Dumlupınar Cniversitcsi fr"^jp B Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 5 *VÇSfğfr* Ha/iraıı 2101

FİYAT İSTİKRARININ SAĞLANMASINDA ARA HEDEF YAKLAŞIMI

Erkan TOKUCU*

ÖZET

Fiyat istikrarının sağlanması amacıyla birçok politika uygulanmakladır. Ara hedef uygulaması da fiyat istikrarının sağlanması amacıyla uygulanan bir politika türüdür. Bu uygulamada para arzı, döviz kuru ve faiz oranları gibi nominal değişkenlerin değerleri belirli bir süre için sabitlenir ve ekonomideki diğer işlemler bu sabit değerlere göre yapılır.

Bu makalede, kavramsal olarak ara hedefin ne anlama geldiği, ara hedef uygulamasına niçin ihtiyaç duyulduğu, uygulamada ne tür ara hedeflerin kullanıldığı ve son yıllarda bu ara hedeflerin etkinliklerinin azalmasına yol açan sebepler anlatılmıştır.

ABSTRACT

İt has been applied different ecoıiomical policies to have and sustain price stability. One ofthe these policies is intermediate target application. in 'his policy, some of nominal variables in a general economic model such as foreign e.vchange rate, money supply and interest rate, will be held constant for a ceriain time lag and economic transactions will take place \with the Information of these constant.

In this article, you can find the followings: the meaning of intermediate target, why we need this intermediate target policy, what this policy use f'r main target. This article also presents the reasons of why this policy has been loosing blood recently.

* Arş. Grv., Dundupınar Üniversitesi, İ.İ.B.F.,İktisat Bölümü.

1.Ara Hedef Nedir? Ara Hedefe Niçin İhtiyaç Duyulur?

Ara hedef, nihai hedef ile para politikası arasında yer alan, nihai hedef ile korelasyonu bulunan ve para politikası araçları ile etkilenebildi, para arzı, döviz kuru, faiz oranı gibi nominal değişkenlerden birisinin değerinin dışsal olarak belirlenmesi ve sabitlenmesidir.[1] Buradaki nihai hedefler; fiyat istikrarının sağlanması, para değerinin korunması, büyümenin gerçekleştirilmesi gibi para politikası ile etkilenmek istenen hedeflerdir.

Para politikası araçları ile nihai hedefler arasında direkt bir ilişki kurulamadığı için daha doğrusu para politikası araçları ile nihai hedefler direkt olarak etkilenemediği için ara hedeflere ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca nihai hedeflere ulaşmak için uygulanan politikalarının sonuçları biraz geç gözlendiğinden tekrar geri dönmenin maliyeti oldukça yüksek olacaktır. Bundan dolayı daha kısa sürelerde gözlemlenen ve nihai hedefte olabilecek değişimler hakkında bilgi verebilen ara hedeflere ihtiyaç duyulur.[2] Ara hedeflerin nihai hedeflere ulaşabilme anlamında para politikası araçlarına nazaran daha etkin olduğu söylenebilir.

Ara hedeflerle nihai hedefler arasında bağlantı kurulurken faaliyet hedefleri denilen değişkenlere de ihtiyaç duyulmaktadır. Ara hedefler para politikası ile nihai hedefler arasında yer alırken faaliyet hedefleri para politikası ile ara hedefler arasında yer alan değişkenlerdir. Çünkü para politikası araçları ile doğrudan ara hedefler arasında etkileşim kurulamamaktadır. Para politikası araçları ile önce faaliyet hedefleri daha sonra ara hedefler ve oradan da nihai hedefler etkilenir. Kısa dönem faiz oranları ile rezerv büyüklükler faaliyet hedefleri olarak işlem görmektedir. Kısa dönem faiz oranları bankalararası para piyasasında belirlenirken rezerv büyüklükler de açık piyasa işlemleri, ıskonto hadleri, parasal taban gibi para politikası araçlarıyla etkilenmeye çalışılır. Para politikası araçları, faaliyet hedefleri, ara hedefler ve nihai hedefler arasındaki ilişki bir şekil ile gösterilebilir:[3]

Şekil 1.1'e göre merkez bankası nihai hedeflere ulaşmak için öncelikle faaliyet hedeflerine ulaşmak zorundadır. Bu amaçla açık piyasa işlemleri yapmakta ve reeskont politikasını kullanmaktadır. Bu sayede bankalararası faiz oranları ile kısa vadeli diğer faiz oranlarını belirlemektedir. Bu faiz oranları ile ara hedeflerden özellikle parasal büyüklükler ve kısa ve uzun dönemli

[1] Don Patinkin. "Israil's Stabilization Program of 1985. Or Some Simple Truths of Monetary Theory". Journal of Economic Perspectives, Vol.7, Spring 1993. s. 112.

[2] Merih Paya. Para Teorisi ve Para Politikası. Filiz Kitapevi. 1994. s.104.

[3] Coşkun Can Aktan. Utku Utkulu, Selahattin Toguy. Nasıl Itir Para Sistemi? Parasal Disiplin ve Parasal İstikrar İçin Alternatif Oneriler, I.M.K.B. Yayınları, istanbul, 1998, s. 10; Paya, a.g.e., s. 109.

faiz oranları etkilenmeye çalışılır. Zorunlu karşılıklar politikası ve diğer araçlar da kullanılarak faaliyet hedefi olarak rezerv büyüklükleri ve ara hedef olarak da kredi olanakları etkilenmeye çalışılır. Ara hedefler olan kısa ve uzun dönemli faiz oranlan, parasal büyüklükler ve kredi miktarı sonuç itibari ile ekonomik faaliyetlerin miktarını ve hızını etkilemektedir.

Politika Araçları =» Faaliyet Hedefleri => Ara Hedefler => Ekonomik Faaliyet Hacmi

Politika Araçları
-Açık Piyasa İşlemleri, -Reeskont Politikası, -Zorunlu Karşılıklar Politikası,-Diğer Araçlar

Faaliyet Hedefleri
-İnterbank Faiz Oranı, -Diğer Kısa Vadeli Faiz Oranları, -Rezerv Büyüklükler

Ara Hedefler
-Kısa ve Uzun Vadeli Faiz Oranlan, -Parasal Büyüklükler, -Kredi Büyüklükleri

||

Ekonomik Faaliyet Hacmi
(Nominal Milli Gelir)

Şekil 1.1. Para Politikası Araçları, Faaliyet Hedefleri, Ara Hedefler Arasındaki İlişki

Merkez bankasının faaliyet hedefleri likidite ve faiz araçlarından oluşmaktadır. Likidite araçlarının kısa vadeli olması istenen durumdur. Bu sayede merkez bankası sahip olduğu aktiflerini kontrol edebilmekte ve yerine Bore tasfiye edebilmektedir. Faiz araçlarında ise faiz oranlarını belirleme ve yönlendirmede merkez bankası kendi inisiyatifini kullanabilmelidir.[4]

Merkez bankası, şekilde belirtilen mekanizmayı kullanarak ekonomi "zerinde istediği işlemleri yapmaya veya nihai hedeflere ulaşmaya çalışır. Bu preçte merkez bankasının para politikası araçları ile ekonomiyi etkilemesi "elli bir zamanı gerektirir. Ancak teorik olarak anlatılan bu sürecin pratikte pgulanması oldukça zordur. Ekonomilerin gelişmişlik düzeyi, piyasalarda "Uanılmaya başlanılan yeni finansal türevler, merkez bankasının piyasaya [5] eniği fiat(resmi) paranın toplam para miktarı içindeki göreli önemi gibi puslar merkez bankasının uyguladığı para politikasının etkinliğini belirler.

[4] iz. Krvel. "Türkiye'de Para Politikası Uygulamaları ve Etkileri", İktisat. İşletme ve Finans [5]Risi.(Aralık>. Yil. 11. Sayı. 129 , 1996. s.6.

Para politikası araçları ile ara hedefler arasında tutarlı bir ilişkinin kurulmasına özen gösterilmelidir. Eğer ilişki kurulamıyor ise merkez bankasının ekonomiyi etkilemede gösterdiği performansı azalacak bu j ş , kredibilite kaybına yol açacaktır. Bunun olmaması için seçilecek ara hedeflerin bazı özelliklere sahip olması gerekir.

2.Ara Hedefin Taşıması Gereken Özellikler

Merkez bankasınca seçilen ara hedeflerin taşıması gereken özellikler birkaç başlık altında sıralanacak olursa;[5]

• Ara hedefin merkez bankasınca kontrolü mümkün olmalı, merkez bankasının dışındaki aktörler tarafından kolayca etkilenmemelidir.

• Ekonomideki iktisadi ajanlar(politika uygulayıcılar da dahil olmak üzere) tarafından kolayca i/.lcnebilmelidir,

• İzlenebilir olmasının yanı sıra bu izleme için geçen süre çok kısa olmalıdır.

• Para politikasının nihai hedefleri ile korelasyonu yüksek olmalıdır,

• Ekonomide fiyat istikrarının sağlanması dışındaki diğer amaçlara ulaşmada engel teşkil etmemelidir.

Seçilen ara hedef merkez bankasına, uygulamış olduğu politika ile hedeflenen amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığı konusunda bilgi vermelidir. Merkez bankası amaca ulaşma sürecinde devamlı bir şekilde değişkenleri izleyebilmelidir. Olumsuz bir gelişme olması durumunda bunun en kısa zamanda merkez bankası tarafından görülebilmesi ve engellenebilmesi gerekir. Hedef değişkenin kısa süreler dahilinde izlenebiliyor olması ve ara hedeflerin ne olduğunun halka açıklanması uygulanan politikanın şeffaf olmasına da yol açacak ve uygulanan politika halkın desteğini alabilecektir.[6]

Yukarıdaki şartlardan en önemlisi ara hedefin merkez bankası tarafından kontrol edilebilir olmasıdır.[7] Eğer merkez bankasının dışındaki bir takım aktörler ara hedef üzerinde değişikliklere neden olurlarsa uygulanan politikanın başarı şansı oldukça azalacaktır. Ayrıca para politikasının etkinliğini de tartışılır yapacaktır. Merkez bankasının kontrolü altında olan bir ara

[5] Kamuran Malatyalı. Enflasyon Hedeflemesi Ülke Uygulamalarına Örnekler Ve Türkiye'de Uygulanabilirliği, DPT. Yıllık Programlar Ve Konjonktür Değerlendirme Genel Müdürlüğü, Nisa" 1998. s.5.

[6] Erçel. a.g.m., s. 5.

[7] a.g.m., s.5.

hedef ise merkez bankasının güvenilirliğinin sağlanmasında önemli bir rol oynayacaktır.

3. Uygulamada Başvurulan Çeşitli Ara Hedefler

3.1. Para Arzı

Merkez bankası ara hedef olarak para arzını, döviz kuru ve faiz oranlan gibi diğer ara hedeflere nazaran daha fazla tercih eder. Para arzının para politikası araçları ile kontrol altına alınmak istenmesinin yani ara hedef olarak seçilmesinin ardındaki neden enflasyonun daha çok para arzından kaynaklandığının düşünülmesidir. Yani, enflasyonla para arzı arasında yüksek bir korelasyon vardır ve para arzından enflasyona doğru bir etkileşim söz konusudur. O halde para arzı istenilen doğrultuda hareket ettirilebilirse nihai hedef olan fiyat istikran da sağlanmış olacaktır. Bu düşünceye göre ekonomide çok miktardaki para daha az miktardaki mal ve hizmet ile aynı ortamda bulunduğu için enflasyonist etkilere yol açacak ve istikrarsızlık görülecektir.[8] Eğer ekonomideki para arzı, mal ve hizmet miktarından fazla ise para arzı kısılmak suretiyle fiyatlar aşağı çekilebilir. Ekonomi dışa açık ise ithalattan dolayı oluşacak rekabet de fiyat istikrarının yakalanmasında rol alacaktır.[9] Döviz ve faize nazaran parasal büyüklüklerin kontrolü ve yönlendirilebilmesi de daha kolay olduğu için merkez bankası diğer iki değişkene nazaran para arzını daha fazla tercih etmektedir.

Para stoku ya da parasal büyüklükler merkez bankası bilançosu içerisinde yer alan parasal taban olabileceği gibi bankacılık kesimindeki mevduatları içeren M, gibi büyüklükler de olabilir.[10] Herhangi bir parasal büyüklük ara hedef olarak seçilebilir. Ancak zaman içerisinde, seçilen bir parasal büyüklükten vazgeçilip diğer bir parasal büyüklüğe geçilebilir. Örneğin bankalardaki vadesiz mevduatı da içeren dar anlamdaki para arzı, dalgalanmalara daha kolay bir şekilde maruz kaldığı için Bundesbank 1988 yılından sonra M, parasal büyüklüğünü terk ederek M_2 parasal büyüklüğünü ara hedef olarak seçmeye başlamıştır."

Para arzının ara hedef olarak seçilmesi para talebinin istikrarlı ve tahmin edilebilir olduğu yönündeki varsayıma da bağlıdır.[12] Para talebinin

Osman Z. Orhan, Başbca Enflasyon Teorileri ve İstikrar Politikaları, Fiİ/ Kitapevi. İstanbul. I»5,s.52.

Adnan Büyükdeniz, Türkiye'de Faiz Politikaları, Bilim ve Sanal Vakfı.Yayın No.l. İstanbul. 1991, s.39.

Kıo ,

«çel. a.g.m., s.6.

Suat Oktar. Enflasyon Hedeflemesi, Bilim Teknik Yayınevi. 1. baskı. İstanbul, 1998(b), s.20.

' Suat Oktar, "Para Politikasının Güvenilirliği ve Güvenilirliğin Sağlanmasında Enflasyon Hedefi «Alaşımı", Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, Yıl.35, Sayı.2. Şubat 1998(a), s.5.

istikrarlı olduğu yönündeki varsayıma ek olarak paranın dolanım hızının istikrarlı olduğu varsayımı kabul edilir. Hem para talebi hem de paranın dolanım hızı istikrarlı ve öngörülebilir olduktan sonra para stokunun ara hedef olarak alınması yoluyla nihai hedefe ulaşılacağı beklenmektedir. >* Para arzının kontrol edilebileceği ve bu yolla harcama akımlarının yönlendirilebileceği daha çok Monelarist nitelikte bir politika önerisidir.[1]-" Monetaristler paranın dolanım hızının ve para talebinin istikrarlı olduğunu ve istikrarlı para talebinin yanında dışsal olarak belirlenen para arzının istikrarı sağlamada etkin olduğunu iddia ederler.[15]

Para arzı baz alınarak uygulanan politikalarda gelişmiş ve gelişmekte olan ülke ayrımının yapılması gerekir. Gelişmiş ülkeler için para arzından kaynaklanan sorunların çözümüne yönelik politikaların başarı şansı yüksek olabilir. Çünkü sermaye birikimi de dahil olmak üzere birçok yapısal sorun bu ülkelerde büyük oranda çözülmüş durumdadır. Az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde ise genellikle sermaye yetersizliğine bağlı olarak enflasyonist baskılar oluşmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde bu tür yapısal sorunlar da göz önünde bulundurulmalı ve ona göre hedefler belirlenmelidir.[16]

Ara hedefte bulunması gereken kriterler açısından bakıldığında birinci kriterin, para arzının ara hedef alınması durumunda, sağlanacağı görülmektedir. Merkez bankası para arzını döviz kuruna ve faiz oranlarına nazaran daha kolay kontrol edebilecek ve yönlendirebilecektir.

3.2.Döviz Kuru

Döviz kurunun ara hedef olarak seçilmesi de sıkça uygulanan bir politikadır. Döviz kurları para arzına nazaran mali yeniliklerden daha az etkilenir[17] ve bu bağlamda merkez bankası tarafından kontrolü daha kolaydır. Eğer merkez bankası döviz kurunu ara hedef olarak almışsa yapması gereken faizleri kur bedellerine ulaşmak için gereken seviyelerde tutmaktır. Enflasyonla mücadelede döviz kurunun seçilmesinin bir diğer nedeni kurun değer kaybetmesini yavaşlatmak veya durdurmak yoluyla enflasyonla mücadele etmektir.[18]

[15] İlhan Uhudağ ve Vildan Serin. Dış Şoklara Karşı Dünyada ve Türkiye'de Geliştirilen İstikrar Politikaları. İstanbul Ticaret Odası Yayınları. Yayın No.1987-20. İstanbul. 1987. s.29.
[16] Paya, a.g.e., s. 138.
[17] Campbell. R. McConnell. Economics, Sevendi Edition, McGraw Hill Inc., 1978. s.364.
[18] Naci Kepkep. Enflasyon,Kuramlar Politikalar ve Avusturya Keynesciliği, Cem Yayınevi. Birinci Baskı. İstanbul. 1991, ss.82-3.
[1] Erçel. a.g.u.. s.6.
[18] Sinan Sırmacı, "Para Politikası ve Türkiye'deki uygulamalar". Bankacılar Dergisi, Türkiye Bankalar Birliği Yayını, Sayı. 22, Eylül 1997. s.24.

Döviz kurunun bir politika aracı olarak düşünülmesinin bir diğer -deni döviz kuru vasıtasıyla üretim maliyetlerinin dengeleneceği ve bu yolla t" vatlar genel düzeyinin düşeceği yönündeki varsayımdır. Eğer uluslararası ulaşmalarla kurlara ilişkin politikalar desteklenirse döviz kurundan beklenen sonuçlar alınabilecektir. Ancak bunun için döviz kurlarında istikrarın sağlanması gerekir.[19]

Döviz kuru politikasında ülke parası düşük enflasyona sahip bir ülke parasına ya da düşük enflasyona sahip ülke paralarından oluşan bir sepete bağlanır. Döviz kuru uygulamasında para kurulu* uygulamasında olduğu gibi belirlenen kurdan ayrılamama gibi- bir şart yoktur.[20] Döviz kuru mekanizmanın işleyişi para kurulunda olduğu gibi otomatik değildir.[21]

Merkez bankasının kurları belirlenen seviyede tutabilmesi için yeterli düzeyde döviz rezervine sahip olması gerekir. Yeterli düzeyde döviz rezervine sahip olamayan merkez bankasının döviz kuru üzerindeki kontrolü azalacak ve ara hedefte bulunması gereken ilk şart böylece yerine getirilemeyecektir. Döviz kurunun ekonomik ajanlarca takip edilmesi ve döviz kurundan kaynaklanan etkilerin merkez bankasınca devamlı olarak gözlenebilmesi mümkündür. Günlük olarak takip edilebildiği için gözlem süreci de oldukça kısa sayılabilir ve ikinci ve üçüncü şart da böylece yerine getirilmiş olmakladır. Ö/ellikle küçük ve dışa açık bir ekonomide döviz kuru politikasının etkin olduğu söylenebilir.[22] Yani döviz kuru ile fiyat istikrarı arasında korelasyon bulunmaktadır. Bu ise döviz kurunun kendisinden beklenen etkiyi yerine getirebileceği anlamına gelir.

3.3.Faiz Oranları

Faiz oranlan Şekil 1.1'den de görüleceği üzere hem faaliyet hedefi hem de ara hedef olarak kullanılabilen bir değişkendir. Faiz oranlarının ara hedef olarak seçiminde harcamalar ile faiz oranlan arasında güçlü bir ilişkinin varolduğu ve faiz oranlan etkilenerek harcama akımlarının etkilenebileceği varsayımı önemli bir etkendir.[23]

Aydın Abuk Duygulu. "Döviz Kuru İstikrarının Ekonomik İstikrar Açısından Değerlendirilmesi". Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.K Dergisi, Cih. 13, Sayı. I, 1998. s.l 13.
* Para Kurulu(Currency Board) bir ülkenin para arz mekanizmasını, belirlenen sabit bir kurdan, ülkenin döviz varlıklarına bağlayan bir sistemdir(Ö. Faruk Çolak. A. Hakan Çermikli. Para-Banka Sözlüğü, Alkım Yayınevi, Ankara. 1997). Bu sistemde ülkedeki para arzı ülkeye giren ve ülkeden çıkan döviz rezervlerine bağlanmıştır. Merkez bankacılığı uygulamasından farklı olarak para kurulu uygulamasında açık piyasa işlemleri, mevduat mevduat muvazzam karşılıkları gibi işlemler yer almaz ve merkez bankası son ödünç veren merci olarak görev yapmaz. Para kurulundaki işlemler kanunla belirlenmiştir ve politikacılar bu kanunun dışına kesinlikle çıkamazlar.
[21] İlker Parasız. Kriz Ekonomisi Hiper Enflasyon ve Yüksek Enflasyonla Mücadelede İ nlii İstikrar Politikaları ve 5 Nisan 1994 Kararları, Ezgi Kitapevi Yayınları. Bursa. 1995, s.39.
[22] Oktar. 1998(b). ss.22-3.
-2 Malatyalı, a.g.e., s.6.
[23] Paya, a.g.c., s. 105.

Bu açıdan bakıldığında klasikler, faiz oranlarının tasarruflar(sermaye arzı) ve yatırımlar(sermaye talebi) tarafından reel faktörlerce belirlendiğini[24] ve faizin tasarrufların arz fiyatı olduğunu ileri sürmektedirler.^ Faiz oranları ulusal gelir düzeyini etkilemeksizin geliri yatırım ve tasarruf arasında paylaştırma işlevini yerine getirir ve denge faiz oranı teknoloji ve üretim faktörlerinin nispi kıtlığı gibi reel faktörler tarafından belirlenir.[26] Bu ayıdan faiz oranlan para politikası tarafından belirlenemez. Para klasikler için bir tülden ibaret olduğu ve ekonominin reel sektörlerini etkilemediği için faiz oranlarının ara hedef olarak belirlenmesinin hiçbir işlevi olmayacaktır.

Ödünç verilebilir fonlar teorisi açısından bakıldığında, faiz oranlarının ara hedef olarak kullanılması ve para politikası araçları ile etkilenmesi mümkündür. Bu teoriye göre fon arzı tasarruflar ve parasal genişlemeye bağlı olarak, fon talebi ise yatırım talebi ve atıl para talebine bağlı olarak artınlabilmektedir. Piyasa faiz oranı da fon arzı ve talebinin kesiştiği yerde dengeye gelmektedir.[27] Özellikle parasal genişlemeye bağlı olarak ödünç verilebilir fon arzı para politikası araçlarıyla rahatlıkla etkilenebilmektedir. Bankacılık sisteminin fon kullandırabilme kapasitesi, merkez bankasının denetiminde olan reeskont politikası ve mevduat munzam karşılıkları politikası ile denetlenebilmekte ve yönlendirilebilmektedir. Bu ise ara hedefte bulunması gereken Özelliklerden ara hedef üzerinde merkez bankasının kontrolünün olması gerekliliğinin yerine geldiğini gösterir. Merkez bankası sahip olduğu para politikası araçlarıyla faiz oranlarını oradan da ekonominin reel sektörünü etkileyebilir. Bu bağlamda, ödünç verilebilir fonlar teorisini ortaya atan, Neo-Klasiklere göre faiz oranları para politikasının uygulanması sürecinde kullanılabilir.[28]

Klasik iktisat, politikanın uygulanması sürecinde para politikasına yer vermiyor iken Keynesyen iktisat, para politikasına ve faiz oranlarının kullanılmasına önem vermektedir. Her ne kadar Keynesyenler maliye politikasını para politikasına tercih ediyorlarsa da para politikasını da tamamen dışlıyor değillerdir. Klasik iktisadi görüşe göre faiz oranları reel faktörler tarafından beliiieniyorken Keynesyen iktisada göre faiz oranlan para arz ve talebinin kesiştiği noktada belirlenmekledir.^ Para arzında meydana gelen değişimler tahviller vasıtasıyla faiz oranlarını etkilemektedir. Devletin her

[24] Muhammet Akdiş, Para Politikalarının Ekonomik İstikrar Üzerindeki Etkinliği ve Türkiye, Kocatepe Üniversitesi Yayınlan, Yayın No:2, Afyon, 1996, s.60.

[25] Nur Keyder, Para Teori Politika Uygulama, Bizim tSüro Basımevi, Ankara, 1993, s.311.

[26] İlker Parasız, Para Ekonomisi, Ezgi Kitapevi, 2. Baskı, Bursa, 1999. ss.93-4.

[27] Keyder, a.g.e., s.312.

[28] Akdiş, a.g.e-, S.61.

[29] Keyder, a.g.e., s.312.

hangi bir şekilde örneğin, açık piyasa işlemleriyle, para arzım artırdığı (azalttığı) varsayılsın. Bu durumda tahvil fiyatları artacak(azalacak) fakat faiz oranları düşecektir(yükselecektir). Açık piyasa işlemleri ise direkt merkez bankasının kontrolü altında olduğu için faiz oranlarını bu yolla etkilemek kolay olmaktadır. Para arzının artışına bağlı olarak faizlerin düşmesi sermayenin marjinal etkinliğine bağlı olarak yatırım talebini artıracak, yatınmlardaki artış çarpan mekanizması ile gelir düzeyini artıracak ve ekonomide genişletici bir politika uygulanmış olacaktır. Ekonominin daraltılmak istenmesi durumunda ise para arzının kısılması ve faiz oranlarının yükseltilmesi yoluna gidilecektir. Anlatılan bu süreçte para arzı-faizler-yalırımlar arasındaki ilişki yatırımların faize karşı duyarlılığına bağlı olarak oluşacaktır. Yatırımların faize karşı duyarlılığı düşük ise faiz politikaları etkin olmayacak, yatınmların faize karşı duyarlılığı yüksek ise faizler aracılığı ile gelir düzeyi etkilenebilecektir.[28]

Parasalcı iktisatçılar da faiz oranlarının ekonomi üzerinde etkili olduğunu kabul etmektedirler. Fakat bu etkinin kısa dönemli olduğunu ileri sürerler.[31] Monetaristler enflasyonun temel sebebi olarak para arzındaki aşın artışları ileri sürdüklerinden dolayı para arzı artışlarının belli bir kurala göre yapılması gerektiğini söylerler. Dolayısı ile para arzı kullanılarak faiz oranları ile çok fazla oynanmasını istemezler.

4.Ara Hedeflerin Yetersizlikleri

Para politikası uygulamalarında ilk önce faaliyet hedefleri daha sonra ara hedefler etkilenerek nihai hedeflere ulaşılmaya çalışılır. Bu ilişki içerisinde önemli olan faaliyet hedefleri, ara hedefler ve nihai hedef arasında uygun bir ilişkinin kurulabilmesidir. Yani faaliyet hedefleri ile ara hedefler arasında ve ara hedefler ile nihai hedefler arasında yüksek bir korelasyonun bulunması gerekir. Aksi taktirde uygulanan politikaların istenilen sonuçları vermesi diğer bir değişle etkinliği olmayacaktır.

Son yıllarda özellikle 1990 sonrası dönemde finansal piyasalarda meydana gelen yenilikler faaliyet hedefi-ara hedef- nihai hedef arasındaki nışkileri zayıflatmıştır. Yeni finansal türevlerin ortaya çıkışı dışsal olduğu kabul edilen para arzının içselleşmcsine ve para talebinde var olduğu 'arsayılan istikrarın ortadan kalkmasına yol açarken diğer taraftan finansal ioeralleşme hareketleri sermayenin uluslararası arenadaki hızını artırmış ve oöviz kurları dışsal şoklara karşı daha açık bir hal almıştır. Döviz kurunun J^ıdan dolayı sadece merkez bankasının kontrolü altında olmaması ara hedef

[31] «useyın Akgöxül, Türkiye'de Para Arzının Belirlenmesi ve Para Arzı Fiyatlar Genel Düzeyi ^'"arsındaki İlişkiler, Anadolu Üniversitesi Yayınlan, Yayın No.545, Eskişehir. 1992. ss.25-6.
Selçuk Abaç, Para Teorisinde Faiz Oranları ve Türkiye'deki Uygulama, İstanbul, İSKO, s.37.

olarak döviz kurlarının cazibesini azaltmıştır. Faiz oranlarının ise siyasi otorite tarafından devamlı bir şekilde değiştirilmesi faiz oranlarının da ara hedef olarak etkinliğini sınırlamıştır.

4.1.Ara Hedef Olarak Para Arzının Yetersizlikleri

Ara hedef olarak para arzı, döviz kuruna ve faiz oranlarına nazaran daha fazla tercih edilmektedir. Özellikle para arzı ile enflasyon arasında var olduğu iddia edilen yüksek korelasyon para arzını ara hedef olarak daha cazip kılmaktadır. Ayrıca para arzı doğrudan merkez bankasının kontrolü altındadır ve para politikası araçları ile daha kolay etkilenmektedir.[32]

Ancak belirtildiği üzere 1990'u yılardan sonra yeni finansal türevlerin ortaya çıkması para arzının gittikçe içselleşmesinc yol açmıştır. Ekonominin kendi içsel mekanizmaları tarafından para arzının artırılması anlamına gelebilecek olan para arzının içselleşmesi olgusu, merkez bankasını politika uygulama sürecinde zor duruma sokmaktadır. Para arzı merkez bankasının iradesi dışında artınca ya da azalınca meydana gelebilecek olan dalgalanmalarda merkez bankasının müdahale şansı azalmaktadır.[33] Para arzının içselleşmesi ayrıca seçilen parasal büyüklüklerin enflasyonu öngörme güçlerini de azaltmaktadır.[34] Yeni finansal türevlerin ortaya çıkışı para talebindeki istikrarın da oldukça azalmasına yol açmış ve para miktarının para talebindeki istikrara dayandırılarak ara hedef olarak seçilmesini zorlaştırmıştır.

Aslında para talebinde ve paranın dolanım hızında bir istikrarın olmadığı iddiası Keynesycn bir iddiadır. Keynesyenlcr paranın sadece işlem amaçlı değil spekülatif amaçlı olarak da talep edilebileceğini iddia etmektedirler. Spekülatif para talebinin var olması para talebinin ve dolanım hızının istikrarsız olmasına yol açmaktadır. Para talebinin istikrarsız olması para stokunun ve fiyatlar genel düzeyinin kontrol edilmesini zorlaştırmaktadır,[35] Dolayısıyla para talebinde ve dolanım hızında istikrar olduğu şeklindeki Monetarist iddia geçersizdir.[36] Para arzı içsel olunca parasal sektör reel sektörden para arzı da para talebinden bağımsız olamaz.[37]

[32] Oktar, 1998(a),s.5.

[33] T.C.M.B., "Para Politikası ve Enflasyonun Doğrudan Hedeflenmesi", Para Bülten Dergisi, Sayı.6, Nisan 1998, s.9.

[34] Malatyalı, a.g.e., s.2.

[35] Ernur Demir Abaan, "Türkiye'de Paranın Dolaşım Hızı Durağan Mı?", T.C.M.B. Araştırma Genel Müdürlüğü, Tartışma Tebliği, No.9513, Ağustos 199-5. s.301.

[36] Roger Chisholm ve Mariku McCartv, Principles of Economics, Scott Foresman and Company. Glenview.Ulinois, 1978, s.280.

[37] Selahartin Togay, "Posl-Keyncsyen Teori'de Para Arzının tçselliği", Ekonomik Yaklaşım Dergisi, Cilt.5, Sayı. 13. 1994, s.47.

Ekonomilerde para ikamesinin yaygınlaşması merkez bankasının para arzı üzerindeki etkinliğini azaltan bir diğer unsurdur. Özellikle enflasyonun yüksek olduğu dışa açık bir ekonomide halkın büyük çoğunluğu yerli paradan kaçarak güçlü bir ekonomiye ait güven duyulan bir parayı tercih etmektedir. Para ikamesinin olması durumunda para talebinde var olduğu iddia edilen istikrar kaybolmakta ve istikrarlı para talebine dayandırılan politikaların etkinliği azalmaktadır.[38] İstikrarlı olduğu varsayılan para talebine göre piyasadaki para arzını ayarlamaya çalışan para otoriteleri, para talebi istikrarsız olduğunda, talep edilen para miktarını tahmin edemedikleri için piyasaya hangi miktarda parayı arz edeceklerini de bilememektedir. Özellikte gelişmekte olan ülkelerde enflasyon oranının yüksek olması halkın para ikamesine yönelmesine yol açmakta ve ara hedef olarak para arzının seçilmesi bu ülkelerde enflasyonla mücadelede başarısızlığa neden olmaktadır.

Son on yıllarda gelişen finansal aracılar merkez bankasının para politikasının etkisinin azalmasına yol açmaktadır. Bunlar sigorta şirketleri, kişisel finans şirketleri, tasarruf ve ödünç verme şirketleri gibi şirketlerdir. Ayrıca büyük miktarlarda nakil paraya sahip holdingler de bu gruplar arasında sayılabilir. Bu şirketler ve holdingler sayesinde bankalara gerek kalmaksızın borç alıp vermek artık mümkün olmakladır. Holdingler ellerindeki nakit sayesinde müşterilerine 60 veya 90 günlük olarak ticaret kredisi verebilmektedir. Para otoriteleri vadesiz mevduatlara etki yaparak ekonominin borç ve kredi işlemlerini kontrol edebiliyor iken yeni durumda bu etkinlikleri oldukça azalmaktadır. Yeni durumda para otoritelerinin etkinliği dolaylı ve daha azdır.[39] Çünkü para arzı merkez bankasının inisiyatifi dışında artmakta ya da azalmaktadır.[40] Böylece para arzının egzojenliği bozulmakta ve para arzının bir kısmı endojen olmaktadır.

Yeni finansal araçların ortaya çıkması ile önceden kullanılan para arz tanımları da değişmiştir.[41] Piyasalarda gittikçe yaygınlaşan yeni ödeme araçları eski para ve para arzı tanımlarını anlamsız kılmıştır. Black'c[42] göre; a-özel sektör ve mal para, b-menkul değerin ödeme aracı olarak kullanılmasından veya standart bir hisse senedinin bu işlevi görmesinden

[38] Emin Ertürk, Para İkamesi Kavram Teori Oluşum Süreci ve Sonuçları, Uludağ Yayınları, Bursa, 1991, ss.37-8.

[39] Lloyd G. Reynolds, Economics, Third Edition. Richard D. Irwin, Inc.. Homewood. Illinois, 1969. s.263.

[40] Hacer Oğuz, "Para Politikasının Ölçülmesinde Yeni Gelişmeler ve Türkiye İçin Para Politikası Endeksleri", Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt. 15, Sayı.2, 1997. s.35.

[41] a.g.m., s.35.

[42] Fisher Black, "Banking and Interest Rates in a World Without Money", Journal of Bank Research, Güz, 1970. ss.9-20, (Aktaran: Metin Toprakjktisalta Yeni Yaklaşımlar, Kırıkkale. 1996. s.182). Black bu makalesinde saymış olduğu bu beş ödeme aracından dolayı merkez bankalarının etkinliğinin de olmayacağını ve dolayısıyla da merkez bankalarına ihtiyaç duyulmayacağını ileri sürmektedir.

kaynaklanan portföy para, c-ödünç alanın ödünç verene kişisel bir not vasıtasıyla bunu belli varlıkla değiştirmesinden kaynaklanan not para, d-ödünçlerin yönetimi ve garanti para, e-banka parası olmak üzere beş tür para mevcullur. Beş tane ödeme aracına bakarak paranın bir tanımını yapmak oldukça zordur. Ayrıca bu ödeme araçlarının miktarı ekonominin kendi içinde belirlendiği için bunların kontrolü oldukça zordur.

Ara hedefte bulunması gereken özellikler açısından ele alındığında ara hedef olarak para arzının merkez bankası tarafından kontrolünün artık eskisi kadar güçlü olmadığı söylenebilir. Ayrıca para stokunun büyümesi onun izlenebilme özelliğini engellemektedir. Bu şartlar altında ara hedefte bulunması gereken şartlar olmayınca para stokunun ara hedef olarak etkinliği de azalacaktır.

4.2.Ara Hedef Olarak Döviz Kurunun Yetersizlikleri

Döviz kurunun birçok ülke tarafından ara hedef olarak seçilmesi söz konusudur. Bu uygulamada ülke parası enflasyonu düşük bir ülke parasına ya da enflasyonu düşük olan ülkeler grubuna ait paralardan oluşan bir sepete bağlanır. Kur değerlerinin günlük olarak izlenebilmesi mümkündür. Dolayısıyla iktisadi ajanların kurlar hakkındaki bilgiyi elde etme ve kullanma hızlarının mükemmel olduğu söylenebilir.

Ancak ister tek bir para birimi isterse bir sepet seçilsin kur politikalarındaki en büyük handikap kurların dışsal şoklara açık olmasıdır. Özellikle liberalleşme hareketlerinin hız kazanması, teknolojinin gelişmesine bağlı olarak para transferlerinin saatlik denebilecek kısa bir zamanda yapılabiliyor olması kurların devamlı değişmesine neden olmaktadır. Bu durumda merkez bankasının kurları belirlenen düzeyde tutabilmesi oldukça zor olmaktadır. Ycierli düzeyde döviz rezervlerinin bulunmaması halinde bir kriz ortamına girilebilecek ve merkez bankasının kredibilitesi azalacaktır. Kriz durumlarında sepelin değiştirilmesi gündeme gelebilir. Ancak bu değişim uzun bir süre alabilir. Burada sepetin değiştirilmesinde değişim süresinin belirlenmesi ve belli bir optimalilenin yakalanması önemlidir. Optimal süre belirlenirken cari açıkların dolayısıyla da denge döviz kurlarının tahmini önem kazanmaktadır. Sabit kurun finansal serbesti ortamında sürdürülmesi faizlerden dolayı oldukça zordur. Yurt içindeki ve yurt dışındaki faiz oranları arasındaki farklılıklar sermaye hareketlerini yönlendirir. Eğer yurt içi faiz oranları yurt dışı faiz oranlarından büyük ise ülkeye sermaye girişi olacak kurların denge değerleri değişecektir. Yurt dışı faiz oranları yurt içi faiz oranlarından büyük olduğunda ise sermaye çıkışı olacak ve denge değerleri yine bozulacaktır.[42] Sıcak para krizlerinde de durum bundan

[42] Stanley Fischer, "Maintaining Price Stability", Finance & Development, Vol.33, No.4, December 1996, pp.36-7.

kaynaklanmaktadır. Faiz kur makası faiz arbitrajına yol açmakta ve kurun devam ettirilebilme olanaklarını zorlamaktadır. Bu sorunlardan dolayı kur üzerine oturtulan ara hedef politikasının başarı şansı azalmıştır.

Döviz kuru uygulamasında eğer kurlar istenilen düzeyde tutulamıyorsa yerli paranın aşırı değerlenmesi de gündeme gelebilecek ve ülkenin rekabet şansının azalmasına[44] ve ödemeler bilançosunda dengesizliklere neden olacaktır.[45] Bu durumda nihai hedef olan fiyat istikrarı sağlanmaya çalışılırken, büyüme ve ödemeler bilançosunda dengeyi sağlama amaçları bu sayede engellenmiş olacaktır. Döviz kurlarının istenilen düzeyde tutulabilmesi için döviz kuru politikasının fiskal politikayla desteklenmesi gerekir. Aksi halde kurlar tekrar artma eğilimine girecektir.[46]

Döviz kuru politikasının fiyat istikrarını sağlamada etkilerinin gecikmeli olarak devreye girmesi döviz kuru politikasının aksayan bir diğer yönüdür. Etkilerinin gecikmeli olarak devreye girmesi nihai hedef üzerinde islenilen sonuçların alınmasına engel teşkil edecektir. Bu durumda döviz kuru politikasının hiçbir anlamı kalmayacaktır. Örneğin Türkiye IMF ile 1995'in ilk on ayı için yapmış olduğu stand-by anlaşması çerçevesinde döviz kuru politikası uygulamaya karar vermiş fakat yaklaşan seçimlerden dolayı dövize olan talep artınca bu politikanın uygulanmasından vazgeçmiştir.[47]

4.3.Ara Hedef Olarak Faiz Oranlarının Yetersizlikleri

Faiz oranları ile ekonomik faaliyetler arasında çok sıkı bir ilişki olmamasına rağmen daha düşük faiz oranlarında ekonomideki yatırım faaliyetlerinde artış olacağı ve gelir düzeyini artıracağı yönünde bir varsayım söz konusudur. Fakat gelir düzeyindeki artış kredi talebinin oradan da faiz oranlarının artmasına neden olacaktır. Bu durumda nominal faiz oranlarıyla reel milli gelir arasındaki ilişkiyi netleştirmek oldukça zordur.[48] Bu durumda faizin ara hedef olarak seçilmesi pek uygun olmayacaktır.

Piyasada birden çok faiz oranının oluşması faizin ara hedef olarak alınmasını zorlaştıran bir diğer unsurdur. Bankalar, aldığı kredileri zamanında ödemeyen, riski fazla olan müşterisine daha yüksek oranda, ithalat ve ihracat gemleri fazla, aldığı krediyi zamanında ödeyen, riski düşük olan müşterisine daha düşük oranda faiz uygulayacaktır. Bankacılık sektörünün dışında da kredi ve faiz olayları önemli boyutlara ulaşmaktadır. Firmaların müşterilerine

44- Malatyalı, a.g.e., s.6.
[45] Oktar, 1998(b), s.22.
[46] Parasız, 1995, s.41.
[47] Malatyalı, a.g.e., s.6.
[48] Parasız, 1999, s.271.

uyguladıkları vade faizleri, tefecilerin uyguladıkları faizler, holdinglerin kendi aralarında fon transferlerinde uyguladıkları faizler hep para piyasasının dışında oluşmaktadır ki bu hallerde optimal faiz haddini belirlemek oldukça zordur.[49]

Faizin ara hedef olarak kullanılmasında karşılaşılan zorluklardan bir diğeri de enflasyonun yüksek ve değişken olduğu dönemlerde meydana gelen ölçüm hatalarıdır. Bu dönemlerde beklenen enflasyon tam olarak ölçülemediği için reel ve nominal faiz oranlan arasındaki fark gittikçe artmaktadır. Borç alanlar ve borç verenler bu durumdan oldukça etkilenirler.[50] Ara hedefte bulunması gereken özelliklerden olan ara hedefin ölçülebilirliği de bu durumda yerine getirilememektedir.

Sonuç

Merkez bankaları fiyat istikrarını sağlamaya çalışırken ara hedef uygulamasına başvururlar. Ara hedef uygulamasının sebebi para politikası araçlarıyla nihai hedef olan fiyat istikrarı arasında direkt olarak bir bağın kurulamamasıdır. Ara hedefler kullanmak suretiyle para politikası ile fiyat istikrarı sağlanmaya çalışılmaktadır.

Ancak para arzı, döviz kuru ve faiz oranlan ara hedef olarak kendilerinden beklenen etkinliği son yıllarda gösterememektedir. Faiz oranlarının çok oynak olması ve piyasada birden fazla faiz oranının oluşması; finansal liberalleşme ile birlikte döviz kurlarının dışsal şoklardan çok fazla etkileniyor olması; yeni finansal türevlerle birlikte resmi paranın toplam para arzı içindeki nispi ağırlığının giderek azalması gibi sebepler faiz oranlarının, döviz kurlarının ve para arzının ara hedef olarak etkinliğini azaltan sebeplerdir.

1980'lerle birlikte başta A.B.D. olmak üzere birçok ülke reel Mı talebi ile faiz oranları ve gelir oranları arasındaki istikrarlı ilişkinin bozulmasından sonra M,'i terk ederek M2 büyüklüğünü hedeflemişlerdir. Ancak 1990'larla beraber M_1'de işlemez duruma gelince yeni politika arayışları başlamıştır.[51]

*> Paya,a.g.e.,s.ll3.

[50] Nuray Altuğ, Para Politikalarında Ara Hedef Yaklaşımı ve Enflasyon Hedeflemesi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayın No.1999-11, İstanbul., 1999, s.12.

51 peter N. İreland. "Altemative Nominal Anchors", Canadian Journal of Economics, Vol- 3'- No.2, 1998, pp.365-366.

* Enflasyon hedeflemesi yaklaşımını 1990'lann başlarında ilk defa Yeni Zelanda uyguladı. Daha sonraki yıllarda İngiltere. İsveç, İsviçre, Kanada gibi ülkeler bu yeni para politikasını uygulamaya başladı. Bu yaklaşımda para politikası direkti olarak önceden ilan edilen enflasyon oran(lar)ına kıf • Denmektedir. Para politikası bu oranın yakalıyacak şekilde yürütülmektedir.

Bu yeni politika arayışları sonucu enflasyon hedcflemesi*(Inflation Targeting) yaklaşımı birçok ülke tarafından uygulanmaya konmuştur. Bu yeni yaklaşımla birlikte merkez bankasının kredibilitesinin artacağı, uygulanan politikaların daha şeffaf olacağı ileri sürülür. Enflasyon hedeflemesi yaklaşımı ile birlikte para arzı, döviz kuru ve faiz oranlarının ara hedef olarak uygulanması birçok ülkede terk edilmiştir.

KAYNAKÇA

ABAAN, Ernur Demir, "Türkiye'de Paranın Dolaşım Hızı Durağan Mı?", **T.C.M.B. Araştırma- Genel Müdürlüğü, Tartışma Tebliği,** No.9513, Ağustos 1995.

ABAÇ, Selçuk, Para Teorisinde Faiz Oranlan ve Türkiye'deki Uygulama, İstanbul, 1980.

AKDİŞ, Muhammet, **Para Politikalarının Ekonomik İstikrar Üzerindeki Etkinliği ve Türkiye,** Kocatepe Üniversitesi Yayınlan, Yayın No:2, Afyon, 1996.

AKGÖNÜL, Hüseyin, **Türkiye'de Para Arzının Belirlenmesi ve Para Arzı Fiyatlar Genel Düzeyi Ararsındaki İlişkiler,** Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No.545, Eskişehir, 1992.

AKTAN, Coşkun Can, Utku Utkulu, Selahattin Togay, **Nasıl Bir Para Sistemi? Parasal Disiplin ve Parasal İstikrar İçin Alternatif ^ Öneriler,** İ.M.K.B. Yayınları, İstanbul, 1998.

ALTUG, Nuray, Para Politikalarında Ara Hedef Yaklaşımı ve Enflasyon Hedeflemesi, Mannara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayın No.1999-11, İstanbul., 1999.

BLACK, Fisher, "Banking and Interest Rates in a World VVithout Money", **Journal of Bank Research,** Güz, 1970. (Aktaran: Metin Toprakjktisatta Yeni Yaklaşımlar, Kınkkale, 1996).

BÜYÜRDENİZ, Adnan, **Türkiye'de Faiz Politikaları,** Bilim ve Sanat Vakfı, Yayın No.l, İstanbul, 1991.

CAMPBELL, R. McConnell, **Economics,** Seventh Edition, McGravv Hill Inc.,1978.

CHISHOLM, Rogcr & Marilu McCarty, **Principles of Economics,** Scott Foresman and Company, Glenvievv.Illinois, 1978.

DOMAÇ, İlker, "Nominal GNP: An Anchor for Monetary Policy in Turkey?", **ODTÜ Gelişme Dergisi,** Cilt 24, Sayı 4, 1997.

DUYGULU, Aylin Abuk, "Döviz Kuru İstikrarının Ekonomik İstikrar Açısından Değerlendirilmesi", **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi,** Cilt. 13, Sayı.l, 1998.

ERÇEL, Gazi, **"Türkiye'de Para Politikası Uygulamaları ve Etkileri",** İktisat, İşletme ve Finans Dergisi,(Aralık), Yıl.11, Sayı. 129 , 1996.

ERTÜRK, Emin, **Para İkamesi Kavram Teori Oluşum Süreci ve**

Sonuçları, Uludağ Yayınları, Bursa, 1991.
FISCHER, Stanley, "Maintaining Price Stabilily", **Finance & Development,** Vol.33, No.4, December; 1996.
İRELAND Peter N. "Alternative Nominal Anchors", **Canadian Journal of Economics,** Vol. 31, No.2, 1998.
KEPKEP, Naci, **Enflasyon Kuramlar Politikalar ve Avusturya Keynesciliği,** Cem Yayınevi, Birinci Basım, İstanbul, 1991.
KEYDER, Nur, **Para Teori Politika Uygulama, Bizim Büro Basımevi,** Ankara, 1993.
MALATYALI, Kamuran, **Enflasyon Hedeflemesi Ülke Uygulamalarına Örnekler Ve Türkiye'de Uygulanabilirliği,** D.P.T. Yıllık Programlar Ve Konjonktür Değerlendirme Genci Müdürlüğü, Nisan 1998.
OĞUZ, Hacer, "Para Politikasının Ölçülmesinde Yeni Gelişmeler ve Türkiye İçin Para Politikası Endeksleri", **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.E Dergisi,** Cilt. 15, Sayı.2, 1997.
OKTAR, Suat, "Para Politikasının Güvenilirliği ve Güvenilirliğin Sağlanmasında Enflasyon Hedefi Yaklaşımı", **Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi,** Yıl.35, Sayı.2, Şubat 1998(a).
---------,**Enflasyon Hedeflemesi,** Bilim Teknik Yayınevi, 1. Baskı, İstanbul, 1998(b).
ORHAN, Osman Zeki, **Başlıca Enflasyon Teorileri ve İstikrar Politikaları,** Filiz Kitapevi, İstanbul, 1995.
PARASIZ, İlker, **Kriz Ekonomisi Hiper Enflasyon ve Yüksek Enflasyonla Mücadelede Ünlü İstikrar Politikaları ve 5 Nisan 1994 Kararları,** Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa, 1995.
—.....—, **Para Ekonomisi,,** Ezgi Kitapevi, 2. Baskı, Bursa, 1999.
PATINKIN, Don, "Israil's Stabilization Program of 1985, Or Some Simple Truths of Monetary Theory", **Journal of Economic Perspectives,** Vol.7, Spring 1993.
PAYA, Merih, Para Teorisi ve **Para Politikası, Filiz Kitapevi,** 1994.
REYNOLDS Lloyd G., **Economics,** Third Edition, Richard D. Irwın, Inc., Homevvood, Illinois, 1969.
SIRMACI, Sinan, "Para Politikası ve Türkiye'deki uygulamalar", **Bankacılar Dergisi,** Türkiye Bankalar Birliği Yayını, Sayı. 22, Eylül 1997.
T.C.M.B., "Para Politikası ve Enllasyonun Doğrudan Hedeflenmesi", **Para Büılten Dergisi,** Sayı.6, Nisan 1998.
TOGAY, Selahattin, "Post-Keynezyen Teori'de Para Arzının İçselliği", Ekonomik **Yaklaşım Dergisi,** Cilt.5, Sayı.13, 1994.
ULUDAĞ, İlhan ve Vildan Serin, **Dış Şoklara Karşı Dünyada ve Türkiye'de Geliştirilen İstikrar Politikaları,İstanbul** Ticaret Odası Yayınları, Yayın No. 1987-20, İstanbul, 1987.

Dumlupınar Üniversitesi İ M p i l Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 5 ^ g g g j y Haziran 2001

MALİYET VE YÖNETİM MUHASEBESİNDE YENİ AÇILIMLAR II: STRATEJİK ALTERNATİFLERİN ANALİZİ VE UYGUN STRATEJİNİN SEÇİMİNDE STRATEJİK YÖNETİM MUHASEBESİNİN ROLÜ (*)

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

ÖZET

Bir işletmenin stratejilerinin belirlenmesi, varolanların değişen koşullara göre yeniden yapılandırılması ve seçimi, örgüt sisteminin ve stratejilerinin mevcut durumlarının analizi ile başlar, işletme yöneticileri, amaçları ve mevcut kaynakları analiz için Stratejik Yönetim Muhasebesinin üretmiş olduğu yararlı bilgilere gereksinim duyar. Bu bilgiler aracılığı ile mevcut durumu tanımlar. Mevcut durum analizi sonucunda "biz şu anda neyiz?" ve "neredeyiz?" sorularına yanıt arar. Sistematik bir strateji belirlemede işletmenin mevcut fotoğrafının çekilmesi ön koşuldur. Bu fotoğraflar olmadan işletmenin, uygun stratejiler geliştirmesi mümkün değildir. Örneğin; kapasitesini ya da Pazar payını bilmeyen bir işletmenin, bunları iki katına çıkaracağına dair belirleyeceği bir amaç, hem gerçekçi, hem de mümkün olmayacaktır.

Stratejileri seçme sürecinin ikinci aşamasında dış çevre analizinde de Stratejik Yönetim Muhasebesinin dış çevre ile ilgili (Ekonomik, sosyal, siyasal, rakip işletmelerinin rekabet gücü, hukuki durum vb.) toplayıp, sınıflayıp ve analiz ettiği özlü bilgiler aracılığı ile yöne amaçlar ve stratejiler tespit edilir. Bu aşamada vizyon, misyon, amaç ve politikalar açık bir

Sonuçları, Uludağ Yayınları, Bursa, 1991.
FISCHER, Stanley, "Maintaining Price Stabilily", **Finance & Development,** Vol.33, No.4, December; 1996.
İRELAND Peter N. "Alternative Nominal Anchors", **Canadian Journal of Economics,** Vol. 31, No.2, 1998.
KEPKEP, Naci, **Enflasyon Kuramlar Politikalar ve Avusturya Keynesciliği,** Cem Yayınevi, Birinci Basım, İstanbul, 1991.
KEYDER, Nur, **Para Teori Politika Uygulama, Bizim Büro Basımevi,** Ankara, 1993.
MALATYALI, Kamuran, **Enflasyon Hedeflemesi Ülke Uygulamalarına Örnekler Ve Türkiye'de Uygulanabilirliği,** D.P.T. Yıllık Programlar Ve Konjonktür Değerlendirme Genci Müdürlüğü, Nisan 1998.
OĞUZ, Hacer, "Para Politikasının Ölçülmesinde Yeni Gelişmeler ve Türkiye İçin Para Politikası Endeksleri", **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.E Dergisi,** Cilt. 15, Sayı.2, 1997.
OKTAR, Suat, "Para Politikasının Güvenilirliği ve Güvenilirliğin Sağlanmasında Enflasyon Hedefi Yaklaşımı", **Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi,** Yıl.35, Sayı.2, Şubat 1998(a).
---------,**Enflasyon Hedeflemesi,** Bilim Teknik Yayınevi, 1. Baskı, İstanbul, 1998(b).
ORHAN, Osman Zeki, **Başlıca Enflasyon Teorileri ve İstikrar Politikaları,** Filiz Kitapevi, İstanbul, 1995.
PARASIZ, İlker, **Kriz Ekonomisi Hiper Enflasyon ve Yüksek Enflasyonla Mücadelede Ünlü İstikrar Politikaları ve 5 Nisan 1994 Kararları,** Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa, 1995.
—.....—, **Para Ekonomisi,,** Ezgi Kitapevi, 2. Baskı, Bursa, 1999.
PATINKIN, Don, "Israil's Stabilization Program of 1985, Or Some Simple Truths of Monetary Theory", **Journal of Economic Perspectives,** Vol.7, Spring 1993.
PAYA, Merih, Para Teorisi ve **Para Politikası, Filiz Kitapevi,** 1994.
REYNOLDS Lloyd G., **Economics,** Third Edition, Richard D. Irwın, Inc., Homevvood, Illinois, 1969.
SIRMACI, Sinan, "Para Politikası ve Türkiye'deki uygulamalar", **Bankacılar Dergisi,** Türkiye Bankalar Birliği Yayını, Sayı. 22, Eylül 1997.
T.C.M.B., "Para Politikası ve Enllasyonun Doğrudan Hedeflenmesi", **Para Büılten Dergisi,** Sayı.6, Nisan 1998.
TOGAY, Selahattin, "Post-Keynezyen Teori'de Para Arzının İçselliği", Ekonomik **Yaklaşım Dergisi,** Cilt.5, Sayı.13, 1994.
ULUDAĞ, İlhan ve Vildan Serin, **Dış Şoklara Karşı Dünyada ve Türkiye'de Geliştirilen İstikrar Politikaları,İstanbul** Ticaret Odası Yayınları, Yayın No. 1987-20, İstanbul, 1987.

Dumlupınar Üniversitesi İ M p i l Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 5 ^ g g g j y Haziran 2001

MALİYET VE YÖNETİM MUHASEBESİNDE YENİ AÇILIMLAR II: STRATEJİK ALTERNATİFLERİN ANALİZİ VE UYGUN STRATEJİNİN SEÇİMİNDE STRATEJİK YÖNETİM MUHASEBESİNİN ROLÜ (*)

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

ÖZET

Bir işletmenin stratejilerinin belirlenmesi, varolanların değişen koşullara göre yeniden yapılandırılması ve seçimi, örgüt sisteminin ve stratejilerinin mevcut durumlarının analizi ile başlar, işletme yöneticileri, amaçları ve mevcut kaynakları analiz için Stratejik Yönetim Muhasebesinin üretmiş olduğu yararlı bilgilere gereksinim duyar. Bu bilgiler aracılığı ile mevcut durumu tanımlar. Mevcut durum analizi sonucunda "biz şu anda neyiz?" ve "neredeyiz?" sorularına yanıt arar. Sistematik bir strateji belirlemede işletmenin mevcut fotoğrafının çekilmesi ön koşuldur. Bu fotoğraflar olmadan işletmenin, uygun stratejiler geliştirmesi mümkün değildir. Örneğin; kapasitesini ya da Pazar payını bilmeyen bir işletmenin, bunları iki katına çıkaracağına dair belirleyeceği bir amaç, hem gerçekçi, hem de mümkün olmayacaktır.

Stratejileri seçme sürecinin ikinci aşamasında dış çevre analizinde de Stratejik Yönetim Muhasebesinin dış çevre ile ilgili (Ekonomik, sosyal, siyasal, rakip işletmelerinin rekabet gücü, hukuki durum vb.) toplayıp, sınıflayıp ve analiz ettiği özlü bilgiler aracılığı ile yöne amaçlar ve stratejiler tespit edilir. Bu aşamada vizyon, misyon, amaç ve politikalar açık bir

şekilde ortaya konur. Stratejik Yönetim Muhasebesi bu olguların ortaya konmasında uzun vadeli planlardan (Bütçelerden) yararlanır.

*Stratejik Yönetim Muhasebesi, işletmede paylaşılan vizyona ulaşmak için öncelikli alternatif strateji ve faaliyetleri ortaya koymada stratejik yönetim tekniklerinden (Büyüme/Pazar Payı Analizi, mamul yaşam eğrisi ve öğrenme eğrileri vb.) yararlanır, işletme düzeyindeki stratejiler, bir bütün olarak SİB***'lerinin hepsini şekillendirir ve master stratejiler olarak adlandırılır. SİB'ler için geliştirilecek strateji işletme stratejisine uygun olarak belirlenir. SİB'lere ait alt stratejiler, mamul/Pazar özelliklerine göre farklılaştı- ve rekabete dayalı bir nitelik arz eder. Bu ana strateji ve alt stratejiler rekabet gücünü arttırmaya yöneliktir.*

Stratejik Yönetim Muhasebesi, stratejik alternatiflerin analizinde ve uygun stratejinin seçiminde en çok portföy analizinden yararlanır. Bu çalışmada, portföy analizinde sıkça kullanılan bazı tekniklere ve alternatif stratejilerin ortaya konulmasında stratejik yönetim muhasebesinin rolü ortaya konulacaktır.

İkinci bölümde; Deneyim (Tecrübe) Eğrisi Analizi ve bu analizde Stratejik Yönetim Muhasebesinin rolü açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde; Büyümü/Pazar Payı Analizi ve bu analizde Stratejik Yönetim Muhasebesinin rolü ortaya konulmuştur.

Sonuç bölümünde ise; Stratejik Yönetim Muhasebesinin, işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerinin belirlenmesinde nasıl rol oynadığının genel bir değerlendirilmesi verilmiştir.

