Şahıs Denetimi"dir. Bu, bir işletmenin kendi kalite sistemini tarafsız bir kuruluşa belgeletmek amacıyla denetim talebinde bulunması durumunda yapılan kalite sistem denetimidir.

Kalite güvence sistemi içerisinde muhasebenin rollerinden bir diğeri de standartların belirlenmesidir. Standartlar kalite güvence sistemi için daha kolay uygulanabilir bir ortam hazırlamakta ve üreticiye büyük kolaylıklar sağlamaktadır.

Kalite güvence sistemi içinde birçok standarttan söz edebilmenin yanında çeşitli maliyet unsurları için belirlenecek miktar, kalite, zaman, kapasite, verim standartlarında muhasebe bölüm ve elemanları ile koordineli ve işbirliği halinde olunması gerekmektedir.

SONUÇ

Ülkemizde bulunan işletmelerin, ürettikleri mamül ve hizmetleri iç ve dış piyasalara pazarlayabilmesi için ISO 9000 kalite güvencesinde yer alan kalite sistemleriyle ilgili bütün faaliyetleri uygulamaları gerektiği gerçeği gün geçtikçe artmaktadır. Ancak, bu gerekliliğin yerine getirilmesinde kalite güvence belgesini alma düşüncesini ön planda tutma yerine, işletmede kalite sistemini öncelikle kurmak ve dolayısıyla kaliteli üretimi gerçekleştirmek asıl amaç olmalıdır.

Kalite güvence sisteminde her birim ve kişi kaliteden sorumlu olmaktadır. Bunun yanında, kalite güvence sisteminin çalıştırılmasında muhasebe fonksiyonları ile bilgi alışverişi içinde olunması gerekmektedir. Kalite güvence sisteminde muhasebenin en önemli rolleri kalite maliyeti ve standartların belirlenmesidir.

İşletmeler için kalite maliyetlerinin hesaplanması, karşılaşılacak kalite problemlerinin kendiliğinden çözümlenmesini sağlamayacak, ancak sorunların yerleri, nedenleri ve önemleri büyük ölçüde saptanmış olacaktır.

ISO 9000 kalite güvencesi standartları, tedarikçi işletmelerin uygulayacakları kalite sistemlerinde ne gibi şartlar arandığını belirtmektedir. Bunlar, sadece birkaç işletmenin değil, Türk sanayisini oluşturan tüm işletmelerin yerine getirebilecekleri ve ihtiyaç duyabilecekleri genel şartları içeren uygulanabilir standartlardır.

KAYNAKÇA

BARAN Regaip, "Denetim Çeşitleri Faydaları ve Belgelendirme", **Standard Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl:31, Sayı:371, Kasım-1992

BOZKURT Rıdvan,ASİL Nilüfer, "Kalite Politikası Oluşturma Süreci", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Sayı:1995/3

BOZKURT Rıdvan, ODAMAN Aynur, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kalite Güvence Sisteminin Kurulması", **Verimlilik Dergisi,** MPM Yayını, Sayı:1995/2

CAPLAN Frank, **The Quality System,**2.B., Chilton Book Company, Radnor Penssylvania-1990

DOĞAN Üzeyme, **Kalite Yönetimi ve Kontrolü**, İstiklal Matbaası, İzmir-1991

EFİL İsmail, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi**, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No:110, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa-1995

ERKUŞ Zehra, "Toplam Kalite Kontrol ve Yarının Kontrol Yöneticisi", **Standard Ekonomik ve Teknik Dergi,** Sayı:316, Nisan-1988

ORAL Saime, KURGUN Osman Avşar, TÜTÜNCÜ Özkan, "Turizm İşletmelerinde Kalite Güvence Sisteminin Kurulması ve Kalite Maliyetleri", **Standard Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl:35, Sayı:4/2, Nisan-1996

ÖZASLAN Bülent, "Ekonomik Kriz, Toplam Kalite ve ISO 9000 Geleceğimiz", **Önce Kalite,** KalDer Yayını, Yıl:3, Sayı:9, Ekim-1994

RAİRBORN A. Cecily, BARFİELD T. Jesse, KİMEY R. Michael, **Managerial Accounting,** Second Edition, West Publishing Company, Saint Paul-1996

SERT Aliye,"Kalite Güvencesi Sistemi", **Kalite Sempozyumu-I**, Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş., İstanbul-17 Aralık 1991, s.107

STEBBİNG Lionel, "Uygun Bir Kalite Güvencesi Programının Oluşturulması ve Geliştirilmesi", Çev. Rıdvan Bozkurt, **Verimlilik Dergisi,** MPM Yayını, Sayı:1993/2

TAPTIK Yılmaz, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kalite Güvencesi Uygulamaları Üzerine", **Önce Kalite,** KalDer Yayını, Yıl:1, Sayı:3, Nisan-1993

TS-ISO 9000 Serisi Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartları Seçim ve Kullanım Kılavuzu, Aralık-1991

TS-ISO 9000 Kalite Güvencesi ve Yönetimi, TSE Eğitim Notları

TSE Kalite Güvencesi Yönetimi Eğitim Kitabı, Döküman No:KGY-3403, 1995

YÜKÇÜ Süleyman, **Maliyet Muhasebesi(Yönetim Açısından),** Geliştirilmiş Gözden Geçirilmiş Üçüncü Baskı, İzmir-1998

YÜKÇÜ Süleyman, "Kalite Güvence Sistemi ve Muhasebe Eğitimi", **Küreselleşme ve Muhasebe Eğitimi, Türkiye XIII. Muhasebe Eğitimi Sempozyumu,** İzmir-20-22 Mayıs 1993

YÜKÇÜ Süleyman, DOĞANÖZ Leyla, "Kalite Maliyetlerinin Muhasebe Sistemi çindeki Yeri", **Standard Ekonomik ve Teknik Dergi,** Yıl:33, Sayı:395, Kasım-1994

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ YİRMİ BEŞ YAŞINDA

Prof. Dr. İ. Hakkı DÜĞER*

Kütahya İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisine bağlı olarak 12 Ekim 1974 tarihinde Kütahya Yönetim Bilimleri Yüksekokulu adı altında kurulmuş ve 4 Aralık 1974 tarihinde öğrenime başlamıştır. 15 Şubat 1979 tarihine kadar yüksekokul olarak faaliyetini sürdürmüş ve bu tarihten itibaren Akademi tarafından Kütahya Yönetim Bilimleri Fakültesine dönüştürülmüştür. Daha sonra 20 Temmuz 1982 tarih ve 41 sayılı Kanun Hükmündeki Kararname ile Kütahya İdari Bilimler Yüksekokulu adı altında ve 3389 Sayılı Kanuna eklenen bir madde ile Anadolu Üniversitesi Kütahya İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi haline getirilmiştir. Okul son olarak 3 Temmuz 1992 tarihinden itibaren Dumlupınar Üniversitesi'ne bağlı Kütahya İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi olarak eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdürmektedir.

25 yıl, kurumun tarihi açısından değerlendirildiğinde belki uzun bir süre olmayabilir. Ancak, bu yılların her gününün, kurumun sağlıklı bir biçimde gelişmesinin heyecanlı mücadelesiyle geçtiği, yalnızca yeni değil, aynı zamanda örneği olmayan iddialı projelerin hayata geçirilmesinin coşkusuyla yaşandığı düşünülürse, çok önemlidir.

Geçmişimizle haklı olarak gurur duymakla beraber, 21. yüzyıla adım atarken, bilim ve teknolojideki başdöndürücü bir hızla gerçekleşen değişimi bir an bile olsa kaçırmamalıyız. Böylesine hızlı gelişmelerin yaşandığı bir dönemde birimlerimizde bu değişime ayak uydurmak, uzağı görerek günlük yaşamın ötesine geçmek zorundadır.

Özellikle son 10 yıl içerisinde kurulan bir çok sanayi kuruluşu yüksek teknolojiye sahip olmasına rağmen, kaliteli ve yetenekli mühendis ve diğer teknik per-

* Dumlupınar Üniversitesi Rektörü İ.İ.B.F. Dekanı

soneli bulma konusunda zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Kütahya'nın sosyo-ekonomik yapısı incelendiğinde, komşu şehirler olan Eskişehir ve Bursa gibi gelişemediği söylenebilir. Kütahya madencilik, ormancılık ve tarımsal faaliyetlerden elde edilen ham maddeleri işlemek ve sonuçta yüksek katma değerler üretmek yerine, bunları işlenmek üzere diğer şehirlere göndermektedir. Bu nedenle, Kütahya kaynaklarının teknolojik ve sanayi yatırımlarına yönlendirilmesi, ilde yüksek katma değerler oluşturulması ve sonucunda bölge için iş imkanlarının arttırılması, bölgedeki teknolojik problemlerin çözümü için araştırma merkezlerinin oluşturulması, yetenekli, kaliteli mühendis ve teknik personel ihtiyaçlarının karşılanması için bir öncü kuruma ihtiyacı vardır. İşte Dumlupınar Üniversitesi'nin de rolü budur. Dumlupınar Üniversitesi bugüne kadar, bölgenin ve bir bütün olarak ülkenin endüstri, hizmet ve tarım sektörünün ihtiyaçlarıyla ilişkili bir çok özel program açmıştır ve bu konudaki çalışmalarını da sürdürmektedir.

Kütahya'da ilk öğretimdeki ve liselerdeki öğrencilerin sayısı hemen hemen 100,000'e ulaşmıştır. Bilindiği gibi, Türkiye'de üniversite eğitimi için talep sürekli olarak artmaktadır. Üniversite yerleştirme sınavına giren öğrencilerin toplam sayısı bu yıl yaklaşık olarak 1.5 milyon olmuştur. Bu rakamlar yüksek öğrenim için üniversitelerin önemini açıkça göstermektedir. Dumlupınar Üniversitesi'nin kuruluşu, Kütahya'ya çok önemli yüksek öğretim imkanları sunmuştur. Ayrıca Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya dışında eğitim yapma umutları olmayan düşük gelirli kitlelerin eğitim taleplerini ve ihtiyaçlarını karşılayarak çok önemli bir toplumsal görev de üstlenmektedir.

Dumlupınar Üniversitesinin bir diğer önemli misyonu, Kütahya için geliştirdiği "Gelişim Stratejisi" dir. Dumlupınar Üniversitesi ekonomik ve sosyal gelişim açısından Kütahya'nın genel yapısını ve tavrını değiştirmek için başta öğrenci ve eğitim kadrosu olmak üzere sahip olduğu fakülte, yüksek okullar ve bölümlerinin sayısını arttırmaya, kısacası büyümeye çalışmaktadır. Bunun amacı ise; "Üniversitemizin daha yüksek hedef ve daha büyük rakamlar ile mevcut yapı tarafından yönetilmektense, yönlendirici ve önder olmayı" hedeflemesidir. Altını çizerek söylemek gerekirse; Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya'nın gelişmesi, komşu şehirler ile rekabet edebilmesi ve şehirden nüfus ve sermaye göçünün önlenebilmesi için çok önemli ve yegane fırsattır.

Kütahya kamu yatırımlarının hakim olduğu ve buna bağlı sosyo-ekonomik yapıya sahip bir ilimizdir. Ancak, bu yapının mutlaka daha rekabetçi özel sektör faaliyet ve yatırımları ile daha dinamik, gelişimci ve müteşebbis bir sosyal yapı ile değiştirilmesi gereklidir. Bu amaca ulaşmak için ise modern teknolojiye ve nitelikli akademik personele sahip bir kurumun, yani Dumlupınar Üniversitesi'nin önderliğinde yeni bir felsefe ve bu felsefeye bağlı olarak hazırlanacak bir stratejisinin uygulanmasına ihtiyaç vardır.

Bir diğer adı "Innovation Center" olan Science Park (Bilim Parkı) teknoloji üretme, sanayi ile bilimsel çevreleri buluşturarak, bölgesel kalkınmayı sağlamada dünyada temel yapı olarak ortaya çıkmaktadır. Bilim parkında gerçekleştirilecek Üniversite-Sanayi işbirliği bilimin teknolojiye dönüştürülmesine katkı sağlayacak, teknolojinin de sanayide üretim için kullanımına imkan sağlayacaktır.

Bilim Parkları oluşturmanın temel amaçları şunlardır:

- Daha ağırlıklı olarak Ar-Ge temelli faaliyetlerle bölgesel ve yerel ekonominin yeniden yapılanmasına katkı sağlamak,
- Bölgesel yenilik için altyapının oluşturulmasını sağlamak,
- Bölgesel ekonomi ve bir bölgenin araştırma kapasitesi ve eğitim kurumları arasında daha verimli ve aktif ilişkiler kurmak,
- Ürün ve süreç yeniliğinin oluşmasında yardım sağlayarak, yerel endüstrinin canlandırılmasını ve modernizasyonunu teşvik etmek,
- Yüksek teknoloji temelli çalışmaları başlatmak,
- Diğer bölgelerden yüksek teknolojili endüstriyi çekmek,
- Teknoloji transferine yardım ve katkı sağlamaktır.

Bilim Parklarının temel işlevleri ise şunlardır:

- Makine teçhizat, materyal ve hammadde seçiminde danışmanlık ve bunların etkin kullanımı ile ilgili kılavuzluk sağlamak,
- Makine ve fabrika yerleşimi ve düzenlemesini sağlamak,
- Üretim teknikleri, bakım-onarım ve test etme konularında danışmanlık yapmak,
- Personel eğitimini gerçekleştirmek,
- Makine-teçhizat kullanımına yönelik eğitim sağlamak,
- Finans sağlama, üretim planlama ve kontrol ile ürünlerin pazarlanmasına yönelik danışmanlık vermek,
- Kredi kaynakları hakkında danışmanlık sunmak,
- Maliyet, muhasebe konularında danışmanlık yapmaktır.
- Araştırma geliştirme faaliyetleri yürüterek know-how ve yeni teknoloji üreten bir bilim parkı, Kütahya'da özel sektörün rekabetçi hale gelmesi için mutlaka gereklidir. Dumlupınar Üniversitesi bu gerçeğin farkındadır ve bu nedenle know-how ve teknoloji transferi için Merkez Kampüsünde bir bilim parkı oluşturmayı hedeflemektedir.

Dumlupınar Üniversitesi'nin misyonu ülke ve Kütahya'nın ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişimini ve refah düzeyini arttırmaktır. Bu amaca göre Dumlupınar Üniversitesi ülkenin mevcut potansiyellerinden global ekonomi perspektiflerinden çıkarılan bir "Gelişim Stratejisi" oluşturmuştur. Bu proje; oluşturulan gelişim stratejisinin temel basamağını teşkil eden, nitelikli eğitim vererek sanayiye gerekli eleman yetiştirmek, Meslek Yüksekokullarını destekleyerek ara işgücü ihtiyacını karşılamak, lisanüstü çalışmalar ve araştırmalar için altyapı kurarak Bilim Parkını oluşturmak ve böylece rekabetci özel sektörün gelişmesini sağlamayı hedeflemektedir.

Bu bağlamda;

Dumlupınar Üniversitesinin Vizyonu

- Öğrencilerini sadece mesleğe değil, aynı zamanda hayata hazırlayan;
- Eğitimde toplam kaliteyi benimseyen;
- "Dünyanın her ülkesinde, kendine çalışma alanı bulabilecek kalitede öğrenci yetiştiren";
- Üniversite-Sanayi İşbirliğ kuran ve geliştiren;
- Eğitim Teknolojisi konusunda öncü ve Lider,

- Bölgesel barışa ve refaha katkıda bulunan,
- "Think Tank" oluşturacak rekabetçi.
- Sosyal adaleti ve fırsat eşitliğini sağlayan bir üniversite.

Ayrıca;

Dumlupınar Üniversitesinin Misyonu

- Öğrenmeyi öğrenmiş, bilgiden bilgi üretebilen;
- Araştırmacı ve sorgulayıcı;
- En az yabancı dil bilen;
- Bireyselliğe değer veren, insiyatif sahibi, rekabetçi, sosyal ilişkileri güçlü,
- İnsanlığın erdemlerini önemseyen, topluma ve toplumsal sorunlara karşı duyarlı ve sorumlu
- Yüzü bu güne ve geleceğe yönelik; ama geçmişten de dersler çıkarabilen;
- Yaratıcılığa ve üreticiliğe önem veren;
- Birlikte yaratmaktan ve üretmekten mutluluk duyan, sorunları da çözümleri de paylaşmayı bilen, ekip ruhuna sahip;
- Kendi düşüncelerini sonuna kadar savunurken, başkalarının da düşüncelerini savunma hakkını, kendi aynı düşünce de olmasa bile, savunan, demokratik, insan haklarına ve başkalarının özgürlüklerine saygılı öğrenciler yetiştirmektir.

Bu vizyon ve misyonu yerine getirebilmek için hedefimiz, Üniversitemizin hem yüksek öğretim görmek isteyen hem de akademik kariyer yapmak arzusunda olan tüm gençlerimizin tercih edeceği, ileri düzeyde eğitim ve öğretim niteliğine sahip bir konuma getirmek olmalıdır. Bilgiye erişmenin yolunun, teknolojiyi en etkin şekilde kullanmaktan geçtiği bilinmektedir. Bunun için öğretim elemanlarının ve öğrencilerimizin gelecekte de çağdaş teknolojinin tüm olanaklarından yararlanmaları gerektiğine inanıyorum.

Öğrencilerimize, temel çağdaş bilgiler yanında, özgür düşünce alışkanlığını kazandırmak ve onların kültür, sanat ve spor etkinliklerini gerçekleştirecekleri bir ortam içinde yaratıcı, araştırıcı, girişimci bireyler olarak yetiştirmelerini sağlamak zorundayız.

Nitelikli eğitim öğretimin bir gereği olarak öğrencisi çok olan birimlerimizle, öğrenci sayısının yükseltilmesi ve bu yıl içinde İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi anfi ve derslik bloklarının bitimi ile bu Fakültemizin önemli bir sorunu çözümlenmiş olacaktır. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin 25 yılın birikimi ve olgunluğu ile eğitimde çağdaş yöntemleri uygulayarak, 21. yüzyılda alanında önde gelen fakültelerden biri olacağına inanıyorum.

25. yılını kutlayan Fakültemizin içinde bulunduğu güçlü yapının oluşumunda, kurumsal değerlere ve onların yaratıcılarına sahip çıkmanın çok büyük rolü olduğuna inanıyorum. Bu nedenle, Fakültemizde çalışanların, ünivesiteden gelip geçmiş ya da emekli olmuş Öğretim Elemanları ve diğer çalışanların emeklerine ve kişiliklerine şükran duyguları beslemenin, öğrencilerin herbirini kendi evlatlarımızmış gibi sevmenin, hepimiz için ömür boyu sürecek bir borç olduğu inancı içindeyim.

Fakültemizin kuruluşundan bu yana hizmeti geçmiş tüm yöneticilere, öğretim elemanlarına ve tüm çalışanlara şükranlarımı belirtir, sevgi ve saygılarımı sunarım.

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

MALİYET VE YÖNETİM MUHASEBESİNDE YENİ AÇILIMLAR: STRATEJİK YÖNETİM MUHASEBESİ

Prof. Dr. Hüseyin ERGİN*
Yrd. Doç. Dr. Orhan ELMACI**

ÖZET

Günümüz dünyası her alada olduğu gibi; ekonomik, sosyal ve siyasal alanda da hızlı bir değişim süreci yaşamaktadır. Bu değişik süreci içersinde birçok ülke, gelişme ve kalkınma için çeşitli ekonomik ve politik ideolojileri sahneye koymuşlar; ancak serbest Pazar ekonomisi dışındaki ekonomik modeller, dramatik bir sonla noktalanmışlardır. Diğer bir deyişle, merkezden planlanan ekonomik sistemlerin rekabetçi ve yenilikçi bir dinamikten yoksun olmaları, bu ekonomik modellerin kısmen ya da tamamen serbest piyasa ekonomisine dönüşmelerini sağlamıştır. Serbest piyasa ekonomisi rekabetçi ve yenilikçi motifleri ile sanayileşmenin gelişmesinde sürükleyici bir işlev üstlenmiş, teori-model-uygulama ve yorum aşamaları bir dairesel permütasyon içinde kararlı bir birliktelikle olmuştur.

Dünyanın yaşadığı yenilenme, değişim ve dönüşüm sürecinin odak noktasında (ekseninde) serbest piyasa ekonomisi yer almıştır. Değişim endeksli bu dinamik sarmal, serbest piyasa ekonomisinin hem altyapısında (üretim, istihdam, ticaret, fiyat, parasal piyasalar, teknolojik dışsal ekonomilir vb.) hem de üst yapısında (devlet, din, kültür, hukuk, etik, sosyal, politik vb.) hızlı değişim ve gelişim ivmesi kazandırmıştır. Birbirlerini etkileyen bu değişkenler kümesinin odak

* Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi
** Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi

noktasında rekabet, özgürlük, kalite, bilgilenme, işbirliği, katılımcı demokrasi ve bütünleşme kritik unsurları yer almıştır. Bu kritik unsurlar kısa sürede küresel konsensüse dönüşmüşler ve "Küresel Vizyon" haline gelmişlerdir.

Son yirmi yıl içinde altyapının yenileştirilmesi ve ekonomik politikalarının serbestleştirilmesi, Türkiye ekonomisinin giderek artan bir biçimde dünyadaki ekonomik güçlerin karmaşık ilişkilerine açmıştır. Bir yandan hem kamu kuruluşlarının hem de özel kesimin uluslar arası toplumla yoğunlaşan karşılıklı bağlantıları, öte yandan 1980'lerde hızlanan dışa açılma ve dünya ekonomisi ile bütünleşme (küreselleşme ya da globalizasyon) süreci Türk toplumunun tüm kesimlerinde, ülkenin geleceğine yönelik yeni bir atılım stratejisinin ortaya konmasının gereği konusunda görüş birliği yaratmıştır. Bu atılım stratejisi, Türkiye'nin ekonomik, sosyal ve siyasal küresel entegrasyonunu da kapsayacak bir biçimde "Dışa Açık Büyüme" olmuştur.

Özellikle ekonomideki bu gelişim ve değişim süreci küresel uluslar arası ve ulusal piyasalarda işletmelerin rekabet güçlerin artırmaları, gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda rekabet gücünü etkileyen iki temel bileşenlerden bir tanesi "Genel Verimlilik Düzeyi" diğer ise; "Maliyet Üstünlüğü" dür. Bu iki bileşenin gücü artırıldığında rekabet gücüde artacaktır. Rekabet gücünün artırılmasında klasik yönetim modellerinin yetersiz kalması modern yönetim modellerinin oluşumuna zemin hazırlamıştır.

Bu modern yönetim modellerinden bir tanesi de, "Stratejik Yönetim"dir.

Stratejik yönetim yaklaşımı, sürekli değişen dış çevre ile uyum içerisinde çalışan, büyüme ve gelişmeye açık, gelecek yönelimli, uzun vadeli bir bakış açısını gerektiren ancak, çevredeki değişmelere anında cevap verecek biçimde esnek yapılı, birbirleriyle sürekli etkileşim ve bağımlılık içinde elemanlardan oluşan açık bir sistem, örgütsel diğer ve inançlara önem veren, biçimsellikten çok başarıları ödüllendiren, katılımcı, araştırmacı ve yenilikçi, risk, belirsizlik ortamlarında rekabet ve işletme yönetimini kapsayan bir yaklaşımdır.

Geleneksel yönetim faaliyetlerinin planlanmasına ve kontroluna yardımcı olan bugünkü yönetim muhasebesi, stratejik yönetime yararlı olacak bilgileri sağlayamamaktadır. Zira değişimi yönetimi olan stratejik yönetim, işletme işlevlerinde de yine aynı yönelimli bir takım değişiklikleri gerektirir.

Stratejik yönetim muhasebesi, ekonomik, teknolojik, sosyal, siyasal (yasal düzenlemeler) gelişmelerin işletme üzerindeki finansal etkilerini, rakiplerin maliyet yapıları, fiyatlar, Pazar payı, üretim ve satış kapasitelerinin göreceli düzeyleri ve ayrıca işletme kaynaklarının pazarın gelişimine karşılık verebilme yeteneğine ilişkin bilgileri toplayıp analiz ederek yönetime raporlamayı amaçlamaktadır.

Bu bilgiler özellikle, işletmenin dış çevresindeki değişmelerin işletme üzerindeki etkilerini belirlemeye ve stratejilerin oluşturulmasına, uygulanmasına ve seçilen stratejilerle uygulama sonuçlarının kontrolune değerlendirilmesine yöneliktir. Bu amaçla stratejik yönetim muhasebesi, uzun vadeli stratejik planların hazırlanmasında ve kontrolunda stratejik yönetime yardımcı olacak bilgileri sağlamaktadır.

Çalışmamız, yeni bir muhasebe türü olan stratejik yönetim muhasebesinin stratejik yönetime sağlayacağı bilgilerin belirlen-mesini, üretilebilmesini ve değerlendirilmesini amaçlamaktadır.

GİRİŞ

İletişim teknolojisindeki hızlı değişim, Doğu Avrupa Ülkeleri ile Sovyetler Birliği'nden ayrılan bağımsız devletlerin serbest Pazar ekonomilerini benimsemesi, sürekli değişen bir çevrede yaşayan ve daha güçlü rekabet koşullarında faaliyetlerde bulunmalarını gerektirmektedir.

Bir yandan küreselleşen pazarlar olgusu bir yandan da ülke içindeki, ekonomik, teknolojik, yasal mevzuattaki, sosyal ve politik değişmeler, özellikle pazarda ve Pazar yapısındaki değişmeler, işletmeleri hayati ölçüde etkilemektedir. İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri içir bu çevre koşullarını sürekli izlemeleri ve diğer işletmelere nazaran rekabet üstünlüklerini arttırma zorunlulukları bulunmaktadır.

Günümüzde çok sık değişen çevre koşulları ve işletmelerin içinde bulunduğu rekabet ortamları, klasik yönetim modelleriyle işletmelerine amaçlarına ulaşmasına olanak tanımamaktadır. Sonuçta klasik yönetim yaklaşımları geliştirilmiştir. Bunlardan bir tanesi de stratejik yönetimdir.

Stratejik yönetim yaklaşımı, sürekli değişen dış çevre ile uyum içerisinde çalışan, büyüme ve gelişmeye açık, gelecek yönelimli, uzun vadeli bir bakış açısını gerektiren ancak, çevredeki değişmelere anında cevap verecek biçimde esnek yapılı, birbirleriyle sürekli etkileşim ve bağımlılık içinde elemanlardan oluşan açık bir sistem, örgütsel diğer ve inançlara önem veren, biçimsellikten çok başarıları ödüllendiren, katılımcı, araştırmacı ve yenilikçi, risk, belirsizlik ortamlarında rekabet ve işletme yönetimini kapsayan bir yaklaşımdır.

Geleneksel yönetim faaliyetlerinin planlanmasına ve kontroluna yardımcı olan bugünkü yönetim muhasebesi, stratejik yönetime yararlı olacak bilgileri sağlayamamaktadır. Zira değişimi yönetimi olan stratejik yönetim, işletme işlevlerinde de yine aynı yönelimli bir takım değişiklikleri gerektirir.

Stratejik yönetim muhasebesi, ekonomik, teknolojik, sosyal, siyasal (yasal düzenlemeler) gelişmelerin işletme üzerindeki finansal etkilerini, rakiplerin maliyet yapıları, fiyatlar, Pazar payı, üretim ve satış kapasitelerinin göreceli düzeyleri ve ayrıca işletme kaynaklarının pazarın gelişimine karşılık verebilme yeteneğine ilişkin bilgileri toplayıp analiz ederek yönetime raporlamayı amaçlamaktadır.

Bu bilgiler özellikle, işletmenin dış çevresindeki değişmelerin işletme üzerindeki etkilerini belirlemeye ve stratejilerin oluşturulmasına, uygulanmasına ve seçilen stratejilerle uygulama sonuçlarının kontrolune değerlendirilmesine yöneliktir. Bu amaçla stratejik yönetim muhasebesi, uzun vadeli stratejik planların hazırlanmasında ve kontrolunda stratejik yönetime yardımcı olacak bilgileri sağlamaktadır.

Çalışmamız, yeni bir muhasebe türü olan stratejik yönetim muhasebesinin stratejik yönetime sağlayacağı bilgilerin belirlenmesini, üretilebilmesini ve değerlendirilmesini amaçlamaktadır.

Bu amaçla birinci bölümde, "Strateji kavramı, Gerekçeleri, Bağlantılı olduğu kavram ve konularla ile strateji Geliştirme Süreci" ile ilgili genel bilgilere yer verilmiştir.

İkinci bölümde, "Yönetim Muhasebesinin Gelişim Süreci" ortaya konmuştur. Bu bölümde stratejik Yönetim Muhasebesinin temel işlevleri ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Sonuç bölümünde, Geleneksel Muhasebe ile Stratejik Yönetim Muhasebesi işlevleri karşılaştırılarak aradaki farklılıklar ortaya konmuştur.

I- STRATEJİ KAVRAMI, GEREKÇELERİ, BAĞLANTILI OLDUĞU KAVRAM VE KONULARLA İLE STRATEJİ GELİŞTİRME SÜRECİ

A-Etimolojik Değerlendirme

Dilbilimsel bakımından strateji kavramının kökeni oldukça eskidir ve iki kaynağa dayandığı ifade edilmektedir. Bunlardan biri; Latince yol, çizgi ya da yatak anlamına gelen stratum kavramlarıyla ikincisi ise, eski Yunanlı General Strategos'un adıyla ilgilidir. Bu generalın sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır. Türkçede strateji, sürme, gönderme, götürme ve gütme anlamlarında kullanılmaktadır. Strateji bilimsel bir dağılım olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur. Savunma ve hücum yönünden askeri amaçları etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilme tarih boyunca orduların gerçekleştirebilme tarih boyunca orduların stratejik gücünün göstergesi olmuştur.

B-Askeri Bir Kavram Olarak Strateji

Askeri anlamda strateji bir savaşta orduların girişecekleri harekatların ve operasyonların tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır. Bu bağlamda strateji genel bir harp planıdır.

Askeri stratejide amaç genellikle zaferdir. Zafere ulaşmak için önce ordunun kendi iç yapısal dokusunun analiz edilmesi diğer bir deyişle kuvvetli ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, sonra da düşman kuvvetlerinin durumunu, istihbarat bilgileri ışığında analiz etmek gerekir. Ayrıca; eldeki silahların miktarı ve kalitesi ile savaş alanı hakkındaki her türlü (ısı, hava durumu, arazinin yapısı vb.) bilgi derecesi de önemli rol oynamaktadır.

Bütün bu iç ve dış faktörlerin analizi sonucu, savaş kuvvetlerini düşman karşısında üstün bir duruma geçirmek için gerekli araç ve gereç dağılımını yapmalı kuvvetleri önemli noktalara yerleştirmeli ve mümkünse düşmanın zayıf olarak bilinen yönlerinde gerekli eylemler yürütülmelidir. Bu bağlamda, strateji zafere ulaşmak amacıyla tasarlanan ve yürütülen bir eylem planıdır.

Genel kabul görmüş askeri strateji ilkelerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

i) Güçlü olma,

ii) Güçleri, kuvvetli olunan nokta etrafında birleştirerek, düşmanı zayıf olduğu noktadan çökertmek,

iii) Amaç-araç uygunluğu

iv) Esneklik, uysallık ve ihtiyat,

v) Güçlerin ekonomisi ya da etkin bir şekilde kullanılması

vi) Ateş ile hareketi birleştirme,

vii) Kayıp vermeksizin geri çekilmeyi bilme.

C-Ekonomik ve Yönetsel Bir Kavram Olarak Strateji

Strateji iş dünyası sözlüğünde 20.yüzyılın ilk yarısında doğru yer almaya başlamıştır. Bu tarihe kadar bazı eserlerde strateji deyimine rastlanmışsa da asıl ekonomik anlamıyla ilk defa açık şekilde izahı, iki iktisatçı ve aynı zamanda matematikçi olan Neumann ve Morgenstern tarafından yapılmıştır. Düşünürler burada stratejiyi kişi ekonomisi açısından ele almakta, kişisel faydasını maksimum kılmaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışlarını biçimsel ve sistematik bir şekilde açıklamaktadırlar.

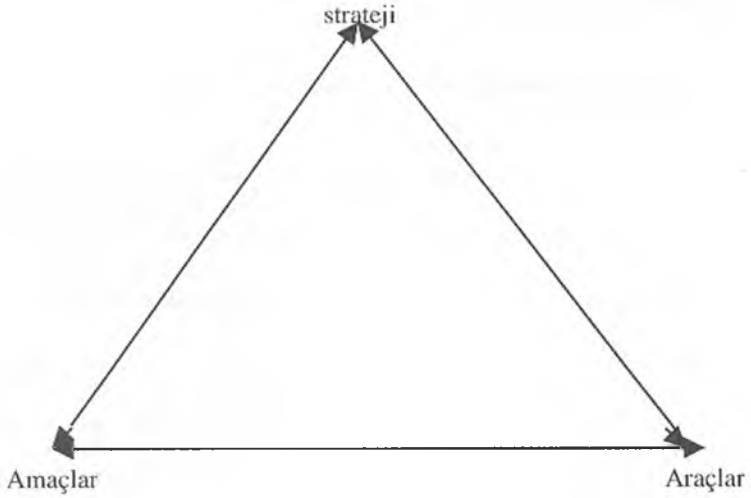
Burada strateji, mikro ekonomi açısından ele alınıp faydaların maksimuma çıkarmak isteyen iki oyuncunun rakiplerinin davranışlarını olasılık hesaplarına dayanarak matematiksel açıdan değerleyip bir seri karar almaları anlamında kullanılmıştır. Oyun tam belirlilik koşulları altında oynanmaktadır. Yani her oyuncu rakibinin mümkün olan bütün davranışlarının kendi fayda fonksiyonu üzerindeki etkilerini bilerek kendisini ona göre hazırlayabilmektedir. Ekonomik ve sosyal olaylarda bu varsayım geçerli olmadığından sarfedilen birçok çabalara rağmen oyun teorisi doğrudan ve uygulamalar ve özellikle ekonomik programlamalar üzerindeki dolaylı etkileri küçümsenmeyecek ölçüdedir.

Günümüzde strateji seçimi işletmenin çevresiyle olan karşılıklı ilişkilerinin, çevreye karşı gösterdiği tepkilerinin, iç organizasyonunun ve personelinin davranışlarıyla ilgi değişkenlerin etkisi dikkate alınarak yapılmaktadır. Niceliksel araçlarla optimal seçiş hesapları, ancak sınırlı değişkenli durumlarda, strateji seçimine yardımcı bir araç olarak kullanılabilir.

Bu çerçevede işletme yönetiminde strateji, işletmenin iç ve dış çevre dinamiklerinin karşılıklı ilişki ve değişimleri ortaya koyarak "değişimi" yakalamayı hedefleyen bir yönetim anlayışıdır. Bu bağlamda yönetim, kaynak edinme ve kullanımına yönelik işletme kararları ile stratejik kararlarda yardımcı olacak güncel, öz ve işlenmiş bilgiyi sürekli gereksinme duyarlar. Böylece stratejinin, askerlikte olduğu gibi, amaçlara ulaşmak için eldeki kaynakların en iyi şekilde kullanarak uzun dönemli açık genel bir işletme planı yapmak olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bu anlamda strateji diyalektik bir özelliğe sahiptir. Başka bir deyişle, önceden, saptanmış amaçlarla , onlara yardımcı olacak araçların karşılıklı etki ve tepkilerini içermektedir. Araçlar amaçlara hizmet emekle beraber, onların tayin edilmesine de yardımcı olmaktadırlar. Araçlar yanında stratejinin işletme projelerine veya amaçlarına zıt gelen düşmanca bir çerçeve de karşı çıkmak zorunda olduğunu ifade edebiliriz.

Bu yönleri ile strateji işletmeyi sıkan güçlük ve karışıklıkları ortadan kaldırarak, ona faaliyet serbestisi sağlayan ve amaçlarının seçimine sıkıca bağlı olan düşünsel bir değer sistemidir. Bazı düşünürler stratejiyi "bir işletmenin uzun dönemli temel amaçlarının saptanması ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek onların kullanımında kabul edilen yollar" olarak tanımlayarak, amaçların belirlenmesini de stratejinin içine dahil etmektedirler. Bu yüzden amaçsız stratejiden bahsetmek anlamsız olmaktadır. Amaçlar, araçlar ve strateji arasındaki diyalektik ilişkiyi şekil 1.1'de görüldüğü gibi ifade edebiliriz.



Şekil 1.1: Strateji Amaçlar ve Araçlar Arası İlişkiler

Buraya kadar olan açıklamalarımızı özetlersek; rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji, herşeyden önce, yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreye uyumunu veya çevre ile karşılıklı etkileşim içinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır. Stratejik faaliyet için belirli miktarda kaynakların el altında bulundurulması çevredeki değişiklikler karşısında bu kaynaklara bakılarak kararlar verilmesi gerekir. Alınan bu kararlar ve seçimler işletmenin ilgi ve iradeye dayanan dinamik ve ilerici bir yönetim içinde çalışmasını sağlayacak, geleceğin uzun vadeli değişimlerini öngörerek sistematik bir şekilde düzenlenmesini temin edecektir. Böylece işletme hayatında kadere veya şansa bırakılan hususlar azaltılmış veya kontrol altına alınmış olacaktır.

Yönetsel stratejinin genel özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

i-Strateji, bir analiz etme sanatıdır. Bu san'at bir düşünme yöntemi ve açık bir sistemde faktörlerarası mantık ilkeleri ve ilişkileri üzerine kurulmuş, karar verme ve kararlar içindeki engellerin kaldırılmasıyla ilgilidir.

ii-Strateji amaçlara bağlı bir unsurdur. Bir işletmenin stratejisi o işletmenin genel amaçlarına hizmet eder, ve güçlerin bu amaçlar etrafında toplanmasına sağlar.

iii-Strateji işletmenin çevresiyle diyalektik ilişkilerini düzenler. Ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal bakımdan çevresel değişimlerin kavranmasına,işletme üzerindeki olumsuz etkilerin giderilmesine ve olumlu etkilerin de zamanında farkına varılarak onlardan yararlanma fırsatına olanak verir.

iv-Strateji devamlı olarak tekrarlanan işlerine aksine uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir. Stratejik seçimler, işletmenin uzun sürede izleyeceği politikalarla ilgili olduğu için monoton karar ve işlerden kesinlikle ayrılır.

v-Strateji işletmenin bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyuşum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur. Böylece strateji işletmenin günlük hayatı içinde cereyan eden olayların ve alınan kararların yön verici ve pusulası da olmaktadır. Yönetmek anlaşmazlıkları ortadan kaldırmaktadır. Doğaldır ki, strateji yönetimin gerekliliğini ortadan kaldırmamak, aksine oyunun kurallarını belirlemekte, belirsizliği azaltmakta ve izlenecek yolları ve kaideleri açıklığa kavuşturmaktadır.

vi-Strateji karmaşık ve dinamik bir çevrede işletmenin faaliyet sahalarını belirler. İşletmenin mevcut kaynaklarından nasıl yararlanılacağını ve uzun süre içindeki dağılımının kesin dökümünü ve takvimini içerir. Bu dağılım, bir pazarda, bir sanayi kolunda veya bir ekonomik faaliyette rakip güçleri ortadan kaldırmak için olasılığa dayanan olayları lehte esaslar üzerine kurmak için ayrıntılandırılmış bir öngörüdür.

vii-Strateji karmaşık ve dinamik bir organizasyonda beşeri unsuru (çalışanları) cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır. Şu hale göre strateji güdüleyici bir faktördür. Kişiler belirsizlik ortamında daha karamsar bir şekilde hareket ederler. Halbuki onlara gelecek hakkında belirsizliği giderici (veya azaltıcı) bilgiler sunuldukça ve gidilecek amaçları da kesin bir şekilde belirledikçe, çalışma hırsları ve cesaretleri de artacaktır. Böylece çalışanlar ve özellikle yöneticiler taktik faaliyetlerinin taslağını kolayca yapabilecekle ve kişisel faaliyetlerinin genel amaçlara uygunluğunu kolayca belirlemiş olacaklardır.

D- Stratejinin Bağlantılı Olduğu Kavram ve Konular

Stratejinin etraflıca bir tanımını yaptıktan belli başlı özellikleri ve önemini açıkladıktan sonra, onunla sık sık anlam karışıklığı yapan birtakım kavramlardan ayrıldığı yönleri ile benzer taraflarını belirtmeyi yararlı buluyoruz. Bu kavramlardan belli başlıcaları yönetim literatüründe sık sık kullanılan amaç, hedef, misyon, politika, program, yöntem ve plandır.

Amaç-Hedef ve Strateji

Amaç, bir işletmenin gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumu ifade eder. Amaç belirleme, stratejik yönetim sürecinin başlangıcından önce gelen bir aşamadır. Amaçlar, işletme kaynaklarını gelecekte erişilen durumu gerçekleştirmek üzere düzenlenmesine, yani strateji oluşumuna temel teşkil eder, strateji ve misyon amaçlarının gerçekleştirilmesine bir araç konumundadırlar.

Amaçlar, işletmenin erişmeye çalıştığı uzun dönemli genel sonuçlar olarak tanımlanabilir. Hedefler ise amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli aşama durumlarını oluşturur. Hedeflerin bir diğer özelliği ise daha açık ve ölçülebilir ol-

malarıdır. Amaçlar işletmenin strateji veya planlarına yol gösteren bir unsur oldukları gibi, hedeflerin oluşmasına da temel teşkil ederler.

İşletmenin sosyal bir kuruluş olarak temel varlık nedeni amaçlara ulaşmak için bir araç olduğudur. İşletmenin de bu amaçlara göre kendi durumunu belirlemesi gerekir, yani amaçlar ortadan kalkarsa bu amaçların ortadan kalkarsa bu amaçların gerçekleşmesinde araç rolü oynayan işletme de, strateji de, misyon da kalkar. Çevre zamanı içinde nitelik ve nicelik bakımından değişikliğe uğrarsa işletme de kendisini yenilemeli ve amaçlarını misyon ve stratejilerini değiştirmek suretiyle buna ayak uydurmalıdır.

Amaçlar ikiye ayrılmaktadırlar. Kısa dönemli olanlar genellikle 1-2 yıllık, uzun dönemli amaçlar ise 3-5 yıllık dönemlerde maksatlarına ulaşmayı denerler. Bunlar arasında iki önemli fark vardır. Birincisi şüphesiz olarak yapılan süreçten gelen zaman farkı, ikincisi kısa dönemliler, daha ayrıntılı olarak neyin, nasıl, ne sürede, kim tarafından yapılacağını gösteren program ve bütçe ile ilgilidir. Hangilerinin kısa dönemli, hangilerinin uzun dönemli olacağını işletmenin stratejistleri kararlaştırır.

Bir işletme ve örgütün çalışanları da ayrı ayrı amaçlara sahiptirler. İşletme sistemi içinde herkesin ayrı ayrı kendi amacını gerçekleştirmesi söz konusu olmaz. Kişisel amaçlarını gerçekleştirebilmesi için örgütü oluşturan tüm üyelerin mutabık kalacağı ortak örgütsel amaçların geliştirmesi gerekir. Bu açıklamalar ışığında işletmeyi çeşitli grup ya da kişilerin amaçlarının bir koalisyonu olarak görebiliriz. Koalisyon özelliğinin yanı sıra amaçlar politikaların saptanmasında, kaynaklar seçiminde, programların hazırlanmasında işletmenin yöneticilerine yol gösterici niteliklere ve fonksiyonlara da sahiptirler. İşletme, birbirleriyle çelişen amaçların değerlendirildiği genel amaçlar sistemi olarak algılanabilir.

İşletmelerde tepe yönetimi tarafından belirlenmiş amaçların herkes tarafından benimsenebilmesi ve başarıyla gerçekleştirilebilmesi için, belirli ölçütlere göre dengeler gözetilerek oluşturulması önemlidir.

Yol gösterici ve gerçekçi amaçların oluşturulması için gereken başka ilkeler şunlardır:

-Amaçlar açık ve seçik olmalıdır.

Açık seçik amaçlar tam olarak neyin, kim tarafından, ne kadar sürede yapılması gerektiğini ortaya koyar. Yöneticiler arasında yanlış yorumları ve karışıklığı önler ve bütün örgüt üyelerinin onlardan ne beklediğini bilip öğrenmelerine yardım eder. Uzun vadeli ve üst hiyerarşik düzeyler için belirlenen amaçlar daha genel ifadeler olacaktır. Aşağı düzeylerde amaçlar daha açık seçik, özgün ve somut olurlar.

-Amaçlar gerçekçi ve çekici düzeyde olmalıdır.

Amaçlar yeterli derecede gerçekci ve cazip olmalı ve çalışanları güdülemelidir. Amaçlar gerçekci değilse personel hayal kırıklığına uğrayıp bunları önemsemeyebilir. Amaçlar çalışanlar için kolay erişebilecek cinsten olmamalı, heyecan yaratmalıdır.

-Amaçlar esnek olmalıdır

Amaçlar çevresel değişmelerle gerçekçiliğini ve güncelliğini yitirebilir. Çevrede beklenmeyen değişikliklere, özellikle tehlike ve fırsatların ortaya çıkardığı sorunlara uymak amacı ile amaçların gözden geçirilmesi gerekli değişikliklerin yapılması sağlanmalıdır. Bu takdirde amaçlara ulaşmada araç olan stratejilerde de gerekli değişiklikler yapılacaktır.

-Amaçlar ölçülebilir olmalıdır

Amaçlar somut ve sayılarla ifade edilebilir olmalıdır. Sayılarla ifade edilebilmenin en önemli yararı ne iş istendiğinin net olarak anlaşılmasıdır. Bununla kişiler kendilerinden beklenen hususları somut biçimde öğrenirler.

-Kısa ve uzun dönemde erişilecek amaçları birbirinden ayırmalıdır

Uzun dönemli amaçlar örgütün misyonunu ve 3-5 yılda ulaşılmak istenen durumları açıklar. Orta ve kısa dönemli amaçlar ise 3 yıldan daha az yıllık aylık, haftalık erişilebilecek hedeflerle ilgilidirler ve hedefler amaçların gerçekleşmesine uzun dönemde yardımcı olurlar.

-Amaçlar uygulayıcılar tarafından benimsenmelidir.

Amaçlar, personele iyice açıklanmalı ve onlar tarafından kabul edilmesine çaba sarfedilmelidir. Bu nedenle, amaçlar personele açıklanmalı, tereddütler giderilmeli, onların cesaret ve arzuları artırılmalıdır.

-Amaçlar motive edici olmalıdır.

Personel, amaçlara erişildiği takdirde kendilerini sunulacak maddi ve manevi teşvik araçlarının neler olacağını bilirse, çaba ve enerjileri daha da artırılabilir.

-Amaçlar her düzeyde birbirleriyle uyumlu olmalıdır.

Gerek genel amaçlarla bölüm ve kısım amaçları dikey olarak birbirleriyle, gerekse yatay olarak bölüm ve kısım amaçlarının kendi düzeylerinde birbirleriyle uyumlu olması, örgütsel işbirliği, çabalarda uyum ve sinerjik etkileri artırıcı bir durum ortaya çıkar. Aksi halde, çatışma ve anlaşmazlıkların kaynağı olur. Strateji başarı ile uygulanamaz.

ii-Misyon ve Strateji

Örgütlerin varlık nedenlerini açıklamak veya işletmelerin kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek istedikleri hususuna misyon adı verilir. Misyon işletmenin hangi mal veya hizmet sektörünü seçtiği ya da hangi iş kolunda, temel ürün veya hizmetlerin neler olacağını, tüketici ve Pazar ihtiyaçların, teknoloji gereksinimini veya tüm bu konuların birlikte ifade edilmesidir.

Misyon açıklamaların nasıl olması gerektiği konusunda kesin bir standart biçim olmamakla beraber birçok örgütte aşağıdaki ifadesini bulan misyon tanımı ve açıklamalarının olduğunu görebilmekteyiz:

-İşletmenin ürettiği temel mal veya hizmetlerin neler olduğu,
-İşletmenin hangi müşteri kitlesi veya pazara hitap ettiği (hedef pazarı)
-İşletmenin kullandığı temel teknolojilerin neler olduğu,
-İşletmenin genel iş yapma felsefesi,
-İşletmenin kendini nasıl gördüğü.

Görüldüğü gibi misyon stratejinin açıklanmasından önce yani örgütsel kaynakların tahsisinden önce belirlenmesi gereker bir konudur. Böylece işletme neyi yapacağını, topluma ne gibi bir katkıda bulunarak onun bağrında yaşama ve gelişme imkanı elde edeceğini belirlemektedir. Strateji ise kaynakları misyon doğrultusunda nerelere, ne miktarlarda dağıtacağını gösteren daha somut bir kavramdır.

Bir örgütün misyona sahip olmasının birçok önemli işlevi vardır.

- Bütün yönetici ve personelin benzer amacın gerçekleştirilmesi için birarada olmasını sağlar.
- Tüm örgütsel güçleri biraraya toplar, motivasyonu sağlar.
- Örgütün akılcı kaynaklar bulmasına yardımcı olur, stratejinin belirlenerek bunların tahsisine yardımcı olur.
- Örgütün sorumluluğu ve yöneticilerin iş sorumluluğunu anlamasına yardımcı olur.
- Örgütsel amaçların ve stratejilerin belirlenmesini kolaylaştırır.

iii- Strateji ve Politika

İşletme literatüründe birbirleriyle karıştırılan terimler strateji ve politika kavramlarıdır. Çünkü bu iki terimi birbirinden kesinlikle ayırdetmeye olanak yoktur. Politika yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır. Bu bakımdan uygulamalara ilgili ilkeler dizisini ve kurallar toplamını meydana getirir. İlke ve kurallar ise yoruma imkan tanımadıkları için oldukça katı ve verilmiş durumlara uygulanabilecek pratik çarelerdir. Bu açıdan politika ileride açıklayacağımız taktiğe daha çok yaklaşır ve bölüm planlarının içinde yer alır.

Politika, bir kere belirlendikten sonra sık sık değişmez; örneğin fazla mesai veya hastalık hallerinde personele uygulanan ücret politikası aşağıdan yukarıya herkese aynen uygulanır ve her ayrı olay için özel bir kararı gerekli kılmaz.

Bazı düşünürlerin amaç tayini stratejinin belirlenmesine dahil ettiklerini daha önce belirtmiştik. Strateji bir işletmenin amaçlarını ve politik yönelmelerinin toplamını oluşturur politika ise saptanmış amaçlara ulaşma yolları olarak belirlenir.

Her ne kadar bu açıklamalar sonucunda kesin bir ayırımda birleşme olanağı bulunamamışsa da, strateji politikanın üzerinde daha ziyade tasarlama ve ileriyi öngörme veya sezme ile ilgili bir kavramdır. Halbuki politika daha özel durumlar için meydana getirilmiş uygulamalara daha yakın olan birtakım ilke, kural ve emirlerden meydana gelen kararlardan oluşur. Politikanın stratejiye en benzer özelliklerinden biri, her ikisinin de uzun süre için saptanmış olmalarıdır. Fakat politikadaki esneklik stratejiye nazaran daha azdır. Çünkü stratejiyi belirten çevre, onun içerdiği temel kararlarında değiştirilmesine neden teşkil eder. Politika ve strateji amaca bağ-

lılıkları yönünden birbirlerine çok benzerler, ancak strateji amaçla daha yakından ilgilidir. Stratejik faaliyet eldeki bütün güçlerin amaca yöneltilmesi şeklindedir. Halbuki politikada bu bağlılık daha gevşektir. Toplam politik uygulamalar amaca yönelmiş olsada, her politika uygulamayı işletmenin genel amaçlarını gerçekleştirme ile izah etmek olanaklı değildir.

iv-Strateji ve Taktik

Taktik, usul ve teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılıdır. Stratejinin amaçlara ulaşmak için eldeki güçlerin veya kaynakların dağıtım planı olduğunu biliyoruz. Taktik, bu yerleştirilen güçlerin harekete geçirilmesi yani uygulanması ile ilgilidir. Olaylar yaşanırken veya cereyan ederken meydana gelecek durumları önceden görerek uygulama alternatifleri ve ayrıntıları hazırlanır.

Bazı hallerde taktik uygulamalar esnasında saptanabilir. Bu yüzden taktik de aslında strateji gibi amaca hizmet eden bir araç olmasına rağmen özel, kısa fikir ve hareketlerden oluştuğuna göre bazen çok kısa sürede genel strateji düşüncesine aykırı düşebilir. Örneğin savaşta karşı orduyu ortadan kaldırmak stratejisi içinde düzene konulmuş bir ordunun taktik gereği ani olarak geri çekilmesi veya kısmi bir yörede güçlerini artırıyormuş gibi göstermesi aslında stratejinin uygulamasına ilişkin bir manevradır. Taktikler aslında, stratejinin gerçekleşmesine yardımcı ayrıntılar ve hatta programlardır. Bu yüzden, takti programa benzemektedir. Her stratejiyi uygulamaya koyacak mutlak birtakım taktikler gereklidir. Bu yüzden taktik stratejiyi gerçekleştiren bir araç, onun vazgeçilmez bir devamıdır.

v-Strateji Program ve Bütçe

Program, süreleri belirlemek, ayrıntılı faaliyetlerin uygulanacakları yer ve zamanları ve bunların kimler tarafından nasıl yapılacağını saptamaktır. Program tam belirlilik hallerini ve çok kısmi riskleri içermektedir. Bir olayın en ince ayrıntılarını yer, zaman, şahıs ve usul göstererek belirlemektedir. Kısa süre ile ilgilidir. Programların esneklik özelliği çok azdır; bu yüzden de kati niteliktedir. Bütçe ise, programda belirlenmiş her faaliyetin neden olacağı giderler ile bazı faaliyetlerden sağlanacak gelirlerin rakamsal ve nakti ifadelerinden oluşan öngörüdür. Her faaliyet programının bir bütçesi mevcuttur.

vi-Strateji ve Yöntem

Yöntem kullanılış özelliği açısından politikaya benzer, politika ve strateji geniş bir alan ya da temel bir sorunu ele almasına karşılık, yöntem normal olarak politikanın veya stratejinin yuğulanış şekli ile ilgilidir. Bu bakımdan strateji ve politika kapsam bakımından yöntemden daha geniştir. Her üç kavramın müşterek yönleri sürekli ve uzun süreli seçimlerden olmalarıdır. Yöntem ile programın birbirlerine benzer yönleri, uygulamaya daha yakın olmaları ve bir işi veya bir işlemi ilgilendimeleridir. Yapılan her iş ve işlem için kullanılan bir yöntem mevcuttur. Bu açıdan bakılırsa, strateji planlaması, yaparken bir takım niteliksel ve niceliksel yöntemlerden yararlanılır. Politik uygulamaları da birtakım yöntemlerin bileşiminden oluşur.

Şu halde; belirli amaçlar için yapılan her faaliyet alanında çeşitli derecelerde yöntemler uygulanabilir. Önemli hususlardan biri de, yöntemin özellikle stratejiye nazaran standartlaştırılma özelliğinin olmasıdır. Hatta uygulamalarda kullanılmak üzere standart yöntemler meydana getirilmiştir. O halde, yöntemler çeşitli sorunların çözümünde kullanılan usullerden ibarettir. Bu açıdan bakılırsa, stratejik planlama da bir sorun çözme yöntemidir.

vii-Strateji ve Plan

Birbirine karıştırılan iki kavramdan biri de strateji ve plandır. Daha önceki açıklamalardan da anlaşıldığı uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyi nasıl yapılacağının saptanmasıdır. Görüldüğü gibi plan kavramı genel olarak strateji, politika, yöntem ve program olarak izah ettiğimiz bütün kavramları kapsamına almaktadır. Çünkü plan işletmenin çevresiyle veya çevresel gelişmesiyle sıkı sıkıya ilgilidir. Bu yönü, onu stratejiye iyice yaklaştırır. Plan ayrıca rakamlandırılmış amaçların tespiti ve amaçlara ulaştıracak "amaç fonksiyonunun" maksimizasyonu ile ilgilidir. Doğal kaynaklar, finansal kaynaklar ile ilgili sınırlamalar başta olmak üzere Pazar koşulları ve ürün teknolojisi ile ilgili diğer dış değişkenler bu optimizasyon süreci içine dahil olmaktadır.

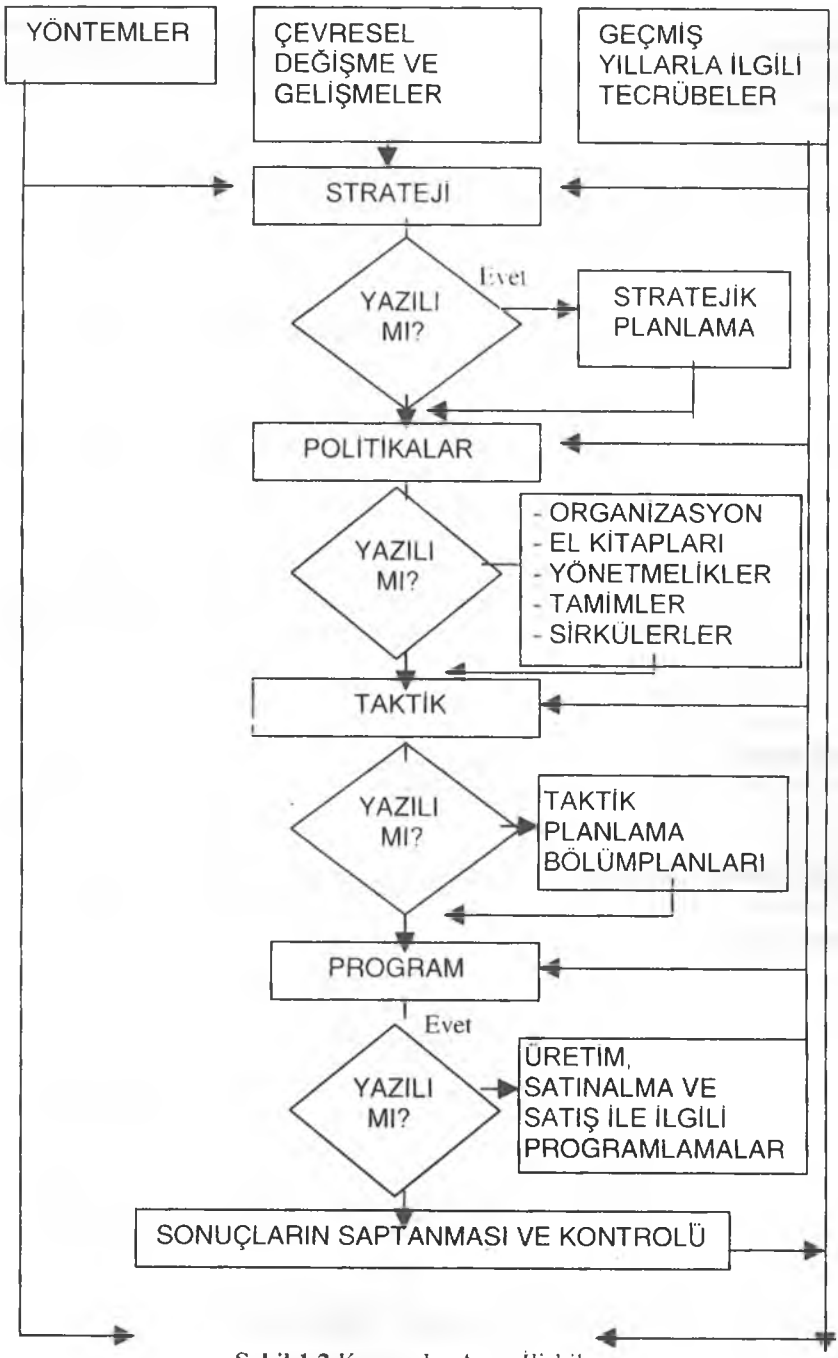
Yukarıda saymış olduğumuz değişkenlerle ilgili öngörülen hususlar kesin değil, fakat olasılığı dayanmaktadır. O halde, plan ile belirlenmiş amaçlara ulaşmak hiçbir zaman kesin değildir. Şu halde, planda da stratejide olduğu gibi bir risk ve belirsizlik derecesi mevcut bulunmaktadır.

Fakat tahminlerin gerçekleştirilmeleriyle ilgili belirsizlikler planda kabullenilen süre ile sıkı sıkıya ilgilidir. Yani bu belirsizlikler planın süresi azaldıkça doğru orantılı olarak azalmakta plan süresi uzatıldıkça artmaktadır. Öyleyse belirsizlik özelliği ve zaman süresi bakımından plan daha esnektir.

Uzun süreli plan periyodlarında strateji ile plan anlam birliğine ulaşmaktadır. Ancak planın süreleri çok çeşitli olduğundan, kısa ve orta süreli planlar stratejiden ayrılarak daha kesinlik ve belirlilik kazanmakta ve bu yönden politika, taktik ve programa benzemektedir. Ancak politika uzun süreli devamlı uygulamalarla ilgili bir kavram olduğuna göre bu yönüyle orta ve kısa süreli planlardan ayrılmaktadır.

Halbuki, strateji bazı hallerde yazı olmayabilir, bu takdirde genellikle yöneticilerin zihninde yerleşmiş bir kavram olacaktır. Buna karşılık yazılı hale getirilerek kesin bir hüviyet kazandırılan stratejilere stratejik planlama adını veriyoruz.

Şekil 1.2. de buraya kadar olan açıklamalarımızı içeren, yeni kavramlar arası ilişkiler gösterilmiştir.



Şekil 1.2. Kavramlar Arası İlişkiler

E-Stratejik İşletme Birimi

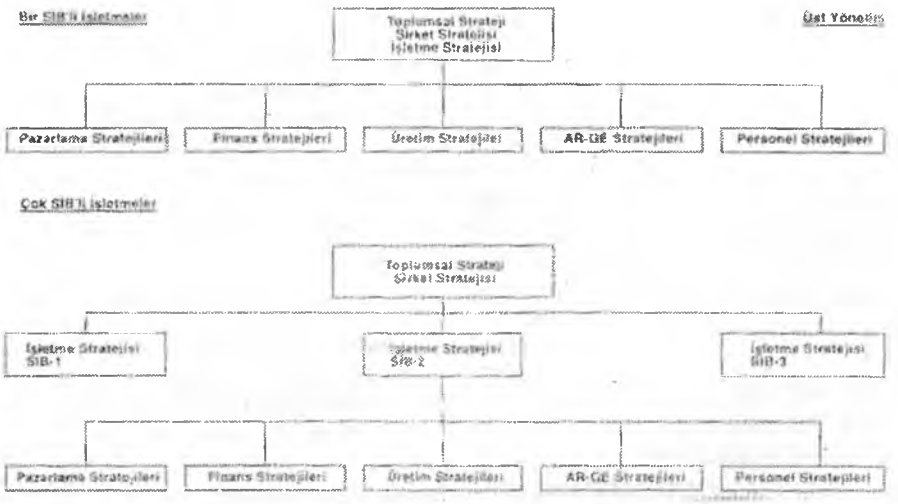
Stratejik işletme birimi (SİB), kendisine ait ayrı bir mamülü ya da hizmeti pazarı, rakipleri, sorumlu yöneticisi olan birbirinden ayrı bir örgüt birimidir. Başka bir deyişle, işletmenin bir bölümü, bir iş grubu ya da bir mamül gibi belirli değerler yaratan sorumluluk ya da kar merkezleridir.

Bazı işletmeler yalnız iş ya da bir mamül üretirken bazıları birden fazla iş ve mamül üretirler. Üretilen iş ve mamüller birbirinden ayırdedici özelliklere sahipse her bir iş ve mamül üretim faaliyetleri ve bunların yönetimi ayrı bir SİB altında değerlendirilir.

Bir çeşit mamul yada hizmet üreten işletmelerde, işletme bütün olarak stratejik işletme birimi sayılır.

Çeşitli mamul yada hizmet üreten işletmelerde, farklı üretim ve pazarlama özellikleri olan her mamul ayrı bir stratejik işletme birimi sayılır. Bunu örgüt şeması üzerinde görmek daha yararlı olacaktır. Şekil-1'de mamul üreten ve çok mamül üreten örgütlerin şemaları görülmektedir.

Her SİB, ayrı çevre analizlerini, amaçların belirlenmesini, stratejilerinin saptanmasını uygulanmasını ve kontrol edilmesini gerektirir. Kısaca, SİB'ler işletme ile ilgili bütün yönetim faaliyetlerini ve uygulamalarını kapsayan bağımsız işletme birimleridir.



Şekil-1.3: Örgütsel Yapı İçinde Stratejik İşletme Birimleri

F-Kritik Başarı Faktörleri

İşletmeler çok değişik dış ve iç faktörler tarafından etkilenirler. İşletmenin gelecekteki başarısını etkileyecek faktörler ve bunların önemi işletmenin niteliği ve özelliklerine, dış çevrenin yapısı ve özelliklerine de bağlıdır.

Bu faktörlerin özelliklerinin ve işletmeye olan etkilerinin tamamını araştırmak ve değerlendirmek, her işletme açısından gereksiz olmakla beraber, yanıltıcı da olabilir. İşletme üzerinde direkt ve önemli etkileri olan birkaç faktör araştırılması ve değerlendirilmesi, hem pratiklik, hem de zaman ve kaynak tasarrufu sağlar.

Bu nedenle, işletmeyi ve faaliyetlerini direkt ve önemli ölçüde etkileyen iç ve dış faktörlere "kritik başarı faktörleri" denir.

Stratejik yönetim sürecinin her aşamasında, yapılan araştırma ve değerlendirmeye bağlı olarak farklı kritik başarı faktörleri kullanılabilir.

G-Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim kavramı 1980 yılından bu yana işletme literatürüne girmiş bulunmaktadır. Bu kavram, strateji ve yönetim kelimelerinin bileşiminden türemiş bulunmaktadır. Stratejik yönetim ile stratejinin sadece planlama yönünün eksik kalacağını halbuki, stratejilerin uygulamaları ve ulaşılan sonuçların kontrol edilmesi konuları ile de ilgili olduğunu belirtmek amacıyla geliştirilmiştir. Bir tanım vermek gerekirse, stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirmeleri,uygulamadan önce amaçlara uygunluğu açısından bir kez daha gözden geçirme ve uygulama aşamasında örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel önlemleri almaya kapsayan ve işletme üst yönetimini ilgilendiren süreçler toplamıdır.

Stratejik yönetimin birinci aşaması stratejik planlamadır. Burada işletmenin yönetim kurulu üyeleri, genel müdür ve genel müdür yardımcıları, planlama yöneticisi ve planlama kurmayları ile işletmenin diğer danışmanlarından oluşan ve adına stratejistler dediğimiz bir grup üst düzey beyin takımı, işletmenin verilmiş amaçları doğrultusunda çevre analizi, işletme değerlemesi, alternatif stratejilerinin incelenmesi ve uygun stratejinin seçimi üzerinde çalışmaktadırlar. Bu çalışmalar ve seçim sonucu izlenecek strateji veya stratejiler belirlenmektedir.

Stratejik yönetimin ikinci safhası, politika oluşturma ve uygun yapı araştırma çabalarıdır. Burada planlanan stratejinin orta ve alt yönetim kademelerine benimsetilmesi, bu kademeler tarafından uygulamada izlenecek politikaların oluşturulması ve en uygun örgütsel yapının kurulması ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır.

Stratejik yönetimin üçüncü ve sonuncu aşaması ise, karşılaştırma, kontroldur. Burada seçilen stratejinin oluşturulan politikaları ve kurulacak örgütsel yapının, işletmenin amaçları ile uygunluğunun karşılaştırılarak kontrol edilmesine ilişkin olmaktadır. Şekil 1.4.'de stratejik yönetim süreleri ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Şekil 1.4 Stratejik Yönetim Süreçleri

Stratejik yönetim süreci, işletmenin misyon ve amaçlarını belirlenmesinden başlayarak, uygulama sonuçlarının kontroluna ve değerlendirilmesine kadar süren geniş bir faaliyet ve kararlar zincirinden oluşur. Kontrol bilgilerinin tekrar yönetim sürecine dahil edilmesiyle, süreklilik arzeden dinamik bir yapıyı ifade eder.

Stratejik yönetim sürecini oluşturan faaliyetler ve kararları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz. Aynı zamanda Şekil 1.5 bize sürecin işleyişi ve faaliyetlerin akışı konusunda genel bilgiler verecektir.

-Örgüt felsefesi ve misyonunun belirlenmesi,

-SWOT analizinin yapılması:İşletmenin fırsat ve tehlikeleriyle, kuvvetli ve zayıf yönlerinin belirlenmesi,

-Stratejik amaçların oluşturulması,

-Stratejik alternatiflerin analiz edilmesi ve stratejilerin seçilmesi

-Stratejilerin uygulanması

-Uygulama sonuçlarının ve kontrolü ve değerlendirilmesi stratejik yönetim sürecini oluşturan aşamalarıdır.

Yukarıda belirlenen stratejik yönetim sürecinin ilk dört aşaması, stratejik planlamayla ilgilidir ve stratejik planlama süreci olarak da isimlendirilirler. Stratejilerin uygulanması, kontrolü ve değerlendirilmesi aşamaları da stratejik uygulamayla ilgilidir.

Bu nedenle, stratejik yönetimin "stratejik planlama" ve "stratejik uygulama" olmak üzere iki boyutunun olduğunu söylemeliyiz.



Şekil –1.5 Stratejik Yönetim Süreci

Stratejinin bulunmadığı işletmelerde kaynaklar etkin ve verimli kullanılamazlar. Çünkü mali ve beşeri güçleri veya kaynakları ekonomik biçimde kullanacak derinliğine bir stratejik analiz yapılmamaktadır. İkincisi, uygun bir ürün- Pazar politikası yerine müşteri çoğaltma alanı geniş tutulacaktır. Belirlenmeyen bir strateji, amaçları saptayarak faaliyetlerinin ona göre düzenleyip yararlı görünen şansları arayacak yerde, onları farkına varmadan geçiştirecektir. Böyle işletmeler hiçbir zaman belli bir mal ve Pazar üzerinde rekabet avantajına sahip olmayan, optimist düşünceden yoksun kuruluşlardır. Üçüncüsü, önceden hiçbir hazırlık ve plan yapmadan kararlarını günlük bilgiler üzerine kurmuşlardır. Bu nedenle, piyasanın en önemsiz dalgalanmalarından ve tehlikelerinden de büyük ölçüde etkilenirler.

Stratejiye sahip olamamanın işletmeye getirdiği olumsuz sonuçları şu şekilde açıklayabiliriz:

- Stratejinin yokluğu işletmenin yapısından çevresinde kadar her yerde kendisini hissettirir. Böyle işletmeler nasıl araştırma ve analiz yapacaklarını bilemediklerinden pasif olarak kalırlar ve mücadeleleri de etkisiz olur. Bu ilk göze batan hususu teşkil eder.
- Stratejiden yoksun işletmelerin yöneticileri gerçekci olmak yerine kişisel düşüncelerini ve aşırı tutkularını uygulama eğilimine girerler. Bazı çekingen kişiliğe sahip olan yöneticiler de zarar ve risklere aşırı değer biçerek, o işi kafi derecede denemeden veya ele almadan bırakırken, gözüpek kişiliğe sahip yöneticiler de maliyet ve risklerin önceden iyi bir hesabını yapmadan risklere düşüncesizce atılarak işletmelerini tehlikeye sokarlar.
- Seyrek fırsatların ve gelecekte ele geçirilecek iyi şansların değerini ölçme kriterlerinden yoksun olunacağından ya zamansız yatırım yapma eğilimine giderler, ya da kısa süreli program ve bütçelerin etki ve baskıları nedeniyle yatırımdan vazgeçerek bu fırsatları boşuna harcarlar.
- Devresel değerlemelerin yokluğu nedeniyle işletme ürün hayat eğrisinin gelişimini takip etmeksizin ya ömrünü tamamlamış ürünlerin üretimine devam eder, ya da en verimli devresinde olan bazı ürünlerin üretimine kaynaklarını yatırma bilgisinden ve güvenliğinden yoksun kalır.
- Sonuncu ve özellikle önemli olan bir konu da işletme ileride meydana gelecek bazı değişiklikleri bilemediği ya da göremediğinden, bu değişikliklere önceden hazırlanmış olamaz.

Strateji yokluğunun en büyük tehlikeleri özellikle endüstri işletmelerinde görülecektir. Çünkü stratejinin en önemli fonksiyonu üretim, pazarlama ve araştırma-geliştirme departmanları arasındaki ahengi kurmaktır. Stratejinin yokluğunda departman yöneticileri karşılıklı olarak birbirlerine karşı zıt bir tutum içinde bulunacaklardır. Örneğin; pazarlama yöneticisi mevcut ürünlerin çeşidini artırma yönünden bol harcamalara giderken, araştırma-geliştirme departmanı şefi üretimin yeni baştan değişimini kendi başına hazırlama yolunu tutacak ve pazarın ihtiyaçları yönünden sorunu ele almayacaktır.

Holdingler ve yatırım şirketleri portföy analizleri yapmadıkları takdirde amaçlarını gerçekleştirecek çekici yatırım alanlarını bulamazlar ve kaynaklarını verimsiz alanlara kanalize edebilirler.

II-YÖNETİM MUHASEBESİNİN GELİŞİM SÜRECİ

A-Yönetim Muhasebesinde Değişim Gereği

Dünya genelinde yaşanan gelişmeleri yaratan ve yönlendiren temel eğilimler, çok büyük önem taşımaktadır. Bu önem, dünyanın temel bir dönüşüm sürecinden geçmiş olmasıyla ilgilidir.

Çok ayrıntıya girmeden, aşağıda özetle aktaracağımız temel eğilimler işletmeleri şekillendirmekte, dolayısıyle işletmelerin bir alt fonksiyonu olan muhasebe sisteminin de şekillenmesi sonucunu doğurmaktadır. Bu eğilimler:

i-Küreselleşme

En genel eğilim küreselleşmedir. Küreselleşme herşeyden önce dünya ölçüsünde düşünmek, yerel ve dünya ölçüsünde davranış dengeleri kurmaktır. Bir başka anlatımla globalleşme, telefonla ulaştığımız her yerdeki tüketicinin müşterimiz, üreticinin rakibimiz olduğu bilincine erişmeyi gerektirir.

Zihniyet olarak küresel düşünmenin somut yanı, üretimde ve ticarette küresel olmaktır. Üreteceğimiz ürünler, dünyanın her yerindeki potansiyel müşterilerin satın alabileceği kalite ve maliyette olmak durumundadır.

Küreselleşmenin bir başka yanı da, çok farklı birikimlere sahip toplumların tek bir pazarda rekabet etmeleridir. Bu rekabette, buluş oranındaki artış temel eğilimlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

ii-Buluş Oranındaki Artış

Son yirmi yılda, Ar-Ge çalışmaları, savunma sanayiini destekleyen devlet kurumlarının, çok uluslu şirketlerin ya da çok büyük kuruluşların tekelinden çıkmıştır. Artık küçük ve orta boy işletmeler de kendi başlarına Ar-Ge çalışmaları yapmaktadır.

Ar-Ge çalışmalarında bağımsızlaşma süreci, "Buluş hızı"nı arttırmıştır. Bu nedenle üründe, üretim süreçlerinde ve pazarlama tekniklerinde yenilik yaratma çağımız rekabetinin odağına yerleşmiştir. Bir başka anlatımla, mevcut bilgilerin geliştirilmesi ve yeni bilgilerin hızlı bir biçimde üretilmesi, bilgiyi rekabet aracı haline getirmiştir. Bu nedenle güç, servetten bilgiye kaymıştır. Bir başka anlatımla, daha yüksek katma-değerli ürün üretebilmek için ürünlerin çinde bilgi yoğunlaştırılmasının önemi giderek artmaktadır.

Bilginin artması buluş oranının yükselmesi tek başına yeterli olduğu söylenemez. Bu süreç, buluşların ticari yaşama geçişindeki zamanın kısılması sonucunu da doğurmuştur.

iii-Buluşların Ticari Yaşama Geçiş Sürecinin Kısalması

Ortalama bir zaman ölçeğinde bakıldığında, buluşların ticari yaşama geçiş süresi geçmiş önlemlerle karşılaştırılmayacak kadar kısalmıştır. Bu nedenle, yenilik yaratma ve yan ürünlerde olağanüstü artışlar olmuş, özellikle Japonya gibi ülkeler ürün çeşitlerini hızlı biçimde arttırarak rekabet aracı olarak kullanmışlardır.

Buluş sayısındaki artış ve buluşların ticari yaşama geçiş süresinin kısalması, ister istemez ürün ömürlerini kısaltmıştı... Yani talepteki değişme hızı artmış, bu birçok eğilime kaynakları etmiştir.

iv-Ürün Ömürlerinin Kısalması

Buluşlarla ilgili gelişmeler ürün ömürlerini kısaltmıştır. Bu kısaltmanın kaynağı globalleşen dünyada, herhangi bir yeni ürünün kısa zamanda her yerde tüketicini elinin menzili altına sokulabilmesidir.

Yenilik, talebin hızla değişmesi sonucunu doğurmuştur. Bu gelişmenin zincirleme etkileri yaşanmaktadır. Bu etkinin en önemlisi yatırım anlayışındaki değişmedir.

v-Yatırımda Rekabet Edebilir Ömür

Buluş oranındaki artış buluşların ticari yaşama geçiş zamanın kısalması talepteki hızlı değişme yatırım anlayışında ciddi bir değişme yaratmıştır.

Daha önceki dönemlerde yatırımın geri dönüşü hesaplanırken, teknik ömür ve kullanılabilir ömür gibi teknik kavramlar bugün geçerliliğini yitirmiştir. Bunun yerine, hızlı değişmeyi içeren daha dialetkit bir kavram ikame edilmiştir. Rekabet edebilir ömür.

Bugün yatırımların fizibilite hazırlıkları yapılırken, yer seçiminden teknik donanımına kadar her türlü karar arkası planlarda, bu yeni kavramlaştırmanın yönlendirici etkisi vardır.

vi-Üretim-hammadde İlişkilerindeki Değişiklik

Yakın geçmişe kadar, üretim arttıkça hammadde tüketiminin artacağı varsayımı benimsenirdi. Bugün petrol dışında tüm hammadde üretimleri göreceli olarak gerilediği halde, dünya üretimi artmaktadır. Bu da, yatırımların fizibilite çalışmalarını hazırlarken, hammadde faktörüne verilen değerleri değiştirdi... Yani hammadde kavramının içi boşalarak, daha değişik boyut kazandı... Buda girdi kompozisyonlarının ve maliyetlerinin değişmesi temel eğilimini yarattı...

vii-Girdi Kompozisyonları ve Maliyetlerindeki Değişiklik

Bir başka temel eğilim olan bu durum, çok yönlü gelişmelerden doğmuştur. Bir kere bilim ve teknikteki gelişme atık ve kayıp oranların azaltmış, bu nedenle geleneksel girdilerde tasarruf artmıştır. Öte yandan yeni maddeler geliştirilmiştir. özellikle kompozit maddeler, girdi kompozisyonlarını köklü biçimde de değiştirmiştir.

viii-Üretim-İstihdam Arasındaki İlişkilerin Değişmesi

Ekonomileri yönlendirici politika üretilirken üzerinde özenle durulması gereken bir diğer eğilim de, üretim-istihdam ilişkilerindeki değişmedir.

Gelişmişlik düzeyi ne olursa olsun, bütün ülkelerde, üretim arttığı halde, istihdam daralmaktadır. Bu da, siyasi parti ideolojilerinden sendikaların gücüne kadar uzanan bir dizi etki yaratmaktadır... Ayrıca, bir tesis tasarlanırken, rakiplerin, toplam üretim maliyeti içindeki işgücü maliyetini özenle dikkate almayı gerektirmektedir.

ix-Üretim-Para İlişkilerindeki Değişiklik

Üretimde yukarıda özetle değinilen temel eğilimler kadar, bir başka eğilim de üretim-para ilişkisinin değişmesidir. Dünya borsalarının birbirine bağlanması, para hareketlerini hızlandırmış, bir sembol ekonomisi yaratmıştır. Bugün, sermayenin yatay dinamiği artmış, sermaye anavatana bağımlı olmaktan çıkmış, uygun alan bulunca her yere gidebilen bir araç haline gelmiştir.

x-Üretim-Ticaret Arasındaki İlişkilerdeki Değişiklik

Ulaşım ve lojistik olanaklarının artması, iletişim olanaklarının genişlemesi üretim-ticaret arasındaki ilişkileri de değiştirmiştir. Böylece, geleneksel üretim ve ticaret ayırımı ortadan kalkmıştır. Maddi ürün ile iyice kapanmış, bu iki etkinlik daha yakın geleceğe kadar birbirinden kalın çizgilerle ayrılabilirken bugün bu ayrımı yapmanın olanağı kalmamıştır.

xi-Zamanın Temel Kaynak Haline Gelmesi

Üretimin her aşamasındaki zaman bir temel girdi haline getirdi. Bugün rakibine göre birim üretim zamanını üç saniye daha etkin kullanabilen rekabet gücünü üstün tutabilmektedir.

Hız, herşeyin başı olmuştur... Kim hızlı davranabiliyorsa, onun yaşama hakkı vardır. Bu da, çağdaş rekabet anlayışının, yani hakimiyetçi rekabetin özünü oluşturmaktadır.

xii-Hakimiyetçi Rekabet Anlayışındaki Gelişme

Bir başka temel özellik de, rekabet anlayışındaki köklü değişikliktir. Bugünkü rekabet anlayışını hakimiyetçi rekabet olarak tanımlıyoruz. Rakibin bütün hatlarına bütün potansiyellerine saldır ve yok et. Eğer yok edemiyorsan "paylaş" anlayışına dayanmaktadır. O nedenle, paylaşmanın temeli olan "stratejik İşbirliği" olgusunu ön plana çıkmaktadır.

Bu eğilimlerin sonucunda;
i-İşletmelerin "Genel Verimlilik Düzeylerini" yükseltmeleri gerektiği,
ii-Rakip işletmelere karşı "Maliyet Üstünlüğünü" yakalamaları gerektiği; tam olarak ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara göre; yönetim muhasebesinin işletmedeki önemini daha da artırmıştır. Hızla artan küresel rekabet ve teknolojik değişim, öncelikle işletme yönetim yaklaşım ve uygulamalarında değişim gereğini ortaya çıkar-

mıştır. Yönetim karar süreçlerinde temel dayanak alan muhasebe sisteminde yeni arayışlarda bu gelişmelerin doğal sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Yaşanan bu değişim ve gelişen yaklaşımlar, işletmelerin maliyet ve yönetim muhasebesi sistemleri için, değişimlerin ortaya çıkardığı gereksinmeleri karşılayacak bir uyumlaştırma sürecini zorunlu kılmaktadır.

B-Ekonomik Anlamda Muhasebenin Tanımı ve Amaçları

Muhasebe; kaynakların optimum dağılımına ve işletmenin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olacak şekilde, kullanıcıların bilinçli yargılarda bulunmasına ve kararlar vermesine olanak sağlamak üzere, belirli bir birim hakkında ekonomik ve sosyal bilgiler sağlayan bir değerleme ve iletişim sistemidir. Bu bağlamda, muhasebe sistemi, işletmelerle ilgili önemli niceliksel bilgileri sağlayan bir sistemdir. İyi bir muhasebe sistemi genel olarak işletmelerle ilgili bilgileri üç genel amaç için sağlar: 1)İşletme içi faaliyetlerin planlamasında kontrol edilmesinde ve maliyet yönetiminde kullanılması için yöneticilere iç raporlama, 2)Özellikle stratejik kararların alınmasında, stratejik amaç ve politikalarının oluşturulmasında ve uzun vadeli stratejik planların hazırlanması ve uygulanmasında kullanılması için yöneticilere iç raporlama, ve 3)Ortaklara, devlete ve diğer ilgili kişi ve kuruluşlara dış raporlamadır.

Muhasebe; finansal muhasebe, maliyet muhasebesi ve yönetim muhasebesi olarak üçe ayrılmaktadır. Muhasebenin bu tür bölümlenmesi, hizmet ettiği işletme amacına ya da amaçlarına uygun olarak yapılmaktadır.

Finansal muhasebe çoğunlukla işletme dışındaki kişi ve kuruluşlara bilgiyi sunmayı amaçlamaktadır. Finansal muhasebe, işletmeye kredi veren kişi ve kuruluşlara, sermaye sahiplerine, işletme yöneticilerine, potansiyel yardımcılara, devlete, çalışanlara ve bunların örgütlerine işletmenin faaliyet sonuçları ve finansal durumu hakkında bilgi vermektedir. Geleneksel tablolar olarak, bilanço ve gelir tablosu sayılabilir.

Maliyet muhasebesi, genel olarak, mamul yada hizmetlerin üretilmesi için gerekli olan giderlerle, hammadde ve işçilik maliyetlerini uygun bir biçimde kaydeden, sınıflayan, raporlayan ve standart ya da önceden belirlenmiş, tahmini maliyetler ile karşılaştıran bir muhasebe dalıdır.

Yönetim muhasebesi ise, işletme yöneticilerinin kararlarına ilişkin olarak ihtiyaç duydukları bilgileri sağlamaya çalışır. Yönetim muhasebesinin amacı, işletme faaliyetlerinin planlanması ve kontrolu ve yönetim kararlarına yardımcı olacak muhasebe verilerinin sağlanmasıdır.

C-Geleneksel Yönetim Muhasebesinin İşletme Yönetimindeki Yeri

Yönetim, önceden belirlenmiş amaca yada amaçlara ulaşabilmek işletme faaliyetlerinin, kaynaklarının ve becerilerinin planlanması, örgütlendirilmesi, yöneltilmesi, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanabilir.

Planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol fonksiyonlarının ana öğesi de karar vermektir. Başka bir deyişle işletme yöneticileri bu dört fonksiyonun yürütülmesi

aşamalarında devamlı karar verme süreci içindedirler. Yönetim muhasebesi de yönetim fonksiyonlarının yürütülmesi sırasında yöneticilerin alacakları kararlara ilişkin bilgileri sağlamak zorundadır. Şimdi yönetim muhasebesinin planlama ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin sağlayabileceği bilgileri kısaca açıklayalım.

-Planlama Fonksiyonu ve Yönetim Muhasebesi

Planlama, yönetimin temel fonksiyonlarından biridir. Planlama, işletme amacının ve amaçlarının saptanması, saptanan bu amaçlara ulaşmak için uygun araçların, kaynakların ve yöntemlerin belirlenmesidir. Bir işletmenin başarısı işletmenin ve birimlerinin amaçlarını anlayabilmelerine ve bu amaçlara ulaşma yol ve yöntemlerini anlayabilmelerine büyük ölçüde bağlıdır. Bu açıdan planlama, amaçlar, yollar ve yöntemler arasındaki bir değerlendirme sürecidir denebilir.

Planlamada ilk adım, işletmenin ana amacının ve bölümlerinin amaçlarının belirlenmesiyle başlar. Amaçlar işletmenin nereye yöneleceğini , neler yapması gerektiğini ifade eder. Ancak, şu anda nerede olduğunu bilmeyen bir işletmenin, nereye ve nasıl yöneleceğini saptaması gerçekçi olamaz.

Yönetim muhasebesi, geçmişe dönük yönetim raporları hazırlayarak planlamaya konu olan birimin o günkü ya da çok yakın geçmişteki durumunu sayısal biçimde ortaya koyar ve geleceğe dönük planlama çalışmalarında yöneticilerine yardımcı olur. Bu aşamada, özellikle önem taşıyan yönetim muhasebesi raporları olarak, geçmişe dönük ayrıntılı "bilançolar", "gelir gider raporları". "maliyet tabloları" vb. ile bunların ayrıntılı analizi sonucunda elde edilen analiz raporları sayılabilir.

Planlamada ikinci adım, işletme faaliyetlerinin gelecekteki gelişmelerinin tahmin edilmesidir. Yönetim muhasebesi, çeşitli kalemlerin geçmişte zaman içersinde gösterdikleri eğilimleri ve bu kalemler arasındaki karşılıklı ilişkileri saptamak ve geleceğe dönük tahminler yapmak ve bu tahminlerin işletmenin diğer kesimlerinden gelen tahminlerle birleştirmek suretiyle bilgiler sağlar.

Bu çalışmalarda yönetim muhasebesinin yararlandığı başlıca teknikler; eğilim analizleri, karşılaştırmalı rapor analizleri, maliyet-hacim analizleri, esnek bütçeleme vb., biçiminde sayılabilir.

Planlamada son aşama, her bir amaca ilişkin seçeneklerin karşılaştırmalı biçiminde ele alınması ve aralarında en uygun olan seçeneğin seçilmesi işlemidir. Yönetim muhasebesi, şu aşamada her bir seçeneğin olası sonuçlarını rakamlarla ortaya koymakta ve buna göre sayısal olarak en uygun olan seçeneğin belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Bu aşamada kullanılan yönetim muhasebesi teknikleri olarak, maliyet-hacim-kar analizleri, geçerli maliyet ve gelir analizleri ve yatırım analizleri sayılabilir.

Yönetim muhasebesi geçmişe dönük bilgilerle geleceğe dönük tahminler aracılığıyla planlama fonksiyonunun yerine getirilmesinde yararlı bilgiler sağlamaktadır.

Planlamayı uzun vadeli planlama ve kısa vadeli planlama olarak ikiye ayırabiliriz. Uzun vadeli planlama, ileride ayrıntılı olarak inceleyeceğimiz stratejik plan-

lamayı ifade etmektedir. Kısa vadeli planlama ise genellikle işletme bütçelerini ifade eder. Diğer bir deyişle, bütçe işletmenin kısa vadeli faaliyetlerine yol gösteren ayrıntılı bir plandır. Uzun vadeli planlar genellikle 5 ya da daha fazla yılı kapsarken kısa vadeli planlar (bütçeler) bir yıl ya da daha az bir süreyi kapsamaktadır.

-Kontrol Fonksiyonu ve Yönetim Muhasebesi

Yönetim muhasebesinin işletme yönetimine en büyük katkısı kontrol fonksiyonunda olmaktadır. Kontrol, ulaşılmak istenen amaç ve hedeflerin ne ölçüde gerçekleştirildiğini; belirleme , değerlendirme ve düzeltici önlemlerin alınması işlemidir.

i)Kontrol işlemini üç aşamada gerçekleştirmek mümkündür. Gelecekte ulaşılmak istenen amaç ve hedeflerin belirlenmesi,

ii)Gerçekleşen sonuçları planlarla karşılaştırmak

iii)Planlarla (hedeflenen sonuçlarla) gerçekleşen sonuçlar arasındaki sapmaları belirlemek ve analiz etme,

iv)Önleyici tedbirleri almaktır.

İlk aşamada, işletmenin geleceğe ilişkin amaç ve hedeflerinin belirlenmesi gerekir. Bu aşamada geleceğe ilişkin tahminler yapılırken, aynı zamanda gerçekleşen başarıyı ölçecek standartların da belirlenmesine çalışılır. Daha sonra planlar yapılır ve bütçeler hazırlanır. Bu işlemler faaliyetlere başlanılmadan ve kaynaklar kullanılmadan önce yapılmalıdır. Faaliyetlerin sürdürülmesinde ve kaynakların kullanılmasında etkinlik esastır. Üst yöneticiler, bölüm yöneticileri ve alt birim yöneticileri, faaliyet birimlerinin, eylemlerin ve kaynak kullanımlarını planlanan biçimde sürdürülüp sürdürülmediğini sürekli olarak izlemelidirler.

İkinci aşamada gerçekleşen başarı ile planlanan başarı karşılaştırılır. Burada amaç işletmenin ya da bölümlerin faaliyetleri ve kaynak kullanımlarının hedeflenen biçimde gerçekleşip gerçekleşmediğini belirlemektir. Sapmalar yol açan nedenlerin belirlenmesi için sapmaların analiz edilmesi gerekir.

Üçüncü aşamada belirlenen nedenlere göre, sapmaların ortadan kaldırılması için alınacak önlemlerin belirlenmesidir.

Yönetim Muhasebesi, kendisinin belirlediği standartlarla uygulama sonuçlarını karşılaştırarak, sepmaları teşhis etmek suretiyle doğrudan doğruya işin içinde yer alır. Yönetim muhasebesince hesaplanan sapmalar arasında en önemli yer tutanlar, standart maliyet ve bütçe sapmalarıdır. Daha sonra sapmaların nedenleri konusunda yapılan sapma analizleri ve hazırlanan sapma raporları yine yönetim muhasebesinin görevleri arasındadır.

Kontrol fonksiyonunun başarılı olabilmesi için sorumlu kişilerin belirlenmesini ve sapmaların hesaplama, analiz ve raporlamasının sorumluluk merkezleri itibariyle, yapılması gerekir. Bu nedenle, sapma raporları aynı zamanda sorumluluk raporları niteliğini taşır. Yönetim muhasebesinin bu raporları, kontrolu sağlayacak yöneticilere, gündelik, haftalık, aylık ve yıllık olarak sunması gerekir.

Yukarıda da ifade edildiği gibi kontrol fonksiyonunun yürütülmesi süreci, hemen hemen tamamıyla yönetim muhasebesi faaliyet ve uygulamaları kapsamına girmektedir. Kuşkusuz burada finansal nitelikteki verilerin kaydedilmesi, sınıflandırılması, özetlenmesi ve analiz edilmesi, suretiyle elde edilecek bilgilerin kullanılmasından sözedilmektedir. Faaliyetlerin niteliksel kontrolu konumuz dışında kalmaktadır.

D-STRATEJİK YÖNETİM MUHASEBESİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER

-Stratejik Yönetim Muhasebesinin Tanımı

Stratejik yönetim muhasebesi, genel olarak, stratejik yönetim faaliyetlerine ve kararlarına yardımcı olacak bilgileri sağlayan bir muhasebe türüdür.

Bir tanıma göre, stratejik yönetim muhasebesi; özellikle, maliyetler ve fiyatların göreceli düzeyleri ve eğilimleri, üretim ve satış kapasiteleri, Pazar payları, nakit akışı ve işletmenin kaynak talepleri ile ilgili işletme stratejilerine ilişkin yönetim muhasebesi verilerinin sağlanması ve analizini ifade etmektedir.

Başka bir tanıma göre, stratejik yönetim muhasebesi belirli dönemler süresince, işletmenin mamul pazarları, rakiplerin maliyetlerin ve maliyet yapıları konusunda finansal bilginin sağlanması ve analiz edilmesi, bu pazardaki işletmenin stratejileri ile rakiplerin stratejilerinin izlenmesi ve gözden geçirilmesidir.

Stratejik yönetim muhasebesi, dış çevre faktörlerinin işletme üzerindeki etkileri ile işletme kaynaklarını uzun ve kısa vadeli amaçlar doğrultusunda en uygun düzeyde dengelenmesinde, amaçlara ulaştıracak stratejilerin belirlenmesinde, uygulanmasında ve kontrolunda yardımcı olacak finansal bilgileri sağlar.

Bu tanımdan da anlaşılabildiği gibi, stratejik yönetim sürecinin her aşamasında, stratejik yönetim muhasebesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Geleneksel yönetim muhasebesi, bugüne kadar işletmeleri kısa vadeli (taktik) kararlarının alınmasına ilişkin bilgileri sağlamakla ilgilenmişlerdir. Yönetim muhasebesi maliyetlerin analizinde, başarıların değerlendirilmesinde ve raporlanmasında; özellikle, mamul ya da hizmetlerin maliyet analizlerinde, bölümlerin maliyetlerinin saptanmasında, bütçelerin ve sorumluluk merkezlerinin başarılarının ölçülmesinde ve çeşitli kısa vadeli kararların alınmasında işletme yönetimine önemli ölçüde yararlı olmuşlardır ve yararlı olmaya devam edeceklerdir. Ancak bu yararlar işletme içine dönük kısa vadeli ve belirli bölümlerin maliyet ve başarısını ölçmede sınırlı kalır.

Geleneksel yönetim muhasebesi tekniklerinin stratejik yönetime uyumlaştırarak kullanılmasıyla sağlanacak yararların arttırılması mümkündür.

-Stratejik Yönetim Muhasebesinin Önemi ve Yararları

Son zamanlarda teknolojik gelişmeler, haberleşme, ulaşım, seyahat imkanlarında gelişmeler, dünya da yaşanan ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal gelişmeler ve küreselleşme olgusu, ulusal ve uluslar arası pazarlarda faaliyette bulunan işlet-

meleri de önemli ölçüde etkilemiştir. İşletmelerin serbest Pazar düzeni içinde rekabete dayalı faaliyette bulunma gereği, sürekli değişen iç ve dış çevre koşulları dikkate alma ihtiyacını doğurmuştur. İşletmeler bu pazarlarda rekabet edebildikleri ölçüde faaliyetlerini sürdürebilirler. Aksi halde, sahip olduğu Pazar paylarını rakip işletmelere kaptırarak, bulunduğu pazardan ayrılmak zorunda kalabilirler.

Ayrıca, bilgisayar teknolojisindeki önemli gelişmeler, stratejik muhasebe verilerinin depolanmasında, sınıflandırılmasında ve analiz edilmesinde ve kullanılmasında büyük katkılar sağlamıştır. Veri bankalarının oluşturulmasıyla, işletme içi ve dışı verileri süratli ve düzenli olarak toplanması ve işlenerek kullanılması mümkün olmuştur.

Bu gelişmeler, bir yandan stratejik yönetimin gereğini vurgularken bir yandan da yönetim işlevlerinin başarılı bir şekilde sürdürülmesine yardımcı olacak stratejik yönetim muhasebesinin önemini arttırmıştır.

Stratejik yönetim muhasebesinin yönetime sağlayacağı yararlardan birkaçı aşağıda belirtilmiştir.

-İşletme çevre faktörlerinin değişimini izleyerek, işletmeye yönelik bugünkü ve gelecekteki finansal etkilerini belirler.

-Stratejik planların uygulanmasını sağlamak için bütçeler ve programların hazırlanmasına yardımcı olur.

-Satıcıların ve müşterilerin, satıcı ve alıcı pazarlarındaki güçlerini ve işletmenin bugünkü ve gelecekteki karlılığı üzerindeki etkilerini, ayrı ayrı açılacak hesaplarda izler.

-İşletmenin finansal başarısını, içe dönük değil, pazara dönük finansal başarı oranları ve standartlarla izler, değerlendirir ve düzeltici önlemlerin alınmasını sağlar.

-Amaçların, işletmenin finansal kaynaklarına uygun olarak belirlenmesini sağlar.

-Pazardaki, fırsatların alternatif maliyetlerini ölçerek, gelecekteki getirisini tahmin eder.

-Pazardan gelebilecek tehlikelerin en az ya da en uygun kaynak harcamasıyla giderilmesi için finansal plan ve programlar hazırlar.

-Stratejik Yönetim Muhasebesini Geleneksel Yönetim Muhasebesinden Farklılaştıran Özellikler

Stratejik yönetim muhasebesini geleneksel yönetim muhasebesinden ayıran özellikler aslında, geleneksel yönetim ile stratejik yönetim yaklaşımları arasındaki farklılıklardan meydana gelmekterin. Çünkü, yönetim muhasebesi sistem ve araç olarak her iki yönetim boyutunda da değişim göstermemektedir. Her iki yönetim biçiminde alınacak kararlara, planlama ve kontrol faaliyetlerine yardımcı olacak bilgiler muhasebe tarafından sağlanmaktadır. Geleneksel yönetim muhasebesi, geleneksel yönetim faaliyetleri sırasında alınacak kararlar, hazırlanacak plan ve bütçeler ve kontrol faaliyetleri için yararlı olacak bilgileri sağlarken, stratejik yönetim muhasebesi aynı yararları stratejik yönetime sağlamaktadır. O halde, yönetim yaklaşımlarının farklılığı; belirlenecek, işlenecek ve raporlanacak bilgilerden farklılıkları yaratmaktadır. Bu açıdan baktığımızda, stratejik yönetim muhasebesinin geleneksel yönetim muhasebesinden farklı olan yönlerini aşağıdaki gibi belirleyebiliriz.

Stratejik yönetim muhasebesi, mamul pazarında küreselleşmeye çalışan ya da ülke içinde mamul pazarlayan işletmelerin rekabet üstünlüklerinin belirlenmesine, stratejilerinin seçilmesine ve uygulanmasına ilişkin bilgiler sağlar. Uygulamaları izleyerek işletmenin pazardaki başarısını değerlendirir.

Rekabetçi yapıda işletmelerin başarısı, sürekli eşsiz özellikleri olan mamuller sunma, müşteri isteklerine uygun mamullere ve satış sonrası hizmetlere ve esnek üretim sistemlerine bağlıdır. Özelliği olan mamuller için üretim maliyetinin fazla bir önemi yoktur. Fiyatın belirleyicisi, rekabetin yoğunluk derecesidir.

Geleneksel yönetim muhasebesi genellikle içe dönük bir yapıya sahiptir. İşletmenin dış çevre ve Pazar faktörleriyle ilgilenmez. Kısa vadeli kararların alınması plan ve bütçelerin hazırlanması ve başarının ölçümüyle ilgilidir.

-Stratejik yönetim muhasebesi, işletmenin içinde bulunduğu pazara ilişkin bilgiler toplarken, aynı zamanda işletmelerin maliyetleri, maliyet yapıları ve izlediği stratejiler konusunda da bilgi toplar ve bu bilgileri analiz eder. Oysa, geleneksel yönetim muhasebesinin böyle bir fonksiyonu yoktur.

-Stratejik yönetim muhasebesinde, geleneksel yönetim muhasebesi tekniklerinin stratejik yönetime uygun bir şekilde geliştirilerek kullanılmasıyla birlikte, özellikle işletme ile dış çevre arasındaki etkileşimin değerlendirilmesine ve işletmenin stratejik kararlarının alınmasına yardımcı olan ve geleneksel yönetim muhasebesince kullanılmayan diğer özel tekniklerde kullanılmaktadır.

-Stratejik yönetim muhasebesi, çevredeki ve işletmenin iç yapısındaki hızlı değişmelere cevap verebilecek biçimde esnektir. Çevredeki gelişmeleri anında izleyebilecek, değerlendirebilecek ve raporlayabilecektir. Hazırlanacak plan, program ve bütçeler bu değişmelere göre anında ayarlanabilecektir.

Geleneksel yönetim muhasebesi, dış çevreyi sürekli olarak izlemez. Planlar ve bütçeler genellikle, yıllık, altı aylık yada üç aylık olarak hazırlanır ve bir daha düzeltme yapılmaz. Pazardaki değişmeler sınasında, güvenilirliğini yitirir.

Stratejik Yönetim Muhasebesinin önemli rolü, rekabet stratejilerindeki değişme ihtiyacına dikkati çekmek ve gelecekte böyle bir değişme olduğunda erken uyarı görevini görecek temel göstergeleri belirlemektir. Bu göstergelerin çoğu işletmenin durumundaki değişmelerle ilgilidir. Ancak çok az işletme dışa dönük kıyaslama ölçüleri yönetim muhasebesi raporlama sistemlerine dahil ederler. Bu göstergelerden birisi "göreceli Pazar payı" olup raporlama sistemlerine kolayca dahil edilebilir. Bununla beraber hasılatta karlarda, nakit akışlarında görecelı değişmeler ve bunların gelecekteki tahminleri stratejik kararlar için temel ölçülerdir.

-Stratejik planlama ve stratejik uygulamanın temelinde stratejik kararlar yatmaktadır. Diğer bir deyişle stratejik yönetim muhasebesinin temeli stratejik kararlara dayanmaktadır. Bu nedenle, taktik kararların alınması ve uygulanmasına yardımcı olan geleneksel yönetim muhasebesi ile stratejik yönetim muhasebesi arasındaki farklılıklar bu karar tiplerinin özelliklerinde yatmaktadır. Bu kararların özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

a) Stratejik kararlar, değişik faaliyet alanları ile ilgilidir. Örneğin, belirli bir faaliyet alanında yoğunlaşma (odaklaşma) ya da yoğunlaşmama kararları gibi. Otomobil üretin bir işletmenin, yeni model otomobilleri pazara sürme ya da kamyon, otobüs, üretim geçme kararı örnek gösterilebilir.

b) Stratejik kararlar; işletmenin faaliyetleriyle içinde bulunduğu çevrenin karşılaştırılmasını gerektirir. Dış çevre faktörlerindeki değişmeler işletme yönetiminin alacağı kararları önemli ölçüde etkiler. Örneğin benzin fiyatlarının devamlı artması, otomobil üreticilerini daha az yakıt tüketen otomobil üretme kararı almasına yönlendirmektedir.

c) Stratejik kararlar; işletmenin faaliyetleriyle, kaynaklarının karşılaştırılmasını gerektirir. İşletmenin kaynak ve becerilerinin çevrenin işletmeye sunduğu fırsat ve yarattığı tehlikeleri karşılayıp karşılamaması açısından önemlidir. Yeni fırsatları değerlendirmek için işletmenin kaynakları yetersiz ise bu kararın alınmasının bir değeri olmayacağı gibi, aynı zamanda işletme kaynaklarını gereksiz kullanılmasına da neden olacaktır.

d) Stratejik kararlar, genellikle önemli kaynak akışını gerektirir. İşletmenin bir bölümünden vazgeçme ya da yeni teknoloji satın alma, işçilerden bir kısmını işten çıkarma gibi önemli kaynak akışı sağlayan kararlardır.

e) Stratejik kararlar, faaliyet kararlarını etkilemektedir. Faaliyet kararları özellikle stratejik kararların uygulanması ve yürütülmesine ilişkin fonksiyonel kararlardır.

f) Stratejik kararlar, örgütün stratejilerini belirleyen kişilerin, inanç değer ve beklentilerinden etkilenir.

g) Stratejik kararlar işletmenin uzun vadeli yönlendirilmesiyle ilgilidir. İşletme pazara payını %20 ye çıkarmaya karar vermişse bu uzun vadeli bir karardır. Ancak bu karar kesinlikle değişemeyeceği anlamına gelmez. Dış ve Pazar çevre koşulları değişirse, bu uzun vadeli kararı gözden geçirilmesi ve hatta değiştirilmesi gerekebilir.

h) Stratejik kararlar karmaşık nitelikte kararlardır. Karmaşıklık üç nedenden kaynaklanmaktadır. Birincisi, stratejik kararlarda belirsizliğin yüksek derecede olması, bütünleşik bir karar süreci olması, işletmede önemli değişiklikler yaratmasıdır.

SONUÇ

Günümüzde bilgi ve değişimin dinamiği, yöneticiler için açık bir zorunluluğu ortaya koymaktadır. Buna göre; her organizasyon, değişim yönetimini kendi bünyesi içinde geliştirmek zorundadır. Günümüzün enformasyona dayalı ve hızlı değişim yaşayan ekonomik ortamında, işletmelerin ekonomik yaşamlarını sürdürebilmeleri, sürekli değişimi ve belirsizliği kendilerine avantaj haline döndürebilecek, çevik (agile) işletme yapısına geçebilmeleri halinde olanaklı görünmektedir. Bu kapsamda çeviklik, değişen piyasa koşullarına tepki vermek olup, yönetim bilimine yeni bir kavram olarak girmiştir.

Bu yaklaşım, işletme yönetiminde stratejik yönetim anlayışını ortaya koyar. Stratejik yönetim, çevre dinamiklerini esas alan ve sürekli değişen çevreye uyum sağlamayı hedefleyen bir yönetim anlayışıdır. Bu kapsamda yöneticiler, kaynak edinme ve kullanımına yönelik işletme kararları ile stratejik kararlarda yardımcı olacak, güncel, öz ve işlenmiş bilgiye sürekli gereksinme duyarlar.

Günümüzde yönetim kuramı üç bölümden oluşmaktadır.

- İşletmenin çevresi hakkındaki kabullenmeler: Toplum yapısı, Pazar, müşteriler ve teknoloji.
- İşletmenin spesifik amacı (misyon) hakkındaki kabullenmeler. Bir işletme misyonunun, büyük bir ideal olması gerekir.
- İşletme misyonunun başarılması için gereken temel üstünlükler (güçler) hakkında kabullenmeler.

Çevre hakkındaki kabullenmeler, bir işletmenin ne için var olduğunu tanımlar. Misyon hakkındaki kabullenmeler, bir işletmenin içindi bulunduğu ekonomik çevre ve toplumda farklılaşma için ne düşündüğünü ortaya koyar. Temel üstünlükler (güç) hakkındaki kabullenmeler ise, bir işletmenin liderlik konumunu sürdürmek üzere hangi alanda güçlü olması gerektiğini tanımlar.

Buna göre, stratejik yönetim yaklaşımının unsurları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir.

-Çevre,
-Misyon,
-Misyonu destekleyecek temel güç alanı.

Stratejik yönetim, "organizasyonu bir bütün olarak kendi çevresiyle uyum içinde tutmayı hedefleyen, kesintisiz ve yinelenen bir süreç" olarak tanımlanır.

Tanımın ilk bölümü, stratejik yönetimin teme amacını vurgulamaktadır. Bu amaç, işletmenin bir bütün olarak, içinde bulunduğu çevreye uyum sağlayabilmesi şeklinde ortaya konmaktadır. Ekonomik çevre sürekli değişim halindedir ve işletmelerin amaçlarına ulaşabilmelerini doğrultusunda, kesinlikle bu değişime uyum sağlamaları zorunludur.

İşletme yönetiminin temel fonksiyonları olan planlama, örgütleme, koordinasyon, yürütme ve kontrol ile bunlara ait temel yaklaşımlar, stratejik yönetim de değişmemekte, ancak bu fonksiyon ve yaklaşımlar dış çevre üzerinde odaklaşmaktadır. Stratejik yönetimin amacı da, geçmişteki başarıları tekrar etmek değil, beklenilmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevreye uyum problemlerini halletmektir. Bu çevrede stratejik yönetim, rekabet ortamında işletmeyi yenik düşürmemek için bir takım analitik kavramlar, felsefe ve yaklaşımlar, örgütlenme modeli ve araçlar, yeni düşünce ve teknikler geliştirme süreci olarak da görülebilir.

İşletmelerin içinde bulundukları çevre, günümüzde ulusal sınırlar ile tanımlanmayı çoktan aşmıştır. Stratejik yönetimin önemi de, iş dünyasındaki küreselleşmeye paralel, hızla artmıştır. Çevreye uyum sürecinde, çevrenin işletmelerin önüne koyacağı fırsatların yanında, çevrenin neden olabileceği tehlike ve riskler de ön plana çıkmaktadır. Bu doğrultuda, stratejik yönetim, açık ve basit gibi görünmekle birlikte; gerçekte bu sürecin, bir işletme içinde uygulanmasının, genellikle oldukça karmaşık olduğu vurgulanır.

Stratejik yönetimin, genel yönetimin sahip olduğu özellikleri kapsamasının yanında, kendine has bir takım özellikleri de söz konusudur.

Fonksiyonel yönetim, proje veya program yönetiminden farklı olarak, starejik yönetimin sahip olduğu özellikler aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- Stratejik yönetim, işletmenin geleceğini ilgilendirmesi ve ona bir istikamet belirlemeye çalışması nedeniyle, her şeyden önce tepe yönetimin bir fonksiyonudur.
- Gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir.
- Stratejik yönetim, işletmeyi bir sistem olarak görür.Dolayısıyle stratejik yönetim bir bütün olarak işletmeyle ilgilenmesi yanında onu oluşturan parçalarla da ilgilidir.
- Stratejik yönetim, işletmeleri açık sistem olarak tanımlar. İşletmeler içinde bulundukları çevre ile karşılıklı etkileşim ve bağımlılık içindedir.Bu nedenle, stratejik yönetim çevreyi oldukça yakından takip eder.
- Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarıyla toplumun yararlarını bir bütünlük içerisinde ele alır. Bu açıdan, stratejik yönetim dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşır.
- Stratejik yönetim, alt kademe yöneticilerine rehberlik eder.
- Stratejik yönetim, işletme kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir.
- Karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır.

Günümüz işletmelerinde üretim verimliliği, kalite ve hız için sürdürülen arayışlar, daha önce de vurgulandığı gibi yeni teknik ve yaklaşımları ortaya çıkarmıştır. Toplam kalite yönetiminden değişim mühendisliğine kadar bir çok yeni teknik, işletme yönetiminde değişim sağlamıştır. Ancak faaliyetler düzeyinde yaşanan bir çok gelişmeyi işletmeler, karlılıklarına aynı düzeyde yansıtamamışlardır. Öyle ki bu yönetim araçları, stratejinin yerine alarak ön plana çıkmışlardır.

Stratejik yönetim, stratejinin sadece planlama yönünden ele alınmasının eksik kalacağı, stratejilerin uygulanması ve ulaşılan sonuçların kontrol edilmesi konularının da kapsam içinde tutulması geliştirilmiştir.

Stratejik yönetim süreci bir dizi aşamadan oluşur.

- Çevre analizi yapılması,
- Organizasyon hedeflerinin oluşturulması,
- Organizasyon stratejisinin hazırlanması,
- Organizasyon stratejilerinin uygulanması,
- Stratejik kontrol
- Stratejik yönetimin tanımında yer alan sürekli yinelenme kavramı ile; bu sürecin, ilk aşama ile başlayıp son aşama ile sona erdiği ve tekrar ilk aşama ile başlayarak sürüp giden dinamik bir süreç olduğu vurgulanmaktadır.

Stratejik Maliyet Yönetimi'ne ilgi, geçmiş yirmi yıl içinde, strateji kavramının önemindeki yükseliş doğrultusunda, gelişme göstermektedir. Geleneksel olarak maliyet analizleri , alternatif yönetim kararlarında, finansal etkilerin değerlendirilmesi süreci olarak görülmektedir. Stratejik maliyet yönetimi, -geniş bir bakışla-, stratejik unsurların çok daha ön planda, kesin, açık ve formal (biçimsel) olduğu maliyet analizidir.Bu yaklaşıma göre maliyet verileri, sürekli ve güçlü rekabete dayalı avantajlar kazanma doğrultusunda mükemmel stratejiler geliştirmek üzere kullanılır.

Muhasebe öncelikle, işletme stratejisinin geliştirilmesi ve yürütülmesini kolaylaştırmak için vardır. Daha önce de belirtildiği üzere; stratejik yönetim sürekli bir döngüdür.

- Stratejilerin formul edilmesi,
- Organizasyonun tümünde bu stratejilerin iletilmesinin sağlanması,
- Stratejilerin yürütülmesi için gerekli görülen taktiklerin geliştirilmesi ve sürdürülmesi,
- Aşamaların yürütülmesinde ve bu nedenle de stratejik amaçlara ulaşılmasındaki başarıyı gözlemlemek üzere kontrolün geliştirilmesi ve yürütülmesi,

Muhasebe bilgileri bu döngünün her dört aşamasında da ayrı ayrı rollere sahiptir.

Birinci aşamada; muhasebe bilgileri, stratejik alternatifler oluşturma sürecinin bir aşaması olan finansal analiz için, temel bazdır. Finansal olarak yapılabilirliği olmayan yada yeterli finansal geri dönüşleri sağlamayan stratejiler, uygun ya da benimsenebilir stratejiler olamaz.

İkinci aşamada; muhasebenin sunduğu raporlar, stratejinin organizasyon içinde yayılması ve anlaşılması için gerekli ve önemli araçlardan birini oluşturur. Raporlanan konular, kişilerin dikkatini yönlendireceği konular olmalıdır. İyi muhasebe raporları, uygulama stratejilerinin başarısında, kritik role sahip olan unsurlara dikkatleri yoğunlaştırabilen raporlardır.

Üçüncü aşamada; spesifik taktiklerin, tüm stratejiler ve bunların uygulanma süreçlerini desteklemek üsere geliştirilmeleri, zorunludur.Muhasebe bilgilerine dayanan finansal analizler, firmanın stratejik amaçlarına ulaşmasında yardımcı olabilecek programlara ait kararların alınmasında, anahtar unsurlardan biridir.

Son olarak dördüncü aşamada; yöneticilerin ya da işletme birimlerinin performanslarının ölçümlenmesinde muhasebe bilgileri dayanak noktasıdır. Standart maliyetlerin, gider bütçelerinin ve yıllık kar planlarının, performans geliştirmede baz oluşturmaları, dünya genelinde genel kabul görmüştür. Eğer bu araçlar, önemli ölçüde kullanışlı iseler, işletmenin stratejik konularına da, kesinlikle adapte edilmelidirler.

Yönetim muhasebesi ile ilgili-bu bakış açısının çıkardığı- üç önemli genelleme de aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir.

- Muhasebe kendi başına bir son almayıp, işletmenin başarıya ulaşmasında yardımcı olma anlamına sahiptir. Bu nedenle iyi ya da kötü muhasebe uygulamasından söz edilemez. Muhasebe teknikleri ve sistemleri, işletme başarısına etkileri ışığında yargılanır ya da değerlendirilirler.
- Spesifik muhasebe teknikleri ya da sistemleri, "Yatırımların Karlılığı" gibi bir teknik, orta kademe yöneticilerinin performanslarının ölçümlenmesinde küçük bir geçerliliğe sahip olabilir. Buna karşın bu teknik, aynı zamanda da farklı stratejik yatırım seçeneklerinin işler kılınmasında çok önemli olabilir.Bazı nedenlerle, kullanışlı olmayabilen muhasebe bilgileri, diğer durumlar için çok kullanışlı olabilir. Bu nedenle günümüz yönetim muhasebesi birikimi, muhasebenin yönetimde oynayabileceği rolün artırılması ile uğraşır.
- Bir İşletme için topyekün muhasebe sisteminin geliştirilmesinde, farklı unsurlar arasındaki karşılıklı oluşum kritiktir.Anahtar soru, "genel sistem ile strateji uygunluğu yeterlimidir?"

- Bu üç genellemenin özeti olarak da, herhangi bir muhasebe uygulaması hakkında, yönetimin sorgulayacağı konular, aşağıdaki gibi ortaya konmaktadır.
- Belirlenebilir işletme amaçlarına hizmet ediyormu? (Örneğin, strateji tanımlamasını kolaylaştırma, yönetim performansının değerlemesi)
- Muhasebe fikirleri amaçlara ulaşmada şansı artırıyormu?

Tüm bu açıklamalar çerçevesinde; işletmelerin muhasebesistemlerinde maliyet ve yönetim muhasebesi uygulamalarına yönelik olarak geliştirilen yeni yaklaşım ve teknikler ile hedeflenen amacın; stratejik yönetim sürecinde, başarının temel desteklerini sağlamak olduğu vurgulanmaktadır.

Stratejik Yönetim Muhasebesi, strateji kavramının işletmelerde bir yönetim modeli olarak uygulanmaya başlamasından sonra, stratejik yönetimin gereksinim duyduğu bilgileri üretmek amacıyla gelişme göstermiştir.

Stratejik yönetim muhasebesi, geniş bir perspektifle-stratejik unsurların çok daha ön planda, kesin, açık ve biçimsel olduğu maliyet analizlerine dayanır. Bu yaklaşıma göre maliyet verileri, dinamik olarak rekabet gücünü artırmaya yönelik avantajlar kazanma doğrultusunda mükemmel stratejiler geliştirmek üzere kullanılır.

Küresel, uluslar arası ve ulusal rebaket gücünü artırmaya yönelik stratejilerin belirlenmesinde stratejik Yönetim Muhasebesi ;

- Uzun vadeli ve işletmenin tümünü ilgilendiren (etkileyen) stratejik kararlar için alternatif bilgilerin üretilmesi,
- Stratejik planların (uzun vadeli planların), analizlerin yapılmasına, işletmenin vizyon ve misyonun belirlenmesinde gerekli bilgilerin üretilmesinde temel rol oynamaktadır.

	Geleneksel Yönetim Muhasebesi	Stratejik Yönetim Muhasebesi
Maliyetlerin analizi için en uygun bakış açıları:	-Mamul müşteri ve fonksiyon koşullarına bağlı; -Güçlü bir içe dönük bakış; -Katma değer anahtar kavramdır.	- Firmanın bir parçası olduğu genel değerler zincirin çeşitli aşamalarındaki koşullara bağlı; -Güçlü bir dışa dönük bakış; -Katma değer, dar bir kavram olarak görülür.
Maliyet analizinin amaçları;	Her biri stratejik bakış olmaksızın uygulanan üç amaç, ölçme, yönetme ve problem çözmeye dikkat	Üç amaç daima mevcut olmakla birlikte, maliyet yönetim sistemlerinin tasarımı, firmanın temel stratejik konumuna bağlı olarak değişir.
Maliyetlerin yapısal analizinin dayanağı	Maliyet, temelde çıktı düzeyinin bir fonksiyonudur. Değişken maliyet-sabit maliyet ayırımının dayanağı gibi.	Maliyet, rekabet şeklinin yapısı hakkındaki stratejik seçimlerin yürütülmesinde yönetim özelliklerinin bir fonksiyonudur.

Tablo:1-1 Geleneksel Yönetim Muhasebesi ile stratejik Yönetim Muhasebesinin karşılaştırmalı özeti

YARARLANILAN KAYNAKLAR

EREN Erol, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetimi,** İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul 1990.

QUIN, James Braian-MINTZBERG Henry-JAMES Robert M. The Strategy Process, **Concepts Contexts and cases, Prentice Hall International Inc.,** USA, 1998.

HOFER W.Charles-SCHENDEL Dan. **Strategy Formulation; Analytical Concept.** 2.Ed., West publishing Company, Minnesota, 1979.

BYARS Lyood, **Strategic Management: Planning and Implemention,** Concepts and cases, Harper and Row Publisers, New York, 1987.

PAINE Frank T.-ANDERSON Carl R., **Strategic Management The Dryden press,** CBC College Publishing, New York, 1983.

PAINE Frank T.-ANDERSON Carl R.-**Strategic Management The Dryden press,** CBC College Publishing, New York, 1983.

MINER John-CUCHSINGER Vincent P.-Introduction to Manage-Ment, **charles E. Merril Publishing Company,** Ohio, 1985.

MATHANSON Daniel A., **Strategy Implementation The Role of Structure and process,** west publishing company, Minesota, 1978.

SCHELLENBERGER Robert E., **Strategic Management Text and Cases,** John wiley and sons. Inc., New York, 1986.

CARTY Daniel J.Mc.-MINICIELLO Robert-CURRAN Joseph R, Business policy and strategy: **Concept and Readings, Richard D.Irwin, Inc.,** Homewood. Illinois, 1975.

JOHNSON Gerry-SCHOLES Kevan, **Expolaring Corporate Strategy,** Second Edition, Prentice Hall International (UK) Lmd., Cambridge, 1998.

HORNGREN T.Charles, **Cost Accounting A.Managerial Emhasis,** Seventh Edition, (Englewood) Cliffs, N.J., Prentice-Hall International Inc., 1991.

HORNGREN T.Charles, **Introduction to Management Accounting Forth Edition,** Prentice Hall of India private Lmd., New Delhi, 1980.

KOONT Harold-O'DONNEL Cyril-WEIHRICH Heinz, **Essentils Of Management Fourth Edition,** Mc. Graw Hill Book Company Singapure, 1986.

HEITTER Lester E.-MATULICH Serge, Managerial Accounting Mc.Graw Hill International Book Company, Tokyo, 1982.

POGUE George A., **Strategic Management Accounting and Corporate Objective,** Management Accounting, (London) February 1990.

BROMWICH Michael, The case for stratgic Management Accounting:The Role of Accounting Information for Strategy in corpetitive Markets. **Acounting Organization and Society,** V.15, No:1-2, 1990.

TRİCKER R.I., **The Management Acoouting as Strategist,** Management Accounting (London), December-1989.

RAHMAN Mawdudur-HALLADAY , Maurice, Accounting Infor-Mation Systems:Principles, **Applications and Future Diretions,** Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1988.

TOHNSON Thomas H.- KAPLAN Robert S., Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting, Harvard Business School press, Boston 1987.

WILSON Richard M.S., Strategic Management Accounting, **Issues İn Management Accounting, Ed. David Ashton,** Trevor Hopper; Robert W. Scapens, Prentice Hall International Inc. New York 1990.

WARD Keith, **Strategic Management Accounting,** Butterworth, Heineman Lmd. Oxford, 1992.

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

BÜROKRASİNİN EKONOMİK ANALİZİ
(Kavramlar, Modeller, Sorunlar ve Çözüm Önerileri)

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN*
Arş. Grv. İbrahim BAKIRTAŞ**

ÖZET

Bu çalışmada, kamu tercihleri teorisi içerisinde kamu kesiminin büyümesini açıklamaya yönelik yaklaşımlardan biri olan bürokrasi ve bürokratik davranışın ekonomik karar alma süreci ve bunun genel ekonomik denge üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde temel kavramlar ve tanımlamalarla bürokrasi açıklanmıştır. İkinci bölümde bürokrasinin ekonomi modelleri tanıtılmıştır. Üçüncü bölümde bürokrasinin ekonomik gücünü belirleyen unsurlar incelenmiştir. Son bölümde ise, sorunun çözümüne ilişkin olarak ileri sürülen çözüm önerilerine yer verilmiştir.

GİRİŞ

Kamu harcamaları teorisinin, kamu kesiminde ekonomik açıdan meydana gelen olaylar ve bu olayların sonuçlarını tam olarak açıklayamamasına bağlı olarak, 1896'da ilk olarak Wicksell tarafında incelenen ve 1944'ten sonra Von Misses, Arrow, Black, Downs, Niskanen, Olson, Tullock ve diğer politik iktisat analizlerinde bulunan iktisatçıların da katkılarıyla, kamu kesiminde ekonomik açıdan meydana gelen olayların ve sonuçlarının politik karar alma süreciyle yakından ilişkili olduğu-

* Dumlupınar Üniversitesi, İİBF, İktisat Bölümü Öğretim Üyesi.
** Dumlupınar Üniversitesi, İİBF, İktisat Bölümü.

nu ileri sürülmüştür. Bu iktisatçılar tarafından yapılan çalışmalar, kamu kesiminin genel ekonomi içindeki payının ve etkinliğinin artmasında politik karar alma süreci ve bu süreç içerisinde yer alan öznelerin önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu özneler; seçmenler, politikacılar, baskı-çıkar grupları ve bürokratlardır. Bu özneler gerek kendi aralarında gerekse çevre öznelerle etkileşim kurarak genel ekonomiyi etkilemektedirler.

Büyük krizin ardından devletin ekonomiye müdahalesinin meşruluk kazanması, o dönemden sonra kamu harcamalarının artış hızını daha da artırmıştır. Bu artış hızının nedenleri ve buna ilişkin modeller oluşturulmuştur. Bu çalışmalar kamu harcamaları teorisinin temelini oluşturmaktadır. Ancak, bu gelişmeler kamu harcamalarının artışını açıklamada yetersin kalmıştır. Bu nedenle, kamu harcamaları teorisinde belirtilen nedenlerin dışında, politik hayatında bu artışların bir unsuru olduğunu belirten yeni bir akım olarak *kamu tercihleri teorisi* ortaya çıkmıştır.

Bu temel öngörüden hareketle hazırlanan çalışmada, bu öznelerden bürokratın davranışları ve bürokrasi incelenecektir. Bu incelemede, öncelikle özne ve öznenin davranışı kavramsal olarak tanıtılacaktır. Bu temel tanıtımın ardından, bürokrasinin ekonomi modellerine yer verilecektir. Son bölümde ise, bu teorik altyapıdan hareketle bürokrasinin karar alma süreciyle bağlantılı olarak, nasıl etkilediği, genel hatlarıyla, analiz edilecektir. Ancak, bu bölümde Türkiye'de bürokrasiye ilişkin doğrudan ve gerçek verilere ulaşmak mümkün olmadığı için çalışmada Türkiye için bir ekonomik analize yer verilmeyecektir. Bunun yanında çalışmanın son bölümünde belirtilen, bürokrasinin genel ekonomideki aşırı büyüklüğü ve politik süreçteki rolü Türkiye için de geçerliği olduğu için ayrıca Türkiye için konu tekrar ele alınmayacaktır. Son bölümde ise, bürokratik etkinsizlik ve bürokrasinin aşırı büyüklüğün beraberinde getirdiği ekonomik sorunların giderilmesi için ileri sürülen önerlere yer verilecektir.

I. TEMEL KAVRAMLAR VE TANIMLAMALARLA BÜROKRASİ

Büro, gerek kamu gerekse özel kesimde yer alan işletmelerin temel birimidir. Ancak, bu çalışmada özel kesim büroları değil, kamu büroları, bu büroların bir araya gelişi ile oluşan bürokrasi, bu bürolarda istihdam edilen bürokrat ve çalışmanın ekonomik boyutunda önemli bir yeri olan bürokratik davranış incelenecektir. Bu çalışmayı daha anlaşılır bir temele oturtmak amacıyla öncelikle bu kavramların tanımlamalarına yer verilecektir. Bu tanımlamalar, kamusal tercihler teorisi içerisinde yapılacaktır.

Kamu politikasının yürütülmesinde temel birim olan büro; periyodik olarak tahsis edilen ödenek ve yardımlarla finanse edilen, kar amacı gütmeyen organizasyon olarak tanımlanabilir (BLAIS and DION, 1994:4). Bu tanım ele alındığında kamu bürolarının iki temel özelliği dikkat çekmektedir. Bunlar:

i)Büroların yetkilileri ve çalışanları kişisel gelir hesaplamalarında olduğu gibi, büronun maliyet ve gelirleri arasındaki farkın hiçbir kısmını kendileri için tahsis edemezler,

ii)Bürolar ürettikleri mal ve hizmetleri pazarlayarak değil, periyodik olarak tahsis edilen ödenek ve yardımlarla finanse edilirler.

Bürokrat ise, gittikçe büyüyen kamu kesiminde bir takım kamusal mal ve hizmetlerin yerine getirilmesinde ihtiyaç duyulan ve bir yönetimin bürolarında çalışan uzman kişiler olarak tanımlanabilir (COHEN, 1965:4). Genel siyaset bilimi açısından yapılan bu tanım kamusal tercihler açısından yeniden tanımlanacak olursa, tanım daha da genişlemektedir. Bürokrasinin ekonomi analizine göre bürokrat, bürokratik yapı içerisinde ve politik karar alma sürecinde yer rol alan , organizasyonel etkinliği doğrudan hesaplanamayan ve büro içinde sürekli olarak çalışan aktördür (DOWNS, 1967:24-25).

Bürokrasi ise, genel anlamda, kamu kesimin genişlemesiyle birlikte, belirli kamusal amaçları yerine getirme konusunda görevlendirilmiş memurların oluşturduğu hiyerarşik bir organizasyondur (ETZIONI-HALEVY, 1983:85). Ancak, bu olması gerekeni ifade etmekle birlikte, kavram kamusal tercihler açısından tanımlandığında daha değişik bir boyut almaktadır. Kamusal tercihlere göre bürokrasi, siyasi iktidarın politikalarını uygulamaya koyan ve devletin günlük hizmetlerini gören memur ve benzeri görevlilerden oluşan idari yapının genel adıdır (SAVAŞ, 1989:15). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere kamusal tercihler taraftarları da bürokrasiyi kamu kurumlarının temeli olarak almaktadır. Ancak, bu yapının iyi işletilmemesinin ve işletilmesindeki aksaklıkların kamu kesiminin başarısızlığına neden olacağını belirtmektedirler.

Kamusal tercihler içinde yer alan bürokratik davranış analizlerinde klasik iktisadi düşüncenin iki temel varsayımından hareket edilmektedir. Bu iki temel varsayım rasyonellik ve bireyselliktir. Bu varsayımlar ışığında kamusal tercihler taraftarları bürokratları özel çıkarları peşinde koşan insanlar varsayımı ile incelemektedirler. Dolayısıyla çalışmalarda da bürokratların neyi maksimize etmeye çalıştıkları incelenmektedir (TULLOCK and MCKEINZE, 1978:411).

Yapılan çalışmalarda bürokratik davranışı kolaylaştıran dört unsur belirtilmektedir. Bunlar;

i) Açıkça taraflı davranan bürokratlar, genellikle işletmelerinin sahip olduğu etkinliği ve yaptığı işlemlerin önem derecesini politikacı veya üst düzey yetkililere abartarak aktarır ve böylece bilgi aktarımında sapmalar meydana getirirler.

ii) Bürokratlar politikacı veya üst düzey yetkililerin verdiği kararlara uygun olacak biçimde, isteğe bağlı olarak, çıkarları yönünde kararlar verilmesi için çalışırlar.

iii) Bürokratlar eşit tercihler arasında genellikle çıkarları için faydalı sonuç verenleri tercih ederler.

iv) Yeni politik çözümler için yapılan araştırmalar bürokratların davranışları ve çıkarları tarafından engellenmektedir.

Kamu dairelerindeki bürokratik davranışları açıklamadan önce, kamu ve özel büroların amaçları arasındaki farkı belirtmek gereklidir. Özel bürolar kar amacı ile kurulurlar. Bu nedenle özel büroların davranışı serbest piyasa analizi konusudur. Özel bürolar, insanların satın almak istedikleri mal ve hizmetleri üretirler. Kamu büroları, kar amacı gütmeyen firmalar olduklarından, kamuya doğrudan hizmetlerini satmazlar. Diğer bir ifade ile, bürolar hizmetlerini meclislere satarlar. Bunun karşılığında sağlanan hizmetlerin toplam maliyetlerini kapsayan yıllık belli bir ödenek elde ederler. Kamu büroları monopoldür. Kamu büroları bu yönleri ile de özel bürolardan ayrılmaktadır (BROWNING and BROWNING, 1987:71). Özel ve kamu büroları arasındaki bu temel farklar çerçevesinde, kamu hizmetlerinin bürokratik arzının, özel arzdan farklı sonuçlar doğuracağı ortadadır.

Son yıllarda, bürokrasi analizi yapan ekonomistler bürokratik davranışları ortaya koymaya çalışmışlardır. Bürokratların isteklerini çok sağlam nedenlerle ilişkilendirdikleri varsayımından hareket eden kamusal tercihler kuramcıları, bürokrasi modellerini bu sav üzerine kurmuşlardır. Kamusal tercihler kuramı klasik düşünce ile birleştiğinde, bürokratların sahip oldukları yetkiler içinde yer alan kaynakları kontrol altında tutmaya çalışacakları ve hatta uygun durumda bu yetkilerini genişletmek isteyecekleri ortadadır (NISKANEN, 1991:62-63). Bürokratlar, kamu çıkarlarından daha çok kendi çıkarlarını maksimize etmeye çalışmaktadırlar. Bunun anlamı ise, herbir bürokratın kendi birimi ile ilgili olarak daha büyük büro ve daha çok para elde etmeye çalışmasıdır (PARSON, 1997:307).

Bürokrasi modellerinin çoğu, ödeneği kullanmaya yetkili olan bürokratların bürokratik davranışları üzerinde durmaktadır. Bunu yanında bürokratların, kurumun personel sayısını arttırarak ve kendi çıkarlarını müşterilerinin çıkarları gibi göstererek, güçlerini arttırmaya çalışacakları da bu çalışmalarda belirtilmektedir (LEVACIC, 1990:150).

Milton Friedman'ın kişilerin rasyonel davranışlarını ortaya koyan görüşüne göre, insanların rasyonellik dereceleri aşağıdaki durumlara göre farklılık göstermektedir. Farklılık şiddet derecesi en azdan en çoğa doğru şu şekilde sıralanmaktadır;

i) Kişi başkasının parasını başkası için harcıyor ise, rasyonellik derecesi en azdır,

ii) Kişi kendi parasını başkası için harcıyor ise, ilk duruma göre daha rasyoneldir,

iii) Kişi başkasının parasını kendisi için harcıyor ise, ilk iki duruma göre daha rasyoneldir,

iv) Kişi kendi parasını kendisi için harcıyor ise, en rasyonel şekilde hareket eder (AKTAN, ?:10-11).

Bu görüş dikkate alındığında, bürokratların başkasının parasını başkası için harcadığı görülmektedir. Bu da bürokratların, kamusal mal ve hizmet üretiminde etkinliklerinin düşük olmasının sebeplerinden biridir. Dolayısıyla, örneğin, bir üniversitenin bürokratları en hızlı bilgisayara, en iyi fakülteye sahip olmak isterler, aynı şekilde bir hastane yöneticisi en hızlı ve en iyi alet ve teçhizatın ellerinin altında olmasını isterler. Bu yol ile bürokratlar parasal gelirlerini artıramadıkları için, para-

sal olmayan bu gelirleri elde etmek istemektedirler. Bürokratları böyle davranmaya iten nedenlerin başında, ücretlerinin sabit ve etkinliğe duyarsız olması gelmektedir (JOHNSON, 1991:284).

Aslında genel olarak, tüm bürokratlar davranışlarında aşırıya gittiklerini belli ölçülere kadar bilirler. Bu düşünceden hareketle, Samuelson ve Nordhaus bürokratların davranışını, "**Banana** nasıl hecelenir biliyorum, ancak ne zaman duracağımı bilmiyorum" diyen bir çocuğun davranışına benzetmektedirler (SAMUELSON and NORDHAUS, 1992:310).

II. BÜROKRASİNİN EKONOMİ MODELLERİ

Ekonomi teorisi içerisinde bürokrasiye ilişkin ilk tartışmaların sosyalizmin uygulanmasına yönelik olduğu ileri sürülmektedir (SÖNMEZ, 1987:201). Bu noktadan hareketle başlanılan bürokrasinin ekonomi analizi çalışmalarında Ludving Von Misses önemli bir yere sahiptir. Von Misses çalışmasında, bürokrasilerin mal ve hizmet üretimi yoluyla çıkarlarını maksimize etmeye çalışacaklarını ileriye sürmüştür. (MISSES, 1944:201) Ancak, bu mekanizmanın işleyiş tarzını oluşturamamıştır.

Kamusal tercihlere ve bürokrasinin ekonomi analizinin ortaya konulmasına kadar geçen dönemde, kamusal talebin niteliklerine bağlı olarak bu talebin büyüklüğünün belirlenmesine ilişkin sorunlarla ilgilenilmiştir (SAMUELSON & NORDHAUS, 1992: 310). Ancak, kamusal tercihler ekolüyle bu çalışma konuları daha mikro düzeyde ele alınmaya başlanmıştır. Bu gelişmelerin meydana gelmesinde Downs, Mckeinze, Buchanan ve Tullock kamu kesiminin genişlemesini ekonomi analizlerine dayanarak açıklayan önemli isimlerdir. Bu ekonomistler, kamu hizmeti ile dışsallık kavramlarının tanımına uymayan bir takım faaliyetlerin neden kamu kesimi tarafından gerçekleştirildiğini, diğer yandan ise vergi adaletinin neden açıkça dışlandığı konuları üzerinde çalışmışlardır. Tüm bu çalışmaların uzantısı olarak, bürokrasi analizini sistematik anlamda ilk olarak Niskanen incelemiştir (MUELLER, 1985:156). Bu çalışmanın yanında; Williamson, Fiorina-Noll, Romer-Rosenthal, Migue-Belanger, Wyckoff'un ortaya koyduğu ampirik çalışmalar, bürokrasinin ekonomik analizinin gelişmesinde önemli yere sahip çalışmalardır.

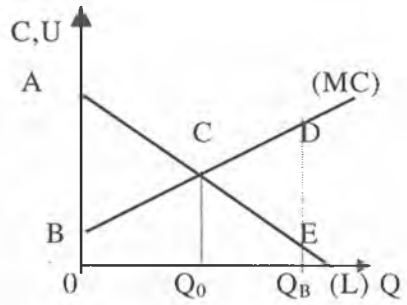
A. Niskanen Modeli

Kamusal tercihler kuramı çerçevesinde bürokrasi kavramı üzerinde ilk sistemli ekonomi analizini Niskanen yapmıştır. Niskanen çalışmasında, bir ekonominin temel davranışsal isteklerini ve kamusal tercihler çerçevesinde bürokrasilerin çalışmalarını, bu isteklerin bürokratik davranışlar için ne ifade ettiğini incelemiş ve karakterize etmeye çalışmıştır (WYCKOFF, 1990:169). Niskanen Modelinin iki karakteristik özelliği vardır. Bunlar; i)Bürokratların belli talep ve maliyet koşulları altında faydalarını maksimize etmek için toplam bütçelerini artırma istekleri, ii) Bürolar ile iktidar partileri arasında bir tür siyasi mübadelenin varolmasıdır(BRETON&WINTROBE, 1975:195).

Niskanen'in bürokrasi modeli, bütçe maksimizasyonuna dayanmaktadır (UDEHN, 1996:75). Bu nedenle Niskanen'e göre, tüm fayda boyutları büronun toplam bütçesinin bir fonksiyonudur. Bu temel noktadan hareket eden Niskanen bürokratların maliyet ve gelir arasındaki farkı maksimize eden çıktı düzeyi karşısında elde edilebilecek bütçeyi sağlama mücadelelerine dikkat çekmiştir (ORZECHOWSKI, 1977:231). Niskanen analizinde bürokratların monopol üstünlüklerini dikkate alarak, büroların mükemmel fiyat farklılaştırıcı güce sahip olduklarını ileri sürmektedir.

Niskanen Modeli bu bilgiler ışığında, grafiksel olarak şekil 1'de ifade edilmiştir. Grafikteki (L) eğrisi bir kamusal mal ve hizmet için toplumun talep eğrisini göstermektedir. MC ise, böyle bir mal ve hizmetin sosyal marjinal maliyetini göstermektedir. Q_B çıktı düzeyinde kabul edilebilir en büyük bütçe toplam gelirin toplam maliyete eşitlik koşulu ile $0AEQ_B$'de meydana gelmektedir. Yani, $0AEQ_B$=$0BDQ_B$ alanları birbirine eşittir (CULLIS&JONES, 1992:89).

Şekil 1: Niskanen Modeli



Q_0 çıktı düzeyinde meydana gelen tüketici artığı, çıktı düzeyini Q_B'ye yükseltecektir. Çünkü bürokrat, tüketiciye ait tüketici artığını kendi çıkarları doğrultusunda kullanacaktır. Bu durum, şekilde CDE üçgeninin alanı ile ifade edilmektedir. ABC üçgeni CDE üçgenine eşit olduğu yerde çıktı düzeyi ilk duruma göre iki kat artacaktır. Büro için pareto etkinliği sağlayan çıktı düzeyi (L) ve (MC) doğrularının kesiştiği C noktasında oluşmaktadır. Ancak, büro Q_B çıktı düzeyinde üretim yaptığında pareto etkinliğinden sapılacak ve aşırı üretim meydana gelecektir. Bu, çıktının her biriminin maliyetine yansımakta ve aşırı üretimin meydana gelmesi etkinsizliği artırmaktadır (BAILEY,1995:231).

Williamson Modeli

Williamson modeli, büroların aşırı miktarda personel çalıştırdığını ve minimum maliyetin üzerinde üretim yaptığını ileri sürmektedir (ORZECHOWSKI, 1977:323). Williamson, bürokratların kuruma ilişkin çıktı-maliyet ilişkisini en iyi bilen kişiler olduğunu belirterek, bu üstünlük nedeniyle bürokratların maliyetle gelir arasındaki parasal farkı dolaylı olarak elde etme çabasında olduklarına işaret etmektedir.

Williamson'a göre, bürokratlar minimum maliyetten daha fazla çıktı yoluyla, kurumun ihtiyaç duyduğu potansiyeli dolaylı olarak belirleme üstünlüğünü elde ederler. Bürokratlar bu potansiyeli, personel alımları yoluyla kurum içi hiyerarşi basamağını artırmak ve bu yolla kişisel fayda sağlamak amacıyla kullanacaklardır (HAYES&WOOD, 1995:69).

Williamson modeline göre, en az iki sebepten dolayı personel sayısı bürokratlar için önem taşımaktadır. Bunlar; i)Personel sayısı ile üst ve orta yönetimin ücretleri arasında pozitif bir ilişki olmasıdır (POMMERENNE & FREY, 1978: 88), ii) Geniş bir personel yapısının yönetimin güvenliğini artırmasıdır (TAKATA, 1995: 27).

Williamson modeli özetle, faydalarını maksimize etmeye çalışan büroların daha geniş bir personelle çalışacağını ve bunu maliyetlere yansıtacaklarını ileri sürmektedir (ZARDKOOHI&GIROUX, 1990:185). Geniş personel bir yandan büronun hiyerarşik yapısında değişiklikler meydana getirirken diğer yandan bütçenin yıllık ödenek miktarını da etkilemektedir (PEACOCK, 1997:221). Bu durumun devamı halinde, yıllar itibarıyla kamu harcamalarında artış meydana gelecektir.

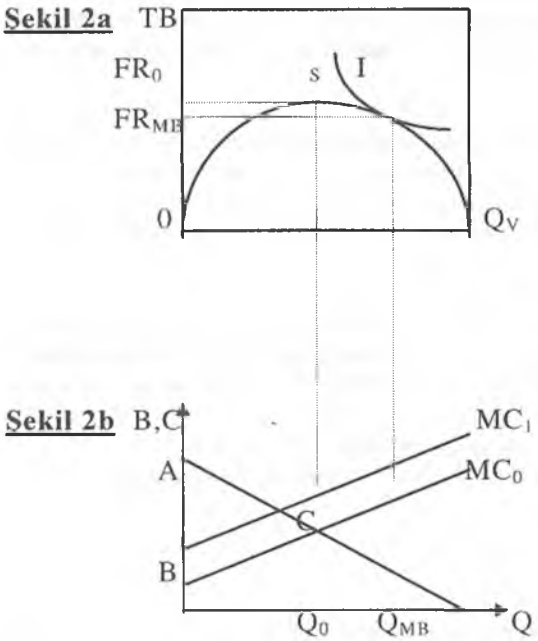
C. Migue-Belanger (M-B) Modeli

M-B modelinde bürokratların çıktı miktarı yanında bütçeleme süreci yardımıyla artırmaya çalıştıkları isteğe bağlı bütçeleri ile bürokratların tercihleri arasındaki ilişki incelenmiştir. İsteğe bağlı bütçe, büro tarafından sunulan kamusal mal ve hizmetin minimum maliyeti ile büronun sunulan mal ve hizmet için elde ettiği ödenek arasındaki farktır. İsteğe bağlı bütçe, bürokratın kontrolünde olduğu için, büronun aşırı üretim yapmasına olanak vermektedir (MIGUE&BELANGER, 1974: 44).

M-B modelinde yer alan temel varsayımlar; i) Büronun bütçeleme süreciyle monopol gücünü pekiştirmeye çalıştığı, ii) büronun değişimden ve üretimden kaynaklanan etkinsizlikleri bildiğidir (ORZECHOWSKI, 1977: 234). Şekil 2'de model grafiksel olarak gösterilmektedir. Çizim, büronun mükemmel fiyat farklılaştırıcı olduğu varsayımına dayalı olarak yapılmıştır. Şekil 2a'daki TB toplam bütçeyi ifade etmektedir. $0sQ_V$ eğrisi ise bürokratın bütçe eğrisidir. Bütçe doğrusunun eğimi $0Q_0$'a kadar pozitif olup, bu noktadan sonra bütçe doğrusunun eğimi negatiftir. M-B modelinde $0sQ_V$ eğrisinin sQ_V kısmı ile temsil edilen bürokratın effektif bütçe doğrusu üzerinde durulmuştur. Modele göre, bürokrat Q_0Q_V çıktı düzeyleri arasında yer alan bir düzeyde üretim yapacaktır. Şekil 2b'de belirtildiği üzere optimum çıktı düzeyi olan Q_0'da maksimum mali artık meydana gelmektedir. Bu durum şekilde ABC üçgeninin alanına eşittir ve bu noktada pareto etkinliği sağlanmaktadır (MIGUE&BELANGER, 1974:32).

M-B'ye göre, bütçe kısıtı içerisinde bürokratlar, çıktı düzeyi olarak Q_{MB} ve mali artık olarak FR_{MB} kombinasyonunu tercih etmektedir. Çünkü, bürokratın efektif bütçe doğrusu olan $0sQ_V$ eğrisinin sQ_V kısmıyla I farksızlık eğrisi bu noktada kesişmektedir.

Şekil 2: Migue-Belanger (M-B) Modeli



M-B modelinde maksimizasyon süreci, bürokratların minimum maliyetin üzerinde bir maliyetle üretim yapmasını ifade etmektedir. Bu nedenle yapılan harcamalar marjinal maliyetin MC_0'dan MC_1'e hareket etmesine neden olmaktadır ve yeni denge çıktı düzeyi Q_{MB}'de oluşmaktadır (ORZECHOWSKI, 1977:238).

M-B modelinde büro çıktı miktarının artması ile bütçe ödeneklerinin gereksiz yere kullanıldığını belirterek, daha büyük bir bütçeye sahip olmak için, bürokratların birbirleriyle mücadele edeceklerini ve bu yolla kamu harcamalarının artacağı belirtilmektedir (ORZECHOWSKI, 1977:239).

D. Fiorina- Noll Modeli

Fiorina-Noll modeli, modern kurumların aşırı bürokratikleşmeleri savı üzerine kurulmuştur (FIORINA&NOLL, 1978:239-254). Modelde bürokrasinin büyümesi ile kamu ekonomisinin genişlemesi arasında bir ilişki kurulmaktadır.

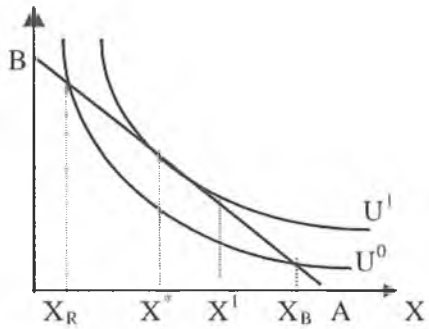
Fiorina- Noll modeline göre, demokratik düşünce yapısına sahip tüm toplumlarda bürokratik yapının genişlemesi ve kırtasiyeciliğin artması eleştiri konusudur. Ancak, devlet kurumlarına olan ihtiyacın artması ve bunun sonucu olarak yeni büroların oluşturulması beraberinde aşırı bürokratikleşmeye yol açmaktadır. Bu aşırı bürokratikleşme nedeniyle, tutarlı davranışlar sergileyen rasyonel kişiler kendi çıkarlarına rehberlik etmesi için bazı devlet kuruluşlarının oluşturulması için harekete geçeceklerdir. Modelde ifade edilen tutarlı davranışlar sergileyen rasyonel kişiler bütçelerini maksimize etmeye çalışan bürokratlar, oylarını maksimize etmeye çalışan politikacılar ve faydalarını maksimize etmeye çalışan seçmenlerdir.

Fiorina-Noll, devlet faaliyetlerine ilişkin üretim fonksiyonlarının ölçümünde belirli problemlerle karşılaşılması nedeniyle, modellerin ampirik testlerini sonuçlandırmanın güçlünü ifade etmektedir. Bununla beraber modelde, kamusal mal ve hizmetlerin talebine ilişkin gelir esnekliği ile politikacıların yeniden seçilmek için katlandıkları fedakarlıklar analiz edilmiştir.

E. Romer-Rosenthal Modeli

Romer-Rosenthal, bürokrasilerin politik süreç sonunda çıkarlarının olduğu ve eğer mümkünse bürokratların çıkarlarını daha da artırmaya çalışacakları şeklindeki Downs tarafından ileri sürülen hipotezi temel alarak (BOADWAY&WILDASIN, 1984:158), seçmenlerle bürokratların birbirlerini etkilediği varsayımına dayanan bir model geliştirmişlerdir. Romer-Rosenthal modelinde bürokrasinin seçmenleri belli bir kuramsal ortam içinde tercih ettikleri düzeyden daha yükseğini tercih etmeye ikna edebilecekleri ileri sürülmüştür (ROMER & ROSENTHAL, 1979: 567). Modelde bürokratların herbir seçim bölgesini tanıdıkları varsayılmıştır. Bu varsayımlardan hareketle model şekil 3'de grafiksel olarak ifade edilmiştir.

Şekil 3: Romer-Rosenthal Modeli



Şekilde X büro harcamalarını, Y özel mala ilişkin tercihleri olan herhangi bir seçmeni ifade etmektedir. Tercihler farksızlık eğrileriyle ifade edilmektedir. Herbir seçmenin sınırlı gelirleriyle bürokrasi harcamalarının bir kısmını ödedikleri varsayılmıştır. AB doğrusuyla X ve Y arasındaki değişim ifade edilmektedir. Modelde X düzeyinin X_R düzeyine bağlı olarak tercih edildiği belirtilmiştir. Bu temel açıklamaların ardından, seçmen maksimum X düzeyini elde etmek için düşük olan X_R' yi yükseltmek amacıyla mücadele edecektir. Bu durum tüm ortanca seçmenler için geçerli bir özelliktir (BARRY, 1995: 284). Bu durumda bürokrasinin yeterli çoğunluğu sağladığı varsayımında, X düzeyi X_R'den büyük olacaktır. Ancak, toplumun olası X düzeylerinde seçim yapmadığı düşünülürse tercih, büro tarafından önerilen X^1 düzeyidir. Büronun önerdiği düzeyin referandumda oyların çoğunluğunu sağlayamaması durumunda X düzeyi anayasa tarafından kabul edilmiş olan X_R düzeyidir. X^1 ve X_R düzeyleri arasında ortanca seçmen X^1düzeyini tercih eder. Çünkü, büronun harcamalarına karşı gelen X_R düzeyi ortanca seçmenin en çok tercih ettiği X^*'dan küçük olduğu için bürokrat, ortanca seçmeni en çok tercih ettiği X^*'ın üzerinde olan X^1'de oy vermeye razı edebilecektir. Romer-Rosenthal, bu çerçevede bürokrasi ve seçmen arasındaki ilişkinin sonucuna göre, dolaylı olarak, kamu harcamalarının artacağını ileri sürmektedirler (ROMER & ROSENTHAL, 1979: 567).

F. Wyckoff Modeli

Wyckoff modeli, bürokratların toplam bütçe ve etkinlik üzerindeki tercihlerini incelemektedir. Wyckoff hükümet harcamaları, zaman akışı ve bürokratların bağlı oldukları politikacıları büro ödenekleri üzerinde artırıcı güce sahip baskı unsurları olarak görmektedir. Model, bürokrasilerin mal ve hizmet üretiminde x-etkin olduklarının önceden bilindiğini varsaymaktadır. Wyckoff modelinde politikacıların davranışları incelenmiş ve bunun sonucunda bürokratik aldatma gücüne sahip bürokratlarla, bürokratların yetkilerini kısıtlama yetkisine sahip politikacılar arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır (WYCKOFF, 1990: 169)

Wyckoff modelinin temelinde, bürokratların girdilerden elde edilen kamusal malların üretimine ilişkin üretim fonksiyonu ve kamusal malların üretim maliyetleri hakkında politikacılardan daha fazla bilgiye sahip oldukları düşüncesi yatmaktadır. Modele göre, bürokratlar büro gelirlerini organizasyonel etkinlik altında artırmak amacıyla politikacılara kamusal mal ve hizmetlerin fiyatlarının maliyetlerden az olduğunu göstermektedirler. Bu yola bürokratların politikacı ve yasama organından daha fazla bilgiye sahip oldukları ve bu üstünlüğü kullanarak ödeneklerini artırma konusunda başarılı oldukları sonucuna varılmıştır (WYCKOFF, 1990:170).

II. BÜROKRASİNİN EKONOMİK GÜCÜNÜ BELİRLEYEN UNSURLAR

Çalışmanın bu kısmında, yukarıda belirtilen modeller de dikkate alındığında, bürokratik gücün artmasında ve devletin ve dolayısıyla genel ekonomi üzerinde bürokrasinin gücünü belirleyen unsurlar incelenecektir.

