

İKTİSADİ

VE

İDARİ

BİLİMLER

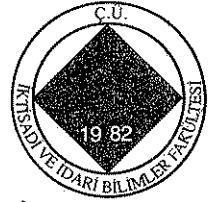
FAKÜLTESİ

DERGİSİ





ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ



İKTİSADİ ve İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ  
D E R G İ S İ

Cilt	Sayı	Yıl
7	1	1997
Volume	Number	Year

Mahmut TEKİN Hasan K. GÜLEŞ	Factors Contributing To The Successful Implementation Of Advanced Manufacturing Technologies .....	1
Nihat AYDENİZ	Geleneksel İş Atölye Üretimleri ile Grup Teknolojisinin Benzeşimli Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme .....	15
Ayşen KORUKOĞLU Cemile GÜRÇAY	Üniversite Öğrencileri Profilinde Yüksek Öğrenime Yönelik Beklentiler ve Yönetimin Sorumlulukları ....	33
Belkıs ÖZKARA	Rekabet Modellerinin Değişimi ve Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma.....	47
Azim ÖZTÜRK	İşletmelerde Yönetim Kurulunun Değişen Yapısı .....	73
Azim ÖZTÜRK	Yönetim Kültürünün Tanımlanmasına İlişkin Bir Çalışma .....	87
Veyis Naci TANIŞ	A Comparison Of The Costing Practices Adopted Within Turkish And British Paper Industries .....	107
Ercüment TEZCAN	Avrupa Topluluğu'nun Mali Kaynaklarının Yolsuzluklara Karşı Korunması ve Bu Çerçeve deki Düzenlemeler .....	133

ÇUKUROVA UNIVERSITY  
JOURNAL OF ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES

Nermin UYGUÇ	Hizmet Yönetimi: Hizmete Yönelik Yönetim Yaklaşımı .....	157
Nisfet UZAY	Demografik Değişkenlerin Hanehalkı Tasarruf Davranışı Üzerindeki Etkileri: Kayseri Örneği.....	173
Mehmet ÖZBİRECİKLİ	Tek Düzen Hesap Planına Göre Bilanço ve Gelir Tablosunda Yer Alan Bazı Hesap Gruplarının Mali Analiz Açısından İncelenmesi .....	193
Osman Avşar KURGUN	Otel İşletmelerinde Kalite Maliyet Sisteminin Oluşturulması .....	205
Zeki ŞİMŞEK	Target Costing As A Strategic Cost Management Instrument: A State-Of-The-Art Review .....	225
Bahar ÜSTE	Koalisyon Hükümetlerinin Oluşumunu Hazırlayan Nedenler ve Ülke Örnekleri .....	245
Ali DANIŞMAN	İşletmelerde Ödüllendirme Sisteminin Esasları ve Yönetim Tarzları İle İlişkisi.....	257
Mehmet KARAGÜL	Anayasal İktisat ve Türkiye'de Uygulanabilirliği.....	271

## **Ç.Ü. İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ**

Çukurova University  
Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences

### **Yayın Kurulu / Board of Editors**

Prof. Dr. Muammer TEKEOĞLU  
Prof. Dr. Mahir FİSUNOĞLU  
Prof. Dr. Nihat KÜÇÜKSAVAŞ  
Doç. Dr. Altan ÇABUK  
Doç. Dr. Refia YILDIRIM

### **Yayın Sorumlusu / Assistant to Editors**

Yrd. Doç. Dr. Azmi YALÇIN

### **Dizgi Sorumlusu / Typesetter**

Tekin ÖZÇAY

Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi yılda 1 kez yayınlanır. Dergi'de yayınlanan yazılar yazarların kişisel görüşleri olup kaynak gösterilerek kullanılabilir.

### **Yazışma Adresi:**

Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Dergi Yayın Kurulu Başkanlığı  
ADANA/TÜRKİYE

Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences is published one issue per year,  
Articles published in the Journal reflects personal views and may be referred by source.

### **For correspondence:**

The Editor, Çukurova University  
Faculty of Economics and Administrative Sciences, P.O. BOX: 393  
01330 Adana/TURKEY





# FACTORS CONTRIBUTING TO THE SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF ADVANCED MANUFACTURING TECHNOLOGIES

Mahmut TEKİN\*  
Hasan K. GÜLEŞ\*\*

## ABSTRACT

The literature on Advanced Manufacturing Technology (AMT) is reviewed to examine various factors affecting its successful implementation. A distinction is drawn between hard and soft AMTs as they have distinctly different impacts on internal and external company practices. It is argued that purchasing the technology does not guarantee success. The successful implementation requires modifications to existing company practices, both internal and external.