Bu çalışma, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 25-yıl özel sayısı) Kasım,1999-Yıl:1-Sayı:3'de yayınlanan "Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni AçılımlarıStratejik Yönetim Muhasebesi" ve Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Haziran 2000,Yıl:2-Sayı:4"de yayınlanan "Stratejik Yönetim Sisteminin Etkinliğinin Sağlanmasında Stratejik Yönetim Muhasebesinin Rolü (Bütçeden Stratejik Yönetime) başlıklı çalışmalarımızın devamı niteliğinde olup. bu üç çalışma bir bütündür. Bu çalışmalar ileride çıkarılması planlanan "STRATEJİK YONETIM MUHASEBESİ" kitabımızın temelini oluşturacaktır. Bu Uç çalışmada da ve özellikle "Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Açılımlar: Stratejik Yönetim Muhasebesi" başlıklı çalışmamızda "Münir ŞAKRAK, Maliyet Yönetimi, Yasa Yayınları, İstanbul, 1997,s.97-116'dan," "Örner DİNÇER; Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 3,baskı Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,yayım no:659, İstanbul 1996, s.l7-19'dan "Erol EREN, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, cilt 1., İ.Ü.İ.E.F. yayın.no:183, İstanbul, 1987" ve "Hüseyin ERGİN, Stratejik Yönetim Muhasebesi, Ekspres Matbaası, Kütahya, 1997'den büyük ölçüde yararlanılmıştır.

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

**** SİB, bir işletme için uygun stratejinin seçiminde görev devredilen en küçük örgüt birimidir. Diğer bir deyişle SİB; bir işletme, bir bölüm, bir görev grubu ya da bir mamul gibi sonuçları kendisine ait olan bir sorumluluk (ya da kâr) merkezidir*

ABSTRACT

Determining the strategies of a corporation, restrueturing the. existing ones according to the changing cireomstances and seleeting them start yvith the analysis of current states of organization system and strategies. Business managers need the useful Information produced by Strategic Management Accounting for analyzing the purposes and existing resources. They identify the present state via this information. Follwing the analysis of the current state, they seek replies to the questions of "what are we now?" and "where are we?" in determining a systematic strategy taking the current snapshol of teli corporation is a precondition. V/ithout this snapshot it is not possible for the corporation to develop appropriate strategies. For instance, apurpose of doubling the capacity and the marketshare will neither be realistle nor feasible for a corporation that doesn't know the corrent capacity and the market share. in the second phase of strategy seleetion processgathered, classified and analysed by strategic management Accounting about the enviroment (economic, social, political, competitive forces of rival corporations, law issoes), vision, mission, purposes and policies to reach are explicitly expressed. Strategic management Accounting benefits from long-term plans (Budgets) in expressing these facts.

Strategic management Accounting otilizes strategic management teehnigues (Grawthl market share Analysis, produet lifecycle and learning curve ete.) in determining the. alternaive strategies and activities to attain the shared vision. Corporate level strategies, shape al SBUs as a whole and are called master strategies. The strategy to be developedfor SBUs is determined 'in line with the general corparate strategy. Sub strategies of SBUschange according to produet I market characteristics and are of competition based guality. This general strategy and substrategies are oriented to inerease the compatitive force of the corparation.

İn the. analysis of strategic altarnetives and the seleetion of appropriate strategy, Strategic management Accounting benefits from portfalio analysis the most. İn this study, the role of Strategic management Accounting m determining alternaive strategies and some teehnigues freauently used in Portfolio analysis will be presented.

**Academic staffmember at the Faculty of Economics and Administrative sciences of Dumlupınar University*

***A SBU is the smallest organization unit to which mission is assigned in the seleetion of appropriate strategy for a corparation. İn other M>ords A SBU is a responsibility (or ptofit) center such as afactory, a division, a mission group or a produet that has its own outputs (results)*

I-MAMUL HAYAT SÜRECİ ANALİZLERİ

Mamul hayat süreci kavramı, işletmecilik literatüründe uzun zamandır kullanılmakladır. Bu kavram, işletme mamullerinin ya da hizmetlerinin pazara sunulduktan itibaren pazardan çekilmesine kadar olan süreç içersindeki satışlarının gelişimini ifade etmektedir. Mamul hayat sürecinin yararları üzerinde geçmişte çok tartışmalar ve araştırmalar yapılmıştır. Ancak, son 20-25 yıllık sürede yapılan araştırmalar ve edinilen deyimlerle bu tekniğin özellikle stratejik yönetim açısından yararları üzerinde görüş birliğine varılmıştır. [1]

Mamullerin hayat süreci çok kısa olabileceği gibi uzun da olabilir. Bu süreç içersinde mamul belirli aşamalardan geçer. Mamulün ve pa/.arın özelliklerine göre bu aşamaların sayısı ve uzunluğu değişmektedir. Bazı mamullerin hayat süreci iki aşamalı iken bazılarının altı aşamalı hayat sürecine sahip olduğunu görürüz. Ayrıca, her bir aşamanın sınırlarını da kesin olarak belirlemek mümkün olmamakladır. Mamullerin belirli mamul hayat dönemlerinden çok süratli geçerken bazıları da daha yavaş seyir izlemektedir.[2]

1.Mamul Hayat Eğrisi

Mamul hayat süreci, işletme stratejilerinin seçilmesinde, kullanılan bir tekniktir.[3] Şekilde görüldüğü gibi, yatay eksende zaman, dikey eksende satış miktarı ve kar yer almaktadır. Zamana göre kar ve satış hacimlerinin birleştirilmesinden mamul hayat eğrisi elde edilmektedir. Eğri daha sonra dört bölgeye bölünür. Bunlar da mamulün hayat evrelerini (dönemlerini) oluşturur.

Giriş (Tanıtma) Dönemi : Bu dönem mamulün ya da hizmetin ilk kez para girdiği dönemdir. Mamul pazarda tanınmamaktadır. Satışlar yavaş bir hızla artmaktadır. Maliyetler yüksek olup, genellikle zarar söz konusudur.

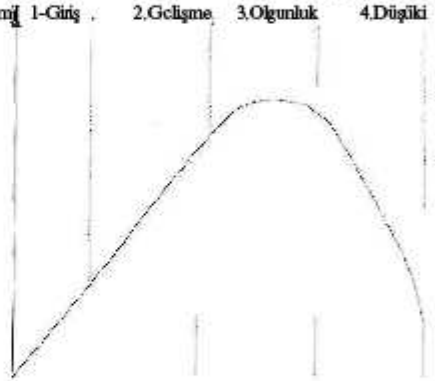
Büyüme (Gelişme) : Bu dönem de mamule olan talep artmaya başlar ve satış gelirleri hızla çoğalır. Rakip işletmeler pazara girmeye başlarlar. Mamulü ilk defa pazara süren lider işletmelerin karları daha fazla olur. Pazarda kabul gören başarılı mamuller, rakipler tarafından taklit edilmeye başlanabilir. Rekabet gittikçe yoğunlaşmaktadır. Karlılık en üst düzeye yaklaşmaktadır.

[1] İsmel MUCUK, Pazarlama İlkeleri, 5. Baskı, Der Yayınları No:39, İstanbul 1991, s.147.
[2] Philip KOTLER, "Phasing Out Weak Products", Strateeic Management. Ed. Richard G.HAMERSMESH, Harvard Business Review Exeeutive Book Series, John Wiley and Sons, Inc., U.S.A., s. 375.
[3] Charles NVHOFP.R, "Toward a Contingency Theory of Business Strategy", Academy of Management Journal, Vol. 18.Dcoember-1975. s.798.

Olgunluk Dönemi : Talep artışı hızla yavaşlar ve çoğunlukla ikame mallara talep artmaktadır. Rakip sayısı fazladır.

Rekabet yoğun olarak devam ederken karlar önce maksimum seviyeye çıkar sonra düşme eğilimine geçer. Satışlar önceleri artarken daha sonra düşmeye başlar.

Gerileme (Düşüş) Dönemi: Bu dönemde satışlardaki düşme hızlanır. Yani mamuller pazarda ilgi görürler. Az sayıda markaya bağlı olan müşterilerin mamulü satın almaya devam ettiği pazarda, karlardaki düşme daha da hızlanır. Müşterilerin beğenileri ikame mallara yönelmiştir.[4]



Zaman				
Büyüme Oranı	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
Pazar Payı	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük
Nakit İhtiyacı	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük
Karlılık	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük
Üretim	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük
Maliyet	Yüksek	Düşük	Düşük	Yüksek

Şekil 1; Mamul Hayat Eğrisi ve Stratejileri Üzerinde Etkisi

Dış çevre faktörleri ile Pazar faktörlerinin dinamik yapı içersinde devamlı değişmesi, mamulün hayat sürecini etkilemektedir. İşletmelerin başarılı olabilmesi için değişen koşulları sürekli izlemesi, gerektiğinde kararların alınması ve kararlara uygun faaliyetlerin yürütülmesi son derece önemlidir. Değişen çevre koşullarının işletmeye sunduğu fırsatları değerlendirmek ve yarattığı tehlikeleri bertaraf etmek işletmenin amaçlarına ulaşmaları açısından şarttır.

2.Mamul Hayat Dönemlerinin Stratejik Analizleri

[4] MUCUK. s. 143; KOTLER. s.375.

İşletmenin üretmiş olduğu mamulün hayat dönemleri içersinde yakaladığı fırsatları değerlendirmek ve karşılaştığı tehlikelerden kurtula bilmek için uygun stratejileri seçmek ve bunları uygulamaya koymak zorundadır.

İşletmelerin mamulün her hayal dönemde karşılaşacağı sorunlar ve seçeceği stratejiler genellikle birbirinden farklıdır. Bu nedenle, her mamul hayat dönemi ve bu dönemde ortaya çıkabilecek sorunlar ile seçilecek stratejileri ayrı ayrı inceleme yerinde olacaktır. Mamul hayat sürecinin aşamalarına göre mamulün izlediği stratejik yönelimler aşağıdaki şekilde görülmektedir.[5]

Mamul hayat süreci içersinde alınacak doğru stratejik kararlar ve bu kararların uygulanması, her bir mamul hayat döneminin uzamasına, dolayısıyla mamul hayat eğrisinin değişmesine neden olacaktır.[4] Stratejik kararların alınması da stratejik yönetim muhasebesi bilgilerinin kullanılmasını gerektirecektir.

A. Giriş Dönemi ve Stratejik Analizi

Mamul hayal sürecinin ilk dönemi(giriş), işletme açısından önemli yatırımların olduğu ve işletmeye nakit akışının negatif olduğu bir dönemdir. Araştırma geliştirme ile pazarlama araştırmalarına ilişkin harcamalara gereksinim duyulur. Mamul pazarda ilgi görmeye başladığı zaman sabit varlıklar, çalışma sermayesi ve pazarlama faaliyet ve harcamalarına daha fazla ağırlık vermek gerekir. İşletmeye önemli bir nakit girişi sağlamadan önce bütün bu harcamaların yapılması gerekir. Pazara sunulan mamul ilgi görmezse, işletmenin yapmış olduğu harcamalara karşılık nakit girişi sağlanamaz. Bu nedenle, bütün yeni mamullerin pazara sürülmesinde nispeten yüksek düzeyde işletme riski vardır. Bu yatırımı belirlemek için yapılan ilk finansal değerlemede, bu risk dikkate alınmalıdır. İs konta edilmiş nakit akışı teknikleri, normal olarak böyle yeni mamul geliştirmeleri için kullanılmalıdır. Gelecekteki karalar ve paranın zaman süreci içindeki göreceli etkisi hesaplamalara yansıtılabilir.

Mamul pazara girişinde işletme açısında genellikle iki türlü riskle karşılaşılabilir. Birisi mamulün pazarda kabul görmesine , diğeri de uygulanacak stratejilerin belirlenmesine ilişkin risktir.

Pazara yeni koyulan mamulün kabul görmesi, mamulün niteliğine ve özelliklerine bağlı olmakla birlikle, faaliyette bulunacak pazarın ve dış çevrenin koşullarına da bağlıdır. İşletme içinde bulunduğu koşulları değerlendirerek belirlediği fiyat ve miktarda mamulü pazara sürer.

[3] D.B.. HUSSEY, "Portfolio Analysis: Pratical Exporience with Directional Policy", I.ong Rang Planning, Volume 11, No4. August, 1978, s.60.
[4] Ian C, MacMillan, Seizing Competitive, The Journal of Business Strategy, Vol.2, No4, Spring 1999, s. 44

Başlangıçta, mamulün pazarda müşteri tarafından kabul görmesi riski de vardır. Bunun örnekleri çoktur.

İkinci belirsizlik, uygulanacak stratejilere ilişkindir. Yeni mamulün pazarda başarısını sağlayacak rekabet koşulları başlangıçta oluşmaz. Pazardaki rekabet koşullarına göre belirlenemeyen stratejilerin uygulanması işletme açısından risk yaratır. Bu koşullarda işletmeler, daha çok reklam ve mamul dağıtım faaliyetlerine ve harcamalarına ağırlık verebilir.[7] Yeni mamuller müşteriler tarafından kabul görürlerse, işletmeler harcamalarının karşılığını alabilirler. Aksi halde, işletmenin içinden çıkılmaz durumlarla karşılaşması olasılığı yüksektir.

Stratejik yönetim muhasebesi bu aşamada çeşitli fiyatlama stratejilerinin belirlenmesine ve uygulanmasına ilişkin bilgiler sağlar. İşletme mamul maliyeti üzerine yüksek bir kar ekleyerek pazarın kaymağını almaya çalışabileceği gibi, düşük maliyet ve düşük fiyat uygulamalarıyla pazarın derinliğine girmeye çalışabilir. Bunun için maliyet ve kar kompozisyonunu pazarın koşullarını da dikkate alarak doğru olarak belirlemek ve mamulün pazardaki gelişimine göre izlemek gerekir.

İşletme stratejilerinin, özellikle stratejilerin kritik başarı faktörlerinin finansal kontrol ölçüleri ile bağlantısını kurmaya çalışmak, stratejik yönetimin diğer süreçleri kadar mamulün tanıtma (giriş) dönemi açısından da oldukça önemlidir. Çünkü özellikle yeni mamulün pazara giriş döneminde, yatırımın karlılığı gibi çok genel finansal kontrol yöntemlerinin kullanımı işleteme açısından tamamiyle felaket olabilir. Stratejik açıdan kritik öneme sahip uzun vadeli yatırımlar yerine, yöneticileri kısa vadeli karlara yöneltecek çabalar yanlış sonuçlar verecektir. Aynı zamanda, yatırım karlılığı oranının kullanılması, yeni mamullere yapılacak yatırımları en aza indirerek yöneticileri, başarı oranının iyileştirmeye yönlendirebilecektir. Bu uzun vadeli verimlilik düşüncesine aykırı bir uygulamadır.[8]

Aynı zamanda ilk yatırım kararı .projenin tahmini ekonomik süresine göre ıs konta edilmiş nakit akım analizini kullanarak değerlendirilirken, bu analiz tekniğinin projenin finansal kontrolü için uygun olmadığı ileri sürülür. Gelecekteki nakit alışları önemli ölçüde değişkendir. Ve bu yüzden böyle bir teknik, düzenli bir kontrol ölçüsü olarak kullanılmamalıdır. Bununla birlikte bazıları is konta edilmiş nakit akışı tekniğinin gerektiğinde güncelleştirilerek kullanılabileceğini ileri sürerler. Güncelleştirilmiş finansal değerleme ilk yatırım kararını gözden geçirmek

[7] J.Daniel,McCarthy., J.Mİnichiello. Roben and R.Curran Joseph; Business policy and strategy Richard D.Irvin Inc; Homewood Illinois, 1975, s.4L, J.L., Massie. İşletme Yönetimi, Çev., Şan 67-Alp ve diğ. (Bayteş Yayıncılık, Eskişehir, 1983, s.53.
[8] Gerald I. SUSMAN, "Product Life Cycle Management, Emerginig Praticcs in Cost Management, Ed. Barry J.BRINKER, Warren, Gorham and Lamont, Inc, Boston, 1990. s.228

Rakiplerin pazarlama harcamalarının göreceli düzeyleri ve harcamalarının niteliği konusundaki bilgiler, büyüme aşaması için oldukça önemlidir. Aynı zamanda, mevcut kapasite kullanma düzeyi, işletme Pazar payım arttırma çabasına gireceği zaman, rakibin karşılığını verip vermeyeceğini göstermesi açısından önemli bir bilgidir.

Bu aşamada stratejik yönetim muhasebesi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün gelişimini, hem içe dönük ve hem de dışa dönük olarak gerçek ve potansiyel rekabet atılımları ile dikkatli bir şekilde izlenmelidir.[14]

Yatırım kararları, ıskonto edilmiş nakit akış tekniği kullanılarak yapılan finansal değerlendirmelere dayandırılacaktır. Finansal kontrol ölçüsü olarak ıskonto edilmiş nakit akım yönetimi kullanılabilir. Daha önceki evrede bu yönetim finasal kontrol ölçüsü olarak kullanılmasının sakıncası belirtilmişti. Ancak bu aşamada mamul başarılı olarak tanıtıldığı ve Pazar büyümeye başladığı için nakit akışları belirli doğrulukta tahmin edilebilir Bu tahminler belirli süreler itibariyle gözden geçirilebilir ve güncelleştirilebilir. Temel finansal kontrol ölçüsü olarak iskonla edilmiş nakit akış analizlerini kullanmanın amacı, yöneticilere uzun vadeli faaliyetlerinin finansal etkisine dikkati çekmektir.'5

Bununla beraber göreceli Pazar payı ve toplum pazarının büyüme oranı da finansal kontrol ölçüsü olarak kullanılabilir. Bu faktörler düzenli olarak izlenip planlana düzeylerle karşılaştırılır. Farklı bulunduğu zaman farklılığın altında yatan nedenler analizi edilerek açıklanabilir.

Stratejik yönetim muhasebesi bilgi sisteminin önemeli olan amacı, stratejilerdeki değişme ihtiyacına mümkün olduğu kadar erken, dikkati çekmektir. Büyüme evresinde, "Azalan Verimler Kanunu" düşüncesine uygun olarak pazarlama harcamalarının artması, Pazar payının da artmasına neden olur. Muhasebenin özellikle Pazar payı ile pazarlama yatırımları arasındaki ilişkiyi en uygun düzeye getirme konusunda erken uyarı sistemi görevini görmekte olduğunu belirtmekte yarar vardır. Bu uyarıların toplam rekabet stratejisinin değişmesi açısından yapılamasının önemli bir değeri vardır. Muhasebe sistemi, pazarın büyüme oranını, Pazar büyüme oranının düşmeye başladığı zamanı da belirleyebilir. Böylece mamulün olgunluk aşamasına ne zaman başlayacağım tahmin etme olanağı sağlanır.[16]

C. Olgunluk Dönemi ve Stratejik Analizi

[14] V/ORTCEL.s.255.
[15] W.Lcharles, Hill and R.jones Gareth, Strategic Management An Intcgrated Approach, 2 nd Ed.; Boston, 1992, s.35.
[16] WORTCEL,s.256.

Bu evre, mamulün en uzun hayat dönemidir. Ve önemli stratejik sorunlar bu evrede çıkar. Satışlar düşük hızla artmaya devam eder. Birim maliyet düşük olduğu için karlar başlangıçta iyidir. Nakit girdileri iyi olduğu için nakit fazlalıkları oluşur.

Olgunluk evresi sürerken rakipler çoğalır. Ve rekabet yoğunlaşır. Fiyatlar düşmeye başlar ve maliyet düzeyine kadar inebilir. Mamul kalitesinde iyileştirmeler yapılabilir mamule yeni özellikler katılabilir ve yeni modeller geliştirilerek rakiplere nazaran üstünlük sağlamaya çalışırlar. Yeni dağıtım kanalları aranır. Reklam -kampanyalarında yoğunluk devam eder. Bütün bu koşullar karların azalmasına neden olur.

Yine bu evrede büyük yatırımlara girişilmez, mevcut yatırımların korunmasına ve iyileştirilmesine çalışılmalıdır. İşletmenin varlıkları ve maliyetleri üzerinde kontrolünde yoğunlaştırılması gerekir.[17]

Rekabet ortamının yoğunlaştığı bu aşamada, özellikle rekabete ilişkin bilgilere Önem verilmesi gerekir. İşletme aynı zamanda, karları ve nakit girişlerini en üst düzeye çıkarabilmcsine yönelik finansal bilgiye de gereksinim duyar. Karların ve nakit girişlerinin olumlu olduğu bu dönemde süre ne kadar uzun olursa işletme açısından da o kadar yararlı olur. İşletmeler bunun bilincindedirler Bu nedenle, karlılıklarını ve rekabet üstünlüklerini korumaya yönelik stratejik kararlar alıp uygularlar. Aynca, uygun finansal kontrol ölçülerinin kullanılması gerekir.

Bu evrede toplanı pazarın büyüme hızı düşük olduğu için mevcut müşterilerin rakip işletmelere kaptırılmaması, maliyet etkinliği sağlayabilir. İşletme potansiyel müşterileri kendi yanına çekmek için yoğun harcamalar yaparken mevcut müşterilerini kaybetmesi, maliyet açısından etkinsizlik sayılabilir. Stratejik yönetim muhasebesi, müşteri karlılık analizleri (CAP) yapmak suretiyle işletmenin müşterilerle olan maliyet-karlılık ilişkilerini analiz ederek yönetime yararlı bilgiler sağlayabilmektedir. Müşteri karlılık analizleri, işletmeye önemli ölçüde kar sağlayan, sayıca az, fakat işletmece Önemli olan müşterilerin hesapları üzerinde yapılır. İşletmeler bu müşterilerini koruyabildiği ve hatla yeni müşteriler katabildiği sürece karlılığı artacaktır. Aksi halde, rakip işletmelerin stratejik planlarında potansiyel müşteri olarak görülen bu önemli müşterileri kaybetme ve dolayısıyla karlarda düşme olasılığı vardır.[18] Söz konusu müşterilerin kazanılmasına yönelik harcamalar yapılabilir. Müşterilerin kazanılamayaeağı anlaşıldığı takdirde, müşteri hizmet maliyetlerinin azaltılmasına ya da müşteriye tanınan avantajların (örneği, fiyat indirimleri gibi) kaldırılmasına çalışılır.

[17] DİNÇER, s. 166-167: HATİPOĞLU, s.107.
[18] WORTCEL, s.271.

Olgunluk evresindeki temel stratejik eylem, mümkün olduğu kadar en yüksek kan elde etmeye çalışmaktır. Bu nedenle, işletmenin finansal başarısını kontrol etmek için kar ölçüsünü kullanmak daha uygun olur. Diğer hayat kırıklığı oranı, bu evrede kullanılabilir. Ancak, bu yöntemin kısa dönem muhasebe ölçüsü olduğu da unutulmamalıdır. İşletme, oldukça uzun bir süreyi kapsayan olgunluk evresinde finansal kan en üst düzeye çıkarmaya çalışır. Bu yüzden, işletme, yatırım karlılığı oranı yanında bazı kontrol ölçülerine gereksinim duyar. Bunlardan birisi, göreceli Pazar payı ölçüsüdür. Bu ölçü finansal olarak ifade edebildikleri oranda bir kontrol ölçüsü olarak kullanılabilir. Pazar payındaki olumsuz değişmeler olduğunda, bunun nedenleri araştırılır. Finansal analizler bu değişmelerin ve alternatif stratejik eylemlerin finansal etkilerini belirler. Değişmelere karşı alınacak stratejik önlemlere işaret eder.

Diğer bir kontrol ölçüsü, karlılık oranlarıdır. İşletmenin karlılığı değişik açılardan incelenir. Karlar satışların artışından ya da yatırımların azalmasından da kaynaklanabilir. Yatırımların azalması kısa dönemde yatırım karlılığı oranının yüksek çıkmasına neden olur. Ancak, uzun dönemli nakit girişi bozulabilir. Kar oranları ile nakit akış düzeyleri birlikte analiz edilerek finansal kontrol süreci sürdürülebilir.[18]

Stratejik uygulamaların başarısını ölçebilmek için finansal kontrol ölçülerinin birlikle kullanılması gerekir. Bir ölçüye bağlı olarak analiz yapmak yöneticileri yanıltabilir.

D. Gerileme (Düşüş) Dönemi ve Stratejik Analiz

Bu evrede satışlar ve karlar azalmaya başlar. Pazar payında ve verimlilikte düşüş vardır. Mallara olan talep bazen tamamıyla kaybolabilir. Müşteriler pazardaki diğer güçlü rakiplere yönelmiştir. Maliyetlerin satış gelirleri içindeki oranı yüksektir. Nakit fazlalıkları erimeye başlar.[20]

Bu evrede işletmeler, bazı stratejik önlemler alabilirler Bu stratejiler;

i- Mamulü gözden geçirerek hayatta kalma süresini uzatmaya çalışmak
ii- Mamul çeşitleri incelenerek koşullara göre bir mamul üzerinde yoğunlaşmak ve diğer mamulleri terk etmek,
iii- Pazar koşulları incelenerek, bir Pazar ya da pazarın küçük bölümünde yaşamaya çalışmak,
iv- Urün özelliklerini, dağıtım kanallarını ve fiyatları değiştirmek,
v- En önemlisi, sürekli olarak başarı ve karlılığı, nakit akışlarını,

[20] A.g.e., s.273.
[21] DİNÇER, 167; HATİPOĞLU, s. 107.

Pazar paylarını, kontrol etmek ve değerlendirmek,
vi-Yatırımları en aza indirmek, mümkün olan en yüksek düzeyde tasarruf önlemlerini almak,
vii-Nakit girişlerini arttırmak için her türlü önleme başvurmak alınacak stratejik Önlemlere örnek gösterilebilir.[21]

Bu evrede nakit girişlerine ilişkin bilgiler temel kritik faktör sayılır. Nakit akışları dış çevredeki değişmelerden Önemli ölçüde etkilenir. Stratejik yönetim muhasebe sistemi, yaşama savaşı veren mamul üzerindeki dış etkileri belirlemeye çalışmalıdır. Mamulün olgunluk evresinden düşme evresine geçiş nedenleri saptanabilir. İşletme mevcut müşterilerinin yolunu tercih ederek ek yatırım ve tanıtma harcamalarına yönelmesi, mamulün pazarda ilgi görmemesi halinde, düşüş dönemini hızlandıracaktır.

Diğer önemli bir konu, işletmenin pazardan çıkış aşamasında, mamulün üretiminde ve pazarlamasında kullanılan varlıkların gerçekleşebilir değerinin belirlenmesiyle ilgilidir.[22]

Stratejik yönetim muhasebesi sistemi, bu evrede mamulün pazardaki düşüş süresini belirlemeye çalışır. Mamulün düşüş oranı yavaş seyrediyorsa, işletme nakit girişlerini artıracak ve nakit çıkışlarını düşürecek önlemleri alarak yaşamaya çalışır. Mamulün düşüş oranı çok hızlı bir şekilde iniyorsa, bu kez, pazardan çıkılacak en uygun zamanın belirlenmesi gerekir.

Düşme evresinde nakit akış analizleri en uygun finansal kontrol yöntemidir. Yeni yatırımların yapılmadığı bu dönemde, genellikle nakit akışlarını işletmenin sağlayacağı kardan daha fazla olması beklenir. Fazlalık daha önceki dönemlerde yapılan sabit varlık yatırımlarını amortismanından kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda, sabit varlıklar azalmasına karşın az da olsa mamul üretimi ve satışı sürecektir. Düşen satışlar, daha düşük çalışma sermayesine gereksinim duyurur. Böylece nakit fazlalığı ortaya çıkar Aynı mamule yatırım gereksinmesinin duyulmadığı bir aşamada ortaya çıkan nakil fazlalığı, kısa vadeli nakit giriş sağlama düşüncesiyle yöneticilerin satışlar üzerinde yoğunlaşmalarını teşvik eder.[23]

Yöneticiler bu nakit fazlalıklarını başka yatırım alanlarına yönelteblecekleri gibi, ortaklara temettü olarak geri ödeyebilirler.

II. DENEYİM (TECRÜBE) EĞRİSİ ANALİZİ

[21] HATİPOĞLU, s. 108.
[22] John R.Monlanasi; Cyril P.Morgan ve Jeffrey S. Bracker, Strategic Management: A choice Approach, The Dryden Press, Chicago, 1990, s.143-152; Roben Albanese; Management, South-Western Publishing Company, Cincinatti, Ohio, 1998.S.211.
[23] HİLL and JONES. s.169-197.

Stratejik yönetim sürecinin hemen hemen her aşamasında kullanılan deneyim eğrisi yöntemi, stratejik yönetim muhasebesinin önemli araçlarından biri haline gelmiştir. Satılmasında uygulanmasında ve kontrolünde yardımcı olacak bilgileri sağlamaktadır. [24] Üretim politikalarının belirlenmesinde, bütçelemede, maliyet tahminlerinde , yatırım kararlarında ve satın alma kararlarında yardımcı olmaktadır.

1. Deneyim Eğrisi

Deneyim eğrisi, üretilen mal miktarı ile bunu maliyeti arasındaki ilişki olduğu düşüncesine dayanır ve üretilen mamul maliyetinin o mamulün toplam üretim miktarıyla karşılaştırılmasıyla elde edilir. Boston damşma grubunun yaptığı incelemelerde; üretim miktarının artması ile üretim maliyetinin azalması arasında direkt ve tutarlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Üretim maliyetleri ile üretim miktarları arasındaki ilişkiler[25] :

Öğrenme Fonksiyonu: Çalışanlar aynı işi yaptıkça üretim tecrübesi kazanırlar. İşler daha çabuk, daha iyi yapılmakta, doğru ve ekonomik yöntemler öğrenilmekte, mamullerdeki hata oranı azalmakta ve işgücünün verimliliği artmaktadır. Çıktı miktarı artarken üretim maliyeti azalmaktadır. Üretim deneyimi iki kat arttıkça, işçilik maliyetlerinde yaklaşık %10 ile %15 arasında tasarruf sağlanmaktadır. Bu tasarruf oranları bazı sektörlerde %30 'u bulmaktadır.

-Uzmanlaşma: İşyerinde uzmanlaşma arttıkça, aynı iş daha az bir çaba ile- yapılır.

-Kapasite artışı: Üretim miktarı arttıkça, yeni sermaye yatırımlarına gerek kalmadan kapasite kullanım oranı artmakta ya da yeni yatırımlarda daha az sermaye kullanılmaktadır.

-Maliyetler: Genellikle deneyimin bir fonksiyonu olduğu için aynı zamanda Pazar payının da bir fonksiyonudur.

Ancak burada dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, rakip işletmelerin teknolojik yeniliklere yönelmcleriyle, deneyim eğrilerinin olumlu etkilerinin ortadan kalkabileceğidir. Hiçbir işletme gelişen teknolojiler karşısında karlılığını koruyamaz. Bu nedenle, rakiplerin durumunu yakından izlemek ve deneyim eğrisinin olumlu etkilerini, rakiplere nazaran bir üstünlük olarak korumak gerekir.

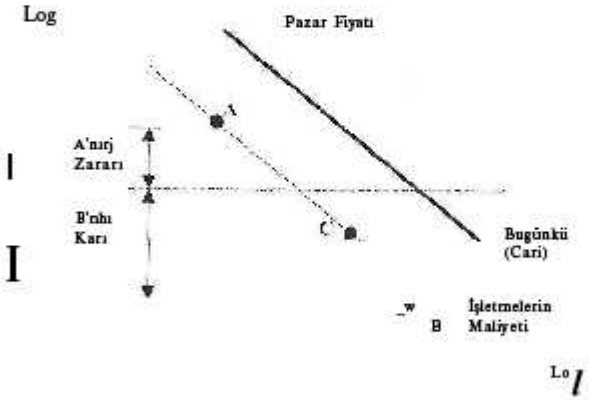
[24] Kenneth M.WOOLEY, "Experience Curves and Their Use in Planning" Unpublish Ed Doctoral Disenation, Stanford Universıy, Palo Alto, California, 1972, S. 139.

[25] Albanese, s.223-, W.F.Glueck; Business policy and Strategic Management, McGraw-Hill Book company, New York, 1980, s.200.

2. Deneyim Eğrisinin Stratejik Analizi

Deneyim eğrisi son zamanlarda stratejik yönetimlerde kullamlan önemli bir analiz tekniği olmuştur. Deneyim eğrisinin işletmeyi rasyonel davranmaya iten bir özelliği vardır. İşlcteme pazarda en düşük maliyetle, maliyet üstünlüğüne sahip olabilmesi için en büyük üretim miktarına ulaşması gerekir. İşletme en büyük Pazar payına sahipse, en fazla kan elde edecektir. Bu nedenle, deneyim eğrisi, işletmeleri stratejik Öncelikli olarak Pazar paylarını artırmaya ve lider olmaya yönlendirmektedir. Ayrıca, deneyim eğrisi, maliyetlerin tahmin edilmesine olanak vermekte ve strateji seçimini kolaylaştırmaktadır. Rakiplerin göreceli üretim miktarları ile maliyet hesapların çıkarabilmc olanağı olacaktır.[26]

Aşağıdaki şekil, deneyim eğrisinin stratejik etkisini daha açık göstermektedir.[27]



Şekil 2: Deneyimin Üstünlükleri

(A) İşletmesi, (B) işletmesinden daha az deneyimlidir. (A) nın maliyeti pazarın ortalama fiyatından daha yüksektir. Bu yüzden sattığı her maldan zarar eder. Buna karşılık, (B) birim maliyeti, pazarın fiyatından oldukça düşüktür. Bu yüzden sattığı her birim maldan önemli miktarda kar etmektedir. (C) işletmesi karlı olarak faaliyette bulunmaktadır. Ancak, (B) arttuarak pazardaki fiyatın düşmesini sağlar. (B) işletmesi daha deneyimli olması nedeniyle, maliyetlerini düşürebileceğinden fiyatlarını da indirebilir. (A) işletmesi pazardan çıkar, (C) işletmesi de aynı durumla karşı karşıya kalabilir.

[26] DİNÇER. s.170.

[27] Ian H. WİLSON.; Environmental Seanning and Strategic Planning, "Arthur A.Thompson, Tr.and A J. Strickland and William E-Fulmel, Readings in Strategic Management, Business publication Inc., plano, Texas. 1984" içinde s.75-79.

Maliyetlerin azaltılması pazara giriş engeli yaratabilir. Çünkü deneyimli olmayan yeni rakipler daha önce kurulmuş olan ve özellikle pazarda en büyük paya sahip olan işletmelerden daha yüksek maliyetlerle faaliyette bulunurlar. Daha önce pazara giren rakipleriyle aynı düzeye gelmek için bir çok güçlüklerle mücadele etmek zorundadırlar.

IH-BÜYÜME / PAZAR PAYI ANALİZİ

Deneyim eğrisi analizi, Pazar payı ile karlılık arasında tutarlı bir ilişki olduğunu ve Pazar payı arttıkça genellikle işletme karlılığının da yükseleceğini ortaya koymaktadır.

Mamul, hayat sürecinin büyüme aşamasında olduğu zaman işletmelerin Pazar üstünlüğünü sağlamaları oldukça önemlidir. Olgunluk aşamasında, potansiyel müşterileri bağlantılı olduğu işletmelerden çekebilmek ve Pazar payı kazanabilmek oldukça zordur ve bu yüzden Pazar, daha karlı bir yapı arz eder. Büyüme aşamasında bütün işletmeler Pazar payını arttırmaya çalışırlarsa, rekabet çok şiddetli olur. Pazar payını arttırmaya yönelik yatırımlar yapan işletme Pazar üstünlüğünü yakalamada önemli bir adım atmış olacaktır.[28]

Pazar üstünlüğünün kazanılması, büyük ölçüde,işletmenin değişen gereksinimlerine uygun stratejilerinin seçilmesi ve seçilen stratejilerin birbirleriyle uyum içinde olmalarının sağlanmasına bağlıdır.

Örgütle ilgili stratejilerin analizinde ve seçiminde kullanılmak üzere birçok teknik geliştirilmiştir. Bu tekniklerin büyük bir bölümü, işletmenin mamullerinin Pazar payı ve büyüme oranı ölçülerine dayanmaktadır. Bu tekniklerden en çok bilineni ve kullanılanı Büyüme / Pazar payı matrisidir. Diğer teknikleri şu şekilde sıralanabilir: Stratejik Kümeleme analizi, analizi ve strateji haritasıdır.[29]

Söz konusu stratejilerin tamamı, hemen hemen aynı amaca hizmet etmektedir. Bütün bu teknikler, sonunda, yönetim düşünce ve yargısına gereksinim duyurur. Dolayısıyla çalışmamızda en çok kullanılan ve bilinen Büyüme/Pazar payını, dikey eksen pazarın büyüme oranı gösterir.

1.Mamul Portföyü ya da Büyüme/Pazar Payı Matrisi

"Büyüme/Pazar Payı" matrisi, ya da "Mamul Portföyü" olarak da

[28] Arthur A.Thampson and A.J. strickland; Slralegic Management: Concepts and Cases, 5,Ed., Irvin. Homewood 111.. 1990, ss.130-160.
[29] W.EGtueck; Business Policy and Strategic Management, McGmw-HİU Book Company, New York.1980. s.200.

bilinen matris, aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi, 2x2 ölçeğinde çizilir.[31] Yatay eksen göreceli Pazar payını, dikey eksen pazarın büyüme oranını gösterir.

Bu matrisin çok iyi tanınması, matrisin oluşturduğu dört kutunun her birisi için kısa ve ilginç isimler verilmesi sayesinde olmuştur.

		GÖRECELİ PAZAR PAYI	
		YÜKSEK 1	0 DUŞUK
pazar büyüme %	yüksek	2.Yıldız Birimler	1 .Sorunlu Birimler
	%10 düşük	3.Nakit Birimleri	4.Tasfiye Birimler

Tablo 1 : Büyüme / Pazar Payı Matrisi

Matriste, normal büyüme oranı % 10 olarak kabul edilmekte, bu oranın üzerinde olan oranlar, büyümenin yüksek olduğunu, altında olan oranlar da büyümenin düşük olduğunu ifade etmektedir.

Göreceli Pazar payı, mamulün (ya da SİB' in) Pazar payının, en büyük rakibin Pazar payına oranlaması ile bulunur. En büyük rakibin Pazar payı ile işletmenin Pazar payı birbirine eşitse, 1.0; işletme pazarda lider konumunda ise, 1.0 'dan büyük, aksi halde 1.0'den küçük olmaktadır.[31] Burada 1.0'in üzerinde olan oranlar (sola doğru) Pazar payının yüksekliğini, altındaki oranlar (sağa doğru) Pazar payının düşüklüğünü gösterir.

[30] Stephen p. Robbins; Organization Theory; Structure Desing and Applications, 3th. Ed., prentice-Hall International Inc., London, 1990, s.361.
[31] DİNÇER, s.249.

Matrisin üst sol kutusunda yer alan mamuller (ya da SİB'ler) yıldızlardır. Çünkü, bunlar yüksek büyüme oranı ve Pazar payına sahiptirler. Bunlar olasılıkla işletmeye en fazla kar ve büyüme fırsatları sağlayacaktır. Yıldızlar, nakit gereksinmelerini genellikle kendileri tahmin edebilirler. Anacak büyüme oranı hızlı ve rekabet koşulları ağır ise, ek nakit gereksinimi duyabilirler.

Matrisin alt sol kutusunda yer alan mamuller (ya da SİB' ler) nakit inekleri olarak isimlendirilirler. Düşük büyüme hızı ve yüksek Pazar payının birleşmesiyle mamulün olgunlaşmış bir hayat dönemine girdiğini ifade etmektedir. Pazarın koşulları genellikle, kararlı bir durum arz eder. Yatırımlar azalmaktadır. Ve nakit fazlalıkları oluşmaktadır. Deneyimin olumlu etkileri sürmektedir. Maliyetler düşük karlılık yüksektir. Nakit fazlalılan, kar payları, faiz ödemeleri, yeni kapasite yaratmada araştırma ve geliştirme harcamalarında ve nakit gereksinimi duyan mamullerde kullanılabilir.[32]

Matrisin alt sağ kutusunda yer alan mamuller (ya da SİB'ler) köpekler ya da tasfiye birimleri olarak isimlendirilirler. Bunlar göreceli olarak yüksek maliyetle rekabet etkilerinden genellikle az kar ederler ya da zarar ederler. Yüksek enflasyon ortamında, kendi durumunu korumaya yetecek ölçüde nakit girişi sağlayamazlar. Bu nedenle, mamulün ya da işletmenin tasfiyesi düşünülür.

Matrisin üst sağ kutusunda yer alan mamuller (ya da SİB'ler) sorumlu birimler ya da problemli çocuklar olarak isimlendirilirler. Düşük Pazar payını arttırabilmek için yatırıma, dolayısıyla nakit gereksinmeleri büyüktür. Pazar paylarında artış sağlanamazsa, kısa sürede nakil kaybedebilir. Ve bunu sonucu olarak tasfiye edilebilir.

Bu matrisin yorumlanması sırasında göz önünde bulundurulması gereken dört temel ilke vardır. Bunlar;[33]

- Mamullerden (ya da SİB'ler) sağlanan kar miktarı ve nakil miktarı, mamulün Pazar payına bağlıdır. Yüksek kar oranı, yüksek pazar payından elde edilir.

- Pazar payını büyütmek için, maliyetleri düşük tutmaya ve büyük miktarda reklam, satış ve ek tesislere ilişkin harcamalara gereksinim vardır.

- Her mamulün satışının artması, ek yatırımlara gereksinim duyurur.

[32] HOFER; s.30.
[33] HOFER; s.31. DİNÇER.s.155.; HATİPOĞLU, s. 103.

Bunları finanse etmek için nakit girdisine gereksinim vardır.

- Pazardaki büyüme, mamul olgunluk aşamasına geldiğinde, yavaşla yacak, yatırımlar azalacak ve nakit fazlası ortaya çıkacaktır. Nakit fazlaları büyüme aşamasında olan mamul ya da SİB'lere kaydırılacaktır.

2.Mamul Portföyü ya da Büyüme/Pazar Payı Matrisinin Stratejik Analizi

"Büyüme / Pazar payı matrisi" ya da "Mamul Portföyü" olarak adlandırılan bu malris, işletmenin kuvvetli yönlerinden yararlanarak pazardaki fırsatları değerlendirme ve tehlikeli durumlara karşı önlemler alma, işletmenin zayıf yönlerini bertaraf ederek ya da tamamen ortadan kaldırarak geleceğe ilişkin stratejik karalar alma konusunda yararlı bilgiler sağlamaktadır.[34]

Matris işletmenin mevcut Pazar payı ve büyüme oranına bağlı olarak mamullerinin ya da SİB'lerinin hangi aşamada olduğunu belirler. Daha soma, olası stratejiler arasından mamulün ya da SİB' in konumuna uygun stratejileri seçerek uygular, İşletmelerin belirlediği amaçlarına göre uygulayabileceği strateji türleri birinci bölümde verilmişti.

İşletmenin mamul ya da SİB, yüksek Pazar payına ve yüksek büyüme oranına sahip ise, pazarın rekabet şiddetine bağlı olarak ya Pazar payını arttırmaya devam edecek ya da payını korumaya çalışacaktır.[35]

Mamul ya da SİB, düşük Pazar payına ve yüksek büyüme hızına sahip ise, Pazar payının yükseltilebilmesi için önemli miktarda yatırım yapmak gerekebilir. Gelecekte başarılı olma olasılığı yüksek olan bu mamul ya da SİB'lere yatırım yapmaktan kaçınılmamalıdır.

Mamul ya da SİB' in Pazar payı ve büyüme oranı düşük ise, mümkün olduğu kadar yatırımları ve diğer harcamaları azaltmak gerekir. Mamullerden sağlanan nakit girişleri olumlu, karlılık oranı makul düzeylerde ise, yine ek bir yatırım yapmadan pazarın küçük bir bölümünde de olsa faaliyette bulunmanın yararı olabilir.[36]

Mamul ya da SİB yüksek Pazar payına ve düşük büyüme oranına sahip ise, nakit akışını sürdürebilmek için Pazar payını korumak gerekir. Nakit fazlalıklarının zorunlu birimlere kaydırılması gelecek açısından faydalı

[34] CliT BOVVMAN and David Asch; Strategic Management, McMillion press Ltd.. London, 1987, s.l 19-120.
[35] Erol Eren; İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, Cilt 1.. İ.Ü İ.F. Yay. No 183, İstanbul. 1987, s.38.
[36] WOTCEL..s.45-47.

olabilir. Çünkü, bu mamuller daha sonraki aşamalarda önce, yıldız birim ve daha sonra da nakit sağlayacağı birimler haline gelecektir. Eğer, birim olan mamule nakit akışı sağlanamazsa „. Kısa zamanda tasfiye edilme aşamasına gelir.[37]

Stratejik yönetim muhasebesi, yukarıda ifade ettiğimiz, stratejik seçeneklere ilişkin bilgileri sağlayarak en uygun kararın alınmasına yardımcı olur. Stratejik yönetim muhasebesince sağlanabilecek bilgilerin bazıları şu şekilde sıralanabilir: İşletmenin ve rakiplerin Pazar payları ve büyüme hızları, nakit akış tahminleri, yatırım miktarları ve karlılık oranları, göreceli maliyet analizleri, farklılaştırma maliyetleri, likidite durumu, kaynakların yeterliliği vb. bilgilerdir.

SONUÇ

Yirminci yüzyılın en önemli özelliği, izlenemeyecek düzeydeki değişmelere sahne olmasıdır. Sonuçta da neredeyse değişmesi olağan kabul edilen çevre koşullarının varlığı ve yoğun rekabet ortamı, klasik yönetim modelleriyle işletmelerin amaçlarına ulaşmasına olanak tanımamaktadır. Bu tespit bize değişimi öngören, planlayan yönlendiren yönetim yaklaşımlarının geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu amaçla geliştirilen ve hemen tüm dünyada yaygınlıkla kullanılan stratejik yönetim modeli bulunmaktadır.

Sürekli değişen çevre, işletmelere bir yandan çeşitli gelişme fırsatları, bir yandan da tehlikeler yaratmaktadır. Önemli olan işletmenin mevcut ve potansiyel kaynak ve becerileriyle, çevre değişikliklerinin yarattığı fırsatların en iyi şekilde değerlendirilmesi ve tehlikelerin en az kayıpla giderilmesidir. Öyleyse fırsat ve tehditlerin stratejik bakışla tahlili ve bu tahlil yönelimli alternatif çözüm stratejiler gerekli olacaktır.

Klasik yönetim faaliyetlerinin planlanmasına ve kontrol una yardımcı olan bugünkü yönetim muhasebesi, stratejik yönetime yararlı olacak bilgileri sağlayamamaktadır. Çünkü değişimin yönetimi olan stratejik yönetim, işletme işlevlerinde de yine aynı yönelimli bir takım değişiklikleri gerektirir. Fırsat ve tehlikelerin analizine, kısacası, çevrenin analizine ve bu analiz sonucundaki tespitler yönelimli çalışmak, klasik işletme işlevleriyle mümkün olamayacağından, yönetim muhasebesi de yetersiz kalacaktır. Stratejik yönetim muhasebesi, işletme üzerinde önemli etkilere sahip çevre faktörlerindeki uzun vadeli olası değişimlerini finansal açıdan izlemeye ve değerlendirmeye ve değişime endeksli çözümlerin üretimi için bilgi üreten bir konudur. Stratejik yönetim muhasebesi, bu işlevlerini; ekonomik, teknolojik, sosyal,

37 M.Robert Grant.; Contem Porary Strategy Analysis, Blocklvell pub. Inc.. oxford. 1995. s.151, DİNÇER, s.250.

siyasal (yasal düzenlemeler) değişmelerin işletme üzerindeki finansal etkilerini, rakiplerin maliyet yapı ve eğilimlerini, göreceli üretim ve satış düzeylerini, fiyatlarını, pazarın yapısı ve gelişme eğilimlerini ve ayrıca, işletme kaynaklarının; pazarın gelişimine karşılık verebilme yeteneğine ilişkin bilgileri toplayarak, analiz ederek ve raporlayarak rcalize eder.

Stratejik bilgi muhasebesi, bu işlevlerini; ekonomik, teknolojik, sosyal,siyasal (yasal düzenlemeler) değişmelerin işletme üzerindeki finansal etkilerini, rakiplerin maliyet yapı ve eğilimlerini göreceli üretim ve satış düzeylerini, fiyatlarını, pazarın yapısı ve gelişme eğilimlerini ve ayrıca, işletme kaynaklarının; pazarın gelişimine karşılık verebilme yeteneğine ilişkin bilgileri toplayarak, analiz ederek ve raporlayarak rcalize eder.

Stratejik yönetim muhasebesi uzun vadeli stratejik planların hazırlanmasına yönelik stratejik kararlara ilişkin bilgiler sağlar, planlara uygun alternatif bütçelerin ve programların oluşturulmasına yardımcı olur. Stratejik planlarla, gerçekleşen başarının karşılaştırmasını yaparak, amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını belirler, ya da ulaşılmasının nedenlerini araştırır ve üst yönetime bilgi verir. Bir anlamda stratejik kontrol için gerekli bilgileri ve değerlendirme kriterlerini üretir.

İşletmeler, faaliyetlerini etkili ve verimli olarak sürdürmek izliyorlarsa, -ki bu zorunludur- mevcut yönetim muhasebesi sistemlerini, çevre faktörlerinin ve işletme kaynaklarının değişimini sürekli olarak izleyebilecek, analiz edebilecek ve üst yönetim alternatif stratejileri üretebilmesi için raporlayacak şekilde düzenlemeleri zorunluluğu bulunmakladır. Aksine davranış, belirli bir süre verimsiz, etkili olmayan faaliyette bulunma, ondan sonra da faaliyetleri sürdürememe sonuçlarının oluşması demektir. Öyleyse seçenek tektir: Değişim, çevre analizi yönelimli, tüm sistemleri yeniden düzenlemek.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

BOWMAN Cliff and ASCH David: **Strategic Management**, McMillion press Ltd., London, 1987.

CHARLES, W.L. and GARETH, R.jones: **Strategic Management An Integrated Approach**, 2 nd Ed.; Boston, 1992.

GLUECK W.E; **Business policy and Strategic Management**, McGraw-Hill Book company, New York, 1980.

EREN, Erol: **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, Cilt 1., İ.Ü E.E Yay. No 183, İstanbul, 1987.

GRANT, M.Robert; **Contem Porary Strategy Analysis**, Blockwell pub. Inc., oxford, 1995.

HUSSEY, D.E.: Portfolio Analysis: pratical Experience with Directional

policy, **Long Rang planning,** Volume 11, No4, August, 1978.
KOTLER, Philip: "Phasing Out Weak Producis", **Strategic Management,** Ed. Richard G.HAMERSMESH, Harvard Business Review Executive Book Series, John Wiley and Sons, Inc., U.S.A.
DİNÇER, Ömer : **Starejik Yönetim ve İşletme Politikası,** 5.Baskı, Beta Basım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998,s.258.
HATİPOGLU, Zeyyat; **İşletmelerde Stratejik Yönetim,** Temci Araştırma Yayınlan A.Ş., No.4, İstanbul, 1986.
MACMİLLAN, lan C: Seizing Competitive, The toumal of Business Stralegy. Vol.2, No4, Spring, 1982.
MCCARTHY., J.Danicl, ROBERT J.Mminichiello and JOSEPH R.Curran; Business policy and strategy Richard D.Irvind İne; Homcwood Illinois, 1975, s.41., J.L., Massie, **İşletme Yönetimi,** Çev., Şan Öz-Alp ve diğ. (Bayteş Yayıncılık, Eskişehir, 1983.
MONTANASİ, John R, MORGAN Cyril P. and BRACKER Jeffrey S.: **Strategic Management: A choice Approach,** The Dryden press, chicago, 1990, s.143-152; Robert Albanesc; **Management,** South-westem publishing Campany, cincinatti, ohio, 1998.
MİLLER Alex: **Strategic Management,** 3 rd. Ed., Irwin / Graw Hill, Bostan, 1998, s. 128.
ROBBİNS Stephen P.: **Organization Theory; Structure Desing and Applications,3lh.** Ed., prentice-Hall International Inc., Londan, 1990.
STANTON. William J: **Fundamental of Marketing,** McGraw Hill Book Comp.; Toronto, 1984.
SUSMAN, Gerald I: "Product Life Cycle Management, **Emerginig Pratice in Cost Management,** Ed. Barry J.BRINKER,Warren,Gorham and Lamont, Inc., Boston, 1990.
THAMPSON Arthur A.and STRİCKLAND, A.J. : **Strategic Management: Concepts and Cases,** 5.Ed., Lrwin, Homevvood 111., 1990.
MUCUK, İsmet: **Pazarlama İlkeleri,** 5. Baskı, Der Yayınları No:39, İstanbul 1991.
NV.HOFER, Charles: "Tovvard a Contingency thcory of Business Strategy", **Academy of Management Journal,** Vol.l8.December-1975.
WİLSON, lan H.: Environmental Seanning and Strategic Planning, "Arthur A.Thompson, Tr.and A.J. Strickland and William E-Fulmel, Readings in Strategic Management, Business publication Inc., plano, Texas, 1984.
'VVORTCEL Heidi Vernon and WORCEL H.Lawrence: **Strategic Management of Multinational Corporations: The Essentials,** John Wiley and Sosns Inc., New York, 1985.
WOOLEY, Kenneth M.: "Experience Curves and Their Use in Planning" unpublish ed doctoral disertation, Stanfard Universty, Palo Alto, California, 1972, S. 139.

Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 5 İSSİLir Haziran 2001

BİLGİ TEKNOLOJİSİNİN BİR ARACI OLARAK İNTERNETİN İŞLETME YÖNETİMİNE ETKİLERİ KOBİ'LER İÇİN ÇÖZÜM NOKTALARI

Doç.Dr. Bülent TOKAT*
Öğr.Grv. Mesut ÖNCEL**

ÖZET

Bilgi teknolojilerinin gelişimi ile ortaya çıkan internet kısa bir geçmişe sahip olmasına rağmen, ekonomik faaliyetlerin doğasını köklü bir biçimde değiştirmiştir. Geçmişte yüz yüze ya da yazılı kayıt/form sistemine dayalı iş yapma şekli günümüzde internet üzerinden elektronik ortamda gerçekleştirilmektedir. Bunun sonucu olarak işletme yönetimini etkilemektedir.

internetin gelişmesiyle ortaya çıkan elektronik ticaret kavramı, internet teknolojisinin tüm boyutları ile işletme işlevlerinde kullanılmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla internetin işletme, yönetimini etkilemesi, iş yapma usullerinin web ortamına dayandırılması ile gerçekleşmektedir.

Internet aynı zamanda, işletmeler arası rekabetin artmasında en önemlisi de, Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerin büyük işletmelerle rekabet şansına erişebilmesinde ve yaşadığı sorunlarının çözümünde kullanabileceği en önemli araç olma özelliğindedir. Hâlâ bu teknolojiyi kullanmayan ya da verimli kullanamayan Küçük ve Orta Ölçekli işletmeler bilgi teknolojilerinde gelişmeleri gözönüne alarak kendi işletmelerine bu teknolojileri kazandırmaları, işletme işlevlerinde bir araç olarak kullanmaları ve yakın gelecekte, yeni ekonomi düzeni içersinde yer almaları için kaçınılmazdır.

* Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi
** Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya Meslek Yüksekokulu

policy, **Long Rang planning,** Volume 11, No4, August, 1978.
KOTLER, Philip: "Phasing Out Weak Producis", **Strategic Management,** Ed. Richard G.HAMERSMESH, Harvard Business Review Executive Book Series, John Wiley and Sons, Inc., U.S.A.
DİNÇER, Ömer : **Starejik Yönetim ve İşletme Politikası,** 5.Baskı, Beta Basım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998,s.258.
HATİPOGLU, Zeyyat; **İşletmelerde Stratejik Yönetim,** Temci Araştırma Yayınlan A.Ş., No.4, İstanbul, 1986.
MACMİLLAN, lan C: Seizing Competitive, The toumal of Business Stralegy. Vol.2, No4, Spring, 1982.
MCCARTHY., J.Danicl, ROBERT J.Mminichiello and JOSEPH R.Curran; Business policy and strategy Richard D.Irvind İne; Homcwood Illinois, 1975, s.41., J.L., Massie, **İşletme Yönetimi,** Çev., Şan Öz-Alp ve diğ. (Bayteş Yayıncılık, Eskişehir, 1983.
MONTANASİ, John R, MORGAN Cyril P. and BRACKER Jeffrey S.: **Strategic Management: A choice Approach,** The Dryden press, chicago, 1990, s.143-152; Robert Albanesc; **Management,** South-westem publishing Campany, cincinatti, ohio, 1998.
MİLLER Alex: **Strategic Management,** 3 rd. Ed., Irwin / Graw Hill, Bostan, 1998, s. 128.
ROBBİNS Stephen P.: **Organization Theory; Structure Desing and Applications,3lh.** Ed., prentice-Hall International Inc., Londan, 1990.
STANTON. William J: **Fundamental of Marketing,** McGraw Hill Book Comp.; Toronto, 1984.
SUSMAN, Gerald I: "Product Life Cycle Management, **Emerginig Pratice in Cost Management,** Ed. Barry J.BRINKER,Warren,Gorham and Lamont, Inc., Boston, 1990.
THAMPSON Arthur A.and STRİCKLAND, A.J. : **Strategic Management: Concepts and Cases,** 5.Ed., Lrwin, Homevvood 111., 1990.
MUCUK, İsmet: **Pazarlama İlkeleri,** 5. Baskı, Der Yayınları No:39, İstanbul 1991.
NV.HOFER, Charles: "Tovvard a Contingency thcory of Business Strategy", **Academy of Management Journal,** Vol.l8.December-1975.
WİLSON, lan H.: Environmental Seanning and Strategic Planning, "Arthur A.Thompson, Tr.and A.J. Strickland and William E-Fulmel, Readings in Strategic Management, Business publication Inc., plano, Texas, 1984.
'VVORTCEL Heidi Vernon and WORCEL H.Lawrence: **Strategic Management of Multinational Corporations: The Essentials,** John Wiley and Sosns Inc., New York, 1985.
WOOLEY, Kenneth M.: "Experience Curves and Their Use in Planning" unpublish ed doctoral disertation, Stanfard Universty, Palo Alto, California, 1972, S. 139.

Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 5 İSSİLir Haziran 2001

BİLGİ TEKNOLOJİSİNİN BİR ARACI OLARAK İNTERNETİN İŞLETME YÖNETİMİNE ETKİLERİ KOBİ'LER İÇİN ÇÖZÜM NOKTALARI

Doç.Dr. Bülent TOKAT*
Öğr.Grv. Mesut ÖNCEL**

ÖZET

Bilgi teknolojilerinin gelişimi ile ortaya çıkan internet kısa bir geçmişe sahip olmasına rağmen, ekonomik faaliyetlerin doğasını köklü bir biçimde değiştirmiştir. Geçmişte yüz yüze ya da yazılı kayıt/form sistemine dayalı iş yapma şekli günümüzde internet üzerinden elektronik ortamda gerçekleştirilmektedir. Bunun sonucu olarak işletme yönetimini etkilemektedir.

internetin gelişmesiyle ortaya çıkan elektronik ticaret kavramı, internet teknolojisinin tüm boyutları ile işletme işlevlerinde kullanılmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla internetin işletme, yönetimini etkilemesi, iş yapma usullerinin web ortamına dayandırılması ile gerçekleşmektedir.

Internet aynı zamanda, işletmeler arası rekabetin artmasında en önemlisi de, Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerin büyük işletmelerle rekabet şansına erişebilmesinde ve yaşadığı sorunlarının çözümünde kullanabileceği en önemli araç olma özelliğindedir. Hâlâ bu teknolojiyi kullanmayan ya da verimli kullanamayan Küçük ve Orta Ölçekli işletmeler bilgi teknolojilerinde gelişmeleri gözönüne alarak kendi işletmelerine bu teknolojileri kazandırmaları, işletme işlevlerinde bir araç olarak kullanmaları ve yakın gelecekte, yeni ekonomi düzeni içersinde yer almaları için kaçınılmazdır.

* Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi
** Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya Meslek Yüksekokulu

ABSTRACT

The development in Information technologies developed internet. This new technology has very short history, but it changed the nature ofeconomic transactions. in the past, contracts needed poeple and some paper works, however today these transactions can be done electronically över internet. This clearly affects the managing ofafirm.