A. Büro Büyüklüğü

Yasama organının kamu hizmetleri için toplum adına kollektif talepte bulunduğu varsayımından hareket edildiğinde, bu amaca ulaşmada ve araçların seçiminde bir kuruma ihtiyacı vardır. Kamusal mal ve hizmet üretiminde siyasi otoriteye yardımcı olan ve günlük devlet hizmetlerinin görülmesini sağlayan sistem bürokrasidir. Bu nedenle, yasama organı tarafından kararlaştırılan politikaları uygulama konusunda bürokrasiye yetki verilir. Son dönemde yapılan araştırmalar, bürokrasinin ve/veya bürokratik gücün yasama organının emirlerine ilgisiz kalmadıklarını, ancak bununla beraber, karar alma sürecinde aktif rol almaya çalıştıklarını ortaya koymaktadır. Kamusal tercihler kuramı, bürokratların hırs ve çıkarlarının devleti daha da büyüteceğini iddia etmektedir (SELF, 1993:33).

Niskanen modelinde de belirtildiği üzere, bürokratlar; parasal gelirlerini artırmak, güç, prestij ve geniş atama yetkisini elde etmek ve başında bulundukları büronun ihtiyaçlarını rahatlıkla gidermek amacı ile bürolarının genişliğini maksimize etmeye çalışırlar (McNUTT, 1996:135). Çünkü büronun genişlemesi ve bürokratik işlemlerin karmaşık boyutlara ulaşması, bürokratların prestij düşkünlüğü ve kendi çıkarlarına hizmet edecek güçlerini artırmaya yardımcı olacaktır (ERBAY, 1997:406). Büyüyen büro beraberinde personel sayısını artıracaktır. Bu ise, hiyerarşik yapıda yeni düzenlemeler meydana getirecektir (SAVAŞ, 1994:157). Bu

yeni düzenleme kademe sayısını artıracak, artan kademe sayısı ise bürokratın parasal gelirine ek bir gelir getirecektir (SAKAL, 1997:441).

Özetle, bürokratın en önemli hedeflerinden birisi, bürosunu genişletmektir. Çünkü bürokratik anlayışa göre, büyük her zaman en iyidir (JOHNSON, 1991:286). Eğer bir bürokrat bürosunu daha etkili bir hale getirmek istiyorsa, bunu büro büyürken yapmak hem daha kolay, hem de daha hızlıdır (SAVAS, 1994:18). Büroların daha büyük olması, karar alma sürecinde bürokrasinin daha etkin bir rol oynamasını da sağlayacaktır.

B. İktidar Partisi Ve Kamusal Mal Arzı

Seçimde çoğunluğu sağlayarak iktidar olan siyasi parti, kamusal faaliyete konu olan mal ve hizmetlerin, hangisinin ne kadar olacağına bir defa karar verdikten sonra ya bu mal ve hizmet sepetini satın alacak ya da üretmek durumunda kalacaktır. Bazı mal ve hizmetler satın alınsa da, çoğu mal ve hizmetleri bir kamusal bürokrasi aracılığı ile üretecektir. Aslında özel kesimden mal alım işlemini de devlet, bürokrasi aracılığı ile gerçekleştirmektedir. Bu nedenle bürokrasi, kamusal faaliyetin arz cephesinde önemli bir yere sahiptir.

Demokratik bir toplumda, bürokrasinin büyüklüğünü belirleyen en önemli faktör kamusal faaliyetin genişliğidir. Kamusal faaliyete konu olan mal ve hizmetlerin daha çok olduğu toplumlarda bürokrasi daha büyük bir yere sahiptir (BLAU&MEYER, 1956:156).

Herhangi bir ekonomik sistemin oluşturduğu kurumsal yapıya bağlı kurumların biri kamu sektörüyle ilişkiliyse, bu dolaylı olarak bürokrasi ile de ilgilidir. Bir bürolar kümesi olarak tanımlanabilen bürokrasi devlet tarafından yerine getirilmesi gereken hizmetlerden sorumlu birimlerdir. Herhangi bir büro, çıktılarının satışından daha çok, toplam çıktı miktarına bağlı olarak finanse edildiğinden, kar amacı gütmeyen bir organizasyon gibi davranmaktadır (JACKSON&BROWN, 1994:196).

Kamu büroları kamusal mal ve hizmetlerin tek üreticisi ve belirli kaynakların tek alıcısıdır. Birçok ekonomist, kamu bürolarının bu monopol yapısından dolayı, bürokratların rekabet baskısından uzak olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle, bürokratların etkin çalışmak veya büro yapılarında yeni bir düzenleme yapmak gibi bir kaygı taşımadıklarını ifade etmektedirler. Kamusal mal ve hizmetleri talep eden tüketicilerin, bürokratları maddi olmayan kazançları aramak için teşvik ettiğine ve yönlendirdiğine inanılır. Örneğin; büyük büro, boş zaman ve daha rahat edebilecekleri bütçe büyüklükleri gibi teşvik edici unsurlar, bunların arasında yer alır. Kamu büroları arasında rekabet ortamının olmaması ise, bu büroların bir monopol gibi davranmasına neden olmaktadır. Bunun yanında, bürokratların doğru karar vermelerini önleyen diğer bir unsur ise, kazançlarının yetersizliğidir. Çünkü, bürokratlar her ne kadar bir monopol izlenimi uyandırsa da, faaliyetleri sonunda elde edilen karı ve kazancı kendileri sahiplenemezler (JOHNSON, 1991:294).

Bu noktalardan hareketle bürokratlar, elde etmek istedikleri parasal faydalar için, bütçe ile dolaysız bir bağlantı içinde bulunan kamusal mal ve hizmetlerin miktarını artırmaya çalışacaklardır.

Seçmen

Bürokratlar ile hizmet verdiği vatandaşlar arasında, büro imkanlarının genişletilmesi konusunda açık veya kapalı bir işbirliğinin varlığı kamu harcamalarının genişlemesindeki önemli diğer bir etkendir. Büronun yaptığı iş sürecinin uzun ve masraflı olduğunu gören vatandaşlar bu aksaklığın ve gecikmenin nedeninin yetersiz kadro, elverişsiz bina ve teknik yetersizlik gibi faktörlerden kaynaklandığını düşünürler. Çünkü şikayetçi oldukları bürokratlar, kendilerini daima bu tür imkansızlıklar arkasına saklanarak savunurlar. Sözkonusu büronun hizmetlerinden yararlanan baskı grupları, büronun genişlemesi için siyasi otorite üzerine baskı uygularlar. Bunun yanında bürokratların, güçlü bir baskı unsuru oldukları da bir gerçektir. Sonuç olarak, büronun hizmetlerini talep edenler ile bu malları hükümet adına arz edenler birleşir ve büronun hizmet üretim kapasitesini olması gerekenin üzerine çıkarırlar (NISKANEN, 1971:40).

Bürokrasinin masraflı ve etkin olmayan bir tarzla çalışmasının, piyasada olduğu gibi ilgili büronun tasfiyesine yol açmaması, aksine daha büyük ödenek ve kadro imkanlarıyla desteklenmesi yoluna gidilmesinin en önemli nedeni, bürokrat ile seçmen/vatandaş ilişkisidir. Serbest piyasada masraflarını azaltamayan ve/veya kar etmeyen bir firma kapatılır. Bürokraside ise, yukarıda sözü edildiği üzere, vatandaşlardan gelen şikayetler, ilgili devlet dairesinin kadro ve bütçe yönünden desteklenmesine sebep olur. Örneğin; eğer bir toplumda suç oranı artıyor ise, güvenlik hizmetleri çatısı altında yer alan güvenlik güçlerinin kadro sayısı ve bütçe ödeneğinin artırımı yoluna gidilir (SAVAŞ, 1989:16).

Kamu kesiminin genişlemesinin, yani kamu harcamalarının artmasında bürokratların seçmen davranışlarını da belirtmek gereklidir. Çünkü bürokratlar da seçmendir ve belirtilen fayda fonksiyonlarını elde etmek amacı ile oyunu kullanacaktır Kamu kesiminin büyümesi ve bürokratların gelirleri arasında pozitif bir ilişki vardır (BUSH & DENZAU, 1977:96-96). Rasyonel seçmen davranışının ekonomik kuramı da, bürokratların seçim ile amaçlarına ulaşmada halktan daha başarılı olduklarını ileri sürmektedir (BENNETH & ORZECHOWSKI, 1983:270-282).

D. Büroya İlişkin Çıktı Ve Maliyetlerin Belirsizliği

Bürokrasiye ilişkin temel sorun, bürokratlar tarafından yapılan üretimin etkinliğinin ölçümünde ortaya çıkar. Buna ilişkin en önemli sorunlar, çıktının birimler bazında kolayca değerlendirilememesi ve piyasada bu ürünlerin kar amacıyla kolay satılabilir olmamasıdır. Bundan dolayı, büro çıktılarının en az maliyetle üretilip üretilmediğinin hükümet tarafından belirlenmesi de zor bir olaydır. Özel bir firma için ise, durum farklıdır. Firma çıktısını diğer bir firmanın ürettiği benzeri bir çıktı ile karşılaştırır ve bunun sonucunda ürün ile ilgili olarak elde edilen bilgiler hızlı bir biçimde firma sahibine ulaştırılır. Üretim maliyeti karşılaştırılan firmanınkinden yüksek ise, firma bunun nedenlerini hızlı bir şekilde belirleyecek ve kar elde edebilmek için maliyetlerini düşürmenin yollarını arayacaktır (HYMAN, 1990:202).

Bürokratların büyük ilgi odaklarından biri de, kendilerine verilmiş olan görevleri düşük maliyetlerle ürettikleri konusunda yasama organını inandırmaktır. Bütçesinin tamamını harcamayan bir bürokrat, gelecek mali yılda ödeneğinde kısıl-

ma yapılacağı tehlikesi ile karşı karşıya kalacağını düşündüğünden, meclisin verdiği ödenekleri mali yılın son aylarında tüketmeye çalışacaktır. Bu döneme ilişkin harcamalar yasalara uygun yapılacak, ancak harcamaların yapıldığı hizmetlere ilişkin maliyetler kesin olarak bilinemeyecektir.

Bürokrat, faaliyetleri ile ilgili olarak fayda ve maliyetleri yanlış sunmakla kalmayacak, bu fayda ve maliyetleri etkileyecek eylemlerde de bulunacaktır. Bürokrat, bu yol ile ödeneklerini artırmaya çalışacaktır. Bu da kamu harcamalarının yıllar itibarı ile artmasına neden olacaktır (STIGLITZ, 1994:255).

E. Bütçe Büyüklüğü

Bürokratik organizasyonların aşırı bütçe talebinde bulunarak, bütçelerini büyütmek temel arzularıdır. Bu sebeple, bütçeleme sürecinde en büyük parasal kaynağı elde etmek için, politikacılar ve bürokratlar karşılıklı oyun içerisindedirler (HUNGREN & SUNDEM, 1990:289). Bürokratlar bunu yaparken üç taktik kullanırlar; i) Verilen bir fonksiyonun yerine getirilmesinde ihtiyaç duyulandan daha çok ödenek isterler, ii) Verilen hizmet düzeyinde elde edilen faydayı abartırlar, iii)Varsayımlarını şişirerek tahminlerinin toplamını artırırlar (MUSGRAVE & MUSGRAVE, 1989:101).

Varsayılan bu taktiklerle bürokratlar, yasama organını yanıltarak istedikleri bütçe rakamlarını elde edebilirler.

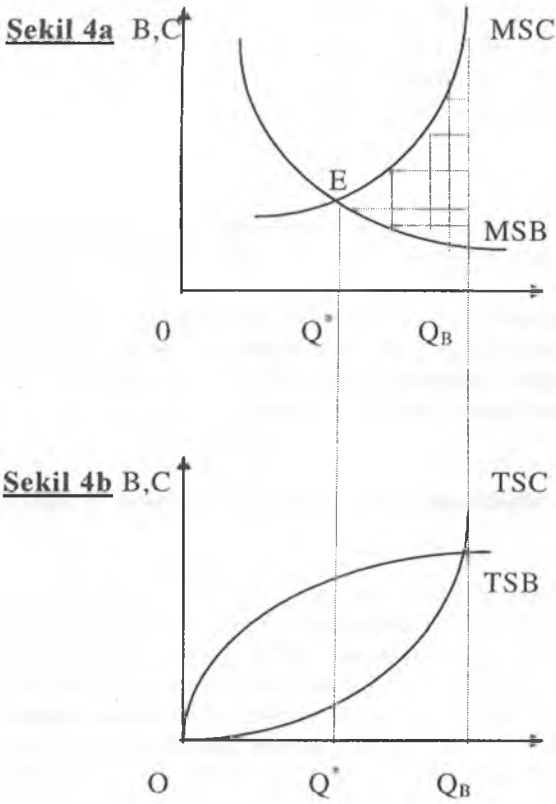
Bütçe maksimizasyonu davranışında, bürokratik yapı içerisinde yer alan kişiler arasındaki işbirliği önemlidir. Bu ilişki, büronun başındaki bürokratın çalışma süresini büronun gerçek performansına bağlı olarak etkiler. Çalışanlar birlikte aldıkları kararlarla etkin oldukları gibi, büronun başında bulunan bürokratı bilgilendirmeme ve direktiflerine uymama davranışı içine de girebilirler. Bu açıdan bakıldığında, bürokratik yapı içerisinde yer alan kişilerin çıkarları daha büyük bütçelerde birleşmektedir (NISKANEN, 1971:40).

Bürokratların faydaları bütçeleri ile doğrudan ilişkili olup, bu ilişki pozitif yönlüdür. Büyük bütçeler daha çok ücretli çalışan personele olanak verdiğinden kariyer yapısını genişletir, terfi için basamak sayısı artar ve bunun sonucunda bütçenin olanak verdiği ölçüde ücretleri artan bürokratların sosyal durumu ve prestiji artar. Bütçe ödeneğini artırmada kullanılan en önemli kriter, büronun sunmuş olduğu çıktı düzeyidir. Bu amaçla, bürokratlar marjinal sosyal faydanın (MSB), marjinal sosyal maliyete (MSC) eşit olduğu noktadan daha çok, toplam sosyal faydanın (TSB) toplam sosyal maliyete (TSC) eşit olduğu noktaya kadar hizmetlerini genişletmeye çalışacaklardır (BAILEY, 1995:104).

Şekil 4'de de görüleceği üzere, bürokratlar çıktı miktarının etkinliğinden daha çok bürokratik arz güdüsü ile hareket etmektedirler. Etkin büro çıktı düzeyi Şekil 4a 'da görüleceği üzere, marjinal sosyal fayda ve marjinal sosyal maliyetlerinin kesiştiği noktada belirmektedir. Örneğin; hava kuvvetleri gibi bir askeri büro için çıktı düzeyi, yıllık olarak savunma amacıyla alınan yeni füze sayısıdır. Etkin çıktı düzeyi yıllık olarak Q* birimdir. Marjinal sosyal faydanın marjinal sosyal maliyete eşit olduğu nokta E noktasıdır. Bürokratlar ise, bütçelerini maksimize edecek yolları

aramaktadır. Bu sebeple, bürokratlar çıktıları için olabildiğince çok ödenek elde etmeye çalışacaklardır.

Şekil 4:Bürokrat ve bütçe büyüklüğü arasındaki ilişki



Büro çıktı düzeyinin toplam sosyal fayda ve toplam sosyal maliyetlerine ilişkin durum Şekil 4b' de gösterilmiştir. Büronun arzu ettiği çıktı düzeyi, etkinliğe bağlı olarak artacaktır. Etkin çıktı düzeyi toplam sosyal maliyet (TSC) eğrisinin eğiminin toplam sosyal maliyet (TSB) eğrisinin eğimine eşit olduğu noktada oluşmaktadır. Bu düzeyde, marjinal sosyal fayda marjinal sosyal maliyete eşittir. Bu durum, Şekil 4a'da gösterilmiştir.

Büro ise çıktı düzeyini toplam sosyal faydanın toplam sosyal maliyete eşit olduğu noktaya karşı gelen Q_B düzeyine çıkarmayı deneyecektir (HYMAN, 1990:202-204). Burada kamusal mal ve hizmet talep eden gerçek vergi ödeyicilerinin talebini karşılamak için zorunlu harcamalarını artırarak, bürokratlar, bütçe harcamalarının belirlenmesi aşamasında başarılı olabilirler (BUCHANAN, 1991:38).

Eğer bürokratlar arzu ettikleri bu çıktı düzeyini onaylatabilirler ise, bütçe ödeneklerini artırmış olacaklardır. Bunun ise, kamu kesimi harcamalarında bir artış meydana getireceği ortadadır. Ancak, bu tür bir artış sonucunda bir refah azalması

meydana gelecektir. Bu durum ise Şekil 4a' da gösterilmiştir. Net faydadaki azalma taralı üçgenin alanına eşittir.

Bütçe görüşmeleri, devlet yetkilileri için yapmaları gereken pekçok görevden biridir ve onun içindir ki bu faaliyet onların zamanlarının sadece küçük bir kısmını işgal eder. Oysa bürokratlar için durum farklıdır. Onlar tüm dikkatlerini bütçe üzerinde yoğunlaştırırlar ve en kötü olasılıkla kendileri için ayrılan ödeneği elde tutma çabasındadırlar (CULLIS & JONES, 1992:373).

Özetle, bürokratların fayda fonksiyonu tartışmaları, yönetimle ilgili olarak fayda, güç ve statü, ek ücret, prestij, ücretler, çalışan personel sayısını da içine almaktadır. Bürokratların fayda fonksiyonu ile ilgili olan bu unsurların çoğu bütçe ödeneğiyle doğrudan bağlantılıdır. Faydalarını maksimize etmeye çalışan, aynı zamanda bütçelerini de maksimize etmeye çalışan bürokratlar, bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, bütçe karar alma sürecinde tarafsız kurumlar değillerdir (BROWN & JACKSON, 1994:197). Bürokratların gücünde düzenli artışın olması, dolayısıyla bunların bütçelere yansıması, kamu harcamalarının büyümesine neden olacaktır (MILLER & MOE, 1983:297).

F. Bürokratik Yönetim Üzerinde Meydana Gelen Kontrol Kaybı

Büroların doğal monopol olması ve bunun sonucunda rekabet baskısından uzak olması nedeniyle, büroların etkinliğinin ölçülmesinde, kendisinin dışında bilgi edinilebilecek bir kurumun olmaması, bürokratik yönetim üzerinde kontrol kaybı meydana getirmektedir.

Sorun, bürokrasi ile ilgili bilgilerin yine bürokrasiden kaynaklanmasıdır. Bir yıl içerisinde yapılan işler, hizmet verilen vatandaş sayısı ve yapılan işlerin maliyeti gibi bürokrasinin nasıl işlediğini yansıtan bilgileri siyasi iktidara ve kamuoyuna sunan bürokrasinin kendisidir. Gerçi siyasi iktidar, bürokrasinin hazırladığı verilerle, kendi genişleme taleplerini desteklediğini ve bu verilerin abartıldığını bilir. Ancak oluşan bu kontrol kaybı nedeniyle elinde bu abartmayı kesinlikle belirleyecek kriterler olmadığı için, bürokrasinin isteklerine boyun eğmek zorunda kalır (ATAÇ, 1986:150).

Seçmen/vatandaşlara göre, bürokratlar kurulan hükümetle beraber atama yolu ile gelirler ve onlarla beraber giderler. Yasama organı, kontrolü altındaki büroları denetlemek isterse, hükümet bürolarının bütçesini sınırlama ve etkinliğini gözden geçirecek komiteler atar. Atanan bu komiteler tüm bu görevlerini tek tek ele alarak inceleyemeyeceklerinden alt komisyonlar meydana getirirler. Yasama gücü altındaki denetleyici büroların artışı, çalışma programlarında aksaklıklara yol açacaktır (JOHNSON, 1991:284-285).

Siyasi iktidar, bürokrasiyi denetlemeyi ciddi bir şekilde istemiş olsa da, denetimle görevlendireceği komiteler ilgili büronun hizmetlerinden yararlanan insanlar olacaklardır. Örneğin; Tarım Bakanlığı'nın kadro ve bütçe taleplerini inceleyen komitede kırsal yöreden gelen ve bu işleri bilen insanlar bulunacaktır. Bu kimseler çoğu defa Tarım Bakanlığı'nın hizmetlerinden yararlanan insanlardır ve hemen her zaman bu hizmetlerin arzının artmasından yana olacaklardır (SAVAŞ, 1989:17).

II. BÜROKRATİK GÜCÜN SINIRLANDIRILMASINA İLİŞKİN ÖNERİLEN ÇÖZÜMLER

Bir ülkenin siyasi yapısı ne olursa olsun bürokratik gücün büyümesi gerçek anlamda bir takım problemler yaratır. Bu problemlerle başa çıkmayı denemek, ideolojik düzeyde tüm bulguları akla uydurmak ve haklı çıkarmak güçtür (KRISLOV, 1974:34).

Günümüz bürokrasi yapısında varolan problemleri çözmek amacı ile neler yapılabileceği üzerindeki tartışmaların sonunda çeşitli çözüm önerileri ortaya konuldu ise de, konuyu inceleyen ekonomistler problemlerin bürokrasinin kendi yapısından meydana geldiği üzerinde hem fikirdirler. Bu yönden ele alındığında, sorunlar büronun kurumsal çevresi ve bölümlerinin özelliklerine bağlı olarak farklılık göstereceğinden, belirlenecek çözümler büronun bu özellikleri dikkate alınarak ortaya konulmalıdır (JOHNSON, 1991:196). Bununla beraber, kamusal tercihler yaklaşımı içerisinde bürokraside varolan ve çalışmanın modeller kısmında belirtilen modellerin ışığında bürokrasilere fayda sağlayacak bir takım ortak çözüm önerileri aşağıda dört gurup halinde sunulmuştur.

A - Bürolar Arasında Rekabetin Oluşturulması

Niskanen, bürokrasinin kamu harcamaları üzerideki artırıcı etkilerini ortaya koymaya çalışan analizlerinde bürokratik yapıda varolan sorunların belirli ölçüde azaltılması, özellikle de kaynak ve zaman israfının önlenebilmesi için bürolar arasında rekabet ortamının oluşturulması fikrini ileri sürmüştür. Niskanen'den sonraki ekonomistler tarafından da kabul edilen bu görüş ile, kamu harcamalarında belirli bir noktadan sonra gereksiz olan artışın ve kırtasiyeciliğin azaltılabileceği ifade edilmiştir.

Bürolar arasında rekabet unsurunun yerleşmesi bürokratik gayreti artıracaktır. Bürolar arası rekabetin yerleştirilmesi ile birtakım büroların monopol etkisi ortadan kaldırılabilecek ve belirli hizmetlerin herkes tarafından hazırlanabilir olması belki de bürokratik çabayı artırabilecektir. Böylece, monopol hizmetlerine ilişkin maliyetler, diğer monopol bilgileri ile incelenerek doğrulukları ortaya koyulabilecektir. Bu yapılırken, bürokrasiler arasındaki rekabetin sınırları aşmamasına ve bürokrasilerin birlikte güç oluşturmamalarına dikkat edilmelidir (MUELLER, 1985:160).

Modeller ile ortaya konulmaya çalışılan genişletici bürokrasi anlayışını önlemek amacı ile bürokratik yapı iki türlü rekabet ortamına sokulabilir. Bunlardan birincisi, kamu büroları arasında oluşturulacak bir rekabet; ikincisi ise, kamu büroları ile benzer hizmet sunan özel bürolar arasında oluşturulacak rekabettir.

Politik piyasaya rekabet baskısının yerleştirilmesinde kullanılabilecek bir yol, benzer mallar sağlayan birçok bürokrasiye izin vermektir. Ekonomistler kamusal malları sağlamada rekabetin üstünlüğünü vurgulamaktadırlar (JOHNSON, 1990:297).

Ancak geleneksel kamu yönetimi yaklaşımı, monopol bürolar arasında birbirinin yerini tutabilecek büroların tümüyle ortadan kaldırılmasının gerekliliğini savunmaktadır. Çünkü geleneksel kamu yönetimi yaklaşımına göre, kamu yönetimleri

arasındaki rekabet savurganlığa neden olmaktadır. Bu sebeple geleneksel kamu yönetimi düşüncesine sahip olanlar, kamusal mal ve hizmet üretiminde uzman monopollere benzer şekilde faaliyet gösterecek grup büroların oluşturulmasını savunmaktadırlar. Geleneksel anlayışın ileri sürdüğü bu tip büro anlayışının bir takım üstünlükler oluşturacağı kuramsal olarak belirli ölçülere kadar geçerlidir. Bu tip büro anlayışı, kamusal malların üretiminde ölçek ekonomilerinin faydalarını sağlayabilecek, rekabetin bir göstergesi sayılan reklam masraflarını ortadan kaldırabilecek, tüketiciler ve yasama organı açısından daha az bilgi sağlama maliyeti sağlayacak ve birimlerin denetim altında tutulması maliyetlerini azaltacaktır.

Geleneksel kamu yöneticileri, rakip bürolar tarafından meydana getirilen kamusal malların birbirinin aynı olacağını ifade etmektedirler. Bunun yanında, özel sektöre bakıldığında General Motors, Chrysler, Toyota, Volkswagen ve Honda'nın herbirinin hizmeti diğerinin kopyası görünümündedir. IBM, Apple, Commodore, Toshiba ve diğer bilgisayar büroları için de aynı durum geçerlidir. Benzer rekabet, kamu malları için de söz konusu olabilir.

Monopol bürolar, ölçek ekonomileri için her zaman faydalı olmayabilir. Yerel yönetim hizmetlerinin hazırlanmasında ölçek ekonomilerine ilişkin olarak yapılan çalışmalar, bu hizmetlerin birim maliyetlerinin, yerel yönetimlerin sınırları ile beraber arttığını ortaya koymaktadır. Amerika'da yerel yönetimlere ilişkin olarak yapılan ve eğitim, güvenlik ve itfaiye hizmetlerini kapsayan çalışmalarda küçük bölgelerde üretilen mal ve hizmet miktarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Metropoliten alanlarda rekabet ve etkinlik durumları göz önüne alınarak serbest yerel yönetimlere izin verilmesi durumunda kaynakların daha etkin kullanılacağı ifade edilmektedir.

Ulusal düzeyde, bürolar arasında bir rekabet ortamının yaratılmasının gerekliliğine dikkat çekilmektedir. Böylece yasama organı maliyetler hakkında daha çok bilgi edinecektir. Bu yolla kamu harcamalarının belirli ölçülerde azaltılabileceği savunulmaktadır.

Benzer mal ve hizmetler üreten kamu ve özel bürolar arasında oluşturulacak rekabet ise, kamu bürokrasilerine alternatif nitelik taşıyan özel piyasanın yaygınlaştırılmasını ifade etmektedir. Devletlerin çoğunda; yangından korunma, temizlik hizmeti ve sağlık gibi birtakım yarı bölünebilir mal ve hizmetlerin yerine getirilmesinde kamunun yanında özel kesim de yer almaktadır ve bunda başarılı da olmaktadır (MUELLER, 1985:160).

Bu tip rekabet, ulusal ekonomi için pekçok üstünlükler sağlayacaktır. Öncelikle büroların; tüketicinin tercihlerine olan duyarlılığı artacak, bürokratik yapı küçülecek, kamu kesimi bürolarının monopol gücü azalacak ve bu malların kamu kesimi tarafından hazırlanması durumunda değerlendirmek için yasama organına bir ölçüt sağlanacaktır. Böylece özel arzın kullanılması yolu ile, bütçe maksimizasyoncusu monopol büroların performansı değerlendirilecektir (JOHNSON, 1990: 296).

Bu konuda, Kanada' daki özel ve kamu kesimi demiryollarına ilişkin olarak Daves ve Christensen'ın çalışmaları, kamu kesimindeki etkinsizliğin kamu ve özel

bürolar arasındaki rekabetle ortadan kaldırılacağını ortaya koymaktadır (DAVES&CHRISTENSON, 1988: 958-976).

B. Bürokratik Yapının Yeniden Düzenlenmesi

Usul değişikliği yolu ile politika değişikliğinin zorluğu ve iktidarın birçok önemli astını kontrol etmedeki yetersizliği göz önüne alındığında, yürütmenin yeniden düzenleme işini yapması hem süreç olarak hem de politik nedenlerle zordur (WILSON, 1996: 294).

Yeniden düzenleme, büyük değişiklikler yapmanın sancısız bir yoludur. Saldırgan bir organizasyon, daha dostça bir organizasyona bağlanır, işbirliğinden hoşlanması zor bir büronun baş yöneticisi, aniden başka bir büronun baş yöneticisinin yardımcısı olur ve bir zamanlar birbirine ters amaçlara yönelik programlar birleştirilir. Bütün yeniden düzenlemelerin amacı, bir farklılık yaratmak değildir. Gerçekte yeniden düzenlemelerin çoğunun amacı, bürokrasinin yaptıklarını veya bunları yapma yöntemini değiştirmektir. Yeniden düzenlemeler; kaynakların programlara akışı, kariyerlerin kişilere dağılışı veya görevlerin tanımlanışı değiştirildiğinde bir farklılık yaratabilir.

Frederick C. Mosher, 1967 yılında hükümet tarafından farklı kamusal düzeylerde yapılan oniki yeniden düzenleme işlemini çalışmasında incelemiştir. Çalışmasında, organizasyonun yaptıklarını değiştirmeyi hedefleyen yeniden düzenlemeler daha az başarılı olurken, idari bir sorunu çözümlemeyi hedefleyen yeniden düzenlemelerin başarı oranın daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır (Ayrıntılı bilgi için bkz. MOSHER, 1979). Aynı şekilde, ilgili organizasyonun içinden kaynaklanan yeniden düzenlemelerin, dıştan empoze edilmeye çalışılanlara nazaran daha başarılı olduğunu ortaya koymuştur (DAVIDSON & OLESZEK, 1994:276).

C. Ödüllendirme ve Teşvikler

Bürokratik davranışın belli bir disiplin içine alınmasında izlenecek en etkin yollardan biri, bunları katı devlet muhasebe hesaplarından dışlamaktır. Ancak bürokratların herhangi bir kritere göre değerlendirilmesinin mümkün olmadığı, özellikle de genel kabul görmüş geleneksel muhasebe ilkeleri ile bunun gerçekleştirilmesinin güç olduğu ortadadır. Genel bütçeden tahsis edilen ödeneklerin yıl sonunda kullanılmayan kısmının yanması, büroların davranışlarını etkileyen en önemli unsurlardandır. Bu sebeple, artan ödeneklerin büroda kalması tasarrufu teşvik edeceğinden bürokrasinin kamu harcamalarını artırma eğilimi de belli oranda frenlenebilecektir.

Niskanen'in pekçok radikal önerilerinden biri de bu doğrultudadır. Bu öneriye göre; bürokratların maliyetler üzerinden elde ettikleri herhangi bir tasarrufun belirli bir oranının onlara verilmesi yolu ile hizmetlerin pekçoğunda etkinlik teşvik edilebilir. Buna ilişkin olarak, başarıya ulaşmak için uygulamada kullanılabilecek iki çözüm yolu ileri sürülmektedir. Bu çözüm yolları;

i) Bürokrata yıl sonu kullanılmayan ödenekten pay vermektir. Bu çözüm yoluna göre, siyasal organın onayladığı ödenek ile bürolara sipariş edilen hizmet

düzeyinin gerçek maliyeti arasındaki farktan, yani maliyet tasarrufundan, bürokrata bunun belli bir yüzdesi ödül olarak verilebilir. Bunun için siyâsal organın, bürokrata sipariş ettiği mal ve hizmet miktarının ölçülebilmesi ve başlangıçtaki gerçek maliyetler hakkında yanıltmaması gerekir.

ii) Bürokratların hizmet performansları için ödül vermektir. Bu çözüm yoluna göre ise, bürokrata çalıştığı dönem içerisinde sergilemiş olduğu performans düzeyine bağlı olarak, hizmeti bıraktıktan sonra, bunun karşılığı olarak ödül verilmelidir (MUELLER, 160-161).

D. Özelleştirme

Bürokratik etkinsizliklerin çoğunun kaynağı, büroların sahip olduğu monopol güçtür. Bu monopol gücü azaltmanın bir yolu, özel firmalar arasında rekabet yolu ile kamusal mal arzının özelleştirilmesidir. Pekçok devlette; devlet inşaatı özel firmalar tarafından yapılmaktadır. Aynı şekilde askeri silah, karayolları, uzay araştırma aletleri, hükümete ait telefon ve elektrik hizmetleri de özel firmalar tarafından geliştirilir ve üretilir.

Kamu bürolarının yerine özel büroların kullanılmasının, diğer ifade ile özelleştirmenin gerekliliği iki faktöre dayanmaktadır (SPANN, 1977:89). Bunlar; i)Özel fayda maksimizasyoncusu bürolar minimum maliyetle hareket ederken, kamu büroları bu durumun tersine hareket etmektedir. ii) Özel büroların etkinlik ölçüleri, kamu bürolarının etkinlik ölçüsü gibi politik sınırlamalarla kısıtlanmamaktadır. Böylece, özel bürolar maksimum etkin ölçüye ulaşabilmekte ve kamu bürolarındaki gibi mutlaka uygun bir zamana ihtiyaç duymamaktadır. Ancak gerek kuramda, gerekse uygulamada özelleştirilecek işlerin neler olabileceğini tam olarak belirlemek güçtür

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kamusal tercihler kuramının bir disiplin olarak çıktığı dönemden beri, hatta daha öncesinde klasik kamu yöntemi yaklaşımı içerisinde de, bürokratik gücü harekete geçiren unsurlara ilişkin olarak yapılan çalışmalar dikkate alındığında, bürokratları kamu harcamalarını artırmaya iten güdüleri tek bir nedene bağlamak mümkün değildir. Ancak, yapılan incelemelerde bürokratik gücün şiddetini ve yönünü belirleyen önemli unsurların bürokrasi ile ilişkisi olan değişkenler olduğu görülmektedir. Nitekim bürokratik gücü etkileyen unsurlar iktidar partisi, seçmenler, çıktı-maliyet belirsizliği, bütçe büyüklüğü, büro büyüklüğü ve bürokratik yönetim üzerinde meydana gelen kontrol kaybıdır. Tüm bu unsurlar bürokratik güç tarafından kullanılmakta ve bu durum beraberinde kamu harcamalarında artış meydana getirmektedir. Bu sorunun belli ölçüde azaltılabilmesi için, her ülkede geçerliliğinin olduğuna inanılan ortak çözüm önerileri ise, i)bürolar arasında rekabet ortamının oluşturulması, ii)bürokratik yapının yeniden düzenlenmesi, iii)ödüllendirme ve teşvik, iv) özelleştirme şeklinde sıralanabilir. Ancak şu noktanın unutulmaması gerekmektedir ki, ekonomik ve siyasi yapısı ne olursa olsun bürokratik davranışların meydana getirdiği optimumdan sapmaları ve etkinsizlikleri tam anlamıyla ortadan kaldırılmak mümkün değildir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

ATAÇ Beyhan (1986), **"Kamu Kesimi, Politika ve Bürokrasi"**, Prof. Dr. Suat Mirza'nın Anısına Armağan, Cilt 1, İktisadi ve İadri Bilimler Fakültesi Yayın No:42, Eskişehir.

BAILEY Stephan J. (1995), **Public Sector Economics:Theory, Policy and Practice**, Mackays of Clatham PLC., Kent.

BARRY Norman P. (1995), **An Introduction to Political Theory**, Third Edition, The Macmillan Press Ltd., Malaysia.

BLAU Peter and MEYER Marshall W. (1956), **Bureaucracy in Modern Economics**, Random House, New York.

BENNETH James T. and ORZECHOWSKI William P. (1983), **"The Voting Behavior of Bureaucrats: Some Empirical Evidence**, Public Choice, Vol:41.

BOADWAY Robin W. and WILDASIN David E. (1984), **Public Sector Economics**, Second Edition, Little & Brown Company Ltd., Boston.

BRETON Albert and WINTROBE Ronald (1975), **"The Equilibrium Size of a Budget Bureau: A Note on Niskanen's Theory of Bureaucracy"**, Journal of Political Economy, Vol:83.1.

BROWN C. V. and JACKSON P.M. (1994), **Public Sector Economics**, 4th Edition, Blackwell, T. J. Press Ltd., Padstow.

BUCHANAN James M. (1991), **Constitutional Economics**, Buttler and Tanner Ltd., London.

BUCHANAN James M. (1967), **Public Finance in Democratic Process**, The University of North Carolina Press, Chapell Hill, North Carolina.

BUSH Winston C. and DENZAU Arthur T. (1977), **"The Voting Behavior of Bureaucrats and Public Sector Growth"**, Budgets and Bureaucrats: The Source of Gowernment Growth, (ed. BORCHERDING T.E.), Duke University Press, Durham, North Carolina.

CULLIS John and JONES Philip (1992), **Public Finance and Public Choice: Analytical Perspectives**, McGaw-Hill Book Company, New York.

COHEN Harry (1965), **Demonics of Bureaucracy**, The Iowa State University Press.

DAVES D. W. and CHRISTENSEN L. R. (1988), **"The Relative Efficiency of Public and Private Firms in a Competetive Environment: The Case of Canadian Railroads"**, Journal of Political Economy, Vol:88.

DAVIDSON Roger H. and OLESZEK Walter (1994), **Congress and Its Members**, Fourth Edition, Congressional Quarterly, Washington.

DOWNS Anthony (1967), **Inside Bureaucracy**, Little and Brown Company, Boston.

ERBAY Yusuf (1997), **"Bürokratizm ve Ülkemizde Bürokrat-Siyasetçi İlişkisi**, Yeni Türkiye:Siyasette Yozlaşma Özel Sayısı 1, Yeni Türkiye Medya Hizmetleri, Yıl 3, Sayı 13.

FIORINA Morris P. and NOLL Roger G. (1978), **"Voters, Bureaucrats and Legislators: A Rational Choice Perspectives on The Growth of Bureaucracy"**, Journal of Public Economics, Vol:9.

ETZIONI-HALEVY (1983), **Bureaucracy and Democracy**, Roudledge and Kegan Paul.

HAYES K. and WOOD L. L. (1995), **"Utility Maksimizing Bureaucrats: Bureaucrats Point of View"**, Public Choice, Vol:82, January.

HONGREN Chyrles T. and SUNDEM Garry L. (1991), **Introduction to Management Accounting**, Eight Edition, Prentice-Hall Inc., Englewoods Cliffs, NJ.

HYMAN N. David (1990), **Public Finance**, Third Edition, The Dryden Press, USA.

JOHNSON David (1991), **Public Choice: An Introduction to The New Political Economy**, Bristlecone Books.

KRISLOV Samuel (1974), **Representative Bureaucracy**, Prentice-Hall Publishing, Englewood Cliffs, NJ.

McNUTT P. A. (1996), **The Economy of Public Choice**, Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham.

MIGUE Jean-Luc and BELANGER Gerard (1974), **"Toward a General Theory of Managerial Discretion"**, Public Coice, XVII, Spring.

MILLER Garry and MOE Terry (1983), **"Bureaucracy, Legislators and The Size of Government"**, American Political Science Review, Vol:77.

MISSES Ludving Von (1944), **Bureaucracy**, Yale University Press, New Haven.

MOSHER Frederick C. (1979), **The GAO: The Quest for Accountability in American Government**, Westview Press, USA.

MUELLER C. Dennis (1985), **Public Choice II**, Cambridge University Press, New York.

MUSGRAVE Richard and MUSGRAVE Peggy (1989), **Public Finance in Theory and Practice**, Fifty Edition, McGraw-Hill Book Company, New York.

NISKANEN Williamson (1971), **Bureaucracy and Representative Government**, Aldine-Adherton, New York.

ORZECHOWSKI William (1977), **"Economic Model of Bureaucracy: Survey, Extension and Evidence"**, Budgets and Bureaucrats: The Source of Government Growth, (ed. Borcherding T. E.), Duke University Press, Durham, North Carolina.

PEACOCK Alan (1997), **Political Economy of Economic Freedom**, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

POMMERENNE Werner and FREY Bruno S. (1978), **"Bureaucrats Behavior In Democracy"**, Public Finance, Vol:63.

ROMER Thomas and ROSENTHAL Howard (1979), **"Bureaucrats Versus Voters: On The Political Economy of Resource Allocation By Direct Democracy"**, Quarterly Journal of Economics, Vol:93, November.

SAKAL Mustafa (1997), **"Politik Karar Alma Sürecinde Bütçe Maksimizasyonu ve Bürokratik Yozlaşma"**, Yeni Türkiye: Siyasette Yozlaşma Özel Sayısı 1, Yeni Türkiye Medya Hizmetleri, Yıl:3, Sayı:13.

SAMUELSON A. Paul and NORDHAUS William D. (1992), **Economics**, Fourteenth Edition, McGraw-Hill, Singapore.

SAVAS E. S. (1994), **Daha İyi Devlet Yönetiminin Anahtarı: Özelleştirme**, (çev: Ergun Yener), Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 517, Ankara.

SAVAŞ Vural (1994), **Politik İktisat**, İkinci Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

SAVAŞ Vural (1989), **Anayasal İktisat**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

SELF Peter (1993), **Government By The Market? The Politics of Public Choice**, Macmillan Press Ltd., New York.

SÖNMEZ Sinan (1987), **Kamu Ekonomisi Teorisi: Kamu Harcamalarında Etkinlik Arayışı**, Teori Yayınları, Ankara.

SPANN Robert M. (1977), **"Public Versus Private Provision of Governmental Servis"**, Budgets and Bureaucrats: The Source of Government Growth, (ed. Borcherding T. E.), Duke University Press, Durham, North Carolina.

STIGLITZ Joseph E. (1994), **Kamu Kesimi Ekonomisi**, (çev: Ö. Faruk Batırel), Marmara Üniversitesi, Teknik Eğitim Fakültesi Döner Sermaye İşletmesi Matbaası, İstanbul.

TAKATA Yasuma (1995), **Power Theory of Economics,** St. Martin's Press, Inc., New York.

UDEHN Lars (1996), **The Limits of Public Choice**, McGraw-Hill Company, New York.

WEBER Max (1966), **The Theory of Social and Economic Organization**, (Translated by A. M. Henderson and T. Parsons), The Free Press, NEW Yırk.

WILSON James Q. (1996), **Bürokrasi: Kamu Kuruluşları Neyi, Niçin Yaparlar**, Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, TAKAV Matbaası, Ankara.

WYCKOFF Paul Gary (1990), **"Bureaucracy, Inefficiency and The Time"**, Public Choice, Vol:67, No:2.

ZARDKOOHI Asgar and GIROUX Gary (1990) "Bureaucratic Behavior and The Choice of Labor Input: A Study of Municipal Government", Public Choice, Vol:64.

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

FİRMA HACMİ VE HİSSE SENEDİ GETİRİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK İMKB UYGULAMALARI

Doç. Dr. Güven SEVİL*
Öğr. Gör. Mehmet ŞEN**

ÖZET

Bu çalışmada firma büyüklüğünün bir göstergesi olarak hisse senedi fiyatları ele alınarak, İMKB'de bir hacim etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Bu amaçla 1994-1997 yılları arasında İMKB'de işlem gören hisse senetlerinden yıllar itibarıyla en yüksek ve en düşük fiyatlı hisse senetlerini içerecek şekilde iki portföy grubu oluşturulmuştur. Oluşturulan portföy gruplarının getiri seviyelerinden hareketle yüksek ve düşük fiyatlı hisse senetlerinin getirileri arasında hacim etkisi olarak adlandırılabilecek bir etkinin varlığı araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlar, düşük fiyatlı hisse senetlerinin yüksek fiyatlı hisse senetlerine oranla daha yüksek getiri sağladıklarını ve risk seviyelerinin de daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar İMKB'de bir hacim etkisinin olduğu şeklinde yorumlanabilir.

GİRİŞ

Menkul kıymet piyasasında işlem gören hisse senetlerinin bir bölümü diğerlerine oranla daha yüksek getiri sağlamaktadır. Bir grup hisse senedinin diğer hisse senetlerine oranla daha yüksek getiri sağlamasına yol açan nedenlerin belirlenmesi-

* Anadolu Üniversitesi Turizm ve Otel İşl. Yük. Ok.
** Anadolu Ünivesitesi A.Ö.F.

ne yönelik olarak yapılan araştırmalarda farklı fiyat büyüklüğüne sahip hisse senetlerinin getirilerinin farklılığı ile hisse senedi fiyat büyüklüğü ve getirisi arasında bir ilişkinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Hisse senedi fiyat büyüklüğü ve getirisi arasındaki ilişkinin İMKB hisse senedi piyasalarında belirlenmesinin temel olarak ele alındığı çalışmanın amacı hisse senedi yatırımlarında varolan belirsizliğin kısmen de olsa azaltılmasına katkı sağlamaktır. Bu amaçla 1994-1997 yılları arasında İMKB'de işlem gören en yüksek ve en düşük fiyatlı hisse senetlerinden portföyler oluşturularak, portföy gruplarının getirileri arasındaki karşılaştırmalarla bir sonuca ulaşılmıştır.

LİTERATÜR

Hisse senedi fiyatlarının hisse senedi büyüklüğünün bir göstergesi olarak ele alındığı araştırmalarda, düşük fiyatlı hisse senetlerinin yüksek fiyatlı hisse senetlerine oranla daha yüksek getiriye sahip olup olmadıkları incelenmeye çalışılmıştır. Bu konuda Jaffe,Keim ve Westerfield tarafından yapılan araştırmada, getirilerin piyasa değeri ile negatif olarak ilişkili olduğu belirtilmektedir (JAFFE vd,1989,138 ,138; KEIM, 1990,59). Aynı konuda diğer bir çalışmada ise düşük fiyatlı hisse senetlerinin ortalama getirilerinin, finansal varlık fiyatlama modelinin kullanılması sonucu öngörülen getirilerden daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (SCHWERT,1983,457). Yüksek ve düşük fiyatlı hisse senetlerinin getirilerindeki bu farklılık literatürde"hacim etkisi"olarak adlandırılmaktadır.

Çalışmalarda hacim etkisinin hisse senetlerinin alım-satım fiyatları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı öne sürülmekte, bu etkinin,hisse senetlerinin piyasaya ulaşan yeni bilgiye uyum hızlarının farklı olmasından kaynaklandığı belirtilmektedir (IBBOTSON vd,1997,105). Buna göre,yeni bilgiye uyum hızı ile alım-satım fiyatları arasında negatif bir ilişki vardır. Bu nedenle alım-satım fiyat aralığı yüksek olan hisse senetleri (yüksek fiyatlı)'nin fiyatları yeni bilgiye daha yavaş tepki vermektedirler (FARGHER vd,1998,105). Bu durum ise, yüksek fiyatlı hisse senetlerinin getirilerinin daha çok pozitif oto korelasyon sergilemelerine, düşük fiyatlı hisse senetlerinin getirilerinin ise negatif oto korelasyon sergilemesine yol açmaktadır. Çünkü, fiyat değişme hızına bağlı olarak düşük fiyatlı hisse senetlerinin getirileri yüksek fiyatlı hisse senetlerinin getirilerine oranla daha yavaş hareket edecektir (IBBOTSON vd,1997 ,104).

Hacim etkisinin diğer bir nedeni ise, bazı hisse senetlerinin tesadüfi fiyat değişmeleri nedeniyle yüksek (düşük) fiyatlı hisse senetleri grubundan düşük (yüksek) fiyatlı hisse senetleri grubuna geçmeleri ve bu geçişlerin düşük fiyatlı hisse senetlerinin getirisini artırırken yüksek fiyatlı hisse senetlerinin getirisini azalttığı şeklinde açıklanmaktadır (FERNHOLZ,1998,73). Farklı fiyat gruplarından birinden diğerine geçişlerin getirileri farklılaştırması esas itibarıyla hisse senetlerinin kapitalizasyon oranları ile ilişkili olup, farklı fiyat gruplarında yer alan hisse senetlerinin kapitalizasyon oranlarının değişmemesi durumunda, düşük fiyatlı hisse senetlerinin getirileri yüksek fiyatlı hisse senetlerinin getirilerinden daha büyük olacaktır.

YÖNTEM VE UYGULAMA

İMKB'de bir hacim etkisinin olup olmadığını test etmek amacıyla, firma hacminin bir göstergesi olarak piyasa fiyatlarının alındığı çalışmada şu yöntem izlenmiştir: 1994-1996 dönemini içeren üç yıllık süre boyunca önceki yıl kapanış fiyatları temelinde her yıl için iki portföy grubu oluşturulmuştur. Oluşturulan gruplardan biri en yüksek kapanış fiyatına sahip 20 hisse senedini içerirken diğer grup ise en düşük kapanış fiyatına sahip 20 hisse senedini içerecek şekilde oluşturulmuştur. Böylelikle, en yüksek fiyatlı ve en düşük fiyatlı hisse senetlerinden her yıl için toplam 40 hisse senedi ele alınmıştır. Portföylerin oluşturulmasında ve çalışmanın bütününe ilişkin temel bir varsayımda bulunulmuştur.

Buna göre, her ne kadar İMKB'nin spekülatif işlem ağırlıklı olduğu konusunda yaygın bir düşünce olsada, oluşturulan portföylerin bir yıl süre ile elde tutulacağı varsayılmıştır. Bu varsayımdan hareketle, oluşturulan her iki portföy grubunun yıllar itibarıyla getiri-risk seviyelerinin karşılaştırılması yoluna gidilmiştir.

Belirtilen yöntem temelinde her yıl için ele alınan hisse senetleri, en yüksek ve en düşük fiyatlı hisse senetleri şeklinde tablo-1'de verilmektedir.

1994 yılı		1995 yılı		1996 yılı	
En Düşük Fiyatlılar	En Yüksek Fiyatlılar	En Düşük Fiyatlılar	En Yüksek Fiyatlılar	En Düşük Fiyatlılar	En Yüksek Fiyatlılar
Abana	Afyon	Atlas	Afyon	Atlas	Aktaş
Deva	Aksa	Deva	Aktaş	Dardl	Banvt
Dişbank	Aktaş	Dışbank	Alark	Dışbank	Bfren
Dogub	Alark	Emek	Aygaz	Dohol	Brisa
Esbnk	Cment	Esbnk	Banvt	Emek	Cemtaş
Ffkrl	Cimsa	Facf	Bfren	Empaş	Cukel
Hekts	Dencm	Iktfn	Cment	Esbnk	Otosn
Hurgz	Derim	Izmdc	Cimsa	Finbn	Goody
Izmdc	Durof	Maktk	Cukel	Izmdc	Gorbn
Maktk	Edip	Mmart	Ercys	Maktk	Kent
mmart	Egbra	Medya	Feniş	Mmart	Kepez
Medya	Ercys	Milyt	Gima	Medya	Kotks
Milyt	Gima	Mipaz	Kent	Milyt	Kords
Nthol	Kchol	Nthol	Kepez	Özfin	Migrs
Pkent	Konya	Özfin	Kotks	Pnet	Petkim
Polyl	Migrs	Sapaz	Migrs	Sapaz	Ptofs
Sabah	Tatks	Sabah	Petkim	Sabah	Rksev
Söksa	Tofaş	Tkbnk	Tborg	Söksa	Smens
Trnsk	Toaso	Vakfn	Tatks	Trnsk	Tuprs
Yabnk	Uçak	Yabnk	Uçak	Yabnk	Uçak

Düşük ve yüksek fiyatlı hisse senetlerinden yıllar itibarıyla oluşturulan portföylerin dönemsel ortalama aylık getirileri, her bir hisse senedinin portföylerde eşit ağırlıklı olarak yer aldığı varsayımından hareketle, hesaplanmış ve aşağıdaki gibi tablolaştırılmıştır.

Tablo-2

	En Düşük Fiyatlılar	En Yüksek Fiyatlılar
Ocak	0,72	0,5195
Şubat	0,6345	0,2145
Mart	0,9176	0,5395
Nisan	-0,0195	0,1365
Mayıs	-0,1315	0,1895
Haziran	0,2435	0,308
Temmuz	0,063	0,1645
Ağustos	-0,144	-0,0775
Eylül	0,4435	0,3125
Ekim	0,315	0,479
Kasım	0,0305	0,007
Aralık	0,1915	0,2465
Ort.Dönemsel Getiri	**3, 2641**	**3, 0395**

Üç yıllık dönem için oluşturulan portföy gruplarından, en düşük fiyatlı hisse senetlerinden oluşturulan portföylerin dönemsel ortalama getirilerinin en yüksek fiyatlı hisse senetlerinden oluşturulan portföylerden daha yüksek düzeyde gerçekleşmiş olması, İMKB'de bir hacim etkisinin varlığı şeklinde değerlendirilebilir. Ancak oluşturulan portföylerin aylık ortalama değerleri (aylık kapanış fiyatlarına göre) ile portföy getirileri arasındaki korelasyonların tablo-3'de de verildiği gibi her iki grup içinde düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-3

	Getiri (ED)	Getiri (EY)	Portföy Değeri (ED)	Portföy Değeri (EY)
OCAK	0,72	0,5195	39515	1385433
ŞUBAT	0,6345	0,2145	46748	1449950
MART	0,9176	0,5395	58950	1573567
NİSAN	-0,0195	0,1365	58728	1584016
MAYIS	-0,1315	0,1895	53590	1457367
HAZİRAN	0,2435	0,308	50440	1516433
TEMMUZ	0,063	0,1645	50075	1545933
AĞUSTOS	-0,144	-0,0775	45820	1526383
EYLÜL	0,4435	0,3125	50700	1524033
EKİM	0,315	0,479	51845	1685633
KASIM	0,0305	0,007	49657	1604633
ARALIK	0,1915	0,2465	53612	1681000
Korelasyon	**-0,11728**	**-0,05377**		

Her iki portföy grubu içinde aylık ortalama portföy değeri ile portföy getirisi arasında negatif bir ilişkinin olması, düşük fiyatlı hisse senetlerinin yüksek getiri sağladığı sonucuna ulaşan çalışmalarla uyumludur. Ayrıca, her ne kadar her iki grup içinde korelasyon değerleri düşük olsa da bu değerin, düşük fiyatlı hisse senedi portföyleri için yüksek fiyatlı hisse senetleri portföylerinden iki kata yakın daha büyük olması, düşük fiyatlı hisse senetlerinden oluşan portföylerin aylık getirisinin daha yüksek olacağının bir göstergesidir. Tablo-3'te verilen korelasyon değerlerinin düşük seviyede olması, İMKB'de bir hacim etkisinin olmadığı şeklinde değil, hisse senedi getirilerinde hacim etkisinin yeterince önemli olmadığı şeklinde değerlendirilmelidir.

Hacim etkisinin düşük seviyede de olsa varlığına ilişkin bu sonucun, her iki grupta yer alan hisse senetlerinin piyasaya ulaşan yeni bilgiye uyum hızlarından kaynaklanıp kaynaklanmadığını tespite yönelik olarak, portföy gruplarının dönemsel ortalama aylık getirilerinin oto korelasyonuna bakılmıştır. Teorik olarak, yeni bilgiye uyum hızlarının zayıflığı nedeniyle yüksek fiyatlı hisse senetlerinin pozitif oto korelasyon sergilemesi, buna karşılık,düşük fiyatlı hisse senetlerinin ise negatif oto korelasyon sergilemesi beklenir (McQUEEN vd,1996,892). Bununla birlikte, yıllar itibarıyla oluşturulan portföylerden yüksek fiyatlı hisse senetlerinden oluşan portföy gruplarının dönemsel ortalama aylık getirilerinin negatif oto korelasyon sergilediği görülmüştür. Bu durum teorik açıdan beklenen bir durum olmamakla birlikte; (az sayıda piyasa katılımcısının ilgilendiği hisse senetlerinin belirli bir yeni bilgiye daha yavaş tepki verdikleri ve bu nedenle getirilerinin pozitif oto korelasyon sergileyecekleri göz önüne alınırsa), İMKB uygulamasından elde edilen sonuç, yüksek fiyatlı hisse senetleri ile çok sayıda piyasa katılımcısının ilgileniyor olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Düşük fiyatlı hisse senetlerinin dönemsel ortalama aylık getirilerinin oto korelasyonuna ilişkin olarak ise, teorik beklentilere uygun olarak negatif oto korelasyonun varlığı görülmüştür. Her iki portföy grubu için elde edilen sonucun birlikte değerlendirilmesi durumunda, İMKB uygulamasında piyasa katılımcılarının düşük fiyatlı hisse senetlerine olan ilgisinin yüksek fiyatlı hisse senetlerine olan ilgilerinden daha fazla olduğu ve bu nedenle hisse senedi getirilerinde "hacim etkisinden"kaynaklanan bir farklılığın ortaya çıktığı belirtilebilir. Fakat bu durum yüksek fiyatlı hisse senetlerinden oluşturulan portföylerin getirilerinin negatif oto korelasyon sergiliyor olmaları ve tablo-3'te verilen düşük korelasyonlar nedeniyle belirgin bir hacim etkisinin varlığından söz etmeyi güçleştirmektedir.

Oluşturulan portföy gruplarının getirileri arasındaki farklılık, finans yazınında temel bir ilişki olan risk-getiri ilişkisi ile de karşılaştırılabilir. Bu temel ilişkiye göre, getiri oranının yükselmesi durumunda riskinde yükselmesi beklenir. Oluşturulan portföy grupları için hesaplanan, aylık dönemsel ortalama getirilerin varyans ve beta değerleri tablo-4'de verilmektedir.

Tablo-4

	En Düşük Fiyatlılar	En Yüksek Fiyatlılar
Beta	0,083	0,029
Varyans	0,1191	0,037

Tablo-4'deki değerlere bakıldığında, düşük fiyatlı hisse senetlerinden oluşturulan portföylerin varyans ve beta değerlerinin yüksek fiyatlı hisse senetlerininkinden daha büyük olduğu görülmektedir. Benzer farklılığın ortalama dönemsel getiriler içinde söz konusu olduğu hatırlanırsa, elde edilen sonuçların, risk-getiri ilişkisinden kaynaklanan beklentilere uygun olduğu görülecektir. Buna göre, İMKB uygulamasında düşük fiyatlı hisse senetleri yüksek fiyatlı hisse senetlerine kıyasla daha riskli olup, bu hisse senetlerinin beklenen getirisi de yüksek fiyatlı hisse senetlerinin beklenen getirisinden yüksek olacaktır. Düşük fiyatlı hisse senetleri için söz konusu olan yüksek riskin azaltılması konusunda Roll, düşük fiyatlı hisse senetlerinin yüksek fiyatlı hisse senetlerine kıyasla daha az sıklıkla işlem görmesini önermektedir(SCHWERT,1983,459).

SONUÇ

Etkin bir piyasa olmadığı yaygın olarak kabul edilen İMKB'de hisse senetlerinin yeni bilgiye uyum hızlarına bağlı olarak getirileri farklı olmaktadır. Getirilerin farklı olmasına yol açan nedenlerden birisi de"hacim etkisi"olarak adlandırılan, hisse senedi fiyatlarının farklılığından kaynaklanmaktadır. Çalışmada ele alınan dönem itibarıyla İMKB'de işlem gören düşük fiyatlı hisse senetlerinin daha riskli oldukları buna karşılık getirilerinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

Hisse senedi fiyatları ve getirileri arasında negatif korelasyonun bulunması ülkemiz hisse senedi piyasalarında bir hacim etkisinin olduğunu, ancak bunun hisse senedi getirilerinde yeterince önemli olmadığı sonucunu beraberinde getirmektedir. Ayrıca negatif korelasyonun varlığınının ülkemizdeki yatırımcıların risk karşısındaki tutumlarına bağlı olarak yatırım kararlarını kolaylaştırabileceği şeklinde yorum da yapmak mümkündür.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

FARGHER Neil L., WEIGAND Robert A., "Changes in the Stock Price Reaction of Small Firms to Common Information",The Journal of Financial Research, **Vol.XXI,No.1(Spring 1998)**

FERNHOLZ Robert, "Crossovers,Dividends and the Size Effect",Financial Analysts Journal, **(May/June 1998)**

IBBOTSON Roger G.,KAPLAN Paul D., PETERSON James D.,"Estimates of Small-Stock Betas are Much Too Low",The Journal of Portfolio Management **(Summer 1997)**

JAFFE Jeffrey, KEIM Donald B., WESTERFIELD, "Earnings Yields, Market Values and Stock Returns", The Journal of Finance,**Vol.XLIV, No.1(March 1989)**

KEIM Donald B.,"A New Look at the Effects of Firm Size and E/P Ratio on Stock Returns",Financial Analysts Journal, **(1990)**

McQUEEN Grant, PINEGAR Michael, THORLEY Steven, "Delayed Reaction to Good News and The Cross-Autocorrelation of Portfolio Returns",The Journal of Finance,**Vol.LI, No.3 (July 1996)**

SCHWERT G.William, "Size and Stock Returns, and Other Empirical Regularities",Journal of Financial Economics ,12 **(1983)**

SPK, Aylık Bülten, **(Ocak- Aralık), 1994-1997**

İMKB, Bülten, **1994-1997.**

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

BÖLGESEL KALKINMANIN BOYUTLARI VE AB-GÜMRÜK BİRLİĞİ ÇERÇEVESİNDE TÜRKİYE'DE BÖLGESEL KALKINMA

Yrd. Doç. Dr. Zeki YILMAZ*

ÖZET

Dünyadaki hızlı değişim sadece az gelişmiş ülkelerde değil gelişmiş ülkelerde de bölgeler arası sosyo-ekonomik gelişmişlik farklarını azaltacağına arttırmaktadır. Dünya yüzeyinde gelişmiş ülkelerin yoğun olduğu Avrupa Birliği'nde de bu farklılıklar beş kata kadar çıkmaktadır. Bu amaçla Avrupa Birliği özel fonlar ve diğer mali araçları kullanarak dual yapıyı azaltmaya çalışmaktadır. Türkiye'de de sosyo-ekonomik gelişmişlik farklarından kaynaklanan dual yapı geçmişten gelmekle birlikte günümüzde on bir kata kadar çıkmıştır. Türkiye bölgesel gelişmişlik faklarını azaltmaya yönelik politikalarını "Dengeli Kalkınma" modeli çerçevesinde yıllardır uygulamasına rağmen olumlu sonuç alamamıştır. Bu nedenle bölgesel dual yapıyı azaltarak öncelikle öz kaynaklarla "Dengesiz Kalkınma" modeli uygulanmalıdır. Avrupa Birliği'ne tam üye olmadan Gümrük Birliği üyesi olmamız nedeniyle özellikle Akdeniz programları, Avrupa Yatırım Bankası ve AKÇT kaynaklarından proje geliştirerek program kredileri şeklinde yararlanmamız mümkün olabilecektir. Ayrıca Gümrük Birliği'nin Türkiye ekonomisi üzerindeki olumsuz etkilerini 1/95 sayılı Konsey kararının 59. ve 62. maddeleri dikkate alınarak ek kaynaklar veya yeni bir mali protokol isteme hakkı bulunmaktadır. Türkiye bu şekilde bir politika izlediği takdirde yeni kaynaklar sağlayarak bölgesel dual yapıyı azaltmada kullanabilecektir.

* Yrd.Doç.Dr.,Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F İktisat Bölümü Öğretim Üyesi

GİRİŞ

Dünyada yaşanan hızlı değişim yani globalleşme ulusal ekonomiler arasındaki sosyo-ekonomik gelişmişlik farklarını azaltması beklenirken, aksine bu farkları arttırmış; hem uluslararası hem de ulus içinde bölgesel farklılıklar olan bir dünya ortaya çıkarmıştır.

Dünyadaki bu gelişmelere bağlı olarak Avrupa Birliği'nde de bölgesel sosyo-ekonomik gelişmişlik farkları uzun yıllardır devam etmektedir. Birlik bu farkları azaltmaya yönelik özel politikalar oluşturmuş ve ayrıca Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu, Avrupa Sosyal Fonu ve Tarımsal Geliştirme Fonu Yön verme Bölümü gibi dual yapıyı ortadan kaldırmaya veya azaltmaya yönelik fonlar yaratmıştır. Dual yapının ortadan kaldırılması veya azaltılması öylesine önemle ele alınmaktadır ki, bu amaçla kullanılan yukarıda adı geçen fonlara aktarılan kaynaklar Birlik bütçesinden her geçen yıl daha büyük pay almaktadır. AB bölgesel gelişmeye sadece bu fonlar ile kaynak ayırarak değil, Avrupa Yatırım Bankası, AKÇT ve Akdeniz Programları gibi diğer mali araçları da kullanarak ne kadar önem verdiğini göstermektedir.

Türkiye'de de bölgesel dual yapı Cumhuriyet kurulduğu yıllardan bu yan sürekli artarak devam etmiştir. Dual yapıyı azaltmaya yönelik politikalar özellikle Beş Yıllık Kalkınma Planları ve Kalkınmada Öncelikli Yöreler uygulamasıyla başlamış ve halen devam etmektedir. Ancak günümüzde gelişmişlik farkları azalacağına aksine doğu ile batı arasında on bir katlık bir fark çıkmıştır. 1.1.1996 tarihinde yürürlüğe giren Gümrük Birliği Anlaşması ile Türkiye'de zaten yoğun olan bu gelişmişlik farklarını nasıl etkileyeceği incelenmeye çalışılmıştır.

Bu amaçla öncelikle bölgesel dengesizlikler ve buna yönelik politikaların neler olduğu, devamında AB'de bölgesel farklılıklar ve buna yönelik politikalar, son bölümde de Türkiye'de bölgesel kalkınma sorununda AB'nin etkilerinin nasıl olacağı, tam üye olmadan AB kaynaklarından bu amaçla nasıl yararlanılabileceği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

1. BÖLGESEL KALKINMA FARKLILIKLARI VE TEORİDE BU FARKLILIKLARI GİDERMEYE YÖNELİK YAKLAŞIMLAR

1.1. Bölgesel Kalkınma Farklılıkları

Kalkınma, toplumların tarihi kadar eski olduğundan daima gelişmiş ve azgelişmiş ülkeler ayrımı olmuştur (Dinler:1978, 117). Sanayi devrimiyle birlikte başladığı kabul edilen ülkeler arasındaki gelişmişlik farkları, ülke içinde bölgesel dengesizliğin de başlangıcı olmuştur. Belirli bir noktada başlayan ekonomik gelişmenin giderek orada yoğunlaşması 3 nedene bağlanabilir:

1) Ölçek ekonomilerinden yararlanmak isteyen işletmelerin, pozitif içsel ekonomiler ile avantajlarını maksimize etmeleri;

2) Bir yörede bulunmaktan oluşan dışsal ekonomilerden yararlanmak istemeleri ve son olarak; (Yılmaz:1995, 15)

3) Piyasa ekonomisinin hakim olduğu varsayımıyla, kaynakların en etkin kullanılabileceği yerlere akması.

Bu nedenlerden dolayı ekonomik faaliyetler belirli alanlarda toplanma eğilimi gösterirler. Gelişme noktaları etrafında yoğun bir ekonomik ve sosyal aktivitenin giderek artması ve bunun sonucunda bölgeler arası dengesizliğin ortaya çıkması kaçınılmaz olup bu da ekonomik gelişmenin bir koşuludur.

Gelişmekte olan bölge diğer bölgeler üzerinde gelişmeyi sağlayıcı ve durdurucu etkiler yapabilir. Gelişmeyi sağlayıcı etkisi, gelişmekte olan bölgenin sürükleyici sektörleri geri kalmış bölgelerin hammadde ve tarımsal ürünlerini işleyerek buralarda yeni piyasalar doğmasını ve bu bölgelerdeki işsizliği azaltarak emeğin marjinal verimliliğini arttırmasını sağlayabilir (Dinler:1978,127).

Gelişmeyi durdurucu etkisi ise üretim faktörlerinin gelişmekte olan bölgelere doğru kayması, kalifiye işgücü göçü, sermayenin kaçışı ve emeğin marjinal veriminde azalma vb. şekillerde ortaya çıkmaktadır.

Kalkınma, büyümeyle birlikte ele alınan fakat nitel özellikleri kapsayan ve bu nitel özelliklerin bölgesel farklılıkların giderilmesini de kapsayan dinamik bir süreçtir. Bu sürecin tamamlanması için genel kalkınma stratejileri ne kadar önemli ise izlenecek bölgesel kalkınma politikaları da o kadar önemlidir (Manisalı: 1975,2).

Bölgesel kalkınma politikalarının amacı bölgesel dengesizliğin somut göstergesi olan, ülke nüfusunun ve başlıca ekonomik faaliyetlerin o ülkenin belli birkaç bölgesinde yoğunlaşması ve bunun sonucunda diğer bölgelerin nüfus yönünden daha az yoğun, ekonomik açıdan daha az gelişmiş olmasının yarattığı sorunları çözmektir.

Bölgesel kalkınmanın temel ilkeleri, sosyal karlılık, kalkınma kutupları ve halkın katılımı ilkeleridir (Yılmaz:1995,17). Bu ilkeleri gerçekleştirmek için temel olarak alınması gereken etken dışsal ekonomilerdir. Özellikle arz yönünden dışsal ekonomiler sektörler arası girdi-çıktı ilişkilerini ortaya çıkarmakta bu da maliyeti etkileyen bir faktör olmaktadır.

1.2. Dengeli ve Dengesiz Kalkınma

Azgelişmiş ülkelerde kullanılan kalkınma modelleri dengeli ve dengesiz kalkınma modelleri diye ikiye ayrılır.

1.2.1. Dengeli Kalkınma

Bu modelin temeli azgelişmiş ekonomilerde piyasa mekanizmasının kaynak dağılımını yeterince sağlayamadığı noktasıdır (Dinler:1978, 392). Dengeli kalkınma, dışsal ekonomilerin ancak negatif dışsal ekonomileri ortadan kaldıracak kadar güçlü olması halinde mümkündür. Bu ise kullanılabilir üretim faktörleri kaynaklarının ve iyi bir pazar örgütünün varlığı ile mümkün olabilecektir. Azgelişmiş ülkelerde ise vasıfsız emek faktörü dışında diğer üretim faktörleri oldukça sınırlıdır. Bu ise azge-

lişmişlik kısır döngüsünü kıracak bir yol olmaktan çok istisnai bir durum olduğundan , bu durum daha çok gelişmiş ülkelerin koşullarına uygun düşmektedir (Dinler: 1978, 396).

Bu anlayışa dayalı olarak oluşturulan model Harrod-Domar modelidir. Domar modeli önce yatırımın dual karakterini yani yatırımların gelir arttırıcı ve kapasite arttırıcı etkilerini ortaya koymakla başlar. Bu modeldeki varsayımlar şunlardır:

Ekonomide devlet harcamaları yoktur;
Ekonomide gecikmeler yoktur;
Kapalı bir ekonomi vardır.

Ekonominin daima tam kapasitede olabilmesi, yani tam istihdam milli gelir düzeyine gelebilmesi için yatırımın gelir arttırıcı etkisi ile meydana gelen gelir artışı; yatırımın kapasite arttırıcı etkisi ile meydana gelen üretim gücü artışı birbirine eşit olmaktadır. Yani yatırımın dual karakteri, yapılan her yatırımın bir taraftan milli geliri harcama yönünden arttırmasına, diğer taraftan ekonominin üretim hacminin artışına neden olur (Savaş:1979, 310).

Harrod Kalkınma Modeli'nde temel unsur yine yatırımlardır. Ancak yatırım artışı ile üretim artışı arasındaki farkı hızlandıran katsayı ile yani sermaye miktarında meydana gelen değişmenin üretimde meydana gelen değişmeye oranı şeklinde ifade edilir. Harrod, Domar'dan farklı olarak sermaye verimlilik katsayısını değil sermaye hasıla katsayısını kullanır. Harrod'da dengeli kalkınma şartı gerçek kalkınma hızı ile planlanan kalkınma hızının birbirine eşit olmasıdır.

Dengeli Kalkınmayı, Khan, Kaldor, Robinson, Kalecki, Pasinetti, Chambernowne, Mirrlees gibi Post-Keynezyen ve Solow, Swan, Tobin, Hicks, Meade, Samuelson, Uzawa gibi Neo-Klasik iktisatçılar savunmaktadır.

Post-Keynezyen iktisatçılar dengeli kalkınmanın gerekçelerini,
Devamlı üretim artışı;
İşgücü başına düşen sermaye oranının sürekli artışı;
Sermayenin sabit bir kar oranına sahip oluşu;
Sabit bir sermaye-hasıla oranının varlığı;
Gelirdeki kar payı ile yatırımın üretim oranı arasında korelasyon bulunması ve;
Farklı toplumlarda emeğin verimlilik artışı ile üretim artışı arasında önemli farklar bulunması şeklinde sıralarlar.

Post-Keynezyen iktisatçıların teorik temelini, gelir dağılımını teorik ve politik açıdan incelemeleri oluşturur. Gelir dağılımında meydana gelecek veya devlet tarafından gerçekleştirilecek değişiklikler dengeli kalkınmayı sağlayacak önlemler şeklini alır.

Neo-Klasikler'de toplam tasarruf gelir dağılımından bağımsızdır. Post-Keynezyenler'de bir yatırım fonksiyonu bulunmasına rağmen Neo-Klasikler'de böyle bir fonksiyon yoktur.

1.2.2. Dengesiz Kalkınma

Bu model dengeli kalkınmaya yöneltilen eleştirilere dayanılarak geliştirilmiştir. Dengeli kalkınma gelişmekte olan ekonomilerde durgunluğa yol açacak ve gelişme hızının düşmesine neden olacaktır. Bir ülkenin kalkınması için dalgalanmalara, sıçramalara ihtiyacı vardır. Ancak bu şekilde ülke ekonomileri dinamizm kazanabilmektedir (Dinler:1978, 397).

Dengesiz kalkınma modeli dengeli kalkınmaya oranla daha yüksek gelir yaratabildiği, bölünmezliğin önemli olduğu ve teknolojik yeniliklere olanak sağlayabildiği oranda başarılı bir politika olmaktadır. Bu yaklaşımda ekonomiyi etkileme potansiyeli yani önsel ve gerisel bağlılık katsayısı en yüksek sektörler öncü olarak seçilir ve kaynak tahsisi buna göre yapılır.

Hirschman'a göre, bütün sektörlerde aynı anda yatırım yapmak ekonomide hem sermaye birikiminin hem de müteşebbis kadroların yeterli olması ile mümkündür. Oysa azgelişmiş ülkelerde hem sermaye birikimi yetersiz hem de yatırımları yönetecek müteşebbis sayısı çok azdır. Dengesiz kalkınmadaki en önemli soru nasıl bir dengesizliğin optimal kaynak dağılımına sebep olacağı sorusudur. Hirschman bunun sektörler arası önsel ve gerisel bağlılıklara göre belirlenmesi gerektiğini ifade eder (Savaş:1979, 129).

Streenten'e göre ise kaynak dağılımındaki israfı önlemek için belirli sektörlerin gelişmesine öncelik vermek gerekir. Ölçek ekonomilerinden tam olarak yararlanmayı sağlayan bir plan dengesizliğin planıdır.

Dengesiz kalkınma modelinin temeli karşılaştırmalı üstünlükler teorisine dayanır. Kriterleri ise altyapı yatırım kriteri, tarım-sanayi önceliği kriteri, öncü sektörler kriteri ve ihracatı teşvik kriterleridir. Bu kriterler uygulamada sürükleyici birim, endüstriyel kompleksin belirlenmesi şeklindedir (Dinler:1978, 402).

Dengesiz kalkınma modelinin ana noktalarından olan önsel-gerisel bağlılık katsayısı yüksek endüstriyel sektörlerle yola çıkma fikrininde bazı eksik noktaları vardır. Bugün dünyamıza baktığımızda, bütün ülkelerin dış ticaret ilişkilerinde mal ve ülke çeşitliliğine gitmeye çalıştıklarını görürüz. Bunun sebebi açıktır. Eğer siz yalnızca bir coğrafi bölge ile sınırlı yerlerle ticari ilişkilere girerseniz, bu bölgelerin ekonomik krize girmesi dış ticaret sebebiyle bu krizin size bulaşmasına neden olacaktır. Konuyu işletme bazında ele alırsak bu risk dağıtma yöntemidir. Yapılması gereken şey dış ticarette ülke çeşitliliğidir. Aksi takdirde dış ticaret daralması ile başlayan sorunlar büyüyecektir. Dış ticarette ilişkiler halindeki ülkeler için tek bir zincir oluşturmaktansa birden fazla zincir kurmak, eğer mümkün ise, en güvenilir yoldur. Buna benzer şekilde önsel-gerisel bağlılık katsayısı yüksek bir sektörle dengesiz kalkınma modelini belli bir ile ya da bölgeye uyguladığımızı düşünelim. Örneğin hayvancılık, hatta yemcilikle başlayıp et ve süt ürünlerine uzanan bir zincir. Eğer bu zincirin herhangi bir sektöründe ciddi bir kriz yaşanırsa bu diğer tüm sektörlere sirayet edecektir. Bundan kaçınmanın yolu yine tek bir zincir yerine birden fazla zincir olabilir. Mal çeşitliliği de önemlidir. Bu durumda yalnızca önsel-gerisel bağlılık katsayısı yüksek sektörlerle dengesiz kalkınma modeli yerine, ayrıca bölgelerin özel şartlarına uygun rekabet edebilecek diğer sektörler de modelde yer almalıdır.

2. AB'DE BÖLGESEL KALKINMA

Avrupa Birliği'nde kalkınma hareketini açıklayabilmek için öncelikle bölgesel farklılıkları ortaya koymak gerekir.

2.1. AB'de Bölgesel Farklılıklar

Ekonomik ve sosyal farklılıklara ilişkin en önemli göstergeler olarak GSMH, Kişi Başına GSYİH, istihdam seviyesi, temel altyapının kalitesi, kalifiye işgücü ve Ar-Ge alanındaki yenilikleri saymak mümkündür.

1970'li yılların başında ortaya çıkan petrol krizi, bunun yanı sıra uluslararası piyasalara Tayvan, Kore, Hong Kong gibi yeni sanayi ülkelerinin girmesi tekstil, çelik, gemi ve otomotiv sektörlerinde krize ve işsizliğe neden olmuştur. Ayrıca Birliğe katılan ülkelerin sayılarının artması, alan ve nüfus olarak genişlemeye, bu genişleme ise artan oranda hetorejen bir yapı ortaya çıkmasına neden olmuştur (CEC:1985, 8).

AB'de üye ülkeler arasında sosyal ve ekonomik farklılıklar olduğu gibi, üye ülkelerin bölgeleri arasında da önemli farklılık mevcuttur. İstihdam ve üretim faktörleri açısından bakıldığında Almanya'nın en gelişmiş bölgesi ile en az gelişmiş bölgesi arasındaki fark 1–1,9; Fransa'da 1-1,8; İspanya'da 1-1,7; İngiltere'de 1-1,2; İtalya'da 1-3,9; Yunanistan'da 1-1,3 ve Birlik ortalaması ise 1-4,7'dir (European File:1987, 3). Birliğin en zengin bölgesi Groningen (Hollanda) ile en fakir bölgesi Basilicata (İtalya) arasındaki fark 1-5,1'dir (Karluk:1994, 211).

AB'nin doğu ve güneyinde yoğunlaşan azgelişmiş bölgeler iki temel grupta incelenebilir.

Ekonomisi tarıma dayalı kırsal bölgeler: Bu bölgelerde gelir düzeyi düşük, işsizlik oranı yüksek ve altyapı yatırımları yetersizdir. Yunanistan, Portekiz, İtalya'da Mezzogiorno, Kuzey İrlanda, Fransa'da Korsika gibi.

Birliğin sanayileşmiş ancak eski teknolojileri kullanan sektörlerin yoğunlaştığı bölgeler: Bu bölgelerde rekabet gücünü kaybeden sektörler ve yüksek işsizlik vardır. Fransa'nın doğusu, Belçika ve İngiltere'nin bazı bölgeleri gibi (Yılmaz:1995, 43).

GSYİH açısından AB'nin en az gelişmiş 10 bölgesi Calabria, Sardegna, Compania, İtalya, Andalucia, Extremadura, Kanarya Adaları, İspanya, Yunanistan, Kuzey İrlanda'dır. En gelişmiş bölgeleri ise Groningen, Hamburg, Brüksel De France, Oberayern'dır. Ve az gelişmiş bölgelerin geliri gelişmiş bölgelerin 1/3' ü kadardır.

İşsizlik açısından birlik genelinde bir artış söz konusu iken azgelişmiş bölgelerdeki işsizlik gelişmiş bölgelerdeki işsizliğin 5 katıdır. Gençlerdeki işsizlik oranı arasında en az gelişmiş bölgelerde %32, gelişmiş bölgelerde %11 gibi oldukça büyük farklılıklar bulunmaktadır.

Rekabet gücü açısından aynı farklılıklar söz konusudur. Örneğin AB'nin Ar-Ge harcamalarının %75'i Almanya, İngiltere ve Fransa'ya aittir.

2.2. AB'de Bölgesel Politika Araçları

2.2.1. Birlik Bütçesi

AB'nin genel amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik en büyük araç Birlik bütçesidir. Bütçenin harcama kalemleri ise:

a) Ortak tarım politikasından kaynaklanan ödemeler,
Avrupa Tarımsal Yön verme ve Garanti Fonu- Garanti Bölümü

b) Bölgesel kalkınma politikasından kaynaklanan ödemeler,
Avrupa Tarımsal Yön verme ve Garanti Fonu- Yön verme Bölümü
Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu
Avrupa Sosyal Fonu

c) Kalkınma için işbirliği programından kaynaklanan ödemeler

d) Araştırma, enerji, idari giderler, üye ülkelere ödemeler ve diğerleri.

Birliğin bütçe büyüklüğü hızla artmaktadır. 1968 yılında 1,5 milyar ECU iken 1981'de 18,4 milyar ECU' ye, 1986'da 35,1 milyar ECU' ye ve 1992'de 62,8 milyar ECU'ye çıkmıştır.

AB'nin bölgesel politikaları gerçekleştirmede kullandığı yapısal fonların bütçe harcamaları içindeki payı 1990'lara kadar %20-25'ler olduğu halde, bu yıldan sonra bölgesel sorunların daha da önem kazanması nedeniyle %30'lara yükselmiştir. Yapısal fonlar içinde Bölgesel Kalkınma Fonu'nun %50'ler civarında, Avrupa Sosyal Fonu'nun ise %35-40 oranında pay oluşturduğu görülmektedir.

2.2.2. Yapısal Fonlar

Avrupa Tek Senedi ile Roma Antlaşması'na 130/D maddesi olarak eklenen bu madde çerçevesinde Birliğin bölgesel politikaları kapsamında kullanılan 3 fon belirtilmiştir.

- Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu (FEDER)
- Avrupa Sosyal Fonu (ESF)
- Avrupa Tarımsal Yön verme ve Garanti Fonu-Yön verme Bölümü (FEOGA)

FEDER, Mart 1975 724/75 Konsey tüzüğü ile 1975-1977 dönemini kapsayan 960 milyon ECU'lük ve 3 yıllık bir bütçe ile kurulmuştur (CEC:1985). Bu fondan faydalanacak programların bölgenin sosyo-ekonomik yapısını, kalkınma hedeflerini ve araçlarını kapsaması gerekir. Fondaki mevcut kaynakların %95'i üye ülkelere ve proje uygulamalarına yönelik, kalan %5'lik kısım da AB Komisyonu tarafından özel programlar için kullanılmaktadır.

Fon kaynaklarından faydalanacak üye ülkelerin üretim düzeyi ve işsizlik oranlarına göre belirlenen alt ve üst sınırlar belirlenerek fon kaynaklarının daha adil dağılımı sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca AB Komisyonu kararıyla proje özelliklerine göre %50'ye kadar finansman sağlama yetkisi verilmiştir.

FEDER tarafından finanse edilen programlar Star (Gelişmiş Telekomünikasyon Hizmetleri), Valaren (Enerji), Resider (Çelik) ve Revanal (Gemi İmalatı)'dır. Bu programların finansmanında birliğin payı en çok %55 düzeyinde gerçekleşmektedir (Karaveş:1991, 75). FEDER fon kaynaklarını ulusal programlar, projeler ve yerel potansiyele dönük KOBİ'lere aktarmaktadır (European File:1987, 11).

FEDER'in amaçları Avrupa Tek Senedi'nde ortaya konulmaktadır. Bunlar:

1. Hedef: Yapısal olarak geri kalmış bölgelerin gelişme ve adaptasyonunu desteklemek suretiyle birliğe entegrasyonunu sağlamak,

2. Hedef: Gerileme, hatta çökme tehlikesi ile karşı karşıya kalan sanayi bölgelerinin yapısal dönüşümlerine katkıda bulunmak,

5b. 5b. Hedef: Ortak Tarım Politikası dikkate alınarak Avrupa Sosyal Alanına uygun kırsal kalkınmanın teşviki, tarımsal ürün adaptasyonunun hızlandırılmasıdır.

Avrupa Sosyal Fonu (ESF), 1961 yılında Roma Antlaşmasının 123. maddesine göre kurulmuştur. Amaç, işgücü istihdam olanaklarının arttırılarak hayat seviyelerinin yükseltilmesi ile onlara mesleki ve coğrafi hareketlilik kazandırmaktır (Karluk:1994, 28). ESF, faaliyetleri açısından genç nüfus ve azgelişmiş bölgeler olmak üzere iki ana alanı hedeflemektedir. Bu hedefler doğrultusunda fon kaynaklarının %75'i 25 yaşın altındaki gençlerin eğitim ve istihdamında, azgelişmiş bölgeler olarak da Güney İtalya (Mezzogiorno), İrlanda, Portekiz, Kuzey İrlanda, Yunanistan'da kullanılmaktadır (Uğurlu:1992, 27).

FEOGA, Roma Antlaşmasının 39. maddesinde, tarımsal bölgelerde yaşam standartlarının yükseltilmesi amacıyla sosyal ve ekonomik birliğin sağlanması için kurulmuştur. Fon, tarımsal üretim ve pazarlama olanaklarının arttırılması, işgücü fazlasının yok edilmesi, nüfus yoğunluğunun ve ekonomik canlılığın korunması, hayvancılık ve entegre kalkınma programları gerçekleştirmek için faaliyette bulunur.

2.2.3. Diğer Mali Araçlar

Bölgesel politika araçları yapısal fonlar dışında AKÇT kredi ve yardımları, Avrupa Yatırım Bankası kredileri, Yeni Topluluk Aracı ve Entegre Akdeniz programlarıdır.

Bu mali araçlar, bölgesel politikaları yönlendirmede diğer araçlara yani yapısal fonlara destek vermek amacıyla kullanılmaktadır. Bu kapsamdaki yardımlar hibe veya uzun vadeli ve çok düşük faizli krediler şeklinde olmaktadır (HDTM: 1994, 88).

3. Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Sorunu ve AB'nin Etkileri

Türkiye'nin genel ekonomik yapısının yansıması olarak gerek sektörel gerekse bölgesel açıdan dual bir yapı oluşmaktadır. Bu dual yapı içerisinde kalkınma dinamiklerini sağlıklı bir şekilde geliştirme olanağının olmadığı ortadadır. Ekonomik yapı göstergelerinin hemen hepsinde AB ile karşılaştırıldığında büyük farklılıklar olduğu açıktır. AB ile 1958'de başlayan ilişkiler, 1961'deki Ankara Antlaşması ile ortaklık sürecinin başlaması Türkiye'nin ekonomik yönünü de yeniden Avrupa'ya çevirmesine neden olmuştur.

3.1. Türkiye'nin Ekonomik Yapısı ve AB ile İlişkiler

Türkiye ekonomisi Birinci Dünya Savaşı, 1929 Buhranı, İkinci Dünya Savaşı gibi nedenlerden dolayı 1960'lara kadar gerçek gücünü ve potansiyelini gösterememiştir. 1960'tan sonra planlı ekonomiye geçilerek 5 yıllık kalkınma planları hazırlanmış, bu suretle kaynakların etkin kullanımı sağlanmaya çalışılmıştır.

Tablo 1: Türkiye GSYİH'sı ve KBGSYİH'nın Gelişimi

	Yıl Ortası		*Cari Fiyatlarla*			*1987 Fiyatlarıyla*		*Büyüme*
	Nüfus 000	*GSYİH*	**Kişi Başına GSYİH**		*GSYİH*	*Kişi Başına GSYİH*		*Hızı*
Yıllar		*milyar TL*	*TL*	*$*	*milyar TL*	*TL*	*$*	*%*
1980	44438	5	119335	1570		1144739	1338	-2,8
1987	52501	74721	1427282	1668	74721	1427282	1668	9,8
1990	56098	393060	7080066	2715	83578	1507928	1762	9,4
1991	57326	630116	11070462	2655	84352	1481321	1731	0,3
1994	60576	3868429	64182233	2161	91320	1514346	1770	-6,1
1996	62697	14772110	238896076	2944	104745	1691943	1977	7,1
1997	63745	29054455	455791904	2999	112444	1763975	2061	6
1998	64786	49078785	757552329	3156	115817	1787700	2089	3

Kaynak: DPT ve DİE İnternet sayfalarından alınan verilerden yararlanılarak hazırlanmıştır.

GSMH içindeki paylarına bakıldığında tarımın payının 1980'lerde %22'lerde iken giderek azaldığını ve günümüzde %14'lük pay aldığını, buna karşılık sanayi ve hizmetlerde artış olduğunu, sanayinin payı 1980'lerde %23 iken günümüzde %30'larda ve hizmetlerin aynı şekilde 1980'lerde %54 iken günümüzde %60'larda olduğunu görebiliriz. Sektör payları gelişmiş ekonomilerle karşılaştırıldığında büyük farkların olduğu görülmektedir. AB ve diğer gelişmiş ülkelerde GSMH içinde tarımın payının %4-5, sanayinin %25, hizmetlerin ise %70'ler düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu açıdan da Türkiye'nin yapacağı çok şeyin olduğu anlaşılmaktadır.

Demografik yapısına bakıldığında, ekonomik olarak faal nüfusun (15-64 yaş) toplam nüfus içinde diğer gelişmiş ülkelere göre daha az oran oluşturduğu, buna karşılık üretken olmayan özellikle çocuk yaş grubunun (0-14 yaş) son yıl-

larda oranı azalmakla birlikte daha büyük oranı oluşturduğu, yaşlı grubun ise (65 yaş üstü) oldukça düşük bir oran olduğu görülmektedir. Nüfus artış hızının, özellikle doğum oranlarının %4,5'lerden %2,5'e düşmesi oldukça önemli bir gelişmedir. Ayrıca gerek kırdan kente, gerekse terör ve ekonomik nedenlerle az gelişmiş bölgelerden diğer bölgelere hızlı göçün yaşanması gibi ekonomik gelişmeyi olumsuz yönde etkileyen gelişmeler dual yapının önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

Türkiye'nin dış ticareti özellikle 1980 sonrasında hem yapı hem de hacimde değişiklik göstermiştir. Dış ticaret hacmi 1980'de 10 milyar dolar civarında iken günümüzde 70 milyar dolar civarına yükselmiştir. İhracatın ithalatı karşılama oranı ise 1980'de %36 iken 1988'de %81'e kadar çıkmış günümüzde ise %55 düzeyindedir (İTO:1999). Türkiye'nin dış ticaretinin yarısı AB ülkeleri iledir.

Tablo 2: Türkiye – AB Ticareti

	AB'e ihracat Milyon $	Toplam ihracattaki payı %	AB'den ithalat Milyon $	Toplam ithalattaki payı %	Toplam Dış Tic. Payı %
Yıllar					
1980	1300	44,66	2360	29,84	33,83
1987	4868	47,77	5666	40,02	43,26
1990	6893	53,19	9328	41,82	46
1991	7042	51,08	9221	43,8	46,96
1993	7288	47,5	12950	44	45,2
1994	8634	47,7	10279	44,2	45,7
1995	11078	51,2	16861	47,2	48,7
1996	11548	49,7	23138	53	51,9
1997	12248	46,6	24870	51,2	49,6
1998	13437	50	24091	52,5	51,5

Kaynak: DİE Dış Ticaret ve Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın İnternetteki verilerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

AB ile olan dış ticaretin yaklaşık yarısı Almanya iledir. Bunu İtalya, İngiltere ve Fransa izlemektedir. Dolayısıyla gerek AB gerekse üye ülkelerin kendi ekonomik durum ve kararları Türkiye ekonomisini yakından ilgilendirmektedir.

3.2. Türkiye'de Bölgesel Yapı ve Politikalar

Türkiye'de bölgesel yapıyı ortaya koyabilmek için coğrafi bölge ve il bazında kişi başına GSYİH, okuma yazma oranı, üniversite öğrencisi oranı, kentleşme, istihdam, bin kişiye düşen doktor sayısı gibi sosyo-ekonomik göstergelere bakmak gerekmektedir.

Tablo 3: Bölgelere Göre GSYİH (1987 fiyatlarıyla, milyon TL)

	Akdeniz	*D. And.*	*Ege*	*G.D. And.*	*İç And.*	*Karadeniz*	*Marmara*	*Türkiye*
1987	1392593	579038	1763388	855824	1335397	929497	2232730	1421616
1988	1373300	587484	1781873	898696	1336385	934206	2182669	1420590
1989	1402577	570861	1723834	815547	1228666	959270	2169730	1393577
1990	1481551	615865	1822911	890773	1364712	1001788	2274373	1487082
1991	1401432	601715	1771806	914658	1389555	1004797	2237249	1472000
1992	1453896	626713	1856538	918768	1424737	1077467	2309062	1530808
1993	1554760	648386	1987366	953969	1505712	1097752	2455326	1623613
1994	1452261	643754	1918373	853544	1427576	1063647	2169458	1507540
1995	1518992	630947	2006804	860889	1491057	1110456	2325991	1587954
1996	1554081	647481	2103466	888899	1549648	1213393	2457502	1670657
1997	1706976	660216	2246740	986350	1639513	1294737	2684291	1802763

Kaynak: DPT, İller ve Bölgeler İtibarıyla Çeşitli Göstergeler, Şubat 1999, s.18.

Tabloda görüldüğü üzere GSYİH'nın en yüksek olduğu Marmara Bölgesi Türkiye GSYİH'nın %35,9'unu oluşturmaktadır. Marmara Bölgesi'nde de Kocaeli, İstanbul ve Bursa en gelişmiş illerdir. Bu illerin aynı zamanda Türkiye imalat sanayine katkısı ortalama %50'dir. Buna karşılık Doğu Anadolu ile Güneydoğu Anadolu %3,9 ile GSYİH'dan en az pay alan bölgelerdir. Doğu Anadolu Bölgesi'nde yaratılan GSYİH'nın %27,9'u tarım, %4,3'ü ticaret ve %12,6'sı devlet hizmetlerinden gelmektedir (Karluk:1994, 51). Coğrafi bölgeler yönüyle bu kadar belirgin olan dual yapı iller bazında da kendini göstermektedir. En yüksek gelirli il Kocaeli ile en düşük gelirli il Ağrı arasında yaklaşık 11 kat fark bulunmaktadır(Ekonomik Forum: Temmuz1999, 7). Yine en yüksek gelirli illerin çoğunluğu Marmara Bölgesi'nde, buna karşılık en düşük gelirli iller ise Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri'ndedir (DPT:1997, 14).

Sosyo-ekonomik gelişmişlik konusunda 1996 yılını kapsayan çalışmada İstanbul. Ankara, İzmir, Kocaeli ve Bursa (4,87-1,56 endeks rakamları arasında) olmak üzere 5 il birinci derecede; Eskişehir, Antalya, Tekirdağ, Adana, İçel, Muğla, Aydın, Balıkesir, Kırklareli, Kayseri, Denizli (1,01-0,50 endeks rakamları arasında) olmak üzere 11 il ikinci derecede; Tunceli, Adıyaman, Kars, Gümüşhane, Bayburt, Batman, Mardin, Van, Siirt, Iğdır, Hakkari, Bitlis, Ardahan, Bingöl, Ağrı, Şırnak, Muş (-0,69 , -1,24 endeks rakamları arasında) olmak üzere toplam 17 il beşinci derecede en az gelişmiş iller durumundadır (DPT:1996, 51).

Birinci derecede gelişmiş illerin toplam nüfus içindeki payı %29,4 olup nüfus yoğunluğu Türkiye ortalamasının (73 kişi) çok üstünde 272 kişidir. İstihdamın %18,45'i tarım, %25,85'i sanayi, %55,7'si hizmetler sektöründe yer almaktadır. Eğitim düzeyi olarak nüfusun %89'u okuma-yazma bilmektedir. Üniversite mezunlarının nüfusa oranı Türkiye ortalamasına (%4,7) oranla oldukça (%7) yüksektir.

Sağlık göstergesi itibarı ile on bin kişiye düşen hekim (19) ve yatak (30) Türkiye ortalamasının (11 ve 22) üzerinde bulunmaktadır. Yine bu illerde on bin kişiye düşen özel otomobil sayısı 829, motorlu kara taşıtı sayısı 1031, (Türkiye ortalaması 472 ve 628'dir) kişi başına elektrik tüketimi Türkiye ortalamasının (999 kws) yaklaşık iki katıdır (1867 kws). Birinci gruptaki beş il ülke ekonomisinin lokomotifi durumundadır. Fakat sosyo-ekonomik gelişmişlik açısından farklılık kendi aralarında oldukça yüksektir.

İkinci derecede gelişmiş 11 il toplam nüfusun %17,6'sını oluşturmakta ve nüfusunun %57,2'si kentlerde yaşamaktadır. Toplam istihdamın %54,5'i tarım, %11,5'i sanayi, %33,9'u hizmetler sektörlerinde yer almaktadırlar. Eğitim düzeyi itibarıyla da Türkiye ortalamasının üstündedir. Nüfusun %83,2'si okuma-yazma bilmekte, %43,7'si üniversite mezunudur. Sağlık göstergeleri on bin kişiye düşen 9 hekim ve 18 hastane yatağı ile ülke ortalamasının gerisindedir. İkinci gruptaki özellikle Eskişehir, Tekirdağ, Kırklareli ve İçel sanayinin yoğun olduğu illerdir. Antalya, Aydın ve Muğla gibi illerde hizmetler sektörü özellikle turizm önemli bir ağırlığa sahiptir.

Üçüncü derecede gelişmiş 26 il diğer gruplara göre daha homojen bir yapıya sahiptir. Nüfusun %27,2'si, yüzölçümünün %30'u bu illerden oluşmaktadır. İstihdamın %63,6'sını tarım, %10,3'ünü sanayi, %26,1'ini hizmetler sektörü sağlamaktadır. Tarımın yoğun olduğu, özellikle Niğde, Karaman, Samsun ve Rize gibi illerde tarımın payı %70'in üzerindedir.

Dördüncü derecede gelişmiş 17 ilin toplam nüfusa oranı %16,8'dir. İstihdamın %73'ünü tarım, %5,4'ünü sanayi sektörü oluşturmaktadır. Okuma-yazma oranı nüfusun %72'si iken bu oran Diyarbakır ve Ş.Urfa'da %56 ile en düşük düzeydedir. Bu gruptaki illerden Çorum, K.Maraş, Tokat, Ş.Urfa ve Çankırı'da sanayi sektörünün hızlı bir gelişme içinde olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi itibarı ile okumayazma oranı %74,18, üniversite mezunu oranı ise %3,08'dir. Sağlık göstergesi itibarıyla on bin kişiye düşen hekim (6,74), ve yatak (18,17) oranları Türkiye ortalamasının çok altındadır. Hekim sayısıyla en şanslı iller Erzurum, Artvin ve Kastamonu'dur. Yatak sayısına göre de yine Kastamonu en şanslı ildir.

Beşinci derecede gelişmiş 17 ilin tamamı Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri'ndeki illerdir. Bu gruptaki iller nüfusun %9'unu oluşturmakta ve nüfus yoğunluğu olarak km^2'ye düşen 40 kişi ile Türkiye ortalamasının yaklaşık yarısı kadardır. Bu gruptaki illerde doğurganlık oranı (%4,9) Türkiye ortalamasının yine yaklaşık iki katı kadardır. İstihdamın %75,5'i tarım, %3'ü sanayi sektörlerince karşılanmaktadır. Bu gruptaki illerin en önemli özelliği göç verme olgusunun yoğun olarak yaşanmasıdır. Bu da sosyo-ekonomik durgunluk ve gerilemeye neden olmaktadır.

3.2.1. Kalkınma Planlarında Bölgesel Politikalar

Türkiye Cumhuriyeti'ne Osmanlı İmparatorluğu'ndan merkeziyetçi bir ekonomik yapı miras kalmıştır. Bu yapı Cumhuriyet ile birlikte değişmemiş ve serbest piyasa gelişememiştir. Bu yüzden de Cumhuriyetin kurulmasıyla birlikte de devletçi bir ekonomik sistem kabul edilmiştir. Ancak beklenen gelişme gerçekleşmediği ve

hedefler ortaya koyulamadığı için demokratik-katılımcı bir anayasa olan 1961 anayasası toplumsal ve ekonomik yapıda dönüşümü gerekli kılmıştır. Bu bağlamda beşer yıllık temel hedef ve uygulama politikalarının gösterildiği kalkınma planları oluşturulmuş ve ilki 1963 yılında uygulamaya konulmuştur. Bugün ise yedincisi uygulanmaktadır.

Kalkınma planlarında genel ekonomik hedef ve politikaların yanı sıra yeterli ve her zaman açık olmasa da bölgesel kalkınma konularına da yer verilmiştir.

3.2.2. Beş Yıllık Kalkınma Planları

İlki 1963-1967 dönemini kapsayan Beş Yıllık Kalkınma Planlarında, en başından bu yana bölgesel politikalar önemli bir yer tutmaktadır. Burada birincisinden başlayıp altıncısına kadar olan Beş Yıllık Kalkınma Planlarına genel eğilimleri ve varsa belli başlı farklılıkları, değişimleri açısından bakılacaktır. Daha sonra da halen uygulamada olan Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı biraz daha ayrıntılı incelenecektir.

Birinci ve İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planları'nda bölgesel politikaların ana hedefi olarak bölgeler arası dengesizliklerin giderilmesi ve geri kalmış bölgelerin daha hızlı kalkınmalarını sağlamak gösterilmiştir. Bu ilk iki planda "geri kalmış bölgeler" kavramı yer almaktadır. "Kalkınmada Öncelikli Bölgeler" kavramı ilk defa Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1973-1977) yer almaktadır. Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri'ne özel bir yer ayrılmıştır. Ancak bu bölgeler için endüstriyel sektörler yaratılması yerine o zamanlar tarım ve hayvancılığın desteklenmesi düşünülmüştür. Sanayiye dayanan bölgesel kalkınma modelleri ise Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı ile ele alınmaya başlanmıştır.

VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı Dönemi (1996-2000)

Bu dönemde bölgesel kalkınma çabalarıyla, bölgeler arası gelişmişlik farklarının azaltılması, geri kalmış bölgelerdeki nüfusun refah düzeylerinin yükseltilmesi ve göç eğilimlerinin istikrarlı bir yapıya kavuşturulması amaç edinilmiştir.

Ülke genelinde her bölgenin farklı imkan, özellik ve sorunlara sahip olduğu unutulmadan, sektörel tercihlerle mekansal analizin birlikte ele alındığı yeni bir yapılanma yaklaşımının bu dönemde yeni bir fikir olarak ortaya çıktığı görülmekte, bu dönemde yine Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri'nin daha hassas ele alındığı, bu çerçevede GAP projesinin de öneminin vurgulandığı görülmektedir.

Bugüne kadar 6 tanesi tamamlanan, VII.si tamamlanmak üzere olan Beş Yıllık Kalkınma Planlarında Türkiye'deki bölgesel gelişmişlik farklarının giderilmesi amacı güdülmüş olmasına rağmen bu amaca ulaşılamadığı aksine dual yapının artarak devam ettiği görülmektedir.

Buna neden olarak da önce coğrafi sonra KÖY olarak ayrılan yerleşim birimlerinin planlarda öngörülmesine rağmen sahip olduğu kaynak potansiyelinin sağlıklı bir şekilde tespit edilerek değerlendirme aşamasına gelinememesi ile ülkemiz kaynaklarının zaten kıt oluşu nedeniyle bir de bunları kutup bölge sürükleyici

birim belirlemeden olabildiğince dengeli dağıtmaya çalışmak bölgesel dengesizliğin artmasına neden olmuştur.

3.3. Bölgesel Farklılıkları Gidermede AB'nin Etkileri

AB'nin bölgesel etkilerini ortaya koymak için öncelikle AB'nin kriterlerini ve buna bağlı olarak Türkiye'nin bunlardan faydalanabilme imkanlarını ortaya koymak gerekecektir.

3.3.1. AB'nin Kriterleri

AB'ni kuran Roma Antlaşması'nın hemen daha önsözünde üye ülkelerin geri kalmış bölgelerinin kalkındırılması ve mevcut farklılıkların giderilmesi öngörülmüştür. Ancak ortak bir bölgesel politika hükmü olmamasına karşın bölgesel farklılıkların giderilmesine yönelik birçok madde vardır. Ortak bölgesel politika izlenmesi ancak 1972'de Paris zirvesinde ortaya atılmış ve bölgesel kalkınma fonu kurulması gereği belirtilmiştir.

1970'li yılların ilk yarısında ortaya çıkan petrol krizi ile AB'nde hammadde maliyetleri yükselmiş, yatırımlar azalmış ve büyüme hızları göreceli olarak düşmüş, bunun sonucunda yüksek enflasyon ve işsizlik ortaya çıkmıştır. Petrol krizinin yanı sıra uluslararası piyasalara Tayvan, Kore, Hong-Kong gibi yeni üretici sanayi ülkelerin girmesi birlik içindeki bölgesel gelişmişlik farklarının artmasına neden olmuştur. Birlik içindeki gelişmişlik farklarını azaltmak için ilk etapta FEOGA kaynaklarının kullanılması benimsenmiş, daha sonra Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu (FEDER) ve Avrupa Sosyal FONU (ASF) oluşturularak söz konusu fonların bu amaçlar için kullanılması kararlaştırılmıştır.

Birlik içinde gelişmişlik farkları genişleme sürecinde artış göstermiş ve en gelişmiş bölge Groningen ile en geri bölgesi Basilicata arasındaki gelişmişlik farkı 1-5,1'e yükselmiştir (CEC:1987, 8).

AB'nin gelişmişlik farkları üye ülkeler içinde de geçerlidir (European File:1987, 3). Birlik gelişmişlik farklarını beş göstergeye göre belirlemektedir. Bunlar:

İşsizlik oranı, kişi başına GSYİH, altyapı (haberleşme, ulaşım, enerji, eğitim, sağlık), merkez-çevre ilişkisi, sentetik indekstir. Bu sayılan beş kriterin en önemlileri kişi başına GSYİH ve işsizlik oranlarıdır. Kişi başına düşen GSYİH'nın düşüklüğü birlik ortalamasıyla karşılaştırılarak, işsizlik oranının yine birlik ortalamasından yüksekliği ile ortaya konulmaktadır.

Birliğin bu kriterlerine göre bazı üye ülkelerin kendi içlerindeki gelişmişlik farkları, Almanya'da en gelişmiş bölge ile en az gelişmiş bölge arasındaki fark 1-1,4; bu oran İngiltere'de 1-3,1; Fransa'da 1-2,4 ve İtalya'da 1-3,8'dir.

Birlik bu dengesizlikleri ortadan kaldırmak amacıyla üç doğrudan üç de dolaylı mali araçlar olmak üzere toplam altı araç kullanmaktadır.

Doğrudan Kullanılan Mali Araçlar: FEOGA Yön verme Bölümü, Avrupa Sosyal Fonu (ESF) ve Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu (ERDF).

Dolaylı olarak kullanılan mali araçlar: AKÇT mekanizmaları, Avrupa Yatırım Bankası ve Entegre Akdeniz Programları'dır.

3.3.2. AB'nc Tam Üye Olmadan Uygulanabilecek Politikalar

AB'nin üyelerine sağladığı bölgesel gelişmeye yönelik politika ve avantajlar oldukça büyük miktarlı ve çeşitli iken tam üye olmayan ülkelere sağlanan avantajlar oldukça kısıtlıdır.

Türkiye bölgesel gelişmişlik farklarını azaltmaya yönelik özellikle Beş Yıllık Kalkınma Planlarında politika ve stratejiler belirlemiş, buna bağlı olarak "Kalkınmada Öncelikli Yöreler" sınıflaması yapılarak bu yörelerde yapılacak yatırımlara mali avantajlar sağlanmış ve açıkça ifade edilmese de "Dengeli Kalkınma Modeli" uygulanmıştır.

Türkiye temel model seçimindeki yanlışlığı düzelterek "Dengesiz Kalkınma Modeli" benimsemelidir. Ulusal kalkınma politikasıyla uyumlu bir bölgesel politikayla bölgesel gelişmişlik farklarını azaltabilmek mümkündür. Bunun için bölgelerin sosyo-ekonomik, coğrafi ve çevre ile ilişkileri konuları araştırıldıktan sonra; rekabet gücü ve önsel-gerisel bağlılık katsayısı yüksek sektörlerin tespit edilmesi ve bunlara uygun politikalar belirlenmesi gereklidir.

Benimsenecek dengesiz kalkınma modeline bağlı olarak tespit edilen bölgesel potansiyele göre strateji belirlenmeli; bu strateji çerçevesinde yerel kaynakların en etkin kullanılması için siyasi otorite, yerel yönetimler, üniversiteler, özel sektör temsilcileri ve sivil toplum örgütlerinin katılımı sağlanarak bölgesel politikaların çatısı oluşturulmalıdır.

AB'ne tam üye olmadan birlik kaynaklarından faydalanabilme ancak Entegre Akdeniz Projeleri kapsamında olabilecektir. Akdeniz projeleri özellikle Akdeniz'de bulunan ve AB'e tam üye olmayan ülkeleri kapsamaktadır. Bu kapsamda hazırlanacak projeler bölgesel kalkınmayı sağlayıcı ve farkları azaltıcı nitelikteki projeler olmalıdır. AB'nin 1995-1999 dönemi için bütçesinden 5,5 milyar ECU ayırdığı dikkate alınırsa bu fonlardan sağlanabilecek kaynakların önemi ortaya çıkmaktadır (EC News:1995). Türkiye'nin tam üye olma yolunda olduğu, bu amaçla da başka hiç örneği olmamasına karşılık 1.1.1996'da Gümrük Birliği'ni gerçekleştirmiş olması bu kaynaklardan daha fazla yararlanabilme olanağı sağlamaktadır (Ergünal:1993,71).

3.3.3. Gümrük Birliğinin Bölgesel Etkileri

AB'ne tam üye olan ülkeler ekonominin herhangi bir sektör veya bölgesel olarak bozulan dengesinin düzeltilmesi için birliğin kaynaklarına başvurarak gerek uzun vadeli ve düşük faizli kredi temini, gerekse hibe şeklinde yardımlar alabilmektedirler. Birliğin bu amaçlara yönelik olarak fonları tarım alanındaki aksaklıklar için Tarımsal Garanti ve Yön verme Fonu, bölgesel ve sektörel aksaklıklar için Bölgesel Kalkınma Fonu, eksik istihdam ve işsizlik sorunları için Avrupa Sosyal Fonu

kanalıyla tam üye olan ülkelere yardımlar sağlanarak ekonomik daralma ve çöküntülere meydan verilmemektedir.

Türkiye AB'e tam üye olmadığı için bu fonlardan direk olarak yararlanamamaktadır. Gümrük Birliği sürecinde Türkiye'de meydana gelebilecek bölgesel veya sektörel dengesizliklerin önlenebilmesi için özel bir kredi kaynağı anlaşmada oluşturulmamıştır (Çimen:1996, 233).

Türkiye buna yönelik Konseye başvurarak ilave mali yardım protokolü yapılmasını veya Katma Protokolün 60. 95/1 sayılı Konsey kararının 59, 62, 63, 64. maddelerindeki koruma önlemlerine başvurarak ilgili alanlarda ilişkileri sınırlayabilecektir (Karluk: 1998,541). Oysa uyum süresince söz konusu fonlar Avrupa Yatırım Bankası kaynaklarından Türkiye'deki aksaklıkların giderilmesi için özel bir statü tanınması zorunluluğu olmasına rağmen sağlanmamıştır. Ayrıca 6.3.1995 tarihli Gümrük Birliği anlaşması gereği olan mali yardımların hiçbiri Türkiye'ye aktarılmamıştır. AB'e tam üye olan 15 ülke bu fonlardan faydalanmakta, özellikle ekonomik yapısı Türkiye'ye yakın olan Yunanistan, Portekiz ve İspanya bu kaynaklarla uyum süreci geçirip gümrük birliğine girmişlerdir. Bu örnekler de Türkiye'nin bu konuda emsal gösterebileceği örneklerdir.

Türkiye bu kapsamda AB'nden ancak Entegre Akdeniz Politikaları kapsamında daha kolay kaynak temin edebilecektir. Zira, Akdeniz'de kıyısı bulunan ülkelerin temel altyapı ve ekonomik sorunlarının çözümüne yönelik sağlanan bu kaynaklar Türkiye için tam üyelik arifesinde olması nedeniyle daha kolay temin edilebilecektir. Burada dikkat edilmesi gereken somut projeler olması, örneğin Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri'nde istihdam yaratıcı, bölgesel gelişmeyi sağlayıcı, tarıma dayalı sanayi veya hayvancılık ve buna dayalı sanayi yatırımları bu bağlamda hemen ifade edilebilecek projelerdir.

Gümrük Birliği'nin yürürlüğe girdiği 1.1.1996'dan bu yana AB kaynaklı herhangi bir yardım alınamadığı için Türkiye'deki bölgesel kalkınmaya olumlu etkisi olmamıştır. Olumsuz etkisi ise Türkiye'nin az gelişmiş bölgelerinin zaten rekabet edebilir bir ürünü olmadığı için fazlaca görülmemiş ancak, genel ekonomik etkiler çerçevesinde görülmüştür.

SONUÇ

Dünyadaki hızlı değişim süreci içerisinde ve akabinde ortaya çıkan bölgesel gelişmişlik farkları doğal olarak hem Türkiye hem de AB'de açık bir şekilde görülmektedir.

AB'de bölgesel gelişmişlik farklarını azaltmaya yönelik uygulamalar birliğin ilk genişlemesi sırasında başlamış (İtalya-Mezzogiorno); 1961'de Avrupa Sosyal Fonu ve Avrupa Tarımsal Garanti ve Yön verme Fonu, 1975'de de Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu kurularak bölgesel gelişme için özel kaynaklar yaratılmıştır. Ayrıca Avrupa Yatırım Bankası, AKÇT Kredi ve Yardımları, Yeni Topluluk Aracı ve Entegre Akdeniz Programları çerçevesinde kaynak yaratılarak bu amaçlar için kullanılmaktadır. Söz konusu kaynakları en çok ilk üyelerden İtalya kullanmıştır. Sosyo-ekonomik yapıları Türkiye'ye yakın olan ve Birliğe son katılan üyeler Portekiz,

İspanya ve Yunanistan bu kaynakları kullanarak Birlik ile ekonomik uyum sürecini hızlandırmışlardır. Bu kapsamda Yunanistan 1982-1993 yılları arasında 35 milyar ECU ve İspanya 1987-1994 yılları arasında 48 milyar ECU yardım aldığı dikkate alındığında bu kaynakların önemi açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

Türkiye AB standartlarına göre (1-5,1) tamamı yardım almaya uygun azgelişmiş bir bölge durumundadır. Türkiye'de bölgesel gelişmişlik farklarını azaltmaya yönelik politikalar Beş Yıllık Kalkınma Planları çerçevesinde hep dengeli kalkınma modeline göre çalışılmış, bu fark aksine son yıllarda terörün de etkisiyle 11 kata kadar çıkmıştır.

Türkiye'nin sosyo-ekonomik yapısı AB'den farklı olmakla birlikte, bölgesel farklılıkları azaltmaya yönelik Birlik kaynaklarından yararlanmak olanak dahilindedir. Türkiye AB'e tam üye olmadığı için bölgesel gelişmeye yönelik olan yapısal fon kaynaklarından direk olarak yardım almak mümkün değildir. Ancak 1.1.1996 tarihinde Gümrük Birliğine girmemiz nedeniyle ve de yapısal uyum yardımları almadan giren tek ülke olmamız zaten varolan bölgesel farklılıkları arttırıcı bir etki yapmıştır. Gümrük Birliği'nin sanayi mallarının serbest dolaşımını kapsamasına rağmen Türkiye'nin rekabet gücü olabilecek ürünlerde (tekstil gibi) gözetim veya miktar kısıtlamaları kaldırılmamıştır. Türkiye'de tekstil hızlı gelişen sektör olmasına rağmen bu sektöre hammadde sağlama potansiyeli yüksek Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri'nde pamuk ve hayvancılığı geliştirici etkisi olmamıştır. Bu kapsamda bakıldığında Gümrük Birliği'nin tek tek sektör olarak veya bölge olarak olumsuz etkilerini birbirinden ayırmak zordur. Ancak genel ekonomik etkiler çerçevesindeki olumsuzluklar bölgesel düalizmi arttırıcı etki yapmıştır.

Türkiye bu çerçevede Birlik kaynaklarında direk olarak Entegre Akdeniz Programları, AKÇT, Avrupa Yatırım Bankası kaynaklarından üretken ve bölgesel düalizmi azaltacak proje kredileri şeklinde yararlanabilecektir. Ayrıca Avrupa Birliği Konseyi, 1/95 sayılı kararının 59. ve 62. maddelerinde ciddi zarar gören ürünlerde ek koruma önlemleri koyma veya yeni protokol yapma olanağı verdiğinden, direk zarar gören sektör ve ürünleri için raporlar hazırlayarak yukarıda belirtilen önlemler ve mali yardımlar alınabilmesi olanak dahilindedir.

KAYNAKLAR

CEC, **Main Texts Governing the Regional Policy of the European Communities**, Luxemburg, 1985.

CEC, **Third Period Report From the Commission on the Social and Economic Situation and Development of the Community**, Brussels, 1987.

ÇİMEN, Ahmet, **Gümrük Birliği ve Avrupa Topluluğu Türkiye İlişkileri,** Ankara, 1996.

Dış Ticaret Müsteşarlığı İnternet sayfaları.

DİE İnternet sayfaları.

DİNLER, Zeynel, **Bölgesel İktisat,** Bursa İTİA Yay. No. 32, Bursa, 1978.

DPT, **İller ve Bölgeler İtibarıyla Çeşitli Göstergeler**, 1997.

DPT, **İller ve Bölgeler İtibarıyla Çeşitli** Göstergeler, Şubat 1999.

DPT, **İllerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması,** Yay. No. 2466, Aralık 1996.

DPT İnternet sayfaları.

EC News, Mart – Nisan 1995.

Ekonomik Forum, **"Az Gelişmiş Yöreler İçin Bölgesel Planlar"**, S:7, Y:6, (15 Temmuz, 1999), s.7.

ERGÜNAL, Mehmet, Türkiye – Avrupa Topluluğu Bütünleşmesi, **HDTM Dergisi 70. Özel Sayısı,** Ankara, 1993.

European File, **European Regional Policy**, 14/87, Luxemburg, 1987.

HDTM, Ekonomik Kavramlar ve Göstergeler Kılavuzu – Ödemeler Dengesi, Ankara, 1994.

İTO, **Aylık Ekonomik Veriler**, Şubat 1999.

KARAVEŞ, Tülay, **Avrupa Topluluğu'ndaki Bölgesel Sorunların Çözümünde Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu FEDER'in Rolü**, İstanbul ÜNİ. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1991.

KARLUK, Rıdvan, **AB ve Türkiye** , Birlik Matbaası, 2. Baskı, Eskişehir, 1994.

MANİSALI, Erol, **Gelişme Ekonomisi**, İÜ Yay. No. 2042, İkt. Fak. Yay. No. 354, İstanbul, 1975.

SAVAŞ, Vural, **Kalkınma Ekonomisi**, İİTİA Nihat Sayar Vak. Yay. No. 315/547, 2. Baskı İstanbul, 1979.

UĞURLU, Necla, **Avrupa Topluluğu Bölgesel Politikası Yapısal Fonlar**, Yay. No. DPT: 2295, ATGM: 29, Ankara, 1992.

YILMAZ, Zeki, **AT'da Bölgesel Kalkınma Politikaları ve Türkiye Ekonomisi Üzerindeki Etkileri,** Anadolu Üni. Sos. Bil. Enst. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, 1995.

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

ÇEVRE SORUNLARI BAĞLAMINDA DIŞSAL EKONOMİLER VE EKONOMİK ETKİLERİNİN ANALİZİ

Yrd. Doç. Dr. Ergin UZGÖREN*
Arş. Grv. Önder YÜCEL**

ÖZET

Çevre olgusu bir bütün olarak kısaca, canlıların yaşamsal işlevlerini, yani biyolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel yaşamlarını sürdürdüğü ortam olarak ifade edilebilir. Bu ortamın sağlıklı işlerliği çevre olgusunun temelini oluşturan "Ekolojik Sistemin" dengesinin korunmasına bağlıdır. Günümüz koşullarında bu sistemin korunması göz ardı edilmektedir. Ekolojik dengenin korunması açısından bakarsak, bir üretim ve/veya tüketim faaliyetinden dolayı üretici ve tüketiciden farklı olarak üçüncü kişilere fayda ve/veya maliyet yüklenmesi çevre kirliliğinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda çevre kirlenmesi olgusu sonucunda oluşan maliyet, dışsal maliyet, fayda ise dışsal fayda olarak nitelenebilir.

Bu çalışmada, çevre sorunlarının gelişimi, çevre sorunlarının fayda – maliyet analizleri genel olarak gözlemlenmiştir. Dışsallık sorununun ortaya çıkışı, sınıflandırılması ve dışsal maliyet sonucu oluşan negatif dışsallıklar ile dışsal fayda ile oluşan pozitif dışsallıkların ekonomi bilimindeki analiz çalışmalarında nasıl rol oynadığını sözel ve geometrik bir şekilde irdelenmiştir.

* Yrd. Doç. Dr., Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü
** Arş. Grv., Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü

GİRİŞ

İnsanoğlu varolduğundan beri kıtlığa karşı kesintisiz bir savaş sürdürmektedir. Bu savaşta onun tek yardımcısı, içinde doğup yaşadığı "doğa" veya "çevre" dir. "Çevre" dar anlamda, tabii ortam şartlarının bir toplamı; geniş anlamda ise, sosyal şartların bir toplamı olarak düşünülür. Başka bir ifade ile tanımlanırsa, birbirine entegre olmuş ve beraberce uzun süre yaşayabilen bir sistem oluşturmuş tüm canlı topluluklar ve onların çevrelerinin meydana getirdiği bütünlük, eko-sistem olarak ifade edilir.[1] Ne var ki, insanların ekonomik faaliyetleri çevre üzerinde olumlu etkilerin yanı sıra olumsuz etkileri de beraberinde getirmiştir. Bunun başlıca sonucu, tabiat dengesinin bozulması olmuştur. Dar açıdan bu olguya -yani tabiatın tahribine veya tabii dengenin bozulması olgusuna- çevre kirlenmesi adı verilir. Geniş açıdan çevre kirlenmesi; insanın üretim ve yaşama kaynağını oluşturan doğal çevrenin üreticiler ve tüketicilerle birlikte zarara uğramasıdır. Çevrenin kirlenmesi, sosyal çevrenin de zarar görmesi anlamına gelmektedir. Bu değerlendirmelerin tamamı, çevre bozulması (polüsyon) terimi ile ifade edilmektedir.[2]

Çevre sorunları disiplinler arası bir konudur. Ekoloji ve diğer bilim dalları, çevre sorunlarının analizi için gerekli kavram ve yaklaşımları getirir. Ancak, çevre sorunlarının çözümü, temel bilim dallarının kapsamı dışındadır.[3] Bunun yanında "Sınır Ötesi Çevre Sorunları"nın da tanımını vermekte fayda vardır. Sınır Ötesi Çevre Sorunları, iki ya da daha çok devletin çevre sorunlarının iç içe geçmesidir ve zararlı olarak tanımlanan emisyonların hava, su ve toprak gibi çevre araçlarıyla bir devlet sınırlarından diğerine ya da diğerlerine taşınmasıdır.[4]

Üretici veya tüketicilerin bilinçsiz bir şekilde üretim sürecine devam etmeleri çevre kirliliği sorunu yaratmıştır. Çevre kirliliği sonucu oluşan dışsal ekonomiler[5] genel olarak; belirli bir birey veya bireyler grubunun, aralarında herhangi bir anlaşma ya da ticari ilişki olmaksızın gayri iradi olarak, bir başka birey veya bireyler grubunun herhangi bir faaliyetinden dolayı fayda ya da maliyetle karşılaşması olarak tanımlanabilir.[6] Diğer bir ifade ile tanımlanırsa, bir üreticinin diğer bir üreticiye veya üreticilere sağlamış olduğu karşılıksız kazançlar – veya kayıplar – dışsal ekonomiler olarak nitelendirilebilir.[7] Üreticiler arasında, doğrudan doğruya ve dolaylı olarak ortaya çıkan bu kazançlar veya kayıplar, gerek firma açısından gerekse ekonominin bütünü açısından büyük bir önem taşımaktadır. Örneğin, olaya Mikro – ekonomik yönden yaklaşılırsa, bir firmanın, çevre kirliliği sonucu üreticiler ile tüketicileri olumsuz yönde etkileyen dışsal ekonomileri ortadan kaldırması ya da içselleştirmesi karını azaltabilecektir. Firmanın çevre kirliliğine yol açan faaliyetlerinden vazgeç-

---

[1] VESTER Frederic, **"Ekolojinin Anlamı"**, Arıtan Yayınları, İstanbul, 1997

[2] TOSUN K.,**"Çevre Bozulması Sorununun İşletme Teorisine ve Uygulamasına Etkileri"**, Yönetim, S. 5, Temmuz, 1976

[3] KIŞLALIOĞLU M. BERKES F., **"Ekoloji ve Çevre Bilimleri"**, Remzi Yayınları, İstanbul, 1994

[4] KAPLAN Ayşegül, **"Küresel Çevre Sorunları ve Politikaları"**, Mülkiyeliler Birliği Vakfı Yayınları, Ankara, 1997.

[5] Dışsal Ekonomiler, external economies karşılığında kullanılmıştır.

[6] ALTUĞ Fevzi, **"Çevre Sorunları "**, U.Ü. Yayını, Bursa, 1990

[7] T. Scitovsky: **"Two Consepts of External Economies"** Journal of Political Economy, April, 1954, s. 143

mesi birtakım maliyetleri beraberinde getirmektedir. Üretim sisteminde; arıtma tesislerinin kurulması, çevre politikalarına uygun üretim yapılması birtakım ek maliyetlerin oluşmasını sağlar. Bu da firma karının azalması anlamına gelmektedir. Ancak firmanın, çevre kirliliğine yol açmayan teknoloji ve üretim sistemini uygulaması sonucunda karının arttığı görülmektedir. Şöyle ki; firmanın üretim faaliyetlerini, çevre politikalarına uygun bir şekilde devam ettirmesi, kısa dönemde etkili kar artışı sağlamayacaktır. Ancak, uzun dönemde çevre politikalarını benimseyen kesimlerin, çevre kirliliğine yol açmayan firmanın ürünlerine karşı taleplerinin artması ve toplumda firmanın çevreci bir kuruluş olduğu imajının verilmesi, kar marjını artıracaktır.

Çevre kirliliğine yol açmayan firmanın üretim faaliyetleri, Makro – ekonomik açıdan da sosyal hasılanın maksimizasyonu yönünden etkili olmaktadır. Dışsal ekonomilerin ortaya çıkardığı sonuç, firmalar ve ekonominin bütünü açısından farklı niteliktedir. Bir firma için, dışsal ekonomilere bağlı olarak ortaya çıkan bir kar artışı mutlaka sosyal kar artışı olarak düşünülemez. Sosyal kar sonucunda meydana gelen sosyal fayda ile firmanın kendi karı sonucunda oluşan özel fayda arasında bir dengesizlik meydana gelmiş olabilir. Dışsal ekonomileri bu yönü ile " özel ve sosyal fayda arasındaki sapma" olarak da tanımlamak mümkündür.[8]

I. ÇEVRE SORUNLARI BAĞLAMINDA DIŞSAL EKONOMİ KAVRAMI VE ÇEŞİTLİ KRİTERLER BAKIMINDAN DIŞSALLIK TÜRLERİ

Dışsal ekonomiler, başkalarının etkinliklerinin bir sonucu olarak, her hangi bir toplumsal grubun ödemek zorunda kaldığı dışsal maliyet ya da elde ettiği dışsal fayda olarak tanımlanmaktadır.[9]

Bazı dışsal ekonomileri üreticiler, bazıları da tüketiciler tarafından üretilir. Günümüzde çoğu hava kirlenmesi; sanayiden kaynaklanırken, Victoria dönemi İngiltere'sinde ise evlerde kömür yakılması kirlenmenin başlıca kaynağı idi. Havalandırılmayan odada sigara içen bir birey, sigara içmeyen bireylere karşı ağır bir dışsal maliyet yükler. Bir ırmağı kirleten firma, hem ırmağın çevresinde yaşayan tüketicileri hem de ırmağın çevresinde olan üreticilere dışsal maliyet yükler. Bu durumda dışsallık, hem bölgedeki çevreye zarar verip çevredeki firmaların karlarını azaltır hem de fiyatlarının artmasına yol açar.

Havanın kalitesini etkileyen türdeki bazı dışsallıklar, çevresel nitelikte olup, çevreyi kullanan herkesi etkiler. Bu konuda Ozon Tabakasının üreticiler ve tüketiciler üzerindeki etkisi dışsal maliyet kapsamına girmektedir.

Ortak kaynak sorunları da önemli bir dışsallık grubunu oluşturur. Bu grubun merkezi özelliği, faydalanmanın sınırlanmadığı bir kıt kaynak havuzunun bulunmasıdır. Örneğin, balıkçılar tarafından bilinen bir gölde; bir balığın yakalanma güçlüğü başka balıkçıların sayısına bağlıdır. Her balıkçı, bir diğer balıkçı üzerine dışsal maliyet yükler.

---

[8] B. Balasa : "**The Theory of Economic Integration**" 1961, s. 145

[9] YILDIRIM Feyzan Bayramoğlu,"**Çevre Terimleri Sözlüğü**", Kent Basımevi, İstanbul, 1995.

Bir başka önemli örnek, petrol yataklarıdır. Petrol genelde toprak altındaki büyük yataklarda bulunur. Bu yatağa giriş yapabilmek için, bütün yapılması gereken bir kuyu açmak için yeterli araziyi ve delgi araçlarını satın almaktır. Doğal olarak, bir kuyunun yataktan çektiği petrol fazlalaştıkça, diğerlerine alacak daha az petrol kalacaktır. Aslında, ekstra bir kuyu daha açma sonucu elde edilebilecek toplam ek petrol miktarı zararlı olabilir. Ekstra bir kuyu açılması basıncı düşürür, bu da yataktan çıkarılabilecek petrol miktarını azaltabilir. Buna rağmen, ilave bir kuyunun açılmasından elde edilebilecek özel getiri ile sosyal getiri arasında çarpıcı bir fark vardır. Çünkü ilave bir petrol kuyusunun açılması, üreticilere beklenilenden daha az özel getiri sağlayacaktır. Fakat, çevreye verilen zarar ise özel getiriden daha çok olacaktır. Bununla beraber sosyal getiri de daha az olacaktır.

Dışsal ekonomiler kavramı ilk defa Alfred Marshall tarafından ortaya konmuştur. Marshall dışsal ekonomileri, endüstri içinde firmaların üretim maliyetlerinin incelenmesinde artan getirileri açıklamak için kullanmıştır. Dışsal ekonomiler, endüstri içindeki genel gelişme şartlarına bağlı olarak firmaların elde ettikleri kazançlardır. Marshall bu konuda dışsal ekonomileri, firmalar arasında rekabet şartlarını bozup bozmama bakımından ele almaktadır. Eğer endüstri içinde meydana gelen dışsal ekonomiler firmalara farklı derecede imkanlar sağlıyorsa, bu durum rekabet şartlarını bozabilir. Marshall bu konuda, ortaya çıkan imkanların eşit bir şekilde dağıldığı ve dolayısıyla rekabet şartlarını bozmadığı sonucuna varmıştır.[10]

Dışsallıklar konusuna ilk değinen A. Marshall'dan sonra özellikle, Pigou' nun "Refah Ekonomisi"ne yönelik çalışmalarında dışsallıklar sorununu irdelediği görülmektedir. Pigou çalışmasında marjinal özel hasıla (MÖH) ve marjinal sosyal hasıla (MSH) arasındaki farkları oluşturan durumları incelemekte ve marjinal özel hasıla (MÖH) ile marjinal sosyal hasıla (MSH) arasındaki farkın olumsuz olması yani, hem tüketiciye hem de üreticiye zarar vermesi durumunda uygun bir verginin alınmasını, farkın olumlu olmasında ise üretici ve tüketicinin bir fayda elde etmesi durumunda, bir sübvansiyon uygulanmasını öngörmektedir.[11]

Dışsal ekonomileri başlıca iki grupta toplamak mümkündür: Bir grup dışsal ekonomiler, piyasa mekanizması dışında firmalar ve endüstriler arasında ortaya çıkabilecek kazanç ve/veya kayıplardır. Diğerleri ise bu etkilerini piyasa mekanizması aracılığıyla gösterirler. Bu imkanların neler oldukları ayrı ayrı analiz edilecektir.

1. DIŞSALLIĞIN MEYDANA GELDİĞİ YER BAKIMINDAN DIŞSALLIK TÜRLERİ

1.1. Piyasa Dışından Doğan Dışsal Ekonomiler

Piyasa dışından doğan dışsal ekonomileri de iki kısma ayırmak mümkündür. Bu ekonomilerin bir kısmı, üreticiler arasında - doğrudan doğruya - ortaya çıkan üretim ilişkilerine dayanmaktadır. Bu tür dışsal ekonomiler, üreticilerin üretim fonksiyonları arasında piyasaya bağlı olmadan, meydana gelen kazaç ve/veya kayıplar-

[10] MARSHALL A., "**Principals of Economics**", London, 1938.

[11] MANİSALI Erol, "**Dışsal Ekonomiler ve İktisadi Gelişme**", İ.Ü. Yayını, İstanbul, 1971, s.6.

dır.[12] Örneğin birbirine çok yakın bulunan, iki ayrı firmaya ait petrol kuyuları gibi. Bu tip dışsal ekonomiler statik bir yapıya sahiptirler. Bunlara " teknik dışsal ekonomiler " de denir.

Piyasa dışından doğan dışsal ekonomilerin ikinci grubunu meydana getiren ekonomiler ise zaman içindeki değişmelere bağlı olarak ortaya çıkarlar. Bu bakımdan dinamik bir yapıya sahiptirler. Ekonomi içinde, doğrudan doğruya piyasa mekanizmasına bağlı olmadan nicelik ve niteliklerde meydana gelen değişmeler, teknolojik bilgi seviyesindeki yükselmeler, bu tür dışsal ekonomilerdir. Ekonomi içinde zamanla, daha üstün işgücü arzının meydana gelmesi, teknik eleman ve idareci arzı bakımından daha uygun şartların hazırlanması endüstriler ve firmalar için dışsal ekonomi niteliğindedir.[13]

1.2. Doğrudan Doğruya Piyasa Mekanizmasına Bağlı Olarak Meydana Gelen Dışsal Ekonomiler (Nakdi Dışsal Ekonomiler)

Piyasa mekanizmasına bağlı olarak meydana gelen dışsal ekonomiler, üreticiler arasında piyasa aracılığı ile sağlanan dışsal ekonomilerdir. Bunlara, "nakdi" veya "vasıtalı" dışsal ekonomiler de denilmektedir. Nakdi dışsal ekonomiler denilmesinin nedeni; bu dışsal ekonomilerin, piyasadaki arz ve talep şartlarında veya fiyatlarında ortaya çıkan değişmeler aracılığıyla ortaya çıkmasıdır.

Bir firmadaki veya endüstrideki değişiklik bu konular arasındaki ara-bağlılık nedeni ile piyasadan geçerek diğerlerini etkilemekte, bunlar üzerinde kazançlar ve/veya kayıplar oluşturmaktadır. Bu dışsal ekonomilere, piyasa aracılığıyla ortaya çıktığı için " vasıtalı dışsal ekonomiler " de denilmektedir.[14]

2. ETKİLERİ BAKIMINDAN DIŞSALLIK TÜRLERİ

2.1. Dışsal Maliyetler (Negatif Dışsallık)

Üreticiler ve tüketiciler üzerinde olumsuz bir etki yaratan dışsal maliyetler "negatif dışsallık" olarak adlandırılır. Eğer A birimi, B birimi için, maliyetine katılmaksızın dış etkiler oluşturmaktaysa, bir negatif dışsallıktan söz edilir. Hava kirlenmesi gibi çevrenin ve insan sağlığının karşı karşıya bulunduğu zararlı sonuçlardan çoğu, negatif dışsallık örnekleridir. Sessiz, sakin bir semtte bulunan bir apartmanın hemen karşısına yapılan bir öğrenci yurdu, apartmanda yaşayanlar için olumsuz bir durum oluşturacaktır. Havayı kirleten bir firma, havayı soluyan bütün insanlar üzerinde negatif bir dışsallık yüklemektedir.

Yaptığı ekonomik etkinliklerle bir başkasının ekonomik koşulları üstünde olumsuz etki oluşturan kişi ve/veya firma ya yol açtığı zararı tazmin edecek ya da vermekte olduğu zararı önleyecek çeşitli faaliyetlere başvuracaktır. Her iki du-

---

[12] SCITOVSKY T. : "**Two Concepts of External Economics** ", Journal of Political Economy, 1954, s.143-152.

[13] ALTUĞ Fevzi, "**Çevre Sorunları** ", U.Ü. Yayınları, Bursa, 1990

[14] MANİSALI Erol, "**Dışsal Ekonomiler ve İktisadi Gelişme**", İ.Ü. Yayını, İstanbul, 1971

rumda da yapacağı harcamalar ekonomik açıdan zarar veren kişi ve/veya firmanın bütçesi üzerinde negatif etki oluşturacaktır.[15]

Dışsal maliyetleri, geleneksel bir yaklaşımla, üç ana grupta sınıflandırmak mümkündür.[16]

2.1.1. Üreticinin Üreticiye Yüklediği Dışsal Maliyetler

Üreticinin üreticiye yüklediği dışsal maliyetler; belirli bir firmanın üretim faaliyetlerinin, bir başka firmanın üretim faaliyetleriyle karışması sonucunda ek bir maliyet olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tür dışsal maliyetlere, tekstil ve boya fabrikalarının faaliyetleri örnek olarak verilebilir. Örneğin, belirli bir boya fabrikasının, önünden geçen nehir suyunu atıklarıyla kirletmesi durumunda, aynı nehir suyunu üretiminde kullanan fakat bu durumda o suyu ancak temizledikten sonra kullanma durumunda kalan bir başka fabrika açısından bir dışsal maliyet oluşturmaktadır.

Üretim tesislerinin, pazara ve/veya hammadde kaynaklarına yakınlık, ulaşım kolaylığı ve atık alanın uygunluğu vb. faktörler nedeniyle belirli bir kuruluş yerini tercih ettikleri dikkate alındığında, bu tür dışsal maliyetler daha fazla önem kazanmaktadır. Başka bir ifadeyle, üretim maliyetlerini azaltmak amacıyla alınan bazı kuruluş yeri kararları, dışsal maliyetlerden dolayı her zaman uygun kararlar olmayabilmektedir. Üreticinin üreticiye yüklediği dışsal maliyetler, özellikle sanayinin kuruluş yeri kararları açısından büyük önem taşımaktadır.

2.1.2. Üreticinin Tüketiciye Yüklediği Dışsal Maliyetler

Üreticinin tüketiciye yüklediği dışsal maliyetlere ayrıca, kullananın kullanmayana yüklediği dışsal maliyetler de denilmektedir. Fabrika, endüstri tesisleri vb. kuruluşlar üretim faaliyetleri esnasında çevreye duman, atık, gürültü vb. şekillerde olumsuz etkilerde bulunmakta, bu yolla bireyleri rahatsız ederek zarara uğratmaktadır. Fakat firmalar, bütün bu unsurlara kayıtlarında bir maliyet unsuru olarak yer vermemektedirler. Bu durum, söz konusu üretim tesisince çevrede yaşayanlara yüklenilen maliyetlerin herhangi bir şekilde kendisine yansıtılamamasından ileri gelmektedir. Ancak; çevre sağlığı üzerinde olumsuz etkisi bulunan üretim tesislerinin kendi personelinin tedavi giderlerindeki artışı karşılamakla yükümlü olması firmanın, katlandığı bir maliyet unsuru olarak görülebilmektedir.

2.1.3. Tüketicinin Tüketiciye Yüklediği Dışsal Maliyetler

Tüketicinin tüketiciye yüklediği dışsal maliyetlere, kullananın kullanana yüklediği dışsal maliyetler adı da verilmektedir. Kavramı açıklığa kavuşturmak amacıyla, bu tür maliyetlere verilebilecek en güzel örnek, kent içi trafik sıkışıklığıdır.[17] Araç kullananların kent içi ulaşım kanallarına olan taleplerinde yalnızca özel maliyetlerini dikkate almaları, diğer araç kullananlar üzerinde çeşitli biçimlerde ortaya çıkan bir maliyet oluşturmaktadır. Nitekim, ekonomik açıdan kent içi ulaşım

[15] YAŞAMIŞ F.D.,**"Çevre Yönetiminin Temel Araçları"**, İmge yayınları, Ankara, 1995.

[16] ALTUĞ, a.g.k., s. 104

[17] Bu konuda geniş bilgi için bkz., ALTUĞ Fevzi, **Kent Ekonomisinin İlkeleri**, Bursa, 1988.

sorununun temelinde yatan bir olgu olarak; marjinal sosyal maliyetin, marjinal özel maliyetten farklı ve ondan büyük olması, sorunun bir dışsallık sorunu olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Genelde, araç kullanan bir kişi, trafik akışı içinde yer almasının diğer araç kullananlar üzerinde, trafik akışını yavaşlatma yönünde ve buna bağlı olarak çeşitli açılardan bazı olumsuz etkiler oluşturduğunu dikkate almamaktadır.

2.2. Dışsal Fayda (Pozitif Dışsallık)

Üreticiler ya da tüketiciler, faaliyetleri sonucu her zaman bir dışsal maliyet yüklemezler. Gerçekleştirilen faaliyetler sonucunda bir fayda meydana geliyorsa, dışsal fayda olarak nitelenmektedir. Dışsal faydalar, pozitif dışsal ekonomiler terimi ile beraber kullanılmaktadır. Pozitif dışsal ekonomi, eğer A birimi, B birimi için kimi olumlu sonuçlar meydana getiriyorsa, bu irdelemelere pozitif dışsallık adı verilmektedir. Geniş ve güzel bir parka ya da göle bakan konutlar için, park ve göl pozitif bir dışsallık kaynağıdır. Spora verilen değere göre, stadyumun içine bakan yüksek bir apartmanda yaşayanlarda, böylece bir dışsallıktan yararlanıyor sayılabilirler. Bu son örnek, dışsallıkların öznel yönleri bulunduğunu da göstermektedir.[18]

Aynı şekilde, arıcı, arılarının polen taşımaları sonucu komşu elma bahçe sahibine pozitif bir dışsallık aktarmış olur. Arı sayısı ne kadar fazla olursa, elma bahçesinde de o kadar fazla elma yetişir. Tersine elma bahçesi de, arıcı üzerinde pozitif bir dışsallık aktarır. Elma bahçesinde ne kadar çok elma olursa, arıcı da arılardan daha fazla bal alacaktır.

II. ÇEVRE SORUNLARI BAĞLAMINDA DIŞSAL EKONOMİLERİN EKONOMİK ETKİNLİKLERİNİN ANALİZİ

Çevre sorunları, çevrenin doğal dengesini bozan ve koku alma, görme, dokunma ve işitme yoluyla kişiler üzerinde olumsuz etkiler meydana getiren bozulmalardır.[19] Çevre sorunlarının karmaşıklığı ve birbirleriyle olan ilişkilerinden dolayı hızla gelişen dünyada, genel bir perspektif altında çevre sorunlarının analizi zorunluluk haline gelmiştir. Konunun daha iyi anlaşılması, çabaların teorik veya uygulamalı alanda ülke çapında çevre sorunlarına yöneltilmesi için gerekmektedir. Bu şekilde bir eğilim, çevre sorunlarının, geniş bir çevre içeriğinde ele alınmasına olanak verir ve geçmişte tek tek sorunların ele alınmasıyla işlenen hataların iyi anlaşılmasını sağlar.[20]

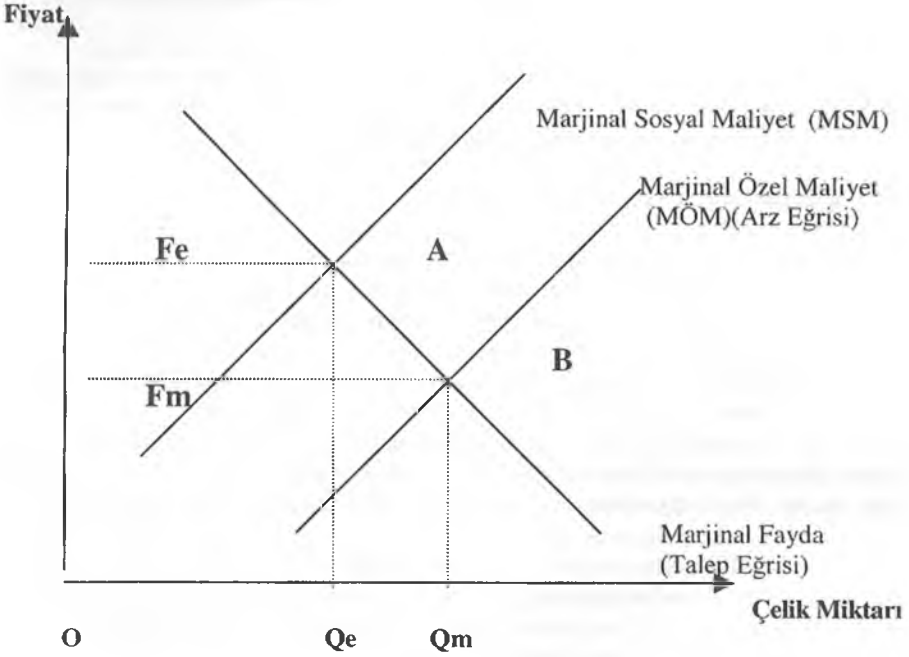
Dışsallıkların olduğu bir ekonomide, kaynak dağılımında etkinlik sağlanamayacaktır. Kaynak dağılımında etkinliğin sağlanamaması elde edilecek üretimin maliyetinin yüksek olmasına neden olacaktır. Ayrıca dışsal ekonomilerin kontrol edilebilmesine yönelik harcamaların yapılması ihtiyacı da ilave maliyet artışı yaratacaktır. Dışsal maliyetin varlığı, marjinal sosyal maliyetlerin (MSM), marjinal özel mali-

[18] KELEŞ R. HAMAMCI C.,"**Çevrebilim**", İmge Yayınevi, Ocak, 1997.

[19] Hiçyılmaz, Ergun, Türkkuşu, Hakan, "**2000Yılına Doğru Türkiye**" TÇSV, 1987.

[20] KELEŞ R., "**İnsan Çevre Toplum**", İmge Yayınları, Ankara, 1997

yetleri (MÖM) aştığı anlamına gelir ve piyasa dengesi, dışsal maliyet oluşturan mal ve hizmetlerden aşırı bir üretim yapılmasına yol açar.

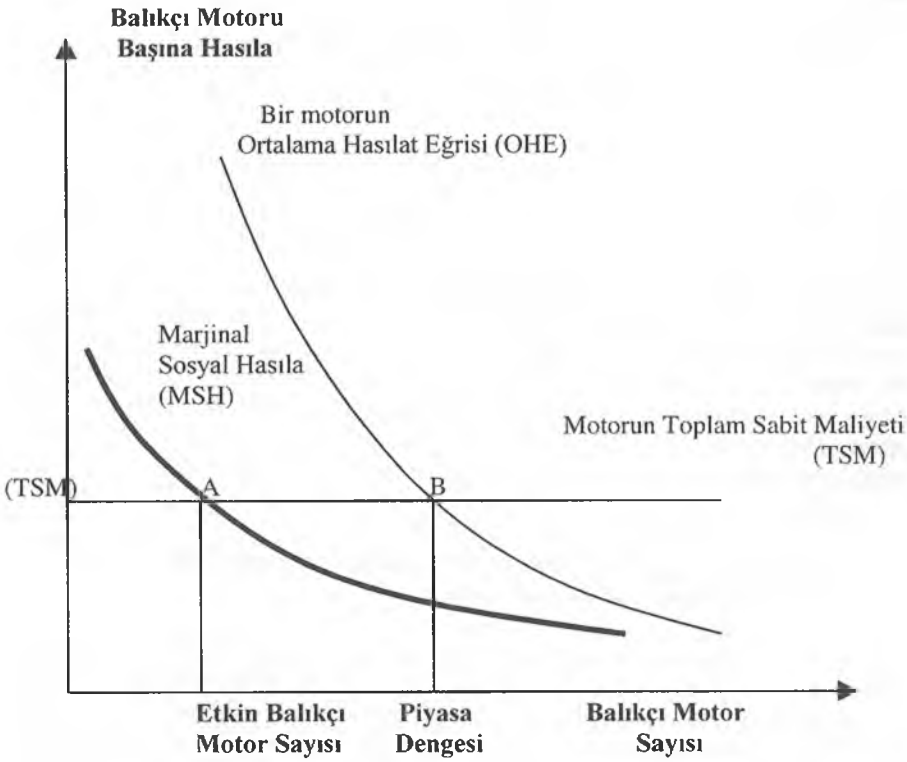


Şekil 1. Negatif Dışsallığa Yol Açan Aşırı Mal Üretimi

Şekil 1. de dikey eksende çeliğin birim fiyatı, yatay eksende ise üretilen çelik miktarı yer almaktadır. Diyagramdaki eğriler ise geleneksel arz ve talep eğrilerini göstermektedir. Marjinal Fayda (Talep Eğrisi), bireyin bir birim daha fazla mal üretiminden elde ettiği marjinal faydaları, arz eğrisi ise malın bir birim daha fazla üretilmesinin marjinal maliyetlerini (MM) yansıtmaktadır. Marjinal fayda (MF) ile Marjinal Özel Maliyet (MÖM) eğrilerinin kesişim noktası olan B noktasında ve Fm fiyat seviyesinde, marjinal faydalar marjinal maliyetlere eşit olup (MF=MM) piyasa dengede bulunmaktadır.

Dışsallıkların söz konusu olması halinde arz eğrisi, marjinal özel maliyetleri (MÖM)- doğrudan üreticilere yüklenen maliyetleri - yansıtacaktır. Örneğin, eğer çelik üretiminin genişlemesi, kirlenme düzeyini artırıyorsa bunun başlıca sebebi; çelik üretiminde kullanılan demir cevherinin ve kok kömürünün çevreye verdiği zararın işçiler tarafından fazla kontrol edilememesinden kaynaklanmaktadır. Ancak çelik endüstrisi kirlenmenin maliyetini hesaba katmada başarılı olamamaktadır. Dolayısıyla Şekil 1. de bir birim daha fazla çelik üretmenin, üretim sürecinin toplam maliyetlerini (özel ve kamusal) vermektedir. Bunun sonucunda, marjinal sosyal maliyet (MSM) eğrisi de gösterilebilir. Bu marjinal sosyal maliyet eğrisi (MSM) çelik üretimi yapan firmanın arz eğrisinin (MÖM) üzerinde yer alır. Etkinlik, yani dışsal ekonominin ortadan kaldırılması (içselleştirilmesi); marjinal maliyetin (MM)

üretimi artırmanın marjinal faydasına (MF) eşit olmasını gerektirir. Böylece üretim düzeyi; fiyatı Fe düzeyinde olan ve birim miktarı Qe düzeyinde olan, marjinal sosyal maliyet (MSM) eğrisi ile Marjinal Faydanın (MF) kesişim yeri olan A noktasından daha düşük olacaktır.



Şekil 2. Ortak Kaynak Probleminden Ortaya Çıkan Hasıla ve Maliyetler

Benzer biçimde, ortak kaynak sorununda, marjinal sosyal fayda (MSF), marjinal özel faydadan (MÖF) daha azdır. Şekil 2. de yer alan diyagramda dikey eksende, bir balıkçı motoru başına düşen hasılayı, yatay eksende ise balıkçı motor sayısı gösterilmektedir. Ancak, birtakım varsayımlar dahilinde bu analiz yapılabilmektedir. Öncelikle; balık miktarının ve balık tutulan alanın sabit olduğu düşünüldüğünde, Azalan Getiriler varsayımı söz konusu olmaktadır. Diğer varsayım ise, bir balıkçı motorunun maliyetinin sabit olduğu varsayımıdır. Bu varsayımlar çerçevesinde, balık avlamaya gelen her bir ek balıkçı motoru, diğer balıkçıların hasılasını azaltacaktır. Normal zamanlarda tutulan toplam balık miktarı, balıkçı motorları sayısının azalması ile artar. Ancak; tutulan toplam balık miktarının artmasına karşılık, motor başına tutulan balık miktarının motor sayısı arttıkça azaldığı –sabit oranlı bir hızdan az olduğu- varsayılmıştır. Ek bir balıkçı motorunun marjinal sosyal hasılası (MSH), A noktasının da ifade ettiği gibi her bir balıkçı motorunun ortalama yakalayacağı balık sayısından az olacaktır. Ek bir motorun yakaladığı balıkların bir bölümü bir başka motor tarafından zaten tutulmuş ola-

caktır. "Bir motor daha alayım mı ?" diye karar vermek durumunda olan ek bir bireyin özel hasılası; marjinal sosyal hasıladan (MSH) daha fazla olan, ortalama hasıla (hepsi gölde oldukları zaman, bütün motorlar aynı miktarda balık tutar) olacaktır. Ek bir balıkçı kayığının bir birim daha fazla hasıla elde etmesi, ortalama hasılanın altında yer alacağını göstermektedir. Dolayısıyla özel piyasa dengesi, ortalama hasılanın, bir motorun toplam sabit maliyetine (sabit olduğu varsayılan) B noktasında eşit olmasını gerektirir (OH=TSM). Sosyal hasıla; marjinal sosyal hasılanın (MSH), bir motorun toplam sabit maliyetine (TSM) A noktasında eşit olmasını zorunlu kılar (MSH=TSM).[21]

Dışsallıkların olması halinde piyasada etkin bir dengenin sağlanamayacağını ileri süren çeşitli görüşler söz konusudur. Bu görüşlere göre, temel olarak dışsallık; piyasa şartlarında, kişisel karar vericilerin firma ile ilgili bütün maliyetlerini yok edemediği durumlarda, özel maliyetlerin, sosyal maliyetlerden farklı olması durumudur. Bu nedenle, özel maliyet ile sosyal maliyet arasındaki bu fark fiyat mekanizmasına fazla yansımadığı için, karar verme sürecini fazla etkilememektedir.[22] Dolayısıyla dışsallık Meydana getiren üretim veya tüketim faaliyetleri nedeniyle, faaliyetleri yapan üretici veya tüketicilerin yanında üçüncü kişiler de faaliyetlerden etkilenecektir. Bu durumda kaynakların dağılımında bir sapma meydana gelecek ve piyasa ekonomisi sosyal etkinsizliğe sebep olacaktır.[23] Dışsallıklar, herhangi bir şekilde kaynakların aşırı veya düşük düzeyde tahsis edilmesine neden olduğu için, piyasa aksaklığının nedenlerinden birisidir.