## 1. INTRODUCTION

Faced with increasing local and international competition manufacturers are increasingly adopting Advanced Manufacturing Technologies (AMT) to remain competitive. AMTs have been proven successful in many manufacturing plants, but, unfortunately there are a considerable number of failed implementations as well.

Therefore, managers are increasingly advised that purchasing the technology results only in marginal performance improvements unless adjustments are made to existing company practices, both internal and external. The major purpose of this paper, then, is to highlight the factors that contribute to the successful implementation of AMT. Therefore, the first section in this paper outlines the nature of AMT. Then, the meaning of AMT implementation is explored. Next, the potential outcomes, both positive and negative, of AMT implementation are discussed. The factors that contribute to the successful implementation are then evaluated.

## 2. THE NATURE ADVANCED MANUFACTURING TECHNOLOGY

A wide range of technologies are usually included under the banner of AMT. Pike, Sharp and Price (1988) rely on a broad definition of AMT drawn from the Advisory Council for Applied Research and Development (ACARD):

---

\* Prof. Dr., Selçuk University, Faculty of Economics and Administrative Sciences,  
\*\* Assistant Professor, Selçuk University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, KONYA

any substantially relevant and new technique, the adoption of which is likely to lead to changes within a firm in manufacturing practices, management systems, and approaches to design and production of the product.

when drawing up their list of technologies that comprise AMT. Their list includes the following technologies: Numerically Controlled (NC) machine tools, Flexible Manufacturing Systems (FMS), Computer Aided Design (CAD), Shop Floor Data Capture, Material Requirements Planning (MRP) and Just-in-Time Production (JIT)/Kanban. The broad definition of AMT is reflected in the wide range of technologies referred to in the literature (e.g. Aggarwal, 1995; Bessant, 1991; Butler et al., 1993; Chen and Small, 1994; Dean et al., 1990; Harrison, 1990; Meredith, 1987; Pike et al., 1988; Samson, 1991; Tekin, 1996; Voss, 1989; Zairi, 1992) as AMTs. Table 1 lists alphabetically technologies drawn from the literature.

**Table 1 Advanced Manufacturing Technologies**

<b>Technology</b>	<b>Abbreviation</b>
Automated Guided Vehicles	AGV
Automated Materials Handling	AMH
Automated Testing and Inspection	ATI
Automatic Storage and Retrieval Systems	AS/AR
Computer Aided Design	CAD
Computer Aided Engineering	CAE
Computer Aided Manufacturing	CAM
Computer Aided Process Planning	CAPP
Computer Integrated Manufacturing	CIM
Concurrent Engineering Manufacturing	CEM
Continuous Improvement Program	CIP
Flexible Manufacturing Systems	FMS
Group Technology	GT
Just-in-Time Systems	JIT
Manufacturing Resources Planning	MRP II
Material Requirements Planning	MRP
Material Working Lasers	-
Numerically Controlled Machine Tools	NC
Optimised Production Technology	OPT
Robots	-
Shop Floor Data Capture	-
Total Productive Maintenance	TPM
Total Productivity Improvement	TPI
Total Quality Management	TQM

The technologies listed in Table 1 comprise not only computerised technologies but also management approaches, techniques and philosophies. As Macbeth (1986, p.10) states adding hardware, software and management systems can be classed as new technology for a company that does not already possess such systems. Similarly Harrison (1990:xv) points out that while some of the AMTs involve machines and computer systems, others derive their strength from organising principles. Chase and Aquilano (1995, p.83) posit that process technology can be classified as hard and soft technologies, or more commonly known as hardware or software. Holmes (1988) makes a similar division by examining how American and Canadian automobile producers have tried to challenge Japanese competitiveness. According to him they have tried to cope with Japanese competitiveness through a combination of Japanese innovations in production management (i.e. soft process technology) with new developments in micro-electronic based hard process technologies organised around flexible automation.

The foregoing comments demonstrate that there is a tendency in the literature to group production management methods and techniques under soft technologies, and computerised equipment under hard technologies. The division of AMT into hard and soft technologies is important as they require different kind of modifications to existing company practices. It is argued that due to their systemic nature soft technologies require more co-operative inter-organisational relationships during implementation than hard technologies (Güleş, 1996, p.65). For example, to mobilise the potential promised by Total Quality Management (TQM) and Just-in-Time (JIT) production require that supply chain relationships (e.g. with suppliers) be adjusted to more collaborative forms (Güleş and Burgess, 1996).