The term of "electronic trading" which exists with the development of internet and ali dimensions of internet technologies should be used in the internetfunctions offirms. The effect ofbusiness ways to the web world.

Internet creates more competiton among firms. in addition to this, internet created envoriment far little and middle size forms to compete against to big firms. These little and middle sizefirms that are not using this new technology yet, should lake this technology into the ir firms and use as a tool in their functions in order to take aplace in new economic enviroment of near future.

1. İNTERNET KAVRAMI VE İNTERNETİN İŞLETMECİLİK BOYUTLARINDA KULLANIMI

1.1. İnternetin İki Alt Sistemi Olarak intranet ve Ekstranet Teknolojileri

İnsanoğlunun yaşamını biçimlendiren bilişim tekno-lojilerini, üretebilen ülkeler ya da kurumlar için lider, kullanabilenler için üreten ve etkin, kullanamayanlar için çağın gerisinde bırakmaktadır.

Bilgisayar teknolojisinin işletmelerde kullanımının artması bilgi kavramının gün geçtikçe artan önemi, bilişim kavramının ortaya çıkmasında ve şekilenmesinde önemli bir rol oynamıştır. Günümüzde bilişim unsurlarının temel taşlarından birisi internet olarak kabul edilmektedir.

Ancak internet yeni bir kavram olması nedeniyle bu konuda değişik tanımlamalar yapılmıştır;

Internet, dünya çapında bilgi kaynaklarından oluşmuş bir gruba verilen addır.[1]

Internet, insanların her geçen gün gittikçe artan üretilen bilgiyi saklama/paylaşma ve ona kolayca ulaşma istekleri sonrasında ortaya çıkmış bir

[1] Erol BALEVİ, İnternet, Seçkin Kitabevi, Ankara, 1995, s. 15.

teknolojidir. Bu teknoloji yardımıyla pek çok alandaki bilgilere insanlar kolay, ucuz, hızlı ve güvenli bir şekilde erişebilmektedir."[2] Büyük bir bilgi hazinesi, büyük bir kütüphane, günümüzde eşsiz bir bilgi denizi olarak benzetilmesi doğaldır.

İnsanlığın ortak değeri haline gelen bilgi birikimi günümüzde internet yolu ile tüm dünya insanlarınca paylaşılan bir öğe haline gelmiştir. Matbaanın icadından bugüne kadar hiç bir dönemde bilgi, böylesine hızlı böylesine kolay bir şekilde yayılmamıştır. Diğer yandan bilgiyi işleyen donanım boyutunu incelediğimizde gün geçtikçe fiyatları düşen bilgi işleme teknolojileri ve birim başına maliyetlerin azalması bu gelişimin hızlanmasında katkıda bulunmaktadır.[3]

İnternet teknolojisinin yaygınlaşması ile birlikte üretilen yeni çözümler beraberinde farklı uygulamaları da getirmiştir. Özellikle intranet ve ekstranet uygulamaları ile organizasyonlar kendi çözümlerini geliştirmişlerdir.[4]

1.1.1. intranet

İnternet ile yeni tanışan bir kurum acaba bu teknoloji de şimdiden eskidi, modası geçti mi? diye sorabilir. Esas itibariyle intranet internet tabanlı bir uygulamadır. Sadece belirli bir kuruluş içindeki bilgisayarları, yerel ağları (LAN; Local Area Nclwork) ve geniş ağları (WAN; Wide Arca Network) birbirine bağlayan, çoğunlukla TCP/IP (Transmision Communication Protocol/ İnternet Protocol) tabanlı ağlar olarak tanımlanmaktadır^ Artık işletmeler dahili ağ yapılarına daha ekonomik ve etkin çözümler aramaktadır. Günümüzde bilgi en önemli rekabet araçları arasında yer aldığı düşünülürse işletmeler bilgi paylaşımını artırıcı ve ekonomik yöntemler sağlayan intraneti kullanma nedeni ortaya çıkacaktır.

İnternet, bir şekilde bağlanan herkese açık bir medya iken, intranet sadece işletme çalışanlarının girip bilgi alabileceği bir medyadır.[5] Ancak internet ile intranet birbiriyle ilgisiz olduğu düşünülemez. İşletmeler için intranet internetin bir tamamlayıcısı ve daha somut sonuçlar veren bir yapısıdır.[7]

[2] Mustafa Akgül ve Orhan Gokçol.. "Internet ve İlgili Konularda Çokça Sorulan Sorular: INET-TR.CSS", Sürüm 2.5, http://www.bilkent.edu.tr/turkce/css/inet-tr.rtml, 30 Ekim 1997

[3] İ.Sabri BARUTÇUGİL, "Bilgi Yönetimi".Bankacılık ve Finans Dergisi, Nisan-Mayıs, 2000, s.22

Mesut ÖNCEL, "Bilgi Teknolojisinin Bir Aracı Olarak İnternet, Intranet, Ekstranetin işletme Yönetimi Üzerinde Etkileri ve Kobi'ler İçin Çözüm Noktaları", Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü., Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2001, s.7

[4] Mustafa Akgül ve Orhan Gökçol.. a.g.e.

[5] Ümit GÜNEY, "İnternet, Intranet, Extranet", Byte Türkiye, Mayıs, 1998, s. 116

[7] A.g.e

Ülkemizde ise bu teknoloji henüz gelişmemiştir. Bunda en büyük etken alt yapı yetersizliği ile işletmelerin bu konuda yeterli bilgiye sahip olmamalarıdır.

1.1.2. Ekstranet

Ekstranet, bir işletmeyi, kendi tedarikçileri, müşteri ya da ortak hedefleri paylaştığı diğer işletmelerle bağlayan; bunu yaparken de internet teknolojilerini kullanan ve işbirliğine açık bir ağ olarak tanımlanabilir.[8] Diğer şirketlerin de kullanımına açık ya da diğer şirketlerle işbirliğine olanak tanıyan bir intranet olarak da kabul edilebilir.

İnternette her ne kadar bilgiler herkese açık olsa da işletmeler için bazı özel bilgiler olabilir. Bayiler, çözüm ortakları, taşeron işletmeler gibi işbirliği halinde olunan firmalarla mutlak surette bilgi alışverişi olacaktır. Eğer bu firma sayısı fazla ise, daha fazla çaba gerektirecektir. Bunun için ekstranet kullanımı gerekmektedir.

Dikkat edilecek olursa yukarıda sözü edilen intranet ve ekstranet kavramları internetin alt sistemi olarak kabul edilebilir. Dolayısıyla bunlar yeni bir teknoloji değil, değişen sadece işleyişi ve adıdır. Ancak bunlar birbirinin tamamlayıcısı olan bilişim teknolojileridir. Günümüzde dünyanın her yerindeki bilgilere anında ulaşmak mümkündür, ne var ki (hemen yanımızdaki, hatta içimizdeki) kurumsal bilgilere ulaşmada sorunlar yaşanmaktadır.[10] Bunun içindir ki bu teknolojilerin kullanımı kurumsal bilgilerin paylaşılması ve örgütsel bilgi birikiminin artırılması açısından gereksinim vardır.

2. İŞLETMELERDE ELEKTRONİK TİCARET VE İŞLETME FONKSİYONLARINA ETKİSİ

İnternet' teki ticari faaliyetleri, telefon üzerinden yapılan ticaretin bir uzantısı olarak düşünülebiliriz. Ekonomik işlerin elektronik iletişim araçlarıyla ya da bilgisayar aracılığıyla gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir."

Elektronik ticaret, birey ve kurumların açık ağ ortamında, (internet) veya sınırlı sayıda kullanıcı tarafından ulaşılabilen kapalı ağ ortamında

[8] Sibel ALGAN , "Bilgi Yolundu Bildik Yeni Bir Durak: Ekstrancı", BT Haber, Sayı: İli, 31Man-6 Nisan, 1997, ss.54-55
[9] A.g.e.
[10] Ümit GÜNEY, a.g.e., s. 114
[11] Yakup KEPENEK , Ekonomik Yönleriyle Elektronik Ticaret, Alfa Yayınları, 2000, s. 19

(intranet) yazı, ses, ve görüntü şeklindeki sayısal bilginin iletimi temeline dayanan ticari işlemlerin tümüdür.[12]

Elektronik ticaret sadece kurum ve firmalarla müşteriler (B2C; Business to Consumer) arasında geçen bir ticari faaliyet olarak düşünülmemelidir. Aynı zamanda işletmeler arasında (B2B; Business to Business) ticari faaliyetleri içermektedir.[13]

İnternetin kullanım gerekçelerini özetle şu başlıklar altında toplamak mümkündür;[14]

- İletişim maliyetlerini azaltması
- İletişim ve koordinasyonu artırması
- Bilgi paylaşımının artması
- Pazarlama işlevini kolaylaştırması

Sonuç olarak bir iş yapma aracı olarak kullanılacak internet işletmenin verimliliğini ve etkinliğini artıran önemli bir unsur olacaktır.

2.1. İnternet' in Pazarlama İşlevinde Etkisi

Bundan on yıl önce başlayan ve hızla yaygınlaşan internet kullanımı son bir kaç yılda daha da artarak büyük bir gelişim içerisine girmiştir. Burada en büyük elken ticari faaliyetlerin web ortamında geliştirilmesi ve uygulanmasıdır. Bunun ilk adımı işletmeden müşteriye (B2C; Business to Consumer) uygulamaları ile gerçekleşmiştir. Sürekli artan kullanıcı sayısı ile pek çok kişi veya kuruluşu kendine çeken internet, zaman içerisinde alıcı ve satıcıların direkt ilişki kurduğu bir "elektronik pazar yeri" olmuş ve "alışveriş" kavramı da "on line" hale gelmiştir.[15]

On line alışveriş, sağladığı bir takım olanaklar nedeniyle tercih edilmektedir. Alıcı açısından, 7 gün, 24 saat sipariş olanağı, ödeme kolaylığı, geniş bir ürün yelpazesinden seçim yapma olanağı, birim maliyetlerin düşmesinin bir sonucu ile birlikte daha cazip bir fiyatla satın alınabilmesi olmakladır.

Satıcı açısından ise, pazar ve pazarlama analizleri için veri toplamak, test ürünleriyle ilgili geri besleme almak ve ürünlerin iyileştirilmesi mümkündür. Yeni ürünlerin satışı için internet ortamında tanıtım yapmak ve

[12] Mustafa TOPALOĞLU, "Elektronik Ticaretin Hukuksal Yönü", Pc Life, (Mayıs. 2000), s. 156
[13] A.g.e.
[14] Ayrıntılar için bkz. (Mesut ÖNCEL, a.g.e., ss.38-43)
[15] Mert BÖRÜ , "Aktif mi? İnteraktif mi?". BT Haber, 23-29 Haziran. 1997, s.18

ilgi duyan müşterilere doğrudan doğruya elektronik posta ile ulaşılarak görüşlerin alınması gibi bir çok pazarlama işlevinin gerçekleştirilmesinde yardımcı olmaktadır.

İktisatçılara göre internet, serbest pazarın en son örneği olarak kabul edilmektedir.[16] Buna göre internetin pazarlama sürecine etkisi pazara girişi kolaylaştırması olmaktadır.[17] Büyük küçük her işletmeye açık ve evrensel bir yapıya sahip bir pazar ortamıdır.

Diğer yandan pazarlama stratejilerinde elc alınan pazarlama karmasının, mal faktörüne dayandırılmasına karşı çıkan, çağımız pazarlama stratejilerinde pazarlama karmasının müşteri faktörüne dayandırılmasını savunan ve henüz tartışma aşamasında olan 4C kavramı ortaya atılmıştır.[18]

Yeni formülde mamulün yerini, müşteriye sunulan değer; fiyatın yerini, ürünün müşteriye maliyeti; dağıtımın yerini, müşteriye uygunluk,rahatlık; satış çabasının yerini ise müşteri ile ilişki alacaktır. Sonuç olarak internet mevcut iş yapma usullerini değiştirdiği gibi bir gelenek-selleşen birçok kavramın yeniden sorgulanmasına neden olmaktadır.[19]

2.2. İnternet' in Finans İşlevinde Etkisi

Finans sektöründeki gelişmeleri dikkate aldığımızda bunun bilişim teknolojileri ile şekillendiğini görmekteyiz. Günümüz bankaları, aracı kurumlar, borsacılığın temeli ve işlemleri tamamıyla bilgi teknolojileri ile yürütülmektedir. Dolayısıyla işlem hızları yüksektir.

Ekonomik dalgalanmaların an bir an değiştiği günümüzde finans sektörünün bilgi teknolojileri ile takip edilmesi yaşamsal bir önem taşımaktadır. Dolayısıyla zaman ve işlem hızı önemli bir faktör olarak finans kuruluşlarının karşısına çıkmaktadır. Ülkemizde ekonomik koşullar gözönüne alındığında ani bir ekonomik dalgalanma piyasaları etkilemekte bundan en çok işletmeler zararlı çıkmaktadır. Ani bir ekonomik kriz özellikle küçük işletmelerin varlıklarını tehlikeye düşürmekte hatta etkin finansal politakaları izleyemeyen işletmeler ise yok olmaktadır. Bu nedenle büyük işletmelerde olduğu gibi küçük işletmelerde bilgi teknolojisi araçlarını kullanmalıdır.

[16] Zeynep ERSOY, "Elektronik Ticaretin Ekonomik ve Sosyal Etkileri", GÖRÜŞ, TÜSİAD Yayınları, Mart-Nisan. 2000. s.26
17 Ag.e.
18 TOKAT Bülent. ŞERBETÇİ Derya, İşletmecilik Bilgisi, 4. Basım, İstanbul,2000, s.240.
19 A.g.e.

2.3. İnternet' in Üretim İşlevinde Etkisi

İnternetin bir etkisi de artan rekabet koşulları, elde edilen buluşların yeni teknolojilere dönüşmesi ile birlikte mamullerin yaşam seyrini kısaltmıştır. İşletmeler ise ürünlerini uzun vadeli stratejiler ile değil kısa vadede yeni pazarın oluşumuna göre değerlendirmektedirler.[20] Daha önceleri bir malın seri üretim ile büyük ölçülerde üretim yapılması söz konusu iken günümüzde bilgi teknolojilerinin üretime kazandırdığı esneklik ile daha kısa zamanda üretim süreçleri değişmektedir.[21]

Rekabet şartlarının internet ortamıyla birlikte saydamlaşması aynı zamanda işletmeler arasında araştırma geliştirme faaliyetleri için fırsat oluşturabilmekledir. Öyle ki, internet ortamında bir ürünün tüm teknik özelliklerini bulabilmektesiniz. Böyle bir durum rakibiniz için bir araştırma geliştirme faaliyetlerinde ilham kaynağı olabilir. Günümüzde bilgisayar destekli tasarım (CAD: Computer Audid Desing), bilgisayar destekli üretim (CAM: Computer Audid Manufacturing) uygulamaları ile bir buluş kısa zamanda yeniliğe dönüştürülmektedir.

2.4. İnternet' in İnsan Kaynakları İşlevi Üzerine Etkisi

İnsan kaynaklarının temel işlev ve faaliyetleri, personel bulmak, seçmek, ödüllendirmek, geliştirme faaliyetlerinde bulunmak, işçi sendikalarıyla ilişkileri yürütmektir.[22]

Günümüz işletmelerinin en önemli sermayesi insan kaynakları olarak kabul edilmekte aynı zamanda işletmelerin sahip olduğu bu değer entellektüel sermaye olarak ifade edilmektedir. İşletmelerin sahip olduğu teknolojiler ne olursa olsun tek başına bir şey ifade etmeyecektir. Önemli olan söz konusu teknolojileri kullanacak ve geliştirecek insan kaynaklarına sahip olmaktır.[23]

Günümüz bilişim teknolojileri sürekli gelişme göstermektedir. Bu noktada çalışanların sahip olması gereken nitelikler gün geçtikçe artmaktadır. Bu anlamda işletmeler için önem taşıyan bir başka konu eğitim faaliyetleri ya da bu niteliklere sahip yeni işgörenlerin temin edilmesidir.

20 Robert THAMES, "Pursuc E- Business or Die", Strategic Finance, March, 2000, s.30.
21 Yurdakul CEYHUN, Ufuk ÇAĞLAYAN. Bilgi Teknolojileri Türkiye İçin Nasıl Bir Gelecek Hazırlamakta, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, No:361. Ankara, 1997. s.52
22 Ceylan ALDEMİR ve Diğerleri, "Personel Yönetimi", Barış Yayınları, II.Basım, İzmir, 1996, s.5
23 Bu konuda ayrıntılar için bkz. (A. Thomas STEWART, "Entellektüel Sermaye Kuruluşların Yeni Zenginliği", (Çev:Nurettin ELHUSEYNİ). MESS Yay., 1997)

İşletmelerin bugününü ve geleceğe açılan yolda amaçlarını gerçekleştirme adına doğru insan kaynaklarını bulmak zorundadır. Yanlış personel zamansal ve parasal maliyetlerin artması demektir.

Yeni teknolojilerin kullanımı belirli bir bilgi birikimi gerektirdiğinden işletmeler insan kaynakları temininde çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadırlar. İstenilen niteliklere sahip işgörenlerin gazele veya diğer iletişim araçları ile temin edilmesi hem maliyeti artırmakta hem de uzun zaman alabilmektedir.

Günümüz işletmelerinin bu gereksinimi internetin sunduğu olanaklarla karşılanabilmektedir. İstenilen zaman, istenilen niteliklerde hatta bunlar arasında elektronik ortamda karşılaştırmak suretiyle gerçekleştirilebilir. İnternetin sunduğu olanaklar bugün sadece teknolojik gelişmelerin bir sonucu olmasının ötesinde, rekabet ortamında varolabilmenin bir gereği olarak kullanılmaktadır. Zamansal ve mekansal boyutlarda sınırsızlığın da bir ifadesi olan internet, kullanıldığı alanlar ve ortamlar dikkate alındığında yaşamın her alanında olmazsa olmaz ağırlığını hissettirmektedir.[24] Teknolojiyi geliştiren ve kullanarın da insan olduğu düşünüldüğünde, insana dönük ama geleceği yakalayan uygulamaların yeri ve ağırlığı giderek artmaktadır.[25]

2.5. İnternet'in Araştırma- Geliştirme İşlevi Üzerindeki Etkileri

İşletmenin değiştirici ve geliştirici işlevlerinden bir olarak kabul edilen Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) işlevi günümüz işletmelerinin başarısında önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu günümüz dünyasında, faaliyetlerini sürekli kılmak ve büyümek amacında olan işletmelerin yenilik yapmayı zorunluluk haline getirmeleri gerekmektedir.

Araştırma ve Geliştirme "bilimsel ve teknik bilgi birikimini artırmak amacıyla sistematik bir temele dayalı olarak yürütülen yaratıcı çaba ve bu bilgi birikiminin yeni uygulamalarda kullanımı" olarak tanımlanabilmektedir.[26] İşletmeler açısından bu kavram dar kapsamda ele alınarak, teknik bilgi birikiminin artırılması ve bunların üretim süreçlerinde kullanılması amacıyla sistematik bilgi toplama ve uygulama süreci olarak değerlendirilmektedir. Oysa ki internetin Ar-Ge işlevine etkisi sadece üretim sürecinde bilgi toplama olmamaktadır. Bunun yanında tüm işletme işlevlerinde kullanılabilecek bir işlev olarak baktığımızda; işletmenin pazarlama işlevi için, pazara ilişkin

[24] Cemile GÜRÇAY . Barış SEÇER, "İnternetin İnsan Kaynakları Sürecinde Aday Toplama Amacıyla Kullanımı". Mercek, Nisan, 2000, Y:5, S:t8, s. 111
[25] A.g.e.
[26] TOKAT Bülent, a.g.e. ,s.366

bilgilerin toplanması; finans işlevine ilişkin, yeni fon kaynaklarının araştırılması; insan kaynaklan işlevi için, işletmeye alınacak yeni personelin araştırılması; halkla ilişkiler için, hedef kitlesinin düşüncelerini ölçmek ve bilgi toplamak anlamında kullanılabilmektedir. Sonuç olarak internet, bilgi birikiminin artırılması yönünde işletmenin Ar-Ge anlamında gereksinim duyduğu bilgilerin toplanması yönünde kullanılabilecek bir araç olma Özelliğindedir.

2.6. İnternet ve Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler, halkla iyi ilişkiler geliştirebilmek için yapılan her türlü işbirliği olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanımlama ile halkla ilişkiler; bir örgüt ile bu örgütün yöneldiği kitle arasında, iyi ilişkiler ve karşılıklı anlayış oluşturmak ve bunu süreklileştirmek için girişilen sürekli çabalardır.[27]

Ticari örgütlerde halkla ilişkiler belirli bir kitleye yönelik eylemlerdir. Bu kitleler;

1. İşletmede çalışanlar
2. Hükümet (Siyasal Otorite)
3. Örgütlerin bulunduğu çevre
4. Tüketiciler
5. Yatırımcılar
6. Dağıtıcılar
7. Tedarikçilerdir.[28]

İşletmelerin yöneldiği bu kitlelerle sürekli işbirliği ve iletişimin sağlanması işletme içinde kurulan veya kurulacak olan halkla ilişkiler bölümünün işlevini kolaylaştıracaktır. Günümüzde interneti yoğun olarak kullanan ülkelerde faaliyet gösteren işletmeler halkla ilişkilerde bir iletişim aracı olarak kullanılmaktadır.[29]

İşletme temel amaçlarını göz önüne alındığında toplumsal sorumluluğunu gözönüne almalıdır. İşletme müşterilerine, tedarikçilerine , çevresine, devlete kısacası yöneldiği kitleye yapmış olduğu çalışmaları, kendi görüş ve düşüncelerini benimsetmelidir. Bu noktada halkla ilişkilerin temel amaçlarıyla bütünleştirilmiş internet uygulamaları işletmeye yarar sağlayacaktır.

Rıdvan KARALAR, Halkla İlişkiler, Birlik Ofset, Eskişehir, 5. Basım, 2000, s.9
A.g.e., s.80
Filiz B.PELTEKOĞLU, Halkla İlişkiler Nedir?, Beta Basım, İstanbul, 1998, s.212

SONUÇ

Bilgi teknolojisindeki gelişmelerin sonucu olarak ortaya çıkan internet ve ilintili teknolojileri ekonomik alanda önemi gittikçe artmakta ve iş yapma usullerini radikal bir şekilde değiştirmektedir. Bu değişim işletmelerin mevcut yapı ve işlevlerini de etkilemektedir.

İnternet teknolojisinin bugün geldiği noktada elektronik bir broşür olmaktan öte işlemlerinizi tamamıyla elektronik ortama aktarabileceğiniz, bu ortamdan yürütebileceğiniz ve mekan farkı olmaksızın denetleyebileceğiniz bir iş yapma aracı haline gelmiştir. Bu tarzla işlemlerini gerçekleştiren, interneti reklam aracı olarak görmenin ötesinde intranet ve ekstranet teknolojileriyle işletmenin verimliliğini artırırken bir yandan maliyetlerini düşüren ve elektronik ticarete geçen işletmeler daha başarılı olmaktadırlar. Bunun en somut örneği, her yıl yapılan ve dünyanın en büyük 50ü kuruluşu arasına yer alan firmaların bu teknolojileri ya üreten ya da etkin kullanan bir niteliğe sahip olduğu gerçeğidir.

İnternet kullanımı her geçen gün arttığı gibi bu teknolojiyi erişimi olanak sağlayan teknolojilerde hızla gelişmektedir. Sadece bilgisayarla değil aynı zamanda internet televizyonları, kesintisiz internet erişimi sağlayan mobil telefonlar ve yeni nesil avuç içi bilgisayarlarla, "her zaman her yerden internet erişimi" sloganı yeni ürünler piyasaya sunulmaktadır. İşletmeler bu teknolojilerdeki gelişmeleri göz önüne almalıdır. Bu nedenledir ki, son bir yıl içerisinde e-ticaret' e ek olarak mobil ticaret (m-ticaret) kavramı eklendi.

Ekonomik anlamda internetin sağladığı olanaklardan en önemlisi Kobi'ler için rekabet şansını artırmada bir fırsat niteliğinde olmasıdır. Büyük işletmelerin sahip olduğu bilgi birikimini yakalayabilme, geliştirebilme, pazar analizini yapabilme, maliyetlerin azaltılması sonuç olarak işletmedeki verimliliğin artırılmasında büyük rol oynamaktadır. Bu kadar geniş olanaklar sunan bu araç işletme için büyük yararlar sağlamasının yanında tehlikeleri de beraberinde barındırmaktadır. Günümüz işletmelerini tehdit eden en önemli unsurlardan biri bilgi hırsızlığı ve bilginin güvenliğini sağlayabilmektedir. Her ne kadar yazılım ve donanımla bu önlemler alınsa bile işletme içinde bu anlamda bir etik yerleştiremediğiniz sürece istenilen verimi alamayabilirsiniz.

İnterneti bir iş yapma aracı olarak kullanmayı düşünen işletmeler ya da bunu kullanan işletmeler için internetin getireceği fırsatlar, üstünlükler, tehlikeli ve zayıf yönleri çok iyi analiz edilmelidir. Bu açıdan mevcut imkanlar ile geleceğe ilişkin stratejik hedefler belirlenmelidir. İnternet, moda anlamında kullanılan bir teknoloji olarak değil, 21.yy. için dijital çağın rekabet ve yenilik yapma unsuru olarak görülmelidir.

Bütün bunları gerçekleştirmek için işletmede olası etkilerin gözönüne alınmalı ve iş tanımları yeniden gözden geçirilmelidir. Ne beklediğinizi bilmediğiniz bir teknolojinin faydası zararından daha az olabilir.

Günümüzde rekabetin koşulları yenilenmeyi bir zorunluluk haline getirmektedir. Bu koşullara ayak uyduramayanlar yok olma ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu açıdan internet bundan on yıl önce bir çok insan için ve işletme için bir yenilik olmuştur.,Bu yenilenmeyi yakalayabilen işletmeler için bundan on yıl önce internet için bir reklam aracı olmuştu. Bugün geldiğimi?, noktada internet işin' kendisi olmuş yine aynı işletmeler bu yenilenmeyi bizzat kendi işletmeleri için geliştirmişlerdir.

Ülkemizde ise bu yenilenme süreci çok ağır işlemektedir. Ülkemiz işletmelerinin %98.8' i gibi büyük bir kısmını oluşturan bir başka ifade ile ekonominin nabzı olan Kobi'lere baktığımızda bir çoğu interneti kullanmamakta, kullanan işletmeler ise bundan on yıl öncesi gibi reklam boyutunda yaşamaktadır.

Ülkemizde Kobi' lerin sorunları ile ilgili yapılan araştırmalarda elde edilen sonuçlar genellikle aynıdır. Bu sorunlar temel olarak finans ve yönetsel sorunlar başlığı altında toplanmaktadır. Oysa ki internet bu işletmeler için bir iş yapma aracı olarak kullanıldığında Kobi'ler için getireceği çözüm noktaları şunlar olabilir;

- İnternet ile birlikte iletişim maliyetlerinin azaltılması, finansal işlemlerin daha kısa zamanda sonuçlandırılması,ürctimde, pazarlamada, bilgi toplamada ve satın alma sürecinde kullanılması ile maliyetlerin düşürülmesi ile finansal sorunların çözümünde bir araç olabilir,
- Pazarlama araştırmasının elektronik ortamda gerçekleştirilerek müşterilerin beklentileri bu yolla sağlanabilir diğer yandan pazar payının artırılması, yeni pazarlara ulaşabilme en önemlisi dışa açılmanın en önemli araçlarından birisi olmaktadır. Bu anlamda internet pazarlama sorunlarının çözümü için bir araç olabilir.
- Kobi'ler için bir başka sorun nitelikli elemanın temin edilmesinde yaşanmaktadır. Bir yandan aradığınız nitelikli eleman diğer pencerede kendi niteliklerine uygun bir iş arayan bir kişi için internet buluşma noktası olmakladır. İşletmenizi cazip yönleriyle açıklayabileceğiniz bu yolla işgören adaylarını çekebileceğiniz ve bunları gerçekleştirirken elektronik ortamda özgeçmiş veritabanıtutarak istediğiniz işgören adayları için seçim yapabileceğiniz bir yapı kazandırmaktadır. Bu anlamda nitelikli eleman bulma sorununun çözümünde internet bir araç olabilir.
- Müşteri hizmetlerinizi gerçekleştirebileceğiniz bir araç olabilir.

• Halkla ilişkiler işlevi için bir araç olabilir.

• Araştırma ve geliştirme faaliyetleriniz için kullanacağınız bilgi toplama aracı olabilir.

• Bütün bunların sonucu olarak kârlılığınızın artırmamızda etken bir araç olabilmekledir.

Yukarıdaki başarı faktörlerinin ülkemiz Kobi' leri açısından yakalanabilmesi bir anlamda internetin ülkedeki daha geniş kitleler tarafından kullanılmasına, işletme tarafından müşterilerime benimsetilmesine ve işletmenin iş yaptığı tedarikçileri ile ortak bir yapının geliştirilmesine, güvenliğin artırılmasına, yasalarla tüketici ve işletme haklarının korunmasına, iletişim alt yapısının geliştirilmesi gibi bir çok faktöre bağlanabilir.

Ancak şartlar ne olursa olsun ,Kobi'ler bugünden geleceği yakalayabilmelidir. Bunu en azından değişebilmek, gelişebilmek ve küresel boyutta bir konu olarak ele alıp küresel normlu bir işletme olarak davranmak zorundadır.

KAYNAKÇA

AKGÜL Mustafa, GÖKÇÖL Orhan. , "İnternet ve İlgili Konularda Çokça Sorulan Sorular : INET-TR CSS",Süriim 2.5. http://www.bilkent.edu.tr/turkce/css/incl-tr.html, 30 Ekim, 1997

ALDEMİR Ceylan ve Diğerleri, **"Personel Yönetimi"**, Barış Yayınları, 2.Basım, İzmir, 1996

ALGAN Sibel, "Bilgi Yolunda Bildik Yeni Bir Durak: Ekstranet", **BT Haber,** Sayı: 111, 31Mart-6 Nisan, 1997

BALEVİ Erol, **İnternet,** Seçkin Kitabevi, Ankara, 1995

BARUTÇUGİL İ.Sabri, "Bilgi Yönetimi", Bankacılık ve Finans Yil:2, Sayı: 12 ,Nisan-Mayıs, 2000

BÖRÜ Mert, "Aktif mi? İnteraktif mi?", **BT Haber,** 23-29 Haziran, 1997

CEYHUN Yurdakul, ÇAĞLAYAN **Ufuk, Bilgi Teknolojileri Türkiye İçin Nasıl Bir (ielecek Hazırlamakta,** Türkiye İş Bankası Kültür Yayınlan, No:361, Ankara, 1997

ERSOY Zeynep, "Elektronik Ticaretin Ekonomik ve Sosyal Etkileri", GÖRÜŞ,TÜSİAD Yayınları, Mart-Nisan, 2000

GÜNEY Ümit, "İnternet, Intranet, Extranet", **Byte Türkiye,** Mayıs, 1998

GÜRÇAY Cemile, SEÇER Barış, "İnternetin İnsan Kaynakları Sürecinde Aday Toplama Amacıyla Kullanımı", Mercek, Y:5, S:18, Nisan, 2000,

KARALAR Rıdvan, **Halkla İlişkiler,** Birlik Ofset, Eskişehir, 5. Basım,2000

KEPENEK Yakup, **Ekonomik Yönleriyle Elektronik Ticaret,** Alfa Yayınları, 2000

ÖNCEL Mesut, Bilgi Teknolojisinin Bir Aracı Olarak İnternet, intranet, Ekslranetin İşletme Yönetimine Etkileri ve Kobi ler İçin Çözüm Noktaları, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü., Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2001

PELTEKOĞLU B.Filiz, **Halkla İlişkiler Nedir?,** Beta Basım, İstanbul, 1998

STEVVART A. Thomas, **"Entellektüel Sermaye Kuruluşların Yeni Zenginliği",** (Çev:Nuretlin ELHÜSEYNİ), MESS Yay., 1997)

THAMES Robert, "Pursue E- Business or Die", **Strategic Finance,** March, 2000

TOKAT Bülent, ŞERBETÇİ Derya, **İşletmecilik Bilgisi,** 4. Basım, İstanbul, 2000

TOPALOĞLU Mustafa, "Elektronik Ticaretin Hukuksal Yönü", **Pc Life,** Mayıs,2000

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: S ^ & I L ^ Ha/iran 2001

Etkin Müşteri Hizmetleri Yönetiminde Örgütlenme Alternatifleri

Yrd.Doç.Dr. B. Zafer Erdoğan*
Araş.Gör. Hakan Çelik**

ÖZET

Etkin müşteri hizmetleri sunma, başarı için uygulanan stratejinin önemli bir parçası ve bugünün rekabetçi ortamında kalıcı olmak için vazgeçilmez bir gerekliliktir. Bu nedenle makalede ilk önce müşteri hizmetlerinin ne olduğu ve neden iyi bir şekilde yerine getirilmesi gerektiği üzerinde durulmuş. Daha sonra etkin müşteri hizmetleri sunabilmek için alternatif örgütlenme biçimleri örnekler vasıtasıyla irdelenmiştir.

ABSTRACT

Providing effective customer services is par t of a successful business strategy and a neccesity to survive in the highly competitive environment of nowadays. Thus, in this article what customer services means is first explained and then why there is a needfor it to be done succesfully is discussed. Finally, in order to provide effective customer services, alternative organisational struetures are explored in depth with real life e.ramples.

* DPU Bilecik İİBF Üretim Yön. ve Pazarlama Ana bilim Dalı
** DPU Bilecik İİBF Üretim Yön. ve Pazarlama Ana bilim Dalı

1. GİRİŞ

Pazarlamanın en önemli kanunlarından biri, "sadece üretmek için ürettiğin bir şeyi satmaya değil, aksine tüketici ne istiyor ise onu üretmeye ve satmaya çalış" olarak özetlenebilir.[1] Buradan hareketle, pazarlama yönetiminin birincil görevi, mevcut ve potansiyel müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını belirleyerek, bu ihtiyaçları en uygun bir şekilde tatmin edecek mal ve hizmetlerin sunulmasını sağlamaktır. O halde, günümüz pazarlama anlayışı için, "tüketiciyi ve tüketici tatminini ön plana çıkartan bir yönetim felsefesidir" denilebilir.[2] Son yıllarda, müşteri ile karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesi temeli üzerine kurulan "Mikro (bire bir) Pazarlama" anlayışı ile tüketici tatmini daha da önem kazanmıştır. Genel olarak mikro pazarlama, müşteri ile verimli, karlı ve güvene dayanan ilişkilerin oluşturulması amacı ile bireysel müşteri tatmini hakkında gerekli şeyleri öğrenebilmek amacı ile sürekli olarak tüketici nabzının yoklanması ve buradan çıkacak sonuçlar ışığında gerekli değişikliklerin yapılması sürecidir.[3] Karşılıklı ilişkilerin sürekli olabilmesi, her şeyden önce firmanın müşterilerine bir "Değer" sunabilmesine bağlıdır. Müşteri için yaratılan değer, hizmet ve kalitenin bir sentezidir ve hizmet, kalite ve müşteri tatmininin tüm araçlarını kapsamaktadır.[4] Bu bağlamda, tüketicilerin, mal ve hizmetler ile ne kadar iyi tatmin edildikleri meselesi ise genel olarak müşteri hizmetlerinin konusudur.[5] Müşteri hizmetleri satış yöneticilerine, müşteri ilişkilerini sağlamlaştırma ve rakiplerden farklılaşma için önemli fırsatlar yaratan önemli bir araçtır.

2. MÜŞTERİ HİZMETLERİ NE DEMEKTİR ?

Genel bir ifade ile müşteri hizmetleri, işletmenin müşterilerine sattığı ürünün ötesinde önerdiği, bir değer ifade eden herşeydir. Müşteri hizmetlerinin boyutu, en göze çarpan garanti kapsamındaki bakım-onarımdan, en uç noktada yer alan fiyat değişikliklerine karşı koruma, hızlı dağıtım, bayi tanıtımları, eğitim yardımları ve kişisel olarak tüketicilerin eğitimine kadar değişmektedir.[6]

İşletmenin mamulleri ile ilgili ne türde hizmet imkanları sağladığı, mamul politika ve stratejileri bakımından Önemlidir. Genel anlamıyla müşteri hizmeti, mamulle ilgili çeşitli ek servisleri kapsar. Bu servislerin başlıcaları;

[1] FENNILL, Geraldine. "Consumer's Perceptions of the Product Use Situation", Journal of Marketing, Vol.42, No:2, April 1978, s.3.
[2] HOUSTON. FranKlin S.. "The Marketing Concept", Journal of Marketing, Vol.50, April 1986, s.81.
[3] ODABAŞI, Yavuz, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık, s. 19.
[4] ODABAŞI, s.49.
[5] JOHNSON, Eugene M.. KUTZ. Daviel L., Eberhand E. SCHEMİNG, Sales Management, Mc GrawHillCo., 1994, s.469.
[6] OXENFELDT. Alfred R., Executive Action in Marketing. Belmont, California, 1966, s.599

garantiler, mal iadeleri, kurma-çahştırma yardımı, bakım ve tamir, malı yerine teslim ve parça teminidir.[7] Üreticilerin servis politikaları çeşitlilik arz eder. En basit servis türü, mamulün kullanımı ve korunması konusunda müşterinin eğitimidir. Diğer servis politikaları özellikle endüstriyel mallar için, kurma ve bakım-onarımdır.[8]

Daha geniş kabul gören bir tanıma göre müşteri hizmeti; müşteri ile değişim süreciyle ilgili olarak, işlem öncesi, işlem sırası ve işlem sonrası müşteriye zaman ve yer açısından kolaylık sağlayacak değer yaratıcı bir süreçtir. Bu sürecin iki boyutu vardır. Bunlardan ilki, üretilen ürünler ile bağlantılı olarak sunulan, garanti kapsamında servis gibi hizmetlerdir. Diğeri ise, üründen bağımsız olarak sunulan, elle tutulamayan, stoklanamayan ulaşım, bankacılık ve sigortacılık gibi hizmetlerdir.[9]

Hizmetler, tüketiciye sağlanan faydalara göre de aşağıdaki gibi sınıflanabilir:[10]

I. Somut Faydalar Sağlayan Servisler

A- Satın Alına Kararındaki Risk Olgusunu Gidermeye Yönelik: Bunlar tüketicinin yanlış ve problemli ürünleri seçme olasılığını azaltmak için ortaya çıkmış servislerdir. Bu servisler iki grupta toplanabilir;

• Ayarlama ve Geriye Verme Olanakları: Tüketicilerin, satın aldıkları şeyleri, kesin olarak satış akdi yapmadan, evde inceleyebilme ve gerekirse geri verebilme hakkına sahip olmalarını ifade eder.

• Garantiler: Üreticilerin kendi kendilerine yükledikleri sorumluluklar olarak tanımlanabilir. En basit olarak, üreticinin belli bir zaman aralığında, ürünü veya herhangi üretilmiş parçasını değiştirme ve tamir etme olarak karşımıza çıkar.

B- Ürünün Performansını Savunmaya Yönelik: Ürünün, spesifik müşteri isteklerini karşılamak amacıyla, yeniden biçimlendirilmesi, ayarlanması ve değiştirilmesi işlemleridir. Bu hizmetler;

• Ürünün Kullanımı Konusunda Tüketiciyi Eğitme
• Koruma ve Bakım Servisinin Adil Bir Şekilde Fiyatlama
• Ürünleri Kolayca Tamir Edilebilecek Şekilde Üretme
• Üretimde Etkin Bir Kalite Kontrol Programı Uygulama dır.

[7] LUCK, David J.. Product policy and Strategy, Englewood Cliffs, New Jersey, 1972, s.31.
[8] STİLL, Richhard R.. EdvardW. CUNDIFF, NormanA.P. ÜOVONİ, Sales Management. Prentice Hail Inc.Newr Jersey, 1976, s.42.
[9] FREEMANTLE, David, Incredible Consumer Service, Mcüraw Hill Co., 1993, s.25.
[10] HARTLEY. Robert R, Fundamentals for Responsive Management. Dun-Donnelley, Nov York. 1976. s.89-94.

C- Müşteri Operasyonlarına Yönelik: Bu servisler aşağıda sıralanan geniş kategoriye yayılmışlardır. Bunlar;

- Tüketicilerin Beklentilerine Uygun Olarak Tam Zamanında Dağıtım
- Adil Bir Dağıtım Fiyatı
- Taşıma ve Yüklemede Oluşabilecek Hasarlar İçin Sorumluluk
- Servislere İlişkin Olarak Ortaya Çıkabilecek Problemlere Etkin Bir Şekilde Eğilme: Örneğin, son zamanlarda, müşteri sorunlarına en kısa zamanda çözüm bulmak amacı ile şirketlerin Cali Center'lar oluşturmaları ve müşterilerin bu centerlara kolayca ulaşmasını sağlamak amacı ile 800'lü numaralarkullanmalan.

- Muhtemel Problemlerden Kaçınmak İçin Müşterilere Danışmanlık Yapma: Örneğin, dünyanın önde gelen uçak üreticilerinden olan Cessna, bu uçakları tarımsal ilaçlama için kullanacak müşterilerine, profesyonel havacılık standartlarının gerektirdiği bilgiler ve eğitim ile ayrıca uçakları dönüştürme için teknik yardım şirket tarafından sağlanmaktadır."

II. Soyut Faydalar Sağlayan Servisler

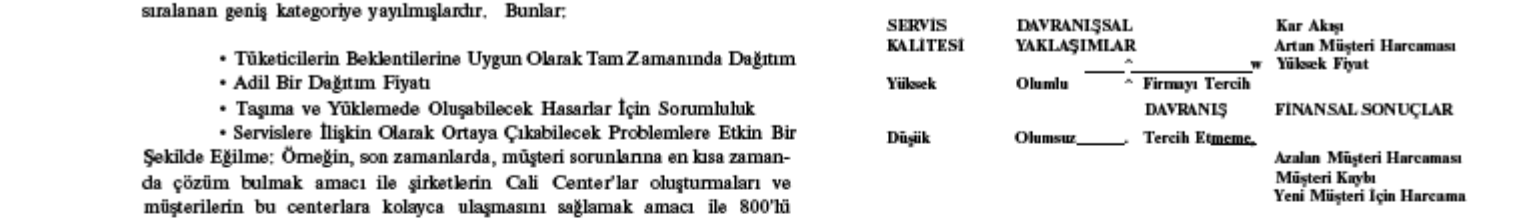
Bunlar tüketicinin kendine olan saygısını ve güvenini pekiştirmeye yönelik servislerdir. Çoğunlukla müşterinin gözünde pozitif bir firma imajı yaratmaya yararlar. Mesela, şikayetlere veya başvurulara verilen hızlı, içlen ve tüketiciyi rahatlatmaya yönelik cevaplar. Firmalar, müşteri başvurularını dikkat ve saygı ile hırçınlıktan uzak ve duruma uygun stratejiler izleyerek alabilmesi için elemanlarını özel olarak eğitmektedirler.

3. NİÇİN DAHA İYİ MÜŞTERİ HİZMETİ?

Servisten tatmin olan müşterilerin, firmaya karşı olumlu duygular beslediği ve bir sonraki satın alma kararını verirken büyük ihtimalle aynı firmayı tercih ettiği yapılan araştırmalarla ortaya çıkartılmıştır. Aynı şekilde, tatmin olmayan müşteriler ise, ya harcamalarını kısıtlamakta, yani aynı yerden daha az alışveriş etmekteler, yada burayı bırakmaktalar. Bu durum aşağıdaki şekilde kısaca açıklanabilir.[12]

Toyota şirketinin yapmış olduğu bir araştırmada, olumlu satış tecrübesi ile Toyota otomobil alma niyeti 37% den 45% e, olumlu servis tecrübesi ile 37% den 79% a ve hem olumlu satış hem de olumlu servis tecrübesi ile 37% den 91% e yükseldiği tesbit edilmiştir.[13]

[11] "Consumer Service and Bonom I.ine", Sales Management, February 17, 1975.
[12] ZEITH, a.g.e., s.33.
[13] McLaughlin, John P., "Ensuring Consumer Satisfaction is a Strategic Issue", The AIC Consumer Satisfaction Measurement Conference, Chicago, December 6, 1993.



Şekil-1 Müşterinin Kalite Algılaması ve Sonuçları

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere, müşterilerin firmanın pazar sunumlarına karşı olumlu bir tutum takınmaları, sunulan hizmetin kalitesi ile doğru orantılıdır. O halde hizmet kalitesi kavramının ne anlama geldiği önem kazanmaktadır. Odabaşı, hizmet kalitesini oluşturan unsurları beş grupta toplamıştır:[14]

- **Güvenirlilik:** Söz verilen hizmetin doğruluğu, tutarlılığı, o hizmeti gerçekleştirebilme yeteneği.
- **Karşılık Verebilmek:** Zamanında doğru ve açık bir biçimde müşteri taleplerine yanıt verebilme becerisi.
- **Güvence:** Çalışanların bilgi ve nezaket ile güven yaratması.
- **Empati:** Kendini müşterinin yerine koyarak, bireyselleştirilmiş ilgiyi müşteriye verebilmek.
- **Fiziksel Varlıklar:** Fiziksel ortamın görünüşü, ekipmanı, çalışanları ve malzemeleri kapsar.

Bir başka yazar, Oberhaus, kalite düzeyi yüksek bir hizmet için aşağıdaki beş unsuru sıralamıştır:[15]

- Telefonla veya gönderilen mektup ve notlar ile satış sonrası, müşterinin firmayı tercih etmesi nedeni ile memnuniyeti geriye bildirmek.
- Alman siparişi anında işleme koymak.
- Satış sonrası hizmet, dağıtım, kurma ve garanti sağlamak.
- Müşteriler için satış sonrası eğitim vermek.
- Karşılıklı haberleşme için mevcut kanalları açık bırakmak.

Hizmet kalitesinden söz ederken, kalite teriminin firmadan firmaya değiştiği, bulunulan rekabet ortamına, endüstri dalına ve işletmenin niteliğine

[14] ODABAŞI, a.g.e., s.93.
[15] OBERHAUS, a.g.e., s.505.

göre değiştiği gözden kaçırılmamalıdır. Peki müşterilerin arkasından koştukları kalite anlayışı nedir? Takeuchi ve Quclch 1983'de yaptıkları araştırmada, Tablo-1 'de ayrıntılı bir şekilde görülebileceği gibi, tüketicinin kaliteyi, ürünü satın almadan, satın alım anında ve satın alımdan sonra değerlendirdiklerini ortaya çıkarmıştır.[16]

Satın Alımdan Önce	Satış Anında	Satış Sonrası
Firmanın Adı ve İmajı	Performans	Kurma ve Kullanma
Geçmiş Tecrübeler	Özellikler	Kolaylıkları
Arkadaşların Düşünceleri	Satış Elemanlarının	Tamir ve Garanti
Mağaza Tanınmışlığı	Fikirleri	İsteklerini Karşılama
Firma Hakkında Yayınlanan	Garantiler	Yedek Parça
Test Sonuçları	Servis ve Tamir	Bulunabilirliği
Fiyat ve Ürün Performansı	Politikaları	Servis Etkililiği
Hakkında Yapılan Reklamlar	Destek Programları	Güvenirlik
	Etiket Fiyatı	Karşılaştırmalı
		Performans

Tablo-1 Tüketicilerin Kalite Değerlendirme Aşamaları

Hizmet kalitesini kısaca bir firmanın müşteri beklentilerini karşılayabilme ya da geçebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Burada önemli olan konu, kalitenin müşteri tarafından algılanan kalite olmasıdır. Odabaşı müşterinin kalite anlayışı ile firmaların kalite anlayışlarının kesişmeleri sonucu aşağıdaki üç durum meydana geldiğini savunmuştur ;[17]

	Tüketici Algılaması	Tatmin Düzeyi
	Beklenenden İyi	Hoşnut
Müşteri Hizmeti	Beklendiği Gibi	Tatmin Olmuş
	Beklenenden Az	Tatmin Olmamış

Tablo-2. Müşterilerin Hizmet Kalitesi Algılaması

1989'da Coyne tarafından yapılan, servis kalitesi ile bunun tüketicilerin tatmin düzeyine ve yeniden satın alma davranışlarına etkisini ölçen çalışma, yukarıdaki olguyu desteklemektedir. Bu çalışmaya göre, tüketicinin tatminini etkileyen bazı servis eşik düzeyleri vardır. Eğer bu eşik düzeyleri müşterilerin beklentilerini yakalarsa, tatmin yükselmekte ve yeniden satın alma davranışı hızla yükselme eğilimi göstermektedir. Tam tersine, eğer bu seviye, müşteri beklentilerini yakalayamazsa veya düşük kalırsa, tatmin ve buna bağlı olarak yeniden satın alma davranışı düşmektedir.[18]

Ayrıca, ürünün kalitesi ile bu ürün için verilen hizmet miktarı çok yakından ilişkili olduğu görülmüştür. Genel olarak konuşmak gerekirse, kalitesi yüksek mallar daha az servise ihtiyaç duyarken, düşük kaliteli mallar için daha fazla servis süresi harcanır. İşte bu yüzden, kaliteli mal üreten

[16] TAKEUCHİ. Hirotka, John A. QUELCH, "Çjuıılty Is Move Than MakingA Good Proctuct". Harvard Business Review, July 1983. s. 139.
[17] ODABAŞI, s.93.
[18] COYNE, Kevin P., "Beyond Service Fads: Meaningful Surategies for Real World." Sloan Management Revievv, Sumrner 1989, s(>6

firmaların servis politikaları daha liberal olmuştur.

Fakat son yıllarda, toplam kalite yönetimi ile kaliteyi iyileştirip bir rekabet avantajı yaratmaya çalışmak iletişim ve teknoloji olanaklarının artması ile zorlaşmıştır, çünkü yakalanan bir avantaj, rakipler tarafından kolaylıkla kapatabilmektedir. Bu ise firmaları, kaliteyi ve sağlanan hizmetleri içerisine alan, müşterinin istediği ve algıladığı bir değer yaratma politikasına itmektedir.[19] Böyle bir politika ise, tüketicilerin malı satın alıp almama konusundaki kararsızlıklarını bertaraf etmek için kullanılabilecek Önemli bir araçtır.[20] İşte bu yüzden, 1980'li yıllardan itibaren bir çok şirket, verdikleri hizmetin kalitesini yükseltmek için yoğun çaba sarfetmektedirler.[21] Hizmet için bu kadar çaba harcanmasının nedeni ise, biraz yavaş olmakla birlikte, bu çabaların reklamın marka imajı, ürün kullanışlılığı ve yüksek fiyat politikası üzerinde yarattığı etkinin benzerini yaratmasıdır.[22] Bu etki beraberinde işletme için en önemli faydayı getirir ki bu da karın artmasıdır. Sağlanan hizmet ile kar artışı şu yollar ile gerçekleşir;[23]

1. Hizmet kalitesi yeni müşterileri çeker: Ford Motor Şirketi, servis kalite notları yüksek olan bayilerinin, yeni müşterileri çekerek, normalden daha yüksek bir satış düzeyi, yatırım geri dönüş oranı ve satılan araç başına kar sağladığını ispatlamıştır.[24]

2. Mevcut müşterilere olan satışlar korunur veya artar: Mevcut müşterilerin korunması firma karını arttırır çünkü yeni müşteri çekmek, yüksek promosyon, satış giderleri ve işe başlama maliyeti gerektireceği için pahalıdır. Yeni kazanılan müşteri ise bir süre için kar yaratmaz. Örneğin, sigorta sektöründe, kazanılan bir müşteri, ancak firma ile ilişkisinin dördüncü yılında satış giderlerini tamamı ile karşılar. Bu durumda mevcut müşterilerin korunması daha uygundur.[25]

3. Ürünlere yüksek fiyatlar uygulanmasına imkan yaratılır: Firmalar, sadık müşterileri için rakiplerinden daha yüksek fiyatlar uygulayabilir, çünkü bu müşteriler firma ile ilişkilerine değer vermektedirler. Bu, 1990 yılında yapılmış bir çalışma ile kanıtlanmış ve on yıllık bir geçmişi olan kredi kartı kullanıcısının, sağlanan hizmetler karşılığı ortalama olarak beş yıllık bir kart sahibinden üç kat fazla ödeme yaptığı ortaya çıkartılmıştır.[26]

[19] ODABAŞI, a.g.e.ç, s.49.
[20] STİLL, a.g.e., s.42.
[21] GRAİSİNG, Dıvid, "Qality: Hov w Make it Pay". Business Week, August 1994, s.54.
[22] 7.EİTHÜALM, Valeric A.. Leonard BERRY. A. PARASURAMAN, "The Behavioral Cofisequcnces of Service Quality". Journal of Marketing, Vol60. April 1996, s.31.
[23] JOHNSON, s.470.
[24] Ford Motor Company, Memorandum to Dealers. America. Octobcr 3. 1990.
[25] ZEITHALM, a.g.e., s.33.
26 ROSE, S., "The Coming Revolution in Credit Cards", Journal of Retail Banking. Sumrner-1990. s. 18.

4. Fiyat rekabetinde karşılaşılabilecek olan zayıf yönler kapatılır: Servis kalitesinden memnun olan müşteriler, rakiplerin manevralarına rağmen yine aynı firmayı seçme eğilimi gösterirler. 1998 yılında, hastalar üzerinde yapılan bir araştırmada, hastaların hastaneden memnuniyetleri ile aynı hastaneyi seçme davranışları arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur.[27]

5. Diğer direkt olmayan faydalar sağlanabilir: Örnek olarak firmanın toplumdaki imajı, kişisel satışın kolaylaşması ve işten ayrılmaların azalması verilebilir.

4. MÜŞTERİ HİZMETLERİNİN ÖRGÜTLENMESİ

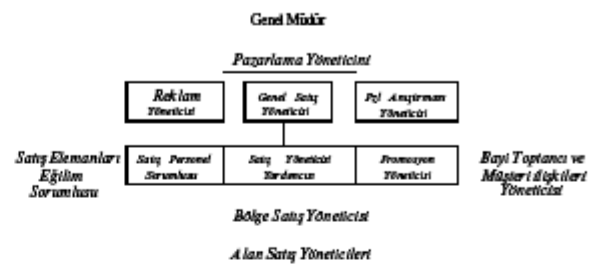
Çoğu zaman verilen servisler, pazarlama iletişimi çabaları ile yakından ilişkilidirler. Buna en güzel örnek, bayilerin yaptığı, satış noktasında ürünlerin sergilenmesidir. Bu çaba hem promosyonun, hem de müşteri hizmetlerinin kapsamına girmektedir.[28] Buradan da anlaşılabileceği gibi müşteri hizmetleri satış yöneticisinin kontrol alanı içerisinde yer alır.

Firma eğer resmi bir hizmet politikası uyguluyor ise, satış yöneticisi, bu hizmetleri, promosyon programının etkileşimli bir alt bölümü haline getirmelidir. Çünkü uygun bir servis politikası, yalnızca ek satışlar için bir zemin hazırlamakla kalmaz, aynı zamanda mevcut satış düzeyini korumaya ve müşteri değeri yaratmaya yardım eder. Görüldüğü üzere servis ile elde edilmeye çalışılan amaçlar ile promosyon amaçları arasında bir çatışma yoktur. Servis politikasının başarı yada başarısızlığı tamamen satış yöneticisinin sorumluluğu altındadır.[29]

Şekil-2'deki örgüt şeması, günümüz pazarlama anlayışını uygulayan bir örgütte, müşteri hizmetlerinin yerini göstermektedir. Bu örgütleniş şekli kurmay ve dikey örgüt biçimlerini bünyesinde toplayan, çok değişik ürünleri, çok geniş bir coğrafyada pazarlayan büyük ve orta çaplı işletmelerin sıkça kullandıkları bir örgütleme şeklidir. Şekilden de görülebileceği gibi, müşteri hizmetleri, merkezde, satış yöneticisinin hemen altında, ayrı bir bölüm olarak oluşturulmuştur.[30]

Ülkemizde bu örgütlenme türünü uygulayan işletmelerden birisi Çukurova Holding bünyesinde yer alan, Çukurova İthalat ve İhracat Türk A.Ş. dir. Şirket özellikle ağır iş makineleri (Ekskavatörler, Loaderler,

[27] NVOODSİDE. A.. L.FREY and R.DAI.Y, "Linking Service Qality. Consumer Salisfaction and Behavioral intention". Journal of Healt Çare Marketing, December 1998. s.18-34.
[28] JOHNSON, a.g.e. s.471.
[29] STİLL, a.g.e., s.42.
[30] STANTON, William J., Fundamentals of Marketing, McGraw Hill Co.,1984, s. 14.



Şekil-2 Karma Örgüt Yapısı İçerisinde Müşteri Hizmetleri bölümü

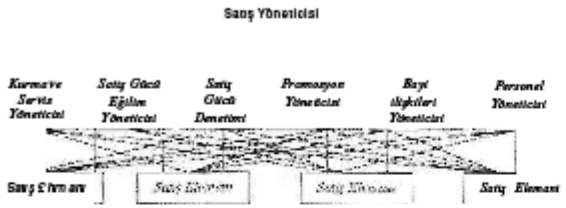
Bulldozerler, Asfalt Makinaları, ve Forkliftler) ile endüstriyel mallar (Jeneratörler) montaj, ithalat ve ihracatı ile uğraşmaktadır. Şirketin müşteri hizmetleri bölümü merkezde yapılandırılmış ve lojistik destek sağlamak amacı ile bölge bayileri düzeyine yayılmıştır. Ürün satışı yapıldıktan sonra, herhangi bir sorunla ilk önce bölge bayilikleri ilgilenmekte, eğer sorun ileri düzey bir teknik yardımı gerektiriyor ise merkezden gelen teknik ekip tarafından çözülmeye çalışılmaktadır. Ayrıca her yıl belirli sürelerde, şirketin merkezi olan İstanbul'da ve bölge Ankara, Bursa, Adana ve Trabzon illerinde bulunan bölge bayiliklerinde, teknik konulardan, satış ve pazarlamaya, rapor yazma tekniklerinden, motivasyona kadar uzanan konularda eğitim çalışmaları yapılmaktadır. Şirket satış, pazarlama ve satış sonrası hizmetleri için 2000 yılı Mayıs ayında Dünyanın tanınmış eğitim, belgelendirme, kontrol ve uzmanlık kuruluşu olan RWTUV tarafından ISO 9002 Hizmet Kalite Belgesi ile ödüllendirilmiştir.[31]

Şekil-3'deki fonksiyonel örgüt tipinde, satış departmanı ve satış yöneticileri, talimatları birden fazla kişiden alırlar. Şekilden de görüldüğü gibi değişik fonksiyonlar aynı grup satış elemanları tarafından yerine getirilmektedir. Bu elemanların, işlerinin değişik yönlerine ilişkin meydana getirdikleri işler, bir satış yöneticisi tarafından meydana getirilmektedir.[32]

Bu yapılanmaya en iyi örnek, dünyaca ünlü finans şirketi Ernst&Young'ın yönetim ve danışmanlık birimi verilebilir. Herhangi bir olayı veya projeyi analiz etmek için, müdürlerden ve bölüm şeflerinden

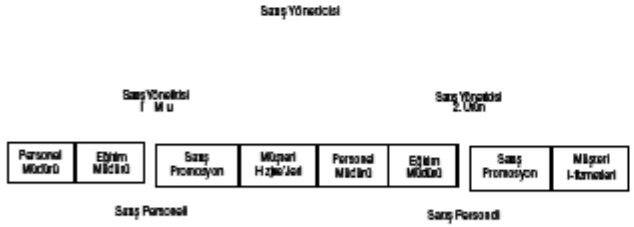
[31] Çukurova İthalat ve İhracat TürkA.Ş., ayrıntılı bilgi için, cukurovailh3@superonline.com veya Tel: (212) 482 16 00 (30 Hat) Fax: 482 16 60
[32] STİLL a.g.e., s. 143

oluşan geniş bir grup, ki bazen sayıları 100'ü bulabilir, toplanıp, beyin fırtınası yöntemi ile hızlı bir şekilde karar almaya çalışırlar. Bu projede çalışan uzmanlar, çalışma esnasında başka projeler ile de ilgilenebilirler[23]



Şekil-3 Fonksiyonel Örgüt Yapısı İçerisinde Müşteri Hizmetleri

Aşağıda ürün temeline göre biçimlendirilmiş bir örgüt şeması görülmektedir (Şekil-4). Pazarlanan her bir ürün için bir ürün yöneticisi bulunmakladır. Bu örgüt biçimi, özellikle geniş bir ürün grubunu tek bir satış gücü ile ekonomik olarak dağıtmanın mümkün olmadığı, dağıtılan ürünlerin teknik ürünler olması dolayısı ile satıcıların ürünün teknik özellikleri hakkında eğitilmesinin gerekli olduğu veya ürünlerin tamamen farklı müşteri gruplarına hitap etmesi nedeni ile oluşturulmuştur. Şekilde görüldüğü gibi her ürün grubu için müşteri hizmeti ayrı olarak verilmektedir.[24]



Şekil-4 Ürün Temeline Göre Yapılanma

Ürün temeline göre yapılanmış örgüt biçiminin aynısı müşteri temeline göre de uyarlanabilir. Bu durumda, aynı ürün temelinde olduğu gibi, müşteri hizmetleri, her müşteri grubu ile ilgilenen satış yöneticisinin altında yer alır.