Dışsal Ekonomilerin Ekonomik Etkinliklerinin Analizinde Fayda-Maliyet Analizlerinin Önemi

Çevre sorunlarının ortaya çıkmasında, insanların kıt kaynaklardan sağladıkları kazançlarını maksimumlaştırma eğilimi içine girmelerinin de payı bulunmaktadır. Mevcut kaynaklarla tüketici faydasını, üretici ise karını maksimumlaştırmaya çalışmaktadır. Bir malı en düşük maliyetle üreterek karını artırmaya çalışan üretici, oluşan üretim artıklarını önleme veya yok etmenin çevreye sağladığı faydaları hesaba katmaktan genellikle kaçınmaktadır. Diğer bir ifade ile; firma davranışının temel bir kuralı olan minimum maliyet prensibinin en ucuz üretim faktöründen daha çok kullanılmasını gerektirmesi,doğal kaynakların israfına ve sömürülmesine sebep olmaktadır. Doğaya oranla nüfusun az olduğu dönemlerde, doğal kaynaklar bol olduğundan minimum maliyet prensibi sadece emek faktörünün mümkün olduğu kadar az kullanılması sonucu sağlanmaya çalışılmıştır. Diğer bir ifade ile; emekten tasarruf yapılmakta, tabiattan ise tasarruf yapılmamaktadır. Nüfusun az olduğu durumlarda emekten tasarruf yapılması doğadan ise tasarruf yapılmaması şeklinde ortaya çıkan uygulamanın neden olduğu tabiattaki dengesizlikler, teknolojinin ilerleme sürecine bağlı olarak giderilebilmektedir.

---

[21] STİGLİTZ J.E., **Kamu Kesimi Ekonomisine Giriş**, Princeton University, Marmara Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1994.

[22] MİLLER Richard L., **Economics Today,** Seven Edition, Harper Collins Publishers, 1991.

[23] SLOMAN John, **Economics,** Harverster Wheatsheaf, Prentice Hall, The University Press Chambridge, 1991.

Çevre sorunlarının ekonomik etkilerinin analizinde ve çözüm yöntemlerinin belirlenmesinde hem özel hem de sosyal boyutları olan fayda – maliyet analizleri önemli bir yere sahiptir.

Standart olarak her ekonomik sorun, bir faaliyetten sağlanacak net kazancı maksimumlaştıran işlem seviyesini araştırma şeklinde formüle edilebilmektedir. Bu formül çevre kirlenmesine de aynen uygulanabilir. Şöyle ki, her karar çevre korumanın maliyeti ile faydaları arasındaki net farka göre verilmektedir.

Ekonomik yönden bir negatif dışsallık olan çevre kirlenmesinde çevreyi kirletenler bunun maliyetini, diğer ekonomik birimlere yüklemektedir. Çünkü çevreyi kirletmemeye karar verenin çevre kirliliğini önlemek amacıyla uygulayacağı prosesler için belirli bir maliyeti göz önüne alması gerekir. O halde üreticilerin neden oldukları çevre kirliliğini önlemeye yönelik herhangi bir tedbir almamaları ve kirlenmenin devam etmesi, çevre hizmetlerinden faydalananlara bu maliyetin aktarılması demektir. Sadece bu maliyeti fiyatlarına yansıtmamak için çevreyi kirletenler faaliyetlerine devam edeceklerdir.

Bugüne kadar çevre ve insan sağlığı sorunlarına yönelik egemen yaklaşımlar pek çok ülkede "köktenci" değil, yüzeyseldir. Bu durumun sorunların kökenine inilememesine, olumsuz etkilerinin giderilememesine ve dolayısıyla kaynak dağılımında etkinsizliğin sürekli olarak artmasına neden olduğu söylenebilir.[24] Bu nedenle, günümüzde çevre sorunlarını içselleştirmek ve/veya dışsallıkları kaldırabilmek için daha köklü çözümlerin var olması gerekmektedir. Bir ülkede çevre koruma için alınan önlemler doğrudan doğruya üretim maliyetlerinin yükselmesine yol açmaktadır. Çevre kirlenmesi oluşturmayan üretim teknolojilerinin uygulanması, araştırma ve yeni teknoloji nedeniyle firmalara daha fazla harcama yüklemektedir. Örneğin, bazı AB ülkelerinde çevre kirlenmesine karşı, piyasaya sadece kurşunsuz yakıtın sürülmesi istenmektedir. Böylece kurşunlu yakıtın yasaklanması otomobil üreticileri ile petrol rafinerisi işletmecileri için bir uyum sorunu doğurmaktadır. Çevre koruma yönünden fayda sağlanması da kurşunsuz yakıta geçiş için katlanılması gereken maliyet dağılımının bir karara bağlanmasını gerektirmektedir. Kurşunun tasfiyesi başlangıçta yakıt tüketimini, dolayısıyla petrol maliyetini %5 artırmakta; "temiz" bir motor maliyetinin de daha fazla olacağı anlaşılmaktadır.[25] Gelişmekte olan ülkelerde ve bu arada Türkiye'de bu tür maliyetlerin yükü daha ağır hissedilecektir. Özellikle sanayi ürün maliyetleri yüksek ve finansman sıkıntısı büyük olduğundan, buna ek olarak arıtma maliyetlerine katlanılması ve/veya yerleşmiş teknolojilerden vazgeçilmesi, soruna daha büyük boyutlar kazandırmaktadır.

Çevre bozulmasında marjinal maliyetin, özellikle fayda fonksiyonlarının tahmini kolay olmamaktadır. Çevre sorunlarını ortadan kaldırabilme maliyetinin genellikle ölçülebilmesine karşılık, faydası psikolojik faktörler nedeniyle kolay ölçülememektedir. Diğer yandan, rasyonel bir toplumun yapacağı tercih, temiz çevre ile kirli çevre arasında değil, çeşitli kirlenme düzeyleri arasında yapacağı seçim olacaktır. Çünkü kıt kaynaklardan mümkün olan en yüksek faydayı sağlama anlamı-

[24] ERDOĞAN İ., EJDER N., "**Çevre Sorunları**". Doruk Yayınları, Ankara, 1997.

[25] MERRIT G., "**Çevre Sorunları 2-Kurşunsuz Yakıt**", Avrupa, S. 94, Ekim, 1984.

na gelen rasyonel davranış, maliyete ve faydaya dayalı akılcı marjinal kararlarla gerçekleşmektedir.[26]

Özetle, kirlenme nedeniyle katlanılan marjinal sosyal maliyetin (MSM), çevreyi koruma sonucu elde edilen çevre kalitesindeki artışın marjinal sosyal faydasına (MSF) eşit olduğu düzeydir (MSM=MSF). Uygulamada, çevre sorunlarının tespiti, çevre sorunlarını kontrol nedeniyle katlanılacak maliyetler ile çevre sorunları sonucu ortaya çıkan zararın parasal değerinin bilinmesine bağlıdır. Diğer bir ifade ile, dışsallıkların düzeyini belirleyebilmek için, zarar fonksiyonları ile kontrol maliyetlerinin bilinmesi gerekmektedir.

SONUÇ

Türkiye'de çevre sorunlarının önemi, ne insanlar, ne bilimsel ve teknik çevreler, ne de devlet tarafından yeteri kadar anlaşılmış değildir. Bu sorunların iyi anlaşılması, disiplinler arası çalışmalar gerektirdiği için, başta ekonomistler olmak üzere, bilim adamlarının konuya yönelmeleri ve bütün gayretleri ile sahip çıkmaları; bunların ortak çalışmalar yapabilmeleri için de resmi ve gönüllü kuruluşların gerekli ortam ve imkanları hazırlamaları gerekmektedir.

Çevrenin kirlenmesi sonucu oluşan dışsallıklar sorunu iktisat literatürüne, gelişme teorisinin ortaya konmasından çok önce dahil edildiği halde, kavramın, azgelişmiş ekonomilerin kalkınma politikalarını belirlemedeki rolleri gelişme teorileri ile birlikte olmuştur.

Ekonomik kalkınmanın ve gelişmenin çevre kirliliğini artırmasının temel sebebi, ekonomik gelişme ile birlikte üretimin ve tüketimin artmasıdır. Üretim ve tüketimdeki artışın yanında, ekonomik gelişmenin doğal sonucu olan şehirleşme ve sanayileşme ise zaten çevre kirliliğini artıran en önemli etkenler olarak görülmektedir. Ekonomik gelişme çevre kirliliğine neden olurken ekonomi teorisi, çevre sorunlarının nedenleri ve çözümleri konusunda büyük bir yardım yapabilmektedir.

Genel niteliği zarar olarak görülebilen çevre kirliliği konusunun ekonomik niteliği dışsallık olarak nitelenmektedir. Bu açıdan çevre kirlenmesi olayının ekonomik boyutları dışsal ekonomiler başlığı altında kolaylıkla ortaya konulabilmektedir. Böylece çevre kirlenmesinin, kirlenmeyi oluşturan ve kirlenmeden zarar gören üreticiler ve her iki tarafın tüketicileri üzerindeki etkileri kolayca incelenebilmektedir. Ayrıca bu analizde çevre kirliliği sonucu ortaya çıkan dışsal ekonomi sonucu optimal kaynak dağılımının bozulduğu görülmektedir.

Çevre sorunlarının önlenmesi konusu her şeyden önce bu işlemin büyük bir maliyet gerektirmesi açısından önem taşımaktadır. Daha sonra bu konuda uygulanabilecek doğrudan ve dolaylı yöntemlerin daha fazla etkin olmaması bir sorun oluşturmaktadır. Son olarak çevre sorunlarının önlenmesi konusunda sorunu oluşturanın tercihi önem kazanmaktadır. Çünkü uygulanan kirlenmeyi önleme yöntemi ne olursa

[26] DURA Cihan, "Çevre Üzerine", TÇSV Yayını, Haziran, 1991.

olsun, kirlenmeye neden olanlar bazen bundan vazgeçmekte, bazen de çevreyi kirletmeyi sürdürmektedir.

Türkiye'de de çevre sorunları ile ekonomik gelişme karşılıklı bir etkileşim içindedir. Ekonomik gelişmeye bağlı olarak, sanayileşme, tarımsal gelişme ve şehirleşme çevre kirliliğini artırmaktadır. Çevre kirliliğinin artması ise, ekonomik gelişmenin sosyal maliyetini artırmaktadır. Türkiye'de en yaygın olarak görülen çevre kirlenmesi türleri; hava kirliliği, su kirliliği ile toprak ve gıda kirlenmesidir.

Dışsal ekonomilerin önlenmesi konusundaki yasal, kuramsal ve teknik çalışmalar oldukça ilerlediğinden bu konudaki ekonomik faaliyetlere başlanması yararlı olacaktır.

Türkiye'de dışsal ekonomilerin önlenmesi konusundaki ekonomik faaliyetlerin dört aşamada incelenmesi gerekmektedir.

İlk olarak, çevreye atılan kirleticiler denetim altına alınmalıdır. Bunun içinde toplumca ulaşılmak istenen çevre kalitesinin belirlenmesi, bu konuda bazı standartların saptanması, kirletici yayan unsurların izlenmesi ve denetlenmesi ile standartlara aykırı davrananlara karşı yasal yaptırımların uygulanması gerekmektedir. Bu yaptırımları genel olarak kirliliğin sürekliliği açısından ikiye ayırmak mümkündür. Dışsal ekonomileri oluşturan kirletme sürekli değilse kirlenmenin ortadan kaldırılması için yapılacak harcamayı kirletmeyi yapana ödetmek, kirletme sürekli ise kirletenleri arıtma tesisi kurmaya yöneltmek gerekmektedir.

Üreticiler ile tüketicilerin çevreye vermiş olduğu zararları (dışsal ekonomiler) ortadan kaldırabilmek amacıyla yapılabilecek faaliyetlerin ikinci aşaması, kirlilik türlerinin, yerlerinin ve yoğunluklarının saptanarak çözüm yollarının araştırılmasıdır.

Yöntemin üçüncü aşaması, kurulacak tesislerde uygulanacak teknolojinin dışsal ekonomiler açısından değerlendirilmesidir.

Son aşama ise, var olan dışsal ekonominin ortadan kaldırılması ve yeniden dışsal ekonominin önlenmesi olmalıdır.

Kuşkusuz burada sözü edilen ve dört aşamadan oluşan faaliyetler, önemli yatırım, teknoloji ve finansman sorunları doğuracaktır. Bu açıdan, dışsal ekonomilerin içselleştirilebilmesi ve gereken finansman kaynaklarının bulunması için çalışmalar yapılması gerekmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

ALTUĞ Fevzi, **"Çevre Sorunları"**, Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa, 1990

BALASA B., **"The Theory of Economic Integration"**, 1961

DURA Cihan, **"Çevre Üzerine"**, TÇSV Yayını, Haziran, 1991

ERDOĞAN İrfan, EJDER Nazmiye, **"Çevre Sorunları"**, Doruk Yayınları, Ankara, 1997

ERTÜRK Hasan, **"Çevre Bilimlerine Giriş"**, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa, 1996

HİÇYILMAZ Ergun, TÜRKKUŞU Hakan, **"2000 Yılına Doğru Türkiye"**, TÇSV Yayını, 1987

KAPLAN Ayşegül, **"Küresel Çevre Sorunları ve Politikaları"**, Mülkiyeliler Birliği Vakfı Yayınları, Ankara, 1997

KELEŞ Ruşen, **"İnsan Çevre Toplum"**, İmge Yayınları, Ankara,1997

KIŞLALIOĞLU Mine, BERKES Fikret, **"Ekoloji ve Çevre Bilimleri"**, Remzi Yayınları, İstanbul, 1994

MANİSALI Erol, **"Dışsal Ekonomiler ve İktisadi Gelişme"**, İ.Ü. Yayını, İstanbul, 1971

MARSHALL A., **"Principals of Economics"**, London, 1938

MERRIT G., **"Çevre Sorunları 2-Kurşunsuz Yakıt"**, Avrupa, Ekim, 1984

SCİTOVSKY T., **"Two Concept of External Economies"**, Journal of Political Economy, April, 1954

STİGLİTZ J.E., **"Kamu Ekonomisi Ekonomisi"**, Prınceton University, Marmara Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1994.

TOSUN K. **"Çevre Bozulması Sorunun İşletme Teorisine ve Uygulamasına Etkileri"**, Yönetim, S.5, Temmuz, 1976

VESTER Frederic, **"Ekolojinin Anlamı"**, Arıtan Yayınları, İstanbul, 1997

YAŞAMIŞ F. Demir, **"Çevre Yönetiminin Temel Araçları"**, İmge Yayınları, Ankara, 1995

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

KÜRESELLEŞMENİN İSTİHDAMA ETKİLERİ

Yrd. Doç. Dr. Zeynep ERDİNÇ

ÖZET

Dünya ülkeleri arasındaki ekonomik, siyasi, sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayanan kutuplaşmaların çözülmesi ve ülkeler arasındaki ilişkilerin yoğunlaşması anlamına gelen küreselleşme, gittikçe daha fazla ülkeyi uluslararası ve bölgesel anlaşmalarla etkisi altına alarak dünyayı tek bir pazar haline getirmeye çalışmaktadır.

Küreselleşme sürecinde bütünleşen tüm ülkelerin bütün sektörlerinde kazançlı çıkacakları varsayılıyordu. Ancak teknolojik gelişme ve artan rekabet koşullarında gelişmiş ülkelerin sermayesi için küreselleşme giderek küresel çapta güç kazanma anlamına gelirken, gelişmekte olan ülkelerin emeği için anlamı, kazandığı haklardan bazı ödünler vermeye zorlanmasıdır. Gelişmekte olan ülkeler alternatif politikalar üretemezlerse gelişmiş ülkelerle aralarındaki fark daha da büyüyecektir.

GİRİŞ

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında ekonomi alanı öncelikli olmak üzere hızlı bir etkileşim yaşanmaktadır. Uluslararası rekabet ve teknolojide görülen gelişmeler, dünya ekonomisinde önemli değişmelere neden olmaktadır. Toplumlar sermayenin emeğin ve hizmetin mobilitesine doğru gitmektedir. Uluslararası düzeyde sermaye hareketlendikçe, işgücü karşısında güç kazanmakta, sermaye mal ve hizmet üretimini coğrafi alana yaydıkça emek kullanımı açısından küresel olanaklara ulaşmakta ve en verimli emeği seçebilmektedir.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna doğru değişim yaşanırken emek yoğun çalışma yerini bilgi yoğun çalışmaya bırakarak ekonomik, yapısal ve sosyal değişim gerçekleşmektedir. Küreselleşmenin getirdiği dünyadaki yapısal değişime ayak uyduramayan sanayileşmiş ülkelerde de son yıllarda işsizlik problemi ortaya çıkmıştır. Çalışmamızda küreselleşmenin bir bütün olarak Dünyada ve Türkiye'de istihdama etkileri açısından değerlendirilmeye çalışılacaktır.

I. KÜRESELLEŞME

1. Küreselleşmenin Tanımı

Uluslararası sistemlerdeki iktisadi, siyasi ve sosyal değişimler yeni dünya ekonomi düzeni üzerinde çeşitli eğilimler ortaya çıkarmıştır. Bu eğilimler Küreselleşme, bütünleşme, globalleşme veya tek dünya düzeni gibi adlandırılmaktadır. Küreselleşme çok boyutlu bir kavram olduğundan değişik tanımlarla ifade edilmektedir.

Küreselleşme ya da global bütünleşme; global entegrasyon, ülkeler arasındaki iktisadi, siyasi ve sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin, inanç ve beklentilerinin daha iyi tanıması ülkeler arasındaki ilişkilerin yoğunlaşması gibi farklı görünen ancak birbirleriyle bağlantılı olguları içerir. Bir anlamda maddi ve manevi değerlerin ve bu değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin ulusal sınırları aşarak dünya çapında yayılması anlamına gelir.[1]

Küreselleşme; kumanda ekonomisinin küçülmesi, devletin bütün sosyal ve ekonomik işlevlerinden vazgeçmesi, pazarın dünya ölçeğinde büyümesi, ulusal sınırların dışına çıkması dünyanın tek Pazar haline gelmesidir.[2]

Küreselleşme, Uluslararası sermayenin dünya çapında hareketliliğini, piyasaların birbirine açılmasını ve ticaretin serbestleşmesini, uluslararası şirketlerin küresel şirketlere dönüşmesini yani kapitalist ekonominin dünyaya daha fazla açılmasını sağlayan bir gelişmedir. Bu gelişmenin sonucunda uluslararası sermaye denetlenememekte bir çok toplumda ve işgücünde sorunlar yaşanmaktadır.

Uluslararası sermayenin artan gücü karşısında bugün hala varlıklarını koruyabilen, fakat sınırlı bir müdahale ve denetim uygulayabilen iki güç kaynağından söz edebiliriz. Birincisi ulusal devletler, ikincisi de II. Dünya savaşı sonrasında kazandığı yasal haklar ve sendikal örgütlenmeler içinde belirli bir güç konumuna gelen işgücü. Sermaye bu iki güce karşı birbirini tamamlayan iki strateji ile ortaya çıkmakta ve onları giderek pasifize edecek koşullar yaratmaktadır. Ulusal ekonomiler ve ulusal devletler karşısındaki stratejisi küreselleşme, mikro düzeyde ve emek karşısında uyguladığı stratejisi ise esnekliktir.[3]

---

[1] DPT: 1995, 2.
[2] ŞAYLAN: 1997, 9.
[3] KORAY: 1997, 18.

2. Küreselleşmenin Gelişimi

Küreselleşmenin 400 yılı aşan bir tarihi vardır. Fakat 1960'lı yılların başına kadar küresel, küreselleşme, küreselleşen gibi kavramların kullanımı pek yaygın değildir.[4] Ekonomik bütünleşme hareketi de diyebileceğimiz küreselleşme 1950 ve 1960'lı yıllarda uluslararası ticaret alanında etkisini göstermeye başlamıştır. II. Dünya savaşı sonrasında Uluslararası Para Fonu (IMF), Dünya Bankası ve Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması (GATT) kurulmuştur. Bu kuruluşların amacı uluslararası iktisadi düzenin altyapısını oluşturabilmek, dünyada makro ekonomik denge elde edebilmek ve dış ticarette kazanç sağlamaktır. Diğer bir değişle iktisadi küreselleşmeyi hızlandırmaktır.

Aynı ekonomik yapıya ve benzer milli kaynaklara sahip gelişmekte olan ülkelerin 1960'lı yıllarda kurdukları ekonomik birleşmeler AB dışında 1970'li yıllarda dağılmaya başlamıştır. 1980'li yıllara gelindiğinde Uluslararası ekonomiler birbirlerine daha fazla bağımlı hale gelmiş ve ticaret anlaşmaları, bölgesel ekonomik işbirliği çabalarındaki yoğunluk, (AB, EFTA, NAFTA, Karadeniz Ekonomik İşbirliği gibi) uluslararası düzeyde firmalararası ilişkilerin hızını artırarak bu ilişkilerin doğrudan yapılmasını sağlamıştır.

Gelişme yolundaki ülkelerin kendi aralarında bölgesel anlaşmalar imzalayarak çeşitli ekonomik birleşmelere yönelmelerinin arkasında politik, stratejik ve ekonomik sebepler vardır. Bunlar;[5]

-Gelişme yolunda olan ülkeler, biraraya gelerek toplu bir satınalma gücü oluşturmak, çok taraflı ticaret görüşmelerinde beraberce davranarak pazarlık güçlerini artırmak, pazara giriş şartlarını lehlerine çevirmek arzusundadırlar.

-Güvenlik ve stratejik altyapı yatırımları konularında karşılıklı çıkarlar doğrultusunda işbirliğinde bulunmayı hedeflemişlerdir.

-Aralarındaki ticaretin gelişimini, ekonomik reformların hızlandırılmasını istemektedirler.

Dünya geleneksel siyasi blokların ortadan kalktığı her alanda liberal eğilimlerin güçlendiği, teknolojik gelişmenin sınır tanımaz bir şekilde önemli değişmelere yol açtığı bir dönemden geçmiştir. Mal ve finans piyasaları ulusal sınırları sürekli olarak zorlamakta ve ülkelerin bireysel boyutlarını aşmaktadır. Haberleşme ve ulaştırma teknolojilerindeki hızlı gelişme ise, hem bu sürenin bir ürünü, hem de motoru olmakta ve dünyayı ekonomik siyasal ve kültürel bir küreselleşmeye doğru itmektedir. Bu hareket demokratikleşme, hukukun üstünlüğü, insan hakları, liberalizm gibi değerler etrafında gelişme göstermektedir.[6]

Ülkeler, toplumlar ve bireyler arasında bir etkileşim her zaman varolmuştur. Bugünkü teknik imkanlarla da bu etkileşim artmaktadır. Gelişmiş ve gelişmekte olan

[4] WATERS: 1995, 2.
[5] KARLUK: 1998, 208.
[6] DPT: 1995, 2.

ülkeler arasında ekonomi alanı öncelikli olmak üzere hızlı bir etkileşim yaşanmaktadır.

Ekonomi açısından küreselleşme özellikle 1980'li yıllarda önem kazanmıştır. Bu yıllardan itibaren dünyadaki endüstriyel şirketler, hızlı pazar değişiklikleri, ürün ve üretim teknolojisi değişiklikleri ve giderek zorlaşan rekabet koşullarından önemli ölçüde etkilenmeye başlamışlardır. Özellikle pazarların doyuma ulaşması müşterileri daha seçici kılmış ve ürün çeşitliliğini arttırmıştır. Ayrıca artan rekabet ve teknolojik gelişmeler ürünlerin yaşam evrimlerini kısaltmıştır. Sonuçta firmalar stok düzeylerini en aza indirgeyen, kaliteli fakat düşük maliyetli üretim yapan, ürün ve taleplerdeki değişikliklere karşı daha esnek olan üretim ve üretim yönetimi teknolojilerini kullanmak ve geliştirmek durumunda kalmışlardır. Bu durum birçok firmanın üretim otomasyonu ve entegrasyonu programları çerçevesinde esnek üretim sistemlerini devreye sokmasına neden olmuştur.[7]

Günümüzde uluslararası rekabet ve teknolojide görülen gelişmeler, dünya ekonomisinde önemli değişmelere de neden olmuştur. Ürünlerin, piyasaların, firmaların, işletmelerin üretim faktörlerinin birbirlerine bağımlı hale gelmeleri firmalar arası ilişkileri güçlendirmiştir. Üretim coğrafi olarak yayılmış, firmalararası anlaşmalar ve karma firmaların kurulmasında önemli artışlar olurken, lisans bırakma, birleşme, ortak araştırma geliştirme (AR-GE) ortak mal ve hizmet üretimi geliştirmiştir.

Küreselleşme eğilimi bütün ekonomileri yeni bir sürecin içerisine sokmuştur. Bu süreçteki en büyük özellik toplumların giderek sermayenin, emeğin ve hizmetin mobilitesine doğru gitmesidir. Sınırlar artık yavaş yavaş ortadan kalkmakta ve dünyadaki ülkeler küreselleşme doğrultusunda daha ucuz ve daha kaliteli emeği bulma çabası içerisine girmektedir. Bu da uluslararası rekabetin globalleşmeyle beraber meydana getirdiği durumdur.

Uluslararası düzeyde sermaye hareketlendikçe işgücü karşısında güç kazanmakta, sermaye mal ve hizmet üretimini coğrafi alana yayıldıkça emek kullanımı açısından küresel olanaklara ulaşmakta ve en verimli emeği seçebilmektedir.

Sermayenin hareketliliğinin en önemli nedeni işgücü maliyetlerini ucuzlatmaktır. Uluslararası şirketler küresel çapta, büyük işletmeler ulusal çapta işlerini parçalara bölüp bunların bir bölümünü ucuz emek sunan ülkelere veya aynı ülke içinde alt işverenlere (taşeronlara) aktarmaktadır. Sermaye bugün küresel rekabete uyum sağlayabilmek için işgücü maliyetlerini ucuzlatma gibi kendisi açısından haklı görünen bir gerekçeyle yalnız yeryüzünün öteki kaynaklarını değil işgücünü de küresel capta ele alıp değerlendirmektedir. Sermaye için artık herhangi bir ülkeye ait bir işgücü piyasası ve onun getirdiği bazı sınırlamalar veya kurallar değil, küresel çapta bir işgücü sunumu söz konusudur. Bu nedenle işgücü coğrafi açıdan olmasa da, emek sunumu ve çalışma koşulları açısından ister istemez küreselleşme sürecine girmiştir.[8]

[7] DPT: 1995, 3.
[8] KORAY: 1997, 17.

II. KÜRESELLEŞMENİN İSTİHTAMA ETKİSİ

1. Küreselleşmenin Dünyada İstihdama Etkisi

Günümüzde ülkelerin gelişmişlik seviyesi hangi aşamada olursa olsun dünya ekonomilerin yaşadığı en önemli sorun işsizliktir. Dünyada sanayi toplumundan bilgi toplumuna doğru hızlı bir değişim yaşanmakta, emek yoğun çalışma yerini bilgi yoğun çalışmaya bırakarak ekonomik ve sosyal dönüşüm gerçekleşmektedir.

Dünya nüfusu yaklaşık olarak 5,5 milyardır. İşgücü 2 milyar, işsiz sayısı ise 800 milyondur. 2025 yılında dünya işgücünün yaklaşık 3 milyar olması beklenmektedir. Nüfus artışı verilerine göre hem dünya nüfusu, hem dünya işgücü yılda 100 milyon artmakta fakat buna karşılık yılda sadece 50 milyonluk bir istihdam yaratılabilmektedir.[9]

Latin Amerika ülkelerinin birçoğunda işsizlik %8-10 Hindistan ve Pakistan'da ise %15'i aşmaktadır. Doğu Asya ülkelerinde %3 lük bir oranla yaklaşık bir tam istihdam söz konusudur. OECD ülkelerinde ise 35 milyondan fazla insan işsizdir. Doğu Asya ile karşılaştırıldığında batılı sanayileşmiş ülkelerin dünya ekonomisindeki ağırlıklarının gerek ekonomik sorunlar gerekse iktisadi güç açısından yitirmekte olduğunu göstermektedir.[10]

Avrupa Birliğindeki işsizlik oranı ise Almanya %9,4, Belçika %8,8, İspanya %18,8, Fransa %11,9, Avusturya %4,4, Danimarka %5,1, Finlandiya %11,4, İrlanda %7,8, Lüksemburg %2,8, Hollanda %4,1, İrlanda %7,8, Lüksemburg %2,8, Hollanda %4,1, Portekiz %4,5 ve İsveç'te %8,2 dir. Avrupa Birliğinin aktif nufüsunun yalnızca %61 istihdam edilirken ABD ve Japonya'da bu oran %70 üzerinde ve hemen hemen tam istihdama hakimdir.[11]

Batılı sanayileşmiş ülkeler küreselleşmenin yarattığı fırsatları yeterli ölçüde değerlendirememektedirler. Bu ülkeler son yıllarda yüksek oranlı işsizlik problemi ile karşı karşıya kalmışlardır. Batı Avrupa'da her konjonktürel değişim sonrası işsizlerin sayısı daha da artmıştır. OECD'nin araştırmasına göre sanayileşmiş ülkelerin temel sorununu hızlı bir şekilde değişen dünyadaki yapısal değişime ayak uyduramamasıdır. Ücret, eğitim ve sosyal güvenlik sistemlerinde yapılacak reformlarla uyum sağlanabilir. Amerika ve Avrupa'da bu bağlamda önemli farklılıklar göze çarpmaktadır.

Amerika'da ücretler arasında önemli farklılıklar vardır. Faktör fiyat eşitlenmesi vasıflı vasıfsız çalışanlar arasında ücret farklılıkları doğurmakta ve ücretleri aşağı doğru çekmektedir. Özellikle hizmet sektöründe çalışanların çoğu Avrupa ile karşılaştırıldığında asgari hayat standartlarının altında ücretle çalışmak zorundadır. Avrupa'da ise ücretlerde devamlı artışlar sağlanmıştır. Ayrıca ilave ödemeler ve devletin ödediği işsizlik yardımları ile de desteklenmiştir. Bu durum sonuçta özel-

[9] AKTAR: 1996, 20.
[10] SCHCOSSER: 1998,57.
[11] İKV. 1999, 4.

likle uzun süreli işsizliğe neden olmaktadır. Bu süreç vasıfsız işçilerin çalıştığı alanlarda daha da yüksektir.[12]

Gelişmiş ülkeler arasında istihdam politikası açısından farklılıklar mevcuttur. Bu ülkeler piyasa güçlerine ağırlık vererek, sosyal güvenliğe olan talebi arttırarak, esnek çalışma şartları uygulayarak farkları azaltabilirler.

İşgücü pazarına ilişkin üç model geliştirilmiştir.[13]

-ABD modeli; bu model'e pazarların yeniden düzenlenmesi düşük ve orta düzeyli gelir kesiminde ücretlerin düşürülmesi ve sendikaların gücünün sınırlanmasıdır.

-Alman modeli; sosyal birlik, karşılıklı anlaşma, yuvarlak masa, iş için yoğun aksiyonlar ve birlikler ilkelerine dayanmaktadır. Geniş kapsamlı çalışanın daha güçlü hatta duygusal bağlarda işletmeye ve onun bulunduğu bölgeye bağlı olması şartlarına dayalı bir ömür boyu işyeri esası modelidir.

-Avrupa Birliği Komisyonu Modeli; daha çok Fransız etkisi altında geliştirilmiş olup, büyümenin ve istihdamın politika yolu ile yapılabileceği ve planlanabileceği temeline dayanır. Hemen hemen bütün sorunların çözümlenmesinin tek yolu olarak altyapının iyileştirilmesi konusunda kararlı bir politikanın izlenmesi, özellikle Avrupa karayolu, demiryolu, telekominikasyon ağlarının ve gerekli araştırma kurumlarının kurulması gösterilmektedir.

Avrupa Birliği Komisyonu, Avrupa İstihdam Paktı'nın oluşturulmasına katkıda bulunmak için 21 Nisan 1999 tarihinde bir tebliğ kabul etmiştir. Bu tebliğ de makro ekonomik politikaların istikrarı, ulusal istihdam politikalarının iyileştirilmesi, mal hizmet ve sermaye piyasalarının reformu gibi farklı boyutlu önlemlerin, istihdam sorunlarının çözümlenmesi amacıyla dengeli biçimde sürdürülmesini hedeflemektedir.[14]

İşsizlik dünyada iki sebepten dolayı meydana gelmiştir.[15]

-Birincisi, yüksek teknoloji ve otomosyondur; Üretim giderek emek yoğun sanayilerden makine ve sermayeye doğru gitmektedir.

-İkincisi, uluslararası rekabetin giderek acımasız hale gelmesi ve hatayı affetmez bir yapı arzetmesi yüzünden ucuz emeğin bulunduğu yerlere doğru, sermaye ve yatırım akışkanlığının sağlanmasıdır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi, küreselleşme sürecinde üretimin hızla gelişmesinde anahtar faktör rolü oynamaktadır. Teknoloji, verimlilik ve istihdam ilişkilerinde verimliliği yükseltmekte ve belirli bir üretim seviyesindeki emek talebini azaltmaktadır. Özellikle yeni teknolojik değişmeler daha yüksek vasıflı işçi talep etmekte, düşük vasıflı işçilere olan talebi büyük ölçüde azaltmaktadır.

---

[12] BİRİNCİ: 1997, 7.
[13] SCHCOSSER: 1998, 58.
[14] İKV: 1999, 4.
[15] EKİN: 1997, 181.

Teknolojik gelişmeler, işgücünün önemli bir kısmının vasıfsız veya yanlış vasıflı ve yeniden eğitilmesi mümkün olmayan gruplara dönüşmesine de yol açmıştır. Böylece, 1990'lar döneminde iş yaratma politikaları, temel olarak yeni işgücü ihtiyaçlarının dışında kalan bu işgücünün vasıfsız seviyesinin yükseltilmesini zorunlu kılmıştır. Güçlü yeni teknolojiler dünyanın farklı bölgelerinde değişik savaşlar vermektedir. Doğu Asya ülkelerinde, yüksek üretim artışı, verimlilik büyümesi ve tam istihdam birarada gitmektedir. Avrupa'da ise, üretim artışı beraberinde yeni istihdam fırsatları yaratmamakta ve bu büyüme iş yaratma yerine, işlerin sayısını azaltmaktadır.[16]

Küreselleşme, sanayileşme, ticaret ve hizmet kesimlerinde varolan ve işletmelerin kaçınılmaz olarak karşı karşıya kaldıkları rekabetin boyutlarını ve etki alanlarını değiştirmiştir. Rekabetin evrenselleşmesinde, üretimin ülkelerarası yatay entegrasyonunun payı büyüktür. Günümüzde geleneksel üretim faktörleri rekabet gücü ve rekabet avantajını belirleyen unsurlar olmaktan çıkılmakta, buna karşın yatırım harcamaları giderek artan bir oranda, dünya ekonomisinin itici gücü olarak ticaretin yerini almaktadır. Etkisi gün geçtikçe artan rekabetle birlikte değişen Pazar şartları ve teknolojik gelişmelerde, işletmelerin ve dolayısıyla ülkelerin rekabet güçlerini önemli ölçüde etkilemektedir.[17]

Uluslararası piyasalarda sanayileşmiş batı ülkeleri, bir tarafta verimli ve düşük işçilik maliyetine sahip ülkeler, diğer tarafta Japonya gibi kaliteli, esnek ve verimli çalışan ülkelerin hızlı ve yoğun rekabeti ile karşı karşıyadır. Bundan dolayı ülkelerin küreselleşme sürecinin yarattığı boşluklara karşı alternatif politikalar üretmeleri gerekmektedir.

Dünyada işgücü açısından yaşanılan son gelişmeler esneklik adı altında açıklanmaya çalışılmaktadır. Esneklik emek piyasasının küreselleşmesinin bir sonucudur. Küreselleşen emek piyasasının ve esnek işgücü kullanımının üç önemli gelişmesi vardır.[18]

-İşgücünde küresel bölgesel, ulusal ve hatta isletme bazında kutuplaşma önem kazanmıştır. İşgücünün nitelikli-niteliksiz örgütlü örgütsüz gibi ayrımları dışında, daha derin bir ayrım içine girmesi anlamında kullanılmaktadır. İşgücünde bir ülkede bu tür ayrımlar hep olmuştur. Bugün yaşanan ise işgücünün küresel, bölgesel ve ulusal düzeyde iki kutba doğru itilmesidir. Bir tarafta bilgi uzmanlık ve nitelik açısından gelişmiş ve küresel çapta çalışma olanağına sahip elit diyebileceğimiz bir işgücü öbür tarafta niteliksiz ve giderek kendisine daha az ihtiyaç duyulan bir işgücü. Birincisinin özgürlük alanı geniştir, çalışma koşulları oldukça doyurucudur. Diğer grupta ise istihdam olanakları da, çalışma koşulları da giderek kötüleşmektedir. İşgücünün bu bölünmesi ucuz-pahalı emek, nitelikli-niteliksiz işgücü anlamında bir bölünme değil, dünyada küçük ve elit bir işgücü için koşullar gelişirken, büyük bir kesim için istihdam dışı kalmaya mahkum olma gibi bir bölünmedir.

[16] EKİN: 1997, 191.
[17] ARI: 1997, 56.
[18] KORAY: 1997, 22.

-İkinci bir sonuç çalışma yaşamındaki kuralsızlaşma eğilimidir. Zaman içerisinde ve emeğin mücadelesi ile kazanılmış olan haklar ve kurallar, işgücü piyasasının küreselleşmesi nedeniyle ve esneklik adı altında giderek yerlerini her duruma göre değişen kurallara bırakmaktadır. Yasaların, toplu sözleşmelerin, hakların ve güvencelerin yerini, değişken, güvencesiz ve işverenin tek taraflı belirlediği kurallar almaktadır.

-Küreselleşmenin emek için getirdiği üçüncü önemli sonuç, bu kuralsızlaşmayla paralel olarak ulusal devlet ve ulusal politikaların emeği koruma işlevinin azalmasıdır. Küreselleşen sermaye ve piyasa karşısında, ulusal devlet önemli ölçüde geriler ve güç kaybederken, bunun en önemli faturası da işgücüne çıkmaktadır. Küresel rekabet nedeniyle sermaye, emekten olduğu gibi, ulusal devletten de emeği koruyucu politikalardan fedakarlık istemektedir. Ekonominin istikrarı, sermayenin özgürlük alanının genişletilmesine karşılık, emeğin var olma ve mücadele alanının daraltılmasıdır.

2. Küreselleşmenin Türkiye'de İstihdama Etkisi:

Türkiye, ekonomik ve sosyal içerikli çok boyutlu sorunlara yol açan işsizlik olgusuyla karşı karşıyadır. Hızlı nüfus artışı, iç ve dış göçler, kentleşme, bölgelerarası gelişme farklılıkları, yatırım ve eğitim politikaları, ekonomi de yeniden yapılanma arayışları içinde işten çıkarmaların artması bu sorunun nedenlerini oluşturmaktadır.

İşsizlik sorununun meydana getiren faktörler içerisinde nüfus artışı özel bir önem taşımaktadır. 1997 yılı Kasım ayında yapılan Genel Nüfus Tespiti sonuçlarına göre Türkiye'nin nüfusu yıllık % 2 oranında bir artışla 62.865.574 kişidir. Son yıllardaki toplam işsizlik oranı ise 1994 yılında % 8.1, 1995 yılında % 6.9, 1996 yılında % 6.1, 1997 yılında % 6.4 ve 1998 yılında yaklaşık % 6.4'dür. [19]

İşgücü 1998 yılı Nisan ayında bir önceki yılın ortalamasına göre yaklaşık % 1.3 artarak 22.2 milyona, istihdam ise % 1.2 oranında artışla 20.7 milyona yükselmiştir. Eksik istihdam % 5.6 dan % 6.1 düzeyine çıkmıştır. Böylece işsizlik artı eksik istihdam nedeniyle atıl işgücü oranı %12.5 olmuştur. Kentlerde eğitimli gençler arasındaki işsizlik önemini korumaya devam etmiştir. Eğitimli gençler arasındaki işsizlik oranı %30.2 olarak gerçekleşmiştir. Toplam istihdam içinde sanayinin payı % 40.9, en yüksek payı % 41.9'la tarım sektörü almaktadır. Verimliliğin çok düşük olduğu tarım sektöründe geniş bir işgücünün barındırılması işgücü piyasasının etkiliğinin sınırlanmasına yol açmaktadır [20]

Global yada bölgesel bütünleşme hareketlerine Türkiye Cumhuriyeti kuruluşundan bu yana önem vermiş ve katılmıştır. En önemli bölgesel bütünleşme hareketi 1964 yılında, yürürlüğe giren, Ankara Anlaşması ile resmen başlayan Avrupa bütünleşmesidir. 1970'li yıllarda içe dönük bir tavır izlerken, 1980'li yıllarda ise piyasa ekonomisine, serbest rekabete ve dışa açılmaya dayalı yeni bir ekonomik sisteme geçiş çabaları ortaya çıkmıştır. Avrupa Birliğine tam üye olmak ve dünya pazarla-

[19] DİE: 1998, 70.
[20] TOBB: 1999, 8

rında rekabet gücünün arttırarak ekonomisini güçlendirebilmek için bir fırsat olarak değerlendirdiği Gümrük Birliği 1 Ocak 1996 tarihinde Avrupa Birliği ile oluşturmuştur.

Doğu Bloku ülkelerinde 1989 yılında başlayan demokratikleşme ve pazar ekonomisine geçiş sürecine paralel olarak Türkiye, aralarında tarihsel ve kültürel açılardan yakın bağları olan Türk Cumhuriyetlerininde bulunduğu bu ülkelerin dünya ile bütünleşme sürecine, Karadeniz Ekonomik İşbirliği'nin kurulması ve ECO'nun yeniden yapılandırılmasına katkıda bulunmuştur.

Diğer taraftan Türkiye ekonomisinin 1980'li yıllarla birlikte dünya ekonomisi ile bütünleşme sürecinde makro ekonomik dengeler sağlanmadan finansal liberasyona gidilmesi mevcut dengesizlikleri arttırmıştır. Emek piyasasında istihdamı arttırıcı bir gelişme sağlanamamış ve işsizlik sürekli bir sorun olmaya devam etmiştir. İşgücü arzındaki artışa rağmen tasarrufların finansal sektöre kayması ve böylece yatırımların gerilemesi sermaye birikiminin yetersiz oluşu, işgücü verimlilik artışı ve işgücü arz artışı arasındaki uyumsuzluk işsizliği arttırmıştır. VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı verilerine göre 1990 - 1994 döneminde istihdamda gerileme olmuştur. 1990 yılında 18.364.000 olan işgücü sayısı 1994'de 18.285.000 gerilemiştir. Bu dönem içerisinde çalışabilir durumdaki nüfusta artış olmasına rağmen yeni iş imkanları yaratılamamıştır.[21]

SONUÇ

Ülkelerarasındaki ekonomik, siyasi, sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayanan kutuplaşması, sanayi toplumundan bilgi toplumuna doğru hızlı bir değişimin yaşandığı küreselleşme sürecinde emek yoğun çalışma yerini bilgi yoğun çalışmaya bırakarak, bir ekonomik ve sosyal dönüşüm gerçekleşmektedir.

Küreselleşen dünyada ülkeler yeni işyerleri yaratabilmek ve mevcutları koruyabilmek için uluslar arası rekabette başarılı olmak zorundadır. Dünya nüfusu artarken, yeni dünya ekonomisinde küreselleşen sistemden yararlanan gelişmiş ülkeler ve sistemin dışında bırakılan gelişmekte olan ülkeler arasındaki uçurum gittikçe genişlemektedir. Dünyanın bir pazar haline dönüştüğü ulusal sınırların dışına çıkıldığı bir ortamda teknolojik gelişmeler yakından takip edilmelidir. Vergi sistemi daha çok büyümeyi ve istihdamı geliştirici yönde olmalı, iş dünyası yatırımı ve istihdamı teşvik edici hale getirilmeli, yeni piyasalar yurt içinde ve dışında araştırılarak mevcutlar korunmalıdır. Yeni piyasaların oluşturulamaması durumunda; makro ekonomik açıdan istikrarlı büyüme için düşük enflasyon oranları, düşük üretim birim maliyetleri, düşük bütçe açığı, düşük oranlı vergiler, sosyal güvenlik sisteminde reform, istikrarlı döviz kuru yönünde başarı sağlanmalıdır.

Küreselleşmeyle sermaye dünya çapında emek serbestliği kazanırken emeği ulusal sınırlar içerisinde tutmaktadır. Bilgi teknolojisi ve beceri kazanmayı hızla gerçekleştiren sektörler ve bölgeler istihdamda ortaya çıkan olumsuzlukları en aza indirmeyi başarmışlardır.

[21] BİRİNCİ: 1997, 9

Türkiye'nin sermayeye yaklaşımında, dünya piyasalarıyla bütünleşme çerçevesinde dışa açık, katma değeri ve rekabet gücü yüksek ve aynı zamanda ihracata dönük, küçük - büyük sanayi bütünleşmesinin sağlandığı hammadde ve insan kaynakları gibi avantajlarının değerlendirildiği bir sanayi yapısı gereklidir.

Türkiye'de işsizliğin artmaması ve istihdamın korunabilmesi için; yeni iş sahalarının açılmasına yönelik politikalar alınmalı, büyüme istikrarlı bir şekilde sürekli gerçekleştirilmeli, makro ekonomik politikalarda tutarlı davranılmalı, yeni piyasalar, yeni ülkeler bulunarak ihracat arttırılmalı, özelleştirme sonucu işsiz kalacaklara özel projeler uygulanmalı mesleki eğitime daha fazla önem verilmeli, çalışma saatleri ile ilgili politikalar yeniden düzenlenmeli, istihdam hizmeti veren kamu kuruluşları daha nitelikli ve daha hızlı hizmet sunar hale getirilmelidir.

2000'li yıllara doğru, Türkiye bütün sektörlerinde gerekli teknolojik ve örgütsel değişiklikleri yaparak küreselleşen dünya piyasalarında rekabet edebilme potansiyeline ulaşmalıdır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

AKTAR, Cengiz: "İşsizlik Sigortamız Dayanışma mı?", **Milliyet**, 9.2.1996.

ARI, Selçuklu: "Küreselleşme, Değişen Rekabet Dengeleri ve Türkiye", **Görüş**, Ağustos 1997.

BİRİNCİ,Yüksel: "Globalleşen Dünyada Emek Piyasası", **İktisat Dergisi**, Temmuz 1997.

DİE: **Türkiye Ekonomisi İstatistik ve Yorumlar**, 1998.

DPT: **Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler**, Ankara 1999.

DPT: **Küreselleşme, Bölgesel Entegrasyonlar ve Türkiye (Değerlendirme Raporu)**, Ankara 1995.

EKİN, Nusret: **Küresel Bilgi Çağında Eğitim - Verimlilik İstihdam**, İTÜ, Yay. No: 1997 - 43.

İKV: **AB Komisyonu**, Nisan 1999.

KARLUK, S. Rıdvan : **Uluslararası İktisat**, İstanbul 1998.

KORAY, Meryem: Küreselleşme İlerlerken Gerileyenler", **İktisat Dergisi**, Temmuz 1997.

SCHLOSSER, Hans Jurgen: "Küreselleşme Sürecinde İşgücü", **Banka ve Ekonomik Yorumlar**, Mart 1998.

ŞAYLAN, Gencay: **Küreselleşme**, 1997.

TOBB : "İşsizlikle Mücadele", **Ekonomik Yorum**, Mart 1999.

WATERS, Malcalm: **Globalization**, Rautledge, Londra 1995.

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

TÜRKİYE'DE 1960-1980 MÜDAHALE DÖNEMİ EKONOMİLERİ: İKTİSAT POLİTİKALARI VE MAKRO EKONOMİK GÖSTERGELER AÇISINDAN BİR KARŞILAŞTIRMA

Yrd. Doç. Dr. Özcan DAĞDEMİR*
Yrd. Doç. Dr. A. Mesud KÜÇÜKKALAY**

ÖZET

Bu çalışmada, 1960 ve 1980 yıllarında gerçekleştirilen askeri müdahalelerin ekonomik boyutu incelenmiştir. Çalışmada, askeri müdahale dönemlerinin ekonomi politikası öncelikleri ve kantitatif yansımaları da yer almaktadır. Askeri müdahalelerin siyasi, hukuki ve sosyolojik boyutları çalışmanın kapsamı dışında tutulmuştur. Bu yolla müdahale dönemlerinin öncesi ve sonrası dikkate alınarak ekonomik açıdan karşılaştırma yapılmıştır. Askeri müdahale dönemlerinin ekonomik yönleriyle karşılaştırıldığı bir başka çalışmaya rastlamak da olanaklı değildir.

GİRİŞ

İlk olarak 18 Temmuz 1945'de Milli Kalkınma Partisi'nin ardından 7 Ocak 1946'da Demokrat Parti'nin (DP) kurulmasıyla başlayan çok partili dönemde, 27 Mayıs 1960'a kadar önemli siyasal gelişmeler olmuştur. II. Dünya Savaşı'ndan sonra, bütün dünyada itibar kazanan modern demokrasi ve açık toplum kavramları Türkiye'de de kendini hissettirmiş, totaliter düşüncenin savaştan yenik çıkması,

* Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Iktisat Politikası ABD.
** Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Iktisat Tarihi ABD.

savaş sırasındaki barış çabaları ve bu arada Birleşmiş Milletler Antlaşması'nın imzalanmış olması Türkiye'de çok partili döneme geçiş için uygun bir ortamın doğmasına yol açmıştır. (ÖZTÜRK: 1996, 44). Ancak geniş açılı bir iceleme sonucunda Türkiye Cumhuriyeti tarihinde çok partili siyasal sistemin belirli bir dönemde sağlıklı olarak işlediği yargısına ulaşmak olanaklı görünmemektedir. Bu olanaksızlık siyasal sürecin akışında ortaya çıkan bir duraksama ile birlikte, Türkiye'de ekonomik sürecin de bir duraksama değil ama bir yön değişimini beraberinde getirmiştir. Nitekim pek çok dünya ülkesinde söz konusu olmayan bu durum, Türkiye için öznel bir aşama olarak tarihte yerini alırken, iktisatçı için incelenmesi gerekli bir sorunsallar yumağı olarak da ortada durmaktadır. 1960 ve 1980'de siyasal yönetime el koyarak ekonomik alanda da önemli değişikliklere neden olan bu müdahalelerin, öncelerinin ve sonralarının benzerlik ya da benzemezliklerinin saptanması ve etkilerinin ortaya koyulması, hem müdahalelerin yapılma gereklerinde hem de sonuçlarında, siyasal değil ama ekonomik yönden yeni ekonomik sonuçlar ortaya koyabilecektir. Aynı zamanda bu müdahalelerin kantitatif göstergelerde ve uygulanan ekonomik politikalarda ne gibi etkilere yol açtığı da önemli sorundur. Gerçi DP'nin kapatılması için mahkemede ileri sürülen gerekçeler arasında ekonomik olanına rastlamak olanaklı değildir. Nitekim bu iddialar, DP iktidarının esas amacından uzaklaştığı, dini politikaya alet ettiği, zümre tahakkümü kurduğu, vatandaşı birbirine düşman ettiği, seçmenlerin iradesini kötüye kullandığı, parti programını suiistimal ettiği, parti programının dışına çıktığı ve en önemlisi siyasal parti olma özelliğini kaybettiği noktasında toplanmaktaydı. (ÖZTÜRK:1993, 70). 1980 için de söz konusu olan siyasal karmaşa ve terör yanında her iki müdahalede de, paralel bir konumda, ekonomik bozukluk yer almaktaydı. Nitekim 1980'lere gelindiğinde tarihin savaşla, krizle, dış ödemeler açıklarıyla, üretim yetersizliği ile ve hiper enflasyonla dolu olan bir on yılı geride bırakılmıştı.

Yukarıda ifade edilen temel noktalardan hareketle 1960 ve 1980 müdahalelerı ekseninde olmak koşulu ile bu çalışmada müdahale dönemlerinin ekonomik yapıları uygulanan ekonomik politikalar açısından ve ekonomik yapının yansıdığı makro ekonomik göstergeler açısından incelenecek ve dönemler birbrileri ile karşılaştırılacaktır. Elde edilen sonuçlar ise müdahalelerin gerekçeleri ve sonuçları bağlamında değerlendirilecektir. Bu noktada tarihin yeniden yorumuna katkıda bulunarak müdahaleleri bir başka açıdan yorumlamak temel amaç olarak saptanabilir.

1. 1960-1980 Askeri Müdahale Dönemleri

7 Ocak 1946'da Celal Bayar (Genel Başkan), Adnan Menderes, Fuat Köprülü ve Refik Koraltan tarafından kurulan ve aynı gün, parti programı ve tüzüğü açıklanan DP, ilk kez 14 Mayıs 1950'de katıldığı milletvekili genel seçimlerinde toplam oyların %53,3'ünü alarak 408 milletvekili ile iktidar partisi olmuştu. 1950 ve müdahalenin yapıldığı 27 Mayıs 1960'a kadar 1950, 1954 ve 1957 seçimleri ile tam beş Menderes hükümeti görev yapmıştır. (TUNÇAY vd: 1992, 177). Ancak 1960 yılında pek çok gerekçenin saptanabileceği bir demet unsurdan hareketle siyasal demokrasi askıya alınmıştır. 1950'de başlayan dönem İsmet İnönü'nün hemen teşhis ettiği gibi, asker-sivil memurlar için bir düşüş dönemidir. Yeni iktidarın kayıtsız şartsız sahipleri Türkiye'nin her yerinde memurları horlamakta, bir zamanlar yanında el pençe divan durdukları eski ortaklarından 27 yılın acısını çıkarmaktadırlar. Asker memurların durumu sivillerinkinden iyiyse de, eski prestijleri yok olmuştur. Kendi-

lerinden olan İsmet Paşa iktidarı kaybetmiştir. Yeni iktidar orduya kuşkuyla bakmakta, onun bir an önce kışlasına gerçekten dönüp dünyaya kapanmasını beklemektedir. CHP döneminde kendi yarattığı iktidarın yanında olan, bir bakıma kendi sivil kadrosuna devlet yönettiren ordu, şimdi, hem de sivillerin emriyle kışlasına kapanmaktadır. 27 Mayıs'ı hazırlayan nedenlerin arasında, DP iktidarının, asker-sivil bürokratlarda yarattığı ve yaşattığı düşüşü ve burukluğu da saymak gerekir. (CEM: 1998, 364-365).

27 Mayıs'ı hazırlayan ve sosyal tansiyonu yükselten nedenler pek çok olmakla birlikte 1957 sonrasında, 1957 öncesine nazaran bozulan ve içinden çıkılmaz bir hal alan ekonomik nedeni göz ardı etmemek gerekmektedir. Nitekim İ. Cem'e göre 27 Mayıs hareketinde DP'nin enflasyonist ekonomik politikasının payının büyük olduğu görülmektedir. Hızla yükselen fiyatlar, sabit gelirli memurların ve askerlerin yaşama düzeyini her geçen yıl daha da kötüleştirmiştir. (CEM: 1998, 366). Nitekim General Fahri Belen müdahaleden hemen sonra yazdığı "Demokrasiden Diktatörlüğe" isimli kitabında ordunun ekonomik sıkıntılar içinde olduğunu, devlet teşekküllerindeki lüks hayata rağmen ordu mensuplarının kışla hayatlarındaki yaşamın tezat teşkil ettiğini ifade etmesi dikkate değerdir. (BELEN: 35). DP'nin son döneminde ekonomik sıkıntılar başlamış önceleri bizzat Menderes'in açıklamalarıyla baskın olan liberal iktisat politikası (HAMİTOĞULLARI: 1982, 109) deliberasyon politikasına dönüşmüştü. (HERSLAG: 1981, 3). Ekonomik süreçteki bozukluğun müdahaledeki rolü az olmakla birlikte, müdahale sonrasında ekonomik fatura önceki başı bozukluğa ve düzensizliğe kesilmiş, bunun için planlı ve programlı bir kalkınmanın gereğine inanılmıştır. (Bknz: AYTÜR: 1967, 2-3).Nitekim DPT'nin çıkardığı Planlama Dergisi'nin birinci sayısında MBK başkanı olan Cemal Gürsel dünya ekonomisinin hızla değiştiğini, bu değişim içinde yer alabilmek için kaynaklar ve tüketim dengesinin kurularak planlı bir ekonominin zorunlu olması gerektiğini tüm kamuoyuna ifade etmiştir. (GÜRSEL: 1961, 5-7). İç politikadaki baskıcı yol ve dış ilişkilerdeki başarısızlık da 27 Mayıs'ın oluşmasında etkin olmuşlardır. (TUNCAY vd: 1992, 183).

Ana hatlarıyla anlatılan bu süreç ve nedenler sonucunda müdahaleyi gerçekleştiren subaylardan 38'inin yer aldığı Milli Birlik Komitesi'nin 1,5 yıl sürecek olan askeri hükümeti başlamış oluyordu. 27 Mayıs-12 Haziran arasında anayasanın olmadığı, çoğunluğunu sivillerin oluşturduğu bakanlar kurulu oluşturulmuş ve profesörlerden oluşan bilim kurulu anayasa değişikliğini hazırlamakla görevlendirilmişti. 12 Haziran 1960-6 Ocak 1961 arasında geçici anayasa 27 Mayıs'tan sonraki dönemi kapsamak üzere yürürlüğe konmuştur. 6 Ocak 1961-25 Ekim 1961 arasında -ki 15 Ekim 1961'de zaten genel seçimler yapılmıştır- yasama görevini MBK ve temsilciler meclisi birlikte yapmıştır. (TUNÇAY vd.: 1992, 197). (Siyasal gelişmeler konusunda ayrıca bknz: KAYALI: 1994). 1960 Anayasası ile Türkiye gündemine gelen ve 1982 Anayasası ile de varlığı sürdürülen Milli Güvenlik Kurulu (MGK) bu tarihten sonra ülke gündeminde siyasi iktidarlarla birlikte söz sahibi olacak bir kurum olarak yerini almıştır. Ancak MGK'nın aniden ortaya çıkmadığını, TC tarihindeki gelişmeler sonucunda bir tarihsel arkaplanı olduğunu da belirtmek gerekir. (Bknz: ÖZDEMİR: 1989.)

1980 yılı ise Türkiye Cumhuriyet tarihinde iki açılı bir dönüşümü ifade etmektedir. Bu dönüşümlerden ilki siyasal demokrasinin ikinci bir askeri müdahale ile

kesilmesi, ikincisi ise, müdahale sonrasındaki ekonomik yapılanmanın 1980 öncesinden çok farklı bir yöne doğru yönelmesidir.

1960 sonrasında aslında 1980 yılına gelmeden 12 Mart 1971 günü bir muhtıra müdahalesi olmuş ve Türk Silahlı Kuvvetleri adına Genel Kurmay Başkanı Orgeneral Memduh Tağmaç radyoda saat 13:00'de muhtıra metnini okumuştur. Buna göre dönemin parlementosunun ülkeyi içine düşürdüğü durum ifade edilerek bu durumun (anarşi, kardeş kavgası, sosyal ve ekonomik huzursuzluklar, Atatürk'ün hedef verdiği çağdaş uygarlık seviyesine ulaşma ümidini kamuoyunun yitirmesi vs.) Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK) tarafından partiler üstü bir meclis ile çözülmesi gerektiği ve bu meclisin kurulmasının zorunlu olduğu, bu nedenle TC'yi korumak ve kollamak için idareyi doğrudan doğruya üzerine almaya kararlı olduğunu ifade etmiştir. (TUNÇAY vd: 1992, 228-229). Askerlerin kontrolünde ve isteğinde gelişerek 1973'de son bulan bu müdahale ise hemen yedi yıl sonra 1980'de bir başkasına gebe olarak tarih sahnesinden çekilmiştir.

1980 yılına gelinmeden önceki yedi yıl Türkiye'nin siyasal ve ekonomik açıdan en zor yılları olarak tanımlanabilir. Nitekim 1973'ten 1980 yılına kadar onlarca hükümet işbaşına gelmiş, 1974'de Kıbrıs Barış Harekatı ile ülke bir savaş atmosferi yaşamış, 1977'de tüm dünyayı etkileyen petrol şoku ile ekonomik bir darbe yemiş ve en önemlisi terör sonucunda ülke siyasi bir karmaşa içine düşmüştür. Ekonomik anlamda ülkenin içinde bulunduğu bu bunalımı mevcut stratejilerle aşmanın olanaksızlığı 24 Ocak Kararları'nı doğururken (BAŞKAYA: 1986, 188), siyasal tıkanıklık ve terör ise 1980 müdahalesini davet etmiştir. 1973'den sonra yavaş yavaş tırmanan siyasi terör ve parlemento istikrarsızlığı 1977 yılına gelindiğinde artık kendini iyice hissettirmeye başlamıştı. 1977 seçimlerinde CHP %41.4 ve AP %36.9 oyla çoğunluğu sağlamaya olanaklı olmayan oy oranları aldılar. AP'nin kurduğu ikinci MC hükümeti kısa zamanda yıkılırken 1978'de, TBMM'de AP'den ayrılanlarla hükümet kuran Ecevit programını mecliste okuyacak ancak çok daha kötü günlerle karşı karşıya kalacaktı. Artık terör yön değiştirmiş ve kimi şehirlerde bir kitle hareketine dönüşmüştü. 25 Aralık 1978'de 13 ilde sıkıyönetim ilan edildi. 1979'a gelindiğinde ise Ecevit istifa etmiş, AP diğer sağ partilerin desteği ile tekrar iktidara gelmişti. Ancak siyasi kargaşa devam etti. 1980'li yıllarda parti başkanlarının kişisel tutumları neticesinde siyasi birlik sağlanamadı ve aylarca yeni cumhurbaşkanı seçilemedi. (AHMAD: 1992, 415-429). Ekonomik ve siyasal bunalımın çözülmesi için 12 Eylül 1980'de yeni bir askeri müdahale ortamı bu sayede doğmuştur. Yetkileri kendinde toplayan Milli Güvenlik Konseyi 21 Eylül 1980'de geçiş dönemini Bülent Ulusu başkanlığında kurulmuş ve sivillerden oluşan bakanlar kuruluna bırakmıştır. 29 Haziran 1981'de kabul edilen 2485 sayılı Kurucu Meclis Hakkında Kanun ile yeni anayasanın yapılma süreci başlatılmıştır. Hazırlanan anayasa 7 Kasım 1982 günü halkoyuna sunularak kabul edildi. 6 Kasım 1982 tarihinde ise milletvekili seçimleri ve 6 Aralık 1983'te de TBMM başkanlık sisteminin oluşması ile demokratik yaşama tekrar dönüldü. (ÖZBUDUN: 1990, 31-40).

2. Müdahale Dönemlerinin Ekonomik Analizi

Askeri müdahale dönemlerinin, ülkenin siyasal gelişimi ve demokratikleşme sürecine etkisi yanında ekonomi politikası öncelikleri ve uygulamaları ile ekonomik yapıyı da etkilediği kesindir. Bu başlık altında 1960-1980 askeri müdahalelerinin

öncesinde ve askeri hükümetlerin görevde olduğu dönemlerde makro ekonomik göstergelerdeki gelişmeler, ele alınan dönemlere damgasını vuran ekonomi politikaları çerçevesinde değerlendirilmektedir.

2.1. Müdahale Dönemlerinde Ekonomi Politikaları

2.1.1. 1960 Askeri Müdahale Dönemi

14 Mayıs 1950 tarihinde yapılan seçimle Türkiye ekonomisi çok partili düzenin getirdiği iktidar muhalefet çekişmeleri ile popülist ekonomi politikalarının getirileri ve sonuçları ile tanışacağı yeni bir döneme girmiştir. DP hükümetinin ekonomik programı; liberal ekonomi politikası amaçları doğrultusunda devletçilik uygulamasının daraltılmasını, özendirilen özel girişimciliğin ekonominin öncü gücüne dönüştürülmesini, kurallayıcı ve kısıtlayıcı sayılan planlamaya ve devlet tekellerine son verilerek, kurulmuş kamu ekonomik girişimlerinin özel kesime aktarılmasını öngörmüştür. (SENCER: 1991, 32). Ekonomik kalkınma stratejisini ise Dünya Bankası tarafından 1951 yılında hazırlanan Baker Raporu'nda önerildiği gibi, uluslararası karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olunan tarımsal üretim ve tarıma dayalı sanayinin teşviki ve himayesine bağlı dışa açık büyüme hedefi şekillendirmiştir. (MORTAN, ÇAKMAKLI: 1987, 33). Nitekim 1951 Sanayi Kongresi'ni açış konuşmasında dönemin ekonomi ve ticaret bakanı "**....şimdiye kadar yapıldığı gibi sınai mamül ithalatını azaltan, dolayısıyla dış ticaret hacmimizi daraltan sanayi yerine, ihracatımızı çoğaltan sanayinin teşvik ve himayesini**" hedef aldıklarını ifade etmektedir. (KUYUCUKLU: 1986, 449).

1950'li yıllarda DP hükümetinin ekonomik uygulamaları değerlendirildiğinde, Keynesgil, talep yanlı, genişletici para ve maliye politikaları ile hızlı ekonomik büyümenin amaçlandığı görülmektedir. Hızlı ekonomik büyüme stratejisinin sonuçları, toplumun tüm kesimlerinde yaşam koşullarının iyileşmesi, reel gelirin artması şeklinde kendini göstermiştir. Ücret ve maaşlı grupların göreli durumlarının gerilediği genel olarak mülk gelirleri ve ticaret sermayesinin milli gelirden aldığı payın arttığı bu dönemde hükümetin gelir dağılımı sorununu öncelikli bir hedef olarak görmediği anlaşılmaktadır. (BORATAV: 1993, 84). Fiyat istikrarının ve dış ödemeler dengesinin sağlanması gibi iktisat politikası amaçları ise hızlı büyüme hedefinin gölgesinde kalmış açık bir ifade ile göz ardı edilmiştir.(PARASIZ: 1998, 75).

Genel ekonomi politikası hedefleri doğrultusunda hükümet, tarımsal ürünlerin fiyatlarını, destekleme politikalarıyla, uluslararası fiyatların üzerine çekerken; KİT ürünlerinin fiyatlarını düşük tutarak yapay bir refah ortamı yaratmayı tercih etmiştir. Aynı zamanda sabit döviz kuru politikası ile hammadde ve ara malı ithalini kolaylaştırarak sanayinin gelişimini teşvik etmiş, düşük faiz politikaları ile özel sektörün mali açıdan güçlendirilmesini ve yatırımların artırılmasını arzu etmiştir. (PARASIZ: 1998, 113).

1953 yılı sonuna gelindiğinde bu uygulamaların kaçınılmaz sonucu olarak, ekonomi politikasının hedefleri arasında görmezden gelinen iki önemli sorun ağırlıklarını hissettirmeye başlamıştır: Enflasyon ve giderek büyüyen dış ödemeler açıkları. (HATİBOĞLU: 1993, 41). Gelinen noktada hükümetin maliye politikası uygulamasında bütçe açıklarına engel olamayışı nedeniyle Merkez Bankası kaynaklarına yö-

nelmesi büyük rol oynamıştır. Dış ticaretin liberalizasyonu ve yabancı sermaye yatırımlarının teşvik edilmesi amaçları üzerine yapılandırılan dış ticaret politikası ise kontrol altına alınamayan ithalat artışları, yapısal sorunları olan yetersiz ihracat potansiyeli ve yetersiz yabancı sermaye girişi gibi nedenlerle terkedilmek zorunda kalınmıştır.

Ekonomi 1958 yılında iç ve dış borçların yükü altında durma noktasına gelmiştir. Ağustos ayında devalüasyon ve KİT ürünlerine zam ile açılan istikrar paketi, sıkı para ve kredi politikaları ile bütçe ve dış ödemeler dengesini sağlamaya yönelik yeni uygulamalar içermektedir. (TOKGÖZ: 1997, 128). İstikrar programı ile nefes alan ekonomide enflasyon kontrol altına alınırken ithalat ve ihracatta canlanma başlamış fakat hükümetin öncelikli hedefi olan büyüme hızı yavaşlamış ve ekonomi durgunluğa girmiştir.

27 Mayıs 1960 tarihinde yapılan askeri müdahale bir yönüyle de Türkiye ekonomisinin 1950'li yılların sonlarında yaşadığı ekonomik sorunlara karşı oluşan tepkinin sonucu olarak görülebilir. Milli Birlik Komitesi tarafından oluşturulan sivil hükümetin Maliye Bakanı Ekrem Alican ekonominin mevcut durumunu değerlendirdiği radyo konuşmasında; müzminleşmiş bütçe açıklarından, iktisadi devlet teşebbüslerinin ve devlet bütçesinin Merkez Bankası tarafından finansmanı yoluyla artan emisyonun enflasyonist sonuçlarından, iç ve dış borçların yükünden ve dış ticaret zorlukları, milli paranın değeri gibi ekonomik sorunlardan söz etmiştir. Alican sıraladığı bu sorunların kaynağını ekonominin plansız ve liberal bir anlayış ile yönetilmesine bağlamıştır. (MİLLİYET GAZETESİ: 18 Haziran 1960).

Yeni kurulan hükümet kendisinin geçici bir hükümet olduğunu iktidar devresinin kısa olmasını temenni ettiğini sıklıkla vurgularken uzun vadeli icraattan çok temel ekonomik sorunların çözümüne önem veren bir program hazırlamıştır. Uzun vadeli ekonomik kalkınmanın ve kalkınma sürecinde uygulanacak ekonomi politikalarının bir plan çerçevesinde yürütülmesi gerektiğini vurgulayan yeni hükümet, ilk icraat olarak planlı döneme geçişin altyapısını hazırlamaya girişmiştir. (KÜÇÜKKALAY: 1998, 151).

Müdahale hükümetinin ekonomi politikası esasları, 1958 yılı istikrar programında ekonominin içine düştüğü sıkıntılardan kurtarılması için önerilen, fakat popülizmin etkisinde DP hükümeti tarafından sulandırılmış önlemlerin uygulamaya geçirildiği bir istikrar programı görünümü vermektedir.(CUMHURİYET GAZETESİ: 12 Temmuz 1960). Program incelendiğinde 1950-1960 döneminde gözardı edilen dış ödemeler dengesi ve fiyat istikrarının sağlanması amaçlarının öncelik kazandığı, büyüme ve istihdam sorunlarına yer verilmediği anlaşılmaktadır.

Hükümet programında, kamu maliyesi alanında devlet bütçesinden başlayarak katma, özel idare ve belediye bütçelerinde tasarrufa gidileceği, bütçe samimiyeti ve denkliğinin sağlanacağı ifade edilmektedir. Bütçe açıklarının ve KİT'lerin finansman gereklerinin Merkez Bankası tarafından emisyon yoluyla karşılanması uygulamasına son verilmesi, finansmanın sağlam mali kaynaklara dayandırılması gereği önemle vurgulanmıştır. Devlet başkanı Cemal Gürsel'in "**...Merkez Bankası gerektiğinde hükümete hayır diyebilmelidir**" sözünü bu konudaki kararlılığın bir işareti olarak değerlendirmek gerekir. (ERGİN: 1960, 5).

Programda devlet bütçesinin tam denkliğe kavuşturulması ile birlikte destekleme alım fiyatlarının kontrol altına alınması ve iç pazarda üretimi artırmaya dönük çalışmaların başlatılması enflasyonla mücadelenin temel amaçları arasında tanımlanmaktadır. Enflasyonun kontrol altına alınmasıyla artacak satın alma gücünün piyasaların canlanmasını sağlayacağı ve ekonominin durgunluktan çıkacağı bekentisi hakimdir.

Dış ekonomik ilişkilerde ihracat ve yabancı sermayenin önemi vurgulanır ve teşvik edilirken, ithalatta yurtiçi üretimi artırmayı sağlayacak mallara ağırlık verilmesi hedeflenmektedir. Böylelikle yeni hükümet en önemli sorunlardan biri olan döviz gelirlerinin artırılması ve dış ödemeler dengesinin iyileştirilmesini beklemektedir.

Hükümetin yatırım politikası ise uzun vadeli ve maliyetli yatırımlar yerine kısa vadede üretime katkıda bulunacak ve döviz gelirlerini artıracak projelerin tercih edilmesi şeklinde özetlenmiştir. Piyasa ekonomisi esaslarını benimseyen hükümet piyasalarda arz ve talep koşullarına göre fiyat oluşumunu benimsemiş ve serbest piyasa koşullarında fiyat oluşumuna engel olan Milli Koruma Kanunu uygulamasına son vermiştir.

2.1.2. 1980 Askeri Müdahale Dönemi

Türkiye'de 1970'li yıllar ekonomik, sosyal ve siyasal açıdan önemli sorunların yaşandığı istikrarsız bir dönemi temsil etmektedir. Türkiye'yi ekonomik açıdan 24 Ocak istikrar programına ve siyasi açıdan 12 Eylül 1980 askeri müdahalesine taşıyan bu dönem aynı zamanda planlı kalkınma sürecinin üçüncü ve dördüncü beş yıllık dönemlerine denk gelmektedir. (TOKGÖZ: 1998, 21-25). 1973-1977 dönemini kapsayan üçüncü beş yıllık kalkınma planının temel ilke ve hedefleri Nihat Erim hükümeti tarafından hazırlanmıştır. Nihat Erim hükümetinin istifası üzerine üçüncü plan yeni kurulan Ferit Melen hükümeti tarafından onaylanmış ve yürürlüğe konmuştur. Planın ilk yılında Melen Hükümeti istifa etmiş yerine ülkeyi 14 Ekim 1973 genel seçimlerine götürecek Naim Talu hükümeti kurulmuştur. 1979-1983 dönemini kapsayan dördüncü beş yıllık kalkınma planının son şekli verilerek uygulamaya geçirilmesi ise Bülent Ecevit'in başbakanlığında kurulan yeni bir hükümet tarafından gerçekleştirilmiştir. 14 Ekim 1979 ara seçimlerinde başarısız olan Ecevit'in istifası üzerine Süleyman Demirel başbakanlığı alırken başbakanlık müsteşarı ve DPT müsteşar vekili olan Turgut Özal ile birlikte 24 Ocak 1980 Kararları'nı hazırlamıştır.

Türkiye'de bu iç siyasal gelişmeler yaşanırken dünya ekonomisini etkileyen önemli gelişmeler olmuştur. Uluslararası para sistemi çökmüş, petrol fiyatları 1973 yılı sonunda dört kat, 1979 yılında iki kat artmış, dünya ticaret hacmi bundan etkilenmiş ve dolayısıyla dünya ekonomileri durgunluğa girerken maliyet artışına bağlı enflasyonist ve stagflasyonist baskılar artmıştır. (PARASIZ: 1998, 149).

Türkiye ekonomisi ithal ikameci sanayileşme stratejisinin tüketim malları sanayii, ara malları sanayii ve yatırım malları sanayii aşamalarından oluşan geleneksel sanayileşme sürecinin ikinci aşamasından üçüncü aşamasına geçiş döneminde bulunmaktadır. (HAN: 1978, 36). Ancak büyük ölçüde iç pazara dönük kurulmuş olan tüketim malları sanayiinin küçük ölçekli ve atıl kapasite ile üretim yapıyor olması

nedeniyle yatırım malları sanayiini uyaracak talep potansiyeli yaratılamamıştır. Bu nedenle yatırım malı üreten sanayiler için potansiyel talebin yaratılması, iç talebin uyarılması ve tüketim eğiliminin artırılmasına bağlı görülmüştür. (ALPAR: 1974, 36). Bu yaklaşım çerçevesinde yeni perspektif planda gelir ve yaşam düzeyinin yükseltilmesi, istihdam sorununun çözümlenmesi ve gelir dağılımının iyileştirilmesi gibi hedefler öncelikli olarak değerlendirilmektedir. Bu hedefler doğrultusunda 1976 yılına kadar geçen dönemde yüksek büyüme oranları gösteren ekonomide iç pazara yönelik talebi canlı tutmak için reel ücretler düzenli olarak artırılmış, destekleme alımlarıyla küçük üreticinin yaşam standardı yükseltilmiştir. Aynı zamanda fiyatlar üzerinde bir denetimin olmaması döviz kuru ve faiz oranlarının düşük tutulması, KİT ürünlerinin maliyetlerinin altında fiyatlandırılması yoluyla sanayici, toprak sahibi ve tüccar da dahil toplumun tüm kesimleri memnun edilmiştir. (SÖNMEZ: 1990, 82).

1970'li yılların ikinci yarısında dünya ekonomisini etkileyen durgunluk Türkiye ekonomisini de etkisi altına almıştır. Popülist politikalarla kısa vadede refah artışı sağlayan fakat yapısal sorunları göz ardı eden anlayış kısa vadeli borçlanma ile büyümeyi sürdürmüş, fakat ekonomi tıkanma noktasına gelmekten kurtarılamamıştır.

Üçüncü beş yıllık kalkınma planında öngörülen yüksek büyüme oranlarına erişebilmek amacıyla korumaya muhtaç ve döviz gereği fazla olan sanayilerin yarattığı ithalat artışı, dünya petrol fiyatlarındaki artışa bağlı olarak ithal malları fiyatlarındaki artışla birleşince ödemeler dengesi ile ilgili sorunlar yaratmıştır. Sorun büyük ölçüde ekonominin kıt döviz kaynaklarının ülke sanayiine tahsis edilmesine karşın bu sektörün ihracat yoluyla bu kaynakları yeniden dövize dönüştürememesinden kaynaklanmıştır. (ŞENSES: 1989, 18). 1970'lerin sonunda ekonomiyi önemli ölçüde döviz darboğazına düşüren dış ticaret açıklarının yarattığı krizden çıkış yolu olarak görülen devalüasyon girişimleri de sonuç vermemiştir. Dünya Bankası'nın tavsiyesi üzerine 1978 ve 1979 yıllarında yapılan devalüasyonlar ihracat gelirlerini artırmak yerine yurtiçi üretim maliyetlerini artırarak maliyet enflasyonuna neden olmuştur.

Dönem boyunca ekonomi politikasının temel amaçları arasında sayılan fiyat istikrarının da planda öngörülen büyüme hızını yakalamak uğruna izlenen para ve maliye politikalarının etkisinde gözardı edildiği görülmektedir. (PARASIZ: 1998, 152).

1970'li yılların sonlarına doğru hızı giderek artan enflasyona karşı yapısal nitelikte önlemler alınamamış ve enflasyon beklentisini kıracak politikaların uygulanmamış olması, üretimin ve istihdamın gerilemesine, enflasyonun daha da şiddetlenmesine neden olmuştur. Enflasyonun bir kaynağı da kamu yatırım ve tüketim harcamalarındaki artış ve KİT açıklarının büyümesi ile artan kamu açıklarıdır. Kamu harcamalarının etkin bir vergi sistemi kurularak sağlıklı kaynaklardan finansmanı yerine Merkez Bankası kaynaklarına başvurmak gibi kolay fakat enflasyonu körükleyen uygulama tercih edilmiştir.

Türkiye ekonomisi 1980 yılına yüksek enflasyon, döviz kıtlığına bağlı üretim daralması ve negatif büyüme hızı, işsizlik, mal kıtlığı gibi ekonomik sorunlar ile girmiştir. 24 Ocak 1980 tarihinde enflasyonu kontrol altına almak, ihracatı artırarak dış ticaret açığını küçültmek, mal darlıklarını gidererek ekonomiyi yeniden işler hale

getirmek ve pozitif ekonomik büyümeyi yeniden sağlamak amaçları ile 24 Ocak Kararları olarak tanımlanan ekonomik istikrar programı uygulamaya konmuştur. 24 Ocak kararları özünde geniş kapsamlı bir istikrar programı olmanın ötesinde; serbest piyasa mekanizmasının daha güçlenmesi için devletin ekonomik yaşama müdahalesinin asgariye indirilmesini, rekabeti engelleyici uygulamaların önlenmesini ayrıca kaynak dağılımını bozucu kısıtlamaların ortadan kaldırılarak yatırımların etkinliğinin artırılmasını ve ekonominin uluslararası piyasalara entegrasyonunu amaçlamaktadır. (DPT: 1990, 12).

Türkiye için ekonomik açıdan bir çıkış olarak görülen ekonomik reçetenin, siyasal istikrarın ve iç barışın sağlanmadığı bir ülkede başarılması mümkün olmamıştır. (KONGAR: 1998, 187). TSK 12 Eylül 1980 tarihinde gerçekleştirdikleri müdahale sonrasında devlet yönetimini üstlenmiş, yasama ve yürütme görev ve yetkisi Milli Güvenlik Konseyi'ne geçmiş ve Devlet Başkanı Kenan Evren tarafından hükümeti kurmakla görevlendirilen Bülent Ulusu 21 Eylül 1980 tarihinde 44. TC hükümetini kurmuştur.

Başbakan Bülent Ulusu hükümet programını sunduğu konuşmasında %100'e yaklaşan enflasyon, yatırımlar ve üretimin giderek azalmış olması, sosyal ve ekonomik darboğazlar, giderek artan işsizlik gibi ekonomik sorunlara işaret etmiştir. Ocak 1980'den itibaren uygulamaya konulan istikrar tedbirlerinden kısa sürede olumlu sonuçlar alındığını belirterek istikrar programının takipçisi olacakları mesajını da vermiştir. Üstelik bu programın tamamlanması için gerekli vergi kanunları ve çalışma yaşamını düzenleyen mevzuat yeniliklerinin yasama organının işlememesi ve siyasi istikrarsızlık nedeni ile kanunlaşamadığını belirterek programın eksik yönlerinin de tamamlanarak uygulanacağını ifade etmiştir.

Bülent Ulusu hükümetinin programı ekonomik hedefleri açısından incelendiğinde fiyat istikrarı ile dış ödemeler dengesinin sağlanması hedeflerinin öncelikli olarak vurgulandığı, büyüme ve istihdam yaratma ve gelir dağılımının iyileştirilmesi gibi hedeflerin ise planlı kalkınma kurallarına uygun, sağlıklı bir kalkınma sürecinin devam ettirilmesine bağlandığı görülmektedir. (Bknz: RESMİ GAZETE: 1 Ekim 1980).

Hükümet görevde kaldığı üç yıl içinde icraatlarını öngördüğü temel ekonomi politikaları doğrultusunda yürütmüştür. Özellikle çalışma yaşamının düzenlenmesine ilişkin; sendikal faaliyetlerin askıya alınması, grev yasağı, ücret belirlenmesinin toplu sözleşme düzeninden yüksek hakem kuruluna kaydırılması gibi uygulamalar emek faktörünün pazarlık gücünü kırmayı amaçlamaktadır. Memur maaşları, kıdem tazminatları, emekli ikramiyeleri ve tarıma dönük destekleme politikalarında reel ve göreli gerilemelerin gerçekleştirildiği dönemde yapılanlar, yurtiçi talebi kısarak enflasyonu kontrol altına almaya yönelik politikalar olarak tanımlanmışlardır.

İstikrar programının amaçları doğrultusunda1980 yılı Temmuz ayında başlatılan vadeli mevduat ve kredi faizlerinin serbest bırakılması uygulaması askeri hükümet tarafından da sürdürülmüş, ve 1981 yılında reel faiz oranları pozitif değerler almaya başlamıştır. Pozitif reel faiz politikası ile para talebini artırarak fiyat istikrarına yardımcı olunması, kaynak dağılımındaki bozuklukları düzelterek ekonomik büyümeye katkıda bulunulması düşünülmüştür. (PARASIZ: 1998, 212).

Kamu maliyesi alanında kamu harcamalarında israfın önlenmesi, KİT'lerin daha verimli çalışmalarını sağlayacak pratik düzenlemeler, vergi kaybının önlenmesi ve vergi yönetiminin verimliliğinin sağlanması gibi hedeflere yönelen hükümet kamu kesimi dengesinde olumlu gelişmeler sağlamıştır. Kamu kesimi finansman açıklarının sağlıklı kaynaklardan karşılanması, açık finansman yollarından kaçınılması temel hedef olarak belirlenmiştir. (RESMİ GAZETE: 1 Ekim 1980, 8-9).

Dış ekonomik ilişkilerde ekonominin dış rekabet şartlarına uygun hale getirilmesi ve Türk sanayiinin dünya pazarlarına açılabilmesi için selektif teşvik tedbirleri uygulamasına devam edileceği vurgulanan hükümet programında ihracatı geliştirecek tedbirler alınacağı ifade edilmektedir. Bu hedefler doğrultusunda 1980 yılında gerçekleşen devalüasyonun ardından günlük kur ayarlaması rejimine geçilmiş, döviz kurundaki değişmeler enflasyonun üzerinde seyretmiştir. Dışa açılma, ihracat teşvikleri aracılığı ile ve düşen emek maliyetlerinin katkısı ile ihracata dayalı sanayileşmek şeklinde anlaşılmıştır. İthalatta ise ılımlı bir liberalleşme ve ithal kotalarında kısmi bir daralma söz konusudur. (BORATAV: 1997, 164).

2.2. Müdahale Dönemlerinde Makro Ekonomik Göstergeler

Bir önceki başlıkta müdahale dönemlerinin ekonomi politikaları 1960 ve 1980'in öncesi ve sonrası olmak üzere incelenmiştir. Ancak bu inceleme, salt politik açıdan eksik bir görünüm arz etmektedir. Nitekim bu politikaların pratikteki görünümlerini ve etkilerini ölçmek ancak dönemlerin sayısal verilerinin değerlendirilmesi ile söz konusu olabilecektir. Bu başlık altında seçilmiş makro ekonomik göstergeler dikkate alınarak dönemlerin kantitatif analizleri yapılmıştır.

Tablo 1: Müdahale Dönemleri Nüfus ve İstihdamın Yapısı

Yıllar	Nüfus (000)	İşsiz (000)	İKO (%)	İşsizlik Oranı (%)
1957	25,250	305	74,5	2,7
1958	25,981	320	74,6	2,8
1959	26,733	324	73,4	2,8
1960	27,506	356	72,0	3,1
1961	28,227	396	72,0	3,4
1962	28,931	390	71,2	3,3
1963	29,651	403	70,5	3,3
1977	40,769	1571	58,1	8,3
1978	42,641	1617	57,8	8,4
1979	43,531	1699	55,3	8,7
1980	44,439	1831	52,6	8,2
1981	45,540	1618	53,9	7,8
1982	46,688	1725	51,6	7,9
1983	47,864	1607	50,3	6,5

Kaynak: (DİE: 1996, 3'de 1.1. ve 7'de 1.6 nolu tablolardan; BULUTAY: 1995, 256-260'daki tablodan derlenerek oluşturulmuştur.)

Tablo 1'de söz konusu her iki dönemin de nüfus ve istihdama ilişkin rakamları gösterilmektedir. Buna göre tablodan da görüldüğü gibi dönemlerde ani bir kırılmaya rastlamak olanaklı değildir. Ancak nüfus, işsiz, ve işsizlik oranı rakamları sürekli artış göstermesine rağmen, İKO ise artan genç nüfus, artan ev hanımı, yaşlı nüfus vb'leri nedeni ile sürekli olarak azalmıştır. Bu azalmanın ekonominin üretim gücünün düşmesi anlamında ve bağımlılık oranının artması anlamında negatif etkileri söz konusu olabilecektir. Nüfus 1957-1963 döneminde işsizlik oranı ortalaması 3,0 iken, aynı oran 1977-1983 dönemi için 7,9 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 2: Müdahale Dönemleri GSMH (Sabit Fiyatlarla)*-Büyüme Hızı-KBGSMH Büyüme Hızı

Yıllar	GSMH (Milyon TL)	Tarım	Sanayi	Hizmetler	B.H. (%)	KBGSMH B. Hızı (%)
1957	62,994	23,736	10,109	29,148	7,8	4,4
1958	65,844	25,909	10,671	29,263	4,5	1,6
1959	68,521	25,985	11,057	31,478	4,1	1,1
1960	70,868	26,590	11,099	33,178	3,4	0,5
1961	72,285	25,300	12,397	34,587	2	-0,6
1962	76,754	26,574	12,831	37,348	6,2	3,6
1963	84,188	29,39	14,369	40,679	9,7	7,0
1977	51,944,339	11,838,640	11,040,984	29,064,714	3,0	0,9
1978	52,582,170	12,155,103	11,385,280	29,041,786	1,2	-0,4
1979	52,324,175	12,135,878	10,818,216	29,370,080	-0,5	-2,5
1980	50,869,915	12,287,950	10,424,177	28,157,786	-2,8	-4,8
1981	53,316,849	12,066,632	11,453,641	29,796,575	4,8	2,3
1982	54,963,215	12,463,165	12,032,940	30,467,110	3,1	0,6
1983	57,279,000	12,359288	12,37432	32,082,278	4,2	1,7

* 1948-1967 Dönemi 1968 fiyatları ile ve 1968-1995 Dönemi 1987 fiyatları ile hesaplanmıştır.

Kaynak: DİE: 1996, 411-429'daki 21.2 ve 21.5 nolu tablolardan derlenmiştir.)

Tablo 2'den izlendiği gibi GSMH belirli bir ivme ile artış göstermektedir. GSMH' deki tek önemli kırılma 1980 yılında 1979'a göre belirli bir azalma kaydetmesi şeklinde oluşmaktadır. (Negatif büyüme). GSMH'de tüm dönemler boyunca tarımın ağırlığı yine hissedilmiştir. 1957-1963 döneminde GSMH'nin oluşumunda göreceli olarak tarım sektörünün ağırlığı varken 1977-1983 döneminde sanayi ve hizmetler sektörünün ağırlıklı payları söz konusu olmaktadır. 1957-1963 döneminde büyüme hızı ortalaması 5,3 olarak gerçekleşirken aynı dönemde KBGSMH ortalama olarak 2,5 olmuştur. Aynı rakamlar 1977-1983 döneminde 1,8 ve 2,2 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 3: Müdahale Dönemlerinde Dış Ticaretteki Gelişmeler

Yıllar	İTHALAT (M)		İHRACAT (X)		Karşılama Oranı X/M
	Miktar (000 Ton)	Değer (yüzbin $)	Miktar (000 Ton)	Değer (yüzbin $)	
1957	2,343	397	1,742	345	0,86
1958	1,453	315	1,600	247	0,78
1959	2,421	470	2,071	354	0,75
1960	2,162	468	2,158	321	0,68
1961	3,121	507	2,055	347	0,68
1962	4,883	619	2,318	381	0,61
1963	5,457	688	2,131	368	0,53
1977	23,535	5,796	4,132	1,753	0,30
1978	20,116	4,599	6,541	2,288	0,49
1979	18,811	5,069	,826	2,261	0,44
1980	23,347	7,909	4,855	2,910	0,36
1981	22,595	8,933	9,137	4,703	0,52
1982	23,132	8,843	12,545	5,746	0,64
1983	26,849	9,235	11,317	5,728	0,62

Kaynak: (DİE: 1996, 259'daki tablodan derlenerek hazırlanmıştır.)

Tablo 4: Müdahale Dönemlerinde Yıllar İtibariyle Döviz Kuru (TL/$)

Yıllar	Döviz Kuru	Yıllar	Döviz Kuru
1957	2,80	1977	18,09
1958	2,80	1978	24,63
1959	2,80	1979	35,21
1960	4,74	1980	77,54
1961	9,04	1981	112,20
1962	9,04	1982	156,27
1963	9,04	1983	230,33

Kaynak: (DİE: 1996, 259'daki tablodan derlenerek oluşturulmuştur.)

Tablo 3'de dönemlerin dış ticaret rakamları gösterilmiştir. Bu tabloda dikkati çeken en önemli özellik ithalat rakamlarının sürekli olarak ihracat rakamlarının önünde gidiyor olmasıdır. Bu TC tarihinde bazı küçük dönemler (özellikle kuruluş dönemi) dışında hep böyle bir gelişme göstermiştir. 1957-1963 döneminde ihracatın ithalatı karşılama oranı ortalaması 0,69 olarak gerçekleşirken 1977-1983 döneminde aynı oran 0,48 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 4'de ise doların dönemler itibariyle TL karşısındaki gelişimi gösterilmektedir. Buna göre 1957-1963 ve 1977-1983 dönemlerinde TL'nin dolar karşısında sürekli değer yitirdiği görülmektedir. 1957-1963 döneminde TL/$ ortalaması 14,84, 1977-1983 döneminde ise aynı oran 93,46 olarak oluşmuştur.

Tablo 5: Müdahale Dönemi Ekonomilerinde Toptan Eşya Fiyatları Endeksi ve Tüketici Fiyatları Endekslerindeki Gelişmeler

Yıllar	TFE		TEFE	
	A	B	A	B
1957	45,8	11,9	47,8	18,9
1958	53,1	15,8	54,9	14,8
1958	66,0	24,4	65,8	19,8
1960	69,4	5,2	69,3	5,4
1961	70,5	1,6	71,2	2,7
1962	72,9	3,4	75,3	5,7
1963	78,7	7,4	78,6	4,3
1977	378,5	28,0	386,6	24,1
1978	557,5	47,2	589,8	52,6
1979	874,2	56,8	966,8	63,9
1980	1884,8	115,6	2003,6	107,2
1981	2523,9	33,9	2740,3	36,8
1982	3076,9	21,9	3432,2	25,2
1983	4042,7	31,4	4425,8	27,5

A=İndeks B=Değişim Oranı 1968=100

Kaynak: (DİE: 1996, 370'deki tablodan derlenmiştir.)

Tablo 5'de 1968 fiyatları baz alınarak fiyatlardaki değişmeler TÜFE ve TEFE eksenli olarak gösterilmiştir. Buna göre 1957-1963 ve 1977-1983 dönemlerinde fiyatlar artmaya devam etmiştir. 1957-1963 döneminde TÜFE'ye göre artış yüzdesi ortalaması 9,9'dur. TEFE'ye göre ise ortalama artış 10,22'dir. Aynı rakamlar 1977-1983 dönemi için TÜFE'de 47,82 ve TEFE'de 48,18 olarak belirlenmiştir.

Tablo 6: Müdahale Dönemlerinde Bütçe Pozisyonunun Görünümü (000.000 TL)

Yıllar	Bütçe	Tahsilat	Fiilen Ödenen	Açık	Açık/Bütçe
1957	4,006	3,966	4,162	-196	0,04
1958	4,4475	4,822	4,977	-154	0,03
1959	5,980	6,385	6,728	-342	0,05
1960	7,281	6,933	7,320	-387	0,05
1961	8,678	10,933	11,382	-448	0,05
1962	10,114	9,017	9,118	-100	0,01
1963	12,101	11,730	11,725	5	-
1977	203,449	196,171	240,200	-44,029	0,21
1978	247,253	323,605	347,703	-24,098	0,09
1979	372,309	545,192	611,411	-66,219	0,17
1980	706,687	942,641	1,101,697	-159,056	0,22
1981	1,480,961	1,443,426	1,539,401	-95,974	0,06
1982	1,715,640	1,515,799	1,654,709	-138,909	0,08
1983	2,558,902	2,512,419	2,783,141	-270,721	0,10

Kaynak: (DİE: 1996, 389'daki tablodan derlenerek oluşturulmuştur.)

Tablo 6'dan anlaşılacağı gibi TC tarihinde kamu harcamaları hızla artarken bu harcamaların karşılanması için sağlıklı finansman kaynakları yaratılamaması nedeniyle açık bütçe politikaları izlenmiş ve bütçe açıkları söz konusu dönemde 1963 yılı dışında oluşmaya devam etmiştir. 1957'den 1963'e kadar bütçe açığı oranı ortalama olarak 0,03 olmuş, aynı oran 1977-1983 döneminde ise 0,13 olmuştur.

3. 1960-1980 Müdahale Dönemlerinin Ekonomik Açıdan Karşılaştırması

1960-1980 askeri müdahale dönemleri öncesinde ve askeri hükümetlerin görevde olduğu demokrasiye geçiş dönemlerinde uygulanan iktisat politikaları birlikte değerlendirildiğinde iki alternatif politika sepetinin hakim olduğu ve uygulamada birbirini takip ettikleri görülmektedir. Bu alternatif politika sepetleri, büyümeye ve yatırıma yönelik genişleyici politikaları ekonomik istikrar politikalarına tercih eden yapısalcı-popülist politikalar ile fiyat istikarı ve bütçe disiplinini genişleyici politikalara tercih eden muhafazakar-istikrarcı politikalar ayrımında tanımlanabilir. (AKAT: 1984, 121).

1960-1980 askeri müdahaleleri öncesinde görevde olan hükümetlerin uyguladıkları ekonomik politikaların yapısalcı-popülist politikalardan oluştuğunu, askeri müdahale dönemi hükümetlerinin politika tercihlerinin ise muhafazakar-istikrarcı politikalar olduğu görülmektedir. Yapısalcı-popülist politikaların ağırlık kazandığı dönemlerde, ekonominin ithal ikameci sanayileşme politikaları çerçevesinde hızlı büyüme hedefi öne çıkarken, hızlı büyüme sürecinde gelir dağılımının iyileşeceği, yoksulluk sorununun doğal olarak çözüleceği öngörülmektedir. Kumanda ekonomisinin piyasa mekanizmasına tercih edildiği dönemlerde, himaye gören sanayi yatırımlarına yönelik olmak üzere planlı veya plansız bürokratik kaynak dağılımı mekanizmaları ağırlık kazanmaktadır. Uygulamadaki politikalar, eğer uluslararası konjonktür de uygun ise kısa dönemde hızlı büyüme, işsizlik sorununun durağanlaşması, gelir dağılımında iyileşme gibi toplumsal refahı artıran sonuçlar vererek iktidardaki hükümetlerin oy potansiyelini artırmaktadır. Ancak uzun dönemde ödemeler bilançosundan kaynaklanan darboğazlar nedeniyle yatırımlar azalır ve büyüme hızı düşerken, hükümetin politik kaygılar sonucu ekonomik istikrarı gözardı eden popülist para ve maliye politikalarına yönelmesiyle enflasyon sorunu körüklenmektedir. Ekonominin işlerliğini yitirmesi ile sonuçlanan bu süreç, dış kaynak bulmak ve ekonomiyi rahatlatmak düşüncesi ile, uluslararası kuruluşların da tavsiyesi üzerine uygulanmak zorunda kalınan ekonomik istikrar programı ile son bulmaktadır.

Fiyat istikrarı ve bütçe disiplinini öne çıkaran ve toplumun gelir ve refah düzeyini aşağıya çekerek ekonomiyi yeniden rayına oturtmayı amaçlayan istikrar politikalarının siyasi faturası, muhalefetin popülist söylemleri sonucu oy kaybeden iktidardaki hükümete kesilmektedir. Bu nedenle istikrar programlarının disiplinli olarak uygulanması askeri müdahale sonucu göreve gelen hükümetlere düşmüştür. 1960 askeri müdahale hükümeti Ağustos 1958 istikrar programının, 1980 askeri müdahale hükümeti 24 Ocak istikrar programının takipçisi olmuştur. Muhafazakar istikrarcı politika alternatifini uygulayan askeri hükümetler büyüme hızının yavaşlaması, yatırımların düşük kalması, işsizliğin artması, gelir dağılımının bozulması pahasına da olsa bütçe denkliği ve fiyat istikrarının savunucusu olmuşlardır. Fiyat istikrarının ve bütçenin denkliğinin bozulmasına, dış ödemeler dengesinde açıklara neden ola-

cak genişleyici politikalardan kaçınılan bu dönemlerde ekonomi düşük bir büyüme hızını sağlıklı ekonomik dengeler üzerine kurarak sağlamayı amaçlamaktadır.

1960 döneminde dışa açılma girişimleri ile birlikte büyüme ve kalkınma ithal ikameci politikalara bağlanırken, 1980 döneminde olgunlaşma sürecinde belirli bir noktaya gelmiş olan ülke sanayiinin dışa açılması ve ihracata dayalı sanayileşme ve büyüme politikalarının benimsenmiş olması iki dönem arasındaki önemli bir farklılığı ortaya koymaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde 1980 dönemi Türkiye ekonomisi açısından etkileri günümüzde de süren köklü bir yapısal dönüşümü ifade etmektedir.

İki askeri müdahale dönemi bu politik çerçeve içinde kantitatif olarak karşılaştırıldığında dönemlerin birbirlerinden farklı özellikler gösterdiği saptanmaktadır. İşsizliğin 1980 döneminde 1960 dönemine göre daha yaygın olduğu görülürken, İKO'nun 1980 döneminde giderek düşmüş olmasının yanısıra işsizlik oranının da artmış olduğu dikkati çekmektedir. Nitekim işsizlik oranı ortalaması 1960'da %3 iken 1980'de 4,9 puan artarak %7,9 gibi dünya ortalamasının çok üzerinde olan bir rakama ulaşmıştır. Gerçi dönemler arasında nüfus açısından büyük farklar 1960 lehine gelişme göstermiş olmasına rağmen, gelişen yeni istihdam olanaklarının 1980'li yıllarda bu fazla nüfusu absorbe edecek şekilde kullanılması gerekirdi. O halde 1960 askeri müdahale dönemi istihdam açısından 1980'e göre daha başarılı sonuçlar elde etmiştir denilebilir.

Dönemler GSMH ve büyüme hızı açısından karşılaştırıldığında her iki müdahale döneminde de GSMH'nin düşerek büyümenin yavaşladığı sonucuna ulaşılmaktadır. Ancak müdahalenin yapılmasının hemen ardından büyüme hızları tekrar ivme kazanarak artmışlardır. İki dönem büyüme hızı ortalamaları karşılaştırıldığında 1960 döneminde 5,3 olan büyüme hızı 1980'de 1,8 olmuş KBGSMH ise 2,5'den 2,2'ye gerilemiştir. Bu açıdan 1960 döneminin göreceli başarısından bahsedilebilir.

Dış ticaret noktasında her iki dönemde de dış ticaret açığı söz konusu olup her iki dönemde de TL, dolar karşısında değer kaybetmeye devam etmiştir. İki dönemde de ihracatın ithalatı karşılama oranı sürekli 1'in altında seyretmiştir. Ancak 1960'da bu oran 0,69 iken 1990'de 0,48 olmuş, dolar ise ortalama olarak 1960 döneminde %14,84 değer kaybına uğrarken, 1980 döneminde ise %93,46'lık bir değer kaybına sahne olmuştur. Ancak bu bağlamda 1980 dönemine haksızlık etmemek gerekir. Nitekim bu farkın oluşması 1960'lı yıllarda aşırı değerlenmiş döviz kuru politikası uygulanırken 1980'de gerçekçi döviz kuru politikasının uygulanmasından kaynaklanmıştır.

Fiyat artışları noktasında ise 1960 döneminin başarılı olduğu sanılsa da 1980 dönemindeki fiyat artışları bir sonraki dönem enflasyonunu kontrol altına almak amacıyla toplam talebi kısmaya yönelik uygulamalardan kaynaklanmaktadır. Nitekim 1980 yılında fiyat kontrol komitesi kaldırılarak KİT ürünleri fiyatları serbest bırakılmıştır. Dönemler karşılaştırıldığında 1960 döneminde TÜFE'ye göre %9,9 olan endeks artışı 1980'de %47,82; TEFE'ye göre %10,22 olan endeks artış ortalaması ise %48,18 gibi büyük bir artış gerçekleştirmiştir.

Bütçe pozisyonu açısından konuya yaklaşıldığında her iki dönem de bütçelerin açık verdiği görülmektedir. Fakat 1960 dönemi bütçe açığı oranı ortalaması %3

iken bu oran 1980 döneminde %13 olmuştur. Bu anlamda 1980'li yıllarda kurulan hükümetlerin bütçeleri 1960'lı yıllardaki hükümetlerin bütçelerine göre daha büyük açıklar vermiştir. Bu açıdan da 1960 dönemi 1980 dönemine göre başarılı görülebilir.

Ancak tüm bu kantitatif değerlendirmelerde 1980 müdahalesinin ekonomik, siyasi ve dünya konjonktüründeki arkaplanı ile 1960 yılının aynı unsurlarının birbirine benzer olmadıklarını da ifade etmek gerekir.

Sonuç ve Değerlendirme

Bu inceleme sonucunda 1960 ve 1980 askeri müdahalelerinin ekonomik yönden benzerlikleri ve benzemezlikleri saptanmış oldu. Bu dönemlerde görev alan askeri hükümetler fiyat istikrarı, bütçe disiplini, dış ödemeler dengesinin iyileştirilmesi gibi politikaları, ne pahasına olursa olsun büyüme, yatırım artışı, istihdam yaratılması gibi popülist politikalara tercih etmişlerdir.

Yanısıra her iki müdahale hükümeti de ekonomiyi yönetmek için geldiklerinde kendilerini bir istikrar politikası ile destekleme gereğini hissetmişlerdir. Bu yolla hem müdahalenin ekonomik meşruiyeti sağlanmış, hem de müdahale hükümetinin ekonomi politikası hedefleri çizilmiştir.

Her iki müdahalede de ülke bütünlüğünü korumak, milli birlik ve beraberliği sağlamak ve demokratik düzenin işlemesine engel olan nedenleri ortadan kaldırmak amacıyla göreve gelen askeri hükümetler, tıkanma noktasına gelen ekonominin düze çıkarılmasını da amaçlar arasında vurgulayarak ekonomik ve mali istikrarı ve ekonomik kalkınmayı sağlamaya yönelik politikaların uygulayıcısı olmuşlardır.

1960 ve 1980 askeri müdahalelerinin her ikinsinde de ekonominin yön değişimi söz konusudur. Nitekim 1960'da liberal söylem müdahale ile birlikte yerini planlı bir kalkınma stratejisine terkederken; 1980'de ise liberal söylem ve piyasa ekonomisi yeniden dünya ekonomisine eklemlenme çabaları doğrultusunda yükselen değer haline gelmiştir.

Askeri müdahale dönemlerinde uygulanan ekonomik politikaların başarılarını karşılaştırmayı amaçlayan kantitatif değerlendirmeler, Türkiye ekonomisinin iç ve dış konjonktürün etkisinde, yapısay sorunlara sahip olduğunu kabul etmekle birlikte, 1960 askeri müdahale döneminde izlenen ekonomi politikalarının 1980 döneminden daha başarılı sonuçlar ortaya koyduğunu göstermiştir.

KAYNAKÇA

AHMAD Feroz, **Demokrasi Sürecinde Türkiye (1945-1980)**, (Çev: Ahmet FETHİ), Hil Yayınları, İstanbul, 1992.

AKAT Asaf Savaş, **Alternatif Büyüme Stratejisi İktisat Politikası Yazıları**, İletişim Yayınları, İstanbul:1984.

ALPAR Cem, **Türkiye'nin Planlı Döneminde İmalat Sanayiini Koruyucu Dış Ticaret Politikası**, AİTİA. Yayın No: 74, Ankara, 1974.

AYTÜR Memduh, **Türk Kalkınma Hukuku Bir Giriş Denemesi**, DODAİE Yayınları, Ankara, 1967.

BAŞKAYA Fikret, **Türkiye Ekonomisinde İki Bunalım Dönemi Devletçilikten 24 Ocak Kararlarına**, Birlik Yayınları, Ankara, 1986.

BELEN Fahri, **Demokrasiden Diktatörlüğe**.

BORATAV Korkut, **Türkiye İktisat Tarihi 1908-1985**, Gerçek Yayınevi, Yeni Diz-1, 4. Baskı, 1993.

BORATAV Korkut, "İktisat Tarihi (1981-1994)", **Bugünkü Türkiye 1980-1995**, (Der: Sina AKŞİN), Türkiye Tarihi Dizisi, 5. Cilt, Cem Yayınevi, İstanbul, 1997.

BULUTAY Tuncer, **Employment Unemployment And Wages in Tukey**, ILO-DİE, Ankara, 1995.

CEM İsmail, **Türkiye'de Geri Kalmışlığın Tarihi**, Can Yayınevi, 12. Baskı, İstanbul, 1998.

CUMHURİYET GAZETESİ, 12 Temmuz 1960.

DİE, **Çalışma İstatistikleri**, 1995.

DİE, **İstatistik Göstergeler (Statistical Indicators) 1923-1995**, DİE Yayınları, Yay, No: 1883, Ankara, 1996.

DPT, **1980'den 1990'a Makroekonomik Politikalar: Türkiye Ekonomisindeki Gelişmelerin Analizi ve Bazı Değerlendirmeler**, Ankara, 1990.

ERGİN Feridun, "Gürsel'in Bir Sözü", **Cumhuriyet Gazetesi**, 3 Temmuz 1960.

GÜLALP Haldun, **Gelişme Stratejileri ve Gelişme İdeolojileri**, Yurt Yayınları, Yay. No: 5, Ankara, 1987.

GÜRSEL Cemal, "İkinci Cumhuriyet Anayasası ve Planlama", **DPT. Planlama Dergisi**, S. 1, (Sonbahar-1961), Başbakanlık Devlet Matbaası.

HAMİTOĞULLARI Beşir, "Atatürk Devletçiliği ve Ekonomik Bağımsızlık", **Atatürk Dönemi Ekonomik Politikası ve Türkiye'nin Ekonomik Gelişmesi**, AÜ. SBF., Türkiye Ekonomi Kurumu, İstanbul, 1982.

HAN Ergül, **Türkiye'de Sanayileşme Süreci ve Stratejisi**, EİTİA, Yay. No: 205/134, Eskişehir, 1978.

HATİPOĞLU Zeyyat, **Türkiye İktisadının Geçmişi, Bugünü ve Geleceği**, Yeni İktisat ve İşletme Yönetimi Dizisi No:6, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul, 1993.

HERSLAG Zvi Yehuda, "Pitfalls of Development Strategy And Planning", **ODTÜ. Gelişme Dergisi**, Türkiye'de Planlı Kalkınmanın Yirmi Yılı (1960-1980), (Özel Sayı), Ankara, 1981.

KAYALI Kurtuluş, **Ordu ve Siyaset 27 Mayıs-12 Mart**, İletişim Yayınları, İstanbul,1994.

KONGAR Emre, **21. Yüzyılda Türkiye 2000'li Yıllarda Türkiye'nin Toplumsal Yapısı**, Remzi Kitabevi, Büyük Fikir Kitapları Dizisi 101, İstanbul, 1998.

KUYUCUKLU Nazif, **Türkiye İktisadı**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul, 1986.

KÜÇÜKKALAY A. Mesud, **Cumhuriyet Döneminde İktisadi Planlama ve Beş Yıllık Kalkınma Planlarının İstihdam Açısından Değerlendirilmesi**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998.

MİLLİYET GAZETESİ, 18 Haziran 1960.

MORTAN Kenan, ÇAKMAKLI Cemil, **Geçmişten Geleceğe Kalkınma Arayışları**, 1987.

ÖZBUDUN Ergun, **Türk Anayasa Hukuk**, Yetkin Yayınları, 2. Baskı, Ankara, 1990.

ÖZDEMİR Hikmet, **Rejim ve Asker**, Afa Yayınları, Türkiye Üzerine Araştırmalar-2, İstanbul, 1989.

ÖZTÜRK Metin, **Türkiye'de Asker ve İktidar**, Yeni Yüzyıl Kitaplığı, Türkiye'nin Sorunları Dizisi-10, 1996.

ÖZTÜRK Metin, **Ordu ve Polikita**, Gündoğan Yayınları, Ankara, 1993.

PARASIZ İlker, **Türkiye Ekonomisi: 1923'den Günümüze Türkiye'de İktisat ve İstikrar Politikaları Uygulamaları**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1998.

RESMİ GAZETE, 1 Ekim 1980, S. 17122.

SENCER Muzaffer, "Türkiye'de Kalkınma Stratejileri ve Planlama Süreci", **Amme İdaresi Dergisi**, C.24, S.2, (Haziran-1991).

ŞENSES Fikret, **1980 Sonrası Ekonomi Politikaları Işığında Türkiye'de Sanayileşme**, Ankara, 1989.

SÖNMEZ Mustafa, **Türkiye'de Gelir Eşitsizliği**, İletişim Yayınları, Cep Üniversitesi, İstanbul, 1990.

TOKGÖZ Erdinç, **Türkiye'nin İktisadi Gelişme Tarihi (1914-1997)**, İmay Yayınevi, Ankara, 1997.

TOKGÖZ Erdinç, "Türkiye İktisadi Gelişme Tarihinin Ana Çizgileri (1923-1927)", **Türkiye Ekonomisi Sektörel Analiz**, (Der: Ahmet ŞAHİNÖZ), Türkiye Ekonomi Kurumu, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998.

TUNÇAY Mete vd., **Çağdaş Türkiye Tarihi 1908-1980**, Cem Yayınevi, İstanbul, 1992.

YAZGAN Turan, "Türkiye'de İstihdam Politikaları, Uygulamalar Hatalar Çıkış Yolları", **TKİS, 20. Yıl Semineri**, İstihdam İşçi İşveren İlişkileri ve Sosyal Güven

lik, (İstanbul-1983).

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

YENİ FİNANSAL TEKNİKLER VE TÜRKİYE UYGULAMALARI

Yrd. Doç. Dr. Mehmet YİĞİT*

ÖZET

Bu makalede yeni finansal tekniklerden leasing, Swap, Franchising, opsiyon, future'lar hakkında genel açıklamalarda bulunulmuş ve Türkiye'deki gelişmeler hakkında genel bir perspektif verilmeye çalışılmıştır.

GİRİŞ

Bu makalede günümüzde 1970 sonrasında esnek kur sisteminin uygulanması ve enflasyonla mücadelede sıkı para politikalarının izlenmesi sonucu dünya genelinde yaygınlaşan leasing, factoring, forfaiting, ve futures ve opsiyonlar gibi vadeli kontratlar teorik olarak incelenmiş, Türkiye uygulamaları ele alınmıştır.

I- FİNANSAL KİRALAMA (LEASİNG)

Leasing ,kelime olarak finansal kiralama anlamına gelir. Kökeni 18. yy. A. Smith'e kadar gider. Asıl senedin kaynağı kullanımındadır. Mülkiyette değil. Leasing'in amacı sıkı para politikası izlendiği zaman nakit para sıkıntısı nedeniyle firmaların zorlaşan finansal işlemlerine yardımcı olmaktır.

1950'lere doğru Avrupa'da çıkmış 1970'lerde yaygınlaşmıştır. 1970'lerde başlayan Stagflasyon (Durgunluk içinde enflasyon) ile işletmeler nakit sıkıntısı

* Yrd. Doç. Dr., Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya IIBF.

içinde olmuştur. Az para ile çok iş yapmak amacındadır. İşletmeler diyelim ki 100 dolar alır ve bunun ellisini işletmeye ellisini Leasing'e verir. Belirli bir süre içinde bunun karşılığını öder. Mülkiyeti değil kalkınma hakkının satın alınması. Leasingin gelişmesinin arkasında Dünya Bankası vardır.

Leasing en çok Güney Kore'de uygulanmaktadır. Leasing uygulaması olan ülkelerde kiralama ile sağlanan varlıklar toplam sabit varlık yatırımları içinde çok önemli tutarlara ulaşmaktadır. Bu oran ABD'de % 20 , Fransa'da % 10, Ingiltere'de % 12 , Almanya'da % 5 , Japonya'da % 5,Avusturalya' da % 3 'tür. ayrıca 1988 itibarıyle ABD'de yaklaşık 3500,Almanya'da 300 ,Japonya'da 150 , Ingiltere ve Kanada'da 100'ün üzerinde leasing şirketi faaliyet göstermektedir.

Leasing işlemi şu sırayla yapılır :

1-Kiralanacak teçhizat kiracı tarafından seçilir. Fiyat ve teslim koşulları için üretici ve ihracatçıyla anlaşır.

2-Daha sonra kiracı bir leasing şirketiyle teçhizatın satın alınarak kendisinin kiralanması için bir anlaşma yapar.

Leasing firmasının (kiralayan banka) Şirketin bağlı olduğu bir kredi yada bir banka sağlayabilir. Leasing firmaları uluslararası sermaye piyasalarından da ödünç alabilir. Bazı ülkelerin Hukuksal ve Mali düzenlemelerinden kaçmak için yurtdışından ayrı bir yerde konumlanabilirler.

I .1 . Leasing Türleri

1-Faaliyet kiralaması
2-Finansal kiralama

1-Faaliyet kiralaması [Operating Leasing (daha kısa vadeli)]:

Makine kiralaması: Kira konusu olan malın ekonomik ömrü ile kıyaslandığında kısa sayılabilecek kiralardır. Bu kiralama kiracıya sözleşmeyi iptal hakkı tanınması nedeniyle teknolojik açıdan modası geçmiş makine ve teçhizatı geriye verebilme imkanı tanıyan esnek bir Leasing türüdür. Makinaların bakım ve tamiri gibi masrafları satıcı firma karşılıyor. Fakat ödemeler yine Leasing masrafına tayın edilebiliyor.

2-Finansal Kiralama (Sermaye Kiralaması):

Malın Ekonomik ömrünün, daha önemli kısmını kapsar,malın mülkiyetine sahiplikle kira süresi boyunca malın mülkiyetine yaklaşımı sağlar. Daha uzun vadelidir. Kiralama süresi sonunda çok sembolik bir fiyatla makine alınabilir.

1-Doğrudan Leasing: İmalatçı ile kiralayanın aynı olduğu aracı leasing kuruluşunun olmadığı leasing çeşitidir.

2-Dolaylı Leasing (indirect Leasing) : Normal Leasing'den denilebilir. imalatçı malını ihracata bindiriyor. Aracı firma ithal ediyor ve kiracı da yararlanıyor. Kiracı ithalatçı konumunda oluyor.

3-Kaldıraçlı Leasing: Çok büyük projelerle çok büyük yatırımlarda kullanılıyor. O zaman kiracı ,leasing taksitlerini ödeyebilmek için ayrıca bankadan kredi alıyor bundan dolayı kaldıraçlı leasing adı verilir.

4-Yurtiçi Leasing (Domestıc Leasing): Tek farkı yurtiçinde olmasıdır.

5-Yurtdışı Leasing (Cross Border Leasing) :Kiraya verenle kiralayanın ayrı ülkelerde olmasıdır. Bilinen leasingi kasteder.

6-Geriye Kiralama (Lease back) : Konu olan malın önce sahibi tarafından satılması sonra o mala olan ihtiyacın devam etmesi sebebiyle sattığı o eski malını leasing yoluyla tekrar kiralama.

7-Taşınır taşınmaz (mobil-immobil) Leasing: Kira konusu mal taşınır leasingde otomobil gibi taşınır mallar için, taşınmaz leasing ise "gayrimenkuller " gibi mallar için yapılır.

8-Ferdileştirilmiş (Tek) ya da toplu leasing :Tek kişinin baş vurduğu leasing türü ferdileştirilmiş (ındıvıdual) leasing ,çok kişinin ortak bir girişim için başvurduğu leasing ise "toplulaştırılmış leasing" dir.

9- Birinci el veya ikinci el Leasing : Leasing yeni ,yani kullanılmamış mallar için yapılıyorsa "birinci el", kullanılmış mallar için yapılıyorsa " ikinci el" leasing denir.

10- Tamamı geri ödemeli kiralama: Kiralayanın yani leasing firmasının sözleşme süresi sonunda ana para, faizi ve karının tamamını geri ödemesine imkan veren Leasing türüdür.

11 – Muvazaalı Leasing : Bu leasing türü aslında bir leasing türü olmayıp, son zamanlarda Türkiye'de asıl Leasing Mevzuatına yakışmayan ve bankaların leasing şirketlerine kaynak yaratmak için uyguladıkları biraz uydurma bir leasing türüdür (bkz:Demirkan:1999:29).

I. 2. Leasing Sisteminin Faydaları

1-Esnek finansman sağladığı için, küçük ve orta boy işletmeler için çok yararlıdır. Küçük firmaların enflasyonist ve sıkı para politikası izlediği dönemlerde, nakit ihtiyacını ortadan kaldırıyor.

2-Finansal kiralama fon maliyetini azaltır ve böylece gelişmekte olan ülkeler için gerekli yatırımların yapılmasına yardımcı olur.

3-Finansal kiralama, sanayi ve mali politikaların uygulanmasına yardımcı olur. Genellikle Avrupa Türkiye'de küçük sanayiyi geliştirmeye alışıyor. Bunlar için çok ok büyük bir finansmana sahip oluyorlar. Küçük sanayilerin gelişmesi için leasing büyük bir imkandır. Mali politikalarda para sıkıntısı olduğu zaman istenen finansman gücüne yardımcı oluyor.

4-İhracata yönelik sanayileri pekiştirerek ihracatı artırmak ihracatta mali alıp satmaktansa o mali üretip öyle ihraç yapmayı teşvik edici bir yönü vardır.

1-Bu tür finansmanın maliyetinden, fon maliyeti düşüktür.

2- Kredilendirmede şartlar kiraya göre uygundur. Diğer kredilendirme kuruluşlarında (Bankalarda) ise kredilendirme işlemi geneldir.

3-Vergileme açısından kayıtlarda finansal kiralama gider olarak görülür bu yüzden vergiden muaftır.

4-Finansal kiralama borcu işletme bilançolarında görülmediği için borç/özkaynak yapısı bozulmaz.

5-Kamu yararı güden kurumlar (Hastane ve üniversiteler gibi) için yüksek teknoloji gerektiren makine ve teçhizatlar için kamu kuruluşlarından leasing sağlanıyor.

6-Özellikle enflasyonist ülkelerde enflasyondan korunmak için uzun vadeli borçlandırmadan da bulunabilecek finansman türüdür. En büyük avantajı,

7-Teşvik edilmeyen yörelerde yapılacak yatırımlarla ilgili ithal edilmesi gereken mallardan gümrük vergisi ödenmesi gerekirken geçici ithal rejiminden yararlanarak finansal kiralama yoluyla getirilecek bir mal sadece teminat yatırılarak ömrü boyunca kullanılması mümkündür.

I .3. Leasingde Kur Riski

Finansal kiralamanın önemli fon kaynakları bankalarca sağlanan fonlar, sermaye piyasası araçları ve dış kredilerdir. Yatırımların döviz üzerinden yapılması yüzünden kur riski olarak ortaya çıkmaktadır(Erdoğan:1993:215).

I . 4. Leasingde Mali Teşvikler

3226 sayılı finansal kiralama kanunu teşvik belgesine bağlanmış bulunan yatırımların finansal kiralama ile finanse edilmesi durumunda kiraya veren yasal olarak malın sahibi olduğundan yatırım teşvik tedbirlerinden yararlanabilmektedir. Ayrıca finansal kiralama şirketi DPT'nın uygun görmesı ile yatırım vergi indirimi gümrük muafiyeti KKDF orta ve uzun vadeli yatırım kredisi yerli makine ve teçhızat alanlarında teşvik primleri kira sözleşmesiyle ilgili vergi, resim ve harç istisnasından yararlanır.

Finansal kiralama konusu makine ve teçhizatın bedeli leasing şirketinin belgesinde ayrı, makine ve teçhizatın yatırım dönemindeki kira bedelleri yatırımcının belgesinde yer alır. Finansal kiralama şirketine ait teşvik belgesi yatırıma ait teşvik belgesinin eki niteliğindedir(Erdoğan:1993:214).

1-Yatırım İndirimi:

Finansal kiralamada yatırım mallarının teşvik belgesi kapsamına alınması gerekmekte ayrıca kiralayanın yatırım indiriminden yararlanabilmek için kiralama konusu malın yeni olması, yani yurt içinde ve dışında hiç kullanılmamış olması gerekir. DPT müsteşarlığının yayınladığı tebliğe göre sadece uçak ve helikopterler finansal kiralama konusu yapılması halinde bu aktif kıymetler yatırım kıymeti bakımından yeni olarak kabul edilir.

-Finansal kiralama şirketinin aktifinde yer aldığı için yatırım indiriminden kiraya veren yararlanacaktır. Kiraya veren için yatırım indirimi uygulaması mali kiracının kullanımına bıraktığı an başlar ve indirimden yararlanacak tutara ulaşıncaya kadar devam eder. Finansal kiralama şirketi sözleşmesinde kiraya veren şirkete kiralanan varlığa bir başka kiralama veren sadece bakiye yatırım istisnasından yararlanacaktır. Teşvikler nedeniyle ödemediği vergiler, şirketin sona ermesi, kiracının iflası, ölümü halinde cezalı olarak geri alınır.

2- Gümrük İndirimi:

Malın satın alma hakkı kiracıya tanınmış ise taraflar gümrük muafiyetinden yararlanabilir. Satın alma hakkı bulunmayan ve hak bulunsa bile teşvik belgesinde gümrük muafiyetinden yararlanması öngörülmeyen malların ithaline gümrük vergisi ertelenir. Bu mallar için ileride olabilecek vergileri karşılayacak miktarda teminat almış sözleşme süresi sonunda malın kesin ithalatının yapılması ve finansal kiralama konusu mallarını kiraya verene iade edilmek üzere yurtdışına çıkarmak istenmesi durumunda teminat çözülür

3-Vergi, Resim, Harç istisnası: Leasing kanununun 30. maddesine göre finansal kiralama sözleşmeleri her türlü resim, vergi v.b. harçtan muaftır.

4-Katma değer vergisi: Malların her aşamasında mallara bazı değerler eklenir. Bu değerleri bulmak için katma değerler uygulanır. Leasing kanununda KDV hakkında hiçbir hüküm yoktur. Ama Vergi usul kanununda (VÜK) kiralanana mallardan KDV alınır diye bir hüküm vardır. Leasing bir kiralama olduğu için KDV uygulanır. Bankalar kurulu kararı ile Leasinge konu olan malların teslimi ve kiralanmasından %1 oranında vergi alınması kararlaştırılmıştır. Kiralama süresi bitiminde kiralanan varlık normal bir satış bedeli ile kiraya devredildiğinden satış bedeli hurda değer piyasa değerinden oldukça düşük olduğundan VÜK emsal bedeline ilişkin bir bilgi yoksa sözleşmede belirtilen iş bedelinin KDV hesaplamasında temel tespit edileceği malîye bakanlığı ile leasing kuruluşları -arasında tartışma konusudur(Erdoğan:1993:214).

I . 5. Türkiye'de Finansal Kiralama

Finansal kiralama, gelişmiş ülkelerde sabit sermaye yatırımının %20'sını oluşturur. Türkiye'de ise %2'sıdır (Erdoğan:1993:207). Ülkemizde 1983 yılında 3226 sayılı leasing kanunu çıkmıştır. (Finansal kiralama ismiyle)Bundan önce ülkemizde finansal kiralamaya benzer ilk uygulamayı 1977 yılında çok büyük bir sanayi kuruluşunun finansmanı için İslam Kalkınma Bankası uygulamıştır. 1986 yılında Yapı Kredi Bankası ve Halk Sigorta ortaklığıyla yapılan Yapı Kredi Leasing AŞ. kurulmuştur. Bugün 35'ı aşkın Leasing şirketi vardır. 3226 sayılı finansal kiralama kanununun amaçları;

1-Düşük maliyetli yatırım imkanı artırmak.

2-Eski ve verimsiz makine ve teçhizatı almak üzere teknolojisi yeni ve daha verimli makinaları kiralayarak işletmeyi daha karlı kılmak.

3-Ülkeye daha fazla nakit ve yatırım olarak yabancı sermayeye girişimini teşvik etmek.

Türkiye'de en çok leasinge başvurulan sektörler:İmalât sanayii,Kara ulaşım araçları, Bilgisayar,Büro malzemeleri ve telekomünikasyon cihazları,Tıbbi cihazlar, Tekstil, Türkiye'de durum; Leasing şirketi 1987'de 4 tane iken 1992'de 32 tane olmuştur.

İşlem adeti ise ;1987'de 177 adet iken,1992'de 1500 adet olmuştur.

Kiralama tutarı :1987'de 1.467.000.000-781 milyon iken,1992'nın ilk altı ayında 895 milyar olmuştur. Önceleri ülkemizde kara ulaşım araçlarına leasingde rağbet varken,zamanla kara ulaşım araçlarının ağırlığı zamanla azalmış ve imalat,tekstil ve

baskı makinelerinin payı artmıştır. Bu değişimin nedeni; kara ulaşım araçları için uygulanan KDV teşviklerinin kaldırılmasıdır(Toprak Leasing:tarih yok).

Tablo 1: Türkiye'de Leasing tutarları

Yurt içi Kiralamalar (Milyar TL)	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Bilgisayar, büro makineleri, telekomünikasyon	151	289	469	1542	2067	7192
Kara ulaşım araçları	632	753	801	2408	1402	7606
Deniz Ulaşım Araçları	47	9	75	1269	2687	6511
Hava Ulaşım Araçları	1	140	128	299	607	1261
Tekstil ve basım makineleri	44	59	224	512	2536	7593
Tıbbı cihazlar	42	54	177	268	846	1903
inşaat makineleri, turizm tesis araçları	168	401	1716	4510	5541	28370
Gayrı menkuller	0	0	0	223	113	232
TOPLAM	1.085	1705	3590	11.031	15.798	60.667

Kaynak: Toprak Leasing

Ancak son yıllarda Ülkemizde " muvazaalı leasing " diye adlandırılan ve leasingi amacından uzaklaştırarak, bankaların kendi iştirakleri durumunda kurdukları leasing şirketi ile aralarında aslında peşin ödemeden farklı olmayan bir leasing yöntemi ile leasing şirketlerine kaynak aktardıkları ve normal leasing yaptığı durumda ödemesi gereken % 15'lik KDV den kurtulmakta ve sadece % 5-6 oranında bir komisyonu leasing şirketine ödemekte,leasing şirketinin bankanın iştiraki olması dolayısıyla da mali iştirak kazançlarının kurumlar vergisinden düşülmesi gerektiği için devletin vergi olarak alması gereken tutar leasing şirketi ile banka arasında paylaşılmaktadır,ayrıca leasing şirketine ödenen komisyon bankaya iştirak kazancı olarak geri dönmektedir. Yani aslında banka ihtiyacı olan bir malı leasing yoluyla ancak peşin olarak satın alarak kendi leasing şirketine kaynak aktarmış olmaktadır. Ancak olayın Leasing Kanunu ve FİDER (Finansal Kiralama Şirketleri derneği)'in 1998 tarihinde kabul ettiği "Mesleki Ahlak Kuralları Uygulama İlkeleri"ne ters düştüğü görülmektedir(Demirkan:1999:30).

Muvazaalı leasingde malın kira taksitlerini banka öderken gider göstermekte kira ödemeleri bitince mal ya da makineyi sabit kıymet olarak göstermektedir. Bu da Tek Düzen Hesap Planına ayrıca aykırıdır.

I . 6 . Leasingın Diğer Finansal Yöntemlere Göre Üstünlükleri

Leasing özellikle krediye göre bir çok üstünlüklere sahiptir. Özellikle esnek finansman sağladığı için çok yararlıdır.

1-Kiralamaya konu olan malın %100 finansmanını sağlar.

2-Yatırımcı yatırım maliyetini başından bilir ve alternatif krediler açısından en avantajlı olanı seçebilir.

3-Amortisman gibi vergi avantajları finansal kiralama şirketleri tarafından kullanılır.

I . 7 .Leasing ve Satınalma Seçeneklerinin Karşılaştırılması

Problem 1: Bir yatırımcı/ihracatçı 7 milyon $ tutarında % 11 faizli borçlanmaya 4 yıllığına ihraç mali üretmek için gerekli bir makineyi almak için baş vursun.

Bir leasing şirketi aynı makineyi bir yıllık direkt leasing olarak 2.6 milyon $'a teklif etsin. Hangi metod yatırımcıya daha ucuza gelir.? Makinenin yıllık bakım ve sigorta maliyeti 300.000 $'a varsayarsak, hesapların dökümü şöyle olur :

Yıllık borç ile satın alma maliyeti 7 milyon $ x 0.322 = 2.254.000	
(%11'den sermaye faktörü= 0.322)	
artı =Bakım maliyeti	300.000
Toplam yıllık satın alma + bakım maliyeti	2.554.000

2.6 milyon Dolara leasingin maliyeti makineyi satın almaktan da,borçla satın almaktan da pahalıya gelecektir. Bu nedenle leasinge başvurulması pek rasyonel değildir. Aynı problemi, faiz oranının % 14 olduğu borç ile satın alındığı durumda inceleyelim.

Yıllık satın alma (7 milyon $ x 0.343)	2.401.000 $
(% 14 = 0.343)	
Makinenin Yıllık bakım maliyeti	300.000 $
Toplam yıllık satın alma ve bakım maliyeti	2.701.000

Bu durumda leasinge başvurmak daha ucuza mal olacağından leasing yapmak daha rasyoneldir. Demek ki , kredi ile alınan makinenin faizin % 11 olduğu durumda maliyet leasing maliyetinin altında olacağı için leasinge baş vurmak pek akılcı olmayacak,ancak kredi maliyeti % 14'e çıkınca leasing maliyetini aşacağı için leasing bu kez daha karlı olacaktır. Yani burada Leasing yıllık maliyeti % 11-14 arasında olduğu anlaşılmaktadır.

I . 8 . Kredili Satınalma Ve Leasingin Finansal tablolar Ve Rasyolar Üzerindeki Etkileri

Varsayalım ki, bir firma 10 yıl ekonomik ömrü olan 1 milyon Dolarlık bir makine alsın, bunun yıllık amortisman tutarı 100.000 Dolar olsun. Veya yıllık 140.000 Dolara leasing yoluyla kiralasın,borcun faiz oranı % 8 olsun. Şirketin bilançosu,gelir tablosu ve finansal rasyoları her iki durumda nasıl olacaktır aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Görüldüğü gibi her açıdan leasing daha karlıdır

Tablo 2: Leasingin Bilanço Üzerindeki Etkisi

	KREDİLİ MAKİNE ALIŞI	LEASİNG YOLUYLA MAKİNE ALIŞI
BİLANÇO(BALANCE SHEET)		
Carı varlıklar(fıxed assets)	2000	2000
Sabıt varlıklar(Fıxed assets)	4000	3000
TOPLAM VARLIKLAR (total Assets)	6000	5000
Carı Borçlar(Current Lıabılıtıes)	1000	1000
Uzun vadeli borçlar(Long term debt)	2000	1000
TOPLAM BORÇLAR (total debt)	3000	2000

Kaynak : UNCTAD/ITC, Fınancıng means and Souces,Internatıonal Trade Centre,Trade Development Servıces

Tablo: 3 Leasingin Gelir Tablosu Üzerindeki Etkisi

	ÖDÜNÇ ALMA	LEASİNG
Satış Gelirleri (sales revenues)	8000	8000
Faaliyet Geliri (Operatıng Income)	1500	1500
Eksı = Amortisman 400 300	560	380
Faiz 160..... 80		
Leasing Maliyeti	0	140
Net Vergiden Önceki Gelir (Net income before taxes)	940	980
Kurumlar vergisi (corporate tax) % 50	470	490
Net vergiden sonraki kar (Net profit after taxes)	470	490
FİNANSAL RASYOLAR		
Carı varlıkların toplam varlıklara oranı	33.3	40.0
Toplam varlıkların net değere oranı	1.0	0.67

Kaynak: UNCTAD/ITC,Fınancıng means and Souces,Internatıonal Trade Centre,Trade Development Servıces

1. 9. Bir Leasing Uygulaması

Burada leasingın bir türü olan sat ve geri kirala (sale and leaseback) yöntemi uygulamadaki bir örnekle incelenecektir. İşletme finansal sıkıntı içinde ise finansman kolaylığı sağlamak için arazi, bınaımakıne, teçhizat gibi sabit varlıklarını satar ve satın alan kurumdan ihtiyacı olduğu için yeniden kiralar. Böylece büyük bir nakit külfetinden kurtulmuş, hem de makine ya da gayrimenkullerin kullanımı devam etmiş olur.

X Gıda San. ve Tıc.A.Ş.'de bu yönteme başvurarak elindeki makineları Finans Leasing A.Ş.'ye satmak için başvuruda bulunmuş ve istediği fiyatı bildirmiştir. İki şirket arasında satış ve kira sözleşmesi imzalanmıştır. Bu işleme Y Holding A.Ş. kefil olmuş ve teminat sağlamıştır. Bu sözleşmeyle Finans Leasing A.Ş. müşteri olan X Gıda San. Ve Tic.A.Ş.'ne makineları kiralamıştır. Kira bedelleri 4 yıllık bir zaman sürecine yayılmış ve bu süre sonunda X Gıda San. Ve

Tıc.A.Ş.'nın isterse bu makinaları 100 $ gibi sembolik bir bedelle satın alabileceğine dair sözleşmeye bir hüküm koymuştur. İlgili belgeler şöyle sıralanmıştır:

1. Proforma Fatura
2. Ticari fatura
3. Sevk İrsaliyesi
4. EFT (Elektronik Fon Transferi) Havale yazısı
5. Finansal Kiralama Sözleşmesi
6. Noter sözleşmesi
7. Özel şartlar
8. Ek Ödeme Planı
9. Tesellüm belgesi.

Bunlardan ek ödeme planı ve tesellüm belgesi aşağıda daha detaylı olarak verilmiştir.

8. Ek Ödeme Planı

.....NO'lu Finansal Kiralama Sözleşmesine Ait Ek Ödeme Planı KDB = Kira Dönemi Başlangıcı: satıcıya ödemenin yapıldığı tarih

1)KDB+0 AY	.....	0 USD + KDV
2)KDB+1 AY	.....	41.970 USD + KDV
8)KDB+8 AY	.....	125.900 USD + KDV
19) KDB+ 18 AY	.....	125.900 USD + KDV
20)KDB+ 35 AY	.....	100 USD + KDV
21) KDB + 47 AY	.....	100 USD + KDV

Yukarıdaki kira tutarlarına cari oranda KDV eklenecektir(şu anda finansal kiralama işlemlerine uygulanmakta olan KDV oranı % 1 'dır.

Yukarıda gösterilen kira tutarları ve KDV'leri USD olarak Finans Kiralama A.Ş'nın Finansbank A.Ş. Merkez Şubesindeki 59-11125 No'lu hesabına veya kira günündeki kiraların ve KDV'lerinin Reuters TLFX sayfası saat 11.00 USD Döviz satış kuru ortalaması esas alınarak bulunan TL karşılıkları Finansbank AŞ. Merkez Şubesindeki 19- 11133 No'lu hesaba yatırılacaktır. Satıcıya yapılacak mal bedeli ödeme gününün henüz belli olmaması nedeniyle yukarıdaki tabloda yer alması gereken kira ödemelerinin valör tarihleri,mal bedelinin ödenmesini takiben tarafınıza iadeli taahhütlü posta yolu ile yollanacaktır. Ancak taraflar ilk kira ödemesinin satıcıya ilk ödemenin yapıldığı tarihten 1 ay sonra olacağında mutabıktırlar. Daha sonra tarafınıza bildirilecek olan kira ödeme günlerinin tatile rastlaması halinde kiraların tatil gününden bir önceki iş günü valör kazanacak şekilde yukarıdaki hesaplara yatırılması zorunludur.

9. Tesellüm Belgesi

Finansal Kiralama AŞ ile aramızda münakit 983456 No'lu finansal kiralama sözleşmesine konu olan malları sağlam ve çalışır durumda teslim aldık. Kiracı

MAL : Ekli proforma faturada bulunan mallar.

II . RİSK SERMAYESİ (RİSK CAPITAL)

Risk sermayesi, sermaye sahibi bir kişi ile ekonomik anlamda gelir sağlayabilecek ölçüde önemli bir bilimsel / teknik buluş, yenilik sahibi ancak yeterli sermayesi bulunmayan temelde iki kişinin bu buluşu değerlendirmek üzere üretim yapmak için kurulan şirketler için kullanılan yeni bir finansal tekniktir. Ancak uygulamada üç taraf vardır. Bunlar:

1- Risk sermayesi şirketi (Aracı)
2- Buluş yada teknik (Proje) sahibi
3- Sermaye koyan girişimcidir

Risk sermayesi kavramı, BBD'de 1950'lerden sonra, Türkiye'de ise 1986 yılından sonra başlamıştır.

İlk risk sermaye şirketi, 1957 yılında ABD'de Harward Üniversite 'sinden Doriof ' un girişimiyle kurulmuştur. Doriof ' un Girişimiyle Dıgıtal Equipment şirketi desteklenmiş ve 15 yıl sonra Yatırım doğar 5000 kat artar.

Risk sermayesi şirketi ; teknolojik risk,yönetim riski,finansal risk,imalat riski,pazarlama riski ve demode olma riski gibi riskleri üstlenerek yatırım yapar(Yılmaz :1993:37).

Risk sermayesi daha çok KOBI ' lerin finansman için yararlı bir araçtır. Bir çok ülkede işletmelerin büyük çoğunluğu KOBI ' dır.

Türkiye'de de işletmelerin %95' ı KOBI ' dır. KOBI'ler banka kredileri almada zorluk çekerler. Çünkü kredi alım koşulları ağırdır. Bu nedenle çoğu bu koşulları yerine getiremezler.

Dış ticaretle de yatırımlarda da kredi alma ve geri ödeme koşulları hep küçük firmaları zorlayıcı niteliktedir. Örneğin, Eximbank'ın ihracat kredileri önceki yıl belli bir ihracat yapma koşuluna bağlıdır. Kimi firmalar bu rakamı. Bir ara ilk başlayanlar için ilk adım kredisi vardı ancak o da kaldırılmıştır. Bu sorunu açmak için küçük firmalar federexport modeli diye bir model uygulamıştırlar. Bu model, küçük 100 ' lü flrmanın birleşimiyle oluşur. Kredi ve Pazar böylece önemli bir güç elde etmiş olurlar.

Bu da bir çeşit işletme boyutunda kooperatifleşmedir. Böylece alınan krediler üye şirketler arasında paylaştırılır. Tekstilde kota alım da aynı şekilde toplu alınıp üyelere paylaştırılır. Türkiye'de de bu oluşumlar hızlanmıştır. Örneğin; GSD (Giyim Sanayi Derneği) bir dış ticaret şirketi kurmuştur. 150-200 ortağı vardır. Dış Ticaret Müsteşarlığı' nın tebliğle düzenlediği "SDTŞ" (Sektörel Dış Ticaret Sermaye Şirketleri)' de aynı düşünceyi taşır.

Risk sermayesi kavramı Ali Ceylan ' a göre gerek ABD ' de; gerekse Avrupa ' da yanlış kullanılan bir kavramdır. Risk sermayesi riskli yatırımlar ifade eden bir kavram değil , aksine teknolojik yenilikleri yüksek karlara dönüştürmeyi amaçlayan bir yatırımdır.

Risk sermayesi , sermaye koyan girişimciye " Risk Sermayedarı " diyebiliriz. Risk sermayedarı; kişisel risk sermayedarı olabileceği gibi kurumsal risk sermayedarı da olabilir.

Kişisel risk sermayedarı sadece sermaye koyduğu firma ile ve üretimi ile ilgilenir. Ancak Kurumsal risk sermayeden ise daha profesyoneldir ve birden fazla risk sermayesine katılabilir. Yani bir yerde bu ışı meslek edinmiştir.

Risk sermaye şirketleri daha çok girişimcinin kuracağı şirketin hisse senetlerini satın alarak finansmana katılır.

ABD' de risk sermaye şirketlerinin fon kaynaklarını kamu emekli sandığı bankalar ve özel sektör kökenli paralar oluşturmaktadır. Kamu kurumları içine üniversiteler, vakıflar da dahildir.

Sermayeye katılma araçları da ;
1- Adı hisse senetleri (Common stocks)
2- İmtiyazlı hisse senetleri
3- Hisse senedine çevrilebilir tahvillerdir.

Risk sermaye şirketleri, anonim şirket biçiminde kurulurlar. Amaç uzun vadeli kaynak sağlamaktır.

Risk sermaye şirketinin; kullandığı finansman türleri :
1- Düşünce aşamasındaki yatırımların finansman (seed ınvestment)
2- Başlangıç Finansman (Start Up Investment)
3- Genişleme Finansmanı
4- Köprü yada Destek Finansmanı (Bridge financy)
5- Satın alınan Destek Finansman (Parasız : 1994 : 375).

Risk sermayesi ile finansman ; mali ve klinik fizibilite etüdü ve bu etüde dayalı olarak bir iş planı hazırlanıp risk sermaye şirketine sunmak suretiyle gerçekleştirilir.

Ülkemizde ise risk sermayesi ile ilgili çalışmalar 1980 sonlarına rastlar. Ülkemizde KOBI'lerin önemi anlaşılalı beri gerek KOSGEB, TEŞEBBUS DESTEKLEME AJANSI, üniversitelere bağlı tekno park danışmanlıkları (ODTU, ITU, İZMİR YÜKSEK TEKNOLOJI FU.) İzmir tekno park danışmanlığı A. Ş. gibi kurumlar da risk sermayesi türünde çalışmalar ve danışmanlık hizmetleri vermektedirler.

Türkiye'de risk sermayesi mevzuat altyapısı tam organize olmasa da belli bazı düzenlemeler yapılmıştır.

Sermaye Piyasası Kurulu bazı hukuki düzenlemeleri hazırlamıştır ilgili mevzuata göre iki tür anonim şirket söz konusudur:

1- Girişim şirketleri : Bunlar risk sermayesi şirketi tarafından yatırım yapan şirketlerdir.

2- Risk Sermayesi Yatırım Ortaklığı: Bu şirket asıl işe sermaye koyan şirkettir. Bu şirket sermaye piyasası kuruluna (SPK) denetlenmektedir. Amacı sıfır faizle yatırmaya kredi sağlamaktır. Bu şirketlere teşvik unsuru olarak kurumlar vergisi muafiyeti tanınmıştır.

Mevzuata göre şirket kuruluş tescilinden sonra en geç üç ay içinde hisse senetlerinin SPK ' da kayda alınması gerekir. Aksi takdirde şirket terkedilmiş sayılır. Ayrıca bu şirketler (RSYO) kredi veremez, mevduat toplayamaz, ticari, sınai ve zirai faaliyetlerde bulunamazlar .

III. FRANCHISING

Kelime anlam olarak franchısıng fransızca ya da İngilizce' de satış dağıtım ısım hakkının verilmesi gibi anlama gelmektedir.

Franchısıng ' ın en kısa ve uygun bir şekilde tanımını İlker Parasız ' da görmekteyiz. Buna göre "Verici açısından bir dağıtım ve pazarlama yöntemi , alıcı açısından da yatırım seçimi ve iş kurma biçimidir."

Franchising işleminde " Franchise " vericiye " franchiser " denir. İkisi arasında bir anlaşma yapılır. Anlaşmanın belli bir tipi yoktur. Ancak; dağıtım , pazarlama ve finansman şekli belirlenir, malın ya da hizmetin markası kalitesi her yerde aynıdır ve verici her zaman denetleme hakkına sahiptir.

Alıcı açısından; verici kredi verebilir, tanıtım harcamalarına gerek kalmaz . Ayrıca personelin eğilimini de verici üstlenir.

Franchısng aynı zamanda yeni girişimde bulunacaklara kolay ve piyasada yeni olan, tanınmış bir ürünle olanağı sağlanamayacağından yeni girişimcilerin çoğalmasında yardımcı olabilir.

Yurt dışında Mc Donalds , fried chicken yurt içinde de İbrahim Tatlıses lahmacunları franchising'e örnek verilebilir. Bu uygulamalar gittikçe yaygınlaşmaktadır. Franchising veren firmalar; alıcının dükkanı , kapladığı alan ,vitrin gibi en ince detayları bile inceleyerek karar verirler.

IV . FACTORING

Yeni finansman tekniklerinden biridir. Alacak hakkının kısa vadeli olarak başkasına devridir. Bu olay daha çok poliçelerde oluyor.

1- İhracatçı ithalatçıya mal gönderiyor. Fakat tahsili için paraya ihtiyaç vardır. Sizde factoring şirketine başvuruyorsanız. Ve başvuru ile factoring şirketine poliçe veriyorsanız. FACTOR'da ithalatçının bankası ile ilişkiye giriyor. Mal bedeli kadar poliçe imzalanır. Malın tutarının %80-90'ı arasında temin edilir. Ve olacak ışın factoring şirketi ithalatçıdan alıyor.

Factorin ithalatçının defterini tutar. Alacağın yöntemi için defter tutarlar.

Son 10 yılda gelişmiştir. Factoring ihracatçının ihraç ettiği malın özürlü olmaması şartıyla ihracattan doğan alacağı yaklaşık %80'ını yüklemeden hemen sonra kalan kısmında bedelin alındıktan sonra alınmasına imkan veren bir sistemdir.

Factoring işleminde 4 taraf vardır.
1-İhracatçı, kredi mal satışı yapan taraf.
2-Kredili satışa garanti veren aval banka (Muhabir banka)
3-Dış alımcı (İthalatçı)
4-Alacak hakkını satın alan banka (Factor)

İhracatçı aldığı senedi veya poliçeyi factoringe iskonto ettiriyor. Ve finansman sağlar Böylece kredi satış paraya çevrilmiş olur İthalatçı belirli bir tarihte mal bedelini muhabir bankaya öder. Factor elindeki senedin ödenmesi vakti geldiğinde bu senedi muhabir bankaya ibraz eder ve bedelini tahsili eder.

Factoringde bankalar üç önemli işlevi yerine getirirler: 1-Alacağın yönetimi, müşterilerin analizi, alacağın tahsili. 2-Finansman sağlanması; Senedin iskonto edilmesi.3-Sigorta, Bankaların rücu hakkını yani kendi istek haklarını kullanıyor. Factoring yurt içi ve yurtdışı olmak üzere ikiye ayrılır.

V. FORFAİTİNG

Uzun vadeli olacak hakkinin satılması. Daha çok uzun vadeli yatırım ihracatında kullanılır. İhracattan doğan uygulamada bir banka garantisiyle güvence altına alınmış orta vadeli senetli yada kayıtlı alacakların bir finansal kurumca nakde çevrilmesi şeklinde açıklanabilir.

İşlemde dört taraf vardır. Factoring de olduğu gibidir. İşlevler aynidir. İhracatçı, ithalatçı, ihracatçının bankası ve forfaiting şirketi.

Alacak hakkını satın alan banka üç işlev görür.
1-İthalatçının kredi değerlerini saptama.
2-Finansman sağlama
3-Tahsil edilmeme riskini üstlenme (sigorta,) isteğe bağlı.
Fark; fon temin etme maliyeti Euro pazarda temin etme maliyetidir. Bu işlevler içinde bankalar fon temin etme maliyeti, faiz riskine karşı koruma maliyeti, ticari, politik transfer risklerinden koruma maliyetlerini yüklenmektedir.

Türkiye'de forfaiting işlemi pek bilinmemektedir. Ülkemizde bankalar forfaiting işlemini 2 türde yapmaktadır.

1-İhracat işlevi teklifi verilmeden önce Forfaiting anlaşması yaparak.
2-İhracat işlemi gerçekleştikten sonra Forfaiting işlemi uygulanarak.

Forfaitingin ihracatçıya sağladığı faydalar;
1-İhracatçıyı orta vadeli finansmandan kurtarır.
2-Ticari risk, kur riski, gibi çeşitli şeylerden korunmuş olur.
3-İhracatçının ithalatçı hakkında bilgi toplamak için uğraşmak zorunda kalmaz.

Forfaiting de genellikle ithalatçıya satış tutarının %10-20'si oranında peşin ödeme yapılır. Geri kalan senet tahsilinde yapılır.

Forfaiting işlevi için gerekli belgeler;
1-Forfaiting ve ihracatçı arasında forfaiting anlaşması
2-Aval verilmiş veya garanti edilmiş emre yazılı senetler veya poliçeler.
3-İmza sirküleri
4-Diğer belgeler ve fotokopileri

Vİ. RİSKLER VE VADELİ PİYASA İŞLEMLERİ

1. RİSK TÜRLERİ

Riskler,gerçekleştiğinde kişiyi ya da firmayı zarara uğratacak olan olaylar olarak tanımlanabilir. Risklerin ticaret yaşamında ya da uluslararası finansmanda özel bir önemi vardır. Firmalar bir yatırıma gitmeden önce risk analizi yaparlar. Bankalar bir firmaya kredi vermeden önce risk analizi yapar ve firmanın geçmişteki borç ödeme düzenlerini, bilançoların maliyet,Pazar yapılarını,sahiplerinin geçmişteki davranışlarını inceler ve puanlama yaparlar. Bir factoring firması , bir müşterisinin alacağını devralmadan önce risk analizi yapar ve alacağın tahsil imkanlarını araştırır ve sonra alacağı devralma ya da almama kararına varırlar. Bu nedenle genelde üç grup altında incelenebilecek şekilde riskler literatürde gruplanmıştır. Eximbank kredi sigorta ve yatırım garanti programları da risk esasına dayanır. Bu risk grupları: 1.Ticari riskler, 2. Politik riskler 3.ekonomik risklerdir. Bu riskler için kesin bir ayırım ya da tanım yoktur. Hatta bazıları çakışır ve hem ekonomik, hem ticari risk olarak da değişik yerlerde sınıflandırılabilirler. Ancak aşağıda genel olarak literatürde kabul edilen risk sınıflamaları detaylı olarak incelenecektir.

1. 1. Kredi Riski

Kredi riski, verilen bir kredinin kendisinin ya da faizinin ödenmeme durumunu tanımlar. ABD'de kredi riskini azaltmak için çok fazla enformasyon toplamak gerektiği ve bu da çok maliyetli olduğu için genelde ülke dışına ve Çok uluslu şirketlere kredi vermekten kaçınılmıştır.

I. 2 . Döviz Piyasası Riski

Döviz Piyasası riski , daha çok ülkeler arası enflasyon farklılıklarının yarattığı dövizlerin istikrarsızlığı, parite (parity) oynamaları nedeniyle işletme bilanço kalemlerini,ihracat ve ithalatta akreditif bağlantılarını,işletme karlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkiler. Aynı zamanda devalüasyon ve revalüasyon kararları da kur riskini arttırır.

I. 3. Ticari Riskler

İhracattan Önce;
1. Malların sevkinden önce ticari riskler ithalatçının ihracat sözleşmesindeki hükümlerin yerine getirilmesinden kaynaklanır.

2-Alıcının iflası malların bir kısmını ve tümünü almaktan vazgeçilmesi gibi hallerdir.

İhracattan sonra ise;1-Alıcının mali teslim aldıktan sonra iflası ödeme gücünü kaybetmesi yada ödeme gecikmesi. 2. Alıcının ticarî durumunun bozulduğuna kanaat getiren ihracatçının sevkıyatları durdurması. 3-Malları yüklenmesinden sonra geminin yolculuğunu yarıda bırakması. Bu nedenle ihracatçının tek nakliye ve sigorta masrafı ödeme durumunda kalması .4-Vesaik mukabili ihracatta ihraç ile ilgili bedellerin ihracatçı tarafından kabul edilmemesi.

I. 4. Politik Riskler (Ülke riski)

Politik riskler, daha çok hükümet kararları ile ilgili olarak oluşan ve gerçekleştiğinde diş ticaret ya da yatırımla uğraşanların gelirlerini düşürme ihtimali yüksek olaylardır. Ortaya çıkışı türlü biçimlerde olabilir. Malın sevkinden önce; politik risk ve ülkede meydana gelecek mevzuat değişikliği olabilir yada politik değişiklikler. Malın sevkinden sonra ise;şuna benzer olayları kapsar:

1-İhracatçının ülkesindeki deprem, su baskını, yangın yada ihtilal gibi nedenlerle önlemlerin gerçekleşmesi.
2-Alıcı ülkede transfer gecikmeleri, Moratoryum yada Kamu kurumlarının ödeme yapmaması .(Moratoryum: Devletin borçlarını ödeyemeyeceğini ilan etmesidir).
3-İhracatçının ülkesi dışında meydana gelen ve sigortalanmayan ithalatçı ve ihracatçının kontrolü dışında gerçekleşen zararlar.
4-Fuar ve sergide giden malların geri gelmemesi.

Politik risklerde risk oranı çok yüksektir. Asil ihracat kredi sigortasının politik riskleri gözönünde bulundurarak çıkartılmıştır. Bu arada politik risklerle ilgili olarak Dünya Bankasının bir alt kuruluşu olan MİGA' dan söz etmek gerekir.(MİGA=Multilateral Investment Guarantee Agency=Çok taraflı Yatırım Garanti Ajansı).Türkiye'nin %69 oranında katıldığı MİGA (Multi Laterel, Invesment Guarantee Agency) Çok taraflı yatırım garanti ajansı Kurumunun şu görevleri üstlenmektir.) Dünya Bankasının kurduğu bir kuruluştur) (World BANK=İBRD)

1-Dünya bankası üyesi ülkelerin dış ülkelere yaptırımların karşılayabileceği politik riskleri sigortalar.,
2-Yabancı ülkelerde olan yapacakları yatırımları teşvik etmek ve danışmanlık yapmak.

Örneğin Philippes MORRiS sigara Firması Türkiye'de uğrayacağı riskler için politik risk sigortası yaptırmıştır.

Ülke riski ise , politik,ekonomik ve sosyal risklerin hepsini kapsayan daha geniş bir risk kavramıdır. Ülke riski kavramı 1970-1982 yılları arasında büyük ticari bankaların az gelişmiş ve petrol ihracatçısı olmayan ülkelere açtıkları büyük krediler ve sonuçta büyük kayıplara uğramaları sonucu önem kazanmıştır (Parasız:1994:297).

Tablo 4: Ülke Riski Derecelemeleri

Ülke	1990	Dereceleme0-100
Almanya	1	92
Meksika	48	58.7
Hindistan	47	58
Şili	53	54
Türkiye	54	54
Rusya	55	53
Brezilya	67	45
Jamayka	82	39
Filipinler	78	41
Malawi	79	40
Kenya	73	43
Polonya	74	43
Japonya	91	2
Luxemburg	91	3
Taywan	79	22
Macaristan	60	41
İngiltere	63	83.5
Hong Kong	75	72

Kaynak: S.David Kidwell,Richard L.Peterson,David W.Blackwell,Financial Instutions, Markets and Money, Fifth Edition,1993

I. 5. Ekonomik Riskler

Ülkelerin genel ekonomik şartlarındaki değişmelerinden kaynaklanan risklerdir. Üretimin düşmesi,grevler, ihracat gelirlerinde düşme, GSMH'nin düşmesi, Enflasyon, Devalüasyon nedeniyle ihracat gelirleri, uygulanan para politikaları nedeniyle döviz kurundaki meydana gelen dalgalanmaların yol açtığı ihracat tutarındaki değişiklikler bedelleri (ithalat bedeli) değişiklikler, Vergi oranlarındaki değişmeler, Teşvik sistemindeki değişmeler.

II. VADELİ PİYASA İŞLEMLERİ (TÜREV ARAÇLAR)

Vadeli işlemler, kur ve fiyat dalgalanmalarının mal ve döviz piyasalarında yarattığı dalgalanmaları azaltmak için dünya' da ve son yıllarda ülkemizde de gelişen işlemlerdir. Bu işlemlerin gelişmesi için bir çok ilimizde ticaret borsaları,İstanbul menkul Kıymet borsası,yakında açılacak olan İzmir Menkul Kıymetler Borsası vs. Gibi bir çok kurumsal düzenleme yapılmaktadır. Vadeli işlemler mal,menkul kıymet,döviz,faiz gibi bir çok aktif varlık ve kalem için yapılabilmektedir. Mal piyasalarında ticaret borsaları önemli temel kurumlardandır,bunu tamamlayan para ve sermaye piyasalarıdır. Ayrıca mal borsalarının tarihte Milattan Önce yaşamış medeniyetlerde bile var olduğu düşünülürse mal borsalarının önemi daha iyi anlaşılır. Çünkü gelişmekte olan ülkelerde piyasa ekonomisi çeşitli piyasaların gelişmemesi, bilgi akışının sağlıklı olmaması ,piyasada olup bitenlerden herkesin haberi olmaması,tekelci eğilimler gibi nedenlerle tam işleyemediği için

fiyatlar sağlıklı oluşmaz. ya gerçek değerin altında ,ya da üstünde satış gerçekleşir. Bu Pazar başarısızlıklarını (yabancı literatürde " market failure" denir) gidermek için borsalar idealdirler. Çünkü arz ve talebin daha sağlıklı buluşmasını sağlayarak fiyatların daha sağlıklı ve gerçeğe yakın oluşmasına yardımcı olurlar. Bu da zaten " fiyat mekanizması"nın sağlıklı işlemesinin temel koşuludur. Çünkü fiyat mekanizması , piyasa ekonomisinin temelidir. Borsalarda örgütlenen vadeli işlem piyasaları riskten kaçınmak ve özellikle tarım gibi tabiat koşullarından çok etkilenen ürünler için bugünden gelecekteki bir işlemi gene bugünkü fiyatla kote ederek gerçekleştirmek için kurulurlar

Vadeli işlem piyasasında borsa üyesi olan firmalara başvurur. Fiyat veya satış emri/ya da siparişini verir. Borsa da serbest alıma etki yapmadan fiyatlar oluşuyor ve işlem yapılır. İşlemin yapıldığı belirlenerek veya zaman damgalı makinelere geçirilerek zaman kaydı yapılarak durum aracıya bildirilir. Borsada oluşan fiyatlar bilgisayar ve elektronik panolar aracılığıyla birbirlerine aktarılır. Alim ve satımları takiben aracı firmanın alım- satım işlemleri takas odasında dengeleniyor, fazlalık ya da eksiklik varsa son durum firmalardan tahsil ediliyor(TOBB,1994: s. 9).

Türkiye'de bugün ticaret borsalarının sayısı 80 civarındadır.

II . 1. SWAP

Günümüzde 1970 sonrasında uygulanmaya başlayan esnek kur sistemi ile döviz kurlarında istikrarsızlıkların sıkça yaşanması döviz piyasalarında riskin artması swap işlemlerinin yaygınlaşmasına neden olmuştur. Öncelikle 1980 sonrasında swap ' in yaygınlaştığı görülmektedir. Swap işlemi , önceleri sadece merkez bankalarını kısa vadeli ödeme açıklarını kapamada birbirleri arasında kullandıkları para değişim tekniği iken , sonra özel şirketlerin de kullandığı karmaşık bir finans tekniği haline gelmiştir. Swap çeşitleri şöyle sıralanabilir:

a. Para Swap ' i, b. Mal Swap'i, c. Faiz Swap'i, d. Borç/Öz sermaye değişim programı (debt/equity swap), e. Borç/Doğa değişim programı (debt/nature swap).

Swap işlemleri telekomünükasyon araçlarıyla kolayca yapılabilmesi esneklik sağlaması ve bilançoda görülmeme gibi avantajlar nedeniyle finans piyasalarında devrim niteliğinde yeniliklerden kabul edilmektedir.

İlk swap işlemi kimi eserlere göre 1923 yılında , kimilerine göre 1979 yılında düzenlenmiştir.

1923 yılında Avusturya Merkez Bankası tarafından Avusturya Şilingi ' nin İngiliz sterlin ' i karşısında spot piyasada satılıp forward piyasada geri alınması şeklinde gerçekleştirilmiştir.

1979 yılında ise Londra ' da ilk swap işleminin yapıldığı ancak 1981 yılında açıldığı vurgulanmaktadır.

Swap , işlemlere hem riski azaltmak hem de gelirleri arttırma olanağı verir. Ancak ilk derli toplu swap anlaşmaları 1962 yılında Bretton Woods sisteminde ABD

FED ' i iki gelen sanayileşmiş ülke merkez bankaları arasında yapılmıştır. Swap tutarı 10 milyon Dolar ile 100 milyon Dolar arasında değişmektedir. Vade ise 3-10 yıl arasında değiştiği için orta vadeli finansman tekniğidir denilebilir.

a. Para Swapi (Currency =döviz): 1981 yılından itibaren kullanılmaya başlanmıştır. Faiz swapinden farklı olarak ilk defa ana paraların da değiştirilmesiyle ortaya çıkmıştır. Tanım olarak şöyle bir tanım yapılabilir : iki tarafın farklı para birimleri üzerinden borçlarını veya alacaklarını değiştirmek için anlaşma yapmalarıdır.

b. Mal Swapi : Mal swapinin, faiz swapinden pek farkı yoktur. Tek farkı değişken faizli borcu,herhangi bir malın üreticisinin gelecekte üreteceği malla ödemesidir. Mal piyasalarında kısa vadeli korunma araçları yoktur. Mal swapi uzun vadede mal arzını güvence altına almak ve fiyat dalgalanmalarına karşı korumak için yapılır. 1986 yılında Citibank LİBOR faizi ile petrol fiyatları arasında bir swap sözleşmesi yapmıştır (Ceylan:1995:176).

c. Faiz Swapi: Amacı ,değişken faiz ile sabit faizin değiş tokuş edilerek değişken faizin riskinden korunmaktır. Genelde aynı tutar ve vadedeki borçların faizlerini değiştirerek swap yapılır. Burada sadece faiz ödemeleri el değiştirmekte , ana paralar değiştirilmemektedir. Ayrıca kredi değerliliği düşük olan borçlu,kredi değerliliği yüksek olan tarafa prim öder (Ceylan:1995:161. Parasız:1994:355, Bolak :1998:100, Soydan:1999:66).Faiz swapi 1980 lerden bu yana işletmelerin aktif ve pasiflerinin yapısına karşı kullanılmaktadır. Faiz swapinde vade 6 ay – 15 yıl arasındadır. Ancak genellikle uygulamada 2-10 yıl arasında daha yaygın kullanılmaktadır.

Örneğin değişken faiz ödeyen olumsuz GAP sahibi işletmenin sabit faize geçmesi riskini azaltır. Pozitif GAP taşıyan firma faiz swapinden karlı çıkacak,negatif GAP sahibi firma ise faiz swapinden zararlı çıkacaktır. Faizlerin düştüğü dönemlerde ise negatif GAP'li firma kar edecek, pozitif GAP'li firma zarar edecektir. Öyleyse GAP nedir ?. GAP kısaca şu formülle ifade edilebilir:

GAP= Oran değişimine duyarlı AKTİFLER- Oran değişimine duyarlı PASİFLER

Burada Oran değişiminden kastedilen faiz "ve kur değişimleridir. Bu analize " GAP Analizi" denir. Şimdi örneğimize dönelim;

- Kredi değerliliği A olan X firması (+ GAP'a sahip)
- Kredi değerliliği BBB olan Y firması (- GAP'a sahip) olsun.
- X firması % 10.75 sabit veya LIBOR + 0.25 ile borç bulabilmektedir.
- Y firması % 11.70 sabit faizle veya LIBOR+0.375 ile borç bulabilmektedir.

X firması Y firmasına teklifte bulunur,LIBOR+0.375 değişken faizle borçlan,bu borcu bana LIBOR ile sat,biz % 10.75 sabit faizle borçlanıp,bu borcu % 11 ile size satalım. Sonuçta X borç devrinden (11.00-10.75=0.25) + LIBOR + 0.25 yerine LIBOR ile borçlandığı için toplam 0.50 kazançlı çıkmış,Y'nin borçlanma maliyeti 11.70 yerine 11.375 olacak,32.5 oranında karlı çıkacaktır .Toplam kazanç 82.5'tur (Soydan:1999:60).

d. borç – özsermaye değişim swapi :

Daha çok devlet borçlarını ilgilendiren yeni swap tekniklerindendir. Bu teknik 1980'li yıllarda yaygınlaşmaya başlamıştır. Ancak orijini 1960'li yıllara kadar gider. Öncelikle Latin Amerika ülkelerinde yaygın olarak kullanılmıştır. Türkiye'de de kullanılmaktadır. Bu teknik borçlu ülkelerin bir miktar borcunu sermayeye çevirmesine yardımcı olmaktadır(Bal:1998:29).Teknik,bir bankanın başka bir ülkeden olan alacağını tahsil etmekte güçlük çekmesi durumunda o ülkede yatırım yapmak isteyen başka bir – genellikle Çok uluslu işletme- şirkete belli bir iskonto ile satmakta O şirket de alacağını ilgili ülkenin merkez bankasına satmaktadır. Merkez Bankası da borcu piyasa döviz kuru ile borçlu ülkenin ulusal parasına çevirmektedir. Ancak Merkez Bankası da belli bir komisyon almaktadır.

Yerli parayı alan Çok uluslu şirket borçlu ülkede yerli para ile yatırım yapmak zorundadır. Bu hem yabancı sermayeyi o ülkeye çekmek açısından,hem de bazı durumlarda özelleştirme uygulamalarının sonuçlanması açısından oldukça yararlı olabilmekte oldukça girift ve çok yönlü bir tekniktir. Ancak uygulamada çok etkili olduğuna dair çok fazla bulguya rastlanmamıştır. Sadece yabancı sermayenin işini kolaylaştıran bir teknik durumundadır.

e. Borç/Doğa Değişim programı (debt/nature swap) : Bu teknik de çevrecilikle ilgili bir swap tekniğidir. Bu teknikte de bir ülkedeki borç senedini uluslararası bir çevreci kuruluş belli bir iskonto ile satın almakta ve borçlu ülkedeki başka bir çevreci kuruluşa satmakta. İlgili borç senetlerini alan bölgesel çevreci kuruluş merkez bankasına götürüp karşılığını yerel para ile almakta ve bu para ile o ülkedeki çevre faaliyetlerine harcamaktadır.

II . 2. OPSİYON PİYASALARI

Opsiyonlar da vadeli kontratlara benzer ve gene riskten korunma araçları grubundandırlar. Ancak onlardan daha farklı ve daha avantajlı olarak istendiği zaman vadeli kontrattan çekilme olanağı tanıdıkları için riskten kaçınma yerine onu " yönetmeyi" sağlarlar. Yani olumsuz bir fiyat gelişmesi karşısında her zaman alıcı,ancak sadece alıcı özellikle ABD tipi opsiyonda risk karşısında olumsuz bir fiyat gelişmesi olduğunda zarardan kaçınmak için anlaşmadan tek taraflı olarak vazgeçebilir. Ancak olumlu bir gelişme olduğunda anlaşmaya sadık kalınarak işlem sonuçlandırılır. Burada opsiyon alıcısı daha avantajlı durumda olduğu için satıcıya "opsiyon primi" ödemek zorundadır. Temelde iki tür opsiyon vardır :

1. Alım opsiyonu (Call Option)
2. Satım opsiyonu (Put Option)

II. 3 . FUTURES PİYASALARI

Futures işlemleri de vadeli piyasa ya da türev araçlardandır. Ancak daha doğru bir tanımla " vadeli kontrat" deyiminin futureler için daha yaygın olarak kullanıldığını görmekteyiz. Çünkü vadeli kontrat denmesinin nedeni ; forward işlemi gibi (vadeli işlem) vade sonunda işlemin yapılma zorunluluğunun olmamasıdır. Amacı spekülasyon ya da fiyat dalgalanma risklerinden korunmaktır. Faiz,döviz

ve menkul kıymetler için yapılabilirler. Ayrıca vadeli kontratlarla vadeli işlemler arasındaki farklar :1. Organize borsalar, 2 .Standart kontratlar, 3 .Takas Merkezi, 4 .Marj gibi dört ana başlık altında incelenebilir (Bolak : 1998 : 85). Future işlemler standartlaştırılmış,riski ortadan kaldıran takas odaları ve son olarak takas odasına kontrat bedelinin % 5'i oranında başlangıç marjı (inital margın) ile daha sistemli ve organize olmuşlardır. Takas odasına yatırılan başlangıç marjı günlük olarak fiyat düşüş ve yükselişleri ile kontrol edilir buna " market to market" denir. Sonuçta yükselişler ilgilinin hesabına eklenir,düşüşler gene ilgilinin hesabından düşülür.

Türkiye son zamanlarda dünya finans piyasalarıyla entegrasyona gitme yolundadır. Yakında ülkemizde açılacak olan vadeli işlemler piyasası sermaye piyasasına da önemli katkılar yapacaktır. Bu konuda 1994 yılından beri çalışmalar yapılmaktadır. Endeks olarak İMKB-30 endeksi kullanılması planlanmaktadır(Akman:1999:163).

Vadeli kontratların Türkiye'de başlaması portföy yatırımı şeklindeki yabancı sermaye yatırımlarını da ülkemize çekme açısından yararlı olacaktır. Çünkü yabancı yatırımcı risk almaktan korktuğu ve bunu hedge edecek vadeli işlemler piyasası oluşmadığı için pazarımıza yatırım yapmaya çekinmektedir.

Akman'ın belirttiği gibi finansal kriz anlarında vadeli kontratlar ayrıca önemli görevler üstlenecekleri için sık sık finansal krizlerin görüldüğü dünyamızda önemli bir kriz önleme ya da mücadele aracı olacaklardır .Şöyle ki:Future kontratlar kriz dönemlerinde iflasları önlemek için üç alternatifleri vardır: 1. Teminatları yükseltmek, 2. Sözleşmelerin fiyat aralıklarını daraltmak, 3. Büyük düşüşlerde düşüş yüzdesi ile orantılı olarak borsanın işlemlerine ara vermek, gerekirse durdurmak. Bu açıdan düşünüldüğünde de bu piyasaların önemi daha da iyi anlaşılmaktadır.

SONUÇ

Türkiye'de gerek leasing,factoring ,forfaiting gibi finansal teknikler,gerekse vadeli piyasa işlemleri yeni gelişmeye başlamıştır. Ancak ilk gruptaki daha çok dış ticaretin finansmanına yarıyan teknikler daha yaygındır. Özellikle leasingve factoring dış ticaretle uğraşan firmalar arasında Ülkemizde daha yaygındır. Ancak Leasing uygulamaları gerek mevzuat açısından daha çok yurt dışından lüks tüketim mallarının ithalatına yarayan bir araç olması,gerekse " muvazaalı leasing "denen daha çok leasing şirketini finanse eden iştirakçi bankanın sadece leasing şirketine kaynak aktararak leasing şirketinin finasman sorununu çözmek ve kendisinin de KDV ve diğer ödemelerden kurtulmak ve teşviklerden yararlanmak için baş vurduğu yozlaşmış ve mevzuata aykırı şekli yaygındır. Türev piyasalar ise henüz ülkemizde organize olarak başlamamıştır.

KAYNAKÇA

ABRAHAM M.George, **Foreign Exchange Management and the Multinational Corporation**, Praeger Publishers,1978

AKGİRAY Vedat, Finansal Yeniliklerin ve Risk Yönetiminin Ekonomik Kalkınmaya Katkıları,

AKMAN Vedat, **Gelecek Yüzyılın Gündemi,Yeni Oyunun Yeni Kuralları, Globalleşen Sermayenin 21.yy Planı**, Rota Yayınları ,1999.

APAK Sudi, **Uluslararası Bankacılık-Finansal Sistemler,** 2. Baskı,Bilim Teknik yayınevi,1993

AŞIKOĞLU Rıza, **Globalleşme sürecinde Uluslararası Yönelimler**,Dumlupınar Üniversitesi Yayınları ,No.2/İİBF Yay.No.2,1993

BOLAK Mehmet, **Finans Mühendisliği Kavramlar ve Araçlar**, Beta Yayın No: 824/43, 1998

BİSHOP Paul, DİXON Don, **Foreign Exchange Handbook**, Mc Graw –Hill International Editions,Business Series,1992

CEYLAN Ali, **Finansal Teknikler**, İkinci Baskı, Ekin Kitabevi Yayınları, İstanbul, 1995

CANBAŞ Serpil, DOĞUKANLI Hatice, **Finansal Pazarlar, Finansal Kurumlar, Sermaye Pazarı Analizleri**, Beta yayınları, no:726, İşletme Ekonomi Dizisi :71, 2 .Baskı, İstanbul, 1997

ÇOLAK Ömer Faruk, **Finansal Piyasalar ve Para Politikası**, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998

DEMİRKAN Taylan, **"Muvazaalı Leasing"**, Active Mevzuat, Aralık 1998-Ocak 1999

EİTEMAN K.David, Arthur İ.Stonehill, **Multinational Business Finance**, Fourth Edition, Wesley Publishing Co., November,1986.

ERDEMOL Haluk, **Factoring ve Forfaiting**, Akbank Ekonomi Yayınları, İstanbul 1992

ERDOĞAN, Niyazi, **Uluslararası İşletmelerde Mali Risk Yönetimi & Çağdaş Finansman Teknikleri** ,1993

EKREN Nazım , **Uluslararası Bankacılık ve Türkiye Örneği**,T. İş Bankası Kültür Yayınları, No . 282/21, 1986, Ankara

ERSAN İhsan, **Euro-pazarlar ve Türkiye**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fak.Yay.No.2, 1979, İstanbul

KEPEKÇİ Celal, **Financial İntermediaries and Capital Market İn Turkey**, CENTO Symposium On Development of Capital Markets. Tehran, İran.

KİDWELL David S., PETERSON Richard L., BLACKWELL David W., **Financial İnstutions, Markets, and Money**, Harcourt Brace Jovanovich, International Edition, Fifth Edition,1993 Muhasebe, İşletme ve Finansman dergisi, Sayı:30, Eylül 1988

MİRZA Suat, **Sermaye Piyasası,** EİTİA Yayını,İstanbul,1965

PARASIZ İlker, YILDIRIM Kemal, Birinci Baskı, **Uluslararası Finansman**, Ezgi Yayınları,1994

SOYDAN Halit, **Bankalarda Risk Kavramı ve Yeni Finansman Teknikleri**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Avrupa Topluluğu Uluslararası İlişkiler Araştırma ve Uygulama Merkezi (ATMER) Yayını No:2, İzmir 1999

SÖNMEZ Sinan, **Azgelişmiş Ülkelerin Finansmanında Özel Bankaların İşlevleri**, (Tebliğ), Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, İstanbul, 1990

TARGAN Ünal, **Dünya'da ve Türkiye'de Menkul Kıymet Borsaları**, İstanbul Ticaret Odası, No.1991-23

TOBB,**Ticaret Borsacılığında Gelişmeler vadeli İşlem (Futures and Options) Piyasaları**,1994,Toprak Leasing Bültenleri Türk Eximbank Faaliyet Raporu, 1996.

UNCTAD/İTC, Financing means and Souces,İnternational Trade Centre,Trade Development Services

WERNER Pierre, **Avrupa'nın mali ve Parasal Bütünleşmesi Karşısında İşletmeler**, İktisadi Kalkınma Vakfı (İKV), 11 Mayıs 1985

YILMAZ Cahit, **Venture Capital**, İşletme ve Finans Dergisi, Sayı :90, Eylül 1993

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

1479 SAYILI BAĞ-KUR KANUNUNA GÖRE İSTEĞE BAĞLI SİGORTALILIK MESELESİ

Prof. Dr. Abdurrahman AYHAN*

I. ANLAM VE ÖNEMİ

Sosyal sigorta kanunlarımızın en önemli özelliği zorunlu oluşu ve sigortalının isteğine bağlı bulunmayışıdır. Diğer bir anlatımla, sigortalı olmak hak ve yükümlülüğünden kaçınılmaz ve vazgeçilmez. Ancak, sosyal sigorta sistemimiz "zorunlu sigorta" sisteminin düzenlenmesi yanısıra "serbest sigorta" sistemini de ayrık olarak düzenlemiştir. Bunlar;

i. İsteğe bağlı sigorta ve
ii. Topluluk sigortasıdır. [1]

Amaç, türlü nedenlerle zorunlu Bağ-Kur sigorta sayılma niteliğini yitirmiş olan kimselere yeniden sigortalı sayılma niteliğini kazandırmaktadır. Bu amacın gerçekleşmesi için Bağ-Kur kanunu "isteğe bağlı sigorta olma" hakkını tanımış ve bunu malullük, yaşlılık ve ölüm sigorta kolları ile sınırlandırmıştır. Bu anlamda isteğe bağlı sigorta; sosyal sigorta kanunlarına tabi işlerden ayrılan ve malüllük, yaşlılık ve ölüm sigorta haklarını kendi istekleri ile devam ettirmek arzusunda bulunan sigortalılara, bu olanağın sağlanması suretiyle yaşlılık ve malullüklerinde kendilerinin, ölümlerinde de hak sahiplerinin sosyo-ekonomik bakımdan geleceğe güvenle bakmasını sağlayan serbest sigorta sisteminin bir ünitesidir. Bağ-Kur bu üniteyi kullanan sigortalara ve bunların ölümleri halinde hak sahibi kimselerine, zorunlu Bağ-Kur sigortalılarına sağlanan uzun devre sigorta yardımlarından ayrımsız bir şekilde yararlanma olanağı tanımaktadır.

---

* Muğla Üniversitesi İ.İ.B.F. Çalışma Ekonomisi ve Endüstiri İlişkileri Bölümü Öğretim Üyesi

[1] Her iki serbest sigorta yalnız 506 sayılı Kanunla uygulanmaktadır (SSK. Md. 85, 86) 1479 sayılı yalnız isteğe bağlı sigortayı uygularken, 5434 sayılı T.C. Emekli Sandığı Kanunda böyle sigorta türlerine rastlanmamaktadır.

Bağ-Kur Kanunu, "İsteğe bağlı sigortalı olmayı" 79. Maddeyle düzenlenmiştir. Konumuzun çerçevesini işte bu temel madde oluşturacaktır. Ancak, bu maddeye göre "isteğe bağlı sigortalı olabilmek" için bazı koşulları yerine getirmek gerekiyor. Şimdi bu koşulları incelemeye çalışalım.

II YARARLANMA KOŞULLARI

Bağ-Kur kanununa göre isteğe bağlı sigortadan yararlanma olanağı bir takım koşulların gerçekleşmesi bulunmasına bağlıdır. Bu koşullar aşağıda görüleceği gibidir. Koşullardan birinin dahi gerçekleşmemiş olması hali, isteğe bağlı sigortadan yararlanmama sonucunu ortaya çıkartır.

1. Kişiyle İlgili Koşul

İsteğe bağlı sigortadan kimlerin yararlanacağı, Kanunun 79. Maddesinin ilk fıkrası ile sınırlandırılmıştır. Bu fıkra hükmüne göre isteğe bağlı sigortalı olabilecek kimseler;

i.Tarım işi yapanlar,
ii.Ev Kadınları ve
iii. Türkiye'de ikamet eden Türk asıllı yabancı uyruklular.

Kanunun 79. madde metninde isteğe bağlı sigortadan yararlanabilecekleri belirtilmeyen;

iv. Yurt dışındaki vatandaşların eşleri de (Bağ-Kur K.Ek Madde 3) isteğe bağlı sigortadan yararlanabilirler.

79.maddenin son fıkrasına göre çıkartılan yönetmelikle;[2]

v. Belirli işi olmayanlar

vi.Bağ-Kur'a tabi zorunlu sigortalılık niteliğini kaybedenler dahi isteğe bağlı sigortalı olabilirler. İşte bunların dışında kalan bir kimsenin isteğe bağlı sigortalı olmasına Bağ-Kur Kanunu olanak tanımamıştır. Bu bakımdan, isteğe bağlı sigortalı olabilecek yukarıdaki (i.....vi) kimseleri incelemek yerinde olur.

i.Tarım işi yapanlar: Kanunun 79. maddesinin ilk fıkrasının ilk cümleceği "24'üncü madde kapsamına girmeyenlerden, aynı maddenin a,b,c fıkralarında sayılanlar dışındakiler..." şeklindedir. Demek ki cümlecik, 24 üncü maddenin a, b, c ve d fıkralarının yalnız a, b, c fıkralarında yazılı olanların isteğe bağlı sigortalı olamayacağı benimsemiş ve (d) fıkrasında sözü edilen "Tarım işi yapanlar (Tarım sanatlarına ait işler yapanlar hariç)"a, isteğe bağlı sigortalı olma hakkını tanımıştır.

Madde hükmü "tarım işi yapanlar"dan söz etmiş ancak, "tarım işleri"nden neyin anlaşılması gerektiğini açıkça belirmemiştir. Oysa Yargıtay kararlarında benimsenen görüşe göre tarım işi bağ çapalama, filiz alım ve kazımı, üretim safhasında kalması koşuluyla süt üretimi ve mandıradıcılık, traktör şoförlüğü gibi hizmetlerdir.[3] B anlamda, tarım işi bitkisel ve hayvansal maddeler üretimi için toprağın işlenmesi

---

[2] Bağ-Kur İsteğe Bağlı Sigortalılık Yönetmenliği, Md. 3/e,f. RG., 4 Ekim 1979, S. 16774

[3] Yarg., 9. HD 20.11 1970 T. ve 10813/329 S. İlanıyla Bursa İş M M. 23.10.1969 T. 68/494-69/504 S. Kararından İ Teoman OZANOĞLU-Sıdıka YALNIZOĞLU-Avni TÜMER, **Açıklamalı İçtihatlı Sosyal Sigorta Mevzuatı**, C. 1, Ankara 1974, s. 79.

(sürülmesi, ekilmesi, biçilmesi) ve hayvan yetiştirilmesidir.[4] Ancak, yasa koyucu, "tarım sanatlarına ait işleri yapanlar", Bağ-Kur Kanununa göre isteğe bağlı sigortalı olma hakkını tanımamıştır. Burada, "tarım sanatlarına ait işletilmesiyle ilgili işler olmalıdır. Örneğin; fındık, fıstık, ceviz ve baden kırma ve ayıklama işleri; incir ve üzüm kurutma ve ambalajlama işleri; süt ve mamulleri işleri gibi işlerdir. İşte bu gibi işleri yapanlar,[5] Bağ-Kur Kanununa göre "isteğe bağlı sigortalı" olamazlar.

ii. Ev kadınları: Bağ-Kur Kanunu, ev kadınlarının isteğe-bağlı sigortalı olabileceklerini hükme bağlamıştır. Ancak kanun, ev kadınları teriminin ne anlama geldiği konusuna açıklık getirmemiştir. Burada açıklığa kavuşturulması gerekli olan husus varsa, o da, ev kadınları teriminin ev hizmetleri ile karıştırılmamasıdır. Örneğin hizmetçi, ev ahçısı, özel ders verenler ve mürebbiyeler; bir kimsenin evde oturan karısı ile karıştırılmamalıdır. Bu durum da, ancak, içtihad ve uygulama ile ortaya çıkabilir. Bizce "ev kadınları" terimi, bir kimsenin evde oturan ve oturduğu evin (yemek yapma, temizlik, çocuk bakımı gibi) işleri ile ilgilenen karısı anlaşılmalıdır. İşte bu gibi kimseler Kanunun 79. Maddesine göre isteğe bağlı sigortalı olma hakkından yararlanabilir.

iii. Türkiye'de ikamet eden Türk asıllı yabancı uyruklular: Bağ-Kur Kanunu, yabancı uyrukların belli bir kesimine isteğe bağlı sigortadan yararlanma olanağı tanınmıştır. Ancak yabancı uyrukluların, isteğe bağlı sigortadan yararlanabilmeleri için;

-Türkiye'de ikamet eden ve

-Türk asıllı

olma koşullarına sahip bulunmalıdır. Burada dikkat edilmesi gerekli olan husus, her iki koşulun bir arada gerçekleşmesidir. Yoksa, yabancı uyruklu kimse, Türk asıllı olmakla birlikte Türkiye'de oturmuyorsa ya da Türkiye'de oturmakla birlikte Türk asıllı değilse, Bağ-Kur Kanununa göre isteğe bağlı sigortalı olamaz.

iv. Yurt dışındaki vatandaşların yanlarında bulunan ve herhangi bir işte çalışmayan eşleri: Bağ-Kur Kanunu, yurt dışında çalışan Türk vatandaşların herhangi bir işte çalışmayan yanlarındaki eşlerine (ev kadınlarına) Bağ-Kur sigorta primlerini "döviz olarak" ödemek koşuluyla "isteğe bağlı sigortalı olma" hakkını tanımıştır. Konuyla ilgili madde hükmü "Yurt dışında bulunan vatandaşların herhangi bir işte çalışmayan yanındaki eşleri de Kanunun ev kadınları için getirilen hükümlerinden primlerini döviz olarak ödemek koşuluyla yararlanabilirler" (Bağ-Kur K.Ek Md. 3) şeklindedir. Madde hükmünden de anlaşılacağı üzere, yurt dışında çalışan Türk vatandaşlarının eşlerinin, "ev kadınları" gibi, bunlar;

-Herhangi bir işte çalışmamaları,

-Eşin (kadının) yurt dışındaki vatandaşın yanında bulunması,

-Sigortalı primlerinin döviz olarak ödenmesi[6]

halinde 1479 Sayılı Kanunun 79. Maddesinde belirtirilen "isteğe bağlı sigorta" haklarından yararlanabilir.

---

[4] F. Hakkı SAYMEN, Türk İş Hukuku, İstanbul 1954, s. 229.

[5] Tarım sanatlarına ait işleri yapanlar ya da bu işlerin yapıldığı yerde çalışanlar 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunun 3/I, A fıkrasının parantez içindeki hüküm gereğince sigortalı sayılırlar.

[6] Burada döviz türü önem taşımaz. Çünkü Kanun koyucu konuya açıklık getirmemiştir. Ayrıca, isteğe bağlı sigortada ödenecek prim ve borçlara ilişkin döviz işlemleri Maliye Bakanlığınca çıkarılacak tebliğlere göre yürütülür. Yönetmelik Md. 8/II.

v. Belirli bir işi olmayanlar: Bağ-Kur Kanununun 79. Maddesinin son fıkrasına göre çıkartılan yönetmeliğin 3. maddesinin (d) fıkrası, "belirli bir işi olmayanlar'ın da "isteğe bağlı sigorta olma" hakkından yararlanabileceği kuralını koymuştur. Kanunda ve yönetmelikte "belirli bir işi olmayanlar"dan kimlerin kastedildiği belirtilmiştir. Uygulamada, kimlerin "belirli bir işi olmayanlar" olarak kabul edileceği konusunda bazı duraksamların, giderek bazı çelişmelerin meydana gelme olasılığı vardır. Bu bakımdan, kimlerin "belirli bir işi olmayanlar" kapsamına gireceğine dair açıklık getirmenin yararı ortada olacaktır.

Kanımızca, "belirli bir işi olmayanlar"dan kasıt; kentlerin belirli mahallerinde günü birliğine çalışmak için iş bekleyenler olmalıdır. Bu gibi kimseler ev eşyası taşırlar, kamyon gibi nakliye araçlarını yükler ve boşaltırlar, pazar yerlerinde çığırtkanlık yaparak başkalarına ait tüketim ve gıda maddelerini satarlar. Diğer bir anlatımla bu gibi kimseler bir işi sürekli olarak yapmazlar, çok kısa sürelerle çalışır ve kazançlarını sağlarlar. Belirli bir meslek ve işe sahip değillerdir. Bugün bir işi yaparlarken (kömür kırıcılığı) yarın başka bir işi (ev eşyası taşımacılığı) yaparlar. Ancak bu gibi kimselerin Bağ-Kur Kanunun "isteğe bağlı sigorta" hakkından yararlanabilmesi için, kanunla ve kanunların verdiği yetkiye dayanılarak kurulu sosyal güvenlik kurumları kapsamı dışında kalan kimseler olmalıdır.

vi. Bağ-Kur'a tabi zorunlu sigortalık niteliğini kaybedenler: Şüphesiz, Bağ-kur sigortasının önde gelen ayırıcı ve belirleyici özelliği, zorunlu oluşu ve sigortalının isteğine bağlı bulunmayışıdır. (Bağ-Kur K. Md. 25) Ne var ki Bağ-Kur Kanunu, istisna olarak tamamen sigortalının isteğine bağlı bir sosyal sigortaya olanak tanımıştır. Bu "isteğe bağlı sigorta"'dır. Amaç, Kanunun kapsamı dışında kalanlara daha önce belli bir süre sigortalılık koşulu aramaksızın sigortalı olma olanağı vermektir. Bu bakımdan, Bağ-Kur Kanunu kapsamına tabi işlerden ayrılan sigortalıların haklarını kendi istekleri ile devam ettirmek istemeleri halinde sözkonusu olanağın sağlanması suretiyle yaşlılık ve malullüklerinde kendilerine ölümlerinde de aile bireylerinin geleceğe güvenli bakmaları sağlanarak sosyo ekonomik bakımından zor duruma düşmeleri önlenmiş olacaktır.

Görüldüğü üzere "isteğe bağlı sigorta" zorunlu Bağ-Kur sigortalısı sayılma niteliğini yitirmiş olan kimseler için de geçerlidir. (Bağ-Kur K. Md 79/7.fıkra). Böylece Kanun, bu hükümle, yeniden Bağ-Kur sigortalısı sayılma niteliğini kazandırmaktadır. Bundan dolayı da, bu gibi kimselerin malullük ve yaşlılıklarında kendilerinin, ölümlerinde de hak sahipleri, zorunlu Bağ-Kur sigortasının sağladığı tüm yardımlardan yararlanma olanağı bulabilmektedirler.

2. Yazılı İstekte Bulunmak

Bir kimse, yukarıdaki koşullara sahip olsa dahi "İsteğe bağlı sigorta"dan yararlanabilmesi için Kuruma yazılı olarak başvurmak zorundadır. Diğer bir anlatımla, "isteğe bağlı sigortalı" olmakla ilgili maddenin yazıyla Kuruma iletilmesi gereklidir. Bu isteğin açıklanması, "isteğe bağlı sigorta"nın asıl özelliğini oluşturur. Kanunun 79. Maddesinin birinci fıkrasının ".....Kuruma yazılı olarak başvurmak suretiyle isteğe bağlı sigortalı olabilirler" şeklindeki cümleciği de bu yönü açıkça ortaya koymaktadır. Görüleceği üzere Kanunun öngördüğü koşullara sahip bir kimsenin, 79. Maddenin belirttiği Bağ-Kur sigorta statüsüne girme isteğini Kuruma yazılı olarak başvurmak suretiyle isteğe bağlı sigortalı olabilirler" şeklindeki cümleciği de

bu yönü açıkça ortaya koymaktadır. Görüleceği üzere Kanunun öngördüğü koşullara sahip olan bir kimsenin, 79.maddenin belirttiği Bağ-Kur sigorta statüsüne girme isteğini Kuruma yazılı olarak bildirmemesi halinde "isteğe bağlı sigorta"dan yararlanma olanağı yoktur.

Kuruma başvurular;

-Zorunlu sigortalık niteliğini yitirenler için "Form dilekçesi" ile,

-İsteğe bağlı olarak iki kez Bağ-Kur sigortalısı olmak isteyenler için ise "Bağ-Kur İsteğe Bağlı Sigortalı Giriş Bildirgesi" ile yapılır (Yönetmenlik Md.4/I).

3. Bağ-Kur Primini Ödemek

Bağ-Kur'a tabi zorunlu sigortalılık niteliğini kaybeden ya da kanunla ve kanunların verdiği yetkiye dayanılarak kurulu sosyal güvenlik kurumları kapsamı dışında kalan bir kimsenin "isteğe bağlı sigortalı" olabilmesi için, seçtiği aylık gelir basamağı üzerinden gerekli primi ödemiş bulunmayı kabul etmelidir. Aksi takdirde belli bir süre prim ödeme koşulunu yerine getirmeyen bir kimsenin isteğe bağlı sigortalılığı sona erer. Bu koşul 79. Maddede açıkça belirtilmemekle birlikte, "İsteğe Bağlı Sigortalılık Yönetmenliği"nin 6.maddesinin (f) fıkrası; Herhangi bir döneme ait prim borcunun ve gecikme zamlarının, sürenin bitiminden başlayarak 6 ay içinde, ödenmemesi halinde, prim borcunun ödenmediği dönemin başından itibaren isteğe bağlı sigortalılık son bulur niteliğindedir.

III. İSTEĞE BAĞLI SİGORTALILIĞIN BAŞLANGICI VE SONA ERMESİ

Konuyla ilgili düzenleme, Bağ-Kur Kanunun 79.maddesine 14.3.1985 tarih ve 3165 sayılı Kanunun[7] Ek 5.fırkrasıyla getirilmiştir. Buna göre isteğe bağlı sigortalılığın "başlangıcı ve sona ermesi"ni aşağıda görüleceği üzere inceleyebiliriz.

1.İsteğe Bağlı Sigortalılığın Başlangıcı

Kanunun 79. Maddesinin 5.fıkrası "isteğe bağlı sigortalılık, sigortalının tescil talebinin Kuruma intikal ettiği tarih itibariyle başlar, ..." hükmündedir. Şu halde;

i.Ev kadınları,

ii.Tarım işi yapanlar,

iii.Türkiye'de ikamet eden Türk asıllı yabancı uyruklar,

iv.Belirli işi olmayanlar,

v.Yurt dışındaki vatandaşların yanlarında bulunan ve herhangi bir işte çalışmayan eşleri,

vi.Bağ-Kur'a tabi zorunlu sigortalılık niteliğini kaybedenlerden, "isteğe bağlı" olarak sigortalı olmak isteyenlerin,

Bağ-Kur'a "isteğe bağlı sigortalı giriş bildirgesi"nin doldurularak tescil talebinin Kurum'a intikal ettiği tarihten itibaren sigortalılıkları başlar. Ancak 79.maddenin birini fıkrasının son cümleciği "..., Kuruma yazılı olarak başvurmak suretiyle isteğe bağlı sigortalı olabilirler" hükmündedir; 5.fıkrası da Bağ-Kur isteğe bağlı sigortalılık tarihinin başlangıcını, "sigortalının tescil talebinin Kuruma intikal ettiği tarih olarak kabul etmiştir. Böylece, uygulamada sigortalının Bağ-Kur'a dilekçesiyle isteğe bağlı sigortalı olmak için başvuru

[7] RG., 22 Mart 1985, S. 18702.

tarihi ile sigortalının tescil talebinin Kuruma intikal ettiği tarih arasında fark olmasına sebep olabilir. Bu sebep de, Bağ-Kur sigortalısının ileride doğabilecek malullük, yaşlılık ve ölüm aylığının alınmasına engel olabilir. Şu halde, doğabilecek finansal ve sağlıkla ilgili hakların zarara uğramaması ve sosyal güvenliğin "sosyal denge ve eşitlik" ilkelerine aykırı olmaması için, Bağ-Kur'a göre "isteğe bağlı sigortalılık, sigortalının tescil talebinin Kuruma intikal ettiği tarih itibariyle başlar,..." değil; "isteğe bağlı sigortalılık, sigortalının Kurum'a dilekçeyle başvurduğu tarih itibariyle başlar,..." şeklinde düzeltilmesi, kanımızca hakkaniyet kurallarına göre daha akılcı olurdu. Bu hususun en kısa zamanda mahkeme kararıyla düzeltilmesi, sosyal güvenlik hukukumuz bakımından yararlı olacaktır.

2. İsteğe Bağlı Sigortalılığın Sona Ermesi

İsteğe bağlı sigortalılığın sona ermesi hakkında düzenlenen hüküm de, " ...., terk talebinin Kuruma intikal ettiği tarihte veya diğer sosyal güvenlik kanunlarına tabi olarak çalışmaya başlama ile sona erer" şeklindedir. Bu hükmün de "..., terk talebinin Kurum'a yapıldığı tarihte veya diğer sosyal güvenlik kurumlarına tabi olarak çalışma ile sona erer" şeklinde kaleme alınması yararlı oldu. Çünkü, sigortalının Kurum'a terk talebini yaptığı tarihle (terkin dilekçeyle Kurum'a yapıldığı tarihle), bu talebin Kurum'a gelişi "intikali"[8] tarihi arasında fark olabilir. Bu fark da uygulamada türlü uyuşmazlıklara ve hakların elde edilmesine engel olabilir. Bu hususun da en kısa zamanda mahkeme (yargı organı) kararı ile düzeltilmesi, sosyal güvenlik ve Bağ-Kur Kanunumuz bakımından yararlı olacaktır.

79.maddenin beşinci fıkrasındaki ".... sosyal güvenlik Kanunlarına tabi olarak çalışmaya başlama deyimi" "..., sosyal güvenlik kurumlarına tabi olarak çalışmaya başlama..." şeklinde kaleme alınmalıydı. Çünkü, sosyal güvenlik Kanunları;

i.506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu,
ii.5334 sayılı T.C. Emekli Sandığı Kanunu ve
iii.1479 sayılı Bağ-Kur Kanunu'dur.

Ancak, 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu'nun Geçici 20.maddesine göre "vakıf" şeklinde kurulan banka ve sigorta sandıklarına da unutmamak gerekir. Bu özel emekli ve sigorta sandıkları, başlı başına bir Kanunla değil 506 sayılı Kanunun geçici 20.maddesine göre kurulan "sosyal güvenlik" kurumlarıdır. O nedenle, 79.maddenin ilgili cümleciği ".... sosyal güvenlik Kanunlarına tabi olarak çalışmaya başlama" deyimi ".... sosyal güvenlik kurumlarına tabi olarak çalışmaya başlama ..." şeklinde düzeltilmelidir.

Görüleceği üzere, istekle mümkün olan sigortalılığın yine istekle sona ermesi, bir hakkın kullanılmasının sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

OZANOĞLU, İ Teoman
YALNIZOĞLU, Sıdıka
TÜMER, Avni : **Açıklamalı İçtihatlı Sosyal Sigorta Mevzuatı**, C. 1, Ankara 1974
SAYMEN, F. Hakkı : **Türk İş Hukuku**, İstanbul 1954.

[8] Terk talebinin posayla taahhütlü olarak yapılması, ileride doğabilecek hukuki uyuşmazlıklarda delil olarak kullanılması bakımından yararlı olacaktır.

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

ZAMAN SERİLERİNİ MEVSİMLİK ETKİDEN ARINDIRMADA UYGUN TEKNİĞİN BELİRLENMESİNE İLİŞKİN BİR YAKLAŞIM

Doç.Dr. Ahmet ÖZMEN*
Yrd. Doç. Dr. Kemal POYRAZ**

ÖZET

Ekonomik zaman serilerinin çoğu mevsimlik dalgalanmaların etkisi altındadır. Bu etki zaman serilerinde trendin etkisini anlamayı görünüşte imkansızlaştırır. Gerek kamu yönetiminde gerekse endüstri ve ticaret işletmelerinin yönetiminde bulunanların gereksinimi zaman serilerini kullanarak gelecek dönemler için öngörüleri belirlemektir. Bu öngörülerin belirlenebilmesi ilgili zaman serisinden mevsimlik etkinin arındırılmasına bağlıdır. Çalışmamızda bu amaçla kullanılacak bazı teknikler tanıtılmış ve arındırmada uygun tekniğin belirlenmesine ilişkin bir uygulamaya yer verilmiştir.

GİRİŞ

Yaşamda pekçok değişkenin zamanla ilişkili olduğu ve değişkenlere ilişkin gözlem değerlerinin bir zaman serisi formunda sunulduğu görülmektedir. Zaman serisi gözlem değerleri düzensiz hareketlerin yanında; Trend, Mevsimlik Dalgalanmalar, ve Konjonktürel Dalgalanmaların değişik kombinasyonlarda etkisi altındadır.

* Anadolu Ün. A.Ö.F. Öğretim Üyesi
** DPÜ İİBF İşletme Bölümü

Uygulamada ekonomik zaman serilerinin pek çoğunun mevsimlik dalgalanmaların etkisi altında olduğu görülmektedir. Bu etki zaman serilerinde Trendin etkisini anlamayı görünüşte imkansızlaştırır. Bu nedenle gerek kamu yönetiminde gerekse işletme yönetimindeki kararlar için gerekli tutarlı öngörülerin temini zaman serisinin mevsim etkisinin arındırılmasındaki başarıya bağlıdır. Zaman serisini mevsimlik etkiden arındırmanın faydalarını; trendin açığa çıkarılması, ekonomik öngörülerin türetilmesi, dönüm noktalarının belirlenmesi, değişkenler arasındaki nedenselliğin yönünün belirlenmesindeki sorunun aşılması şeklinde belirtmek mümkündür.

Bu çalışmada, mevsim etkisinin arındırılması amacıyla kullanılan hareketli ortalamalar, X-11 ve X-11 ARIMA teknikleri önce kuramsal olarak açıklanmış sonra uygulama kısmında bu teknikleri kullanarak Türkiye'ye gelen yabancı turist sayısı Zaman Serisinin çözümlenmesine ve daha iyi arındırma sonucunu veren tekniğin belirlenmesine çalışılmıştır.

1. Zaman Serisi ve Zaman Serisi Çözümlemesi

Zaman serileri, zaman değişkeniyle açıklanan ilgilendiğimiz bir değişkenin uygun gelen bir zaman değişkeni şıkkına (saat, gün, hafta, ay, mevsim, yıl v.b. gibi) göre almış olduğu değerlerin ardarda sıralanmasıyla oluşturulan serilerdir.

Zaman serisi terimleri üzerinde bazı faktörlerin etkisi bulunmaktadır. Bu faktörler (zaman serisi biletenleri) Trend (T), Düzenli Dalgalanmalar (M), Düzensiz Dalgalanmalar şeklinde isimlendirilmektedir[1]. Bu faktörlerden trend, zaman serisinin uzun dönem içindeki ana eğilimini gösterir (Serper, 1993, s.204). Düzenli dalgalanmalar, hem devri hem de periyodik olma özelliklerine birlikte sahip olan dalgalanmalardır[2]. Çalışmanın konusu gereği düzenli dalgalanmalar mevsimlik olan ve mevsimlik olmayan düzenli dalgalanmalar ayırımı ile Kısım 1.2'de ele alınacaktır.

Zaman serisi gözlem değerlerinin oluşumuna etki eden faktörlerin belirlenmesi çalışmalarına basit anlamda zaman serisi çözümlemesi adı verilir. Zaman serilerinin çözümlenmesindeki en önemli amaç öngörü yapmaktır. Bu nedenle zaman serisi çözümlemesi tanımı dendiğinde, bu amaç için yapılan çözümleme tanımını akla getirmektedir. Zaman serilerinin öngörü amacıyla çözümlemesi, bir zaman serisi terimlerini (gözlem değerlerini) etkileyen faktörlerin belirlenmesi, yapılan belirlemeden yararlanarak geri dönemin (geçmişin) açıklanması ve istatistiksel açıdan normale göre gerçekleşen durumun değerlendirilmesi, belirlenen faktörlerin ön dönemde (gelecekte) de seriyi aynı şekilde etkilemeye devam edeceği varsayımı altında ön dönemler için öngörülerin türetilmesi ve plânlama uğraşısı için istifadeye sunulması çalışmalarıdır (Özmen, 1989,s.180).

---

[1] Zaman serisi faktörleri, Trend, Mevsimlik Dalgalanamalar, Konjonktürel Dalgalanmalar ve Düzensiz Hareketler şeklinde de isimlendirilmektedir.

[2] Devrilik ve periyodiklik özellikleri hakkında bkz. Gürtan, Kenan , 1971, İstatistik ve Araştırma Metodları,Sermet Matbaası, İstanbul

1.1. Zaman Serilerine İlişkin Varsayımlar

Çeşitli faktörlerin etkisi altında bulunan zaman serilerine ilişkin iki temel varsayım ileri sürülmektedir. Bunlar,

i) Bir zaman serisini geri dönemde etkileyen unsurlar, seriyi öndönemde de etkilemeye devam edecektir. Başka bir deyişle, geri dönemlerdeki değişmeler öndönemde de aynı eğilimi gösterecek şekilde tekrarlanacaktır. Yani zaman serilerinin gözlem değerleri arasında bağımlılık (iç bağımlılık) bulunmaktadır.

ii) Kullanılan zaman serisi gözlem değerleri olasılık kurallarına göre toplanmaktadır. Bu bağlamda, gözlenen x_t zaman serisi stokastik (olasılıklı) süreç olarak adlandırılacak olan teorik bir sürecin gerçekleşmesi şeklinde dikkate alınmaktadır. (Özmen, 1986, s.2).

1.2. Düzenli Dalgalanma Gösteren Zaman Serileri

Zaman değişkeni ile nedensellik (zamansal nedensellik) ilişkisi içinde bulunan değişkenlerin zaman değişkeninin birbirini izleyen yılların aynı şıkları itibarıyle aldığı değerlerde tabii, sosyal, ekonomik ve kültürel sebeplerden dolayı düzenli olarak bir en küçük, bir en büyük değere ulaşma eğilimi gözlenir. Bu eğilimin oluşturduğu devri ve periyodik özelliğe birlikte sahip olan dalgalanamalara genel olarak düzenli dalgalanma adı verilir. Düzenli dalgalanma gösteren zaman serilerinde birbirini izleyen dalgalanmaların iki en düşük veya iki en yüksek noktası arasındaki zaman aralığı birbirine eşit olup, bu aralığa dalga uzunluğu adı verilir. Dalga uzunluğu s simgesiyle gösterilir. Düzenli dalgalanmaları mevsimlik ve mevsimlik olmayan olarak iki başlık altında toplamak olanaklıdır.

1.2.1 Mevsimlik Düzenli Dalgalanma

Düzenli dalgalanmalardaki devri ve periyodik olma özelliği coğrafi anlamda mevsim unsurunun etkisinden ileri geliyorsa, sözkonusu düzenli dalgalanmalara mevsimlik düzenli dalgalanma veya sadece mevsimlik dalgalanma adı verilir. Mevsimlik dalgalanmalar ay ve mevsim zaman değişkeni şıkkına göre oluşturulmuş serilerde gözlenir. Tesadüfi hareketlerin yanında, birbirini izleyen yılların aynı aylarında veya mevsimlerinde düzenli olarak tekrar eden bu tür dalgalanmaları içeren serilere mevsimlik zaman serileri adı verilir.

Aylık gözlem değerlerinden oluşan serilerde dalga uzunluğu genellikle s=12'dir. Ayrıca s=6 olan mevsimlik dalgalanmalara da nadiren rastlanabilir. Zaman değişkeninin mevsim şıkkı itibarıyla yapılan gözlem değerlerinden oluşan serilerde s=4'tür.

1.2.2. Mevsimlik Olmayan Düzenli Dalgalanma

Bir düzenli dalgalanmadaki devri ve periyodiklik özelliği mevsim unsurunun dışındaki ekonomik, sosyal, kültürel v.b. gibi etkilerden kaynaklanıyorsa bu dalgalanmalara mevsimlik olmayan düzenli dalgalanmalar adı verilmektedir. Bu dalgalanma türünde dalga uzunluğu $s \geq 2$ değerini alır.

1.3. Mevsimlik Etkinin Varlığının Araştırılmasında Kullanılan Araçlar

1.3.1. Kartezyen Grafik

Değişkenler arasındaki ilişkiyi görsel olarak göstermenin bir yolu, çözümlenecek zaman serisi verilerinin kartezyen koordinatlı bir grafik üzerinde işaretlemektir. Böylece zaman serilerinin gözlem değerleri bir düzlem üzerinde birer nokta halinde gösterilmiş olur. Kartezyen koordinat sisteminde yatay eksende zaman değişkenine, dikey eksende de zamana bağlı değişkene yer vermek suretiyle işaretlenen noktaların oluşturduğu şekle "serpilme diyagramı" veya "kartezyen grafik" adı verilir (Serper, 1993, s.70).

Sözkonusu noktaların oluşturduğu şekle bakarak seri terimlerinin tesadüfi hareketlerin yanında hangi zaman serisi faktörlerinin etkisi altında olduğunu, eğer trend faktörünün etkisi varsa bunun artan mı, azalan mı olduğunu belirleme imkanı vardır.

1.3.2. Otokovaryans ve Otokorelasyon Fonksiyonu

Otokovaryans ve otokorelasyon fonksiyonları zaman serilerinin ilişki ve özelliklerini açıklayan, bu nedenle çözümlenecek zaman serilerine uygun olabilecek modellerin seçiminde yardımcı olan fonksiyonlardır.

Bir zaman serisinin x_t ile x_{t+k}, (k=1,2,3,... gecikme) değerleri arasındaki ilişkiye kovaryans, bu ilişkinin derecesini belirleyen katsayıya otokovaryans katsayısı denir. Otokovaryans katsayılarını k gecikmesine bağlayan fonksiyona otokovaryans fonksiyonu adı verilir.

Gözlemlenen zaman serisine dayanarak hesaplanan örneklem otokovaryans katsayısı $C_{(k)}$ ile gösterilmekte ve $C_{(k)}$ aşağıdaki formül yardımıyla hesaplanmaktadır (Özmen, 1988, S.37).

$$C_{(k)} = \frac{1}{n}\sum_{t=1}^{n-k}(x_t - \bar{x})(x_{t+k} - \bar{x}) \quad , (k=0,1,2,...,k)$$

Otokovaryans fonksiyonu zaman serileri çözümlemesinde önemli bir yere sahiptir. Ancak farklı ölçü birimleri veya terimleri farklı büyüklükte olan zaman serilerinin karşılaştırılmasında yanıltıcı olabilir.

Bu olumsuz durum otokovaryans fonksiyonunun standartlaştırılması, yani $\sigma^2=E(x_t-\mu)^2$ değerine bölünmesiyle giderilebilmektedir. Standartlaştırılmış otokovaryans fonksiyonuna otokorelasyon fonksiyonu adı verilmektedir .

Örneklem zaman serisi için otokorelasyon katsayısı ise r_k ile gösterilir ve aşağıdaki gibi yazılır (Özmen, 1986, S.39):

$$r_k = \frac{\sum_{t=1}^{n-k}(x_t - \bar{x})(x_{t+k} - \bar{x})}{\sum_{t=1}^{n}(x_t - \bar{x})^2}$$

Zaman serilerinin çözümlenmesindeki başarı bu serilerin çeşitli k gecikme değerleri için hesaplanan otokorelasyon katsayılarının değerlerini yorumlamaya ve seriyi etkileyen faktörlerin neler olduğunun belirlenmesine ve bu faktörlerin rassal faktörlerden ayırt edilmesine bağlıdır. Bu amaçla, k gecikmesinin bir fonksiyonu olan otokorelasyon katsayılarının korelogram adı verilen grafiğinden yararlanılır.

Mevsimlik faktör zaman serilerinin durağanlığını bozan faktörlerden biridir. Bir zaman serisi için hesap edilen örneklem otokorelasyon katsayılarının korelogramdaki serpilme eğilimi, kartezyen grafikte olduğu gibi, k=s,2s,3s,... gibi gecikmelerde istatistiksel olarak anlamlı değerler alma yönünde ise, bu seri mevsim faktörünün etkisi altında bulunan bir seridir.

1.3.3. Varyans Analizi Tekniği

Varyans çözümlemesi tekniğiyle mevsimselliğin araştırılmasında iki önemli varsayım sözkonusudur. Bu varsayımlardan birincisi, gözlem değerlerinin aylık veya üçer aylık zaman değişkeni şıkkına göre elde edilmiş olmaları, diğeri ise zaman serisinin doğrusal olduğu varsayımıdır[3].

Varyans çözümlemesi deney sonucu elde edilen verilerin genel ortalamadan olan sapmalarının kareleri toplamının, bu sapmalara neden olan etmenlere göre bölmek ve analiz etmek olarak tanımlanabilir. Bu teknikte amaç, denetlenen değişkenlerin neden olduğu ortalama etkiler arasındaki farkların istatistiksel anlamlılığını sınamaktır (Çömlekçi, 1988, s.25).

Zaman serilerinde mevsimselliğin araştırılması bağlamında yukarıda adı geçen sınama sonucunda iki durumla karşılaşılabilir;

- Aylık etkilerin belirleyici bir etken olduğu, diğer bir deyişle serinin mevsimsel bir seri olduğu,
- Yıllık etkilerin belirleyici bir etken olduğu, dolayısıyla mevsimsel etkinin bulunmadığıdır.

Bu sonuçlara aylık ve yıllık varyansların, yanılgı varyansına oranıyla elde edilecek F değerlerinin, belirli serbestlik dereceleri ve α anlam düzeyinde test edilmesi sonucunda ulaşılır. Kareler ortalaması ve hesaplanan F oranlarını aşağıda verilen iki-yönlü bölümlendirmede varyans analizi tablosunda toplu olarak görmek olanaklıdır.

[3] Üstel fonksiyonlarla ifade edilen durumlarda, logaritmik dönüşümle doğrusallık sağlanabilmektedir. Ayrıca fark alma işlemiyle durağanlığın sağlanması, doğrusallık varsayımının oluşmasını sağlamaktadır

Tablo 1.1: Varyans Analizi Tablosu

Değişim Kaynağı	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F
Aylararası	m-1	$w_A = \sum_{i=1}^{m}(\bar{x}_i - \bar{x})^2$	$V_A=w_A/(m-1)$	V_A/V_R
Yıllar Arası	n-1	$w_Y = \sum_{j=1}^{n}(\bar{x}_j - \bar{x})^2$	$V_Y=w_Y/(n-1)$	V_y/V_R
Yanılgı	(n-1)(m-1)	$w_R = \sum_{i=1}^{m}\sum_{j=1}^{n}(x_{ji} - \bar{x}_i - \bar{x}_j + \bar{x})^2$	$V_R=w_R/(m-1)(n-1)$	
Genel	mn-1	$w_T = \sum_{i=1}^{m}\sum_{j=1}^{n}(x_{ji} - \bar{x})^2$		

2. ZAMAN SERİLERİNİ MEVSİMLİK ETKİDEN ARINDIRMA TEKNİKLERİ

2.1.Arındırma Tekniklerine Genel Bakış

Mevsimlik arındırma bir { x_t } zaman serisinde gözlenemeyen mevsimlik faktörün (S_t) etkisinin önce belirlenmesini, sonra ayrıştırılması işlemini içerir. Bu amaçla geliştirilmiş çeşitli teknikler mevcuttur. Bunların temel amacı bir zaman serisindeki mevsim faktörünün etkisini mümkün olduğu kadar doğru bir şekilde ayrıştırmaktır. Bu durum mevsimlik faktörün etkisinin tahmin edilmesindeki başarıya bağlıdır.

Bu amaçla kullanılabilecek, teknikler aşağıda kuramsal olarak ele alınacaktır. Bu tekniklerin gruplandırılmasında sözkonusu olan kriter, mevsimselliğin tahmininde basit ve mekanik teknikler ile istatistiksel tekniklerin kullanılıyor olmasıdır.

2.2.Uygulamada Sık Kullanılan Arındırma Teknikleri

2.2.1.Hareketli Ortalamalara Oranlama Tekniği

Hareketli ortalamalara oranlama tekniği, mevsim unsurunun etkisinin hesaplanılmasında yaygın kullanıma sahiptir. Bu teknik sınırlı sayıda veri bulunması durumunda başvurulan bir tekniktir. Mevsim indekslerinin hareketli ortalamaya oran tekniğiyle hesaplanılmasında aşağıdaki işlem sırası izlenir.

- Dalga uzunluğu dereceden (s=12,s=4) hareketli ortalamalar hesaplanır. İncelenecek zaman serisi aylık seri ise dalga uzunluğu s genellikle 12 nadiren 6, incelenecek seri aylık zaman serisi olmayıp çeyrek yıllık veya mevsimlik zaman serisi ise dalga uzunluğu s=4 olarak alınır.
- Her aya ait gerçek gözlem değeri, ilgili aya karşı gelen hareketli ortalamaya bölünerek bir oran hesaplanır. Bu oran seri değerlerinin mevsim etkisiyle ne derece etkilendiğini ortaya koyar, başka bir deyişle mevsimlik etki mevsim indeksleri belirlenmiş olur.

Mevsim indeksleri birbirini izleyen yılların aynı dönemlerine (aylarına, çeyrek yıllarına, mevsimlerine) ait oranların ortalaması veya medyan değerini almak suretiyle bir yılın 12 ayı için temsili oranların hesaplanılmasıdır. Bir yılın 12 ayı için hesaplanan temsili oran değerleri toplamı 1200 değilse 1200 olacak şekilde düzeltme yapılır. Bir yılın ayları veya mevsimleri için hesaplanılmış olan düzeltilmiş mevsim indeks değerleri, serinin bütün ilgili aylarına, mevsimlerine karşı gelecek şekilde kaydedilir ve seri değerleri x_i ile düzeltilmiş mevsim indeks değerleri (M_i) oranlanır. Elde edilen değerler mevsim etkisinden arındırılmış seri değerleridir.(Gürtan, 1971, s.437) (Bağırkan, 1993, s.214)

2.2.2. X-11 Arındırma Tekniği

X-11 mevsimsel arındırma tekniği günümüzde mevsimsel arındırma amacıyla zaman serisi çözümlemesinde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.

X-11 tekniği bir zaman serisi terimlerinin çarpımsal veya toplamsal bir model ile ifade edileceğini varsayar.

Mevsimlik zaman serilerindeki gözlem değerlerinin mevsim etkisinden arındırılmasında aşağıdaki temel basamaklar izlenir.

Çözümlenecek zaman serisinin toplamsal model olarak ifade edilmesi durumunda X-11 Arındırma Tekniği'nin uygulama aşamalarını 12 adımda toplamak mümkündür[4].

1) 12 terimli (12'şerli) hareketli ortalamaların hesaplanması ve seri değerlerinden hesaplanan hareketli ortalama değerlerini çıkarmak suretiyle serinin mevsimlik ve düzensiz dalgalanmalarına ilişkin başlangıç tahminlerinin elde edilmesi.

2) Her aya ayrı ayrı 5 terimli tartılı veya (3*3) terimli hareketli ortalama uygulamak suretiyle başlangıç mevsimlik faktörlerin elde edilmesi.

3) Çözümlenecek zaman serisi için 2. atamada hesaplanan mevsimlik faktörlerin 12 terimli hareketli ortalamaları hesaplanır. Hesaplanan bu ortalamaların serinin her iki ucundan kaybedilen değerleri tamamlanır. Hesaplanan mevsimlik faktörlerin tahmini değerlerinden, merkezileştirilmiş 12'şerli hareketli ortalamaların çıkarımıyla, mevsimlik faktörler düzeltilir. Düzeltilmiş mevsimlik faktörlerin toplamı herhangi 12 aylık periyod için yaklaşık sıfırdır.

4) Mevsimlik ve düzensiz dalgalanmaların adım 1'de elde edilen tahminlerinden, mevsimlik faktör tahminlerinin çıkarılmasıyla, düzensiz dalgalanmaların tahmin değerinin elde edilmesi; bu unsur aykırı değerlerin arındırılması için gereklidir.

5) Düzensiz dalgalanmalarla ilgili tahminlerin beş yıllık standart sapmaları s_* hesaplanır ve beş yıllık dönemin merkezi yılındaki düzensiz dalgalanmaları $2{,}5s_*$'ya göre sınanması; $2{,}5s_*$'ın üzerindeki düzensiz dalgalanmalara sıfır tartı, $1{,}5s_*$ içindeki düzensiz dalgalanamalara 1 tartısı, $2{,}5S_*$ arasındaki düzensiz dalgalanmalara 0-1

[4] Çarpımsal model ile ilgili sözkonusu aşamalar hakkında bilgi için bkz. E.B. Dagum, 19.., "A Comparison and Assesment of Seasonal Adjustment Methods for Employment and Unemployment Statistics,1978.

arasında tartı atanır. Bu tartılardan oluşan fonksiyonu kullanmak suretiyle aykırı değerler için birinci aşamadaki düzensiz ve mevsimlik dalgalanma etkisindeki seri düzeltilir.

6) Başlangıç mevsimlik faktörlerin tahmin edilmesi için 5. adımda elde edilen düzeltilmiş seriye, her ay için ayrı ayrı 7 terimli tartılı hareketli ortalama uygulanır.

7) Mevsimlik faktörlerin standartlaştırılması için adım 3'teki işlemler yinelenir.

8) Çözümlenecek zaman serisinden adım 7'de elde edilen serinin çıkarımıyla, başlangıç mevsimlik düzeltilmiş seri elde edilir.

9) Mevsimselliği düzeltilmiş seriye Henderson'ın tartılı (13 veya 23) terimli hareketli ortalaması uygulandığında trend değerleri tahmin edilir. Mevsimlik ve düzensiz dalgalanma serisinin ikinci tahminini elde etmek için, çözümlenecek zaman serisi değerlerinden bu terimler çıkarılır.

10) Mevsim faktörünün, ikincil tahmini değerlerini elde etmek için her aya ayrı ayrı 7 terimli tartılı hareketli ortalama uygulanır.

11) Yine standart mevsimlik faktörlerin eldesi için 3. adım tekrarlanır.

12) Nihai mevsimlik arındırılmış seriyi elde etmek için, gerçek zaman serisinden mevsimlik faktör ile ilgili sonuç değerler çıkarılır (Pankratz,1988, s.179).

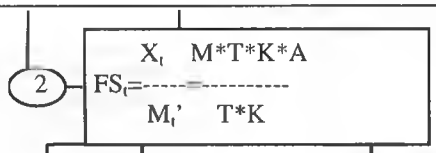
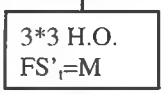
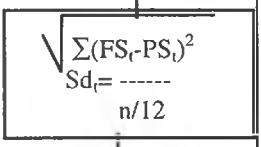
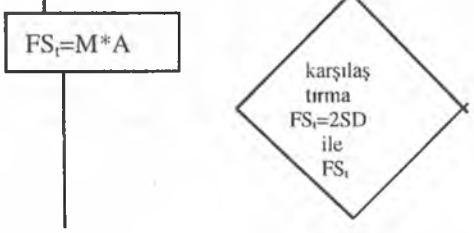
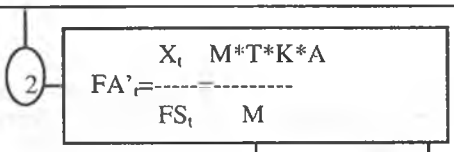
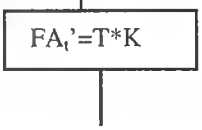
Yukarıda açıklanan uygulama aşamaları, belirtildiği üzere toplamsal model söz konusu olduğunda geçerli olmaktadır. Zaman serisi modelinin çarpımsal model niteliğinde olması durumunda, X-11 arındırma tekniğinin uygulama aşamaları yine aynı mantık ile yürütülmektedir. Bu aşamalardaki tek farklılık, elemine etme işleminin bölme işlemiyle yapılmasıdır.

Aşağıdaki detaylı akış şeması, X-11 arındırma tekniğini özetlemekle birlikte, çarpımsal model sözkonusu olduğunda da tekniğin ilkelerini açıklamaktadır (Makridakis and Wheelwright, 1978, s.232).

X-11 ARINDIRMA TEKNİĞİ AKIŞ DİYAGRAMI

Adım		Açıklamalar
1.	Data X_t Çalışma günlerinin Düzeltimi $X_t = X_t(D_k)$	Herbir ayın değerinin (D_k) düzeltim katsayısı ile çarpımı D_t/D_k, Burada D_t, çalışma gün sayısı D_k; ortalama gün.
2.	$X_t = M*T*K*A$ 1 $M_t = T*K$	Mevsimselliğin ve bazı tesadüfiliklerin elemine edilmesi için 12 aylık hareketli ortalamaların hesaplanması Trend değerinde herhangi bir ayarlama yapılmıyor.

3.	$R_t = \frac{X_t}{M_t} = \frac{M*T*K*A}{T*K}$	Çözümlenecek orijinal verilerin hesaplanılan hareketli ortalamaya bölümü (2/3). Sonuçlar, Mevsim- Düzensizlik bileşeninin oranını verecektir.
4a.	(3*3) Hareketli Ort. $R_t' = S_t$	Herbir ay için (3*3)'lük hareketli ortalamalar hesaplanır. Bu adım, adım 3'teki tesadüfiliğin elemine edilmesi amaçlıdır.
4b.	$Sd_t = \sqrt{\frac{\Sigma(R_t - R_t')^2}{n/12}}$	SD→ Standart sapmanın hesaplanması-Tüm aylar için 4a. adımdaki R_t' ile (tesadüfilikten arındırılmış) ve tesadüfi olarak olutturulan R_t-(3.) adım arasındaki farkların kareler toplamı.
5.	$R_t = M*T$ ile R_t — $R_t' = 2SD_t$	3. adımdaki R_t değeri R_t' ile karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonucunda ekstrem olayların (savaş, grev v.b.) etkisi elemine edilmiş olur.
6.	(3*3) H.ort. veya (5*5) H.ort.hesaplanır $R_t = M$ — öncül mevsimsel değerler	5. adımdaki herbir ay için 3*3 veya 5*5'lik hareketli ortalamalar hesaplanır. Sonuçta tesadüfilik elemine edilir.
7.	$Ps_t = \frac{X_t}{M_t'} = \frac{M*T*K*A}{M}$ (1) (2) (3)	6. adımda hesaplanan mevsimsel faktörler ile çözümlenecek zaman serisi verileri bölünür. Böylece mevsimselliği düzeltilmiş öncül seri elde edilir.
8.	3 öncül trend — dalgalanma bileşeni $M_t' = M*K$	Adım 7'deki verilere Henderson veya Spencer'ın 15 aylık hareketli ort. Uygulanır. Sonuçta tesadüfilikten arındırılmış trend faktörü elde edilir.

9.		Orijinal veriler adım 8'deki M_t' değerine bölünür. Sonuç adım 3'deki gibi olacaktır. Bu aşama mevsimselliği kapsamamaktadır.
10a		adım 4a gibi
10b		adım 4b gibi
11		adım 5'deki gibi
12	sonuç mevsimsel faktörler 3*3 (veya 5*5) Har. Ort. FS_t=M	adım 6'daki gibi
13		Mevsimselliği düzeltilmiş serinin eldesi (final sonuç).
14.		Adım 13'e Spencer'ın 15 aylık ağırlıklı H.Ort. uygulanır. Bu düzenliği elemine eder ve böylece trendin net tahmini elde edilir. (Final sonuç)
15.	RK=$\frac{FA_t \quad T*K*A}{FA_t' \quad T*K}$	RK, tesadüfi biletenin tahminidir ve adım 13 ile adım 14'ün bölünmesiyle elde edilir.
16.	Mevsimsellik trendi ve tesadüfi bileşenlerin tahminleri için farklı testlerin performanslarının anlatımı. Bazı istatistik ölçülerin hesaplanması	Sonuçların eldesi için 13,14 ve 15 adımlardaki değerler ve orijinal veriden yararlanılır.
17.	Mevsimlik indeks olarak 12 adımda verilmiş mevsimlik faktörleri kullanın.	Trendin geçerli tahminlerinin eldesi için 13. adımda mevsimselliği düzeltilmiş veriyi kullanın. (14.adımdaki Fa_t' bunun yerine kullanılabilir.)

2.2.3. X-11 ARIMA Tekniği

X-11 ARIMA mevsimsel arındırma tekniği X-11 tekniğinin geliştirilmiş halidir. Teknik, mevsimselliğin stokastik bir yapı gösterdiği, zaman serilerinin mevsimlik etkiden arındırılmasında kullanılmaktadır (Dagum, 1978, s.44). X-11.ARIMA Tekniği temelde iki duruma çözüm getirmektedir.

1) Analiz edilen konuya ilişkin zaman serileri için model sunmak,

2) Gözlem değerlerine uygulanan tartı ve zaman serisine yeni gözlem değerlerinin ilavesi ile zaman serisinin incelenmesindeki yinelemenin olabildiğince azaltılmasıdır.

2.2.3.1. X-11. ARIMA Tekniğinin Kuramsal Esasları

X-11.ARIMA Tekniği'nin kuramsal esaslarını üç ana başlık altında toplamak mümkündür.

1) ARIMA modelleriyle çözümlenecek zaman serisinin modellenmesi,

2) Çözümlenecek zaman serisini uygun ARIMA modeliyle bir veya iki yıllık öngörü değerlerinin belirlenip zaman serisinin genişletilmesi,

3) Genişletilmiş zaman serisinin X-11 ile mevsimsellikten arındırılması.

Yukarıdaki üç ana başlık incelendiğinde BOX-Jenkins modeller grubu ve X-11 tekniğinin, X-11.ARIMA Tekniği'nin temelini oluşturduğu ortaya koyulabilir. Bu nedenle her iki konu ilerleyen kısımlarda incelenmektedir.

2.2.3.2. X-11 ARIMA için Uygun Öngörü Tekniğinin Kriterleri

Bu teknikte mevsimlik arındırma sürecinde en önemli düşünce çözümlenecek örneklem zaman serisinin ön ve/veya geri dönem öngörülerinin hangi öngörü tekniği/teknikleri kullanılarak türetileceğine karar vermektir.

Bu düşünceleri en iyi sağlayacak ARIMA öngörü tekniğinin aşağıdaki özellikleri içermesi gerekir (Dagum, 1978, s.68).

1) Öngörü tekniği, kullanıcılar tarafından kolay anlaşılır olmalıdır.

2) Teknik kısa dönem öngörüler için güvenilir sonuçlar vermelidir.

X-11 yaklaşımının uygulanabilmesi için, serinin geri ve ön dönem öngörü yanılgılarını büyültmeksizin bir veya iki yıllık genişletilmesi gerekmektedir.

3) Serinin açıklanması için tanımlanan modelin bu serinin bir ya da iki yılına ait kıymetleri ile bütünleşmesi gerekir. Tahmin edilen model parametre değerlerinde önemli değişiklikler olmamalıdır.

Bu durum sıksık model arayışlarından kaçınmak için gereklidir.

4) Düzenli dalgalanamanın etkisinde, istenen arındırmayı vermesi bakımından, tekniğin mevcut düzenli dalgalanmayı yansıtan uyum değerleri türetmelidir.

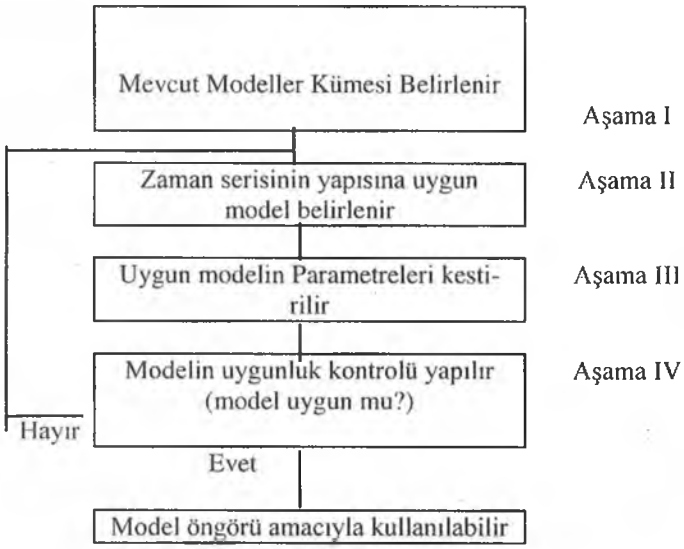
5) Öngörü hataları ortalaması minimum olan başlangıç öngörülerine olanak vermelidir.

6) Parametre sayısında optimum olmalı, serinin temel özellikleri az sayıda yeterli parametre ile ifade edilmelidir.

Sözü edilen nitelikte öngörü modeli B-J tekniğinden yararlanılarak belirlenebilir.

Box-Jenkins Tekniği'nde öngörü modeli belirlenirken şu aşamalardan geçilir; Çeşitli model seçenekleri arasından uygun olan bir ARIMA modeli belirlenir. Geçici olarak seçilen ve parametreleri kestirilen modelin uygunluğu araştırılır. Modelin uygun olmaması durumunda verilerin yapısına uyan başka bir model için açıklanan süreç tekrarlanır. Sonuçta uygun fakat az sayıda parametre içeren (adequatebut parsimonius) bir model belirlenmiş olur.[5]

Model belirleme süreci tekrarlı aşamaları içermektedir. Bu aşamalar aşağıdaki bir akış şeması halinde gösterilebilir (Işığıçok,1994).



2.2.3.3. X-11.ARIMA için ARIMA Modellerinin Önemi

X-11.ARIMA mevsimsel arındırma tekniğinde, ARIMA modelinin uygun bir şekilde belirlenmesi, mevsimselliğin düzeltilmesi için yapılacak işlemlerin sonucun-

[5] Ayrıntılı bilgi için bkz. ÖZMEN, A. 1986, "Zaman Serisi Analizinde B. J. Yöntemi ve Uyg." Anadolu Üniversitesi, No:207, ESKİŞEHİR

daki başarıyı önemli derecede etkileyecektir. Çünkü, X-11.ARIMA ile X-11 arındırma tekniği iç içe sayılabilecek bir yapı göstermektedir. Çünkü, gözlemlenecek zaman serisi ek bilgi ile genişletilmek zorundadır.

ARIMA modelleriyle serinin genişletilmesi ve X-11 filtresinin genişletilmiş seriye uygulanması, esas gözlemlerle geçersiz öngörülerin eldesi ve yeniden gözden geçirme sayısının düşüklüğü sonucunu doğurmakta, bu durum ise orijinal zaman serisinin salt X-11 tekniği ile mevsimlik arındırılmasının yapılmasına karşılık olumlu bir sonuç çıkarmaktadır(Dagum, 1988, s.13).

3. TÜRKİYE'YE GELEN YABANCI TURİST SAYISI ZAMAN SERİSİ ÜZERİNDE UYGULAMA

3.1.Evren ve Örneklem Zaman Serisinin Tanıtılması

Çözümlemeye çalışılan zaman serisi aylar itibarıyle, Türkiye'ye gelen yabancı turist sayılarından oluşmaktadır. Zaman Serisi 1983-1992 dönemine ilişkin 120 aylık gözlem değerinden oluşmaktadır ve Tablo 3.1'de verilmiştir.

Tablo 3.1. 1983-1992 Yıllarında Türkiye'ye Gelen Yabancı Turist Sayısı

Yıllar	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
1983	55837	51867	84942	113066	163439	141621	227185	227958	204837	158282	106227	89838
1984	65864	62574	90783	150301	181844	197145	302720	319910	266925	211228	142843	124957
1985	102277	108110	156620	199962	234629	255115	368155	369285	300206	242288	153709	124568
1986	79502	77964	138794	183026	232468	234671	316749	338922	277927	231265	151276	128521
1987	77761	89476	101015	204555	147329	279464	343178	399961	281233	211600	147390	135606
1988	111901	125478	193670	273561	400381	384134	543068	546200	480155	390767	193750	162807
1989	110100	124715	241130	311342	432105	389896	503374	550770	527900	388142	227307	188496
1990	111198	138748	230325	393310	460158	497290	625420	678793	579745	448350	343923	316466
1991	158490	152116	276298	368098	476318	486225	590989	710174	715967	528920	390890	352816
1992	202754	246867	323764	544841	684019	680845	907650	908123	766193	633752	357377	320173

Türkiye yaz turizmi potansiyeli olan bir ülke olduğundan, Türkiye'ye gelen yabancı turist sayısı değişkeninin birbirini izleyen yılların yaz dönemlerinde artan, kış dönemlerinde azalan değerler alması beklenir. Bu nedenle, değişken değerlerinde bu periyodik ve devri özellikteki etkileri görebilmek için, Türkiye'ye gelen yabancı turist sayısı zaman serisi, zaman değişkeninin ay şıkkı itibarıyle derlenen verilerden oluşmaktadır. Aylık yabancı turist sayıları, ilgili aylardan gelen toplam turist sayısını göstermektedir.

1983-1992 yılları arasında, Türkiye'ye gelen yabancı turist sayısı değişkenine ait gözlem değerlerini oluşturacak olan süreç evren, gözlenen 1983-1992 dönemine ait seri ise bir gerçekleşme, yani örneklemdir (Işığıçok,1994).

3.2. Zaman Serisinde Mevsimlik Etkinin Varlığının Varyans Analizi Tekniği ile Araştırılması

Zaman serisi gözlem değerleri x_{ij} üzerinde görülen mevsimlik etki iki tekilde belirmektedir.

- Aylar içi oluşan hareketler (etki), (s^2_W)
- Aylar arasında meydana gelen hareketler (s^2_B)

Bu hareketlere ait varyans analizi aşağıdaki tabloya göre yapılır.

Hareket Biçimi	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması (Hareket Varyansı)
Aylariçi Hareket	(n*12)-12	$\sum_{i=1}^{12}\sum_{j=1}^{n}\left(x_{ij}-\bar{x}_i\right)^2$	$s_W^2=\frac{\sum_{i=1}^{12}\sum_{j=1}^{n}\left(x_{ij}-\bar{x}_j\right)^2}{(n*12)-12}$
Aylararası Hareket	12-1=11	$n\sum_{i=1}^{12}\left(\bar{x}_i-\bar{x}\right)^2$	$s_B^2=\frac{n\sum_{i=1}^{12}\left(\bar{x}_i-\bar{x}\right)^2}{11}$

Bu tabloya göre hesaplanan kareler ortalamaları (varyanslar) R.A.Fisher'in Z örneklem değerine uygulanır (Vuran, 1986, s.265).

Burada Z; $Z=\frac{1}{2}\log_e\frac{s_B^2}{s_W^2}$ dir.

R.A.Fisher varyans çözümlemesi tekniğini geliştirdiğinde varyans oranı F yerine Z örneklem değerini kullanmıştır. Fisher'in Z dağılımı için hazırladığı tablo daha sonra Snedecor tarafından $F=e^{2Z}$ dönüşümüyle F değerlerine dönüştürülmüştür. Bu sayede işlemler daha azaltılmış ve günümüzde de yaygın olarak kullanılmaktadır (Çömlekçi, 1988, s.54).

Hesaplanan F değeri Tablo F değerinden büyük olduğunda, zaman serisi gözlem değerlerinin mevsimlik etki altında olduğuna karar verilecektir. İşlemler varyans analizi tablosu üzerinde aşağıda gösterilmiştir.

Hareket Biçimi	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması (Hareket Varyansı)
Aylariçi Hareket	108	2,3200139E12	s^2_W=21481610000
Aylararası Hareket	11	2,0060085E12	s^2_B=182364410000

Araştırmamızın bu aşamasında hipotezimiz aşağıdaki şekilde formüle edilebilir.

H_0: Zaman serisi mevsimlik etki altında değildir.

H_1: Zaman serisi mevsimlik etki altındadır

Z örneklem değeri;

$Z= 1/2 \log_e(182364410000)/(21481610000)= 1,06$

$F=e^{2Z}=e^{2,12}=8,33 \qquad F_{0,05;11,110}=1,83$

$F_h=8,33<F_t=1,83$ olduğundan $\alpha=0,05$ için zaman serisinde mevsimlik etkinin varlığı ortaya konulmuş olacaktır.

3.3. İncelenen Zaman Serisinde Mevsimlik Etkinin Arındırılması

Bu bölümde zaman serisinde mevsimlik etkinin belirlenmesi amacıyla Hareketli Ortalamalara Oran, X-11 ve X-11.ARIMA teknikleri uygulanacak, sonuçların karşılaştırılması yapılacaktır.

3.3.1. Hareketli Ortalamalara Oran Tekniğiyle Serinin Mevsimsel Etkiden Arındırılması

Çözümlenecek zaman serisinin mevsimlik etkiden arındırılmasında hareketli ortalamalara oran tekniği uygulandığında yapılacak ilk işlem, serinin 12'şerli hareketli ortalamalarının (H.O.) hesaplanmasıdır.

İkinci işlem ise, seri değerlerinin hesaplanan merkezileştirilmiş 12'şerli H.O.'lara bölünmesiyle sonucun % olarak ifade işlemidir. Seri için bu hesaplamalar Bölüm 2'de belirtildiği biçimde yapılmıştır. Hesaplamalar sonucu elde edilen seri değerlerinin merkezileştirilmiş 12'şerli H.O. değerlerine oran değerleri Tablo 3.2:'de verilmiştir.

Tablo 3.2. Gerçek Gözlem Değerlerinin Merkezileştirilmiş Hareketli Ortalamalara Oranı

Yıllar	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
1983							157,6	157,1	140,5	175	70,8	58,7
1984	41,5	37,8	52,8	87,1	105,7	112,6	170,1	176,4	143,5	110,7	73,2	62,5
1985	49,9	51,5	73,5	92,6	107,8	117	169,6	171,9	141,1	114,6	73	59,4
1986	38,4	38,3	69	91,7	116,8	117,8	159	169,8	140	116,9	75,8	63,6
1987	37,9	42,9	47,8	97,2	118	133,3	162,4	186,7	128	93,4	62,5	55
1988	43,2	45,8	67,2	90,1	127,9	121,5	171,2	172,3	150,5	121,1	59,5	49.8
1989	33,8	38,4	73,9	94,8	131,1	117,4	151,1	165	158,1	115,2	66,6	54,3
1990	31,1	37,8	60	99	113,7	119,9	148,1	159,8	186,5	104,7	80,4	73,9
1991	37,2	35,7	65,2	86,8	111	112,4	135,6	160,8	159,9	115,7	82,6	72
1992	39,6	46,3	59,6	99,2	123,7	123,8						

Üçüncü işlem, Tablo 3.2.'deki veriler kullanılarak yılın her ayı için aritmetik ortalama hesaplanılmasıdır. Hesaplanılmış olan ortalamalar bir yılın 12 ayı için mevsim indeks değerlerini gösterir. Ayarlanmış indeks değerleri Tablo 3.3.'de verilmiştir.

Tablo 3.3. Bir Yılın 12 Ayı İçin Mevsim İndeks Değerleri

Aylar	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
İndeks	39,2	41,26	64,20	93,63	117,52	119,11	160,38	168,72	148,30	117,64	72,09	61,08

Dördüncü işlem, mevsim etkisinden arındırılmış seri değerlerinin elde edilmesidir. Bu amaçla seri değerleri ayarlanmış mevsim indeks değerlerine bölünmüş ve sonuç 100 ile

çarpılmıştır. Tablo 3.4. hareketli ortalamalara oran tekniği ile mevsimsellikten arındırılmış veri setini göstermektedir. Ayrıca Şekil 3.3.'te sözü edilen serinin grafiğine yer verilmiştir.

Tablo 3.4. Hareketli Ortalamalara Oran Tekniğine Göre Mevsimsel Etkiden Arındırılmış Zaman Serisi Değerleri

Yıl	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
83	143135	125707	132308	120758	139073	118899	141654	135110	138123	138069	147353	147083
84	168839	151658	141407	160526	154735	165515	188752	189610	179990	184253	198145	204579
85	262181	262021	243956	213566	199650	214184	229552	218874	202432	211347	213218	203942
86	203799	188958	216190	195478	197811	197020	197499	200878	187409	201732	209843	210414
87	199366	216859	157344	218472	210457	234627	213978	237056	189638	184578	204453	222014
88	286852	304115	301666	292172	340692	322504	336613	323731	323773	340864	266761	266547
89	282235	302266	375592	332524	367686	327341	311863	326440	355968	338575	315310	308605
90	285050	336277	358761	420068	391557	417505	389961	402319	390927	391094	477074	518117
91	406280	368677	430370	393141	405308	408215	368492	420919	482783	461375	542225	577629
92	519749	598320	504305	581908	582045	571610	565937	538243	516651	552819	495737	537284

3.3.2. X-11 Tekniğiyle Serinin Mevsimlik Etkiden Arındırılması

X-11 tekniğinin serinin mevsimlik etkiden arındırılması amacıyla uygulanmasında, tekniğin ikinci bölümde açıklanan uygulama aşamaları izlenmiştir. Çözümleme amacıyla STATISTICA paket programı kullanılmıştır. Bu programla elde edilen çözümleme bulguları aşağıdaki tablolarda çözümleme sürecindeki aşama sırasına göre verilmiştir.

Mevsimselliğin zaman serisinden arındırılmasında yararlanılacak mevsimlik faktörler ve programın türettiği bir yıl sonraki tahminleri Tablo 3.5.'de gösterilmiştir. Tablo da yer alan mevsimlik faktörlerin seri değerlerine bölünmesi suretiyle mevsimsellikten arındırılmış seri değerleri elde edilmektedir. Örneğin, Ocak 1983 için hesaplama,

1983-Ocak ayı değeri= [(55837)/(44,73529)]*100= 124816,4 şeklinde yapılmıştır. Ocak-1983 için yapılan işlem tüm gözlem değerleri için tekrarlandığında elde edilen mevsimsellikten arındırılmış seri değerlerini gösteren Tablo 3.6. elde edilir.

Tablo 3.5. Mevsimlik Faktörler ve Bir Yıl Sonraki Tahminleri

Yıllar	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
1983	44,73	42,31	66,76	90,55	114,59	113,44	168,15	171,05	142,61	112,11	73,01	60,92
1984	43,96	42,19	66,85	91,06	114,84	114,93	167,53	171,53	141,94	112,07	72,42	60,5
1985	42,97	42,25	66,86	91,68	115,39	117,31	166,74	171,94	141,24	112,69	71,2	59,54
1986	41,58	42,31	69,08	92,19	117,11	119,48	164,96	171,52	141,74	113,68	69,82	58,42
1987	39,9	42,09	67,19	93,49	119,39	121,05	162,45	170,45	142,84	114,48	69,27	57,89
1988	38,34	41,71	67,27	94,63	121,53	121,83	158,86	168,94	145,27	114,47	69,68	58,33
1989	37,41	41,52	66,85	95,57	122,36	121,52	156,32	167,32	147,19	114,71	70,64	59,64
1990	36,94	41,42	66,83	95,92	122,22	120,71	153,81	165,91	149,23	114,88	72,05	61,56
1991	36,54	41,3	66,66	96,3	121,29	119,98	152,66	164,99	149,48	115,08	73,43	63,47
1992	36,18	41,13	66,52	96,79	120,2	120,17	151,87	165,06	149,27	114,53	74,36	64,54
1993[6]	36,00	41,04	66,45	97,04	119,66	120,27	151,47	165,09	149,16	114,25	74,82	65,07

[6] 1993 yılının tüm ayları için verilen mevsimlik faktörler, programın türettiği öngörülerdir.

Tablo 3.6. Mevsimlik Etkiden Arındırılmış Seri Değerleri

Yıl	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
83	124816.4	122559.2	127228.2	128852.8	142626.9	124837.1	135103.3	133269.0	143625.4	141175.3	145484.5	147462.3
84	149807.9	148302.3	135793.2	165048.1	158341.5	171526.3	180687.7	186499.1	188044.5	188475.3	197222.8	206511.0
85	237991.7	255850.8	234231.0	218087.3	203324.2	217469.0	220793.4	214769.7	212549.6	215003.1	215863.7	209186.1
86	191176.9	187250.6	206894.9	198528.6	198492.2	196397.6	192005.2	167587.7	196080.7	203420.9	216647.1	219990.8
87	194875.4	212541.0	150342.2	218794.8	207157.7	230863.9	211247.0	234649.3	196884.0	184824.2	212773.3	234242.5
88	391818.3	300823.0	287889.8	289082.1	329435.0	315281.5	341851.9	323293.8	330504.8	341349.1	278020.9	279095.3
89	294303.9	300343.8	360665.3	325746.7	353129.5	320844.9	322011.6	329155.0	358631.9	338350.3	321770.3	316019.6
90	300986.8	334975.1	344615.6	410021.3	376473.1	411944.1	406603.2	409129.9	388467.7	390270.5	477273.6	514033.3
91	433636.1	368307.8	414444.5	382228.2	392710.2	405238.5	387113.1	430118.0	478966.8	459588.5	532260.0	555857.1
92	560267.6	600168.4	486683.8	562879.5	569021.0	566539.4	597642.6	550166.1	513293.0	553340.3	480570.3	508476.1

3.3.3. X-11 ARIMA Tekniğiyle Serinin Mevsimlik Etkiden Arındırılması

Örneklem zaman serisinin X-11 ARIMA tekniği kullanılarak çözümlenebilmesi uygulamasında Bölüm 2'de sırasıyla ele alınan aşamalar izlenmiştir.

1. AŞAMA ARIMA MODEL GRUBUNUN BELİRLENMESİ

İncelenen zaman serisi tesadüfi faktörlerin yanında trend faktörünün ve dalga uzunluğu eşit olmayan dalga şiddetli mevsim faktörünün etkisi altındadır. Bu nedenle seri orijinal değerlerde durağan olmayan bir seridir. Dalga şiddetlerinin farklılık göstermesi, serinin varyans durağan olmayan bir özellik gösterdiğini de ortaya koymaktadır. Bu nedenle, seri için uygulanacak model ARIMA modeller grubundan olan doğrusal durağan olmayan mevsimsel karakterdeki ARIMA $(p,d,q)(P,D,Q)_s$ modeli olacaktır.

2. AŞAMA SERİNİN DURAĞANLAŞTIRILMASI VE MODEL TİPİNİN BELİRLENMESİ

Yukarıda da ifade edildiği gibi seride durağanlık trend ve farklı dalga şiddetine sahip mevsim unsuru tarafından bozulmaktadır. Bu nedenle serinin durağanlaştırılması için gözlem değerlerinin logaritmalarının alınması gerekir. Yapılan bu dönüşümle mevsimlik etkinin dalga şiddeti sabit hale gelir ve varyansın değişmezliği sağlanmış olur. Daha sonra $\propto=1$ ve D=1 dereceden farkların alınması gerekir. Bu işlemler de sırasıyla trend unsurunun ve mevsimlik unsurunun etkisinden serinin arındırılmasını sağlar, yani durağanlığı bozan unsurlardan seri arındırılmış olur (B0x and Jenkins, 1970, s.241).

Otokorelasyon fonksiyonu incelendiğinde serinin durağan olduğu belirlenmiş, $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinde hesaplanan otokorelasyon katsayıları istatistiksel olarak anlamsız değerler almıştır. Logaritmik serinin $\alpha=1$, D=1 dereceden farklar serşisinin kısmi otokorelasyon fonksiyonu verilen otokorelasyon ve kısmi otokorelasyon fonksiyonları birlikte değerlendirildiğinde, seri için uygun olabilecek modelin ARIMA $(1,1,1)(0,1,1)_{12}$ olabileceği sonucuna varılmıştır.[7]

[7] Otokorelasyon ve kısmi otokorelasyon fonksiyonlarına ait ayrıntılı bilgi için bkz. Abraham and Ledolter,1980.

3. AŞAMA: MODELİN PARAMETRELERİNİN BELİRLENMESİ

ARIMA$(1,1,1)(0,1,1)_{12}$ modelinin parametre değerlerinin kestirimi için Minitab paket programı kullanılmış olup değerleri ve standart hataları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.7. Modelin Parametre ve Parametrelerin Standart Hataları

Tip	Parametre Değeri	Standart Hata
AR1	0,6649	0,0719
MA1	1,0150	0,0009
SMA12	0,8449	0,0828

Yapılan t testleri bulunan parametrelerin anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuca göre ARIMA $(1,1,1)(0,1,1)_{12}$ modeli seri için uygun model olarak görülmektedir.

4. AŞAMA: SERİNİN GENİŞLETİLMESİ(Öngörülerin türetilmesi)

Belirtilen modelin kullanılmasıyla 12 aylık ön dönem için türetilmiş öngörü değerleri seri değerlerine ilave (1993 yılı) edilmiş olarak Tablo 3.8'de verilmiştir.

Tablo 3.8. ARIMA $(1,1,1)$ $(0,1,1)_{12}$ Modeline Göre Genişletilmiş Aylık Zaman Serisi

Yıl	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
82	78606	90048	138677	176416	207233	165849	139618	138427	107872	72860	47217	45103
83	55837	51865	84940	113063	163440	141620	227180	227954	204843	158277	106223	89841
84	65861	62574	90780	150302	181843	197146	302731	319912	266919	211229	142843	124954
85	102273	108110	156624	199966	234638	255123	368170	369276	300199	242292	153706	124567
86	79499	77964	138788	163029	232466	234662	316760	338913	277923	231261	151282	128515
87	77761	89474	101013	204567	247335	279456	343177	399952	281222	211610	147384	135605
88	111904	125480	193668	273567	400392	384116	543073	546178	480172	390780	193745	162804
89	110095	124717	141132	311327	432095	389882	503380	550785	227920	488132	227317	188490
90	111202	138746	230314	393328	460146	497276	625433	678812	579720	448337	433932	316475
91	158483	152116	776288	368096	476299	486212	591017	710199	715974	528924	390897	352815
92	202744	246866	223774	544814	683991	680852	907637	908091	766201	633744	357360	328174
93	211293	233071	269720	556098	716619	726598	969368	1045494	914013	714544	462083	407054
Ortalama	113797	125086	195477	289547	369708	372398	486479	519499	451915	352666	226991	200366

5. AŞAMA: SERİNİN MEVSİMLİK FAKTÖRÜN ETKİSİNDEN ARINDIRILMASI

Tablo3.8'de verilen genişletilmiş seri, Statistica paket programı kullanılarak mevsimlik etkiden arındırılmaya çalışılmıştır. Çalışma, X-11 tekniğinin uygulama süreci esas alınarak sürdürülmüştür. Mevsimselliğin zaman serisi gözlem değerle-

rinden arındırılmasında yararlanılacak mevsim faktör payı ve Statistica paket programı tarafından türetilen bir yıllık öndöneme ilişkin aylık tahminleri Tablo 3.9'da verilmiştir.

Tablo 3.9. Mevsim Faktörleri ve Bir Yıl Sonraki Tahminleri

Yıl	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
82	44,597	47,211	71,585	96,363	121,951	114,189	168,915	165,165	137,454	105,126	69,028	58,775
83	44,446	46,983	71,501	95,869	121,204	114,655	168,364	165,769	137,593	106,161	69,628	59,177
84	43,947	46,41	70,721	94,989	119,486	116,032	167,453	167,486	138,09	107,874	70,212	59,456
85	42,982	45,281	69,347	94,187	118,265	118,059	166,481	169,152	138,806	109,979	70,038	58,986
86	41,765	44,345	68,392	98,382	118,403	119,795	164,692	169,901	140,748	112,302	68,607	58,288
87	40,018	43,174	67,684	93,842	119,946	121,208	162,398	169,414	142,532	113,619	69,404	57,809
88	38,449	42,533	67,519	94,551	121,794	121,988	159,019	168,205	145,189	113,722	69,894	58,209
89	37,515	42,176	67,042	95,375	122,605	121,816	156,684	166,889	146,985	113,95	70,639	59,21
90	37,231	42,225	66,906	95,658	122,404	120,999	154,532	165,805	148,545	117,017	71,753	60,892
91	37,187	42,382	66,652	96,049	121,272	120,283	153,781	165,282	148,17	114,17	73,015	62,762
92	37,301	42,556	66,456	96,005	119,986	120,178	153,211	165,34	147,705	113,764	73,753	64,152
93	37,59	42,845	66,263	95,567	119,209	120,157	153,398	165,402	147,349	113,851	73,913	64,715
94	37,735	42,989	66,167	95,349	118,82	120,146	153,491	165,433	147,171	113,895	73,992	64,996

Tablo 3.10. Mevsimsellikten Arındırılmış Zaman Serisi

Yıl	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
82	176254,6	190733,2	193722,3	183073,5	169930,6	171511,6	22774,7	83811,1	78478,6	69306,9	68401,9	76737,3
83	125626,3	110388,7	118794,5	117934,6	134846,4	123517,4	134933,5	137512,3	148875,1	149090,2	152555,9	151815,2
84	149864	134827,1	128363,1	158230,5	152187	169906,3	180785,3	191008	193293,5	195809,7	203443,3	210161
85	237940,4	238748,3	225855,2	212306,6	198399,9	216097,1	221147,8	218310	216272,2	220306	219457,8	211179
86	190345,4	175808,6	202929,3	196000,1	196333,4	195886,3	192334,3	199476,3	197460,7	205927,2	217336,1	220482,4
87	194314,8	207235,8	149241,5	217979,9	206205,2	230557,9	211317,4	236078,8	197303,6	186244,9	212354,1	234571
88	291043,7	295011,7	286832,8	289331,8	328743,4	314879,7	341512,7	324708,8	330720,8	343627,3	277315,5	279685,2
89	293467,2	295704	359671,4	326421,3	352427,2	320056,7	321270,8	330029,5	359165,5	340615,7	321798,6	318340,7
90	298673,8	328584,1	344233,2	411178,5	375921,3	410974,7	404726,2	409401,6	390264,9	393217	479321,1	519729,5
91	426168,8	358916,4	414519,1	383237,3	392751,8	404221,1	384322,6	429689,3	483209,2	463276,5	535364,5	562145,4
92	543522,8	580095,5	487195,6	567483,1	570058,7	566536,3	592407,2	549223,9	518784,2	557065,8	484531,3	511554,1
93	562089,4	543985,1	557952,7	581887,8	601143,7	604690,3	631929,3	632091	620808	627610,1	625170,9	628993,8
Ort	290775,8	288336,6	289109,2	303755,4	306579,1	310736,3	308288,5	311778,3	311173,5	312674,6	316421	327116,2

Tablo 3.8'deki seri değerleri, Tablo 3.9'da verilen mevsimlik faktör değerlerine bölünmesiyle mevsimlik etkiden arındırılmış seri değerleri elde edilmektedir.1982-1993 yıllarının bütün ayları için hesaplanmış olan mevsimsellikten arındırılmış değerler Tablo 3.10'da görülmektedir.

3.4. Çözümleme İçin Uygun Arındırma Tekniğinin Belirlenmesi

Uygulamanın bu aşamasında uygulamış bulunduğumuz üç tekniğin çözümleme sonuçları karşılaştırılmıştır. Karşılaştırmada hangi tekniğin seriyi mevsimlik etkiden daha iyi arındırdığının belirlenmesine çalışılmıştır. Bu amaçla her tekniğe dayanılarak elde edilen mevsimlik etkiden arındırılmış seri değerlerine trend denklemi uygulanmış ve

bulunan üç ayrı denklemden, en düşük hata kareler ortalamasını veren modelin hesaplanılmasında kullanılan, arındırılmış veri setini veren teknik, daha uygun arındırmayı veren teknik olarak belirlenmiştir. Tablo 3.11'de trend denklemleri ve hata kareler ortalamaları gösterilmektedir. Bu çözümlemede SPSS paket programı kullanılmıştır.

Tablo 3.11. Üç Ayrı Teknikle Arındırılmış Veriye Trend Denklemi Uygulanması Sonucunda Bulunan Katsayılar, Katsayıların Standart Hataları ve Hata Kareler Ortalamaları

	Hareketli Ortalamalara Oran Tekniği	X-11 Tekniği	X-11. ARIMA ARIMA$(1,1,1)(0,1,1)_{12}$
Trend Denklemi	y'= 85251,6 + 3487,7.X (8914,3) (127,8)	y'= 87403,8 + 3390,8.X (9086,3) (130,3)	y'= 74298,3 + 2535,03.X (6852,8) (98,2)
Hata Kareler Ortalaması	2354269526,3	2446007195	1391324859

Tablo 3.11 incelendiğinde en küçük hata kareler ortalamasını X-11 ARIMA ile arındırılmış veri seti sağlamıştır. Bu durumda zaman serisini mevsim faktörünün etkisinden en iyi X-11 ARIMA tekniğinin arındırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

KAYNAKLAR DİZİNİ

Abraham, B.. and Ledolter, J.,1980, **Statistical Methods for Forecasting**,John Wiley and Sons, NewYork.

Bağırkan, Ş., 1993, **İstatistiksel Analiz**, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul,

Box, G.E.P. and Jenkins, M., 1970, **Time Series Analysis Forecasting and Control**, Holden Day Inc., San Fransisco, 553 p.

Çömlekçi, N., 1988, **Deney Tasarımı ve Çözümlemesi**, A.Ü. ESBAV Yayınları, 58, Eskişehir, 312 s.

Dagum, E.B., 1978, **A Comparison and Assessment of Seasonal Adjustment Methods**, Employment and Unemployment Statistics, 5, Washington, 122 p.

Dagum, E.B., 1983, **The X-11 ARIMA/88 Seasonal Adjustment Method**, Foundations and User's Manual, Canada,144 p.

D.İ.E., 1983-1992, Turizm İstatistikleri Serisi.

Gürtan, K., 1971, **İstatistik ve Araştırma Metodları**, Sermet Matbaası,İstanbul, 683 s.

Işığıçok, E., 1994, **Zaman Serilerinde Nedensellik Çözümlemesi**, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa, 163 s.

Makridakis, S. and Wheelwright, S. and McGee, V., 1978, **Interactive Forecasting**, Holden Day Inc., San Francisco, 650 p.

Özmen, A., 1986, **Zaman Serisi Analizinde Box-Jenkins Yöntemi ve Banka Mevduat Tahmininde Uygulama Denemesi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 207, Eskişehir, 110 s.

Özmen, A., 1989, Zaman serilerinde tutarlılık kestirimi için İstatistiksel yöntem uyarlaması, **Anadolu Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Dergisi**, 1, Eskişehir.

Pankratz, A., 1988, **Forecasting with Univariate Box-Jenkins Models**, John Wiley and Sons, Newyork, 505 p.

Serper, Ö., 1981, **İstatistik**, Filiz Kitabevi, İstanbul 451 s.

Vuran, A., 1981, **İstatistik-III**, İstanbul Üniversitesi İ.T.İ.A. Nihad Sayar Yardım Vakfı Yayınları, 351/584, İstanbul, 367 s.

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

KÜMELEME ANALİZİNDE GEÇERLİLİK PROBLEMİ VE KÜMELEME SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Dr. Zeki ÇAKMAK *

ÖZET

Bu çalışmada, kümeleme analizi genel olarak incelendikten sonra, kümeleme sonuçlarının geçerlilik problemi ele alınmış ve geçerlilik tekniklerinden bazıları gözden geçirilmiştir. Uygulama bölümünde aşamalı kümeleme yöntemleri yardımıyla oluşturulabilecek küme sayıları belirlenmiş ve eğitim yapıları birbirine benzeyen iller farklı küme sayıları için aşamalı olmayan kümeleme tekniklerinden K-ortalamalar yöntemiyle kümelendirilmiştir.

Elde edilen kümelerin geçerliliğini test etmek amacıyla kümeleme sonuçlarını diskriminant analizi uygulanmış ve iller yeniden sınıflandırılmıştır. Sonuç olarak, oldukça yüksek doğru sınıflandırma oranları bulunmuş ve K-ortalamalar yöntemiyle elde edilen kümelerin anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır.

1. GİRİŞ

Bilimin temel amaçlarından birisi de karmaşık durumları daha makul bir duruma indirgeyerek sınıflandırmaktır. Yeomans (1979) nesnelerin sınıflandırılmasını tüm bilimsel çabaların temelini oluşturan bir çalışma olarak tanımlamıştır. Sınıflandırma problemi, araştırmacının bireyler üzerinde, bireyin çeşitli özellikleri bakımın-

* DPÜ İİBF İşletme Bölümü

dan ölçüm yapması ve elde edilen ölçümlere dayanılarak bireyin belirli bir guruba sınıflandırılmak istemesiyle ortaya çıkmaktadır (Anderson, 1951). Sınıflandırma insan zihninin temel işlevlerinden birisidir. İnsanoğlu herhangi bir bilimsel temele dayanmadan özellikleri kesin olarak birbirinden ayrılan canlı ve cansız varlıkları şekil, büyüklük, tat, koku vb. özelliklerine göre kolaylıkla sınıflandırabilmektedir. Ancak, nesneleri birden çok özelliğe göre sınıflandırmak oldukça güçleşmektedir. Bu durumda sınıflandırma problemini çözmek için genellikle diskriminant analizi; çok boyutlu ölçekleme, kümeleme analizi vb. çok değişkenli istatistik analiz tekniklerine başvurmak bir zorunluluk haline gelmektedir.

2. KÜMELEME ANALİZİ

Kümeleme analizi ile, p adet özelliğe (değişkene) sahip N sayıda bireyin benzerliklerine göre türdeş yapının sağladığı ayrık kümelerde toplanması amaçlanmaktadır (Duran ve Adel, 1974; s.43). Kümeleme analizi birbirine benzer olan bireylerin aynı guruplara toplanmasını amaçlaması bakımından diskriminant analizi ile benzerlikler gösterir, Ancak kümeleme analizinde guruplar, diskriminant analizinde olduğu gibi analiz öncesi değil, bireyler arasındaki benzerlikler belirlendikten sonra oluşturulmaktadır (Çakmak, 1993; s.12). Bu nedenle diskriminant analizinde mevcut veri yapısından elde edilen fonksiyonlar gelecek için tahminlerde kullanılırken, kümeleme analizi sadece mevcut veri yapısına ilişkin sonuçlar verdiğinden gelecekte kullanılma imkanı yoktur. Kümeleme analizi verileri değişkenlere göre de gruplamayı sağladığından, bu uygulanış şekliyle faktör analiziyle benzerlik göstermekte olup bilgileri özetleyici (veri indirgeme) özelliği vardır.

Kümeleme yöntemleri konusundaki çalışmalar 1963 yılında Sokal ve Sneath tarafından "Principles of Numerical Taxonomy" isimli kitabın yayınlanmasından sonra hız kazanarak bu konudaki yayınların sayısı izleyen sekiz yıl içinde ikiye katlanmıştır (Aldenderfer ve Blashfield, 1984). Kümeleme yöntemleri konusunda 1987 yılına kadar yapılan önemli çalışmalar (Milligan ve Cooper, 1987) metedolojik bir şekilde incelenmiştir.

Gerek fen bilimlerinde gerek sosyal bilimlerde oldukça yaygın kullanım alanı bulan kümeleme yöntemlerinin artmasında kuşkusuz bilgisayar teknolojisinin gelişmesi ve bilimsel bir süreç olarak sınıflandırmanın bütün bilim dallarında kullanılma gereğinin büyük rolü olmuştur.

Kümeleme analizinde diğer çok değişkenli istatistik analizlerde olduğu gibi verilerin normalliği varsayımı fazla önemli olmayıp uzaklık değerlerinin normalliği yeterli görülmektedir (Tatlıdil,1992; s.252). Analizde kullanılan değişkenler arasındaki ilişkilerin doğrusal olma zorunluluğu yoktur ve analiz seçilen kümeleme yöntemine göre sınıflayıcı (nominal), sıralayıcı (ordinal), aralıklı (internal), oransal (ratio) veya kategorik ölçekle ölçülen verilere uygulanabilmektedir (Kurtuluş, 1996; s.496, Hartigan 1975; s.9-10), verilen bir veri setinin nitel veya nicel değer alan verilerden oluşabileceğini, bu veri setinin farklı ölçeklerde ölçülen aynı tipteki değişkenlerden (heterojen), ve aynı ölçekte ölçülen değişkenlerden (homojen) oluşabileceğini vurgulayarak, bu tür veri setleriyle uygulamanın nasıl olacağını örneklerle açıklanmıştır (Hartigen, 1975, Chapters 14-16).

Kullanıcının amacına ve kullanım alanına göre kümeleme analizinin amaçları şu başlıklarla özetlenebilir (Everit, 1974; s.3):

- Doğru tiplerin belirlenmesi,
- Model uyumu,
- Gruplara dayalı tahmin,
- Hipotez testleri ve türetimi,
- Veri araştırması ve veri indirgenmesi dir

Kümeleme analizinde genel olarak N adet nesnenin (gözlemin) herbirinde p adet ölçümün yapıldığı N x p boyutlu X veri matrisi aşağıdaki gibidir.

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \cdots & x_{1p} \\ x_{21} & x_{22} & \cdots & x_{2p} \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ x_{N1} & x_{N2} & \cdots & x_{Np} \end{bmatrix}$$

Matriste yer alan x_{ij} elemanı j'ninci değişkenin i'ninci birey yada nesne için aldığı değerine karşılık gelmektedir.

Kümeleme analizinde genel amaç birbirine benzer olan bireylerin aynı gruplarda toplanmasıdır. Kümelere ayırma işlemi söz konusu iki gözlemin benzerlik (yakınlık) veya uzaklık ölçülerine göre yapılmaktadır. Bu bakımdan bireyler arasındaki benzerliği ölçmede hangi ölçünün kullanılacağı kümeleme analizinin en önemli sorunlarından birisini teşkil eder. Uygulamada sıkça kullanılan başlıca benzerlik ölçüleri (Aldenderfer ve Blashfield, 1984; s.22): (1) korelasyon katsayıları, (2) uzaklık ölçüleri, (3) birliktelik katsayları ve (4) olasılığa dayalı benzerlik katsayılarıdır. Korelasyon katsayısı ve uzaklık ölçüleri özellikle sosyal bilimlerde oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır.

Korelasyon katsayısı genellikle iki değişken arasındaki ilişkiyi belirten bir katsayıdır. Ancak, sayısal sınıflandırmada iki gözlem vektörü arasındaki ilişkiyi belirlemek için de kullanılmaktadır. x_i ve x_j gözlemleri arasındaki ilişkinin ölçüsü olan Karl Pearson'un Çarpım Moment Korelasyon Katsayısı (Aldenderfer ve Blashfield, 1984; s.22);

$$r_{jk} = \frac{\sum (x_{ij} - \overline{x_j})(x_{ik} - \overline{x_k})}{\sqrt{\sum (x_{ij} - \overline{x_j})^2 \sum (x_{ik} - \overline{x_k})^2}}$$

şeklinde olup , x_{ij}, j gözlem için i. değişkenin değerini, $\overline{x_j}$ ise j. gözlem için bütün değişken değerlerinin ortalamasıdır. Bu yöntem değişkenlerin oransal veya aralıklı ölçekte ölçülmesi durumunda kullanılır. Katsayı değerleri [-1,1] aralığında olup, 0 değeri j. ve k. gözlemler arasında benzerlik olmadığını gösterir. r_{jk}=1 olması

j. ve k. gözlemler arasında tam bir ilişkiyi göstermesine rağmen x_j ve x_k gözlemlerinin aynı olduğunu göstermez.

Bireyleri kümelendirmede benzerlik (similarity) yada benzemezliğin (dissimilarity) ölçüsü olan sayısal değere uzaklık ölçüsü (distance measure) adı verilmektedir.

x_i ve x_j gözlem vektörleri arasındaki $d(x_i,x_j)=d_{ij}$ uzaklık değerini ifade etmek amacıyla geliştirilmiş ve çoğu istatistik paket programlarında yer alan pek çok uzaklık ölçüsü bulunmaktadır. Söz konusu ölçülerin üst sınırı olmamakla birlikte ölçeğe bağımlıdırlar ve aşağıdaki koşulları sağlamaları gerekir (Everit, 1974; s.56).

$d(x_i,x_j) \geq 0$; eğer i = j ise $d(x_i,x_j) = 0$
$d(x_i,x_j) = d(x_j,x_i)$ simetri özelliği
$d(x_i,x_j) \leq d(x_i,x_k) + d(x_k,x_j)$ üçgen eşitsizlik özelliği

Bu özellikleri taşıyan N x N boyutlu simetrik D uzaklıklar matrisi

$$D = \begin{bmatrix} 0 & d_{12} & d_{13} & \cdots & d_{1N} \\ & 0 & d_{23} & \cdots & d_{2N} \\ & & O & & M \\ & & & O & d_{N-1,N} \\ & & & & 0 \end{bmatrix}$$

şeklindedir.

X(N x p) veri matrisi, x_{ik}, i. gözlem için k. değişkenin değeri olmak üzere i. ve j. gözlemler arasındaki uzaklıkları veren ve en çok bilinen uzaklık ölçüleri aşağıdaki gibidir.

Öklit uzaklığı : $$d_{ij} = \left[\sum_{k=1}^{p} (x_{ik} - x_{jk})^2 \right]^{1/2}$$

City Block Uzaklığı : $$d_{ij} = \sum_{k=1}^{p} |x_{ik} - x_{jk}|$$

Minkowski Uzaklığı : $$d_{ij} = \left\{ \sum_{k=1}^{p} |x_{ik} - x_{jk}|^r \right\}^{1/r}$$

Yukarıda kullanılan uzaklık ölçüleri kullanışlı olmakla birlikte değişkenlerin ölçü birimlerinden kolaylıkla etkilenirler. Örneğin, belirli bir ölçü biriminde iki birey birbirlerine en uzak olurken, ölçü birimleri değiştiğinde birbirlerine daha yakın hale gelerek bireyler arasındaki uzaklıkların sırası değişebilmektedir. Bu nedenle uzaklık hesaplamasından önce değişkenlerin standartlaştırılması yoluna gidilmelidir (Aldenderfer ve Blashfield, 1984; s.26).

Değişkenlerin ölçü birimlerinin farklı olması durumunda ölçek dezavantajlarına alternatif olarak geliştirilen ve öklit uzaklığının standartlaştırılmış şekli olan Karl Pearson uzaklığı;

$$d_{ij}^2 = \sum_{k=1}^{p} \frac{(x_{ik} - x_{jk})^2}{S_k^2}$$

Burada S_k^2, k. değişkenin varyansıdır (Mardia, Kent and Bibby, 1979). Bu yöntemde değişkenler standartlaştırıldığı için bireyler arasındaki nisbi uzaklıklar korunmaktadır. Ancak, bu durumda da kümeler arasındaki belirgin farklılıklar azalmaktadır (Everitt, 1974; s.48-49). Başka bir ifade ile standartlaştırma işlemi gruplar arasındaki farklılıkları maksimum yapacak yerde minimum yaparlar (Manly, 1994; s.134).

Öklit ve City Block uzaklık ölçüleri değişkenlerin birbirinden bağımsız olduğunu varsayar. Değişkenler arasındaki korelasyonları da dikkate alan ve Mahalanobis D^2 uzaklığı olarak bilinen metrik aşağıdaki gibi tanımlanır.

$$d_{ij} = D^2 = (x_i - x_j) S^{-1} (x_i - x_j)$$

Formülde yer alan S^{-1} gruplar içi varyans-kovaryans matrisini, x_i ve x_j ise i. ve j. gözlem vektörlerinin değerlerini göstermektedir.

Yukarıda sözü edilen uzaklık ölçülerinin uygulanabilmesi için verilerin en azından aralıklı veya oransal ölçekte ölçülmüş olması gerekir.

Kümeleme analizi için hazırlanan veri setinden benzerlik veya uzaklık ölçülerinden birisinin kullanılması suretiyle benzerlik matrisi veya uzaklık matrisinin oluşturulmasından sonra, kümeleme yöntemlerinden birisi ile bireylerin kümelere (gruplara) atanması yapılır.

Milligan ve Cooper (1987) literatürde mevcut yüzden fazla kümeleme yöntemini aşamalı, aşamalı olmayan, yığma veya klik ve boyutsal gösterim yöntemleri olmak üzere dört kategoriye ayırmaktadır.Ancak, Anderberg (1973) tarafından yapılan ve genel kabul gören kümeleme teknikleri ise aşamalı ve aşamalı olmayan kümeleme teknikleri olarak sınıflandırılmaktadır.

Aşamalı kümeleme tekniklerinde herhangi bir uzaklık ölçüsü yardımıyla oluşturulan uzaklık matrisinden yararlanılarak birbirine en yakın yada en benzer birimden başlanılarak gözlemler birbirine bağlanarak tüm bireyler bir kümede toplanacak şekilde ağaç diyagramı oluşturulur.

N adet birimin kümelenmesi için aşamalı yöntemlerde kullanılan algoritmaların genel adımları aşağıdaki gibidir (Tatlıdil, 1992; Everitt, 1993):

- Birimler arasındaki uzaklıkları N x N boyutlu simetrik bir matrisin ($D=\{d_{ij}\}$) gösterdiği N küme ile işleme başlanır.

- Birbirine en yakın (D matrisindeki en küçük değer) iki küme birleştirilir.
- Küme sayısı bir indirgenerek yinelenmiş uzaklar matrisi bulunur.
- Tek küme oluşuncaya kadar 2. ve 3. adımlar N-1 kere tekrarlanır.

İki kümenin birleştirilmesi kriterinin belirlenmesine ilişkin farklı aşamalı teknikler bulunmaktadır. Bu tekniklerden en yaygın kullanımı olanlar ve çoğu istatistik paket programlarında da bulunabilen tekli bağlantı (en yakın komşuluk) tam bağlantı (en uzak komşuluk), ortalama bağlantı ve birim sayısı fazla olduğundan (N>50) iyi sonuçlar veren Ward Kümeleme teknikleridir.

Aşamalı olmayan kümeleme teknikleri değişkenlerden ziyade N adet bireyin k sayısındaki kümeye dağıtılması problemi ile ilgilenilir. Küme sayısı konusunda ön bilgi var ise veya gözlem sayısı fazla ise aşamalı olmayan kümeleme tekniklerinin kullanılması tercih edilmektedir. Çünkü, bu yöntemlerde uzaklıklar matrisinin kullanılması zorunluluğu yoktur ve doğrudan ham verilerle (X matrisi ile) çalışılır (Aldenderfer and Blashfield, 1984; s.47).

Aşamalı olamayan kümeleme tekniklerinden en yaygın olarak kullanılanı Mac Queen tarafından geliştirilen K-ortalamalar tekniğidir. Bu teknikte bireyler kümeler içi kareler toplamı minimum olacak şekilde k adet kümeye bölünmektedir. Bu tekniğin algoritması aşağıdaki gibidir (Tatlıdil, 1992; s.258-259):

İlk k gözlem her birisi bir gözlemli küme olarak alınır.
Kalan N-1 gözlemin her biri en yakın kümeye atanmakta ve atanma işleminden sonra küme ortalamaları yeniden hesaplanmaktadır.

Tüm birimlerin kümelere atanması tamamlandıktan sonra 2. adımda hesaplanan ortalamalara göre yeniden atanmaları yapılmaktadır.

Bu atama işlemleri kümeler arasındaki gözlem geçişi duruncaya kadar tekrarlanır.

Aşamalı kümeleme tekniklerinin uygulanması ile küme sayısı hakkında bilgi sahibi olunacağından aşamalı olmayan K-ortalamalar yöntemini uygulamadan önce aşamalı kümeleme tekniğinin uygulanması yerinde olacaktır.

Kümeleme işlemini organize etmek için yedi adımdan oluşan bir yapı kullanılmaktadır. Yapılacak uygulamaya göre değişebilecek bu adımlar şöyle sıralanmaktadır (Milligan ve Cooper, 1987; s.33):

- Kümelendirilecek birimler seçilmelidir. Örnek elemanları kümenin genel yapısını temsil edecek şekilde seçilmiş olmalıdır.
- Kümeleme analizinde kullanılacak değişkenler seçilmelidir. Değişkenler, bireylerin kümelenmesine izin verecek yeterli bilgiyi içermelidir.
- Araştırmacı verilerin standartlaştırılıp standartlaştırılmayacağına karar vermelidir.
- Analizde kullanılacak uzaklık veya benzerlik ölçütü belirlenmelidir.

- Araştırmanın amacına uygun kümeleme yöntemi seçilmelidir. Çünkü farklı yöntemlerle farklı sonuçlara ulaşılabilmektedir.
- Küme sayısı belirlenmelidir.
- Kümeleme analizindeki son ve en önemli adım olup yorum, test ve uygulanabilirliktir. Yorum araştırmacının uygulama alanı hakkında özel bilgi sahibi olmasını gerektirir. Test yapılan kümelendirmenin anlamlı olup olmadığı probleminin belirlenmesini içermektedir. Uygulanabilirlik ise elde edilen sonuçların diğer örneklere uygulanıp uygulanamayacağının belirlenmesidir.

İzleyen kesimde 6. ve 7. adımlar ayrıntılı olarak incelenmeye çalışılacaktır.

3. KÜMELEME SONUÇLARININ GEÇERLİLİĞİNİN İNCELENMESİ

Kümeleme analizinde geçerli ve anlamlı sonuçlara ulaşabilmek için iki koşulun mutlaka sağlanması gerekir. Bunlardan ilki önemli değişkenlerin seçilmesi ikincisi ise küme sayısının isabetli seçilmesidir. Önemli değişkenlerin seçilmesi için verilere adımsal regresyon analizi ve temel bileşenler analizi gibi yöntemler uygulanabilir.

3.1 Küme Sayısının Belirlenmesi

Kümeleme yöntemlerinin çoğu analizi sonunda oluşacak küme sayısını belirlenmesini gerektirmektedir. Özellikle aşamalı olmayan kümeleme yöntemlerinde analize başlamadan önce küme sayısının belirlenmesi gerekir. Aşamalı yöntemlerde analiz öncesi böyle bir belirleme gerekmemektedir. Aşamalı kümeleme yöntemlerinde elde edilen dendogram yardımıyla küme sayısına görsel olarak karar verilebilmektedir. Bu nedenle verilere aşamalı olmayan kümeleme yöntemlerini uygulamadan önce aşamalı yöntemler uygulanarak muhtemel küme sayıları belirlenebilir (Punj ve Stewart, 1983; s.145).

Küme sayısına karar vermek için geliştirilen ölçütlerden bazıları şöyledir (Tatlıdil, 1992; s.260-264): N gözlem sayısını göstermek üzere küme sayısı $k \cong (N/2)^{1/2}$ ifadesi ile hesaplanabilir. Ancak gözlem sayısının artması küme sayısını da anlamsız olarak arttırmaktadır. Marriot (1971)'un önerdiği yöntemde ise, W, grup içi kareler toplamını göstermek üzere $M=k^2|W|$ ilişkisini sağlayan en küçük M değerini veren küçük k değeri gerçek küme sayısı olarak değerlendirilmektedir. Calinsky ve Harabasz (1974) tarafından geliştirilen yöntemde B gruplar arası, W gruplar içi kareler toplamı matrislerini göstermek üzere

$$C = [iz(B)/(k-1)]/[iz(W)/(N-k)]$$

eşitliğini maksimum yapan k değeri küme sayısı olarak alınmaktadır. Milligan ve Cooper (1985) küme sayısının belirlenmesi konusunda önerilen diğer yöntemleride inceleyerek söz konusu yöntemlerin hangi durumlarda daha etkin sonuç verdiklerini ortaya koymuşlardır. Küme sayısının belirlenmesi konusunun geçerlilik işlemleri ile birlikte ele alınması daha uygun olacaktır. Çünkü küme

sayısını belirleme yöntemlerinin birisi ile önerilen küme sayısı başka bir ölçüt ile geçerli olmayabilir.

3.2 Geçerlilik Yöntemleri

Kümeleme sonuçlarının geçerliliği sorunu kümeleme analizinin en zor ve sıkıcı kısmıdır. Veri setinin analizi ve kümeleme çözümünün elde edilmesinden sonra ulaşılan sonuçların anlamlılığı ve güvenilirliği konusunda bir garanti yoktur. Verilerde herhangi bir tabi gruplanma olmasa dahi bi kümeleme sonucuna ulaşılacaktır. Bu bakımdan elde edilen kümeleme çözümünün tesadüfi çözümden farklı olup olmadığının bazı test veya testler uygulanarak belirlenmesi gerekir. Kümeleme çözümlerinin kalitesini test etmek amcıyla geliştirilen bazı yöntemler aşağıda verilmiştir.

1. Cophenetic Korelasyonu

Sadece aşamalı yığma kümeleme yöntemleri kullanıldığında geçerli olan bu yöntem ilk olarak Sokal ve Rohlf (1962) tarafından önerilmiş ve geçerliliği Sneath ve Sokal (1973) tarafından kanıtlanmıştır (Aldenderfer ve Blashfield, 1984; s.62). Söz konusu korelasyon ağaç veya dendogramların bireyler arasındaki benzerlik veya benzemezliklerinin derecelerini başka bir ifade ile dendogramların performansını belirlemek için kullanılır.

Cophenetic korelasyonu orjinal benzerlik matrisindeki değerlerle dendogram kullanılarak elde edilen benzerlik matrisinin (implied similarity matrix) değerleri arasındaki korelasyondur. Birbiri ile ilişkilendirilen matrislerdeki değerlerin normal dağılım varsayımına uymaması ve iki matrisin taşıdıkları bilgilerin farklı olması durumunda, söz konusu korelasyonun kümeleme sonuçlarının kalitesi hakkında yanlış anlamaya yol açan bir gösterge olduğu yapılan Monte Carlo çalışmalarıyla gösterilmiştir (Aldenderfer ve Blashfield, 1984 ; s.63-64).

2. İstatistik Önem Testleri

Kümeleme sonuçlarının geçerliliğini başka bir ifade ile kümelerin anlamlılığını test etmenin diğer bir yolu da kümeleri oluşturmada kullanılan değişkenler için çok değişkenli varyans analizi veya diskriminant analizinin uygulanmasıdır. Aşamalı ve aşamalı olmayan kümeleme çözümleri için uygulanabilen varyans analizi yüksek seviyede anlamlı sonuçlar vermesi nedeniyle oldukça çekici bir yöntem olarak görülmektedir (Aldenderfer ve Blashfield, 1984 ; s.64). T toplam kareler toplamı ve çapraz çarpım matrisini, B gruplar arası kareler toplamı ve çapraz çarpım matrisini W ise gruplar içi kareler toplamı ve çapraz çarpım matrisini göstermek üzere varyans analizinin bir denklemi olan T = B + W ilişkisine dayalı olarak kümeleme sonuçlarının kalitesine belirlemek amacıyla bazı yöntemler geliştirilmiştir.

Milligan ve Majahan (1980) kümeleme sonuçlarının kalitesini test eden yöntemleri özetleyerek bu yöntemler arasında Arnold (1979) tarafından teklif edilen yöntemin diğer yöntemlere göre daha iyi sonuç verdiğini vurgulamıştır. Arnold, ilk olarak Friedman ve Rubin (1967) tarafından önerilen istatistiği, kümeleme çözümü-

nün istatistik önem testi olarak kullanılabileceğini önermiştir. Söz konusu test istatistiği

$$C = \log (\max \frac{|T|}{|W|})$$

şeklinde verilmektedir (Punj ve Stewart, 1983; s.145).

Gruplar içi kareler toplamı ve çapraz çarpım matrisi (W)'nin determinantının minimasyonu |T|/|W| oranının maksimizasyonu anlamına gelmektedir. Tek değişkenli durum için (p=1) C istatistiği maksimum değerine ulaşmaktadır (Lee, 1979; s.709). Bir dizi ardışık bölümleme yöntemi ile |T|/|W| oranının maksimizasyonu MICKA, CLUSTAN ve CLUS gibi istatistik paket programlarıyla gerçekleştirilebilmektedir (Punj ve Stewart, 1983; s.140). Bu test kriterinde amaç, elde edilen kümelerin optimal şekilde bölünüp bölünmediğinin araştırılmasıdır. |T|/|W| oranını maksimize edilmesi gruplar içinde aynı türden gözlemlerin toplanması, gruplar arasında ise heterojenliğin arttırılması anlamına gelmektedir.

Öklit uzaklığı veya iz(W)'yi minimize etmek suretiyle optimum bölümlemenin araştırıldığı yöntemler, ham veriler için farklı, standartlaştırılmış veriler için farklı sonuçlar verebilirken |T|/|W| oranının maksimizasyonu verilerin standartlaştırılması işleminden etkilenmemektedir. Ancak, kümelerin aynı yapı ve boyuta sahip olması varsayımı bu yöntemin zayıf tarafını teşkil etmektedir (Everit, 1974; s.76-77).

Kümeleme sonuçlarının kalitesini test etmenin diğer bir yolu da, çok değişkenli varyans analizi MANOVA'nın uzantısı niteliğinde olan çok değişkenli bir istatistik analiz tekniği olan Diskriminant Analizi'nin kümeleme sonuçlarına uygulanmasıdır. Bilindiği gibi iki veya daha fazla grubun tek bir değişken açısından karşılaştırılmasında tek değişkenli varyans analizi (ANOVA) yöntemi, iki veya daha fazla değişken açısından karşılaştırılmasında ise MANOVA yöntemi kullanılmaktadır. Verilere çok değişkenli varyans analizi uygulanması sonucunda, gruplar arası fark yoktur (grup ortalama vektörleri birbirine eşittir) anlamını taşıyan H_0 hipotezi reddedildikten sonra gruplar arası farkın olduğu sonucuna varılır.

Diskriminant analizinin iki ana amacı vardır. Bunlardan birincisi, tahmin değişkenlerinin doğrusal bileşenlerinden oluşan diskriminant fonksiyonları aracılığıyla gruplar arası farklılığa etki eden tahmin değişkenlerinin hangileri olduğunu ortaya çıkarmaktır. İkincisi ise, p tane değişken üzerinde ölçümü yapılmış N tane gözlemin k tane kümeden meydana geldiğinin bilinmesi durumunda, söz konusu gözlemlerin diskriminant fonksiyonları aracılığıyla analiz öncesi belirlenmiş olan k tane kümeye en az hata ile atanmasıdır.

Kümeleme analizi sonuçlarının ne ölçüde geçerli olduğu ikinci amaca yönelik, karar amaçlı analiz olarak da adlandırılan sınıflandırma yöntemlerinden birisi ile araştırılabilir. Sınıflandırma, daha önce belirlenen gruplardan birisine ait olduğu bilinen ancak hangi hangi gruba ait olduğu kesin olarak bilinmeyen bir bireyin en az hata ile ait olduğu guruba ait olması olarak tanımlanmakta olup iyi bir sınıflandırma, yanlış sınıflandırmanın kötü etkilerini minimize eder (Eisenbeis and Avery, 1972; s.12).

Diskriminant fonksiyonları X_1, X_2, ... , X_p tahmin değişkenlerinin doğrusal bileşenleri olarak

$$Y = v_1X_1 + v_2X_2 + ... + v_pX_p$$

şeklinde ifade edilir. Fisher tarafında geliştirilen bu fonksiyonda v_i katsayıları, gruplar arası varyansın guruplar içi varyansa oranını maksimum yapacak şekilde hesaplanırlar. Bunun için diskriminant kriteri olarak adlandırılan

$$\lambda = \frac{v'Bv}{v'Wv}$$

fonksiyonunun v'ye göre kısmi türevi alınıp sıfıra eşitlenir ve gerekli işlemler yapılırsa $(B-\lambda W)v = 0$ veya $(W^{-1}B-\lambda I)v = 0$ homojen denklem sistemine ulaşılır (Tatsuoka, 1971; s.160). Bu denklem sisteminin sıfırdan farklı çözümüne ulaşabilmek için λ'nın $|W^{-1}B-\lambda I| = 0$ eşitliğini sağlaması gerekir. Bu determinant denkleminin çözümü öz değer olarak adlandırılan λ'nın köklerini ve bulunan her λ değeri için $(W^{-1}B-\lambda I)v = 0$ denkleminin çözümü aranan v vektörlerini verir. Bu durumda i.ci özdeğer için bulunan vektör v_i ile gösterilirse i.ci diskriminant fonksiyonu

$$Y_i = v_i'X$$

olarak elde edilmiş olur.

Elde edilen diskriminant fonksiyonları yardımıyla kümeleme analizi sonucunda gruplara sınıflandırılan bireyleri grup üyeliği olasılıklarının belirlenmesi yoluyla tekrar sınıflandırmak ve böylece kümeleme sonuçlarını test etmek mümkündür. Grup üyeliği olasılıkları Bayes kuralına göre

$$P(G_g|X_i) = \frac{P(G_g)P(X_i \mid G_g)}{\sum_{j=1}^{k} P(G_j)P(X_i \mid G_j)} \qquad g = 1,2,.....,k$$

formülü ile tahmin edilir.

Burada:

$P(G_g)$: herhangi bir bireyin g. gruptan olması olasılığı olup "önceki olasılıklar" olarak tanımlanır.

$P(X_i|G_g)$: g. gruba ait olduğu bilinen bir i.ci bireyin X_i değer bileşimine sahip olma olasılığıdır. Koşullu olasılık yada uzaklık olasılıkları adı verilen olasılıklar Mahalonobis uzaklıklarıyla ilişkili olarak

$$P(X_i|G_g) = (2\pi)^{-p/2} \exp\{-\frac{1}{2}\chi^2_{ig}\}\, dX_1, dX_2, ..., dX_p$$

şeklinde tanımlanır (Tatsuoka, 1971; s.228). Bu ifade yukarıdaki formülde yerine konup gerekli kısaltmalar yapılırsa; "sonraki olasılıklar" olarak tanımlanan ve X_i gözlem vektörü verilmişken bireyin g. grubun üyesi olma olasılığı,

$$P(X_i|G_g) = \frac{P(G_g)\exp(-\frac{1}{2}\chi^2_{ig})}{\sum_{j=1}^{k} P(G_j)\exp(-\frac{1}{2}\chi^2_{ij})} \quad g = 1, 2, .., k \quad j = 1, 2,..,N$$

şeklinde tanımlanır (1) ve birey en büyük $P(G_g|X_i)$ değerinin elde edildiği gruba sınıflandırılır.

Analize dahil olan tüm bireylerin grup üyeliği olasılıklarının belirlenmesi yoluyla sınıflandırılması yapıldıktan sonra ,sınıflandırma sonuçları "sınıflandırma matrisi" adı verilen bir matris ile özetlenir. Matrisin ana köşegeni üzerindeki değerler doğru sınıflandırılan bireylerin sayısını göstermektedir. Doğru olarak sınıflandırılan bireylerin toplamının toplam birey sayısına oranı doğru sınıflandırma yüzdesini verir. Elde edilen sınıflandırmanın başarılı olup olmadığına tau istatistiğinin hesaplanması ile karar verilebilir. Söz konusu istataistik,

$$\text{tau} = \frac{n_d - \sum_{i=1}^{k} q_i n_i}{N - \sum_{i=1}^{k} q_i n_i}$$

şeklinde tanımlanır (Klecka, 1980; s.51). Burada;
n_d = doğru sınıflandırılan birey sayısını,
q_i = i. gruba ilişkin önceki olasılığı,
n_i = i. gruptaki birey sayısını,
N = gruplardaki toplam birey sayısını,

$\sum_{i=1}^{k} q_i n_i$ = tesadüfi sınıflandırma ile beklenen doğru sınıflandırma sayısını göstermektedir.

Eğer, 0<tau<1 ise sınıflandırma yöntemi tesadüfi sınıflandırmadan beklenen sonuca göre başarılı olduğuna karar verilir ve tesadüfi sınıflandırmaya göre yüzde kaç daha az hata yapıldığı şeklinde yorumlanır.

3. Çapraz Geçerlilik Yöntemleri

Diğer çok değişkenli istatistik analizlerde olduğu gibi kümeleme çözümlerinin güvenilirliği ve geçerliliğinin istatistiksel anlamlılığı gibi açıklanması gerekir. Kümeleme sonuçlarının geçerliliği konusunda çeşitli çapraz geçerlilik yöntemleri önerilmiştir. Oldukça sık kullanılan yöntemlerden birisi, örneğin iki kısma ayrılarak her iki kısımada aynı kümeleme yöntemini uygulamaktır. Daha sonra her iki kısmın tanımlayıcı istatistiklerinin (discriptive statistics) karşılaştırılması yoluyla söz konu-

su kümelerin benzerliği araştırılabilir. Ancak bu yaklaşımla güvenilirliğin objektif bir ölçüsü elde edilememektedir (Punj and Stewart, 1983 ; s.145).

Çapraz geçerlilik için diskriminant analizi de kullanılabilmektedir. Bu yaklaşımda da analiz edilecek örnek iki kısma ayrılarak birinci kısımdan kümeleme çözümü elde edildikten sonra diskriminant fonksiyonları elde edilmekte ve ikinci kısma uygulanmaktadır. Diskriminant fonksiyonlarıyla ikinci kısım için yapılan sınıflandırma ile kümeleme analizi ile yapılan sınıflandırma arasındaki uyumun derecesi kümeleme çözümünün sağlamlığı konusunda bir ölçü olacaktır. Ancak diskriminant fonksiyonunun katsayılarının grupları ayırmada etkisiz olmaları, başka bir ifade ile istatistiksel olarak anlamlı olmamaları ve mevcut örnek büyüklüğünün geçerlilik için yetersiz olabilmesi bu yöntemin zayıf tarafını teşkil etmektedir.

McIntyre ve Blashfield (1980) regresyon analizinde kullanılan çapraz geçerlilik mantığına dayalı olarak, çapraz geçerlilik yöntemine farklı bir yaklaşımda bulunmuşlardır. Oldukça basit ve bilgisayarda çalıştırılması kolay olan bu yöntemin adımlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Milligan and Cooper, 1987 ; s.347);

Yeterince büyük bir veri seti tesadüfi olarak ikiye bölünüp kümeleme amaçlı iki örnek elde edilir.

Birinci örneğe kümeleme analizi uygulanarak, kümelerin merkezleri hesaplanır. (Bu adımda küme sayısının belirlendiği farz olunmaktadır.)

İkinci örnekteki her birey (gözlem) ile birinci örnekten elde edilen küme merkezleri arasındaki öklit uzaklıkları hesaplanır.

İkinci örnekteki her birey, birinci örnekteki küme merkezlerinden hangisine daha yakın ise kümeye atanır. Bu atama işlemi ikinci örneğin, birinci örneğin özelliklerine dayalı olarak kümelenmesini ortaya çıkarmaktadır.

İkinci örnek kendi verileriyle doğrudan kümeleme analizine tabi tutularak kümeleme yapılır. Böylece ikinci örnekten karşılaştırma amaçlı iki kümeleme elde edilmiş olur.

Aynı veriler için 4. ve 5. adımlardaki atamaların uyuşma derecesi, kümeleme çözümünün tutarlılığının bir göstergesi olacaktır.

McIntyre ve Blashfield söz konusu tutarlılığın ölçüsü olarak kappa istatistiğinin kullanılabileceğini tespit etmişler ve kabul edilebilir bir tutarlılık düzeyine ulaşılması halinde son çözüm için veri setlerinin birleştirilebileceğini vurgulamışlardır.

4. Monte Carlo Yöntemi

Kümeleme sonuçlarının geçerliliğini test etmenin diğer bir yolu da Monte Carlo yöntemi olup yapılacak işlemleri üç adımda özetlemek mümkündür (Aldenderfer and Blashfield, 1984; s.66-74):

Tesadüfi sayı üretecini kullanarak yapay bir veri seti oluşturulur. Bu veri setinde kümeler yoktur fakat orjinal veri setinin tüm özelliklerine sahiptir.

Aynı kümeleme yöntemi hem orjinal verilere hem yapay verilere uygulanır. Veri setlerine uygulanan kümeleme analizi sonuçlarını karşılaştırabilmek için k-ortalamalar yöntemi tatbik edilir.

Bu aşamada orjinal ve yapay veri setlerinden elde edilen kümeleme sonuçlarına ilişkin istatistikler karşılaştırılır. Bu durumda geçerliliğin ölçüsü olarak varyans analizi (ANOVA) uygulanarak F-oranları hesaplanır. Her iki veri setindeki değişkenler için hesaplanan F-oranlarının yeterince büyük ise bu kümelerin homojenliğinin bir göstergesidir. Ayrıca, değişken sayısı ikiden fazla ise temel bileşenler analizi uygulanarak sistem iki boyutlu hale getirilir ve böylece her iki veri setindeki gözlemlerin serpilme diyagramları iki boyutta çizilerek karşılaştırılmaları mümkün olmaktadır.

4. UYGULAMA

Kümeleme analizi sonuçlarını değerlendirmek üzere araştırma kapsamına alınan 76 il, söz konusu illerin eğitim göstergeleri olarak anılan 6 değişken itibari ile birbirine benzer yapıda olan illerin belirlenmesine çalışılacaktır. İlleri eğitim yapısı benzerlik gösteren homojen alt gruplarda toplamak ve uygun küme sayısını belirleyebilmek için verilere kümeleme analizi yöntemleri uygulanmıştır. Analizde kullanılan veriler Devlet Planlama Teşkilatının "İllerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması (1996)" isimli çalışmasında (Dinçer, Özaslan ve Satılmış, 1996; s.110) elde edilmiş ve verilerin istatistik analizi STATISTICA paket programı aracılığı ile gerçekleştirilmiştir.

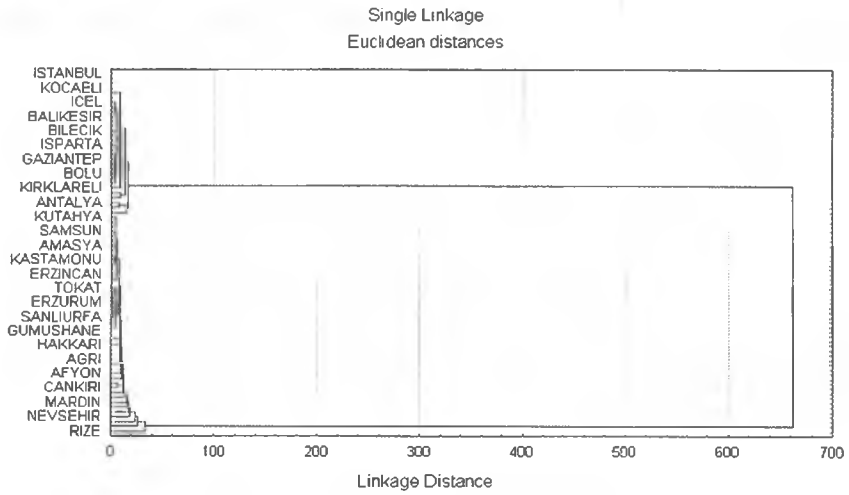
Analizde kullanılan değişkenler ve açıklamaları aşağıdaki gibidir.
VAR1: Okur-Yazar Nüfus Oranı
VAR2: Okur-Yazar Kadın Nüfus Oranı
VAR3: Üniversite Bitirenlerin Okul Bitirenlere Oranı
VAR4: İlkokullar Okullaşma Oranı
VAR5: Ortaokullar Okullaşma Oranı
VAR6: Liseler Okullaşma Oranı

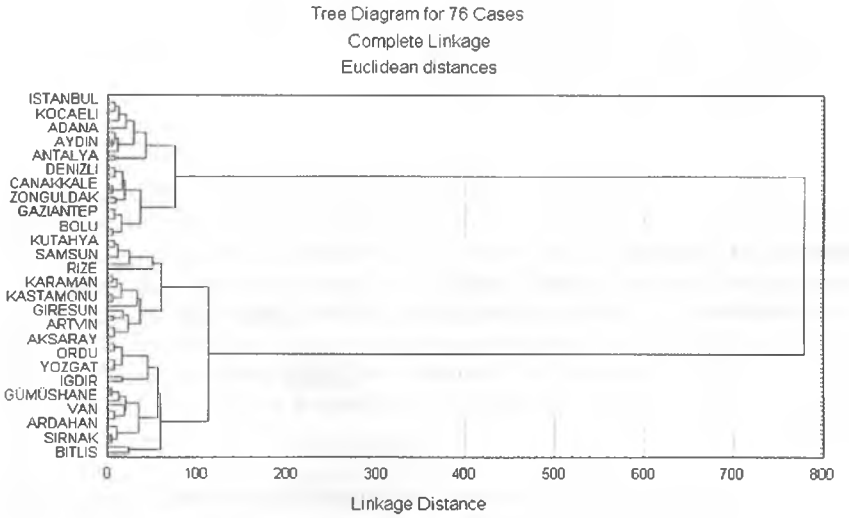
İllerin genel eğitim düzeyini göstermesi açısından önem taşıyan okur-yazar nüfus oranı, o ildeki 6 ve yukarı yaştaki okuma-yazma bilen nüfusun 6 ve yukarı yaş toplam nüfusa; okur-yazar kadın nüfus oranı ise, o ildeki 6 ve yukarı yaştaki okuma-yazma bilen kadın nüfusun 6 ve yukarı yaş toplam kadın nüfusa oranlanması ile elde edilmektedir. Yüksek okul yada fakülte bitirenlerin, okul bitiren nüfusa oranlanmasıyla üniversite bitirenlerin oranı bulunmaktadır. İlkokul, ortaokul ve liselerde okullaşma oranları ise ilgili eğitim kademelerindeki öğrenci sayılarının çağ nüfusuna oranlanması suretiyle elde edilmektedir.

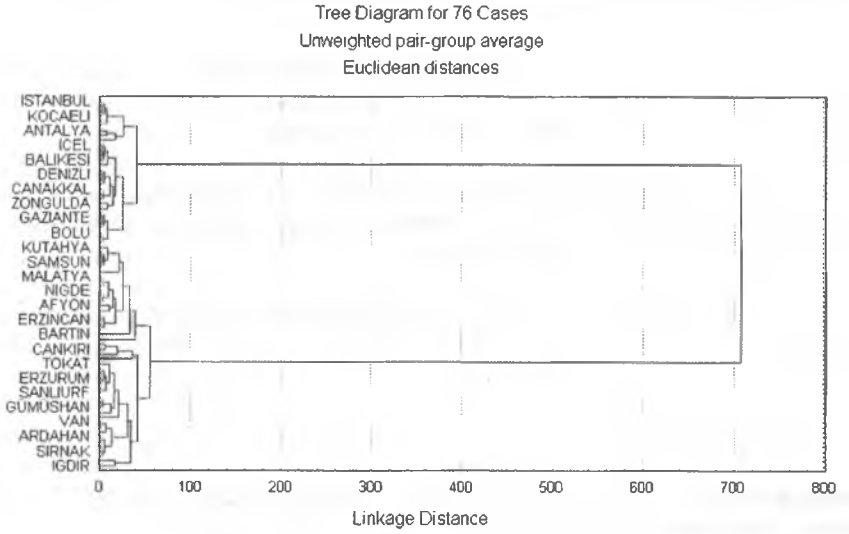
İllerin eğitim yapısı bakımından; kaç kümede toplanabileceği tekli bağlantı, tam bağlantı, ortalama bağlantı ve Ward yöntemleriyle elde edilen dendogramlar

yardımıyla küme sayısına karar verilebilir. Bu amaçla analizde, aşamalı olmayan yöntemlere basamak teşkil etmesi bakımından yukarıda sözü edilen aşamalı yöntemlere ilişkin dendogramlar elde edilmiştir. analizde çeşitli küme sayıları için K-ortalamalar yöntemi uygulanarak eğitim yapısı bakımından birbirine benzeyen iller ayrı ayrı kümelerde toplanmış ve bu yöntemle kümelendirilen iller diskriminant analizi ile tekrar sınıflandırılmış ve doğru sınıflandırma yüzdeleri elde edilmiştir. Analizde elde edilen bulgular aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Aşamalı kümeleme yöntemlerinin sonuçları dendogramlarla gösterilmiştir. Söz konusu dendogramlar incelendiğinde genelde iki ana küme gözlenmekte olup bu kümelerin bazılarının da alt kümlere bölündüğü ve uygun küme sayısının iki ile altı arasında tespit edilebileceği gözlenmektedir.







K-ortalamalar yöntemi için küme sayısının analizinden önce verilmesi gerekmektedir. Ancak illerin kaç grupta toplanacağı bilinemediği için, aşamalı yöntemlerden elde edilen bilgilerden de yararlanarak K=2,3,4,5,6 küme sayısı için kümeleme yapılmıştır. Bu kümelere göre illerin eğitim yapısı bakımından oluşturduğu gruplar ve söz konusu kümeleme sonuçlarının değerlendirilmesi için diskriminant analizi yardımıyla yapılan sınıflandırma sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Küme Sayısı = 2

1. Küme: { İstanbul, Ankara, İzmir, Kocaeli, Bursa, Eskişehir, Antalya, Tekirdağ, Adana, İçel, Muğla, Aydın, Balıkesir, Kırklareli, Kayseri, Denizli, Bilecik, Edirne, Zonguldak, Çanakkale, Isparta, Manisa, Uşak, Konya, Gaziantep, Hatay, Sakarya, Bolu, Burdur, Kırıkkale}

2. Küme: { Kütahya, Nevşehir, Elazığ, Trabzon, Samsun, Kırşehir, Rize, Malatya, Amasya, Karaman, Afyon, Niğde, Kastamonu, Çorum, Giresun, Artvin, Erzincan, Sivas, Aksaray, K.Maraş, Bartın, Tokat, Çankırı, Sinop, Ordu, Erzurum, Diyarbakır, Yozgat, Ş.Urfa, Tunceli, Adıyaman, Kars, Gümüşhane, Bayburt, Batman, Mardin, Van, Siirt, Iğdır, Hakkari, Bitlis, Ardahan, Bingöl, Ağrı, Şırnak, Muş}

Bu illerin diskriminant analizi ile tekrar yapılan sınıflandırmada %100'lük bir doğru sınıflandırma elde edilmiştir. Ayrıca, Wilks Lambda olarak adlandırılan ve gruplar arası farklılıkların bir ölçüsü olan ve 0 ile 1 arasında değer alan istatistik, Λ=0.0002 olarak hesaplanmıştır. Bunun anlamı ise analizde kullanılan ayırıcı değişkenlerin gruplar arasındaki farklılıkları açıklamada etkili olduklarıdır.