MCI bugün Amerikanın en büyük telekominikasyon şirketlerinden

[23] Ernst&Young. Technology in Banking, U.S.A, 1996.
[24] STİLL, a.g.e., s. 149.

birisidir ve müşteri hizmetlerini, yukarıda teorik olarak hazırladığımız müşterinin iletişim ihtiyaçları temeline göre yapmaktadır. MCI'in sağladığı müşteri hizmetlerini aşağıdaki Tablo-3'dc kısaca özetlemektedir.[25]

Müşteri İletisim İhtiyaçları

Dışarıda ve İçeride Uzak Mesafe	Veri Aktarımı	Internet ve Intranet	Arama Merkezi Yönetimi	Bölgesel Hizmet
800'lü Numaralar	Özel Şebeke	Erişim	800 Servisi	Kablo Hattı
Video Konferans	Sanal Ağlar	Çevirmeli Arayıcı	Teşhis	Hücresel
	Dijital Hizmet	Web Savfası Oluşturma	İstişare	Internet Erişimi
		Özel Etiket Arayıcısı	Yazılımı	

Tablo-3 Müşteri Temeline Göre Hizmet Bölümlendirmesi-MCI

Uygulamada çok karşılaşılan bir diğer örgütlenme şekli ise dağıtım kanalına göre örgütlenmedir. Bu örgütlenme şeklinde, müşteri hizmetleri kurmay pozisyonda yer alır, çünkü her dağıtım kanalının problemleri birbiri ile benzer özellikler gösterir. Aşağıda bu örgütlenme şekline örnek verilmiştir (Şekil 5).[26]

Bu örgüt şeklinde müşteri hizmetlerinden sorumlu birim merkezde yer almaktadır. Ancak günümüzde müşteri isteklerine zamanında yanıt verebilmek için örgüt yapısı içerisinde müşterilere yakın bir yere yerleştirilir. Servis birimleri acenla, bayi, toptancı bünyesinde ya da sadece hizmet veren bağımsız birimler olarak bölgesel veya yerel düzeyde örgütlenebilirler. Böyle olunca hizmet isteği ya direkt olarak bu birimler tarafından alınır ve karşılanmaya çalışılır ya da merkezdeki bir birim tarafından bu istekler alınır ve tüketici en yakın servis birimine yönlendirilebilir.

Hizmet isteğinin bağımsız veya yarı bağımsız örgütler tarafından karşılanmasına örnek olarak beyaz ve kahverengi eşya, özellikle elektrikli ve elektronik ev eşyası üreticilerinin iller yada bölgesel çapta verdikleri satış sonrası hizmetler verilebilir. Örneğin, Arçelik A.Ş. üretmiş olduğu televizyonlar için malzeme, üretim ve işçilik halalarına karşı bir yıl süre ile ücretsiz servis, yedek parça ve gerekirse ürün değişimini garanti etmektedir. Bunun için, satış örgütünün içerisinde yer alan "Arçelik Servis İşletmesi" adı altında "Arçelik Servis Örgütü" oluşturulmuş ve bu örgüt, bünyesinde dokuz bölge şefliği ile bunlara bağlı 394 yetkili servis barındıran bir ağ durumuna getirilmiştir. Tüketici bir sorunla karşılaştığında öncelikle iller bazına yayılmış

[25] VAYLAND. Robert E. ve COLE. Dual M., Müşteri Bağlantıları, Çeviren: Ünal ÇAĞLAR, Alfa Basın Yayım Dağıtım Ltd.. Temmuz 2000, s.35.
[26] STİLL, a.g.e, s. 150.

yetkili servislere yöneltilmekte, eğer burada bir çözüm üretilemez ise bölge servis şefliklerine sorun aktarılmaktadır.

Hizmet taleplerinin merkezdeki bir birim tarafından alınıp, müşterinin en yakın servis birimine yöneltilmesi durumuna yine Arçelik firmasının uygulamasını verebiliriz. Arçelik servis İşletmesi bünyesinde oluşturulan "Arçelik Tüketici Danışma Servisi", sağladığı 800 lü numaralar sayesinde, tüketiciye soru ve sorunları için 24 saat boyunca hiç bir ücret ödemeden arayabilme imkanı vermektedir. Bu servisin misyonu, tüketicinin karşılaştığı sorunu mümkün olan en kısa zamanda çözmek veya çözüm için onu en yakın servise yönlendirmektir.[37]

Koç Holding bünyesinde faaliyet gösteren Ford firmasıda, "Ford Euro Service" uygulaması ile 24 saat kesintisiz ücret vermektedir. Bu servisin 800'lü numaralarını arayarak, Euro Service aracılığı ile Ford yetkili servisleri bir saat içerisinde, Avrupa'nın ve Türkiye'nin neresinde olursanız olun, yardımınıza ulaşmakla ve basit bir aksaklıktan en karmaşık bir soruna kadar her türlü sorunu çözmektedir.[38]

5. SONUÇ

Görüldüğü gibi, günümüz pazarlama anlayışı, ürün satılıp mülkiyeti devredildiğinde, işin bittiğini düşünmemekte, aksine müşteri ile teması kesmemek için yoğun çaba sarfetmektedir. Firmalar müşteri ile sürekli temas halinde olarak bir güven köprüsü oluşturmaya çalışmaktadırlar. Bu sebepden dolayı, firmalar, ürünün teslimatı aşamasından tutunda, ürünün ömrünün sonunda kullanımdan çıkarılacağı süreye kadar doğabilecek herhangi bir sorun hakkında, çok geniş bir yelpazede hizmetler vermeye çalışmaktadırlar. Amaç, müşterinin, ürün ya da hizmet için ödediği paranın her kuruşuna değdiği duygusunu yaratmak, kısaca müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Diğer bir ifade ile müşteri sadakatini (bağlılığını) artırmak ana amaçtır. Firmalar eski müşterileri ellerinde tutmanın, yeni müşteri kazanmaya çalışmak için yapılacak pazarlama yatırımlarından daha ucuz olduğunu gözden kaçırmadan her iki kitleye yönelik faaliyetlerde bulunmalıdırlar.

Şirketler bugün, müşteri ile hızlı ve güvenilir bağlar kurmak için "Müşteri Bağlantı teknolojileri"ni kullanmaktadırlar. Müşteri bağlantı teknolojileri, müşteri ile şirket arasında, fiziki veya elektronik bağ oluştururlar ve müşterek fayda yaratan karşılıklı bağ ımlılık ilişkisini desteklerler. Teknoloji, müşteri hizmetlerinin birçok aşamasında, hizmetin kalitesini arttırmak için kullanılabilir. Müşteri elde etmenin maliyetini düşürebilir,

[37] ARÇELİK A.Ş. Fax:(216) 395 27 27, ARÇELİK SERVİS İŞLETMESİ Fax: (216) 423 23 53

[38] www.ford.com.tr

onlara sağlanan değeri arttırabilir, ilişkileri güçlendirebilir veya tamamen yeni değerler oluşturabilir.[39]

Halihazırda ve olası müşterilerde istenilen marka bağlılığı düzeyini yaratmak için daha önce de belirtildiği gibi tüketicilerin firmalar tarafından sunulan hizmet düzeyinin beklenenden daha yüksek bulmaları bir gerekliliktir. Bunu gerçekleştirebilmenin ön koşullarından biri ise işletmelerin etkin bir örgüt yapısına sahip olmalarıdır.[40] Bu makalede ortaya konan örgütlenme seçenekleri alternatifsiz değildir ve hangi tür örgütlenmeye gidileceği pazarın yapısı, pazardaki rekabet koşulları, işletmenin yönetsel ve finansal gücü gibi bir çok faktöre bağlıdır. Son olarak, hangi tip örgütlenmeye gidilirse gidilsin, müşteri memnuniyetini maksimize'etmek için teknolojik yeniliklerin getirdiği avantajlardan yararlanılması gereği kaçınılmazdır. Bu teknolojik yenilikleri kullanacak insan faktörününde etkin bir şekilde eğitimi ise iredelenmesi gereken bir başka önemli konudur.

[39] V/AYLAND, a.g.e., s.77.

[40] SEÇİM, Hikmet, Reklamcılık ve Satış Yönetimi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 117.. s.319.

KAYNAKÇA

Arçelik A.Ş., Arçelik Servis İşletmesi

"Bankaların Soluksuz Hizmet Yarışı", Platin, Mayıs, Sayı:2000-05.

"Consumer Service and Bottom Line", Sales Mangement, February 17,1975.

COYNE, Kevin P., "Beyond Service Fads;Meaningful Strategies for real World", Sloan Management Review, Summcr 1989.

Çukurova İthalat ve İhracat Türk A.Ş.

DAWKINS, P., E REİCHELD, "Consumer Retention as a Competitive Weapon", Director and Boards, Summer 2000.

ERNST&YOUNG, Technology in Banking, U.S.A., 1996.

FENNEL, Geraldine, "Consumer's Perccptions of The Product Use Situation", Journal of Marketing, Vol:42, No:2, April 1978.

Ford Motor Company, "Memorandum to Dealers", America, October3, 1990ç

FREEMANTLE, David, Incredible Consumer Service, McGraw HillCo., 1993.

GRAİSİNG, David, "Quality : How to Make it Pay", Business Week, August 1994.

HARTLEY, Robert E, Fundamentals of Responsive Mangement, Dun-Donnelley, New York, 1976.

HOUSTON, Franklin S., "The Marketing Concept", Journal of Marketing, Vol:50, April 1986.

JOHNSON, Fugane, David L. KUTZ, Eberhand E. SCHEMING, Sales Management, McGravv Hill Co. 1994.

KENNA, Regis Ma, "Real Time Marketing", Harvard Business Review, July 1995.

KERNS, David T, David A. NADLER, Prophets in the Dark: Hoe Xerox Reinvested Itself and Beat Back Japanese, Harpcr Collins, New York, 1992.

LUCK, David J., Product Policy and Strategy, Englcvvood Cliffs, New Jersey, 1972.

McLAUGHLIN, John P., "Ensuring Consumer Satisfaction is a Strategic Issue", The AIC Consumer Satisfaction Measuremct Conference, Chicago, December 6, 1993.

MEUTER, Matthew L., "Şelf Service Technologies : Understanding How Consumer Satisfaction with Technology Bascd Service Encounters", Journal of Marketing, July 2000, Vol:64.

National Business Council for Consumer Affairs, "Product Performance and Servicing", Washington D.C., U.S. Government Printing Office, 1973.

ODABAŞI, Yavuz, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Nisan 2000.

OXENFELD, Alfred R., Executive Action in Marketing, Belmont, Califomia, 1966.

ROSE, S., "The Corning Revolution in Credit Cards", Journal of Rclail Banking, Summer 1990.

SEÇİM, Hikmet, Reklamcılık ve Satış Yönetimi, TC. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 117.

STANTON, \Villiam J., Fundamentals of Marketing, McGraw Hill Co., 1984.

STİLL, Richard R., Edward W. CUNDIFF, Norman A.P. GOVANI, Sales Management, Prentice Hail Inc., New Jersey, 1976.

TAKEUCHİ, Hirotka, John A. QUELCH, "Quality is More Than Making A Good Product", Harvard Business Review, July 1983.

WAYLAND, Robert E., Paul M.COLE, Müşteri Bağlantıları, Alfa Yayınları, Temmuz 2000.

WEBSTER, Cynthia, "Service Expectations", Journal of Service Marketing, 1989.

WOODSIDE, A., L. FREY and R. DALLY, "Linking Service Çmality, Consumer Satisfaction and Behavioural Intenlion" , Journal of Health Çare Marketing, December, 1998.

ZEITHHALM, Valarie A., Lconard BERRY, A.PARASURAMAN, "The Behavioral Consequences of Service Quality", Journal of Marketing, Vol:60, April 1996.

Dumlupınar Üniversitesi
Sayı: 5

Sosyal Bilimler Dergisi
Haziran 2001

ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI, ÖNLEME TEKNİKLERİ VE BİR ARAŞTIRMA

Yrd.Doç.Dr. Mustafa TÜRENGÜL*

Stresin kelime anlamı gerilim veya zorlama demektir. Tanım olarak stres zorlanma sonucu ortaya çıkan bir tepkidir. [1]

Stresin ortaya çıkabilmesi için iki temel koşul gerekir, birincisi sonuç hakkında belirsizlik olması, diğeri sonucun kişi için önemli olmasıdır.[2]

Bireyin normal olarak işlev görmesi için bir miktar stres gereklidir. Yaşam çok uzun süre sakin ve sorunsuz gidince, insanlar sıkılır ve heyecan ararlar, spor yapar, başka insanlarla etkileşimde uyarım bulurlar. Sinir sisteminin gerektiği gibi işlev görmesi için görünürde belirli bir uyarım miktarına ihtiyacı vardır. Ancak çok yoğun ve uzayın stresin yıkıcı fizyolojik ve psikolojik etkileri olabilir.[3]

Örgütlerde çalışanların sağlığını bozan, verim düşüklüğüne neden olan stres, işletme yöneticilerinin üzerinde durması gereken önemli bir kavramdır.[4]

* Dumlupınar Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. İşletme Bölümü.

[1] BOLAÇ Vesile. Yaşam Bilimi (AYUVERDA) Strese En Kolay Çözüm, Sistem Yayıncılık, İstabul.1995, s.2-4.

[2] CAN Halil, Organizasyon ve Yönetim (Gn. 3.B), Siyasal Kitabevi Yayını, Ankara, 1994, s.280.

[3] ATKINSON Rita L., Psikolojiye Giriş II (Çev. Kemal ATAKAY ve diğ.), Sosyal Yayınları, İstanbul, 1995,8.591.

[4] DİNÇER Ömer- FİDAN Yahya, İşletme Yönetimi, BETA Yayınları. İstanbul, 1996. s.328.

En stresli örgütler (kuruluşlar), yüksek rekabet ortamında yer alan ve aynı zamanda kendini tümüyle işe adamış olanlardır.[5]

İş yapımında, örgütlerde oluşan stres kaynakları beş bölümde sınıflandırılabilir. Bunlar *fi*

1- İşin gereklerine bağlı olarak oluşan,
2- Örgütteki rol kavramına bağlı olarak oluşan,
3- Mesleki gelişmeye bağlı olarak oluşan,
4- İşteki ilişkilere bağlı olarak oluşan,
5- Örgütsel Yapıya bağlı olarak oluşan,
6- Örgütsel iklime bağlı olarak oluşan,
stres kaynaklandır.

Bunları açıklayacak olursak;

1- İşin gereklerine bağlı olarak oluşan stres kaynakları şunlardır : Monotonluk, kötü çalışma şartları, zaman darlığı ve iş yetiştirme telaşı, aşırı iş yükü, bilgi yığılması, iş akışı ve teknik sorunlardır.[7]

Her birini kısaca şöyle açıklayabiliriz :

Monotonluk, bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanarak yapılmasının verdiği yorgunluk ve bıkkınlık durumlarına verilen addır. Monotonluğun başlıca kaynakları ise; İşin özellikleri, işçinin monotonluğuna karşı duyarlılığı, işyerinin manevi ortamı, işçinin psikolojik durumu olarak özetlenebilir.[8]

Kötü çalışma şartlarının giderilmesinde işbilim (Ergonomi)'den faydalanmak gerekir. Böylece, insanla iş arasında denge, düzen ve uyum sağlamak, iş hastalıklarını ve kazalarını azaltmak, insanın başarısını ve iş verimini çoğaltmak amaçları gerçekleşebilir.[1-1]

Zaman darlığı ve iş yetiştirme telaşı yüksek derecede stresle bağlantılı görülmektedir. Bu baskılar iş yaşamından olduğu gibi, aile yaşamından da kaynaklanabilir ve birikimi zarara yol açar.[10]

[5] LEWIS David. Bir Dakikada Stres Yönetimi, (Çev. Nedime HARMANDAĞLI), ARDA's Yayınları, izmir 1995, s.28.
[6] ARTAN İnci, Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, BASSİEN Yayınevi, İstanbul, 1986.
[7] YATES Jere E., Gerilim Altındaki Yönetici, (Çev. Fatoş DİLBER). İlgi Yayıncılık, İstanbul, 1989, s.48.
[8] EREN Erol, Yönetim Psikolojisi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın. İstanbul.1989, s.199-220.
[9] KÖKNEL Özcan, Zorlanan İnsan, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1993, s.250-252.
[10] SCOOT Martin, Zaman Yönetimi, (Çev, Asıl Çırgıl ÇELİK). Rota Yayınları, İstanbul, 1995, s.83-87.

Acil durumlarda yöneticiyi boğar, yine de en acil durum her zaman en önemli durum değildir, işlerin önem sırası karıştırıldığı için bazen önemsiz projeler de kriz kılığına girerek öncelikle konu haline gelir. Yöneticinin özelliklerinden biri de önemliyi acilden ayırmak, acil durumun baskısı altına girmemektir."

Aşırı iş yükü pek çok yöneticinin yakından tanıdığı bir yaşantıdır. Birçok yönetici kantitatif (nice-lik-sel) iş yükünün kurmanıdır. Diğer bir deyişle çok az bir zamanda yapılması gereken çok fazla iş vardır. Bazen de kalitatif (nitelik-sel) iş yükü olarak tanımlanabilecek bir durum ortaya çıkar. Yani yapılması gereken iş, sizde olmayan yada iyice emin olmadığınız beceri-leri, yetenekleri ve bilgileri gerektirebilir.[12]

Hangisi olursa olsun, iş yükü yöneticilerin çoğunda kaygı ve gerginlik duygularına yol açar. Bunun tam tersi bir durum da söz konusu olabilir. Bazı yöneticiler çok az şey yapma durumunda olmaktan yakınırlar. İşin hacminin düşük olması, beceri ve yeteneklerinin çok altında kalması işi çok sıkıcı bir hale getirebilir. Bu durum da çok stresli olabilir.[13]

Bilginin açık, seçik, aydınlık ve duru biçimde izlenmesi (bilinçli olunması) gerekir. Bilme, doğru ve sağlıklı iletişim için gerekli olan koşulların en üst düzeyde yer alan bir ruhsal süreçtir. İnsan, iç gözlemle kendi bilinçliğinc, dış gözlemle davranışlarının başkaları tarafından nasıl karşılandığına ilişkin bilgileri toplar, çözüp anlar, dikkat ise, açık seçik, aydınlık ve duru bilinç durumunda algının bir kişi, konu, nesne ya da olay üzerinde odaklaşması, yoğunlaşmasıdır.

Bilinç değişiklikleri, bozuklukları dikkati de etkiler, bozar. İçten ve dıştan gelen uyarıların çoğalması, şiddetlerinin artması, iletişimi azaltan ya da çoğaltan tüm etkenler, değişik bilinç durumlarının ortaya çıkmasına neden olur. bilinç değişiklikleri, bozuklukları dikkati de etkiler, bozar.[14]

İşin yapıldığı yer ya da teçhizat, tasarımcının önceden tahmin edemediği nedenlerle iş yapılmasına olanak vermeyebilir. İş görenler, işi kendilerini aşağılatıcı ve önemsiz kabul edilir ve çalışmayı yavaşlatarak birbirleri ile yardımlaşmayarak ya da prosedürleri izlemeyi reddederek işi sabote edebilirler. İşin zihinsel güçlüğünün yetersizliği, işten sıkılma ve kayıtsızlığa neden olabilir. İleri derecede teknik iş süreçleri çalışanların cesaretini kıncı

[11] MACKENİZE R. Alec, Zaman Tuzağı, (Çev. Akut GÜNERİ), İlgi Yayınları, İstanbul, 1989, s.62.
[12] SAYGILI Sefa. Strese Son, Türdav Yayıncılık. İstanbul. 1996, s.176.
[13] ŞAHİN Nesrin Hisli. "İş Yerinizdeki Kronik Stres Kaynakları", (Ed.) N. Hisli ŞAHİN, Stresle Başa Çıkma. Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1995.
[14] KÖKNEL Özcan. İnsanı Anlamak, Altın Kitaplar Yayını. İstanbul 1993. s.205-206.

düzeyde yüksek hata oranlan ile sonuçlanabilir. Bu nedenle insan, teçhizat, malzeme süreçler ve işin yapıldığı çevreyi bir bütün olarak alıp test etmeli ve işin tasarımının uygun olduğuna karar vermeden önce iş gören tatmini ve verimlilik ölçülmelidir.[15]

Bir diğer iş stresi kaynağı da vardiya düzeni ile ilgilidir, vardiya düzeni, sağlığı ve esenliği iki temel noktadan etkilemekledir. Birincisi vardiya düzeni özellikle, uyku ve sindirim açısından bedenin biyolojik ritmi ile çalışır, ikincisi aile hayatını ve sosyal hayatı bozar.[16]

2- Örgütteki rol kavramına bağlı olarak oluşan stres kaynakları

Örgütte oynanılan rol de stres kaynağı olabilir. Stres etmeni olarak bireyin rolü ile ilgili ik nokta dikkati çekmektedir. Bunlardan biri rol belirsizliği, öteki ise rol çatışmasıdır. Eğer çatışan bir kişinin o işi yaparken başkalarının ondan beklediği ile kendisinin kesinlikle yapması gereken iş ve işlemlerin neler olabileceği pek belli değilse, iş tanımları ve örgütlenmesi net değilse, rol belirsizliğinden söz edilebilir. Rol belirsizliğinin iş duyumsuzluğu, depresyon, yüksek tansiyon ve hızlı kalp alışına neden olduğu bilinmektedir. Rol çatışması ise genellikle iş görenin kişisel ölçütleri, değer ve beklentileri ile iş gerekleri arasındaki zıtlıktan kaynaklanır. Rol çatışması aynı zamanda çalışanların beklentileri ile iş gereklerinin uyuşmamasından da doğabilir. Rol çatışması ile eğitim ve yeteneklerin gereği gibi kullanılmamasının, işin istenilen nitelikte olmaması ile de ilişkili olduğu saptanmıştır.[17]

3- Mesleki gelişmeye bağlı olarak oluşan stres kaynakları

Örgüt içinde çalışan insanın kariyer gelişimi ile ilgili stres kaynakları, iş güvenliği, terfi, transfer ve kariyer gelişimi ile ilgili fırsatlarıdır. İş görenler belirli bir yaştan sonra sürekli olarak yetenek ve bilgisinin azalması sonucu, işten çıkarılma korkusu ile karşı karşıya gelebilir.

Çalışanların terfi ettirilmesi sırasında yapılan yanlış değerlendirmeler de çalışanlar için stres yaratabilir. Herhangi bir iş yerinde uzun bir süre çalıştıktan sonra terfi ettirilmesini bekleyen bir kimse terfi ettirilmediği zaman bir stres içine düşebilir. Böyle bir kimse için artık çalışmanın anlamı kalmamıştır. Hayal kırıklığı, üzüntü ve endişe çok kısa zamanda bireyi hasta edebilir. Hatta bir kalp krizi ile yaşamını yitirebilir.

[15] ALBRECHT Kari, eerilim ve Yönetici, (Çev. Kemal TOSUN ve diğ.), İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını. İstanbul, 1988, s.189.

[16] BALTAŞ Acar - BALTAŞ Zuhal. Stres ve Başa Çıkma Yolları, Remzi Kilabevi Yayını, İstanbul. 1993. s.82.

[17] ERTEKİN Yücel, Stres ve Yönetim, T.O.D.A.İ.E. Yayını, Ankara, 1993, s78-80.

Kendisi stresli olmayıp ancak, yakın bir arkadaşı böyle bir durumda olduğu için ondan etkilenip aynı duygulan paylaşan insanlar da olabilir. Arkadaşının içine düştüğü duruma çok üzülen stresli bir yaşama düşen insanlann varlığı da bilinen gerçekler arasındadır, bugün onun başına gelen yarın neden benim başıma gelmesin düşüncesi çalışanları stresli kılabilir. Anı şekilde işinden beklendiğinden fazla terfi de çevreye uyumu gerektirdiği için stres yaratıcı etkilere sahiptir.[18] -

4- İşteki ilişkilere bağlı olarak oluşan stres kaynakları

İş sırasında diğer çalışanlarla olan temasların yarattığı baskılardır. İlişkilerin zayıflığı ve kişilerin vermekten çekindiği sosyal destek, özellikle sağlıklı ve güçlü ilişkilere önem veren kimselerde stres yaratıcı olurlar.[19]

5- örgütsel yapıya bağlı olarak oluşan stres kaynakları

Büyüklüğü nedeniyle bürokratize olmuş örgütlerde, bireylerin kontrol alanı daraldıkça, bağımsızlıklar ve yaratıcılıkları da engellenmektedir. Bireye insiyatif bırakmayan katı ve merkezi bir yapıda gelişen bürokratik kontrol, insanların örgüte yabancılaşmasına yol açmakladır.

Merkezi yapılar karar almayı ve girişimciliği yavaşlatır. Bu yapılar güç çalışmaları nedeniyle rasyonel kararlardan çok, politik kararların alınmasına daha uygundur. Öte yandan üyeler arasında kontrolü destekleyecek birlikler kurma eğilimi fazladır. Yönetimi ellerinde tutarlar. İnsiyatiflerini ellerinden alarak davranış özgürlüklerini kısıtlarlar. Bu durumda bulunan iş görenler aşın stres altındadır.

Sürekli gelişen ve değişen dünyada insanlar daha gazla yenilikle karşılaşmaktadırlar. Belirsizlik, bireyin ilgi sahibi almadığı ya da az bilgisinin bulunduğu bir yeniliğin işletmede uygulamaya konulması durumlarında ortaya çıkan değişim karşısında bireyin kendisini çaresiz hissetmesidir. Teknolojik, sosyal, ekonomik vb. her türlü değişim insan dünyasında belirsizlik ve karmaşa yaratır. Bu değişimin sonunda birey stresi yaşar.[20]

6- İklime bağlı olarak oluşan stres kaynakları

Bir örgütün içinde çalışma veya yer alma bile çalışanlar için stres

[18] ÜZKAP Enver, "Örgütlerde Stres", Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt VII. Sayı 1, 1989, s.152.

[19] HİMMETOĞLU Bülent, "Çalışanlarda Stres Yaratan Başka Etkenler", (Ed.) KİLİÇ Levend. Stres Yönetimi, Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Yayınları, Eskişehir, 1994.

[20] AKAT İlker ve diğ., İşletme Yönetimi, BETA Basım Yayın, İstanbul, 1994, s.353-354.

oluşturabilir. Bunlara örgütün iklimi diyoruz. Bu iklim bireylerin düşüncelerini ve görüşlerini dikkate almayan bir biçimde ise, onlara işin bir parçası olarak bakılıyorsa, çeşitli politikalarla çalışma özgürlükleri ve davranışları kısıtlanıyorsa böyle bir ortamda stres yaratıcı olabilir. Bireyler bir insan olarak çalıştığı işyerine ait olma duygusuna sahip değillerse işyerine duydukları güveni kaybetmektedirler. İletişim kanallarının iyi çalışmaması, informel iletişimin yaygın olması tatmin ve dedikodulara dayanması örgütün iç ortamını etkiler, bu da stres olarak çalışanlara yansır.[21]

Stres kaynakları karşısında geliştirilen stres tepkilerinden bazıları şevledir.[22]

- İşe zaman zaman gelmeme
- Verimsizlik
- Yüksek işgücü devir hızı
- İş tatminsizliği
- Yüksek kaza oranı

İş yaşamında stresler ve olası sonuçları şunlardır[23]

Stresler	Olası Sonuçlar
Ağır işler, uzun çalışma saatleri, yetersiz beslenme	Yorgunluk
İş ritminin yüksek ve zorlayıcı olması	Kazalanma
Ağır sorumluluklar ve mesleki aşama sorunları	Ülser
Doyumsuz, monoton sıkıcı ve anlamsız işler	Sindirim Bozukluğu
İzole bir ortamda uzun süreli çalışmalar	Yüksek Tansiyon
İş koşulları, iş yükü ve iş ritmi zorlamaları	Kalp Sektesi
Güvenlik, işini kaybetme, parasızlık, konut sorunu ve emeklilik tasası gibi kuşkular	Cilt
Ortam gürültüsü, titreşimler, ısı ve aydınlatma gibi sorunlar	İşitme, görme, kas ve sinir sorunları
Kimyasal, zararlı ve uyuşturan etkili maddeler	Depresyon
Kazalanma, hastalanma ve sakatlanma tasası	Astım benzeri reaksiyonlar

[21]ÖZKALP,Op. Cit., s.153.
[22]SAILER Heather R. et al., "Stres : Causes, Consequences and Coping Strategies", Stres Management, July-August 1982, s.37.
[23]ERKAN Necmettin, "İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Sorunlarına Ergonomik Yaklaşım", 3. Ergonomi Kongresi, M.P.M. Yayın. ", 1991, s.5.

• Aile ve genel çevre sorunları, gece mesaisi ve fazla mesai gibi zorlamalar ile bu tür düzen bozukluklarının neden olduğu aile ve toplumsal sorunlar	•

Örgütsel olarak alınabilecek önlemlerden bazıları şunlardır:[24]

a- Katılmalı Yönetim
b- Amaçları belirleme faaliyetleri
c- Rol analizi ve sınıflandırılması
d- Zaman yönetimi
e- Sosyal destek
f- Duygusal iklimi kontrol
g- Stres yönetimi eğitimi

Bunları kısaca açıklayacak olursak;

a- Katılmalı yönetim ; Yönetime katılmanın dayandığı temel ilkeler şunlardır.[25]

• Yönetime katılma, yönetici ile birlikte karar verme ve yöneticinin alacağı kararlara müdahale etme anlamını taşımaktadır.

• Yönetime katılma, büyük ekonomik konularda alınan kararların nasıl denetleneceği sorunudur.

Yönetime katılma konularını şöyle sıralayabiliriz:

Kazaların önlenmesi, firelerin ve kötü malların azaltılması, İşletme amaçlarından personeli ilgilendirenlerin iyileştirilmesi, işe devamsızlıkların ve diğer zaman kayıplarının önlenmesi, iş görenlerin güvenliği, kalite kon

[24]HİMMETOĞLU Bülent ve diğ., Op. Cilt., s.80.
[25]AKÇAYLI Nurhan, "Yönetime Katılma ve Özyönetim", Ezgi Yayınevi Yayınları, İstanbul, 1995, s.12-15.

trolü, iş değerleme, işin fiziksel koşulları, işe kalmalar araç ve gereçlerin bakımı ve korunması, çalışanların sağlığı, çalışma yöntemlerinin iyileştirilmesi, disiplin işlerinin kontrolü, işçi ve çırak eğitimi konusunda kurslar, personel devri, üretim standartlarının (normlarının) oluşturulması, Personel teşvik araçlarının belirlenmesi gibi.[26]

Katılmalı yönetimin olumlu yönleri olarak; Karar alma yetkisinin alt kademelere devrine fırsat vermesi, çalışanların tatmin edilerek kendilerinden beklenenlerden daha fazlasını vermelerinin, teşvik edilmesi gelişmelere intibakta kolaylık sağlanmasını belirtebiliriz.[27]

Uygulamada başlıca yönetime katılım biçimleri şunlardır : Gönüllü katılma, temsili katılma, eşit sayıda katılma, sendikal katılma, kendi kendini yönetim.[28]

b- Amaçları Belirleme: Belirlenecek amaçların açık, anlaşılabilir ve ölçülebilir olması büyük önem taşır. Belirlenecek amaçlar hem örgüt amaçlarını hem örgütle çalışan bütün pazarların amaçlarını kapsamaktadır. Personelle ilgili amaçlar belirlenebilen örgütün en üst düzey yöneticisinden başlayarak, alt kademelere doğru inen bir amaçlar hiyerarşisi şeklinde yapılmalıdır.

Astlar ve üstler, kendi birimlerinin ayrıntılı amaçlarını hazırlarken fikir alışverişinde bulunurlar.

Amaçların planlanmasından sonra, faaliyetlerin planlanması, uygulamaya konulması, değerlendirmelerin yapılması gerçekleştirilir.

Bu yönteme, ast sürekli emir alan ve onu uygulayan kişi durumundan çıkararak kendi sorumluluk alanı içerisinde yapacağı işler konusunda kararlara katılma ve kendi amaçlarını tespit etme fırsatı bulur. Bu sayede yeteneklerini ve kişiliğini geliştirme imkanına kavuşur.[29]

c- Roller, bireylerden beklenen davranış biçimleridirler. Yaşamları boyunca bireyler çeşitli roller oynarlar, bunların gereğince yerine getirilebilmesi için belirli özel davranış biçimleri gerekir. Bir rolün gerekleri genellikle diğer bir rolünkilerle çatışır. İşçi azaltma önlemleri yöneticiler için bu tür sorunlar yaratmışlardır. Rol çalışması şimdiki ve geçmişteki roller

[26] EREN Erol, "Örgütlerde Yönetime Katılma", Yönetim Dergisi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yıl 2, Sayı 2, 1978, s.13-18.
[27] ADALI Sacid, "Daha Hizmet Görme Açısından Katılmalı Yönetim", Türk Dünyası Araştırma Vakfı Yayını, İstanbul, 1986.
[28] EREN Erol, Op. Cit., s.341-345.
[29] TORTOP Nuri - İSPİR Eyüp G. - AYKAÇ Burhan, "Yönetim Bilimi", Yargı Yayınları, Ankara, 1993, S.251-258.

arasında da olabilir.[30]

Birey ve role ilişkin sorunlarda; Düşük iş başarısını, yüksek işgücü devri, devamsızlık, iş kazaları, işbirliği yapmamak, endişe ve stres, tipik belirtilerdir. İş kişiden çok şey isteyebilir, bu durumda işin zorluğunu azaltma yoluna gidilebilir.[31]

d- Zaman Yönetimi : Zaman hir meslekten bireyler üzerine baskı yapan evrensel bir kaynaktır. Dikkatli kullanılmadığı zaman kontrolden çıkar, işler birikir. Bu takdirde dinlenme, enerji toplama, hobilere zaman ayırma durumu ortadan kalkar, stres ve gerginlikler artar.

Etkin ve verimli zaman kullanımda yöneticilere tavsiyeler;[32]

- İşlerin önem sırasına konması,
- Güne, en zor işten başlayarak stresten kurtulma,
- Yapılmaya değer olduğuna, inanılmayan iş için zaman ayırmama,
- İşlere başarıya (görev ve sosyal başarı) yapacağı katkı oranında zaman ayırma,
- Kolay ve tekrarlı işleri gözetme,
- Aynı nitelikteki işleri bir arada yapacak şekilde gruplama,
- Toplantıları ve katılacakların sayısını asgari ölçüde tutma,
- Zor işler arasına kısa zaman alan dinlendirir gibi işler serpiştirme gibi.

e- Sosyal Destek : Çeşitli sınıflamaları yapılmış olan gereksinimlerin basit fakat önemli olanları; Birincil yani temel fizyolojik (açlık, susuzluk, uyku, hava gibi), ikincil yani sosyal ve psikolojik gereksinimlerdir. İkincil gereksinimler fiziksel olmaktan zihin ve duygularla ilgili olanlarıdır. Bunların kişilerin olgunlaşmaları sırasında gelişen ve biçimlenen bir yapıya sahip olduğu bilinmektedir. Bunlar, çatışma, kendine saygı, görev duygusu, kendini geliştirme, gerçekleştirme isteği, ait olma, verebilme, sevecenlik gibi gereksinimlerdir. Güdüleme oldukça karmaşık bir yapı gösterir ve yöneticinin işini zorlaştırır. Yöneticiler birlikte çalışmakta oldukları kişilerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını dikkate almalıdırlar. Güvensiz, sevgiden yoksun bir insanın toplumsal açıdan başarılı olması beklenemez. İnsan mutluluğu bu gereksinimlerin dengeli bir biçimde doyurulmasına bağlıdır. Bu gereksinimlerin giderilme yolları kültüreldir.[33]

[30] DRAKE Ruchard İ.-SMITH Peter J.,, "Sanayide Davranış bilimi", (Çev. Kemal TOSUN ve diğ.). İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1978, s.67-69.
[31] DRAKE, Op. Cilt., s.192-193.
[32] EREN Erol, "Yönetim ve Organizasyon", İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1991. s.95-96.
[33] BİLEN Mürüvvet, "Sağlıklı İnsan İlişkileri", (61. 5. B), Armoni Yayınları, Ankara, s.297-299.

insanın grup içinde bulunması, toplumsal varlık olmasının kaçınılmaz sonucudur. Grubun oriak amaçlan, beklentileri duyguları, düşünceleri, iştirakleri, inançları ve kuralları vardır. Aile, ev vb. ilişkilerinde grup dinamiği söz konusudur. Bireyle içinde bulunduğu gruplar arasındaki bir takım olasılıklar strese yol açabilir.[34]

- Bireyin, içinde yaşadığı grup (aile) tarafından desteklenmemesi
- Bireyin grup aile üyeleri tarafından sürekli engellenmesi,

davranışlarına karşı çıkılması

- Bireyin grup dışında kalması gibi.

f- Duygusal İklimi Kontrol: Örgütlerde değişikliklere gitmek, iş görenleri huzursuz edip, kendilerinde kuruma karşı güvensizlik duygusunun yerleşmesine yol açar. Değişen iş görenler açısından belirsizlik dolayısıyla bir güvensizlik ortamı yaratır. Birey örgütteki mevcut statülerin sarsılacağı endişesini taşıyabilir. Değişime direnmeyi artıran nedenlerden biri de örgüt içindeki biçimsel olmayan ilişkilerin geliştirilmesi düşüncesidir.

Değişime huzursuzluk, sinirlilik, istifalar, devamsızlık vb. direniş belirtileri görülebilmektedir.

Değişime direnişi azaltmak için; Eğitim, haberleşme, katılım yöntemleri kullanılabilir.-[35]

g- Stres Yönetimi Eğitimi : Bireylere stresle başa çıkma yollarını öğretme eğitimidir.

1- Rahatlama egzersizleri,
2- Biyolojik geri besleme,
3- Bilişsel yorumlamadır.

Bunları açıklayacak olursak;[36]

1- Rahatlama Egzersizleri:

Bedensel, fizyolojik belirli ve yakınmaları denetim altında tutmak, engellemek ve önlemek için bilişsel alanda yapılan tasarımlara, gevşeme ve rahatlayıcı, yatıştırıcı, solunum yöntemleriyle yardımcı olmak gereklidir.

Bedensel gevşemede amaç, bedenin durumuna kasların gerginliğine, kalp

[34] KÖKNEL Özcan, "Stres", Radikal. Sayı 102 Eki. İstanbul, 1997,-s.40,
[35] TOKAT Bülent, "Örgütlerde Değişim ve Değişim Yöntemi", Kütahya, 1996, s.129 -137.
[36] KÖKNEL Özcan, "Korkular", (Z. B.), Altın Kitaplar Yayını, İstanbul, 1992, s.217 - 265.

vurumundaki artmaya, solunum zorluğuna ilişkin, hoş olmayan duyguları denetini altına almak, bunları engelleyip önlemektir.

Gevşeme tekniklerini üç temel grup içinde ele alabiliriz. İlki, Jacobs'un geliştirdiği teknikler; bu teknik, insanın duyu organlarını ve istencini bedeni üstüne odaklaştırmasına dayanır. Böylece insan bedenindeki kasların durumundan haberdar olur. Gergin ve gevşek kaslarını tanır. Gergin kaslarını gevşetmek için, bilinçli ve istemeli olarak çaba harcamayı öğrenir. İkincisi, Schullz'un geliştirdiği teknik. Scuhltz, kendi kendine gevşeme tekniğinin bir ruhsal tedavi yöntemi olduğunu öne sürmüş, kasların gevşemesini, bedenin rahatlamasını, damarların genişlemesini sağlamak için ruhsal çözülme durumunun gerekli olduğunu bunun dâ hipnozla gerçekleştirilebileceğini vurgulamış, bir anlamda herkesin kendi kendine hipnoz yapabileceğini belirtmiştir.

Üçüncüsü, Azuriagurra'nın ve çalışma arkadaşlarının geliştirdiği, ruhsal çözümlemeye dayanan gevşeme tekniğidir. Bu tekniğin temeli, ruhsal çözümleme öğretisinde kullanılan "aktarım"dır. Aktarım yoluyla, duyguların boşaltılması, kasların gevşemesi sağlanır, böylece kaygı (üzüntü) düzeyi düşerken bedensel huzur ve rahatlık başlar. Bu gevşeme tekniğinin başlangıcında aktarımı sağlamak için hekim-hasta ilişkisi gereklidir. Bu ilişki hekimle hasta arasında duygu düşünce alışverişini oluşturur. Bu alışveriş içinde her bir hastaya gevşeme ve rahatlama, yeni tekniklerini öğretir. Hastanın durumunu denetler. Gevşemeyi kolaylaştıracak önerilerde bulunur, uyarılar yapar.

2- Biyolojik Geri Besleme Tekniği:

Bu teknikte, insanın bilinçli olarak anlamadığı, fark etmediği normal ve normal dışı fizyolojik tepkiler, bir araç yardımı ile bilinçli duruma getirirler. Böylece, insanın fizyolojik tepkilerini fark etmesi, tanıması sağlanır, bu yöntemde fizyolojik tepkilerini görünür, işitilir duruma getirip izlemek için genellikle deriye bağlı elektrotlar kullanılır. Bu elektrotlar, organizmanın, kas gerilimi, ter, deri sıcaklığı gibi fizyolojik tepkilerini ışık ya da ses işaretlerine dönüştürerek dışarı yansıtır. Böylece insan ruhsal yaşantısından kaynaklanan duygu ve düşüncelerinden bilinçli olarak haberdar olur. Bunların, denetim altına alınmasına çalışır. Kas gerginliğini, dolaşım ve solunum sistemini, iç organları, beden ısısını ve iç salgı bezleri düzenlemeyi öğrenir.

3- Bilişsel Tedavi Tekniği :

Bu tedavinin amacı, öncelikle düşüncede, zihinde, bilgiyle ilgili süreçlerle, başka bir deyişle, bilişlerde, değişiklik yaparak davranış bozukluklarını ruhsal bozukluk ve hastalıkları düzeltmek, hastaların topluma uyu-

munu sağlamaktır.

Bilindiği gibi insanın ruhsal yapısı, duyguları ve bilişsel alanlardan oluşur. Bilişsel alan bitiriş, dikkat, algı, bellek, düşünce gibi bilgi birikimini kapsar.

Bilişsel tedavi dışında kalan ruhsal tedavi yöntemlerinin hemen hepsi, gerek dayandıkları, ruhbilim öğretileri, gerek uygulamaları bakımından öncelikle duygularını temel olarak almış, bu alanda denge ve düzeni sağlayarak bilişsel işlevleri düzeltmeyi, davranışı değiştirmeyi, ruhsal bozukluk ve hastalıkları tedavi etmeyi amaçlamalarıdır.

Oysa, bilişsel tedavinin amacı, bilgiyle bilgili olan alanda, düşüncede bilişleri dengeleyip düzelterek davranışı değiştirmek, ruhsal bozukluk ve hastalıkları tedavi etmektir. Bu tip tedavi uygulayanların kanısına göre bilişlerin, dengelenip düzeltilmesi duygulanma, duygu durumuna yansıyarak davranışı değiştirir, ruhsal bozukluk ve hastalıkları tedavi eder. Başka bir deyişle, bilişsel tedavide ilk hedef, bilişsel alanda denge, düzen ve uyum sağlamaktır. Bu durumun sağlanması davranışı bazen, ruhsal bozukluk ve hastalıklara neden olan Öteki öğelerin de düzelmesine yol açar.

Bilişsel tedavi, uygulama alanında, sağlıklı bir iletişime, anlamaya, çözmeye, yorumlamaya, açıklamaya, tartışmaya, hastayla birlikte oluşturulan ilkelerin, kuralların, varsayımların sınanmasına dayanır. Bunlara ek olarak ev ödevleri verilir.

Davranışı tedaviyle birlikte uygulanan bilişsel tedavide hastaya, evde, işte, çarşıda, pazarda özetle içinde bulunduğu, yaşadığı toplumsal ortamlarda yapması gereken davranışlar anlatılır. Bunların uygulanıp uygulanmadığı sınanır. Hastadan başarıp başaramadığı davranışlarını yorumlaması ve yazması istenir.

Stresi önlemede, örgütsel olarak, alınabilecek, diğer bir teknik de; iyi açık bir kariyer planı yapmak, bu konuda çalışanlara danışmanlık yapmaktır.[17]

İyi bir kariyer planı oluşturmak, yeterli başan değerleme sistemi ile kariyer planlarını desteklemek bireysel stresi önleyeceği gibi, örgütsel etkinliği de artıracaktır. Bir kariyer planının bazı özellikleri şunlardır:

• İşletmede geçerli olan kariyer planında, iş gören, kendisini

"ERDOĞAN İlhan, "İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış", İ.ü. İşletme Fakültesi Yayını. İstanbul, 1996, s.326-327.

değerleyebilmeli, özellik ve yeteneklerini anlamalıdır. Bu amaçlar iş görene verilmeli, gerekli dokümanlar hazırlanmalıdır.

• İş gören, işletmenin kendine sunduğu fırsatları, iyi anlamalıdır. Gelecekte kişinin karşısında ne gibi fırsatları olacağı ona açıklanmalıdır.

• İş görenin, işletmede kendisi için gelecek amacını belirlemesi ve değişmeler karşısındaki hareket planını oluşturması için, yardım edilmelidir.

• Çalışanların özellik ve yeteneklerini, bilgilerini geliştirici eğitimler yapılmalıdır.

BİR ARAŞTIRMA

Stres hakkında anket yapılan firmalar İç Ege'de, çini üretim işletmelerinde çalışan eleman sayısı 50'nin üstünde olan üç firma olarak belirlenmiştir.

STRES ANKET SORULARI [18]

1 - Kaç yıldır çalışıyorsunuz ?
- a- 1 yıldan az
- b- 1-10 yıl
- c- 11-20 yıl
- d- 21-30 yıl
- e- 30 yıldan fazla

2- Öğrenim durumunuz?
- a- Ortaokul veya Lise
- b- Yüksekokul mezunu
- c- 4 yıllık üniversite mezunu

3- Şu anda hangi statüde çalışıyorsunuz?

4- Medeni Durumunuz?
- a- Evli

[18]ERTEKİN Yücel. "Stres ve Yönetim", T.O.D.A.İ.E. Yayın,. Ankara, 1993.

a- İşçi
b- Memur
c- Teknisyen
d- Şef
c^ Yönetici

5- Kaç para maaş alıyorsunuz?
15-20 milyon
b- 20-30 milyon
c- 30-40 milyon
d- 40 milyonun üzerinde

~- Yaptığınız iş nedeniyle sağlığın bozulduğu ve olumsuz etkilendiği kanısında mısınız?
Evet
b- Hayır

-9^ Yaptığınız işin en elverişsiz beş özelliği aşağıdakilerden hangisidir?
Yetersiz maaş ve ücret durumu
b- Stresli bir iş ortamı
c- Aşırı sorumluluk
d- Yetersiz yetki
o- Çalışanların eğitim düzeyinin yetersiz olması
f İşin monotonluğu
8- Ast-üst ilişkilerindeki olumsuzluk
h- Çalışma yerindeki huzursuzluk

II Sizce, bu işyerinde yönetici olarak çalışmak, stresinizi çoğaltmakta mıdır?
a- Evet
b- Hayır
Kısmen

b- Bekar
e- Dul

Bu işyerinde çalışmak istemenin sebebi nedir?
Güvenli oluşu
Alınan ücretin tatmin edici olması
İtibarlı oluşu
Ailemin istemesi
Yaptığım işin stres yaratmaması
Başka iş bulamadığım için

Hangi vardiyada çalışmak sizde daha fazla stres yaratıyor?
08-16
16-24
24-08
Hepsi

10- Sırf stres nedeniyle işinizi değiştirmeyi düşündüğünüz oldu mu?
a- Evet
b- Hayır
c- Bazen

12- Strese bağlı olarak sizi en çok etkileyen sağlık sorunları hangileridir?
a- Kalp ve damar hastalıkları
Yüksek tansiyon
Ülser, gastrit türü rahatsızlıklar
Baş ağrısı
Uyku düzensizliği
Aşırı sinirlilik
Mide bulantısı
Nefes darlığı, titreme

Başka stres nedenleri varsa lütfen aşağıya yazınız.

ANKETİN SONUÇLARİ

1- İşletmelerde çalışanların;

%56'sı 1-10 yıl, %35'i 1 yıldan az, %8'i 11-20 yıl, %1'i 21-30 yıldır o işletmede çalışmaktadır.

16

2- İşletmelerde çalışan elemanların;

%63'ü ortaokul ve lise mezunu, %23'ü ilkokul, %14'ü de yüksekokul mezunudur.

3- İşletmelerde çalışan elemanların;

%89'u işçi, %2'si memur, %2'si teknisyen, %6'sı da şef olarak çalışmaktadır.

4- Çalışan elemanların;

%54'ü bekar, %1'i dul, %55'i de evli

5- Çalışanların; %3'ü 40 milyonun üzerinde, %13'ü 20-30 milyon arasında, %84'ü de 15-20 milyon arasında maaş almaktadır.	6- Çalışanların bu işyerinde çalışmalarının sebebi olarak; %30'u güvenli oluşu, %43'ü başka bir iş bulamadığı için, %7'si ailesinin baskısı nedeniyle, %14'ü itibarlı oluşu nedeniyle, %4'ü yaptığı işin stressiz oluşu nedeniyle, %2'si alınan ücretin tatmin edici olması nedeniyle.
7- İşyerinde çalışanların; %65'inin sağlığının bozulmadığı, %35'inin ise bu işyeri nedeniyle sağlığının olumsuz etkilendiği ortaya çıkmıştır.	8- Çalışanların; %37'si 08-16 vardiyasında, %19'u 16-24 . vardiyasında, %34'ü 24-08 vardiyasında, %10'u ise hepsinde çalışmaktan rahatsız olmaktadır.
9- İşletmede çalışanların; %80'i yetersiz maaş ve işin stressiz oluşundan, %10'u işin monotonluğundan ve çalışma yerindeki huzursuzluktan, %3'ü çalışanın eğitim düzeylerinin düşük olmasından, %7'si de hepsinden rahatsız olduğunu belirtmiştir.	10-Çalışanların; %14'ü işin stresli oluşu nedeniyle işini değiştirmek isteyenler, %43'ü değiştirmek istemeyenler, %43'ü işini bazen değiştirmek isteyenler.
11-İşyerinde çalışanların yönetici olarak çalışmaları onlarda; %35'inde stres yaratıyor, %47'si hayır diyenler, %18'i kısmen stres yarattığını belirtiyorlar.	12- işletmede çalışanların; %90'ı baş ağrısı, aşırı sinirlilik ve uyku düzensizliğinden, %1'i hiçbir şeyden rahatsız olmadığı, %2'si hepsinden rahatsız olduğunu, %7'si de mide bulantısından ve tozdan dolayı nefes darlığı ve titremeden şikayetçi.

SONUÇ

Stres, günümüzde yaygın ve neredeyse kaçınılmaz bir olgudur. Stres bireyin sağlığını ve başarısını önemli ölçüde etkilemektedir. Yönetimde kendi örgütsel amaçlarını gerçekleştirirken belli oranda stresin de kaynağı olmaktadır, yaşamının büyük kısmını çalıştığı ortamda geçiren bireyler, örgütsel stresle iç içedir. Örgütler gerek genel, gerekse kendi koşullarından kaynaklanan stresörlere sahiptirler.

Çalışanın içinde bulunduğu fiziksel koşulların yol açtığı olumsu-

zluklar bireyin moral yapısını etkilemekte ve örgütle bütünleşmesini z[illegible]makta, stresle karşı karşıya kalmasına yol açmaktadır. İşin kendisinden kav naklanan özellikler ile stres arasındaki ilişkiler de önem kazanmaktadır. L; zorluğu, belirsizliği ve iş yükünün fazlalığı stresin nedenidir. Çalışanın üret tiği ürün ile doğrudan ilgili olan görevleri ve bu görevlerin gereklerinin oluşturduğu yapı çok farklı stres durumlarını içerebilmektedir. Bu arada, stres herkeste aynı etkiyi doğurmamakta, bireysel bazı farklılıklar söz konusu olmaktadır. Bireysel farklılıklar dışında örgütün içinde bulunduğu sosyal çevrenin çalışandan istediği eylem ve istemler çalışanlarla ilgili diğer birey lerin beklentileri ile oluşan ilişkilerde stres kaynaklarını oluşturmaktadır.

Stresin etkileri sonucunda örgütlerde performansı olumsuz yönde etkilemektedir. Ancak stres örgütlerde tamamen giderilmesi gereken bir durum olmayıp, belirli düzeylerdeki stres örgütsel performansı artırdığından, yönetilmesi gereken bir olgudur. Örgütlerde stres kontrol edilmeli ve opti mum düzeyde tutulmalıdır.

Belirli bir örgüt kültürünün oluşturulması, çalışan ile yaptığı iş arasında uyum sağlanması, görevlerin yeniden düzenlenmesi, rollerin iyi belirlenmesi ve Örgütsel düzeyde alınan önlemler stres yönetimine önemli katkılar sağlayacaktır.

Aynı mamuller üreten 3 işletmede yaptığım anketlerde, bireyin sağlıklı olmasını, iş tatminini, sağlık harcamalarının azalmasını, işe gelmeme ve işten ayrılma davranışlarının azalmasını ve iyi bir çalışma atmosferinde yüksek verimliliğin sağlanmasını sağlamak amacıyla bireyler üzerinde stres anketi yapıldı.

Anket sonucunda işletmelerde çalışan elemanların genelde çalışma saatlerinin uygun olmadığından, ortamın huzursuz oluşundan ve ücretin yeterli olmaması yüzünden o işte çalışmak zorunda olanlarda stres yaratmak tadır,

KAYNAKLAR

ADALI Sacid, **"Daha Hizmet Görme Açısından Katılmalı Yönetim"**, Türk Dünyası Araştırma Vakfı Yayını, İstanbul, 1986.

AKAT İlker ve diğ., İşletme Yönetimi, BETA Basım Yayın, İstanbul, 1994.

AKÇAYLI Nurhan, **"Yönetime Katılma ve Özyönetim"**, Ezgi Yayınevi Yayınları, İstanbul, 1995.

ALBRECHT Kari, **Gerilim ve Yönetici**, (Çev. Kemal TOSUN ve diğ.), İ.Ü İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1988.

ARTAN İnci, **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama**, BASSİEN Yayınevi, İstanbul, 1986.

ATKINSON Rita L., **Psikolojiye Giriş II** (Çcv. Kemal ATAKAY ve diğ.), Sosyal Yayınlan, İstanbul, 1995.

BALTAŞ Acar - BALTAŞ Zuhal, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, Remzi Kitabevi Yayını, İstanbul, 1993.

BİLEN Mürüvvet, **"Sağlıklı İnsan İlişkileri"**, (61. 5. B), Armoni Yayınlan, Ankara.

gOLAÇ Vesile, **Yaşam Bilimi (AYUVERDA) Strese En Kolay Çözüm**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1995.

CAN Halil, **Organizasyon ve Yönetim (Gn.3.B)**, Siyasal Kitabevi Yayını, Ankara, 1994.

DİNÇER Ömer - FİDAN Yahya, **İşletme Yönetimi**, BETA Yayınları, İstan bul, 1996.

DRAKE Rıchard İ.-SMITH Peter 3., **"Sanayide Davranış bilimi"**, (Çev. Kemal TOSUN ve diğ.), İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1978.

ERDOĞAN İlhan, **"İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış"**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1996.

RKAN Necmettin, **"İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Sorunlarına Ergonomik Yaklaşım"**, 3. Ergonomi Kongresi, M.P.M. Yayını, *, 1991.

REN Erol, **Yönetim Psikolojisi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1989.

REN Erol, **"Örgütlerde Yönetime Katılma"**, Yönetim Dergisi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yıl 2, Sayı 2, 1978.

RTEKİN Yücel, **"Stres ve Yönetim"**, T.O.D.A.İ.E. Yayını, Ankara, 1993.

"İMMETOĞLU Bülent, **"Çalışanlarda Stres Yaratan Başka Etkenler"**, (Ed.) KILIÇ Lcvend, **Stres Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Yayınlan, Eskişehir, 1994.

ÖKNEL Özcan, **"Korkular"**, (Z. B.), Altın Kitaplar Yayını, İstanbul, 1992.

KÖKNEL Özcan, **Zorlanan İnsan**, Altın Kitapları Yayınevi, İstanbul, 1993.

KÖKNEL Özcan, **İnsanı Anlamak**, Altın Kitaplar Yayını, İstanbul 1993.

KÖKNEL Özcan, "Stres", Radikal, Sayı 102 Eki, İstanbul, 1997.

LEWIS David, **Bir Dakikada Stres Yönetimi**, (Çev. Nedime HARMAN DAĞLİ), ARDA's Yayınları, İzmir 1995.

MACKENİZE R. Alec, **Zaman Tuzağı**, (Çev. Akut GÜNERİ), İlgi Yayınlan, İstanbul, 1989.

ÖZKAP Enver, **"Örgütlerde Stres"**, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt VII, Sayı 1, 1989.

SAILER Heather R. et al., **"Stres : Causes, Consequences and Coping Strategies"**, **Stres Management**, July-August 1982.

SAYGILI Sefa, **Strese Son**, Türdav Yayıncılık, İstanbul, 1996.

SCOOT Martin, Zaman Yönetimi, (Çev. Asıl Çıngıl ÇELİK), Rota Yayınlan,

ŞAHİN N t H sU "İ, Yerinizdeki Kronik Stres Kaynaklar "(Ed.) K
Hisli ŞAHİN, Stresle Başa Çıkma, Sistem Yaymchk stanbul, 199,.
TOKAT Bülent, "örgütlerde Değişim ve Değiş.m Yöntem. , Kütahya,

TORTOP^ - İSPİR Eyüp G. - AYKAÇ Burhan, "Yönetim Bilimi", Ya,
Yayınlan, Ankara, 1993.

YATES Jere E., Gerilim Altındaki Yönetici, (Çev. Fatoş DİLBER), lig,
Yayıncılık, İstanbul, 1989.

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Savı: 5 Haziran 2001

MODERN YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Yrd. Doç.Dr. Sadettin SALIK*

ÖZET

Özellikle neo -klasik! davramışsal yaklaşımın doğuş ve gelişme yıllarında insan unsurunun esas alınması, insanda görülen tutum ve davramşlar, bu yaklaşımın da dikkatli bir şekilde incelenmesi ve değişik bir örgüt kuramının ya da yaklaşımının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Modern yönetim düşüncesi olarak adlandırılan bu yaklaşım; davranış kuramları, rol yaklaşımı, füzyon yaklaşımı, motivasyon yaklaşımı, karar verme ve sibernetiğin yanı sıra, "Sistem Yaklaşımı" ve "Durumsallık Yaklaşımından oluşmaktadır. Bu iki yaklaşım hem klasik hem de neo-klasik kuramın ileri sürdüğü fikir ve görüşleri, varsayımları, yeni ve değişik bir çerçeve içinde inceleme konusu yapmaktadır.