Küme Sayısı = 3

1. Küme: { İstanbul, Ankara, İzmir, Kocaeli, Bursa, Eskişehir, Antalya, Tekirdağ, Adana, İçel, Muğla, Aydın, Balıkesir, Kırklareli, Kayseri, Denizli, Bilecik,

Edirne, Zonguldak, Çanakkale, Isparta, Manisa, Uşak, Konya, Gaziantep, Hatay, Sakarya, Bolu, Burdur, Kırıkkale}

2. Küme: { Kütahya, Nevşehir, Elazığ, Trabzon, Samsun, Kırşehir, Rize, Malatya, Amasya, Karaman, Afyon, Niğde, Kastamonu, Çorum, Giresun, Artvin, Erzincan, Sivas, Aksaray, K.Maraş, Bartın, Tokat, Çankırı}

3. Küme: {Sinop, Ordu, Erzurum, Diyarbakır, Yozgat, Ş.Urfa, Tunceli, Adıyaman, Kars, Gümüşhane, Bayburt, Batman, Mardin, Van, Siirt, Iğdır, Hakkari, Bitlis, Ardahan, Bingöl, Ağrı, Şırnak, Muş}

Diskriminant analizi ile yapılan tekrar sınıflandırılmada %97.37 doğru sınıflandırma elde edilmiştir. Daha Önce ikinci kümede yer alan Tokat ve Çankırı illeri analiz sonunda üçüncü kümede yer almışlardır.

Küme Sayısı = 4

1. Küme: {İstanbul, Ankara, İzmir, Kocaeli, Bursa, Eskişehir, Antalya, Tekirdağ, Adana, İçel, Muğla, Aydın, Balıkesir, Kırklareli, Kayseri, Denizli, Bilecik, Edirne, Zonguldak, Çanakkale, Isparta, Manisa, Uşak, Konya, Gaziantep, Hatay, Sakarya, Bolu, Burdur, Kırıkkale}

2. Küme: {Kütahya, Nevşehir, Elazığ, Trabzon, Samsun, Kırşehir, Rize, Malatya, Amasya, Karaman, Afyon, Niğde, Kastamonu, Çorum, Giresun}

3. Küme: {Artvin, Erzincan, Sivas, Aksaray, K.Maraş, Bartın, Tokat, Çankırı, Sinop, Ordu, Erzurum, Diyarbakır, Yozgat, Ş.Urfa, Tunceli}

4. Küme: {Adıyaman, Kars, Gümüşhane, Bayburt, Batman, Mardin, Van, Siirt, Iğdır, Hakkari, Bitlis, Ardahan, Bingöl, Ağrı, Şırnak, Muş}

Bu illerin diskriminant analizi ile tekrar sınıflandırılması sonucunda 1. ve 2. kümelerdeki illerin doğru sınıflandırma oranı %100 iken 3. kümede %73.3 ve 4. kümede %87.5 doğru sınıflandırma elde edilmiştir. Toplam doğru sınıflandırma oranı ise %92.1 olarak gerçekleşmiştir. Analiz öncesi üçüncü kümede yer alan Artvin, Erzincan, Sivas ve Aksaray illeri analiz sonunda ikinci kümede yer almışlardır. Ayrıca analiz öncesi 4. kümede yer alan Adıyaman ve Kars illeri analiz sonrası 3. kümede yer almışlardır.

Küme Sayısı = 5

1. Küme: { İstanbul, Ankara, İzmir, Kocaeli, Bursa, Eskişehir, Antalya, Tekirdağ, Adana, İçel, Muğla, Aydın, Balıkesir, Kırklareli, Kayseri, Denizli, Bilecik, Edirne, Zonguldak, Çanakkale, Isparta, Manisa, Uşak, Konya, Gaziantep, Hatay, Sakarya, Bolu, Burdur, Kırıkkale}

2. Küme: { Kütahya, Nevşehir, Elazığ, Trabzon, Samsun, Kırşehir, Malatya, Amasya, Karaman, Afyon}

3. Küme: {Rize, Niğde, Kastamonu, Çorum, Giresun, Artvin, Erzincan, Sivas, Aksaray, K. Maraş, Bartın, Tokat, Çankırı}

4. Küme: { Sinop, Ordu, Erzurum, Diyarbakır, Yozgat, Ş.Urfa, Tunceli, Adıyaman, Kars, Gümüşhane, Bayburt, Batman, Mardin, Iğdır, Bitlis}

5. Küme: { Van, Siirt, Hakkari, Ardahan, Bingöl, Ağrı, Şırnak, Muş}

Bu illerin tekrar sınıflandırılması sonucunda 1. , 4. ve 5. kümelerde yer alan illerin doğru sınıflandırma oranı %100 iken 2. kümede %80 ve 3. kümede %76.9 doğru sınıflandırma oranı elde edilmiştir. Analiz öncesi ikinci kümede yer alan Karaman ve Afyon illeri analiz sonunda üçüncü kümede yer almışlardır. Analiz öncesi 3. kümede yer alan Çankırı ve Tokat illeri 4. kümede, Bartın ili ise 2. kümede yer almışlardır. Küme sayısının 5 olduğu bu sınıflandırmadaki toplam doğru sınıflandırma oranı %93.4 olarak gerçekleşmiştir.

Küme Sayısı = 6

1. Küme: { İstanbul, Ankara, İzmir, Kocaeli, Bursa, Eskişehir, Antalya, Tekirdağ, Adana, İçel, Muğla, Aydın, Balıkesir, Kırklareli, Denizli}

2. Küme: { Kayseri, Bilecik, Edirne, Zonguldak, Çanakkale, Isparta, Manisa, Uşak, Konya, Gaziantep, Hatay, Sakarya, Bolu, Burdur, Kırıkkale}

3. Küme: { Kütahya, Nevşehir, Elazığ, Trabzon, Samsun, Kırşehir, Malatya, Amasya, Karaman, Afyon}

4. Küme: {Rize, Niğde, Kastamonu, Çorum, Giresun, Artvin, Erzincan, Sivas, Aksaray, K.Maraş, Bartın, Tokat, Çankırı}

5. Küme: { Sinop, Ordu, Erzurum, Diyarbakır, Yozgat, Ş.Urfa, Tunceli, Adıyaman, Kars, Gümüşhane, Bayburt, Batman, Mardin, Iğdır, Bitlis}

6. Küme: { Van, Siirt, Hakkari, Ardahan, Bingöl, Ağrı, Şırnak, Muş}

Küme sayısının 6 olarak alınması durumunda daha önce 1. kümede yer alan 30 il iki gruba ayrılmıştır. Diğer 4 kümenin elemanları ise hiç değişmemiştir. Diskriminant analizi ile yapılan tekrar sınıflandırmada ise 4. küme hariç tüm kümelerde %100'lük bir doğru sınıflandırma elde edilirken toplam %98.7'lik bir doğru sınıflandırma oranı elde edilmiştir. Analiz öncesi 4. kümede yer alan Tokat ili analiz sonrası 5. kümede yer almıştır.

Ayrıca diskriminant analizi ile yapılan sınıflandırılmanın tesadüfi sınıflandırmaya göre başarılı olup olmadığını belirlemek üzere hesaplanan *tau* istatistiği 0.984 olarak hesaplanmıştır. söz konusu istatistik 1'e yakın olduğu için sınıflandırma yöntemi başarılı olmuştur. Başka bir ifade ile tesadüfi sınıflandırmaya göre %98.4 daha az hata yapılmıştır.

5. SONUÇ

Çok değişkenli istatistik analiz tekniklerinden kümeleme analizinin ve kümeleme sonuçlarının kalitesini değerlendirme yöntemlerinin tanıtıldığı bu çalışmada ulaşılan sonuçları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

Yapılan çalışmada muhtemel küme sayısını belirlemek amacıyla aşamalı yöntemlerin dendogram sonuçlarından yararlanılmış olup bu yöntemlerle kümeleme işlemi yapılmamıştır. Küme sayısının belirlenmesi konusunda önerilen yöntemlerin farklı sonuçlar vermesi dolayısıyla, uygun küme yapısına karar verirken uygulayıcının konu hakkındaki ön bilgisi ve tecrübesi kümeleme sonuçlarının tutarlılığı bakımından büyük önem taşımaktadır.

Analizde kullanılan değişken sayısının çok fazla olmaması nedeniyle değişken sayısının azaltımına gidilmediği bu çalışmada aşamalı olmayan kümeleme tekniklerinden K-ortalamalar yöntemi ile kümeleme yapılmıştır. Bu yöntemde küme sayısının önceden verilmesi gerektiğinden yöntem farklı küme sayıları için (K=2,3,4,5,6) tekrarlanmıştır. Her tekrar sonucunda elde edilen kümeleme sonuçlarının illerin sosyo-ekonomik gelişmişlik sıraları (Dinçer ve diğerleri, 1996; s.51) ile karşılaştırıldığında kümelerin yorumlanabilir nitelikte oldukları görülmüştür. Diğer bir ifade ile kümeler illerin sosyo-ekonomik gelişmişlik sıralarına göre oluşmuştur. araştırma kapsamında bulunmayan Yalova, Karabük, Kilis, Osmaniye illeri daha önce bağlı bulundukları iller çerçevesinde değerlendirilmiştir.

K-ortalamalar yöntemine göre elde edilen kümeleme sonuçlarının geçerliliği diskriminant analizi ile test edilmiştir. K-ortalamalar yöntemine göre elde edilen kümeler diskriminant analizi için veri olarak kullanılmış ve bu verilerden elde edilen diskriminant fonksiyonları ile illerin grup üyeliği olasılıkları (sonraki olasılıklar)'nın belirlenmesi yoluyla yapılan sınıflandırmada ön olasılıklarda dikkate alınmıştır. Ayrıca, Wilks Lambda istatistiklerinin sıfıra yakın olması (sırasıyla 0.00023 , 0.00009, 0.00006, 0.00021 ve 0.000016) değişkenlerin gruplar arası farklılıkları açıklamada etkili oldukları, başka bir ifade ile grup merkezlerinin birbirlerinden kesinlikle ayrılmış olduğunun bir göstergesi olarak ortaya çıkmıştır. K-ortalamalar yöntemi ile elde edilen kümeleme sonuçlarının test edilmesi sonucunda illerin eğitim yapısı bakımından iki kümeye bölündüğü durumda %100, altı kümeye bölündüğü durumda %98.7 ve üç kümeye bölündüğü durumda ise %97.4 doğru sınıflandırma elde edilmiştir. Ancak, küme sayısının dört ve beş olması durumlarında da doğru sınıflandırma oranı %92'den daha az değildir. Bu nedenle K-ortalamalar yöntemi ile elde edilen kümeleme sonuçlarının tutarlı olduğunu söylemek mümkündür.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Aldenderfer, M. S. and R. K. Blashfield. (1984). **Cluster Analysis**, Beverly Hills: Sage Publications.

Anderberg, M. R. (1973). **Cluster Analysis for Researchers** New York: Academic Press.

Anderson, T. W. (1951). "**Classification by Multivariate Analysis** ", Psychometrika, 16.

Arnold, S. J. (1979). "**A Test for Clusters**", Journal of Marketing Research, 16.

Baker, F. B., and L. J. Hubert (1975) "**Measuring the Power of Hierarchical Cluster Analysis**" Jasa, 69.

Dıncer, B., M. Özaslan ve E. Satılmış (1996). **İllerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması** . Yayın No: DPT: 2466, Ankara.

Duran, B. S. and P. L. Odel (1974). **Cluster Analysis** (Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems, Econometrics; Managing Editors: M. Beckmann and H. P. Kunzı). Springer Verlag: NewYork.

Everitt, B. (1974). **Cluster Analysis,** London: Heinemann Educational Books Ltd.

Everitt, B. (1993) **Cluster Analysis** for Applications Academic Press, New York.

Friedman, H. D., amd J. Rubin (1967) "**On Some Invariant Criteria for Grouping Data**" Jasa, 62.

Green, P. E. And D. S. Tull (1973). **Research for Marketing Decisions** (2nd Ed.) Prentice Hall, New Delhi.

Hartigan, John A. (1975), **Clustering Algorithms**, New York: John Willey & Sons.

Jaın, A. K. And R. C. Dubes, (1988) **Algorithms for Clustering Data Englewood Cliffs,** NJ: Prentice Hall.

Johnson, R. A. and D. W. Wichern (1988). **Applied Multivariate Statistical Analysis**, (2nd Ed.). Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Lee, Kerry L. (1979), "**Multivariate Test for Clusters**", JASA, 74.

Mardia, K. W., J. T. Kent and J. M. Biby (1979). **Multivariate Analysis. Academic Press,** New York.

Mıllıgan, G. W., and V. Majahan (1980). "**A Note on Proceduresfor Testing the Quality of a Clustering a Set of Objects**", Decision Sciences, 11.

Milligan, G.W. and M. C. Cooper (1987), "**Methodology Review: Clustering Methods**". Applied Psychological Measurement, Vol. II No:4

Morrison, D. G. (1967). "**Measurement Problems in Cluster Analysis**" Management Science, 13.

Punj, G., and D. W. Stewart (1983). "**Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestions for Application**". Journal of Marketing ResearchVol. XX.

Tatlıdil, H. (1992), **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz,** H.Ü. Fen Fakültesi İstatistik Bölümü, Ankara

Tatsuoka, M. M. (1971). **Multivariate Analysis:** Techniques for Educational and Psychological Research John Wiley and Sons, Inc., New York.

Yeomans, K. A. (1979). **Multivariate Classification: Data Reduction Using Component and Cluster Analysis,** Brimingham Wards, The University of Aton Management Centre, Working Paper Series No:145 (July 1979)

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

İŞLETME-MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİ KİŞİSEL BOYUTA İNDİRGEMEDE KİTLESEL KİŞİSELLEŞTİRME (MASS CUSTOMİZATİON) STRATEJİSİNİN ROLÜ

Yrd. Doç. Dr. Berrin YÜKSEL*

ÖZET

Hızla artan rekabet karşısında işletmeler pazar içindeki konumlarını koruyabilmek ve rakiplerinin önüne geçebilmek için farklı stratejilere yönelmek zorundadırlar. Müşterilerin işletmeye bağlanmaları için işletme ve müşterileri arasında bir bağlılık ilişkisi kurulması müşterilerin rakiplere kaymasını önleyecektir. Kitlesel kişiselleştirme(mass customization) stratejisi, işletmelere teknolojik gelişmelere bağlı olarak müşterileri ile kişisel ilişkiler geliştirme ve onları işletmeye bağlama ile birlikte düşük maliyetli üretim yapma ve üretimini kişiye özel pazarlama fırsatı sunmaktadır.

I-GİRİŞ

Günümüzde işletmelere, müşterileri ile sadakat ve ortaklık ilişkisine dayanan işbirliklerini sürdürmek zorunda olan sistemler olarak bakmak gerekmektedir. Bu ilişkinin temelinde işletme açısından, müşterisi olmayan bir ürün veya hizmeti satamayacağı gerçeği yatarken, müşteri açısından da ihtiyaçlarını en iyi bir şekilde karşılamak veya satın aldığı ürün veya hizmetten en üst düzeyde yararlanmak isteği bulunmaktadır. Her müşteri kişisel olarak farklı amaçlara ve ihtiyaçlara sahiptir.

* Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

İşletmeler müşterilerin kişisel olarak bu farklılıklarını göz önünde tutup gerekli pazarlama çabasına giriştikleri takdirde, hem müşteri için kişiye özel kılınmış ürün veya hizmet geliştirilmiş olmakta hem de işletme böylece müşteriye özel üretim yaparak (mass customization), düşük maliyetlerle amaçlarına daha rekabetçi bir anlayışla ulaşabilmektedir.

İşletme ve müşterileri arasındaki bu dinamik ilişki kitlesel olarak kişiye özel üretim (mass customization) kavramı ile açıklanmaktadır. İşletme-müşteri ilişkilerini kişisel boyuta indirgeme stratejisi, işletmelerin müşterilere bakış açısında, bunun için kullandığı teknolojik yönü ağır basan araçların türünde ve müşterilerin ihtiyaçları, beklentileri ve ihtiyaca tam olarak cevap alma isteklerindeki değişimden etkilenerek yorumlanabilecektir.

Müşteriler, işletmelerden beklentilerini elde edemediklerinde tatminsizlik duyar ve başka işletmelerin ürün veya hizmetlerini talep etmeye başlar. Bu durum işletmeler için telafisi güç pek çok sorunu da beraberinde getirir. Bu sorunların belli başlıları müşteriyi elde tutamama, yeni bir müşteri bulmanın ve onunla sadakat ilişkileri geliştirmenin çok zor, uzun ve maliyetli olması, ürün veya hizmetlerin müşteriler nezdinde oluşan kötü imajıdır. Sorunların üstesinden gelmenin en önemli yolu, işletme-müşteri ilişkisini dinamikleştirecek stratejilerle rekabetçi bir işletme hedefi belirlemektir.

Bu makalede, işletmelerin müşterileri ile dinamik ilişkiler kurma, onlara özel, eşsiz ve farklı değerler yaratma ve bunu düşük maliyetlerle her müşterinin isteğine uygun bir şekilde yapma yolu olarak ifade edilebilecek kitlesel olarak müşteriye özel üretim yapma (mass customization) stratejisi ele alınmaktadır. Bu kapsamda pazarlama karması elemanlarını kişiselleştirme çabaları bir çatı içinde incelenmeye çalışılacaktır.

II- İŞLETME-MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN DEĞİŞEN YAPISI

İşletmeler, müşterileri ile ilişkiyi ve karşılıklı etkileşimi pazarlama fonksiyonu aracılığı ile sağlamaktadırlar. Çünkü pazarlama, tüketici ihtiyaçlarını ve isteklerini teşhis etmeye, bu ihtiyaç ve isteklere uygun ürün, hizmet ve fikirler geliştirmeye ve tüketici tatminini sağlamayla işletme amaçlarını başarmaya dönük bir işleve sahiptir. İşletmelerin amacı düşük maliyetlerle karını en üst düzeye çıkarmak, pazarlamanın amacı ise müşteri tatminini sağlamaktır.

Her işletme pazarlama kavramı bakımından belli bir anlayışa sahiptir. Ancak bu anlayış farklılıkları işletme-müşteri ilişkilerini yapılandırmada, yönlendirmede ve sürdürmede birbirinden farklı sonuçlar doğurmaktadır. İşletmelerde müşteriye verilen önem derecesine göre işletme-müşteri ilişkilerinde farklı yaklaşımlar sözkonusudur. Engsig, pazarlama kavramının gelişimindeki roller üzerine odaklanan müşteri taleplerinin evrimini sınıflandırırken, işletmeleri müşteriyi ön planda tutmaya zorlayıcı bir nedenin olup olmadığı, talebe göre şekillenen pazarlarda baskın olan işletmecilik düşüncelerinin işletme-müşteri ilişkilerini müşteri lehine geliştirip geliştirmediğini sorgulayan ölçütlerden hareket etmiştir. Yazara göre müşteri taleplerinin evrimi dört trendle açıklanabilmektedir(ENGSİG: 1997, 54-56).

Kitlesel pazarlar, müşterilerin talep ve beklentilerinin hemen hemen aynı olduğu ve pazarın daha çok nicelik üzerine yoğunlaştığı bir aşamadır. Ürün ve hizmetlerin kıt olduğu ve işletmelerin çözümlemesi gereken ana sorunun üretim artışını sağlayacak yolların bulunması olduğu bir aşamadır.

Bu aşamada geçerli olan işletmecilik düşüncesi, ölçek ekonomisi ve bunun işletmeye kazandıracağı karı maksimuma çıkarmaktır. Bu nedenle kitlesel pazarlar, işletme-müşteri ilişkisinin hiç sözkonusu olmadığı bir aşamayı göstermektedir.

Bölümlenmiş pazarlar, müşteri taleplerinin çeşitliliğinin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bu aşamada müşteriler temel ihtiyaçlarını karşılayabilmekte dolayısıyla talep ve beklentilerinde daha fazla özelleşebilmektedirler. Müşteriler özel taleplerine ve satın alma davranışlarına göre farklı bölümlere ayrılırlar. Zaten işletmelerde her pazar içinde bir çok pazar bölümünün varlığını kabul etmektedir. Müşteriler her satın alma durumunda aynı satın alma davranışını gösterme eğiliminde oldukları için pazar hem nitelik hem de nicelik üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Bu aşamada geçerli olan işletmecilik düşüncesi, çeşitlilik ve pazarlamadır. İşletmeler pazar bölümlerinin herbirine yapılacak hizmetin alternatif getirilerini yaptıktan sonra hangi pazar bölüm veya bölümlerine öncelik vereceklerine karar vermek durumundadırlar. Bu nedenle bu aşamada en azından işletme-müşteri ilişkilerinin kitlesel değil homojen bölümler olarak pazarlama faaliyetleri ile kurulmaya başlandığı söylenebilir.

Bireysel pazarlar, bireysel talepler tarafından oluşturulmaktadır. Bu aşamada müşteriler, satın alma sırasında geniş bir seçim imkanına sahiptir. Müşteriler bölümlere ayrılmaz, her satın alma durumunda farklı karar kriterleri kullanırlar. Arzın talepten fazla olduğu ve pazarın daha çok nitelik üzerine yoğunlaştığı görülmektedir.

Bu aşamada geçerli olan işletmecilik düşüncesi, müşteri odaklı pazarlama ve toplam kalite yönetimidir. Müşterileri kazanmayı ve onlara iyi hizmet etmeyi amaçlayan işletmeler onları tatmin etmek için müşteri değeri yaratma çabası içine gireceklerdir. Ürünlerini ve hizmetlerini herbir müşterinin isteklerine göre ayarlama kararını vermek zorundadırlar. Rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı çağımızda işletmeler, müşterileri için ayrı üsrünlükler yaratmada geçerli olan işletmecilik düşüncelerini yoğun bir şekilde uygulamak durumundadırlar. Bu nedenle işletme-müşteri ilişkilerinin en yoğun yaşandığı aşama, bireysel pazarlardır.

Kişiye özel pazarlar, son derece kişisel talepler tarafından şekillenmektedir. Kişisel talepler, bireylerin kendi ihtiyaçlarını aşan taleplerdir. Pazar hem ürün ve hizmetin hem de üreticinin niteliği üzerinde yoğunlaşmaktadır. Kişisel talepler üretim yöntemi, araştırma yöntemleri ve işletmelerin sosyal anlayışları vb. yönlü olan taleplerdir.

Bu aşamada geçerli olan işletmecilik düşüncesi, ekoloji ve çevreciliktir. Burada işletmelerin ürünlerine ve pazarlama tercihlerine toplumsal ve ekolojik düşünceleri katması gerekmektedir. Dolayısıyla bu aşamadaki işletme-müşteri ilişkileri boyutu her iki tarafın tatmini yönünden değil daha çok sosyal ve toplumsal yönlü

olarak ortaya çıkmaktadır. Günümüzde amaç nedenli pazarlama olarak adlandırılan bu stratejide her ürün veya hizmetin veya markanın pazarda yer alırken topluma, toprağa, hayvanlara, çocuklara, işçilere vb. olan etkileri mutlaka göz önünde tutulmak zorundadır. Aksi halde müşteri talebi bu mallara yönelik olarak şekillenmeyecektir.

Pazarlamada sadece kitleselciliği esas alan işletmeler, öncelikle ürün veya hizmetlerini almaya aday olan müşteri gruplarını belirlemekte ve belirlenen bu müşterilerin istek ve ihtiyaçları tatmin edilmeye çalışılmaktadır.

Pazarlamada kişiselleşmeyi esas alan işletmelerin çalışma yöntemleri çok farklıdır. Önce her müşteri ile ilişki kurulur ve müşterilerden ele geçen bilgiler doğrultusunda her müşteriye uygun ürün veya hizmetler geliştirilir(PİNEII, PEPPERS, ROGERS:1997, 41).

Müşterilere hitap edebilmenin yolu, onun istediği ürünü tam olarak üretebilmektir. Bunun içinde ürün veya hizmeti müşterinin istediği biçimde dizayn etmek gerekmektedir.

III-KİTLESELLİK - KİŞİSELLİK TEMELİ ÜZERİNE KURULAN STRATEJİ DÖNGÜSÜ VE KİŞİSELLEŞME YÖNLÜ * YAKLAŞIMLAR

İşletmeler geçmişte standartlaştırılmış ürünlerin kitlesel üretimi ve kitlesel dağıtımı işi ile uğraşmaktaydı. Burada birbirinden farklı ve heterojen pazarlar, birleşmiş endüstriler içinde bir dönüşüm sürecinden geçerek işletmelerde standartlaştırma temeli üzerine kurulu stratejilerin uygulanmasını gerektirmekteydi.

Son yıllarda yeni teknolojiler, artan rekabet ve daha bilinçli müşteriler işletmeleri ürün ve hizmetlerini kişiselleştirme konusunda zorlamakta ve bu da kişiselleştirme temeli üzerine kurulan stratejilerin uygulanmasını gerekli kılmaktadır.

* Strateji döngüsü, farklılık arz etmeyen stratejilerle(saf standartlaştırma-standart siyah telefonlar, siyah T model Ford arabalargibi tamamen benzer olan ürünlerin pazarda herkese sunumu) yüksek derecede farklılık arz eden stratejileri(saf kişiselleştirme-her bir ürünün benzerinin olmaması ve isteğe göre yapılması) sınıflandırarak her bir strateji sınıfında ne kadarlık bir değişiklik olduğunu açıklamaktadır(KAHN: 1998, 48).

Standardizasyon ve kişiselleştirme temeli üzerine kurulmuş olan strateji döngüsü içinde şunlar yer almaktadır (LAMPEL, MİNTZBERG: 1996, 25-26).

-**Saf Standardizasyon:** Ford Motor işletmesinin T model alanında sürdürdüğü strateji saf standardizasyona özgü bir örnektir. Bu strateji, en geniş muhtemel alıcı gruplarına hedeflenmiş, mümkün olan en geniş bir ölçekte üretilmiş ve yaygın bir şekilde dağıtılmış dominant bir dizayn temelindedir. Saf standardizasyon stratejisi altında farklı müşteriler arasında hiç bir ayrılık gözetilmemektedir. Alıcı dizayn, üretim ve hatta dağıtım kararları üzerinde direkt bir etkiye sahip değildir. Bütün

işletme dizaynla başlayan ve pazar yerinde sona eren aşamalara kadar ürünü bir aşamadan diğerine itmeye odaklanmıştır.

-Bölümlenmiş Standardizasyon: Tahıl ürünleri markalarının çoğalması, T modeli izleyen farklı otomobiller gibi örnekler bölümlenmiş standardizasyona örnektir. İşletmeler farklı müşteri gruplarının isteklerine cevap verir ancak her bir müşteri grubu kendi içinde bütünleşmiş olmaktadır. Bu nedenle sunulan ürünler daha dar bir özellik sınıfı içinde standartlaştırılmaktadır. Temel dizaynda biraz değişiklik yapılır ve ürün farklı boyutları kapsayacak şekilde ancak bireysel alıcıların talepleri göz önüne alınmadan üretilir. Bölümlenmiş bir standardizasyon stratejisi, üretim ve dizayn kararları üzerinde alıcıların direkt etkisini artırmaksızın müşterilere kullanışlı seçenekler sunmaktadır. Yine de bir dereceye kadar burada dağıtım süreçlerini kişiselleştirmeye daha büyük bir eğilim vardır.

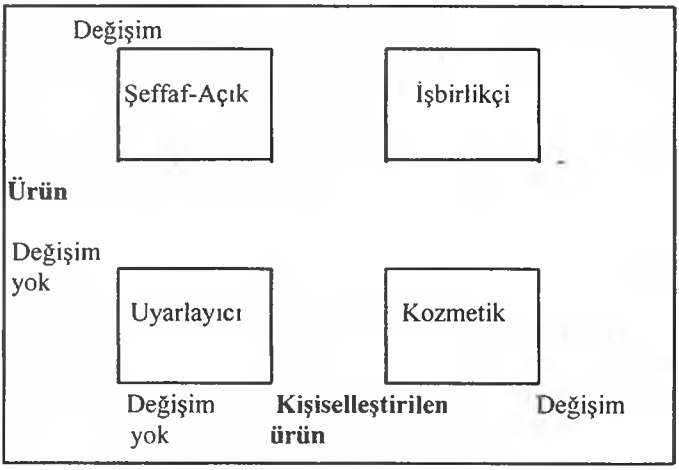
-Kişiselleşmiş Standardizasyon: Otomobil işletmeleri alıcılara kişiselleşmiş standardizasyon ile ilgili olan parçaları seçim imkanı sunmaktadır. Bunun gibi hamburger zincirleri müşterilere hardal, ketçap, mayonez, domates gibi tercihlerini kişiselleştirmelerine izin vermektedir. Diğer yandan ürünler standartlaştırılmış parçalardan yapılmalıdır. Bu tür standartlaştırılmış kişiselleştirme, modülleştirme veya gruplaşma olarak tanımlanabilir. Temel dizayn kişiselleşmemiştir ve parçalar bütün pazar için kitlesel üretilmiştir. Bu nedenle her bir müşteri kendi grubunu yapabilir ancak bu elde mevcut kullanışlı parçalarla sınırlandırılmıştır.

-İsteğe Uydurulmuş Kişiselleştirme: Diktirilen bir takım elbise, siparişe göre dokunan bir kilim veya isminizin yer aldığı bir doğum günü pastası sipariş kişiselleştirmenin örnekleridir. İşletme potansiyel bir alıcıya bir ürün prototipi sunar ve sonra bireylerin istek ve ihtiyaçlarına o ürünü uydurur veya adapte eder. Buradaki kişiselleştirme dizayn safhasında değil de fabrikasyon safhasından geriye doğru işlemektedir. Bir terzi müşteriye standart bir kumaş gösterecek, onu kesecek ve müşteriye uygun hale getirecektir. Müşteri daha sonra üzerine daha uygun hale gelmesi için tekrar geri gelecektir. Örneğin ev inşaatlarında müteahhit belirli müşteri isteklerinden hareketle standart bir dizayn çizebilecektir.

-Saf Kişiselleştirme: Kişiselleştirme müşterinin isteklerine derin bir şekilde yoğunlaşma olduğu zaman mantıklı bir sonuca ulaşmaktadır. Ürün tamamen siparişe göre yapılır. Mücevherciler, mimarlar veya esnaflar müşterinin belirlediği şartlar çerçevesinde dizayn yapmaktadırlar. Ya da büyük ölçekli makinalar, endüstriyel ekipmanlar, yapı malzemeleri gibi belli başlı ürünlerin saf kişiselleştirmesi sözkonusu olmaktadır. Burada dizayn, fabrikasyon, montaj ve dağıtım safhaları büyük ölçüde kişiselleşmiştir. Alıcı ve satıcı arasındaki geleneksel etkileşim, her biri diğerinin kararlarında derin bir etkide bulunduğu için gerçek ve samimi bir ortaklığa dönüştürülebilir.

Müşteriye hitap edebilmenin yolu onun istediği ürünü tam olarak üretebilmek bunun içinde ürün veya hizmeti müşterinin istediği biçimde dizayn etmek gerekmektedir. Dolayısıyla strateji döngüsü içinde saf kişiselleştirme veya kitlesel kişiselleştirme olarak isimlendirilebilecek strateji müşteriyle dinamik ilişkiler kurmada ve geliştirmede önemli bir role sahiptir.

İşletmeler etkili bir şekilde müşterilerine eşsiz değerler sunmak ve birtakım tehlikelerden korunmak için kişiselleştirmeyi benimsemektedirler. Bir ürün, süreç veya işletme birimi dizayn edilirken veya yeniden düzenlenirken yöneticiler müşterilerine nasıl daha iyi hizmet edeceğine yönelik muhtemel anlayışlar için kişiselleştirmeye dört ayrı yaklaşımın herbirini ayrı ayrı incelemek zorundadırlar.



Şekil 1- Kişiselleştirme için Dört Yaklaşım

Kaynak: James H. GİLMORE, B. Joseph, PİNE II, "The Four Faces: Customization", **Harvard Business Review,** January-February 1997, s. 95.

-İşbirlikçi kişiselleştiriciler, müşterileri için kişiselleştirilmiş ürünler yapmak, onların ihtiyaçlarını karşılayacak kusursuz sunumları teşhis etmek ve onların ihtiyaçlarını açıkça ifade etmelerine yardım etmek için bireysel müşterilerle bir diyalog sürecini yürütür. Bu yaklaşım genellikle kitlesel kişiselleştirme terimi ile aynı anlamda kullanılmaktadır. İşbirlikçi kişiselleştirme, müşterilerin alternatiflerin çokluğundan dolayı seçim yapmada zorlandığı veya hayal kırıklığına uğradığı zamanlarda, onların ne istediklerini kolaylıkla ifade edemedikleri durumlarda müşterileri olan işletmeler için uygundur.

-Uyarlayıcı kişiselleştiriciler, kişiselleştirilebilir bir standart sunarlar ve ürünü, kullanıcıları kendi kendine değiştirerek dizayn ederler. Uyarlayıcı yaklaşım, farklı durumlarda farklı şekillerde ürünü yapmak isteyen müşterileri olan işletmeler için uygundur. Mevcut teknolojiler ürünü müşterinin kendi özel isteğine göre kolaylıkla kişiselleştirmesini mümkün kılmaktadır.

-Kozmetik kişiselleştiriciler, farklı müşterilere farklı şekilde bir ürün standardı sunar. Kozmetik yaklaşım, bir ürünü aynı şekilde kullanan müşteriler olduğunda uygundur. Farklılık sadece ürünün müşteriye sunumundadır. Burada kişiselleştirmeden ziyade standart sunum, her bir müşteri için özel olarak paketlenir. Örneğin ürün, farklı şekilde arz edilir, katkıları ve yararları farklı yollarla anlatılır, müşterinin ismi her bir parça üzerinde yer alır veya promosyonla programlar farklı şekillerde dizayn edilir ve iletilir.

-Şeffaf-Açık kişiselleştiriciler, müşterinin kendisi için kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetleri açıkça bilmesini engellemeden bireysel müşterilere eşsiz ürün ve hizmetler sağlar. Kişiselleştirmeye şeffaf yaklaşım, müşterilerin spesifik ihtiyaçlarının kolaylıkla tahmin edilebilir ve anlaşılabilir olduğu ve müşterilerin ihtiyaçlarını tekrar tekrar ifade etmek istemedikleri durumlarda uygundur. Şeffaf kişiselleştiriciler, müşterilerin davranışlarını direkt birbirine tesir etmeksizin inceler ve standart bir paket içinde göze çarpmayacak şekilde onların sunularını kişiselleştirir.

Ürün ve hizmetlerini müşterileri ile sürekli işbirliği içinde olarak kişiselleştiren işletmeler için işbirlikçi yaklaşım, kitlesel kişiselleştirme stratejisinin uygulanmasını da beraberinde getirmektedir.

IV-KİTLESEL OLARAK KİŞİYE ÖZEL ÜRETİM YAPMA-KİTLESEL KİŞİSELLEŞTİRME (MASS CUSTOMİZATİON) TRATEJİSİ

21. yüzyılda daha etkili bir şekilde rekabet edebilmenin bir yolu, birbirinden farklı kılınan ürün hattını rakiplerden daha iyi ve daha hızlı sunarak müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bu nedenle müşteri tatmini ve bağlılığını artırabilecek bir ürün hattında giderek artan farklılıkların ortaya çıkardığı iki önemli sonuç vardır(KAHN: 1998, 46).

Birinci sonuç, bir ürün hattındaki büyük farklılık, her bir müşterinin arzu ve ihtiyaçlarına uygun seçenekleri kesin olarak bulmasını mümkün kılmaktadır(kişiselleştirme stratejisi).

İkinci sonuç, bir ürün hattındaki büyük farklılık, her bir bireysel müşterinin farklı seçeneklerden hoşlanmasına izin vermektedir(farklılığı araştırma stratejisi).

Bu stratejilerin herbiri bir işletmenin pazar payını artırabileceği gibi her bir ürün sınıfı için birincil talebi de artırabilecektir. Çünkü her bir müşteri farklıdır ve bu nedenle farklı bir seçeneğe ihtiyaç duyacaktır. Eğer pazarlamacılar her bir müşterinin ihtiyaçlarını rakiplerden daha iyi bir şekilde karşılamak istiyorlarsa yüksek derecede farklılaştırılmış bir strateji her müşterinin istediğini tamamen bulabilme ihtimalini de artıracaktır.

Müşterilerin çoğu seçim yaparken yüzlerce değişik sistem, fiyat, dizayn ve teslim biçimi gibi özelliği incelemekle zaman kaybetmek istememektedir. Bu durumda en iyi çözüm, müşterinin kendi talebini kendinin dizayn etmesi olacaktır. İşte kitlesel kişiselleştirme stratejisi buna imkan tanıyan ve müşterinin tam olarak isteğine uygun ürünler geliştirilmesini sağlayan bir stratejidir. Örneğin pencere üreticisi Andersen Corporation, Window of Knowledge adında bir multimedya sistemi geliştirerek bu sistemle müşteriye 50 bin muhtelif dizayn arasından kendi dizaynını üretmesine imkan tanımaktadır(PİNEII, PEPPERS, ROGERS,: 1998, 30).

Kitlesel kişiselleştirme (mass customization), ürün ve hizmet farklılıkları ve yenilikleri yaratma yoluyla değişen ürün taleplerini karşılamak ve daha geniş bir müşteri kitlesine hizmet etmek yeteneğini ifade etmektedir(BOYNTON, VİCTOR,PİNEII: 1993, 47). Herhangi bir işletmenin müşterisinin isteklerine uygun "özel" bir ürünü üretmesi kişiye özel üretim(customization), her bir müş-

terinin isteğine uygun ürünün rutin olarak üretilebilmesi ise kitlesel olarak kişiye özel üretim(mass customization) olarak tanımlanmaktadır(BELVİRANLI: 1999, 130).

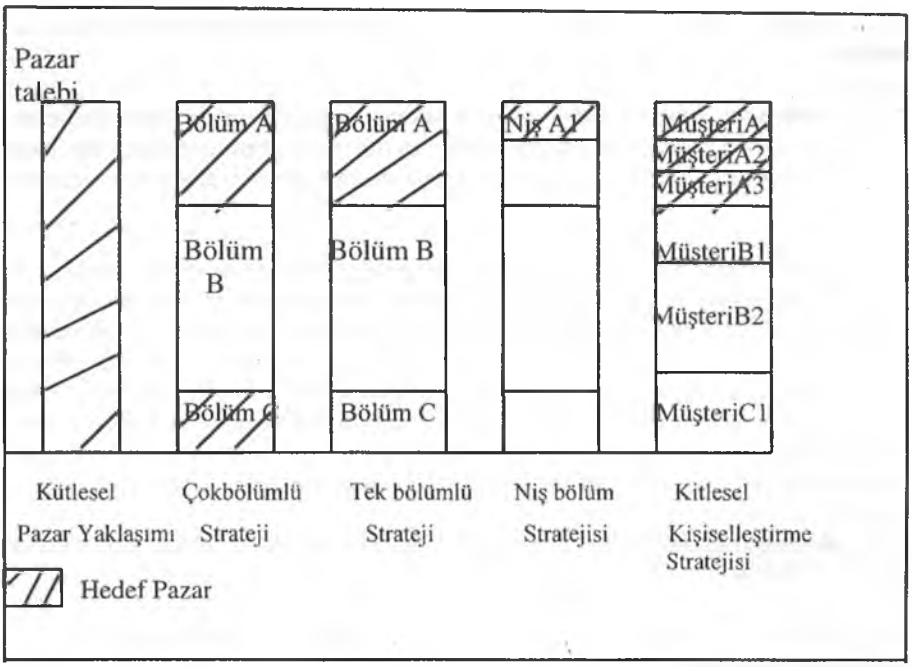
Her müşterinin isteğine uygun üretimi etkili bir şekilde gerçekleştirmenin iki önemli anahtarı vardır. Bunlardan birincisi, müşterilerin ne istediklerinin tam olarak saptanması, ikincisi, nihai ürün yerine o ürünün üretiminde kullanılacak parçalar üzerinde yoğunlaşılmasıdır. Dell Computer, kitlesel kişiselleştirme stratejisi uygulayarak çok hızlı bir şekilde başarıya ulaşan işletmelerden birisidir. Dell Computer'den bir bilgisayar almak sözkonusu olduğunda önce müşterinin tam olarak ne tür bir ürün istediği ve kullanım amacı ve yoğunluğu öğrenilmektedir. Hazır bilgisayar yerine farklı seçeneklere uygun bilgisayar parçaları üreten Dell, müşterinin isteğine uygun olarak bu parçaları bir araya getirmekte ve böylece müşterinin isteğine uygun müşteriye özel bir bilgisayar üretilmiş olmaktadır. Dell ürettiği hazır bilgisayar parçalarından 14 bin farklı bilgisayar üretme imkanına sahip bir işletme olarak bilgisayar pazarında Compaq'dan sonra en büyük pazar payına sahip ikinci işletme konumundadır(BELVİRANLI: 1999; 131). Kitlesel kişiselleştirme stratejisi sıfır stokla çalışmayı gerekli kıldığı için düşük stok maliyetleri ile tüm müşterilerin isteğine uygun üretim yapabilme imkanını da işletmelere kazandırmaktadır. Bu strateji dört rekabetçi hedef göz önünde tutularak ortaya atılmıştır. Bunlar(BOYNTON, VİCTOR, PİNEII: 1993, 48);

- Verimlilik: Etkili bir yetenekler zinciri ile sabit bir yapı kurarak yeni ve farklılaştırılmış ürünler yaratma maliyetlerini aşağı düzeyde gerçekleştirmek
- Esneklik: Müşteriler ve pazar yerlerinin ihtiyaçlarını sınıflandıracak ve daha büyük bir farklılıkla ele alabilecek ürün sistemleri yaratmak
- Heveslilik: Hem işletme hem de bilgi sistemleri personeli tarafından pazar değişikliklerine zamanında cevap verme oranını artırmak
- Tekrar kullanışlılık: Ürün ve pazar değişiklikleri karşısında tekrar birleştirilebilen veya birleştirilebilen bir elemanlar sistemi yaratmak

İşletmelerde stratejik yapı üç alanın birleşiminden meydana gelmektedir. Bunlardan birincisi globalleştirme; bilgi teknolojisini coğrafi, kültürel ve örgütsel sınırları aşabilecek şekilde kullanabilme yeteneğini ifade etmektedir. İkincisi, bilgiselleştirme; verileri bilgiye, bilgiyi de etkili eyleme dönüştürmede müşterilere yardımcı olabilmektir. Üçüncüsü kişiselleştirme; bilgi yoluyla dizayn edilen ürün ve hizmetlerin kişilere yığınsal ve aynı zamanda özel olarak üretilebilmesi ve sunulabilmesi anlamına gelmektedir(HAMEL, PRAHALAD:1996, 160). Bu üç alanı rakiplerine oranla daha hızlı birleştirebilen işletmeler bulundukları sektörde lider işletmeler haline gelebileceklerdir.

Kitlesel kişiselleştirme, veri tabanlı pazarlama ile bir arada kullanılan ve uygulanan bir stratejidir. Müşteri veri tabanı oluşturmak için bilgisayar teknolojisinin uygulanması işletmelere, daha seçici bir şekilde özel pazar bölümleri için pazarlama programları geliştirmeye fırsat vermektedir. Bu müşteri ile direkt ilişkiler kurma üzerinde büyük bir etki yaratmaktadır. Pazar bölümlemesi ve hedef pazar tanımla-

ması açık ve kesin bir şekilde yapılırsa, müşteri ile ilişkiler ve iletişim daha uygun olabilecektir (Marketing Led, 1991; s.14).



Şekil 2- Bölümleme Hiyerarşisi-Kitlesel Pazar Stratejisinden Kütlesel Kişiselleştirme Stratejisine

Kaynak: Roger J. BEST, **Market-Based Management,Strategies for Growing Customer Value and Profitability**, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1997, s.132.

Şekil 2'ye göre bir işletmenin hedeflediği Bölüm A, içindeki niş pazarlara veya daha alt bölümlere kişiselleştirilmiş bir veri tabanı ile ayrılabilmektedir. Böylece işletme bu alt bölümler içindeki müşteriler için ürün ve hizmetlerine yönelik konumlandırma stratejisi ve sunacağı değeri kişiselleştirebilmektedir.

Kitlesel kişiselleştirme yönlü kararlar bir işletmenin en az beş alanında görev yapan insanları ilgilendirmektedir. Bu beş grup etkili bir kitlesel kişiselleştirme programını desteklemek için aşağıdaki rolleri oynamalıdırlar(FEİTZİNGER, LEE: 1997, s. 118).

Pazarlama, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan kitlesel kişiselleştirmenin kapsamını belirlemelidir.

Araştırma ve geliştirme, ürün tedarikçi ağında en etkili bir şekilde kişiselleştirilebilir diye tekrar dizayn edilmelidir.

Üretim ve dağıtım, hem tedarikçiyi hem de malzemelerin tekrar dizaynını koordine etmeli ve en etkili yerlerde üretim süreçlerinin içine yerleştirilmelidir.

Finans, alternatif finansal analizler ve faaliyet temelli maliyet bilgisi sağlamalıdır.

Pazarlama; gelir artışı temelinde, araştırma ve geliştirme; bir ürünün fonksiyonelliği ve parçalarının maliyeti temelinde, üretim ve dağıtım; parçaların bir araya getirilmesinin maliyeti ve müşteriye bir ürünü teslim etme temelinde değerlendirilmelidirler.

Müşteri istek ve ihtiyaçları kitlesel kişiselleştirmenin önemli bir parçası olduğu için bu ihtiyaçlara uygun faaliyetler işletme içinde pazarlama ile koordineli bir şekilde yürütülmek durumundadır. Dolayısıyla buradaki anahtar soru müşteriler ihtiyaçlarını karşılamak için nasıl bir ürün veya hizmet beklemektedirler? Bu soruyu cevaplamak için müşteriyi tanımak ve müşteri ile işletme arasında karşılıklı öğrenmeye dayalı bir ilişki sistemi geliştirmek zorunludur. Müşterisinden öğrenen işletmeler, müşteri beklentisine uygun ürün veya hizmeti daha uygun fiyatlarda sunarak ve yeni teknolojileri kullanarak pazarlarda kalıcı başarılar elde edebilecektir.

A- KİŞİYE ÖZEL ÜRETİM STRATEJİSİ VE ÖĞRENMEYE DAYALI İLİŞKİ

İşletme ve müşterileri arasındaki dinamik ilişkilerin günümüzdeki boyutlarıyla tanımlanmasında ve anlaşılmasında pazarlama önemli bir yere sahiptir. Pazarlama, müşteriden gelen bilginin üretimde değerlendirilmesini sağlar. Çünkü pazarlama sorumluları işletme-müşteri ilişkisinin bekçileridir(PİNEII, PEPPERS, ROGERS: 1998, 35).

Geleneksel pazarlama stratejilerini uygulayan bir işletme ürünlerine uygun müşteriyi arar. Oysa müşteriden öğrenmeyi esas alan bir işletme müşterinin istek ve beklentilerine uygun ürünün üretilmesini sağlar. Pazarlamada kişilerin taleplerini merkeze alan yaklaşım, kişisel amaçlarla işletme amaçları arasında hassas bir denge kuran ve sürekli bir ilişkiyi garanti eden bir nitelik taşımaktadır. Uzun süreli ilişkiler işletmelere yeni ürün ve hizmetler geliştirebilmek için güçlü bir avantaj sağlamaktadır. Araştırmalar, yeniliklerin %70'nin pazarın ihtiyaçlarından hareketle ortaya çıktığını göstermektedir. Yine James Quinn, Jordan Baruch, ve karen Zien'in yazdıkları "Innovation Explosion:Using Intellect and Software to Revolutionize Growth Strategies", adlı kitapta bir sanayi dalındaki yeniliklerin yarısından çoğuna müşterilerin bilgisi ile ulaşıldığı belirtilmektedir(BİLLİNGTON: 1998, 22).

Müşteriden öğrenmeye dayalı bir sistemin geliştirilmesinde dört bileşen vardır. Bunlar, müşteriyle diyalog geliştirmek ve onun ihtiyaçlarını öğrenmek için bilgi stratejisi uygulamak, müşteriden öğrenilenlere uygun bir üretim ve teslimat stratejisi yaratmak, müşteri ihtiyaçları ile işleyişi uyumlaştıracak bir yönetsel strateji kurmak, performansı ölçecek bir değerlendirme stratejisi belirlemektir(PİNE II, PEPPERS, ROGERS: 1998, 34). Bu sistem içinde pazarlama müşteri ile diyalog geliştirmekten ve bilgi stratejisi uygulamaktan sorumludur.

Diyalog, müşterinin kendini ifade edebilmesi ile başlar, müşterileri ürün geliştirme ve üretim aşamalarına dahil ederek bu diyaloğun devamlılığı sağlanır. Günümüz teknolojisi hizmetleri her ürüne özel olarak dağıtma ve her satışı bir iletişim haline getirme imkanı tanımaktadır. Bu şekilde işletme ve müşteri arasında kurulan ilişki, hem müşterinin hem de işletmenin birbirlerinden birşeyler öğrenmelerini ve birbirlerine güvenmelerini sağlamaktadır. Dünyanın gözde blue-jean üreticisi Levi's müşterinin mağazaya gelip veya telefon veya internet aracılığı ile verdiği siparişe uygun onbin farklı ölçüde pantalon üretme yeteneğine sahiptir. Levi's bilgisayarlarındaki veri tabanları arttıkça müşterilerin sipariş ettiği beden ve stiller, Levi's için çok yararlı bir bilgi sağlayacaktır(MCKENNA: 1997, 41).

Müşteri ile kurulan diyalog ve karşılıklı etkileşim işletmelere, ürün ve hizmetlerini müşterilere uygun hale getirme yeteneğini artırma fırsatı yaratacaktır. Bu fırsatı yaratmanın dört anahtar adımı vardır. Bunlar(PEPPERS, ROGERS, DORF: 1999, 152-154).

- **Müşterilerinizi teşhis edin**: Kişiselleştirmeyi başlatabilmek için işletmeniz direkt olarak uygun bir sayıda müşterisi ile ilişki kurmalıdır. Müşterilerle ilgili muhtemel en küçük ayrıntıya kadar inmek(adres, telefon numarası, vergi numarası gibi), onların alışkanlıklarını, tercihlerini ve önceliklerini öğrenmek ve böylece müşteriyi tanımak çok önemlidir. Her ilişki noktasında, her ortamda, her yerde ve işletmenin her bölümünde müşteriye söz hakkı vermek gerekir.

- **Müşterilerinizi farklılaştırın**: Müşteriler iki temel biçimde farklılaştırılabilirler. Müşterilerin değer düzeyleri farklılık arz eder ve onlar farklı ihtiyaçlara sahiptir. Onları farklılaştırmada, en değerli müşteriler aracılığı ile en fazla yarar sağlamak çabasına işletmenin odaklanması gerekmektedir. Müşterinin değer ve ihtiyaçlarını yansıtmak için her bir müşteriye göre işletmenin davranışını uydurmak zorunludur. Bir işletmenin müşteri temelinde yaptığı farklılaştırma tipi ve derecesi, işletme durumuna uygun strateji geliştirilmesi kararları üzerinde etkili olacaktır.

- **Müşterilerinizle karşılıklı etkileşimde bulunun**: Müşterilerle işletmenin karşılıklı etkileşiminin hem maliyet etkinliği hemde uzun süreli etkililik elemanları, kişiselleştirmenin önemli bir parçasıdır. Maliyet etkinliği, müşteri etkileşimini doğrudan kılmakla artar. Örneğin Web sitesinden günü gününe bilgi vererek daha fazla yarar sağlayan bir işletme daha pahalı bir merkezden yararlanmadığı için çok fazla para harcamak zorunda değildir. Etkililik, ya bir müşteri ihtiyacı içine daha iyi görünüşler katarak ya da müşteri değerinin tam bir resmini çıkartarak, kullanışlı bilgi sunarak artmaktadır. Bir müşteri ile her etkileşim, o müşteri ile eskiden vuku bulan bütün etkileşimler çerçevesinde ortaya çıkacaktır.

- **Kuruluşunuzun davranışını kişiselleştirin**: Öğrenme ilişkisi içinde müşteriyi tutmak için işletme müşterilerinin bireysel olarak ifade ettiği ihtiyaçlarını karşılamak için davranışlarını bu ihtiyaçlara uydurmak zorundadır. Bu üretilmiş bir üründe kitlesel kişiselleştirmeyi ifade etmektedir. Pazarlama, satış veya diğer bölümlerden müşteriler hakkında öğrenilen bilgiler temelinde üretim ve hizmet teslimine belirli müşterilere farklı davranabilir.

Kişiselleştirme stratejisi, işletme amaçlarına daha etkili bir şekilde ulaşılmasını sağladığı kadar, müşterilerin tatmininde çok önemli bir rol oynaması nedeniyle müşteriden öğrenmeye dayalı bir sistem geliştirilmesini ve bütün işletme tarafından benimsenmesini gerekli kılmaktadır.

Stratejik bir boyut olarak müşterinin işletme içindeki rolü; geleneksel örgütlerde bir pazarlama aracı olarak anlaşılmasına rağmen, öğrenen örgütlerde öğrenmenin bireylerden ve gruplardan gerçekleşebileceği anlaşılmaktadır(SLOCUM, MCGİLL, LEİ: 1994, 45). İşletme- müşteri ilişkilerinde gözlenen birebir ilişkiler ve müşteriden öğrenmeye dayalı sistemler hem işletmeler hem de müşteriler açısından iki yönlü yarar sağlar. Müşteri açısından, müşterisi olduğu işletmenin içsel süreçlerinde de söz sahibi olarak kendisine özel üretim yapılması ve tam olarak ihtiyacını karşılayacak ürün ve hizmetlere sahip olmasıdır. İşletmeler açısından ise bu yolla çok önemli bir rekabet avantajını ele geçirmesi ve sürekli ve tatmin olmuş müşterilere sahip olmasından dolayıdır.

Müşterinin bir işletmeyi geri besleme yolu ile bilgilendirmesi işletmeler için hayati bir önem taşımaktadır. Ünlü danışmanlık şirketi Arthur Andersen'in üst düzey yöneticilerinden Michael J. Wing,"Hemen öğrenmek istiyor musunuz yoksa pazar size anlatana kadar beklemek mi istersiniz?" sorusunu yöneltmektedir(HOFFMAN: 1998, 33). Müşteriden gelecek olumlu veya olumsuz tepkiler, pazarın diğer uyarıcılarını beklemeden müşteriden öğrenebilmek anlamına gelmektedir. Hiç kuşkusuz müşterinin beklentilerini ve ihtiyaçlarını yine onlardan öğrenen ve stratejilerini öğrenmeye dayalı sistemler geliştirerek uygulayan işletmeler geleceği şekillendirebileceklerdir.

B- PAZARLAMA KARMASINI KİŞİSELLEŞTİRME ÇATISI

Pazarlama alanında kullanılan araçların değişikliği pazarlama disiplinini de büyük bir değişikliğe uğratmıştır. Doğrudan ve veri tabanlı pazarlamadaki patlama, elektronik sektöründeki gelişmeler, bilgisayardan İnternet yolu ile yapılan satışlar pazarlama disiplinini ister istemez yeniden şekillenmeye zorlamaktadır.

Pazarlama alanındaki değişim, şu gelişmelerle tarif edilebilmektedir. Geleneksel pazarlama yerini ilişki pazarlamasına terk etmektedir. Tek yönlü pazarlamadan müşterilerle diyaloğu kuvvetlendirecek interaktif (karşılıklı ilişkiye dayalı)pazarlamaya geçilmektedir. Kitlesel pazarlama yöntemleri giderek bireysel müşterilere hitap eden kitlesel kişiselleştirme stratejilerine doğru kaymaktadır. Özellikle interaktif pazarlama paradigması, kitlesel pazarlama yöntemlerinin ölçek ekonomisinden ayrılmaksızın birey faktörünü kapsamayı başarmaktadır(DEİGHTON: 1997, 30). Bu gelişmeler işletmelere müşteri ilişkilerini daha etkili yönetmede ve geliştirmede pek çok fırsatlar sunmaktadır. Bilhassa veri toplama ve saklama alanındaki gelişmeler işletmelerin müşterileri ile daha dinamik ilişkiler geliştirmesine imkan tanımaktadır. Bu dinamik ilişkiler işletmelere, müşterilere uygun ürün ve hizmetler dizayn etme, üretme ve teslim etme yollarını kişiye özel kılmalarına izin vermektedir.

Pazarlama alanında ki bütün bu değişimlerin ışığında trendin müşterinin kişiselleştirilmesine doğru gittiğini söylemek mümkündür. Bu nedenle işletmeler pazarlama karması elemanlarını müşterinin kişisel tercihlerine göre değiştirmelidirler.

Müşterilerin işletmeye güven ve bağlılık duymasını sağlamak için müşterilerin talep ve beklentilerini öğrenerek, bu bilgileri işletmenin müşteriler ile geliştireceği kişisel ilişkilere yansıtacak bir pazarlama karması oluşturulmalıdır. Bu pazarlama karmasındaki seçenekler, müşteriler ile doğrudan ilişki kurularak karma elemanlarının pazardaki kabul edilebilirlik şansı ve başarısında önemli ölçüde artıracaktır. Teknoloji ile kişiselleştirilebilen ve renklendirilebilen pazarlama karması elemanları, işletmelerin pazarın karmaşıklığından sıyrılarak müşterileri ile özel ilişkiler geliştirebilmesine imkan tanıyabilecektir.

Tablo 1- Pazarlama Karmasının Kişiye Özel Kılınması ve Kişiye Özel Kılınabilme Seçenekleri

Pazarlama Karması Elemanları	Kişiye Özel İşletme tarafından	Kılma Müşteri tarafından
Ürün	-Bireysel müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için paket ürünler veya iyileştirilmiş sunular	-Farklı seçeneklerle nihai ürünler sunma -Müşterilerin nihai ürünleri seçebilmeleri ve dizayn edebilmeleri için ürünü oluşturan parçaları bir menü halinde sunma
Fiyat	-Fiyat indirimleri (satış hacmi, satış tarihi, satın alma zamanına bağlı olarak) -Ürünü kişiselleştirmenin bir sonucu olarak	-Ürünün kişiye özel kılınabilirliğinin bir sonucu olarak -Müşterinin pazarlık gücünün bir sonucu olarak -Müşterinin karar zamanının bir sonucu olarak
İletişim	-Birebir iletişim araçlarını kullanma (doğrudan postalama, satış gücü)	-Kişiselleştirilebilir bir karşılıklı etkileşime dayalı bilgi ağı sunma (İnternet gibi)
Dağıtım	-Çok yönlü kanallar ve lojistik çözümler sunma (Kısmen kişiselleştirilebilir)	-Kişiselleştirilebilir karşılıklı etkileşime dayalı lojistik ve dağıtım ağı sunma (Elektronik bilgi değişimi)
Satış Sonrası Hizmetler	-Ürüne ek değerler ekleme(tek veya paket hizmetler) -Uzaktan kontrol sistemleri kullanma	-Kişiselleştirmeyi kendinizin yapacağı çözümler sunma -Ürünün kişiye özel kılınabilmesinin bir sonucu olarak(Ürünün kullanılma biçimi gibi)

Kaynak: Marc LOGMAN,"Marketing Mix Customization and Customizability", **Business Horizons** (November-December 1997), s. 40.

1-Ürün

Pazarlama karmasının bir elemanı olarak ürünü üç düzeyde inceleyebilmek mümkündür (OLUÇ: 1988, 5).

- Temel veya öz ürün: Müşterinin ihtiyaçlarını giderme açısından, üründe algıladığı yararlar veya tatminler demetine öz veya asıl ürün denir.
- Niteliği artırılmış ürün: Özellikler, stil, kalite, marka, ambalaj gibi elle tutulup gözle görülebilen özellikler eklemeyle farklılaştırılmış öz üründür.
- Zenginleştirilmiş ürün: Eğitim, bakım onarım hizmeti, teslim ve ödeme koşulları, garantiler, lojistik destek gibi ürünü satın almaktan dolayı müşterinin ele geçirdiği maddi olmayan yararlarla birlikte öz ve nitelikleri artırılmış ürünlerin birleşiminden meydana gelen üründür.

Ürün kavramı, müşteriler için ele geçirmeyi umdukları potansiyel yararlar kümesi olarak ifade edilebilir.

Ürünler, niteliği artırılmış somut özelliklerin ustalıkla yönetilmesi ile kişiselleştirilebilir. İşletmeler bunun için genellikle şu seçenekleri takip edebilirler(LOGMAN: 1997, 40).

- Kullanıcıların spesifik ihtiyaçlarını karşılayan kişiselleştirilmiş bir ürün sunabilir.

- Kullanıcıların kendi kendilerine değiştirebilecekleri kişiselleştirilebilir ürünü bir standart çerçevesinde sunabilir.

Bir çok endüstride farklı ürün modelleri, öz üründen türetilmiştir. Örneğin farklı araba modelleri çoğunlukla benzer şasi üzerine oturtulmuştur. Farklı seçeneklerle sunulan ürünler müşterilere daha sonraki safhalarda ürünlerinin kapsamını genişletmek veya kalitesini iyileştirmek konusunda izin verebilmektedir.

Kişiselleştirme için diğer popüler bir yol, spesifik bir ürün içine birbirleri ile ilişkilendirilmiş ürünler demeti oluşturmaktır. Örneğin bilgisayarlar bütünleşmiş iletişim teknolojisi aracılığıyla kendi kendilerinin iletişim araçları olmaktadır.

Ürünleri kişiselleştirme yerine standart kişiselleştirilebilir ürünler sunulabilir. Bu kullanıcıların değişik zamanlarda ürün seçeneklerini değiştirmek istediklerine uygundur. Farklıaştırılmış seçeneklerle nihai ürünleri sunmaktan ziyade işletmeler, müşterilerin nihai ürünleri kendi kendilerine dizayn etmede kullanmak için farklı parçalar seçebilecekleri bir menü sistemi tanıtabilirler. Bilgisayar endüstrisinde farklı hardware aksamları müşteriler tarafından geliştirilebilir. Menü seçenekleri, disk kapasitesi, işlem hızı, software sürücüler gibi seçimler sunulabilir. Kapasite artırılabilir, yeni işlem kartları eklenebilir(LOGMAN: 1997, 41).

Müşterinin kendi talebini kendisinin dizayn etmesi veya müşteriye isteğine uygun ürün üretilmesi ürün kavramını kişiselleştirmede en etkili yolları oluşturmaktadır.

2- Fiyat

Pazarlama karması elemanlarından, kişiselleştirme için kaçırılmış olan en büyük düzeydeki fırsat, fiyattır. Birçok işletme kuponlar dağıtarak bu kuponların karşılık bedellerini düşerek daha düşük fiyatla müşterilere fiyatlarını kişiselleştirebilir. Ancak fiyat kişiselleştirilmesinde temel fikir, müşterilerin ürüne biçtikleri değer

üzerine belirlenmiş olan fiyatları ödeme istekleridir. Bu nedenle işletme yöneticileri fiyat ne olmalıdır sorusunu sorarlarken; Bir kişi, spesifik bir ürün değeri ile birlikte ürün için ne kadar fiyat ödeyebilecektir? ve farklı değerlerle sunulan ürün için müşteri temeline uygun düşen doğru fiyat grupları ne tür fiyatlama programı ile verilir? sorularına cevap vermelidirler(SİMON, DOLAN: 1998, 12).

Fiyat iskontoları, fiyatları kişiselleştirmek için en popüler olan yollardan bir tanesidir. İskonto için müşterinin satış hacmi, satış tarihi ve satın alma zamanı esas alınır. Yüksek satış hacmi olan müşteriler özel iskontolardan yararlanabilirler, ürünün eski versiyonlarını kullananlar yeni ürün versiyonlarına geçişte iskontoya tabi tutulabilirler.

Fiyatları kişiselleştirmek için diğer bir yol, daha yüksek fiyatları uygulamaya imkan verecek ek ürün seçenekleri ile ürünü kişiselleştirmedir. Ürün demeti, fiyatları kişiselleştirmek için işletmelere izin verir. Öz ürün demeti ile paketlenmiş ürün demeti ayrı ayrı veya birlikte satılabilir. Farklı fiyat politikaları karma demetlerde uygulanabilir.

Satın alma fiyatı, müşterinin kendisi tarafından el ile değiştirebileceği kişiselleştirilebilir bir pazarlama karması elemanı olarak düşünülebilir. Müşteriler bir menüden parçalar seçtiklerinde nihai bir ürünü dizayn edebilirler ve burada toplam fiyat bütçelerini aşmamalıdır. Müşterilerin pazarlık güçlerine bağlı olarak bazı pazarlarda satın alma fiyatı kısmen de olsa kişiselleştirilmektedir. Bazı müşterilerin fiyatlar düşünceye kadar beklemesi veya yeni bir ürünü satın almak için doğru zamanı seçmesiyle satın alma fiyatlarını kontrol edebilirler(LOGMAN: 1997, 41).

Fiyatların kişiselleştirilmesinde daha yüksek karlara ulaşabilmek için çok boyutlu fiyatlama, iskontolar, pazarlık güçleri, fiyat demetleri ve ürün demetleri en etkili teknikler olarak sıralanabilmektedir.

3- İletişim

Kitlesel pazarlama, kitlesel iletişim üzerine kuruludur ve tek yönlü işlemektedir. Oysa müşterilere mesajlar yollamak kadar onlarla iletişim kurma ve onları dinleme becerilerine de sahip olmak gerekmektedir(DEİGHTON: 1997, 35). Özellikle çok hızlı değişen işletme çevresi müşterilerin farklı bilgilere olan ihtiyaçlarını artırmaktadır. Bazı müşteriler yeni ürün çeşitleri hakkında bazıları eski ürünlerde yapılan değişiklikler hakkında bilgi isterler. Fiyata önem veren müşteriler veya kaliteye önem veren müşteriler daha değişik bilgilere ihtiyaç duyarlar.

Bir işletmenin kişisel bilgi ihtiyaçlarını karşılamak için ya müşterilerle doğrudan iletişim kurması ya da istenilen bilginin kolayca bulunabilmesi için müşterilere tahsis edilen kişiselleştirilebilir bir bilgi ağı sunması gerekmektedir(LOGMAN: 1997, 42). Böyle bir sistemin işleyebilmesi için bilgi teknolojisine bu teknolojinin işe yarayabilmesi için de üç sisteme ihtiyaç vardır. Bunlar; İnternet, işletme içinde çalışan herkesin birbiri ile ilişki kurması, Ekstranet, bir işletmeyi diğer işletmelere(tedarikçi, dağıtıcı ve perakendeci) bağlama ve İnternet, işletmeyi doğrudan müşterilere bağlama ve onlarla karşılıklı ilişki kurmadır(Capital: 1998, 17-18).

İnternet, müşteri ile karşılıklı olarak mesaj göndermede ve bilgi sunumunu genişletmede en ileri iletişim teknolojisidir. Ancak bunun müşteri tarafından yönlendirilen bir interaktif iletişim aracı olduğunu ve böyle bir pazarda tutunabilmek için işletme örgütünün müşteriden gelen bilgiye ve müşteri ile kurulan kişisel diyaloğa göre şekillenmesi gerektiğini gözden uzak tutmamak gerekmektedir.

4- Dağıtım

Müşteriler, spesifik ihtiyaçlarına uygun olan dağıtım yöntemlerini seçmede artık daha fazla serbestliğe sahiptirler. İstedikleri ürünlerin nerede, ne zaman ve nasıl teslim edileceğini ürünlerde teslim öncesi veya sonrası tarz değişikliklerini kendileri tayin etmektedir.

İşletmeler dağıtımda esneklik sağlamak için çok yönlü kanallar kullanabilir. Müşterinin ürün hakkındaki bilgisi, hizmet ihtiyaçları ve fiyat duyarlılığı temelinde oluşturulan bir kanal diğer kanallardan daha uygun olabilir. Daha düşük fiyatlara önem veren müşterilerle ürün özellikleri hakkında daha fazla bilgi almak isteyen müşteriler, doğrudan postalama yoluyla gönderilen kataloglardan satın almayı tercih edebilir. Daha az bilgili müşteriler, kendilerine gerekli bilgiyi ve desteği verecek olan uzman mağazaları tercih edebilirler. Çok yönlü kanal sistemini kullanmayla işletmeler, her bir müşterinin ihtiyacı temelinde kişiselleşmiş en iyi çözümler sunabileceklerdir(LOGMAN: 1997, 42). Böylece müşteri çok fazla zaman harcamadan kendisine uygun kanal alternatifini seçebilecektir.

5- Satış Sonrası Hizmetler

Bir çok endüstride kişiselleşmiş "zenginleştirilmiş" çözümler, sunulan ürün ve hizmetleri kapsamaktadır. Bilgisayar endüstrisi gibi işetmeden işletmeye yapılan satışlarda, satış sözleşmesi ürünün tamir, bakım, onarım, yerleştirme, kurma gibi şartlarını da kapsamaktadır. Uzaktan kontrol sistemi kullanarak, ürün kusurları teşhis edilip düzeltilebilir ve müşterinin satış sonrası maliyetleri azaltılabilir.

Satış sonrası maliyetler nihai kullanıcılar tarafından daha geniş bir şekilde kişiselleştirilebilir. Bir kişi, ekonomik hızda sürüldüğünde daha az enerji harcayan yeni bir araba satın almaya karar verebilir. Bir üretici, müşterilerin kolaylıkla kendi kendilerine tamir edebilecekleri ve kullanabilecekleri bir fotokopi makinası üretebilir. Böylece hizmet maliyetleri azaltılabilir ve müşterilerin satış sonrası maliyet algılamaları olumlu etkilenebilir(LOGMAN: 1997, 42).

Günümüzde müşterinin satın alma kararını etkileyen en önemli etkenlerden bir tanesi, satın alma sonrası verilecek olan hizmetlerin niteliği ve süresidir. İyi hizmeti sürekli olarak müşterilerine sunan işletmeler, bugünün pazarlarında başarıyı yakalayan ve sürdüren konumunda olacaklardır.

V- SONUÇ

Hızla değişen pazar koşulları, rakiplerin saldırgan stratejileri ve müşteri beklentilerinin artması, işletmelerin müşterilere sunduğu pazarlama karmasının içeriğini

de derinleştirmektedir. Geleneksel pazarlama stratejileri değişmekte, yeni pazarlama stratejileri ile çağımızın tatmin olmaz müşterisi tatmin edilmeye çalışılmaktadır.

Bugünün müşterisi artık mükemmel ürün değil, fark yaratan, kendi özel isteğine uygun ve hizmet içeriği yüksek ürünleri tercih etmektedir. Trend, kişiye özel pazarlama yapmak ve bunu yaparken de kitlesel kişiselleştirme stratejisinden yararlanarak müşterinin ihtiyacını istediği zamanda karşılamak yönlüdür. .

Başarılı işletmeleri diğerlerinden ayıran en önemli özellik, müşteri ilişkilerini kişisel boyuta indirgeyebilmek ve sürekleştirebilmektir. Günümüz iletişim teknolojisi bu farklılığı yaratmak için işletmelere büyük fırsatlar sunmaktadır. Bu fırsatları yakalayabilen ve uygun stratejileri hayata geçirenler müşteri bağlılığı yaratarak rekabette önemli bir üstünlük ele geçirebileceklerdir. Artık "bir ürün her müşteriye uygundur" yaklaşımı yerini "bir ürün bir müşteriye uygundur" yaklaşımına terketmiştir.

İşletmeler, pazarını şekillendiren müşterileri hakkındaki bilgileri işletmeye sağlayan teknolojiler sayesinde gerçek bir müşteri profili çıkarmalıdır. Müşteri profili müşterinin bütün değerleri ve ihtiyaçları hakkında bilgi sahibi olmayı gerektirmektedir. Bu bilgiye herbir müşterisi için sahip olan işletmeler her müşteriye kişisel olarak ürün ve hizmet sunma imkanına sahip olabilecekler ve müşteri sadakati yaratabileceklerdir. Müşteri ile ilişkilerini kişisel boyuta indirgeyen işletmeler, onların ihtiyaçlarına tam olarak cevap verme başarısını yakalayan işletmeler olacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

BELVİRANLI, Alev, "Kişiye Özel Devrimi Geliyor", **Capital**, Yıl.7, Sayı.2 (Şubat 1999).

BEST, Roger J, **Market-Based Management, Strategies for Growing Customer Value and Profitability**, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1997.

BİLLİNGTON, Jim, "Müşteri Merkezli Yenilik", **Power Özel Ek**, (Ağustos 1998).

BOYNTON, A. C, B. VİCTOR, J. PİNE II, "New Competitive Strategies: Challenges to Organizations and Information Technology", **IBM Systems Journal**, Vol. 32, No.1, 1993.

DEİGHTON, John, "İnteraktif Pazarlamanın Geleceği", **Power Özel Ek** (Nisan 1997).

ENGSİG, Rolf, "Yeni Bir Yönetim Akımı-Gözeterek Gelişim Yönetimi", **İnterMedya Ekonomi, TMI Eki** (Haziran 1997).

FEİTZİNGER, Edward, Hau, LEE, "Mass Customization at Hewlett-Packard:The Power of PostPonement", **Harvard Business Review**, V.75, N.1 (January-February 1997).

GİLMORE, James H, B. Joseph PİNE II, "The Four Faces: Customization", **Harvard Business Review** (January-February 1997).

HAMEL, Gary, C.K. PRAHALAD, (Çev.Zülfü DİCLELİ) **Geleceği Kazanmak**, İnkilap Kitabevi, İstanbul, 1996.

HOFFMAN, Constantine Von, "Müşteri Feedback'i Nasıl Kazanılır, Nasıl Sürdürülür?", **Power Özel Ek**, (Mayıs 1998).

KAHN, Barbara E, "Dynamic Relationships with Customers:High-Variety Strategies", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.26, N.1 (Winter 1998).

LAMPEL, Joseph, Henry, MİNTZBERG, "Customizing Customization", **Sloan Management Review**, Vol.38, N.1 (Fall 1996).

LOGMAN, Marc, "Marketing Mix Customization and Customizability", **Business Horizons** (November-December 1997).

MCKENNA, Regis, "Çağdaş Pazarlamada Müşterinin Değişen Anlamı", **Power Özel Ek**, 1997.

OLUÇ, Mehmet, "Pazarlama Stratejileri", **Pazarlama Dünyası**, Yıl.2, Sayı.7 (Ocak-Şubat 1988).

PEPPERS, Don, Martha ROGERS, Bob, DORF, "Is Your Company Ready For One-To-One Marketing", **Harvard Business Review**, (January-February 1999).

PİNE II, Joseph B, Don PEPPERS, Martha ROGERS, "Sadık Müşteriler Kazanmanın Yolları", **Power Özel Ek** (Eylül 1998).

PİNE II, Joseph B, Don, PEPPERS, Martha, ROGERS, "Sadık Müşteri Kazanmanın Yolları", **Power Özel Ek**, 1997.

SİMON, Hermann, Robert J. DOLAN, "Price Customization", **Marketing Management**, Vol.7, N.3 (Fall 1998).

SLOCUM, John W, Michael MCGİLL, David T, LEİ, "The New Learning Strategy:Anytime, Anything, Anywhere", **Organizational Dynmacisc**, (Automn 1994).

_____, Pazarlamanın Yeni Yüzü, **Capital-Yönetim Dizisi:1**, Yıl.6, Sayı.5 (Mayıs 1998).

_____, "Marketing Led Strategic Change", **Manager UpDate**, V.3, N.1 (Autumn 1991).

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

THE NATURE OF INDUSTRIAL MARKETING

Yard. Doç. Dr. G. Nazan GÜNAY*

ÖZET

Bu çalışmanın amacı endüstriyel pazarlamanın doğasını incelemektir. Endüstriyel ve tüketim pazarlaması arasında kabul edilen farklılık endüstriyel ve tüketim ürünlerinin farklılığı ayırımına dayanmaktadır. Bununla birlikte, bu ayırımı işlem süreci üzerine kurmak da mümkündür. Bu ayırım, araştırmacıları kurumsal satınalma süreci ve davranışının incelenmesine yönlendirdiği gibi endüstriyel pazarlamayı tüketim pazarlamasından ayıran satınalma süreci ve davranışlarındaki gerçek farklılıklar olarak da ortaya çıkmaktadır.

SUMMARY

The aim of this study is to examine the nature of industrial marketing. The postulated division between industrial and consumer marketing is premised primarily of the corresponding division between industrial and consumer products although it is possible to proxy this division on the notion of transaction. The latter leads scholars to examine the organisational nature of the purchasing process and behaviour that really distinguishes industrial marketing from consumer marketing.

* Ege Üniversitesi Iktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

1. INTRODUCTION

Industrial (alternatively *business to business*) marketing constitutes the focus of this study and the study would attempt to lay the foundations for a probe into it. The initial concern is to establish its separate entity, as not everyone agrees on such a differentiation. There are many powerful arguments in favour of such a division between industrial and consumer marketing however, premised for instance on the division between consumer and industrial customers. This division implies a corresponding one between goods and services intended for these respective user groups. Establishing such sets of divisions would conclusively allow for differentiated industrial and consumer markets. Having validated the rationale for the existence of industrial markets therefore, this study will provide for forward links to investigate industrial buying behaviour and ultimately, industrial marketing in general.

2. DEFINITIONS

An extensive discussion on the fundamentals of marketing does not constitute the aim or scope of this study. However, it may be useful to recall that at its most simple, marketing can be conceptualised as a set of activities between production and consumption. The nature of these activities would ultimately be to "provide greater utility or value to customers than do competing products" (Gross et al; 1993: p.5). Turning now to the term *utility* in the above definition, household consumers would normally buy a good or service for their own self gratification or convenience. The purchase of a chocolate bar, a household appliance, a haircut or a holiday would constitute such examples, extending to the case where the purchase is intended as a gift.

However, it is obvious that there is another class of consumers whose purchases are certainly not intended for direct self gratification. Such an example could be conceptualised when, a car manufacturer (or perhaps more accurately, its purchasing representative) buys a large quantity of tyres. Herein therefore lie the seeds of an important division in marketing, that between *consumer* marketing and *industrial* marketing.

In total, there exist many powerful arguments in favour of the existence of the division between industrial and consumer marketing. Just to illustrate, a powerful proxy advocated by Sashi (1990; p.2) is *transaction*. He identifies consumer markets to be those that sellers and buyers are engaged into final transactions. By contrast, in business markets, buyers and sellers engage in intermediate transactions in that another transaction always follows. In fact, in industrial marketing, the purchase is made not by ultimate customers -that in most instances are expected to be the end users of the product- who are private individuals acting usually of their own free will. Expert individuals or groups of individuals usually handle purchases on behalf of organisations, for purposes such as resale, direct use in producing other products, or use in general daily operations.

As a result therefore, one would expect differentiated industrial markets because of encountering firstly a different class of buyers with perhaps an altogether

distinct set of characteristics than household consumers. Secondly, given the varied uses of industrial purchases mentioned above, a group of products -that could be called *industrial* products- can be conceptualised, products that are intended either exclusively for industrial purposes or having industrial applications as well.

It is essential at this stage to stress on the importance of industrial marketing, if only because as Mahin (1991; p.1) states, business marketing transactions have twice the dollar value of total consumer purchases. Kotler (1991; p.197) in fact cites that not only more dollars but more items as well are involved in sales to industrial buyers. The postulated differences between industrial and consumer marketing and the critics will be examined shortly. For clarification purposes however it is important to mention that in the literature, industrial marketing is also called business marketing, business-to-business marketing, commercial marketing, organisational marketing, government marketing, institutional marketing or producer marketing. In turning to examine industrial marketing in greater detail, the next section will commence by a closer look at industrial products.

3. INDUSTRIAL PRODUCTS

Having accepted industrial marketing as a separate entity to consumer marketing, it would become clear later on that its most important aspects arise predominantly from the characteristics of buyers and their behaviour. To a much lesser extend the features of the industrial products as such constitute a factor. It is nevertheless useful to consider the main types of products which are involved in industrial marketing.

Over the years, a variety of classifications of industrial products have evolved. For the purposes of this study, perhaps one of the most appropriate groupings is Mahin's (1991, p.14.), according to product characteristics and end use. Seven such categories are conceptualised by Mahin on this basis; raw materials, processed materials, supplies, components, equipment, systems and services. Mahin's classification is reproduced in table 1.

4. PREMISING THE DIFFERENCES BETWEEN INDUSTRIAL AND CONSUMER MARKETING

Some marketers believe that " marketing is marketing " no matter what the product is and where products and services are bought and sold (Fern & Brown, 1984 : Kastiel, 1986). As Eckles (1990, p.6.) has noted, there is a view

> "***that there are basic concepts and methods that vary little depending on the individual situation. Business marketers disagree with this assessment. They believe consumer goods marketing adheres more easily to generic theory than does business marketing***."

However Eckles (1990) also points out however, while it is true that the basic principles of marketing can be applied in both the consumer and the industrial market, industrial markets have certain characteristics that contrast sharply with consumer markets. Irrespective of whether marketing managers can handle both classes of markets just as well, broadly speaking there are two main differences between industrial and consumer

Raw materials	Products that are sold in their natural state	Coal, timber, metallic ores	Cycli cal markets, regional supply sources, high transportation costs, bulky products
Processed materials	Products that have been partially processed before reaching an ultimate producer	Plastics, glass, chemicals, steel lumber	Commodity products, lose their identity, incorporated into other products
Supplies	Products that are used up during the manufacturing process or during the daily operation of a business	Lubricants, office supplies, welding rods	Stock items, off the shelf, availability is important
Components	Products that either are ready for direct assembly into the finished product or require only minor processing	Pumps, electric motors, diesel engines, lamps, microchips	Require no further processing, perform a vital function
Equipment	Capital goods that support a user's manufacturing or other business needs	Machine tools, aircraft, computers	High-cost capital goods, asset, reliability is important, so too are first cost and operating costs
Systems	Capital goods that support a user's manufacturing or other business needs	Process equipment, paper mills, steel mills	Perform two or more functions, high financial risk, to seller but also offer high financial rewards
Services	Activities, benefits, or satisfactions that are offered for sale	Advertising, legal services, marketing research, transportation services	Intangible services

Table 1. Types of Industrial Products

SOURCE: Philip W. MAHIN, Business-to-Business Marketing, p.15.

marketing. The first set of differences relates to characteristics emerging from structural and demand factors, while the second set relates to differences in the type of the buying unit and their decision processes.

The general set of differences postulated between industrial and consumer markets includes the degree of market heterogeneity, concentration of buying power, the complexity and sophistication of industrial products and purchasing motives and process -which includes organisational interaction- (Mahin; 1991, p.28). Detailing, Gross et al (1993) emphasise on differing market structures and as a result, on the need for a distinct marketing philosophy, product / service mix, promotion and distribution mix as well as price. This is in broad accord with Kotler (1991) who

emphasises the distinct demand patterns and the differing organisational buying behaviour. Structural and demand factors will form part of the concern of this study.

4.1. INDUSTRIAL CUSTOMERS ARE DISTINCT

Industrial marketing addresses a different set of customers than consumer marketing. As a result -and given that many industrial products have commercial applications as well- it becomes fundamentally distinguished from consumer marketing more by the nature of its typical customer than by the nature of the product. Most industrial customers are organisations. Buying behaviour, in terms of buying motive, structures and processes of decision making is significantly different between the two groups (Webster, 1979).

Although industrial customers have been classified in varying ways, the following classification has gained general acceptance: Commercial enterprises, Governments and Institutions. Table 2 gives a summary indicative of market segments to be found organisational missions and buying behaviour within classification.

One has to bear in mind however that this classification has originated in a developed country environment. It is true that the procurement interplay in developed countries is fully and unconditionally subjected to market forces. As Mahin (1991; p. 32) duly acknowledges, "the mission of government is to protect and maintain the welfare of its citizens". The generally less marketised environment of LDCs however may allow for the assertion that behaviours and orientations in industrial marketing (as well as procurement) are expected to vary, often considerably, in the LDCs from Mahin's framework in table 2.

Industrial Customers Type	Market Segments	Organisational Missions	Buying Behaviour
1. Commercial enterprises	Raw material producers Construction Manufacturers Services and professions Wholesalers and retailers Transportation Communication and other public utilities	Serve a customer needs at a profit	Multiple influencers Multiple buying motives Complex purchasing process
2. Government	Federal State Local	Provide for the welfare, defence, education, crime, prevention, transportation, infrastructure, etc. needs of its citizens	Negotiated buying Precise specifications Bid buying
3. Institutions	Hospitals Nursing homes Schools College and universities Religious organisations Non-profit foundations	Social concerns Charitable concerns	Professional influencers

Table 2. Industrial Customer Types

SOURCE: Philip W. MAHIN, Business-to-Business Marketing, 1991, p.32.

4.2. STRUCTURAL, DEMAND AND OTHER DIFFERENCES

In the preceding sections, the identities of the major industrial customers were established and aspects effecting an altogether distinct buying behaviour were introduced. In this section the other important features of industrial markets will be examined. One observes first that industrial buyers are far fewer in number than household consumers. Given the value of the industrial market -which is a good deal larger than the consumer market- and the high concentration ratios that a large number of industries display, one confronts the reality that industrial customers usually can afford an often substantial degree of leverage over their suppliers. Top-four concentration ratios of 70% in sectors like motor vehicles, telecommunications, tobacco, aircraft engines and organic fibres are not uncommon (Kotler; 1991; p.197). In addition, business markets usually exhibit a high degree of geographical concentration. This is to be expected as a large number of industries tend to be clustered due to considerations regarding the availability of natural resources and skilled work force, distribution advantages or the desire to be close to customers. The automobile, oil, high technology and mining sectors are such characteristic examples.

There are important implications as a result of the geographical as well as the economic concentration prevalent in industrial markets. Since it would be not unusual for 20% of the customer base to often account for over 80% of a vendor's total sales (Mahin; 1991, p 23), one could expect "a negotiation process in which prices, terms and conditions are specified account by account" (ibid). As a result, a considerable amount of organisational interaction can be expected, manifested in often protracted and complex negotiations. Reciprocal purchases, joint sales and distribution channels etc could be the outcome of such negotiations. Another important source of organisational interaction is product complexity. Given the technical complexity as well as the high cost of developing items such as computers and aircraft, usually built on specifications dictated by one customer only, one can expect a pooling of resources, for instance in the area of product development. It would not be uncommon therefore for industrial purchasing committees to be comprised of a great number of personnel from a number of disciplines in each organisation.

A third broad set of differences between customer and industrial marketing arises as a result of primary and secondary demand characteristics. A key determinant here is that industrial demand is often *joint* or *derived* in its nature. Whereas consumers initiate a direct demand with each purchase, the demand for industrial goods is often derived from the demand for consumer goods (Haas, 1982, p.37). The demand for housing instigates derived (or joint) demand for a number of related sectors, not only in bricks, concrete and timber but also in areas such as durable and gardening services. Likewise, the demand for tyres and steel is to a large extend derived from the demand for automobiles. An associate issue here is greater demand volatility, especially upstream: An increase in consumer demand can lead to larger increase in the demand for industrial products and conversely, a consumer demand reduction could induce larger declines (Bishop et al, 1984).

As an additional implication of its joint or derived nature, industrial demand differs from consumer demand with respect to its elasticity. As a group, industrial products are likely to have a less elastic and price sensitive demand compared to consumer products although there is significant variation within both groups.

"Since business firms purchase... to satisfy the demand of their downstream customers, demand for an upstream industry's product is usually inelastic... not [expanding] dramatically for the industry's product (perhaps steel) even if prices are reduced dramatically. This is contrary to consumer pricing theory... Auto manufacturers do not dramatically increase their purchases of steel even when steel prices drop by 10% 20%." (Mahin; 1991; p.10).

Clearly here the demand for cars would be the key determinant. This however has the secondary implication that in the short run industry demand could demonstrate even a reverse elasticity. By contrast to the general inelastic demand for the industry as a whole however, at least in the near term Mahin (1991) stipulates that demand for a specific supplier's product is elastic. In fact, he envisages competition not only between manufacturers offering similar products but also between those offering *cross-functional substitutes*. Drawing again from the car industry, when a manufacturer redesigns a car in order to make it lighter, smaller and more fuel-efficient, the steel supplier faces competition from aluminium, fibre glass and powdered materials manufacturers as well (ibid; p.13). Table 3. below gives a more complete list of the differences between industrial and consumer marketing.

4. 3. IS INDUSTRIAL MARKETING REALLY ALL THAT DIFFERENT?

Whist no one could conceivably disregard the distinct characteristics of industrial markets, a number of dissenting voices have emerged questioning not exactly the wisdom of the division but rather its limits. Typical of this group of critics could be the work of Smallbone (1969). The key element in his thinking is the human element in the buying decision making process, which qualifies the notion of the 'informed' nature of the industrial buyer. This transforms the question to one of *degrees* rather than absolute differences: "That industrial buyers have feelings is undeniable. That these feelings would modify their purchasing behaviour is equally true" (Smallbone; 1969, p.121).

If one accepts that subjectivity takes place to such a large extend as Smallbone (1969) seems to argue, then the study of industrial marketing makes little sense. The study of industrial buying behaviour would appear empirically reasonable only when some general principles can be gathered which would allow future events to be predicted. In dismissing the "shallowness of any approach which attempts to show that industrial marketing is wholly different from any other form of marketing" (ibid; p.120),

	Characteristics	Industrial Marketing	Consumer Marketing
Market Structure	Competition	Oligopolistic	Monopolistic
	Demand	Derived	Direct
	Demand Levels	More volatile	Less volatile
	Reserve Elasticity	Frequent	Infrequent
	Total Market Size	Larger	Smaller
	Size of Buying Unit	Group	Individual
	Market Geography	Concentrated	Diffuse
Marketing Philosophy	Market segmentation	Emporographics	Demographics
	Investment requirement	Strategic	Tactical
	Market perspective	Global	Regional/national
	Tactical marketing emphasis	Profit performance	Market share
		Technology-push	Demand-pull
	Innovation	Relationship	Transactional
	Buyer/Seller interaction	Frequent	Rare
	Reciprocity	Important	Nonexistent
	Key accounts	Strong	Weak
	Customer education		
Buyer Behaviour	Customer/prospect mix	Small	Large
	Order size and frequency	Large, infrequent	Small, frequent
	Purchasing motives and skills	Rational, professional	Emotional, self-gratifying
	Contractual penalties	Common	Never
	Buying power	Strong	Weak
	Vendor loyalty	Strong	Weak
	Purchase involvement	Greater	Smaller
Purchasing Decisions	Decision-making process	Complex, lengthy	Simple, short
	Accounting/tax considerations	Important	Unimportant
	Purchase risk	Very high	Low
Marketing Research	Orientation	Strategic	Tactical
	Research approach	Empirical	Inferential
	Questionnaire terminology	Technical	Nontechnical
	Precision of data	Rough estimates	Statistical precision
	Cost of projects	Low	High
Product/ Service Mix	Product life cycle	Shorter	Longer
	Product specification	Customized	Standardized
	Branding	Corporate family	Individual product
	Purchase timing	Requirement planning	Immediate use
	Degree of fabrication		Mostly finished

	Type of packaging	Value-adding	goods
	Services	stages required	Promotional
		Protective	Less, point-of-
	Equipment compatibility	Much more, pre-	purchase
	Consistency of quality	and	
	Industrial design	post-transactional	Poor
	System selling	Good	Not vital
		Critical	More frequent
		Less frequent	Less frequent
		More frequent	
Promotion	Promotional emphasis	Personal selling	Mass advertising
	Promotional objectives	Preparing for sales	Positioning
	Promotional themes	call Rational, factual	product and firm
	Role of salesperson	Problem solving	Fanciful,
	Sales promotion tools	Specifications	imaginative
		sheets, catalogs	Persuasion
		direct mail, trade	Coupons, samples,
		show	point-of-
			purchase display
Distribution	Channel length	Short direct	Long, indirect
Mix	Channel complexity	Complex	Simple
	Product knowledge	Strong	Weak
	Channel coverage	Direct, exclusive	Intensive,
	Delivery reliability	Crucial	selective
			Not critical
Price	Competitive bidding	Common	
	Price negotiation	Common	Rare
	Leasing	Common	Rare
	Product life cycle costs and	Important	Rare
	benefits		Usually ignored
	Discount structures	Complex	
	Promotional pricing	Seldom used	Straightforward
			Frequently used

Table 3. Differences Between Industrial Marketing and Consumer Marketing.

SOURCE: Gross et al (1993) p.18.

Smallbone (1969) repositions the argument as one of misdirected empirical and practical efforts on the subject. His rationale draws from an earlier empirical piece classifying marketing organisations in:

Rapid Turnover Consumer Goods
Durable Consumer Goods
Rapid Turnover Industrial Goods
Semi-Manufactures
Durable Industrial Goods

As one moves from Rapid Turnover Consumer Goods to Durable Industrials, the following statements are inferred:

Costs increase; so does purchase risk.
More people are involved in the purchasing decision
The greater the informed nature of the buyer
The greater the adjustment needed between buyer and seller

Therefore, as one moves along this classification, the need for persuasiveness -a function of feedback- increases. With it, the need for a greater and more complex marketing effort -as well as budget- rises. He observes that "the precise make up of the decision makers for one purchase may be different to the group involved in a subsequent purchase decision for the same goods" (ibid; p. 122). On the basis of this framework therefore, Smallbone transforms the question of any actual differences in industrial marketing to differences in degrees.

Additionally, Smallbone (1969) argues that hitherto the prescriptions of industrial marketing theory have been fundamentally weak -if not misconceived. He points to misguided statistical techniques employed: "Often with a heavy skew in the purchasing population [as a result of] perhaps only a handful of buyers accounting for the majority of purchases, any form of random sampling would be inappropriate" (ibid; p.122). His prescription, on the basis of his findings, is clear. Marketing executives in the field should think more in terms of continuums and relative positions in their continuums.

5. CONCLUSION

This study has dealt briefly with what can be regarded as the key features of industrial markets, from a marketing point of view. Distinguishing features of industrial marketing must be premised on the existence of significant disparities in the buying behaviour of the typical buyers in these markets. Important sets of differences originate in the *organisational* nature of buying decisions so far as industrial marketing is concerned.

In summary, industrial buyers are more professional and better informed than consumers. While the typical consumer has little technical knowledge regarding most products purchased, buyers in industrial markets are professionally trained and technically qualified. The purchasing decision process is more complex than the purchasing process for consumer products. This stems directly from two factors: product complexity, requiring a greater degree of organisational interaction, and because of the high buyer concentration nature of industrial markets. Finally an important set of differences between consumer and industrial marketing is premised on the joint (derived) demand for industrial products.

Critics here do not question directly the existence of a distinct industrial market, meriting a different marketing effort. Their objections rest on the diffused and

overlapping boundaries between industrial and consumer marketing, transforming the whole issue to one of degrees. The key issue then becomes not whether there are differences between industrial and consumer marketing. The issue is whether such differences are significant enough to require a different set of managerial and organisational skills and capabilities. This study proceeds on the assumption that the answer to this question is affirmative. To be exact, this study concurs with Eckles who point out that:

"given enough time an astute consumer marketing manager may adapt to and be able to cope with the various industrial products and markets, but the real world environment seldom gives an individual that much time to learn the differences." (Eckles, 1990, p.6.)

REFERENCES

BISHOP, W. S. et al. (1984): "Volatility of Derived Demand in Industrial Markets and Its Management Implications", Journal of Marketing, Vol. 48, Fall, pp. 95-103.

ECKLESS, R. W. (1990): Business Marketing Management: Marketing of Business Products and Services, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

FERN, E. F. & BROWN, J. R. (1984): "The Industrial/Consumer Marketing Dichotomy: A case of Insufficient Justification", Journal of Marketing, Vol. 48, Spring, pp. 68-77.

GROSS, A. C. et al., (1990): Business Marketing, Houghton Mifflin Company, London.

HAAS, R. W. (1982): Industrial Marketing Management, Second Edition, Kent Publishing Company, Boston.

KASTIEL, D. L. (1986): "Why Johnny Can't Market", Business Marketing, November, pp. 100-105

KOTLER, P. (1991): Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control, Seventh ed. Prentice-Hall, Inc.

MAHIN, P. W. (1991): Business to Business Marketing, Allyn and Bacon, Boston.

SASHI, C. M. (1990): "Structural Differences Between Business and Consumer Markets", Quarterly Review of Economics and Business, Vol. 30, No:2, pp.69-84.

SMALLBONE, D. W. (1969): "Is Industrial Marketing Different?", British Journal of Marketing, Vol. 3, No. 2, Summer, pp. 120-122.

WEBSTER, F. E. (1979): Industrial Marketing Strategy, John Wiley & Sons, New York.

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

YENİDEN YAPILANMA (RESTRUCTURING) STRATEJİLERİ

Doç. Dr. Bülent TOKAT*
Arş. Grv. Hakan KARA**

ÖZET

Günümüz işletmelerinin stratejik kapsamını, yeni iş alanlarına doğru genişleme stratejilerinin tersine, mevcut iş alanlarını küçültme stratejileri oluşturmaktadır. Özellikle 1960, 1970 ve 1980'li yıllarda çeşitlendirme stratejileri izlemiş işletmeler arasında son yıllarda yeniden yapılanma aracılığıyla işletme kapsamını küçültmek yaygın bir strateji durumuna gelmiştir. Yeniden yapılandırmayı uygulayan işletmeler ana iş alanları üzerinde odaklaşmak için çeşitlendirilmiş işletmelerini elden çıkarmaktadırlar. Yeniden yapılanma stratejileri durum ve koşullara göre farklı stratejilerden oluşmaktadır. Bir işletme için yeniden yapılanma stratejisi, "ele geçirme", "satın alma", "dikey birleşme" veya "çeşitlendirme" stratejileri olurken, bir başka işletme için elden çıkarma, satma, bir bölümün üçüncü bir tarafa satışı olabilmektedir (divesment). Ancak son yıllarda inişe geçen işletmelerde uygulanan yeniden yapılandırma stratejileri, bazı SİB'leri elden çıkarma, küçülme (downsizing), kapsam daraltma (downscoping), borçlanma yoluyla satış (leveraged buy-outs), bağımsız yatırımcılara satış (spin-off) gibi yollarla ana faaliyette odaklanma yönünde olmaktadır.

* Kütahya Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim-Organizasyon Ana Bilim Dalı
** Kütahya Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim-Organizasyon Ana Bilim Dalı

GİRİŞ

Yeniden yapılandırma, 1980'lerin sonunda ve 1990'ların başında uygulama alanı bulmuş ve birçok Amerikan ve uluslararası işletmenin yapısını değiştirmiştir. Bu dönemde Amerikan işletmeleri arasında yaygın bir strateji olan yeniden yapılandırma; daha sonra, Japonya ve Almanya gibi ülkelere de yayılmıştır. Yeniden yapılandırma bir işletmenin çeşitli iş alanlarının ve/veya finansal yapısının değiştirilmesini ifade eder.(HİTT, 1997, s.305.)

Yeniden yapılanma stratejisi ile işletmeler ana faaliyetlerine dönerek veya düşük performans gösteren başka işletmeleri ele geçirerek işletme içi ve dışı sermaye piyasasını yükseltmeyi amaçlarlar.(HİTT vd., 1992, s.302) Yeniden yapılanma stratejileri, işletmelerin işlerinin yeniden düzenlenmesinde stratejik hedeflere öncelik vererek etkinliğin arttırılmasını sağlarlar. Yeniden yapılanma modasına ayak uydurmayı hedefleyen birçok işletme öncelikle maliyetleri düşürmeyi ve belli faaliyetleri taşeron aracılığıyla işletme dışına çıkararak küçülmeye çalışmakta, ancak piyasada karşılanmamış istemlere hizmet etmek için gerekli yapılanmayı sağlayamamaktadırlar.(ARGÜDEN, 1995, s.635) Yeniden yapılanma modasına ayak uydurmaya çalışan birçok işletme bu konuyu, iş süreçlerini bilgisayara aktarmak, işgören sayısını azaltmak ve genelde maliyetleri düşürmek olarak algılamaktadırlar. Ancak, yeniden yapılanma, müşterilerin karşılanmayan istemlerini gidermek için belli iş birimleri üzerinde yoğunlaşmaktır. Müşteri tatmini sağlamaya yönelik olarak yeniden yapılandırılan işletmeler, bugün yeni bir hedef ile karşı karşıyadırlar. Müşterilerinin tutkun taraftarlar durumuna getirilmesi gerekmektedir, müşterilerin belirli bir zaman dilimi içerisinde memnun edilmesi yetersiz kalmaktadır. İşletmelerin sürekliliklerinin sağlanabilmesi için müşterilerin tüm yönleriyle işletmeye bağlı, söz konusu işletmeden başkasının bulunabileceğini aklına dahi getirmeyen ve böyle bir gereksinim hissetmeyen "tutkun taraftarlar" durumuna getirilmesi gerekmektedir. Günümüzün hızla değişen pazar koşullarına uyum sağlayabilecek bir değişimin gerçekleştirilmesinde en önemli unsur, işletmenin bulunduğu yer ile bulunması gereken yerin çok iyi belirlenip işletmeye özgü organizasyon yöntemlerinin geliştirilmesidir.(VARDARCILAR vd., 1995, s.417)

Yeniden yapılanmanın özünde, değer zincirindeki bazı eylemlerin iş stratejisinin başarıları için diğerlerinden daha önemli olduğu yatmaktadır. Stratejik açıdan kritik eylemleri desteklemek için yeniden yapılanma da iki önemli değerlendirme söz konusudur.(ROBİNSON vd., 1997, s.346-347)

a-Yöneticiler stratejik açıdan kritik eylemleri organizasyon içerisinde yeniden dizayn etmelidirler. Bu eylemler belirlenmeli ve organizasyonda diğer bölümlerden ayrı tutulmalıdırlar. Kalan yapı ise organizasyonun diğer bölümleri ile zamanında entegre olacak şekilde dizayn edilmelidir.

b-Finans, mühendislik veya bilgi işleme genellikle ayrı birimlerdir ve birimlerin çevreleriyle ilişkili farklı gelişmeler olabilir. Dolayısıyla, organizasyon yapısının bu destek eylemleri koordine ve entegre olacak şekilde dizayn edilmelidir.

Günümüz pazarlarının özelliklerinin aşağıdaki gibi sıralanabilmesi uygulanabilecek olan yeniden yapılanma çalışmalarının önemini vurgulayacaktır. (BİÇER, 1995, s.461)

a-Yerel ve ulusal pazarların küreselleşmeyle birlikte tek ve uluslararası bir yapıya kavuşması, küreselleşme ve ekonomik kutuplaşma.
b-Kalitenin bir opsiyon değil bir zorunluluk durumuna gelmesi.
c-Farklılaşma ve özel istemlere özel çözümler.
d-Ürünlerin kullanım ömürlerinin kısalması.
e-Pazara ulaşma süresinin kısalması.
f-Teknolojinin hızı ve sunduğu yeni olanaklar.

Yukarıda açıklanmaya çalışılan bu koşullar karşısında örgütler oyunu değişen koşullara göre oynamak zorundadırlar. Dolayısıyla eskinin yöntemleri ve yeni arayışlar yanıt oluşturamamaktadır. Çünkü, organizasyonlar bundan böyle;

a-Müşteri ve süreç odaklı çalışmak,
b-Değişime istekli ve yenilikçi olmak,
c-Çabuk tepki vererek kolay uyum sağlayabilmek,
d-Esnek olmak zorundadırlar.

Müşteriler zaman içerisinde ve hızla değişen isteklerin aynı hızla karşılandığını gördükçe işletmelere bağlı kalacaklardır. Bu amaçla işletmeler, müşterilerinin istemlerini analiz edip, elde edilen bulgular doğrultusunda yenilenerek müşterinin kendisini sürekli rahat hissetmesini sağlayabilecek yapıda olmalı, işletme ile müşteri arasında "kazanan-kaybeden" yarışı yerine "kazanan-kazanan" ortaklığı kurmalıdır.

1.YENİDEN YAPILANMA

Hızla değişen ve rekabetin doruk noktasına ulaştığı dünya pazarlarında, yönetim yapısı giderek karmaşıklaşmakta ve büyük işletmeler hızlı hareket edememenin ve değişime uyum sağlayamamanın sorunlarını yaşamaktadırlar. (KAVRAKOĞLU, 1997, s.37) Uygulanmakta olan işletme stratejilerinin yetersizliğine dikkat çeken uzmanlar geleceğin işletmelerinin başarılı bir şekilde yapılandırılmaları ve yeniden yapılanma stratejilerinin oluşturulması üzerinde yoğunlaşmaktadırlar.

1980'li yılların başlarında kendi sektörlerinde lider konumda olan işletmelerin çok azı, 1990'lara geldiğinde bu durumunu koruyabilmiştir. IBM, Philips, Dayton-Hudson, TWA, Xerox, Bank of Amerika ve daha bir çoğu teknolojik, demografik ve kurumsal değişim dalgaları ve yeni rakiplerin sağladığı verimlilik ve kalite kazanımları karşısında başarılarının eridiğini ve çöktüğünü görmüşlerdir. Bu yeni güçlerin şaşkına çevirdiği işletmelerin çok azı kendi kaderini denetim altına alabilecek durumda bulunmaktaydı. Çoğu sektörün temelleri hızla değişmekte, ancak hangi pazarlara yönelmek, hangi teknolojileri öne almak, hangi müşterileri seçmek ve çalışanların verimliliğini nasıl arttırmak gerektiği gibi konularda, üst yönetimlerin temel inanç ve kabullerini yeniden biçimlendirme hızı buna yetişememektedir. Sonuçta, geçmişteki başarıların temelleri derin sarsıntılar geçirip parçalanmıştır. (HAMEL vd., 1996, s.16.)

Birçok işletme kendisini büyük çaplı örgütsel dönüşüm sorunlarıyla karşı karşıya bulmuştur. Kuşkusuz, kendisini geleceğe giden yoldaki bir sürücüden çok, bir seyirci olarak gören bir işletme, her zaman, yapısının, değerlerinin ve becerilerinin sürekli değişen sektör gerçeklerine giderek daha az uyumlu olduğuna tanıklık etmek zorunda kalacaktır.

Bu, tıpkı ısısı giderek artan bir havuzda yaşayan, önce bu sıcaklıktan etkilenmediklerini sanarak havuzdan çıkmayı akıllarına getirmeyen, yaşamaya olanak tanımayan düzeydeki bir ısıya yaklaştığında ise, artık zıplayacak güçleri kalkadığı için pişen kurbağaların akibetine benzer bir son kaçınılmaz olacaktır. (TOKAT, 1998, s.19.)

Korkutucu bir nitelik taşıyan işletmelerdeki dönüşüm sorunları, sektör ortamındaki değişimin hızıyla işletme içi ortamdaki değişimin hızı arasındaki açıklıktan doğmaktadır. İşletme dönüşüm gündemi genellikle, küçülme, maliyet tasarrufu, işgörenlerin yetkilendirilmesi, süreçlerin yeniden tasarlanması ve portföylerin rasyonelleştirilmesi gibi stratejilerden oluşmaktadır.(HAMEL vd., 1996, s.17)

Rekabet sorunu kaçınılmaz duruma geldiğinde, çoğu yönetici eline bıçak alıp yeniden yapılanma uygulamalarına girişmektedir. Amaç, işletmede oluşmuş yağ tabakalarını kesip atmak, verimsiz işleri tasfiye etmek ve eylemlerin ve çabaların üretkenliğini arttırtmak olmaktadır. Yeniden odaklanmak, yeniden kademelendirmek, alt-üst etmek ya da doğru büyüklüğe getirmek gibi adlarla gündeme gelen yeniden yapılanma (restructing) her zaman aynı sonucu vermektedir. Sonuçta, çalışan sayısı azalmaktadır. Çok düşük ya da sıfır büyüme gösteren büyük işletmeler, bir süre sonra, kabarık işgören listelerini, geleneksel araştırma-geliştirme bütçelerini ve önemli yatırım programlarını sürdürmenin olanaklı olmadığını görmüşlerdir. Düşük büyümenin nedenleri genellikle, artan maliyetlerin yeterince ilgisiz işlere yönelmiş olmasına ve işletme kadrolarının tutuculuğunun yol açtığı felç olma durumuna bağlanmıştır. Bu durumda işletme sahiplerinin can çekişen işletmelerine, "işletmeyi yalın duruma getirin", "aktifleri harekete geçirin", "temellere geri dönün" gibi emirleri yağdırmaya başlamıştır.

Yeniden yapılanmanın sosyal maliyetleri yüksektir. Bir işletme bunların bir bölümünden kendini kurtarabilir ancak toplum bunu yapamaz. İngiltere'de hizmet sektörü işsiz kalan işçilere iş bulamadığı gibi, üstelik 1989'da başlayan resesyon'da kendisini de küçülmeye zorlamıştır.

Yeniden yapılanmanın başarısı için genellikle çok uzun bir zaman dilimine gereksinim duyulmaktadır. Bazı olumsuzlukların görülmesi sonucunda yeniden yapılanmanın pek bir yarar sağlayamıyacağına inanan işletmeler daha sonra hızla moda olan yeniden düzenleme-değişim mühendisliği (reengineering) stratejisini uygulamaya başlamışlardır.

Süreçlerin yeniden düzenlenmesi anlamına gelen reengineering, müşteriler yanında, işletmelerin ürettiği mal ve hizmetlerin saygınlığını arttırmak, kalite, maliyet ve zaman konularında köklü gelişmeler sağlayabilmek için işletmenin örgüt yapısının, kullanılan tüm süreçlerin ve bunları destekleyen bilgi akış sistemlerinin hep birlikte yeniden yapılandırılmasıdır. (KOÇEL, 1998, s.291)

Reengineering, işlerin yapılma tarzı, işlerin birleştirilerek süreçlerin oluşturulması konularını kapsamaktadır. Restructuring ile rengineering arasındaki en önemli fark, mevcut durumun iyileştirilmesi ve düzeltilmesi yönündedir. Restructuring mevcut durumun iyileştirilmesi ve düzeltilmesine yönelik iken reengineering yerleşmiş fikir ve uygulamaları tamamen rededer ve her şeye yeniden ve sıfırdan, sil baştan başlamayı hedefleyen bir çalışmadır. Bu nedenle reengineering radikal değişim öngören bir yönetim kavramı olarak ele alınmaktadır.

Yeniden yapılanmanın teknikleri arasında ön plana çıkanları şu şekilde sıralamak olanaklı olacaktır. (YALNIZOĞLU, 1995, s.475-476)

a- Yüzyılın başındaki endüstriyel tasarımdan kaynaklanan işleri küçük parçalara bölme prensibinin tersine çevrilerek işlerin birleştirilmesi.

b- Karar vermenin yönetim seviyesinden bilgilendirilmiş ve yetkili çalışanlara indirgenmesi.

c- Değer katmayan denetim, bekleme ve konsolidasyonların azaltılması, ortadan kaldırılması.

d- Müşterilere yönelik süreçlerin sorumluluğunu ve yönetimi tek bir noktada toplayan bir örgüt oluşturmak.

Yeniden yapılanma (restructuring), bütün dünyada downsizing, dlyring, rihgtsizing gibi adlarla adlandırılsa da, işletmenin varlıklarından, iş görenlerinden, bölüm ya da ünitelerinden örgütsel düzeninden ve eylemsel yapısından azaltma gerektirir. Bu indirimden amaçlanan, daha az nakit ile daha hızlı ve verimli bir çalışmayı düzenlemektir. Bu aslında işgörenlerin mutluluğundan çok hissedarların mutluluğu ile ilgilidir.(FRED, 1996, s.226)

Yeniden yapılandırma stratejileri farklı dönemlerde, farklı koşullarda izlenen değişik stratejilerdir. Diğer bir deyişle, çeşitlendirme stratejileri bir dönem yeniden yapılanmak için uygulanmışken, 1990'larda çeşitlendirme stratejilerine son verilerek, çeşitlendirilmiş işletmeleri çeşitli yollarla elden çıkarma, yeniden yapılanma stratejisi adını almıştır. Bir dönem yeniden yapılandırma stratejisi izleyen işletmeler düşük performanslı, kötü yönetilen işletmeler aramışlar ve bu tür işletmeleri ele geçirerek, işletmelere aktif bir tarzda müdahale etmişlerdir. Bu müdahale aracılığıyla çoğunlukla ele geçirilen işletmelerin yönetim takımı değiştirilmiş, yeni işletme stratejileri geliştirilmiş ve işletmeye yeni finansal ve teknolojik kaynaklar aktarılmıştır. Herşey yolunda gittiğinde ise, işletmenin rekabetçi konumunda ve finansal durumunda çarpıcı bir gelişme gözlenmiştir. (HILL, vd.,1992 s.219)

Eskiden yeniden yapılanma stratejileri çeşitlendirme stratejilerinden oluşurdu. İşletme hissedar varlığını maksimize eden, örgütsel durgunluğun olduğu işletmeleri aramışlardır. Örgütsel durgunluk derecesi yüksek olan işletmeler etkin olamadıkları için, menkul kıymetler borsası tarafından olduğundan düşük değerlenmektedirler. Bu tür işletmeleri uygun fiyatla satın almak ve etkinliklerini arttırmak için yeniden örgütlemek bir yeniden yapılanma stratejisi olarak görülmüştür. Böyle bir strateji uygulanırken fazla işgören işten çıkarılmış, pahalı araçları ve binalar satılmış ve işletmenin geriye kalan kısmına kâr disiplinini ve etkinlik bilincini aşılamak için merkezi bir finansal denetim mekanizması uygulanmıştır.

1970'li yıllar ve 1980'lerin başında çeşitlenerek yeniden yapılanan işletmeler şimdi yeniden yapılanmak için elden çıkarma, satış stratejileri (divestment), SİB'in şirket yönetimine satılması (buy-out) stratejilerini seçmektedirler.

Son yıllardaki bu kadar çok yeniden yapılanmanın bir nedeni, daha önceki yapılmış aşırı işletme çeşitlendirilmesidir. 1960'lı yıllarda başlayan ve 1980'li yılların başına kadar devam eden işletme çeşitlendirme hareketi sırasında birçok işletme aşırı çeşitlenmiştir. Örgütün kapsamının genişlemesi sonucunda oluşmuş bürokratik, etkin olmama durumu, çeşitlendirmenin oluşturabileceği ek değerden ağır bastığı için işletme performansları düşmüştür. İşletme performansının düşmesi sonucu, işletme çeşitlendirmesi uygulayanların hisse senedi fiyatları düşmüş ve bu işletmeler kendilerini saldırgan ele geçirme tekliflerine karşı savunmasız bulmuşlardır. Böyle bir görüntü sonucunda, 1980'lerde birçok işletme çeşitlendirilme stratejileri ile ele geçirilmiştir.

Şu anda var olan yeniden yapılandırma trendinin ikinci nedeni çeşitlendirilmiş birçok işletmenin 1980'lerde ana faaliyet alanlarının, 1980'lerde yeni rekabet yüzünden saldırı ile karşı karşıya olduklarını görmeleridir.(HILL vd., 1992, s.298-299)

Bu gelişmelere yanıt olarak, işletmeler yeniden yapılanma ve elden çıkarma yoluyla faaliyetlerinin kapsamını daraltmışlardır. Örneğin, on yıl önce bir işletmede tedarikçileri arasındaki uzun dönemli işbirlikçi ilişkilerin dikey bütünleşmelerine karşı güçlü bir alternatif bulunabileceği anlayışı yaygın değildi. Birçok işletme tedarik zincirini yönetmek için yalnızca iki alternatif düşünürdü. Bunlar: Dikey bütünleşme, rekabetçi fiyatlama. Ancak tedarik zincirlerini yönetmek için, koşullar uygun olduğunda üçüncü bir alternatif olan, "uzun vadeli anlaşmalar" dikey bütünleşmeden daha iyi bir strateji olarak görülmüştür. Bu stratejik yenilik iş dünyasında yayıldıkça dikey bütünleşmenin avantajları azalmıştır. Böylelikle, yeniden yapılandırmanın temel itici gücü, aşırı işletme çeşitlendirmesini düzeltmek ve zayıf performansa son vermek olarak nitelenebilir.

Yeniden yapılanma stratejisi, işletme içi sermaye piyasası ile yakından ilgilidir. İşletme içi sermaye piyasası stratejisi ile arasında önemli farklılıklar, işletme genel merkezinin iş birimi faaliyetlerine dahil olma derecesi ile ilgilidir.

İşletmelerdeki, yeniden yapılandırma, satış, likitidasyonlar, pay satın almaları kapsayan farklı tipteki işlemleri bir araya getirir. 1980'lerde de yeniden yapılanma süreci yaşanmıştır. Bu yeniden yapılanma yaklaşımları, Amerikan işletmelerinin kitlesel yeniden yapılanmasına çeşitli açıklamalar getirmiştir. Bazıları, işletmelerin varlıkları (hisse senedi, tahvil) üzerinde süper kârlar elde edebileceğini daha az üretken olan bu varlıkların azaltılarak ve her yerde bu süreci kullanarak, süper getiri oranlarını nasıl sağlayacaklarını tartışmışlardır. (RAO, 1995, s.808)

Genel olarak yeniden yapılanma, rekabet gücünü arttırarak yaşamda kalabilmek daha fazla kâr elde etmek ve sürekli bir gelişme temposu içine girebilmek için, bir işletmenin hızla değişen dünya koşullarına ayak uydurmak üzere, kendisini fiziki ve psikolojik alanlarda baştan aşağı düzenlenmesidir. (ÇETİN, 1996, s.1-2) Bunun için;

a-İşletmenin, hızla değişen dünya koşullarında işlerinin kısa, orta ve uzun sürede hangi yöne gittiğin görebilmesi,

b-Bununla ilgili, geleceğe yönelik tahminde bulunması, diğer bir deyişle bir vizyon belirlemesi,

c-Belirlenen bu vizyona göre yeni gelişme stratejilerini tayin ederek işlevsel örgütünü ve işletmesini yeniden düzenlemesi gerekecektir.

Son on yılda pazarlar, müşteriler, müşteri seçimleri, rekabet koşulları, vb. büyük değişikliklere uğramıştır. Dünyanın hemen hemen bütün gelişmiş ekonomileri büyük sorunlar yaşarken, Taiwan, Hong Kong, Singapur, Malezya vb. ülkeler hızlı kalkınma yoluna girmişlerdir.

Bu gelişmeler örgüt yapılarında yeni koşullara ayak uydurmak ve yaşamda kalabilmek için kendilerini baştan sona yenileme gereksinimini ortaya çıkarmıştır. Bütün bu gelişmeler karmaşık bir çevre içinde geçmektedir. Çevre karmaşası ile baş edebilmenin bir diğer şekli ise. çevrelerdeki beklenmeyen değişimlere karşı çabuk yanıt verebilen bir örgüt yapısının oluşturulmasından geçmektedir. Bir düşünür, "biyo-fonksiyon tipi" yapının örgütü yok ettiğini ileri sürmektedir. (MONOKA, vd., 1995, s.82-85)

Yeniden yapılanma bir değişimi gerektiriyorsa, değişimi gerçekleştirmeye kararlı bir yönetici karşı ve taraf olan etmenleri iyi tanımalıdır. Bu etmenler üç ana başlık altında incelenebilir. (YILDIRIM, 1995, s.437)

a-Kişisel etmenler: Değişimin gereksinimini algılayamama, yanlış anlamalar, belirsizlik ve bilinmeyenlerden korkma, alışkanlıklardan vazgeçmemenin zorlukları, eski sistemden elde ettiklerinin yitirme korkusu gibi etmenler değişime karşı dirençlerin kaynağıdır.

b-Toplumsal etmenler: Toplumsal kesim ve gruplarda oluşmuş normlar, rol dağılımları. gelenekler, inançlar, ortak çıkarlar ve model olarak alınan kişilerin tutumları gibi etmenler grupların değişime karşı çıkmalarına neden olabilir.

c-Kurumsal etmenler: Kısa vadeli düşünce, statüko, bürokrasi, yönetimdeki güç dengeleri, geçmiş denemelerden başarısızlıklar, eski sistemden çıkar elde etme gibi etmenler değişime karşı tutucu kalmaktadır.

Genellikle işletmelerin inişe geçtiği dönemlerde uygulanan yeniden yapılanmaya yönelten diğer etmenleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

1.1. İnişe Geçiş Nedenleri

İşletmelerin inişe geçmelerinin 7 ana nedeni vardır. Bunlar: Zayıf yönetim, aşırı genişleme, yetersiz finansal denetim, yüksek maliyetler, güçlü yeni rekabetin ortaya çıkışı, istemde öngörülemeyen kaymalar ve örgütsel tıkanıklıktır. Uygulamada, bu etmenlerin hepsi değilse bile bir kaçı bazı işletmelerin inişe geçmesine neden olabilmektedir. Örneğin, IBM'in 1990'ların başındaki inişe geçişi, yüksek maliyet yapısı, kişisel bilgisayar üreticilerinin güçlü düşük maliyet rekabeti, IBM'in iş sahası

olan mainframe bilgisayar isteminden kaymalar ve IBM'in bunlara örgütsel tıkanıklık nedeniyle yavaş yanıt vermesiyle ortaya çıkmıştır. (HILL vd., 1992, s.301-304)

Günümüzde işletmeler rakiplerine göre, daha hızlı hareket ettiklerinde rekabette öne geçebilmektedirler. Hızlı hareket edebilmek yapının küçülmesi ve esnek olması ile yakından ilgilidir. Başarılı bir küçülme izleyen işletmeler hızlı yanıt stratejisi ile pazarlarda güçlü duruma gelebilirler. Pazardaki fırsat pencerelerini yakalamak hızlı olmayı gerekli kılmaktadır.(KOTLER, 1997, s.183) Hızlı yanıt verme stratejileri birçok biçimde ortaya çıkabilir. Bunlar: (EREN, 1997, s.272)

a-Yeni ürün geliştirmek.
b-Mevcut ürünleri iyileştirme.
c-Ürünlerin teslîminde siparişlere yanıt verme zamanını kısaltma.
d-Pazarlama çabalarını yeni pazar gereksinimlerine uyarlama.

1.1.1.Zayıf Yönetim

Zayıf yönetim, yeteneksizlikten, ana iş alanının gözardı edilmesine ve yeterli sayıda iyi yöneticilerin olmamasına kadar çeşitlenen olumsuzlukları kapsar. Her zaman kötü bir şey olmasa da zayıf yönetimin temelinde tek adam yönetimi var gibi görünmektedir. İmparatorluk kurma tutkusu olan baskın ve otokratik bir yönetim kurulu başkanının var olması, başarısız olan birçok işletmenin olduğu bir araştırmada ortaya çıkmıştır.

İnişe geçen işletmelerde ortak olarak görülen yönetim bozuklukları arasında, tepede dengeli bir uzmanlığın olmayışı, güçlü bir orta kademe yönetiminin yokluğu, yönetim kurulu başkanının düzenli başarılı yönetim yapamaması ve yönetim kurulunun yönetimin stratejik kararlarını yeterli olarak izleyememesi sayılabilir.

1.1.2.Aşırı Genişleme

Otokratik yönetim kurulu başkanlarının, imparatorluk kurma stratejileri hızlı genişleme ve yoğun çeşitlendirmeyi içermektedir. Bu çeşitlendirmenin stratejisi, işletmeleri zayıf olarak genişletmekte ve işletmenin değerine çok az katkıda bulunmaktadır . Çok fazla çeşitlendirmenin sonuçları arasında, denetim kaybı ve durgunluk koşullarıyla baş edememe yeteneksizliği bulunabilmektedir. Dahası, hızla genişleyen işletmeler bunu büyük miktarlarda borç alarak yapmak eğilimindedirler. Ters ekonomik koşullar bir işletmenin borçlanma yükümlülüklerini karşılama yeteneğini sınırlandırıp finansal krize yol açabilmektedir.

1.1.3.Yetersiz Finansal Denetim

Yetersiz finansal denetimlerin en yaygın yönünü örgüt içindeki anahtar karar vericilere kâr sorumluluğu verememe başarısızlığı oluşturmaktadır. Hareketlerin finansal sonuçlarından sorumlu olmama, orta kademe yöneticileri maksimum etkinlik için gerekli olanın ötesinde kaynak harcama ve fazla işgören istihdam etmek yetersiz finansal denetimin sonuçları olarak görülebilmektedir. Bu tür durumlarda bürokrasi şişmekte ve maliyetler denetimden çıkabilmektedir.

1.1.4.Yüksek Maliyetler

Yetersiz finansal denetimler yüksek maliyetlere yol açabilir. Bunun ötesinde, yüksek maliyetli bir yapının en yaygın nedeni düşük işgücü verimliliğidir. Düşük işgücü verimliliği sendikaların empoze ettiği sınırlayıcı çalışma uygulamalarından, yönetimin yeni işgücü tasarruf teknolojilerine yatırım yapmamasından ya da sıklıkla her ikisinden kaynaklanabilir. Diğer yaygın nedenler yüksek ücretler (küresel pazarlarda maliyetler üzerinde rekabet eden işletmeler için önemli bir etmen) ve düşük pazar payı yüzünden ölçek ekonomilerinden yararlanamamadır.

1.1.5.Yeni Rekabet

Kapitalist ekonomilerde rekabet, yeni iş yapma şekillerinin savunucusu olan yeni işletmelerin ortaya çıktığı sürekli bir süreçtir. Son yıllarda çok az endüstri ve çok az işletme, güçlü yeni rekabetin rekabet ortamına karşı hazırlıklı olmuştur. Çok sayıda oturmuş işletme ise bu tür tehditlere çabuk yanıt veremedikleri için başarısız olmuşlar ya da ciddi sorunlarla karşılaşmışlardır. Güçlü rekabetin ortaya çıkışı işletmelerin inişe geçmesinin temel nedenlerinden biri olarak gözükmektedir.

1.1.6.Öngörülemeyen İstem Kaymaları

İstemdeki öngörülemeyen kaymalar, teknolojideki, ekonomik ve politik koşullardaki, sosyal ve kültürel normlardaki temel değişikliklerden kaynaklanabilmektedir. Bu tür değişiklikler yeni ürünler için, pazar fırsatları açabilmesine rağmen, bunlar aynı zamanda birçok oturmuş işletmenin varlığını tehdit edebilmekte bu da yeniden yapılandırmayı gerektirmektedir.

1.1.7.Örgütsel Tıkanıklık

Güçlü yeni rekabetin ortaya çıkması ve istemdeki öngörülemeyen kaymalar kendi başlarına işletmelerin inişe geçmelerine neden olmayabilir. İniş için gerekli olan bir başka şey, çevredeki bu tür değişikliklere yanıt vermede yavaş olan bir örgüt yapısının bulunmasıdır.

Tüm bu nedenlerden dolayı işletmeler yeniden yapılanmaya gitme gereği duymuşlardır. Yeniden yapılanmayı uygulayan bir işletme yalın ve basık bir duruma gelmektedir. Sonuç olarak, yeniden yapılanma, bir işletmenin çeşitli SİB'lerinin ya da finansal yapısının bileşenlerinin değiştirilmesini ifade etmektedir.

1.2.YENİDEN YAPILANMA STRATEJİLERİ

İşletmeler iş alanlarını terkederek yeniden yapılanmak için dört temel strateji uygulayabilirler. Bunlar; satış, hasat (harvest) ve tasfiye, etrafına bakma (turnaround), küçülme (downsizing), ve kapsamı daraltma (downscoping) stratejileridir. Satış, hasat ve tasfiye stratejileri çıkış stratejileri başlığı altında toplanabilir.(HILL vd., 1992, s.299-300)

Bir İtalyan şirketi olan Mantedison 5 yıl gibi kısa bir sürede köklü bir yeniden yapılanmaya gitmiştir. Mantedison yeni yönetim kurulu başkanı dış kimliği

tamamiyle değiştirmiştir. Mantedison dünya çapında kimya sektöründeki kapasite fazlasının ışığında daha iyi iş alanlarına girmek için işletme portföyünü yeniden şekillendirmiştir. (MAASKONTER, 1992, s.252)

1.2.1. Satış Stratejileri (Divestment)

Üç temel çıkış stratejisi içinde satış stratejileri genellikle en seçilenidir. Bu strateji bir SİB için yapılan başlangıç yatırımının geri alınabilmesi açısından işletme için en iyi yolu temsil eder. Buradaki fikir, SİB'in yüksek teklif verene satmaktır. Üç türlü alıcı olabilir; bağımsız yatırımcılar, diğer işletmeler ve satılacak birimin yönetimi. Bir SİB'in bağımsız yatırımcılara satılması aşağıdaki yolların birisiyle olanaklıdır.

1.2.1.1.Bağımsız Yatırımcılara Satış (Spin-off)

Bir SİB'in bağımsız yatırımcılara satılması spin-off olarak adlandırılır. Satılacak birim kârlı olduğu zaman ve hisse senedi borsasının yeni hisse ihracı beklentisi içinde olması durumunda oldukça olumludur. Yatırımcılar için geçici değilse veya borsa endeksi inişte ve yeni ihraçlara tepki vermiyorsa spin-off geçerli olmayan bir yoldur.

1.2.1.2.Başka İşletmelere Satış

SİB'lerin aynı faaliyet düzeyinde bulunan başka bir işletmeye satılması sık sık izlenen bir stratejidir. Böyle durumlarda satın alıcı faaliyetini bir gecede genişletmek için dikkate değer miktarda para ödemeye hazırdır.

1.2.1.3.SİB'in İşletme Yönetimine Satılması (Management Buy-Out)

Management Buy-Out bir SİB'in işletme yönetimine satılmasıdır. MBO'da şirket yönetimi yatırımcılara yüksek getirili tahvil satarak satın almayı finanse eder. MBO finansal olarak sorunlu olan SİB'lerin önünde yalnızca hasat (harvest) ve tasfiye gibi iki alternatif varsa seçilmektedir. MBO, yönetim takımı için çok riskli olabilir, çünkü yönetim kurulu üyeleri tahvil ihracına kişisel garanti vermek üzere imza atarlar ve MBO başarısızlığa uğrarsa her şeylerini kaybedebilirler. Diğer taraftan, yönetim ekibi sorunlu birimi düzeltmeyi başarırsa ödül kişisel sevetteki artış olarak gözükebilecektir. Diğer bir deyişle, MBO stratejisi yönetim ekibi için bir "yüksek risk-yüksek getiri" stratejisi olmaktadır. SİB'lerin tasfiyesi olanağı ile karşı karşıya olan bir çok yönetim ekibi risk almaya istekli olabilmektedirler. Ancak bu seçeneğin yaşama geçirilmesi sadece yönetim takımının isteğine değil ayrıca MBO'nun finanse edilmesi için ihraç edilecek yüksek risk-yüksek getirili tahvilleri satın alacakların varlığına da bağlıdır.

1.2.1.4. Borçlanma Yoluyla Satış (Leveraged Buy-Outs)

Leveraged Buy-Outs işletmenin bütün aktiflerini işletme yöneticilerinin ve/veya dış grupların satın aldığı, büyük çapta borçla finanse edilen, yeniden yapılandırma faaliyetidir. İşletme az sayıda kişi tarafından, önemli miktarlarda borçlanma yoluyla satın alınır. İşletmenin hisseleri bu aşamadan sonra halka açılmaz. Ço-

günlukla LBO işletmesinin yeni sahipleri satın alma sonrası, işletmenin önemli sayıda varlığını (aktifini) satarlar. Bu varlıkların bir kısmı önemli miktardaki borçlanma maliyetini azaltmaya yardım etmeleri için satılırlar. Ayrıca, LBO işletmesinin yeni sahipleri işletmenin etkinliğini arttırmak ve 5 ila 8 yıllık bir dönemde satmayı amaçlamaktadırlar.

LBO işletmelerinin finansal olarak yeniden yapılandırılmalarında önemli bir yenilik olarak gözükse bile, potansiyel olumsuzlukları bulunmaktadır. Bunlar arasında, büyük miktardaki borçlanmanın işletmenin finansal riskini arttırdığı söylenebilir. Bu durum 1990'larda iflas etmek zorunda kalan LBO işletmeleri tarafından ispatlanmıştır.

LBO işletmelerini satın alanların işletmenin etkinliğini arttırıp daha sonra 5 ila 8 yıl arasında satma amaçları kısa vadeli ve riske duyarlı bir yönetsel odaklaşma oluşturur. Sonuç olarak bu işletmelerin çoğu araştırma ve geliştirmeye yatırım yapmamış ve işletmenin rekabetçi gücünü geliştirmeye veya korumaya yönelik oluşturulan temel eylemlere girişmedikleri gözlenmektedir.

1.2.2.Hasat ve Tasfiye Stratejileri

Hasat ve tasfiye stratejisi satma (divestment) stratejisine göre daha zayıf olarak değerlendirilir çünkü, bir işletme SİB'ini satarak yatırımını geri kazanabilecektir. Hasat stratejisi, tasfiye etmeden önce bir SİB'in kısa ve orta vadeli nakit girişlerini arttırmak için o SİB'in yatırımlarına son vermeyi içerir. Bu strateji teoride iyi görünse de uygulamada zayıf bir teoridir. Bir SİB'in hasat stratejisi uyguladığı açıkca belli olduğu zaman, SİB'in çalışanlarının moralleri yanında müşteri ve tedarikçilerinin de güveni hızla azalabilir. Eğer bu durum ortaya çıkarsa, o zaman SİB'in gelirindeki düşüş bu stratejiyi etkisiz kılacaktır. Tasfiye stratejisi bir SİB'de yapılan yatırımı genellikle yüksek bir maliyetle giderilmesini gerektirdiği için en az çekici olanıdır.

1.2.3. Etrafına Bakma Stratejisi (Turnaround Stratejisi)

Birçok işletme kendi ana faaliyet alanlarına daha fazla odaklanmak istedikleri için çeşitlendirilmiş faaliyetlerini elden çıkararak yeniden yapılanmaktadırlar. Yeniden yapılandırma, entegre bir bölümü, işletmenin ana faaliyet alanına dönüştürmek için bir strateji geliştirilmesinden ibaret olmaktadır. İşletmelerin sorunlu alanlarını iyileştirmek için attıkları çeşitli adımları şu şekilde inceleyebiliriz.

1.2.3.1.Etrafına Bakma Stratejisinin Ana Aşamaları

Bir işletmenin inişe nasıl yanıt vermesi gerektiğine dair standart bir model yoktur. Çünkü, her durum kendine özgü olduğu için böyle bir model bulunamaz. Ancak, başarılı etrafına bakma stratejilerinin çoğunda bazı ortak özellikler bulunmaktadır. Bunlar, liderlik sitilinin değiştirilmesi, işletmenin stratejik odağının yeniden tanımlanması, istenmeyen aktiflerin satılması veya kapatılması, kalan faaliyetlerin kârlılığını geliştirecek adımlar atılması ve ana faaliyetleri yeniden kurmak için ele geçirmeler olarak sıralanabilir.

1.2.3.1.1.Liderliği Değiştirmek

Eski liderlik başarısızlığın yükünü taşıdığı için yeni liderlik geri çekilme ve etrafına bakma stratejilerinin en önemli elemanıdır. Bir krizi çözebilmek için yeni lider, zor kararlar verebilecek, alt kademedeki yöneticileri motive edebilecek, başkalarının görüşlerini dinleyecek ve uygun olduğu zaman güç devredebilecektir.

1.2.3.1.2.Stratejik Odağın Yeniden Tanımlanması

Tek bir işletme için stratejik odağın yeniden tanımlanması işletme düzeyinin yeniden değerlendirilmesini gerektirmektedir. Örneğin, başarısız bir maliyet lideri, daha odaklanmış veya farklılaştırılmış bir stratejiye doğru yeniden yönelebilir. Çeşitlendirilmiş bir işletme için, stratejik odağın yeniden tanımlanması en iyi uzun dönem kâr ve büyüme beklentilerine sahip işletmelerin tanımlanmasıdır.

1.2.3.1.3.Varlıkların Satışı ve Kapatma

Stratejik odağını yeniden tanımlamış olan bir işletme, müşteri bulabileceği istenmeyen varlıklarını satmalı geriye kalanı da tasfiye etmelidir. İstenmeyen varlıkları kârlı olmayan varlıklarla karıştırmamak gerekir. İşletmenin yeniden tanımlanmış stratejik odağıyla uyuşmayan varlıklar oldukça kârlı olabilir. Bu varlıkların satışı çok gereksinim duyulan nakiti işletmeye sağlayabilir. Bu nakit işletmenin, kalan faaliyetlerini geliştirmek için kullanılabilir.

1.2.3.1.4. Kârlılığın Geliştirilmesi

Varlıkların satışı ve faaliyetlerin kârlılığını geliştirmek, etkinliği, kaliteyi ve tüketici davranışının (tüketicilerin beklenen tepkileri vermesi) geliştirilmesi bazı aşamalardan sonra oluşur. Kârlılığın geliştirilmesi tipik olarak şu adımların bir veya daha fazlasını içerebilir: İşçi ve idari işgören çıkarılması, işgücünden tasarruf sağlayan ekipmana yatırım, işletme içinde bireylere ve alt birimlere kâr sorumluluğu vermek, finasal denetimleri sıkılaştırmak, marjinal ürünleri ürün hattından çıkarmak, maliyetleri düşürmek ve verimliliği arttırmak için yeniden süreçleme mühendisliği ve toplam kalite yönetim süreçlerini uygulamak.

1.2.4. Küçülme (Downsizing)

Yeniden yapılandırma bağlamında Amerikan şirketlerinin çoğu değişiklik yapmak için araç olarak küçülmeyi kullanmışlardır. Küçülme çalışanların bazen de faaliyet birimlerinin sayısının azaltılmasıdır

1980'lerin sonu 1990'ların başında A.B.D. de özel ve kamu sektörü binlerce işin kaybedilişine tanıklık etmiştir. Bu dönemde Generals Motors Şirketi de 21 fabrikasını kapatmış ve 74.000 kişiyi işten çıkarmıştır. IBM, Kodak, Procter&Gable ve Xerox'da önemli işçi çıkarımları olmuştur. Bu küçülme yalın ve acımasız olmakla beraber küçülmenin amaçladığı kadar başarılı olamamıştır. Küçülmenin amaçlanmamış ve potansiyel olarak olumsuz bazı sonuçları da bulunmaktadır. Örneğin, işletmelerde hangi çalışanların kalacağı ve hangilerinin yeni iş arayacağı noktasında toplam denetim bulunmamaktadır.

Küçülme sadece örgüt yapısının değil aynı zamanda işletme faaliyetlerini de gözden geçirerek, temel yeteneklerinin dışında kalan faaliyetleri yerine getiren bölüm ve/veya birimleri kapatması tüm süreçleri gözden geçirerek yeniden yapılandırılması demektir. Küçülme sorunu işletmenin örgüt basamaklarında azalma sağladığı gibi, işlevlerde de küçülmeye gider. Böylece; maliyet azaltma, kararları hızlandırma, çevreye çabuk yanıt verme, müşteri gereksinimlerine odaklanma, yeni fikirleri açığa çıkarma, kişisel sorumlulukları daha kolay izleme gibi sonuçlar elde etmeye çalışılır. Küçülme stratejisi süreç yenileme ve yeniden yapılanma gibi çabalardan sonra ortaya çıkabilir ve küçülme sonunda dış kaynaklarını kullanma gibi sonuçlar doğurabilir. (DİNÇER, 1998, s.295)

İşletmelerin küçülmeye endekslenmeye devam etmesinin, küresel pazar potansiyel kayıplarının ötesinde başka sakıncaları da vardır. Çalışan kesimlerin işten çıkarılması ve durgun ücretlerden kaynaklanan gelir kaybı, iç istemin azaldığı yönünde aldatıcı izlenim yaratabilir. İşletmeler etkinliği arttırmaya çalışırken alım gücü üzerinde olağanüstü bir baskı oluşturmaktadırlar. Küçülme çağında yaşanan endişe duygusu arttıkça tüketicilerdeki güven düşüşü harcamalardaki artışı frenleyerek yeniden yapılanan işletmelerin delmeye çalıştığı istem tabanını baltalayabilmektedir. (ROACH, 1997, s.26)

1.2.5. Kapsam Daraltma (Downscoping)

Diğer bazı işletmeler kapsam daraltma stratejisi uygulamışlar ve daha fazla başarı elde etmişlerdir. Kapsam daraltma, işletmenin ana faaliyetleriyle ilgili olmayan işlerini elden çıkarmanın diğer şekillerini ve satışını ifade etmektedir. Bu alternatif genellikle işletmenin işlerine stratejik olarak yeniden odaklanmak olarak bilinmektedir. Kapsamını daraltan bir işletme aynı zamanda küçülmeyide uygulamış olmaktadır. İşletme portföyündeki işler azaltılarak boyutu küçültülmüş olmaktadır. Bu başarıldığı zaman, tepe yönetimi işletmeyi daha etkin bir şekilde yönetebilir. Bunun nedeni, işletmenin daha az çeşitlendirilmiş duruma gelmesi ve tepe yönetiminin kalan işleri temelde ana faaliyetleri daha iyi anlayabilip yönetebilmesidir.

İşletmenin elinden gereksiz kârsız birimlerin çıkartılması eylemsel etkinliği de arttırır. Kapsam daraltma stratejilerinin arkasında yer alan stratejiler şu şekilde ifade edilebilir.(CK. PARAHOLAD, 1997, s.59)

a-Odaklaşma,
b-İyileştirme,
c-Konumlandırma,
d-Çıkış

Kapsam daraltma stratejisinin bir örneği, Ball işletmesinin bağlı işletmelerini yatırımcılara satmasıdır (spin-off) . 1980'lerde Ball işletmesi iki ortak yatırım uygulayarak ek şişe (cam) toplama kapasitesine ulaşmış, fabrikalarını yenilemiş, teneke kutu işletmesi satın alarak A.B.D. de konserve gıda işinde önemli bir yer edinmiştir. Bağımsız yatırımcılara satış (spin-off) işletmenin kendi kutulama tesislerini ve diğer küçük faaliyetlerini kapsamıştır. Ball iş-

letmesinin yönetim kurulu başkanına göre bağımsız yatırımcılara satışın temel nedeni küçük faaliyetlerin hâlâ oldukça yüksek miktarda sermaye ve yönetim zamanı gerektirmesiydi. Bağımsız yatırımcılara satışdan sonra Ball işletmesi coğrafi yayılımını genişletmek için diğer kutu konserve işletmelerini ele geçirmeye başlamış, diğer bir deyişle, Ball işletmesi yönetim zamanı, çabası ve kaynaklarını ana faaliyetler üzerinde odaklaştırmak, genişleme fırsatlarını ve performansını genişletmek için kapsam dalatma (downscopign) stratejisi uygulamıştır.(HITT, 1997, s.215.)

Bir başka örnekte Texas Instruments çoğunlukla yapılacak yeni tesisler için sadece bitiş tarihlerini, satışlar için ise belli bir ciroyu amaç göstermekte, ayrıntılara inmemektedir. Burada ortaya atılan slogan şudur; "Birden fazla amacınız var ise amacınız yok demektir".(TOKAT, 1990, s.336.)

SONUÇ

Aşağıdaki Tablo da, yeniden yapılandırma alternatifleri kısa ve uzun dönem sonuçlarıyla birlikte gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi, en başarılı yeniden yapılandırma eylemleri, tepe yönetimine işletmenin faaliyetlerinde stratejik denetimi yeniden ele geçirmede yardımcı olanlarıdır.

Bu durumda, kapsam daraltma (downscoping) başarılı olmasının nedeni, bunun işletmenin ana faaliyetleri üzerinde odaklanmasını sağlamasıdır. Yöneticiler işletmelerin bünyelerindeki eylemleri denetim altında tutabilirler. Çünkü, işletme sayıları azalmış ve daha az çeşitli bir konuma gelmiştir. Yöneticiler artık tepe yönetiminin daha bilgili olduğu faaliyetlerle ilgilenebileceklerdir. Ancak bazı işletmeler birbirleriyle oldukça ilgisiz olarak çeşitlendirilmiş işletmeleri başarıyla yönetebilmektedirler.

Birbirleriyle ilgisiz olmayan birçok çeşitlendirme stratejisinin başarısız olduğunu ve yüksek performans için işletmelerin yeniden yapılanmalarının gereği ifade edilmişti. Ancak bazı işletmeler birbirleriyle ilgisiz işletmelerini elden çıkararak aslında daha fazla çeşitlenmiş (birbirleriyle ilgisiz işletmelerden oluşan) duruma gelebilirler.

Ayrıca, yeniden yapılandırmayı birbirleriyle ilgisiz işletmelerini satarak başlatan bazı işletmeler, birbirleriyle ilgisiz olan çeşitlendirilmiş işletmelerden oluşmaya devam ederler veya yığışım işletmeler olarak sınıflandırılırlar. Bunun nedeni, kısmen bu işletmelerin birbirleriyle ilgili olmayan diğer işletmeleri satın almaya (ele geçirmeye) devam etmeleridir. Diğer bir deyişle, bu işletmeler işletme portföylerini yeniden yapılandırmakta, ancak bunu bütün çeşitlendirme düzeyini değiştirmek amacıyla yapmaktadırlar.

TABLO- YENİDEN YAPILANDIRMA SONUCLARI

	Kısa dönemli sonuçlar	Uzun dönemli sonuçlar
Küçülme (Downsizing)	1-Azalmış İşçilik Maliyetleri	1-Beşeri Sermaye Kaybı 2-Daha Düşük Performans
Kapsam Daraltma (Downscoping)	1-Azalan Borç Maliyetleri 2-Stratejik Denetimlere Verilen Önem	1- Daha Yüksek Performans
Borçlanma Yoluyla Satış (Leveraged Buy-Out)	1-Stratejik Denetimlere Verilen Önem 2-Yüksek Borç Maliyetleri	1-Yüksek Risk

KAYNAKÇA

ARGÜDEN Yılmaz, "Yeniden Yapılanmada Stratejik Düşüncenin Önemi", **IV.Ulusal Kalite Kongresi, Tebliğler III,** İstanbul, 1995.

BİÇER Hakkı, "Yönetimde Devrimsel Düşünce", **4. Ulusal Kalite Kongresi 8-9 Kasım 1995,** Kal-Der Yayınları, İstanbul, 1995.

C.K. Parahalad, "Büyüme Stratejileri", **Geleceği Yeniden Düşünmek,** Sabah Yayınları, İstanbul, 1997.

ÇETİN Canan, **Yeniden Yapılanma,** Der Yayınları 202, İstanbul, 1996.

DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası,** 5. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1998.

EREN Erol, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası,** Der Yayınları, İstanbul, 1997.

FRED R.David, **Strategic Management,** Sixth Edition, Franchis Norion University Prentice Holl International, Inc., USA, 1996.

HAMEL Gary, Prahalad C.K., **Geleceği Kazanmak,** İnkilap Kitapevi, İstanbul, 1996.

HİLL W. Charles, JONES R. Gareth, **Strategic Management An Integrated Approach,** Houghton Mifflin Company, Second Edition, 1992.

HİTT Michael A., **Strategic Management:Competitiveness Globalization,** Roberet Haskisson West Publishing Company, Ireland, 1995.

KAVRAKOĞLU İbrahim, **Değişim ve Yaratıcılık,** Kal-Der Yayınları, Rekabetci Yönetim Dizisi No:4, İstanbul, 1997.

KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği,** Beta Basımevi, İstanbul, 1998.

KOTLER Philip, "Geleceğin Pazarının Haritasını Çıkarmak", **Geleceği Yeniden Düşünmek,** Sabah Yayınları, İstanbul, 1997.

MAASKONTER Rosabert, "Restructuring and Redefining Boundairs: Idetify Change", **The Challenge of Organizations Change,** The Free Prees, USA, 1992.

MONOKA İkojino, TAKEUCHU Hritoko, **The Knowledge-Creating Companing,** Oxford University University Press, Printed in The USA, 1995.

RAO Ramesh C.S., **Financial Management, Conceot and Applications,** 3.th, South Western College Publishing, USA, 1995.

ROACH Stephen, "Üretkenliğin Kutsal Halesi", **Harvard Businees Review,** Power Özel Ek, Ekim, 1997.

ROBİNSON Pearce, P.PEARCE John A., ROBİNSON Rivhard B., **Strategic Management,** College of Business Administration Univesity of South Caroline, USA, 1997.

TOKAT Bülent, **Örgütlerde Değişim ve Değişim Yönetimi,** T.C. Dumlupınar Üniversitesi Yayın No:6, İ.İ.B.F. Yayın No:6, MYRA Kütahya, 1998.

TOKAT Bülent, "Yönetimde Strateji", **Prof.Dr.İlhan Cemalcılar'ın Hatırasına Armağan,** T.C.Anadolu Üniversitesi Yayın No:393, İ.İ.B.F. Yayın No:84, Eskişehir, 1990.

VARDIRCILAR Cavit, ALTUNTERİM Burak, "Orta Ölçekli Bir Sanayi Kuruluşunda Değişimin Yönetimi", **4. Ulusal Kalite Kongresi 8-9 Kasım 1995,** Kal-Der Yayınları, İstanbul, 1995.

YALNIZOĞLU Murat, "Yeniden Yapılanma Toplam Kalite İle Uyumlu mu?" **4. Ulusal Kongresi 8-9 Kasım 1995,** Kal-Der Yayınları, İstanbul, 1995.

YILDIRIM Ramazan, "Değişimin Yönetimi", **4.Ulusal Kalite Kongresi 8-9 Kasım 1995,** Kal-Der Yayınları, İstanbul, 1995.

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

DİREKT DIŞ YATIRIM PROJELERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Arş. Gör. Hüseyin YILMAZ*

ÖZET

Küreselleşme uluslararası ticareti ve yabancı direkt yatırımları büyük ölçüde artırmıştır. Bu nedenle direkt dış yatırım projelerinin değerlendirilmesi yatırımların başarısı açısından kritik önem kazanmıştır. Dış ülkelere yapılacak yatırım projelerinin değerlendirilmesi öncelikle yatırım yapılacak ülkenin değerlendirilmesi ve seçimini gerektirmektedir. Daha sonra da seçilen ülkede yapılması düşünülen yatırım projesi değerlendirilmelidir. Direkt dış yatırım projelerinin değerlendirilmesinin ulusal düzeydeki yatırım projelerinin değerlendirilmesinden en önemli farkı, yatırım risklerini elimine edilebilmek amacıyla daha yüksek iskonto oranının saptanması gereğidir.

I. GİRİŞ

İşletmelerin büyümesi, dünya ülkeleri arasındaki iletişimin artması, taşıma ve ulaştırma hizmetlerinin gelişmesi toplumlar arasındaki talep, zevk ve alışkanlık benzerliklerinin artması ve yatırımların küreselleşmesi olgusunu birlikte getirmiştir. İşletmeler yatırım kararı verirken iç ve dış pazarları birlikte düşünmeye başlamışlardır. Bunun en önemli nedenlerinden birisi, iç talebin dış talep olmaksızın ölçek ekonomilerinin sunduğu maliyet avantajını sunamamasıdır. Bugün ABD'de en büyük karı sağlayan işletmeler uluslararası yatırımları ve satışları olan işletmelerdir. Bu durum ülkemiz için de geçerlidir. Global yatırım yapan işletme için potansiyel talep dünya nüfusuna eşittir. İşletmeler yurtdışı yatırımlara girişerek hem kendi

* Arş. Gör. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

gelişme ve büyümelerine hem de vatandaşı oldukları ülkelerin gelişme ve büyümelerine katkıda bulunmaktadır. Bu makalede dış yatırımın tanımı ve nedenleri incelendikten sonra, dış yatırım yapılacak alternatif ülkelerin değerlendirilmesi ve uygun ülkenin seçimi, dış yatırım projelerinin değerlendirilmesi, dış yatırım riskleri ve çeşitlendirme yoluyla risk azatlımı konuları irdelenecektir.

II. Direkt Dış Yatırım Kavramı ve Tanımı

Direkt yatırımlar fabrika, sermaye malları, hammadde ve stoklara yapılan fiziksel yatırımlardır. Sermaye ve yönetim gerektiren bu tür yatırımlarda yatırımcı yatırılan sermayenin kullanımı üzerinde kontrolü elinde tutar. Direkt yatırım genellikle şube veya başka bir firmanın kontrolünü alma şeklinde olur. Uluslararası bağlamda direkt yatırımlar maden ve petrol gibi üretim kaynaklarını ele geçirme amacıyla imalat işletmelerinin ve hizmet üretimi yapan çok uluslu işletmelerin gerçekleştirdikleri yatırımlardır. Direkt yatırımlar günümüzde uluslararası özel sermayenin yabancı ülkelere önemli bir giriş yoludur (SALVATORE: 1995, 368).

III. İşletmelerin Direkt Dış Yatırım Yapmalarının Nedenleri

Yurt dışına direkt yatırımın nedenleri daha yüksek kar elde etmek ve risk dağıtmaktır. Yurtdışında daha yüksek kâr ise daha yüksek büyüme oranı, daha düşük vergi oranı veya daha gelişmiş bir alt yapının var olması gibi nedenlerden dolayı olabilir. Karlarda değişebilirlik olasılığı global işletmelerde ulusal ve yöresel işletmelere oranla daha azdır.

İşletmelerin yabancı ülkelere yatırım yapmayı dışarıdan borç almaya yeğledikleri konusu tartışılmaktadır. Bu görüşe göre bir ülkenin kendi işletmeleri yerel koşullara daha çok aşina olmaları nedeniyle yabancı işletmelere karşı rekabet avantajına sahiptir. Bu durumda işletme yurtdışında direkt yatırım yapmayı yeğleyecektir Bu, yatay bütünleşmeyi veya içeride üretilen bir farklılaştırılmış ürünün yurtdışında üretimini gerektirmektedir. Örneğin, IBM, kontrolünü elinde tutmak istediği önemli bir bilgisayar teknolojisine sahiptir. Söz konusu işletme yabancı üreticilere lisans vermek istemez. Bunun nedeni, ticari sırları ve patenti üzerinde tam kontrolü korumak istemesi ve tutarlı kalite ve hizmeti güvence altına almak istemesidir. Xerox, Gillette, Toyota ve diğer çok uluslu şirketler açısından durum aynıdır ve gelişmiş uluslarda üretimle ilgili birçok direkt dış yatırımın ardındaki gerçek budur.

Direkt dış yatırımın diğer önemli bir nedeni gereksinim olan ilk maddenin kontrolünü ele geçirmek ve böylece mümkün olan en düşük maliyetle kesintisiz ilk madde teminini güvence altına almaktır. Dikey entegrasyon denilen bu yöntem gelişmekte olan ülkelerdeki direkt dış yatırım ve bazı maden zengini gelişmiş ülkelerdeki dış yatırımların nedenidir. Amerikan ve diğer ülke şirketleri Kanada, Jamaika, Venezüella, Avustralya ve diğer ülkelerdeki madenlere ve yabancılar da ABD'deki bazı kömür madenlerine bu nedenle yatırım yapmışlardır. Dikey entegrasyon aynı zamanda yurtdışındaki satış ve dağıtım şebekesi sahipliği şeklinde olabilir. Buna örnek olarak dünyanın başlıca otomobil üreticileri verilebilir.

Diğer nedenler ise tariflerden ve ithalat üzerine ülkelerin koyduğu baskılardan kaçınmak, kar paylaşma amacıyla yabancı bir oligopol piyasasına girmek, gelecekteki rekabetlerden kaçınmak amacıyla istikbal vadeden yabancı bir firmayı satın almak ve ihraç pazarlarının olası kaybıdır. (SALVATORE: 1995, 375).

IV. Yatırım Yapılacak Ülkenin Değerlendirilmesi ve Seçimi

İşletmeler coğrafik bölgeleri ve ülkeleri seçerken üretim ve satışın nerede gerçekleştirileceğini saptamalıdır. Yatırım yapılacak ülkenin seçiminde aşağıdaki prosedür uygulanabilir. (DANIELS ve RADEBOUGH : 1995, 385- 394):

A. Alternatifleri Gözden Geçirme

Değişik ülkelerdeki yatırımcı işletmelerin tereddütsüz yatırım yaptığı veya tüm işletmelerin çok riskli bulduğu ülkeler üzerinde fazla analize gerek yoktur. Gelişmekte olan ülkeler genellikle tercih edilirken, Afrika ülkeleri genellikle tercih edilmemektedir. Bu ülkelerin analizine gerek yoktur. Birçok ülke üzerinde ayrıntılı analiz çok pahalıya mal olmaktadır. Ülkelerin çevresel iklimine göre eleme de yapılabilir. Çevresel iklim, yatırım yapılan ülkelerin dış çevre şartlarıdır ve yabancı yatırımın veya girişimlerin başarı veya başarısızlığını önemli derecede etkilemektedir.

B. Etkili Değişkenlerin Belirlenmesi

Pazarın büyüklüğü, coğrafik yakınlık ve pazar benzerlikleri, giriş izni alma, dışarıdan personel alma, istihdam koşulları vb. konularda hükümetin tutumu, şirket yetenek ve politikalarıyla uyum, kaynak maliyet ve yeterliliği ülke seçimine etki eden değişkenlerdir.

Ulusal para değerinin diğer ulusal paralar karşısında düşük veya yüksek olması ülkeye gelen direkt dış yatırımların artmasına neden olur. A.B.D'de 1973-1987 yıllarında yabancı ülke yatırımcılarının gerçekleştirdiği direkt dış yatırımlar incelendiğinde doların değerinin düştüğü yıllarda yabancıların ülkedeki yatırımlarının arttığı, doların değerinin arttığı yıllarda ise azaldığı gözlemlenmiştir (FROOT ve STEIN: 1991, 1191-1217).

Dil benzerlikleri, politik ve ekonomik istikrar, vergi mevzuatı, eğitilmiş işgücü, işçi işveren ilişkilerinin yapısı, esnek istihdam olanakları da yatırım yapılacak ülkenin seçiminde etkili olması gereken faktörlerdir. Bu bağlamda ülkeler değişik özellikler göstermektedir. Örneğin İrlanda'da ucuz, iyi eğitilmiş ve genç işgücü, Fransa'da merkezi coğrafik pozisyon, iyi araştırma- geliştirme ve gelişmiş ulaştırma sistemi, Hollanda'da yabancı dil bilen işgücü, politik ve ekonomik istikrar, Almanya'da yüksek vergi oranları ve aşırı yasal düzenlemeler bu ülkelerin yatırım ortamını etkileyen etkenlerdir (MERRIDEN: 1998, 26-29). Ülkemizde ise merkezi coğrafik konum, oldukça ucuz ve kolayca eğitilebilir işgücü, oldukça gelişmiş eğitim düzeyi dış yatırımcılar açısından avantaj oluşturmaktadır (THE TURKISH ECONOMY IN 1999: 1998,7). Enflasyon ve siyasal istikrar yetersizliği vb. ise yabancı yatırımcıların ülkemizi diğer ülkelere tercih etmesinde dezavantaj oluşturan sorunlardır.

Yatırım projelerinde çevresel duyarlılık toplumların kültürel yapı ve anlayışlarına göre değişmektedir. Örneğin, Çin Halk Cumhuriyetinde insanların dürüstlük anlayışı batı kültürüne göre farklıdır. Bu ülkede kollektif düşüncenin etkisiyle tüm toplumun yararına olma koşuluyla çevresel duyarlılıktan vazgeçilebilir, bireysel zararlar göz önünde bulundurulmaz ve grup çıkarları bireysel çıkarların önüne geçer (BIAN: 1998, 43-47). Bu durumda yatırımcı işletmenin sosyal sorumluluk anlayışı ve rekabet durumu yatırımın söz konusu ülkede yapılıp yapılmayacağını belirleyecektir.

Yatırım yapılan ülkelerdeki sendikalar istihdama daha fazla önem veriyor veya istihdam ile ücretlere eşit derecede önem veriyorsa direkt dış yatırımı yapan işletmeler söz konusu ülkede genellikle sendikalı işçi istihdamını ve ücretleri azaltma eğilimini benimsemektedir (ZHAO: 1998, 284-301). Sendikaların güçlü veya göreceli olarak daha zayıf olmasının işçilik giderleri nedeniyle maliyet azaltımı açısından önemli olması yabancı direkt yatırımcı açısından ülke seçiminde dikkate alınmalıdır.

Yatırım yapılan ülkede teknoloji transferi yapılmasına gerek olup olmadığına bakılmalıdır. Yatırımcı işletmelerin genellikle gelişmekte olan ülkelere gelişmiş ülkelerden daha fazla teknoloji transferi yaptıkları gözlemlenmektedir. Teknoloji transferinin gerekip gerekmediği yatırım yapılması düşünülen ülkedeki rekabetçi baskılara göre değişmektedir. Teknoloji transferi sürecini anlama kritik bir olaydır (WANG: 1992, 137-155). Yatırım yapılacak ülke seçiminde teknoloji transferi yapılmasının gerekip gerekmediği ve transfer sürecinin olurluluğu, olurlu ise kolay veya zor olması dikkate alınmalıdır.

C. Alternatif Ülkelerin Yatırım Karlılığı Beklentisi Açısından Karşılaştırılması

Yatırımın beklenen karlılığı ülkelere göre değişik olabilir. Risk ve belirsizlik artarken net bugünkü değer hesaplamasında kullanılan iskonto oranı da yükseltilmelidir. Rakiplerin çokluğu, parasal risk, politik iklim, geçmiş olayların analizi ve hükümet yetkililerinin veya ihracat uzmanlarının analizi yatırım karlılığı beklentisini belirleyecektir.

V. Direkt Dış Yatırım Projelerinin Değerlendirilmesi

Direkt dış yatırım yapılacak ülke veya ülkeler seçildikten sonra söz konusu ülkede yapılacak direkt yatırım projesinin değerlendirilmesine geçilir. Alternatif yatırım projelerinin olması durumunda tıpkı ulusal düzeydeki projelerde olduğu gibi projeler arasında sıralama yapılacaktır.

Yabancı yatırım projeleri için proje değerlemede ulusal düzeydeki proje değerleme ile aynı kuramsal çerçeveden yararlanılmaktadır. Net şimdiki değer, projenin nakit akışları ve firma için hesaplanmış bulunan sermayenin ağırlıklı ortalama maliyeti veya önceden belirlenen iskonto oranından yararlanılarak hesaplanır. Buna ilaveten, projenin nakit akışlarını proje maliyetine eşitleyen iç karlılık oranı da hesaplanabilir. (EITEMAN vd: 1995,526).

A. Yabancı Yatırım Projelerine Özgü Problemler

Ulusal projelerde görülmeyen bazı problemler döviz oranı riski, ülke riski, ülke içi ve yurtdışı vergi oranlarının değişikliği, iskonto oranında temel alınmak amacıyla hangi ülkenin faiz oranının kullanılması gerektiği, elde edilen gelirin ülke dışına çıkarılabilme olanağı, ana ülkede bulunan şirket genel merkezinin şubenin finansmanı için sürekli hesaplama ihtiyacı vb. problemlerdir (LEVI: 1990, 359).

Bir yabancı projenin değerlendirilmesi, ulusal düzeydeki yatırım projelerinden aşağıdaki nedenlerle daha karmaşıktır (EITEMAN vd: 1995, 526-527):

- İşletmenin nakit akışları projenin nakit akışlarından ayrılmalıdır.
- Ana şirketin nakit akışları genellikle finansman biçimine bağlıdır.
- Yeni yatırım ile yaratılan ek nakit girişleri kısmen veya tamamen başka bir yatırıma aktarılabilir. Bu durumda söz konusu nakit girişleri işletmenin genel nakit girişine katkıda bulunmayacaktır.
- Yabancı yatırıma karar verilirken farklı vergi sistemleri, fon akışı üzerine yasal ve politik baskılar, yerel ticaret normları, finansal pazar ve kurumların işlevini yerine getirme şeklindeki farklılık nedeni ile fonların ana şirket merkezine aktarımı araştırılmalı ve bu konuda kuşkuya yer bırakılmamalıdır.
- Yatırımlardan gelen fon akışı lisans ücreti ve şirket merkezinden ithalat şeklinde gerçekleşebilir.
- Farklı enflasyon oranları tahmin edilmelidir. Çünkü bu, belirli bir zaman dönemi içindeki nakit akışlarını etkiler.
- Tahmin edilemeyen kur değişiklikleri olasılığı dikkate alınmalıdır.
- İskonto oranının seçiminde yatırım yapılan ülke hükümetleri tarafından verilen kredilerin maliyeti ve diğer faiz maliyetleri ağırlıklı sermaye maliyeti ortalamasını karmaşık hale getirir.
- Beklenen nakit akışlarının gerçekleşme olasılığını ve değerini azaltması nedeniyle politik risk değerlendirilmelidir.

Yatırım yapılacak ülkede o ülkenin para birimi ile yatırım yapılıyorsa sermaye maliyeti veya iskonto oranı yatırım yapılan ülkenin ekonomik koşullarında oluşan iskonto oranı olmalıdır. Bu tip yatırımlarda iskonto edilmiş nakit girişleri yatırım yapılacak ülkenin ulusal para birimi cinsinden hesaplandıktan sonra spot döviz kuru üzerinden ana ülke para birimine çevrilir. (MOYER vd: 1995, 397-398). Örneğin, bir Türk işletmesi Almanya'da yatırım yapıyorsa, Almanya'nın ekonomik ve finansal ortamında oluşan %10 iskonto oranı ile indirgenmiş nakit girişleri toplamı 1.000.000 DM olsun. Bu miktar 220.000/DM spot kurundan TL'ye çevrildiğinde 220.000.000.000 TL olacaktır. Yatırım tutarının 1.800.000.000 TL olduğu varsayılırsa proje kabul edilecek ve Almanya'ya yapılacak direkt dış yatırımın uygulama aşamasına geçilecektir.

Nakit girişlerinin yatırım için yapılan nakit çıkışlarını karşılaması için gereken süre ve miktarı yabancı ülkede farklı ise proje değerlendirme daha karmaşık olacaktır. Bunun nedenleri farklı vergi oranları, şirket merkezinin bulunduğu ana ülkeye para aktarmada yasal ve politik zorluklar ve sübvansiyone edilen borçlardır (ANG ve LAI: 1989, 71-75).

B. Ayarlanmış Şimdiki Değer Tekniği (AŞD)

Bir direkt dış yatırım projesi için ayarlanmış şimdiki değer AŞD) aşağıdaki formül yardımıyla hesaplanabilir (LEVI: 1990,365-366):

$$AŞD = -S_0 K_0 + S_0 AF_0 + \sum_{t=1}^{T} \frac{(S_t^* CF_t^* - LS_t^*)(1-\Gamma)}{(1+DR_e)^t} + \sum_{t=1}^{T} \frac{DA_t \Gamma}{(1+DR_a)^t}$$

$$+ \sum_{t=1}^{T} \frac{r_g BC_0 \Gamma}{(1+DR_b)^t} + S_0 \left[CL_0 - \sum_{t=1}^{T} \frac{LR_t}{(1+DR_c)^t} \right]$$

$$+ \sum_{t=1}^{T} \frac{TD_t^*}{(1+DR_d)^t} + \sum_{t=1}^{T} \frac{RF_t^*}{(1+DR_f)^t}$$

Bu formülde;

S_O = "0" zamanında spot döviz kurunu

S_t^* = t zamanındaki beklenen spot kurunu

K_o = Döviz olarak projenin sermaye maliyetini

AFo= Proje ile harekete geçirilen sınırlı fonları

Cf_t^* = Döviz olarak beklenen aktarılabilir nakit akışlarım

LS_t^* = Kaybedilen satış karını (ulusal para cinsinden)

Γ = Ulusal veya yabancı kurumlar vergi oranını aşan kısımı

T = Projenin yaşam süresini

DA_t= Ulusal para cinsinden amortismanı

BC_0= Projenin borçlanma kapasitesine katkısını (ulusal para cinsinden)

CL_0=İmtiyazlı borcun karşılaştırma değerini (döviz olarak)

LR_t= İmtiyazlı borçlardan borç geri ödemelerini (döviz olarak)

TD_t^*= Ertelemeden dolayı beklenen vergi tasarrufları, şubeler arası transfer fiyatlamasını

Rf_t^*= Beklenen yasal yollar dışında ana şirkete gelir aktarımını

DR_c= Nakit akışları için iskonto oranını (finansman şeklinin tümüyle özsermaye finansmanı şeklinde olduğu varsayılırsa)

DR_a= Amortisman için iskonto oranını

DR_b= Vergi tasarrufu için iskonto oranını (borçlanma kapasitesine katkıdan faiz indirimi)

DR_c= İmtiyazlı faiz oranı yoluyla yapılan tasarruf için iskonto oranını

DR_d= Şubeler arası transferler yoluyla yapılan tasarruf için iskonto oranını

DR_f= Yasal olmayan yollarla ana ülkeye aktarılan proje nakit akışları için iskonto oranını

rg= Ana ülkedeki piyasa borçlanma oranını göstermektedir.

C. Nakit Akışlarının Yapısı ve Proje Değerlendirmeye Etkisi

Ana ülkeye aktarılan nakit akışları genellikle hisse senedi sahiplerine yapılan kar payı ödemeleri, dünyanın başka bir yerinde yeniden yatırım, şirket bünyesinde borçların geri ödenmesi ve firmanın birçok ilgi grubunu etkileyen amaçlarla ödemeler için kullanılabilir. Ancak, bir proje değerleme kavramı olarak finansal nakit akışları, işletme nakit akışlarıyla karıştırılmamalıdır. Bazı durumlarda bu iki tür nakit akışı birbiri ile özdeştir. Fakat bazı örneklerde bu iki tür nakit akışı arasında önemli farklar vardır. Kar payları ve firma içi borçlanmalar finansal nakit akışlarına, firma içi satışlar, şerefiye ve lisans ücretleri de işletme nakit akışlarına örnek verilebilir. Kar paylarına, bir dönem içinde sadece yabancı projenin net gelirinden dağıtılan kar payları dahil edilir. Firma içi borçlar ana işletme ile yapılan borç anlaşması ile programlanan faiz ve ana para ödemelerini kapsar. Firma içi satışlar nedeniyle oluşan nakit akışları projenin işletme ihtiyacı nedeniyle doğan mal ve hizmet satın alımlarının ana firmadan gerçekleştirilmesinden oluşur. Şerefiye ve lisans ücretleri ise normal olarak projenin satış geliri veya miktarının bir oranı olarak hesaplanır (EITEMAN vd: 1995, 527-528).

VI. Direkt Dış Yatırımlarda Risk Olgusunun Proje Değerlendirmeye Etkisi

A. Uygun İskonto Oranının Seçiminde Risklerin Etkisi

Direkt dış yatırım projelerindeki sermaye maliyeti veya iskonto oranının aşağıdaki riskler nedeniyle daha yüksek olarak belirlenmesi gerekir (SHIM ve SIEGEL: 1992, 576).

1. Döviz Kuru Riski

Bu tür risk döviz oranlarındaki değişmeler nedeniyle oluşur ve rakip ithal mallarını daha ucuz yapmakla satışları ters orantılı olarak etkileyebilir.

2. Politik Risk

Bu tür risk ulusallaştırma veya ana şirkete net kayıp getiren diğer kısıtlamaların olması olasılığı nedeniyle oluşur. Politik risklere örnek olarak fabrika ve donanımların tazminatsız veya gerçek pazar değerinin altında minimum bir tazminat ödenerek ülke dışına çıkarılması, yavru şirketlerde kullanılan paranın ana paraya dönüştürülememesi veya bloke edilen fonlar problemi, vergi yasalarındaki önemli değişiklikler, ücretler, personele verilen tazminat, personel alımı, ürünün satış fiyatı, şirket merkezine transfer ödemelerinin yapılması ve yerel borçlanma ile ilgili hükümet müdahaleleri verilebilir.

B. Gelecekteki Nakit Akışlarının Tahmini

Nakit akışları yatırımdan gelen kar payları ve gelecekteki olası satış fiyatından oluşmaktadır. Nakit akışının tahmini satış tahminine, döviz kuru değişikliklerine olan müdahalelere, nakit akışı riskine ve yabancı hükümetlerin tutumlarına bağlıdır. Bu durum nakit akışının belirlilik taşımadığını göstermektedir. (SHIM ve SIEGEL: 1992, 576).

C. Çok Uluslu İşletmeler, Çeşitlendirme ve Risk Azaltımı

Çok uluslu işletmeler yabancı piyasalara ve üretime global bir yaklaşımla bakan işletmelerdir ve dünyanın her yerinde pazarlama ve üretim faaliyeti yaparlar (DANIELS ve RADEBOUGH: 1995, 18). Birden fazla ülkede yatırım yapma çeşitlendirme nedeniyle riski azaltacaktır.

VII. Türkiye'nin Direkt Dış Yatırımlar Açısından Genel Görünümü

Ülkemizde direkt dış yatırım yapan yabancı işletmelerin büyük çoğunluğu Avrupa Birliği ve A.B.D kökenli ÇUİ'lerdir. Avrupa Birliği ülkeleri işletmelerinin Türkiye'de yaptıkları direkt dış yatırımların Türkiye'de yapılan toplam yabancı direkt yatırımlar içindeki payı %38.5, A.B.D işletmelerinin payı %8.6 ve Orta Doğu kökenli işletmelerin payı ise %33.5 dir (DEMİRBAĞ vd: 1995, 35-51).

Ülkemiz işletmelerinin yabancı ülkelere yapmış oldukları direkt yatırımlar ise 1990 yılından itibaren özellikle çevre ülkelerde artış eğilimine girmiştir. Türk işletmelerinin bazıları gelişmiş Avrupa ülkelerine yatırım yaparken Doğu Avrupa'da Romanya, Bulgaristan, Rusya gibi ülkelerde de yatırım yapılmıştır. Türk yatırımcıların doğal olarak en fazla tercih ettikleri ülkeler ise Orta Asya Türk Cumhuriyetleri olmuştur. 1995 yılı itibariyle Orta Asya Türk Cumhuriyetlerinden Azerbaycan'da 135, Kazakistan'da 120, Türkmenistan'da 15, Kırgızistan'da 11 ve Özbekistan'da 10 Türk işletmesi faaliyet göstermektedir. Koç Holding'in Rusya'da süpermarket zincirleri yatırımları, Türk Telekom'un Azerbaycan'daki Telekominikasyon yatırımları Türk işletmelerinin yabancı ülkelerdeki direkt yatırımlarına örnek olarak verilebilir (COŞKUN: 1998, 108-109)

VIII. Sonuç

Direkt dış yatırım olgusunun küreselleşen ticaret ve işletmecilikte önemi oldukça artmıştır. Dış yatırımlar birçok neden ve güdülerle yapılabilir. Ölçek ekonomilerden yararlanma isteği ve yeni pazarlar bulma en önemli nedenlerdendir. Bir dış yatırıma karar vermek için öncelikle hangi yabancı ülkede yatırım yapılacağına karar verilmesi gerekmektedir. Bu amaçla değişik ülkeler politik istikrar, ekonomik istikrar, kültürel farklılıklar vb konularda incelenmelidir. Bu konuda Standard & Poor's gibi rating kuruluşlarından da yararlanılabilir. Ülke seçiminden sonra seçilen ülkede yatırım amacıyla yatırım projesi hazırlanır ve değerlendirilir. Direkt dış yatırım projelerinin değerlendirilmesinde döviz kuru değişmeleri ve politik risk gibi konular da dikkate alınarak yüksek iskonto oranı belirlenmelidir. Net Bugünkü Değer'in hesaplanması amacıyla değiştirilmiş şimdiki değer tekniği kullanılır. ÇUİ'ler çeşitli ülkelerde yatırım yapmaları nedeniyle risklerini azaltırlar.

Türk işletmelerinin dış ülkelerde yatırım yapma eğiliminin artması nedeniyle ülkemizin kaynaklarının etkin kullanımı açısından direkt dış yatırım projelerinin değerlendirilmesinin önemi artmıştır. Bu nedenle gerek konunun kuramsal olarak geliştirilmesi ve ülkemiz koşullarına uyarlanması , gerekse işletmelerin finans bölümleri, kredi kuruluşları ve teşvik veren kuruluşlarca titizlikle uygulanması ülkemizin kaynaklarının boşa harcanmasının önlenmesine ve yeni kaynaklar yaratılmasına katkıda bulunacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Ang J.S. ve Lai T.Y (1989): "A Simple Rule for Multinational Capital Budgeting " **The Global Finance Journal** Vol,.no.1, 71-75.

Bian, Wen-Qiang (1998): "China's Environment: A Different Game" **Management Review** Vol.87, No.2, 43-47.

Coşkun, Recai (1998): "Ekonomik Küreselleşmenin Neresindeyiz? Alıcı ve Köken Ülke Olarak Türkiye ve Uluslarötesi Şirketler" , **6. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı**, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Yay.No:2, Antalya.

Daniels, J. D ve L. Radebaugh (1995): **International Business**, Seventh Edition,Addison Wesley, New York.

Demirbağ, M.Mirza, H. ve Weir, T.H (1995): "The Dynamics of Manufacturing joint Ventures in Turkey and the Role of Industrial Groups" **Management International Review** Vol.35 Special Issue 1995/1, 35-51.

Eiteman, D.K, A.I.Stonehill, M.H. Moffett, (1995): **Multinational Business Finance**, Seventh Edition, Addison Wesley, New York.

Froot, K.A, Stein, J.C. (1991): " Exchange Rates and Foreign Direct Investment:An Imperfect Capital Markets Approach" **The Quarterly Journal of Economics** Vol. CVI İssue 4, 1191-1217.

Levi, Maurice O.(1990): **International Finance,** Second Edition, McGraw Hill, Singapore.

Merriden, Trevor (1998): "U.S. Investments in Europe" **Management Review** Vol. 87, No 7, 26-29.

Moyer, R.C., Mcguigan J.R.ve Kretlow, W.J (1995): **Contemporary Financial Management**, Sixth Edition, West Publishing Comp,Maine.

Salvatore, Dominick (1995): **International Economics**, Fifth Edition, Prentice Hall, New Jersey.

Shim, J.K. and J.G. Siegel (1992): **The West Pocket CFO**, Prentice Hall, New Jersey.

The Turkish Economy in 1999 (Finansal Forum Special Issue), " Investing in Turkey" January 28, 1999.

Wang Jian Ye,(1992): "Foreign Investment and Technology Transfer: A Simple Model" **European Economic Review** Vol.36, No.1,137-155.

Zhao, Laixun (1998): "The Impact of Foreign Direct Investment on Wages and Employment" **Oxford Economic Papers** Vol. 50, 284-301.

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

KÜTAHYA ŞEHİR MERKEZİ HALKININ SOSYO-KÜLTÜREL YAPISINA YÖNELİK STATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI

Arş. Grv. Ercan TAŞKIN*

ÖZET

İnsan davranışının karmaşıklığı ve tüketici olarak insan davranışını daha da karmaşık hale getiren sosyo-psikolojik, sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel faktörler, pazarlama yönetimi tekniklerinin gelişmesine ve genişlemesine sebep olmuş ve olmaktadır. Bu gelişmede şüphesiz, haberleşme teknolojisindeki hızlı ilerlemenin payı da göz ardı edilemez. İşletmeler, tüm bu faktörler ve bir takım etkiler nedeniyle, üretime dönük anlayıştan sıyrılıp, daha çok pazarlamaya yönelik anlayışı benimsemeye başlamışlardır. Yöneticiler, ancak bu şekilde işletmelerin başarılı olabileceği ve uzun dönemde amaç ve hedeflerine ulaşabileceklerini kavramaktadırlar.

Gelişen pazarlama teknikleri, pazarlama yöneticilerinin faaliyet gösterilen toplumun veya toplumların kültürel yapısını inceleyen, toplumun sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik değişimlerini sürekli izleyen ve özel olarak, toplumun bir parçası ve tüketici kimlikleriyle kişilerinde sosyo-psikolojik yapısını araştıran bir yapıda olmaları gerekmektedir.

* Kütahya Dumlupınar Ün. İİBF. İşletme-Pazarlama Anabilim Dalı Arş. Grv.

I. ÇALIŞMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

1.ÇALIŞMANIN AMACI

Pazarlama kavramı yaşamımızın her döneminde bizleri olumlu ve olumsuz bir şekilde etkilemeye devam edegelmiştir. Bu denli önemli bir kavram, mutlaka stratejik karar alma durumunu da beraberinde getirmektedir. Fakat geleceğe yönelik olarak karar almayı etkileyen etmenleri gözardı etmemek gerekir. Bu çalışmadaki amaç; gelecek yönelikli olarak bugünden karar almak için Kütahya'daki toplumsal kültürel yapının analiz edilerek stratejik pazarlama planlamasının hazırlanmasına yöneliktir.

2. ÇALIŞMANIN KAPSAMI

Çalışmanın kapsamı gerek zaman gerekse de maddi ve personel yetersizliği yüzünden Kütahya kent merkezi olarak çizilmiştir.

3. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Çalışmada, bilimsel literatür incelenmesiyle kavramsal temeller oluşturulmuştur. Kütahya kentinin mevcut kültürel yapısının analiz edilmesine yönelik olarak amprik çalışmalarla birlikte ikinci elden veri kaynakları ve kişisel gözlem tekniği kullanılmıştır.

II. KAVRAMSAL TEMELLER

1. TÜKETİCİ DAVRANIŞI

Tüketici davranışının, insan davranışının bir alt bölümü olduğu kabul edilir. Bu yüzden konunun anlaşılabilmesi için, insan davranışının tanımı gerekir. Kişinin çevre ile olan etkileşim süreci olarak tanımlanabilen insan davranışı, temelde tüketici davranışının ana yapısını oluşturur. Her düşünce, duygu veya eylem, insan davranışının bir parçasıdır. Bu açıklamalar ışığında tüketici davranışı, kişinin özellikle ekonomik ürünleri ve hizmetleri satınalma ve kullanmadaki kararları ve bununla ilgili faaliyetleri olarak tanımlayabiliriz. (ODABAŞI: 1998; 8)

2. KÜLTÜR

Davranışları en geniş bir şekilde etkileyen unsur, kuşkusuz içinde yaşadığımız kültürdür. Tüketici davranışlarına etki de bulunan psikolojik ve sosyal etmenlerin hepsi kültürün etkisindedir. Bir ülkenin kültürü, o ülke de üretilen ürünlerin belirlenmesine olduğu kadar, tüketimine de etkide bulunur. Bu yüzden, toplumun inanç ve değer yargılarının bilinmesi ve bunların toplumun üyeleri üzerindeki etkilerinin incelenmesi, pazarlamacılar için vazgeçilmez bir görevdir.

Kültür konusunda, çok sayıda tanım vardır. Bunlara arasında pazarlama açısından önemli olan tanımı Linto' nun tanımıdır. (LİNTON: 1998; 489) Kültür, belirli

toplumun üyeleri tarafından paylaşılan ve aktarılan davranış sonuçları ile öğrenilen davranışlar bütünüdür. Bu tanımda dikkat edilmesi gereken konulardan biri, kültürün bütünleyici olma özelliğidir.

3. KÜLTÜR ÖZELLİKLERİ

Kültürün incelenebilmesi için, özelliklerinin bilinmesi gerekmektedir. Ancak, bu özelliklerinin bilinmesi ile kültürün tüketici davranışları üzerindeki etkilerini incelemek olasıdır. Kültürün belirgin ve genelde kabul görmüş özellikleri şunlardır: (ODABAŞI: 1998; 144)

1- Kültür, öğrenilmiş davranışlar topluluğudur.
2- Kültür, toplumun üyelerince paylaşılmıştır.
3- Kültür, değişebilir.

Kültür, insanlarda doğuştan varolmayıp, doğumdan sonraki yaşamda kazanılan alışkanlıklardır. Kültürel değerler, yaşamın ilk aşamalarında öğrenilir ve değişmeye karşı koyan bir eğilim taşır. Bu yüzden pazarlamacılar, kültür el değer yargılarını değiştirme yerine, bu değerleri gözönüne alan çalışmalar yapmaktadırlar.

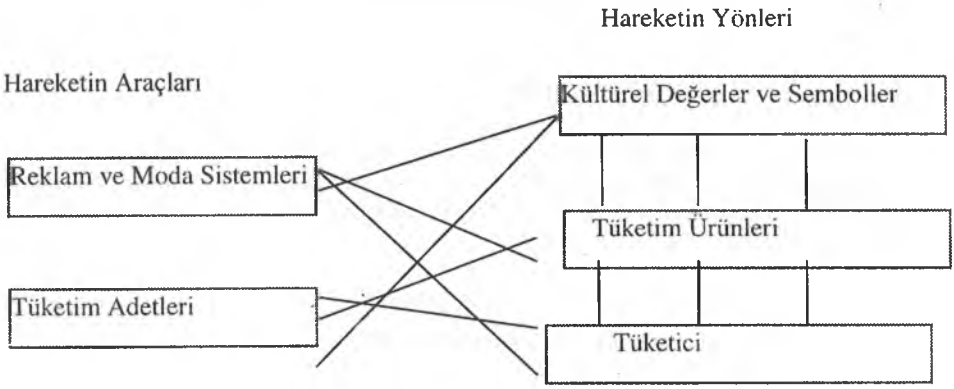
Kültürel değerler, sadece bir zaman diliminde değil, geçmiş ve gelecek kuşaklarda da paylaşılır. Toplumsallaşma yoluyla oluşan bu olay, süreklilik taşır. Kültürün toplumun üyelerince paylaşılma özelliği, pazarlamacıları grupları incelemeye yöneltmiştir. Bu yüzden, belirli büyüklükteki grupların davranış benzerlikleri pazarlama stratejilerine ve uygulamalarına temel oluşturur.

Kültür, zaman içerisinde değişebilir. Bu aynı zamanda çevre koşullarına kültürün uyum sağlaması ile olur. Teknolojik gelişmeler ve bunun sonucu olarak iletişim konusundaki yenilikler, kültürel değişimi ve uyumu hızlandıran önemli etmenlerdendir.

4. KÜLTÜREL DEĞERLER VE PAZARLAMA

Kültürün özellikleri, tüketici davranışları üzerinde etkide bulunarak kendini göstermektedir. Toplumsallaşma süreci ile öğrenilen davranış biçimi, kişinin günlük deneyimlerini etkiler, böylece tüketim konusundaki davranışı da bu süreç içerisinde etkilenmiş olur. Toplumda çoğunluğun kabul ettiği değer yargıları, ürün grupları arasında neyin değersiz, neyin değerli olduğu seçimine belli bir düzene kadar şekil verebilecektir. Örneğin İslam kültüründe domuz eti yenmemesi, Hint kültüründe ineklerin özellikli bir yere sahip olması gibi. Genel kabul görmüş ve oturmuş değer yargıları, kuşaktan kuşağa geçerken aynı zamanda tüketim alışkanlıkları ve tercihlerini de beraberinde getirmektedir.

Şekil 1: Ürünlerin Anlamlarının Tüketiciye Hareketi

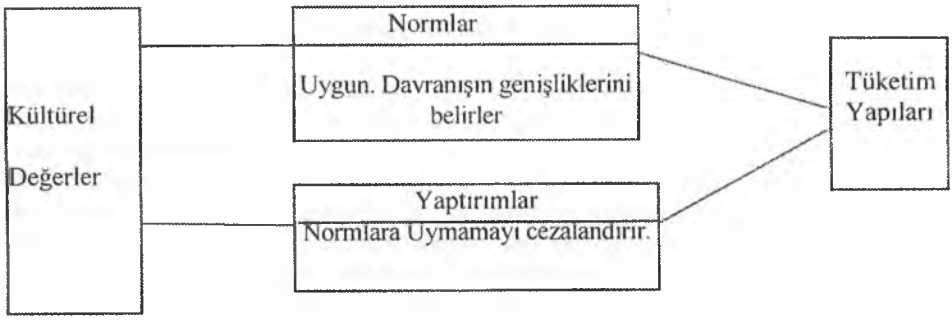


Kaynak: ODABAŞI, a.g.e., s.146

Yukarıda şekilde görüldüğü gibi, içinde yaşadığımız kültür hergün kullandığımız ürünlere anlamlar katar. Bu anlamlar, toplum içerisinde tüketicilere doğru hareket eder

Her kültürün insanlara yansıttığı değerleri ve normları vardır. Değerler, hangi davranışların iyi, kötü ve doğru yada yanlış olduğunu belirten genel fikirler ve kavramlardır. Normlar ise yaptırım gücü olan kurallar bütünüdür. Kültürel değerler, normlar aracılığıyla davranışları etkilerler. Her iki kavramda toplumsallaşma süreciyle öğrenilir. Genel olarak değerler üç grupta incelenmektedir. İnsanlar arası ilişkiler hakkında toplumun görüşü, toplumun çevre ile ilişkiler hakkındaki görüşü, toplumun arzu edilen biçimde yaşaması yaklaşımları. Tüm bu değerler tüketim, satınalma ve iletişim uygulamalarına etkide bulunmaktadır. Bütün bunları aşağıdaki şekilde özetlersek;

Şekil 2: Değerler, Normlar, Yaptırımlar ve Tüketim Yapıları.



Kaynak: ODABAŞI, a.g.e., s.147

Özel tüketim olayları farklı eylemleri gerektiriyor olsa bile, bir kültürde genel olarak değerler arasında benzerlikler vardır. Alışveriş olayında pazar alışkanlıkları, semt pazarlarından satın almalar bu benzerliklere örnek verilebilir.

5. PAZARLAMA ETİĞİ VE TOPLUMSAL KÜLTÜR

Pazarlama faaliyetleri ile ilgili toplumsal kültüre ters olan ekonomik ilişkiler sürekli olagelmiştir. (ÜLGENER: 1981; ss.51-192) Bu ilişkiler olmaya da devam edecektir. Çünkü insanların etkileşimleri devam etmektedir. ve mevcut ekonomik sistemler bu bozulmalara çare üretemez hale gelmiştir. Bu noktada pazarlama yöneticilerine düşen görev, toplumsal kültürün önemini idrak içerisinde olmak ve bu kültürün alt parçası olan faaliyetlerde tüketicilerin, genel anlamda toplumun menfaatlerini işletmenin menfaatlerinden ön planda tutmaktır. Unutulmamalıdır ki, pazara sunulan mal veya hizmet, kültürün oluşturduğu tüketim modeline uymazsa sadece denenebilirler; ancak sürekli tüketilmez eğer satınalma gücü kültürel yapıya uygun olarak kanalize edilmezse bu kez de savurganlık olur ve her iki durumda da işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri güçleşir. (TEK: 1998; 21)

6. KÜLTÜRÜN İNCELENMESİNDE SİSTEM YAKLAŞIMI

Pazarlamada kültürün incelenmesinde sistem yaklaşımı kullanılmaktadır. Sistem yaklaşımını en önemli özelliklerinden biri olan alt sistemlerin birbirleriyle etkileşimi kültür konusunda da söz konusudur. Bütünün anlaşılabilmesi için, etkilerin içindeki parçaların incelenmesi zorunluluğu ile kültürün alt sistemleri şöyle özetlenebilir:

6.1. Yakınlık Sistemi

Yakınlık Sistemi: Toplumun aile, çoğalma ve toplumsallaşma ilişkilerini inceler. Bazı kültürlerde, aile, çekirdek ve bağımsız nitelikler kazanırken, bazıları da geniş aile niteliğinde olabilmektedir. Ailenin etkilerini işletme hayatının her bölümünde görmek olasıdır.

6.2.Eğitim Sistemi

Toplumun yeni ve genç üyelerinin nasıl bilgi, yetenek ve değerlerle donandığını inceler. Eğitimin biçimsel ve biçimsel olamayan türlerinin etkilerini ve oluşma şekillerini bilmek zorunludur.

6.3.Ekonomik Sistem

Toplumda ürünlerin ve hizmetlerin nasıl ve ne biçimde üretilip dağıtıldığını inceler.

6.4.Politik Sistem

Toplum yönetiminin yapısı ve toplumsal dengenin nasıl kurulduğunu ve o toplumdaki politik örgütlerin işlevlerini inceler. Bazı toplumlarda krallık, şeyhlik hüküm sürerken, bazı ülkelerde demokrasi veya diktatörlük geçerli olmaktadır.

6.5. Dini Sistem

Toplumun dini eğitimi ve dinsel amaçlı örgütlerinin işlevlerini inceler. Yaşamın materyal yönünden ötesi için anlam ve güdülenmeyi oluşturan yolların açıklanmasıdır. Bu alt sistemin önemi, toplumda oluşan inanç ve tutumlara etkide bulunmasından kaynaklanmaktadır.

6.6. Kurumlar Sistemi

Toplumdaki kişilerin biraraya gelerek oluşturdukları birlikler ve bunların işlevlerini inceler. Bazı toplumlar çok grup yönlüdür ve hemen hemen her türlü uğraş için biçimsel be biçimsel olmayan tipte kuruluşlar oluşturmaktadırlar. Bazı toplumlar ise daha fazla bireycidir ve bu tür örgütlenmelere yatkın değildirler.

6.7.Sağlık Sistemi

Topłumun, hastalıkları önleme ve bakımı konusunda yaptığı işlevleri ele alan sağlık sistemi, kültürler arasında farklılıklar göstermektedir.

6. 8. Rekreasyon Sistemi

Toplumu oluşturan kişilerin toplumsallaşma yolları ve boş zamanları değerlendirme eğilimli ve biçimlerini inceler. Bir toplumda oyun kabul edilen uğraşlar, başka bir toplumda işletme olarak kabul edilebilir.

III. STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI

1. STRATEJİ VE STRATEJİK PAZARLAMA

Strateji yöneticilerin dünyasına özellikle 1980'lerde giren kavramdır. Genel anlamda işletmecilikte strateji, bir işletmenin uzun dönemli temel amaçlarının saptanması ve bu amaçlara ulaşabilmek için bugünden gerekli kaynakları tahsis ederek, bunların nasıl kullanılacağına ilişkin yolların saptanması olarak tanımlanabilir. (EREN: 1997; 26) Genel olarak stratejik planlama ise tüm işletmeyi kapsayan, işletme kaynakları, Pazar fırsatları ve tehlikeleri çerçevesinde işletmenin gelişip büyüme imkanlarını temel alan, kapsamlı ve uzun vade ağırlıklı planlama kastedilmektedir. Stratejik planlamanın işletmelerde kullanılmaya başlaması oldukça yenidir. Stratejik planlama çalışmalarının önem kazanmasına rol oynayan temel faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz. (DÜĞER vd.: 1997, 17)

-Değişimin evrensel nitelik kazanması,
-Teknolojik yeniliklerin baş döndürücü hızı,
-Bilgi ve iletişim teknolojisinin gelişmesi,
-Rekabetin şiddetlenmesi,
-Çevre kirliliğinin tüm dünyaya yayılması,
-Demokratikleşme taleplerindeki artış.

2. STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI

İşletmelerde bütün fonksiyonel bölümlerin genel yönetimce belirlenen işletme amaçlarına ulaşmak için birbirleriyle uyumlu olarak çalışmaları gereklidir.

Stratejik Pazarlama Planlaması: Geleceğe dönük bugünkü kararları alırken, geleceği garanti altına almayı, bilinçli bir şekilde bilgi toplamayı ve bu bilgileri organize edip eylem tarzı konusunda seçenekler üreterek bunlardan uygun olanını tercih etmeyi içeren bir kavramdır. (ÇABUK: 1998; 13)

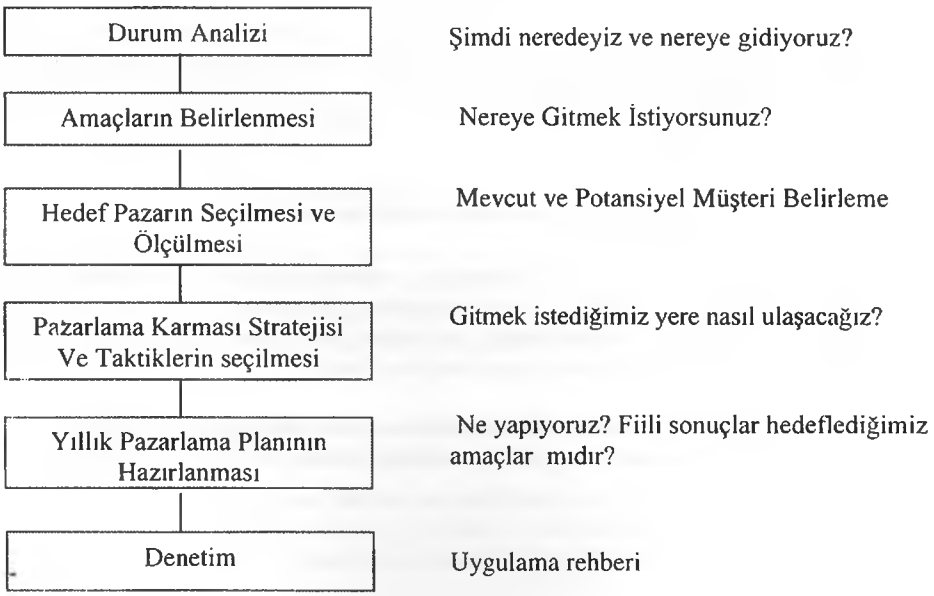
Çoğu kez stratejik planlama ile stratejik pazarlama planlamasını ayırmak zordur. Hatta bazı işletmelerde stratejik planlamaya, stratejik pazarlama planlaması denilmektedir. Pazarlama yönetiminin görevi talebi genel yönetimce hazırlanan stratejik planlamada kararlaştırılan düzeyde ayarlamak ve yönelmektir. (TEK: 1999; 211)

Stratejik planlamanın bir parçası olan stratejik pazarlama planlama süreci şu aşamalardan oluşmaktadır;

-Durum analizinin yapılması ve pazar fırsatlarının tespiti,
-Pazarlama amaçlarının belirlenmesi,
-Hedef pazarın (pazarların) seçimi,
-Pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi,
-Pazarlama karmasının oluşturulması,
-Sonuçlarının kontrolü.

Aşağıdaki aşamaların gerçekleştirilmesiyle beraber bir stratejik Pazar-lama yönetimini de gerçekleştirilmiş olacaktır. Stratejik pazarlama yönetimi, örgütün amaçlarına ulaşmak için pazarlama faaliyetinin analizi, strateji saptama, uygulama ve kontrolünü kapsar.

Şekil 3: Stratejik Pazarlama Planlamasının Aşamaları



2.1. Durum Analizi Ve Pazar Fırsatlarının Analizi

İşletmenin pazarlama yöneticileri yapacakları analizle birlikte fırsatlar, üstünlükler, tehlikeler ve zayıflıkları ortaya koyarak hazırlayacakları tablo ile genel ve özel çevrenin ortaya çıkartmış olduğu fırsatları değerlendirip, tehlikelerden de en az kayıpla çıkmanın yollarını arayacaklardır.

Her işletme yeni pazar fırsatları araştırıp bulmaya ihtiyaç duyar. Mevcut mal ve hizmetlerle mevcut pazarlar her zaman yeterli olmayacak, pazarın değişken dış çevresi bir yandan yeni fırsatlar, bir yandan da yeni tehlikeler yaratacaktır.

Pazardaki her fırsat herhangi bir işletme için uygun olmayabilir, işletmenin kendi amaçlarına ve kaynaklarına uygun fırsatların araştırılıp bulunması gerekir. Bu bakımdan her işletmenin hangi işte olduğu ve gücünün ne olduğunun iyi değerlendirilmesi önemlidir. Pazardaki değişme ve gelişmelerin araştırılması yararlı yeni fikirlerin oluşmasına imkan sağlar.

2.2. Pazarlama Amaçlarının Belirlenmesi

Bu daima işletmenin nereye gitmesi gerektiği sorusunu aydınlatır. Burada araçlar dönem içinde işletmenin ulaşmayı istediği eylemsel araçlar olarak ortaya koyar. Örneğin pazarlama müdürü, %15'lik bir pazar payı, satışlar üzerinden %20 kar ve yatırımlar üzerinden %25 kar elde etmeyi hedefleyebilir.

2.3. Hedef Pazarların Seçimi

İşletmenin belirli bir pazardaki bütün tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayamazlar ya da en azından aynı düzeyde karşılayamazlar. Çok çeşitli ihtiyaçları olan pek çok tipte tüketici mevcut olduğundan, tüm tüketiciler yerine, pazarın belirli bölüm ya da kısımlarını seçip, onlara yönelik olarak çalışmak çoğu zaman daha avantajlı olmaktadır. Bu yüzden işletme tüm pazarı iyi bir şekilde inceleyerek, rekabet üstünlüğü sağlayacağı pazarı ya da pazarları kendine hedef pazar olarak seçmelidir.

2.4. Pazarlama Stratejilerinin Geliştirilmesi

Pazarlama stratejisi, bir işletmenin pazarlama amaçlarına ulaşmak için kullandığı pazarlama mantığıdır. Seçilen amaçlara ulaşmada izlenecek yolları göstermektedir. Pazarlama planlamasının can damarı olan pazarlama stratejisi birbiriyle etkileşimli ve bağımlı olan iki grup stratejiden oluşur.

-İşletme içi faktörlerle ilgili çalışmalara dönük pazarlama stratejileri
-İşletme dışında pazarlardaki rekabete dönük rekabetçi pazarlama stratejileri.

2.5. Uygulama Sonuçlarının Kontrolü

Bu son aşamada işletme stratejik planlamasında olduğu gibi fonksiyonel stratejik planların uygulamaya aktarılmasıyla beraber oluşan durumlar gözlenerek, değerlendirilir. Yapılan değerlendirme ile amaçlara ulaşma dereceleri saptanır. Alınacak geribildirimle yönetim hazırlamış olduğu planların geçerliliğini ve başarısını öğrenmiş olacaktır.

3- STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASININ MODERN PAZARLAMAYA ETKİSİ VE OYNADIĞI STRATEJİK ROL

Modern pazarlama uygulamalarının temel amacı, müşteri işletme bağlantısını uygun koşullarda ve uzun vadeli olarak tesis edebilmektedir. Bu bakım-dan tüketici istek ve ihtiyaçları ortaya çıkarılmakta, bunlara uzun süreli hizmet götürebilmenin yolları aranmaktadır. Zaman içerisinde rekabetçi baskılar nedeniyle hem istek ve ihtiyaçlardan hem de bunların karşılanması yöntemlerinde değişiklikler görülür.

Bir pazarlama faaliyetlerinin, hem modern hem de stratejik karakter taşıması günümüz rekabet koşullarında başarılı bir firma yönetimi için zorunlu hale gelmektedir. Çünkü bu sayede doğrudan tüketici kitlesini hedef alan ve etkin kullanılması halinde stratejik pazar bilgisinin elde edilmesi olanağını yaratıcı bir özelliği yapısında bulunduran modern pazarlama çalışmalarının, rasyonellik ilkesinden ayrılması olasılığı ortadan kalkacaktır. (BİLGİNER: 1988; 41) Günümüz rekabet koşullarıyla mücadele edebilmenin temel şartı stratejik düşünce mantığından hareket etmek olduğuna göre, işletmelerin dışa açılan pencereleri olan pazarlama çalışmalarında ele alınabilecek stratejik yaklaşımlar zaman içinde tüm işletme bünyesine yaygınlaştırılarak, işletme bütün halinde de katılması sağlanabilecektir.

IV. KÜTAHYA ŞEHİR MERKEZİ HALKININ KÜLTÜREL YAPISINA YÖNELİK YİRMİBEŞ YILLIK STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI

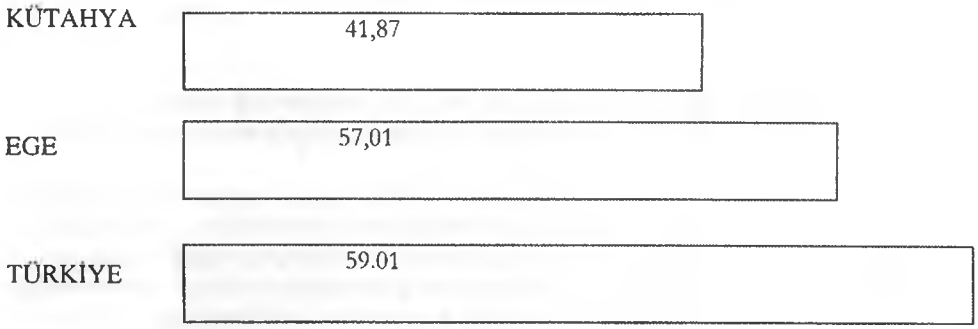
1.KÜTAHYA ŞEHİR MERKEZİNİN KÜLTÜREL YAPISI

Kütahya şehir merkezinin toplumsal kültür yapısının ortaya konulmasında "sistem yaklaşımı" esas alınmıştır. Bu yöntemde kültür değişik alt sistemlerin açıklanması ile ele alınmaktadır. Bütünün anlaşılabilmesi için etkileşim içindeki parçaların incelenmesi zorunluluğu ile Kütahya şehir merkezinin alt sistemleri şöyle özetlenebilir:

1.1.Yakınlık Sitemi

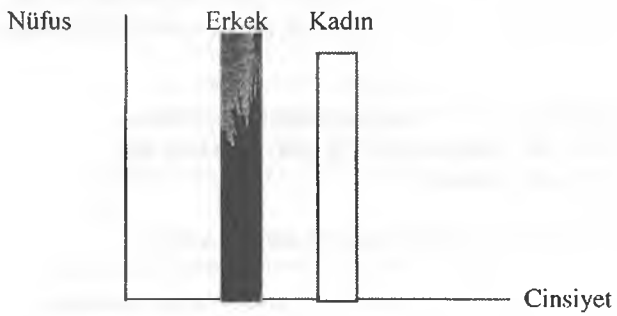
Kütahya şehir merkezinin nüfusu son sayımlara göre 165.300 kişidir. Yıllık nüfus artış hızı %1.17, nüfus yoğunluğu ise km2' ye 49 kişidir. Kütahya şehir merkezi Ege Bölgesi ve Türkiye geneline göre, şehir nüfusunda ortalamanın aşağısındadır.

Şekil 4: Kent Merkezinin Ege Bölgesi ve Türkiye İle Karşılaştırılması



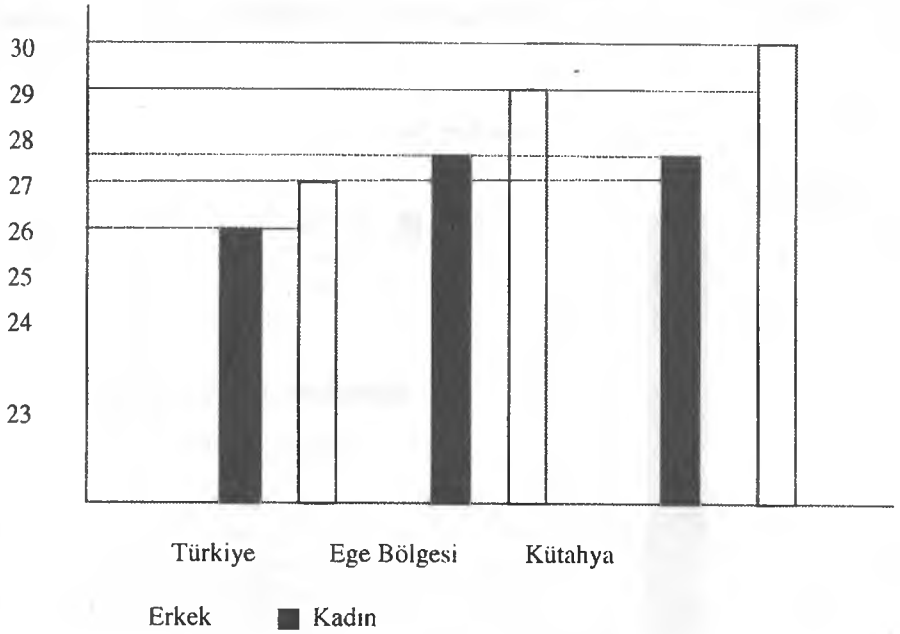
Şehir merkezindeki bu nüfusun %52' sini erkekler, %48'ini de kadınlar oluşturmaktadır.

Şekil 6: Nüfus İçerisinde Kadın ve Erkekler



Kaynak: D.İ.E. Kütahya Ekonomik ve Sosyal Göstergeler, 1998, s.14.

Ağırlıklı yaş ortalaması erkeklerde 28, kadınlarda ise 30' dur. Türkiye ve Ege Bölgesiyle karşılaştırıldığında ise şöyle bir tablo çıkmaktadır:

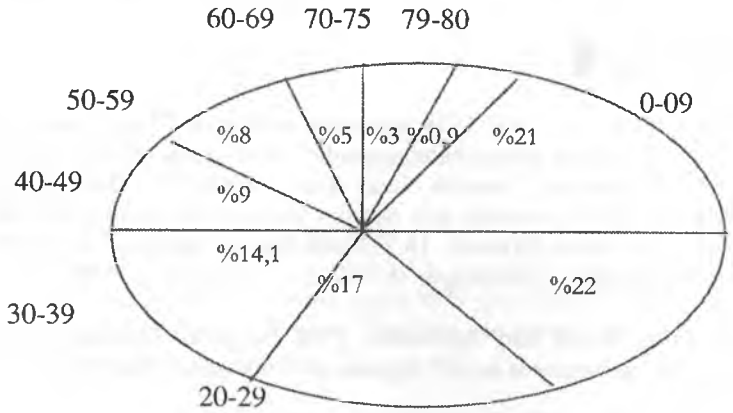


Kaynak: D.İ.E., a.g.e., 1998.

Kütahya şehir merkezinde evlenme yaşı ortalama olarak erkeklerde 24, kadınlarda 20 yaş olarak tespit edilmiştir. Şehir nüfusunu %65'i evli olup, %30'u hiç evlenmemiş, geri kalan %5'inin ise dul olduğunu araştırmalar göstermiştir.

Şehir nüfusunda yaş grubuna göre dağılım ise şöyledir.

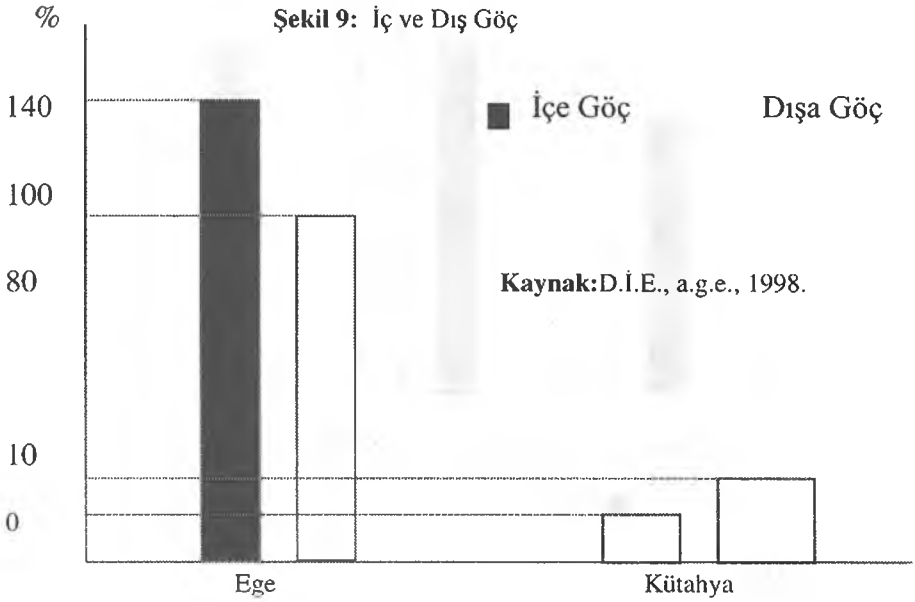
Şekil 8: Nüfusun Yaş Grubuna Göre Dağılımı



Kaynak:D.İ.E., a.g.e., 1998.

Türkiye ve Ege Bölgesi ile nüfusun yaş grubuna göre benzerlik göstermektedir.

Göç alıp-verme bakımından Kütahya şehir merkezinin ve Ege Bölgesinin payları şöyledir:



Şekil 9: İç ve Dış Göç

Kaynak:D.İ.E., a.g.e., 1998.

İçe göçün toplam göç içindeki payı Ege Bölgesi için %139 iken dışa göç için bu oran %94'tür.Kütahya ilinde iç göçün toplam içindeki payı %6 iken dışa göç %8 oranındadır.

Şehir merkezi nüfusunun hane halkı sayısı 138.990'dır.Ortalama hane halkı nüfusu ise 4.65'tir.Bu oran ailelerin çekirdek bir yapıda olduğunu ortaya koymaktadır.

1.2.Eğitim Sistemi

Genel olarak Kütahya ili 1997-1998 öğretim yılı itibariyle 73 okul öncesi eğitim kurumu 502 ilköğretim okulu bulunmaktadır. Dumlupınar Üniversitesi'ne bağlı 5 fakülte, 18 yüksekokul, 2 enstitü olmak üzere toplam 25 Yükseköğretim kurumu bulunmaktadır. Bu kurumlarda aynı öğretim yılında 1.410 okul öncesi öğrenci, 76.902 ilköğretim okulu öğrencisi, 16.715 orta öğretim öğrencisi ve 15.026 yükseköğretim öğrencisi eğitim görmektedir. (KÜTAHYA VALİLİĞİ: 1998; 18)

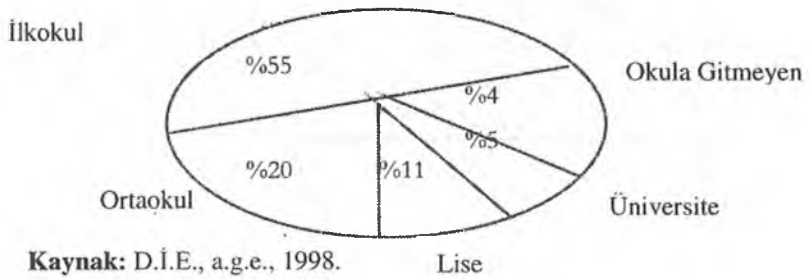
Okullarda halen 74 ana sınıf öğretmeni, 2720 ilköğretim öğretmeni, 1248 ortaöğretim öğretmeni, üniversitede ise 487 öğretim görevlisi görev almaktadır.

Kütahya şehir merkezinde oku-yazarlık oranı %96' dır.

Kütahya' da da Türkiye genelinde olduğu gibi son zamanlarda eğitime önem verilmeye başlanmış olmasına rağmen sonuçlar yetersiz gibi görülmektedir.

Kütahya şehir merkezinde nüfus yapısına göre eğitim düzeni ölçüldüğünde şöyle bir şekil ortaya çıkmaktadır.

Şekil 10: Nüfusun Öğrenim Düzeyi

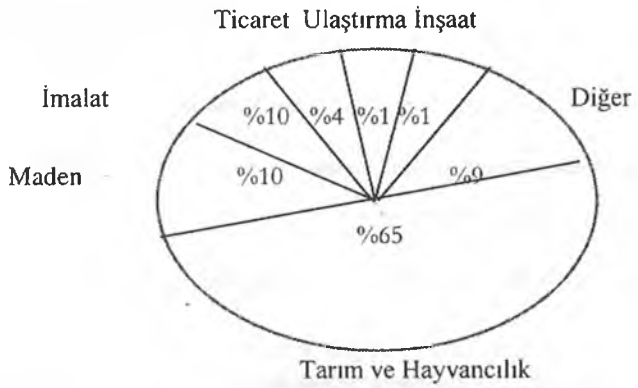


Kaynak: D.İ.E., a.g.e., 1998.

1.3. Ekonomik Sistem

Kütahya ekonomisi, kamu ağırlıklı bir yapıdadır. İktisadi faaliyet kollarında ise şehir merkezi ilin genel yapısına göre farklılık göstermektedir. İlin genel yapısı tarıma ve hayvancılığa dayalı iken şehir merkezi kamu istihdam ağırlıktadır. Nüfusun iktisadi faaliyet kollarına göre çalıştığı işlerde şöyledir:

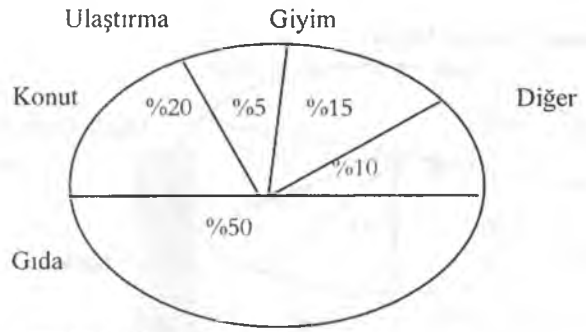
Şekil 11: İktisadi Faaliyet Kollarına Göre Nüfus



Kaynak:D.İ.E., a.g.e., 1998

Kütahya'da kişi başına düşen milli gelir,1865$ civarındadır. Kazanılan gelirin %90'a yakın büyük bir kısmı tüketime harcanmaktadır. Harcamanın kalemleri ise şöyle gerçekleşmektedir:

Şekil: 12 Tüketim Harcamaları



Kaynak: D.İ.E., a.g.e., 1998

Kütahya şehir merkezi nde çalışan nüfusun %25'ine yakınını kadınlar oluşturmaktadır. Çalışan nüfusun %48' i Sosyal Güvenlik kapsamındadır. Kent merkezinde işsiz sayısı, gizli işsiz dahil 8540 kişidir. (KTO RAPORU: 1998)

Kütahya şehir merkezinde sosyal sınıf örneği aşağıdaki gibi oluşmaktadır: (KÜTAHYA İŞ VE İŞÇİ BULMA KURUMU: 1997)

Şekil 13: Kütahya Sosyal Sınıf Örneği

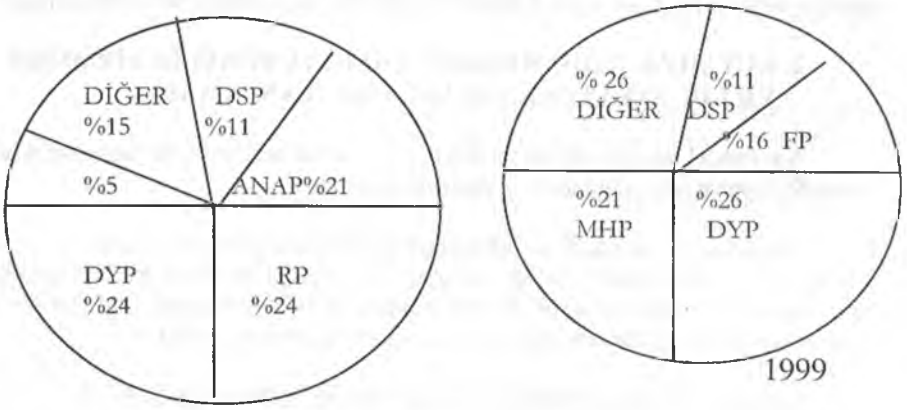
STATÜ	ORAN(%)
Büyük Tüccar, Sanayici, Profesyonel, Tepe Üst Düzen Yönetici	%2.2
Büyük Çiftçi, Serbest Meslek, Bürokrat, Üniversite Öğretim Görevlisi, Albay, Uzman Doktor	%3.4
Küçük Girişimci, Orta Esnaf, Şef, Subaylar, Pratisyen Doktor, Öğretmen vb.	%30
Örgütlenmemiş İşçiler, Küçük Çiftçi, Memur, Esnaf vb.	%64.4

Kaynak: TAŞKIN Ercan, Kütahya'da Tüketici Eğilimleri Araştırması, Yayınlanmamış Makale Çalışması

1.4. Politik Sistem

Kütahya genelinde 1995 yılı ve 1999 yılı milletvekili sonuçlarına göre seçmenlerin politik tercihleri şöyle gerçekleşmiştir.

Şekil 14: 1995 ve1999 Milletvekili Seçim Sonuçları



Her iki seçim sonuçlarına bakıldığında da sağ eğilimli seçmenin Kütahya ilinde ve kent merkezinde yoğunlukta olduğu söylenebilir.

1.5. Dini Sistem

Kütahya şehir merkezinin tarihsel süreç içerisinde önemli rol oynaması, halk üzerinde muhafazakar bir görüntü oluşturmaktadır. Ancak dine bakış açılarında, örf ve adetlerin, menkıbelerin etkisi de güçlüdür. Birçok islam aliminin Kütahya şehir merkezinde yaşamış olması yerli halk üzerinde hale etkisini göstermektedir.

1.6. Sağlık Sistemi

Sağlık hizmetleri yönünden Kütahya şehir merkezinde devlet ve SSK hastanesi olmak üzere 2 hastane ve toplam 600 yatak sayısı vardır. Son günlerde özel sağlık merkezleri açılmaya başlanmıştır. Uzman doktor sayısı 56'dır. (KTO RAPORU:1998) Şehirde uzman doktor ve diş hekimi sıkıntısı bulunmaktadır.

1.7. Kişilik Göstergeleri

Kütahya halkının geçimini büyük oranda tarım ve hayvancılık üzerine kurmuş olmasının sebebi,coğrafi ve iklim olarak koşulların uygun olmasıdır. Jeopolitik açıdan Kütahya'nın metropoller arasında kalması, göç olmaması, geçim kaynağının toprak olması, iklimin dört mevsim özelliğini taşıyor olması, insanlar üzerinde birtakım negatif kalıtsal özellikler meydana getirmiştir. Bu negatif özelliklerin bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

-Hırssız,
-Değişimi benimsemeyen ,
-Riski sevmeyen,
-Boş zamanını iyi değerlendirmeyen,
-Birliktelik kuramayan, (ortak iş kurma açısından)
-Girişimi sevmeyen,
-Gelenekçi,
-Tutarsız,
-Dışa kapalı,

Son yıllarda üniversitenin öğrenci sayısının çoğalması, toplumsal iletişimi arttırdığından şehir merkezinde kültürel bir çeşitlilik meydana gelmeye başlamıştır.

2. KÜTAHYA ŞEHİR MERKEZİ HALKINA YÖNELİK YİRMİBEŞ YILLIK STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI

Kavramsal değerlendirme ve Kütahya şehir merkezi,kültürel yapısının tespiti ile stratejik pazarlama planlamasını şöyle oluşturabiliriz:

Kütahya şehir merkezinin nüfusunun artış hızının gelecek yıllarda nüfusu yenileme noktasında etkisiz kalacağı varsayımı ile mevcut nüfusun orta yaş grubuna gireceği açıktır. Nüfusun büyük bir bölümünün 40-60 yaş arasında olacağından bu yaş grubuna uygun pazarlama eylemlerinin yapılması doğru olacaktır.

Gelecekte Kütahya tüketicisi olgun tüketici grubuna girecek, dolayısıyla; sağlık ürünlerine, emeklilik evlerine, spor merkezlerine, hafif yiyecek türlerine, ev egzersiz aletlerine, vitamin, güzellik ve cilt bakım kozmetiklerine talebin artacağı görülecektir.

Kütahya şehir merkezinde, kadınların çalışma hayatına katılmaları artacağından, ev yaşamlarını kolaylaştıran araç ve gereçlerin, hazır yiyecek türlerinin talebi de artacaktır.

Genç nüfusun sayıca önde sabitleşmesi ve zamanla azalma eğilimine girmesi, eğitim sorununun kaynak yetersizliğini ortadan kaldıracaktır. Okullardaki öğrenci sayılarının azalması, kaliteyi arttıracak, üniversite önlerindeki yığılmalar azalacaktır. Bu nedenle Kütahya şehir merkezinde öğrenciye yönelik, ticaret zamanla sabitleşecek ve azalma eğilimine girecektir. Genç nüfusun ihtiyaçlarına cevap veren işletmeler sayısında bir azalma olacak, bunun yerine orta yaşa hitap eden işyerlerinin sayısı artacaktır.

Eğitimin kalitesinin artması, bilinçli tüketicinin oluşmasında büyük katkıda bulunacaktır. Demokrasi, tüketime yansıyacak, türdeş olmayan tüketici sayısı artacaktır. Bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak içinde, bugünden işletmelerin veri bankaları, bilgi depoları oluşturmaları gerekecektir.

Kütahya' da nüfus artış hızının düşmesine karşın hane sayısında artış olacaktır. İlerleyen yıllarda şimdiki genç nüfus evlenecek, dolayısıyla ev eşyalarına talep artacaktır.

Teknolojik gelişmenin artmasıyla evden yapılan alışverişlerde büyük bir artış olacak, bilgisayarlar bütün evlere girmeye başlayacak, ticaret üçüncü boyuta taşınacaktır.

Kütahya şehir merkezinin ekonomik göstergeleri gelecekte pazarın gelir düzeyi yüksek, gelir düzeyi düşük tüketiciler şeklinde bölümleneceğini göstermektedir. Gelir düzeyi yüksek tüketicilerin, teknik bilgileri, zamanları bölüştürmeleri geçmişteki gelir düzeyi yüksek tüketicilerden farklı olacaktır. Onlar için harcanan zaman, risk ve ruhsal maliyet önemli olacaktır. Kalite pazara giriş bileti olacak ama tek başına kayıta yeterli olmayacaktır. Yüksek kaliteyi düşük fiyatta sunmak önem kazanacaktır. Satış sonrası hizmet, müşterilerin özelliklerine göre davranmak gerekecektir.

Kütahya şehir merkezinde gelecekte pazarın en büyük dilimini, gelir düzeyi düşük tüketiciler oluşturacaktır. Satınalma gücü düşen tüketiciler, ikinci el ve kullanılmış mal ve pazarları oluşturacaklardır. Girişimciler malları yok etmek yerine dönüştürecekler, dönüşüm pazarları kurulacaktır.

Satış çabaları, medya reklamcılığı, tüketicinin türdeş olmayan parçalara ayrılması nedeniyle etkisini kaybedecek, açık hava reklamcılığının önemi arttıracaktır.

Üniversite öğrencilerinin, kültürel farklılaşmayı beraberinde getirmeleri, Kütahya' lıları basınçlı değişmeye zorlayacaktır. Bu değişim ile Kütahya kent merkezinde sosyal göstergeler, daha da tutarsızlaşacak, gelecekte tüketim biçimleri kozmopolitik bir yapıya bürünecektir. Çeşidin çok, alanın geniş olduğu alışveriş merkezleri açılacaktır.

Yukarıda durum analizi yapılarak gelecekte oluşacak, pazar fırsatları ve tehlikeleri ortaya konulmaya çalışıldı. İşletmelerin gelecek için bugünden karar almaları ve pazarlama eylemlerini organize edebilmeleri için "TURBO PAZARLAMACI" olmalılar. Ürün geliştiriminde, imalatta, dağıtımda ve hizmette daha hızlı olması öğrenmelidirler.

Şekil 15: Kütahya Şehir Merkezi Pazarının Fırsatlar ve Tehlikeler Analiz

Fırsatlar	Tehlikeler
Eğitimin kaliteleştirilmesi ve kalifiye eleman sayısında artış	Öğrenci sayısının azalması , Öğrenciye yönelik işlerin azalması
Orta yaşa yönelik faaliyetler	Genç nüfusun azalması
Hazır yiyecek türü ihtiyaçlar	Ürün çeşitlendirilmesi, Müşterilerin türdeş olmaması
Teknolojik Gelişme	Değişime direnme
İkinci el Pazarların Oluşması	Girişimcilik ruhunun olmaması
Veritabanlı Pazarlama	Klasik pazarlama anlayışı
Ekonomini Büyümesi	İçe kapanıklılık
Açık Hava Reklamcılığı	Medya reklamcılığı
Pazardaki değişimlere Uyum	Uyumsuzluk

Şekil 16: Kütahya Şehir Merkezi Pazarının Zayıf Yönleri Analizi

ZAYIF YÖNLERİ
➢ Kötü hizmetler
➢ Niteliksiz Pazarlama Elemanlar
➢ Yetersiz Tüketici Saptamaları
➢ Katı Fiyatlama, Sınırlı Ürün ve Hizmet
➢ Bağımsız Müşteriler

SONUÇ

Pazarlama faaliyetlerine değişik bir açıdan bakıldığında ekonomik hayatın insanlar arasıda görülen ve toplumu etkileyen ilişkileri oluşturduktan dolayı, pazarlama yöneticileri veya daha genel olarak işletmeler ve yöneticileri kültürün iktisadi ilişkilerini tanımak, bu ilişkilerde değişimi izlemek ve bu ilişkilerde olumsuz değişmelere sebep olacak faaliyetlerden uzak durmak zorundadırlar.

KAYNAKÇA

BİLGİNER Nejat, "Modern Pazarlama Faaliyetlerinin Yürütülmesinde Stratejik Pazarlama Planlamasının Rolü ve Önemi", **Dokuzeylül Ün. İİBF.Dergisi**, Cilt:3 Yıl:1988.

ÇABUK Serap, "Geleceğe Yönelik Pazarlama Stratejilerinin Önemi", **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Eylül-Ekim 1998.

DÜĞER İ.Hakkı-AKDEMİR Ali, **Stratejik Planlama**, Isparta, 1994.

EREN Erol, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Der Yayınları, İstanbul, 1997.

Kütahya İş ve İşçi Bulma Kurumu, 1997.

Kütahya Ticaret Odası Raporu, 1998.

Kütahya Ticaret Odası Raporu, 1997.

Kütahya Valiliği, "Kütahya İlinin Kalkınmada Öncelikli Yöreler Kapsamına Alınmasına Yönelik Amprik Bir Çalışma", Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 1998.

LİNTON Ropl, "The Consept of Culture", **Perspectives in Consumer Behavior**, Scott,Foresman Company, Three-Edition,1998.

ODABAŞI Yavuz, **Tüketici Davranışı**, Anadolu Ün. Yayını, 1998.

TEK B. Ömer, **Pazarlama İlkeleri ve Global Yaklaşımlar**, Son Ajans, İzmir, 1999.

TEK B. Ömer, Pazarlama İyi İnsan Olma Bilimidir.", **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Ocak-Şubat, 1998.

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

HOW AN AUDIT PROGRAM CAN BE FORMED FOR MEASURING THE HUMAN RESOURCES EFFECTIVENESS?

Prof.Dr.Ali ERBAŞ*
Dr. M. Kemal DEMİRCİ**

ABSTRACT

The aim of HR auditing can be summarized as monitoring current HR activities, identifying HR problem areas and generating possible solutions to these problems, forecasting trends and their impact on HR management, evaluating the costs and benefits of HR activities and offer some alternative solutions.

To achieve above objectives HR departments must set goacls for measuring effectiveness and must maintain records to provide a basis for government compliance, documentation, and research on the effectiveness of HR actions. HR Audits are implemented to gather comprehensive information on how well HR activities in the organization are being performed. Research data and information is gathered from several sources during the audit. These sources are interviews, ratio analyses and other measures such as return on investment, economic value added and cost benefit analyses. An audit report is formed as a result of audit work which identifies the major problems and inefficiencies. HR audit report is then submitted to management[1] as well as HR staff members, for corrective actions and to obtain greater commitment to implementing the recommentations.

A. INTRODUCTION

In today's global competition companies focuses on profits, productivity, employee turnover, and human resource practices more than before. Most

* Azerbaycan Institute for Administrating National Economy, Dean of Faculty of Management.
** Azerbaycan Institute for Administrating National Economy, Lecturer, Faculty of Management.

[1] L.E.Boone&D.L.Kurtz. **Contemporary Business**, 8th Edition, The Dryden Press, New York, 1996, p. 525.

organizations devote considerable attention to human resource management, which can be defined as (1) the process of acquiring, training, developing, motivating, and appraising a sufficient quantity of qualified employees to perform the activities necessary to accomplish organizational objectives, and (2) developing specific activities and an overall organizational climate to generate maximum worker satisfaction and employee efficiency.[2]

However, there is an important relationship between good HR practices, reduced turnover of employees and increased employee productivity. Further, those practices enhances high profitability and high value of the firms nowadays. A high quality, highly motivated workforce is tough for competition to replicate[3]. To gain improvements in organizational performance is an advantage and this is mainly succeeded through effective HR management[4]. Specific approaches and ideas about measuring effectiveness and auditing of HR activities are discussed in this study.

B. AUDITING OF HR ACTIVITIES

An HR audit is a formal research effort that is done by an auditor or auditing team which evaluates the current conditions of HR management in an organization. Through the development and use of statistical reports and research data, HR audits attempt to evaluate how well HR activities have been performed. According to auditing report management can decide which conditions are needed to be improved.[5]

An HR audit begins with a determination of management objectives that are to be achieved in the HR area. The audit compares the actual situation of HR activities with these objectives, as in the sample audit questionnaire given below. Although a variety of research sources can be used to assess HR effectiveness during the audit, review of all relevant HR documents is useful. The documents to be studied include organization charts, job descriptions, handbooks for employees, labor union contracts, benefit statements, performance appraisals, and other forms used, etc. Interviews are conducted with a cross-section of executives, managers, supervisors, and HR staff members to obtain information about HR practies and problems.[6]

Although HR audits can be conducted by staff members, however, a more objective assessment may be achieved if the organization uses external auditors.

---

[2] Boone&Kurtz, p.220.

[3] M.K.Demirci, **Dönüştürücü Önderlik Kuramının Önderlik Kuramları Yönünden İncelenmesi**, (Basılmamış Doktora Tezi), DPÜ-SBE, Kütahya, 1998, s.17-22.

[4] M.Zigarelli, "Human Resources and the Bottom Line," **Academy of Management Excecutive**, May 1996, p. 63.

[5] K. Dawson&S. Dawson, "How to Select the Best Service," **HR Magazine**, January 1996, pp. 75-83.

[6] R L. Mathis&John H. Jackson, **Human Resource Management**, 8th Edition, West Publishing Co., New York, 1997, p. 592.

1. INTERVIEWS WITH DEPARTMENT MANAGERS AND SOME KNOWLEDGABLE PEOPLE

As part of the audit a checklist that consists of specific questions about the evaluations of various areas of HR activities is used[7]. HR management audit questionnaire allows auditor to rate the extent to which an organization has basic HR activities and how well they are being performed. In deciding upon auditor's rating, he should consider also how other managers and some knowledgable employees would rate the activities. The scores provides a guide for actions and source of information that will improve HR activities in the organization under study.

HR management audit questionnaire

This HR management audit questionnaire[8] allows you to rate the level of essential HR activities in the organization under study. The average scores for each question may also provide some clues about the major problems existing in the area of HR activities. Each question should be scaled as below:

VERY GOOD(Done well) *3 points*
ADEQUATE (Only some uptating is necessary) *2 points*
WEAK (Major improvements are needed) *1 point*
VERY WEAK(Basically non-exist) *0 points*

(2,50 or above) HR activities are effective, complete, and are in comply with legal requirements
(1,50-2,50) HR activities are not being performed as adequately complete or effective as they should be.
Some potentiol legal risks may exist.
(1,00-1,50) There are major HR problems. A great deal of attention must be given to HR activities in the organization.
(Below 1,00) There are potential legal liabilitis, and it is likely that important HR problems are in existence.

I. LEGAL COMPLIANCE (Please specify if necessary)
( ) 1. Immigration laws.....
( )2. Equal employment opportunity requirements .....
( )3. Health and safety .....
( )4. Privacy protection .....
( )5. Employment contracts .....
( )6 Wage and hour laws.....
( )7. Reporting- compliance to laws, etc.....
( )8. Others.....

[7] A. Erbaş. **Hastane Yönetim Denetimi**, Menderes Yüksek Öğretim ve Bilim Vakfı, Aydın, 1991, s.35-vd.
[8] Mathis&Jackson,p.593.

II. OBTAINING HUMAN RESOURCES

( )9. Current job desecriptions and specifications.....
( )10. HR supply-and demand estimates(for the last 4 years).....
( )11. Physical exam procedures.....
( )12. Employee selection interviews.....
( )13. Recruiting procedures.....

III.MAINTAAINING HUMAN RESOURCES

( )14. Employee recognition programs.....
( )15. HR record keeping systems.....
( )16. Formal salary system.....
( )17. Personnel policy manual.....
( )18. Benefits programs.....
( )19. Absenteism control.....
( )20. Grievance resolution procedures.....

IV. DEVELOPING HUMAN RESOURCES

( )21. Orientation programs for new employees .....
( )22. Development programs for employees.....
( )23 Job skills training programs.....
( )24 Assesment of job performance .....
( )25 Assesment of the feedback of manager's training.....
( ) TOTAL POINTS

2. HR RATIO ANALYSES AND OTHER MEASURES

2.1. Ratio Analyses

A useful way to evaluation HR activities involves calculating ratios. The ratios can be calculated and compared from year to year. Such efforts provides information about changes in HR operations and gives some clues about the state of the organization[9]. For this type of analyses one suggested series of ratios and measures to consider is given below.[10]

[9] E. Zengin-Y.B.Canbolat,"Azerbaycan'da Bulunan Türk İşletmelerinin Yapıları ve Sorunları" **Journal of Qafqaz University**, Vol. 1, Number 2., Azerbaycan 1998. P. 68.

[10] J. Hiltrop&C.Despres, "Benchmarking the Performance of HR Management", **Long Range Planning**, December 1994, p. 53; Mathis& Jackson, p. 594.

HR FUNCTION	USEFUL RATIOS	
- Selection situation	Long-term vacancies / Total Jobs	Vacancies filled internally / Total vacancies
		Time needed to fill vacancy / Total vacancies
- Training situation	Number of days training / Number of employees	Total training budget / Total employees
- Compensation situation	Total compensation costs / Total revenue	Basic salary cost / Total compensation cost
-Employee relations situation	Employee Resignations / Total employees per year	Length of service / Total employees
	Absences of employees / Days worked per months	Total managers / Total employees
- Overall HR activity situation	Part-time employees / Total employees	HR professionals / Total employees

Ratios and comparisons of ratios with the industry figures can be a reach source of information about the conditions the establishment is in. Effectiveness is best determined by comparing ratio measures with national statistics. Trend analysis should be prepared and the comparisons should be made over time. Through such comparisons and compiles of valuable information, auditors and individual employers would also be able to compare HR costs against national figures annually if national statistics are available.

2.2 Other Measures

2.2.1 Return on Investment and Economic Value Added

Both return on investment and economic value added are related approaches to measuring the contribution and cost of HR. *Return on investment* can show the value of expenditures for HR activities. It can also be used to show how long it will take for the activities to pay for themselves. The formula[11] given below can be used to compute return on investment(ROI) for a new HR activity:

$$ROI=(A - B) - C + D$$

Where;

ROI= return on investment
A= current operating costs for the time period
B= operating costs for a new or enhanced system for the time period
C= one-time cost of acquisition and implementation
D= value of gains from productivity improvements for the time period

On the other hand, *Economic value added*(EVA) is defined as a firm's net operating profit after the cost of capital is substracted. Cost of capital is demanded to be the minimum rate of return wanted by the shareholders. An EVA analyses

[11] Mathis&Jackson, p. 594.

needs that all policies, procedures, measures, and methods use cost of capital as a benchmark against which their return is judged. Both approaches can be used for human resources decisions and analysis. These two methods together with cost-benefit and interview part of the audit provide valuable information and specific clues about the problems or inefficiencies existing in the organization.[12]

2.2.2 Cost-Benefit Analyses

In *cost- benefit analysis*, the costs and benefits related with specific HR activities are identified through building economic and statistical models. Such models essentially includes equations that gives the relevant factors affecting the HR activity under study. Measures and formulas should be chosen from a series of activities and the variables pertained to those activities. Thus HR costing models can be formed. An example that shows developing an equation for computing interviewing costs is given below.

$$\text{Total interviewing costs (per interview)} = \frac{\text{Staff Interviewer's time spent} + \text{Staff interviewer's hourly rate x hours}}{N}$$

Where:

Staff interviewer's time spent= interviewer's hourly rate x hours spent
Manager's time spent= Manager's hourly rate x hours
N= number of applicants interviewed.

Let's assume that an interview specialist is paid 20.000 Manat per hour. He/she interviews 16 applicants for a job by spending for half an hour each applicant. Following the interview, the applicants are interviewed by a department manager who is paid 30.000 Manat an hour. Department manager spents 15 minutes for each applicant.

Under these conditions the total costs of interview per applicant would be:

$$\frac{(20.000\ \text{Manat} \times 8\ \text{hours}) + (30.000\ \text{Manat} \times 4\ \text{hours})}{16\ \text{interviews}} =$$

$$\frac{160.000\ \text{Man.} + 120.000\ \text{Man}}{16\ \text{interviews}} = \mathbf{17.500}\ \text{Man./applicant}$$

This equation might indicate the benefit of reducing the number of applicants interviewed. Such an goal can be achieved by using better employment screening devices. The costs of such devices, must also be added to total choosing costs.

[12] G.B. Stewart, "EVA Works-but Not If You Make These Common Mistakes", **Fortune**, May 1, 1995, p. 117; "Can EVA Deliver Profits in the Post Office:" **Fortune**, July 10,1995, p. 29; S.E.O'Connell, "Calculate the Return on Your Investment for Better Budgeting", **HR Magazine**, October 1995, p. 39.

It is suggested that HR auditors and professionals should continuously concentrate on cost/benefit analyses. Auditors and HR professionals should devote themselves for research and assessment approaches and methods in an organization in order to enhance cost-justify expenditures and actions. All the calculations, analysis and work done during the audit of HR activities must be shown on work papers in order to provide a documantation. To face the challenges that organizations face, effective HR management will be essential in organizations both in this country and worldwide.

C. THE CHARACTERISTICS OF HR MANAGEMENT AUDIT REPORT

Sustained competitive advantage depends on the unique characteristics of all the resources including human resources that an organization uses as it competes in its environment.[13] Beside this, choices made about HR systems and practices can be used to guide changes in the performance of organizations.[14] Therefore to achieve these objectives and targets appraisal of HR activities on a contunual and timely basis is a necessity for an organization.

To achieve a more objective assessment of HR activities[15] organizations are suggested to use external auditors. Basing on working papers it is essential for management auditor to prepare a written report. Working papers are prepared according to the data and information gathered from physical inspection of facilities, interviews, ratio analysis, return on investment computations, economic value added and utility in other words cost/benefit analysis etc.

The report should show the methods used, specific observations on the state of HR activities, and recommendations for improvement. It should be sent to management[16], as well as HR staff members, for corrective actions and to obtain greater commitment to implementing the recommentations.

REFERENCES

Arthur, J.B. "Effects of Human Resources, Systems on Manufacturing Performance and Turnover", **Academy of Management Journal** 37 (1994).

Boone, L.E. & Kurtz, D.L. **Contemporary Business**, 8th Edition, The Dryden Press, New York, 1996.

Burack E:&Miller D. M. "New Paradigm Approaches in Strategic Human Resources Management," **Group and Organization Management**,, June 1994.

Davidson, J. "Can EVA Deliver Profits in the Post Office:" **Fortune**, July 10,1995.

Dawson K.&Dawson S. "How to Select the Best Service," **HR Magazine**, January 1996.

[13] E. Burack&D. M. Miller, "New Paradigm Approaches in Strategic Human Resources Management," **Group and Organization Management**,, June 1994, pp. 141-160.

[14] J.B. Arthur, "Effects of Human Resources, Systems on Manufacturing Performance and Turnover", **Academy of Management Journal** 37 (1994), pp. 670-686.

[15] D.J. Rachman&M.H. Mescon&Courtland L. Bovee&John V. Thill, **Business Today**, 8th Ed. McGraw-Hill, Inc, New York, pp. 283-285.

[16] Boone&Kurtz, p. 525.

Hiltrop, J.&Despres,C. "Benchmarking the Performance of HR Management", **Long Range Planning**, December 1994.

Demirci, M.K. **Dönüştürücü Önderlik Kuramının Önderlik Kuramları Yönünden İncelenmesi**, (Basılmamış Doktora Tezi), DPÜ-SBE, Kütahya, 1998

Erbaş, A. **Hastane Yönetim Denetimi**, Menderes Yüksek Öğretim ve Bilim Vakfı, Aydın, 1991.

Mathis R.L.&Jackson J.H., **Human Resource Management**, 8th Edition West Publishing Co., New York, 1997.

O'Connell, S.E., "Calculate the Return on Your Investment for Better Budgeting", **HR Magazine**, October 1995.

Rachman D.J.&Mescon, M.H.& Bovee, C.L. &Thill, J.V. **Business Today**, 8th Ed. McGraw-Hill, Inc, New York.

Stewart, G.B. "EVA Works-but Not If You Make These Common Mistakes", **Fortune**, May 1, 1995.

Zengin,E.&Canbolat, Y.B."Azerbaycan'da Bulunan Türk İşletmelerinin Yapıları ve Sorunları" **Journal of Qafqaz University**, Vol. 1, Number 2., Azerbaycan 1998.

Zigarelli, M., "Human Resources and the Bottom Line," **Academy of Management Excecutive**, May 1996.

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

TÜRKİYE'DE YÜKSEKÖĞRETİMİN KAPSAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Yrd. Doç. Dr. Ramazan KILIÇ*

ÖZET

Bu çalışmada, öncelikle yükseköğretim kavramı ele alınmış, daha sonra da, Türkiye'de yükseköğretimin kapsamı ve tarihsel gelişimi geniş bir perspektifte ele alınarak incelenmiştir. Son olarak Batıda yükseköğretimin tarihsel gelişimi ele alınmıştır.

Türkiye'de yükseköğretim kurumları ve üst kuruluşları önemlerinden dolayı 1982 Anayasasında (130.Md.) yer almış ve şu şekilde tanımlanmışlardır:[1] "Çağdaş eğitim-öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde milletin ve ülkenin ihtiyaçlarına uygun insan gücü yetiştirmek amacı ile; ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapmak, ülkeye ve insanlığa hizmet etmek üzere çeşitli birimlerden oluşan kamu tüzel kişiliğine ve bilimsel özerkliğe sahip üniversiteler..."

Dünya'da olduğu gibi, Türkiye'de de genellikle eğitim-öğretim sisteminin üç ana kademesi vardır. Bunlar; sırası ile ilköğretim, orta öğretim, ve yükseköğretimden oluşur.

* Dumlupınar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi.

[1] Tahir HATİPOĞLU, **Yükseköğretim Mevzuatı**, Selvi Yayınevi, Ankara, 1995, s.9.

1. YÜKSEKÖĞRETİM KAVRAMI

Yükseköğretim, üniversite, yüksekokul, akademi gibi her düzeyde (ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora) eğitimi kapsayan bir öğretim kademesidir.[2] Yükseköğretimin en önemli iki işlevi, bilim üretmek ve yüksek nitelikli insan gücü yetiştirmektir.[3]

Buradan hareketle, yükseköğretim genel olarak; "bilimsel birikimleri muhafaza eden, geliştiren, yayan ve bu amaçla, eğitim faaliyetlerinin yanında, bilimsel araştırmaların yapıldığı üniversitelerle bu üniversitelere bağlı diğer kuruluşların tümü" şeklinde tanımlanmaktadır.[4]

Yükseköğretim Kanununun 3.Md.sinde ise; Yükseköğretim daha teknik olarak şu şekilde tanımlanmıştır:[5] "Milli eğitim sistemi içinde, ortaöğretime dayalı, en az dört yarı yılı kapsayan her kademedeki eğitim-öğretimin tümüdür."

Yükseköğretimde uygulanan eğitim-öğretim şekilleri; örgün, açık, dışarıdan (ekstern), ve yaygın eğitim olmak üzere dört'e ayrılmaktadır.[6]

i.**Örgün eğitim**; Türkiye'de ve dünya'da uygulanan en yaygın eğitim-öğretim şeklidir. Bu eğitim türünde öğrenciler, eğitim-öğretim dönemi boyunca ders ve uygulamalara devam etmek zorundadırlar. Türkiye'de Örgün eğitim kategorisine; ilköğretim, orta öğretim, yükseköğretim olmak üzere üç ana grup girmektedir.

ii.**Açık eğitim**; Öğrencilerin okula devam mecburiyeti olmaksızın, radyo, televizyon ve diğer eğitim araçları aracılığıyla aldıkları eğitim şeklidir.

iii. **Dışarıdan eğitim** (ekstern); Yükseköğretimin belli dallarında, öğrencilerin okula devam mecburiyeti olmaksızın sadece eğitim-öğretim dönemi boyunca yapılan sınavlara katılma zorunluluğu olan eğitimdir.

iv.**Yaygın eğitim**; "Örgün eğitim sistemine hiç girmemiş veya örgün eğitimin herhangi bir kademesinde bulunan veyahut bu kademeden çıkmış vatandaşlara, örgün eğitimin yanında veya dışında ihtiyaç duyulan çeşitli alanlarda, eğitim-öğretim vererek bireylerin belli amaçlar doğrultusunda yetiştirilmesini sağlayan eğitsel etkinliklerdir."[7]

Yaygın eğitimde, toplumun tüm kesimlerine ve farklı alanlarda bilgi ve beceri kazandırılması amaçlanmaktadır.

---

[2]Mehmet KISAKÜREK, **Üniversitelerimizde Yenileşme**, A.Ü. Eğitim Fakültesi, Yayın No:54, Ankara, 1976, s.4.; Cavit BİNBAŞIOĞLU, **Eğitim Yöneticiliği**, Binbaşıoğlu Yayınevi, 4. Basım, Ankara, 1988, s.112.

[3]Özer OZANKAYA, "Türkiye'de Yükseköğretimin Temel Sorunları", **Yükseköğretimde Sorunlar ve Çözümler**, Üniversite Öğretim Üyeleri Derneği Yayınları, No:1,İstanbul 1990, s.217.

[4]———Cumhurbaşkanlığı, **Bilim Teknoloji ve Üniversiteler**, Ankara, 23 Mart 1996, s.1.;Ayrıca bkz. Ali BİRİNCİ, "Üniversite ve Kitap", **Türk Yurdu**, Cilt:16, Sayı:111, Kasım 1996, s.45.

[5]Kanun No, 2547, Kabul Tarihi, 4.11.1981,RG., 6.11.1981.Değişik:17.8.1983-2880/1 Md.

[6] YÖK Kanunu Md.3/u.

[7] Ömer DİNÇSOY, **Türk Eğitim Sistemi**, Türk Demokrasi Vakfı, Ankara, 1995, s.56.

Belli başlı yükseköğretim kurumlarını ise; üniversite, fakülte, yüksekokul ve enstitü şeklinde incelemek mümkündür.

1.1. Üniversite

Yükseköğretimin ana kaynağını oluşturan kurumlar üniversitelerdir. Çünkü, diğer yükseköğretim kurumları da üniversitelere bağlı olarak kurulmaktadırlar.

Üniversite kelimesinin kökeni Latince'de *universitas* sözcüğü olup, Latince'de "bağımsız tüzel kişiliğe sahip ve ortak çıkarları olan kişiler topluluğu (lonca)" veya "kurum, topluluk" anlamına gelmektedir.[8] Ancak; üniversite kavramının asıl çağrıştırdığı anlam, "üniversal" gerçekliktir.[9]

Ana Britannica'da üniversite; "bilim ve sanat dallarında öğretim yapan, meslek eğitimi ve lisansüstü programları bulunan ve çeşitli dallarda diploma veren yükseköğretim kurumu" olarak tanımlanmaktadır.[10]

On dokuzuncu yüzyılda Newman ise, üniversitenin klasik bir tanımını yaparak üniversiteyi, "topluma rengini veren ve seçkin dimağlara özgü en güzel nitelikleri geliştiren bir kurum" olarak tanımlamıştır. Yine Newman'a göre "üniversite, toplumun fikri sesini yükseltmeyi, kamu düşüncesini (public Mind) geliştirmeyi, ulusal zevki inceltmeyi, popüler heyecanın gerçek ilkelerini ve popüler ilhamın değişmez gayesini tespit etmeyi, çağındaki fikirlere genişlik ve olumluluk vermeyi, siyasal kudretin kullanılmasını kolaylaştırmayı ve özel hayat münasebetlerini zarif bir hale getirmeyi amaç edinir"[11]

Bu durumda üniversite, "bilimsel üstünlüğün, akademik yeteneğin ve yönetim ustalığının ağır bastığı bir ortam" olarak ifade edildiği gibi eğitim, öğretim ve araştırma fonksiyonlarına göre de tanımlanmaktadır.[12]

Üniversiteler yaptıkları eğitim-öğretimle ve araştırmalarla "evrensel" kimliğe sahip kurumlardır.[13] Bu nedenle üniversitelerin evrensel amacı, araştırma yapmak, üst düzeyde eğitim sağlamak, bilgiyi üretmek ve yaymak olarak ifade edilebilir.[14]

---

[8] TÜSİAD, **Türkiye'de Ve Dünyada Yükseköğretim Bilim Ve Teknoloji**, İstanbul, Haziran 1994, s.57.; Mehmet KISAKÜREK, **Üniversitelerimizde Yenileşme**...,s.2.

[9] Yılmaz ÖZAKPINAR, "Üniversitenin Varlık Gayesi", **Türk Yurdu**, Cilt:16, Sayı:111, Kasım 1996, s.3.

[10] **Ana Britannica Genel Kültür Ansiklopedisi**, Ana Yayıncılık, Cilt:22, İstanbul, 1993, s.472.

[11] James W. BROWN- James W. THORNTON, **Yükseköğretim**, (Çev. Ferhan Oğuzkan-Ahmet Akgün, Şefik Uysal), Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 1965, s.6.

[12] Birsen GÖKÇE, "Türkiye Koşullarında Yeni Bir Üniversite Nasıl Kurulmalı", **Yükseköğretimde Sorunlar**...,s.100.; Hüseyin COŞKUN, "Yükseköğretim Sistemimizin Sorunları ve Çözüm Önerileri", **Yeni Türkiye Dergisi**, Eğitim Özel Sayısı, Yıl:2, Sayı:7, Ocak-Şubat 1996, s.360.

[13] Ramazan DEMİR, Üniversitenin Bugünü ve Yarını Sorunlar, Sorumlular, Çözüm Önerileri, Palme Yayıncılık, İkinci Baskı, Ankara, 1996,s.51.

[14] Ayhan O. ÇAVDAR, **Nasıl Bir Üniversite İstiyoruz?**, Türkiye Bilimler Akademisi, Bilimsel Toplantı Serileri, No:5, Ankara, Haziran 1996, s.2.; Feride YILDIRIM, "Bilim, Teknoloji, Eğitim ve Üniversiteden Kısa Kısa", **Anahtar**, MPM Yayın Organı, Sayı:92, Ağustos 1996, s.13.

Yükseköğretim Kanununun 3.Md.sinde ise, Üniversite şu şekilde tanımlanmıştır:[15] "Bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumudur."

1.2. Fakülte

2547 Sayılı Yükseköğretim Kanununda fakülte şu şekilde tanımlanmıştır:[16] "Yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayın yapan; kendisine birimler bağlanılabilen bir yükseköğretim kurumudur."

1.3. Yüksekokul

Yükseköğretim Kanununun aynı maddesinde Yüksekokul ise:[17] "Belirli bir mesleğe yönelik eğitim öğretime ağırlık veren bir yükseköğretim kurumu" olarak tanımlanmıştır.

1.4. Enstitü

Yükseköğretim Kanununda Enstitü ise şu şekilde tanımlanmıştır:[18] "Üniversitelerde ve fakültelerde birden fazla benzer ve ilgili bilim dallarında lisans üstü, eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve uygulama yapan bir yükseköğretim kurumudur."

1.5. Yükseköğretim Kurumları

2547 Sayılı Kanunda yükseköğretim kurumları: "Üniversiteler ile yüksek teknoloji enstitüleri ve bunların bünyesinde yer alan fakülteler, enstitüler, yüksekokullar, konservatuarlar, meslek yüksekokulları ile uygulama ve araştırma merkezleri" olarak sayılmıştır (Kanun Md.3/c).

Yükseköğretim üst kuruluşları ise, "Yükseköğretim Kurulu ve Üniversitelerarası Kuruldur" (2547 Sayılı Kanun Md.3/b).

2. TÜRKİYE'DE YÜKSEKÖĞRETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Türkiye'de yükseköğretimin tarihsel gelişimi incelenirken, Osmanlı İmparatorluğunda yükseköğretim kapsamında değerlendirilebilecek gelişmelerin incelenmesi, mevcut Yükseköğretim kurumlarının yapılarının analizinde fayda sağlayacağı gibi, yükseköğretimde yeni stratejilerinin tespiti ve uygulanmasında da fayda sağlayacaktır.

Bu nedenle, geçmişe bakıp bugünü tahlil etmek ve buradan hareketle yarını konuşmak temel stratejimiz olmalıdır. Bu amaçla, öncelikle Osmanlı İmparatorlu-

[15] 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu Md.3/d.
[16] 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu Md.3/e.
[17] 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu Md.3/g.
[18] 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu Md.3/f.

günda yükseköğretim kapsamındaki gelişmeler ele alınacak, daha sonra ise, Cumhuriyetin ilanından günümüze kadar olan gelişmeler incelenecektir.

2.1. Osmanlı İmparatorluğunda Yükseköğretim

Türklerde yükseköğretimin tarihçesini 1000 yıl önceki Türk Devletlerine kadar götürmek mümkündür. Yükseköğretim kurumlarının ilk başlangıcı ise, medreselere dayandırılmakta[19] ve bu nitelikteki ilk Türk medresesi 1067 yılında Bağdat'ta kurulan Nizamiye Medresesi olarak kabul edilmektedir.[20]

Osmanlı İmparatorluğunda da bu nitelikteki ilk medrese, Osmanlı Devleti'nin kurulduğu yıllardan kısa bir süre sonra İznik'te Orhan Gazi tarafından kurulan "İznik Orhaniyesi" adını taşıyan medresedir. Daha sonraki dönemlerde Bursa, Edirne ve İstanbul'da yeni medreseler kurularak eğitim-öğretimde yeni gelişmeler sağlanmıştır.[21]

Osmanlı İmparatorluğunda, temel eğitim kurumları, sivil ve askeri okullar olarak ikiye ayrılabilir. Sivil okullar; Sıbyan Mektepleri ve Medreselerdir. Sıbyan okulları, küçük yaştaki çocukların eğitim gördüğü ilkokullardır. Medreseler ise, Umumi Medreseler ve İhtisas Medreseleri olmak üzere ikiye ayrılmaktaydı. Umumi Medreseler, dini ve dini olmayan eğitim verirken, İhtisas Medreseleri, uzmanlığa dayalı, tek bir bilim dalında eğitim vermekteydiler. Osmanlı Eğitim Sisteminde, orta ve yükseköğretim'in ana kaynağını Medreseler teşkil etmekteydi.[22]

Osmanlı İmparatorluğunda Müslüman kesimin modern anlamda eğitimiyle ilgili ilk adımlar "askeri sınıfın" yeniden-üretilmesiyle başlamıştır. Bunun nedeni ordunun savaşlarda gösterdiği başarısızlıklardır. Bu amaçla, 1773 yılında "Hendesehane" ya da "Mühendishane-i Bahri-i Hümayün" kuruldu. Bu Osmanlı İmparatorluğunda açılan ilk yüksekokul olarak kabul edilmektedir.[23]

III. Selim de yine askeri amaçlı olarak, mühendislik dallarında uzmanlaşma başlatmış ve 1794'te " Mühendishane-i Berri-i Hümayün" kurulmuştur. 1834'te "Mekteb-i Ulumu Harbiye"nin kurulmasından sonra, aynı yıl ordunun yeniden örgütlenmesi amacıyla "Muzıka-i Hümayün" kurulmuştur.[24]

---

[19] Hüsnü Yusuf GÖKALP, "Türkiye'de Üniversite Eğitimi, Özerklik, Bilim Politikası ve üniversite Giriş Sınavları", **Türk Yurdu**, Cilt:16, Sayı:111, Kasım 1996, s.27.

[20] Leland C. BORROWS, **Higher Education in Turkey**, UNESCO, 1990, P.5.; Aydoğan ATAÜNAL, **Cumhuriyet Döneminde Yükseköğretimdeki Gelişmeler**, Milli Eğitim Bakanlığı Yükseköğretim Genel Müdürlüğü, Ankara, Eylül 1993.
s.27.; Yahya Kemal KAYA, **Eğitim Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 1979, s.127.; Ali GÜLER, "Türk Üniversite Geleneği Üzerine", **Türk Yurdu**, Cilt:16, Sayı 111, Kasım 1996, s.31.

[21] ATAÜNAL, **A.g.e.**, s.28-29.

[22] Cahit BALTACI, **A.g.e.**, s.468-469.; COŞAR, Numan, **Türkiye'de Eğitim Ve Eğitim Harcamaları**, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, İstanbul, 1988, s.53.

[23] Leland C. BORROWS, **Higher Education in Turkey**...,P.5.; İlhan TEKELİ, **Eğitim**, Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi, Cilt: III., İletişim Yayınları, 1995, s.655.; İhsan DOĞRAMACI, "Yükseköğretimin Gelişimi Üniversite Yönetiminde Özerklik ve Demokrasi, **Yeni Türkiye Dergisi**, Eğitim Özel Sayısı, Yıl:2, Sayı:7, Ocak-Şubat 1996, s.341.

[24] İlhan TEKELİ, s.656.

II. Mahmut zamanında da, 1826'da "Tıbhane-i Amire ve Cerrahhane-i Mamure" kurulmuştur. Bu okul 1838'de yeni bir adla "Darül'ulüm-ül Hikemiye-i Osmaniye ve Mekteb-i Tıbbıye-i Aliye-i Şahane" olarak Galatasaray'da açılmıştır.[25]

Osmanlı İmparatorluğunda yükseköğretim amaçlı gelişmeler, öncelikle askeri alanda başlamış ve daha sonra yaygınlaştırılmaya çalışılmıştır. Ancak, o günkü toplum yapısının buna hazır olmaması, yükseköğretimde çok uzun sürecek bir döneminin başlamasını gerektirmiştir.[26]

Askeri okullar yanında Osmanlı İmparatorluğu'nda özel eğitim kurumları olarak değerlendirilebilecek okullar ise, sıbyan okulları ve medreselerdir. Bu okullar'ın finansman ve denetimleri vakıflar tarafından yapılmaktaydı.[27]

Tanzimatla birlikte her alanda başlatılan yenilikler eğitimde de kendini göstermiştir. Yükseköğretimin gündeme getirilmesi, Tanzimatın ünlü üç paşası, Ali, Fuat ve Cevdet paşa'lar tarafından olmuştur.[28] Bu yeniliklerden birisi de batılı anlamda ilk üniversite olarak nitelendirilebilecek olan "I.Darülfünun" un 1863 yılında eğitime başlamasıdır.[29]

Bu dönemde, eğitim bir kamu görevi olarak algılanmış ve orduya yönelik olarak eğitim veren yüksekokullarla birlikte, ilk sivil yüksekokullar olan "Mekteb-i Mülkiye (1859) ve Mekteb-i "Tıbbıye-i Mülkiye" (1866) kurulmuştur. Eğitim sisteminde sağlanan gelişmeler ile birlikte artan öğretmen ihtiyacı göz önünde bulundurularak, "Darulmuallimin" (1847), "Darulmuallim-i Sıbyan" (1862) ve "Darulmuallimat (1870) bu amaçla kurulmuşlardır.[30]

Sonraki yıllarda 1869 Saffet Paşa Nizamnamesiyle 1870 yılında kurulan II. Darülfünun, "Darülfünun-u Osmani" adıyla açılmış ancak kısa bir süre sonra kapanmıştır. Onun yerine 1874'te Galatasaray'da III. Darülfünun olan "Darülfünun-u Sultani" açılmıştır. Ancak, bu yükseköğretim kurumu da 1880'li yıllarda kapanmıştır. Bu kurumun dengi olabilecek üniversite ise; Sadrazam Sait Paşa'nın teşvikleriyle 1990 yılında açılan ıv. Darülfünun "Darülfünun-u Şahane" dir. Ancak bu üniversite de beklenen başarıyı gösterememiştir. [31]

Bu süreçte, açılan bazı meslek okulları ve yüksekokullar ise; "Mekteb-i Fünun-u Maliye" (1878), "Sanay-i Nefise Mektebi" (1879) ile "Ticaret Mektebi" (1882) dir. Bu okullar, 1890 yılından sonra İstanbul dışında da açılarak yaygınlaştırılmışlardır.[32]

---

[25] TEKELİ, s.656.

[26] TEKELİ, s.656.

[27] Mecit EŞ, **Klasik Osmanlı Maliyesi**, İkinci Baskı, Kütahya, 1995, s.115.

[28] Fikri MERYATAK, **Türkiye Cumhuriyetinde Yükseköğretim (1920-1950)**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1994, s.5.

[29] Erdoğan BAŞAR, "Türk Yükseköğretim Sisteminin Dünü, Bugünü, Yarını", **Eğitimimize Bakışlar**, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, No:1, İstanbul, 1996, s.69

[30] TEKELİ, s.656.

[31] TEKELİ, s.656-658.

[32] TEKELİ, s.658.

Yine bu dönemde, ilk defa 1856 tarihli Islahat Fermanı ve 1869 tarihli Maarif-i Umumiye Nizamnamesi ile Osmanlı İmparatorluğu sınırları içerisinde yaşayan herkesin özel okul açabilmelerine imkan tanıyan düzenlemeler yapılmıştır. Bu düzenlemelerden önce de İmparatorluğun sınırları içerisinde Rum, Ermeni ve Yahudilerin birçok okulları bulunmaktaydı.[33]

II. Meşrutiyet ile başlayan dönem, eğitim tartışmalarının yoğun olarak yapıldığı bir dönemdir. Yine bu dönemde ilk olarak, eğitim sisteminde yeni bir yapılanmaya gidilirken bu yeni yapılanmanın yükseköğretimden mi, yoksa ilk ve orta öğretimden mi başlaması ile ilgili tartışmalar yapılmıştır.[34]

II. Meşrutiyetin getirdiği yeni siyasal yaşantı ile birlikte eğitim alanında da birçok gelişme sağlanmıştır. Bu gelişmelerden birisi de Darülfünunun ön plana geçerek, "Darülfünun-u Şahane" nin, yerine V. Darülfünun olan "Darülfünun-u Osmani" adıyla yeni bir üniversitenin kurulmasıdır.[35]

II. Meşrutiyet döneminde Osmanlı İmparatorluğu'nda tek bir Darülfünun olan "Darülfünun-u Osmani" bulunmaktaydı. Bu dönemde ilk olarak Beyrut'ta, daha sonra da Hicaz'da Darülfünun kurulmaya çalışılmışsa da bu girişimler başarısızlıkla sonuçlanmıştır.[36]

1912'de Darülfününda önemli değişiklikler yapılmıştır. Yapılan bu değişiklikler şunlardır; Üniversite, Ulüm-ı Şeriye, Ulüm-ı Hukikiye, Fünuk, Ulüm-ı Tıbbiye, Ulüm-ı Edebiyye, olarak beş şubeye ayrılmıştır. Bu dönemde kızlara da yükseköğretim olanağı sağlamak amacıyla, "İnas Darülfünun-u" kurulmuştur. Ayrıca, aynı dönemde "Medresetül Mütehassısin" in kurulmasıyla da, Ulum-i Seniye üniversiteden ayrılmıştır.[37]

Osmanlı imparatorluğundaki üniversite (Darülfünun), Birinci Dünya Savaşı sırasında gerek öğrenciler gerekse öğretim elemanları bakımından büyük yaralar almıştı.[38] Ancak, Osmanlı Eğitim Sistemi tüm eksikliklerine rağmen, İstiklal Savaşı'nın başladığı 1919 yılına kadar, en azından biçimsel olarak (kısmi özerklik ve karma eğitim gibi ilkelerin kabulü) gelişmiş ülkelerdeki eğitim sistemlerinin temel niteliklerine kavuşturulmuştu.[39]

Osmanlı İmparatorluğunda uygulanan medrese tipi eğitimin, zamanında toplumun ihtiyaçlarını karşıladığını kabul etmek gerekmektedir. Bu tür eğitim kurumları, Osmanlı İmparatorluğu zamanında devlet tarafından değil, özel olarak kişiler tarafından yapılmaktaydı.

---

[33] Muhsin HESAPÇIOĞLU-ÖZCAN Handan, "Türkiye'de Eğitimin Finansmanı ve Özel Okullar Sorunu", **M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, Sayı:7, 1995,s.151-152.

[34] MERYATAK, s.394.

[35] ATAÜNAL, s.34.

[36] Mustafa ERGÜN, **II. Meşrutiyet Devrinde Eğitim Hareketleri (1908-1914)**, Ocak Yayınları, Ankara, 1996, s. 282-283.

[37] TEKELİ, s.660.

[38] Ömer DİNÇSOY, **Türk Eğitim Sistemi**, Türk Demokrasi Vakfı, Ankara, 1995, s.46.

[39] Yahya Kemal KAYA, **Sosyal Değişim Ve Sosyal Gelişme Stratejileri**, DPT, 1993, s.111

Osmanlı Eğitim sistemi'nde finansman tamamen vakıflar tarafından sağlanmaktaydı. İlköğretimden yükseköğretime kadar, her seviyedeki eğitim-öğretim kurumunun kendine has vakıfları vardı. Başka bir ifadeyle Osmanlı İmparatorluğu'nda eğitim tamamen vakıflaştırılmıştı.[40]

Ayrıca, medrese tipi eğitim kurumlarına herkes serbestçe ve ücretsiz olarak devam edebilmekte, üstelik medreseye devam eden öğrencilere gündelik olarak 2-3 akçe miktarında maddi yardım da yapılması, medrese eğitiminin dikkate değer özelliklerini ortaya koymaktadır.[41]

Osmanlı İmparatorluğu, yükselme dönemindeki başarılarını ileri düzeylerdeki medreseler sayesinde elde ettiği gibi, bu kurumlardaki bozulma ve yozlaşmanın Osmanlı İmparatorluğu'nun çöküşünü hazırlayan en önemli faktörlerden birisi olduğunu kabul etmek gerekir.[42]

Bütün olumsuzluklarına rağmen Osmanlı İmparatorluğunda medreseler On Sekizinci yüzyılın sonuna kadar tek yükseköğretim kurumları olarak kalmıştır.[43]

Genel olarak Osmanlı İmparatorluğundaki sosyal gelişmelerin Cumhuriyete ve Cumhuriyet dönemi eğitim sistemine yansıdığı kabul edilebilir.[44]

2.2. Cumhuriyetin İlanından Sonra Türkiye'de Yükseköğretim

Türkiye'de Cumhuriyet'in ilanıyla birlikte her alanda olduğu gibi yükseköğretim alanında da hızlı gelişmeler meydana gelmiştir. Bu hızlı gelişmelerle birlikte birçok tartışmalar da yapılmıştır.

Türkiye'de, yükseköğretim alanında yaşanan bu gelişmeler; 1946 yılına kadar, 1946 yılından Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK)'ün kurulmasına kadar ve YÖK'ün kuruluşundan günümüze kadar olmak üzere üç dönemde incelenebilir.

Cumhuriyetin ilanıyla birlikte Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarını iki ana grupta toplamak mümkündür. Birinci grup, bilim ve bilgi üreten üniversiteler, ikinci grup ise, mesleğe yönelik olarak insan yetiştiren meslek yüksek okullarıdır.[45]

2.2.1. 1946 Yılına Kadar Olan Gelişmeler

Cumhuriyet'in ilanıyla birlikte Türkiye Cumhuriyeti birçok alanda olduğu gibi Osmanlı İmparatorluğundan son derece dağınık bir eğitim sistemi devralmıştır. Bu dağınık eğitim kurumları içerisinde eski geleneksel yapıyı temsil eden bazı

---

[40] Cahit BALTACI, "Osmanlı Eğitim Sistemi", **Yeni Türkiye Dergisi**, Sayı:7, Ocak-Şubat 1996, s.468.

[41] Amiran KURTKAN, **Eğitim Yolu İle Kalkınmanın Esasları**, İ.Ü.İ.F. Yayın No: 388, İstanbul,1977, s.57.

[42] ATAÜNAL, s.6.

[43] ATAÜNAL, s.29.

[44] Rıfat OKÇABOL, "Geçmişten Bugüne Eğitim Felsefesi" **İktisat Dergisi**, Sayı:364, Şubat 1997, s.35.

[45] MERYATAK, **Türkiye Cumhuriyetinde Yükseköğretim (1920-1950)**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1994, s.1.

Yükseköğretim kurumları da Osmanlı imparatorluğundan devralınmıştır.[46] Örneğin; 1924 yılında Türkiye'de 479 medrese bulunmaktaydı.[47] Osmanlı İmparatorluğundan devr alınan kurumlar hızla değiştirilmiş ve bunlara ek olarak yenileri açılmıştır.

Türkiye Cumhuriyeti Devleti, uzun bir savaş döneminden sonra kurulmasına rağmen, eğitim alanında devrim olarak nitelendirilebilecek önemli yenilikler yapmış, ancak başta finansman olmak üzere birçok önemli sorunla da karşılaşılmıştır.

Cumhuriyet Türkiye'si, Osmanlı İmparatorluğu'ndan özerkliğe sahip bir Darülfünun da devralmıştı. 1924 yılında çıkarılan 493 Sayılı Kanunla, İstanbul Darülfünun'u ve ona bağlı Tıp, Hukuk, İlahiyat ve Fen Fakülteleri kurulmuş ve üniversite "Katma Bütçe"li idare haline getirilerek, üniversitelerin bağımsız kuruluşlar olmaları yolunda önemli bir adım atılmak istenmiştir.[48]

1930'lu yıllar ise, yükseköğretimde büyük atılımların başlatıldığı yıllar olmuştur. Bu yıllarda devletçilik politikasına dayanılarak yürütülen devlet destekli bir çok gelişmeden yükseköğretim de etkilenmiştir. Bu süreçte, Yükseköğretimde sağlanan gelişmelerden en önemlisi 1933 üniversite reformudur.[49]

1933 yılında Darülfünun'un yenileştirilmesi amacıyla İsviçre'den çağrılan profesör Albert Malche'ye üniversite hakkında bir rapor hazırlatılmıştır.[50] Bu rapora dayanılarak aynı yıl 2252 Sayılı Kanunla Darülfünun kapatılmıştır. Ancak üniversite, kasım 1933 yılında "İstanbul Üniversitesi" adıyla yeniden açılmıştır.[51] 1933 yılında yapılan reformla İstanbul Üniversitesinin eski yapısı önemli ölçüde değişmiştir.[52]

1933 yılındaki reformla İstanbul Üniversitesi yeni bir idari yapıya da kavuşturulmuştur. Buna göre; Rektör, Milli Eğitim Bakanı'nın önerisi üzerine üçlü kararnameyle, Dekanlar, Rektör'ün önerisi ve Milli Eğitim Bakanı'nın onayıyla, Profesörler ise, Fakülte Kurulu'nun tespit ettiği 3 aday arasından Milli Eğitim Bakanı'nın onayıyla atanmaktaydı.[53]

Ekim 1934 tarihinde yayınlanan "İstanbul Üniversitesi Talimatnamesi" yönetmeliğinin birinci maddesine göre üniversitenin görevleri şu şekilde sıralanmıştır.

---

[46] MERYATAK, s.1.

[47] TEKELİ, s.660.

[48] Figen EREN, "Üniversite Reformları Açısından Yükseköğretimin Tarihi Gelişimi" **U.Ü.Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:III., Sayı:1, 1988, s.284-285.; TEKELİ, s.663.

[49] İhsan DOĞRAMACI, "Yükseköğretimin Gelişimi Üniversite Yönetiminde Özerklik ve Demokrasi, **Yeni Türkiye Dergisi**, Eğitim Özel Sayısı, Yıl:2, Sayı:7, Ocak-Şubat 1996, s.341 ; MERYATAK, s.395-343.;Ali KOÇER, "Türk Üniversitelerinde Örgütsel Gelişme", **Üniversite Yönetiminin Uluslarası Sorunları Sempozyumu**, A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları No: 80, Ankara, 1979, s.21.

[50] BAŞAR, s.78-79.

[51] Mete TUNCAY, "YÖK", **Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi**, III. Cilt, İletişim Yayınları, 1995, s.680.; Figen EREN, s.285-286.

[52] Leland C. BORROWS, , **Higher Education in Turkey**....P.7.

[53] TÜSİAD, s.153.; ERTUĞ, "Türkiye'de Çağdaş Üniversiteleşme ve YÖK Konusunda İhsan Doğramacı İle Söyleşi", s.247.

i. Araştırmalar yapmak, milli kültürü ve yüksek bilgiyi yaymak,
ii. Devlet ve ülke düzeyindeki işler için kalifiye eleman yetiştirmek.[54]

İstanbul Üniversitesi'ndeki akademik kadronun büyük bir bölümünü Almanya'da Hitler faşizminden kaçarak Türkiye'ye gelen bilim adamları oluşturmaktaydı. Bu nedenle, o dönemde İstanbul Üniversitesi için "Berlin dışındaki en büyük Alman üniversitesi" yakıştırmaları bile yapılmıştır. 1945'li yıllara kadar Türkiye'de kalacak olan bu Alman bilim adamları, Türkiye'de Alman üniversite modelinin yerleşmesinde önemli bir katkı yapmışlardır.[55]

İstanbul'da yükseköğretim alanında bu gelişmeler yaşanırken, Ankara'da da yeni yükseköğretim kurumları açılmıştır. 1933 yılında, Ankara Yüksek Ziraat Enstitüsü kurulmuş, daha sonra 1948 yılında Ankara Üniversitesi'ne bağlanarak, Ziraat Fakültesi adını almıştır. 1935 yılında ise; İstanbul'daki Mülkiye Mektebi, Siyasal Bilgiler Fakültesi adıyla Ankara'ya taşınmıştır. Aynı yıl Ankara'da Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi de kurulmuştur. 1925 yılında Ankara'da Hukuk Mektebi'nin adı Hukuk Fakültesi olarak değiştirilmiştir. 1943 yılında da, Ankara Fen Fakültesi kurulmuştur.[56]

2.2.2. 1946 Yılından, Yüksek Öğretim Kurulu'nun Kuruluşuna Kadar

1946 yılı hemen hemen her alanda olduğu gibi yükseköğretim bakımından da Türkiye için bir dönüm noktası olmuştur. 1946 yılında Türkiye'de tek partili sistemden çok partili döneme geçilerek seçimler yapılmış, ayrıca çıkarılan yeni kanunla da üniversite reformu gerçekleştirilmiştir.[57]

1946 yılında 4936 Sayılı Kanunla gerçekleştirilen bu reformun temel amacı, 25 Mayıs 1946 Sayılı Milli Eğitim Komisyonu raporunda; "üniversite hocalarının yetişme, seçilme ve yükselme şartlarını belli esaslara bağlamak, bu suretle üniversite öğretim mesleğini kanun temeli üzerine kurmak ve böylece daha çabuk gelişmelerini sağlamak" olarak ifade edilmiştir.[58]

Bu üniversite reformu ile belirlenen amaçlar doğrultusunda, üniversiteler ve bağlı tüm organları, kuruluşları, işleyişleri yasal düzenlemelere bağlanarak, üniversiteler yeni ve ileri bir statüye kavuşturulmuşlardır. Üniversiteler, mali, bilimsel ve yönetsel açıdan özerkliğe bu dönemde kavuşmuşlardır.[59] Ancak, üniversite gelirlerinin büyük bir bölümünün gene devlet bütçesinden sağlanması üniversitelerin mali bakımdan özerkliğini tartışılır hale getirmiştir.[60]

---

[54] Yüksel KAVAK, **Kalkınmada Öncelikli Yörelerdeki Yükseköğretim**...,s.25.

[55] Hürriyet UYMAZ, **Gazete Pazar**, 11 Mayıs 1997, s.19.; TEKELİ, s.663.

[56] TEKELİ, s.664.

[57] Eren OMAY, "Üniversitenin Toplum Yapısındaki Yeri", **Yükseköğretimde Sorunlar ve Çözümler**, Üniversite Öğretim Üyeleri Derneği Yayınları, No:1,İstanbul 1990, s.27.; TÜSİAD, s.154.; BAŞAR, s.85.

[58] ATAÜNAL, s.56.

[59] MERYATAK, s.396.; TÜSİAD, s.153.

[60] Figen EREN (YURTIŞIK), "Üniversite Reformları Açısından Yükseköğretimin Tarihi Gelişimi", **U.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:III, Sayı 1, 1988, s.287.

1946 yılında Türkiye'de üç üniversite bulunmaktaydı. Bunlardan birincisi, Darülfunun yerine 6.6.1933 tarihinde 2252 Sayılı Kanunla kurulan "İstanbul Üniversitesi", ikincisi ise; 10.2.1944 tarihinde 4619 Sayılı Kanunla kurulan "İstanbul Teknik Üniversitesi", üçüncüsü de 13.6.1946 tarihinde 4936 Sayılı Kanunla kurulan "Ankara Üniversitesi" idi.[61]

1950'li yıllardan sonra, toplumsal talep doğrultusunda yükseköğretimde önemli gelişmeler meydana gelmiştir. Bu gelişmelerden en önemlisi, yüksekokul ve üniversitelerin bölgesel merkezlere yaygınlaştırılmasıdır. 1955 yılında, Karadeniz Teknik Üniversitesi (Kanun No.6594) ve Ege Üniversitesi (Kanun No.6575), 1956 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi (Kanun No.7307), 1957 yılında Atatürk Üniversitesi (Kanun No.6990) kurulmuştur.[62]

Mayıs 1957 yılında Erzurum'da kurulan Atatürk Üniversitesi, Amerika'daki Landa-Grand üniversiteleri model alınarak kurulmuştur. Bu modelde üniversite'nin geleneksel fonksiyonları dışında, yörenin sorunlarına büyük ölçüde çözümler getiren projeler geliştirmesi öngörülmektedir. Üniversite kuramsal araştırmalar yanında, büyük oranda uygulama değeri olan araştırmalar yapacak, bilgi ve araştırmanın öğrencilerin yanı sıra yöredeki vatandaşlara da yayılması üzerinde duracaktır. Üniversitenin yöreye dönük bu faaliyetlerinin başında sağlık, ziraat ve hayvancılık gelmektedir.

Bu gerekçelerle devlet ile halk arasında bağ görevi görecek ve üniversite dışındaki meslek gruplarının da üniversite yönetimine katılımını sağlayacak olan "Müşavirler Heyeti" kurulması öngörülmüştür. Ancak, siyasi güçlerin üniversite üzerinde etkili olabileceği gibi endişelerle bu heyet oluşturulmamıştır. Atatürk Üniversitesi bilimsel özerkliğe sahip olarak 1976 yılına kadar Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olarak faaliyet göstermiştir.[63]

27 Mayıs 1960 Askeri Harekatından sonra çıkarılan 115 Sayılı Kanunla üniversitelere "özerklik" verilmiştir. Bu dönemdeki en önemli gelişmeler ise; toplumda hızla artan yükseköğretim talebini karşılamak amacıyla, 1965 yılında, özel yüksekokulların açılmasına izin veren 625 Sayılı Kanundan sonra, birçok özel okul açılmıştır. Bu dönemde (1963-1964), merkezi seçme sınavı da kurumsallaşmıştır.

Cumhuriyet döneminde 1960'lı yıllara gelinceye kadar, bir çok fakülte kendisine başvuran adayları sınavsız kabul etmiştir. Mevcut kontenjanları aşan bir talep ile karşılaşan fakülteler seçme işlemini şu üç esasa göre yapmışlardır.

i. Başvuru sırasına göre kayıt işlemi yapılmış, kontenjanlar dolduktan sonra gelen adaylara "kayıtların kapandığı" ilan edilmiştir.

---

[61] ATAÜNAL, s.71.

[62] TÜSİAD, s.154.; TEKELİ, s.670.

[63] KORKUT,s.76.;Yüksel KAVAK, **Kalkınmada Öncelikli Yörelerdeki Yükseköğretim**..., s.41.

ii. Bazı fakülteler verdikleri eğitime göre, liselerin fen veya edebiyat bölümlerinden mezun olan öğrencileri kaydetmişlerdir.

iii. Bazı fakülteler de öğrencilerin lise mezuniyet derecelerini esas alarak, öncelikle pekiyi derecesine sahip öğrencileri, daha sonra da iyi ve orta dereceye sahip adayları kabul etmişlerdir.[64]

Ancak, Üniversitelerarası Kurul'un 1974 yılında üniversiteye giriş sınavının bir merkez tarafından yürütülmesi kararını almasıyla Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi kurularak sınavlar günümüze kadar bu merkez tarafından yapılmaya başlanmıştır.[65]

Ankara'da, 8 Temmuz 1967 yılında 892 Sayılı Kanunla kurulan üçüncü üniversite, Hacettepe Üniversitesi adıyla kurulmuş ve Tıp, Sağlık Bilimleri, Fen ve Sosyal Bilimler Fakülteleri ile öğretime başlamıştır. 1969 yılındaki en önemli gelişme ise; Devlet Mimarlık Mühendislik Akademileri'nin yurdun birçok yerinde kurulmasıdır. Eylül 1971 yılında da 1478 Sayılı Kanunla, İstanbul'da Robert Koleji'nin yerine, Boğaziçi Üniversitesi kurulmuştur.[66]

1973 yılına kadar ikisi dışında tamamı üç büyük şehirde yer alan toplam dokuz üniversite bulunmaktaydı. Bunlar; İstanbul Üniversitesi (1923), İstanbul Teknik Üniversitesi (1944), Ankara Üniversitesi (1946), Karadeniz Teknik Üniversitesi (1955), Ege Üniversitesi (1955), Orta Doğu Teknik Üniversitesi (1956), Atatürk Üniversitesi (1957), Hacettepe Üniversitesi (1967) ve Boğaziçi Üniversitesi (1971) dir.[67]

Bundan sonraki yıllarda, yükseköğretime yurdun her tarafından artan toplumsal talep, yeni üniversitelerin açılmasını gündeme getirmiş ve açılan yeni üniversitelerle birlikte Türkiye'de üniversite sayısı 18'e yükselmiştir.

1973 yılında çıkarılan 1750 Sayılı Üniversiteler Kanunu ODTÜ dışındaki üniversiteleri tek bir çatı altında birleştirerek, denetleme, planlama ve koordinasyon görevi yapacak olan ve başkanlığını Milli Eğitim Bakanı'nın yapacağı Yükseköğretim Kurulu'nun kurulmasını da öngörmekteydi.[68]

Kurul üyeleri ise, her üniversiteden seçilen bir temsilci ile, bunların toplamına eşit sayıda, çeşitli bakanlıklarca atanan hükümet temsilcilerinden oluşmaktaydı. Ancak oluşturulan bu kurul 1975'te Anayasa'ya aykırı bulunarak, Anayasa Mahkemesi'nce kaldırılmıştır. 1973 yılında, Çukurova Üniversitesi, Diyarbakır Üniversitesi, Anadolu Üniversitesi, Cumhuriyet Üniversitesi, 1975 yılında ise; İnönü Üniver-

[64] Fethi TOKER, **Türkiye'de Yükseköğretime Giriş**, ÖSYM Yayınları, Ankara, Şubat 1997-3, s.2.
[65] TOKER, s.3.
[66] TEKELİ, s. 671-672.
[67] T.C. Milli Eğitim Bakanlığı ve Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, **Yükseköğretim Gelişme Planı 1992-2012**, Ankara, 1991, s.1.
[68] TÜSİAD, s.155.

sitesi, Fırat Üniversitesi, Bursa Üniversitesi, On dokuz Mayıs Üniversitesi ve Selçuk Üniversitesi kurulmuştur.[69]

Haziran 1973 yılında yükseköğretimle ilgili iki kanun yürürlüğe girmiştir. Bunlar, 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ile 1750 Sayılı Üniversiteler Kanunudur (Ancak, 1750 Sayılı Kanunun bazı maddeleri Anayasa Mahkemesi kararı ile iptal edilmiştir).

1946-1981 döneminde Türkiye'de yükseköğretim kurumlarında önemli gelişmeler kaydedilmiştir. Ancak, bu dönemde yükseköğretim kurumları arasında yaşanan koordinasyon ve işbirliği eksikliği ile planlama ve denetimdeki aksaklıklar, yükseköğretim kurumlarındaki gelişmenin beklenenin gerisinde kalmasına yol açmıştır.[70]

2.2.3. Yüksek Öğretim Kurulu'ndan Günümüze Kadar

Yüksek Öğretim Kurulu'nun kuruluşundan önceki dönemde, yükseköğretim hem kendi içinde hem de Milli Eğitim Sistemi içinde bir bütünlük içerisinde değildi. Yükseköğretimle ilgili görev ve sorumluluklar değişik kanunlarla belirlenmekte ve düzenlenmekteydi. Yükseköğretimle ilgili bu kanunlardaki çeşitlilik kargaşaya neden olmakta ve yükseköğretim kurumlarının işlevlerini yapmalarına engel teşkil etmekteydi.[71]

Yukarıda sayılan nedenlerden dolayı, Türkiye'de yükseköğretimin planlanması, koordinasyonu ve denetlenmesi amacıyla ilk olarak 1973 yılında "Yükseköğretim Kurulu" adıyla kurulması düşünülen bir kuruluş gündeme gelmiştir. Ancak, bu kuruluş üniversitenin kendisi dışındaki kurum ve kişiler tarafından yönetilemeyeceği ile ilgili anayasa ilkesine ters düştüğü gerekçesiyle Anayasa Mahkemesi tarafından iptal edilmiştir.[72]

2.2.3.1. Yükseköğretim Kurulu Dönemi

12 Eylül 1980 askeri harekatından sonra, yükseköğretim alanında yapılması düşünülen reform, Milli Güvenlik Konseyi tarafından 6 Kasım 1981'de 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun kabulüyle gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. 2547 Sayılı Kanunun kabulüyle 1750 sayılı Üniversiteler Kanunu da yürürlükten kaldırılmıştır. 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun bazı maddeleri kısa bir süre sonra (20 Nisan 1982) değiştirilerek, bu kanuna göre kurulan Yükseköğretim Kurulu'nun yetkileri genişletilmiştir. Yükseköğretim Kanunu'nun kabulüyle birlikte, mevcut 27 üniversite'nin yönetimi Yükseköğretim Kurulu (YÖK)'e bırakılmıştır. YÖK'ün kuruluş şeması aşağıdaki gibidir;

---

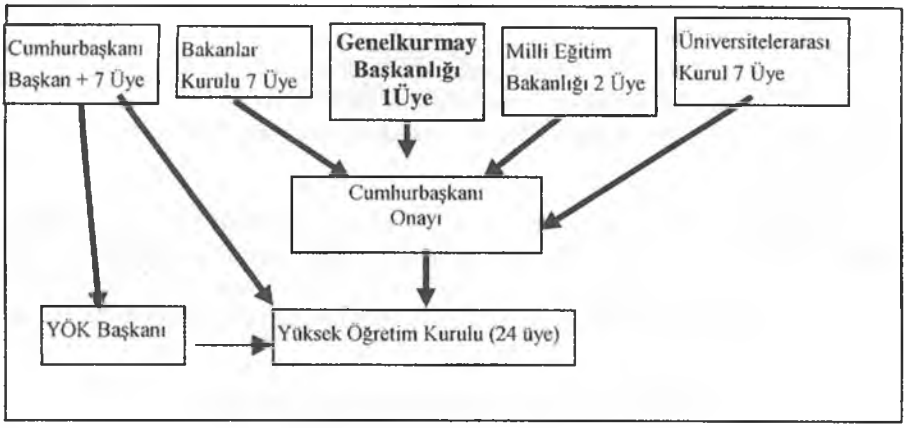
[69] TEKELİ, s. 671-672.

[70] YÖK, **Kasım 1981-Kasım 1988 Döneminde Yükseköğretimdeki Gelişmeler**...,s.12.

[71] ATAÜNAL, s.83.

[72] ATAÜNAL, s.8.

YÖK Kuruluş Şeması



2547 Sayılı Kanunla YÖK'ün başlıca görevleri,[73] "tüm yükseköğretimi düzenleyen ve yükseköğretim kurumlarının faaliyetlerine yön veren, bu kanunla kendisine verilen görev ve yetkiler çerçevesinde özerkliğe ve kamu tüzelkişiliğine sahip, bir kuruluş" niteliğinde olan "Yükseköğretim Kurulu" kurulmuştur.

Yükseköğretim Kurulu'nun 7 üyesini Üniversitelerarası Kurul, kurul üyesi olmayan, üniversitede görevli profesörler arasından seçmektedir. Yükseköğretim Kurulu'nun 7 üyesi de Cumhurbaşkanı tarafından, rektörlük ve öğretim üyeliğinde başarılı hizmet yapmış profesörlere öncelik verilmek suretiyle seçilmektedir. Bakanlar Kurulu* da üst düzey devlet görevlileri veya emeklileri arasından seçilen 7, Milli Eğitim Bakanlığınca seçilen 2 ve Genel Kurmay Başkanlığı tarafından seçilen 1 üyeden oluşmaktadır. Yükseköğretim Kurulu'na seçilen bu üyelerin tamamının üyelikleri ve YÖK Başkanı'nın atanması, Cumhurbaşkanının onayı ile kesinleşir.[74]

YÖK'ün kuruluşuyla birlikte yükseköğretimde yapılan yeni düzenlemenin başlıca amacı, "yükseköğretim çağına gelmiş gençlerin eğitimine tahsis edilen bütün kaynakların kullanımını koordine etmektir. Böyle bir koordinasyonla, kaynakların verimli bir şekilde kullanılması, etkili bir iş bölümü ve yardımlaşma, dublikasyonun önlenmesi, yükseköğretim hizmetlerinin yurt çapında dengeli dağılımının sağlanması, yükseköğretim yatırımlarının planlanması amaçlanmaktadır."[75] Bu kanunla kurulan YÖK, üstü örtülü bir yükseköğretim bakanlığı niteliğinde bir kuruluş olarak değerlendirilebilir.[76]

Yükseköğretimdeki yeni düzenlemelerle ulaşılmak istenen temel hedefler şu şekilde özetlenebilir:[77]

---

[73] 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu Md.6/a.

* Değişik: 23/12/1988-KHK-351/12 Md.

[74] 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu Md.6/a-b.

[75] İhsan DOĞRAMACI, **Kasım1981-Kasım 1988 Döneminde Yükseköğretimdeki Gelişmeler**..., YÖK, Ankara, 1988, s.1-2.

[76] Ziya BURSALIOĞLU, "Nasıl Bir Yükseköğretim Sistemi", **Türk Yurdu**, Cilt:16, Sayı:111, Kasım 1996, s.12.

[77] YÖK, s.13.

i. Yükseköğretim çağına gelmiş gençlere daha fazla imkan sağlamak amacı ile yükseköğretim kurumlarının sayısını artırmak, bunları yurdun her tarafına yaymak ve bu çerçevede özellikle meslek yüksekokullarının açılmasına öncelik vermek,

ii. İhtiyaçlara cevap verecek yeterli öğretim elemanı yetiştirmek için gerekli tedbirler almak,

iii. Eğitimin kalitesini yükseltmek, araştırmaları sayı ve nicelik açısından geliştirmek amacıyla gerekli çalışmaları yapmak.

Bu hedefler doğrultusunda , Yükseköğretim Kanunuyla getirilen önemli birçok yenilik vardır. Bunlar;[78]

i. Üniversite, akademi ve yüksekokulların (konservatuarlar, meslek ve sanat okulları dahil) birleştirilerek üniversite çatısı altında toplanması ve değişik zamanlardaki kanunlarla belirlenmiş akademik unvanların (doktora, doçentlik, profesörlük) eşdeğer ilan edilmesi,

ii. 1975 yılında Anayasa Mahkemesi'nin hukuka aykırı bularak iptal ettiği Yükseköğretim Kurulu'nun, daha geniş yetkilerle tekrar kurulması,

iii. Ortaöğretim üzerine öğretim yapan tüm okulların, yükseköğretim adı altında toplanarak bir bütünlüğe kavuşturulmaları,

iv. Üyeleri atamayla gelen Yükseköğretim Kurulu'na bağlı Yükseköğretim Denetleme Kurulu'nun kurulması,

v. Rektörler ve üniversite senatoları tarafından seçilen birer Üniversitelerarası Kurul'un kurulması,

vi. Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi'nin, Yükseköğretim Kurulu'na bağlanması,

viii. Öğrencilerden harç alınması uygulamasının yasallaştırılması yükseköğretimin paralı olması yönünde bir adım olarak sayılabilir.

Yükseköğretim Kanununda Yükseköğretim Kurulu'nun belli başlı görevleri şu şekilde sıralanmıştır;[79]

i. Yükseköğretim kurumlarının kurulması, geliştirilmesi, eğitim-öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve yükseköğretim alanlarını ihtiyaç duyduğu öğretim elemanlarının yetiştirilmesi için kısa ve uzun vadeli planlar hazırlamak, üniversitelere tahsis edilen kaynakların, etkili bir biçimde kullanılmasını gözetim ve denetim altında bulundurmak,

ii. Yükseköğretim kurumları arasında, birleştirici, bütünleştirici, sürekli, ahenkli ve geliştirici işbirliği ve koordinasyonu sağlamak,

iii. Üniversitelerin ihtiyaçlarını, eğitim-öğretim programlarını, bilim dallarının niteliklerini, araştırma faaliyetlerini, uygulama alanlarını, bina, araç, gereç ve benzeri imkânlar ve öğrenci sayılarını ve diğer ilgili hususları dikkate alarak; üniversitelerin profesör, doçent ve yardımcı doçent kadrolarını dengeli bir oranda tespit etmek,

iv. Her yıl üniversitelerin verecekleri faaliyet raporlarını inceleyerek değerlendirmek,

v. Üniversitelerin her eğitim-öğretim programına kabul edeceği öğrenci sayısı önerilerini inceleyerek kapasitelerini tespit etmek,

vi. Her eğitim-öğretim programında öğrencilerden alınacak harca ait ilgili yükseköğretim kurumlarının önerilerini inceleyerek karara bağlamak,

---

[78] TUNCAY,s. 682.;İbrahim Ethem BAŞARAN, **Türkiye Eğitim Sistemi**, İkinci Baskı, Ocak, 1994, s.98.

[79] 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu Md.7.

vii. Yükseköğretim üst kuruluşları ile üniversitelerce hazırlanan bütçeleri tetkik ve onayladıktan sonra Milli Eğitim Bakanlığı'na sunmak,

viii. Vakıflar tarafından kurulacak yükseköğretim kurumlarının açılması hususundaki görüş ve önerilerini Milli Eğitim Bakanlığı'na sunmak.

2.2.3.1.1. Yükseköğretim Kurumları'nın Gelişimi

Türk yükseköğretimi, 6 Kasım 1981 yılında yürürlüğe giren 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu ile köklü bir değişim sürecine girmiştir.[80] YÖK reformu çerçevesinde, (20 Temmuz 1982 tarihinde) üniversiteler yeniden teşkilatlanmışlardır. Bu döneme kadar üniversitelerin dışında kalan akademiler ile çeşitli bakanlıkların bünyesinde yer alan yükseköğretim kurumlarının bir bölümü mevcut üniversitelere bağlanırken, bir bölümü de bağımsız üniversiteler haline getirilmiştir. Böylece Türk eğitim sistemi içindeki üniversite-akademi ikiliği ortadan kaldırılmıştır.[81]

YÖK'ün kuruluşu ile birlikte, 22 Haziran 1982 tarih ve 41 Sayılı Kanun hükmünde kararname'nin yayınlanmasından sonra Türkiye'de toplam üniversite sayısı 27 olmuştur. Bu üniversitelerden 12 tanesi İstanbul, Ankara ve İzmir'de, geriye kalan 15 üniversite ise, diğer şehirlerde kurulmuşlardır.

1981-1991 döneminde toplam üniversite sayısı 29'a, 183 olan fakülte sayısı 212'ye, 126 olan yüksekokul sayısı 219'a, 2 olan enstitü sayısı ise 118'e yükseltilmiştir.[82]

Türkiye'de çeşitli dönemler itibariyle kurulan üniversite sayıları aşağıda toplu halde verilmiştir:

1923-1933 : 1
1934-1946 : 2
1947-1972 : 6
1973-1981 : 10
1982-1991 : 10
1992-1993 : 29
1993-1997 : 11 (vakıf üniversiteleri dahil),

YÖK'ün kuruluşundan sonra yükseköğretim kurumlarında çeşitlilik sağlanmıştır. YÖK'ün kurulmasından sonra, fakülte ve enstitülerde yürütülen lisans ve yüksek lisans düzeyindeki programların yanı sıra, ara insan gücü yetiştirilmesine yönelik öğretim yapan meslek yüksekokulları ile daha çok çalışan kesime yönelik olarak kişilerin eğitimlerini bulundukları yerlerde karşılama imkanı sağlayan merkezi açık öğretim programları yaygınlaştırılmışlardır.

[80] Ömer DİNÇSOY, **Türk Eğitim Sistemi**, Türk Demokrasi Vakfı, Ankara, 1995, s.103

[81] YÖK, **Kasım 1981-Kasım 1988 Döneminde Yükseköğretimdeki Gelişmeler**..., s.18.

[82] YÖK, **Türk Yükseköğretiminde On Yıl**...,s.10.

2.2.3.1.1.1. Meslek Yüksekokulları

Yeni düzenlemelerle üniversitelerde kapasite artırımına gidilmiş, bu yapılırken de ihtiyaç duyulan alanlara ağırlık verilmiştir. Bu çerçevede ara insan gücü yetiştiren meslek yüksekokulları'nın açılmasına ağırlık verilmiş ve kısa zamanda hızlı gelişmeler kaydedilmiştir. Örneğin; 1983-1984 öğretim yılında 54 olan meslek yüksekokulu sayısı 1988-1989 öğretim yılında 96'ya, bu okullardaki program sayısı ise 229'dan 474'e çıkarılmıştır.[83]

2.2.3.1.1.2. Merkezi Açık Öğretim Programları

Bu dönemde yükseköğretimde sağlanan gelişmelerle birlikte, merkezi açık öğretimde de önemli gelişmeler sağlanmıştır. 1982-1983 öğretim yılından itibaren Merkezi açık öğretim Programları başlatılmış ve bu konuda düzenleme yapma yetkisi üniversitelere tanınmıştır.[84]

YÖK'ün kuruluşundan sonraki bazı gelişmeleri de şu şekilde sıralamak mümkündür;[85]

1981 yılından önce yükseköğretimde okullaşma oranı % 5.9 iken bu oran örgün öğretimde 1982 yılında % 6.4'e, 1992 yılında % 10'a ve 1995'te de % 12'ye yükselmiştir. Açık öğretim dahil edildiğinde bu oranlar 1982'de % 7.4, 1992' de % 16 ve 1995' te % 24 dir.

YÖK öncesinde, "Citiation Index"te yer alan yaklaşık 300 yayın sayısı, 1995'te 2000'i geçmiş Türkiye sıralaması 46'dan 36'ya yükselmiştir.

2.2.3.2. Yüksek Öğretim Denetleme Kurulu

Yükseköğretim Kanunuyla kurulan başka bir kurul da Yükseköğretim Denetleme Kuruludur. Yükseköğretim Denetleme Kurulu, Yükseköğretim Kurulu adına üniversiteleri, bağlı birimlerini, öğretim elemanlarını ve bunların faaliyetlerini gözetim ve denetim altında bulunduran, Yükseköğretim Kuruluna bağlı bir kuruluştur (2547 Sayılı Kanun Md.8/a).

Bu kurulun oluşumu: Yükseköğretim Kurulu tarafından önerilecek beş profesör üye; Yargıtay, Danıştay ve Sayıştay tarafından önerilecek üçer aday arasından Yükseköğretim Kurulu tarafından seçilip önerilecek birer üye ile Genelkurmay Başkanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı tarafından seçilecek birer üyeden oluşur. Yükseköğretim Denetleme Kurulu Başkanı, bu kurul üyeleri arasından Yükseköğretim Kurulu Başkanı tarafından atanır (2547 Sayılı Kanun Md.8/b).

Bu kurulun görevleri ise, Yükseköğretim Kanununun 9.Md.sinde* şu şekilde sıralanmıştır;

---

[83]YÖK, s.20.

[84]YÖK, s.21-22.

[85]İhsan DOĞRAMACI, "Yükseköğretimin Gelişimi Üniversite Yönetiminde Özerklik ve Demokrasi, **Yeni Türkiye Dergisi**, Eğitim Özel Sayısı, Yıl:2, Sayı:7, Ocak-Şubat 1996, s.347.

i. Yükseköğretim kurumlarında, eğitim-öğretim ve diğer faaliyetlerin bu kanunda belirtilen amaca ve ana ilkelere uygunluğunu, Yükseköğretim Kurulunca hazırlanacak esaslara göre ve onun adına denetlemek,

ii. Yükseköğretim Kurulu Başkanı tarafından bu Kanunun 53'üncü maddesine göre istenen soruşturmaları yapmak,

iii. Yükseköğretim Kurulu tarafından bu Kanuna göre verilecek diğer görevleri yapmaktır.

2.2.3.3. Dönemler İtibariyle YÖK

Yükseköğretim Kurulu'nun (YÖK) 1981 yılında 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu ile kurulmasından sonra, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığına ilk olarak Prof.Dr. İhsan Doğramacı atanmıştır. Prof.Dr. İhsan Doğramacı'nın görev süresinin dolmasından sonra Yükseköğretim Kurulu Başkanlığına Prof. Dr. Mehmet Sağlam atanmıştır. Prof.Dr. Mehmet Sağlam'ın bu görevinden istifa etmesinden bugüne kadar ise; Yükseköğretim Kurulu Başkanlığını Prof.Dr. Kemal Gürüz yürütmektedir.

2.3. Türkiye'de Uygulanan Üniversite Yönetim Modelleri

Türkiye'de Devlet üniversitelerinde 1981 yılına kadar üç değişik üniversite yönetim modeli uygulanmıştır. Bunlar kısaca şu şekilde özetlenebilir:[86]

i. 1933 yılında 2252 Sayılı Kanunla Atatürk tarafından gerçekleştirilen üniversite reformunda, Kıta Avrupa'sı yönetim modeli esas alınmış ve üniversiteler doğrudan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlanarak denetleme ve sorumlu tutma mekanizması geliştirilmiştir.

ii. 1946 yılında 4936 Sayılı Üniversite Kanunu ile üniversitelere tanınan özerklik çerçevesinde, rektör ve dekanların seçimle gelmeleri esası getirilmiştir. Ancak, Milli Eğitim Bakanlığı'nın üniversitelerin başı olduğu ile ilgili eski hükümler aynen korunmuştur.

iii. Türkiye'de uygulanan üçüncü üniversite yönetim modeli ise, Anglo-Sakson modelinin ABD'de uygulanan şeklidir. Bu modele göre yönetilen ilk devlet üniversitesi ODTÜ'dür. ODTÜ Bakanlar Kurulu tarafından atanan ve her üç yılda bir yenilenen, dokuz kişilik bir mütevelli heyeti tarafından yönetilmekteydi.

3. BATIDA YÜKSEKÖĞRETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Yükseköğretimin kökenlerini Eflatun'un Academi'sine (M.Ö.400), Aristo'nun Lyceum'una (M.Ö.378), hatta İskenderiye Müzesi'ne (M.Ö.330-200), kadar

*Değişik: 17/8/1983-2880/5 Md.

[86] YÖK, **Türk Yükseköğretiminde On Yıl**...s.6.; ERTUĞ, s.32.

götürmek mümkündür.[87] Ancak, günümüz üniversitelerini protitipleri olan üniversiteler, Bologna (1088) ve Paris (1160) üniversiteleri kabul edilmektedir.[88]

Orta Çağ Avrupasında kurulan ilk üniversitelerin, önemli ölçüde Çin Manastırları ve İslam Medreselerinden etkilendikleri kabul edilmektedir.[89]

İlk üniversitelerde, temel evrensel bilimlerin çoğu okutulmaktaydı. Bu üniversiteler, Papa'nın ve imparatorların verdiği izin belgesi ile kurulurlardı. Bu kuruluşlar öğrenci ve öğretim üyelerinden oluşan lonca niteliğindeki kuruluşlardı. Bu kuruluşlardaki gelişmeleri takiben XI.yüzyıl sonlarında Bologna Üniversitesi olarak anılan eğitim kurumu açılmıştır. XII.yüzyıl sonlarında ise Bologna üniversitesinin yanı sıra, İtalya'nın üç ayrı bölgesi ile Fransa, Almanya ve İngiltere gibi ülkelerden gelen öğrenci ve öğretim üyelerinin bir araya gelmesinden oluşan dört üniversite kurulmuş oluyordu.[90]

Sırasıyla 1088 ve 1160 yıllarında kurulan Bologna ve Paris üniversiteleri, çağdaş anlamda kurulan üniversitelerin prototipleri olarak kabul edilmektedirler.[91] Bu üniversitelerden Bologna üniversitesi hem finansman hem de yönetim açısından öğrenciler tarafından idare edilmekteydi. Mesleki eğitim görmekte olan öğrenciler, üniversitenin finansmanını üstlenmekte ve üniversite'nin rektörünü kendileri seçtikleri gibi,öğretim üyeleri'nin maaşlarını da tespit etmekteydiler. Ancak, bu yapı kısa sürede değişerek 13.yy'dan itibaren üniversite yönetimi yerel yönetime geçmiştir.[92]

Amacı ruhban sınıfını yetiştirmek olan Paris Üniversitesi ise, Katolik Kilisesi tarafından finanse edilmekteydi. Bu nedenle Paris Üniversitesi öğretmenler tarafından yönetilen bir kurumdu. Paris Üniversitesi bu yapısıyla daha sonraki dönemlerde kurulan üniversiteler üzerinde etkili olmuştur.[93]

Üniversitelerin sayısı kısa bir sürede hızla artarak Avrupa ülkelerine yayılmıştır. Venedik'te 1204, Cambridge'de 1209 ve Padua'da 1220'de ilk kurulan üç üniversiteden göç eden öğretmenler tarafından üniversiteler kurulmuştur.[94]

Orta Çağ Avrupası'nda mesleki eğitim veren bu üniversiteler başarılı olmuş ve sonraki dönemlerde sayıları hızla artmıştır. Diğer üniversiteler, Toulouse (1229), Salamanca (1229), Sorbonne (1252), Prag (1348), Heidelberg (1386), Erfurt (1392), St. Andrews (1410) ve Triere (1454) kurularak 1500 yılında üniversitelerin sayısı 58'e ulaşmıştır.[95]

---

[87]TÜSİAD, **Türkiye'de Ve Dünyada Yükseköğretim Bilim Ve Teknoloji**, İstanbul, Haziran 1994, s.57.