ABSRACT

in the years introduction and grotvth of neo-classicall behavioural approach, human and human attitudes and behaviours caused this approach have be en examined carefully and a different organization theory or approach has beenformed.

This approach was named as modern management theory that consists of behaviour theories, role approach, fusiori approach, motivation approach, decasion-making and sybernetic with "System Approach" and "Situational Approach". The se two approaches have been examined the idea, opinionsand approaches of both classical and neo-classical theory in new and different circumstctnces.

*Bilecik İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi

ŞAHİN N t H sU "İ, Yerinizdeki Kronik Stres Kaynaklar "(Ed.) K
Hisli ŞAHİN, Stresle Başa Çıkma, Sistem Yaymchk stanbul, 199,.
TOKAT Bülent, "örgütlerde Değişim ve Değiş.m Yöntem. , Kütahya,

TORTOP^ - İSPİR Eyüp G. - AYKAÇ Burhan, "Yönetim Bilimi", Ya,
Yayınlan, Ankara, 1993.

YATES Jere E., Gerilim Altındaki Yönetici, (Çev. Fatoş DİLBER), lig,
Yayıncılık, İstanbul, 1989.

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Savı: 5 Haziran 2001

MODERN YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Yrd. Doç.Dr. Sadettin SALIK*

ÖZET

Özellikle neo -klasik! davramışsal yaklaşımın doğuş ve gelişme yıllarında insan unsurunun esas alınması, insanda görülen tutum ve davramşlar, bu yaklaşımın da dikkatli bir şekilde incelenmesi ve değişik bir örgüt kuramının ya da yaklaşımının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Modern yönetim düşüncesi olarak adlandırılan bu yaklaşım; davranış kuramları, rol yaklaşımı, füzyon yaklaşımı, motivasyon yaklaşımı, karar verme ve sibernetiğin yanı sıra, "Sistem Yaklaşımı" ve "Durumsallık Yaklaşımından oluşmaktadır. Bu iki yaklaşım hem klasik hem de neo-klasik kuramın ileri sürdüğü fikir ve görüşleri, varsayımları, yeni ve değişik bir çerçeve içinde inceleme konusu yapmaktadır.

ABSRACT

in the years introduction and grotvth of neo-classicall behavioural approach, human and human attitudes and behaviours caused this approach have be en examined carefully and a different organization theory or approach has beenformed.

This approach was named as modern management theory that consists of behaviour theories, role approach, fusiori approach, motivation approach, decasion-making and sybernetic with "System Approach" and "Situational Approach". The se two approaches have been examined the idea, opinionsand approaches of both classical and neo-classical theory in new and different circumstctnces.

*Bilecik İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi

1-GİRİŞ

Yönetim düşüncesinin evriminde rol oynayan en önemli faktör kuşkusuz inceleme ve araştırma bulguları olmuştur. II. Dünya savaşından sonra yapılan araştırmaların sağladığı bulgularda modern yönetim düşüncesinin doğuşunda büyük bir rol oynamıştır.[1]

Ayrıca geleneksel ve davranışsal yönetim yaklaşımlarının yönetim ve örgüt sorunlarını çözümlemede yetersiz kalması, bu araştırmaların ve yeni yaklaşımların geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. İşte modern yönetim kuramı, büyük ölçüde daha önce açıklanan iki yaklaşımın kısmi olmanın doğurduğu eksiklikleri telafi etme ve bunların olumlu yönlerini uyumlaştırma ihtiyaç ve gereğinden kaynaklanmıştır.[2] Gerçekten bu kuram, geleneksel ve davranışsal yönetim kuramlarının tutum ve önerilerini yeni ve değişik açıdan ele alıp yorumlamış ve bir senteze ulaşmaya çalışılmıştır.

1950-1960 yıllarında neo-klasik düşünceden modern düşünceye geçiş dönemi teşkil eder. Bu dönemde insan ilişkileri yaklaşımı; sosyal ve teknik sistemler, biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt, birey ve örgüt arasındaki etkileşimin sentezci bir biçimde tahliline yönelmiş ve makro yönde gelişmiştir.[3] Yine bu dönemde sosyologların örgütü "sosyal sistem" olarak tahlilleri yer almıştır. Marc ve Simon, modern yönetim düşüncesine geçişin başlangıcı olarak kabul edilen, örgütsel davranışları karar verme açısından ele alan tahlillerini 1950'lerin sonlarında yapmışlardır.

1960-1970 yılları arasında bir önceki dönemde yer alan davranışsal yaklaşım, örgütsel yada endüstriyel hümanizm akımı ile temsil edilmiş, bu akıma C. Argris, D.Mc Greger, R. Likert öncülük etmiştir. Örgütsel hümanizm akımı, örgütlerin otoriter yapısını yumuşatmaya, örgüt içi demokrasinin temellerini güçlendirmeye, birey ve örgüt arasında bütünleşme sağlamaya yönelmiş, örgüt yapılarını değişikliklere kolayca uyabilecekleri organik yapılara dönüştürmeyi amaçlamıştır.[4]

Öte yandan, 1960-1970 yılları arasında motivasyon ve önderlik teorilerinde önemli gelişmeler kaydedilmiş, örgütsel geliştirme yöntemleri üzerinde durulmuştur. *

2-MODERN YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Modern yönetim düşüncesi tüm örgütü dikkate alır. Modern teorisyenler örgütü yaşamını sürdürebilmek için çevresindeki değişmelere

[1] Atilla BARANSEL,Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İstanbul Üniv.Yay., İstanbul 1985-C.1.S.18
[2] Şerif ŞİMŞEK. Yönetim Bilimi, Atatürk Üniv, Yay., Erzurum, 1984,s. 79
[3] BARANSEL, s.If)
[4] a.g.e., s. 16

uymak zorunda bulunan bir sistem olarak görürler. Örgüt ve çevresinin birbirine bağlı olduğu kabul edilir.

Modern yönetim düşüncesin katkıda bulunan başlıca düşünürler; Algred Karzybski, M. Parker Follet, Chaster I. Bernard, Norbert Viener, yön eylem araştırmacıları, Luudwig Von Bertalanffy v.d. dır.

Yönetim düşüncesinde 1970-80 yılları arasında Önemli gelişmeler kaydedilmiştir, 1960 yıllarının ortalarında uygulanmaya başlayan sistem yaklaşımı yaygınlaşırken, 1970'li yıllarda ise durumsallık yaklaşımı kuramı Öne çıkmıştır.

Genel sistemler teorisi, sibernetik ve bilişim teorisini etkisiyle gelişen sistemler felsefesine dayanan sistem yaklaşımı, gerçekte yönetim ve örgüt tahlillerinde uygulanan bir tahlil ya da düşünce biçimidir.

1970-1980 yılları arasında modern yönetim düşüncesi içinde sayısal (Kantitatif) yönde gelişmeler de yer almıştır.[5]

Geçmişinin yakın tarihlerden kaynaklanmasından ötürü modern yaklaşım dönemi de denilen bu akım, klasik ve neo-klasik yaklaşımlarca benimsenmiş fikir ve görüş ile varsayımları bir bütün biçimde entegre eden, bütünleştiren ve anlamlı sentezlere ulaşmayı amaçlayan çalışmalar yapılmış, birleştirici kuramlar ortaya atılmıştır. Burada modern yönetim alanındaki gelişmeler üzerinde durulacaktır.

2.1. SİSTEM YAKLAŞIMI

2.1.1. Sistemin Tanım ve Anlamı

Modern yönetim teorisinin temelini sistem görüşü temsil eder. Bu teorinin en önemli özelliği analitik bir temele sahip olmasıdır. Organizasyonların karmaşık yapıya sahip olması kesin kurallarla yönetilmesini imkansız yapar. Böyle olması organizasyon bilimcilerini yani bazı boyutları düşünmeye zorlamıştır.[6]

Sistem denildiği zaman belli parçalardan (bölümlerden- alt sistemlerden) oluşan bir bütün anlaşılmaktadır. Sistemde önemli olan, bütünü meydana getiren parçaların kendilerine özgü işleyişleri bulunması fakat her birinin etkinliğinin de bir diğerine bağlı olmasıdır. İşte sistem yaklaşımı bütünü oluşturan parçaları, bunların birbirleriyle olan ilişkilerini bir arada incelemektir. Sistem yaklaşımını diğer yaklaşımlardan ayıran en önemli Özelliği budur.[7]

[5] a.g.e.. s. 17
[6] İnan ÖZALP ; Yönetim ve Organizasyon, A.Ü. Yay., Eskişehir, 1989, s.295
[7] ŞİMŞEK. s.8Ü

Sistem konusunda çok çeşitli somut örnekler verilebilir. Bunların en çarpıcı olanı karmaşık bir yapı gösteren insanın kendi vücududur. Eğer insanın yaşamını sürdürmeye çalışması bir amaç olarak ele alınırsa, insan vücudundaki sinir, sindirim, dolaşım gibi sistemler onun alt sistemlerini meydana getirirler.

Sistem yaklaşımının temelinde sistem olarak ele alınan bütünün amacını gerçekleştirmesi vardır. Bu görüşe göre önemli olan bütündür. Parçalar bu bütüne katkıda bulunduğu ölçüde önemlidir. Sistem yaklaşımı Von Bcrtalanffy'nın 1920'lcrde başlattığı ve "Genel Sistem Teorisinden" kaynaklanmaktadır.

Yönetimde sistem yaklaşımı denildiği zaman, yönetim olaylarını ve bu olayların meydana geldiği birimleri birbiriyle ilişkili bir şekilde ele alan yaklaşımdır. Bir örgüt birbirine karşılıklı olarak bağımlı birtakım alt sistemlerden oluşan ve çevresiyle girdi- çıktı ilişkisi bulunan açık bir sistem olarak tanımlanır. Öte yandan sistem yaklaşımı örgütü bir bütün olarak ele alır.[8]

Bir başka deyimle sistem yaklaşımı örgütü çeşitli parçalar süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele alır. Örneğin örgütsel sistemi oluşturan parçalar olarak insan unsuru, makineler, maddi kaynaklar, görevler sayılabilir. Bütün bu parçalar örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere haberleşme ve karar verme süreçleriyle birbirine bağlanmışlardır. Dolayısıyla örgüt sistemdir. Bu sistem birbiriyle ilişkili ve karşılıklı bağımlı alt sistemleri içermektedir. Örneğin örgüt sisteminin alt sistemleri olarak pazarlama, üretim, araştırma- geliştirme ve personel alt sistemler olarak ele alınabilir. Yönetimde sistem yaklaşımını incelemeden önce sistem yaklaşımını kullanmanın sağladığı yararlara kısaca dokunmak gerekir. Bu üstünlüklerden ilki örgütlere esneklik sağlamış ve örgütleri daha kapsamlı bir şekilde incelemek imkanlı bir hale gelmiştir.'-*

Chesher Bcrnard, sistem yaklaşımını kullanan ilk yönetim düşünürlerinden biriydi. Herbcrd Simon ve arkadaşları organizasyonları karışık bir karar verme süreçleri sistemi olarak görmekteydiler. Simon kendisini organizasyon teorileriyle bütünleştirmek üzere yeni bilimsel bilgi araştırma konusunda geniş kapsamlı çalışmalar yaptı.

Sosyolog George Homans, sistemler kavramını, sosyal gruplar üzerindeki deneysel araştırmaların bir temeli olarak kullanmaktadır. Homans, küçük gruplar ve aynı zamanda büyük organizasyonlar için uygun

[8] BARANSEL, s.16
[9] ŞİMŞEK, s.81

bir temel teşkil edbilecek olan bir sosyal sistemler modeli oluşturmuştur. Düşünüre göre bir örgüt karşılıklı olarak birbirine bağımlı olan bir dış çevre sistemi ile bir iç ilişkiler sisteminden oluşmakladır.

Philip Selanick'e göre yönetici örgütü, kendi dış sistemlerine uyumunu sağlamakla görevlidir. Örgüt, sürekli olarak değişen ve iç ve dış baskılara uyum sağlayan dinamik bir sistem olup, devamlı değişim halindedir. Örgüt kendi iç sosyal yapısından etkilendiği gibi dış çevrenin baskı ve etkisine de maruz kalmaktadır.[10]

Örgütün başarısı kendi iç sistemi özellikleri maddi ve beşeri yapısına olduğu kadar dış çevrenin özelliklerine, değişme gücü ve belirsizliğine de bağlıdır.

2.1.2. Sistemin Özellikleri

1. Sistemler açık veya kapalı sistem olabilir: Sistem dışarıdan bilgi, enerji veya materyal alıyorsa ve çevresiyle ilişki kuruyorsa açık sistemdir. Özellikle, biyolojik ve sosyal sistemler varlıklarını sürdürebilmeleri için çevrelerinden bilgi, enerji ve malzeme almak, diğer bir ifade ile çevreleriyle sürekli etkileşimde bulunmak durumundadırlar."

İnsan ve hayvan gibi biyolojik veya işletme gibi sosyal sistemler açık sistemlerdir. Çevreyle ilişkisi olmayan ve etkileşimi bulunmayan sistemlere kapalı sistemler denir. Örneğin, çalar saat.

2. Her sistem bir çevrede faaliyet gösterir: Çevre bir sistemin, içinde faaliyet gösterdiği ortam anlamında kullanılır. Kişi veya topluluğu etkileyen fiziksel ve sosyal şartların toplamıdır. Sistemin sınırları dışında kalan her şey çevreyi oluşturur. Kapalı sistemin çevre ile ilişkileri olmadığından bu tür sistemler için çevrenin önemi azdır. Bir sistem girdileri en az çıktıları kadar değilse yaşamakta güçlük çekecektir. Başarılı bünyeyi gerçekleştiren işletme çıktılarından daha çok girdi alması lazımdır.[12]

3. Sistemin kesin sınırları vardır : Fiziksel ve biyolojik sistemlerde sınırları tanımlamak nispeten kolay olduğu halde sosyal sistemlerde (örneğin örgütlerde) sınırları belirlemek son derece zordur. Sistem yaklaşımında önemli olan neyin (hangi değişkenlerin) sistem içinde olduğu ve nelerin sistem dışında (çevrede) bulunduğunu açıkça belirtmektir.'3

[10] Erol EREN, Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları. İstanbul, 1993, s.37
[11] İsmet BARUTÇUOĞLU, Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri, Uludağ Üni., Yay.. Bursa, 1983, s7
[12] ÖZALP, s.297
[13] ŞİMŞEK, s,83

4. Sistemde **olumlu ve olumsuz "entropi" görülür** : Bazen sistemde bozukluklar olabilir ve bu durum sistemi durdurmaya kadar gidebilir. Bu kavrama göre bir sistemde faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması, karmaşıklık ve aksamaların belirlenmesi sonunda sistemin faaliyetlerinin durması yönünde bir eğilim vardır. İşte "Entropi" bu eğilimi ifade eder.[14] Entropiyc karşı sistemler harcadıklarından daha fazla enerji, bilgi ve malzemeyi çevrelerinden alarak direnirler ve kendi varlıklarını korurlar.[15] Yani olumsuz entropi oluşur.

5. Sistemin alt sistemleri vardır : **Bütün** sistemlerin alt sistemleri vardır. Her sisteminde bir alt sistemi olduğu gibi sistem bir başka üst sisteminde alt sistemidir. İşletme bir sistemdir. Pazarlama bölümü alt sistemdir. Satış kısmı ise pazarlamanın alt sistemidir.

6. Sistemde dinamizm ve sürekli dengeyi koruma hali vardır : Kapalı bir sistem sonunda ölüme ve dağılmaya mahkumdur. Ancak, açık bir sistem kendisine sürekli bir malzeme, enerji ve bilgi akımı sağlayarak sürekli bir denge halinde kalabilir. Sosyal sistemler için kullanılan bu olumsuz entropi ile sürekli denge arasındaki ilişki Emery ve Trist tarafından şöyle açıklanmaktadır;

Fiziksel varlıkların aksine herhangi bir canlı varlık, varlığını kendisine çevresinden bazı malzemeler sağlamak, bunları kendi sisteminin özelliklerine göre şekil değişikliğine uğratmak ve elde ettiği çıktıları çevresine geri vererek devam ettirir. Bu süreç sayesinde, organizma, kendisine olumsuz entropi sağlayan enerjiyi de oluşturur.[16]

7. **Açık sistemlerde geri besleme mekanizması vardır** : Geri besleme kavramı, bir sistemin dinamik dengeyi nasıl koruduğunun anlaşılmasında önemlidir. Açık sistemler hem dengeli duruma ulaşırlar hem de çevresel değişimlere göre dinamik bir denge gösterirler. Bunu sağlayan geri beslemedir. Geri besleme sayesinde sistem faaliyetlerini değerlendirme ve gerekirse ayarlama olanağı bulur. Geri besleme biçimsel ve doğal olabileceği gibi olumlu ve olumsuz da olabilir.[17]

Olumsuz geri besleme sistemini daha önce belirlenen amaçlardan ne kadar saptığını gösteren bilgi akışını ifade eder. Olumlu geri besleme ise, sistemin belirlenen doğrultuda faaliyet gösterdiğini belirtir.

8. Sistemler kendi içlerinde büyüyerek gelişirler : Kapalı sistemlerde sistem entropi'ye ve Örgütün dağılmasına doğru hareket ederler. Buna

[14] Tuner KOÇEL. İşletme Yöneticiliği. İstanbul. 1982. s. 105
[15] BARUTÇUOĞLU, s.7
[16] EREN, s.42
[17] ŞİMŞEK, s.85

karşılık açık sistemler zıt bir eğilimde olup kendi içinde farklılaşmaya ve daha büyük bir örgüt düzeyine erişme yönünde harekette bulunurlar. Bir çok sosyal örgütler faaliyetlerini genişleterek ve daha yüksek seviyede farklı bir örgüte erişerek karmaşık bir yapıya bürünürler. Örneğin bir işletme örgütü sürekli hammadde kaynağı sağlamak için dikey bütünleşmeye gidebilir. Yeni işletmeler kurup holding şirketler şekline dönüşebilir.[18]

2.1.3. Bir Sistem Olarak Örgüt (İşletme)

Bir sosyal sistem olarak her örgüt veya işletme sistem kavramına uygunluk gösterdiğine göre, bunun yönetimine ilişkin aşağıdaki hususlar belirlenebilir.

1. İşletme, tedarik, üretim, muhasebe, pazarlama, personel araştırma-geliştirme v.b. alt sistemlerden meydana gelmiştir. Bu alt sistemler arasında çeşitli ilişki ve bağlılıklar vardır. Bu ilişki ve bağlılıkları dikkate almadan işletmeyi yönetmek mümkün değildir.

2. İşletme sistem olarak çevresine açık bir bütünlük arz eder. İşletme hem bir sistem olarak hem de onu meydana getiren alt sistemler olarak çevre ile sürekli ve dinamik ilişkiler halinde bulunur. Bunun sonucu olarak sisteme devamlı olarak olumsuz entropi uygular ve dinamik denge içinde bulunur.[19]

3. İşletme sistemi maddi olduğu kadar aynı zamanda toplumsal (beşeri) bir sistem oluşturur. Açık sistemler sosyo-teknik olarak ta ifade edilirler. Temelde her işletme teknik ve beşeri unsurların uyumlu bir bileşimi şeklinde ortaya çıkar.

4. İşletme sisteminde girdi- süreç-çıktı akışını sürekli ve düzenli kılmak için bir dizi yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesi gerekir. Bu işlevler sırası ile planlama, örgütleme, yürüteme, koordinasyon ve denetim şeklinde ifade edilebilir.

5. İşletme yönetiminin sistem yaklaşımı açısından ele alınması alt-sistemler arasındaki bilgi alışverişini Ön plana çıkartmaktadır. İşletme sisteminin iyi işleyebilmesi için alt sistemler arasında tam bir bilgi akışı olması gerekir.

2.1.4. Sistem Yaklaşımının Yönetim Bilimine Katkıları

[18] EREN, s.43
[19] ŞİMŞEK, s.85

1. Sistem yaklaşımının yönetim, düşünce ve uygulamasına getirdiği en önemli yeniliklerden biri, örgütleri çevreleri ile ilişkili birer açık sistem olarak ele almasıdır. Dolayısıyla örgütler, çevresel faklörlerdeki değişmelere uyabilmek için yapılarında çeşitli değişiklikler yapacaklardır.

2. İkinci yenilik, sistem parçaları (alt-sistemler) arasındaki karşılıklı bağımlılık ve ilişkilerin vurgulanmış olmasıdır.

3. Bir diğer yenilikte, sistem yaklaşımının örgütü etkileyen bütün değişiklikleri ve parametreleri bir arada görmeyi sağlamış olmasıdır.

4. Sistem yaklaşımı ile geleneksel ve davranışsal yönetim yaklaşımlarının önerilerini, bulgularını ve özelliklerini daha iyi değerlendirmek, güçlü ve zayıf yönlerini daha iyi anlamak, dolayısıyla bunları daha iyi kullanma olanağı doğmuştur.[20]

2.1.5,İşletmelerde Sistem Yaklaşımının Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar

Sistem yaklaşımının uygulanmaya aktarılmasında karşılaşılan güçlükler, başlıca iki önemli nedenden kaynaklanmaktadır. Bunlardan birincisi, bu günün maddelerinin bu amacın gerçekleştirilmesinde yetersiz kalmasıdır. İkinci neden ise, bu uygulamanın örgüt içinde mevcut fonksiyonel yetki sınırlarının aşılmasını gerektirmeğidir. Bu ikinci neden özellikle örgüt yapıları içinde kişilerin rol ve statü düzenlerini ve bireysel krallıklarını tehlikeye düşüren önerilerin benimsenmesinde karşılaşılan beşeri sorunlar açısından uygulamada önem taşımakladır.[21]

Sistem yaklaşımı alışılmış düşünme ve çalışma düzenin Önemli ölçüde değişmesini gerektirmektedir. Oysa düşünme yöntemlerinin, alışkanlıkların, benimsenmiş sorun çözme kalıplarının değiştirilmesi ve bu alan da yeniliklerin getirilmesi kolay değildir. Psiko-sosyal olaylarda kısa sürede gerçekleştirilen değişmeler önemli sorunların değişmesine yol açabilir. Bu sistem yaklaşımının benimsenmesinde ve yerleşmesinde karşılaşılan sorunların temelini oluşturur. Bu nedenle sistem yaklaşımının nasıl ve hangi hızla uygulamaya getirileceği, içinde bulunan çevrenin yapısal özellikleri dikkate alınarak özenle saptanmalıdır.[22]

Sonuç olarak denilebilir ki daha çok belirli bir düşünce tarzını ifade eden sistem yaklaşımı, kusursuz; daha önceki yöntem yaklaşımlarını ikame eden bir yaklaşım değildir. Bu yaklaşımı yöntem düşünce ve uygulamasına

[20] a.g.e., s. 87
[21] BARUTÇUGİL, s.18
[22] Bülent KOBU, Üretim Yönetiminde Sistem Kavramı, İst. Üniv. İşl- Fak. Dergisi, C:5, (INisan, 1976), s73

yeni boyutlar ve özellikler getiren, değişik bir bakış açısını getiren bir yaklaşım olarak yorumlanmalıdır. Dolayısıyla sistem yaklaşımı ile yöneticinin kullanabileceği kavram ve araçlar sayısı daha da artmış kalite yönünden de zenginleşmiş olacaktır.

2.2. DURUMSALLIK YAKLAŞIMI

2.2.1. Durumsallık Yaklaşımı ve Tanımı

Taylor ile başlayan klasik yöntem anlayışı Neo-klasikler tarafından getirilen yönetim anlayışı etkin bir organizasyon yapısı için yeterli olmamıştır. Fred Luthans şöyle demektedir. "Yönetimde geleneksel yaklaşım tam anlamıyla yanlış değildir, fakat bu gün için yeterli değildi. Yönetim teorisi ve uygulaması için gerekli hamle durumsallık yaklaşımında bulunabilir."

Durumsallık yaklaşımı yönelimin evreselliğini kabul etmemekte ve her zaman bütün faaliyetleri yönetmek için tek bir "en iyi yol"olmadığını belirtmektedir. Durumsallık yaklaşımına göre etkin bir yönetim, organizasyonun gücüne ve çevre koşullarına bağlıdır. Durumsallık yaklaşımı organizasyon ve çevre ile ilişkilerin arttırılması üzerinde durur. Yönetim koşullara göre amaçlarını, planlarını, organizasyon bileşimlerini düzenlemek zorundadır. Çevredeki değişimlere göre yönelim sistemleri değişecektir. Her yer ve koşulda geçerli tek bir en iyi organizasyon yapısı yoktur. "En iyi, durumdan duruma değişecektir." Durumsallık yaklaşımı sistem yaklaşımına dayanmakta ve sistem yaklaşımını benimseyenler tabii ve fiziki bilimlerden yararlanarak bütün sistemleri kapsayarak genel bir sistem tanımı geliştirmektedirler. Sistem yaklaşımının uygulanması ile organizasyon alt sistemlere ayrılmakta ve alt sistemlerden daha alt sistemlere ayrılabilmektedir.

Organizasyonun bir sistem olarak ele alınmasıyla durumsallık yaklaşımı alt sistemlerin birbirleriyle ve bu alt sistemlerin çevre ile ilişkilerini incelemektedir.[23]

Şu hale göre bir işletmenin organizasyon yapısı çeşitli dış çevre yapısı (müşteriler, devlet müdahalesi, rekabet, Pazar koşulları vb.) gibi dışsal faktörler tarafından ve çeşitli iç çevre unsurları (yapılacak işin niteliği, kullanılan teknoloji, personelin niteliği amaçları vb.)gibi içsel faktörler tarafında etkilenecektir.

Klasik ve katılımcı yaklaşımlar ancak uç durumları temsil ederler. Bu iki uç durum arasıda çeşidi içsel ve dışsal unsurlara göre şekil olarak geniş bir bölge bulunmaktadır, işle bu bölge durumsallık yaklaşımının üzerinde

[23] ÖZALP, s.317

durduğu bölgedir. Durumsallık yaklaşımının diğer bir özelliği de büyük Ölçüde araştırma sonuçlarına dayanmasıdır. Durumsallık yaklaşımı adı altında ele alınan görüşlerin ortaya çıkmasını sağlayan önemli araştırmalar yapılmıştır.[24]

2.2.2. Örgüt Yapısı ve Durumsallık Yaklaşımı

Klasik ve neo-klasik yaklaşımlar hep en iyi yapıyı bulma amacına yönelmişlerdir. Oysa durumsallık yaklaşımı bir organizasyon yapısını karakterize eden belli başlı boyutlarla organizasyonun içinde bulunduğu durum ve koşullar arasında ilişki araştırmaktadır. Klasik ve Neo-klasik yaklaşımlar durum ve koşullara ağırlık vermeden, gerek organizasyonun dizaynından gerek organizasyon içinde belirli süreçlerin kullanımından belirli ilkelere uyulmasını öngörmektedir. Eğer bu ilkelere uyulursa en iyi yapı ve işleyişin elde edileceği varsayılmaktadır. Oysa durumsallık yaklaşımı, içinde bulunulan durum ve koşullara göre hangi ilkelere ne zaman ve nasıl uyulması gerektiğini araştırmaktadır. Dolayısıyla ilkeler ve bunların uygulanması durumundan duruma değişmektedir. Örneğin klasik yaklaşımın ilkelerinden biri "emir- komuta birliği" ilkesidir. Klasik teoriye göre eğer iyi bir organizasyon yapı ve işleyişi elde edilmek isteniyorsa her yer ve durumda bu ilkeye uymak gerekecektir. Halbuki durumsallık yaklaşımı hangi durum ve koşulların bu ilkenin uygulanmasına elverişli ve hangi durum ve koşullarda bu ilkeye uyulmasının soranlar çıkaracağını araştırmaktadır.[25] Bu konuda iyi bir Örnek "matrix" organizasyonudur.

Organizasyon yapı ve işleyişine durumsallık yaklaşımı açısından bakıldığında, sorun, içinde bulunulan durum ve koşulların bu unsurları ve bu süreçleri nasıl etkiyeceğidir. Başka bir deyişle durum ve koşullara göre, bu unsurlara ve süreçlere verilecek şekil farklı olacaktır. Durumsallık yaklaşımını daha öncekilerden ayıran en önemli farklılık budur. Örneğin durumsallık yaklaşımına göre "demokratik önderlik tarzı en iyi (etkin) önderlik tarzıdır" diye bir genelleme mümkün değildir. Bu "en iyi"durum ve koşullara bağlıdır. Bazı durumda koşullarda otokratik nitelikteki bir önderlik tarzı en etkin önderlik tarzı olabilir.[26]

Şu halde sorun organizasyon yapı ve süreçlerini etkileyen "durum" (Station) ve "koşulların (Contingencies) neler olduğu ve bunların nasıl inceleneceği sorunu olmaktadır. Bu konuda çeşitli uygulamalı ve teorik araştırmalar yapılmaktadır. Bu güne kadar "durum ve koşullar"ilgili olarak iki faktör üzerinde çok durulmuştur. Bunlar teknoloji ve çevre (Environment) faktörleridir.[27]

[24] KOÇEL, s.125
[25] a.g.e., s.127
[26] ÖZALP, s.321
[27] ırrırPC « 199

2.2.2.1. Örgüt ve Teknoloji

Teknoloji, işletmelerin olduğu kadar toplumun çok ilgi gösterdiği bir konudur. Yenilikleri ve daha modern yaşama isteğine cevap verecek teknolojiyi işletmeler çok yakından takip etmek zorunda kalmaktadırlar. Kullanılan teknoloji değiştikçe teknolojiye paralel olarak örgütte önemli farklılaşma görülür. Çalıştırılan personelde kullanılan makinelere kadar değişiklik yapmak teknoloji değiştikçe kaçınılmaz bir olay olmakta ve kullanılan teknolojiye göre organizasyon yapısının değiştirilmesi gerekmektedir. Organizasyon ve teknolojiyle ilgili araştırmalar ve sonuçları:

1. Joon VVoodvvard'ın Araştırması:

Woodward'ın yaptığı araştırmanın amacı uzmanlaşma ve yönetim alanı ve benzeri konularda klasik yönetimin ortaya koyduğu ilkeleri araştırmaktadır. Woodward'm çalışması sonucunda uygulanan teknoloji ile organizasyon yapısı arasında bir uyum olması gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu araştırma, organizasyonların dizaynı ve dinamiğinde belirli ilkeleri izleyerek her yerde geçerli en iyi organizasyon yapısını bulmanın mümkün olmadığını göstermiştir. Teknoloji ile organizasyon yapısı arasında cevaplanmayan birçok sorular olmasına karşın Woodward'ın çalışması durumsallık yaklaşımı açısında başarılı bir çalışma olmuştur.

2. James Thompson'un Araştırması :

Thompson'un çalışması uygulamalı olmayıp, teorik bir nitelik taşımaktadır. Bu araştırma organizasyon yapı ve süreçleri ile teknoloji ve çevre arasında ki ilişkileri açık bir şekilde ele aldığından , durumsallık yaklaşımının gelişmesine önemli katkılarda bulunmuştur.[28]

Thompson'a göre bir örgütün kullandığı teknolojiler :çözümleyici, bağlı ve yoğun teknolojilerdir. Bu sınıflamada, bir sonraki grup bir öncekini de içermektedir. Örneğin bağlı teknoloji, çözümleyici teknolojiyi de içerdiği gibi yoğun teknoloji her ikisini de içermektedir.[29]

3. Tavistock Enstitüsü Çalışmaları :

Durumsallık yaklaşımında sosyo teknik sistem yaklaşımı açısından önemli çalışmalardan biri Eric Trist ve arkadaşları tarafından İngiltere'de Tavistock Beşeri İlişkiler Enstitüsünde yapılan araştırmalardır. Kullanılan

[28] Ömer DİNÇER, İşletme Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul , 1996. s.189
[29] a.g.e., s.190

teknoloji ile organizasyonun çeşitli yönleri arasındaki ilişkileri içeren ve sosyo teknik sistem olarak ele alınan organizasyonlar Trist- Ramforth çalışmasının ana konusu olmuştur.

Bu çalışmanın en önemli yanı bağımsız ve çevresel bir değişken olan teknoloji ile bağlı bir yönetimsel değişken olan organizasyon yapısının belirlenmesi arasındaki ilişkileri göstermesidir.[10]

4. Aston Grubu Araştırması (Birmingham Çalışması)

Organizasyon yapısıyla teknoloji arasındaki ilişkiler konusunda yapılan diğer bir araştırma yine İngiltere'de Birmingham'da Aston Grubu olarak bilinen ve Derek Pugh başkanlığında Üniversty of Aston'dan bir grup bilim adamı tarafından yapılmıştır.

Aston Grubu'nun ulaştığı sonuçlar Woodward çalışmasının sonuçlarını destekler niteliktedir. Birimlerin kullandığı teknoloji (iş akışı) ne kadar otomasyona yönelmişse, iş akışının sırası ve yönü ne kadar sabit olarak belirlenmişse birimlerin o kadar mekanik, ihtisaslaşmış bir organizasyon yapısına sahip oldukları, standart usul ve yöntemlerin ayrıntılı bir şekilde kullanıldığı görülmüştür.

Teknoloji ile organizasyon yapısı arasındaki ilişkiye ek olarak organizasyonun büyüklüğü ile organizasyon yapısı arasında önemli ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Bu Woodward araştırmasından farklı bir sonuçtur. Aston Grubu organizasyonun büyüklüğü arttıkça organizasyonda ihtisaslaşma ve normalleşmenin de arttığını belirlemiştir. Büyüklük, organizasyondaki personel sayısı olarak hesaplanmıştır. Böylece durumsallık yaklaşımıyla ilgili olarak, çevre ve teknolojiye ilaveten büyüklükle üçüncü bir faktör olarak belirlenmiştir.+"

2.2.2.2 Örgüt ve Çevre

Durumsallık yaklaşımın da en çok üzerinde durulan diğer bir konu durumsallık yaklaşımına etkisi olan çevre faktörüdür. Çevreyi organizasyonu etkileyen çeşitli faktörler olarak tanımlamak mümkündür.

İşletmelerin çevresi durumsallık yaklaşımı açısından büyük önem taşır. Dış çevreyi incelerken ilk önce teknolojik çevreyi incelemek faydalı olacaktır. Teknolojik çevre işletmenin kullandığı teknoloji açısından önemli

[10]KOÇEL.s.142
[11] a.g.e., s.141

olduğu kadar müşterilerin istediği ve rakiplerin kullandığı teknoloji açısından da önemlidir. Organizasyonu dış çevreyle ilgili her değişme etkileyecektir. Teknolojik gelişme o kadar hızlı olmaktadır ki yeni mal ve hizmetler işletmenin gelişmesi için temel faktör olma durumundadır. Bazıları teknolojinin çevresel ve kültürel yıkıntılara neden olduğunu ileri sürerken diğerleri ise teknolojiyi ekonomik ve sosyal gelişmenin temeli olarak görmektedir. Gerçekte teknoloji bu iki ekstremin içinde yer almaktadır.

İkincisi hukuki çevredir : Devletin koyduğu kurallar ve yasaklara uygun hareket edilmesi gerekir. Organizasyonlar hukuki çevreden değişik ölçülerde etkilenirler. Özel sektördeki organizasyonlar kamuya nazaran daha az etkilenirler. Vergi yasalarının değişmesi gibi.

Üçüncü önemli çevre ekonomik çevredir. İşletmeler ekonomi içinde faaliyet gösterdiklerine göre ekonomik çevredeki değişiklikler kendisini önemli ölçüde etkileyecektir. Örneğin enflasyonun tırmanması gibi.'[12]

Dördüncü ise kültürel çevredir. Organizasyonun faaliyet gösterdiği kültürel çevre organizasyon üzerinde büyük bir etki yapacaktır. Organizasyon ile çevre ilişkisini inceleyen araştırmaları ele almak faydalı olacaktır.

1. Lawrence ve Lorsch'un Çalışması:

Harvvard Üniversitesi profesörlerinden olan Paul Lavrence ve Jany Lorsch araştırmalarında "değişik çevre şartlan altında hangi tür örgüt yapıları daha etkindir" sorusunun cevabını araştırmışlardır.[13]

Lavvrance ve Lorsch araştırmasının ulaştığı genel sonuç şu olmuştur. Bir organizasyon biriminin iç yapısı (farklılaşma ve bütünleşme) ilgili çevre şartlarının durumuna bağlı olarak şekil alacaktır. Dinamik, değişken ve belirsiz bir ortamda organizasyonun farklılaşmış ve bütünleşmiş olması uygun olurken durgun ve belirli bir ortam organizasyon birimlerinde fazla bir farklılaştırma getirmeyecektir.[14]

2. Burns ve Stalker'in Çalışmaları

Sistem yaklaşımına da katkıda bulunan ve durumsallık yaklaşımının doğuşuna yol açan, psikolog ve sosyolog Burns ve Stalker, teknolojik ve pazar değişikliklerinin işletme yönetimine ne gibi etkiler yaptığını, başka deyişle işlemelerin örgüt yapıları ve yönetim uygulamaları dış çevre

[12] ÖZALP, s.335
[13]DİNÇER, a.g.e.,s.194
[14]KOÇEL, s.160

koşulları tarafından nasıl etkilenmektedir konusu araştırılmıştır.[25] Burns ve Stalker'in çalışması sonucunda ortaya çıkan sonuç çevre koşullarında değişmeyen ve her çevrede uygulanabilecek organizasyon yapısının olmadığıdır.[26]

3. Robert Duncan Araştırması

Duncan imalat ve araştırma geliştirme organizasyonlarında karar organlarının karar verirken hangi çevresel faktörler tarafından etkilendiklerini bu organların üyelerinin çevresel unsurları nasıl değerlendirdiklerini ve belirsizliğin kararlar üzerinde oynadığı rolü araştırmaktadır.

Bu araştırmanın ulaştığı en önemli sonuç, bir organizasyonunu etkinliğini (amaçlarını gerçekleştirmesi), kullandığı karar mekanizmaları ile karar organlarının yapısının çevresel unsurlarının özelliklerine uygun olmasına bağlı olduğunu vurgulamasıdır.[27]

Durumsallık yaklaşımının ana fikri, bir organizasyon yapı ve süreçlerini belirleyen unsurların organizasyonun kullandığı teknoloji ile ilişkili olduğu çevresel unsurlar olduğudur. En iyi ve uygun organizasyon yapısına, sadece belirli organizasyon prensiplerini uygulamakla değil fakat bu ilkeleri teknoloji ve çevre değişkenleri ile ilgilendirecek durumun özelliklerine göre uygulamakla elde edilebilir. Organizasyon içi ve faktörler bağımlı değişken, teknoloji ve çevresel unsurlar bağımsız değişkenlerdir.

2.3. ROL YAKLAŞIMI

Bir örgüt roller alarak bilinen birimlerden oluşur. Rol, insan davranışlarının ve potansiyel davranışların organizasyonla, ilgili parçasıdır. Bir işletmede genel müdür, üretim müdürü, mühendis vb. gibi çok çeşitli roller vardır. Rol kişinin işidir. Roller hiyerarşik olarak komuta görevlerine göre sınıflandırılabilir.[28] Roller haberleşme kanalları ve amaçların karşılıklı uygunluğu ile birbirlerine bağlanmışlardır.

Rol yaklaşımı içinde yer alan iki kavram vardır ; Rol mücadelesi ve rol belirsizliği;

Rol Mücadelesi ;hiyerarşik örgütlerde büyük aksaklıklara yol açar. Rol mücadelesi tanımında mücadeleyi yürüten kişinin, beraber çalıştığı kişilerle arasındaki bağlar kopar ve örgütte yüksek derecede iş gerilimi oluşur.

[25] İlter AKAT, Gönül ve Gülay BUDAK, İşletme Yönelimi. İzmir, 1997, s. 103
[26] ÖZALP, s.344
[27] KOÇEL, a.g.e.s.177
[28] Osman YOZGAT. İşletme Yönetimi, Nihat Sayar, Y, Vakıf Yay, İstanbul, 1996,s.213

Rol Belirsizliğinde ise ; çalışanların bir kısmı görevlerini yapmaları için kendilerine verilen bilgilerin yetersiz olduğunu ileri sürerler.

İnsan günlük yaşantısı içinde birden fazla grubun üyesidir ve grubun gerçeklerine uyar. Her grupta farklı roller üstlenir.

2.4. FÜZYON YAKLAŞIMI

Bu yaklaşım, çeşitli kurallar getirmekten çok örgütle gerçekle neyin oluştuğunu açıklamaya çalışmaktadır. Bakke'ye göre ; "örgütün amaçlarına ulaşması için gereken işlerle, kişilerin şahsi amaçlarına ulaşmaları için girişecekleri faaliyetleri nasıl birleştirebiliriz?" sorusu olmalıdır.[3]-'

Bir örgüt kendi görüntüsü içinde ona bağlı olan bütün bireyleri şekillendirmek ister. Aynı şekilde bireyde örgütü şekillendirerek, kendi kişiliğini ortaya koymak ihtiyacı içindedir. Her ikisi de zamanla bir Ölçüde birbirlerini değiştireceklerdir, ancak örgüt ile bireylerin birbirlerine ters düştükleri noktalarda olacaktır. Bu nedenle örgüt içindeki grupları ve üyeleri birleştirmeli, diğer örgütlerin fonksiyonları ile de ilgilenmeli ve bu farklıkları FÜZYON sürecine dahil etmelidir. Bakke ve Argyris bu yaklaşımda çalışmışlardır.

2.5. MOTİVASYON YAKLAŞIMI

Psikolojinin yönetim konularına dahil edilmesinden sonra bu konuda çeşitli çalışmalar yapılmış ve motivasyon yolu ile çalışanların tatmini ve verimliliğin artırılması yoluna gidilmiştir.

Motivasyon yaklaşımı kişilerin karar verme süreçlerine katılmaktan hoşlandıklarını göstermiştir.[48]

Örgütleri motivasyon yaklaşımıyla ele alan yönetim düşünürlerinden biride Mary Parker Follel'tır. Follet, motivasyon yaklaşımını şöyle ortay koymaktadır ; "Bir kişi diğer kişiye emir vermemelidir, ikisi de emirlerini içinde bulundukları durumdan alacakları konusunda birleşmelidirler."

2.6. KANTİTATİF KARAR VERME

İşletme yöneticisinin karar verme fonksiyonuna yardımcı olmayı amaçlayan kantitatif yaklaşımlar karar ortamının matematik-istatistik modelini kurmak ve model üzerinde işlem yapmayı kapsar. Bu tanımda karar

[3]a.g.e., s.216
[4]a.g.e..s.217

sürecine kantitatif analizlerinde katılmasının nedeni, daha iyi-daha etkin karar vermede yardımcı olmasıdır. Diğer bir açıdan yönetimin dört temel fonksiyonu olan planlama, organize etme, yönetme ve kontrolde de kantitatif tekniklerden yararlanılmaktadır. Karar almaya yardımcı olmak amacıyla kullanılan kantitatif model kurma- uygulama süreci belirli başlıklar altında toplanabilir :

1. Karar probleminin belirlenmesi
2. Problemin formüle edilmesi.
3. Model kurma
4. Bilgi derleme
5. Modelin çözümü
6. Modelin geçerliliğini aşama ve duyarlılık analizleri,
7. Sonuçların yorumu
8. Karar verme, uygulama ve kontrol,

verilen model kurma- uygulama sürecinde 2 ve 7. aşamalar arası bilimsel yaklaşım olarak bilinir.

Yöneylem araştırması ve yönetim bilimi sahası özel veya kamu örgütü yöneticilerin çözmek zorunda oldukları problemler için kantitatif teknikler geliştirilmesi ve uygulanmasıyla ilgilidir. Kantitatif disiplinlere verilen genel isim ise yönetim analizidir. Kavram karışıklıklarını ortadan silmek için kantitatif karar verme teknikleri, daha genel kapsamlı olarak düşünülmüştür.[41]

2.7. SİBERNETİK

Sibernetik, ikinci dünya savaşı yıllarında ortaya atılmış ve son senelerde içine aldığı konular bakımından büyük önem kazanmış ve dikkatleri üzerine çekmiş bir bilim dalıdır. Sibernetik'in babası sayılan Nobert Wiener, 1948 yılında yayınladığı ilk eserine (sibernetik veya hayvan ve makinede kontrol ve haberleşme) adını vererek "sibemetik"in en veciz bir tarifini yapıyordu. Bu ismi dikkatle gözden geçirerek ;

1. Hayvan ve makinenin, yani canlı ve cansız sistemlerin aynı başlık altında incelendiğini, o halde bir bakıma müşterek tarafları bulunduğu, aynı kanunlara tabii olduğunu;

2. Sibernetik'in ister canlı ister cansız olsun bütün "organize sistemleri" haberleşme kontrol prensip mekanizmalarının yani işleyiş fazlarını kendine konu edildiğini hemen anlarız.

[41] Osman HALAS, Kantitatif Karar Verme Teknikleri, İstanbul Üni.jsl. Fak. Yayın., No: 138. 1983, s. 100

Aslında sibernetik o kadar yeni bir deyim değil. Kökünü eski Yunanca"kübürnetes" ve Latince "gabernase"den almakta, ikisi de "sevk ve idare" anlamına gelen kelimeler M.Ö 428-348 yıllarında yaşamış olan Eflatun kubernetesi "idare etme sanatı"manasında kullanılmış ve kübernetes "yalnız ruhları değil bedenleri ve malları da büyük tehlikelerden kurtarır" demekle deyiminin geniş sınırlarını daha doğrusu sınırsızlığını belirtmiştir. 1934'te meşhur fizikçi Ampere'de sibernetiki idare etme bilimi manasında kullanıyordu.

Sibernetik değişik yazarlarca şöyle tanımlanmıştır; Heinz Zemanek'e göre. Bilgi alışverişi Teorisi, Ayarlama Teorisi, Sistem Teorisi, Dil Teorisi, Modeller Teorisi ve Bilgi Değerlendirme Teorisi Sibernetik'in çalışma alanını kapsar.

Helmer Frank'a göre; bilgi ve bilgiye çevrilebilir sistemlerin teorisi ve tekniğidir.

Sibernetik, canlılarla kendi kendisini düzenleyen makineler arasındaki çalışma benzerliklerini araştırır. Bu bakımdan "organize varlıkların davranış bilimidir. Organize sistem veya organize varlık tabiriyle belli bir denge durumunu bozmaya yönelik dış tesirler karşısında kendi iç dengesini koruyabilen çeşitli elementlerin, birliği anlaşılır. Bu genel kavram içinde canlı varlıklar bir çeşit makinedir. Fizikteki makine önündeki dirençlere karşı güç tatbikine muktedir her çeşit sisteme verilen addır. Sibernetikte ise "makine" hal değiştirme (transformasyon" kabiliyetin de olan her çeşit dinamik sistem anlamına gelir. Gerek makinelerin ve gerekse canlıların bütün faaliyetleri birer transformasyondan ibarettir.[42]

Bu genel kavram içinde sibernetik'de makine yerine"mekanizma" veya "sistem terimi tercih edilir ve bununla hal değiştirme yeteneğinde olan her çeşit yapı kastedilir. Buna örnek olarak canlı organizmayı, atomları ve sosyal ve ekonomik düzenleri gösterebiliriz.

Organize sistemlerin işleyebilmesi için gerek kendilerine ait gerekse dış ortamdaki değişikliklerden haberdar olmaları bilgi "informasyon"olmaları gerekir. Sibernetik'te "informasyon" terimiyle organize bir sistemde hal değişikliğine sebep olan her türlü tesir kastedilir.

Organize sistemler, aldıkları enformasyon sonunda çeşitli hal değişiklikleri ile bir denge durumuna varmaya çalışırlar. Organize sistemler kendi yaptıkları işten de haberdar olurlar. Yani kendi elde ettikleri sonuçta

[42] Ayhan SONGAR, Sibernetik, İstanbul. Temel Yayınları. 1980.S.9

onlar için birer informasyondur. Bir buzdolabı kendi iç hareketini, insan bedeni tansiyon yüksekliğini veya bir işletme yöneticisi üretim miktarını ve stoklarını bilmek zorudur. Ancak bu suretle elde edilen sonucun amaca lam uygunluğu tahkik edilir ve hedeften sapmalar düzeltilir. İşte yapılan bu işin gerisingeriye sisteme bağlanmasına Sibernetik'te "geri tepme"adı verilir.

Sibernetik, organize sistemlerin yapılarıyla ilgili değildir. Sibernetik'i ilgilendiren o sistemin işlemesi, çalışması, yani fonksiyonudur. Bu espri içinde bir uçak topu ile parmağını burnuna götüren insan arasında ayniyet kurulmaktadır. Çünkü ikisi de yapıları çok farklı olmakla beraber, belli bir şeyin belli bir hedefe, en kısa yoldan ulaştırılması söz konusudur. O halde sibernetik bir "fonksiyonlar bilimidir". Yaptığı iş fonksiyon bakımından eş değerli olan, aynı şema içinde ele alınabilen sistemlere "analog sistemler" adı verilir. Sibcmetik'c inceleme metotlarının en önemlisi analog sistemler inşasıdır.

Fizik davranışın kendisi ile uğraşırken, sibernetik daha çok davranışın gayesi ile meşguldür.

Davranışın kendisi, sadece o amaca varmak için nelerin yapılması gerektiğini bilinmesi için müşahede ve tetkik edilir. Buzdolabında bütün transformasyonların amacı dolabın içindeki hareketin belli sınırlarında sabit tutulmasıdır. 0 halde bu amaca erişmek için ne gibi geri tepme bağlantılarının kurduğu sadece amacın nasıl gerçekleştirildiğinin bilinmesi için gereklidir. Herhangi bir sistemle işleyen gemi, onun için belli bir limana varmayı amaçlayan bir deniz taşılıdır. Geminin neyle işlediği değil; o limana nasıl vardığı ile ilgilenir.[42]

3. SONUÇ

Geleneksel ve davranışsal yönetim yaklaşımlarının yönetim ve örgüt sorunlarını çözümlemede yetersiz kalması bu alanda yeni araştırmaların ve yeni yaklaşımların geliştirilmesi sonucu ortaya çıkan modern yönetim teorisi, insan öğesine çok değişik ve ekstrem açılardan yaklaşılmasını ortaya koymuştur. İşte modern yönetim kuramı büyük ölçüde daha önce açıklanan iki yaklaşımın kısmi olmanın doğurduğu eksiklikleri telafi etme ve bunların olumlu yönlerini geleneksel ve davranışsal yönetim kuramının tutum ve önerilerini yeni ve değişik bir açıdan sistem anlayışına dayalı olarak yorumlamış ve bir senteze ulaşmaya çalışmıştır.

a.g.e., s. 11

4. YARARLANILAN KAYNAKLAR

AKAT, İlter, Gönül ve Gülay Budaklı., İşletme Yönetimi, İzmir, 1997

RARASEL, Atilla. Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi. Cilt :1 İst. Üniversitesi İşi. Fak. Yay. No: 101.1979

BARUTÇUGİL, İsmet., Üretim Sistemleri ve Yönetim Teknikleri, Uludağ Üni., Basımevi, Bursa, 1983

DİNÇER,Ömer, Yahya Fidan ., İşletme Yönetimi, Beta Yay, İstanbul, 1996

EREN, Erol., Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul, 1993

HALAÇ, Osman., Yöneylem Araştırması, İst. Üni., İşi. Fak. Yay.No:138 İstanbul, 1982

KOÇEL, Tamer., İşletme Yöneticiliği, İst. Üni., İşi. Fak. Yay. No: 132, İstanbul, 1982

ÖZALP, İnan., Yönetim ve Organizasyon, C.l, Anadolu Üni., Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfi Yay. No:42 Eskişehir, 1946

SONGAR, Ayhan., Sibernetik, Temel Yay., İstanbul, 1980

ŞİMŞEK, Şerif., Yönetim Bilimi, Atatürk Üni., İkt. Ve İd. Bil. Fak. Araştırma Merkezi No: 100, Erzurum, 1984

YOZGAT, Osman, İşletme Yönetimi, Mar. Üniv. Nihal Sayer Yardım Vakfı Yay. İslanbul,1992

Dumlupınar Üniversi W Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 5 ^&ğMg&' Haziran 2001

GLOBAL PAZARLAMA KAVRAMININ GETİRDİKLERİ: KAVRAMI KAVRAYABİLDİK Mİ? İZMİR İMALAT SANAYİNDE UYGULAMA

Yrd. Doç. Dr. G. Nazan GÜNAY*

ÖZET

Pazarlama disiplini evrensel olmasına rağmen uygulamadaki farklılıklardan dolayı kavram olarak ülkeden ülkeye farklı anlamlar ifade etmekledir. Ülkelerin farklı gelişmişlik düzeyine sahip olmaları, her ülkedeki ekonomi, teknoloji, kültür, rekabet koşullarının farklı olması ve ayrıca işletmelerin farklı bilinç düzeyine sahip olmaları, genel kabul görmüş evrensel pazarlama kurallarının uygulamada farklılıklar oluşturmasına neden olmaktadır. Yaşanan globalleşme süreci içerisinde Türkiye'de oluşan global pazarlama anlayışının araştırılmasına ihtiyaç duyulmuştur. Bu çalışmanın amacı, uluslararası pazarlama ve global pazarlama kavramlarının İzmir İmalat Sanayinde faaliyet gösteren firma yöneticileri tarafından nasıl algılandığını belirlemek ve bu kavramların boyutlarını tanımlamaktır. Bu amaçla pilot bölge olarak seçilen İzmir imalat Sanayi kapsamında yöneticilerle odak grup çalışmaları yapılmış ve sonuçlar ilerideki çalışmalara temel oluşturmak üzere sunulmuştur.

ABSTRACT

Altough the di c ipli ne of marketing is universal, the ter m may have a differening meaning because of the differenceses in marketing practic.es in different countries. The reason for the differencies in marketing practices is

that the countries have different level of development and that economic, technologic, cultural, and competition conditions are different in each country. in the globalization process, one believes that there is a need to search for the understanding of global marketing concept in Turkey. The propose of this study is to state how the International marketing and gloabal marketing concepts are perceived by the managers in İzmir Manufacturing Industry and also to determine the dimensions of global marketing concept. Therefore, the focus group studies have been carried out in İzmir Manufacturing Industry, which has been chosen as a plût study. The results have been presented as an initial study for a furt her research.

1. GİRİŞ

Son yıllarda pazarlama yazınında "Global Pazarlama" kavramından çok sık olarak söz edildiği bilinmektedir. Pazarlama yazınında yeterince var olan kavram kargaşası yeni bir boyut almış gibi görünmektedir. Global pazarlama kavramının gerek anlamı ve gerekse boyutları konusundaki tartışmalar, bu tartışmalara bir yenisini eklemiştir.

Daha önce belirtildiği gibi evrensel olan pazarlama kavramı, uygulandıkları ülkeler arasındaki farklılıklar nedeni ile farklı boyutlarda algılanmaktadır. Gelişmiş ülkeler, globalleşme sürecinde ilerlerken, gelişmekle olan Türkiye bu süreç içinde yer almaya çalışmaktadır. Bu süreç içerisinde, Türkiye'de oluşan global pazarlama anlayışının araştırılmasına ihtiyaç duyulmuştur.

Bu çalışmanın amacı, global pazarlama kavramlarının İzmir İmalat Sanayinde faaliyet gösteren firma yöneticileri tarafından nasıl algılandığını belirlemek ve bu kavramın boyutlarını tanımlamaktır. Böylece, bu kavram kargaşası karşısında İzmir imalat sanayi yöneticilerinin bilinç düzeyi ve konuya yaklaşımları ile ilgili bir tartışma zemini oluşturulabileceği umulmaktadır. Pilot çalışma niteliğinde tasarlanmış olan bu araştırma, İzmir imalat sanayini kapsayan bir alan çalışması için hazırlanacak olan daha kapsamlı bir araştırmaya temel teşkil etmektedir. Yapılan odak grup çalışmalarından elde edilen sonuçlara göre global pazarlama kavramının boyutları ve firmalar tarafından uygulanma biçimleri üzerine hipotezlerin oluşturulması ve test edilmesini sağlayacak soru formlarının hazırlanması bir sonraki çalışma için planlanmaktadır. Bu çalışmada, soru formlarının hazırlanması için gerekli ön bilgilerin elde edilmiş olması hedeflenmektedir.

2. GLOBAL PAZARLAMA KAVRAMI VE GELİŞİMİ

Globalleşme, sosyal bilimler yazınına yeni bir kavram olarak 1980'li yıllarda girmiş ve bu kavramı kullanmak ekonomik gelişmelerden söz ederken bir zorunluluk haline gelmiştir. Globalleşme, "artan sınır ötesi faaliyet ve anında uluslararası iletişime imkan veren bilgi teknolojisi yardımıyla oluşan değişim süreci" olarak tanımlanmaktadır (Eren: 2000, 261). Ekonomik faaliyetlerin globalleşmesi sonucunda, uluslararası ticaret, mal ve hizmet üretimi dünyanın dört bir köşesine yayılmış ve yatırımlar sınırları aşmıştır. Ticaret, teknoloji ve sermayedeki bu hareketlilik doğal olarak pazarlamaya da yansımıştır. Dünyadaki ekonomik gelişmelere paralel olarak pazarlama kavramında boyut açışından da gelişmeler gözlemlenmiştir. Uluslararası boyutlarda irdelenmezden önce pazarlama kavramı belirli aşamalardan geçmişti. Bu aşamalar (Jeannet ve Hennessey: 1998, **4-6**);

1. Ulusal Pazarlama (Domestic Marketing): Pazarlama faaliyetleri, işletmelerin faaliyet gösterdiği kendi ülkesi sınırları içinde sürmektedir.

2. İhracat Pazarlaması (Export Marketing): İşletmenin faaliyet gösterdiği ülkede üretilen ürünlerin başka ülkelere satılması anlamında olup genel olarak ihracat işlemlerini kapsamaktadır. Ürünlerin ihraç edildiği ülkelere göre modifikasyonlarının yapılması da söz konusu olabilir.

3. **Uluslararası Pazarlama (International Marketing):** Bu kavram, ihracatın çok ötesinde olup, pazarlama karması elemanlarının ürünün satılacağı ülke veya ülkelere göre düzenlenmesi çerçevesinde pazarlama stratejilerinin oluşturulmasını kapsar.

4. Çokuluslu Pazarlama (Multinational Marketing): Çok uluslu işletmelerin gelişmesi sonucunda ortaya çıkmıştır. Çokuluslu işletmelerin yabancı ülkelerde, yerel işletmeler gibi çalışması sonucunda yerel pazarlara uygun stratejilerin doğmasına neden olmuştur.

5. Bütünleşik-Bölgesel Pazarlama (Pan-Regional Marketing): Bölgesel ekonomik ve politik entegrasyonun sonucu olarak ortaya çıkan bu pazarlar, uluslararası pazarlarda rekabet eden işletmeleri harekete geçirmiş ve bölgesel pazarlama stratejilerinin gelişmesine yol açmıştır. Bu pazarlara örnek olarak Avrupa Birliği (EU) ve Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması (NAFTA) kapsamındaki bütünleşik bölgesel pazarlar verilebilir.