[88] TÜSİAD, s.57.

[89] UNESCO, **World Survey of Education-IV Higher Education** , Paris, 1966 , s.75,; Zkr. Yüksel KAVAK, **Kalkınmada Öncelikli Yörelerdeki Yükseköğretim Kurumlarının Çevreye Dönük Faaliyetleri**, TOBB Yayınları, Ankara, 1990, s.18.; TÜSİAD, s.57.

[90]ANA BRİTANNİCA,s.470.

[91]İhsan DOĞRAMACI, "Yükseköğretimin Gelişimi Üniversite Yönetiminde Özerklik ve Demokrasi", **Yeni Türkiye Dergisi**, Sayı:7, Ocak-Şubat 1996, s.331.

[92]TÜSİAD, s.57.

[93]TÜSİAD, s.57.

[94]TÜSİAD, s.58.

[95]TÜSİAD, s.58.

Avrupa'da yükseköğretimde sağlanan bu gelişmeler daha sonraki dönemlerde İngiltere ve Almanya'yı da etkilemiştir. İngiltere'de 1799'da *The Royal Institution* kurulmuş ve bu kuruluşa bağlı laboratuarlar zamanla teknik kolejlere dönüşerek tüm ülkeye yayılmıştır. Durham (1832) ve Londra (1836) üniversiteleri, bu kolejlerin mezuniyet sınavlarını düzenleme amacıyla kurulmuştur. Bu kolejlerin çoğu daha sonra, Manchester ve Glasgow'da olduğu gibi üniversitelere dönüşmüştür. 1825 yılında Almanya'da kurulan *Karlsruhe Technische Hochschule* daha sonraki yıllarda kurulacak olan teknik üniversitelere örnek oluşturmuş ve bunların mezunları Alman sanayiini kurarak geliştirmişlerdir.[96]

Üniversitelerin devlet ve kilise tarafından tanınmış özel yasalar ve özel mahkemeleri vardı. Krallar ve dini kurumlar tarafından resmen tanınmadan önce, tıpkı esnaf loncaları gibi birer öğretmenler ve bilim adamları loncası şeklinde, XII. ve XIII. yüzyıllarda Avrupa'nın büyük şehirlerinde ortaya çıkmışlardır. Bu biçimde toplanıp bir araya gelmenin amacı, karşılıklı güven ve korunma ihtiyacı idi.[97]

Üniversiteler kuruluşlarından bu yana geçen süre içerisinde önemli yapısal ve fonksiyonel değişikliklere uğramışlardır. Önceleri, başlıca amaçları öğretim olan üniversiteler, daha sonraki dönemlerde bilimsel araştırmalar, endüstriyel gelişmeler, uygulamalı araştırma, danışmanlık ve yetişkinlerin eğitimi gibi birçok fonksiyonu yerine getirmişlerdir.[98]

KAYNAKÇA

Ali BİRİNCİ, "Üniversite ve Kitap", **Türk Yurdu**, Cilt:16, Sayı:111, Kasım 1996.

Ali GÜLER, "Türk Üniversite Geleneği Üzerine", **Türk Yurdu**, Cilt:16, Sayı:111, Kasım 1996.

Ali GÜLER, **Türkiye'de Üniversite Reformları**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1994.

Ali KOÇER, "Türk Üniversitelerinde Örgütsel Gelişme", **Üniversite Yönetiminin Uluslarası Sorunları Sempozyumu**, A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları No: 80, Ankara, 1979.

Amiran KURTKAN, **Eğitim Yolu İle Kalkınmanın Esasları**, İ.Ü.İ.F. Yayın No:388,İstanbul,1977.

Ana Britannica Genel Kültür Ansiklopedisi, Ana Yayıncılık, Cilt:22, İstanbul, 1993.

Aydoğan ATAÜNAL, **Cumhuriyet Döneminde Yükseköğretimdeki Gelişmeler**, Milli Eğitim Bakanlığı Yükseköğretim Genel Müdürlüğü, Ankara, Eylül 1993.

Ayhan O. ÇAVDAR, **Nasıl Bir Üniversite İstiyoruz?**, Türkiye Bilimler Akademisi, Bilimsel Toplantı Serileri, No:5, Ankara, Haziran 1996.

Birsen GÖKÇE, "Türkiye Koşullarında Yeni Bir Üniversite Nasıl Kurulmalı", **Yükseköğretimde Sorunlar**...

[96] TÜSİAD, s.61.

[97] Ali GÜLER, **Türkiye'de Üniversite Reformları**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1994, s.9.

[98] Yüksel KAVAK, **Kalkınmada Öncelikli Yörelerdeki Yükseköğretim**..., s.18.

Cahit BALTACI, "Osmanlı Eğitim Sistemi", **Yeni Türkiye Dergisi**, Sayı:7, Ocak-Şubat 1996.

Cavit BİNBAŞIOĞLU, **Eğitim Yöneticiliği**, Binbaşıoğlu Yayınevi, 4. Basım, Ankara, 1988.

———Cumhurbaşkanlığı, **Bilim Teknoloji ve Üniversiteler**, Ankara, 23 Mart 1996.

Erdoğan BAŞAR, "Türk Yükseköğretim Sisteminin Dünü, Bugünü, Yarını", **Eğitimimize Bakışlar**, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, No:1, İstanbul, 1996.

Eren OMAY, "Üniversitenin Toplum Yapısındaki Yeri", **Yükseköğretimde Sorunlar ve Çözümler**, Üniversite Öğretim Üyeleri Derneği Yayınları, No:1,İstanbul 1990.

Feride YILDIRIM, "Bilim, Teknoloji, Eğitim ve Üniversiteden Kısa Kısa", **Anahtar**, MPM Yayın Organı, Sayı:92, Ağustos 1996.

Fethi TOKER, **Türkiye'de Yükseköğretime Giriş**, ÖSYM Yayınları, Ankara, Şubat 1997-3.

Figen EREN (YURTIŞIK), "Üniversite Reformları Açısından Yükseköğretimin Tarihi Gelişimi", **U.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:III, Sayı:1, 1988.

Fikri MERYATAK, **Türkiye Cumhuriyetinde Yükseköğretim (1920-1950)**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1994.

Hüseyin COŞKUN, "Yükseköğretim Sistemimizin Sorunları ve Çözüm Önerileri", **Yeni Türkiye Dergisi**, Eğitim Özel Sayısı, Yıl:2, Sayı:7, Ocak-Şubat 1996.

Hüsnü Yusuf GÖKALP, "Türkiye'de Üniversite Eğitimi, Özerklik, Bilim Politikası ve üniversite Giriş Sınavları", **Türk Yurdu**, Cilt:16, Sayı:111, Kasım 1996.

İbrahim Ethem BAŞARAN, **Türkiye Eğitim Sistemi**, İkinci Baskı, Ocak, 1994.

İhsan DOĞRAMACI, "Yükseköğretimin Gelişimi Üniversite Yönetiminde Özerklik ve Demokrasi, **Yeni Türkiye Dergisi**, Eğitim Özel Sayısı, Yıl:2, Sayı:7, Ocak-Şubat 1996.

İhsan DOĞRAMACI, **Kasım 1981-Kasım 1988 Döneminde Yükseköğretimdeki Gelişmeler**..., YÖK, Ankara, 1988.

İlhan TEKELİ, **Eğitim**, Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi, Cilt: III., İletişim Yayınları, 1995

James W. BROWN- James W. THORNTON, **Yükseköğretim**, (Çev. Ferhan Oğuzkan-Ahmet Akgün, Şefik Uysal), Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 1965.

Leland C. BORROWS, **Higher Education in Turkey**, UNESCO, 1990.

Mecit EŞ, **Klasik Osmanlı Maliyesi**, İkinci Baskı, Kütahya, 1995.

Mehmet KISAKÜREK, **Üniversitelerimizde Yenileşme**, A.Ü. Eğitim Fakültesi, Yayın No:54, Ankara, 1976.

Mete TUNCAY, "YÖK", **Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi**, III. Cilt, İletişim Yayınları, 1995.

Muhsin HESAPÇIOĞLU-Handan ÖZCAN, "Türkiye'de Eğitimin Finansmanı ve Özel Okullar Sorunu", **M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, Sayı:7, 1995.

Mustafa ERGÜN, **II. Meşrutiyet Devrinde Eğitim Hareketleri (1908-1914)**, Ocak Yayınları, Ankara, 1996.

Numan COŞAR, **Türkiye'de Eğitim Ve Eğitim Harcamaları**, Yayınlanmamış Y.L. Tezi, İstanbul, 1988.

Ömer DİNÇSOY, **Türk Eğitim Sistemi**, Türk Demokrasi Vakfı, Ankara, 1995.

Özer OZANKAYA, "Türkiye'de Yükseköğretimin Temel Sorunları", **Yükseköğretimde Sorunlar ve Çözümler**, Üniversite Öğretim Üyeleri Derneği Yayınları, No:1,İstanbul, 1990.

Ramazan DEMİR, **Üniversitenin Bugünü ve Yarını Sorunlar, Sorumlular, Çözüm Önerileri**, Palme Yayıncılık, İkinci Baskı, Ankara, 1996.

Rıfat OKÇABOL, "Geçmişten Bugüne Eğitim Felsefesi" **İktisat Dergisi**, Sayı:364, Şubat 1997.

T.C. Milli Eğitim Bakanlığı ve Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, **Yükseköğretim Gelişme Planı 1992-2012**, Ankara, 1991.

Tahir HATİPOĞLU, **Yükseköğretim Mevzuatı**, Selvi Yayınevi, Ankara, 1995.

TÜSİAD, **Türkiye'de Ve Dünyada Yükseköğretim Bilim Ve Teknoloji**, İstanbul, Haziran 1994.

UNESCO, **World Survey of Education-IV Higher Education**, Paris, 1966.

Yahya Kemal KAYA, **Eğitim Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 1979.

Yahya Kemal KAYA, **Sosyal Değişim Ve Sosyal Gelişme Stratejileri**, DPT, 1993.

Yılmaz ÖZAKPINAR, "Üniversitenin Varlık Gayesi", **Türk Yurdu**, Cilt:16, Sayı:111, Kasım 1996.

Yüksel KAVAK, **Kalkınmada Öncelikli Yörelerdeki Yükseköğretim Kurumlarının Çevreye Dönük Faaliyetleri**, TOBB Yayınları, Ankara, 1990.

Ziya BURSALIOĞLU, "Nasıl Bir Yükseköğretim Sistemi", **Türk Yurdu**, Cilt:16, Sayı:111, Kasım 1996.

Dumlupınar Üniversitesi
Sayı: 3

Sosyal Bilimler Dergisi
Kasım 1999

SİYASİ TERCİHLERİN KAMU YÖNETİMİNE YANSIMASI

Arş. Grv. Aykut ACAR*

ÖZET

Genel anlamda,birden fazla insanın çabalarını koordine ederek bu çabaları belirli bir amaca sevk etme şeklinde izah edilebilecek olan yönetim kavramı; Kamu Yönetimi boyutunda daha farklı ve belki de daha geniş bir anlamı içermektedir. Esasen, aileden başlayarak devlete kadar bütün toplumsal kurumlarda var olan yönetim olgusunda, bu yönetim sürecini domine eden bir kişi, grup ya da bir ideoloji mevcuttur. Bu etkenler yönetim sürecini tümüyle etkilemekte ve tercihlerde (alternatifler arasından en uygun olanın/olduğu sanılanın tesbitinde ve seçiminde) önemli rol oynamaktadır.

Devletin hareket etme ve işleme aracı olan Kamu Yönetimi, bu amaca yönelik kurumlardan ve çalışanlardan müteşekkil bir yapıdır. Kamu Yönetimi; siyaset sürecinde alınan kararların uygulanma vasıtasıdır. Hemen her sistemde görülen seçilmiş-atanmış çekişmesi, siyasi tercihlerin Kamu Yönetimi sürecine yansımasında da kendini göstermektedir.

* Arş. Gör., Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü.

Kamu Yönetimi Üzerine

İnsanlar, tarihin ilk dönemlerinden beri, modern devletlerin özelliklerini taşımamakla beraber, çeşitli idari sistemler ve örgütler kurmuşlar ve bunları yönetmişlerdir. Toplumun en küçük birimi olan aile, yönetim bilgi ve tecrübelerinin kazanıldığı kurumların başında gelir. Yönetimle ilgili bilgi ve tecrübeler ilkin ailede elde edilir ve sonra toplumsallaşma süreci içinde okul, işyeri, dernek, vakıf, siyasi partiler gibi toplumun çeşitli kurumlarında geliştirilir. Aile başta olmak üzere aşiret, kabile, boy, site, krallık, imparatorluk ve ulus-devlet gibi biçimlerde ortaya çıkan toplumsal ve siyasal kurumlar, insanların, yönetim ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak oluşturdukları yapılardır. Dolayısıyla, yönetim, insanlık tarihi ile birlikte ortaya çıkmış bir beşeri ilişkiler yumağıdır ve toplumsal bir ihtiyaçtır (ERYILMAZ:1997,1)

Yönetim genel anlamda, belli bir amacın gerçekleştirilmesi için bireylerin işbirliği yapmalarıdır. Bu anlamda yönetim, örgütlenmenin yanında, örgütün işlerliğini sağlayacak her türlü yönetsel etkinlikleri, bir başka ifadeyle, kaynakların bir araya getirilmesini, eşgüdüm sağlanmasını, izlenecek yöntemleri ve denetimi de içine alır. Yönetim, evrensel bir kavramdır; hem kamu kesimi, hem özel kesim için geçerlidir. "Kamu Yönetimi" ifadesi de, kamu kesimindeki yönetimi özel kesimdeki yönetimden ayırmak için kullanılır (GÖZÜBÜYÜK:1998,1)

Yönetimin toplumsal bir ihtiyaç olması, insanların birlikte yaşamalarının doğal bir sonucudur. İnsanın toplumsal bir varlık oluşu, mutlaka başka insanlarla yaşamasını gerektirir. Birlikte yaşama münasebetiyle de insanlar arasında iktisadi, yönetsel, siyasi ve toplumsal ilişkiler meydana gelmiş, bu ilişkiler yumağı toplumsal, yönetsel ve siyasi düzeni – yapıyı ortaya çıkarmıştır. Bu yapının merkezinde şüphesiz ki devlet yer almıştır (ERYILMAZ:1997,1)

Kamu Yönetimi, hükümet kararlarının ve programlarının uygulanması ile ilgili bütün faaliyetleri kapsar. Yürütme gücünün, yani hükümetin neler yaptığı, bunları nasıl yaptığı veya nasıl yapması gerektiği konularıyla ilgilidir. Hükümetin amacı, insanların ihtiyaçlarını karşılamak ve onlara hizmet etmektir (AKTAN:1989,5) Bu bakımdan Kamu Yönetimi, Devlet'in hareket etme ve işleme aracı olarak ifade edilebilir. Kamu Yönetimi siyasi sistemlerin ortaya çıkıp belirli programları yürütmeye başlamasından bu yana varlığını sürdürmektedir. Kavramı iki temel anlamda ele almak mümkündür. İşlevsel bir kavram olarak Kamu Yönetimi; genel kuralları ve kamu politikası kararlarını uygulama sürecidir. Genel kurallar, bu süreç vasıtasıyla ferdi olayların çözümüne ilişkin özel kararlara dönüşmektedir. Bu bağlamda Kamu Yönetimi, geniş anlamdaki yönetim sektörünün siyasi ortamında yer almaktadır, kamu politikalarının belirlenmesinde önemli bir role sahiptir ve böylece siyasi sürecin bir parçasını oluşturur. Kısaca Kamu Yönetimi, işlevsel anlamda kamu politikalarının belirlenmesi ve yürütülmesi sürecidir.

Kamu Yönetiminin Belirleyici Yönleri

Kamu Yönetiminin, siyasal sistemin yürütmeye ilişkin kolunu oluşturduğunu ifade etmiştik. Bu nedenle Kamu Yönetimi, siyasal sistem içinde alınan kamu politi-

kası kararlarını uygulamakla ilgilenir. Kamu yöneticileri, yürüttükleri faaliyetler konusunda siyasal yönetici ve organlara karşı sorumludurlar ve yönetsel kararlar alınırken bu sorumluluğu göstermek zorundadırlar (ERYILMAZ:1997,27)

Kamu kesiminin ürettiği mal ve hizmetler kamusal ya da yarı kamusal niteliklidir ki bu nitelikte olmaları Kamu Yönetiminin, "Kamu Yararı" kavramını istinat noktası oluşturmasının da bir sonucu olarak kabul edilebilir. Bunun sonucunda da "kar" kavramının yerini "sosyal fayda" kavramı, "müşteri" kavramının yerini de "halk" , "kamu" yahut "toplum" kavramı işgal eder (ERYILMAZ:1997,27-28)

Nitelik ve nicelik itibariyle artan ve giderek topluma daha fazla yük olmaya başlayan sınai ve ticari faaliyetlerin doğurduğu "sosyal maliyet" (yahut olumsuz dışsallık) Kamu Yönetimini ve yöneticileri meşgul eden önemli bir problem hüviyetindedir. Bu sebeple özel yönetimden farklı olarak, bu tür menfi tesirlerin bertarafı Kamu Yönetimini oldukça meşgul etmektedir.

Kamu Yönetimi süreci içerisinde yer alan kurumların, özel sektördeki gibi ticari manada rekabet etme gibi bir kaygıları yoktur. Kamu kesimi yöneticilerini, ki özellikle bürokratları motive eden etken "rekabet" değildir. Onları motive eden etken prestij ve otorite kazanma duygusu ile siyasi yöneticilerin ve kamuoyunun denetimidir. Kamu kurumlarında bütçe ve personel bakımından şişkinleşmenin başı çektiği bir "büyüme ve bu sayede güç kazanma" eğilimi hissedilmektedir (Ayrıntılı bilgi için bkz.BAKIRTAŞ:1998)

Kamu Yönetimi, çelişen sosyal çıkarlar arasında bir arabulucu (hakem) niteliğinde işlev icra etmektedir. Bu sebeple Kamu Yönetimi, bireylerin ve grupların davranışları üzerinde bazı sınırlamalar getirebilir. Üst düzey kamu yöneticilerinin aldıkları kararlar, çok sayıda kişiyi etkilemektedir. Üstelik Kamu Yönetimi, amaçlarını gerçekleştirirken ve fonksiyonlarını ifa ederken "Kamu Gücü"nü kullanır. Kamu gücünü kullanması münasebetiyle de kendini toplumun üzerinde görür ve halktan uzak olma eğilimi içine girer. Bu bakımdan Kamu Yönetimi; dışa kapalı, gizli, kural ve usullere aşırı bağlı bir görünüm arz eder.

Kamu Yönetiminin, konumuzla da ilgisi olan asıl belirleyici yönlerinden biri de, onun "siyasal" bir çevrede faaliyet göstermesinin sonucu olarak; siyasi liderliğin sık sık değişmesiyle karşı karşıya kalmasıdır. Siyasi liderliğin değişmesiyle tercihler ve politikalar da değişmektedir. Kamu yöneticileri yeni liderlere ve politikalara göre kendilerini ayarlamak zorundadırlar. Siyasal etkiler ve baskılar sebebiyle kamu yöneticileri, zamanlarının büyük bir kısmını kısa dönemli tedbirler ve programlar hazırlamakla geçirirler (ERYILMAZ:1997,30) Bu durumu bir bakıma, her yıl teknik direktör değiştirdiği için oyun planında bir türlü istikrarı tutturamayan futbol takımlarının düştüğü sıkıntılarla benzeştirebiliriz.

Siyaset ve Yönetim İlişkisi'nden Tercihlerin Tezahürüne

Seyislik, at idare etmek, ülke yönetimi gibi anlamlara gelen bir kavram olan siyasetin Yunanca karşılığı olarak kabul edilen politika ise; siyasal şeyleri, vatandaşlık hakkına ilişkin şeyleri, devleti, devlet yapısını, siyasal rejimi, cum-

huriyeti, egemenlik hakkını ilgilendiren her şeyi kapsamaktadır (ERYILMAZ:1997,32) Politika'nın halk dilinde işbilirlik, kurnazlık, manevra kabiliyeti gibi anlamlara geldiği de ifade edilmektedir (DAVER:1993,4) Siyaset, toplum için bağlayıcı kararların alındığı süreçtir. Bu manada siyaset; sadece kanunların yapılması, yorumlanması ve uygulanması değildir. Bunların yanı sıra vatandaşların toplumsal hadiseler ve konular karşısındaki tutum ve davranışları, seçim ve kulis çalışmaları, baskı gruplarının iktidarı etkilemeye yönelik faaliyetleri de siyaset kavramı içinde yer alır Siyasal Sistem; toplum adına bağlayıcı kararlar alma ve uygulama; otoriteye dayandırılmış maddi ve manevi değerleri dağıtma sürecidir (TURAN:1986,157)

Siyasal açıdan örgütlenmiş her toplumda; sistemin ifa ettiği üç tür fonksiyondan ve bunlara karşılık gelen üç tür kurumsal yapıdan söz edilebilir: Kural yapımı (yasama kurumları) – Kural uygulanması (hükümet ve bürokratik kurumlar, ki yürütmeye ilişkin bu fonksiyonu Kamu Yönetimi olarak ifade edebiliriz.) – Denetleme (yargı kurumları.) (TURAN:1986,157)

Toplumu bağlayıcı, herkesçe uyulması zorunlu kararlar alma yetkisini elinde bulundurmak, siyasal güce sahip olmak demektir. Kuramsal düzeyde bir toplumun her üyesi eşit siyasal güce sahip olabileceği gibi, bir kişinin tüm siyasal gücü elinde bulundurabileceği düşünülebilir. Ancak, bu iki uç duruma uyan gerçek siyasal sistem örnekleri bulmak zordur (hatta olanaksızdır.) Hemen her toplumda, siyasal güç çeşitli kurumlar arasında dağılmış olduğu gibi, belirli sınırlamalara uyruk kılınmıştır (TURAN:1986,157)

Siyasal sürecin belirgin bir özelliği, karar alma ve bunları uygulama gücünün genellikle (hatta tamamıyla) azınlığın; bunlara uyulması vazifesinin de çoğunluğun elinde bulunmasıdır. Bu durum; toplumların yöneten-yönetilen şeklinde bir ayrıma tabi tutulması sonucunu doğurur. Dolayısıyla tercih (yahut alternatifler arasından en uygun olduğuna inanılanın seçimi) yetisi ve yetkisinin siyasi otoritenin elinde bulunmuş olduğu fikrine ulaşıyoruz.

Her halükarda, sistemin odak noktası, aktörü "insan"dır.İnsanı diğer canlılardan ayıran özellik düşünme ve düşünceyi eyleme dönüştürebilme şeklinde tezahür eden bir "etken" akla sahip olmasıdır.İnsanoğlu, prototip yahut homojenize özelliğe sahip değildir. Dünya üzerinde 6 milyar insan olduğunu kabul edersek 6 milyar farklı kişilik, karakter, tarz, görüş ve ideoloji olduğunu da akla getirebiliriz. Bu farklılığın siyasi tercihlere de yansıdığı düşünülebilir. Oysa ki "seçmen birey" hüviyetindeki insanların siyasi tercihleri (özellikle Türkiye'de) bilinçli bir değerlendirme, muhakeme etme ve karar verme altyapısına sahip değildir (ACAR:1999,233-246) Bu sebeple seçim yoluyla katılma boyutunda, demokrasinin bir milli irade tezahüründen ziyade, seçmen çağındaki bireylerin siyasi tercihlerinin tezahürü olduğu fikri savunulmaktadır Ancak anlıyoruz ki, netice itibariyle; "siyaset yalnızca siyasetçilerin işidir" sloganıyla demokratik toplumsal katılmayı engelleyen sistemler de dahil olmak üzere, "tercih" hakkının siyasi otoritede (yahut iktidarda) olduğu gayet açıktır.

Türkiye'de görülmektedir ki, halk (ki aslında bu tabiri de yanlış kullanıyoruz, onun yerine "seçme" sıfatını haiz kitle dememiz gerekir) siyasi tercihini

(!); 3-4 yıllık periyotlarla; bir takım kravatlı adamların ve döpiyesli bayanların çevrelediği uzunca bir masada bulunan ve çoğu zaman manasını ve ehemmiyetini deşifre etmekte zorlandığı (hatta hiç edemediği) bir tomar matbu kağıt arasına dalarak bilir-bilmez elindeki soğuk demiri bastırıp katladığı bu kağıtları marangozlar tarafından özensizce hazırlanmış tahta sandıkların 3 milimetre enindeki yarıklarından içeri bastırmaya uğraşan, tabiri caizse 1,5 saatlik bir filmde 3-5 dakikalığına arz-ı endam (!) ediveren figüranlar hüviyetinde ortaya koymaktadır. Seçmenin görevi, Hint mürekkebi parmağına sürüldüğü anda bitmekte ve filmin başrol oyuncuları sahne almaktadırlar artık... Filmin bundan sonraki bölümlerinde figüran ya görünür, ya görünmez, göründüğü zaman da genellikle jönden bir araba sopa yer !..

Dramatize etmeye çalıştığımız bu durum, aslında yeterli güce ulaştığı zaman siyasi iktidarın karar alma ve uygulamaya ilişkin bütün yetki ve insiyatifi elinde topladığı, ve artık ne bürokrasi, ne baskı grupları, ne de tek tek bireylerin etki ve tepkilerini pek nazar-ı itibara almadığı sonucunu ortaya koyuyor. Bu bakımdan siyasi iktidarın, rejimin Demokratik, Oligarşik, Otoriter, Totaliter yahut bir başka şekilde olması önem arz etmeyecek, muhteva bütün mekanizmayı ve bu mekanizmanın işleyişini belirleyecektir.

Bir ülkede siyasi iktidar, siyasi tercihini ortaya koyar ve yapılacak işleri belirler (ERYILMAZ:1997,34) Demokratik ülkelerde bu, iktidar partisi tarafından yapılır. İktidar veya hükümetler, seçimler sonunda değişirler. Her yeni iktidar da kendisi için en uygun gördüğü siyaseti saptamakta serbesttir. İktidarlar, halkın kolaylıkla anlayabileceği, teknik olmaktan uzak görüşlerini (daha doğru bir ifadeyle vaadlerini) uygulamak üzere bir platform hazırlarlar (AKTAN:1989,12)

Kamu Yönetimi ise belirlenen işleri uygulamak ve yürütmekle meşgul olur (ERYILMAZ:1997,34) Bu sebeple kamu yöneticileri yönetsel kararlar alırlar ve bu kararları uygularlar. Burada Kamu Yönetiminin siyasi tercihleri söz konusu olamaz. Yönetim siyasi tercihler ortaya koymaya kalkarsa "partizan" hüviyetine bürünür. Yönetimin kararları uygularken tarafsız olması beklenir (AKTAN:1989,12)

Kamu Yönetimi görevini yüklenmiş kadrolara genel olarak "Bürokrasi" denilmektedir. Gelişmiş bir Kamu Yönetimine sahip her ülkede (Türkiye'de olduğu gibi) Bürokrasi deyimi belirli kurallara sıkı sıkıya sarılmış, kalıplara uyulmasını bir işin sonuçlandırılmasından daha üstün tutan, evrak dolu odalarda oturan memur kadrolarını anımsatmaktadır (TURAN:1986,198; ayrıca bkz.WILSON:1996) Bu anlamdaki yönetimin siyasi tercihleri bulunmamakla beraber, teknik tercihleri olabilir. Zira. (özellikle bürokrasi mekanizmasının üst ve işgören kesimi) çoğunlukla teknik bilgisi yüksek uzmanlardan, kurmaylardan oluşur. Bu görevliler, plan, program ve proje hazırlayarak siyasi iktidarın önüne sererler (AKTAN:1989,12-13), ancak neticede alternatifler arasından en uygununu siyasi iktidar belirleyecektir (siyasi iktidarlar ve bürokrasi öteden beri gizli bir mücadele sürdürmektedir. Bu bakımdan kimin kimin üzerinde daha etkili olduğunun tesbiti hususunda farklı görüşler ortaya atılabilir. Ancak şu veya bu şekilde, Kamu Yönetimi'nin, toplumla siyasal sistem arasında köprü vazifesi yürüten bir mekanizma olduğunu söylemek olasıdır). Kamu Yönetimi, siyasal sistemin, ülke sorunları ile ilgili konularda karar

vermek için ihtiyaç duyduğu bilgi, haber ve malzemelerin deposu gibidir. Siyasal yöneticilere (yahut iktidara) gerekli malzemeyi kamu yöneticileri sunar. İyi organize olmuş bir kamu bürokrasisi, siyasi iktidarın da teminatıdır (ERYILMAZ:1997,35) Ancak hem siyasi iktidarın insiyatif kullanma hususundaki hırsını ve tekelini, hem de Robert Michels'in ifade ettiği gibi "kitlelerin gereksinmelerini, onlardan daha iyi bildiğine kolaylıkla ve içtenlikle inanan"(KIŞLALI:1994,266) bürokratlardan müteşekkil Kamu Yönetimi mekanizmasını ve bu ilişkinin mücadelesini göz ardı etmemek gerektiğini yineliyoruz.

Sonuç Yerine

Tam ve kapsayıcı bir tanımını vermek oldukça güç olsa da Kamu Yönetimini, kamu siyasalarının yürütülebilmesi için gerekli bireysel ve kümesel çabaların koordine edilmesi olarak görebiliriz. Kamu Yönetiminin en belli başlı fonksiyonu, hükümetin günlük işlerinin yürütülmesidir. Kamu örgütleri, bireylerin ve örgütsel görevlerin verimli ilişkilere dönüştürülmesi için oluşturulmuş yapılardır. Kamu Yönetimi ise siyasal önderlerin belirlediği amaçları gerçekleştirmek üzere karar verme ve bireyleri yönlendirme ile ilgilidir (ERGUN:1997,4)

Yapılan çalışmalar genel olarak halkın büyük bir kesiminin, kamu yöneticilerinin kamu yararı için çalışmadıklarına inandıklarını ortaya koymaktadır. Bu bakımdan kamu hizmetinde çalışanların halkın gözünde görünümü ya iktidar hırsı içindeki politikacılar şeklindedir yahut kendi çıkarı peşinde koşan bürokratlar şeklindedir (ÖZTÜRK:1998,81)

Kamu Yönetimi, günümüzde, siyasa oluşturma sürecinde yasama ve yürütme organlarının vazgeçilmez bir ortağıdır. Kamu yöneticileri, zaman zaman yasama organı üyeleri gibi siyasa yapımına katılarak benzer roller icra ederler. Siyasaların yürütülmesi, çoğu zaman siyasa yapımı niteliğine bürünmektedir. Bu tür roller dışında kamu yönetiminin yaptığı işlerin büyük bir kısmı rutindir, ki rutin işler de teknik ve yönetsel beceriyi gerektirir (ERYILMAZ:1997,35-36) Günümüzde gerek yasama ve gerekse yürütme bazında, işlerin etkin ve verimli bir biçimde yapılıp yapılamadığı; hem siyasa oluşturulması, hem de uygulanması çerçevesinde, tartışıla gelen konuların başında gelmektedir. Mevcut siyasi dejenerasyon; siyasi tercihlerin Kamu Yönetimi'ne yansıması noktasında da etkisini hissettirmektedir. Çoğulculuk ilkesinin, halk egemenliğinin; hasılı; kavramların yerli yerine oturtulamayışı ve içlerinin doldurulamayışı, çözülmenin istinat noktasını oluşturuyor. İktidar partisine mensup milletvekili sayısının sağladığı çoğunlukla her türlü yasanın çıkartılabileceği ve her türlü düzenlemenin yapılabileceği görüşü şeklinde zuhur eden "sayısal fetişizm"(SAVAŞ:1997,10) yöntemi, siyasal dejenerasyonun önemli elemanlarından başta gelenidir. Parti disiplini ve lider diktası, devlet görevlerinde ve önemli pozisyonlarda eş dost görevlendirme (nepotizm), bazı çıkar grupları ile politikacılar arasındaki yakın (!) ilişkilerin önemsiz (!) sayılabilecek yansımaları, bireylerin pek çoğunun hadiseleri muhakeme etme bilinci ve yetisinden yoksun oluşu, kısa vadeli sonuçlar almaya yönelik popülist politikalar gütme alışkanlığı, günlük yaşama ve günü kurtarma (!) prensibi, yukarıda da belirttiğimiz Bürokrasi'nin büyüme eğilimi, devlet hazinesinden çeşitli çıkar gruplarına gittikçe artan miktarlarda fon aktarılması, bütçe dışı fon uygulamaları ve bunun sonucunda literatüre kazandırılmış (!) "Yeraltı Hükümeti"

kavramları; hep birlikte (SAVAŞ:1997,8-26) çözülmenin başlıca sebeplerini oluşturmaktadır.

Bu bakımdan: siyasi iktidar hangi hüviyette bulunursa bulunsun, rejim ne olursa olsun siyasi iktidar siyasi tercihlerde, karar alma ve bunları uygulamada şayet belli bir güce (!) ve tahakküm kabiliyetine (!) ulaşmışsa, diğer toplumsal kişi ve kurumların hiç birinin herhangi bir önemi bulunmayacaktır

Şans eseri isabetli politik tercihler yapıldığında ve uygulandığında (herhalde burada hasbelkader tabirini kullanmak daha doğru olurdu.) belki müsbet bir takım tezahürler ortaya çıkabilir, ancak bir ülkenin hiçbir zaman teklememesi ve devamlı işlemesi gereken mekanizması olan Kamu Yönetimi'nde rasyonel, rantabl ve prodüktif sürecin yakalanabilmesi istikrarlı siyasaların oluşturulmasıyla ilişkilidir. Burada anahtar kavramlar "Doğru Tercih" , "Doğru ve Verimli Personel" , "Doğru Taktik" olmalıdır. (Savunma elemanı ihtiyaca varken milyarlar harcayıp üç golcü alan futbol takımının teknik idaresinde bir problem olduğu kabul edilir. Ancak bu problemin kaynağı, tercihini forvet elemanı almak yönünde yönetim kurulu olabilir, ki bu takdirde teknik heyete, yani benzetme yerindeyse Kamu Yönetimi'ne pek söz hakkı ve elbette ki iş düşmez. Bu durumda antrenörden çok başkan ve diğer yöneticilerin tahakkümündeki bir futbol takımının ofansif, defansif, tandem yahut WM taktikle oynaması, hiçbir şey ifade etmez.)

Son söz olarak; kafa namuslusu ve fikir namuslusu insanların gönüllerince çalıştığı ve söz sahibi olduğu, geçmişten tevarüs etmiş değerleri koruyan ve yaşatan bir neslin hüküm sürdüğü; otel lobilerinde peşkeş çekilen trilyonlarca lira hazine kıymeti ve musluktan boş yere dökülen kaynak suları gibi faiz, repo ve benzeri gelirlere, iç ve dış borca akıtılan paraların, sistemi ahtapot gibi sarmış "Rant" yüzünden pencerelerinde beyaz atlı prens yerine artık Robin Hood'u bekler hale gelen sabrı, direnci, metaneti, sinirleri zorlanma noktasındaki insanların olmadığı bir ülke; hem devlet mekanizmasının, hem de Kamu Yönetimi'nin daha sağlam bir zeminde işlemesini temin edecektir. Temiz mücadeleler şeklinde cereyan edecek bir temiz siyaset platformunda kazanılan "meşru" bir iktidar, "isabetli" siyasi tercihler ve "tıkır tıkır işleyen" problemsiz bir Kamu Yönetimi en büyük hayalimizdir.

KAYNAKÇA

ACAR Aykut,**"Türkiye'de Temsili Demokrasi-Katılma İlişkisi ve Seçmen Birey Profili"**, DPÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:1, Sayı:1, Ocak 1999, Kütahya.

AKTAN Tahir, **Kamu İdaresi,** Genişletilmiş 2. Basım, Uludağ Üniv. Basımevi, 1989, Bursa.

BAKIRTAŞ İbrahim, **"Bürokrasinin Kamu Harcamaları Üzerindeki Artırıcı Etkisi"**, Anadolu Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 1998, Eskişehir.

DAVER Bülent, **Siyaset Bilimine Giriş,** 5. Baskı, Siyasal Kitabevi, 1993, Ankara.

ERGUN Turgay, **"Postmodernizm ve Kamu Yönetimi"**, Amme İdaresi Dergisi,T.O.D.A.İ.E. Yay., Cilt:30, Sayı:4, Aralık 1997, Ankara.

ERYILMAZ Bilal, **Kamu Yönetimi,** Genişletilmiş 3. Baskı, 1997, İstanbul.

GÖZÜBÜYÜK A. Şeref, **Yönetim Hukuku,** Gözden Geçirilmiş 11. Bası., Turhan Kitabevi, 1998, Ankara.

KAPANİ Münci, **Politika Bilimine Giriş,** 4. Baskı, Bilgi Yayınevi, No:46, 1988, Ankara.

KIŞLALI Ahmet Taner, **Siyaset Bilimi,** 4. Baskı, İmge Kitabevi, Ekim 1994, Ankara.

ÖZTÜRK Namık Kemal, **"Kamu Yöneticilerinin Kararlarında Etik Değerler"**, Amme İdaresi Dergisi, T.O.D.A.İ.E. Yay., Cilt:31, Sayı:2, Haziran 1998, Ankara.

SAVAŞ Vural F., **Anayasal İktisat,** Genişletilmiş 3. Baskı, Avcıol Basın-Yayın, Ocak 1997, İstanbul.

TURAN İlter, **Siyasal Sistem ve Siyasal Davranış,** 3. Basım, DER Yayınları, 1986, İstanbul.

WILSON James Q., **Bürokrasi,** (Çev: Selçuk YALÇINDAĞ, Doğan CANMAN, Yücel ERTEKİN), T.O.D.A.İ.E. Yay., Mart 1996, Ankara.

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

İNSAN KAYNAKLARININ MOTİVASYONUNDA SOSYO-PSİKOLOJİK FAKTÖRLERİN ÖNEMİ

Yrd. Doç. Dr. M. Kemal DEMİRCİ*

ÖZET

Motivasyon, bireylerin belli bir amaca ulaşmak için, arzu ve istekleri doğrultusunda davranmalarıdır. Örgütsel anlamda, motivasyon bir örgütteki işgörenlerin belirli bir amaca doğru harekete geçirilmesi ile ilgili bir süreci kapsar. Bu konudaki araştırmacılar, değişik insan motivlerinin sadece dışsal olmadığını, bazı motivlerin öğrenilemeyeceği ancak psikolojik yapı içerisinde bulunduğunu kabul etmektedirler.

İnsanın doğasına yönelik birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar başlangıçta, insanı sosyal ve psikolojik açıdan çok, fiziki ihtiyaçlarını tatmine yönelik olarak ortaya çıkmıştır. Fiziki yapı ile ilgili somut bilgiler, insan davranışlarından yararlanılarak elde edilir. İnsanın doğasına yönelik bilgiler toplandıkça, bu konuda daha farklı sonuçlara ulaşılmaya başlanmıştır. Motivasyonda ekonomik faktörler, önceleri işletmelerde kullanılırken, artık bu faktörlerin verimlilikte tek başına bir anlam ifade etmediği ortaya çıkmıştır. Bunlarla birlikte, sosyo-psikolojik faktörlerin de motivasyonda kullanılmasıyla, çalışanlar daha fazla motive olmaktadırlar.

* DPÜ-İşletme Bölümü

İşletmelerde sosyo-psikolojik faktörlerin önemi, gün geçtikçe anlaşılmakta ve insan faktörü bir taraftan mutlu edilirken, diğer taraftan da verimlilik arttırılmaktadır.

Anahtar kelimeler: *Motivasyon, ihtiyaç, sosyal ve psikolojik motivler.*

GİRİŞ

Günümüz işletmeleri, yapısı-işleyişi değişerek dünya ölçütlerine göre yapılandığı ve dünyanın tek bir pazar haline gelmesiyle yoğun bir rekabet içerisine girmişlerdir. Yoğun rekabet ortamında ise başarılı olmanın genel ifadesi müşteri tatmini sağlamaktır.

İşletmelerdeki üretim faktörleri arasında en belirleyici olanı insan faktörüdür. Diğer üretim faktörlerinin bir anlam ifade etmesi, başka bir deyişle etkin ve verimli kullanımı insan faktörüne bağlıdır. Örneğin, teknoloji çok önemli bir üretim faktörüdür; ancak nihai olarak teknolojinin etkin kullanımı ya da gelişmiş bir teknolojinin ortaya çıkarılması insan faktörüne bağlıdır.

Bu bağlamda, işletmelerin etkin ve verimli çalışması insan kaynaklarının etkin ve verimli olması ile doğru orantılıdır. İnsan kaynaklarının etkin ve verimli motive edilmesinde birçok teori ve model ileri sürülmüştür. Bu çalışmada günümüz rekabet ortamında, insan kaynaklarını yönlendirmede ya da motive etmede kullanılabilecek sosyo-psikolojik motivlerin önemi üzerinde durulacaktır. İş motivasyonu bilimsel yönetimle birlikte para ya da ekonomik faktörler üzerinde odaklanmıştır. Başka bir deyişle, klasik yönetim anlayışı işgörenlerin motivasyonunda, aldıkları ücretlerin yükseltilmesini esas alınırken, Hawthorn araştırmalarıyla birlikte konu farklı boyut almaya başlamıştır. Buna göre işgörenlerin motivasyonunda sadece ekonomik faktörlerin değil, aynı zamanda bir takım sosyal ve psikolojik faktörlerin çok önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

1. MOTİVASYON VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİ

1. 1. Verimlilik Kavramı ve Önemi

Genel anlamda verimlilik, bir mal ya da hizmetin üretilmesi için kullanılan girdilerle elde edilen sonuç arasındaki oransal ilişkidir.[1] Başka bir tanımlamayla verimlilik, belli bir çıktının elde edilmesi için gösterilen çabalara ve harcamalara oranıdır. Tanımdan da anlaşılacağı gibi, belli bir dönemde elde edilen çıktının kendisi ve bu çıktıyı elde etmek için kullanılan girdi arasındaki ilişki verimlilik olarak ifade edilir. Ancak şunu da hemen vurgulamak gereklidir; salt verimlilik nötr bir anlam taşır. Burada önemli olan verimliliğin artırılmasıdır. Temel amaç ise, en az girdi ile en fazla çıktının elde edilmesidir. Ancak bu işlem gerçekleştirilirken, mümkün oldukça girdilerin etkin kullanılması ve verimlilikle birlikte kalitenin de iyileştirilmesi gerekmektedir. Yoksa, birçok işletmenin yanılgıya düştüğü

[1] Lous Boone&David Kurtz, **Management**, 8th Edition, Dryden Press, New York, 1988 s. 8.

temel konulardan biri de, en fazla çıktı elde edilirken kalite düşürüldüğü için pazar payı azalmaktadır.

Verimlilik konusu bireysel düzeyde olduğu kadar, bir işletme birimi, bir sektör hatta bir ülke boyutuna kadar varan bütünsel yapı taşıyan bir kavramdır.[2] Ancak üzerinde yoğunlaşmaya çalıştığımız ve işletmelerdeki verimliliğin geliştirilmesinde temel faktörlerinden biri, belirli departmanlarda bulunan ve belirli faaliyetleri yürütmekte olan işgörenlerdir. Verimlilik yönetiminin başarıyla yürütülmesi büyük ölçüde bu işgörenlere bağlıdır. Verimlilikte odak noktası işgörenler olunca, yönetimin öncelikli hedefi işgörenleri bilgi ve beceri açısından yetiştirmesi ve gerekli desteği sağlamasıdır. İşgören verimliliğinin sağlanmasında etken olan genel faktörler şunlardır:[3]

i. İşgören verimliliği için içinde bulunulan ortam (iş çevresi),
ii. İşgörenin belli başlı becerilere sahip olması (liyakat),
iii. İşgöreni davranışa yönlendirecek araçların varlığı (motiv).

Ülkemizde en çok tartışma konularından bir olan ve Avrupa ülkelerine göre oldukça düşük bir yüzdeye sahip olan işgücü verimliliği 1992 yılı itibarıyla 16.1 düzeyinde gerçekleşmiştir.[4] Bunun temel nedenlerinden biri, toplumsal düzeyde verimlilik bilincinin yerleşmemiş olması, işgörenlerde verimlilik bilincinin oluşmaması ve işgörenleri motive edecek araçların iyi bilinmemesinden kaynaklanmaktadır. Ancak, son zamanlarda görsel-yazılı medya ve işdünyasının insan kanyakları ve verimlilik ile ilgili yayınları, işgören verimliliğinin artırılmasında önemli katkılarda bulunmakta ve toplumsal duyarlılığın artırılmasında önemli bir rol üstlenmektedir.

Üretim kaynaklarının verimli kullanılması ve zamanın etkinleştirilmesi için öncelikle işverenlerin, yöneticilerin ve çalışanların eğitilmesi ve konuyla ilgili olarak fikir üretir hale getirilmesi gereklidir. Çünkü, bilgisizlik her türlü verimlilik çabalarını olumsuz etkileyecek ve başarıya ulaşmayı da engelleyecektir. Bunun için öncelikle üst yönetimin verimliliğe inanması ve alt yönetimin de görüşleri alınarak, işletmeye en uygun verimlilik yönetim sistemi belirlenmeli ve uygulamaya sokulmalıdır.[5] Dolayısıyla, küreselleşen iş ortamında verimliliğin odağında işgörenlerin kendileri bulunurken, bu ortamın sağlanması ve geliştirilmesinde üst yönetimin desteği en büyük paya sahiptir. Başka deyişle, verimliliğe inanmayan ve bu konuya gerekli önemi vermeyen bir yönetime sahip olan işletmede, verimliliği sağlamak ve geliştirmek mümkün değildir.[6]

---

[2] Boone&Kurtz, s. 8.

[3] İsmail Atnay, **İşletmelerde İşgücü Verimliliğini Ekileyen Faktörler**, MESS Seminerler Dizisi VI, Eğitim Kitapları Dizisi 19, 1987, s. 24.

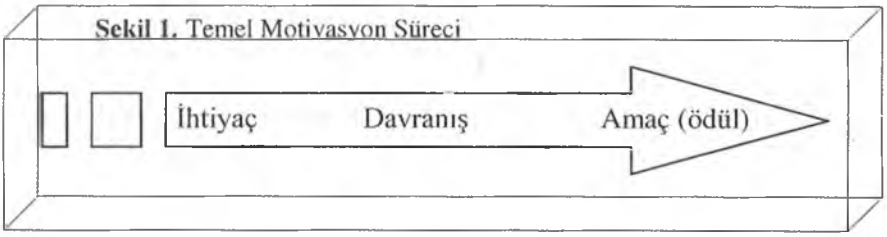
[4] **MESS Gazetesi**, Ağustos, 1993.

[5] Robert L. Mathis&John H. Jackson, **Human Resource Management**, 8th Edition, West Pub. Co., New York, 1997, s. 327-vd.

[6] Orhan Elmacı, "Küreselleşen Pazarlarda Verimlilik Odaklı Rekabet Gücü ve Türkiye'nin Konumu", **İşveren**, Mayıs 1997, s. 11.

1.2 Motivasyon Kavramı ve Önemi

Motiv, farklı özellik ve önemde ortaya çıkan çeşitli ihtiyaçların giderilmesi için insanı harekete geçiren güç ya da dürtü olayıdır. Başka bir deyişle, motiv, ihtiyaçların şiddetini azaltmak için gerçekleştirilen eylemleri ifade eder.



Motivasyon ise, bir örgütteki işgörenlerin belirli bir amaca doğru harekete geçirilmesi ya da bireylerin belli bir amaca ulaşmak için kendi arzu ve istekleri doğrultusunda davranmalarıdır. Buna göre motivasyon süreci üç temel yapıdan oluşur: ihtiyaç, amaç ve davranış (Şekil 1). Motivasyonla ilgili olan bu üç temel özellik birbiriyle sürekli etkileşim halindedir. İhtiyaç bir şeyin eksikliği ile ortaya çıkar. Güdü ise, o ihtiyacın şiddetini azaltmak için gerçekleştirilen eylemi ifade eder. Davranış ise, ihtiyaç ile amaç arasında köprü görevini görür. Dolayısıyla, güdü amaçların doyurulmasıdır.[7] Bu göre, bireyi davranışa yönlendiren temel faktörler, öncelikle bir ihtiyacın varlığı ve bu ihtiyacın giderilmesi için bir güdünün (ödül) varlığı gereklidir.[8] Davranışın ortaya çıkışını şöyle gösterebiliriz:

İhtiyaç (istek) + Güdü (ödül) = Davranış

Yönetimin bir tanımı da çalışanlar aracılığıyla iş yaptırmadır. Yönetici emri altında bulunan kimselerden maksimum fayda sağlamak için onları motive etmesi gereklidir. İnsanlar aynı olay karşısında farklı tutum ve davranış gösteriler; bu aynı zamanda onların psikolojileriyle de ilgilidir. İşgörenlerin verimliliğini arttırmak için onların psikolojik yapılarının iyi tahlil edilmesine ve gerekli motiv kullanılmasına bağlıdır. İşgörenler ihtiyaçlarını giderdiği, isteklerini gerçekleştirdiği, beklentilerine ulaştığı ve endişelerini yokettiği sürece mutluluk duyar. Ortaya çıkan mutluluk ise, onların daha yüksek bir performansla çalışmasını sağlayacaktır.

2. ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR OLARAK SOSYO-PSIKOLOJİK FAKTÖRLER

Taylor'un işgücü verimliliği ile ilgili ileri sürmüş olduğu ekonomik araçlarla birlikte, artık günümüzde sosyo-psikolojik araçların daha etkin olduğu ortaya çık-

[7] Meral Aşıkoğlu, **Motivasyon**, Üniversite Kitabevi, Kütahya, 1996, s. 29

[8] Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 8th Edition, McGraw Hill, New York, 1992, s. 146-147.

mıştır. Artık, birçok yönetici ekonomik özendirici araçlar kadar bireyin psikolojik ve sosyal yapısına dayalı faktörlerin daha iyi sonuç verdiği kanısındadır.

İşletmelerde çalışan bireylerin verimli olmaları, onların ekonomik olarak tatmin edilmelerine bağlıdır. Bu aynı zamanda işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi için de bir zorunluluktur. Başka bir deyişle işletmecilikte amaçlar doğrultusunda çalışanlardan maksimum faydanın (kâr, misyon) elde edilmesi ancak onların ekonomik olarak maddi birtakım motivlerle yönlendirilmelerine bağlıdır. Buna göre işletmenin amaçları doğrultusunda itici gücü, çalışanların ailesi ve sosyal çevresinde yaşamını arzuladığı şekilde yürütebilmesini sağlayan ücret teşkil eder. Ancak, çalışanların motivasyonunda ekonomik özendirici faktörler birinci etkiye sahip olmakla birlikte yeterli değildir.[9]

Klasik yönetim yaklaşımında çalışanlar için özendirici araçlar olarak ekonomik faktörler ön plana çıkarılmıştır.[10] Ancak son zamanlarda ekonomik motivasyon faktörlerinin yanında sosyo-psikolojik faktörlerin de motive edici olduğu ortaya çıkmıştır. İnsanlar birbirinden farklı tutum, arzu, ihtiyaç gibi psikolojik faktörleri bünyesinde bulundurur. Bu denli farklılıklar içerisinde çalışanları ortak işletme amaçları doğrultusunda yönlendirmede sosyo-psikolojik faktörlerin büyük katkısı olmuştur.

Diğer taraftan insan sosyal bir varlıktır. Sürekli olarak çevresiyle iletişim kurarak sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının önemli bir kısmını gruplaşarak (aile, arkadaşlık, işyerinde informel yapılanma) karşılar. Böylece, bireyselliğin getirdiği yabancılaşma önlenerek grubun ortak amaçları esas alınır. Bir grubun ortak amaçları için her birey, kendi amaçlarının bir kısmından vazgeçer ve başkalarının da amaçlarını gerçekleştirmek için yardımcı olur. Bu yardımlaşma ile birlikte üst, orta ve alt düzey yönetim kademelerinde birlik oluşturulur.[11]

Sosyo-psikolojik faktörlerin etkili olması, çalışanların psikolojik ve sosyal yapılarının iyi analiz edilmesine bağlıdır. Bunun için geliştirilmiş testler kullanılmaktadır. Ancak, bu testler konumuz dışında olduğu için sadece ilgili faktörler üzerinde durulacaktır. Sosyo-psikolojik faktörler şunlardır: (1) aidiyet, (2) başarıya yönelme, (3) otonomi sağlama, (4) kariyer geliştirme (5) katılımcılık, (6) öneri sistemi, (7) ergonomi.

2.1. Aidiyet

İşgörenler geçimini temin etmek ve işyerinde sürekli kalmak için çalışırlar. Eğer birey, aynı örgütte sürekli çalışmak gibi bir düşüncede değilse, misafir psikolojisi ile davranışta bulunur. Bireyin çalıştığı örgütte etkili ve verimli olması, örgütün işlerini ya da amaçlarını kendi işi ya da amacı gibi düşünmesine bağlıdır. Aidi-

---

[9] Fole Ross&Roberd Murbick, **Contemporary Readings in Organizational Behavior**, McGraw-Hill, New York, 1987, s.127.

[10] Henry Tosi&Stephen Carrol, **Management, Contingencies Structure and Process**, St. Clair Press, Chicago, 1986, s.34.

[11] Herbert H. Hicks&C.Ray Gullet, **Organizasyonlar, Teori ve Davranış**, (Çev. Besim Baykal), İİTİA İşletme Bilimleri Enstitüsü Yay. No: 1, İstanbul 1981, s. 34

yetin oluşması öncelikle üst yönetimin sorumluluğundadır. Yöneticilerin astlarının beklenti ve görüşlerine değer vermesi, çalışanlarda sahiplenme duygusunu geliştirecektir. Aidiyet duygusunun geliştirilmediği örgütlerde yabancılaşmada hızlı bir şekilde gelişir. Yabancılaşma aynı zamanda iletişimin bozulmasına, bireylerin birbirlerini anlayamama ve zamanın boş yere harcanmasına neden olacaktır. Aidiyet duygusu gelişmiş bir birey, işyerini kendi evi ya da işi olarak algılamakla birlikte, işletme amaçlarını daha sağlıklı bir şekilde gerçekleştirmek için motive edilmiş olacaktır.

İşletme yöneticileri, yanında çalıştırdığı işgörenlerin görüş, düşünce ve beklentilerine verdikleri değer ve önem, çalışanların motivasyonu açısından oldukça önemlidir. Örgütteki her birey belirli bir yeri ve değerinin olmasını istemesi son derece doğaldır. Örneğin; bununla ilgili olarak Japonya'da bir işgören, patronun arabasının yanına kendi arabasını park ettirilerek psikolojik olarak ödüllendirilir. Bu da işgörende aidiyet duygusunun gelişmesine yardımcı olur.

Aidiyet duygusunu pekiştiren statü; hak ve görevlerin örgüt içinde kademeleşmesini, bireylerin birbirlerini değerlendirmelerini ve kişisel hükümlerini ifade eder. Örgütlerde statüleri ifade etmek için ünvanlar kullanılır. Unvan, bireyler arasında yetki farklılıklarının da belirleyicisi olarak ortaya çıkar ve çalışanların ilişkilerinde dengeli ve saygın harekette bulunmalarını sağlar. Statüleri ünvanlarla belirlenen bireylerin aidiyetleri de somut olarak pekiştirilmiş olur.

2.2. Başarıya Yönelme

Her işletmenin belli başlı misyonu vardır. İşletmecilik açısından misyon, çalışanlara yön vermesi amacıyla ortaya konulmuş ve örgütü diğerlerinden ayıran uzun dönemli görevlerdir. Farklı ifadeyle, bir örgüttün genel amaçları misyonla tanımlanır.[12]

Bir işletmedeki misyonun en önemli işlevi, tüm çalışanların ortak amaç doğrultusunda hareket etmesini sağlamaktır. Bu yönelim aynı zamanda bireylerin başarıya odaklanması ile doğru orantılıdır. İşletmede başarı, hem işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini, hem de işgörenin takdir edilerek işyeriyle bütünleşmesini sağlar.

Çalışanların kendilerini geliştirmesi, belirli bir mevkiye ulaşması ve başarıya motive olması hem işletme hem de kendisi için birtakım olumlu sonuçlar verecektir. Kişisel başarı başkaları üzerinde olumlu etki yaparak, yerine göre takdir edilmeyi ve yerine göre de eleştiriyi getirir. Olumsuz gibi gözüken eleştirilme aslında bireyi daha da olgunlaştırır ve dinamizm kazandırır.

2.3. Otonomi Sağlama

Bir örgüt yapısı içinde biraraya gelen bireyler birbirleriyle etkileşimde bulunarak informel gruplar geliştirirler. İnformel ilişkiler örgütte kendiliğinden ortaya

[12] David J. Rachman&Michael H. Mescon&Courtland L. Bovee&John V. Thill. **Business Today**, 8th Edition, McGraw Hill, New York, 1996, s. 162.

çıkar, gelişir ve zaman içerisinde ortadan kaldırılması mümkün değildir.[13] Örgüt çalışanları üst yönetimin belirlediği standartlardan çok algılarını ön plana çıkararak seçiciliklerini sergileme eğilimindedir.[14]

İşletme yönetimi, beden ve psikoloji bütünlüğünü sağlamak amacıyla bağımsız çalışma, sorumluluk yükleme yani otonomi sağlayarak çalışanların içsel ihtiyaçlarını karşılamak durumundadırlar.[15] Otonomi sağlamanın işletme amaçlarına katkıları büyüktür. Bağımsız davranan birey doğrularını rahatlıkla ortaya koyarak yenilikçilik sağlar. Dolayısıyla katma değer sağlanarak işletme verimliliği arttırılır. Çalışanlar işletmeye katkıda bulundukları için belli bir doyuma ulaşır ve beraberinde başka yenilikleri beraberinde getirebilirler. İnsan doğası gereği bağımsız çalışma eğilimindedir. Ancak ilgili birimdeki çalışanların psikolojik düzeyleri iyi tahlil edilerek gerektiği kadar otonominin verilmesi çok önemlidir.

2.4 Kariyer Geliştirme

Kariyer, bir insanın hayatı boyunca işi ile ilgili çabaları ifade eder. Öncelikle, kariyer geliştirmede dikkate alınması gereken önemli konular şunlardır: Bireysel becerilerin planlanması, örgütün içinde ve dışındaki alternatif yolların (personel envanteri) değerlendirilmesi, her kademede ilerleyen bireylerin gelişimlerinin iyi tespit edilmesi. Farklı bir ifadeyle kariyer geliştirmede şu aşamalara dikkat edilmesi gereklidir:[16] (1) İşletme yöneticilerinin gereksinim duyduğu mevkilerdeki personelin ve işin envanterini çıkarma, (2) işgörenin potansiyeli ve gereksinimlerini belirleme, (3) örgüt ihtiyaçlarını bireysel yeteneklerle uyumlaştırma, (4) örgüt için bir kariyer geliştirilerek değerlemeye tabi tutma.

Çalışanlar belli bir alanda kendini geliştirmek ve başkalarından farklılaşmak zorundadırlar. Bu içsel güçle birey bir taraftan kendi iş çevresinde güçlenerek daha fazla katma değer sağlarken diğer taraftan da doyum sağlayarak güçlü bir motivasyona kavuşur.

Kariyer geliştirme aracılığıyla özgüveni artan birey kişisel başarısının getirdiği birtakım avantajlarla, ortaya çıkan yeni fırsatları başlangıçta işletmeye aktarırken sonradan da sosyal prim olarak kendi kişiliğine yansıtır. Bu durum grup içerisinde de düşünülebilir. Birlikte iş yapma ve grup olarak kariyer geliştirmenin daha etkili ve verimli sonuçları olacaktır.

2.5. Katılımcılık

Örgütlerde çalışan bireyler sadece formel yapıya göre değil toplumsal yapıda da bir gruba ait olma ve bu gruplarla sürekli etkileşim içersinde olurlar. Y teo-

[13] Hayri Ülgen, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yay. 241, İstanbul 1990, s. 114.

[14] Edgar Huse&James Bowditch, **Behavior in Organizations; A Sistems Approach to Managing**, 2nd Edition, Wesley Pub. Co., Mass 1987, s.23.

[15] Sabuncuoğlu Zeyyat, **Çalışma Psikolojisi** , Uludağ Üniversitesi, Bursa 1988, s. 92.

[16] Mathis& Jackson, s. 327-vd.

risinde ileri sürüldüğü gibi tipik bir insan uygun koşullarda öğrenme ve daha fazla sorumluluk alma eğilimindedir.[17] Dolayısıyla çalışanlar formel gruplarda olduğu kadar informel gruplarda daha etkin çalışma psikolojisine sahiptirler. Örgütteki işgören, katılımcı yapı içerisinde kendini ifade etme ve bunun sonucu olarak ortaya koyduğu yeni fikir ve kararların doğrudan ürün üzerinde uygulandığını gördükçe güçlü motivasyon elde etmiş olacaktır. Katılımcılık en güçlü sosyo-psikolojik motivasyon aracıdır. Çünkü işgörenler kendilerini ifade etme ve bunun uygulanmasıyla örgütsel ve sosyal olarak kendilerini kanıtlamış ve kişiliklerini geliştirmiş olurlar.

İnsanlar herhangi bir örgütteki gruplar içerisine girmek ve katılım sağlayarak kendini ifade etme ihtiyacı duyarlar. Bunun gerçekleştirilmesinde bilgiye eş zamanlı ulaşma çok önemlidir. İşletmede her kademede çalışanların yeterli ve doğru bilgiye zamanında ulaşması, hem işlerin doğru ve hızlı bir şekilde yapılmasında hem de aidiyet duygusunun güçlendirilmesinde gereklidir. Dolayısıyla, aidiyet duygunun gelişmediği bireylerde katılımcılıktan sözedilemez.[18]

Katılımcılığı güçlendirici nitelikteki bilgi ve iletişim sistemi, çalışanlardan beklenen görevlerin en uygun şekilde yapılmasını sağlamakla birlikte, çalışanların örgüt sisteminde dönüşümü sağlama, yaratıcılık ve eşzamanlı çözüm üretme becerilerinin gelişmesine yönelik güçlü bir motivasyon sağlar.

2.6. Öneri Sistemi

Öneri sitemi, işletmecilik açısından tam zamanında iş görmeyi sağlamamakla birlikte bir anlamda ilgili süreçte ilk aşamayı oluşturur. Diğer taraftan, doğrudan katılımı gerçekleştiremeyen işgörenlerin doğrularını ifade etmek için iyi bir özendirici araçlardan biri de öneri sistemidir. Öneri sistemi ile birlikte sağlıklı iletişimin kurulması, örgütteki ast-üst ilişkilerinin koordine edilmesi sağlanmış olacaktır.[19]

Ancak burada önemli olan husus çalışanlar önerileriyle fikirlerini ortaya koyduktan sonra bu fikirleri üst yönetimin titizlikle incelemesi, değerlemeye alması ve bunları mümkün olduğu ölçüde en kısa sürede uygulamaya sokmasıdır. Başka bir deyişle, önerinin yapılması ilk aşamayı oluşturur. İkinci ve daha önemli aşaması da yönetimin bu öneriyi dikkate alması ve değer vermesidir. Çalışanlar önerilerinin dikkate alındığını görmeleri onları işe karşı daha motive edecektir. Öneri sistemiyle birlikte yönetim, çalışanların fikirlerini ve önerilerini rahatça ifade etmeleri ölçüsünde örgütte demokratikleşmeyi gerçekleştirir.

---

[17] Keith Davis, **Human Behavior at work, Organizational Behavior**, 6th Edition, McGraw Hill, Rnew York, 1981, s. 9-10.

[18] Nurettin Peşkircioğlu, "Toplam Kalite ve Katılımcılık", **Verimlilik Dergisi, Toplam kalite**, Özel sayı, 2. Basım, 1996, s. 35.

[19] TW Milburn,&R.S. Schuller&K.H. Watman, "Organizational Crisis", **Human Relations**, V. 36, 1993, s. 1156.

2.7. Ergonomi

Ergonomi, görevlerin yerine getirilmesi sırasında, makina-araç kullanımına ve çevreye yönelik insan performansının arttırılmasıdır.[20] Başka bir ifadeyle, sosyo-psikolojik dolayısıyla fizyolojik özelliklerine göre çalışanların kullanacakları makina-araçlarla uyumlaştırılması ve çevre ile bütünleştirilmesi ergonomi olarak ifade edilebilir.

Ergonomi, sosyolojik boyuttan çok psikolojik boyutu olan ve iş süreçlerinin etkili ve verimli olması için bilimselliği esas alan; özellikle, bu süreçleri çalışanların becerilerine göre tasarlanmasını öngören bir kavramdır. İş süreçlerindeki bu bakış açısı, çalışanların kendi işlerini kolayca yapabilecek şekilde düzenlemenin yapılmasını gerektirir. Ergonomi ile birlikte insanın eğitim araçları ile makinaya ve makinanın da insanlara uyumlaştırılması için gerekli koşullar hazırlanmış olur. Ancak, ülkemizde ergonomik yapı ile ilgili bazı yetersizlikler vardır:[21] Yasal düzenlemelerin yetersizliği, uzman kişilerin olmayışı, bilinçsizlik, üniversitelerden kaynaklanan sorunlar olarak sıralanabilir.

Örgütsel düzeydeki çalışma koşulları genellikle iki ana başlık halinde incelenir. Birincisi fiziksel çevre olup, aydınlatma, ısı ve gürültü gibi olgulardan oluşurken, ikincisi zaman faktörü ile ilgili koşulları içeren iş saatleri ve dinlenme aralıkları gibi olgulardan oluşmaktadır. İnsan-makina ve çalışma ortamı arasındaki uyumun sağlanmasıyla, mevcut kaynakların en uygun biçimde kullanılması ve çalışanların en az zaman, zihin ve beden gücü harcayarak işlerin yürütülmesi gerçekleştirilebilir. İnsan-makina uyumunun sağlanması, çalışma koşullarının düzenlenmesi ve çevre koşullarının en uygun hale getirilmesi anlamına gelen ergonomi ile çalışanların daha istekli ve verimli çalışması mümkündür. Diğer taraftan, iş akışını, işgörenlerin moral ve motivasyonunu düşüren engeller kaldırılarak sağlıklı iş ortamı sağlanmış olur.

KAYNAKÇA

ATAAY, İsmail. **İşletmelerde İşgücü Verimliliğini Ekileyen Faktörler**, MESS Seminerler Dizisi VI, Eğitim Kitapları Dizisi 19, 1987.

AŞIOĞLU, Meral. **Motivasyon**, Üniversite Kitabevi, Kütahya, 1996.

BOONE, Lous&KURTZ, David. **Management**, 8th Edition, New York, 1988.

DAVIS, Keith. **Human Behavior at Work, Organizational Behavior**, 6th Edition, McGraw Hill, New York, 1981.

ELMACI, Orhan, "Küreselleşen Pazarlarda Verimlilik Odaklı Rekabet Gücü ve Türkiye'nin Konumu", **İşveren**, Mayıs 1997.

GÜZÇUBUK, Ali. "Türkiye'de Ergonominin Bugünü ve Geleceği", **Anahtar**, MPM, Yıl 6, Ocak 1994.

[20] Rachman&Mescon&Bovee&Thiill, s. 219.

[21] Ali Güzçubuk, "Türkiye'de Ergonominin Bugünü ve Geleceği", **Anahtar**, MPM, Yıl 6, Ocak 1994, s. 61.

HICKS, Herbert H.&GULLET, C.Ray. **Organizasyonlar, Teori ve Davranış**, (Çev. Besim Baykal), İİTİA İşletme Bilimleri Enstitüsü Yay. No: 1, İstanbul 1981.

HUSE, Edgar&BOWDITCH, James. **Behavior in Organizations; A Sistems Approach to Managing**, 2th Edition, Wesley Pub. Co., Mass 1987.

LUTHANS, Fred. **Organizational Behavior**, 8th Edition, McGraw Hill, New York, 1992.

MATHIS, Robert L.&JACKSON, John H. **Human Resource Management**, 8th Edition, West Pub. Co., New York, 1997.

Mess Gazetesi, Türkiye, Ağustos, 1993.

MILBURN, T.W.&SCHULLER, R.S.&WATMAN, K.H., "Organizational Crisis" **Human Relations**, V:36, 1993.

PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin. "Toplam Kalite ve katılımcılık", **Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite**, Özel Sayı, 2. Basım, 1996.

RACHMAN, David J.&MESCON, Michael H.&BOOVEE, Courtland L.&THILL, John V. **Business Today**, 8th Edition, McGraw Hill, New York, 1996.

ROSS, Fole&MURBICK, Robert, **Contemporary Readings in Organizational Behavior**, McGraw-Hill, New York, 1987.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **Çalışma Psikolojisi** , Uludağ Üniversitesi, Bursa, 1988.

TOSI, Henry&CARROL, Stephen. **Management, Contingencies Structure and Process**, St. Clair Press, Chicago, 1986.

ÜLGEN, Hayri. **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yay. No:241, İstanbul, 1990.

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

ÖNDERLİK KURAMLARI VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ ÖNDERLİK İLİŞKİSİ

Yrd. Doç. Dr. M. Kemal DEMİRCİ*

ÖZET

Son yıllarda, yönetim düşüncesinde köklü değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimler, gittikçe hızını arttırarak, 21. yüzyılda çok daha farklı boyutlar kazanma eğilimindedir. Bu süreçte, konunun önemini ve boyutunu vurgulamak için değişim kavramı yerine, artık dönüşüm kavramı kullanılmaktadır. Bu bağlamda, bilgi teknolojisi, değişim, küreselleşme, örgüt kültürü ve son zamanlarda paradigmik dönüşüm konularındaki birikimler; güncel düzeydeki çalışmaları modern ötesi yaklaşımlarla bütünleştirmeye zorlamıştır. Bu çalışma bunun bir ürünüdür.

Belli bir alanın ötesinde küresel boyutu olan bu birikimler, modern ötesi anlayış ve vizyon gücü ile geleceğin günümüze taşınarak bir takım dönüşümlerin gerçekleştirilmesine olanak sağlamaktadır. Bu tür bir yapılanmanın gerçekleşmesi, yöneticilerde durumsallığın ötesinde, çok boyutlu ve sentezci bir anlayışa dayanan bir takım dönüştürücü önderlik becerilerinin varlığına bağlıdır.

Önderlik ile ilgili yapılan çalışmalar, günümüze kadar farklı boyutlar kazanmış, bundan sonra bütünleşik bir anlayışla bu çalışmalardan yararlanmaya başlanılmıştır. Bütünleşik bir anlayışa dayanan bu yaklaşım, dönüştürücü önderlik kuramıdır.

Anahtar Kelimeler: Dönüştürücü Önderlik, Önderli Kuramları.

* Azerbaycan Respublikası-Halk Tasarrufatını İdare Etme Enstitüsü. Türk Dünyası İşletme Fakültesi Öğr. Grv.

GİRİŞ

Önder, gücünü izleyicilerden alan ve bulunduğu grupta ortaya çıkan ve aynı grubu yönlendiren ya da işi doğru yapan değil, doğru iş yapan kişidir.[1] Önderlikle ilgili yapılan araştırmalarda, önderliğin örgütsel davranışın bir boyutunu oluşturduğu ve yöneticilerin aksine biçimsel örgüt yapısında görevini etkin ve etkili bir biçimde yerine getiremez. Bu yönüyle, önder, bir grubun üyesi ve bu üyelerin gelişimini ve yönlendirilmesini sağlamaya yönelik faaliyet gösterir. Dolayısıyla, önder, yönetim işlevinin etkileştirilmesinde önemli rol oynar.[2] Önder; bilgisi, cesareti, karizmasıyla eş zamanlı karar alabilen; stratejileri ve güçlü bir grubu olan; değişim ve dönüşümü yapabilen ve bunu sürekli hale getiren; stratejik düşünme ortamı yaratabilen ve bununla birlikte bu değerleri örgütsel düzeyde yaygınlaştıran; diğer taraftan güncel anlamda örgüt kültürü yaratabilen ve sürekliliğini sağlayabilen kişidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde önderlik, bir grubu yönlendirerek olumlu ve sosyal içerikli davranışlar kazandırma, etkileşim ve karşıdan bekleme (beklenti) sürecini kapsar.

Önderlik konusu son zamanlara kadar kişisel özellikler yaklaşımı ile ele alınmış ancak; temelde özellikler yaklaşımında tutarsızlıkların olması önderlik araştırmalarını sınırlandırmıştır.[3] Örneğin; güncel anlamda önderin etkili olmasında hangi ölçütlerin ele alınacağı ve hangi ölçütlerin öncelikli olacağı gibi konular yanıtsız kalmıştır.

Başka bir deyişle, önderlik araştırmaları özellikler yaklaşımı ile bilimsel olarak ele alınmış; sonraları davranışsal ve durumsal yaklaşımlarla farklı boyutlar kazandırılmaya çalışılmıştır. Son olarak, ortaya konulan araştırmalara göre, farklı izleyicilere göre farklı önderlik yaklaşımları ve farklı özendirici faktörler sunma (dikey ikili bağlantı)[4]; diğer taraftan, yapılan işin misyonu ve izleyenlerin becerileri gibi çok boyutlu faktörleri çözümleyerek yapıyı işletmektir.[5]

1. DÖNÜŞTÜRÜCÜ ÖNDERLİK

Dönüştürücü önderlik (bundan sonra DÖ olarak tanımlanacaktır), önder ve izleyiciler arasındaki değişimin doğasına yönelik bir yaklaşımdır.[6] DÖ, güçlü vizyona dayanan, dönüşümü gelecek odaklı algılayan ve gerçekleştiren (dışsallık esas); diğer taraftan büyük çaptaki bir değişimi öngören bu önderlik yaklaşımında, örgüt

---

[1] BENNIS, Warren, "Managing The Dream Leadership In The 21 st Century", **Journal Of Organizational Change Management**, Vol: 2, N: 1, 1989, s. 7.

[2] BOONE, Louse E-KURTZ, David L., **Principle of Management**, Random House Business Division, New York, 1981, s. 219.

[3] BARTOL, Kathryn M.&MARTIN, David C., **Management**, International Edition, McGraw Hill, Nem York, 1991, s. 484.

[4] Geniş bilgi için bkz; KILINÇ, Tanıl, "Liderlikte Durumsallığın Ötesi (1) Tepkici Yaklaşımlar (Dikey İkili Bağlantı. Davranışsal Sapma Kredisi ve Atıf Kuramlarının Analizi)", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C:24, S:2, (Kasım 1995).

[5] AYDIN, Ayhan, "Liderliğin Temel Nitelikleri", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Tuzla-İstanbul, 1997, s. 84.

[6] TINCY, Noel M.&DEVANNA, Mayr Anne, "The Transformational Leader", **The Manager's Bookshelf-A Mosaic Of Contemporary Viwes**, (Der: Jon L. Pierce, John W. Newstrom), Harper Collins Publishers, Inc., New York, 1990, s. 244.

kültüründe yoğunlaşma, paylaşılmış vizyonla gelecek odaklı güçlü bir yapı oluşturma eğilimi (içsellik esas) ağırlık kazanmaktadır.[7] Burns (1978) yaptığı çalışmalarda, DÖ yapısal değişimin özet bir modeli olduğunu ve sonunda önderin güdülemesiyle insan kaynaklarının davranış standartlarının ve morallerinin yükseltileceğini ileri sürmektedir. Yukl (1989), mikro ve makro alanlardaki kolektif dönüşümlerin, sosyal sistemleri birbirine entegre edeceğini ve dönüşümcü kuruluşların bunu hemen algılayarak, kendilerini yeniden yapılandıracaklarını ileri sürmektedir.[8] Bu sayede, iç ve dış çevredeki eğilimlere göre dönüşüm gerçekleştirilmiş olur. Bunun gerçekleşmesi için, belli bir sürece gereksinim vardır ve bu gerek makro, gerekse mikro düzeyde belli başlı değişimlerin öngörülmesine bağlıdır.[9]

Başka tanımlamalarda DÖ, değişim, yenilik ve girişimcilik (entreneurship) ile ilgili olduğu ileri sürülmektedirler. Önderlikle ilgili bu tanım, öğrenme ve yöneltmeye başlamada tam yeteneği gerektiren bir davranışsal süreci ifade etmektedir. Yani burada, sistematik çalışma, amaçlara yönelik olma, değişim kaynaklarını örgütleme, mevcut becerileri verimliliğe dönüştürme gibi bir önderlik süreci sözkonusudur.[10]

DÖ ilgili diğer çalışmalarda, önderin temel özellikleri ile ilgili olarak, güçlü bir karizma, önderin izleyicilerini iyi tanıması ve güçlü bir heyecan uyandırması olarak tanımlanmaktadır. DÖ, önder ve izleyiciler ile güçlü bir grup anlayışı üzerinde yoğunlaşması, grup üyelerinin becerilerini sürekli olarak geliştirilmesi ile doğru orantılıdır. Başka deyişle, dönüşümün gerçekleşmesi öncelikle izleyicilerin kendi bilgi ve becerilerini dönüştürmelerine bağlıdır. Bu doğrultuda DÖ izleyicilerine bir koç (coach) gibi öğreticilik ve rehberlik eder.[11]

2. SOSYO-EKONOMİK YAPILARA GÖRE DÖ MODELLERİ

Önderlerin, tarihsel süreç içinde sosyo-ekonomik yapılara göre gerçekleştirilen dönüşümlerde dönüştürücü özellikler taşıdıkları görülmektedir. Makro düzeydeki önderlik araştırmaları, önderliğe daha çok toplumsal açıdan bakışı içermektedir. Çünkü, bu özellikleri taşıyan önderlik modelleri, uzun bir zaman diliminde ortaya çıkmakta ve değerlendirilmektedir. Sosyo-ekonomik yapılardaki önderlik modellerini aşağıdaki gibi sıralamak olasıdır:

Askeri kökene dayalı DÖ modeli,

Siyasi kökene dayalı DÖ modeli,

İşletmecilik formasyonuna dayalı DÖ modeli.

---

[7] ÖZALP, İnan-ÖCAL, Hülya, "Örgütlerde Transformasyonel Yönetim", **A.Ü. Açıköğretim Dergisi**, C: 2, S: 3, Eskişehir. Kış 1997, s. 132.

[8] LORD, Robert G. - MAHER, Karen J., **Leadersihip & Information Processing, Linking Perceptions An Performance**, Urwın Hyman Inc., New York, 1993, s. 289.

[9] DEMİRCİ, M.Kemal, **Dönüştürücü Önderlik Kuramının Önderlik Kuramları Yönünden İncelenmsi.** (Baslmamış Doktora Tezi), Dumlupınar Ünv., Sos.Bil.Ens., Kütahya, 1998, s. 72-75.

[10] TINCY -DEVANNA, s. 244.

[11] TINCY&DEVANNA, s. 244.

2.1. Askeri Kökene Dayalı DÖ Modeli

Önderlik kavramının toplumsal, siyasal gelişimine baktığımız zaman, ilk çağlardan, Fransız İhtilali'ne hatta bir açıdan II. Dünya Savaşı'na kadar önderlik formasyonuna sahip kişilerin askeri kökene dayandığı görülmektedir. Bu gerekçe, daha çok yaşanılan çağın ölçütleriyle doğrudan ilişkilidir. Toplumsal yapının daha çok askeri kökene dayanması ve güç dengelerinin buna göre belirlenmesi, başka deyişle toplumsal ve ekonomik dengelerinin askeri güce göre oluşması; kuvvet, yetki ve organ ayırımı yerine kuvvet, yetki ve organ birliğinin temel ilke olarak uygulanması[12] askeri kökene dayalı DÖ modelini ortaya çıkarmıştır.

Askeri önderlerin temel güç kaynaklarının karizmaya dayanması ve toplumsal ilişkilerde duygusal bağların öne çıkması nedeniyle lideri tek otorite sahibi yapmaktadır. Diğer taraftan, kuvveti temsil eden silah üstünlüğünün askeri önderde birikmesi rakiplerin ortaya çıkmasını engellemektedir.

2.2. Siyasal Kökene Dayalı DÖ Modeli

Dünyadaki toplumsal yapı, Fransız İhtilali ile yönetim düşüncesi ideolojilere göre yapılanmaya başlamıştır. Fransız ihtilali, uluslar düzeyinde milliyetçilik akımlarını canlandırmış ve her ülke bu yönelimli ideolojisini oluşturmuş; siyasal yapılarını parlamenter rejime göre tasarlamışlardır. Bu yapılanmada, Rus ihtilali ile komünizmin de büyük etkisi olmuştur. Makro düzeyde, Sovyetler Birliği'nin öncülüğünü yaptığı Varşova paktı karşısında ABD öncülüğünde kurulan NATO, iki kutuplu siyasall yapılanma düzeyinde yeni oluşumları ortaya çıkarmıştır.[13]

Dünya düzeyindeki bu oluşumlar, önderleri meydan savaşlarından siyaset odaklı soğuk savaş ortamına çekmiştir. Önderlik becerileri de mevcut ortama göre değişerek, savaş sanatı olan stratejik yönetim konusu, yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Bu noktada, dönüştürücü önderlerin siyasal kökenli olması, yönetimin doğasından sayılmaya başlanmıştır. Siyasal alandaki bu dönüşüm, toplumları, ekonomiyi, eğitimi vb. yönlendirmiştir. Ayrıca, siyasal kökene dayalı dönüştürücü önderler, toplumların gereksinimleri ya da bireylerin tatmin edilmesinin ötesinde, benimsenen ideolojiye katkı düzeyi ve karşı ideolojilere karşı oluşturulan güç dengelerini temel almaktadırlar.

Siyasal anlamda dönüştürücü önderler, devletler açısından yönettikleri ülkeleri yönlendirmiş ve yaptıkları reformlarla gelişmelerine ivme kazandırmışlardır.[14] Askeri kökene dayalı dönüştürücü önderler ile siyasal kökene dayalı dönüştürücü önderlerin karizmatik özelliklere sahip oldukları, sorunlara toplumsal düzeyde yaklaştıkları ve yetki ve sorumluluğun önderlerde biriktiği görülmektedir.[15]

---

[12] DAVER, Bülent, **Siyaset Bilimine Giriş**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1993, s.190.

[13] DAVER, s. 28-32.

[14] EREN, Erol, **Yönetim Psikolojisi**, Beta, 3 Baskı, İstanbul, 1993., s. 313.

[15] ISENBERG, D. James, "How Senior Managers Think", **Harvard Business Review**, Vol:62, (November -December, 1984), s. 81.

2.3. İşletmecilik Formasyonuna Dayalı DÖ Modeli

Güç dengelerinin ordular aracılığı ile meydan savaşlarından, siyasal alana taşmasından sonra, özellikle Japon Yönetim Anlayışı 1950'lerden sonra tüm dünyaya yayılmaya başlamıştır. Buna neden olan temel zorlama, II Dünya Savaşı sonrasında Japonya'ya karşı askeri alanlarda ciddi kısıtlamaya gidilmesidir. Dolayısıyla Japon toplumu kültürel birikimlerini işletmecilik alanına taşıyarak kendini kanıtlama yoluna gitmiştir. Batı toplumlarının mekanik yapılanmaları yerine, daha organik bir yapılanmaya giden Japon toplumu, bu sayede tüm dünyaya önderlik etmiştir.

Özellikle Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışı ile işletmeciliğe yeni bir boyut kazandırılmış, sürekli geliştirme temel alınarak mevcut sistemin işletilmesi ya da belli standartların uygulanması yerine, yöneticilerin önder olma yönelimli olarak sürekli kendilerini geliştirme ve bunun için sürekli eğitim almaları hedeflenmiştir. Bu yargıyı doğrular mahiyette, başta ABD olmak üzere ülkemizde de yöneticilerin hangi formasyonu almış olursa olsun, işletmecilik formasyonu için lisans sonrası kurslarına (iç ya da dış kaynaklı) ya da lisansüstü programlara katılmaktadırlar. Bu türlü girişimler, üst yönetimin teşviğinin yanında, özellikle kendilerini sürekli değişen ortamlarda yenileme gereksinimi duyan yöneticilerin, bireysel istekleri doğrultusunda gerçekleşmektedir.[16]

Artık önderlik becerisi, bireyin doğuştan kazanacağı bir özellik olmaktan çok, zamanla içerisinde eğitim sürecinden geçilerek kazanılabilecek bir beceridir. Bu tür bir formasyonun kazanımı da ancak işletmecilik okullarında yapılacak çalışmalar ve eğitimle gerçekleşebilir. Bu yönelimli olarak, günümüz ve sonrasında önderlik modellerinin belirlenmesinde temel yönlendirici faktörün, işletmecilik eğitiminin ve eğitim kurumlarının olacağını söyleyebiliriz.*

3. BULUNDUKLARI KONUMLARA GÖRE ÖNDERLİK KURAMLARI VE DÖ

Önderler bulundukları konumların gereği olarak belli başlı özellikler taşır ve bu yönelimli davranışlarda bulunurlar. Bulundukları konumlar küçük bir örgüt birimi olabileceği gibi, bu bir devlet örgütü de olabilir. Konuyla ilgili olarak ileri sürülmüş bir takım önderlik kuramları bulunmaktadır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

i. Siyasal önderlik,

ii. Karizmatik önderlik,

iii. Durumsal önderlik,

iv. Esnek önderlik,

v. Etkileşimci önderlik,

---

[16] DRUCKER, Peter F., **Gelecek İçin Yönetim- 1990'lar ve Sonrası**, (Çev: Fikret Üçcan), T.İş Bankası Kültür Yay. No: 327, Ankara, 1993, s. 153.

* İşletmecilik formasyonun kazandırılması için, başta ABD olmak üzere ülkemizdeki birçok üniversitede Sosyal Bilimler Enstitüleri bünyesinde ya da yönetici geliştirme programlarına, farklı meslek gruplarından gelen yöneticilerin büyük ilgi gösterdikleri ve sadece bir belgenin alınması değil, bilgi dağarcıklarını arttırmak, kendilerini geliştirmek ve çalıştığı örgütte başarılı olmak için bu ilgiyi gösterdikleri saptamalarımız arasındadır.

vi. Stratejik önderlik,

vii. Bürokratik önderlik,

viii. Yönetsel önderlik.

DÖ kuramı ile diğer önderlik kuramları arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Genel olarak, Şekil 1'de de görüldüğü gibi DÖ kuramı, diğer tüm önderlik kuramları bünyesinde barındırmaktadır. Başka bir deyimle, diğer önderlik kuramlarındaki her bir önderin sahip olduğu özellik ve becerileri dönüştürücü önder her birini bünyesinde bulundurmaktadır (eklektizm). Aşağıda, konuyla ilgili açıklamalar farklı boyutlarıyla ele alınmış ve önderlik kuramları arasındaki ilişkiler Tablo 3'deki gibi somutlaştırılmaya çalışılmıştır.

3.1. DÖ ve Siyasal Önderlik

Siyaset; bugünkü ve gelecekteki kararlara yön verebilmek için, bir çok alternatif arasından seçilen belirli bir yol ya da davranış tarzı ya da genel amaçlar ve kabul edilebilir yöntemleri kapsayan uzun süreli genel bir plan şeklinde tanımlanır.[17] Ülkelerin otoriter rejimlerden parlementer rejimlere geçerek, ülke yönetimine halkın da katılımını sağlamışlardır. Ancak, zamanla parlementoya sahip olmanın tek başına yeterli olmadığı, bunun yanında demokratik bir ortamın da önemi üzerinde durulmaya başlanmıştır. Demokrasi, iktidar olan çoğunluğun azınlığın haklarını da savunması anlamına gelmektedir.

Şekil 1. DÖ ve Diğer Önderlik Kuramları



[17] **Webster's New Interantional Dictonary**, Policy Maddesi.

Demokratik ülkelerdeki yönetimler, halkın iradesiyle siyasal partilere devredilmektedir. Tüm topluma hükmedecek bir siyasal partinin yönetiminin odağında önder vardır. Bunun için, bu önderin güncel gelişmeleri yakından izlemek ve belli başlı özelliklere sahip olmak gibi görevleri vardır. Ülkelerin gelişmeleri ya da geri kalmaları siyasal partilerin başındaki önderlerle (siyasal önder) sıkı bir ilişki halindedir.

Siyaset bilimindeki önderlik araştırmalarında, genel kabul görmüş bir önderlik kuramı bulunmamakta; bunun yerine, değişik bilimlerin bulgularından yararlanılmaktadır. Gelişmiş Batı ülkelerinde siyasal partilerin çözüldüğü ve parti bağlılığı yerine adaylara yönelmenin başlandığı gözlenmektedir. Burada sınıf yapılarının da belirginsizleşmesi önemli bir etkendir. Bunun sonucunda, siyasal önderler medya aracılığı ile kitlelere yönelmekte ve kampanyalar ağırlık kazanmaktadır. Tüm bu eğilimler siyasal önderin önemini vurgulamaktadır. Bu eğilim, Türk siyasetini de aynı şekilde etkilemiştir.[18]

Siyasal önderin belirlenmesinde diğer bir etken de, ülke kültürü, siyasal sistemin yapısı ve öndere bağlılık düzeyidir. Örneğin, ABD'de görüntü ön plana çıkarken, İngiltere'de TV'de yayınlanan ve muhalefet kesiminin sorularını parlementoda yanıtlanmasını içeren konuşmalar parti başkanının belirlenmesinde etkilidir. Türkiye'deki mevcut siyasal yapı, öndere bağlılık, önderin yıllarca iktidarda kalması ve sonuçta partilerin bölünmesine kadar varan çalkantılar ve koalisyonlar şeklinde özetlenebilir. Dolayısıyla, siyasal önderlik modeli de bu koalisyonlar çerçevesinde değerlendirilebilir. Konu ile ilgili olarak Türkiye'de Strateji Mori tarafından yapılan bir araştırmada, siyasal önderlik tipolojisinin belirlenmesine yönelik özellikler yaklaşımı temel alınarak bir anket çalışması yapılmış ve Tablo 1'deki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 1: Türkiye'de Siyasal Önderde Aranan Özellikler

Ölçütler	Oran (%)
Dürüstlük-Güvenirlilik	20.8
Milliyetçilik	9.9
Halka yakınlık	8.0
Yenilikçilik-Yaratıcılık	5.4
Vizyon ve rasyonellik	5.2
Siyasi tecrübe	5.2
Dine sahip çıkmak	5.1
Ekonomi bilgisi	4.9
İnsan haklarına saygılı	4.3
Atatürkçü olmak	4.3
Diğer	26.9

Kaynak: OKTAR, s. 162.

[18] YILMAZ, Aytekin, "Siyasal Liderlik", **Yeni Türkiye**, Y:2, S: 9, Mayıs-Haziran 1996, s. 163-164.

Siyasal önderlerde aranan özelliklerden hareketle dört önderlik özelliği ortaya çıkmaktadır. Bunlar:[19]

i. Kişisel özellikler: Siyasal önderin kişiliği ile doğrudan ilgili olan özelliklerdir. Karekter, hitabet, dürüstlük, eğitim düzeyi, güven vb.

ii. Politik özellikler: Siyasal önderin temsil ettiği düşünceyi ve buna ait bir takım faktörler. Milliyetçi, tutucu ya da çağdaş vb.

iii. Sorunlara yaklaşım tarzı: Siyasal önderin ülke gündemine yaklaşım tarzı ve buna göre izleyeceği politikalar. Tarıma, sanayiye ya da bilgi odaklı yaklaşımları.

iv. Parti odaklı çalışma: Burada siyasal önderin parti içi başarısı, çevresel değişmelere göre içeride yeni düzenlemelere (ya da yeniden yapılandırma) gitme ya da gruptaki diğer üyeleri güçlendirerek partiyi etkinleştirmesini ifade eder. Önderin bu özelliği, yönetim anlayışıyla ilgilidir (demokratik, otoriter,katılımcı).

Dönüştürücü önderler birçok özelliği kendilerinde bulundurmak durumundadırlar. Bu yüzden, önderlik kuramları yapılarında bulundurdukları özellikler, aslında dönüştürücü önderliğin içinde de vardır.

Gelişmiş Batı ülkelerinde olduğu gibi ülkemizde de yeni başlayan siyasal çözülüş; parti bağlılığı yerine seçmenleri adaylara yöneltmiştir. Bunun temel etkenlerinden biri, toplumsal gruplaşmaların birbirleriyle yakınlaşmasıdır. Bu yönelimli olarak, siyasal önderler sadece kendi taraftarlarıyla buluşma yerine, medya aracılığı ile kitlelere yönelmektedir. Bu yönüyle siyasal önderler daha çok popülist politikalara ağırlık verirken, dönüştürücü önderin vizyoner becerileriyle geleceği aktüaliteye çekme gibi strateji ve politikalarının ağırlık kazandığı gözlenmektedir.

Siyasal önderlerle ilgili diğer bir saptama ise, bulundukları ülkenin kültürel yapısı, siyasal sistemi ve öndere bağlılık düzeyidir. Dolayısıyla, siyasal önderlerin bağımlı değişken olma gibi kısıtlayıcılığı sözkonusudur. Farklı ülkelere göre, farklı siyasal önderlerin ortaya çıkması da bu etkene bağlıdır. Başka bir deyişle, siyasal önderler, toplumun çeşitli sınıflarının amaçları ve bunun uzantısı olarak ortaya çıkan toplum yapısı ile birlikte siyasal sistemin gereklerini yerine getirmek gibi bir zorunluluğu bulunmaktadır. Dönüştürücü önder bu faktörleri gözönünde bulundurmakla birlikte, bunları dönüşümde bir fırsat olarak kullanmak gibi bir durumu sözkonusudur.

Dönüştürücü önderi siyasal önderden ayıran temel özellik, popülist ve toplumsal düzeyde davranmasından çok; vizyoner becerisiyle, ufkunun geniş olması, geleceği öngörebilmesi, yakın gelecekte olacakları amaçları doğrultusunda uygulamaya sokabilmesidir.[20]

Askeri kökene dayalı dönüştürücü önderler ile siyasal kökene dayalı dönüştürücü önderlerin karizmatik özelliklere sahip oldukları, sorunlara toplumsal düzeyde

[19] OKTAR, Selim, "Siyasal Liderlik", **Yeni Türkiye**, Y:2, S: 9, Mayıs-Haziran 1996, s. 162.

[20] SNYDER, Neil H.-GRAVES, Michelle, "Lidership and Vision", **Business Horizons**, (January-February, 1994), s. 1.

yaklaştıkları ve yetki ve sorumluluğun önderlerde biriktiği görülmektedir. Fransız ihtilali ile başlayan siyasal akımlar Birinci Dünya Savaşı sonrası yoğunlaşmış ve aktüel dönüşümün odağında siyasal önderler bulunmuşlardır. Ancak günümüz aktüalitesinde siyasal önderlik kuramı, önderliği açıklamada yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, modern anlamda olsun, siyasal anlamda olsun ya da ekonomik anlamda olsun önderlerin başarılı olabilmesi, aktüel anlamda önderin sahip olması gereken temel dönüştürücü özellikleri kendilerinde bulundurmaları gerekmektedir. Zaten, günümüz siyasi konjonktürü artık, klasik önderleri kısa sürede eskitmektedir. Belli bir ortamda başarılı olmanın temel yolu, dönüştürücü önder gibi davranmak ve motive olmaktır.

3.2. DÖ ve Karizmatik Önderlik

Karizma, Weber tarafından ortaya atılan bir kavramdır. Weber'e göre, karizma, güven duygusu gelişmiş, üstün becerilere sahip, başkalarını etkileme gücü olan ve idealleri belirleyen kişilik özelliklerinden oluşur. Karizmatik önderler psikolojik olarak çok iyi durumda olup, izleyicilerine kendi duydukları heyecanı aktarabilirler. Karizmatik önderlerin özellikleri arasında kendini adama, akılcılık ve heyecan da vardır.

Tricks ve Bayer (1986) yaptıkları çalışmalarda karizmatik önderleri aşağıdaki gibi tanımlamışlardır:[21]

i. Olağanüstü becerilere sahip,
ii. Kriz durumları için radikal çözüm üretebilen,
iii. İzleyicileri tarafından olağanüstü özelliklere sahip olarak algılanan,
iv. Becerilerinde süreklilik bulunan.

Dubrin (1993), karizmatik önder ile izleyicileri arasındaki ilişkilerde özel bir bağın olduğunu ileri sürmüştür. Buna göre, karizmanın temelinde bu bağın varlığı sözkonusudur; ve karizmatik önderin izleyicilerindeki belirgin özellikler de şöyle sıralanabilir:[22]

i. İzleyiciler önderin düşüncelerinin doğruluğundan emindirler,
ii. Önder koşulsuz kabullenilir,
iii. İzleyiciler kendilerini önderle tanımlarlar,
iv. İzleyiciler arasında duygusal bağlılık vardır,
v. Başarı hissi hakimdir,
vi. Önder karşılıksız sevilir ve saygı gösterilir.

Karizmatik önderin, sahip olduğu özellikleri doğuştan kazandığı varsayılır; ve genellikle kriz ortamında ortaya çıkmaktadır. DÖ'de ise karizma önemli, ancak tek başına yeterli bir özellik değildir. Bu yüzden, önderin başarılı olması diğer özel-

[21] CAFOĞLU, Zuhal, "Liderlik: Bilgi - Karizma - Değişim", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Tuzla-İstanbul, 1997, s. 138.
[22] CAFOĞLU, s. 138.

liklere de bağlıdır. Karizma noktasında, iki kuram arasında ilişki olmakla birlikte, dönüştürücü önderliğin bir parçası olarak yer almaktadır. Bu yönüyle, DÖ kuramı, kapsam ve etki alanı açısından karizmatik önderlik kuramından ayrılmaktadır.

3.3. DÖ ve Durumsal Önderlik

Durumsal önderlik kuramında, önderin temel başarısı bazı durumsal faktörlerin gerçekleşmesine bağlıdır. Bu çerçevede, durumsal olarak belirli bir önderlik belirlenebilir. DÖ kuramı ise, organik bir önderlik kuramıdır. Dolayısıyla, DÖ kuramında önder, farklı durumlara göre kendiliğinden (spontaneous) uyum gösterme ya da çok boyutlu bir özelliğe sahiptir. Kendiliğinden uyum gösterme, uyum yaklaşımının önderin kendisini durumsal ortamlara göre uyumlaştırmasına (revise) yardımcı olacaktır. Bu yaklaşıma örnek olarak, DÖ kuramında paradigma erozyonuna açık olması gösterilebilir. Bu sayede, önderler kendilerini çevreye ve astlarına göre hemen değiştirme özelliğinin bulunduğunu göstermektedir.

Bundan farklı olarak; önderlik ile ilgili yapılan araştırmalar, önderin herbir asta ayrı ayrı (dikey ikili bağlantı) ilgi duymadığı, bunun yerine hepsine bir bütün olarak eşit ilgide bulunduğu varsayımına dayanmaktadır (durumsal önderlik). Ancak, Dansereau, Graen ve Haga'nın (1975) yaptıkları araştırmalar, önderin astları ile bazı bireysel ilişkilere girdiği (dikey ikili bağlantı) ve aynı grupta yeralan bireylere farklı davranıp, farklı tepkilerde bulundukları görülmektedir (DÖ özelliği).[23] Bu bağlamda, durumsal önderlik, sözkonusu durum ortaya çıktıktan sonra belirli davranışlar göstermektedir. Oysa DÖ, çok boyutluluk özelliği ile, koşullara hemen uyum sağlamanın yanında/ötesinde, postmodern anlayışla farklı disiplerden yararlanarak (eklektizm) sözkonusu durumlar çok önceden elimine edilmektedir.

Durumsal önderlikte önderin davranışları, yönlendirici ve destekleyici davranışlar olmak üzere iki ana kısma ayrılmaktadır. Önderin yönlendirici davranışlardaki algısı, etki-tepki (dikey ilişki) ikilemine dayanan, astlara rol ve görevlerinin açık bir şekilde iletilmesi ve performanslarının yakından kontrol edilerek işin kendisini, nasıl ve ne zaman yapılacağını gösterme biçimindedir. Destekleyici davranışlar ise, karşılıklı etkileşim (interaktif) bir etkileşim yolu ile önder astlarını dinleme, destekleme, cesaretlendirme ve kararlara katılma gibi işlevleri yerine getirir.[24] DÖ ise, örgütsel misyon ve vizyon doğrultusunda, önder ekip anlayışıyla sürekli vizyon ve stratejik belirlerken; işletme işlevleri de çalışanların tasarrufuna bırakılmaktadır. Her iki kuramda, destekleyici davranışlar benzerlik gösterirken, yönlendirici davranışların algısında farklılıklar sözkonusudur.

3.4. DÖ ve Esnek Önderlik

Esnek önderlikte, artan rekabet koşullarında ve gelişen teknolojilerin etkisi ile esnek üretim tekniklerini zorunlu hale getirerek, çok çeşitli üretime geçilmesini kolaylaştırmak için örgütün yeniden yapılandırılmasında esnekliği

[23] KILINÇ, s. 153.

[24] KOÇAK, Settar - KİRAZCI, Sadettin, "Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, 1997, s. 301.

önplanda tutulmaktadırlar.[25] Ancak bu faaliyetin gerçekleştirilmesinde, yönetim görevinde sabit kurallar yerine ya da işlerin kimler tarafından yapılmasında aracı rol oynayan görev tanımlaması yerine, grup üyelerince verilecek karara göre, uzman olan bir ya da birkaç kişi bu konuda o anda görevlendirilir.[26] Bu yönelimli olarak esnek önderler, öncelikle esnekliği sağlayacak örgütsel yapılanmayı gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Ancak, bu sistemin işlemesi önderin grubunda hızlı kararları ve değişimi gerçekleştirebilecek yetişmiş insan kaynaklarını istihdam etmesi gereklidir. Esneklik, yoğun değişimler karşısında hızlı karar almanın bir gereği olarak ortaya çıkmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojisinin gelişmesiyle birlikte önderlerde de esnekliğin olması ve ani değişimlerin işletmelerin lehine çevrilmesi ya da bir fırsat olarak değerlendirilmesi için günümüz koşullarında bir üstünlük ölçütü olmuştur.

Esneklik yönelimli olarak, önderin örgütsel sistemin amaçları doğrultusunda faaliyet gösterebilmesi için görevlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:[27]

i. Durumsal gereksinimlere göre önderlikte grup ya da bireysel düzeyde sabit değişiklikler,

ii. Grubun geliştirdiği norm ve değerlerden oluşan açık sistem,

iii. Katılıma dayalı süreçler,

iv. Tam açıklama, açık tartışma,

v. Bilgi ve beceri odaklı görevlendirme,

vi. Birleştirici proje gruplarına geçici görevler.

Esnek önderlik, katılım sağlamada eşit fırsat verme ya da grupların bireylere göre daha aktifleştirilmesi yerine, örgütsel düzeyde kolektif hareket sağlamada yoğunlaşmaktadır.[28] Bir başka deyişle, esnek önderlikte başarı, gerek grupların ve gerekse bireylerin kollektif bir anlayışla amaçlara yönlendirilmesi sözkonusudur.

Günümüz işletmecilik alanında ortaya çıkan dönüşümler, yöneticilerin esnek ve organik sistem üzerine çalışmalarını gerekli kılmaktadır. Bu paradigmada yöneticilerin daha esnek ve yeni gelişmeleri benimsemesi gereklidir. Esnek önderlik kuramı, çevresel değişimin kolayca algılanması ve örgüte mobilize edilmesine yöneliktir. Bu yönüyle, önder, temel özelliği olan esnekliğiyle bağımlı değişken konumundadır. DÖ, bu özelliğinin yanında çok boyutluluğu ile çevresel değişime bir taraftan uyum sağlarken, diğer taraftan yeni oluşumlara olanak sağlamaktadır. Dönüştürücü önderin temel özelliklerine de bakıldığında, bu özellikler arasında yeni gelişme ve değişime açık olduğu ve temelde organik bir iletişim içerinde olduğu görülmektedir. Bu noktada, dönüştürücü önderliğin sadece bazı özellikleri yapısında bulunduran esnek önderlik kuramı, mikro düzeyde ele alarak önderliği bir bütün olarak kapsamamaktadır.

---

[25] KURTULMUŞ, Numan, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996, s. 164.

[26] PASMORE, William A., "Flexibility Manager", **Creating Strategci Change - Designing The Flexible, High-Performing Organization**, John Wiley &Sons, Inc., NewYork, 1994, s. 190.

[27] PASMORE, s. 189.

[28] PASMORE, s. 184.

3.5. DÖ ve Etkileşimci Önderlik

Etkileşimci önderlerin örgüt içerisinde başarıları, temel olarak izleyiciler ve çevresi ile uyumlaşması derecesinde olacaktır. Etkileşimci önderlik, genel olarak güncel değişimlerin üstesinden gelebilmek için bireylerin birbirlerini ve dolayısıyla örgütü geliştirilmesi için sürekli geliştirmeye ve bilgi üretmeye dayanır. Etkileşimci önderlik kuramının belli başlı ilkeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:[29]

i. Karşılıklı etkileşimci yapı, süreçleri kontrol işlevinden ayırmaktadır. Üst yönetimin izleme ve kontrol yetkisi vardır, ancak süreçler arasında rekabetin temel olması örgütsel dengelerin karşılıklı etkileşimle doğru noktada birleşmesine yardımcı olmaktadır.

ii. Karşılıklı etkileşimle teknoloji, ürün ve pazarda esneklik sağlanır ve herhangi birinin hakim boyut olma sorunu bu sayede ortadan kaldırılmış olur

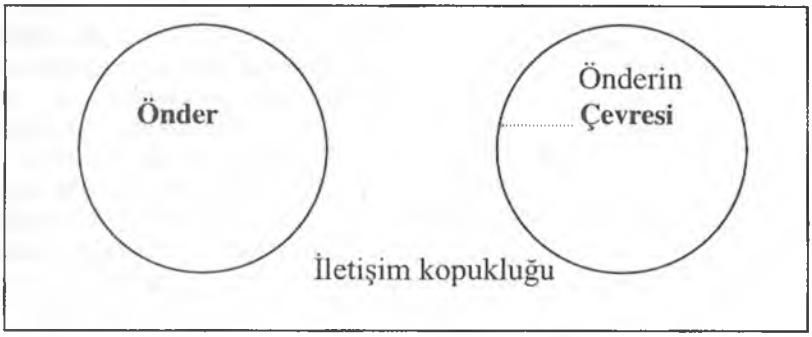
iii. Karşılıklı etkileşimci yapıda, iç müşterilerin tedarikçiler gibi düşünülmesi, planlanan maliyetlerin, genel kâr ve zarar çerçevesinde yönetilmesi sağlanmış olur.

Etkileşimci önderlik kuramının gelişimi üç aşamada gerçekleşmektedir. Bu aşamalar şunlardır:

i. Kayıtsız kalma (nötr),
ii. Etkilenme (demokratik yapı),
iii. Etkileşim (katılmalı yapı).

i. Kayıtsız kalma: Önderlerin çevresel ortamda ortaya çıkan değişimler karşısında ilgisiz kalarak, mevcut planlarını bu yönelimli olarak ele almalarını ifade eder. Bu şekildeki yaklaşım, örgütü kapalı bir sistem olarak ele almanın bir sonucudur. Çevresel değişimlerin yaşandığı günümüzde, önderlerin işletmelerin hayatiyetlerini uzun süreli sürdürebilmeleri mümkün değildir. Konu ile ilgili olarak önder-çevre ilişkisine kayıtsız kalma Şekil 2'de gösterilmiştir.

Şekil 2: Nötr Önder-Çevre Etkileşimi

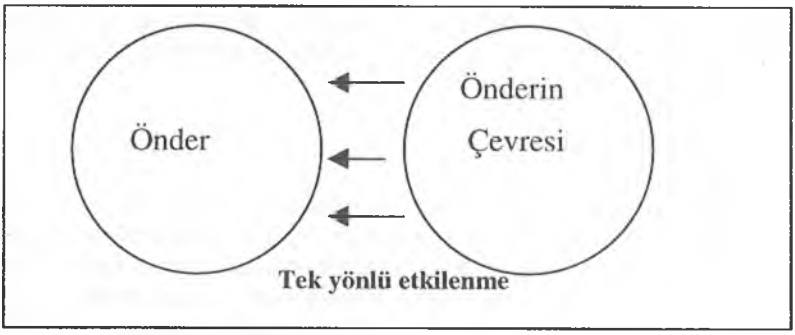


ii. Etkilenme (demokratik yapı): Önderin çevresinden gelen ya da gelebilecek baskıları minimize etmek amacıyla, demokratik bir yapı oluşturarak istekleri yerine getirme eğilimi ağırlık kazanır. Değişen çevresel ortamda, örgüt yapısının hemen uyumlaştırılması için sürekli bilgi alışı sağlanarak örgüt çevresel baskıların etkisiyle

[29] LEE, H. Thomas, "Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik", **Verimlilik Dergisi - Toplam Kalite Özel Sayısı**, (1995), s. 19.

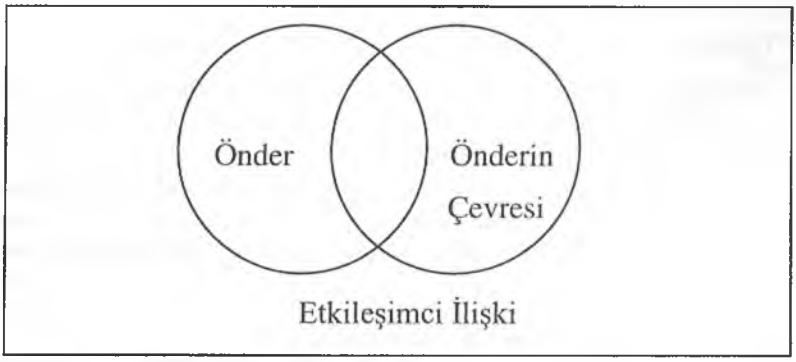
tek taraflı olarak tasarlanmaktadır. Bu önderin özellikle örgütteki insan kaynaklarına yaklaşımını belirlemektedir. Bu önderlik davranışı, özellikle dışarıdan ya da içeriden gelen baskılara karşı koyamama durumunda gerçekleşmektedir. Önder-çevre etkileşimi Şekil 3'de gösterilmiştir.

Şekil 3: Negatif Tek Yönlü Önder-Çevre Etkileşimi



iii. Etkileşim (katılmalı yapı): Bu tür bir önder-çevre etkileşiminde, önderler çevresel değişimlerin tanıdığı fırsatlardan yararlanmaya çalışarak örgüt-çevre uyumlaşmasına gidilir. Çevredeki bu değişimlere karşı önderin böyle bir strateji belirlemesi, örgüt-çevre uyumlaşmasının ötesinde, gerek önderin ve gerekse örgüt kültürünün bu yapıya herzaman hazırlıklı olduğunu gösterir. Ancak, böyle bir yaklaşımın başarısı, bu olgunun sürekli bir işlev olduğunun bilinmesiyle gerçekleşebilir. Bu sayede, önder, gerek astlarıyla ve gerekse çevre ile sürekli ilişki kurarak tek yönlü bir iletişim yapısı yerine, birbirini etkileyen ve dolayısıyla etkileme sürecinde birbirlerini sürekli olarak geliştiren bir yapı oluşturulur. Buradaki önder-çevre ilişkisi Şekil 4'de gösterilmiştir.

Şekil 4: Etkileşimci Önder-Çevre İlişkisi



Etkileşimci önderlik kuramı, evrimsel bir süreç içersinde oluşmuştur. Bu kurama göre, önderin temel başarısı, önderin çevresi ve izleyicileri arasındaki ilişki ve etkileşim ile gerçekleşir. Dolayısıyla etkileşimci önderlik temelde DÖ kuramının bir öğesini oluşturmaktadır. Etkileşimci önder, izleyicileri ve çevre etkileşimini sağlayarak, çevresel değişimlerin tanıdığı fırsatlardan yararlanmaya çalışır. Çevresel değ-

şimlere karşı önderin böyle bir strateji belirlemesi, örgüt-çevre uyumlaşmasının ötesinde, gerek önderin ve gerekse örgüt kültürünün bu yapıya her zaman hazırlıklı olduğunu gösterir. Böyle bir stratejinin başarısı, bu olgunun sürekli bir işlev olduğunun bilinmesiyle gerçekleşebilir. Görüldüğü gibi, etkileşimci önder durumsal davranma eğilimindedir. Dönüştürücü önder ise, durumsal davranmanın ötesinde, sürekli savunma halinde olmaktan çok, saldırıya geçmesi sözkonusudur. Başka bir deyişle, dönüştürücü öndere göre, en iyi savunma sürekli saldırmadır. Bu yönüyle, DÖ kuramı ve etkileşimci önderlik kuramı arasında yakın bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Ayrıca, etkileşimci önderlik kuramının, dönüştürücü önderliğin bir parçası olduğu söylenebilir.

3.6. DÖ ve Stratejik Önderlik

Günümüz koşullarında izlenemeyecek düzeyde çevresel değişimler yaşanmaktadır. Geleneksel yönetim anlayışı, çevresel değişimin yoğunlaştığı koşullarda genel geçerliliğini yitirmektedir. Stratejik yönetim anlayışı, değişime uyum sağlama ve esneklik özelliği sebebiyle yöneticiler açısından önem kazanmaktadır.[30] Stratejik önderlerin örgütsel ilgileri, yönergelerden çok tüm örgütün iyileşmesine yöneliktir. Stratejik önderler, örgütsel süreçlerin üzerinde yeralırlar ve yapılması gereken değişiklikleri önceden öngörebilirler. Stratejik anlamda bu misyon, doğrudan tüm örgütü kapsayan bu tek pozisyon, stratejik önderlere ait bir özelliktir.[31]

Örgütlerde stratejik yönetim sürecinden üst yönetim sorumludur. Üst yönetimdeki yöneticiler stratejik önderlik özelliklerini taşımalı ve yönetim sürecinin etkin yürütülmesi için iş faaliyetlerinde işgörenlerin katılımını sağlamalıdır.[32] Edward Wrapp*, stratejik önderin özelliklerini şöyle sıralamaktadır:[33]

i. Tam bilgili olma (well informed),

ii. Zaman ve enerji dengesini sağlama,

iii. İyi bir politikacı olma,

iv. Genel düzeyde uzmanlık,

v. Eğilimleri belirleme ve bunları programlarla örgüte yansıtma.

i. Tam bilgili olma: Örgütün farklı düzeylerindeki operasyonel kararlar hakkında, stratejik önderler etkileşimli olarak bilgi alır ve verirler. Örgütün farklı bölümlerindeki bilgi kaynakları ağını geliştirirler.

ii. Zaman ve enerji dengesini sağlama: Farklı sonuçlar, kararlar ya da sorunlara göre dengeleme yapılır. Burada önderlikte, eldeki kıt kaynakları ile zamana karşı bir yarış içerisinde olma bilinci yatmaktadır. Çünkü, sürekli değişen çevreye

---

[30] DÜĞER İ. Hakkı&AKDEMİR Ali, **Stratejik Planlama**, Isparta, 1994, s. 17.

[31] CHARLES, W.L. Hill - GARETH, R. Jones, **Strategic Management Theory - An Integrated Approach**, Houghton Mifflin, New Jersey, 1992, s. 18.

[32] ÇATALCA, Huriye, "Stratejik Yönetimde Liderlik Fonksiyonu", **Anadolu Üniversitesi, İİBF Dergisi**, C:X, S: 1-2, (1992), s. 343

* Edwar Wrapp, "Good Managers Don't Make Policy Decision", **Harvard Business Review**, (September - December, 1967).

[33] CHARLES-GARETH, s. 18-19.

göre yeni stratejilerin geliştirilmesi ve sonuçta işletmenin sahip olduğu güce göre karşı koyma, ancak zamanın iyi kullanımına bağlıdır.

iii. İyi bir politikacı olma: Stratejik önderler, geliştirecekleri fikirlere göre konsensüs (consensus) oluşturabilir ve becerileri düzeyinde örgütlerine katma değer sağlayabilirler. Bunu yanında, stratejik önderler, bir diktatör olmaktan çok, insan kaynaklarının katılımıyla hareket eden bir koalisyon önderidirler.

iv. Genel düzeyde uzmanlık: Stratejik önderler, örgüt içerisinde doyum sağlayarak, kendilerini stratejilere ve amaçlara tam olarak odaklayarak örgütü yönlendirirler. Ayrıca, çevresel değişimlere hemen uyum sağlayarak örgüt üyeleri ile ortaklık kurma eğilimindedirler. Başarılı stratejik önderler, stratejik planların detaylarına fazla inmeden, bu sürecin sürekliliğini düşünerek daha çok genel düzeyde hareket ederler.

v. Eğilimleri belirleme ve bunları programlarla örgüte yansıtma: İşletme çevresi sürekli bir değişim göstermektedir. Stratejik önderler, yeni eğilimleri sürekli izlemek ve bunlara göre örgütü yeniden yapılandırmak zorundadır. Başarılı stratejik önderler, örgütte çevresel etkilerden oluşan boşlukları, stratejik planlar doğrultusunda bir program dahilinde uygular ve uyumlaştırır. Amaçlara göre süreçleri harekete geçirmek için, astlarından tam kabul görme yerine esnekliği tercih ederler. Bunun için, kısmen de olsa güncel fikirlere (idea) değer vererek, uygun olanları değerlendirirler.

Sıralanan bu özellikler, stratejik ve DÖ kuramları arasında güçlü bir bağlantı kurmaktadır. Ayrıca, iki kuram temelde organik örgütsel yapıyı benimsemektedir. Bu temel faktör de, yine iki kuram arasında güçlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Bundan farklı olarak, stratejik önderlik üst yönetimde birikerek stratejik kararlar doğrultusunda örgütsel işlevler belirlenirken, DÖ'de ekip anlayışı önplana çıkarak ekipteki her birey uzmanlık alanına göre eşzamanlı karar alma fırsatına sahiptir. Ancak, temelde DÖ kuramı, stratejik önderliğin özelliklerini bünyesinde bulundurması nedeniyle, stratejik önderlik kuramına göre daha kapsamlı bir yaklaşım olduğu görülmektedir.

Stratejik önderlik kuramında önderler, gelecek yönelimli ve üst yönetimi ilgilendiren bir özelliğe sahiptir. Önderin sahip olduğu diğer özellikleri bu iki temel özelliği destekler niteliktedir. Bu yönüyle, stratejik önderlik kuramı, önderlerin başarısında gelecek yönelimli, esnek ve yetki devrederek etkili olacağı; aynı zamanda, gelecek yönelimli olmayı benimseyen, yetki ve sorumluluğu devretmeye yatkın olan ve üst yönetimi sadece önemli konu ve durumlarda kararlar vermesi gerektiğini savunan bir yaklaşımdır. Bu açıdan DÖ ile benzerlik taşımaktadır.

Stratejik önderlik kuramı, örgütlerin üst yönetimde olan yöneticilerin sahip oldukları bilgi, deneyim ve değerleri üzerine kuruludur. Diğer taraftan, DÖ ise, diğer önderlik kuramlarından farklı olarak, önderlerin izleyicileri olan ilişkileri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Başka bir deyişle, izleyicilerin performansları DÖ tarafından kurulan ilişkilerle maksimum düzeyde örgütte dönüştürülmesi sözkonusudur. Bu, izleyicilerin sürekli motive edilmesi ve yönlendirilmesi ile gerçekleşebilir. Burada önderin karizması da önemli bir faktördür. Bu da izleyicilerin, algılama ve bilişsel süreçlerinin önderler tarafından uyarılmasına yardımcı olmaktadır.[34]

[34] CANNELLA-MONREO, s. 213-237.

3.7. Dönüştürücü ve Stratejik Önderliğe Acenta Yaklaşımı

Önderlilik alanında farklı yaklaşım ve kuramların olduğu görülmektedir. Bunlardan biri de acenta yaklaşımıdır. Acenta yaklaşımı, işletme yöneticileriyle ortaklar (girişimci) arasında bağlantı kuran bir yaklaşımdır.[35]

Tablo 2'de stratejik önderlik ile acenta kuramlarının, DÖ arasında ilişki üzerinde durmaktadır. Buna göre, dönüştürücü önder ve izleyiciler arasındaki güçlü bir ilişki ortaya çıkmakta ve burada önemli bir faktör olarak da karizmanın olduğu görülmektedir. Karizma, diğer önderlik kuramlarında, yöneticilerin doğrudan kararlarını etkilerken; DÖ'de karizmatik ilişki, izleyiciler gözönünde bulundurularak yöneticilerin almış oldukları kararları kolaylaştırması ve beklenen amaçlara ulaşması açısından önemli yer tutmaktadır. Bu tür bir bakış açısının stratejik önderlikte olmadığı görülmektedir.

Tablo 2. Stratejik Önderlik İle Acenta Kuramlarının DÖ Kuramı İle Olan İlişkisi

	Acenta Kuramı	Stratejik Önderlik Kuramı
Özellikler Yaklaşımı	*Üst yöneticilerin seçimi, iyileştirme, bireysel katkıları ve risk alma eğilimlerinin arttırılması.	*Daha önce düşünülen modellerden daha anlaşılır yaklaşımlar. *Kişilik özelliklerini organize etme. *Örgüt düzeyindeki sonuçlar hakkında daha iyi anımlamalarda bulunma.
Dönüştürücü Önderlik	*Yöneticilerin risk alma eğilimlerini yönetmesi. *Bireysel katkıların ve risk alma eğiliminin arttırılması. *İzleme maliyetlerini arttırma olasılığı. *Ortakların denetimini minimize etme.	*Daha çok izleyiciler ile önderler arasındaki ilişkiler üzerinde vurgu yapma. *Temel kişilik özellikleri arasında ilişki kurma.

Kaynak: CANNELLA-MONREO, s. 213-237.

Özetle; acenta kuramı, daha çok yönetici ve girişimciler arasındaki ilişkiler üzerinde kurulmuştur. Buna karşın, stratejik önderlik kuramı, örgütün temel yapısının önderin bilgi, beceri ve ilgili duruma bağlı olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bundan farklı olarak, bu iki kuram literatürde üst yönetim denilen basamaklarda odaklanmaktadır. DÖ kuramında ise, özellikle izleyiciler ile önderler arasındaki ilişkiler üzerinde vurgu yapma, yöneticilerin risk alma eğilimlerini arttırma, bireysel katkıların geliştirilmesi ve ortakların denetimini minimize etme üzerinde yoğunlaşmaktadır.

[35] CANNELLA-MONREO, s. 213-237.

Diğer taraftan, özellikler yaklaşımı, örgütlerde önderlik yapacak bireylerin belirlenen kişilik özelliklerine sahip olmaları üzerinde odaklanmaktadır. Bu yaklaşımda, önderlerin bilgi ve deneyimleri dikkate alınmamaktadır.

3.8. DÖ ve Bürokratik Önderlik

Bürokrasi ve önderlik kavramları birbiriyle zorunlu olarak ilişkili ve zıtlık taşıyan iki temel kavramdır. Bürokratik yapı, yönetimi ve örgütsel yapıyı zorlamasıyla, sürekli değişen çevresel ortamda belli bir sistemin işleyişini ifade eder. Bürokratik ortamda, önderin işlevleri önceden bellidir. Ancak, DÖ'de yönetici sürekli dönüşüm halindeki ortamda bulunması ve mevcutla yetinmemesi esastır.

Bürokratik önderlik, temelde DÖ ile zıt özelliklere sahiptir. Bürokrasi, tarihi evrim içersinde bürokratların ulus devlet sürecinde sınırlanması ve önceden kurallarla belirlenmiş standartları yerine getirmekle görevlendirilmesi süreci içinde şekillenmiştir. Bu yönüyle, daha çok hiyerarşinin önem kazandığı örgütlerde bürokratik önderlerin varlığından sözedilebilir. Ancak, önderlik konusu, değişime karşı etkileme, yönlendirme ve uzun dönemli planlama becerisini bir arada bulunduran bir kullanma inisiyatifini temsil etmektedir.[36] Buna göre, bürokratik önderlikle DÖ arasında zıt ilişkiler mevcuttur.

3.9. DÖ ve Yönetsel (Transactional) Önderlik

Yönetsel önderlik, pazar geliştirme ve rekabetin olmadığı ortamlarda yoğunlaşmaktadır. Daha çok ödüllendirme konusunda ortaya çıkan bir önderlik yaklaşımıdır. Değişime isteksiz ve az değişime duyarlıdırlar.[37] Ödüllendirmeyle güdülemenin yanında, yönetsel önderlik davranışında bulunan yöneticiler, yetkilerini, işgörenlerin kendilerini daha çok işe vermelerinde[38] ve mevcut paradigmanın (oluşturulan bürokrasi) işletilmesi yönelimli kullanırlar. Diğer taraftan, veri tabanı olarak geçmiş dönemler baz alınarak sistem güncelleştirilmeye çalışır. Yönetsel önderler, veri tabanının yanında, geçmişteki tecrüberinden de önemli derecede yararlanırlar.

Ancak, yönetsel önderliğin başarısı, gelecek yönelimli düşünceye sahip önderin ya da dönüştürücü önderlerin başarısına bağlıdır. Günümüzde bunun en somut örneği, çevrenin sürekli dönüşüm göstermesidir. Dolayısıyla, bu dönüşümün algılanması ve işletme için gerekli strateji ve taktiklerin geliştirilmesi, dönüştürücü özelliklere sahip önderlerin varlığına bağlıdır.

Dönüştürücü ve yönetsel önderlik kuramlarını, sadece önderlik açısından incelemek yeterli değildir. Bunun yanında, her iki önderlik kuramının ortaya çıktığı örgüt yapısı ya da sosyal sistemler de kapsam içine alınmalıdır. "Dönü-

---

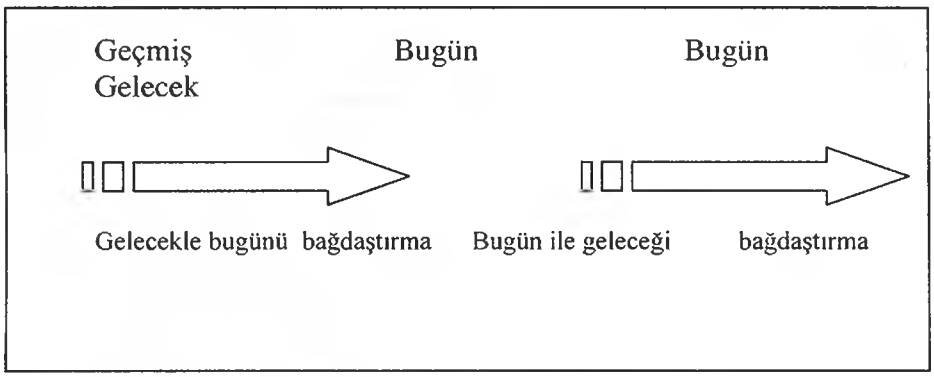
[36] YILDIRIM, Uğur ve diğerleri, "Bürokratik Liderlik", **21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, 1997, s. 512.

[37] FOTTLER, Myron D.-HERNANDEZ, S.Robert-JOINER,Charles L., **Strategic Management Of Human Resources in Health Service Organizations**, Delmar Publishers, New York, 1988, s. 244.

[38] EREN, s. 312.

şümsel değişim", tüm sistem ve örgütlerde çok farklı önderlik kuramların ya da olguların ortaya çıkmasında yardımcı olacaktır.[39] Bu ortamda, önderlerin ortaya koyacakları davranış biçimleri, onların önderliğe bakış açılarını ortaya koyacaktır.

Şekil 5: Önderlikte Zaman Yönelimi



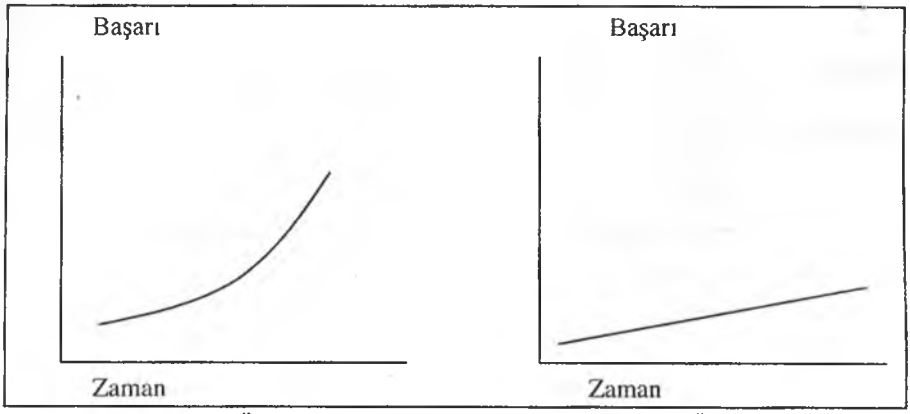
Kaynak: EREN, s. 313.

Yönetsel önderlik, daha çok aktüel paradigma ile ilgilidirler. DÖ ise, paradigma erozyonunun esas alması, ilgili önderlik kuramını dinamik hale getirmektedir. Yönetsel önderlik ödüllendirme konusunda DÖ kuramı ile ilişki içindedir. Bu noktada, her iki önderlik kuramı, astların performanslarını arttırmak için ödüllendirme yoluna gittikleri görülmektedir.

Yönetsel önderler, dönüştürücü önderlerin tersine, çalışanların geçmişten gelen birikimlerini daha etkin ve verimli hale getirmek; ortamı iyileştirerek işgörmelerini ve gördürmelerini sağlamaya yöneliktir. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi olmaları ön planda değildir.[40] Çalışanlardan istenen, yönetsel önderin benimsediği geçerli yönetsel paradigmaya uyulmasıdır. Burada şunu ifade etmek gerekir; yönetim çalışanlardan verimliliğin arttırılması, maliyetlerin düşürülmesi, dolaysıyla kâr marjının ya da pazar payının arttırılmasını istemiş olabilir, ancak bu konular günümüz koşullarındaki rekabet ölçütlerinin bir kısmıdır ki; bunlar zaten geçmiş faaliyetlerin bir devamıdır. Burada yönetsel ve dönüştürücü önderin bir farkı daha ortaya çıkmaktadır: Yönetsel önder geçmişten günümüze, dönüştürücü önder bugünden geleceğe (Şekil 5) yönelmektedir.

[39] ŞİMŞEK, Hasan, AYTEMİZ, Dilkan, "Kurumsal Değişim ve Liderlik: Yönetsel Lider ve Dönüştürücü Liderler", **21 Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Tuzla-İstanbul, 1997, s. 476.
[40] EREN, s. 313.

Şekil 6: DÖ ve Yönetsel Önderlik Biçimleri ve Başarı İlişkisi



Dönüştürücü Önderlik Yönetsel Önderlik

Kaynak: EREN, s. 314.

Önderler toplumu oluşturan bireylerden oluşur. Toplumdaki bireyler, geçmişlerinden kazandıklarını bugüne aktarma ya da bugünkü paradigmalardan hareketle geleceği tahmin etme ve bu yönelimli hareket etme eğilimindedirler. Burada önemli olan, baskın (dominant) gelen özelliğin kendisidir. Yönetsel önderliğin hizmet felsefesi, geçmişteki görgü ve tecrübelerin yararlı olanlarını bugüne aktarmak; DÖ'nün ise, örgütsel misyon, strateji gibi alanlarda değişimi gerçekleştirerek insanları etkileyen ve bu sayede örgüt kültürü yaratan, izleyicilerini kısa sürede "şoka sokan", ancak bu gerçekleştirilirken tutarlı olmak esastır.[41]

Şekil 6'da da görüldüğü gibi, başarı grafiği DÖ'de kısa sürede yükselirken, yönetsel önderlikte sürdürülen başarının korunması temeldir. Yeniliğe açık olma, sürekli iyileştirme yapma DÖ'de olurken; durgun büyümeyi, tasarruf politikalarını benimseme yönetsel önderlikte görülmektedir. Dönüştürücü ve yönetsel önderlik arasındaki temel farkları aşağıdaki gibi ele almak olasıdır:[42]

i. Normal dönemde yönetsel önderlik, dönüşümsel dönemlerde DÖ ortaya çıkmaktadır.

ii. Yönetsel önderlikte doğuştan gelen özellikleri yeterli olurken, DÖ'de örgütsel ya da kurumsal ortamın gereksinim duyması halinde, doğuştan ve sonradan kazanılmış becerilere gereksinim vardır.

iii. Yönetsel önderlik belirlenmiş ilkeler ve sınırlar çerçevesinde iyi bir uygulama ve geliştiricilik gerektirirken, DÖ ilkeleri ve sınırları yıkan ve yenilerini geliştirir.

iv. DÖ belirsiz, soyut olgularla uğraşırken, yönetsel önderlik DÖ'nün belirlediği sınırlar içinde daha belirgin ve somut olgularla uğraşırlar.

[41] EREN, s. 313-314.

[42] ŞİMŞEK-AYTEMİZ, s. 477-478.

Tablo 3. Dönüştürücü Önderlik ve Diğer Önderlik Kuramları Arasındaki İlişkiler

	Dönüştürücü Önderlik	**Stratejik Önderlik**	**Siyasal Önderlik**	**Etkileşimci Önderlik**	**Esnek Önderlik**	**Yönetsel Önderlik**	**Durumsal Önderlik**	**Karizmatik Önderlik**
Yetki	Gruba ait	Üste ait	Üste ait	Gruba ait	Gruba ait	Üste ait	Üste ait	Üste ait
Görev	Tanımsız	Tanımlı	Tanımlı	Tanımsız	Tanımsız	Tanımlı	Tanımlı	Tanımlı
Etkileşim	Yüksek	Orta	Az	Yüksek	Yüksek	Yok	Az	Az
İletişim	Etkileşimci	Dikey	Dikey	Etkileşimci	Yatay	Dikey	Dikey	Dikey
Ekip Anlayışı	Var	Var	Var	Var	Var	Yok	Yok	Yok
Müşteriye İlgi	Yüksek	Az	Yok	Az	Az	Yok	Yok	Yok
Astlara/İşe İlgi	Astlara	İşe	İşe	Astlara	Astlara	İşe	İşe	İşe
Katılım	Yüksek	Yok	Yok	Yüksek	Yüksek	Yok	Az	Yok
Hiyerarşi	Yok	Var	Var	-	-	Var	Var	Var

KAYNAKÇA

AYDIN, Ayhan, "Liderliğin Temel Nitelikleri", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Tuzla-İstanbul, 1997.

BARTOL, Kathryn M.&MARTIN, David C., **Management**, International Edition, McGraw Hill, Nem York, 1991.

BENNIS, Warren, "Managing The Dream Leaadrship In The 21 st Century", **Journal Of Organizational Change Management**, Vol: 2, N: 1, 1989.

BOONE, Louse E.&KURTZ, David L., **Principle of Management**, Random House Business Dıvısıon, New York, 1981.

CAFOĞLU, Zuhal, "Liderlik: Bilgi - Karizma - Değişim", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Tuzla-İstanbul, 1997.

CHARLES, W.L. Hill - GARETH, R. Jones, **Strategic Management Theory - An Integrated Approach**, Houghton Mifflin, New Jersey, 1992.

ÇATALCA, Huriye, "Stratejik Yönetimde Liderlik Fonksiyonu", **Anadolu Üniversitesi, İİBF Dergisi**, C:X, S: 1-2, (1992)

DAVER, Bülent, **Siyaset Bilimine Giriş**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1993.

DEMİRCİ, M.Kemal. **Dönüştürücü Önderlik Kuramının Önderlik Kuramları Yönünden İncelenmsi**, (Baslmamış Doktora Tezi), Dumlupınar Ünv., Sos.Bil.Ens., Kütahya, 1998.

DRUCKER, Peter F., **Gelecek İçin Yönetim- 1990'lar ve Sonrası**, (Çev: Fikret Üçcan), T.İş Bankası Kültür Yay. No: 327, Ankara, 1993.

DUVERGER, Maurıce, **Siyasi Propaganda**, (Çev: Ergun Özbudun), Bilgi Yayınevi, İstanbul, 1986.

DÜĞER İ. Hakkı&AKDEMİR Ali, **Stratejik Planlama**, Isparta, 1994.

EREN, Erol, **Yönetim Psikolojisi**, Beta, 3 Baskı, İstanbul, 1993.

FOTTLER, Myron D.-HERNANDEZ, S.Robert-JOINER,Charles L., **Strategic Management Of Human Resources in Health Service Organizations**, Delmar Publishers, New York, 1988.

ISENBERG, D. James, "How Senior Managers Think", **Harvard Business Review**, Vol:62, (November -December, 1984).

KILINÇ, Tanıl, "Liderlikte Durumsallığın Ötesi (1) Tepkici Yaklaşımlar (Dikey İkili Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi ve Atıf Kuramlarının Analizi)", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C:24, S:2, (Kasım 1995).

KOÇAK, Settar - KİRAZCI, Sadettin, "Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, 1997.

KURTULMUŞ, Numan, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996.

LEE, H. Thomas, "Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik", **Verimlilik Dergisi - Toplam Kalite Özel Sayısı**, (1995).

LORD, Robert G.&MAHER, Karen J., **Leadersihip & Information Processing, Linking Perceptions An Performance**, Urwın Hyman Inc., New York, 1993.

OKTAR, Selim, "Siyasal Liderlik", **Yeni Türkiye**, Y:2, S: 9, Mayıs-Haziran 1996.

ÖZALP, İnan&ÖCAL, Hülya, "Örgütlerde Transformasyonel Yönetim", **A.Ü. Açıköğretim Dergisi**, C: 2, S: 3, Eskişehir. Kış 1997.

PASMORE, William A., "Flexibility Manager", **Creating Strategci Change - Designing The Flexible, High-Performing Organization**, John Wiley &Sons, Inc., NewYork, 1994.

SNYDER, Neil H.-GRAVES, Michelle, "Lidership and Vision", **Business Horizons**, (January-February, 1994).

ŞİMŞEK, Hasan, AYTEMİZ, Dilkan, "Kurumsal Değişim ve Liderlik: Yönetsel Lider ve Dönüştürücü Liderler", **21 Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Tuzla-İstanbul, 1997.

TINCY, Noel M.&DEVANNA, Mayr Anne, "The Transformational Leader", **The Manager's Bookshelf-A Mosaic Of Contemporary Viwes**, (Der: Jon L. Pierce, John W. Newstrom), Harper Collins Publishers, Inc., New York, 1990.

Webster's New Interantional Dictonary.

WRAPP, Edwar, "Good Managers Don't Make Policy Decision", **Harvard Business Review**, (September - December, 1967).

YILDIRIM, Uğur ve diğerleri, "Bürokratik Liderlik", **21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, 1997.

YILMAZ, Aytekin, "Siyasal Liderlik", **Yeni Türkiye**, Y:2, S: 9, Mayıs-Haziran 1996.

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 1999

YARATICI FİKİRLER VE ETKİN KARARLAR İÇİN YAPICI ÇATIŞMA

Arş. Grv. Ali Deniz AKKİRMAN*

ÖZET

Örgütsel çatışma; sosyoloji, psikoloji, ekonomi, politika gibi farklı bir çok bilim dallarında ele alınmış ve araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların bazıları örgütsel çatışmalardan kaçınılması, bastırılması yada tamamen ortadan kaldırılması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Diğer araştırmalarda ise çatışmaların belirli limitler içinde örgüt üzerinde olumlu etkileri olacağı belirtilerek, teşvik edilmesi gerekliliği vurgulanmaktadır.

Örgütsel çatışmalar; örgüt içindeki bireylerin birbirleriyle olan karşılıklı bağımlılıklarının ve beraber çalışmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu karşılıklı bağımlılık ve beraber çalışma örgütün amaçlarına ulaşması için gereklidir. Bu sebeple, çatışmaların örgütler için kaçınılmaz bir gerçek olduğu günümüzde kabul edilen bir görüştür.

Çalışanlar arasındaki çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar, etkin şekilde yönetildikleri takdirde farklılıkların ve tartışmaların, örgütteki ilişkilerin ve güven duygusunun arttırılmasını, karar vermede yada problem çözümünde alternatiflerin ortaya çıkarılmasını, dolasıyla kararın her yönüyle tartışılmasını sağlayacaktır. Gerek örgüt gerekse çalışanlar için olumlu sonuçların ortaya konulduğu bu tür yönetim tarzı, yapıcı çatışma yönetimi olarak adlandırılmaktadır.

* Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Görevlisi, Dumlupınar Üniversitesi Rektörlüğü, Çamlıbahçe 43100 Kütahya. Tel: (274) 224 42 89' 116 Fax: (274) 224 7470 Ev Tel: (274) 226 37 29 48 e-mail: denizak@ges.net.tr

The Negative and Positive View of Conflict

The common meaning of conflict is often viewed negatively. It generally symbolizes anger, tension, disagreement and fighting. People usually have negative and painful experiences when they are in conflict. People respond to conflict by either avoiding of or attacking at the other person's feelings. When people do not know how to work with conflict constructively, it results in animosity, poor performance and productivity.

People who experience frequent and high levels of conflict may show withdrawal psychologically (apathy and indifference) and physically (absenteeism, tardiness and turnover). In other cases aggressive and hostile behavior may result in stealing or damaging property (Hellridgel and Slocum, 1982: 635).

On the other hand, conflict is a natural result of working together. It is a part of everyday life and organizations. Organizations consist of many people, each with different experiences, knowledge, capabilities and emotional characters. It is obvious that there would be some clashing values, disagreement on decisions, and different goals among people.

If these differences and disagreements are properly managed, conflict can become a positive source of energy and creativity. These differences and disagreements are the ingredients of innovation, creative decision and organizational effectiveness.

Competition, rivalry, differences and other forms of conflicts have a positive value for the people and organizations. The diversity can keep the organization vital by stimulating creativity, promoting innovation and bringing the change in order to survive in the highly competitive marketplace. Therefore, an organization totally devoid of conflict would become stagnant and unresponsive to change.

Instead of viewing conflict as a negative activity to be avoided from organization, it should be confronted and handled constructively. The organization should accept and deal openly with conflicts. The negative view of conflict, which is seen as intrinsically negative and whose presence a sign of something wrong within the organization, should be changed to positive view of conflict.

As accepted by Modern Management Approach, conflict is seen as inevitable and not necessarily harmful to the organization. According to this approach, conflict, to a certain limit, is beneficial to the organization. The approach suggests that the level of conflict should be controlled and managed. From this perspective, the task of management is to manage the level of conflict and its resolution for the optimal organizational performance. When the level of conflict is too low, the organization changes too slowly to meet the new demands being made upon it, and its survival is threatened. When the level of conflict is too high, chaos and disruption also endanger organization's chances for survival (Stoner and Freeman, 1989: 393). If the optimal conflict level could be provided, it would result

in highly constructive conflict, in which organization performance would be maximum.

Therefore, instead of suppression conflict, the management should try to manage and control organizational conflict in optimal levels in order to benefit from it. If the optimal level is not reached, the conflict may not be constructive. Organizations should need to know how to deal with constructive conflict to achieve complex organizational goals.

Constructive Conflict

Constructive conflict describes how organization members can strengthen their abilities to deal with their differences that can cause distress and prevent them from getting their way. It shows how an organization can use arguments, disputes, and dissent to deepen their competence and relationships (Tjosvold, 1993: 1). Constructive conflict involves learning how to disagree on issues and come up with a solution that can benefit the entire organization. Constructive conflict develops not only a collaborative relationship but also cooperative manner.

Discussing the benefits of constructive conflict and the potential losses from destructive conflict can result in changing organization member's manner in a collaborative way where win-win situation is accepted.

Discussing the benefits of conflict can be characterized as broadening of understanding about the problem, an increase in the number of alternatives, stimulating creativity, strengthening the relationships, developing a climate of trust and cooperation, concentrating on win-win situation and better ideas and decisions (Baker and Morgan, 1986: 25).

Some of the destructive consequences of conflict can be feeling stress, anger, defeat, misusing of personal or organizational resources, diminishing of organization's overall performance, energy, and dedication, a climate of distrust and forcing people to take sides.

When people begin to recognize negative results of conflict, they become more willing to work toward cooperation and collaboration (Link, 1990: 9). The potential losses can be turned into a win situation for everyone. The organization starts to view conflict as a mutual beneficial solution rather than a competitive fight.

Constructive conflict can be provided by effective conflict management. The first way that guides to constructive conflict is not to eliminate conflicts but to manage them to maximize beneficial aspects and minimize harmful aspects. Constructive conflict requires that variety of options be generated before choices are made. This means that people must feel comfortable about making suggestions and expressing their ideas (Baker and Morgan, 1986: 28). In organizations everybody must be aware of the purpose of constructive conflict that is to create an atmosphere where all conflicts, disagreements, and differences get solved in win-win approach. In the debates or discussions, personalities should be left out, and attention should be focused on the issues. Communication channels should be kept open and the

organization provide everyone with an opportunity to be heard. Active listening also has an important role in constructive conflict. It helps us to understand each other's perspectives if we listen actively instead of not participating in passive ways. By creating such an environment, people would be able to air their ideas, differences and dissents and would be also willing to listen each other. At this point, organizations can benefit from all positive aspects of constructive conflict.

Groupthink and Constructive Conflict in the Decision Making

Many organizations have adopted team decision making as a fundamental approach to deal effectively with problem solving (Kochery, 1993: 185). The main reason of using the team or group approach is because it would improve the quality of decisions by providing a diversity of perspectives, which may bring out creative ideas and solutions. Many organizations feel that a major objective in group or team is to foster agreement over decisions. This is an important indicator of group cohesion and harmony. As a general rule, a higher level of cohesiveness presents a higher level of cooperation, satisfaction and morale. The greater acceptance of group's decisions leads to better communication and lowers the hostility and tension (Baron, 1993: 239). This group cohesion and harmony may result in groupthink, in which group members try to avoid being too critical in their judgment of other group member's ideas and focus on developing concurrence (Gordon, 1993: 239). The group cohesiveness can create strong pressures toward uniformity and conformity. Group members tend to suspend their own critical thinking in favor of expressing ideas that conform to the group decisions.

In this atmosphere, group members might be unwilling to express their opposing ideas and opinions during decision-making process. The organization would mostly fail to see all the possibilities surrounding the issue without those different views (Firth, 1991: 3). Therefore, the given decision would not be well discussed and analyzed. The decision would be given without any dissent, also without any exchanging and integrating of any ideas which would lead to efficient decisions.

Managers who are compliant, non-argumentative and surrounded by "yes" type of subordinates are effected by the group's cohesiveness (Abbassi and Hollman, 1993: 7). The group's cohesiveness and loyalty to the manager would dominate the decision making process. Encouraging "yes" sayers promotes poor decisions and lack of creative ideas and solutions. The pressure to be a "good team player" and blind loyalty to the manager would discourage people to express their opinion freely. This would result in dysfunctional decisions.

Research and studies on cognitive conflict have demonstrated that conflict can improve understanding of issues and generating alternatives. The studies suggested that conflict can be used as an effective technique in decision making. According to these studies, encouraging controversy and dissent would result in efficient and creative decisions and combat groupthink within a group. Researchers came up with the "Devil's Advocate and Dialectic Methods" for programmed conflict into organizational decision process in order to experience the benefits associated with conflict in decision making (Gordon, 1993: 252). Both methods

depend on the creation of subgroups that promote critical analysis of the group's decision. The main purpose of both methods is to promote the quality of decision given by group. The Devil's Advocate and Dialectic Method create cognitive conflict that stimulates critical thinking, expresses ideas openly, and provides opportunity to create alternatives (Kochery, 1993: 189). Both methods are assigned to identify potential pitfalls with a proposed solution or idea. Therefore, the potential pitfalls are considered before the decision is given and are prevented from decreasing effectiveness of the decisions.

Innovation and Constructive Conflict

The highly competitive and demanding marketplace forces organizations to be interested in continuous improvement and in the learning organization. Organizations should continually adopt to changes and be innovative in order to respond to technological advances, competition, and consumer preferences. In this sense, constructive conflict is important for successful innovations and finding creative ideas.

Creative ideas usually come up in an environment where flow and flexibility of these ideas are encouraged. Controversy, dissent, and opposing ideas increase the number and the quality of ideas. More ideas tend to increase the chances of generating creative and usable solutions. When there is a clash of opposing ideas, people critique and point out weakness and strengths of each other's ideas. They discuss not only each other's arguments but also begin to wonder whether their original position is as useful and sensible as they had assumed. Then people search for new information, more relevant material, and question their opponents to clarify their positions (Tjosvold, 1993: 83). Therefore, the solution is reviewed by all perspectives. This process enables group to enhance the quality and efficiency of the solution.

Controversy helps people get rid of their own views and frameworks. When people focus on specific problem, they frame the problem in ways that emphasize certain aspects of the situation and ignore others (Carr, 1994: 43). People, instead of focusing onto one particular idea or solution, can consider wide variety of solutions and approaches to a problem by pooling and collecting the ideas, and opinions (Timpe, 1987. 17). This is one of the characteristics of being creative and generating creative ideas, which is known as the frame flexibility. When people and organizations value and use the multiple perspectives, different views in decision making occurs. More controversy in the workplace increases the potential for multiple perspective , the potential for the frame flexibility and continuing creativity (Carr, 1994: 63).

Conclusion

It is important for an organization to view conflict as a positive process that would be able to surface differences and disagreements and provide space to discuss all possible perspectives. It would also stimulate a deeper sense of questioning and integrating new and challenging information to generate creative ideas and solutions. Conflict and controversy are necessary in the decision making

process to ensure that all aspects of a decision are reviewed. This results in raising critical questions, exposing weakness of decision, and providing fresh alternatives. Different opinions and ideas are needed to solve the problem and to produce creative ideas. Different ideas, dissent and controversy are the life-blood of a dynamic and growing organization (Abbassi and Hollman, 1993: 10).

For today's business environment maintaining status quo is no longer acceptable. Continuous improvement is a necessity for organizations to survive in the competitive markets. The competitive markets require organization to be innovative and adaptable to the changes. In the sense of generating creative ideas and strengthening relationships, constructive conflict has vital importance in organizational survival. Therefore, organization should create atmosphere where open discussion, dissent and different viewpoints are valued and encouraged. In this working environment, people can freely express and exchange their ideas and concerns, feel secure and comfortable to express their opinions even though they are unpopular and not be seen as being a "bad team player" when they disagree with the manager or group decision. In order to create this kind of environment in an organization, all members of the organization must be taught and encouraged to use a positive conflict process (Capozzoli, 1995: 5). By creating such kind of atmosphere, constructive conflict would become an important ingredient of a successful organization.

ENDNOTES

1. Abbassi and Hollman (1993), "Dissent: An Important But Neglected Factor In Decision Making", **Management Decision**, Vol.29 (8).
2. Baker and Morgan (1986), "Building A Professional Image: Handling Conflict", **Supervisory Management,** February.
3. Baron, Robert (1983), **Behavior In Organizations**, Boston: Allyn and Bacon, Inc.
4. BuBose and Pringle (1989), "Choosing A Conflict Management Technique", **Supervision,** June.
5. Capozzoli, (1995) "Conflict Resolution-A Key Ingredient In Successful Teams", **Supervision,** December.
6. Carr, Clay (1994), **The Competitive Power of Constant Creativity**, New York: Amacom.
7. Firth, Jane (1991), "A Proactive Approach To Conflict Resolution", *Supervisory Management,* November.
8. Gordon, Judith (1993), **A Diagnostic Approach To Organizational Behavior,** Boston: Allyn and Bacon, Inc.
9. Hellridgel and Slocum (1982), **Management**, New York: Wesley, Inc.
10. Kochery, Timothy (1993), "Conflict Versus Consensus: Processes and Their Effect on Team Decision Making", **Human Resource Development Quarterly**, Summer.
11. Link, Patrika (1990) "How To Cope With Conflict Between The People Who Work For You", **Supervision**, January.
12. Timpe, Dale (1987), **Creativity**, New York: Facts On File Publications.
13. Tjosvold (1993), **Learning To Manage Conflict,** New York: Lexington Books.

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 1999

STRATEJİK KARAR ALMA ORTAMINDA ÜST YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİ VE UZMAN SİSTEMLER

Arş. Grv. Mehmet GÖL*

ÖZET

Özellikle karar alma ortamının çok belirsiz olduğu günümüzün rekabetçi pazarlarında karar alıcılara gerekli bilgilerin derlenmesi ve düzenlenmesi ve bunların iletilmesi önemli bir konu olurken, karar alıcıları bilgiye boğmamak ve teknolojik olanaklardan yararlandırarak zamanında doğru karar vermelerini sağlamak çok önemli hale gelmiştir.

Bu çalışmamızda karar alıcıların ihtiyaç duyduğu bilgilerin düzenlendiği üst yönetim bilgi sistemi ve karar almalarına yardımcı olacak olan uzman sistemler ele alınacaktır.

GİRİŞ;

Günümüzde pazarların küreselleşmesi, iletişim ve ulaşım olanaklarının ileri düzeylere ulaşması beraberinde yoğun bir rekabet ortamını ortaya çıkarmıştır. Bu rekabet ortamlarında başarılı olmak zamanında ve doğru karar almak ile mümkündür. Doğru karar almak da zamanlı,doğru ve yeterli bilgiye gereksinim duyulur. İşletmelerin kendi bünyelerindeki her türlü faaliyetler hakkında pazarlardaki rakip işletmeler hakkında ve pazar yapıları hakkında yeterli düzeyde bilgi üreten ve bu bilgileri zamanında ve gerekli yerlere ulaştıran işletmeler faaliyetlerine karlı bir şekilde yürütürken aynı zamanda rekabet güçlerini de artıracaklardır.

* Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F. Araştırma Görevlisi

1.ÜST YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİ

Üst yönetim bilgi sistemleri, işletmelerde yönetimin üst seviyelerinde bulunan, stratejik kararlar alma, yürütme ve kontrol etme sorumluluğu olan yöneticilerin bilgi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla oluşturulmuştur. Bu bilgi sistemi, diğer fonksiyonel bilgi sistemleri ve karar destek sistemleri tarafından hazırlanmış, üst yönetimin politika oluşturmada veya işletmenin amaçlarına ulaşmak için geliştirilmesi gereken stratejilerin belirlenmesinde kullanılabilecek, grafiksel bilgilerin, işletmenin yürüttüğü projelerin bilgilerinin ve işletme dışı bilgilerin özetlenmesinden elde edilen verileri kullanır. (LEITCH vd:.1992, 35)

Bu bilgi sistemi, fonksiyonel seviyelerdeki yöneticiler için hazırlanmış raporlardan gerekli özetleri çıkararak, genellikle yöneticilerin kritik sorularına cevap bulabileceği raporlar haline getirerek stratejik bilgi toplayan ve üst yönetime sunan bir sistemdir. Bu sistemler yöneticilerin zaman sıkıntıları dolayısıyla geniş tezimli raporları inceleyememeleri ayrıca, üst yönetimin bilgisayar programlarını kullanma yeteneklerinin klavye bilgilerinin yetersiz oluşu sebebiyle kullanımı kolaylaştırıcı menüler ve çok basit işlemle elemana gerekli bilgilerin gelmesini sağlayan ilanlar geliştirmiştir. Bu menü ve ilanlar yardımıyla üst yöneticinin ihtiyaç duyduğu bilgileri alması çok kolaylaşmıştır. (.HUSSAIN vd: 1991, 557.)

Üst yönetim bilgi sistemleri karar destek sistemlerinden daha az çözümleyici ve model kurmaktan uzaktır. (LEITCH vd:.1992 35.)