6. Global (Küresel) Pazarlama (Global Marketing): Global pazarlama ise uluslararası pazarlamada görülen en son aşama olarak kabul edilmekte ve bir çok ülkede uygulanabilecek pazarlama stratejilerinin yaratılmasını ifade etmektedir. Aslında global pazarlama, daha önce sözü edilen bir çok aşamayı kapsamaktadır. Global pazarlama yaklaşımına sahip olan işletmeler, öncelikle iyi bir ihracatçı olmalıdırlar. Global stratejilerin

yaratılması için, ülkelerin farklı ekonomik, kültürel ve politik koşullarının olduğu bilincine erişilmesi gerekmektedir, bu da uluslararası pazarlamada başarılı olmayı gerektirir. Ayrıca, global pazarlama stratejileri yerel uyumu da gerektirir, bu da çokuluslu pazarlama ve bütünleşik-bölgesel pazarlama da başarılı olma koşulunu ve tecrübesini gerektirir.

Global pazarlama kavramı, pazarlama yazınına 1983 yılında Theodore Levitt'in bir makalesinde ortaya attığı kavram olarak girmiştir. Yazar, farklı kültürlerin, ulusal özelliklerin geçmişte kaldığını ve insanların her yerde aynı davranış biçimine girdiğini savunmaktadır. Teknoloji faktörünün etkisi altında kalarak dünyanın "homojen global köy" (homogeneous global village) haline geldiğini ve bu nedenle dünyanın her yerinde insanların aynı ihtiyaçlara sahip olduğunu iddia eden Levitt (1983), bu gelişme karşısında işletmelerin standart, yüksek kaliteli dünya ürünleri üretmelerini ve bu ürünleri standart fiyat, dağıtım ve promosyon ile pazarlamaları gerektiğini savunmuştur. Yazarın görüşleri özet olarak (Levitt, 1983);

- Tüketici istekleri ve ihtiyaçları bütün dünyada homojen olarak gelişiyor.

- Dünyanın her yerinde tüketiciler yüksek kalitedeki ürünleri düşük fiyata alabilmek için ürünlerin özellikleri, fonksiyonları ve dizaynlarındaki isteklerinde fedakarlık yapmaya hazırlar.

- Üretimde ve pazarlamada ölçek ekonomilerinden yararlanmak ancak global pazarlarda ve standartlaştırılmış pazarlama karması ile mümkündür.

Pazarlama yazınında yeni bir tartışmaya yol açan bu düşünceler standardizasyon mu yoksa adaptasyon mu tartışmasını başlatmıştır. Standardizasyon üzerine yeterince istatistiki alan çalışması olmamasına rağmen (Douglas ve Wind: 1987; Douglas ve Craig: 1992), standardizasyonun endüstriyel ürünlerde ve yüksek teknoloji gerektiren ürünlerde mümkün olabileceğini savunan yazarlar (Boddewyn v.d.: 1986; Douglas ve Wind: 1987; Jain: 1989; Samiee ve Roıh,:1992; O'Donnell ve Jeong: 2000), bu tür ürünlerin aslında tüketici isteklerinin ve pazar koşullarının gelişmiş ülkelere göre daha benzer olduğu Üçüncü Dünya Ülkelerinde daha başarılı olabileceği Hill ve Stili (1984), Huszagh v.d. (1985) ve Ohmac (1985) tarafından desteklenmiştir. Ülkelerin yerel özelliklerinin ihmal edilemeyeceği bu nedenle pazarlama programlarının tümünün standartlaştırılmasının mümkün olmadığı ve adaptasyonun gerekli olduğu açıktır (Kashani: 1989; Ohmac: 1989). Global pazarlarda kültürel etkileşimin önemli olduğu ve bu nedenle global pazarlarda yer alan işletmelerin yeterli esnekliğe sahip olmas gerektiği, "Global pazarlarda başarılı olmak isteyen işletmelerin, pazarlama stratejilerinde (özellikle hedef pazar seçimi ve pazarlama karmasının

saptanmasında) mümkün olduğunca esnek olması gerekmektedir" (Erem vd: 2000, 26) ifadesi ile vurgulanmaktadır.

Global pazarlamanın boyutları olduğunu ve bu boyutlardan bir kısmında standartlaşmanın mümkün olabileceğini ve bunun da işletme performansını olumlu yönde etkileyeceğini belirten Quelch ve Hoff (1986), bu boyutları ve standartlaştırma limitlerini yaptığı bir alan çalışması ile belirlemiştir:

- İşletme fonksiyonları (Üretim, Finans ve Ar-Ge)

- Pazarlama karması elemanları (Ürün: kültürel özelliklerden etkilenmeyen ve ölçek ekonomisinin önemli olduğu ürünler)

- Ülkeler (pazarlama programlarının küçük pazarlarda veya aynı özelliklere sahip bölgesel pazarlarda standarlaştırılması) olarak belirlemiştir

Ürün özelliklerinin standartlaştırmada önemli rol oynadığını savunan bazı yazarlar hedef pazardaki tüketici tercihlerinin de standartlaşmada önemli bir rol oynadığını vurgulamışlardır (Jain: 1989; Diamantopoulos v.d.: 1995).

Pazarlama yazınında standardizasyon veya adaptasyon üzerine yapılan bu tartışmaların siyah ya da beyaz çerçevesinde incelemenin gereksiz olduğunu belirtmekte yarar görüyoruz. Tam olarak standardizasyon veya adaptasyon tartışmalarının uygulamada başarılı işletmeler tarafından her ikisi arasında bir denge sağlayarak gerçekleştirildiği bilinmektedir.

Global pazarlama kavramı bir çok yazar tarafından uluslararası pazarlama kavramı ile eş anlamlı olarak veya uluslararası pazarlama kavramı yerine kullanılmakladır. İş dünyasında da aynı çelişkinin yer aldığı görülmektedir. Oysa, global pazarlama kavramı uluslararası pazarlama kavramının yeni bir terminoloji ile ifadesi veya uluslararası pazarlama kavramının yerine geçen yeni bir terim değildir. Global pazarlamanın uluslararası pazarlamanın son aşamasıdır ve pazarlama faaliyetlerine daha geniş bir perspektiften baklayı hedeflemektedir. Ancak, global pazarlamanın dünyadaki bütün pazarlara faaliyet göstermek olarak algılamamaktayız. Teknoloji ve iletişim sayesinde dünya küçülmektedir ancak bu küçülen dünyada ülkeler yerel renklerini korumaktadır. Global pazarlamanın görevi de pazarlama (aaliyetlerinin tümü ile standartlaştırılması değil, hangi faaliyetlerin standartlaştıalacağını ve hangilerinde adaptasyon uygulanacağını belirlemek ve bu yolla işletme performansını arttırmaktır.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

İzmir İmalat Sanayi, Türkiye'nin Sanayi tabanına sahip önemli bölgelerinden biridir. Türkiye'nin Marmara'dan sonra gelen ikinci önemli Sanayi bölgesi olarak İzmir İmalat Sanayinin genel özellikleri, farklı iktisadi faaliyet kollarında görülen çeşitlilik, ihracata yönelik bir üretim yapısı ve zengin bir hinterlandın tek çıkış noktası olarak özetlenebilir. Bölgedeki kurumların ortak hedefi, dünya ekonomisindeki global iş bölümüne daha yüksek katma değer yaratan bir noktada entegre olmak olarak genelleştirilebilir. Bu kapsamda, uluslararası pazarlarda rekabet eden firmaların bölgede mevcut olması, bölgesel kalkınma için önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

3.1. Örneklem

Bu çalışmada global pazarlama kavramına ilişkin verilerin birinci elden toplanması esası benimsenmiştir. Çalışmanın ana kütlesini Ege Bölgesi Sanayi Odası tarafından her yıl yayınlanan 100 büyük firma anketi kapsamında yer alan İzmir İmalat Sanayi firmaları oluşturmaktadır. Bu amaçla Izm,r imalat Sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerin pazarlama, pazarlama-satış müdürleri veya bu konudan sorumlu genel müdür yardımcılarına ulaşılmaya çalışılmıştır.

İlgili kişilere ilk aşamada telefon ile ulaşılmış konu hakkında verilen bilgiyi takiben ilgilenen şirketlerin yöneticilerine konu ve odak grubu hakkında ayrıntılı bilgi veren bir faks yollanmıştır. Daha sonra oluşturulan 5-7 kişilik gruplar ile 2000 yılının Haziran ve Temmuz aylarında toplam 6 odak grubu çalışması gerçekleştirilmiş ve bu çalışmalara toplam 38 yönetici katılmıştır. Odak grubu çalışmasında bir araya getirilen pazarlama yöneticilerinin temsil ettikleri sektörlerin heterojen olarak dağılımının sağlanmasına özen gösterilmiştir. Çalışmaya katılan yöneticilerin sadece dördü bayan olup diğerleri erkektir. Bütün yöneticiler yüksek okul mezunu olup dört kişinin Yüksek Lisans ve bir kişinin Doktora eğitimi aldığı saptanmıştır. Pazarlama ve satış konularında çalışan bu kişilerin aldıkları eğitimler işletme, ekonomi ve mühendislik üzerinde yoğunlaşmaktadır. Katılımcıların yaşlar, 25 ile 55 arasında dağılmaktadır.

3.2. Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışma, daha sonra istatistiksel olarak yapılacak çalışmanın ilk serimini oluşturmaktadır ve pilot çalışma niteliğindedir. Çalışmada, global pazarlama kavramının ana belirleyicilerini ortaya çıkarmak için derinlemesine bir grup görüşmesi yöntemi olan odak gruplarından faydalanılmışım Çalışmada odak gruplarının kullanılma nedeni, kavramın ne anlam ifade ettiğine dair boyutları derinlemesine irdeleme fırsatı vermesidir. Bir diğer önemli neden, odak gruplarının niteliksel veri toplanmasında etkinliği çok yüksek bir yöntem olmasıdır (Patton: 1990, 335) . Ayrıca, odak grup çalışmaları, daha sonra istatistiksel olarak test edilecek çalışmaların başlangıcı için yararlı görülmektedir (Churchill: 1995, 154). Çalışmanın ikinci seriminde birinci serimden elde edilen bulguların ışığı altında soru formlarının oluşturulması ve bulguların istatistiksel olarak test edilmesi hedeflenmektedir. Odak grup çalışmalarında global pazarlama kavramının İzmir İmalat Sanayinde faaliyet gösteren firmalarla yapılan odak grubu çalışması ile kavramın ne ölçüde tanındığı, bu firmalara özgü olarak hangi temel boyutları içerdiği saptanmaya çalışılmıştır.

Odak grubu çalışmalarında 5 veya 7 pazarlama yöneticisi ve araştırmacı hazır bulunmuştur. Toplantı yönetmeni mümkün olduğunca konuşmalara müdahale etmemiş katılımcıların birbirleri ile karşılıklı etkileşim içine girmeleri desteklenmiştir. Bütün toplantılar ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Her toplantı sonrasında araştırmacı tarafından kayıtlar çözülmüş ve değerlendirilmiştir. Çalışmanın son aşamasında bütün odak grubu çalışmalarının sonuçları bir arada ele alınarak nihai değerlendirmelere ulaşılmıştır.

3.3. Bulgular

Odak grup çalışmalarında tartışılan konular;
- Global pazarlama kavramı
- Global pazarlama ve uluslararası pazarlama arasındaki farklar
- Global pazarlamanın boyutları
- Globalleşme ve global pazarlama süreçlerinde Türkiye'nin yeri ve sorunlar.

Çalışmaya katılan yöneticiler tarafından global pazarlama, iletişim ve teknolojideki gelişmeler sonucunda dünyanın küçülmesi ve sonucunda da tek pazara dönüşün dünyada global markaların yaratılması olarak tanımlanmıştır. Pazarlama yazınında da çok sık örnekleri verilen dünya markaları üzerinde tartışan katılımcılar, marka yaratmanın alışkanlık yaratmakla başlayacağını bunun da ürün kalitesi ile doğrudan ilişkili olduğunu vurgulamışlardır. Ürün kalitesindeki standardın marka yaratmadaki en önemli faktör olduğunu ve dünyanın neresinde olursa olsun bu kaliteyi tüketicilerin aynı biçimde algılamasının esas olduğunu belirten katılımcılar, kalite standardının artan yoğun rekabet koşullarında öne çıktığını belirtmişlerdir. Kalite ile ilgili olarak belirtebileceğimiz en önemli faktör, katılımcıların Türkiye'nin yaşadığı ekonomik sorunlar neticesinde Türk pazarındaki tüketicinin gelir

düzeyinin çok düşük olduğunu bu nedenle aslında kaliteli ürün için gerekli bedeli ödemeye hazır olan ortalama beş milyon kişinin var olduğunun belirtilmesidir. Bu nedenle işletmelerin ürün kalitesi ile ilgili tecrübeleri aslında dış pazarlara çıktıklarında edindikleri öne sürülmüştür.

Uluslararası pazarlamayı, sadece belirli ülkelerde ürün satmak global pazarlamayı ise dünyaca tanınan bir marka olarak tanımlayan katılımcılar, pazarlama yazınında bulunan bu konudaki ayırımları doğrulamışlardır.

Ancak, marka yaratmanın zorlu bir süreç olduğunu ve uzun yıllarca uğraş vermek gerektiğini belirten katılımcılar, marka yaratmak için öncelikle az gelişmiş ülkelerde tecrübe kazanarak ve bu ülkeleri hedef alarak marka yaratma sürecine girmenin daha doğru olduğunu belirtmişlerdir. Dünya markası yaratırken, mutlaka yerel farklılıkların göz önüne alınması gerektiğini ve aynı markanın farklı isimlerde farklı ülkelerde pazarlanabileceğini veya ülkelere göre adaptasyon yapılması gerektiğini kendi tecrübelerine dayanarak belirtmişlerdir. Bu konuyu, yazında sözü edilen standardizasyon - adaptasyon tartışmalarına bir yanıt olarak algılamaktayız.

Yoğun rekabetin, dışa açılmayı zorunlu hale getirdiğini ve dışa açılmanın da katma değer yarattığını belirten katılımcılar marka yaratırken Ar-Ge faaliyetlerine önem verilmesi gerektiğini ve tanıtım çalışmalarının da ihmal edilemeyeceğini önemle vurgulamışlardır. Global pazarlamanın boyutları olarak, gelişen teknoloji, iletişim, dünyaca tanınan markalar ancak yerel özellikleri ihmal etmeyen markalar olarak belirlemişlerdir ve bu konuda da pazarlama yazını ile paralellik göstermişlerdir.

Türkiye'nin bir çok ürünü fason olarak ürettiğini aslında dünya markalarını fason olarak ürettiğini ve bunun da globalleşme ile bağdaşmadığını ancak tecrübe kazanmak için önemli olduğunu vurgulamışlardır. Avrupa ve Amerika'nın, Türkiye'den yüzyıllar önce ticarete başladığını ve bunun göz ardı edilemeyecek bir faktör olduğunu belirten katılımcılar, Türkiye'nin ticareti yeni öğrenmeye başladığını ve yaşanan dramatik olayların tecrübesizlikten kaynaklandığını, ancak sabırlı olmak gerektiğini ve bu yaşananların, globalleşme sürecinde başarılı olmak için yaşanması gerektiği üzerinde durmuşlardır. Türk işletmelerinin çoğunun bir kör dövüş içerisinde bulunduğunu ve plansızlığın sancılarını yaşadıklarını belirten katılımcılar, sadece firma bazında değil ülkesel bazdaki plansızlığın da globalleşme sürecinde Türkiye'nin zorluklarla karşılaşmasına neden olduğunu önemle belirtmişlerdir.

Bir çok firmanın aile şirketi olması nedeni ile aslında profesyonel yönetici olarak karar alırken bu kararların aile kararlarının süzgecinden

geçtiğini be nedenle aslında profesyonel yöneticiliğin gereklerini tam olarak yerine getiremediklerini belirten katılımcılar, misyon sahibi işletmelerin başarılı olduğunu ancak aile şirketi görünümdeki işletmelerin de aile misyonuna sahip olduğunu bunun da bir kısıtlayıcı faktör olduğunu belirtmişlerdir.

Globalleşme sürecinde aslında devlete çok iş düştüğünü ve devletin, Türkiye'ye rekabet avantajı yaratacak sektörleri belirleyip bu sektörlerin gelişimine katkıda bulunacak kararlar alma gerektiğinden söz etmişlerdir. Global pazarlama yazınında sözü edilmeyen bir konu olarak görülen "devlet desteği" ile yazından farklılık göstermişlerdir.

4. SONUÇ

Global pazarlama yazını incelendiğinde, bu çalışma ile bazı ortak boyutların yanı sıra yazında hiç sözü edilmeyen boyutları da ortaya çıkmıştır. Yapılan odak grup çalışmalarında tartışılan en önemli konunun yerel renkleri göz önüne alarak dünya markası oluşturmak olduğunu ifade edebiliriz. Yazında yine sıkça görülen standardizasyon-adaptasyon tartışmaları, odak gruplarda da dikkati çekecek boyutlarda olmuştur. Katılımcılar, global pazarlamada adaptasyonun gerekliği olduğu konusunda birleşmişlerdir. Yazında hiç sözü edilmeyen devlet desteği, odak grup çalışmalarında bir boyut olarak ortaya çıkmıştır. Ar-Ge çalışmalarının önemine değinen katılımcılar, ürün kalitesinin ancak Ar-Ge çalışmaları ile sağlanabileceğini vurgulamışlardır. Dünya markası olabilmek için kalitenin çok önemli olduğunu belirten katılımcılar, global markaların global marka oluş nedenini kaliteli üretime ve aynı kalitenin dünyanın her yerinde aynı biçimde algılanmasına bağlamışlardır.

Kaliteli üretim için yeterli deneyimi Türkiye'de edinemediklerini, çünkü kaliteli ürünün bedelini ödemeye hazır tüketici sayısının yeterli olmadığını vurgulayan katılımcılar, kaliteli üretim için tecrübesiz olarak dış pazarlara açıldıklarını ve bunun da çoğunlukla dramatik bir biçimde sonuçlandığını belirtmişlerdir. Katılımcıların temsil ettikleri işletmelerin tümünün uluslararası pazarlarda pazarlama faaliyetlerini yürüttükleri gözönüne alınırsa, kalite ile ilgili bu sonuçların dikkate değer olduğuna inanıyoruz.

Avrupa ve Amerika'nın yüzyıllar önce ticarete başladığını ve bu nedenle Türkiye'nin aradaki açığı kapatmak için zamana ihtiyacı olduğundan söz eden katılımcılar ancak bu konuda umutsuz olmadıklarını belirtmişlerdir. Bu konudaki beklenen devlet desteği ise istikrar içindeki ekonomidir.

Fason üretimin global pazarlama ile bağdaşmadığı halde kaliteli üretimi öğrenme süreci içerisinde önemli olduğu ve fason üretim ile global

pazarlar için tecrübe kazanıldığı belirtilmiştir.

İnternetin yaşamın bir parçası olduğu ve bunun nimetlerinde ellerinden geldiğince yararlanıldığı katılımcılar tarafından vurgulanan bir başka konu olmuştur.

Bir başka önemli konu ise aile şirketleri geleneğinin profesyonel yöneticilerin görevini tam olarak yerine getirmesinde önemli bir engel olduğudur.

Bilindiği üzere odak grup çalışmaları konunun açıklanması ve derinlemesine incelenmesinde kullanılan en yaygın niteliksel veri toplama yöntemidir. İstatistiki çalışmaların oluşturulmasında ve özellikle de hipotezlerin belirlenmesinde çok önemli bir katkıya sahiptir ve bu nedenle de yapılacak, istatistiki çalışmalar öncesinde odak grup çalışmalarının yapılması bir çok yazar tarafından tavsiye edilmektedir. Bu nedenle, bu çalışmada sözü edilen konunun incelenmesinde ve sorunların saptanmasında odak grup çalışmalarından beklenen beklenen ölçüde faydalanmış bulunuyoruz. Yukarıda elde edilen temel boyutlar çerçevesinde gerçekleştirilecek bir ölçme aracı ile hazırlanacak soru formlarının öncelikle yine İzmir İmalat Sanayiinde test edilmesi planlanmaktır.

KAYNAKÇA:

- Boddevvyn, Jean J., Soehl Robin ve Picard Jacqjues (1986): "Standardization in International Marketing: Is Ted Levitt in Fact Right?", Business Horizons, Vol. 29, (November-December), ss. 69-75.
- Churchill, Gilbert A. (1995): Marketing Research: Methodological Foundations, Altıncı Baskı, The Dryden Press
- Diamantopoulos, A.; Schlegelmilch, B. B.; Preez, J. P. (1995): "Lessons i'or Pan-European Marketing? The Role of Consumer Preferences in Fine-Tuning thc Product-Market Fit", International Marketing Reviciw, June, Vol. 12, Issue 2, ss. 38-52.
- Douglas, Susan P ve Wind Yoram (1987): "The Myth of Globalization", Columbia Journal of World Business, Winter, ss. 19-29.
- Douglas, Susan P ve Craig, C. S. (1992): "Advances in International Marketing", International Journal of Research in Marketing, Vol. 9, No. 4, ss. 291-318
- Eren, Erol (2000): Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beşinci Baskı, BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Erem, Tunç (2000): "Global Pazarlarda Pazarlama Stratejilerinin Tasarım ve Uygulamasında Kültürel Etkileşimin Rolü", 5. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı, Antalya, ss. 21-43.
- Hill, John. S. ve Stili, Richard. R. (1984): "Adapting Products to LDC Taste", Harvard Business Rcvievv, Vol. 62, March-April, ss. 92-101.
- Huszagh, Sandra; Fox, Richard J. ve Day, Ellen (1985): "Global Marketing: An Emprical Investigation", Columbia Journal of Business World. Twentieth Anniversary Issue, ss. 31-43.
- Jain, Subhash C. (1989). "Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses", Journal of Marketing, Vol. 53, January, ss. 70-70.
- Jeannet, Jean-Pierre ve Hennessey, H. David (1998): Global Marketing Sirategies, Dördüncü Baskı, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Kashani, Kamran (1989): "Bevvarc the Pitfalls of Global Marketing", Harvard Business Review, September-October, ss. 91-98.
- Levitt, Thedore (1983): "The Globalization of Markets", Harward Business Review, Mayıs-Haziran, ss. 92-102.
- O'Donnell, Sharon ve Jeong, Insik (2000): "Marketing Standardization within Global Industries: An Emprical Study of Performance Implications", International Marketing Revievv, February, Vol. 17, Issue L.ss. 19-33.
- Ohmae, Kenichi (1985): "Becoming a Triad Povver: The New Global Corporations", Thc McKinsey Quarterly, Spring, ss. 2-25.
- Ohmae, Kenichi (1989): "Managing in a Bordless World", Harvard Business Review, May-June, Vol. 67, Issue 3, ss. 152-161.
- Patton, M. Q (1990): Çmalitative Evaluation and Research Methods, Sage Publication
- Quelch, J. A. ve Hoff, E. J. (1986): " Customizing Global Marketing", Harvard Business Revievv, May-June, Vol. 64, Issue 3, ss. 59-68
- Samiee, Saeed ve Roth, Kendall (1992): "The Influence of Global Marketing Standardization on Performance", Journal of Marketing, Vol. 56, April, ss. 1-17.

Dumlupınar Üniversitesi
Sayı: 5
Sosyal Bilimler Dergisi
Haziran 2001

ATLAMALI TAKSİTLİ BİR BORCUN PARÇALI GEOMETRİK VE ARİTMETİK DEĞİŞİMLİ TAKSİTLERLE ÖDENMESİ PROBLEMLERİNE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Yard. Doç. Dr. Abdullah EROĞLU*

ÖZET

Formato , atlamalı taksitli (rasgele seçilen bazı devrelerde geri ödemelerin olmadığı durum) bir borcun devrelik eşit taksitlerle geri ödenmesi durumu için devrelik taksit miktarını veren formül türetti. Moon ise atlamalı taksitli bir borcun devrelik eşit taksitler yerine bir devreden diğerine geometrik değişimli (artan veya azalan) taksitler için ilk devrenin taksit miktarını veren formül türetti. Bu çalışmada, Formato ve Moon' un formülleri $w_{TO}=1$ *ve* $L_{S+J}=N$ *(simgeler izleyen bölümde verilecektir) alınarak yeniden elde edilmiştir. Elde edilen formüllerin onlarınkine kıyasla daha yalın olduğu söylenebilir. Ayrıca atlamalı taksitli bir borcun, parçalı geometrik ve aritmetik değişim gösteren taksitlerle ödenmesi durumunda ilk taksit miktarlarını veren formüller türetilmiş ve sayısal örnekler verilmiştir.*

1. GİRİŞ

Atlamalı taksitli borç , belli bir zaman süresinde (devre olarak), rasgele seçilen bazı devrelerde taksitlerin (geri ödemelerin) olmadığı, diğer devrelerdeki taksitlerle geri ödemelerin yapıldığı bir borçlanma türüdür. Atlamalı taksitli bir borcun devrelik eşit taksitlerle ödenmesi problemi ilk defa Formato fi992] tarafından ele alındı .' Bu tür bir borçlanma modeli şekil 1 ileverilmektedir. Formato ; borçlananların ödeme güçlerinin yıl içinde değişkenlik gösterebileceğine dikkat çekerek bu tür borçlanmanın avantajlı olduğunu belirtmektedir.

* SDÜ, İİBF. işletme Bölümü

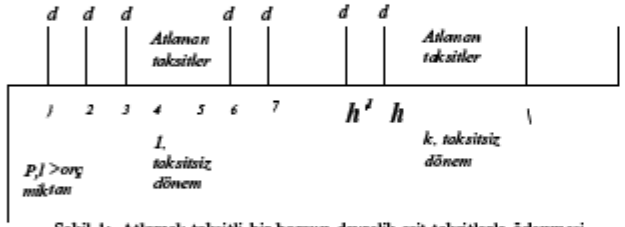
[1] TORMATO.R.A. "Generalized Formula for the Periodic Payment in a Skip Payment Loan with Arbitrary Skips" The Engineering Economist. Vol 37 Number 4 . Summer 1992

Formato tarafından türetilen formül aşağıda verilmektedir.

$$d = \frac{RP(1+R)^{N}}{1 + \pounds\left[(1+R)^{M_{k+1}} - (1+R)^{L_k}\right](i + Rf - 1} \qquad (1)$$

Burada :

d = devrelik taksit miktarı,
P = borç miktarı,
N = geri ödeme süresindeki devre sayısı (taksitlerin olmadığı devreler de dahil),
R — devrelik faiz oranı,
S = taksitsiz dönem (taksitlerin olmadığı ardışık devrelerden oluşan zaman aralığı) sayısı,
L_k - k. taksitsiz dönemden önceki son taksitin devre numarası,
M_k = k. taksitsiz dönemden sonraki ilk taksitin devre numarası.



Şekil 1: Atlamalı taksitli bir borcun devrelik eşit taksitlerle ödenmesi

Moon f19941 ise geri ödemelerin devrelik eşit taksitler yerine geometrik değişim gösteren taksitler olması durumu için paranın zaman değerini kullanarak ;ilk taksit miktarını veren formül türetti.[2] Moon'nun yaklaşımı ;borcun şimdiki değerinin, taksitlerin şimdiki değerleri toplamına eşit olması esasına dayanmakta olup aşağıdaki gibidir.

$$P = d[(1+g)^{-1}(1+R)^{-1} + d\sum_{j=M_2}^{} (1+g)^{j-M_2}(1+R)^{-j}$$

$$+ d[(1+g)^{L_2-M_2}(1+R)^{-M_2} + (1+g)^{L_3-M_2}(1+R)^{-M_3} + \cdots + (1+g)^{L_k-M_k}(1+R)^{-M_k}]$$

Burada :
d = ilk taksit miktarı,
g = taksitlerin artış veya azalış oranı,

T = taksit sayısı, $T = \sum_{k=1} (M_{k+1} - M_k) + S + N$

[2] MOON, I. "Gencrali/.cd Foramla for the Pcriodic Gcometric- Gradient Series Paymenl in a Skip Pajment Loan with Arbitrary Skips" The Engineering Eeonomisl , Vol 39 Number 2 , Winlcr 1994

Buradan ilk taksit miktarını (d) veren formül aşağıdaki gibidir.[3]

$$d = P(R-g)/[1-(1+g)^{-N}(1+R)^{N}] \qquad g \pm R \text{ için} \qquad (2)$$

Burada;

$$T = 1 + \sum_{k=1}^{k+\pounds(L_k - M_k)} (M_{k+1} - M_k)(1+g)^{k} + M_k - M_1 + (N+g)^{T-N}$$

$1 + R$

$g=R$ ve $g=0$ özel durumları için aşağıdaki formüller elde edilir.[4]

$$d = \frac{P}{a}, \qquad g=R \text{ için} \qquad (3)$$

Burada $a = [1 - (1+R)^{-N}]/R$

$$+ [(N-M_t+1)(1+R)^{T-N-1}].$$

$$d = \frac{PR}{1 + [(1+R)^{M_2} - (1+R)^{L_1}] + [(1+R)^{M_3} - (1+R)^{L_2}] + \cdots + [(1+R)^{M_k} - (1+R)^{L_{k-1}}] + (N+R)^{T-N}} \qquad g = 0 \text{ için} \qquad (4)$$

Eğer taksitlerdeki geometrik değişim (g, artış veya azalış oranı) sıfır olursa, geometrik değişimli taksitler serisi, eşit taksitler serisine indirgenir. Dolayısıyla geometrik değişimli taksitler serisi, eşit taksitler serisinin genel halidir. Bu yüzden (4) eşitliği ile (1) eşdeğerdir..

Bu çalışmada, Formato ve Moon'un formülleri {(1), (2), (3) ve (4)}, $M_1=1$ ve $L_{kT}=N$ alınarak ve paranın zaman değeri kullanılarak aşağıdaki gibi yeniden elde edilmiştir.[5]

$$d = \frac{P(R-g)}{1[1-(1+g)^{T}]} \qquad g \neq R \text{ için}$$

Burada $\quad =] \pounds (1 -) , \quad ve \quad 1 = \ldots\ldots -$.
$1 + R$

$g = R$ ve $g = 0$ özel durumları için aşağıdaki eşitlikler elde edilir.

[3] Ara işlemler için Bkz. MOON. I. "Generalized Formula for the Periodic Geometric-Gradicnı Series Payment in a Skip Payment Loan with Arbitrary Skips" The Engineering Economist. Vol 39 Number 2 . Winter 1994

[4] MOON. I. "Generalized Formula for the Periodic Geometric-Gradient Series Payment in a Skip Payment Loan wich Arbitrary Skips" The Engineering Economist, Vol 39 Number 2 , Winter 1994.

[5] Ayrıntılı bilgi için bkz. Ek 1.

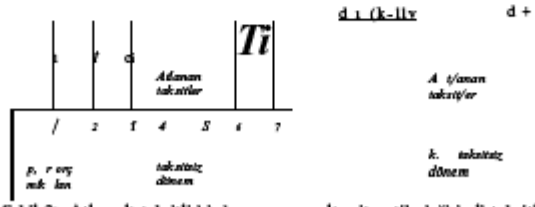
$$d = \frac{P}{f[(2*_{11} - M_1 + l)(H-*)^{M+r}]'} \quad g*R \quad \text{için,} \qquad (6)$$

$$rf = \frac{.P/*}{\pounds_{k=0}[a+*)'-**-a+*)"**-]} \quad \# = 0 \text{ iç /«.} \qquad (7)$$

(7) ile (4) dolayısıyla (1), (6) ile (3), (5) ile (2) formülleri birbirleriyle özdeştirler. Birbirleriyle karşılaştırıldıklarında (7), (6) ve (5) eşitliklerinin sırasıyla (4) veya (1)'den, (3)'den ve (2)'den daha yalın oldukları söylenebilir. Bu çalışmada aynı zamanda atlamalı taksitli bir borcun parçalı geometrik ve aritmetik değişimli taksitlerle ödenmesi durumu için taksit miktarlarını veren formüller elde edilmiştir.

2. PROBLEMİN TANIMI

Bir borcun devrelik taksitlerle geri ödenmesi problemi; borcun şimdiki değerinin devrelik taksitlerin şimdiki değerlerinin toplamına eşdeğer olması esasına dayanır.[6] Taksit miktarları serisi; genel olarak devrelik eşit miktarlı taksitler serisi, devrelik geometrik değişimli taksitler serisi, devrelik aritmetik değişimli taksitler serisi ve devrelik düzensiz taksitler olarak sınıflandırılabilir.[7] Taksit ödemelerinin yapıldığı ve yapılmadığı ardışık devrelerin oluşturduğu zaman aralıklarını sırasıyla **taksitli** ve **taksitsiz** dönem olarak adlandıralım. Bu çalışmada, her bir taksitli dönemdeki devrelik taksit miktarları birbirine eşit olup, birinden diğerine geometrik/aritmetik değişim göstermesi durumu **parçalı geometrik / aritmetik** değişim gösteren **taksitler** olarak önerilmektedir. Atlamalı taksitli bir borcun parçalı geometrik ve aritmetik değişimli taksitlerle ödenmesi durumları ilk defa bu çalışmada ele alınmaktadır. İlgili borçlanma modelleri şekil 2 ve 3 ile verilmektedir.

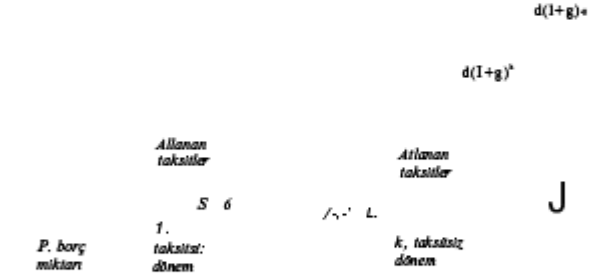


Şekil 2: Atlamalı taksitli bir borcun parçalı aritmetik değişimli taksitlerle ödenmesi

[6] İŞCİL. N. Ticarı Aritmetiği ve Mali Cebir. Armağan Yayınesi, Ankara , 1997. s. 148-151 ve SHAO. S.P. ve L.P. SHAO. Mathematics for Management and Finance. Eighth Edition, South-Western College Pub. 1998, s.427-430.

[7] BARK, C.S. Contemporary Engineering Economics, Second Edition, Addison-Wesley Publishing Com. Inc., 1997, %. 55-57 ve THUESEN, G.J. ve W.J. FABRYCKY, Engineering Economy, Seventh Edition , Prentice Hall International Inc. 1989

Borçlananların yıl içerisinde Ödeme güçleri değişkenlik gösterebilir. Örneğin yüksek enflasyona sahip ülkelerde özellikle aylık maaşla geçimini sağlayan kişilerin maaşları reel olarak her ay düşmekledir. Genel olarak allı aylık veya yıllık maaş artışlarıyla alım güçleri düzeltilmektedir. Bu tür kişilerin eşit veya geometrik değişimli veya aritmetik değişimli taksitlerle borçlanmaları durumunda .!taksit/ maaş' katsayısı giderek azalmaktadır. Bu durum, ilk aylardaki taksitlerin ödenmesini güçleştirmekte veya imkansız hale getirmektedir. Taksit / maaş katsayısı, aylık maaşın % kaçının takside ayrılacağını ifade eder. Bu katsayının borçlanma süresi boyunca devreler itibariyle yaklaşık olarak eşil (dolayısıyla dengeli) olması arzu edilir. Parçalı geometrik veya aritmetik değişim gösteren taksitler, geometrik veya aritmetik değişimli taksitlere göre 'taksit-/ maaş' katsayısı daha homojen olduğundan, bu borçlanma modellerinin daha cazip olduğu söylenebilir. Yanlış anlamaya meydan vermemek için şu noktayı belirtmemiz gerekir. Tüm borçlanma modellerinde borcun şimdiki değeri taksitlerin şimdiki değerleri toplamına eşittir. Bir modelin diğerine göre cazip olma durumu, taksit miktarlarının devreler itibarıyla dağılımı ile ilgilidir.



Şekil 3: Atlamalı taksitli bir borcun parçalı geometrik değişimli taksitlerle ödenmesi

3. PARÇALI GEOMETRİK TAKSİTLER İÇİN FORMÜL

Atlamalı taksitli bir borcun parçalı geometrik değişimli taksitlerle ödenmesi durumunda, $M_m=1$, $L_{+,} = N$ v e 4 (^ = 0,1,....,5 için) k. taksitli dönemin devrelik taksit miktarları olmak üzere :
$d_k = d(l+g)k$

biçimindedir. Paranın zaman değerini kullanarak, borcun şimdiki değerinin taksitlerin şimdiki değerlerinin toplamına eşdeğer olması esasına göre aşağıdaki eşitlikler yazılabilir.

$$F = t\pounds < tk(i+Jtr \qquad \pounds\pounds \ll *(!+\pounds)*(!+*)-$$

$$=dj^{(i+g)^{k}}[(i+Rr^{M_1}+(i+Ry^{i*M_0}+-+(i+Ry^{L_{m}}]$$

$$=<\pounds(!+\pounds)'\frac{(1+R)^{j-M_1}-(1+R)'}{R}$$

ve

$$d=\frac{PR}{j^{il}+gfid+Rt^{-O}+Rr'^{-n}} \qquad g^{R} \text{ için} \qquad (9)$$

Özel olarak g = R olursa (9) eşitliği

$$g^{R} \text{için} \qquad (10)$$

$$\pounds[(1+\pounds)^{*+1}-^{*}-(1+/i)^{*-^{k_n}}$$

olur. Diğer taraftan g = 0 için (9) eşitliği;

$$rf=^{r}\frac{PR}{\pounds\ [a+*)'-^{m}>-a+;?rH} \qquad \# * 0 \qquad (11)$$

olur. Taksit, miktarlarında geometrik değişimin olmaması tüm taksitlerin eşit miktarlı olduğu sonucunu doğuracağından, (11) eşitliği ile (1) eşdeğer olmaktadır. (11) eşitliğinin (1) eşitliğine göre daha yalın olduğu söylenebilir.

4. SAYISAL ÖRNEK 1

Bir kredi kurumundan 8 000 000 000 TL. bir borç 48 ayda geri ödenmek üzere (bazı aylarda geri ödemeler yok) aylık % 3 faiz oranıyla alınıyor. Geri ödemelerin mevcut olduğu ve olmadığı aylar aşağıda verilmektedir.

Aylar	*Geri Ödeme*
1-9	Var
10-12	yok
13-21	var
22-26	yok
27-35	var
36-39	yok
40-48	var

Her bir taksitli dönemdeki aylık taksitler birbirine eşit olup, birinden diğerine % 12 arlış (geometrik değişim) göstermektedir. Bu durumda taksit miktarlarını bulalım.

Veriler aşağıdaki gibi olur:
P = 8000 000 000 TL, g = 0.12, R = 0.03, S = 3,N = 48, L, = 9, L₂ = 21, L₃ = 35,L₄ = N = 48, M₀ = 1,M, = 13, M₂ = 27, M₃ = 40.

(9) eşitliğinden ilk taksitli dönemin taksit miktarları *d* - 365 542 000 TL elde edilir. Diğer taksitli dönemlerin taksit miktarları ise (8) eşitliğinden kolayca bulunur. Taksit miktarları aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Aylar	*Taksit Miktarları (Tl)*
1-9	365 542 000
13-21	409 407 040
27-35	458 535 S85
40-48	513 560 191

5. PARÇALI ARİTMETİK TAKSİTLER İÇİN FORMÜL

Atlamalı taksitli bir borcun parçalı aritmetik değişimli taksitlerle ödenmesi durumunda d_k $(k=0,1,\ldots,S)$, k. taksitli dönemin devrelik taksit miktarları olmak üzere;

$$d_k=d+kV \qquad (12)$$

biçimindedir. Paranın zaman değerini kullanılarak aşağıdaki eşitlikler yazılabilir.

$$k=0-M,$$

$$R)^{-J}$$

$$k=OJ-M,$$

$$K\pounds|>(I_{+},R)-;$$

$$i=0\ j=M,$$

$$^{dA+VB} \qquad (13)$$

Burada[1] :

$$-(1+R)^{-L}>*<]$$

$$^{s}k=0$$

$$B=\pm\pm k[a_{+}R?-» \quad -(1+R)^{-M}].$$

$$^{s}k=0$$

(13) eşitliğinden ;

$$d=\frac{P-VB}{A} \qquad (14)$$

[1] Ayrıntılı bilgi için bkz. Ek 2.

elde edilir. (14) eşitliğinde V=ü değeri yerine konursa,

$$\text{,,}\cdot\pounds_\cdot\text{,}\frac{\text{TM}}{\hat{}[(1+R)^{-M}-(1+Ry^{k}_{\cdot}]} \quad (15)$$

bulunur. Aritmetik değişimli taksitler serisi, eşit taksitler serisinin genel bir hali olduğundan, (15) eşitliği, atlamalı taksitli bir borcun eşit taksitler serisi ile geri ödenmesi için taksit miktarını veren formüldür. Dolayısıyla (15) eşitliği (1) ile eşdeğerdir.

6. SAYISAL ÖRNEK 2

Daha önceki örnekte bir taksitli dönemden diğerine taksit miktarlarındaki değişimin geometrik yerine aritmetik olduğunu farzedelim. Aritmetik artışın (V) 50 000 000 TL ve 75 000 000 TL olduğu iki durum için (14) ve (12) eşitliklerinden taksit miktarları aşağıdaki gibi bulunur.

	Taksit Miktarları(TL)	
Aylar	*(V = 50 000 000 TL)*	*(V = 75 000 000 TL)*
1-9	362 245 800	336 286 400
13-21	412 245 800	411 286 400
27-35	462 245 800	486 286 400
40-48	512 245 800	561 286 400

7. SONUÇ

Atlamalı taksitli bir borcun devrelik taksitlerle geri ödenmesi problemleriyle ilgili literatürde iki çalışma mevcuttur. Bunlardan ilki Formato'nun çalışmasıdır. Formato, atlamalı taksitli bir borcun devrelik eşil taksitlerle geri ödenmesi durumu için devrelik taksit miktarını veren formül türetti. İkincisi ise Moon'nun çalışmasıdır. Moon ise atlamalı taksitli bir borcun devrelik eşit taksitler yerine bir devreden diğerine geometrik değişimli taksitler için ilk devrenin taksit miktarını veren formül türetti. Bu çalışmada, Formato ve Moon'un formülleri $M_0=1$ ve $L_{S+1}=N$ alınarak yeniden elde edilmiştir. Elde edilen formüllerin onlarınkine kıyasla daha yalın olduğu söylenebilir. Ayrıca atlamalı taksitli bir borcun parçalı geometrik ve aritmetik değişimli taksitlerle ödenmesi durumunda ilk taksit miktarlarını veren formüller türetilmiş ve sayısal örnekler verilmiştir. Oluşturulan borçlanma modelleri özellikle kredi kurumları için müşterilerine alternatif borçlanma imkanları verebilir.

KAYNAKLAR

FORMATO.R.A. **"Generalized Formula for the Periodic Payment in a Skip Payment Loan with Arbitrary Skips"** The Engincering Economist, Vol 37 Numbcr 4 , Summer 1992

İŞCİL, N. **Ticaret Aritmetiği ve Mali Cebir** , Armağan Yayınevi, Ankara , 1997

MOON, I. "Generalized Formula for the Periodic Geometric-Gradient Series Payment in a Skip Payment Loan vvith Arbitrary Skips" The Engineering Economist, Vol 39 Number 2 , Winter 1994

PARK, C.S. **Contemporary Engineering Economics,** Second Edition, Addison-Wesley Publishing Com. Inc.,1997

SHAO, S.P. ve L P. SHAO , **Mathematics for Management and Finance,** Eighth Edition, South-VVestern College Pub. 1998

THIIESEN, G.J. ve **WJ.** FABRYCKY, **Engineering Economy,** Seventh Edition, Prentice Hail International Inc, 1989

EKİ

$d_{k,}$ *(k=0,I...,S)* k. taksitli dönemdeki /. devrenin sonundaki taksit miktarı olmak üzere aşağıdaki eşitlik yazılır.

$d_{s}=d(1+g)i+M+*$. için,

Burada; $Y = J^{\wedge}(L_{i}-M_{J}),$ $Ai_{s} = l,$ $L_{n}=N.$

Borcun şimdiki değeri taksitlerin şimdiki değerleri toplamına eşit olacağından, aşağıdaki eşitlikler yazılabilir.

$k<-(i-M)$

$$=rf\dot{1};[(1+^{\wedge})^{J_{11}+\pi+T}(1+J^{\wedge})\theta^{,l_{l}*}+a+g)^{,+l_{l},+*^{n}M}a+*)^{m+J_{l_{11}}}$$

$$+\ldots\ldots+0+*)^{4_{\cdots}**}-^{4+r}G+*)-^{Zw}\ ]$$

Dumhuıınar üniversitesi İİ ıı*, m Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 5 ^ŞM*P Haziran 2001

BİLGİYE DAYALI YÖNETİM

Öğr. Grv. Ercan TAŞKIN*
Arş.Grv. Emre SEZİCİ**
Arş.Grv. Ahmet OĞUZ***

ÖZET

işletme dünyasında son on yıl içerisinde yaşanan gelişmeler, şirketlerin işleyiş biçimini tamamen değiştirmiştir. Her gün yeni bir terim veya yeni bir uygulamayla karşılaşılmaktadır. Yaşanan bu dönüşümlerin sebeplerine baktığımızda üç temel gelişme alanının varlığına tanık oluruz Bunlar; küreselleşme, iletişim ve insan kaynağıdır. Unsurlar daha dikkatlice incelendiğinde aslında bunlarında temelinde yatan gerçek dönüşümün bilgi ve bunun iletilmesi, tüketilmesi ve tekrar üretilmesi anlamındaki bilişim teknolojileri olduğu ortaya çıkmıştır.

ABSTRACT

The developments occurred during the last decade has changed the operating forms ofcorporations. Everyday weface new terms and new applications. When we look at the reasons of these transformations we witness three basic development fields. These are, globalizalion, communication and human resources. When these were examined more carefully, it was revealed that the real transformation that underlies was information technologies in the field of information and transfer ring, consuming and reproducing it.

ciye gitmesi demek o bilgiden hemen hemen hiçbir faydanın sağlanamayacağı anlamına gelir. Ucuzluk ise yöneticiler için hazırlanan bilgilerin bu hazırlama safasın da devamlı surette göz önünde tutulması gereken bir özelliktir. Aksi halde yöneticilere makul kararlar almaları için sarf edilen çaba ve zaman bilginin haddinden fazla büyük bir maliyetle elde edilmesi ile yok olabilir.

Geçmişten günümüze kadar bilginin kullanımıyla ilgili olarak dünya çapındaki güç mücadelelerinin özüne de kısaca bakacak olursak; en büyük güç kaynağı bilgiye ulaşma çabası olduğunu görürüz. En yalın haliyle güç; şiddetin, servetin ve bilginin, insanları belli bir biçimde davranmaya itmek için kullanılması demektir. Şiddet, en düşük kaliteli güçtür iyi işlendiği zaman bile karşı tarafta direnme yaratan bir şeydir. Şiddetin başlıca zayıf yan, hiç esnekliği olmamasıdır. Buna karşılık servet, çok daha iyi bir güç aracıdır. Tehdit elmek veya ceza vermek yerine, incelikle derecelendirilmiş ödüller sunabilmekte, para veya avanta dağıtabilmektedir.

Bu nedenle şiddetten çok daha esnektir. Servet orta kalitede bir gücün kaynağıdır. En yüksek kalitede güç, bilginin kullanılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bilgi hem cezalandırmak hem ödüllendirmek hem de ikna etmek için kullanılabildiği gibi, değiştirmek için de kullanılabilmektedir. Düşmanı müttefik haline getirebilmektedir. Bilgi aynı zamanda serveti ve şiddeti arttırıcı bir etken olarak da işe yaramaktadır.[7] Bu gün artık şiddet, neredeyse bütünüyle "somutlaşmış bilgiye" bağımlıdır. Uydulardan, denizaltilara kadar bütün modern silahlar, bilgiye dayalı elektronik bileşenlerden oluşmakladır. Günümüzde her şeye karşın gücün gerçek kaynağı uzmanlaşmış bilgiden gelmektedir.[8] Yine aynı şekilde servette giderek beyin gücüne daha fazla bağımlı hale gelmektedir. Üretimin yeni karmaşıklıkları, türlü türlü teknolojilerin entegrasyonu, piyasaların giderek artan çeşitliliği, sistemin servet yaratabilmesi için gerekli bilginin nitelik ve niceliğinin büyük bir hızla genişletmektedir.[9]

Çağdaş uygarlığın niteliğini yükselten, fakat aynı zamanda tehlikelerini arttıran bu durum her çeşit bilginin müthiş bir hızla çoğalmasından ve bunların geniş kitlelerin kullanımına sunulmasından kaynaklanmaktadır.

[6] ÜLGEN Hayri, İşletme Yönetiminde Bilgisayar, s. 13.

[7] TOFFLER Alvin. Yeni Güçler Yeni Şoklar, Cev: Belkıs Çorakçı, Altın Kitaplar, İstanbul 1992. s.31.

[8] GÜMÜŞ Mustafa, Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, Alfa Yayınevi, İstanbul 1999. s. 32.

[9] TOFFLER. Yeni Güçler Yeni Şoklar, s.32-33.

Bu konu, şimdilerde düşünülebilecek en hızlı biçimde küresel bilgi akışına izin veren iletişim araçları ile ilişkilidir. Televizyonda yayınlanan haber programları, gezegcin herhangi bir köşesinden resimleri ve sesleri, zirve ve konferanslarını veya savaşları anında her yere ulaştırır. Bu sayede, kendi kişisel deneyimlerimizin ötesinde başka insanların sorunlarının da farkına varırız. Farkına varma, mutlaka daha geniş anlamda bir toplum anlayışının yolunu açacak olan ortak bir ilgi yaratır. İnsanlığın birlik olması görüşü bugün gerçekten, daha önce asla olmadığı kadar anlamlıdır. Ancak insanlarla ilgili olaylarda, bir kazanca daima bazı tehlikeler de eşlik eder. Yeni bilgi kaynaklarını açarak zihni özgür .kılan aynı iletişim araçları, propaganda ve denetim yollarını da açarak kötüye kullanılabilir. Geçmiş tarih, ulaşılabilecekleri düşünce ve bilgileri sınırlayarak uyruklarını uyuşuk tutma yollarını arayan politik veya dini, sıkı yönetim yanlısı rejimlerin kayıtları ile doludur.[10]

2. BİLGİ KAYNAKLARININ YÖNETİMİ

Endüstri toplumundan bilgi toplumuna doğru geçerken gerek teknolojiler, gerekse yönetim teknikleri çok hızlı bir değişim göstermektedir. Bu değişimden karlı çıkabilmenin tek yolu, şirketimizin bilgi kaynaklarını güçlendirmektir. Zira bilgi toplumunda ve bilgi ekonomisinde geleneksel kaynakların yani emeğin, toprağın ve sermayenin (para) getirişi giderek azalmakta ve rekabet üstünlüğü sağlayan kaynaklar ancak enformasyon ve bilgi olmaktadır. Bir şirketin bilgiden ne kadar bir kazanım elde edeceği, kuşkusuz giderek onun rekabet edebilirliğini belirleyen en önemli faktör durumuna gelecektir. Ayrıca bugün rekabet koşulları değişmiştir. Bugün artık başarılı şirketlerin sahip olduğu yetenekler rakipleri tarafından kopyalanabilmcktedir. Ancak şirketin sahip olduğu bilgi, özellikle şirket içinde üretilen bilgi ile iş yaratabilme yeteneği kopyalanamaz. Geleceğe hazırlanan ve rekabette üstünlük sağlamak isteyen işletmeler için "Bilginin Yönetimi"nde amaç, öncelikle değerli yeni bilgilerin belirlenmesi, bunların ilgili birimlere ulaştırılması ve bilgi birikiminin canlı tutulmasıdır." Kısaca bilgi yönetimi, bilgi akışını yönetmekten, bilgiyi ihtiyaç duyanlara iletmekten ve hemen harekete geçmelerini sağlamaktan başka bir şey değildir.[12]

Nitekim çağdaş kurumsal yapılaşmada artık bilgi yönetiminden sorumlu bir başkan yardımcısı (Chief İnformation OlTicer - CIO) konumuna rastlamaktayız.[13] Bilgi Yönetimi, kurumdaki bütün çalışanların konusu ve

[10] LİPSON Leslie. Uygarlığın Ahlaki Bunalımları, (Çev: Jale Çam Yeşiltaş), Türkiye İş Bankası Yayınları, Ağustos 2000. s. 240

[11] SARIHAN Halime, Teknoloji Yönetimi, Beta Yayınları. İstanbul 1998. s. 125

[12] GATES Bili, Dijital Sinir Sistemiyle Düşünce Hı/.mda Çalışmak, (Çev: Ali Cevat Akkoyunlu), Doğan Kitapçılık, İstanbul 1999, s.227.

[13] ÇİFTÇİ Talat. Teknoloji Yönetiminde Stratejik Seçenekler, Teknoloji Yönetimi Derneği 2. Konferansı Bildiriler Kitabı, İstanbul 1997, s.23.

alanlarıyla ilgili bilgi kullanımından sorumlu olması ve bu yüzden motive edilmesiyle bire bir ilgilidir. Yapılan iş ile ilgili yeni bilginin aranması, bulunması ve ona ulaşılması, bilginin kaydedilmesi ve doğru olarak kullanılması, diğer çalışanlara iletilmesi, güncellendirilmesi ve güncelliğini yitiren kullanılmayan bilgilerin arşivlcnmesi bilgi yönetiminin aşamalarındandır.

Bilginin yönetiminden bahsederken ne tür bilgilerden söz ettiğimizi bilmemiz gerekir. Kesinlik bir yana bütün bilgiler eşit değildir. W. H. Davidow ve S. Malone şirketlerin kullandığı bilgileri içerik, form, davranış ve eylem adı altında dört kategoriye ayırmakla ve bu bilgileri şu şekilde izah etmektedirler;[14]

2.1.İçerik Bilgisi

Modern şirketin temelini oluşturmaktadır. Miktar, yer ve birimlerin türleri hakkındaki bilgileri içerir. Örneğin, basit bir envanter sistemi, belirli tipteki parçaların sayısına ve sistem içinde nerede konumlandırıldığına dair bilgileri içerir. İlgili diğer dosyalarda bu parçaların özellikleri bulunabilir. Personelle ilgili veri tabanları çalışanların adreslerini, işe başladıkları tarih, maaş artıları ve hatta özel bilgileri içerir. Müşteri dosyaları ise, kredi durumlarını, geçmişteki etkinliklerini ve son siparişleri konusundaki bilgileri içerir.

2.2.Form-Şekil Bilgisi

Form bilgisi nesnenin şeklini ve yapısını tanımlar, içerik bilgisiyle karşılaştırdığımızda bu tür bilgi oldukça hacimlidir. Örneğin, Ford Taunus hakkındaki içerik bilgisi otomobilin rengini, tipini, arabaya yerleştirilen aksesuarların seçeneklerini, fiyatını, dağıtım sisteminde arabanın nerede bulunduğunu tanımlar. Aynı araba hakkındaki biçim bilgisi, sistemin içerdiği her parçanın şeklini tanımlar. Pistonun, tamponun, motor bloğunun şekli hakkında en ince bilgileri içerir.

2.3. Davranış Bilgisi

Davranış bilgisi genellikle şekil bilgisiyle başlar ve büyük ölçüde bilgisayar gücü gerektirir. Fiziksel nesnenin davranışını tahmin edebilmek için, bilgisayarın zaman içinde farklı adımlarla onun hareketinin üç boyutlu mekanda benzetimini yapması gerekir.

Örneğin, bir milyon aygıt içeren ve (saniyede 100 milyon devir) hızla çalışan bir mikro işlemci devrenin performansının benzetimini yapmak için bilgisayarların benzetim süresinin bir saniyenin yüz milyonda birinde bir

[14] SARIHAN Halime, a.g.e., s. 136.

milyon aygıtın her birinin durumunu belirlemesi gerekmektedir. Bu tür hesaplamaları yapabilen, bilgi işlem teknikleri ve bilgisayarlar elimizin altındadır. Sun ve Silicon Graphics gibi şirketlerin sağladığı güçlü iş istasyonları (work station) sayesinde, şimdi mühendisler bu tür analizleri masalarındaki PC'lerinde yapabilmektedirler. Son birkaç yıldır, bilgisayar işlemlerinin güçlenmesinden ve hard disk fiyatının düşmesinden dolayı davranış bilgisi kullanımı çok yaygınlaşmıştır. Günümüzde davranış bilgisinin yaygınlaşması neticesinde hassas benzetimler yoluyla ilk defasında bile kusursuz ve noksansız aletler yapılabilmesi mümkün hale gelmiştir.

2.4. Eylem Bilgisi

Burada ise yapılan, bilgiyi anında çok gelişmiş eyleme geçirmektir. Bunun anlamı hesaplama gücü gün geçtikçe daha ucuz, daha küçük ve daha güçlü olmaktadır. Bu olanaklar sayesinde, sadece bilgi toplayıp işleyen makineler değil, aynı zamanda sonuçlara göre davranabilecek makineler yapabiliriz. Eylem bilgisi bu gün makineleri çok geliştirmiştir. Endüstri robotları aldıkları bilgi doğrultusunda mekanik parçalar yapabiliyor, parçaları inceleyip, yerlerine takabiliyorlar. Örnek verecek olursak; bankam atiklerden para çekimi, lazerle metalleri kesip biçimlendirmeyi veya General Electric'in Louisville'deki 300 milyon dolarlık fabrikasında bulaşık makinesi imal etmeyi başarıyorlar. Bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler artıkça, her türlü bilginin organize edilmesi, uygulanması ve yönetilmesi de kolaylaşmıştır.

3.ÖRGÜTLERDE BİLGİNİN ÖNEMİ VE BİLGİ GEREKSİNİMİ

Günümüzde bilginin önemi ve gücünden ötürü, bilgi üretme ayrı bir sorun olarak gündeme gelmektedir. İleri toplum biçiminin önem kazanan taraflan olduğu gibi (söz gelimi sanayi toplumunda sermaye ve maddi üretim önem kazanmıştır) bugün önem kazanan taraf bilgi üretimidir.[15] Çünkü çağdaş örgütlerde ihtiyaç duyulan bilgi miktarı gün geçtikçe arttığı gibi günümüzün ekonomik, sosyal ve politik örgütlerinin gittikçe daha karmaşık yapıya bürünmeleri, bunların yönetimi ve denetiminde daha fazla bilgiye gereksinim duyulmasına yol açmıştır.

Bazı örnekler verelim; hassas bu hokeyi ekipmanı İsveç'le tasarlanmakta, Kanada'dan finanse edilmekte ve sırasıyla Cleveand ile Danimarka'da montajı yapılarak Kuzey Amerika ve Avrupa'da dağıtımı yapılmaktadır; aletlerin imalinde kullanılan alaşımın moleküller yapısı Delaware'de araştırılıp patenti alınmakta ve Japonya'da imal edilmektedir. Reklam kampanyası İngiltere'de tasarlanmakta, filmler Kanada'da çekilmekte, İngiltere'de

[15] GÜNDOĞAN A. Osman. "Bilgi Toplumu ve Bilgi Üretme Sorunu", AKademik Araştırmalar, Yaz 1996,Yil:1,S : 1, s.12.

seslendirilmekte ve New York'ta tab edilmektedir. Spor arabalar Japonya'dan finanse edilmekte, tasarımı İtalya'da yapılmakta, New Jersey'de icat edilip Japonya'da imal edilen gelişmiş elektronik komponentler kullanılarak Indiana, Meksika ve Fransa'da montajı tamamlanmaktadır. Mikro işleyiciler Kaliforniya'da tasarlanmakta, Amerika ve Batı Almanya'dan finanse edilmekte ve Güney Kore'de imal edilen dinamik hafızalar içermektedir. Jet uçakların tasarımı Washington eyaletinde ve Japonya'da yapılmakta, Seattle'da monte edilmekte, kuyruk makaraları Kanada'dan, özel kuyruk bölümleri Çin ve İtalya'dan, motorları İngiltere'den getirilmektedir.[16]

Hammadde, emek, zaman, mekan, sermaye ve öteki girdilere olan ihtiyacı azalttığı için, bilgi her şeyi ikame etmekte, ileri bir ekonominin merkezi kaynağı halina gelmektedir. Ve bu gerçekleştikçe değeri hızla artmaktadır.[17]

Bu, bilginin insanlık tarihinde madde ve enerjinin önüne geçerek, en önemli kaynak konumuna gelmesi, dünyanın her tarafında üretim faaliyetlerinde bulunan ve hizmet veren bütün kuruluşların rekabet, personel verimliliği, maliyet kontrolü, örgüt yapılarında esneklik gibi çeşitli faktörleri göz önünde tutmaları gereğini ortaya çıkarmıştır.[18] Bununla beraber bilginin öneminin artmasıyla birlikte, işletmelerin misyonlarının, vizyonlarının, hedeflerinin ve amaçlarının neler olduğu konusunda hedef kitleleri bilgilendirmeleri hayati önem taşır hale gelmiştir.[19]

Ancak, örgütlerin yaşamsal kaynağı olan bilginin de bir maliyeti olduğu unutulmamalıdır. Öncelikle soyut bir niteliğe sahip olan bu kaynağın maliyetini belirlemek oldukça zordur. Diğer yandan, bilginin ekonomik olup olmadığının tespitinde maliyeti ile karşılaştırmaya tabi tutulacak bir başka değişkene - bilginin değeri - ihtiyaç duyulur. Bu ise; bilginin, zamanında ve hızlı elde edilebilme, doğruluk, ihtiyaçlara uygun olma, esnek olma, açık ve kapsamlı olma, gibi niteliklerle belirlenir. Bilgi, yapılacak işleri ve alınacak kararları etkilediği sürece değerlidir.