1.1 Üst Yönetim Bilgi Siteminde Kullanılan Veri Tipleri

Bir üst yönetim bilgi sisteminde bulunması gereken veri tipleri şunlardır. (BEAUMONT vd: 1992, 151-2)

1- İç ve dış veriler
2- Geçen yılın analizi ve gelecek yılın tahminleri
3- Finansal ölçümler ve üretim değerleri gibi fiziksel göstergeler
4- Sayısal veriler ve metin yorumlar

Yukarıda verilen veri tiplerini 5 şekilde açabiliriz. (BEAUMOND vd :1992, 152)

1- Rutin yönetim raporları
2- Yıl sonu raporları ve gelecek programları
3- Ana projelerin incelenmesi ve kontrolü
4- Bütçe hazırlama ve inceleme
5- Stratejik planlama
6- Üst yönetim ve yönetim kurulu raporları
7- Kazanç ve rekabet analizleri
8- Ekonomik durumun incelenmesi

Bu sistemde kullanılan işletme içi ve işletme dışı veriler zaman ve kalite derecesi bakımından ayrıca operasyonel bölümler için hazırlanan verilerin detayından farklıdır. Bu veri süreçleme programları operasyonel sistemden farklı soru tiplerinin cevaplandırılması olarak oluşturulmuştur. (HUSSAİN vd:1991,557)

Bu sistemin oluşturulmasında iki bilgi sistemi önemlidir. Birincisi, işletmenin rekabet üstünlüğü için ihtiyaç duyulan verileri bulunduran stratejik bilgi sitemi ve ikinci olarak uzman sistemlerdir. (LEITCH vd:1992, 180)

Bu üst yönetim bilgi sistemi, üst yönetimin ihtiyaç duyduğu stratejik bilgilerin düzenlenerek hazırlandığı bir yazılımdır. Üst yönetimin kullandığı bilgilerin büyük çoğunluğu, organizasyonun bilgi sistemlerinden ve diğer kaynaklardan gelir. Bu bilgi sitemi, organizasyonun bilgi sistemlerinden seçilerek elde edilen seçilmiş özel bilgilere üst yönetimin kolay kullanımına izin verir. Bir üst yönetim bilgi sistemi, elde edilen bilgilerin anlaşılmasını kolaylaştırmak için grafiksel ve diğer tiplerdeki özet bilgilerle üst yönetimin, alacağı stratejik konuların daha kolay bir şekilde alınmasını ve uygulanmasını sağlamaktadır. (BODMAR vd: 1993 , 637)

2.YÖNETİCİ DESTEK SİSTEMLERİ

Yönetici destek sistemleri, geliştirme fikri, yöneticileri bilgisayarlar konusunda üst düzeyde bilgilendirmek yerine, bilgisayarları yönetimle ilgili bilgilerde donatarak yönetsel zekaya kovuşturmak düşüncesinden doğmuştur.

Tanım olarak üst yönetim bilgi sistemi, ofis otomasyonu ve analizler yapma imkanı tanıyarak üst düzey yöneticilerin yalnızca bilgi ihtiyaçlarını gidermekle kalmayıp, karar sürecine destek sağlayan daha kapsamlı bir sistemdir. Kısaca üst yönetim bilgi sisteminin, ofis destek hizmetleri, planlama ve kontrol süreçlerini iyileştirme, akıllı modeller geliştirme gibi üç yönetsel amacı gerçekleştirmesi beklenir. Bu amaçlar aynı zamanda sistemin alt elemanlarını oluşturmaktadır. (HUSSAIN vd:1991.561)

2.1. Ofis Destek Hizmetleri

Bilgi teknolojisinin sağladığı imkanlar yardımıyla örgütte yürütülen günlük işlerde verimliliğin yükseltilmesini sağlar. Bu hizmetler içinde elektronik tablolama ve istatistiki programlamadan oluşan veri ve bilgi analizi, elektronik takvim ve borç ve alacakların izlenmesine imkan tanıyan düzenleme amaçları, haberleşme ve kelime işlem gibi iletişim temelli uygulamalar gibi araçlar bulunmaktadır. (BEAUMONT vd: 1992,151.)

2.2. Örgütün Planlama ve Kontrol Süreçlerini İyileştirme

Üst yönetim bilgi sistemlerinden beklenen en büyük yarar, planlama ve kontrol süreçlerinin yeniden yapılandırılarak etkinliğin sağlanmasıdır. Uygulamada üst yönetim bilgi sisteminin planlama ve kontrol süreçleriyle ilgili şu alanlarda destek sağladığı görülmektedir. (BEAUMONT vd: 1992, 562)

Örgütün genelinde ve bölümleri düzeyinde var olan raporlama hizmetlerini iyileştirme, yönetimle ilgili raporlama sisteminin kritik faktörler göz önüne alınarak yeniden düzenleme, planlama ve tahminleme süreçlerinde gerekli değişikliklerin yapılması; bilgi ve veri bankalarını kullanarak gerekli analizleri yapma imkanı elde etme, kişisel iletişim sağlama imkanlarını genişletmek suretiyle, yöneticilerin örgü-

tün önemli konularıyla daha fazla ilgilenmesine imkan tanıma, proji tipi örgütlenmeye giden kuruluşlarda program yönetiminde etkinlik sağlamak.

Üst yönetim bilgi sistemlerini planlama ve kontrol süreçlerini iyileştirmek amacıyla yaygın olarak kullanılan örgüt yöneticileri, sistemin kendilerini şu konularda düzenleme, yapmaya zorladığını belirtmişlerdir; bilgi ihtiyacını belirlerken örgüt için önemli olan konuları dikkate almak, yönetim planlama ve kontrol süreçlerini yeniden düzenlerken geçmişten çok geleceği göz önüne almak, raporlama sürecini revize etme işlemini dinamik hale getirmek, işlevsel koordinasyonu genişletmek, örgütün veri yönetimini etkinleştirme. (BEAUMONT vd: 1992,152.)

2.3. Akıllı Modeller Geliştirme

Akıllı model terimi kavram olarak herhangi bir kişinin belirli bir alanda sahip olduğu anlayışı tanımlayan bilişsel yapısıdır. Akıllı model, bir anlamda yöneticiye zihinsel aktivitelerinde kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. İşte yönetici destek sistemlerinin yöneticilere böyle bir araç sağlamak suretiyle etkinliğini artırması beklenmektedir. (SPRAGUE vd: 1993, 404.)

Üst yönetim bilgi sistemine sahip örgüt yöneticileri bilgi teknolojileri kullanımının, örgüt dışı veri kaynaklarına erişimi kolaylaştırma, çok sayıda veri kaynaklarında elde edilen verileri bir arada toplayabilme, verileri daha anlamlı biçimlerde sunabilme, model kurma ve analizler yapma yeteneklerini geliştirme, işlerle ilgili olarak ortaya çıkan varsayımları test etme imkanı elde etme gibi avantajlar sağladığını belirtmektedir. Üst yönetim bilgi sistemlerinin yaygınlaşmasını engelleyen en önemli neden sistemin uygulanmasının yeterince anlaşılamamış olmasıdır. Sistemin başarıyla uygulanmasına temel olan sekiz faktör bulunmaktadır. Bunlar, sistemin oluşturulmasından ve uygulanmasından sorumlu bir yöneticinin bulunması, sistemin işleyişinden sorumlu bir kullanıcının tayin edilmesi, iş alanı ile ilgili bilginin yanısıra, teknik konulara hakim bilgi sistemi personelinin bulunması uygun teknolojinin seçimi (donanım ve yazılım) iç ve dış kaynaklardan güvenilir verilere erişimde etkin veri yönetimi, sistemin örgüt hedefleriyle uyumu, örgüt içi ve dışından gelecek tepkilerin yönetimidir. (BENSGHIR: 1996,.121)

Üst yönetim bilgi sisteminden önce geliştirilen yönetim bilgi sistemleri yöneticinin bilgilere daha çabuk ve yönetsel raporlara doğrudan erişimini sağlayarak yalnızca bilgi ihtiyaçlarını gidermektedir. Bu nedenle yönetim bilgi sistemi yöneticiye bugün örgütün ne durumda olduğunu gösterirken gelecekte nasıl olabileceği konusunda yeterince yardımcı olmaz. Sistemden elde ettiği bilgilere göre örgütün gelecekte nasıl bir değişime uğrayacağını yöneticinin sorumluluğuna bırakır. Dolayısıyla yönetim bilgi sitemi yöneticiye akıl vermez, yalnızca bilgi verir. (BENSGHIR: 1996,.122)

Yöneticilerin bilgi ihtiyaçlarını karşılamaya ilaveten planlama, analiz yapma ve iletişim ihtiyaçlarını gideren üst yönetim bilgi sistemi aslında yönetim bilgi sistemlerine karar destek sistemlerinin unsurlarının (modelleme ve sorgulama) katılmasıyla tasarlanmıştır. Bu nedenle yönetici destek sistemi, yönetim bilgi sistemini içine almakta ve kendisi de büyük ölçüde karar destek sisteminin bir alt elemanı olmaktadır.

Üst yönetim bilgi sitemi(ÜYBS) ile karar destek sistemlerini (KDS) birbirinden ayıran temel özellikler şöyle sıralanabilir. (BENSGHIR: 1996,.122)

1-KDS, spesifik olarak belirlenmiş belirli bir karar sorununa çözüm getirmek üzere, tek bir alıcı yada alıcılar için geliştirilirken, üst yönetim bilgi sistemi üst düzey yöneticilere destek sunmayı hedefler.

2- KDS model ağırlıklı ve veri yoğun bir yapıdadır. ÜYBS'de ise bilgi temel daha ağırlıklıdır.

3- KDS'de yer alan kararlar tekrar eden bir niteliğe sahiptir. ÜYBS'de ise istisnai durumlar için kararlar alma söz konusu olabilmektedir.

4-KDS'lerinin sunduğu bilgi ÜYBS ile birlikte aynı olmakla beraber KDS daha çok alt düzeylerdeki uzmanlar için uygundur.

3. UZMAN SİSTEMLER

Uzman sistemler bilgi sistemleri terminolojine en son katılan terimler arasında yer almaktadır. Aynı karar destek sistemleri gibi uzman sistemlerde, yöneticilere sorun çözme ve etkili kararlar almada yardımcı olan bilgisayar destekli sistemlerdir. Uzman sistemler kendine sorulan sorulara cevaplar verebilen, açıklamada talep eden, önerilerde bulunan ve etkili kararlar almaya yardımcı olan bilgisayara dayalı bir sistemdir. (LEITCH vd:.1992,576)

Yöneticiler oldukça karmaşık sorunlarla karşılaşıp, karar verme durumlarında olduklarında genellikle bu sorun ile ilgili konularda uzmanlaşmış kişilere baş vururlar. Uzmanlar belirli bir konuda derinliğine bilgi sahibi oldukları için soruna çok daha geniş bir perspektifden bakabilmekte ve dolayısıyla çok daha fazla çözüm önerileri geliştirebilmektedirler. Ancak, sorunların karmaşıklık derecesi arttıkça ve yapısal olmayan sorunlar gündeme geldikçe uzmanlardan yararlanmanın maliyeti de yükselmektedir. İşte örgütlerin bigisayarlardan karşılaştıkları sorunlara çözümler getirmede bir çeşit uzman gibi yararlanabilmelerini sağlama düşüncesi, uzman sistemlerin geliştirilmesine temel olmuştur.

Tanım olarak uzman sistemler, belirli bir konuda uzmanlaşmış kişilerin o konu ile ilgili bilgisayara aktarılan bilgilerini kullanarak sorunlara çözüm getiren sistemdir. Uzman sistemler bilgi temelli sistemlerdir. Gelişmiş bir uzman sistem, bilgi elde etme aracı (bir uzman ya da bilgi mühendisi) bilgi temeli, veri temeli, çıkarımları yapan araç, çalışma hafızası, kullanıcı arabirimi, açıklayıcı sistem ve bilgileri arındıran sistemlerden oluşan elemanlara sahiptir. (BENSGHIR: 1996,.124)

3.1. Bilgi Elde Etme Aracı

Bilgi mühendisi konuyla ilgili uzmanların işbirliği ile bilgi temeli inşa eder. Çok çeşitli görüşme teknikleri konusunda yetiştirilmiş bulunan bilgi mühendisleri, uzmanlık bilgilerini bilgi tabanı oluşturmak üzere gerçeklik bilgilerine çevirirler. (HUSSAI Nvd:1991,583)

Veri tabanı, gerçekliklerin alan, kayıt ve dosya olarak bir havuzda tutulması ile oluşturulurken, bu yapısı ile içerdiği elemanlar arasındaki statik ilişkileri göstermektedir.

Bilgi tabanında, çözüm bekleyen sorunların tanımları, bu sorunların olası çözümleri gerçekler ve kurallar yardımıyla bu çözümlerin nasıl iyileştirileceği yer alır. Bilgi tabanı kullanıcıya çözümler üretirken örgütün veri tabanı ile etkileşim içinde bulunur. Bilgi tabanı kullanım sırasında edinilen deneyimlerin aktarılmasıyla, giderek zenginleşir. (SPRAGUE vd:199,.454)

3.2. Çıkarımlar Yapan Araç

Çıkarımlar yapan araç, uzman sistemlerin çekirdeğini oluşturmaktadır. Bu araç, bilgi tabanında yer alan gerçekler ve kuralların sorunlara uygulanmasını sağlar. Çıkarımlar yapan araç, bir uzman sisteme akıllıca davranma yeteneği kazandırmaktadır. (BENSGHIR: 1996,124.)

Kullanıcı ana birimi elemanı, sezgisel bir sürece sahip olan uzman sistemin kullanıcı ana birimi elemanı, kullanıcı ve uzman sistem arasında etkileşimi sağlamaktadır. Bu durum kullanıcının bir sorunu ya da amacı tanımlamasına yardımcı olur.

Uzman sitemlerin kullanıcılara, çıktılarda ve verimlilikte artış, hata yapma ihtimalini azaltma suretiyle kalitede iyileşme, bekleme zamanlarında önemli ölçüde düşüş, kıt olan uzmanlık bilgilerini elde etme, kritik görevli personele bağımlılığı azaltma, üretim ve hizmetlerde esneklik sağlama, güvenirlilikte artış, hızlı cevaplar verebilme, değişik uzmanların görüşlerini bütünleştirme, eksik bilgi ve belirsizlik ortamında çalışma fırsatı sağlama, karmaşık sorunları çözebilme yeteneği kazandırma ve bilgileri uluslararası sınırları aşarak çeşitli coğrafik alanlara gönderme fırsatı gibi imkanlar sağlamaktadır. Uzman sistemler herhangi bir sorunla ilgili uzmanlık bilgisi ve durumu gerektiren işleri icra eden kullanıcıları destekler. (BENSGHIR: 1996,124.)

3.3 Uzman Sistemlerin Özellikleri

Uzman sistemlerin genel olarak özellikleri şunlardır. (BEAUMONT vd: 1992,124-125.)

1- Belli bir özellik gösteren sorunları çözmede kullanıcıları destekler. Genellikle kullanıcı sisteme bir sorunun teşhisi ve tanısını koymak için danışır.

2- Sistem sorun alanı ile ilgili bilgi tabanı, gerçekler ve karar kurallarında yer alan bilgileri kullanır.

3- Sistem matematiksel modellerden çok, sezgisel (heuristic) modellere dayalı olarak geliştirilir.

4- Sistemde mantıksal analizler yoluyla sorunları çözen bir çıkarım mekanizması bulunur.

5- Sistemde sınırları belirlenmiş bur sonu olanı ile ilgili bilgi temeli yer alır.

6- Sistem karar destek sistemi gibi sorun çözme üzerinde durur, herhangi bir sorunun nasıl çözüleceğini açıklama yeteneğine sahiptir.

7- Bu sistemler çoğunlukla karmaşık yapılı kullanıcı ara birimine sahip oldukları için kullanım kolaylığına sahiptirler.

Her kurum ve kuruluş uzman sistem gereksinimi duyacak özelliklere sahip olmayabilir. Nitekim kuruluşun üstlendiği görevler uzman sistemler kullanmak için uygun olmayabilir, ya da böyle bir sistem için oldukça fazla maliyete katlanmak gerekebilir. Bu nedenle üst düzey yöneticiler, uzman sistemler kurmaya kalkışmadan önce hangi tür kararlar için uzman sistemler geliştirmenin uygun olacağını bilmek durumundadırlar. (BODMAR vd:1993,.636.)

Uzman sistem geliştirmede temel olarak şu sorunlarla yüz yüze gelinmektedir. (BENSGHIR: 1996,126.)

1- Bilgi edinme güçlüğü,

2- Gelişmiş özellikleri olan bilgisayarlara gereksinim,

3- Yönetim bilgi sistemi, karar destek sistemi gibi diğer sistemlerde yer alan veri tabanlarına erişim güçlüğü,

4-Genel amaçlı bilgisayarlarda uzman sistem araçlarının sınırlı olması.

SONUÇ;

Üst yönetim bilgi sistemi, stratejik karar alma durumunda olan karar vericiler için gerekli olan bilgilerin derlenip düzenlendiği ve yöneticilerin kullanımına sunulduğu bir sistemdir.

Bu sistemin işletilmesi sırasında önemli olan konu, karar vericileri gereksiz bilgilerle meşgul etmeyip sadece vermek durumunda olduğu kararlar için gerekli bilgilerin yeterli düzeyde derlenmesi ve iletilmesidir.

Karar vericilerin zamanları kısıtlı olduğundan zamanlarını optimum kullanmaları için önceden karar vericilerin hangi kararlarda ne tür bilgilere ihtiyaç duyacağı saptanmalı ve bu doğrultuda gerekli veriler işlenerek bilgi düzeyine eriştirildikten sonra yöneticilere yada üst yönetim bilgi sistemine iletilmelidir.

Bunun yanında bilgisayar teknolojisinin gelişmesi ile kullanım alanı oldukça yaygınlaşan uzman sistemlerin karar vericiler tarafından kullanımları işletmenin karar alma süreçlerinde daha rahat davranmalarına ve doğru karar almalarına olanak sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

BEAUMONT R. John, SUTHERLAND Ewan; **Information Recources Management**, Contemporary Busıness Series Buttertwath - Heinemann Ltd. 1992

BENSGHIR, Türksel Kaya; **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, T.O.D.A.İ.E. Ankara 1996

BODMAR H. George, HOPWOOD, S. William; **Accounting Information Systems** Printice Hall Inc. 5. Editions 1993

HUSSAIN, D. S. HUSSAIN K.M. ; **Information Systems For Business**, Printice Hall International Inc. 1991

LEITCH,A. Robert, DAVIS K. Roscoe; **Accounting Information Systems, Theory and Practice**, Printice Hall International Inc. 2. Edition 1992.

SPRAGUE H. Ralph, Jr. BARBARA C. Mc Nurlın; **Information Systems Management In Practice**, Printice Hall International Inc. 3. Editions 1993

Dumlupınar Üniversitesi
Sayı: 3

Sosyal Bilimler Dergisi
Kasım 1999

ÜRETİM DOKUSUNA UYGUN MALİYET YÖNETİM SİSTEMİ TASARIMI

Yrd. Doç. Dr. Orhan ELMACI*
Arş.Grv. Metin ÇALIK**

ÖZET

Hedef olarak küresel rekabetin önem kazandığı günümüzde, üretim teknolojilerinde değişiklik yapılması zorunlu hale gelmiştir. Buna bağlı olarak işletmelerin yüksek kalite ve düşük maliyetli gereksinimi karşılamaktan başka seçenekleri kalmamıştır. Bunun sonucu olarakta Modern Üretim Sistemleri ortaya çıkmıştır.

Modern üretim sistemlerinin temelinde, kaynakların en rasyonel bir biçimde kullanılma felsefesi yatmaktadır. Modern Üretim Sistemleri ilk madde ve malzemenin satın alınmasından nihai mamül olarak müşteriye teslim edilmesine kadar olan üretim sürecinde tüm israfı ortadan kaldırmak; kalite ve verimliliğ ortadan kaldırarak, üretim maliyetlerini azaltmayı hedeflemektedir. Örneğin; TZÜ (JİT) Sistemi stokları varlık olarak değil işletme için bir yük olarak görmektedir.

Yönetim maliyet sistemleri, yönetsel kararları etkilemektedir. Maliyet yönetim sistemlerinin üzerinde, kültür ve değerler, girişimcilik tipleri, amaçlar ve strateji, operasyonlar gibi bir dizi değişkenler etkili olmaktadır.Maliyet modelleri yönetsel modellere bağlı olacağı için maliyet modellerinin ihtiyaçlarına uygun olarak uyarlayabilmek için bu ilişkilerin saç ayaklarının ortaya konulması gerekmektedir.

*Dumlupınar Üniversitesi Öğretim Üyesi
**Dumlupınar Üniversitesi Araştırma Görevlisi

Toplam kalite yönetimi, kalite yönetimi yaklaşımından kaynaklanmaktadır ve çok sık olarak yeniden tasarıma (reenginnering) neden olmaktadır. Özellikle de bir malın değeri müşteriler tarafından tesbit edilme süreci devam ettikçe, bu durum giderek yaygınlaşacaktır.

Maliyet sistemleri yönetimsel modellere bağımlıdır. Bunun yanında maliyet sistemleri de yönetsel kararları etkilemektedir. ABC olarak isimlendirilen araç insan davranışlarını etkileyerek dolayısıyla bütün sistemin davranışını da etkilemektedir.

1.ÜRETİM SİSTEMLERİNİN GELİŞİM SÜRECİ

Üretimin tarihçesi insanlık tarihinin başlangıcına kadar geriye götürülebilir. Ateşin bulunuşu, madenlerin kullanımı, tekerleğin geliştirtilmesi gibi olaylar üretim bilgi birikiminin önemli dönüm noktalarını oluşturmaktadır.(BARUTÇUGİL: 1998, 298)

Bugünkü anlamda üretim faaliyetinin başlangıcı olarak 18.yy. sonlarında gerçekleştirilen "ENDÜSTRİ DEVRİMİ" Kabul edilmektedir. İLk kez İngiltere'de başlayan endüstri devrimi Almanya'da 75 yıllık bir gecikme ile, Japonya'da 100 yıllık bir gecikme ile kısa bir zaman içerisinde Kıta Avrupası'na ve Amerika'ya daha sonra da Asya'ya yayılmıştır. (ERKAN: 1994, 201)

Sanayi toplumu, teknolojik bilginin metodlu ve sistemli olarak sosyal iş ve faaliyetlere uygulanmasından doğmuştur. Endüstri devrimi bir çok teknolojik yeniliğin üretim alanında kullanılmasının, ekonomik, sosyal, politik ve kültürel alanlara yansımasını kapsayan bir süreç olarak gerçekleşti. (DURA: 1990, 33)

Sanayi devrimi ile gelişen üretim sistemi, üreticileri iki ana sınıfa ayırdı. Bir yanda sermaye mallarının sahipleri yani girişimcilik öte yanda emekleriyle malları üreten işçiler bulunmaktaydı. Sermaye sahipleri kar, yani fiyatlar, üretim ve maliyetler arasındaki ilişkinin belirlendiği bir karşılık elde ediyorlar; işçiler ise ücret ve maaş alıyordu. (DEANE: 1994, 140)

Geleneksel üretim yönetiminin önemli aşamaları şunlardır:(KOBU: 1997,7)

i-1770'lerde Adam Smith'in "İşbölümü ve Uzmanlaşma" yı ortaya atması,

ii-1830'larda Charles Babbage'nin iş basitleştirme, uzmanlaştırma ve reorganizasyon ile üretkenliğin artırılması yolundaki çalışmaları,

iii-1900-1920 arasında Frederic Taylor'un "Bilimsel Yönetim" yaklaşımı,

iv-Frank Gilbreth'in "Hareket Etüdleri", Lillian Gilbreth'in "Hareket Ekonomisi İlkeleri İş Akışı", Henry Gantt'ın ise kendi adıyla bilinen "Gant Şemaları" yardımıyla geleneksel üretim sistemine katkıda bulunmuşlardır.

Ayrıca, ekonomik sipariş miktarı formülünü geliştirerek stok teorisine katkılarıyla W.Harris, doğrusal proğramlama modeli üzerindeki çalışmalarıyla Dantzig ve bekleme hattı teorisine katkı sağlayan Erlang gibi bilim adamları sayesinde geleneksel bir çok teori geliştirilmiştir. (ADAM vd:1989, 6)

Nasıl buharlı makine ilk sanayi devrimini simgelerse, otomasyonda ikinci devrimin simgesidir. 1950'lerden sonra geliştirilen ve üretim süreçlerine de yoğun olarak giren bilgisayarlar, otomatik makineler, bilgisayar denetimli tezgahlar ve robotlar otomasyonun vardığı aşamayı gösterir. (YAMAK: 1998, 14)

Sanayi toplumunun temelinde, nasıl (fiziki) mal üretimi ve bu faaliyetlerin örgütlendirilmesi yatıyorsa, sanayi sonrası toplumun temelinde de bilgi üretimi ve bu faaliyetin örgütlendirilmesi yatmaktadır. (DURA: 1990, 40)

Çağdaş üretim döneminde üretim anlayışı yeni bir boyut kazanmıştır. "Sıfır Stok" ya da "Stoksuz Üretim" üretim yöntemlerinin esnek olması, üretim sistemlerinin modüler yapıda ve çok kısa sürede değişikliklere yanıt verebilecek nitelikte olması gibi kıstaslar bu dönemin ana çizgilerini oluşturur. Üretim büyük ölçüde bilgisayarlara, mikro elektroniğe, robotlara vb. bağlı olmaktadır. Toplam kalite anlayışı sistemin kaynaklarını içine alacak şekilde genişlemiştir. (YAMAK. 1998, 40)

Geleneksel üretim sistemi bu hızlı değişimle beraber mevcut gereksinimlere yanıt veremez duruma gelmiştir. Bu değişimin nedenleri şunlardır: (BOZKURT: 1993, 48)

i-Küreselleşme,
ii-Buluşların ticari yaşama geçiş süresinin kısalması,
iii-Ürün ömürlerinin kısalması,
iv-Hammadde kompozisyonlarındaki değişiklikler,
v-Zamanın temel kaynak haline gelmesi,
vi-Kalitesizlik maliyetinin önem kazanması,
vii-Stok kontrolü yöntemlerindeki yanlışlıklar.

1.2. Çağdaş Üretim Sistemleri Yaklaşımları

Talep yönlü politikalarla desteklenen ve büyük ve istikrarlı pazarlarda standart malların kitlesel ve seri üretimini gerçekleştiren Fordist üretim sistemi 1970'lerin başında işlerliğini yitirmiştir. Talebin doyması, tüketici tercihlerinde ve ürün niteliğindeki değişmeler, pazarın daralması, Fordist sistemin üretimin ve iş organizasyonundaki bozulmalar (hatalı üretim, aşırı stokla çalışma, makinaların boşta kalma sürelerinin artması, işe yabancılaşma vb.) verimlilik artışlarını yavaşletmış, kar oranlarını düşürerek sermayenin yeterince değerlendirilmesine engel olmuştur. (ESER: 1994, 82)

Post-Fordizm olarak adlandırılan ve üretimin kürreselleşmesi sürecinde bir dönüm noktası olan çağdaş üretim sistemleri, bir yandan daralan pazarlara ve şiddetlenen rekabete uyum sağlama, diğer yandan emek verimliliğindeki yavaşlama ve sermayenin değerlenmesi sürecini kesintiye uğratan kısıtları aşabilme çabasının sonucudur. (ESER: 1995, 7)

Küreselleşmeyle birlikte en ekstrem norm bütün dünyada izlenebilmekte ve aynı norm tüm dünyada talep edilmektedir. Tüm dünyadaki tüketiciler gelişmelerden, iletişim teknolojisiyle (Internet) haberdar olabilmekte ve bu gelişmelerle uyumlu ürünü ve hizmeti talep edebilmektedirler. Böylesine rekabetin yoğun olduğu

esneklik, etkin bir kalite kontrol ve etkin bir yönetim kontrolü sağlar. (MEREDİTH: 1987, 249-258)

1.2.2.4. Grup Teknolojisi

Çağdaş üretim işletmeleri için önerilen en önemli hizmet, bu hizmetlerin tasarım, yönetim ve üretim işlemlerini, genelde rahat ulaşılabilen bir bilgi şebekesine bağlanmasıdır. İşte burada grup teknolojisi devreye girmektedir. Grup teknolojisi, üretim ile ilgili bütün fonksiyonları basitleştirmek ve kolaylaştırmak için benzer tasarım ya/ya da üretim işlemleri olan farklı parçaları gruplamaktır. (LEVİT: 1994, 161)

Oluşturulan gruplar (hücreler) bir makinadan oluşabileceği gibi nakledici (aktarıcı) bir hat aracılığıyla birleştirilen bir akış hattından da oluşabilir. Genelde farklı parçaların birbiri ardı üretmi sırasında her parçanın üretim zamanının hareket ederken ve sonraki organizasyonu beklerken geçer.(SEİFODDİN:1989, 271)

Grup teknolojisi bir anlamda tam zamanında üretim için gerekli koşulları yaratmaktadır. Çünkü grup teknolojisi aşağıdaki sonuçları doğurmaktadır. (DURMUŞOĞLU: 1985, 20)

i-Üretim sistemi tarafından gözönüne alınan yapın çeşidinin kontrolü,

ii-İşletme yöntemlerinin standardizasyonu,

iii-Süreçlerin bütünleştirilmesi.

1.2.2.5. Tam Zamanında Üretim Sistemi (JİT)

TZÜ Sistemi; gerekli zamanda, gerekli yerde, yalnızca gerekli malzemeyi bulundurmayı amaç edinen ve sıfır envanteri hedef alan bir malzeme yönetim sistemidir. Burada yarımamül, mamül stoklarının en aza indirilmesiyle verimliliğin artırılması amaçlanmıştır. (CRAWFORD: 1991, 34)

TZÜ Sistemi piyasadan satın alınabilecek bir paket proğram değildir. "TZÜ Sistemi, ilk madde ve malzemelerin satınalınmasından tamamlanmış mamül halinde müşteriye teslimine kadar olan üretim sürecindeki tüm israfları ortadan kaldırmak; kaliteyi ve verimliliği artırarak üretim maliyetlerini azaltmak" olarak tanımlanmaktadır. (TANABE: 1992, 37)

TZÜ Sistemi, üretim sürecindeki yetersizlikleri ve verimsiz zamanı azaltarak, üretimin her aşamasındaki israfa ve verimsizliğe karşı açılmış çok cepheli bir işletmecilik savaşıdır. TZÜ Sisteminin iki ana amacı vardır. Bunlar; sıfır israf (zero waste) ve sıfır stok (zero ınventory) olarak belirtilmiştir. (GRAHAM: 1987, 65)

İsrafı ortadan kaldırmak; müşteriye hizmet ya da ürüne doğrudan değer katmayan tüm faaliyetlerin en az düzeye indirilmesi anlamındadır. Değer, bir ürünün üzerine gerçek birşeyin yapılmasıyla eklenir. Değer kazandırmayan maliyetler (taşıma, depolama, sayma, çizelgeleme) israftır.(DOYURAN: 1990, 13)

TZÜ Sisteminde fazla stokla çalışmak, işletmedeki mevcut sorunları saklayan ve kaliteli mamül üretimini engelleyen, gereksiz bir uygulama olarak görülür. Stoklar kayalarla dolu göldeki suya benzetildiğinde, stoklar (su seviyesi) yeterince yüksek ise sorunları (kayaları) örtecektir. Üretim sürecindeki stokların kaldırılmasıyla "mamül tamamlama süreci"'nin kısalması sağlanacaktır. Mamül tamamlama süresinin (Lead Time) azaltılması ile birlikte üretim sisteminde "geri bildirim" (Feedback) hızlanacak ve üretim sürecindeki ortaya çıkan sorunlar daha çabuk ve kolaylıkla belirlenebilecektir. (HALEY vd: 1986, 61)

TZÜ sisteminde toplam kalite kontrol proğramları ile "ilk seferinde hatasız üretime" ulaşılmakta, hatalı mamüller ve bunlara ilişkin hurda, yeniden işleme, kontrol ve üretim kesintileri gibi maliyetler elimine edilmektedir. Bu sistemde kalite kontrolün en önemli öğesi, çalışanların bizzat kendileridir. Çalışanlar ürettikleri parçaları, bir sonraki aşamadaki çalışanlara elden ele geçirirken aynı zamanda, bu parçaların kalite kontrollerini de yaparlar.(ILHATTAN: 1987, 20-26)

Otomasyon, Tototo Şirketi'nde "JİDOKA" olarak ifade edilen bu uygulama, imal edilen parçaların kayıp olduğu ya da kusurlu ürün elde edildiği anda tesbit edildiği anda tüm üretim sürecinin yanlışlık bulunup düzeltilinceye kadar durdurulması esasına dayanır. Üretim sürecinin durdurulmasından sistem içinde yer alan herkes sorumludur. (ÇALIK: 1986, 56)

TZÜ sisteminde en son hedef sıfır hatadır. Sıfır hedefine yaklaşıldıkça önleme ve tahmin etme maliyetleri sıfıra doğru düşer. Sistemde çalışanların görüş ve önerilerine büyük önem verilmektedir. Kalite kontrol çemberleri olarakta tanımlanan küçük çalışma grupları tarafından çalışanların bilgi, görüş ve önerileri toplanmakta ve değerlendirilerek iyileştirme planları yapılmaktadır.

1.2.2.6.Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

Toplam kalite yönetimi; kalitenin yükseltilmesi, maliyetlerin düşürülmesi, verimliliğin ve müşteri tatminin artırılması için ürünlerin, yöntemlerin ve hizmetlerin sürekli gelişimini içeren bir yönetim anlayışıdır. TKY, bu unsurları ile maliyet, güvenirlilik, kalite, yenilik ve işletme etkinliği alanlarında sürekli gelişmeyi amaçlayan bir temele dayanmaktadır. Organizasyonun tüm seviye ve fonksiyonlarının katılımı yoluyla mal ve ve hizmet kalitesinin geliştirilmesi TKY'nin nihai hedefidir. (ARI: 1998, 20-26)

TKY, kalite konusunu dinamik bir süreç olarak görmekte ve tüm sistemi üretimin kalitesiyle sorumlu tutumaktadır. Kaliteyi, tüketici odaklı ve çevresel ihtiyaçları dikkate alarak tanımlamaktadır.

TKY, organizasyon kültüründe toplu olarak bir değişiklik gerektiriken, bütün çalışanların, proseslerin, üretim araçlarının ve ürünlerin bütünleşik halde ele alınarak, sürekli gelişme-Kaizen anlayışının işletmede yerleşmesini zorunlu kılar. (TÜMER: 1995, 37)

2. ÜRETİM SİSTEMLERİNİN MUHASEBE SİSTEMİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ (MALİYET VE YÖNETİM MUHASEBESİ AÇISINDAN)

Son yıllarda üretim teknolojisi hızla gelişti ve ilerledi. Üretim daha yoğun sermaye ile yapılırken, vasıfsız ya da yarı vasıflı emeğin önemi azalmıştır. Bu nedenle daha önceleri emek kullanılmasına dayanan maliyet hesaplaması yöntemlerinin önemi azaldı. Nitekim, işletmeler artık düşük stoklarla, daha az emekle ve daha yüksek sabit maliyetlerle çalışmaktadırlar.(HATİBOĞLU:1995, 5)

Üretim teknolojilerinde otomasyona gidilmesi sonucu, günümüzde artık, en yüksek katma değer meydana getiren unsur direkt işçilik maliyetleri değil, genel üretim maliyetleridir. Altmış yıl önce, direkt işçiliğin toplam mamül maliyetinin %60-%70; olması doğal bir şeydi. Hatta bazen daha yüksek de olabilmekteydi. Günümüzde otomasyona giden bir işletmede direkt işçilik maliyetleri toplam maliyetin %5'inden daha az hesaplanabilir. (KARCIOĞLU: 1993, 77)

Çağdaş üretim sistemlerinde stokların sıfır olması dolayısıyla imal edilen mamülün maliyetinin satılan mamülün maliyetine eşit olmasını sağlıyacaktır. Bu muhasebe türüne "faaliyet esasına göre maliyetleme" denilmektedir. Yarımamül stoklarının sıfır olması durumunda, eşdeğer birimler olarak basitçe üretilen birim sayıları kullanılabilir. (KARCIOĞLU: 1993, 102)

İmalat teknolojilerindeki ve maliyet ilişkilerindeki değişmeler maliyet muhasebesi sistemlerini etkilemektedir. Bu nedenle gerek sipariş ve gerekse safha maliyet sistemlerinin bu değişikliklere göre ayarlanması gerekmektedir. Sözkonusu imalat sistemi değişmelerinden bazıları tablo-1.'de şu şekilde açıklanabilir: (KETZ vd: 1991, 616)

Tablo 1: İmalat Sistemlerindeki Değişmelerin Maliyet Muhasebesi Sistemlerine Etkisi

İmalat Sistemlerindeki Değişmeler	Maliyet Muhasebesi Sistemlerindeki Değişmeler
Mamül maliyetinde birden çok fakrörün bulunması (direkt işçilik çok düşük)	Maliyetlerin mamüle dağıtılmasında birden çok faktörün kullanılması (makine saatleri gibi)
Stokların, özellikle yarımamül stoklarının azalması	Stoklar ile satılan malın maliyeti arasındaki maliyetin dağıtımına verilen önemin azalması (eşdeğer birimlerin hesaplanmasına verilen önemin azalması)
Kaliteye önem verilmesi	Kalite ve kalite maliyetini belirleyen ölçülerin gelişmesi
Verimliliğe olan ilginin artması	Verimlilik ölçülerinin gelişmesi
Birden fazla çeşitte ve yığın mamül üretimi	Safha maliyet sisteminin sipariş maliyet sisteminin yerini alması

Tabloda da ifade edildiği çağdaş üretim sistemleri maliyet hesaplamalarındaki direkt işçiliğin önemini azaltmıştır. Bu nedenle, işletmelerin makine saati gibi daha fazla bilgi veren bir maliyet dağıtım anahtarı kullanmaları gerekir. İşletmelerde mamül maliyetini belirleyen birden çok faktörün olabileceğini ifade etmektedir. İşletmeler mamül maliyetinin dağıtımında çok sayıda anahtar kullanmaya başlamışlardır.

Çağdaş üretim sistemlerinde kaliteye büyük önem verilmektedir. Bu ise yönetim muhasebesini etkilemektedir. Kusurlu birimler, garanti düzeltmeleri, yeniden işleme miktarı, bozuk ürün miktarını ve boşa geçen zaman süresini ölçme gibi yollarla kalite maliyetini ölçebilir.

Çağdaş üretim sistemleri verimliliğe olan etkiyi artırmıştır. Verimlilik ise belirli bir girdi miktarının çıktı miktarına oranı dır. Çıktının girdiye oranı ne kadar büyük olursa, elde edilen üründe o kadar verimli olmaktadır. Kalite ve verimliliğe önem veren kuruluşlar günümüz piyasa koşullarında rekabette avantajlı konuma gelmektedirler.

Esnek üretim sisteminde ileri imalat teknolojileriyle birkaç farklı mamülü yığın halinde üretilebilmektedir. Mamüllerin maliyetinin sipariş maliyet sistemine göre her bir mamülün maliyetini hesaplamak güç olacaktır. Bunun yerini maliyetlerin departmanlara ve iş istasyonlarına göre hesaplanması yoluna gidilerek safha maliyet sistemi gerçekleştirilmiş olmaktadır.

2.1. Tam Zamanında Üretim Sisteminin Geleneksel Maliyet Muhasebesi İle Karşılaştırılması

Kalite ve üretim kontrol sistemi olarak TZÜ sistemine göre maliyet muhasebesi yöntemlerinin değişiminin altında yatan temel nedenler şunlardır: (ÇALIK: 1996, 93)

i-Mamül maliyetlerinin daha gerçekçi bir şekilde saptanması,

ii-Fiili maliyetlerin daha etkin bir şekilde kontrol edilmesi,

iii-Muhasebe sistemi maliyetinin azalması.

TZÜ sisteminde mamüllere dağıtılacak maliyet türü sayısının artması mamül mamül maliyetini saptamada en önemli etken olmaktadır.Geleneksel yöntemde yalnızca direkt işçilik ve malzeme maliyetleri mamüllere doğrudan dağıtılmaktadır. Bu na karşın TZÜ sisteminde bina kullanımı, sigorta ve vergi dışındaki tüm maliyetlerin mamüllerle ilişkisi direkt olarak izlenebilmekteve doğrudan dağıtım yapılabilmektedir.

Tablo 2: Geleneksel ve TZÜ Sistemi Performans Ölçütleri (ILHATTAN: 1987, 20-26)

Geleneksel	TZÜ Sistemi
Direkt İşçilik -Verimlilik -Kullanım	Personel başına verimlilik- direkt, endirekt ve idari personel başına toplam çıktı miktarı
Makine kullanımı	Net aktiflerin karlılığı
Envanter dönüşüm hızı ya da Ortalama envanter süresi-aylık	Ortalama envanter süresi-günlük
Maliyet sapmaları	Mamül maliyetleri, özellikle rakiplerinin maliyetleri ile göreli olarak
Bireysel teşvik	Grup teşviği
Proğrama göre performans	Müşteriye hizmet
Kıdeme göre terfi	Bilgi ve yeteneğe göre terfi Yaratılan fikirler, Uygulanan fikirler, Mamül ya da mamül gruplarına göre üretim süreci Üretime hazırlık süresinin kısaltılması Müşteri şikayetlerinin sayısı Müşteriden gelen isteklere yanıt verme süresi Kalitenin maliyeti

TZÜ sistemi uygulamaları toplam maliyet yönetimini ön plana çıkarmış ve bu da performans ölçüm sistemlerinin değişmesine neden olmuştur. TZÜ sistemi maliyet muhasebesi sisteminin farklı olması, direkt işçilik ve makine saatlerinden ziyade sistemdeki toplam üretim (dönüşüm) zamanı esasına göre genel üretim giderlerinin dağıtıma tabi tutulmasıdır. Geleneksel maliyet muhasebesi sistemlerine göre standart maliyetler direkt işçilik, direkt hammadde ve değişken genel üretim giderleri ile belirlenebilir. Ancak depolama, kontrol ve taşıma maliyetleri sabir genel üretim maliyetleri olarak sınıflandırılmaktadır. TZÜ sistemine göre maliyeti belirleyen faktörler hammadde hareketleri sayısı, işgücü işlem sayısı, bayii sayısı, artığa ayrılan birim sayısı ve süreç değişim sayısı gibi boş zamanı artıran üretim süreci unsurlarıdır. (POLİMENİ vd: 1991, 448)

Geleneksel maliyet muhasebesi sistemleri, üretim maliyetlerini direkt ve endirekt maliyetler şeklinde sınıflandırmakta ve bu maliyetleri sabit ve değişken unsurlar şeklinde daha ileri bir ayrıma tabi tutmaktadır. Finansal muhasebe, harici finansal raporlama için direkt maliyetleme yerine tam maliyetlemeyi gerekli kılmakta ve böylece işletmeleri, sabit genel üretim giderlerini stoklara dahil etmeye teşvik etmektedir. Bu husus geleneksel maliyet muhasebesi sistemlerine aktarılmıştır. Bunun sonucunda stoklar yöneticinin faaliyet verimsizliğini gizlemesi için emniyetli bir sığınak olmaktadır. (ILHATTAN: 1987, 20-32)

2.2. Geleneksel Muhasebe ile TZÜ Sisteminin Yönetim Muhasebesi Açısından Karşılaştırılması

Yönetim muhasebesinden, işletmelerin geçmiş performanslarını değerlendirmelerine ve geleceğe ilişkin kararlar almalarına yardımcı olması beklenir. Bu uygulamlar, direkt olarak yöneticilerin alacakları stratejik kararları ve işletmenin nihai karlılığını etkiler. TZÜ sitemi muhasebesi katma değer faaliyetleri üzerinde dikkatleri toplayan basit ve masrafsız bir sistemdir. Oysa TZÜ sisteminde safhalar arasında stoklar sıfır düzeyinde olduğu için stoklar sürekli izlenip kontrol edilmemektedir. Üretilen bir birimin üretim maliyetinin büyük bir kısmını satıcılar tarafından gönderilen parçaların maliyeti oluşturmaktadır. (ÇALIK: 1986, 97)

Kanban iş merkezlerine üretime başlama emirlerini veren ve iş merkezleri arasında malzeme akışını kontrol etmede kullanılan yeni bir üretim kontrol (çizelgeleme) yaklaşımıdır. TZÜ sisteminde üretimin safhaları arasında hammadde ve yarımamüller kanbanlar ile yapıldığından hammadde miktarı üretim seviyesine bağlı olmaktadır. Kanbanlarla tek tek stok seviyelerini kontrol etmenin en etkin aracıdır. (MONDEN: 1981, 29-46)

Geleneksel muhasebe, yarımamül ve mamül stokunu büyük seviyelerde tutabilir. Şayet, belli bir çalışma alanının yöneticisi yalnızca standartlar ve sapmalar üzerinde inceleme yaparsa, yarımamül stokları artabilir. Oysa yöneticinin dikkatini işletmenin toplam karlılığı üzerinde değilde, sözkonusu stok değerinin nasıl tesbit edileceği üzerinde toplaması gerekmektedir. Çünkü, bir sonraki çalışma döneminde darboğaz içinde olsa bile, bir önceki çalışma alanı yüksek etkinliğe ulaşmayı sağlayacak kapasitede üretmek üzere yönlendirebilir.

TZÜ sisteminde çalışanların görüş ve önerilerine çok büyük önem verilmekte ve gerçekleştirilen pek çok iyileştirmenin genelinde çelişenlerın öneri sistemi tarafından başlatıldığı bilinmektedir. İyileştirme planları, genelde kalite kontrol çemberleri olarakta tanımlanan birkaç işçiyle, liderin katılımıyla oluşan çalışma grupları tarafından hazırlanarak sunulur.(ACAR: 1994, 105)

TZÜ sistemi içinde çalışanların, işletmenin neresinde ortaya çıkarsa çıksın tüm üretim sorunlarını görebilecek ve çözebilecek uzmanlıkta ve esneklikte (shojinka) olmaları istenir; eğer esneklik seviyesi düşük ise bunu yükseltmek için kurs ve eğitim proğramlarından geçirilirler. Sistem içinde çalışanları ayırt edeci özel statüler yoktur. Yöneticiler diğer çalışanlarla aynı olanakları paylaşarak, işe geliş gidiş, özel ayrılmış yerler, çeşitli ücret düzeyleri ve diğer ayrıcalıklarla ayrılmamışlardır. (BUFFA: 1984, 166)

3. ÜRETİM SİSTEMLERİNDE YENİ AÇILIMLARA DAYALI OLARAK MALİYET VE YÖNETİM MUHASEBESİ

Geçtiğimiz on yıl süresince gerek çevrenin ve gerekse firmanın kendi içerisinden kaynaklanan ihtiyaçların baskısı ile Maliyet Yönetim Sistemleri ile ilgili araştırmaların önemi sıkça vurgulanmaya başladı (Cooper, Kaplan, Johnson, Bromwich, Lebas, Lorino, Mevellec etc.). Pek çok kez tartışma üç ana konu üzerinde odaklandı: geleneksel sistemlerin yetersizliği ve ilgisizliği (tam maliyetleme [full

costing], direkt maliyetleme [direct costing]...), süreçlerin önceliği üzerine inşa edilmiş yeni bir modelin kabul edilen üstün özellikleri ABC ve stratejik yönetimden elde edilen kavramlar. Aynı zamanda üretim faktörlerinin daha iyi kombinasyonlarının kullanımı aracılığı ile elde edilen etkinlik sonucu da bu tartışma motive edilmiş oldu.

Bu düşünce akımı aşağıdaki özelliklere sahiptir: (BARANGER: 1997, 1)

i-Bu düşünce akımı 1980'li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management) ve Tam Zamanlı Üretim (Just In Time) uygulamalarının bir sonucudur. Orijinal olarak bu akım ilk Taylorizm'e ve de MRP3 data setini ve güçlükleri absorve edebilmek için kullanılan basit metotlara karşı bir tepki olarak bir Amerikan sistemi geliştirmesi idi. Bu hala günümüzde bile hala hangi sıklıkta MRP yazılımının iş gördüğünü (hangi sıklıkta kullanıldığını) göstermektedir.

ii-Bu yeni akım yeni stratejik kavramların formülasyonunu içerir. Özellikle bir ürünün orijinal hammaddesinin arzından tamamlanmış olarak son teslimine kadar geçen tüm aşamaları içine alan değişik aktivasyonlar ve süreçler sonucu bir müşteri için o ürünün değerini içeren değer zinciri gibi kavramlar bu türdendir. Bir firmanın yönetimi mutlak surette bu yeni yaklaşımı, uzmanlaşmanın yarattığı yetenek ve beceri ile belirlenen geleneksel yöntemi birleştirmek durumundadır.

Maliyet Sistemlerinin dizayn edilmesi sorunu için tek bir yanıt mevcut değildir. ABC buna bir yanıt olabilir. Fakat ABC ancak diğerleri arasında var olan tek bir cevap. (Biz biliyoruz ki, ABC süreçlere büyük önem atfetmekte ve o beceriler ile tekrar bir araya getirilmek mecburiyetindedir (-veya- birlikte düşünülmelidir)). Bu durum ikinci bir soruyu ortaya çıkarmaktadır: Acaba bu yeni yaklaşım yönetim kontrolünün enstrümanı olarak kullanılan bir araç olabilir mi? Örneğin ABC olarak isimlendirilen araç insanların davranışları üzerinde etkisi var ve dolayısıyla bir bütün sistemin davranışı üzerinde de etkisi var mı? Hepsinden öte, bu tür araçlar uygun olmayan tarzda kullanılabilirler (mesela biz konuşmaya ihtiyacımız olduğu halde silah kullanabiliriz meseleleri halletmek için...) Bundan dolayı burada bizim yapmak arzusunda olduğumuz şey iki tamamlayıcı ifadeyi karşılaştırmak ve kontrol etmektir.Yönetim Maliyet Sistemleri yönetimsel modellere bağımlıdır fakat öteki türlü de Yönetim Maliyet Sistemleri yönetsel kararları etkiler durumdadır.

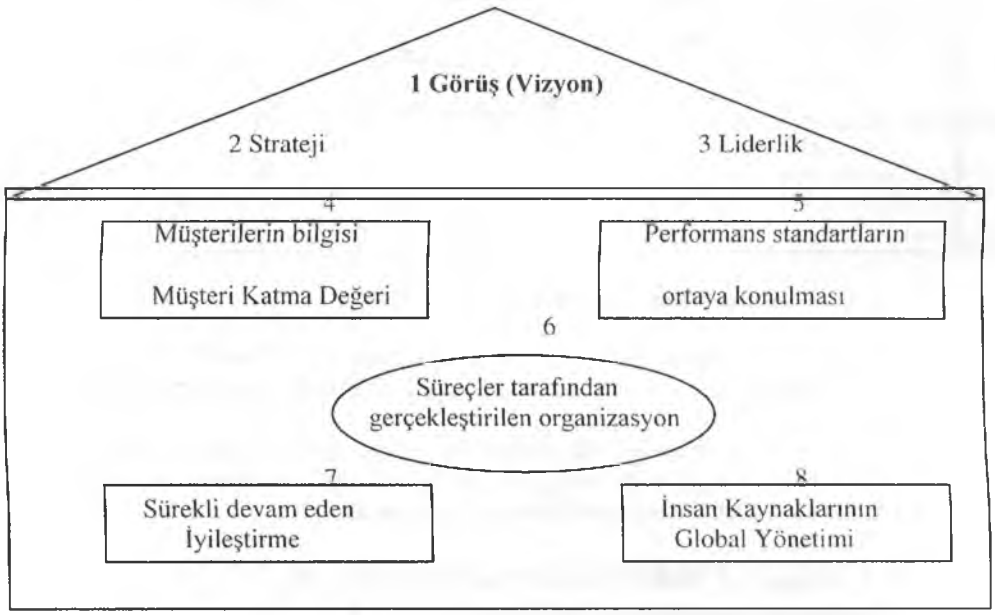
3.1. Yönetim Modelleri

Yönetim modelleri dikkate alındığı müddetçe, pek çok yöntemin araştırılması mümkündür. Örneğin Taylorizm, Fordizm, Bürokrasi, İnsan İlişkileri, Sistemler Teorisi, Davranışsal Okul, Psikolojik ve Sosyolojik Okullar, Stratejik Yönetim Okulu gibi değişik türden teorilerin gözden geçirilmesi mümkündür. Başka bir yol ise çok sık olarak günümüzde başvurulan modelleri incelemek olabilir. Bu modeller: Ekonomik Model, Mükemmeliyet Modeli, ve Toplam Kalite Yönetimi Modeli (TQM).

Yönetim doğası gereği gönüllü bir olgu olduğu için, bu hususiaki temel sorun performansın nasıl değerlendirileceği ve ölçüleceğidir. Geleneksel olarak etkililik (öngörülen ve amaçlara ulaşmak için varolan kapasite) ve artı etkinlik (var olan

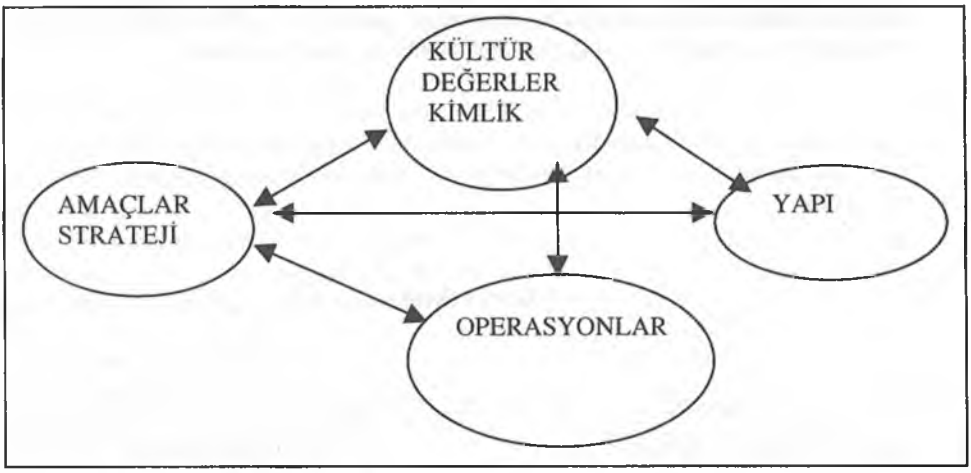
kaynakları en optimal biçimde kullanma kapasitesi) olarak tarif edilir. Verimlilik çıktıların girdilere olan oranı olarak tarif edilir ki ayrıca bu çıktı (output) ve girdi (input) kavramlarının da dikkatlice tarif edilmesi gerekir. Fakat verimlilik genellikle fiziksel kavramlarla ifade edilir ve mutlak surette değer ile ilişkilendirilmelidir. Bu konuda iki model mevcut:-Fransızlar'ın "Les Comtes de Surplus" modeli ve Japon Yönetim Birliğinin (JMA) ortaya koyduğu "Toplam Verimlilik Yönetimi" (Total Productivity Management). Bu modellerden ilki finansal muhasebe üzerine inşa edilmiştir; özellikle çeşitli ayırımlar yaparak mesela üretim miktarı ve fiyat arasında, birbiri ardına gelen birkaç yılın gelirleri arasında, bir produktivite fazlası-artığı (productivity surplus) elde edilebilir ve bu artıktan yararlanacak kişiler (tüketiciler, üreticiler, istihdam edilenler, şirkette hisse sahibi olanlar, devlet...) tespit edilebilir. Yönetim tarafından ilk olarak amaçlar belirlenir. Daha sonra bu amaçlar ilgili organizasyonun en üst biriminden en alt üretimin gerçekleştirildiği birime kadar ayrıştırılmak suretiyle paylaştırılır. Bu amaç bölüşümü süresi organizasyon içerisindeki tüm insanlarla mümkün olduğu nispette tartışılmaya çalışılır ve aşağıdan yukarıya doğru olan bir süreçle yeniden gözden geçirilir. Farklı düzeylerde (organizasyon içerisindeki farklı birimlerde) amaçların uygunluğunu sağlamak ve bütüncül (global) olarak bu amaçlar toplamının organizasyona uyumunu temin etmek için önceden similasyon (canlandırma-simulation) denemeleri yapılabilir. TPM modelinin ikinci varsayımın bir problemi değer ile olan ilişkisinden kaynaklanmaktadır.

Özellikle ABC modelinin uygulayıcıları bu modelin bir cevap olduğunu söyleyeceklerdir. Fakat tamamlayıcı bir unsur, ABC modelini Finansal Muhasebeyi bir bölüm içerisinde operasyon yönetimini de başka bir bölüm içerisinde birleştirmek olabilir.



TQM (Total Quality Management) kalite yönetimi yaklaşımından kaynaklanmaktadır ve çok sık olarak Hoschin veya yeniden tasarıma (reenginnering) neden olmaktadır. Özellikle de bir malın değeri müşteriler tarafından tespit edilme süreci devam ettikçe, bu durum giderek yaygınlaşacaktır. Şu andaki model üç oran üzerine kuruludur: CAV(Müşteri Katma Değeri), PAV(Kişisel Ekleme Değeri), ve EVA(Ekonomik Katma Değer).

Performans ölçümü çoğunlukla Derning'in 14 prensibinden, Malcolm Baldridge Ödülünün kriterlerinden (toplam 1000 puan üzerinden 130'u finansal kriterlere tahsis edilmektedir) ve CAV, PAV ve EVA üzerinden gerçekleştirilmektedir. Maliyet ölçümleri öteki performans göstergeleri ile birlikte yukarıdaki grafiğin beşinci kısmında ifade edilmektedir. Fakat bu maliyet ölçümleri grafiğin öteki bölümlerinde de mutlaka mevcut olmalıdır. Örneğin yukarıdaki şemada dördüncü kısmı dikkate alırsak, ilgili model, kalite ve fiyat dikkate alınarak belirlenen özellikler üzerine kurulu CAV'ın bir ölçümünü önermektedir. Daha sonra bu maliyet ölçüleri sektördeki diğer rakip işletmeler ile karşılaştırılır. Bu karşılaştırma işletmenin kendi durumunu sektördeki rakiplerine göre değerlendirme imkanı verir.



3.2. Yönetim Muhasebesi Modelleri

Amerikan Geleneksel Model (American Traditional Model), Fransızların "Plan Comptable Géenéral"'i ve ABC şu andaki hali hazırda geçerli olan modellerdir.

i- Geleneksel Amerikan Modeli maliyein çeşitli tanımları üzerine inşa edilmiştir: tam maliyet (full cost), direkt maliyet (direct cost) ve standart maliyet gibi.Uygulamada bu model aşağıdaki formatı izlemektedir:

$$C = [(qa \times P) \times R1 + ?(top + tsu / qb) \times R2] \times K$$

qa: satın alınan hammadde ve tamamlayıcı mallar

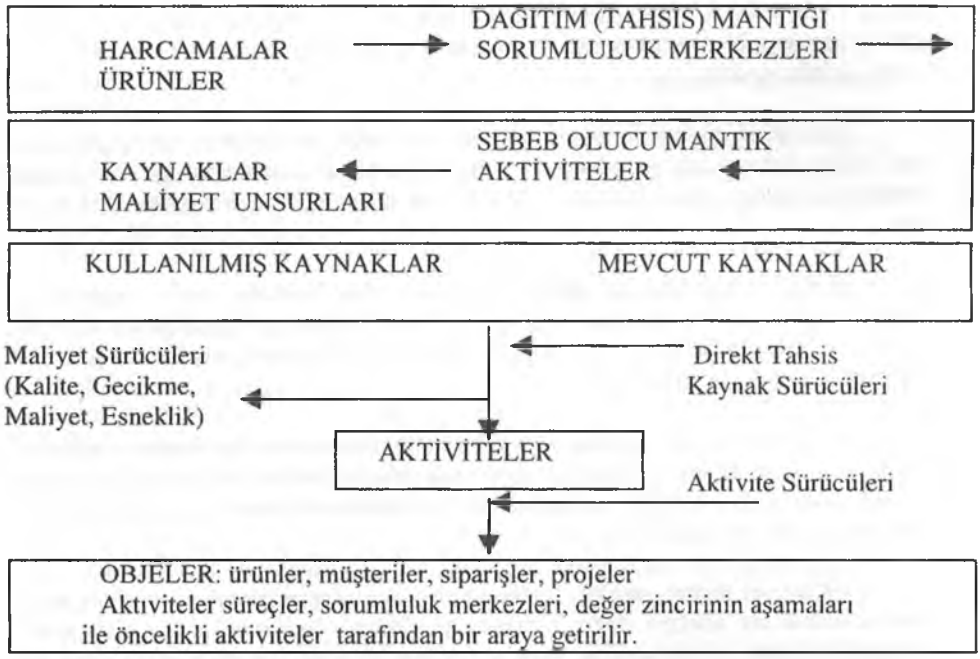
P: bu hammadde ve tamamlayıcı malların fiyatları

R1: satın alınan ve elde edilen işletme masraflarını (mesela kira,elektrik, su vb giderler işletme masrafı olarak kabul ediliyor) absorve etmek için kullanılan oran

Top: işletim zamanı
Tsu: kuruş (set up) zamanı (okan'ın notu: sistemin ortaya çıkarılması gereken zaman)
Qb: alan büyüklüğü (Ekonomiik Sipariş Miktarı veya başka bir model)
R2: üretim sırasındaki işletim masraflarını absorve etmek için kullanılan oran
K: Eğer gerekirse en direkt maliyetlerin absorve edilmesi kullanılan faktör

ii- Fransızların "Plan Comptable Général" Modelinde, yönetim muhasebesi finansal muhasebe kaynaklı olmak üzere bir araya getirilmektedir: Yani bir maliyet, muhasebe akım sistemi (accounting network) içerisinde belirlenen bir faktör ile ilgili olarak yapılan harcamaların toplamına eşittir. Finansal muhasebe tarafından tespit edilen harcamalar, işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda seçilmiş maliyet unsurları için yapılan tüm masrafların toplanması ile bulunur. Daha sonra PCG bir maliyetin üç unsurdan oluştuğunu vurgular: Bunlar; alan, içerik ve zaman. PCG sisteminin temel zayıf noktası bir maliyet unsuru için yapılmış olan harcamaların toplanması demek, bir ürünün değerinin o ürün için yapılmış olan maliyet toplamına eşit olması anlamına gelmemektedir.

iii- ABC modeli özellikle TQM (Total Quality Management) ve JIT (Just in Time) uygulamaları sonucu ortaya çıkmıştır. ABC modeli müşteriyi her şeyin başına yerleştirir ve her şeyin normal prosedürü içinde gerçekleştirilmesi olgusunu vurgulayan bir nevi "çekici" (pull) model niteliğindedir. ABC modeli geleneksel mantığı aşağıdaki şekilde yeni bir mantıkla değiştirmektedir;



ABC modelinin diğer uygulamalar ile çakışan (-veya- birleşen, yani onlarla içli dışlı olmak zorunda olan) doğasından dolayı izole edilmiş bir uygulama olması

mümkün değildir, aksine ABC modelinin bilgi sistemi (information system) ile mutlaka entegre edilmesi gerekir.

3.3. Operasyonlar

Yönetim aynı zamanda etkin işletim (operasyon) sistemlerinin dizaynı ile de uğraşır: amaç ise en azından "verimlilik sınırları-" (the Productivity Frontier)'na ulaşmaktır. Eğer analizimizi endüstriyel firmalar ile sınırlarsak, operasyon stratejileri üretim türlerine göre değişmektedir. Bu durum maliyet sistemlerini etkilemektedir.(PORTER, M: 1985, 257)

Esas itibari ile hiçbir firma tam net olarak bir kategoride yer almasa da, eğer teşhis doğru olarak yapılırsa, maliyet sistemleri üzerindeki sonuçlar şu şekilde ifade edilebilir;

Bir süreç departmanı içerisinde (process shop) bir veya birbirine paralel olan birkaç sürecin bulunması mümkündür. Prensip olarak, süreç bire yakın etkinlik oranı ile oldukça durağan (yumuşak) görünümdedir. Belirli bir süre zarfında üretilmiş olan ürün sayısı ile ölçülür. Süreç tarafından ortaya çıkarılan bir ürün olduğu için, birim ürün maliyeti, yapılan tüm harcamaların toplamının bu süre boyunca üretilmiş olan ürün sayısına bölünmesi suretiyle elde edilir. Maliyet muhasebesi bu bakımdan bu üretim süresi boyunca yapılan tüm harcamaları iyi bir şekilde tespit edebilmeli ve aşağıdaki hususları göz önünde tutmalıdır,

i-Finansal ve somut olmayan yatırımlar oldukça yüksek olduğu için, bir kapasite ve bu kapasitenin kullanımın bir ölçüsü mevcut olmalıdır. Yani, amortisman gibi, patentler gibi, araştırma gibi, geliştirme masrafları gibi unsurların tanımına özel önem atfedilmesidir.

ii-Kapasite maliyetli olduğu için, mümkün olan en üst düzeyde bu kapasitenin kullanılmasına gayret edilmelidir; Bu kapasitenin kullanılmadığı atıl zaman önleyici-koruyucu bakım hizmetleri ile mümkün olan en düşük seviyeye indirilmelidir.

iii-Bu tür masrafları iç işletim düzeni içerisinde siparişler üzerine ekleme olanağı oldukça bu harcamaların kayda geçirilmesi herhangi bir problem yaratmamaktadır. İdeal olanı bu tür başarısızlık maliyetlerini (failure costs) üretim sürecinde içselleştirerek yok etmektir.

iv-Maliyet sistemi değişken ve sabit maliyetler arsında bir ayırımı mümkün kılmalıdır. Esas itibari ile bu durum işletmede pek çok maliyetin sabit türden olmasından dolayı kolay bir iştir. Değişken maliyet türleri esas olarak üretimde kullanılan materyaller ve enerjidir.

v-Kütlesel üretim standart maliyetlerin yukarı doğru akımını, gerçek sipariş maliyetlerinin ise aşağıya doğru olmasını gerektirir. Yukarıya doğru olan akım süreçleri istikrarlı oldukları için, standart maliyetler süreç ve mantıksal olarak da period maliyetleridir. Süreçlerin işletilmesine takiben en azından belirli bir dönem sonunda öngörülen hedeflerden büyük bir sapma olup olmadığını kontrol edebil-

memiz gerekir. Ayrıca ilgili dönem için öngörülen aktivite düzeyinde de bir sapmanın olup olmadığını kontrol edebilmeliyiz.

Aşağıya doğru olan maliyet sistemi gerçek veya bütçesel oranlar kullanılarak gerçek veriler aracılığıyla değerlendirilmesi gereken sipariş masraflarını kapsar niteliktedir; ABC modeli uygulandığı takdirde, aktivite sürücüleri aracılığıyla bütün aktiviteler siparişler ile ilişkilendirilmelidir.

Bu konudaki esas problem standart maliyet yuları akımı ile sipariş maliyetleri aşağıya akımı arasında bir karşılıklı değişimi idare edebilmektir. Tek çıkar yol standart maliyetlerde parçaların yukarı akımını sipariş eden müşteri orijinli bir sisteme sahip olmaktır. Eğer alan mevcut olursa, bu durum sistem tarafından maliyetinin sağlanması gereken stokların ortaya çıkmasına neden olacaktır.

Endirekt maliyetler maliyet unsurlarına tahsis edilirler veya aktivite sürücülerine yoluyla ürünlere tahsis edilirler. (üzerine yüklenmiş olur).

İş departmanı (job shop) maliyet tahmin etme ve gerçek maliyetlerden sapmaların hesap edilme yöntemlerini geliştirmelidir. MRP yazılımı bu konuda bu departmana yardımcı olabilir. Direkt maliyetler siparişlere göre kaydedilmelidir. Endirekt maliyetler ise çoğu zaman sistemin karışıklığı yüzünden içsel işlemlerin (işletme içi faaliyet ve işlemlerin) miktarına bağlıdır. JIT ilk olarak endirekt niteliğinde olan bazı masrafların direkt masraf haline dönüştürülmesine olanak sağlayacaktır (örneğin fabrika formenlerin ücretleri gibi). Diğer endirekt maliyetler ise aktivitelere paralel olarak incelecek ve siparişlerce veya aktivite sürücüleri aracılığıyla maliyet unsurları tarafından etkilenmeleri gerekmektedir.

Bütün maliyetlerin gerçek müşteri siparişlerinden veya "potansiyel sipariş" olarak adlandırdığımız siparişlerden (örneğin; Ar-Ge veya pazarlama departmanında gerçekleştirilen projeler gibi) ve "destek siparişleri" (öncelikli kalite, önleyici bakım ve koruma, yönetim maliyetleri) dir. Bu tür "süreç deki siparişlerin" (in process orders) genel çatısı yönetimin vizyonunu yansıtması gerektiği için temel niteliktedir. Kalite maliyetlerinin bakım ve koruma maliyetleri için yapıldığı üzere aynı yöntemle kaydedilmesi mümkündür.

İş departmanı (job shop) için, çeşitlilik analizi de mutlaka uygulanmalıdır ve bu kapasitenin kullanımı açısından işletme için zorunluluk teşkil etmektedir.

Bir projenin maliyeti o projeyi ortaya çıkaran ve PERT metodu gibi herhangi bir iletişim ağı (network) içinde organize eden, çeşitli aktivitelerin maliyetlerinin toplanması sonucu bulunur. Aktivite zamanları aktivite maliyetleri kullanarak değerlendirilmelidir. ABC ve PERT metotları bir araya getirilebilir. PERT metodu için ana problem iletişim ağının (network) kurulması ve değişik projeler arasında kaynakları dağıtmaktır. Endirekt maliyetler aktivite sürücüleri aracılığıyla dağıtılabilirler. PERT yazılımı, gecikmeler ve maliyetler bakımından bir projenin kritik yolunun analizini temin eder.

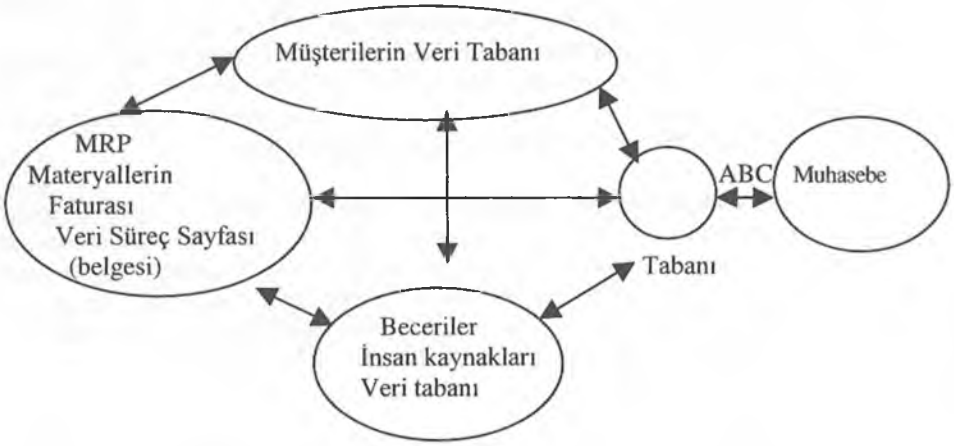
3.6. Maliyet Sistemlerinin Dizaynı

Lokal (yerel) birimlerden oluşuyor olsa bile, bir organizasyonun performansı daima globaldir (bütüncüldür).

3.6.1. Enteğrarasyon Sorunu

Bilgi Sistemlerinin dizaynı mutlaka bir organizasyon içerisindeki insanların entegrasyonuna yardım edecek biçimde gerçekleştirilmelidir. Fakat yinede bildiğ üzere, mesela kültür gibi daha pek çok parametre bu süreç üzerinde etkilidir. Yeni organizasyonların kendi kendine öğrenimi gerçekleştiren (self-learning) ve kendi kendilerini kontrol eden (self-controlled) organizasyon olmaları beklenmektedir. Üst düzey yönetimin rolü genişleyecek ve alınan kararlarla daha yakından ilgili olan insan kaynaklarını yönlendiriyor olacaktır.

Maliyet sistemleri dikkate alındığı sürece, verilerin entegrasyonu (data integration) müşteri veri tabanı (müşteri katma değerinin bir ölçüsü), teknik veri tabanı (MRP), çalışan personele ait veri tabanı (personelin katma değerinin bir ölçüsü) ve muhasebe veri tabanı (finansal ve yönetimsel) arasındaki ilişkiler ile sınırlıdır



Bazı şirketler bu entegrasyonu daha şimdiden mesela Harris Şirketinin semiconductor sektöründe yaptığı gibi uygulamış bulunmaktalar.

3.6.2. Gelişime Açık Bir model

Aşağıdaki tablolar stratejik ve yönetimsel maliyet sürücüleri ile mutlak surette birleştirilmesi gereken ana yönetim ve piyasa değişkenlerini özetlemektedir. Bu tablolar aynı zamanda değişik ihtiyaçlara göre (mesela envanterler –stoklar- üretimin tam maliyeti üzerinden değerlendirilir) ve en güncel maliyet unsurlarına –objelerine- göre kullanılacak olan maliyet türlerine de atıfta bulunmaktadır (veya göstermektedir).

YÖNETİM DEĞİŞKENLERİ	PİYASA DEĞİŞKENLERİ
Kültür ve değerler	Alan (yerel, ulusal, uluslar arası)
Misyon, liderlik	Aktivitelerin doğası, organizasyon türü
İletişim	Üretim türü
Yetenekler, know-how	Rekabet
Amaçlar	Arz edenler arasındaki ilişki
Strateji	Piyasaya giriş konusundaki engeller
Yapı	İkame mallar
Operasyonlar	Potansiyel müşterilerin doğası (davranışları)
Yönetim Sistemleri ve Kontrolü	

MALİYET TÜRLERİ (gerçek veya bütçelenmiş)

- Tam Maliyetler
- Direk /Endirekt
- Tam Maliyet (üretim)
- Tam Maliyet (girişim)
- Tam Maliyet (ABC)
- Kontrol Edilebilir (veya edilmez)
- Tarihsel (veya bütçe ile bağlantılanmış)
- Ayrımcılıklar
- Period masrafları
- Gizlenmiş
- Diferansiyel
- Değişken
- Sabit
- Yarı değişken
- Düzeylere göre değişken

MALİYET UNSURLAR			
ÜRÜNLER	MÜŞTERİLER	BİRİMLER	KARARIN
Veya ürünlerin hattı	Dağıtım kanalları, müşteri türleri, siparişler	yapıya göre	doğasına göre

Kararlar genellikle uzun dönem ve kısa dönem olma üzere sınıflandırılır. Anthony ve Govindarajan stratejik ve yönetimsel maliyet sürücüleri ile ve de TQM'in, JIT'ın, otomizasyonun uygulanması gibi operasyonel seçimlerle mutlaka birleştirilmesi gereken tam kapsayıcı olmayan bir liste sunmaktadırlar.

UZUN DÖNEM KARARLARI	MALİYET SİSTEMİ AŞAĞIDAKİLERİ MUTLAKA SAĞLAMALI
1. Yani ürün veya hizmetlerin dizaynı	Ömrü ile birlikte projelerin maliyetleri
2. Kültür ve değer yargılarının gözden geçirilmesi	Yönetim tarafından ihtiyaç duyulan veriler
3. Organizasyonsal değişiklikler	Değişik yapılara göre olan maliyetler
4. Yönetim sistemindeki değişiklikler	Değişik sistemler altında projelerin maliyetleri ve işletim masrafları
5. Uluslar arası aktivitelerin geliştirilmesi	İhracatın ve yardımcı kuruluşların maliyetleri
KISA DÖNEM KARARLARI	MALİYET SİSTEMİ AŞAĞIDAKİLERİ MUTLAKA SAĞLAMALI
1. Bir aktivitenin gerçekleştirilmesi için metot değişikliği	Metotlar arasında maliyet karşılaştırılması (endirekt veya tam maliyetleme)
2. Rota seçimi, operasyonlar dizisi	Süreç maliyeti (process cost)
3. Yap veya satın al veya alt kontrat yap	Kapasite kullanımı, değişken ve tam maliyetler
4. Alan büyüklüğü	Sipariş veya stok maliyetleri
5. Stokların ve üretim sürecinde olan işlerin değerlendirilmesi metodu	Üretim tam maliyeti

6. Satış fiyatı	Hedef maliyet ve tahmin edilmiş yahut standart maliyet
7. Yeni bir sipariş al (veya alma)	Kapasite kullanımı, değişken veya tam maliyetler
8. Bir ürünün veya hizmetin yapımının veya satışının durdurulması	Direkt maliyetler ve endirekt maliyetlerin paylaşımı
9. Kapasiteden daha iyi istifade edebilmek için bir ürünün satışına spesifik hizmetlerin ilave edilmesi	Bir ürünün maliyeti ve rakiplerin maliyetleri karşılaştırılması (mihenk taşı olarak tespit etme, -benchmarking)
10. Üretim sürecinin belli bir aşaması üzerinde uzmanlaşma (veya uzmanlaşmama)	Sürecin değişik aşamalarındaki maliyetler
11. Pazarlama karışımının (marketing-mix) nasıl kullanılacağı	Değişik faktörlerin maliyetleri

Mesela bir yönetimsel maliyet sürücüsü, kapasite kullanımıdır. Eğer bu anahtar bir parametre ise, Maliyet Sistemi bu kullanımin derecesini ölçmek üzere ve aşırı veya düşük absorve edilmiş yük varyanslarının (sapmaların) hesaplanmasını temin etmek üzere dizayn edilmelidir. Fakat yönetim mutlaka neyin normal kapasite olduğunu açık bir şekilde tarif etmelidir.

Bütün sınıflarda, Maliyet Sisteminin dizaynı seçimi süreç siparişleri aracılığı ile uygulanacak ve eğer ihtiyaç ise aktiviteler içinde asimize edilecektir.

SONUÇ

Günümüz üretim işletmeleri uzun dönemde ve yeteri kadar kar amaçlayarak sürekliliklerini sağlayabilmeleri için ülke içi rekabet ortamının ötesinde küresel rekabet ortamına da ayak uydurmak zorundadırlar. Bunun için söz konusu işletmelerin gelişmiş teknoloji, eyi eğitilmiş personel ve yeniliklere açık olarak düşük maliyetli ve yüksek kalitede mal ve hizmet üretmeleriyle mümkün olabilecektir.

Yönetim ve piyasa değişkenlerinin dikkatli bir analizi ile birlikte, bir firmanın yönetiminin amacının ne olduğu ortaya koyulabilmeli ve de yönetimin ihtiyaçlarına göre adapte edilmiş maliyet sistemlerinin dizaynını yapılabilmelidir. Hemen başta girişimin ve gerçekleştirilen aktivitelerin doğası, spesifik maliyet türlerine doğru bir odaklaşmayı sağlayacaktır. Daha sonra temayül-eğilim (vocation), aktivitelerin doğası, kültür, amaçlar, strateji, yapı, operasyonlar ile ilgili olan kararlar ve karşılıklı değişimler (trade-offs) mutlaka tanımlanarak ortaya konmalı..

İşin doğası ve süreçler yönetimin dilekleri olarak, herhangi bir maliyet sisteminin tanımının organize edilmiş komutları olmalıdır. Modeller, bilgi sistemleri (information systems) muhasebe prensipleri gibi araçlar kullanıldıktan sonra atılabilir (terkedilebilir) niteliktedir. Bu modellerin ve araçların kullanımı, JIT ve TQM'nin uygulanması, süreçlerin yeniden tasarımı ve sadece yönetimin kendisi bile işin doğasını ve sonuç olarak da maliyet sistemini değiştiren yönetim kararlarıdır.

Şu anda varolan yönetimin evinimi işletme içindeki insanların motivasyonun artırmak için organizasyon içerisinde müşteri etkisinin giderek daha fazla yaygınlaşmasıdır. Bu süreç kuvvetli liderlikle, uygun bir iletişimle, ve enformasyon tek-

nolojisinin kullanımıyla daha güçlü hale getirilmiş ufak takımların oluşturulması ile artırılacaktır. Eğer maliyetler anlaşılabilir bir formda dizayn edilirse, belki de bu iletişim sürecinin bir elemanı (parçası) konumuna gelecekler. Fakat kültür ve değerler ise bu küçük gruplar arasında ayrıcı özerkliklerin devamı hususunda temel bir eleman olarak kalmaya devam edeceklerdir. Yine de maliyetler ortak bir dili ve bu kültürün bir elemanı olabilir.

Bir firmanın yönetimi yeni bir aracı uygulamaya karar verirse (mesela ABC modelini) ve yeni bir felsefeyi işletmeye adapte etmek üzere uygulamaya koyarsa (mesela JIT), ilgili yönetim mutlaka bir takım önceliklerin (gereken altyapının) farkında olmalıdır, özelikle de kültür ve işletmede çalışanların yetenekleri ile ilgili olanların. Belirli bir aracın sadece tek başına yönetimin veya değerlendirmenin yerine geçemeyeceğini düşünebiliriz. Eğer bu durum adapte edilmemiş bir konu içersinde ele alınırsa, bu oldukça tehlikeli ve riskli bir hal olur.

KAYNAKÇA

ACAR, Nesime **"Sürekli Gelişme ve Sonrası Siparişe Göre Seri Üretim"**, Verimlilik, 1994

ADAM, Everelt E. ve EBERT, **Ronald S. Production and Operations Management**, third Edition, New Jersey 1989

ANTHONY, R.N., GOVİNDARAJAN, **V. Management Control Systems**, Irwın, 1995

ARI, Selçuk **"Türk Ekonomisi ve Toplam Kalite Yönetimi"**, Vergi Dünyası, Mayıs 1998, S:201

BARANGER, Pierre IAAER 8th Congress, University of Rennes, RENNES, 1997

BARUTÇUGİL,**İsmet Üretim Sistemi ve Yönetimi Teknikleri,** İkinci Baskı (Uludağ Üniversitesi Yayınları, Yayın No:3-054-0163, 1998

BOZKURT, Rüştü **"Dünya Genelinde Genel Eğilimler ve Teşvik Sistemi İçin Bir Model Önerisi"**, TOSYÖV Mektubu, Kasım-Aralık 1993

BUFFA, Elwood S Meeting The Competitive Challenge, İllinois: Dow Jones-Irvin, 1984

CRAWFORD, Karlene M. **"Adressing Manufacturing Problems Trough The Implementation of Just-İn-Time"**, Production and Inventory Management Journal, First Quarter, 1991

ÇAKIR, M.Cemal **"Bilgisayar Destekli Tasarımda Geometrik Modelleme Teknikleri ve CAT Modelleme Tekniği"**, Mühendislik ve Makine, Ocak 1991 S:372

ÇALIK, Metin **Tam Zamanında Üretim Sisteminin Üretim Maliyetlerine Etkisi ve Bir Uygulama,** Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya 1996

DEANE, Phylus İlk Sanayi İnkilabı, (Çev:Tevfik GÜRAN, **Atatürk-Kültür,** Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Yayınları X. Dizi-Ankara, 1994)

DOYURAN, Ayfer JIT (Tam Zamanında) **Üretim Sistemi Yaklaşımı ve Bir Uygulama Önerisi**, (Anadolu Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Şubat 1990)

DURA, **Cihan Bilgi Toplumu,** Kültür Bakanlığı Yayınları/1244 Bilim ve Teknoloji Dizisi 3., Ankara 1990

DURMUŞOĞLU, Bülent Yöneylem Araştırması Bildirileri, 1985

ELMACI, Orhan **"Globalleşme Normlarında Teknoloji Üretme Yönelimli Ar-Ge Birimleri Dizaynı"**, Dünya, 31 Mart 1995

ERKAN, Hüsnü **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, T.İş Bankası Yayınları, Yayın No:326, Bilim Dizisi 8, İzmir 1994

ESER, Uğur Küreselleşme: "**Tehdit mi Yoksa Fırsat mı ?**", Ekonomik Yaklaşım, C:6, S:17, Yaz 1995

ESER, Uğur "**Yeniden Sanayileşme Sürecinde Türkiye'de Sanayi Politikası**", Türkiye Sanayi Sempozyumu Bildiriler, TMMOB (Türkiye Makine Mühendisleri Odası Birliği), 23-24 Aralık 1994

GRAHAM, Ian R "**Just-In-Time**", Management of Manufacturing, Elsevier Sience Publisher Ltd 1987

GROVER, Mikell P. Ve ZİMMERS, Emory W. CAD/CAM:Computers Aided Desing and Manufacturing, Prenticel/Hall Int.l.Edution, Englowood Cliffs, New Jersey, 1989

HATİBOĞLU, **Zeyyat Maliyet Muhasebesi,** İstanbul, 1995

:(HOFSTEDE, G. **International Accounting and Mutinational Enterprises**, Wiley, 1993

ILHATTAN, **R.D.Mc. The JIT Philosoph**", Management Accounting, September,. 1987

KARCIOĞLU, Reşat "**Yeni bir Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Sistemi Olarak Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme**", Verimlilik, 1993-4

KETZ, J.Edvard ; CAMPBELL, TerryL. ve BAXENDALE, Sidney J., **Management Accounting, Harcourt Brace Jovanoviç Inc., San Diego**, 1991

KOBU, **Bülent Üretim Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi Yayınları No:3424, İstanbul, 1997

LEVİT, Stive Quality Is Just the Begınnıng Managing for Total Responsiveners, İnternational Editions (Singapore:Copyright Mc Graw-Hill Book Co. 1994)

MEREDİTH, J. "**The Stratejic Advantages of New Manufacturing Teknologies for Small Firms**", Stratejic Manufacturing Journal, 1987/8

MONDEN, **Yasuhiro "Adaptaple Kanban System Heps Toyota Maintain Just-in-Time Production**" Industrial Engineering, 1981

Oygur YAMAK **Üretim Yönetimi,** Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F., İstanbul, 1998

POLİMENİ, S. Ralp; FABOZZİ, J.Frank; ADELBERG, H.Arthur Cost Accounting **Consepts and Applications for Managerial Decasion Making,** 3.rd. Ed., Mc Graw-Hill, İnc. New York 1991

PORTER, M. Competitive Advantage, Free Press, 1985

RANDHOWA, S.V. ve BEDWORTH, D. "**Factors İdentified For Use İn Corparing Conventional and Flexible Manufacturing Systems**", Industrial Engineering, June 1985

SEİFODDİN. **Hamid ve WOLFE**, Philip 11E Transactions, Recember 1989

SÜMEN, **Halefşah Malzeme İhtiyaç Planlaması**, Üretim Kaynakları Planlaması, Seminer Notları, TMMOB İstanbul Şubesi, 1993

TANABE, Masure "**Making JIT Work At NCR Japan**", Long Range Planning, S:25, 1992

TÜMER, Sumru **"Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş Organizasyon Yapısı"** Verimlilik, MPM.Yay. 1995

W.HALEY, Roy

PIPER, Brucce B. **"New Invertory Management Approach Can Substantially Cut Inventory Cost"** The Practical Accountant, February, 1986

YILMAZ, **Haluk Modern Üretim Sistemleri ve Verimlilik,** MPM Yayın No:447, Ankara, 1991

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 1999

BİR MALİYET YÖNETİM TEKNİĞİ OLARAK HEDEF MALİYETLEME (TARGET COSTING)

Doç. Dr. Münevver MENDERES*
Arş. Grv. Muzaffer AYDEMİR**

ÖZET

Bu çalışmada, günümüzün yoğun rekabet ortamında yöneticilerin karşılaştıkları ikilemleri çözmede kullanabilecekleri bir maliyet kontrolü ve kar planlaması tekniği olan hedef maliyetleme incelenmektedir.

Bir maliyet kontrolü ve kar planlaması tekniği olarak hedef maliyetleme, işletmelerin ürünlerini makul bir fiyatla, müşterilerin istediği şekilde dizayn etmelerine ve mümkün olan en kısa zamanda pazara sunmalarına olanak tanımaktadır. Aynı zamanda hedef maliyetleme, işletmelerin yatırımlarından, ürünlerinin yaşam döngüsü süresi içinde, kabul edilebilir bir getiri elde etmelerine de yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte, tekniğin başarısı, tekniği kullanan işletmelerin mental ve fiziksel hazırlıklarına bağlı bulunmaktadır.

1. GİRİŞ

Günümüzde artan uluslararası rekabetin de etkisiyle ürün yaşam eğrileri giderek kısalmaktadır. Özellikle yüksek teknoloji endüstrilerinde bu süre aylarla ifade

* Doç. Dr., DEÜ, İzmir Meslek Yüksek Okulu, İktisadi ve İdari Programlar Bölüm Bşk.
** DEÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü araştırma görevlisi.

edilecek kadar kısadır. Ürün yaşam eğrilerinin bu kadar çok kısalmış olması şirketleri kısa aralıklarla uygun kalite ve fiyattan yeni ürünleri hızlı bir şekilde geliştirip piyasaya sunma konusunda baskı altında bırakmaktadır. Yeni ürün geliştirme konusunda yaptıkları yatırımların karlı bir şekilde geri elde edilmesinin kaygılarını da taşıyan şirketler, bu talep ve baskılara olumlu cevap verebilecek araç ve tekniklere ihtiyaç duymaktadırlar.

Bu çalışmada bir çok güçlü Japon şirketi tarafından kullanılan ve ABD'de de yaygınlaşmaya başlayan bir "maliyet kontrol ve kar planlaması aracı" olan hedef maliyetleme üzerinde durularak, anılan problemlerin çözümü konusunda bu tekniğin alternatif bir araç olarak kullanılabileceği vurgulanacak, tekniği uygulamayı düşünen işletmelerin ne tür mental ve fiziksel hazırlıklar yapmaları gerektiği incelenecek ve tekniğe yönelik eleştiri ve sorunlar ele alınacaktır.

2. ÜRÜN MALİYETLEMESİNE KLASİK YAKLAŞIM

Tarihsel olarak maliyet muhasebesinin ağırlıklı olarak üzerinde yoğunlaştığı nokta üretim süreçleri olmuştur. Bu geleneksel yaklaşımda, araştırma ve geliştirme maliyetleri gibi üretim öncesi maliyetler ve servis maliyetleri gibi üretim sonrası maliyetler dönemsel maliyetler olarak algılanmış ve her bir ürüne yansıtılamama gibi bir sorun ortaya çıkmıştır. Geleneksel olarak şirketlerin departmanlar veya fonksiyonlar halinde örgütlenmesi, her departman yöneticisinin doğal olarak sadece kendi departmanının maliyetleri üzerinde yoğunlaşmasını teşvik etmiş ve bunun bir sonucu olarak da üretim departmanı yöneticisi ürünlerin maliyetlerini, üretim departmanıyla ilgili olan maliyet kalemleriyle sınırlandırarak bir ürünün tüm yaşam döngüsüyle ilgili maliyetlerini görmezlikten gelmiştir (Atkinson vd: 1997, 609-617).

Hedef maliyetleme ise ürün maliyetlemesine klasik maliyetleme sisteminden farklı olarak yaklaşmakta ve bir ürünün Araştırma-Geliştirme ve Mühendislik aşamasında (AG&M) ürünün spesifikasyonlarıyla ilgili olarak verilen kararların, o ürünün üretim ve servis döngülerindeki diğer maliyetlerini de etkileyeceğini, dolayısıyla da, dizayn aşamasının üzerinde yoğunlaşılması gerektiğini vurgulamaktadır.

Bazı tahminlere göre bir ürünün toplam yaşam döngüsü maliyetlerinin %80-%85'i, ürünün AG&M aşamasında verilen kararlarla belirlenmektedir. Bu nedenle, bu aşamada gerçekleştirilecek faaliyetler için harcanacak ekstra bir dolar, ileride üretim ve üretim sonrası ortaya çıkabilecek maliyetten en az $8-10 dolarlık tasarruf sağlayacaktır (Atkinson vd: 1997, 609-617).

3. HEDEF MALİYETLEME (HM)

Hedef maliyetleme (HM), yeni bir ürün için katlanılabilir en yüksek maliyetin belirlendiği ve sonra da bu hedef maliyete uygun olarak karlı bir şekilde üretilip sunulabilecek bir prototipin geliştirildiği bir süreçtir (Garrison vd:1994, 894-896). Tanımdan da anlaşılabileceği gibi HM bir ürünün fikir aşamasından dizayn edilerek üretim aşamasına geçinceye kadar ki evresiyle ilgilenmektedir. HM bir maliyet yönetim tekniğidir. Teknik, bir ürün için müşterilerin ne kadar ödemeyi düşündüklerinin belirlenmesinde ve ürünün bu fiyat limitleri içerisinde dizayn edilerek karlı bir

şekilde satılması konusunda yardımcı olmaktadır. Kısaca HM hem hedef bir maliyete hem de performans gereklerine (kar gibi) ulaşmayı sağlayan bir tekniktir.

HM, Japon şirketleri tarafından 10 yıldan fazla bir süredir kullanılmaktadır. Kobe Üniversitesi tarafından 1992 yılında yapılan bir araştırma, araştırmaya cevap veren şirketlerden ulaşım araç-gereçleri üretenlerin %100'ünün, değerli araç-gereç üretenlerin %75'inin, elektrikli malzeme üreticilerinin %88'inin ve makine üreticilerinin %83'ünün HM kullandıklarını göstermiştir. Her ne kadar HMnin bu kadar yaygın kullanılması tam zamanında üretim (Just-In-Time) sisteminin azalan etkinlik getirisine bağlanıyorsa da, Japonlar'ın üretim ve servis maliyetlerinde daha fazla kazanç elde etmenin AG&M döngüsü üzerindeki yoğunlaşmaya bağlı olduğuna ilişkin inançlarının bundan daha gerçekçi bir neden olduğu söylenebilir. HM, Amerika'da da yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Boing, Eastman Kodak, Texas Instruments ve Chrysler gibi şirketler işyerlerinin bir kısmında hedef maliyetlemeyi kullanmaktadırlar (Atkinson vd: 1997, 609-617).

3.1. Hedef Maliyetlemenin Kullanılma Nedenleri

HM, pazar ve maliyetler konusunda iki önemli gerçeğin farkına varılması sonucunda geliştirilmiştir. Bu gerçekler; 1) Şirketler aslında fiyatlar üzerinde sahip olduklarını düşündüklerinden çok daha az kontrole sahiptirler. Yani fiyatı, pazar belirlemektedir. Dolayısıyla, HMde pazar fiyatı, bir veri olarak kabul edilir. 2) Bir ürünün maliyetinin büyük bir kısmı, dizayn aşamasında belirlenmektedir. Maliyetleri azaltma konusundaki fırsatların önemli bir kısmı ürünün, üretilmesi kolay, pahalı olmayan parçalar kullanan ve sağlam ve güvenilir olarak dizayn edilmesinden kaynaklanmaktadır. Ürünü dizayn edip kaça mal olduğunu anlamaya çalışmak yerine, ilk önce hedef maliyet belirlenmeli sonra da o hedef doğrultusunda ürün dizayn edilmelidir. Dolayısıyla, maliyet azaltma çabalarının çoğunun dizayn ve geliştirme aşaması üzerinde yoğunlaştırılması gereği bütün açıklığıyla ortaya çıkmaktadır (Garrison vd:1994, 894-896).

Otomasyon bir çok şirketin maliyet yapısını değiştirmiş ve kısa dönemde sabit kalan maliyet kalemi sayısını arttırmıştır. Maliyet yapısındaki bu değişim yönetim muhasebesi tekniklerinden, Maliyet-Hacim-Kâr Analizi ve Başa-Baş Noktası Analizi gibi tekniklerin önemini azaltmıştır. Yüksek teknoloji dikkate alındığında üretim maliyetlerinin çoğunun planlama ve dizayn aşamalarında belirlendiği ve üretim aşamasında maliyet azaltım çabalarının çok zor olduğu anlaşılacaktır. Üstelik, kısalan ürün yaşam eğrisi pazara daha hızlı bir şekilde diğer ürünlerle rekabet edebilecek kalite ve maliyette ürünlerin sunulmasının önemini arttırmıştır. Çünkü, kısa ürün yaşam eğrisi ürün maliyetindeki veya ürün kalitesindeki bir hatanın düzeltilmesini çok zorlaştırmaktadır (Fisher: 1995, 50-60).

HM, işletmelerin kararlarını gerçek pazar verilerine dayalı olarak vermelerini teşvik etmektedir. Çünkü, HM ürünün pazardaki olası fiyatının yanı sıra ürün için söz konusu pazar potansiyeli ve satış hacmi verilerini de gerektirmedir. Bu sayede ürünün kendisi için yapılacak genel üretim ve yönetim giderlerini karşılayıp karşılayamayacağı da anlaşılmış olmaktadır (Willax: 1997).

HM, bugünün şiddetli rekabet ortamında başarının kaçınılmaz şartlarından birisi olan "güçlü tedarikçi ilişkileri"nin kurulup sürdürülmesi açısından da oldukça yararlı bir tekniktir. Bu tekniğe göre üretici şirket ile tedarikçi arasındaki ilişki şu şekilde gerçekleşir: Üretici şirketin satın alma yöneticisi kıyasıya fiyat pazarlıkları yerine ürünün piyasa satış fiyatına dayanılarak elde edilen hedef maliyetine göre dışarıdan alınacak her bir parça için belirlenen hedef maliyetleri üretim süreci öncesinde tedarikçiye bildirir. Eğer tedarikçinin istediği fiyat hedef maliyetin altında ise, aradaki fark üretici şirket ile tedarikçi arasında paylaşılır. Bu tür bir ilişki, tedarikçilerin daha etkin bir ürün dizaynı ve üretimi gerçekleştirilmesine dönük işbirliği çabalarının kazanılmasını sağlayacaktır (Landry: 1998, 24).

İşçiliğin üretim faktörleri arasındaki göreli önemi hızla azalmakta ve işçilik ücretlerindeki düşüklük dünya rekabetindeki cazibesini kaybetmektedir. Buna karşılık, verimlilik, kalite, dizayn, servis, yeni buluşlar ve pazarlama giderek daha da önemli hale gelmektedir (Drucker: 1998, 53). Pazar ve müşteri odaklı bir teknik olarak HM, anılan bu trendlere uygun bir yaklaşım olarak şirketlere rekabet üstünlüğü sunmaktadır.

3.2. Geleneksel Maliyet Azaltma İle HMnin Karşılaştırılması

Geleneksel maliyetleme metodu, müşteri ihtiyaçlarını belirlemek amacına yönelik olarak pazar araştırması ile başlar ve bunu ürünün özelliklerinin belirlenmesi adımı takip eder. Daha sonra ürün dizaynı ve mühendislik faaliyetleriyle ilgilenilir ve bu arada tedarikçilerden fiyat alınır. Bu aşamada ürün maliyeti ürün dizaynında önemli bir faktör değildir. Mühendisler ve dizaynçılar ürünün dizaynını belirledikten sonra, ürünün maliyetini tahmin ederler (C_t) (geleneksel yaklaşım altında elde edilen maliyet). Eğer tahmin edilen maliyet çok yüksek bulunursa ürün dizaynında bazı ayarlamalar gerekli görülebilir. Beklenen kâr marjını (P_t) bulabilmek için de, tahmin edilen maliyetin (C_t) beklenen satış fiyatından (S_t) çıkarılması gerekir. Dolayısıyla kâr marjı, beklenen satış fiyatı ile tahmin edilen maliyet arasındaki farktır. Bu ilişkiyi şu eşitlikle gösterebiliriz: $\mathbf{P_t = S_t - C_t}$. Yaygın bir diğer geleneksel yaklaşım ise, (cost-plus method) maliyet-artı metodudur. Bu metot da, beklenen kâr marjı (P_{cp}) beklenen ürün maliyetine (C_{cp}) eklenerek satış fiyatı bulunur (S_{cp}). Bu ilişki şu eşitlikle gösterilebilir: $\mathbf{S_{cp} = C_{cp} + P_{cp}}$ (Atkinson vd: 1997, 609-617).

Yukarıdaki geleneksel yaklaşımların her ikisinde de ürünü dizayn edenler belirli bir hedef maliyete ulaşmak için açıkça gayret göstermezler. HM ise, hem ürünlerin maliyetlerini belirlemek için takip edilen adımlar, hem de düşünce şekli açısından geleneksel yaklaşımlardan önemli farklılıklar gösterir. Geleneksel maliyetlemede olduğu gibi HMde de müşteri ihtiyaçlarının öğrenilip ürün özelliklerinin belirlenebilmesi için pazar araştırması yapılır. Bundan sonra HMde süreç oldukça farklılaşmaktadır. Hedef satış fiyatı (S_{tc}) ve hedef ürün hacmi müşterilerin şirket ürünlerine verdikleri değerle bağlantılı olarak belirlenmeye çalışılır. Hedef kâr marjı (P_{tc}) uzun dönemli kâr analizleri sonucunda belirlenir. Örneğin, satışlar üzerinden getiri (net gelir / satışlar) kriteri çok yaygın olarak kullanılır. Hedef maliyet (C_{tc}), hedef satış fiyatı ile hedef kâr marjı arasındaki farktır. Bu ilişki, HM için, şu şekilde gösterilir: $\mathbf{C_{tc} = S_{tc} - P_{tc}}$ (Atkinson vd: 1997, 609-617).

Çizelge 1: HM ile Geleneksel Maliyetlemede ürün fiyat ve maliyetlerinin belirlenme süreci

Hedef Maliyetleme	Geleneksel Maliyetleme
1. Üretim Spesifikasyonları	1. Üretim Spesifikasyonları
2. Hedef Fiyat ve Hacim	2. Ürün Dizaynı
3. Hedef Kâr	3. Tahmin Edilen Maliyet
4. Hedef Maliyet	4. Hedef Kâr
5. Ürün Dizaynı	5. Hedef Fiyat

Kaynak: FISHER, Joseph, "Implementing Target Costing", Journal of Cost Management, Summer 95, Vol. 9, Issue 2, p. 50.

Hedef maliyet belirlendikten sonra şirket, ürünü oluşturan her bir parça için ayrı ayrı hedef maliyetler belirlemek zorundadır. Ürünü oluşturan parçaların maliyetlerinin ve spesifikasyonlarının belirlenmesi ve hedeflenen maliyete uygun ürün dizaynının gerçekleştirilmesinde HM "değer mühendisliği"nden yararlanır.

3.3. Değer Mühendisliği (Value Engineering)

Değer mühendisliği, 1940'larda General Electric tarafından geliştirilen ve "bir ürünün müşteri tarafından istenilen özelliklerinden taviz vermeden ve o ürünün geliştirilme süresini de uzatmadan maliyet azaltıcı fikirler üretilmesi" olarak ifade edilebilecek olan beyin fırtınası tekniğini yaygın olarak kullanmaktadır.

Değer mühendisliğinin amacı, kullanım için gerçekten gerekli özelliklere sahip materyallerin ürün performansı üzerinde olumsuz etki yapmayacak bir şekilde seçilebilmesine izin vermektir. Bazıları değer mühendisliğini basitçe, "materyal seçimi ile maliyet kontrolüne ulaşmak" olarak tanımlar. Fakat değer mühendisliği, ucuz ikamelerin seçiminin çok ötesindedir. Bir materyal analizi yapılırken ikamenin ucuzluğu dikkate alınması gereken faktörlerden sadece birisidir (Design News: 1997, 138).

Örneğin, maliyetin temelde dizaynla kontrol edilebileceğine inanan şirketlerden birisi olan Honda'da maliyet kontrolü dizayn mühendisinin ayrıntılı ve iyi tanımlanmış maliyet tablolarından bir parçanın yada sistemin maliyetini ayrıntılı olarak hesaplaması ile başlar. Daha sonra dizayn, değer analizi ekibi tarafından maliyet etkililiği bakımından incelenir. Geliştirilmekte olan her yeni parça, sistem, ve üretim süreci, müşteriye sunduğu değer açısından değerlendirilir. Daha sonra dizayn, Honda'nın daha önceki en iyi uygulamasıyla karşılaştırılır. Yeni dizayn öncekilere göre maliyet ve performans açısından ya eşit yada daha iyi durumda olmak zorundadır. Dizayn mühendisi, değer analizi sürecindeki dizayn kavramının maliyet/performans etkililiğini savunmakla sorumludur (Buchholz: 1996, 109).

Değer mühendisliği, müşteri faydasını ürün dizaynı, üretim ve tedarikçi süreçleriyle birleştirecek ortak bir ölçü ve metot sunmaktadır. Bu yaklaşım, değerkatma zincirinin tamamını düzenleyerek müşteriye daha fazla fayda sunmayı ve maliyetleri minimize etmeyi sağlamaktadır (Ponticel: 1997, 99). Değer mühendisli-

ği, bir ürünün hangi parçalarında ya da özelliklerinde maliyet azaltılması gerektiğini "değer endeksi" yardımıyla belirlemektedir. Endeks, özetle ürüne yapılan harcamaların müşterilerin değer verdiği doğru spesifikasyonlar üzerinde yoğunlaşıp yoğunlaşmadığını araştırmaktadır. Değer mühendisliği şu aşamalardan geçilerek yapılmaktadır: 1. Ürün bileşenleri fiziksel olan ve olmayanlar şeklinde iki kısma ayrılır. 2. Daha sonra her bir bileşenin standart maliyet yüzdesini belirlemek için analiz yapılır. 3. Anketler yardımıyla ürün fonksiyonları belirlenir. Bu anketler her bir fonksiyonun müşteri açısından öneminin tahmin edilmesinde de kullanılabilir. Her bir ürün bileşeninin ürünün fonksiyonlarına ne kadar katkıda bulunduğu yüzde olarak belirlenebilmektedir. 4. Anketler değerlendirilir ve değer endeksleri hesaplanır (Horvath vd: 1998, 16-25).

Değer endeksi, maliyet ve fayda arasındaki rasyoyu ölçmektedir. Örneğin, müşterilerin bir telefonun ses berraklığına %60, görünüşüne ise %40 değer atfettiğini; üreticinin ise, ses özelliği konusunda %80 ve görünüş konusunda ise sadece %20 harcama yaptığını varsayalım. Değer endeksi 0.75 (60/80) ve 2 (40/20) olacaktır. 1'den daha düşük olan endeks, üreticinin ürünün o özelliğine müşterinin değer verdiğinden daha fazla harcama yapıyor olduğunu ve bu alandaki maliyetlerin düşürülmesinin gerektiğini gösterir. 1'den daha büyük olan bir endeks ise, tam tersi bir durumu yani, harcama yapılarak geliştirilmesi gereken bir alanı gösterir.

3.4. Hedef Maliyetlemenin Başarı Koşulları

HM değer analizi yanında diğer bazı teknik ve uygulamalardan da yararlanmakta ve bunları başarıya ulaşmanın vazgeçilmez koşulları saymaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır:

Tedarikçiler ürün geliştirme sürecine ya da ekibine dahil edilmelidirler

HM tedarikçileri stratejik ortaklar olarak değerlendirmektedir. Örneğin, çalışmalarını Toyota ile eşgüdümlü devam ettiren tedarikçiler Toyota'nın sahip olduğu başarıda önemli bir role sahiptirler. Çünkü, Toyota bir otomobilde kullandığı parçaların yalnızca %30'unu kendisi üretmekte, kalan %70'lik kısım için tedarikçilerine bağımlı bulunmaktadır. Toyota JIT tekniğini etkin uygulayabilmek için ve ürettiği otomobillerin kalitesinin tedarikçilerinden gelen parçaların kalitesiyle doğrudan orantılı olduğunun bilincinde olarak kendi fabrikalarından ortalama 59 mil uzaklıkta faaliyet gösteren tedarikçileriyle uzun dönemli stratejik işbirlikleri kurarak kendi sistemini kurmakta ve onları kendi faaliyetlerinin her aşamasına dahil etmektedir (Taylor: 1997, 40-43). Tedarikçi sayısının azaltılması ve bunlarla iyi ilişkilerin kurulması HM kullanan şirketlerin hem ölçek ekonomisinden yararlanmalarına hem de ürün kalite ve maliyetleriyle ilgili standartları korumalarına yardımcı olacak önemli diğer bir stratejidir (Cooper vd: 1996, 88-97).

Ürünler ve süreçler eş zamanlı olarak dizayn edilmelidir

Burada önce ürün prototipi dizayn edilerek onun üretilebilirliğinin araştırılması yerine, zaman kaybını da ortadan kaldıran, ürün dizaynı ile eş zamanlı olarak üretim süreçlerinin de hazır hale getirilmesi öngörülmektedir. Ürün ve üretim süreçleri eş zamanlı olarak dizayn edilerek çatışan faaliyetlerin ve parçaların belirlen-

mesi olanaklı hale gelecek ve bunlar vakit kaybedilmeden uyumlaştırılma yoluna gidilebilecektir (Cooper vd: 1996, 88-97). Hızın önemli bir rekabet avantajı olduğu globalleşme çağında şirketlerin "yap, bekle, gör" türü yaklaşımlar yerine daha öngörüleyici yaklaşımları benimsemesini savunan HM, bu yönüyle de kritik bir önem taşımaktadır.

Maliyet azaltma çabaları müşteri isteklerine göre yönlendirilmelidir

Müşterinin dizayn ekibine dahil edilmesi ya da fikirlerinin değişik metotlarla elde edilerek dizaynın bu fikirler dikkate alınarak gerçekleştirilmesi pazarda karşılaşılabilecek olumsuz durumların önceden fark edilerek önlenmesine olanak verecektir. Burada, şirketin iyi bir bilgi sistemine sahip olması zorunluluğu da ortaya çıkmaktadır.

Dizayn basitliğine ulaşılmaya çalışılmalı ve bu ölçülmelidir

Müşteriler tarafından istenilen ürün kalitesi belirlenmelidir. Çünkü, çok karmaşık ve gereğinden fazla kaliteli ürünler pahalıya mal olurlar. Bu nedenle mümkün olduğunca parça sayısı minimize edilmeye çalışılmalı ve "ekstra faaliyetlerin ekstra maliyetlere yol açacağı" düşünülerek dizayn aşamasında üretim sürecindeki faaliyetlerin azaltılmasına özen gösterilmelidir (Cooper vd: 1996, 88-97). Bazı durumlarda ürün dizaynı değişebilir, üretimde kullanılan materyaller başkaları ile değiştirilebilir, ya da üretim sürecinin yeniden dizayn edilmesi gerekebilir. Örneğin, ürün dizaynı daha az sayıda parça kullanılmak üzere ya da "özellikli" parçalar yerine aynı işlevi görebilecek daha yaygın ve ucuz başka parçalar kullanılmak üzere değiştirilebilir. Ürünün son maliyeti tespit edilinceye kadar bir kaç defa bu analiz tekrarlanabilir. Şirketler, HM iterasyonlarıyla çok fazla zaman kaybedilmesinin söz konusu olduğu durumlarda fayda-maliyet analizleri yaparak hedef maliyetin biraz üzerindeki bir ürünü biran önce pazara sunmayı tercih edebilirler.

Hedef maliyetlemede ekiplerden yararlanılmalıdır

HMde tekrar eden bir süreç söz konusudur. Bu tekrar eden süreç endüstriyel pazarlamacılardan, maliyet muhasebecilerinden ve ürünün dizayn ve üretilmesi konusunda karar verici durumundaki personelden oluşan bir ekip tarafından yürütülmelidir. Bu ekip ürün dizaynı ile ilgili departmanların vereceği karar sürecini büyük ölçüde kısaltacak ve bürokratik işlemler nedeniyle ürünün vaktinde piyasaya sunulamaması riskini azaltacaktır.

Sürekli gelişmeye açık bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır

Temel prensiplerini değiştirmemekle birlikte HMi etkin bir şekilde uygulayan Toyota, sürekli kendisini yenilemekte, hatalarından dersler çıkararak aynı hataları tekrarlamamakta ve rakiplerinden daha kısa sürede otomobil geliştirebilmektedir. Toyota, mühendisinin masasındaki ürün planına bir değişim emri olarak yaklaşmakta ve istenen özelliklere sahip hale getirinceye kadar da o parça ya da ürün üzerinde çalışmaktadır. Aksi takdirde, o parçayı elimine etmekte ve aynı işlevi görecek yeni bir parça dizayn etmektedir (Taylor: 1997, 40-43).

HM bazı tekniklerden yararlanmak durumundadır

HM, Kalite Fonksiyon Yayılımı (Quality Function Deployment), çok-yıllı kâr planlaması (multi-year profit planning), balık kılçığı diyagramları, rekabet analizleri ve değer zinciri analizi (value chain analysis) gibi bazı özel araçların kullanılmasını da gerekli kılmaktadır. Örneğin, Kalite Fonksiyon Yayılımı, ürün özelliklerinin müşteri gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığını inceleyen bir süreçtir. Rakiplerin ürünleri de karşılaştırma yapmak ve sınıfında en iyi olanı belirlemek için aynı şekilde analiz edilebilir. Sınıfında en iyi olana ilişkin bilgi ve tersine (reverse) mühendislik, ürün spesifikasyonlarını belirlerken yararlı olabilir (Fisher: 1995, 50-60).

3.5. Bir Hedef Maliyetleme Örneği

Hamarat Ev Aletleri Şirketi, belli özelliklere sahip bir el mikseri için pazar nişinin (boşluğunun) varlığını fark etmiştir. Şirketin pazarlama departmanı, yeni ürünün fiyat ve özellikleri hakkında pazar araştırması yaparak böyle bir el mikserinin fiyatının 30 TL* olacağını tahmin etmiştir. Bu fiyattan pazarlama bölümü yıllık olarak 40 000 yeni mikserin satılacağını ümit etmektedir. Mikserin dizayn edilmesi, geliştirilmesi ve üretilmesi için 2 000 000 TL'lik bir yatırım gerekmektedir. Şirket yatırımlarından %15 getiri istemektedir. Bu bilgilerin ışığında, böyle bir mikserin üretim, satış, dağıtım ve servisi için HM şu şekilde hesaplanır:

Öngörülen satışlar (40 000 mikser X 30 TL)	1 200 000 TL
(Eksi) Arzulanan kâr (%15 X 2 000 000 TL)	300 000 TL
40 000 mikser için hedef maliyet	900 000 TL
Her bir mikser için ortalama HM (900.000 TL ÷ 40.000 mikser)	**22.50 TL**

Bu 22.50 TL HM, değişik fonksiyonlara (üretim, pazarlama, dağıtım, satış sonrası hizmetler ve benzeri) paylaştırılmalıdır. Her bir fonksiyonel alan gerçek maliyetlerini bu hedef içerisinde tutma konusunda sorumlu tutulmalıdır (Garrison vd:1994, 894-896). Belirlenen dizayn özelliklerine, kalite ve maliyet sınırlamalarına uygun olarak üretim mühendisleri tarafından parça ve materyal kullanımı, işgücü tüketimi vs. belirlenir. Belirlenen bu bilgiler finansal muhasebe amacına yönelik temel verileri oluştururlar. Bu standartlar materyal gereklerini planlama (Material Requirement Planning) amaçlı veri tabanı olarak da kullanılır. Hedef maliyetlere ulaşma çabaları hem organizasyonun içerisinde hem de dışında devam eder. Parça standartları belirlenir belirlenmez, satın almadan sorumlu olanlar tedarikçilerle fiyat konusunda pazarlıklara girişirler. Aynı zamanda pazarlıklar ve anlaşmalar işletme içinde dizaynçılar, mühendisler ve diğer departmanlardaki karar vericiler arasında da devam eder. Çünkü, HMe ulaşmak için alışılmışın dışında ve üstünde bir çabanın gerekli olması tarafların özveride bulunmaları için ikna edilmesini gerektirecektir (Lee: 1994). Bu yoğun tempolu organize çaba sonucunda, müşterileri kalite ve fiyat yönünden tatmin edecek ve işletmeye yapmış olduğu yatırımın karşılığını yeterli bir kar payı ile ödeyecek bir ürün piyasaya sunulmuş olacaktır.

* TL ile ifade edilen değerlere altı sıfır (000.000) eklenmelidir.

3.6. Hedef Maliyetleme ve Toyota Üretim Sistemi

Toyota, üretim sisteminin bir parçası olarak HMi kullanmaktadır. Bu sistem sayesinde Toyota kalite, düşük maliyet ve pazara kısa zamanda yeni modeller üretip-sunma avantajları yakalayarak dünya otomobil piyasasının devleri arasında önemli bir yere yükselmeyi başarmıştır. Toyota, iki yıl önce mühendislerini önden çekişli otomobiller, arkadan çekişli otomobiller ve kamyonet-kamyon grupları şeklinde üç kısma ayırdı. Bu yeni örgütlenmenin amacı, farklı projelerle ilgili olarak grupların ürünlerde ortak parçaları kullanmasına yardımcı olmaktı. Toyota bu ve benzeri yaklaşımları ile hem ortak parçalar kullanarak parçalar konusunda bir ölçek ekonomisi yakalamakta hem de ürün farklılaştırması stratejisinden yararlanmaktadır (Taylor: 1997, 40-43).

Toyota'nın üretim ve dizayn konusunda son yıllarda benimsediği bir başka uygulama da, bir çok otomobil şirketinin uyguladığı bir biri ardına, birbirine benzeyen ve fakat bir önceki modele göre biraz daha gelişmiş modelleri birbirini takip eden yıllar boyunca sunmak yerine, bütün bu benzer modelleri aynı anda geliştirerek sunma uygulamasıdır. Şirket bu yolla mühendislik işlerinin ve mühendislerin çalışmalarının kesiştirilmesi ve dolayısıyla da bir tasarrufun sağlanmasını amaçlamaktadır. Örneğin, süspansiyonlar üzerinde çalışan bir mühendislik ekibi sadece bir süspansiyon tipi üzerinde çalışmak yerine bir kaç süspansiyon tipi üzerinde birden çalışarak aynı işlemlerin tekrar yapılmasının önüne geçecek ve zaman kaybını minimize edecektir. Aynı zamanda, Toyota yöneticileri, ürün geliştirme ekiplerinin diğer projelerdeki gelişmelere ve çalışmalara da dikkat etmelerini, bu sayede diğer ekiplerin hatalarından ve tecrübelerinden yararlanmayı ve belli ölçüde süreç geliştirme hedefine ulaşmayı da amaçlıyorlar. Bu sayede Toyota'nın pazara ulaşmada %15 zaman ve %50 mühendislik saati tasarrufu sağlayabileceğine inanılmaktadır (Taylor: 1997, 40-43).

Bu yeni uygulamalar sayesinde geçen iki yıl içerisinde Toyota piyasaya 18 yeni model sundu. Picnic ve Corolla Spacio gibi modeller 14.5 ay gibi kısa bir sürede dizayn edilip üretildi. Pazardaki konumunu korumak ve geliştirmek zorunda olan şirket hem yenilikler üretmek hem de maliyetlerini sınırlamak zorundadırlar. Toyota bu ikilemi geçen son dört yıl içerisinde bütçesinde yaptığı %20'lik bir artışla mühendislik çıktısını iki katına çıkarmayı başararak aşabilmiştir. Toyota'nın mühendislik ve dizayn konusundaki başarısının bir başka örneği de 1998 model Corolla motorlarıdır. Toyota 120 beygir gücündeki bu motorlarda bir önceki modele oranla %25 daha az parça kullanarak motor ağırlığında ve benzin kullanımında %10 tasarruf sağlamayı başarmıştır. Üstelik, bu tasarrufları oldukça az bir masrafla gerçekleştirmiştir (Taylor: 1997, 40-43).

3.7. Hedef Maliyetleme Hakkında Düşünceler

HM, avantajlarıyla birlikte tekniğin uygulanmasıyla ilgili olarak bazı potansiyel problemlere de sahiptir. Özellikle belli maliyet hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla aşırı yoğunlaşma şirket hedeflerinin göz ardı edilmesine neden olabilmektedir. HM ile ilgili belli başlı problemler şöyle sıralanabilir (Atkinson vd: 1997, 609-617):

1. HM süreci ile ilgili işletme içindeki ve dışındaki değişik gruplar arasında çatışmalar görülebilir. Genelde şirketler tedarikçilere parçaların zamanında aştırılması ve maliyetlerin düşürülmesi konularında baskı yaparlar. Bu, şirket ile darikçi arasında istenmeyen çatışmalara yol açabilir. Bazen de dizayn elemanları ğer departmanların maliyetler konusunda duyarlı olmamalarından rahatsız olurlar. nkü, dizaynçılar maliyetleri nasıl kısabiliriz diye kafa yorarken yönetimin, parlamanın ve dağıtımın kaynakları israf etmeleri onların bu konudaki gayretlerini reltebilir.

2. HM uygulayan şirketlerdeki işgörenler maliyet hedeflerine ulaşma nusundaki baskılar nedeniyle aşırı stres yaşayabilirler. Özellikle dizayn müendisleri için bu durum geçerlidir.

3. Bazı durumlarda HMe ulaşılsa da, değer mühendisliği tekrarları terations) nedeniyle ürün pazara geç sunulmuş olabilir. Ürünün pazara geç nulması pazardaki öncülüğün ve pazarın kaymağının kaçırılması anlamına gelebir. Bazı ürünler için pazara altı ay geç çıkmak, HMi biraz aşmaktan daha maliyetli riskli olabilmektedir.

Anılan potansiyel problemlerin aşılması olanaklıdır. Şirketler maliyet heflerinin çalışanlar üzerinde yarattığı baskıları ve stresi moral-destek programlayla ve motive edici ödüllerle minimize edebilirler. Müşteri ve tedarikçilerle uzun önemli ve dikkatli ilişkiler kurulması, onların stratejik ortaklar haline getirilmeleri ve olası çatışmaların önlenmesine yardım edebilir.

4. SONUÇ

Değişim kaçınılmaz olarak yıllardır güvenle kullanılan işletme teknik ve öntemlerinin de gözden geçirilmesini zorunlu kılmaktadır. Maalesef artık yönetilerin elinde "her yerde ve her zamanda geçerli" sihirli formüller olmadığı gibi letme koşullarındaki değişmeler işletmelerin faaliyetlerine temel oluşturan varsaımları değiştirmekte, varsayımların değişmesi de mevcut tüm araç-gereç ve yönem anlayışlarının yeni baştan kritik edilmesi sonucunu doğurmaktadır. Günümüz öneticilerinin en önemli görevlerinden birisi, şirketiyle ilgili olarak ortaya çıkabilek değişimleri bu değişimler onları zor durumda bırakmadan çok önce ngörüleyerek gereken önlemleri almaktır. Bu proaktif yaklaşımı benimseyen başalı bir çok işletme ve bu işletmelerin etkin yöneticileri, değişik durumlarda kendilene yardımcı olacak, şirketlerinin endüstri içerisindeki başarılı konumunu korumaarına ve de daha iyi bir duruma yükselmelerine fırsat tanıyacak teknik ve uygulaaları yakından takip etmekte ve bu teknikleri dikkatle ve ustalıkla kendilerine aydalı olacak şekilde kullanabilmektedirler.

Bu çalışmada ele alınan "hedef maliyetleme tekniği" bu kapsamda ele alııp değerlendirilmesi gereken stratejik bir maliyet kontrol ve kar planlaması tekniğiir. Teknikten maksimum faydanın elde edilmesi tekniğin olası dezavantajlarının limine edilmesine ve organizasyonun ve üyelerinin fiziksel ve mental olarak iyi azırlanmasına bağlıdır. Buzdağı örneğinde olduğu gibi tekniğin nasıl bir işleyiş ürecine sahip olduğu ve bu süreçle ilgili ne gibi adımların atılması gerektiğinin ilinmesi tek başına tekniğin etkin kullanımı için yeterli değildir. Nasıl her bitki

yetişip kök salabilmek için özel koşullara ihtiyaç duyuyor ve ancak bu koşullar sağlandığında istenilen ürünü veriyorsa, HMnin işletme içinde kurumsallaşıp etkin olarak kullanılması da, çalışmada anılan anlayış ve felsefenin işletme kültürü içine yerleştirilmesine bağlı bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

ATKINSON, Anthony A., **BANKER**, Rajiv D., **KAPLAN**, Robert S. and **YOUNG**, S. Mark, **Management Accounting**, Second Edition, Prentice-Hall, Inc., 1997, pp. 609-617.

BUCHHOLZ, Kami, **"Manufacturing, R&D practices vary among automakers"**, Automotive Engineering, Oct 1996, Vol. 104, No. 10, p. 109(2).

COOPER, Robin and **CHEW** W. Bruce, **"Control tomorrow's costs through today's designs"**, Harvard Business Review, Vol. 74, Issue 1, 1996, p.88-97.

DRUCKER, Peter F., (Çeviren: Fikret Üçcan), **"Gelecek İçin Yönetim-1990'lar ve Sonrası"**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 5. Baskı, 1998, s. 53.

FISHER, Joseph, **"Implementing Target Costing"**, Journal of Cost Management, Summer95, Vol. 9, Issue 2, pp. 50-60.

GARRISON, H. Ray, **NOREEN,** Eric W., **Managerial Accounting, Concepts for Planning, Control, Decision Making,** Seventh Edition, International Edition, Irwin, 1994, pp. 894-896.

HORVATH, Peter and **GLEICH**, Ronald, **"Linking Target Costing To ABC and A US Automotive Supplier"**, Journal of Cost Management, Mar/Apr98, Vol. 12, Issue 2, pp. 16-25.

LANDRY, John T., **"Supply Chain Management"** Harvard Business Review, Nov. 1, 1998 p. 24(1).

LEE, John Yee, **"Use target costing to improve your bottom-line (CPA in industry)"**, The CPA Journal Online, January, 1994.

PONTICEL, Patrick, **"VA/VE (Value Analysis/Value Engineering) for Better Products"**, Automotive Engineering, July 1997, Vol. 105, No: 7, p. 99.

TAYLOR, Alex III, **"How Toyota Defies Gravity"**, Fortune, December 8, 1997, pp. 40-43.

"Value engineering: the right material, in the right place, at the right time" (Interview), Design News, Jan 20, 1997, Vol.52, No.2, p. 138.

WILLAX, Paul, **"Minding Everybody's Business, Target costing helps set the 'right' price for your goods"**, Business First (The Weekly Business Newspaper of Greater Luouisville), April 07, 1997.

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 3 Kasım 1999

KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNDE MUHASEBENİN ROLÜ

Arş. Grv. Güldem DALAK*

ÖZET

Ülkemizde bulunan işletmelerin, ürettikleri mamül ve hizmetleri iç ve dış piyasalara pazarlayabilmesi için ISO 9000 kalite güvencesinde yer alan kalite sistemleriyle ilgili bütün faaliyetleri uygulamaları gerektiği gerçeği gün geçtikçe artmaktadır.

Kalite güvence sistemi, belirlenmiş bir kalite seviyesine, minimum toplam maliyetle ulaşıldığında, maksimum güvence yaratmaya yönelik bir yönetim sistemidir.

Kalite güvence sisteminin çalıştırılmasında işletmede yürütülen hemen her aşamada muhasebe fonksiyonları ile bilgi alışverişi içinde olunması gerekmektedir.

Kalite güvence sistemi içerisinde muhasebenin önde gelen rolleri; kalite maliyeti ve standartların belirlenmesidir.

GİRİŞ

Günümüzün rekabet koşulları, yeni pazarlar kazanmayı ve eldekileri korumayı çok zorlaştırmıştır. Bu dönemde başarının tek ölçütü, en yüksek kalitenin en düşük maliyetle gerçekleştirilmesidir. Pazar payını korumak ve arttırmak isteyen kuruluşlar için kalite güvence sistemi kurmak, sürekli iyileştirme çalışmalarını baş-

* **Güldem DALAK, Dr.,** Muğla Üniversitesi İ.İ.B.F. Araştırma Görevlisi

latmak ve toplam kaliteyi stratejik bir işletme hedefi olarak kabul etmek bir zorunluluk haline gelmiştir.

Kalitenin mamül ve hizmetle sınırlı olmayıp, sistemin bütününün kontrol altına alınması ile sağlanabileceğini gösteren Kalite Güvence Sistemi ile, müşteri isteklerini sürekli olarak karşılayabilecek mamül veya hizmetleri üreten sistemlerin kurulması ve işlerliğinin sağlanması hedeflenmektedir (BOZKURT ve ODAMAN: 1995, 61).

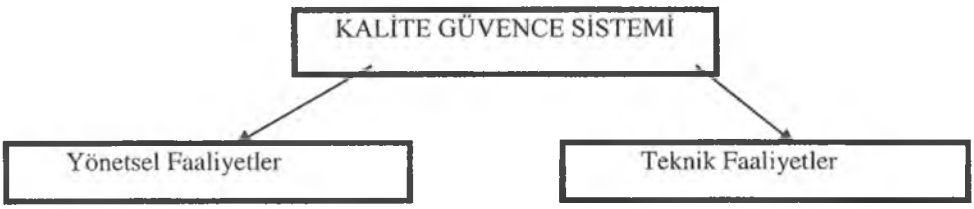
Kalite sağlama ve güvence altına alma faaliyetleri, geçmişte nezaretçi kontrolü, son kontrol, istatistiki kontrol gibi faaliyetlerle özdeşleşirken bugün kalite güvencesi, toplam kalite yönetimi gibi kavramlarla ifade edilmektedir (BOZKURT ve ASİL: 1995, 39).

Kalite güvence sistemi yardımıyla; mamülün, tasarımından kullanıcıya ulaşana kadar geçtiği ve ham malzemeden, işlenmiş mamül biçimine gelinceye kadar geçirdiği tüm aşamalar önceden belirlenmiş olduğundan, ve çalışanlar; eğitim geliştirme teklifleri, kalite çemberleri gibi tekniklerle mamül konusunda bilinçlendirildiğinden mamülün maliyeti artmadan hedeflenen kalite seviyesine ulaşılmış olacaktır

Kalite güvence sisteminin çalıştırılmasında işletmede yürütülen hemen hemen her aşamada muhasebe fonksiyonları ile bilgi alışverişi içinde olunması gerekmektedir. Muhasebe, özellikle maliyet muhasebesi kalite güvence sistemine yeterli katkıyı sağlayabilir. Muhasebe departmanları mamül kalite şemsiyesi altında birçok maliyetleri toplayıp raporlayabilir.

1. KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ

Kalite güvence sistemi, belirlenmiş bir kalite seviyesine, minimum toplam maliyetle ulaşıldığında, maksimum güvence yaratmaya yönelik bir yönetim sistemidir (SERT: 1991, 107). Tanımdan da anlaşılacağı gibi kalite güvence sistemi Şekil 1'de belirtildiği üzere "Yönetsel Faaliyetler" ve "Teknik Faaliyetler" olmak üzere ikiye ayrılabilir (YÜKÇÜ: 1998, 477).



- Yönetim ve Kalite Planlaması
- Kalite Politika ve Hedefleri
- Kalite Maliyeti
- Standartlar
- Eğitim ve Motivasyon
- Pazar Araştırması
- Müşteri İlişkileri

-Spesifikasyonlar/Standartlar
- Kabul Örneklemesi
- Süreç Yeterliliği
- İstatistiksel Süreç Kontrolü
- Deney Planlaması

Şekil 1: Kalite Güvence Sistemi

Kalite güvence sistemi, tüm işletme için değil, bir mamül, hizmet veya proje için kurulmakta ve aşağıdaki alt sistemlerden oluşmaktadır (TS-ISO 9000 Kalite..., 67):

- Kalite politikasının belirlenmesi ve yayılması,
- Kalite stratejisinin belirlenmesi ve yayılması,
- Kalite örgüt yapısı,
  - Örgüt şeması
  - Görevlerin, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi,
  - Kalite halkası
- Kalite dökümantasyonu,
- Kalite bilgi sistemi.

Kalite güvence sistemi dinamik bir sistemdir. Sistemin hedefi, müşteri tatmini olmaktadır. Hedefe yönelik bu hareketi sağlayan şey ise kalite sistemi olmaktadır. Bu sisteme hareketi veren ilk adım ise dökümanları hazırlamaktır. Döküman hazırlamaya ise kalite el kitabı ve prosedürleri yazmakla başlanmaktadır. Bir organizasyon için başlıca dökümanlar kalite el kitabı, yönetsel ve teknik prosedürler, talimatlar ve kalite kayıtlarıdır (CAPLAN: 1990, 15). Bu dökümanları yazmanın belli bir formu yoktur ama ISO 9000 gibi bir standarda uygun olarak yapılması daha anlamlı olmaktadır.

2. KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNDEN BEKLENEN YARARLAR

Son yıllarda bazı işletmelerde kalite güvencesi ile ilgili yapılan çalışmalar göstermiştir ki, kalite ile ilgili problemlerin sadece %30'u üretim aşamasından, çok daha büyük kısmı, yaklaşık %70'i ise işletmenin, diğer, özellikle de planlama yapan bölümlerinden kaynaklanmaktadır (TAPTIK: 1993, 24). Bu nedenle, bir kalite güvence sistemi uygulanmadan önce üzerinde önemle durulması gereken iki konu bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, amaca uygun olarak belirlenen bütçe ve termine bağlı kalınarak müşteri isteklerinin tatmin edilmesi, ikincisi de mal ya da hizmetlerin kalite güvencesi standardı ile beraber etkili yönetim sistemleri kullanarak en etkin ve en az maliyetle üretilmesi zorunluluğu olmaktadır (STEBBİNG: 1993, 156).

İşte, işletmelerin çeşitli maliyetlere katlanarak oluşturacağı bu sistemden elde edebileceği yararları ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Mamül güvenirliliği artmaktadır.
- Kalite güvence sistemi, maliyet, zaman, malzeme ve işçilikten tasarruf sağlamaktadır. Bu da;
  - Azalmış iadeler
  - Daha az müşteri şikayetleri
  - Daha az servis-bakım
  - Kaynakların optimum kullanımı demektir.
- Kalite maliyet unsurlarının analiziyle, uygulanan programların ve kontrol çalışmalarının etkinliğine ilişkin değerlendirmeler daha sağlıklı yapılabilmektedir.
- Sorunların varlığı ve çözüm önceliklerinin belirlenmesi sağlanmaktadır. Kalite güvenliği sistemleri önleyici niteliktedir, yani hataların oluşmasını önlemeye

yöneliktir. Böylece doğabilecek zarar-ziyan ve yasal yükümlülüklerin ve sigorta primlerinin azalmasını sağlamaktadır.

- Muhasebede önemli gelişmeler sağlanmakta ve bütçeleme daha duyarlı yapılabilmektedir.
- Kaliteli üretimin gerçekleştirilmesinde faydalanılan kalite güvencesi uygulaması; öngörülen kaliteye ulaşmak için işletmenin tüm bölümlerinde alınması gerekli önlem ve gösterilmesi gereken çabaları kapsamaktadır. Böylece işletmenin bölümleri arasında daha iyi ilişkiler kurulmakta ve verimlilik artmaktadır.
- Kalite güvence sistemi, iyileştirilmiş/geliştirilmiş ve sürekli kalite sağlamaktadır. Kalite güvence sistemi kurulan ve gereği gibi işletilen kuruluşlara önemli rekabet avantajları sağlamakta ve pazar paylarını arttırmaktadır.
- Bir kuruluşta kalite güvencesi yönetim aracı olarak da hizmet edebilmektedir. Sözleşme yapılması durumunda, kalite güvencesi müşteriye güven sağlama yönünden de yardımcı olabilmektedir.
- Bakım-onarım, gerektiğinde ek cihaz ve donanım alınması ve yerleştirilmesi daha akılcı bir biçimde yapılabilmektedir

3. ISO 9000 KALİTE GÜVENCESİ STANDARTLARI

ISO 9000 Kalite Güvencesi Standartları Serisi, tedarikçi işletmeler, bunların müşterileri ve Belgelendirme Kuruluşlarının kullanımı için yayınlanmış ISO 9000 Kalite Standartları Serisi'nin tam bir çevirisidir.

ISO 9000 serisinin 5 standardı, genel bir yöntemde yazılı olup, tasarım, materyal sağlama, üretim, kalite kontrolü tanımlar ve daha kaliteli mamül ve hizmetleri üretmek için gerekli işlemleri belirtmektedir. Bu standartlar mamül kalitesini değil süreç kalitesini ifade etmektedir (RAİRBORN: 1996, 56).

ISO 9000 standartlar serisi, Kalite Güvencesi Sisteminin gelişmesini engelleyici değil yalnızca sistemin kurulması için asgari şartları belirleyen bir kılavuzdur. ISO 10011 standartlar serisi ise kalitede sistem denetimlerinin nasıl yapılacağı hakkında bir kılavuzdur (EFİL: 1995, 218). 10011 nolu standartlar dizisiyle, kalite sistem denetimlerinin planlanmasında, uygulanmasında ve dökümante edilmesinde temelde bir birlik sağlanması amaçlanmıştır.

ISO 9000 standartlarını aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür;

ISO 9000: ISO 9000'den ISO 9004'e kadar uzanan bir standart serisidir. Kalite güvencesi sistemi için bir model oluşturur ve kılavuz niteliği taşır. ISO 9000, bazı temel kalite kavramlarını verir, aralarındaki ilişkileri ve farklılıkları açıklığa kavuşturur; ve bu standartları kullanıcıların kendi durumlarına uygulamalarına ve seçmelerine yardım ederek yol gösterir.

ISO 9000 genel amaçlı bir kalite güvence sistemidir ve sertifikayı mamüllere değil işletmelere vermektedir. Çalışma sistemi standartlara uygun olan bir kuruluşun mamüllerinin de uygun olacağı prensibine dayanmaktadır (ÖZASLAN: 1994, 27).

ISO 9001: Mamülün geliştirilmesi ve tasarımından, üretim, mamülün kurulup çalıştırılması ve servis işlemlerine kadar üretimin tüm hususları ile ilgili işletmeler

için Kalite Güvencesi standardıdır. Standart büyüklüğe değil fonksiyona dayanır. Kuruluş tarafından olan tasarım/geliştirme, üretim, tesisat ve hizmet gibi değişik kademelerde belirlenen isteklerin yerine getirildiği konusunda güvence vermek amacıyla kullanılır.

ISO 9002: Bir mamülün üretimi ve kurulması ile ilgilenen ve özellikle uzun tek bir prosesi veya çok sayıda prosesi olan işletmelerin Kalite Güvencesi standardıdır. Kuruluş tarafından üretim ve tesiste belirlenen isteklerin yerine getirildiği konusunda güvence vermek amacıyla kullanılır.

ISO 90003: Nisbeten basit ve düzgün bir üretimi olan veya müşterilerine üretim süreçlerine ilişkin Kalite Güvencesi vermek isteyen işletmeler için ve sadece test aşamalarını içeren bir Kalite Güvencesi standardıdır. Bu standart, mamül testi yapan tesisleri olan işletmeler için, veya hizmet işletmeleri için uygun olabilir. Kuruluş tarafından, sadece son muayene ve deneylerde belirlenen isteklerin yerine getirildiği konusunda güvence vermek amacıyla kullanılır.

ISO 9004: ISO 9004 hataları önleme, müşteriye yönelme,maliyet hususları, proses kontrol, belgeleme,satın alma, istatistiksel araçların(kontrol şemaları) kullanılması, eğitim ve hatta çalışanların motivasyonu gibi temel kalite kavramları üzerinde yoğunlaşmıştır (TS-ISO 9000 Serisi...: 1991, 4).

ISO 9004-2: ISO 9001, 9002 ve 9003 standartları aslında sanayii kuruluşları için geliştirilmiştir. Hizmet sektöründeki kuruluşlar için geçerli olan standart ISO9004-2 dir.

ISO 9004-2 standardı, ayrıntılı olarak kaliteli bir hizmet tasarımlamak, bu hizmeti kalite sağlayacak şekilde sunmak ve hizmetin yerine getirilmesini geliştirmek amacıyla müşterinin memnuniyetini değerlendirmek için bir işletmenin nasıl organize edilmesi gerektiğini ortaya koyar (YÜKÇÜ ve DOĞANÖZ: 1994, 66).

ISO 9005: Bu standart, kalite standartları ve yayınlarının incelenerek, ilgili kalite terimlerinin belirlenmesi ve bunların tanımlarının yapılmasıyla hazırlanmıştır. ISO 9005'de iletişim ve anlaşmalarda paralelliğin sağlanması ve aynı zamanda kalite alanında kullanılan belli başlı terimlere açıklık kazandırılması amaçlanmaktadır.

4. KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNDE MUHASEBENİN ROLÜ

Kalite kontrolü, istenen kalite özelliklerini sağlayan, işletmenin pazar araştırması, tasarım, AR-GE, üretim, satış ve satış sonrası hizmet gibi ünitelerinin; belirli kalite düzeyinin yaratılmasındaki katkılarının planlanması ve koordinasyonu anlamına gelmektedir (DOĞAN: 1991, 4). Bu tanımdan da anlaşıldığı gibi, kaliteli mamül ve hizmet üretmek, bir kişi veya bir bölümün sorumluluğu olmaktan çıkıp, işletmede çalışan tüm insanların ve bölümlerin ortak sorumluluğu olmaktadır. Muhasebe bölümü de bu bölümlerin önemli bir parçası durumundadır.

Kalite Güvence (Kalite Yönetimi) Birimi, kalite güvence sisteminin oluşturulması, çalışanlara kaliteye yönelik eğitimlerin verilmesi, kalite ile ilgili el kitapçıklarının hazırlanması, prosedürlerin oluşturulması ve ek dökümantasyonun sağ-

lanması, kalite ile ilgili faaliyetlere ilişkin kayıtların tutulması yanında muhasebe departmanının kalite maliyetleri ile ilgili olarak derlediği verileri inceler ve yorumlar. Kalite güvence bölümünün maliyet muhasebesi anlayışı ile örgütlenmiş bir muhasebe departmanı ile ortak çalışmasının sağlanması faydalı olacaktır (ORAL vd.: 1996, 157). Kalite güvence birimi, daha çok muhasebe sisteminin topladığı kalite maliyeti verilerini analiz eden ve sonuçlar doğrultusunda alternatif stratejiler üreten bir departman görevini üstlenmektedir.

Kalite güvence sisteminde her birim ve kişi kaliteden sorumlu olmaktadır. Bu sorumluluk tüketici açısından mamülün sahip olması gereken kalite özelliklerinin pazarlama birimince araştırılması ve belirlenmesiyle başlamakta ve mamülün tüketiciye teslimi ile devam etmektedir (ERKUŞ: 1988, 13). Muhasebe birimi ise, işletmeyle ilgili verilerin tanınması, kaydedilmesi, özetlenmesi ve raporlanması fonksiyonu ile uğraşırken, bu verilerin para ile ölçülebilen veriler olmasını beklemektedir. Yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, kalite güvence sisteminin çalıştırılmasında işletmede yürütülen hemen hemen her aşamada muhasebe fonksiyonları ile bilgi alışverişi içinde olunması gerekmektedir.

Kalite güvence sistemi içerisinde muhasebenin önde gelen rolleri; kalite maliyeti ve standartların belirlenmesidir. Kalite maliyeti, ortaya çıkabilecek hataları önlemek amacıyla yürütülen faaliyetlerin, planlı kalite muayenelerinin ve mamülün üretim esnasında ve müşteriye tesliminden sonra görülen hataların sonucunda ortaya çıkan maliyetlerdir biçiminde tanımlanabilir (YÜKÇÜ: 1993, 432).

Kalite güvence sistemi içerisinde üretilen mamüllerin ya da hizmetlerin teknik özellikleri standartlarla başlamaktadır. Her işletme kendi standartlarını oluşturabileceği gibi bağlı bulunduğu sektördeki standartları da kullanabilir.

Kalite güvence sisteminde muhasebe denetim rolünü üstlenmektedir. Denetim, kalite ile ilgili faaliyetlerin planlanan düzenlemelere uyup uymadığının, düzenlemelerin etkili olarak uygulanıp uygulanmadığının ve amaca ulaşmak için uygun olup olmadığının sistematik ve tarafsız olarak incelenmesidir (TSE...: 1995, 2/10).

Kalite sistem denetimleri üç sınıfa ayrılmaktadır (BARAN: 1992, 15):

Birincisi, "Kuruluş İçi Kalite Sistem Denetimleri"dir. Kalite Güvencesi Standartları gereğince kuruluş içinde kaliteyi etkileyen tüm işlemler için ve bunların gerçekleştiği tüm organizasyonel birimleri kapsamı içine alacak şekilde kuruluşun üst yönetimi adına ve yetki tanınan kendi personeli tarafından gerçekleştirilen denetim şeklidir.

İkincisi, "Harici Kalite Sistem Denetimi"dir. Bu, müşteri durumunda olan bir işletmenin yetkili kıldığı kendi personeli veya görevlendirdiği dışarıdan bir kuruluş tarafından mamül ve/veya hizmet alacağı işletmede gerçekleştirdiği kalite sistemi tetkikidir.

Üçüncüsü, "3. Şahıs Denetimi"dir. Bu, bir işletmenin kendi kalite sistemini tarafsız bir kuruluşa belgeletmek amacıyla denetim talebinde bulunması durumunda yapılan kalite sistem denetimidir.

Kalite güvence sistemi içerisinde muhasebenin rollerinden bir diğeri de standartların belirlenmesidir. Standartlar kalite güvence sistemi için daha kolay uygulanabilir bir ortam hazırlamakta ve üreticiye büyük kolaylıklar sağlamaktadır.

Kalite güvence sistemi içinde birçok standarttan söz edebilmenin yanında çeşitli maliyet unsurları için belirlenecek miktar, kalite, zaman, kapasite, verim standartlarında muhasebe bölüm ve elemanları ile koordineli ve işbirliği halinde olunması gerekmektedir.

SONUÇ

Ülkemizde bulunan işletmelerin, ürettikleri mamül ve hizmetleri iç ve dış piyasalara pazarlayabilmesi için ISO 9000 kalite güvencesinde yer alan kalite sistemleriyle ilgili bütün faaliyetleri uygulamaları gerektiği gerçeği gün geçtikçe artmaktadır. Ancak, bu gerekliliğin yerine getirilmesinde kalite güvence belgesini alma düşüncesini ön planda tutma yerine, işletmede kalite sistemini öncelikle kurmak ve dolayısıyla kaliteli üretimi gerçekleştirmek asıl amaç olmalıdır.

Kalite güvence sisteminde her birim ve kişi kaliteden sorumlu olmaktadır. Bunun yanında, kalite güvence sisteminin çalıştırılmasında muhasebe fonksiyonları ile bilgi alışverişi içinde olunması gerekmektedir. Kalite güvence sisteminde muhasebenin en önemli rolleri kalite maliyeti ve standartların belirlenmesidir.

İşletmeler için kalite maliyetlerinin hesaplanması, karşılaşılacak kalite problemlerinin kendiliğinden çözümlenmesini sağlamayacak, ancak sorunların yerleri, nedenleri ve önemleri büyük ölçüde saptanmış olacaktır.

ISO 9000 kalite güvencesi standartları, tedarikçi işletmelerin uygulayacakları kalite sistemlerinde ne gibi şartlar arandığını belirtmektedir. Bunlar, sadece birkaç işletmenin değil, Türk sanayisini oluşturan tüm işletmelerin yerine getirebilecekleri ve ihtiyaç duyabilecekleri genel şartları içeren uygulanabilir standartlardır.

KAYNAKÇA

BARAN Regaip, "Denetim Çeşitleri Faydaları ve Belgelendirme", **Standard Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl:31, Sayı:371, Kasım-1992

BOZKURT Rıdvan,ASİL Nilüfer, "Kalite Politikası Oluşturma Süreci", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Sayı:1995/3

BOZKURT Rıdvan, ODAMAN Aynur, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kalite Güvence Sisteminin Kurulması", **Verimlilik Dergisi,** MPM Yayını, Sayı:1995/2

CAPLAN Frank, **The Quality System,**2.B., Chilton Book Company, Radnor Penssylvania-1990

DOĞAN Üzeyme, **Kalite Yönetimi ve Kontrolü**, İstiklal Matbaası, İzmir-1991

EFİL İsmail, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi**, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No:110, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa-1995

ERKUŞ Zehra, "Toplam Kalite Kontrol ve Yarının Kontrol Yöneticisi", **Standard Ekonomik ve Teknik Dergi,** Sayı:316, Nisan-1988

ORAL Saime, KURGUN Osman Avşar, TÜTÜNCÜ Özkan, "Turizm İşletmelerinde Kalite Güvence Sisteminin Kurulması ve Kalite Maliyetleri", **Standard Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl:35, Sayı:4/2, Nisan-1996

ÖZASLAN Bülent, "Ekonomik Kriz, Toplam Kalite ve ISO 9000 Geleceğimiz", **Önce Kalite,** KalDer Yayını, Yıl:3, Sayı:9, Ekim-1994

RAİRBORN A. Cecily, BARFİELD T. Jesse, KİMEY R. Michael, **Managerial Accounting,** Second Edition, West Publishing Company, Saint Paul-1996

SERT Aliye,"Kalite Güvencesi Sistemi", **Kalite Sempozyumu-I**, Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş., İstanbul-17 Aralık 1991, s.107

STEBBİNG Lionel, "Uygun Bir Kalite Güvencesi Programının Oluşturulması ve Geliştirilmesi", Çev. Rıdvan Bozkurt, **Verimlilik Dergisi,** MPM Yayını, Sayı:1993/2

TAPTIK Yılmaz, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kalite Güvencesi Uygulamaları Üzerine", **Önce Kalite,** KalDer Yayını, Yıl:1, Sayı:3, Nisan-1993

TS-ISO 9000 Serisi Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartları Seçim ve Kullanım Kılavuzu, Aralık-1991

TS-ISO 9000 Kalite Güvencesi ve Yönetimi, TSE Eğitim Notları

TSE Kalite Güvencesi Yönetimi Eğitim Kitabı, Döküman No:KGY-3403, 1995

YÜKÇÜ Süleyman, **Maliyet Muhasebesi(Yönetim Açısından),** Geliştirilmiş Gözden Geçirilmiş Üçüncü Baskı, İzmir-1998

YÜKÇÜ Süleyman, "Kalite Güvence Sistemi ve Muhasebe Eğitimi", **Küreselleşme ve Muhasebe Eğitimi, Türkiye XIII. Muhasebe Eğitimi Sempozyumu,** İzmir-20-22 Mayıs 1993

YÜKÇÜ Süleyman, DOĞANÖZ Leyla, "Kalite Maliyetlerinin Muhasebe Sistemi çindeki Yeri", **Standard Ekonomik ve Teknik Dergi,** Yıl:33, Sayı:395, Kasım-1994

İÇİNDEKİLER

İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ YİRMİ BEŞ YAŞINDA
Prof. Dr. İ. Hakkı DÜĞER 13

MALİYET VE YÖNETİM MUHASEBESİNDE YENİ AÇILIMLAR: STATEJİK YÖNETİM MUHASEBESİ
Prof. Dr. Hüseyin ERGİN-Yrd. Doç. Dr. Orhan ELMACI 17

BÜROKRASİNİN EKONOMİK ANALİZİ (KAVRAMLAR, MODELLER, SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ)
Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN-Arş Gör. İbrahim BAKIRTAŞ..... 51

FİRMA HACMİ VE HİSSE SENEDİ GETİRİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK İMKB UYGULAMALARI
Doç. Dr. Güven SEVİL 73

BÖLGESEL KALKINMANIN BOYUTLARI VE AB-GÜMRÜK BİRLİĞİ ÇEVRESİNDE TÜRKİYE'DE BÖLGESEL KALKINMA
Yrd. Doç. Dr. Zeki YILMAZ 79

ÇEVRE SORUNLARI BAĞLAMINDA DIŞSAL EKONOMİLER VE EKONOMİK ETKİLERİNİN ANALİZİ
Yrd. Doç. Dr. Ergin UZGÖREN-Arş. Gör. Önder YÜCEL 97

KÜRESELLEŞMENİN İSTİHDAMA ETKİSİ
Yrd. Doç. Dr. Zeynep ERDİNÇ 111

TÜRKİYE'DE 1960-1980 MÜDAHALE DÖNEMİ EKONOMİLERİ: İKTİSAT POLİTİKALARI VE MAKRO EKONOMİK GÖSTERGELER AÇISINDAN BİR KARŞILAŞTIRMA
Yrd. Doç. Dr. Özcan DAĞDEMİR-Yrd. Doç. Dr. A. Mesud KÜÇÜKKALAY 121

YENİ FİNANSAL TEKNİKLER VE TÜRKİYE UYGULAMALARI
Yrd. Doç. Dr. Mehmet YİĞİT 139

1479 SAYILI BAĞ-KUR KANUNA GÖRE İSTEĞE BAĞLI SİGORTALILIK MESELESİ
Prof. Dr. Abdurahman AYHAN 161

ZAMAN SERİLERİNİ MEVSİMLİK ETKİDEN ARINDIRMADA UYGUN TEKNİĞİN BERLİRLENMESİNE İLİŞKİN BİR YAKLAŞIM
Doç. Dr. Ahmet ÖZMEN-Yrd. Doç. Dr. Kemal POYRAZ 167

KÜMELEME ANALİZİNDE GEÇERLİLİK PROBLEMİ VE KÜMELEME SONUÇLARININ DEĞERLENDİRMESİ
Dr. Zeki ÇAKMAK 187

İŞLETME-MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN KİŞİSEL BOYUTA İNDİRGEMEDE KİTLESEL KİTLESEL KİŞİSELLEŞTİRME (MASS CUSTOMİZATİON) STATEJİSİNİN ROLÜ
Yrd. Doç. Dr. Berrin YÜKSEL..... 207

THE NATURE OF INDUSTRİAL MARKETİNG
Yrd. Doç. Dr. Nazan GÜNAY 225

YENİDEN YAPILANMA STATEJİLERİ
Doç. Dr. Bülent TOKAT-Hakan KARA 237

DİREKT DIŞ YATIRIM PROJELERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ
Arş. Grv. Hüseyin YILMAZ 253

KÜTAHYA ŞEHİR MERKEZİ HALKININ SOSYO-KÜLTÜREL YAPISINA YÖNELİK STATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI
Arş. Grv. Ercan TAŞKIN 263

HOW AND AUDIT PROGRAM CAN BE FORMED FOR MEASURİNG THE HUMAN RESOURCES EFFECTİVENESS
Prof. Dr. Ali ERBAŞ-Yrd. Doç. Dr. Kemal DEMİRCİ 281

TÜRKİYE'DE YÜKSEKÖĞRETİMİN KAPSAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ
Yrd. Doç. Dr. Ramazan KILIÇ 289

SİYASİ TERCİHLERİN KAMU YÖNETİMİNE YANSIMASI
Arş. Gör. Aykut ACAR 311

İNSAN KAYNAKLARININ MOTİVASYONUNDA SOSYO-PSİKOLOJİK FAKTÖRLERİN ÖNEMİ
Yrd. Doç. Dr. Kemal DEMİRCİ 319

ÖNDERLİK KURAMLARI VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ ÖNDERLİK İLİŞKİSİ
Yrd. Doç. Dr. Kemal DEMİRCİ 329

YARATICI FIKIRLER VE ETKİN KARARLAR İÇİN YAPICI ÇATIŞMA
Arş. Gör. Ali Deniz AKKİRMAN 351

STATEJİK KARAR ALMA ORTAMINDA ÜST YÖNETİM BİLGİ SİSTEMİ VE UZMAN SİSTEMLER
Arş. Gör. Mehmet GÖL 357

ÜRETİM DOKUSUNA UYGUN MALİYET YÖNETİM SİSTEMİ TASARIMI
Yrd. Doç. Dr. Orhan ELMACI-Arş. Grv. Metin ÇALIK 365

BİR MALİYET YÖNETİM TEKNİĞİ OLARAK HEDEF MALİYETLEME (TARGET COSTİNG)
Arş. Gör. Muzaffer AYDEMİR 385

KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNDE MUHASEBİNİN ROLÜ
Arş. Gör. Dr. Güldem DALAK 397