Örgütlerde bilgisayara dayalı bir bilgi sistemi tasarlamak ve gerçekleştirmek için bilgi ihtiyacı örgüt ve uygulama olmak üzere iki düzeyde belirlenmelidir. Örgüt düzeyinde belirlenecek bilgi ihtiyacı ile örgütün bilgi mimarisi tanımlanmış olur. Uygulama düzeyinde belirlenecek bilgi ihtiyacına göre oluşturulacak bilgi sistemi, örgütün bir birimine yada faaliyetine hizmet

[16] REİCH Robert, Küresel Rekabet, İz Yayıncılık, İstanbul 1994, ss. 53-54'

[17] TOFFLER Alvin- TOFFLER Heidi, Yeni Bir Uygarlık Yaratmak, (Çev., Zülfü Dicleli), İnkılap Kitabevi, 1994, s. 40.

[18] TUTAR Masan, Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi, Hayat Yayınları, İstanbul 2000. s.37.

[19] GÜZELCİK Ebru, Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yay. İstanbul 1999, s. 1.

sunar. Bu özelliği ile uygulama olarak geliştirilen bilgi sistemi ,örgütün genel bilgi yapısının bir alt sistemi olmaktadır. Örgütlerde bilgi sistemi tasarımına giderken, bu iki düzeyi iyi ayırt etmek gerekir. Örgütün bilgi gereksinimleri örgütsel düzey yerine uygulama düzeyinde ele alınırsa aşağıda belirtilen bir takım sorunlarla karşılaşılır:[20]

1. Bilginin bir uygulamaya ait olması halinde diğer uygulamalar için aynı bilgiye erişimde güçlük çıkabilir. Aynı bilginin birden fazla bilgi yapısı içinde yer alması tutarsız bilgilerin doğmasına neden olabilir.

2. Yeni uygulamalar için bilgi yapıları tasarlamak, mevcutları yeniden tasarlamayı gerektirebileceği için fazla maliyete neden olabilir.

3. Herhangi bir uygulamaya ait bilgi, o uygulama için geliştirildiğinden, bir başka iş için yapılacak plansız sorgulama ve analiz yapma , zor ve maliyetli olabilir.

Bu tür sorunlara meydan vermemek için , bilgiyi örgütün bir kaynağı olarak ele almak ve bilgi ihtiyaçlarını örgüt düzeyinde belirlemek gerekir. Böylece Örgütün çeşitli birimleri, örgüt düzeyinde tutulan ortak bilgiyi kolaylıkla sorunsuz paylaşma olanağı elde eder.

Uzun ömürlü şirketler, yaşadıkları çevreye karşı devamlı surette duyarlıdırlar. Servetlerini ister DuPont'un teknolojik yenilikleri gibi bilgi sayesinde, ister Kanada ormanlarının kürklerine dayanan The Hudson'bilgi sistemleri Bay Company gibi doğal kaynaklar sayesinde elde etmiş olsunlar, bu firmalar, içinde yaşadıkları dünya ile uyum içinde olmaya özen göstermişlerdir. Üstelik, bu uyumu göründüğü kadarıyla, geçmişle onlara iş dünyasının genel görünümü konusunda fikir verecek iletişim olanaklarının yokluğu bir yana, erişilebilen pek az veri bulunmasına rağmen başarabilmişlerdi.[21]

[20] KAYA BENSGHİR Türksel, Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim, s. 18.

[21] GEUS de Arie, Yaşayan Şirket, (Çev.: Ahmet Ümver), Rota Yayınları, Ağustos 1998. s. 23.

Tablo 1.1.: Örgütün Farklı Çalışanları Açısından Bilgi İhtiyaçları

I. Üst Düzey Yönetici İhtiyaçları
Çalışanların örgüte karşı tutumlarını bilme
Örgütün kural, program ve politikalarının ne kadar iyi anlaşıldığım bilme
Çalışanların verimliliğe katkıda bulunma yolları tahmin edebilme
Çalışanların şikayetleri ve söylentileri

II. Orta Düzey Yönetici İhtiyaçları
Denetleme yetkileri
Denetleme otoritesinin sınırları
Sendika ilişkileri ile ilgili politikalar
Üst yönetim ve bölümlerle ilişkiler

III. Çalışanların İhtiyaçları

İş Hakkında Bilgi	**[illegible] Hakkında Bilgi**
Geliştirme ve ilerleme imkanları	**Örgütün geçmişi**
İş güvenliği	**Endüstrideki yeri ve yapısı**
Eğitim imkanları	**Satışlar, kar ve finansal durum**
Ücret	**[illegible]aştırma faaliyetleri**
Hizmet programı	**Ürünler ve reklam programı**
Menfaat	**Sendika ilişkileri**
Departman performansı	**Yönetim ve örgüt politikaları**
	Büyüme planları

Bütün örgütler bilgiye gereksinim duyarlar. Gereksinim duyulan bu bilgi sadece üst düzey yöneticileri değil orta kademe yöneticileri ve her ne kadar karar verici olmasalar da işlerini etkin görmek için bütün çalışanları da yakından ilgilendirmektedir. Örgüt çalışanlarını gereksinim duydukları bilgiler Tablo 1.'deki gibi sınıflandırılabilir.[22]

Bu uygulama birim içinde hedeflerin, rollerin, iş yükünün ve sorumlulukların açıkça tanımlanmasını ve süreçlerin, faaliyetlerin daha iyi anlaşılmasını sağlar. Bunun yanında saklı kalmış ihtiyaçlar katma değeri olmayan işler açığa çıkartılır ve birimlerin performansının ölçülebilmesi için bir temel oluşturulur.

- ROSENBLA'IT S. Bernard. Communication In Business, 2nd Ed. , 1982, p.41.

Örgütün en alt düzeyinde bulunan büro çalışanları devamlı surette işletmenin veri işleme sistemlerine girerek günlük kayıt tutma ve işleme görevlerini yerine getireceklerdir. Bu kayıtların tamamlanmasından sonra operasyonel düzeyde belirli aralıklarla sunulan raporlar ile kısa dönemli geri besleme olanağı sunulabilecektir. Bu, ileride veri işleme sistemine dayalı olarak yönetim bilgi sistemleri (YBS) içinde gerçekleştirilir. Örgütün taktik düzeyini oluşturan orta kademe yönetiminde ise bu iki sistemin üzerine kurulan destek sistemleri ile uzun dönemli geri besleme olanağı elde edilir. Bu düzeylerde gereksinim duyulan bilgilerin temel niteliği ise periyodik olmalarıdır. Örgütün en üst düzeyinde ise, stratejik kararlara esas olmak üzere geliştirilen uzman ve karar destek sistemleri ile çoğunlukla bir kez alınan raporlar için bilgilere gereksinim duyulmaktadır.[23]

4. YÖNETİCİLİK VE KARAR VERME

İşletme dünyasında son on yıl içerisinde yaşanan gelişmeler, şirketlerin işleyiş biçimini tamamen değiştirmiştir. Bu değişim, üst yönetime düşen görevleri de büyük ölçüde farklılaştırmıştır. Bu gün bir çok şirkette yukarıdan yönetimin önemi daha da artmıştır. En başarılı şirketlerde üst düzey yöneticilerin giderek daha etkin hale gelmesinin nedeni de budur.

Çağdaş iş dünyasındaki çok yönlülük, bir yada birkaç kişinin çabasının çok daha fazlasını gerektiriyor. Başarı, bütün üst düzey yönetimin bireysel sorumluluk alanlarını ikinci plana koyarak kolektif bir sorumluluk anlayışı geliştirmesine bağlı. Yalnızca üst düzey yöneticiler detaylara boğulmadan düşünebilir, umulmadık buluşlar yaratabilir ve büyük oynayabilir. Bu yüzden aktif yönetim anlayışı doğrultusunda hareket etmelidirler.

İlk olarak, orta kademelerde "politik" çatışmalardan kaynaklanan sorunları ancak üst düzey yönetim çözebilir ve başarılı projelerin önünü kesen yönetsel engelleri yalnızca üst düzey yönetim kaldırabilir. İkinci olarak üst düzey yönetim otoritesi sayesinde sorunun kökünü inebilir ve gerçek çözümler getirebilir. Şirkette en yeni gelişmelerin önünü üst yönetim açar. Üçüncü olarak da şirketin çeşitli alanlarında atılan adımları temel stratejiyle bağdaştırarak rekabette avantaj sağlamak üst düzey yönetimin elindedir. Tekil alanlardaki başarılar rakiplerin önüne geçmek için yeterli değildir. Bunun ötesinde şirketin stratejisiyle kapasitesi genellikle örtüşmez ve bu uyumu sağlamak üst yönetimin görevidir.[24]

[23] KAYA BENSGHİR Türksel. a.g.c., s. 20.

[24] HOUT Thomas - ÇARTER John, Yöneticilikte Yeni Roller, Power Aylık Ekonomi Dergisi Özel Ek: Harvard Business Reviesv. Temmuz 1998. s. 31.

Yöneticilik yalnızca ekonomi ürünü değil, aynı zamanda üreticiliktir de. Gerçek yönetici ancak ekonomik şartlara hakim olduğu, bilinciyle değiştirdiği ve eyleme dönüştürdüğü oranda yöneticilik yapmış olur.[25]

Henry Mint/.berg'in yapmış olduğu araştırmalara göreyse yöneticiler, kişiler arası ilişkiler, bilgi toplama ve dağıtma, karar verme olmak üzere üç ana grupta toplanabilecek rolleri oynamaktadırlar. Bunlardan karar verme ile ilgili rolü ise girişimcilik rolü ile yenilikler yapmak, hali hazır işleyişle ilgili sorunları ortadan kaldırmak, kaynakların etkin dağıtımını sağlamak çeşitli pazarlıklara katılmak gibi faaliyetlerini kapsamaktadır.[26]

Sözlük tanımı itibari ile karar; "... bir iş için düşünülüp taşınılarak uygun diye üzerinde durulan çare..." yi ifade etmektedir.[27] İşletme yönetiminin bir kavramı olarak karar ; alternatifler arasından birisini seçmektir.[28] Bütün bu sürecin başlıca özelliklerinden biri kararın belli bir zaman diliminde uygulanmasıdır. Geçmiş, problemin ifade edildiği ve ortaya koyulduğu zaman dilimi olup, şimdiki zaman, alternatiflerin üretildiği ve hareket planına uygun bir kararın verildiği noktadır. Gelecek ise, kararın uygulamaya konulduğu ve sonuçların göz önünde tutularak bir değerlendirmenin yapıldığı zaman dilimidir. Bu günün dünyasında, geçmişin ılımlılığı ve sabit fikirleri çok ağır kayıplara neden oluyor. Dünya gittikçe bilgi yoğun bir hale geliyor, hızlı karar vermek şirketlerin vazgeçilmez unsurlarından biri haline gelmiştir.[29] Bu sürecin safhaları nelerdir? Bu konuda değişik yaklaşımlar olmasına rağmen bu süreç 5 safhada da incelenebilir.[30] (Tablo 2.)Ancak, karar süreçlerinin rasyonel bir yaklaşımla tarif edilmelerine rağmen gerçek hayatta yöneticilerin karar süreçleri bu modele pek uymamaktadır. Bunun sebebi yargıları etkileyen ve stratejileri basitleştiren belli sistematik hataların analizleri sonucu ortaya çıkmıştır. Bazerman'ın "Judgement în Managerial Decision Making" adlı eserinde bu stratejiler "yargılarımızı yöneten standart kurallar" olarak tarif ediliyor. "Bu kurallar, kararımızı çevreleyen ve karmaşık ortam ile uyum sağlamamıza olanak tanıyan bir mekanizma olarak işliyor."

[25] DRUCKER Peier. Yönetim Uygulaması, (Çev: E. Sabri Yarmak), İnkılap Yayınevi, İstanbul 1996, s.13.
[26] KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul 1995, s. 35.
[27] TDK, Sözlük, s.454.
[28] HODGESS Richard.Yönetim, (Çev: Canan Çelin-Esin Mutlu), Ekim 1999, s. 286.
SLATER Robert, Jack Welch ve General Electric'in Yolu, (Çev: Türkan Arıkan-Saadet Özkal), Literatür Yayınevi, İstanbul 2000, s.282.
[29] KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, s. 37.

Bazerman'a göre, ampirik araştırmalar bütün yöneticileri etkisi altında tutan 13 temel hatanın varlığına işaret ediyor. Bu halalarda genellikle yanlış kararlara neden oluyor. Bunlardan bir kaçına kısaca değinecek olursak;[31]

Tablo 2. : Karar verme süreci

	1. Safha	2- Safha	3. Safha	4. Safha	5. Safha	
VERİ BİLGt	Amaç Belirleme Veri Sunum Tanımlama	Amaç ve Sorunları İrdeleme / Öncelikleri Belirleme	Alternatif Belirleme	Alter Dairfleri İrdeleme ve Değerleme	Seçim Kriterini Belirleme ve Seçim Yapma	< <

Bazerman, "Duyguları uyandıran, canlı, kolay tahayyül edilebilen bir olay, fazla duygu uyandırmayan, kolay tahayyül edilemeyen bir olaya göre hafızada daha çok yer etmiştir" diyor. Mesela, bir yönetici çalıştığı ofise yakın bir şubeyi yıl sonunda daha çok eleştirecektir, çünkü hataları daha yakından görmüştür. Bu "avantaj" genellikle doğru yargılara varılmasına neden olsa da, değerlendirmeye tabii tutulacak kriterle ilişkili olmayan bilgilerin çokluğu, doğru bir yargıya varılmasını engelleyebilir.

Sıkça yapılan bir diğer hata ise, yöneticinin karar verme sürecinde bir olayı değerlendirirken geçmişte yaşanan olaylarla benzerlik kurmasından kaynaklanıyor. Örneğin, bir yönetici geçmişteki benzer deneyimlere dayanarak bir markayı genişletmenin çok başarılı sonuçlar vereceğini düşünebilir. Ancak eldeki veriler yeterli değil ise, bu ön yargıya dayanmak yanlış kararlar vermeye neden olabilir.*

Tablo 2.'de konumuzla ilgili olarak ilk dikkatimizi çeken nokta veri ve bilgi olmaksızın karar verme sürecinin başlayamamasıdır. Bu noktada bilgi karar vermenin başlıca unsuru olmaktadır. Bunu aşağıdaki şekilde gösterecek olursak;

İşte bu noktada yöneticiler vermeleri gereken karara ilişkin bilgilerin

[31] GARY Loıen, "Karar Süreçlerinde Sistematik Hatalar", Power Aylık Ekonomi Dergisi Özel Ek: Harvard Business Review, Temmuz 1998, s. 22.
* Daha detaylı bilgi İçin bakınız;
"Judgement İn Managerial Decision Making", Max Bazerman, 1998, John Wiley & Sons, p.179.
"Heads You Win: How Best Companies Think", Quinn Spitzer &Ronald Evans, 1997, Simon & Schuster, p.283.

-bütününe ulaşmak ve kritik sorunlar karşısında üst ve alt kademelerin görüş birliğini sağlamak için bilgi teknolojileri alt yapısının bütün şirket nezrinde uygulanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.[32]

Buna göre işletmedeki karar yapısını üç gruba ayırabilmemiz mümkündür.[33] Bunlar;

1) Stratejik Kararlar,
2) Yönetsel Kararlar,
3) Eylemsel Kararlardır. Kısaca bunlara değinecek olursak;

4.2.1. Stratejik Kararlar

İşletmenin yaşayan bir canlı gibi çevresindeki değişimleri analiz edip ortama uyması için devamlı olarak ortamın koşullarını takip etmesi gerekir. Bu noktada stratejik kararlar, işletmenin genel amaçlarını saptamada ve amaçlara ulaştırılması düşünülen üretim veya faaliyet konulan ile pazarları araştırma ve seçme eylemleri ile ilgili olmaktadır. Buradan işletmenin bu konu ile ilgili iki yönelime sahip olduğunu görürüz. Birincisi, işletmenin amaçlarına dönük yönü, ikincisi dışarıya ürünlere ve pazarlara dönük yönüdür.

4.2.2. Yönetsel Kararlar

Bunlar işletmenin yapısını ve şeklini vücuda getirme ile ilgilidirler. İşletme kaynaklarından azami sonuç elde etmek için en iyi organizasyon yapısının kurulması ve işletme kaynaklarının edinilmesi ve geliştirilmesi ile ilgilidirler. Organizasyon yapısını vücuda getirirken karar verilmesi gereken hususlar; yapılacak işler için hangi mevkilere ihtiyaç olduğu, bunların yetki ve sorumluluklarının ne olacağı, mevkiler arasındaki hiyerarşik yatay, çapraz ve fonksiyonel ilişkilerin nasıl kurtulacağı; işletmeye giren ve çıkan bilgilerin ve dokümanların hangi yolları izleyeceği ve haberleşme araç ve kanallarının nasıl olacağına ilişkindir.

Yönetsel kararların bir kısmı da işletme kaynaklarının edinilmesi ve bunların nerelerden, nasıl, ne gibi koşullarla elde edileceğinin ve ne gibi varlıklara yatırılacağının saptanması ile ilgilidirler.

4.2.3. Eylemsel (Operasyonel) Kararlar

[32] RHİNESMİTH H. Stephen, Yöneticinin Küreselleşme Rehberi, (Çev: Gülden Şen), Sabah Kitapları, İstanbul 20U0. s.l 19.
[33] EREN Erol, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul 2000, s.27.

Eylemsel (operasyonel) kararlar işletme yöneticilerinin mesailerinde en fazla zaman ve efor harcamak durumunda kaldıkları karar türlerindendir. Yöneticiler mümkün olan en kısa zamanda bu karar türlerine ait faaliyetler için kaynakların değişim sürecini sağlamak durumdadırlar. Örneğin, alış ve satış fiyatlarının saptanması , satış arttırmasını sağlayacak hazırlıklar, üretim programı ve stok seviyelerinin gözden geçirilmesi gibi kısa süreli faaliyetler bu gruba dahildirler.[34]

Şu halde stratejik, yönetsel ve eylemsel kararlarla ilgili yapmaya çalıştığım açıklamalarla bu kararların birbirinden oldukça farklı yapı ve özellikte oldukları fakat birbirlerini tamamlayan bir nitelik taşıdıkları ortaya çıkmakladır.

5. BİLGİYE DAYALI YÖNETİM

Tarihsel gelişme içinde şirketlerde rekabet gücü sağlayan kaynaklara bakıldığında 19.yy. başlarına kadar insan ve kas gücü karşımıza çıkmaktadır. Daha sonraları 20. yy. başlarına doğru rekabet gücü sağlama açısından makine gücünün ön planda yer aldığı bilinmektedir. 20. yy. ile birlikte finansal gücün ağırlık kazandığı anlaşılmaktadır. Günümüzde ise bilginin rekabet gücü sağlamada en önemli şirket kaynağı olduğu artık kabul edilmektedir. Bu nedenle şirketlerin bilgi potansiyellerinin ne olduğu, bu potansiyellerini şirket başarısı için en uygun organizasyonel ve teknolojik araçlarla nasıl kullanmaları gerektiği en önemli işletme konulan olarak karşımıza çıkmaktadır.[35]

Bu noktada, bilgiye dayalı yönelimi tanımlayacak olursak; Kuruluşun amaçlan doğrultusunda rekabet gücünü arttıran bilgilerin, doğru ve anlamlı bir biçimde gereksinimi olan kişilere sağlanması bu bilgilerin yatay ve dikey yönde karşılıklı paylaşılması ve yönetim denetim ve karar verme süreçlerinde etkili olarak kullanılması demektir.[36] Tanımdan da anlaşılacağı üzere, modern dünyayı karakterize edebilecek bir şey varsa oda hayal edilebileceğin ötesinde muazzam bilgi akışı ve bunun getirdiği değişikliklerdir.[37]

Müşteri memnuniyetini en üst düzeyde sağlanabilmesi için, strateji

[34] EREN Erol, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, s29-
35 Mercek Dergisi, Türkiye Metal Sanayiciler Sendikası, , İstanbul Ocak 2001, Yil: 6, S: 21. s.91.
[36] ARIKOL Münire. Bilgiye Dayalı Yönetim, İstanbul 1996, s.59.
[37] ROBBİNS Anthony, Sınırsız Güç, Alfa Yayınevi, İstanbul 1992, s.6.

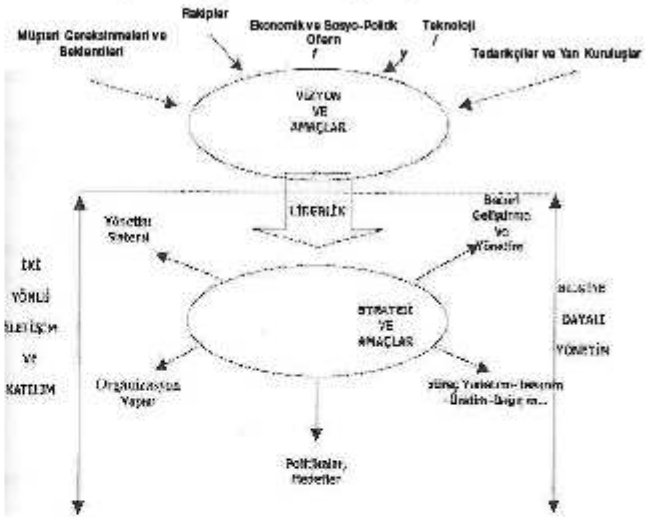
lerin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin, belirli yaklaşımları içeren bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesi gereklidir. Bu yaklaşım, çalışanların katılımı, iki yönlü iletişim ve Bilgiye Dayalı Yönetim ile güçlenir. (Şekil 3.) Modellerde sistematik olarak değerlendirilmesi öngörülen bilgilere de yer verilmiştir. Hatta, daha yönlendirici bir model olduğu bilinen Malcolm Baldrige'de, hangi kapsamda hangi bilgilerin değerlendirilmesi gerektiği açıkça belirtilmiştir. Bu bilgiler Müşteri, Çalışanlar, Tedarikçiler, Rakipler, Teknoloji, Ekonomik ve Sosyo-Politik Ortam gibi ana başlıklar altında toplanabilir.[32] Daha sonrasında ise Bilgiye Dayalı Yönetime temel oluşturan bu bilgi gruplarının nasıl yönetildiği ve entegre edildiği de sorgulanır. Çeşitli analizler ve bilimsel yöntemlerle anlamlı bilgiye dönüştürülen veriler , diğer başlıklar altında değerlendirilen bilgi alt yapısının oluşturmalıdır. Örneğin; Stratejik Planlama, Süreç Yönetimi gibi ... Tasarımlar, yöntemler ve kararlar, eldeki bu sağlıklı bilgilere dayandırılmalıdır.

Örneğin, Stratejik Planlama kapsamında, ürün ve hizmet kalitesine yönelik amaçların belirlenmesi esnasında, şirket vizyon, misyon ve amacına paralel olarak , Müşteri, Tedarikçi ve Rakiplerle ilgili verilerin kapsamlı biçimde analiz edilmesi ve Sosyo-Politik / Ekonomik ortama ilişkin veriler ve projeksiyonlarla birlikte değerlendirilmesi istenir. Keza, Süreç Yönetimi başlığı altında süreçlerin tasarım, gerçekleştirme, denetim ve performans ölçümlerinde müşteri gereksinmeleri, tedarikçi yetenekleri, rakip kıyaslamaları vb. bilgilerin değerlendirilmeye alınması öngörülür.[33]

Bunun için bir örnek verecek olursak; müşterilerin bir firma ile yaptığı bütün alışverişler, veriler halinde sisteme girilir. Ne tür malların, hangi müşterilerce ve ne şekilde ödeme yapma suretiyle satın alındığı bilinir. Ayrıca eldeki mal sloğu ile ilgili her türlü bilgi ve kayıt, müşteri bilgilerini içeren veri tabanlarında bulunur. Rakip firmaların benzer ürün özellikleriyle ilgili toplanmış bilgiler ve dış kaynaklı araştırmaların sonuçları da bilgi sisteminde bulunur. Bütün bu bilgi yığını içinde karar vermek veya planlama yapmak çok zordur. Müşterilerin özellikleri ve beklentileri, geçmişteki ürün

[32] ARIKOL Münire, a.g.e., s.60.
[33] TÜSİAD-KALDER. Bilgi Teknolojilerinin Toplam Kalite Organizasyon Yapısındaki Yeri, İstanbul 1996, s.59.

Şekil 3 : İşletmelerde Bilgiye Dayalı Yönetim



eya hizmet, kullanım davranışlarının ilişkilendirilmesi, Pazar raşlırmalarının sonuçlarıyla karşılaştırılıp, rakip firma ürünleriyle eğerlendirilmesi gerekir ki bütün bunları yapmak çok zaman alan işlerdir, şletmedc bu hengameyi önlemek ve kurumsal boyutta veri tutarlılığını ağlamak için veri ambarı sisteminin kurulumu gerekir. Bu işletmeye ilgili erilerin bulundukları ortamdan çekilmesine ve veri analizinin daha sağlıklı ir biçimde gerçekleşmesini sağlar. Mesela; American Airlines sık yolculuk apan 26 milyon müşterisi için derlediği bilgileri - kullandıkları otomobil ıralama şirketleri, gittikleri restoran ve oteller, ..vb - değerlendirerek hedefe "öneltilmiş pazarlama kampanyaları düzenledi, böylelikle masraflarında 100 ılyon dolarlık bir azalma söz konusu oldu.[34]"

Görüldüğü gibi, içerdiği bilgi ve desteklediği bilgiye dayalı yönetim içimi işletmeleri çok daha güçlü kılar. Burada önemli olan bu gücün doğru kullanılarak rekabette de en güçlü konuma gelmeyi başarmaktır.

[34] GATES Bili, Dijital Sinir Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak, (Çev: Ali Cevat Akkoyunlu), Doğan Kitapçılık, İstanbul 1999. ss.217-218.

KAYNAKÇA

ARIKOL Münire, **Bilgiye Dayalı Yönetim,** İstanbul 1996.

ÇİFTÇİ Talat, Teknoloji Yönetiminde Stratejik Seçenekler, Teknoloji Yönetimi Demeği 2. Konferansı Bildiriler Kitabı, İstanbul 1997

ÇOBAN Hasan, **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş,** İnkılap Yayınevi, İstanbul 1997

DRUCKER Petcr, **Yönetim Uygulaması,** (Çev: E. Sabri Yarmak), İnkılap Yayınevi, İstanbul 1996

EREN Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası,** Beta Yayınlan, İstanbul 2000

GARY Loren, **"Karar Süreçlerinde Sistematik Hatalar",** Power Aylık Ekonomi Dergisi Özel Ek: Harvard Business Review, Temmuz 1998

GATES Bili, **Dijital Sinir Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak,** (Çev: Ali Cevat Akkoyunlu), Doğan Kitapçılık, İstanbul 1999

GEUS de Aric, **Yaşayan Şirket,** (Çev.: Ahmet Ünver), Rota Yayınları, Ağustos 1998

GÜMÜŞ Mustafa, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar,** Alfa Yayınevi, İstanbul 1999

GÜNDOGAN A. Osman, "Bilgi Toplumu ve Bilgi Üretme Sorunu", **AkademikAraştırmalar,** Yaz 1996, Yıl: 1, S: 1

GÜZELCİK Ebru, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı,** Sistem Yay., İstanbul 1999

HODGESS Richard,Yönetim, (Çev: Canan Çetin-Esin Mutlu), Ekim 1999

HOUT Thomas - ÇARTER John, **Yöneticilikte Yeni Roller,** Power Aylık Ekonomi Dergisi Özel Ek: Harvard Business Revievv, Temmuz 1998

KAYA BENSGHİR Türksel, **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim,** Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara 1996

KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği,** Beta Yayınları, İstanbul 1995,

LİPSON Leslie, **Uygarlığın Ahlaki Bunalımları,** (Çev: Jale Çam Yeşiltaş), Türkiye İş Bankası Yayınları, Ağustos 2000

Mercek Dergisi, **Türkiye Metal Sanayiciler Sendikası,,** İstanbul Ocak 2001, Yıl: 6

REİCH Robcrt, **Küresel Rekabet,** İz Yayıncılık, İstanbul 1994

RHİNESMİTH H. Slephen, **Yöneticinin Küreselleşme Rehberi,** (Çev: Gülden Şen), Sabah Kitapları, İstanbul 2000

ROSENBLATT S. Bernard, **Communication in Business,** 2nd Ed., 1982

SARIHAN Halime, **Teknoloji Yönetimi,** Beta Yayınları, İstanbul 1998

SLATER Robert, **Jack Welch ve General Electric'in Yolu,** (Çev: Türkan Ankan-Saadet Özkal), Literatür Yayınevi, İstanbul 2000

ÜLGEN Hayri, **İşletme Yönetiminde Bilgisayar,** İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Yayını 1990

TDK, **Sözlük,**

TOFFLER Alvin, **Yeni Güçler Yeni Şoklar,** Çev: Belkıs Çorakçı, Altın Kitaplar, İstanbul 1992

TOFFLER Alvin- TOFFLER Heidi, **Yeni Bir Uygarlık Yaratmak,** (Çev.: Zülfü Dicleli), İnkılap Kitabevi, 1994

TUTAR Hasan, **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi,** Hayat Yayınlan, İstanbul 2000

YOZGAT Uğur, Yönetim Bilişim Sistemleri, Beta Yayınları, İstanbul 1998

ROBBİNS Anthony, **Sınırsız Güç,** Alfa Yayınevi, İstanbul 1992

TÜSİAD-KALDER, **Bilgi Teknolojilerinin Toplam Kalite Organizasyon Yapısındaki Yeri,** İstanbul 1996, s.59.

Dumlupınar Üniversitesi İİ # j| Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 5 ^bâ$Lj^P Haziran 2001

BİLGİ TOPLUMUNA GEÇİŞ SÜRECİNİN İŞLETME YÖNETİMİ ÜZERİNDE YARATTIĞI ETKİLER

Öğr.Grv. N.Derya ŞERBETÇİ*

ÖZET

Bu çalışmada bilgi toplumu sürecinin işletme yönetimi üzerinde yarattığı etkilerin ayrıntılı bir biçimde incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde bilginin tanımı, önemi ve temel özellikleri üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde bilgi toplumunun kavramsal analizine yer verilmiştir. Üçüncü ve son bölümde ise bilgi toplumuna geçiş sürecinin işletme yönetimi üzerinde yarattığı etkiler ana başlıkları içerisinde değerlendirilmeye çalışılmıştır.

ABSTRACT

in this study we have tried to deeply investigate the concept ofknowledge based society vvhich provides competitive advantage to 21. century's enterprises. This research consist of three chapter. in the first chapter, we deal with the general knowledge of definitions, importance and basic characteristics ofknowledge. in the second chapter, we tried to take. up the subject of conceptual analyzies of knowledge based society. Finally, in ths *third and last chapter, we tried to analyze the effect of transional process ofknowledge based society on business management.*

GİRİŞ

Üçüncü bin yıla girdiğimiz şu günlerde bilgi işletmeler için rekabet üstünlüğünü sağlamada önemli bir araç haline gelmiştir. Bilgili insanlar, işletmeler ve toplumlar için ayrı bir yer ve öneme sahip olmaya başlamıştır.

Önemli olan bilgilerin insanların beyinlerinde gizli kalması değil, açığa çıkarılıp paylaşılmasıdır. İnsanlık tarihinin karşı karşıya kaldığı üç büyük değişim dalgasından birisi olan bilgi toplumuna geçiş süreci ile birlikte temel kriterler; bilginin üretilmesi, paylaşılması ve dağıtılması olmuştur. Bu süreç işletme yönetimi üzerinde bir takım değişiklikler yapılmasını zorunlu kılmıştır.

I. BİLGİ KAVRAMI

Bilgi kavramı insanlığın başlangıcından bu yana hep varolmuş ve toplumların gelişmesinde daima en büyük rolü oynamıştır. Bilgi kullanıldıkça azalmayan aksine yayılan, artan ve yeni yeni bilgilerin oluşmasını sağlayan bir özelliğe sahiptir. Bu özelliği bilgiyi farklı ve özel bir konuma taşımaktadır. Bilgi sınırsız bir kaynak olarak kabul edilmekte ve de kullanıldıkça değeri artan bir üretim faktörü olarak algılanmaktadır. 21. yüzyıla damgasını vuracak temel kavramların başında "bilgi" gelmektedir.

A) BİLGİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

Bilgi toplumların ve toplumları oluşturan bireylerin yaşamını sürdürebilmelerinde ve gelişip ilerlemelerinde etkili olan temel faktörlerden birisidir. Bilginin önemi her geçen gün artmaktadır. Bunun temel nedenlerinden birisi belki de yaşadığımız çağın "bilgi çağı" olarak adlandırılmasındandır.

Bilgi sözcüğü iki anlamda kullanılmaktadır .' Birinci anlamı, herhangi bir şeyi, bir kişiyi veya bir olayı, deneyim ve gözlemler sonucu öğrenmek ve özümsemektir. Bilgi sözcüğünün ikinci anlamı ise dilimizdeki "enformasyon" sözcüğü ile eş anlamda kullanılır. Bu anlamda bilgi, fikirleri veya durumları gösteren belgeler ve verilerdir. Buradan da anlaşılacağı üzere bilgi, enformasyon kavramını da kapsamaktadır. Enformasyon, bilginin hammaddesini oluşturur. Veriler, bulgular ve sinyaller bu hammaddenin ilk akla gelenleridir. Bilgi ise düzenlenmiş, filtreden geçmiş, arıtılmış ve netleşmiş enformasyondur. Enformasyonun bilgiye dönüşmesi aslında en zor ve üzerinde durulması gereken karmaşık süreci oluşturmakladır .[2]

Bilgi bireylerin, işletmelerin ve toplumların gücünün temel kaynağıdır. Günümüz işletmeleri hızla artan rekabet koşulları ile sürekli değişen siyasi, ekonomik, kültürel ve politik gelişmeler içerisinde faaliyetlerini başarılı bir biçimde sürdürebilmek için yoğun çaba göstermektedir.

*Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F.

[1] Meral Makus. **Bilgi Toplumu** (Ankara: Kütüphanecilik Dizisi No. 22, 1991), s.5.

[2] Bülent Akarcalı, "Bilgi Toplumu". **Yeni Türkiye**,Yıl.4 ,Sa.19 (Ocak - Şubat 1995),s.82.

Yeni bir yüzyıla girdiğimiz şu günlerde zeka ve bilgi, işletmelerin sahip olduğu sermaye unsurları içerisinde yer almakladır. Ancak bilgi diğer sermaye unsurları içerisinde farklı bir konuma sahiptir. Bunun temel nedeni de bilginin diğer sermaye unsurları gibi istenilen anda elde edilememesi, elden çıkarılamaması ve devredilememesidir.

Bilgi üretim faktörleri içerisinde ele alındığında diğer üretim faktörlerine göre aşağıdaki farklılıkları taşımaktadır :[3]

- Bilgi kendi kendini sürekli kümülatif olarak yenileyen sınırsız bir üretim faktörüdür.

- Temel üretim faktörü olan bilgi, diğer üretim faktörleri gibi kıt bir kaynak değildir. Bu nedenle azalan verimler kanunu geçerli değildir. Aksine arlan bilgi birikimi ile artan verimler kanunu geçerlidir.

- Bilgi, sermaye ve toprak gibi birbirini tamamlayan üretim faktör leri değil aksine onların yerine ikame edilebilen bir üretim faktörüdür.

- Bilgi, sermaye ve toprağa göre çok akışkandır, yer değiştirebilir, taşınabilir. Bilgi teknolojileri sayesinde bilgi dünyanın her yerine anında iletilebilir.

- Bilgi, toprak ve sermaye gibi özel mülkiyet konusu olup, diğer insanları dışlamaz.

B) BİLGİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Bilgiyi değerli kılan ve özel bir öneme sahip olmasında etkili olan birtakım ayırl edici özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler bilginin kavramsal analizinin yapılmasında ve bilginin kalitesinin belirlenmesinde etkin bir şekilde kullanılır.

Bilginin temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir :[4]

• Doğruluk: Bilginin en önemli özelliklerinden birisi doğruluktur. Doğruluk, belirli bir zaman içinde doğru bilginin üretilmesi ya da işlenmesini ifade etmektedir.

• **Zamanlılık:** Yöneticiye geç gelmiş bir bilginin kalitesinin ve doğruluk derecesinin yüksek olmasının karar verme açısından bir

[3] Hüsnü Ertcan,"21.yy'a Girerken Bilgi Toplumu ve Türkiye". **Yeni Türkiye**, Yıl.4, Sa.19 (Ocak-Şubat 1998). s. 136.

[4] Hasan Tutar, "Küreselleşme Sürecinde Bilginin Anlamı ve Kalitesi". **Standart**, Sa.436 (Nisan 1998), s.72.

değeri yoktur. Bilgi ilgili kişiye bu bilgiye gereksinim duyduğu zamanda iletildiği sürece değerlidir.

• **Tamlık:** Bu özellik de bilginin yöneticiye karar verebilmesi için gereksinim duyduğu tüm verileri kapsaması anlamına gelir. Eksik verilerle oluşturulmuş ve bu şekilde iletilmiş bir bilginin hiçbir fay dasının olmayacağı hatta bazı durumlarda sakıncal birtakım sonuçlar oluşturacağı da kesindir.

• **Kısalık:** Bilginin eksik olmaması arzulanan bir özelliktir. Çok ayrıntılı ve kapsamlı bilgilerin anlaşılması ve doğru bir şekilde değerlendirilmesi oldukça zordur. Gerekli verileri tablo ve çizgiler yardımıyla özetleyen ve öngörülen ölçütlerden sapmaları ve ayrık durumları gösteren kısa ve öz bilgiler, bugünün yöneticisine gerekli olan bilgilerdir.

• **Yerindelik ya da İlgililik:** Bilginin gerekli olan bölüm veya yöneticiye ulaşabilme özelliğidir. Önemli olan bilginin bilgiye gereksinim duyan doğru kişiye iletilmesidir. Gereksiz ve ilgisiz bir kişiye iletilen bilginin işletme açısından öneminin olmayacağı açıktır.

• **Elde Edilme Maliyeti:** Bilgi işleme süreci bir maliyeti gerek tirmektedir. Bilgi elde edebilmek için işletmelerin belirli bir masrafta bulunması kaçınılmazdır. İşletmelerin bilgiyi elde etme maliyetini bu bilgiden elde edecekleri faydayla karşılaştırmaları zorunludur. Önemli olan bilginin en az maliyetle en uygun şekilde elde edilme sidir

Bir bilginin kalitesi yukarıda kısaca özetlenen özelliklere sahip olmasıyla ifade edilebilir. Kaliteli bilgi doğru, zamanında, eksiksiz, kısa, maliyeti az ve ilgili kişi ya da kişilere iletilen bilgidir. Bu özellikleri taşımayan bilginin; kişilere, işletmelere ve toplumlara bir rekabet üstünlüğü ve ayrıcalık getirmeyeceği açıktır. Bu özellikleri taşımayan bir bilgiye sahip olmanın herhangi bir önemi ve değeri yoktur. Buradan da anlaşılacağı üzere önemli olan doğru bilginin, doğru yer ve zamanda doğru kişilere iletilmesidir.

II. BİLGİ TOPLUMUNUN KAVRAMSAL ANALİZİ

Yeni bir yüzyıla başladığımız şu günlerde gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin hatta geri kalmış bazı ülkelerin çok köklü bir değişim ve dönüşüm süreci yaşadığı bugün artık herkes tarafından kabul edilen bir gerçektir. Yaşanan bu değişim ve dönüşümler sonucunda oluşan ve farklı birtakım özelliklere sahip olan toplumlar "bilgi toplumu" olarak adlandırılmak-

tadır.

Bilim adamları ve araştırmacılar insanlık tarihinin üç büyük değişim dalgasına maruz kaldığını belirtmektedirler. Bunlardan ilki insanlığın tarım ekonomisine geçmesi (Tarım Toplumu), ikincisi sanayiye geçmesi (Sanayi toplumu) ve üçüncüsü de şu anda yaşadığımız bilgi dönemine (Bilgi Toplumu) geçilmesidir .[5] Geleneksel tarım toplumunda tarımsal üretim, sanayi toplumunda sanayi malları ve üretim araç-gereçleri önemli olurken, bilgi toplumunda ise temel kriterler bilginin üretimi, yayılması ve dağıtımı olmuştur.

Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçildiğinde tüm kavram ve kurumlar, aile, iş hayatı, üretim, yaşayış biçimi, ticari ve siyasi kuruluşlar, hükümet şekli vb. nasıl kökten değişmişse bilgi toplumuna geçişte de, bir önceki dönemin kavram ve kurumlarının da değişmesi gerekecektir .[6]

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte en önemli faktörler olarak; teknolojide yaşanan hızlı değişimler, dünya ekonomisini şekillendiren küreselleşme hareketi ve bilgi ekonomisinin ortaya çıkışı gösterilmektedir .[7] Söz konusu değişimler sonucunda ortaya çıkan yeni toplum konuyla ilgili araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlar; Amittai Etzioni "modernlik sonrası çağ", George Lichtheim "burjuva sonrası toplum", Herman Kahn "ekonomi sonrası toplum", Murray Bookchin "kıtlık sonrası toplum", Daniel Bell "endüstri sonrası toplum", Peter Drucker "bilgi toplumu" Ralf Dahrendorf "kapitalizm sonrası toplum" ve Y.Masuda "enformasyon toplumu" dur .[8]

Sanayi devrimi sonrasında önem kazanan emek ve sermaye bilgi çağı içerisinde bu önemini kaybetmeye başlayarak bilgi; belirleyici ve tek unsur olarak emek ve sermayenin yerini almıştır. Artık çok emek harcayan ve fazla sermayeye sahip olan kişi ve işletmeler değil, daha çok bilgiye sahip olan ve bu bilgilerini doğru yerlerde kullanan kişi ve işletmeler topluma egemen olmaya başlamıştır. Küreselleşme sürecinde ülkelerin rekabet güçlerini arttırmalarında bilgi toplumu olmalarının büyük bir etkisinin olduğu açıktır.

Bilgi toplumu; her türlü bilgiyi üreten, bilgi ağlarına bağlanan, hazır bilgilere erişen, erişilmiş bilgileri kolaylıkla yayabilen ve bu bilgileri her sek-

[5] Zülfü Dicleli,"Yeni Uygarlığın Adı: Bilgi Toplumu",Türk Henkel Dergisi, Yıl.II,Sa.130 (Kasım 1995). s.17.

[6] Erdoğan Karakoyunlu, "Sanayici Gözü İle Parlementer Sistemin İşleyişi, Sorunları ve Çözüm Önerileri", Mercek,Yıl.3. Sa.9 (Ocak 1998),s.17.

[7] Hüsnü Erkan, "Bilgi Toplumu ve Bilgi Toplumuna Geçiş", Bilgi ve Toplum, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı. Sa.1 (Nisan 1998),s.13.

[8] Veysel Bozkurt. Enformasyon Toplumu ve Türkiye (Birinci Basını. İstanbul: Sistem Yayınları,Ya.No.98. 1996) .s.16.

lörde kullanabilen bir toplum olarak tanımlanabilir .9

Bilgi toplumunun oluşturulmasında son yirmi yılda yaşanan önemli gelişmeler etkili olmuştur. Bu gelişmelere yol açan temel faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir :[10]

- Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi,

- Mal ve hizmet üretiminde tüm makine-imalat; robot ve kontrol hizmetlerinde bilgisayarların kullanılması,

- Bilgisayar teknolojisinin boyut, fiyat ve işlevler itibariyle çok hızlı geliştirilmesi ve teknolojik yenilik sürecinin süreklilik kazanması,

- Teknolojinin küreselleşmesi sonucunda ülke sınırlarının ortadan kaldırılarak işletme bazında rekabet gücünün öne geçmesi.

Kürcselleşerek ve mesafelerin kısalarak adeta bir köy haline gelen dünyada bilgi toplumu olma yolunda büyük aşamalar kaydeden ülkelerin diğer ülkelere göre oldukça farklı ve özel bir konuma sahip olacakları açıktır. Bilgi toplumunun oluşmasında toplum içerisindeki nitelikli işgücünün sayısal olarak yoğunlaşmasının büyük etkisi vardır. İnsanların kalitesi sahip oldukları bilgi, beceri ve kültür düzeylerinin artmasıyla doğru orantılıdır. Bilgi açığa çıktıkça ve paylaşıldıkça artan bir olgu olduğuna göre, bilgi toplumu üyelerinin sahip oldukları bilgiyi kollektif bir biçimde kullanmaları yoluyla herkesin bilgiye ulaşması sağlanmalıdır. Bu noktada önemli olan, ulaşılan bilginin doğru yerde ve etkin bir biçimde kullanılmasıdır.

III. BİLGİ TOPLUMUNA GEÇİŞ SÜRECİNİN İŞLETME YÖNETİMİ ÜZERİNDE YARATTIĞI ETKİLER

Bilgi toplumuna geçiş süreci gerek bireyler, gerek işletmeler ve gerekse toplumlar açısından birçok yenilik ve değişimi de beraberinde getirmiştir. Bilgi toplumuna geçiş ile birlikte; insan kalitesi yükselerek bilgili insana olan gereksinim ve bireysel sorumluluk artmış, öğrenen organizasyonlar oluşmuş, sürekli iyileştirme kavramı ortaya çıkmış, ar-ge faaliyetleri artmış, düz bir organizasyon yapısı oluşmuş, iletişim daha etkin hale gelmiş, yeniden yapılanma faaliyetleri artmış ve sosyal sorumluluk bilinci yükselmiştir.

[9] Ilhan Kesici, "Bilgi Toplumunun Özellikleri", Bilişim (Mayıs 1993),s.62.

[10] Kemal Güleç, "Bilgi Toplumu, Bilim ve Teknoloji Politikası ve Üniversite-Sanayi İşbirliği". İşveren?, s.9.

A) İNSAN KALİTESİNİN YÜKSELMESİ VE BİLGİLİ İNSANA OLAN GEREKSİNİMİN ARTMASI

Eğitime verilen önemin artması ve bilgi işçilerinin ortaya çıkması bilgi toplumu olmanın temel özellikleri arasında yer almaktadır. Yeniden yapılandırma çalışmalarıyla niteliksel özellikleri yenilenen iyi bir eğitim sisteminin oluşturulması, insan kalitesinin arttırılmasında kritik unsurdur. İnsanların yaratıcılık potansiyellerinin ortaya çıkarılması ile bilgi, beceri ve yetenek düzeylerinin artırılması nitelikli işgücünün oluşmasında oldukça etkilidir. Bunun gerçekleştirilebilmesi ise bilgi toplumu olmakla mümkündür.

Geleceğe hazırlanmanın, rekabet ortamında ayakta kalmanın, bunun için yeni ve verimli yönetim ve üretim modellerinin hayata geçirilmesinin temelinde "insan" faktörü yatmaktadır ." Burada sözü edilen insan vasıflı, yetenekli, bilgi ve beceri sahibi, insiyatif kullanabilen, yaratıcı, sorumluluk sahibi kısacası kaliteli bir insandır.

Bilgi sahibi olma yoluyla insan kalitesinin artması mümkün olabilmektedir. Bilgi toplumu içerisinde bilginin üretilip ortak kullanımıyla herkesin bilgi sahibi olması sağlanmaktadır. Bilgi paylaşıldıkça çoğalan ve değeri artan bir unsurdur. 21.yy'a girerken işletmelerin en büyük arzusu üstün niteliklere sahip, yaratıcı ve bilgili kişileri işletmede istihdam ederek bu kişilerin niteliklerinden en üst düzeyde yararlanabilmektedir. Kaliteli insana yatırım yapmak işletmelerin başarıya ulaşmalarında, rekabet güçlerini arttırmalarında ve bilgi çağına uyum sağlayabilmelerinde temel faktördür.

İnsan kalitesinin arttırılmasında en büyük görev eğitim kurumlarına, bu kalitenin sürekliliğinin sağlanmasında ise en büyük görev işletme yöneticilerine düşmektedir. İşletme içerisinde çalışan ve üstün niteliklere sahip kaliteli işgörenleri işletmede tutabilmek, onların bu üstün niteliklerinden en iyi şekilde yararlanabilmek ve bilgilerini işlerinde kullanmalarını sağlamak işletme yöneticilerinin onları bu konuda motive etmelerine ve desteklemelerine bağlıdır. İşletme içerisinde iyi bir çalışma ortamı yaratmak ve çalışanların beklenti ve gereksinimlerini en üst düzeyde karşılamak, kaliteli insan dediğimiz üstün niteliklere sahip işgörenlerin başka işletmelere geçmesini engellemede- etkili bir faktördür.

Bilgi toplumunda en çok gereksinim duyulan faktör; bilgiyi üreten, paylaşan ve dağıtan insandır. Bilgili insanın sayısal olarak yoğunluğunun artmasının işletmelere bir rekabet üstünlüğü sağlayacağı açıktır. Çalışanın bilgi sahibi olması işletmeler açısından yeterli değildir. Önemli olan sahip olunan

[9] Erdoğan Karakoyunlu. "Üçüncü Bin Yılı Girerken Değişim", Değişim' 97, Mess Ya No.262 (Kasım 1997), s. 13.

bu bilginin işletmeye aktarılması ve işletmedeki diğer insanlarla bu bilgi birikiminin paylaşılmasıdır. Çok bilgili olup işletmede bu bilgisini kullanmayan bir işgörenin işletmeye hiçbir faydasının olmayacağı açıktır.

B) BİREYSEL SORUMLULUĞUN ARTMASI

Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte işletmelerde nitelikli işgücünün sayısı artmıştır. Nitelikli işgücünün en önemli özelliklerinden birisi de sorumluluk sahibi olmasıdır. Gerek larım toplumunda ve gerekse sanayi toplumunda insanlar sorumluluk almaktan kaçınırken, bilgi toplumlarında bireysel sorumluluk artmıştır. Bunun temel nedeni nitelikli işgücünün bilgi sahibi olması nedeniyle kendine güvenmesi ve bu yüzden de sorumluluk almaktan korkmamasıdır. İnsanların yetki ve sorumluluk taşımak istememekteki en büyük nedenlerinden birisi bilgisiz olduklarının ortaya çıkmasından duydukları endişedir. Bilgili ve nitelikli insanların bu tür kaygılarının olmayacağı açıktır.

Bilgi toplumunda, geleneksel organizasyonlardaki üstten alta doğru yetki akışının yerini bireysel sorumluluk almıştır. Bilgiye dayalı organizasyon, öz disiplin ile ilişkiler ve iletişim konularında bireysel sorumluluğa ağırlık verilmesini gerektirmektedir *M* İşletmede çalışan işgörenlerin birçoğu bireysel sorumluluk taşımak için son derece istekli davranmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken temel nokta, üstün niteliklere sahip bilgili işgörenlerin sorumluluk almalarıdır. Bilgili olmayan niteliksiz işgörenlerin sorumluluk almaları işletme içerisinde birçok sakıncalı durumun oluşmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle işletme yöneticilerinin, sorumluluk verilecek işgörenlerin bu sorumluluğu taşıyabilecek özelliklere sahip olmasına özen göstermeleri gerekmektedir.

C) ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN OLUŞUMU

Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte öğrenen organizasyonlar isimli yeni bir örgüt tipi ortaya çıkmıştır. Son yılların en çok dikkati çeken ve üzerinde çokça tartışılan konuların başında gelen öğrenen organizasyonlar varlığını sürdürmek ve büyümek isteyen örgütlerin önem verdikleri yaklaşımların başında gelmektedir.

Öğrenen organizasyonlar; bilginin yaratılması, elde edilmesi ve transferi konusunda uzmanlaşan, elde ettiği yeni bilgi ve anlayışlar doğrultusunda davranışlarını değiştiren örgütlerdir J[3] Öğrenen organizasyonlar kendini yenileyen ve değişikliklere kendilerini uyarlayabilmek için sürekli

[12] Peter F.Drucker, Yeni Gerçekler (Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları, 1992), s.207.
[13] David A.Garvin, "Building A Learning Organization", Harvard Business Review (July-August 1993). s.80.

öğrenme ilkesini benimseyen organizasyonlardır. Bu organizasyonların temelinde bilginin üretilmesi ve paylaşılması düşüncesi yatmaktadır. Öğrenen organizasyonlar bireysel üyelerinin Öğrenmesine ortam yaratan, üyeleri için Öğrenme olanakları sağlayan ve kendini sürekli yenileyen Örgütler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Öğrenen organizasyonların üç ortak özelliği vardır:

- Yeni düşüncelere açıktırlar,

- İşletme kültürü öğrenme ve yenilik yapma fırsatını ortaya çıkarır ve destekler,

- Çalışanlar kendi yaptıkları işlerin işletmenin genel amaç ve hedeflerine ne şekilde katkıda bulunduğunu belirler .'[4]

Öğrenen organizasyonlar bu özellikleri nedeniyle çalışanların yaratıcılığını, bilgi ve becerilerini ortaya koymalarını sağlamanın yanında, sahip oldukları bilgi potansiyellerini arttırarak onları en üst düzeyde motive edebilme üstünlüğüne sahiptir.

Öğrenen organizasyonlar; yeni bilgi, ürün ve hizmetler yaratan, örgüt içinde ve dışında yenilikçi bir toplulukla ilişkiler kuran, daha geniş bir dünyanın aydınlanması ve daha yüksek bir amaca hizmet etmek için çalışan yetkilendirilmiş bireylerden oluşmaktadır .'[5]

Öğrenen organizasyon kendi kapasitesini sürekli olarak genişleterek kendi geleceğini yaratır. Zihinsel modeller öğrenen organizasyon için çok önemlidir. Zihinsel model, organizasyon bireylerinin öğrenmesi gereken beş disiplinden birisidir. Diğer dört disiplin ise sırasıyla; kişisel gelişim, ortak bir vizyon oluşturmak, takım olarak öğrenme ve sistemli düşünmedir. Sistemli düşünme diğer dört disiplini bir arada tutma görevini üstlenmekledir ,[16]

Öğrenme önce bireyden başladığı için bireyler kendi öğrenme sürecinin sorumluluğunu taşımak zorundadır. Bu noktada işletme yöneticilerinin görevi, işletme içerisindeki her bir pozisyonu belirlemek, bu pozisyonlar için işgörenlerin ne tür yetenek, bilgi ve beceriye sahip olmaları gerektiğini saptamak ve kişilerin öğrenerek bilgilerini ortaya koymalarını sağlaya-

[14] J. W.Kovach, "Öğrenmeye Yatırım Yapın", Executive Excellence ,Yıl.2, Sa.20 (Kasım 1998), s.24.
[15] Öğrenen Organizasyonlar (İstanbul: Kalder Ya.No.6, Kasım 1997).s.32.
[16] Dexter Dunphy, Dennis Turner ve Michael Crawford, "Organizational Learning as The Creation of Corporate Competences", Journal of Management Development, Vol.16, Iss.4 (1997), s.235.

cak ortamları yaratmaktır. İşletme içerisindeki bireyler öğrendikçe öğrenen ekipler oluşacak, öğrenen ekipler ise öğrenen organizasyonları yaratacaktır.

Bilgi toplumuna geçiş süreciyle ortaya çıkan ve tüm dikkatleri üzerine çeken öğrenen organizasyonlar çalışanların bilgilerini paylaştıkları, yeni düşüncelerin ve fikirlerin ortaya çıkması için gerekli ortamın sağlandığı örgütler oldukları için işletmeler açısından büyük öneme sahiptirler.

Öğrenen organizasyonlar, insanlarda kullanılmayan bir potansiyel olduğunu, eğer çalışmalar bireysel gelişimi canlandırabilire bu potansiyelin ortaya çıkarılabileceğini savunmaktadır. Bugün dünyaca ünlü birçok işletme, öğrenen organizasyon felsefesini uygulamaktadır. Bu işletmeler arasında; Hevvlett-Packard, Ford, Xerox ve Harley Davidson bulunmaktadır .[17] Öğrenen organizasyon gerçek bir vizyondur. İşletmeler başka işletmeleri taklit etme yerine kendilerine özgü öğrenme vizyonları geliştirmeli, bilgi üretebilme ve kariyer geliştirme süreçleri ile eğitim faaliyetlerini bu vizyon doğrultusunda daha etkin duruma getirebilmelidir ,[18]

Öğrenen organizasyonlarda liderlik çok önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Tasarlayıcı olarak, öğretici olarak ve de sorumlu olarak lider; farklı pozisyonlarda görevini yerine getirerek, örgütün başarısında büyük pay sahibi olmaktadır. Öğrenen organizasyonlarda liderler organizasyonun oluşturulmasından sorumludurlar ve bunu gerçekleştirmek için de gelecekle ilgili planlan dahil, kapasitelerini mümkün olduğunca geliştirmek zorundadırlar .[19]

D) SÜREKLİ İYİLEŞTİRME (KAİZEN)

Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte işletmelerin Toplam Kalite Yönetiminin ilkelerini de dikkate alarak sürekli iyileştirme ve farklılaşma yoluna gitmeleri gerekmektedir. Kaizen, bilgi toplumuna geçiş sürecinin gündeme kazandırdığı yeni kavramlardan bir tanesidir.

Kaizen'in özü basit ve açıktır; Kaizen "iyileştirme" demektir. Kaizen yöneticilerden işçilere kadar herkesi içeren sürekli iyileştirmedir. Kaizen, artık dünya çapında tanınan Japonlara özgü; müşteri yönetimi, toplam kalite kontrol, öneri sistemi, otomasyon, tam zamanında üretim, sıfır hata, yeni ürün geliştirme gibi çok sayıda uygulamayı bir araya getiren bir kavramdır .[20] Günümüzün hızla değişen ekonomik, sosyal, siyasal, kültürel ve teknolojik

[17] "Öğrenmeyi Bilen Organizasyonlar". Sabah: İşte İnsan (22.0K. 1999), s.7.
[18] Nilgün Aydemir. "Bilgi Çağında Öğrenen Organizasyonlar ve Kariyer", İşletme ve Finans, Yıl.14, Sa.160 (Temmuz 1999), s.29.
[19] Peter Senge, "The Leader's New York: Building Leaming Organizaticn", Sloan Management Reviev. Reprint Series, Vol.32, Iss.1 (Fall 1990), s.15.
[20] Tutar, H. Yönetim ve Örgütler. (İstanbul: Beta, Aralık 1994), s.5.

koşulları içerisinde işletmelerin arzuladıkları performansı gerçekleştirmeleri ve rekabet üstünlüğünü ele geçirebilmeleri büyük ölçüde sürekli iyileştirme kapsamı içerisinde yer alan teknikleri başarılı bir biçimde uygulayabilmelerine bağlıdır.

Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte bilgi teknolojisi kullanımında, modern yaklaşımın, işin süreçlerine katılacak bilgi teknolojisi unsurlarıyla birtakım işlerin sadece daha iyi değil, daha çabuk ve verimli yapılması ve bununla birlikle. Toplam Kalite Yönetimi'nin ilkelerini de dikkate alarak sürekli iyileştirme ve farklılaştırma yoluna gidilmesi zorunludur .[21] Kaizen anlayışının temelinde mükemmellik arayışı ve sıfır hata amacı bulunmaktadır. Amaç hatalı üretilen mamuldeki hatayı düzeltmek değil, hiç hatasız mamul üretmektir. Kaizen bir hayat felsefesi ve yaşam biçimidir. Günlük yaşantısında bunu gerçekleştiremeyen bir bireyin, iş hayatında başarılı olması neredeyse olanaksızdır.

Kaizen yaklaşımı içerisinde bilginin paylaşılması temel kurallardan birisidir. Sürekli iyileştirme amacının gerçekleştirilebilmesi için örgüt içerisinde insanların sahip oldukları bilgiyi ortak bir biçimde kullanmaları gerekmekledir. Kaizen yaklaşımı içerisinde herkesin katılımı bu yaklaşımın başarıya ulaşması üzerinde oldukça etkilidir.

Kaizen'i gerçekleştirmek için üç temel koşulun sağlanması gerekir ;[22]

- **Varolan Durumu Yetersiz Bulmak:** Bir sistem kusursuz işliyor olsa bile, o sistemde geliştirilecek birçok unsur bulunabilir. Ayrıca, bilim ve teknolojideki gelişmeler de hergün "verimlilik" ölçütünü ileriye taşımaktadır.

- **İnsan Unsurunu Geliştirmek:** İnsan kaynakları, bir işletmenin en değerli varlığıdır. Alışılagelmiş yönetim biçiminde bu kaynağın ancak küçük bir bölümünden yararlanılmaktadır. Oysa her çalışanı bu geliştirme faaliyetlerinin bir üyesi haline getirmek gerekir.

- **Problem Çözme Tekniklerini Yaygın Bir Biçimde** Kullanmak: İşletmelerde karşılaşılan sorunların birçoğuna çözüm bulmak ve sistem geliştirmek için basit istatistik ve karar verme tekniklerinden yararlanmak gerekmektedir.

Kaizen'in örgütlere sağladığı temel faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir ;[23]

[21] Tutar, s.75.
[22] Jale Gür. Kalite Maratonu (Ankara: Kültür Matbaası. 1996), s.27.
[23] Hakan Yılmaz ve Murat Pulat, Şirketler İçin Toplam Kalite Rehberi (İstanbukPosver Kitap Serisi Sa:3, Şubat 1995). s.27.

- İşletmenin tüm faaliyetlerinde bir canlılık oluşur,
- Topluluğun aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması sağlanır,
- Bölümler kendi işlerini daha etkin ve verimli bir biçimde yürütür,
- Etkileşim içinde olan bölümlerin ortak sorunları en kestirme ve kalıcı biçimde çözümlenir,
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi yükselir, motivasyonu artar,
- Üretkenlik ve diğer temel rekabet unsurları daha hızlı bir gelişme gösterir.

Kaizen yaklaşımı içerisinde üzerinde en çok durulan uygulamalardan birisi de Toplam Kalite Yönetimidir. Günümüzün hızla değişen ekonomik koşullarında işletmelerin arzuladıkları performansı gerçekleştirmeleri ve rekabet üstünlüğünü ele geçirebilmeleri büyük ölçüde "kalite" unsurunu sağlamalarına ve uluslararası kalite standartlarına ulaşmalarına bağlı olmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi, müşteri gereksinimlerini düşük maliyetle en üst düzeyde karşılayan üstün kalitede ürün ve hizmetler sağlama amacına dönük yönetsel bir süreçtir .[24]

Toplam Kalite Yönetimi, işletmenin devamlılığı için bir yoldur. Toplam Kalite Yönetiminde yer alan temel unsurlar; katılım, kalite ölçümü, sürekli gelişim, insan kaynaklarını geliştirme, teknoloji ve sistemler ile ödüllendirmedir .[25]

Sürekli iyileştirme olgusu hem Toplam Kalite Yönelimi yaklaşımının bir unsuru hem de Toplam Kalite Yönetimini kapsamında bulunduran bir sistemdir. Bu nedenle Toplam Kalite Yönetimi ile sürekli iyileştirme çoğu kez birlikte ele alman temel yaklaşımlar olmaktadır.

Bilgi toplumu olma sürecinde işletmelerin yeni global çevrenin beraberinde getirdiği riskler ve belirsizlikler karşısında başarılı olabilmeleri ve rekabet üstünlüğünü sağlayabilmeleri için kaizen yaklaşımının işletme içerisinde etkin bir biçimde uygulanabilmesi gerekmektedir. İşletme yöneticilerinin çalışanları bu konuda motive etmeleri ve herkese gerekli sorumlulukların verilmesi kaizen yaklaşımının başarıya ulaşmasında oldukça etkilidir.

E) AR-GE FAALİYETLERİNİN YAYGINLAŞTIRILMASI

[24] R. A. Piciro, "TQM: Evolution, Scope and Strategic Significance for Management Development". Journal for Quality and Participations (September 1990). ss.32 - 33.
[25] Mark Graham ve Ray Svenson, "What Doing Total Quality Management Really Means". .Journal for Quality and Participations (September 1990), ss.34.35.

Günümüz işletmelerinin başarılı bir biçimde faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve sürekli değişen koşullara kendilerini uyarlayabilmeleri için öncelikle teknolojiyi üretmeleri ve bunu geliştirmeleri gerekmektedir.

Teknolojinin üretilmesi için ürün ve üretim yöntemleri geliştirmek, ürün tasarımı yapmak, üretim sistemlerini oluşturmak, mevcut ürünlerde değişiklikler yapmak ve yeni ürünler geliştirmek gibi temel faaliyetlerin yürütülmesi gerekmektedir. Tüm bu faaliyetler Ar-Ge faaliyetleri olarak ifade edilmektedir.

Ar-Ge faaliyetleri ile yeni ürünler elde edilebildiği gibi, hazır bil gilere erişme veya erişilmiş bilgilerin nasıl kullanılacağının öğrenilmesi de mümkün olabilmektedir. Bilgi toplumunda Ar-Ge faaliyetleri, başta üretici ve tüketici olmak üzere, ekonomik ajanslar arasındaki bilgi alışverişini geliştirmeye yöneliktir. Bu nedenle, tüm gelişmiş veya gelişmekte olan ülkeler Ar-Ge faaliyetlerine büyük önem vermektedir .[26]

Teknoloji üretmeyen, transfer edilen teknolojileri özümseyemeyen, onu kendi koşullarına uyarlayamayan toplumların, hangi sosyo-ekonomik ve siyasal tercihleri yaparlarsa yapsınlar geleceğe umutla bakamayacakları kesindir. Sınırlar ötesi paylaşılabilecek teknoloji ve araştırma birikimi olan ülkeler, kalkınma yarışında avantajlı duruma geçmektedirler. Bu nedenle günümüzde yeni teknoloji üretimi uluslararası tekellerin rekabet alanı haline gelmiştir.

Günümüzde sürekli değişen ve gelişen teknolojik yenilikler ve hızla artan rekabet koşulları içerisinde faaliyetlerini sürdürmek zorunda olan işletmeler için Ar-Ge büyük önem taşıyan bir faaliyet alanına dönüşmüş, önemli parasal kaynakların ve işgücünün ayrıldığı ve büyük ümitlerin bağlandığı temel bir çaba durumuna gelmiştir.[27]

İşletmelerde Ar-Ge işlevi, işletmenin canlılığını sürdürmesi bakımından önemli bir işlevdir. Bu işlev; işletmenin öteki bütün işlevlerinde rol oynamakta, sonuçta işletmeyi değişen koşullara karşı ayarlayan, sorunlarına çözüm bulan, canlılığını sürdürüp, büyüme ve gelişmesini sağlayan destekleyici bir özellik göstermektedir .[28]

Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte günümüzde birçok dünya ülkesi Ar-Ge harcamalarına ayırdıkları payı sürekli olarak artırma çabası

[26] Kesici, s.62.
[27] Mehmet Alkan, "Bilgi Toplumu, Türkiye ve Yeni Projeler", Türk Henkel Dergisi ,Yıl.9, Sa.99 (Nisan 1993), s.3.
[28] Öz-Alp ve diğerleri. İşletmecilik Bilgisi (Üçüncü Basım, Eskişehir : 1993), s.293.

içerisine girmiştir. Almanya, Japonya ve İsveç'te Ar-Ge harcamalarına GSMH'nın %3'ü ayrılmaktadır. Ayrılan bu miktar tamamen bilginin sivil sanayiye uygulanabilir olmasına yönelik olarak kullanılmaktadır. ABD'de ise Ar-Ge harcamalarına GSMH'nın %2.7'si ayrılmakta, fakat bu oranın %i'j savunma sanayine gitmektedir ,[29] GSMH'dcn Ar-Ge'ye yalnızca binde 5 oranında pay ayıran Türkiye, hem ülkedeki araştırmacı sayısı hem de bilimsel yayınlar sıralamasındaki yeri ile dünya sıralamasında çok gerilerde bulunmaktadır .[30]

Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte işletmelerin Ar-Ge'ye verdikleri önem daha da artmıştır. Bu bağlamda işletmelerin Ar-Ge'ye ayırdıkları pay her geçen gün yükselmektedir. Bilginin üretilip birlikte paylaşılarak dağıtıldığı ve böylece yeni bilgilere ulaşıldığı günümüzde gerek işletmeler ve gerekse ülkeler Ar-Ge'ye yönelik çalışmalarını daha sistemli hale getirerek, bu yöndeki çabalarını yoğunlaştırmışlardır.

F) DÜZ BİR ORGANİZASYON YAPISI

Bilgi toplumunda işletmelerin faaliyetlerini bilgiye dayalı olarak yürütmesi, bilgisayarların ve iletişim araçlarının gelişmesi, bilgili insan sayısının artması gibi birtakım gelişmeler, işletmelerin örgütsel yapılarında da belli bazı değişikliklerin yapılmasına neden olmuştur.

Bilgiye dayalı organizasyonlar geleneksel organizasyonlara göre daha düz bir organizasyon yapısına sahiptirler .[31] Bilgi toplumu sürecinde işletmelerde çalışan insanların kalitesinin artmasıyla beraber bireysel sorumluluk kavramı gündeme gelmiştir. Bilgi toplumu işletmelerinde üstün niteliklere sahip işgörenlcrin sayısı tarım ve sanayi toplumundaki işgörenlere oranla oldukça fazladır. Bilgi toplumu sürecinde işletmelerde ast-üst ilişkisi azalmış, unvanı ne olursa olsun en bilgili ve en iyi fikirlere sahip kişiler işletme içerisinde etkin hale gelmeye başlamıştır.

Bilgi toplumu sürecinin işletme organizasyonu açısından getirdiği değişikliklerden birisi de orta kademe çalışanlarının sayısındaki belirgin azalıştır. Bilgi çağında düzleşen organizasyon yapılarında katılımcı yönetim anlayışının yaşama geçirilmesiyle birlikte üst düzey yönetim kademesi zaman zaman 3-4 kişilik bir ekipten oluşabilmektedir ,[32]

[29] Michael Albert. Kapitalizme Karşı Kapitalizm. Çeviren: Cemil Oktay ve Hüsnü Dilli (İstanbul: Alfa Yayıncılık, 1992). s.197.

[30] Gonca Balcı, "Ar-Ge Desteği", Capital ,Yıl.5, Sa.4 (Nisan 1997), s.128.

[31] Murat Türk, "Geleceğin İşletme Yönetimi Felsefesi: Bilgiye Dayalı Organizasyonlar" İşveren, Sa.218 (Aralık 1997), s.28.

[32] İsmail Türkmen, "Bilgi Toplumuna Geçiş İşletme Yetersizleşmesi", Verimlilik Dergisi (Nisan 1995), s.77.

Bilgi çağında işletme yöneticileri işletmeye hiçbir katma değer getirmeyen yönetim kademelerini ortadan kaldırarak, daha düz bir örgüt yapısı oluşturma çabasına girmişlerdir. İşletmeler yetki devrine giderek merkezi organizasyonlar yerine merkezi olmayan bir organizasyon yapısına dönüşmeye başlamıştır ,[33]

Bilgi toplumunda işletmede yer alan bilgili ve nitelikli insanlar unvanlarına ve sorumluluk düzeylerine bakılmaksızın her konuda yetkili olabilmektedirler. Burada önemli olan bireyin unvanı ve pozisyonu değil, sahip olduğu bilgi ve tecrübedir. Günümüz işletme yöneticileri tüm yetkileri ellerinde tutmak yerine gereken yer ve zamanda bilgili doğru kimselere bu yetkilerini devretme çabası içerisindedir. Bu nedenle örgüt içerisinde merkezcil bir yönetimden merkezkaç bir yönetim yapısına doğru gidilmektedir.

Bilgi toplumunun hızlı karar vermek durumunda olan işletmelerinin; başarıya yakın, piyasaya yakın, teknolojiye yakın, toplumsal değişimlere yakın, çevreye yakın, demokrasiye yakın, bilgiye yakın olması ve değişimleri yakından izleyerek yenilik fırsatlarını yakalayabilmesi gerekir. Bu özellikler işletmelerin özerk ve merkezi olmayan bir organizasyon yapısı benimsemelerini gerektirmektedir ,[34]

Günümüzde gelecek yıllarda iş dünyasında etkin olarak yer alacak yeni bir işletme türünden söz edilmektedir. Merkezsiz işletme olarak ifade edilen bu işletmede merkezi değil çekirdeği olan bir işletme vardır; bilançoda sıralanan varlıklar yerine insan, bilgi ve yetenekler gibi kaynaklar etrafında kurulmuş bir işletme vardır; farklı birimlerin bağımsızlığı yerine birbirine bağımlılığı ile işleyen bir işletme vardır. Merkezsiz işletme hiyerarşik değildir, emir-komuta zincirleri yoktur, bu işletme birbirine bağımlı, gerektiğinde stratejik müttefiklik içinde hareket eden yassı bir yapıya sahiptir 35

Geleneksel organizasyon 1 ardaki merkeziyetçi, hiyerarşik yapılar yerini giderek merkezi olmayan yatay organizasyon yapılarına terk etmektedir. Yalın organizasyon modeli ve esneklik önem kazanmaktadır. Çalışanların giderek organizasyonda daha da güçlendirilmesi için ekip çalışması, kademe azaltma, eğitim, bilgi ve beceri kazandırma, çalışanlar arasında sınıfsal ayrımların ortadan kaldırılması gibi uygulamalar görülmektedir .[36]

[33] Ahmet Buğdaycı, "Şirketlere Özel Teknikler Dönemi", Capital, Yıl j, Sa,4 (Nisan 1997), s.133.

[4] Hüsnii Erkan, "Bilgi Toplumu ve Bilgi Toplumuna Geçiş", Bilgi ve Toplum, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, Sa.1 (Nisan 1995),s.184.

[35] "Geleceğin İş Dünyasında Merkezsiz Şirket", Türk Henkel Dergisi, Yıl.13, Sa.165 (Ekim 1998), s.6.

[36] Coşkun CanAkran, "Bilgi Çağında Yönetim", Değişim'97, Mess Ya. No. 262 (Kasım 1997), s.291.

törde kullanabilen bir toplum olarak tanımlanabilir .'

Bilgi toplumunun oluşturulmasında son yirmi yılda yaşanan önem]; gelişmeler etkili olmuştur. Bu gelişmelere yol açan temel faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir :[18]

- Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi,

- Mal ve hizmet üretiminde tüm makine-imalat; robot ve kontrol hizmetlerinde bilgisayarların kullanılması,

- Bilgisayar teknolojisinin boyut, fiyat ve işlevler itibariyle çok hızlı geliştirilmesi ve teknolojik yenilik sürecinin süreklilik kazanması,

- Teknolojinin küreselleşmesi sonucunda ülke sınırlarının ortadan kaldırılarak işletme bazında rekabet gücünün öne geçmesi.

Küreselleşerek ve mesafelerin kısalarak adeta bir köy haline gelen dünyada bilgi toplumu olma yolunda büyük aşamalar kaydeden ülkelerin diğer ülkelere göre oldukça farklı ve özel bir konuma sahip olacakları açıktır. Bilgi toplumunun oluşmasında toplum içerisindeki nitelikli işgücünün sayısal olarak yoğunlaşmasının büyük etkisi vardır. İnsanların kalitesi sahip oldukları bilgi, beceri ve kültür düzeylerinin artmasıyla doğru orantılıdır. Bilgi açığa çıktıkça ve paylaşıldıkça artan bir olgu olduğuna göre, bilgi toplumu üyelerinin sahip oldukları bilgiyi kollektif bir biçimde kullanmaları yoluyla herkesin bilgiye ulaşması sağlanmalıdır. Bu noktada önemli olan, ulaşılan bilginin doğru yerde ve etkin bir biçimde kullanılmasıdır.

III. BİLGİ TOPLUMUNA GEÇİŞ SÜRECİNİN İŞLETMEYÖNETİMİ ÜZERİNDEYARATTIĞI ETKİLER

Bilgi toplumuna geçiş süreci gerek bireyler, gerek işletmeler ve gerekse toplumlar açısından birçok yenilik ve değişimi de beraberinde getirmiştir. Bilgi toplumuna geçiş ile birlikte; insan kalitesi yükselerek bilgili insana olan gereksinim ve bireysel sorumluluk artmış, öğrenen organizasyonlar oluşmuş, sürekli iyileştirme kavramı ortaya çıkmış, ar-ge faaliyetleri artmış, düz bir organizasyon yapısı oluşmuş, iletişim daha etkin hale gelmiş, yeniden yapılanma faaliyetleri artmış ve sosyal sorumluluk bilinci yükselmiştir.

[9] İlhan Kesici, "Bilgi Toplumunun Özellikleri", Bilişim (Mayıs 1993),s.62.

[10] Kemal Güleç, "Bilgi Toplumu, Bilim ve Teknoloji Politikası ve Üniversite-Sanayi İşbirliği". İşveren'?, s.9.

Bilgi toplumu sürecinde işletmelerde iletişime verilen önem oldukça artmıştır. İşletme yöneticileri işletme içerisinde yer alan bireylerin birbirleriyle etkin bir şekilde iletişimde bulunabilmeleri için gerekli ortamı sağlamaktan sorumludurlar.

H) YENİDEN YAPILANMA

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinin işletme yönetimi üzerinde yarattığı bir diğer değişiklik de yeniden yapılanma olgusudur.

Bilgi toplumu ile her şey yeniden yapılanmaktadır; yeni bir dünya, yeni bir toplum, yeni bir insan ve yeni bir dünya görüşü şekillenmektedir. Bilgi toplumu gerçeği, tüm gelişmiş ülkeleri harekete geçirmiştir. Gelişmiş ülkeler, bilgi teknolojilerini üretmekle kalmayıp, bunun gereği olan yapısal değişimi tüm topluma yayabilmek için gerekli bütün hazırlıkları yapmışlardır .[41] Yeniden yapılanma 1990'ların başında önemli bir trend olmuş ve bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte birçok işletme tarafından uygulanan bir yapısal değişim hareketi haline dönüşmüştür.

21. yüzyılın sanayi ötesi toplumlarında ekonomik hayatın birçok yönden yeniden yapılanma sürecine girdiği görülmektedir. İstihdam ve işgücünün niteliğinden "bilgi seklörü"nün gelişmesine, hizmet sektörlerindeki yoğunlaşmadan yönelim anlayışı ve uygulamalarındaki değişime kadar çeşitli alanlarda yeniden yapılanma çalışmaları yoğunlaşmıştır. Hemen her ülkede dünya ölçeğinde rekabet edebilir olmanın ve ekonomik refahı sağlamanın vazgeçilmez koşulu olarak kabul edilen yeniden yapılanına teknolojik, sosyal, siyasal ve toplumsal yönleri ile bütüncül bir şekilde irdelenmelidir ,[42]

Günümüzde organizasyon yapılarını etkileyen faktörler küreselleşme, yönetimde mükemmellik arayışı, insan haklan, iletişimdeki yenilikler, yönetimde bilginin öneminin artması, uluslararası rekabet, ülke sınırlarının eski öneminin gittikçe azalması, toplam kalite anlayışı ile hızlı sosyal, siyasal ve teknik değişim sayılabilir ,[42] Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte gerek sosyal ve gerekse teknolojik alandaki hızlı gelişmeler

-[3] Tamer Kocel, İşletme Yöneticiliği (Altıncı Basım, İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş..1998), s.369.

[39] .Şeref Oğuz, "Bilgi Çağında Yönelim", Değişim' 97, Mess Ya.No. 262 (Kasım 1997), s.297.

[40] Hüsnü Erkan, "21.yy'a Girerken Bilgi Toplumu ve Türkiye", Yeni Türkiye, Yıl.4, Sa.19 (Ocak-Şubat 1998), s.134.

[41] Nurıan Kurtulmuş, "Değişim, Yeniden Yapılanma ve Türkiye'nin Geleceği". Yeni Türkiye, Yıl.4. Sa.1 (Ocak-Şubat 1998), s. 149.

[42] Fatma Gülcan Özdemir. "Bilgi Çağında Yeni Bir Organizasyon Modeli Olarak Şebeke Organizasyonlar." Yeni Türkiye, Yd.4. Sa.20 (Mart-Nisun 1998), s. 1244.

hangi sektörde olursa olsun, tüm insanları, kurumlan ve toplumları yoğun bir şekilde etkilemektedir.

Bu etkilerin sonuçlarının gerek insanlar gerek işletmeler ve gerekse toplumlar açısından olumlu sonuçlara yol açması büyük ölçüde yeniden yapılanma çalışmalarının etkin bir şekilde yürütülmesine bağlıdır.

Değişim işletmelerde organizasyon yapılarını temelinden sarsmakta ve statik yapıların yerini dinamik organizasyon yapılarına bırakması zorunlu hale gelmektedir. Özellikle yeni rekabetçi düzen (küreselleşme) ile işletmeler daha verimli, daha etken ve yalın üretime geçmiş, örgütlerin yeniden yapılanması gündeme gelmiş ve işlevsel olmayan faaliyetler işletme dışına çıkarılmıştır .[43]

Her geçen gün küreselleşen, iletişimde hat safhada gelişmeler kaydeden, ülkeler arası sınırları neredeyse ortadan kaldıran ve bilgi toplumu olma yönünde önemli gelişmeler kaydeden dünyada, organizasyonların yeniden yapılandırılması çalışmaları önem kazanmıştır .[44] Organizasyonlarda yapılan yeniden yapılandırma çalışmaları sonucunda değişik tipte organizasyon yapıları ortaya çıkmıştır.

Yeni organizasyon yapıları içerisinde en çok dikkati çekenler; şebeke (network-ağ) organizasyonlar, yığışım organizasyonlar ve sanal organizasyonlardır :[45]

- **Şebeke Organizasyonlar:** Şebeke organizasyonların temel özel ligi; bir mal ya da hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerinc,farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır.
- **Yığışım Organizasyonlar:** Bu tip bir organizasyon yapısında değişik disiplinlerden gelen kişilerin bir grup oluşturarak sürekli veya geçici bazda, belli işleri gerçekleştirmeleri söz konusudur.
- **Sanal Organizasyonlar:** Sanal organizasyon değişik coğrafi böl gelerden işletmelerin, belirli ürünlerin üretimi amacı ile iletişim teknolojisi yardımıyla birbirlerine bağlanan, uyumlu hale gelen ve sanki tek bir işletme varmış gibi çalışan bir organizasyondur.

Bilginin temel güç odağı haline gelmesiyle organizasyon yapılarında gerekli değişiklikleri yapmak ve bu değişiklikleri işletmenin temel faaliyetleriyle uyumlu hale getirmek günümüz işletme yöneticilerinin temel sorum-

[43] Türkmen, s.78.
[44] Özdemir, ss. 1245-1246.
[45] Koçel, s.283

lulukları içerisinde yer almaya başlamıştır.

I) SOSYAL SORUMLULUK BİLİNCİNİN ARTMASI

Bilgi toplumuna geçiş sürecinin hız kazandığı günümüzde işletmelerdeki sosyal sorumluluk bilinci de artmıştır. Bunun sonucunda işletmelerde sosyal sorumluluk, iş ahlakı ve çevre koruma gibi konulara yönelik olarak yapılan çalışmalar yoğun bir şekilde sürdürülmeye başlamıştır.

Sosyal sorumluluk kavramı özetle, işletmelerin kendi olanakları içinde toplumsal konulara, sorunlara, toplumsal ve ekonomik hedeflere ne derecede katkıda bulunabileceklerini kapsamaktadır. Sosyal sorumluluk kavramı çerçevesinde işletmeler insanı, toplumu ve çevreyi etkileyen işletme faaliyetlerinden dolayı hesap verme durumunda kalmakladır. Bu görüş insanlan ve çevreyi olumsuz yönde etkileyen faktörlerin mutlaka iyileştirilmesi gereğini savunur .[46]

Bilgi toplumu süreciyle birlikte nitelikli, bilgili, sorumluluk sahibi ve manevi değerlere önem veren kaliteli insanların sayısı günden güne artmaktadır. Toplumda, bu tür insanların çoğunluğu oluşturmasıyla birlikte, sosyal sorumluluk bilinci de artmakta ve işletmeler kendilerini topluma karşı daha fazla sorumlu hissetmeye başlamaktadırlar.

Sosyal sorumluluk kapsamında incelenen iş ahlakı, yapılan işlerde doğruyu ve yanlışı gösteren bir kavramdır. Davranışlarımızın hangilerinin ahlaka uygun, hangilerinin uygun olmadığı konulanndaki ölçüler sosyal değerlemelerdir. İş ahlakı genel kabul görmüş ahlaki kuralların işletmelerde uygulanmasıdır ,[47]

Bilgi toplumunda işletme yöneticilerinin, çalışanların motivasyonlarını arttıncı faaliyetlerde bulunmaları ve iş ahlakını yerleştirici, sorumluluk duygusunu arttıncı, karşılıklı güven ilkesini oluşturucu birtakım moral değerlerini çalışanlarına benimsetmesi gerekmekledir. Bunu gerçckleştirebilcn işletmeler sosyal sorumluluklarını yerine getirme konusunda büyük bir aşama kaydetmiş olacaklardır. Bilgi toplumu sürecinde sosyal sorumlulukları yerine getirmek işletmeler açısından rekabet üstünlüğünü sağlayıcı ve işletme itibarını arttıncı bir unsur olmuştur.

Sosyal sorumluluk kavramı içerisinde yer alan diğer bir olgu da "çevre koruma" dır. Çevrecilik ailede başlayan, okulda, iş yerinde devam

[46] San Öz-Alp. "İsletme Yöneliminde Sosyal Sorumluluk", Açıköğretim Dergisi, C.2 . Sa. I (Bahar 1996). ss.42-48.
[47] Öz- Alp. "İşletme Yöneliminde.....ss.47-48.

eden ve hayat boyu süren bir davranış biçimidir .[48] Çevre korumayla ilgili endişeler beraberinde birtakım sorunlar, maliyetler, fırsatlar ve oldukça büyük halkla ilişkiler çabasını getirmektedir. Yalnızca çevre açısından güvenli işletmelere yatırım yapan başarılı risk fonları vardır. Günümüzde ürünlerine "çevre dostu" etiketi koyarak pazar payını artırmayı hedefleyen üreticilerin sayısı hızla artmaktadır .[49]

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçerken kirlilik, çevrenin tahribatı ve doğal kaynakların tükenmesi gibi problemler ortadan kalkarak; kirlilikten arınma, doğa ile uyum ve kaynak tasarrufu anlayışı devreye girmekledir. Böylece bilgi toplumunda çevre sorunu önemli ölçüde çözümlenerek doğanın kendini yenileyebilme şansı olacaktır. Çünkü, bilgi bazlı üretimde doğanın kıt kaynaklarının tüketilmesi yerine, kaynakların suni malzemelerle ikamesi sağlanacaktır .[50] İnsanların geleceğini tehdit eden çevre kirlenmesine karşı gerekli önlemlerin alınması için şimdiden gönüllü kuruluşlar mücadele etmeye başlamışlardır. Ne özel sektöre ne de devlete ait olan insanı değiştirmeye yönelik kar amaçsız bu kuruluşlar üçüncü sektör olarak bilgi toplumundaki yerlerini alacaklardır .[51]

Günümüz işletmeleri çevreyi korumaya yönelik bir dizi önlemler alma yolunda yoğun çabalara girmişlerdir. ISO 14000 Çevre Yönetim Standartları adı altında çevreyi korumaya yönelik olarak hazırlanan standartlar serisini uygulama yolunda hemen hemen bütün işletmeler yoğun çaba içerisine girmişlerdir. ISO 14000 belgesi almak işletmeler açısından toplum bazında işletme imajını ve rekabet gücünü arttıran temel kriterlerden birisi olmuştur.

Çevre standartlarından ve topluma karşı olan yükümlülüklerden doğan baskıların alınan birtakım önlemlerle işletmeler açısından bir rekabet avantajı olabileceği belirtilmektedir. Çevreyle ilgili standartlara daha fazla dikkat edildiği zaman topluma daha yararlı olunabileceği, bu standartların işletmeye yüklediği maliyetlerin ise uzun vadede işletme için yaratacağı olumlu sonuçlarla bertaraf edilebileceği de bir gerçektir ,[52]

Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte artan sosyal sorumluluk bil-

[48] Şan Öz-Alp,"Türkiye'de Çevre Koru(ma)!".Akademi (Mayıs-Haziran 1995),ss.18-19.

[49] Echvard De Bono, Rekabetüstü. Çeviren: Oya Özel (Birinci Basım. İslanbul: Remzi Kilabevi. Haziran 1996), s.46

[50] Hasan Çoban, "Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş", Yeni Türkiye, Yıl.4, Sa.19 (Ocak-Şubat 1998),S 260.

[51] Peter F.Drucker.Yeni Gerçekler (Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları, 1992), s.201.

[52] "Toplumsal Sorumluluk Nasıl Avantaja Dönüşür", Capital, Yıl.7,Sa.4 (Nisan 1999), ss.158-159.

inci hızla toplumun her kesimine yayılmaktadır. Sosyal sorumluluklarını yerine getiren işletmeler sürekli değişen ve gelişen günümüz koşullarında başarıyla faaliyetlerini sürdürebilmek ve rekabet üstünlüğünü elde edebilmek avantajına sahip olabilmektedirler. Bu nedenle, 21. yy'a girdiğimiz şu günlerde bütün işletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri konusunda istekli ve ısrarcı olmaları temel zorunluluk haline gelmiştir.

KAYNAKÇA

Akarcalı Bülent, "Bilgi Toplumu.", **Yeni Türkiye,Yıl.4** ,Sa.19 (Ocak - Şubat 1998).

Aklan Coşkun Can, "Bilgi Çağında Yönetim", **Değişim' 97**, Mcss Ya. No. 262 (Kasım 1997).

Alakuş Meral, **Bilgi Toplumu** (Ankara: Kütüphanecilik Dizisi No. 22, 1991).

Albert Michael, **Kapitalizme Karşı Kapitalizm.** Çeviren: Cemil Oktay ve Hüsnü Dilli (İstanbul: Alfa Yayıncılık, 1992).

Altan Mehmet, "Bilgi Toplumu, Türkiye ve Yeni Projeler", **Türk Henkel Dergisi** ,Yıl.9, Sa.99 (Nisan 1993).

Aydemir Nilgün, "Bilgi Çağında Öğrenen Organizasyonlar ve Kariyer", **İşletme ve Finans**, Yıl. 14, Sa.160 (Temmuz 1999).

Balcı Gonca, "Ar-Ge Desteği", Capital ,Yıl.5, Sa.4 (Nisan 1997).

Bono Edward De, **Rekabetüstü.** Çeviren: Oya Özel (Birinci Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, Haziran 1996).

Bozkurt Veysel, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye** (Birinci Basım, İstan bul: Sistem Yayınları,Ya.No.98, 1996)

Buğdaycı Ahmet, "Şirketlere Özel Teknikler Dönemi", **Capital**, Yıl.5, Sa.4 (Nisan 1997).

Çoban Hasan, "Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş", **Yeni Türkiye**, Yıl.4, Sa.19 (Ocak-Şubat 1998).

Dicleli Züfü,"Yeni Uygarlığın Adı: Bilgi Toplumu",Türk **Henkel Dergisi**, ,Yıl. **11** ,Sa. 130 (Kasım 1995).

Drucker Peter F.,**Yeni Gerçekler** (Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları, 1992).

Dunphy Dexter, Turner Dcnnis ve Cravvford, Michael "Organizalional Learning as The Creation of Corporate Compelences", **Journal of Management Development**, Vol.16, Iss.4 (1997).

Erkan Hüsnü, "21.yy'a Girerken Bilgi Toplumu ve Türkiye", **Yeni Türkiye**, Yıl.4, Sa.19 (Ocak-Şubat 1998).

Erkan Hüsnü, "Bilgi Toplumu ve Bilgi Toplumuna Geçiş", **Bilgi ve Toplum**, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, Sa.1 (Nisan 1998).

Garvin David A., "Building A Learning Organization",Harvard **Business Revievv** (July-August 1993).

Grahan Mark ve Svenson Ray, "Whal Doing Toial Quality Management

Really Means", **Journal for Quality and** Participations(September 1990).
Güleç Kemal, "Bilgi Toplumu, Bilim ve Teknoloji Politikası ve Üniversile-Sanayi İşbirliği", **İşveren?.**
Gür Jale, **Kalite Maratonu** (Ankara: Kültür Matbaası, 1996).
İmai Masaaki, **Kaizen** (İkinci Basım, İstanbul: Brisa, Aralık 1994).
Karakoyunlu Erdoğan, "Sanayici Gözü İle Pariementcr Sistemin İşleyişi, Sorunları ve Çözüm Önerileri", **Mercek,** Yıl.3, Sa.9 (Ocak 1998).
Karakoyunlu Erdoğan, "Üçüncü Bin Yıla Girerken Değişim", **Değişim' 97,** Mess Ya.No.262 (Kasım 1997).
Kesici İlhan, "Bilgi Toplumunun Özellikleri", **Bilişim** (Mayıs 1993).
Koçel Tamer, **İşletme Yöneticiliği** (Altıncı Basım, İstanbukBeta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,1998).
Kovach J. W, "Öğrenmeye Yatırım Yapın", **Executive Excellence,Yıl.2,** Sa.20 (Kasım 1998).
Kurtulmuş Numan, "Değişim, Yeniden Yapılanma ve Türkiye'nin Geleceği", **Yeni Türkiye, Yıl.4,** Sa.1 (Ocak-Şubat 1998).
Oğuz Şeref, "Bilgi Çağında Yönetim", **Değişim' 97,** Mess Ya.No. 262 (Kasım 1997).
Öz-Alp ve diğerleri, **İşletmecilik Bilgisi** (Üçüncü Basım, Eskişehir ,1993).
Şan Öz-Alp,"Türkiye'de Çevre Koru(ma)!", **Akademi** (Mayıs-Haziranl995).
Şan Öz- Alp, "İşletme Yönetiminde Sosyal Sorumluluk",**Açıköğretim Dergisi,** C.2 , Sa.1 (Bahar 1996).
Özdemir Fatma Gülcan, "Bilgi Çağında Yeni Bir Organizasyon Modeli Olarak Şebeke Organizasyonlar," **Yeni Türkiye,** Yıl.4, Sa.20 (Mart-Nisan 1998).
Pietro R. A., "TQM: Evolution, Scope and Strategic Signifinance for Management Developmcnt" **Journal tor Qualit and Participations** (Septembcr 1990),
Senge Peter, "The Lcader's Nevv York: Building Learning Organization", **Sloan Management Review Reprint Series,** Vbl.32, Iss.1 (Fail 1990).
Tutar Hasan, "Küreselleşme Sürecinde Bilginin Anlamı ve Kalitesi", **Standart,** Sa.436 (Nisan 1998).
Türk Murat, "Geleceğin İşletme Yönetimi Felsefesi: Bilgiye Dayalı Organizasyonlar" **İşveren,** Sa.218 (Aralık 1997),
Türkmen İsmail, "Bilgi Toplumuna Geçiş İşletme Yctersizleşmesi", **Verimlilik Dergisi** (Nisan 1995).
Yılmaz Hakan ve Polat Murat, **Şirketler İçin Toplam Kalite Rehberi** (İstan bul:Power Kitap Serisi Sa:3, Şubat 1995).
"Geleceğin İş Dünyasında Merkezsiz Şirket", **Türk Henkel Dergisi,** Yıl. 13, Sa.165 (Ekim 1998).
"Öğrenmeyi Bilen Organizasyonlar", **Sabah: İşte İnsan** (22.08.1999).

Dumlûpınar Üniversitesi W^M ğj Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: 5 ^jğLjy Haziran 2001

İŞLETMELER ARASI BİRLEŞMELER VE SİNERJİ ETKİSİ

İsa İPÇİOĞLU*

ÖZET

Globalleşmenin bir gereği olarak, işletmeler bir çok nedenlerden dolayı son yıllarda birleşme yoluna gitmektedirler. Birleşmelerin en önemli nedenlerinden bir tanesi de sinerjidir. Bütünün kendisini oluşturan parçaların toplamından daha büyük olması anlamına gelen sinerji, matematiksel olarak 2+2=5 şeklinde formüle edilebilir. Birleşmeler sırasında, işletmelerin satın alma, üretim, dağıtım, pazarlama ve ar-ge departmanlarının bir araya gelmesi önemli bir sinerji yaratmaktadır. Böylece işletmeler itici bir güç elde etmekte ve daha verimli olmaktadırlar.

ABSTRACT

in recent years, globalization reaulres thal companies have merged due to several reasons. One of the most important reasons ofmergers is synergy. Synergy meaning Chat the whole is greater than the sum of its parts can be formulated 2+2=5 mathematically. The cooperation of the departments such as purchasing, production, distribution, marketing and research-develop has caused an important synergy during mergers. Thus, the companies have obtained a motive power and become more productive.

GİRİŞ

1980'li yıllardan sonra teknolojideki ve piyasadaki gelişmelere paralel olarak işletmeler arası birleşmelerde hızlı bir artış meydana gelmiştir.

* Dumlûpınar Üniversitesi, Bilecik İİBF, İşletme Bölümü Araştırma Görevlisi

Şirketler daha kolay pazar payı kazanmak ve büyümek için diğer şirketlerle birleşme yoluna gitmişlerdir (SAMUELSON ve NORDHAUS, 1992: 349). 21. yüzyıla girmiş olduğumuz günümüzde teknolojik gelişmeler ülkeler arasında ticari sınırları ortadan kaldırarak, dünyayı tek bir pazar haline getirmiştir. Globalleşmenin hızla artması ve şirketlerin pazardan pay kapma mücadeleleri, şirketleri yeni stratejiler geliştirmeye zorlamaktadır. Çünkü globalleşen dünyada şirketlerin mevcut pazarda faaliyetlerini sürdürmeleri, pazar paylarını arttırmaları veya yeni pazar bulmaları güçleşmektedir. Diğer bir ifade ile, rekabetin şiddeti gittikçe artmaktadır. Bu yüzden son yıllarda dünyanın bir çok dev şirketleri birleşme yoluna gitmişlerdir.

İşletmeler artan rekabeti karşılamak, rekabeti azaltmak, ölçek ekonomisinden faydalanmak ve faaliyetlerinin maliyetlerini düşürerek bunlarda tasarruf sağlamak, yatırımlarını farklı alanlara kaydırarak riskleri azaltmak gibi nedenlerle birleşme yoluna gitmekte, etkinliklerini ve verimliliklerini arttırmak istemektedirler. Böylece işletmeler ortak hareket ederek ortaya çıkacak sinerjiden faydalanabilmeyi amaçlamaktadırlar.

Diğer yandan, bir birleşme ortak araştırma gayretlerini, teknoloji paylaşımını, üretim faaliyetlerinin ortak kullanımını, diğer şirketlerin ürünlerinin pazarını, veya üretim bileşenlerinin ortak kullanımını, diğer şirketlerin ürünlerinin pazarını, veya tamamlanmış ürünlerin montajını içerebilir (THOMPSON ve STRICKLAND, 1995: 165).

Bu çalışmada işletmelerin birleşme nedenleri ve bu nedenlerden biri olan sinerji kavramı incelenerek, işletmelerin birleşme sırasında nasıl sinerji yaratabileceği ve bu sinerjiden nasıl yararlanabileceği konusu araştırılmıştır.

1. İŞLETMELER ARASI BİRLEŞMELER

Birleşme iki veya daha fazla işletmenin bir araya gelerek faaliyetlerini yürütmesidir. Birleşmeler, işletmelerin aralarında kısa dönemli veya tam (bütün) olarak stratejik birleşmeler olabileceği gibi (PORTER, 1990: 65), büyük bir işletmenin bir veya daha fazla sayıda küçük işletmeyi satın alması yoluyla sahipliğinin ve yönetiminin tek işletme olması ve iki ayrı işletmenin tüzel kişiliklerinin ortadan kaldırılarak, yeni bir tüzel kişilik elde ederek yeni bir işletmenin ortaya çıkması, bir işletmenin diğer işletmeyi aktif ve pasifleriyle kendi portföyüne dahil etmesi şeklinde de olabilir (HİTT vd. 1997 :214).

Birleşmeler yapılarına ve gösterdiği özelliklere göre dikey, yatay, ve çapraz birleşmeler olmak üzere üç grupta sınıflandırılabilir (SAMUELSON ve NORDHAUS, 1992: 741; MOYER vd. 1995: 795-796).

1.1. Dikey (Vertical) Birleşme

Üretim ve satış faaliyetlerinin çeşitli evrelerinde veya farklı aşamalarında faaliyet gösteren iki işletme arasında meydana gelmektedir. Birbirini izleyen ya da tamamlayan nitelikte mal üreten işletmelerin aralarında kurdukları birleşmelerdir. Bu işletmelerin birbirleriyle alıcı ve satıcı ilişkisi vardır. Bir işletme kendisine mal satan veya ürettiği malı satın alan bir başka işletmeyle dikey yönde birleşebilir. Örneğin, bir demir madeni işletmesi ile çelik işletmesi arasında ki birleşme dikey yönde birleşmedir.

1.2. Yatay (Horizontal) Birleşme

Benzer mal veya hizmeti üreten ya da pazarlayan işletmelerin bir araya gelerek yaptıkları birleşmelerdir. Yatay birleşme, aynı pazarda faaliyet gösteren ve aralarında direkt rekabet olan iki veya daha fazla işletmelerin gerçekleştirdiği birleşme şeklidir. Otomobil üreten işletmelerin kendi aralarında kurdukları birleşmeler bu tip birleşmeye örnektir.

1.3. Çapraz (Conglomerate) Birleşme

Birbirleriyle ilişkisi olmayan pazarlarda faaliyet gösteren, aralarında direkt olarak rekabet ve alıcı-satıcı ilişkisi olmayan işletmelerin birleşmesidir. Örneğin, petrol rafinerisi ile tekstil firması arasındaki birleşme.

Bu tür stratejik birleşmeler, aynı endüstrideki işletmelerin global ölçekte bağımsızlıklarını korumalarına ve faaliyet gösterdiği farklı ülkelerdeki rekabeti karşılamalarına yardım eder. Endüstrileşmiş ülkelerin işletmeleri az gelişmiş ülkelerde yatırım yapmak ve pazar payı kazanmak için birleşmeleri gerekli görmektedirler. Ayrıca üretim ve/veya pazardaki ölçek ekonomisinden yararlanmak, tekniksel ve üretimsel yeteneklerindeki boşlukları doldurmak, pazar payını artırmak birleşmelerin diğer nedenlerindendir (THOMPSON ve STRICKLAND, 1995: 165). Son yıllarda meydana gelen en büyük şirket birleşmeleri tablo-I'de gösterilmiştir. Şirketler internet, medya, sağlık, petrol, telekominikasyon, genel endüstri, finans, otomotiv gibi çeşitli sektörde birleşme yoluna gitmişler ve çok büyük piyasa değerlerine ulaşmışlardır.

Stratejik birleşmelerde önemli bir husus da, birleşmeleri gerçekleştiren işletmelerin aralarında sinerji olup olmadığının araştırılmasıdır. Çünkü eğer birleşme stratejik bir sinerji yaratmıyorsa yani bu strateji kendilerine fayda sağlamayacaksa, birleşme stratejisi zaman ve maliyet kaybına yol açacaktır (ÖGE ve DÜLGER, 1998:30).

Tablo 1: Büyük Ölçekli Evlilikler

Evlenen Şirketler	Sektör	Değeri(milyardolar)
AOL-Time Warner	İnternet/medya	350
Glaxo-SmithKline Beecham	sağlık	187
Exxon-Mobil	petrol	81
Vadafone-Air Touch	telekominikasyon	65,9
AT&T-MediaOne	telekominikasyon	63,1
Honeywell-AUiedSignal	genel endüstri	47
Viacom-CBS Coorporation	medya	40,8
Travelers-Citicorp	lînans	36
Daimler-Benz Chrsyler	otomotiv	32

Kaynak: YAŞA, 2000:1

İşletmelerin yukarıda belirttiğimiz birleşmeye gitme nedenlerinin yanında, birleşmeler aşağıdaki yollarla üretkenlik artışlarına ve sinerji etkilerine yol açmaktadır (HINTERHUBER, 1994: 155).

1) Noksan kritik kaynakların elde edilmesi (karar yeteneğine sahip yöneticiler, belirli bir pazara giriş, hammadde v.s.)
2) Araştırma ve geliştirme kapasitelerinin, imalat süreçlerinin birleştirilmesi ile işletmenin güçlerinden daha iyi yararlanmak
3) İki veya daha fazla üretim ve dağıtım basamaklarının birlikte yönetilmesi (yatay gelişim)
4) Benzer biçimdeki üretim ve sürüm faaliyetlerinin birleştirilmesi ile tecrübe eğrileri kapsamından yararlanma.

2. SİNERJİ KAVRAMI VE SİNERJİ ÇEŞİTLERİ

2.1. Sinerji Kavramı

Matematiksel olarak 2+2=5 eşitliğini sağlayan bir güç olan sinerji, bir bütünün kendisini oluşturan parçaların toplamından daha büyüktür, şeklinde tanımlanabilir. İşletmelerin birleşmelerinde önemli bir etken olan ve/veya avantaj olan sinerji etkisi, işletmelerin faaliyetlerini birleştirmek suretiyle elde edecekleri satış geliri, kar veya katma değer, tek tek işletmelerin sağlayabilecekleri satış geliri, kar veya katma değer toplamından daha fazladır (MÜFTÜOĞLU, 1989: 460). Böylece fonksiyonel bölümlerin işletmenin toplam verimliliğine katkısının, ayrı ayrı katkılarının toplamından fazla olacaktır (HARVEY ve BROWN, 1996: 37). Diğer bir ifade ile, fonksiyonel bölümler işbirliğine giderek işletmenin verimliliğini arttıracaktır.

2.2. Sinerji Çeşitlen

Sinerji çeşitleri, pazarlama (satış) sinerjisi, işletme sinerjisi, yatırım ,e yönetim sinerjisi olarak dört değişik türde incelenebilir. Ayrıca bu sinerji türlerine işe başlama ve çalışma sinerjisi de eklenebilir (DİNÇER, 1992: 155-158, EREN, 1990: 151-154, AYDEMİR, 1995: 39).

1- Pazarlama (Satış) Sinerjisi; Pazarlama sinerjisi çeşitli mamul ve ürünlerin satış dağıtımında ortak yönetim araçlarından, satış depolarından ve dağıtım kanallarından yararlanma durumunda ortaya çıkmaktadır. Reklam, tutundurma ve satış arttırma gibi pazarlama faaliyetlerinde, aynı araçlardan ve satış elemanlarında bir çok ürün için yararlanıldığından dolayı, maliyetler i azalmakta ve işletmeye önemli tasarruflar sağlamakta ve pazarlama departmanının karlılık ile verimliliği artmaktadır.

2- İşletme Sinerjisi; Genel giderlerin dağıtımından, farklı işlerde Çalıştınlabilen aynı personelden, satmalına ve eğitim güçlerinin bir çok ürünler için birleştirilmesinden doğan avantajlardan ortaya çıkan sinerji türüdür.

3- Yatınm Sinerjisi; Bir çok ürün için ortak kullanılabilen fabrika ve tesislerin, makinalar ve teçhizatın, hammadde stoklarının ve bunların tedarik edilmesi veya satın alınmasından ortaya çıkan bir çeşit sinerjidir.

4- Yönetim Sinerjisi; İşletmenin yönetim uygulamalarından ve örgütsel sorunlarında elde ettiği tecrübelerin, yeni yatırımlara ve faaliyetlere kolayca uyumlaştırılmasıyla ortaya çıkan sinerjidir. Böylece işletme , yabancısı olmadığı bir yönetim ve organizasyon sorununu, yeni bir işletmeden daha çabuk çözecektir. Yönetim sinerjisi pek çok ortak kabiliyet ve uygulama tecrübesi olduğu için, en yaygın ve ortak uygulama alanı bulan bir sinerji türüdür.

5- İşe Başlama ve Çalışma Sinerjisi; İşe başlama sinerjisi iki şekilde ortaya çıkmaktadır; a) Yeni faaliyetler için uygun mevcut kaynakların sağlayacağı para tasarrufları ile b) işi çabuklaştıracağı ve rekabete hazır hale getireceği için sağlanan zaman tasarrufları. Bu iki tasarrufa sahip olan işletme, sahip olmayan işletmelere göre karşılaştırmalı bir üstünlüğe sahip olacaktır. Çalışma sinerjisi ise, işletmenin çalışması sırasında yapacağı giderleri ve işletmenin devamlılığı için gerekli yatırımları içerir. Burada, işletmenin büyüklüğü ve genel giderlerin üretim faaliyetlerine dağılımı faktörleri üzerinde durulması gerekir.

Sinerji faktörü, eğer atıl kapasite varsa, yeni faaliyetlerde kapasite kullanım oranının yükselmesi ve dolayısıyla birim maliyetlerinin düşmesi,

büyük miktarlardaki satın almalar sebebiyle iskonto ve diğer indirimler biçiminde ortaya çıkar. Ayrıca bazı hizmetlerden yeni faaliyetlerinde faydalanması ve araştırma araç ve masrafları yeni ürünler geliştirme ve pazarlama amaçları olarak kullanılması halinde, atıl olan genel giderlerin ürünlere dağıtımında bir takım tasarruflardan sinerji faktörü sayesinde yararlanılmış olur.

3. BİRLEŞMELERDE SİNERJİ ETKİSİ

İşletmeler arası çoğu birleşmenin amacı, sinerji yaratma ve bu sinerjiyi kullanmaktır. Bu yüzden birleşmeyi gerçekleştiren şirketlerin aralarında sinerjinin olup olmadığını araştırmalıdır. Birleşme sonucunda, salın alma, üretim, dağıtım, pazarlama ve ar-ge departmanlarının birleşmesi büyük bir sinerji yaratarak şirketlere itici bir güç olmaktadır. İşletmeler arası birleşmeler, işletmelerin maliyetlerini azaltarak ve finansal yapılarını güçlendirerek, öncelikli olarak pazar paylarını arttırmakta ve pazar üzerindeki etkisini arttırmayı sağlamaktadır. Aynı alanlarda veya birbirini destekleyen alanlarda faaliyet gösteren şirketlerin birleşmesi stratejik alanların ortak kullanılmasından dolayı şirketlerin girdilerinde azalmaya yol açmaktadır. Böylece insan kaynakları daha verimli kullanılmaktadır. Örneğin iki ayrı muhasebe departmanı ortadan kalkarken, buradaki işgücü pazarlama faaliyetlerine kaydırılabilir. Ar-ge departmanlarını birleşmesi sonucunda, uzun yıllar gerektirecek yeni ürünlerin veya yeni teknolojilerin geliştirilmesi gibi araştırmalar kısa sürede yapılabilir (KARATAŞ ve AKBULUT, 1999: 29-32). Birleşen şirketler, ayrı ayrı yapılan dağıtım ve pazarlama faaliyetlerini tek bir çalı altında toplayarak ve aynı dağılım kanallarını kullanılarak hem maliyetlerde tasarrufa gider hem de ortaya çıkan pazar büyüklüğünden faydalanır. Ayrıca hammadde ve yarı mamul tedarikinde, büyük orandaki salın almalarda iskonto veya indirimden yararlanılır. Tüm bu avantajlar birieşmelerdeki sinerji etkisinin bir sonucudur.

Faaliyetlerini bağımsız olarak sürdüren işletmelerin birleşmeleri durumunda, varlığını koruyan veya yeni oluşacak firmanın, birleşmeye katılan firmaların bireysel pazar değerleri toplamından daha yüksek bir değere sahip olmalıdır. Bunu bir örnek yardımıyla açıklarsak: Örneğin, B ve C işletmesi birleşerek yeni bir işletme olan A işletmesi meydana gelsin (AKGÜÇ, 1985: 892-893, BÜKER vd. 1997:506).

Va, birleşme sonunda oluşacak işletmenin değerini. Vb, birleşme öncesinde B işletmesinin değerini. Ve, birleşme öncesinde C işletmesinin değerini göstermektedir. Eğer Va>Vb+Vc olursa birleşmenin amacı gerçekleşecektir.

Va'nın Vb ve Vc'nin toplamından büyük olmasının nedeni kazançtır. Kazanç, birleşme sonucu oluşan işletmenin değeri ile birleşen işletmelerin ayrı ayrı değerleri toplamı arasındaki olumlu farktır. Yani, Kazanç=Va-(Vb+Vc)'dir.

Bu kazanç birleşmeyi gerçekleştiren işletmelerin değerleri dışında ek bir değer (Vbc) sonucunda oluşacaktır. Bu taktirde eşitlik Va=Vb+Vc+Vbc şeklindedir. Vbc, bu eşitlikte birleşme sonucu artacak net nakit akışının bugünkü değeridir. Bu değer ne kadar büyük olursa birleşmeden sağlanacak toplam yarar da o kadar büyük olacaktır. Fakat birleşmenin söz konusu olabilmesi için mutlaka VboO olması gereklidir.

Akgüç'e göre (1985), birleşmelerde yukarıda ki gibi bir sinerji etkisinin oluşması şu nedenlerden kaynaklanabilir:

1) Faaliyet etkinliğinin artması nedeniyle faaliyet giderlerinin azalması ve kar marjını yükselmesi,

2) Firmanın finansal yapısının düzelmesi veya finansal ekonomiler sonucu, hisse senetlerinin fiyat/kazanç oranının yükselmesi, daha düşük borçlanma maliyeti ve/veya borçlanma kapasitesinin genişlemesi sonucu sermaye maliyetinin azalması,

3) Pazarda etkinliğinin, pazar gücünün artması,

4) Yönetim becerisinin yükselmesi.

SONUÇ

İşletme veya şirket birleşmeleri son yılların yeni global stratejilerinden bir tanesidir. Etkili bir birleşme pozitif sinerjinin yaratıldığı birleşmedir (HITT vd. 1997:229). Bu yüzden, birleşmelerde işletmeler birbirlerine entegre olurken, pozitif sinerjiyi yaratmaya çalışırlar. Ancak, birleşmelerde bir rekabet avantajı sağlayabilmek için sinerjik faktörler iyi analiz edilmeli ve işletmeler aralarında sinerji olup olmadığını araştırmalıdır. Birieşmelerdeki sinerji etkisine ve performans düzeyine ulaşabilmek için işletmeler şu konulara dikkat etmelidir (ÖGE ve DÜLGER, 1998: 30).

- İşletme hangi tür stratejiyi belirleyeceğini açıkça ortaya koyabilmeli,
- Kendisi için gereksiz sektörleri elemeli,
- Potansiyel vaadeden, geleceği olan sektörleri bulup, tercih etmeli,
- Birleşmeleri yapabilecek şirket adaylarını bulmalı.

İşletmelerin birleşmesi bazı sorunlarla karşılaşıldığı için her zaman olumlu sonuç vermeyebilir. Kısa vadede karlarda gözüken azalış, kriz

olasılığı, çalışanlar arasındaki çatışma, personeli birleşmelerin getirece'" yararlara inandırmak, personeli motive etmek, yetki ve sorumlulukların ş şekilde dağıtılacağı konusunda gereken hassasiyeti göstermek, iyi bir planıma ve koordinasyonu sağlamak gibi birleşmelerin beraberinde getirdi» sorunlar vardır (THE ECONOMIST, 1997: 57-58, ÖĞE ve DÜLGER, 1993: 31). Birleşmeyi düşünen işletmeler birleşmeden önce birbirlerine uyum sağlayıp sağlamayacaklarını analiz etmelidirler. İşletmelerin çok büyük ya d, aynı veya ayrı iş kollarında olmaları, sektöründe lider olmaları, şirket kültürü personel yönetimi, faaliyet alanı, şirketin yönetim şekli, örgüt yapısı, işletmelerin birbirlerine uyum sağlayıp sağlamadığına bakılan özellikleridir. Bu yüzden analiz çalışmaları çok profesyonelce yapılmalı, işletmeler tüm yönleriyle birbirlerini iyi tanımalıdırlar.

Tüm bu zorluklara ve güçlüklere rağmen birleşme ve sinerji kavramı önümüzdeki yıllarda da işletmelerin vazgeçemeyecekleri strateji ve değerler arasında yer alacak ve işletmelerin karlılıklarını ve verimliliklerini arttırarak faaliyetlerini sürdürmelerine yardımcı olacaktır.

KAYNAKLAR

AKGÜÇ, Ö., (1985), **Finansal Yönetim,** İ.Ü.İ.F. Yay. No. 46,İstanbul.

AYDEMİR, N., (1995), "Globalleşme Stratejisi, Birleşmeler ve Sinerji "**Yönetim,** Ekim, Yıl:6, Sayı:22.

BÜKER, S., AŞIKOĞLU, R. ve Sevil G., (1997), **Finansal Yönetim,** A.Ü. Basımevi, Eskişehir.

DİNÇER, Ö., (1992), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** Bela Yayınevi, İstanbul.

EREN, E., (1990), **İşletmeler de Stratejik Planlama ve Yönetim,** İşletme Fakültesi Yayın No:234, İstanbul.

HARVEY, D. and BROWN, D.R., (1996), An Experiental **Approach to Organization Development,** Prentice Hail, Inc., New Jersey.

HİTT, M.A., IRELAND, R.D. and HOSKİSSON, R.E., (1997), Strategic Management, West Publishing Company, St. Paul, MN.

KARATAŞ, N. ve AKBULUT, S., (1999)"GIoballeşme Emrediyor:Birleşin!", **Macro,** Aralık, No 62.

MOYER, R.C., McGUIGEN, J.R. and KRETLOW, W.J., (1995), **Contemporary Financial Management,** Yvest Publishing Company, Minnesota, MN.

MÜFTÜOĞLU, T, (1989), **İşletme İktisadı,** Turhan Kitabevi, Ankara.

ÖGE, E. ve DÜLGER, O.F., (1998), "Şirketler Stratejik Ortaklıklar la Dünyaya Açılıyor", **Ekonomik Trend,** 25 Ocak, Yıl:6, Sayı:5.

PORTER, M.E., (1990), **The Competitive Advantage of Nations,** Free Press, New York.

SAMUELSON, A.and Nordhaus, W.D., (1992), **Economics,** Mc Graw-Hill, Inc., New York.

THOMPSON, A.A. and STRICKLAND A.J., (1995), **Strategic Management,** Richard D. Irwin, Inc.,Chicago.

YAŞA, F, (2000), "Şirketler Nikah Kıyıyor", **Hürriyet İnsan Kaynakları,** 23 Ocak, Sayı: 119..

——————(1997), "Why Too Many Mergers Miss The Mark", **The Economist,** January 4th .