### **3. THE IMPLEMENTATION OUTCOME OF AMTs**

This section starts with the definition of AMT implementation success. Next the factors that lead to the achievement of desirable (positive) outcomes are examined.

#### **3.1 Defining AMT Implementation Success**

The first part of this section examines the meaning of AMT implementation success. Next the potential outcomes, both positive and negative, of AMT implementation are highlighted.

A number of studies deal with the effective implementation of AMTs (Beatty, 1992; Bessant, 1993; Chen and Small, 1994; Udoka and Nazemetz, 1990; Voss, 1989a, 1992; Zairi, 1992a). Measuring the performance outcome of AMT implementation will follow the general approach in this literature in adopting the viewpoint of project success and failure.

Zairi (1992a) defines success as follows: "Success in AMT implementation happens when the set of objectives and predictions carried out by the adoption strategy are fully realised. The closer these predictive plans are to the achieved targets, the higher is the measure of success". A similar definition is given by Bessant and Buckingham (1993) "success is the measurement of the extent to which planned gains have been achieved". Similarly Udoka and Nazemetz (1990) acknowledge that AMT implementation success can be evaluated by measuring the extent of achievement of the goals set for the project. Beatty (1992) also argues that it is necessary to be precise and ask objective questions when measuring success. For example questions about the aims of AMT investment and whether they have been achieved might be asked in terms of variety and quality increases, or in cost reductions.

The foregoing comments illustrates that measuring the level of achievement of objectives is a common approach to evaluate AMT implementation success. It can be argued that objectives are generally selected from desired outcomes. However, any outcome can be regarded as positive or negative depending on the observer's perspective. The literature (AMT) tends to emphasise the positive sides of AMT. Obviously there are negative consequences, but these tend to be focused on by other literature such as the industrial relations literature. In the next section the possible outcomes of AMT implementation will be examined by dividing them into negative and positive categories.

### **3.1.1 Negative Outcomes of AMT**

Identifying the negative outcomes of AMT implementation is not as easy as identifying the positive aspects. This arises from the managerial perspective adopted in much of the AMT literature. Some of the managerially-perceived benefits provided by AMT implementation might have negative consequences for other players in the game, such as employees and rival companies. At the *micro level* (i.e. within the firm) the implementation of AMT raises human (employee) related, organisational structure related, and financial issues. Human related issues are mainly concerned with the impact of technology on skill levels (deskilling and upskilling) (Gerwin and Kolodny, 1992, p.192; Gupta and Yakimchuck, 1989; McLoughlin and Clark, 1988, p.110), and health and safety of employees (Ebel, 1992, p.104; Zairi, 1992, p.107). To implement AMTs successfully adjustments have to be made to the organisational structure of the adopting company to create a more interactive and co-operative working relationship, which will contribute to the positive outcome of new technology implementation (Bessant, 1994; Hayes and Jaikumar, 1988; Levy et al, 1991; Voss, 1989a, 1992; Zammuto and O'Conner, 1992). Changes in the organisational structure is tackled here as a negative consequence due to the fact that it requires alterations in practices to which people are accustomed and can easily provoke resistance if not handled carefully. Another major factor stems from the considerably high capital cost of the new equipment. There are also a number of costs that accompany the cost of the

equipment such as engineering and design, building and utility upgrading, and education and training costs (Meredith, 1987).

The implementation of AMT also has some *macro level* negative consequences. For example, the introduction of new technology can result in direct and indirect job losses (Schumann, 1984; Zairi, 1992, p.172-173) and job gains (Gill and Krieger, 1992, p.1). New technology implementation might have also some negative consequences for rival, new entry, buyer, and supplier companies. Jackson (1989) acknowledges that by using information technology firms can change the industry infrastructure in their favour, they can strengthen their bargaining power against buyers and/or suppliers, they can raise entry barriers to the market, and create new products or markets. AMT implementation might have negative impacts particularly in developing countries. For developing countries, competitive advantage is often based on low wages rates and low operating overheads. However, the benefits derived from automation can wipe out low-cost labour benefits (Butcher, 1992, p.488; Vuorinen, 1992, p.430). In addition, as Schumann (1984) stresses "computerised manufacturing systems require a skilled labour force and a highly automated infrastructure which is less met by developing than by developed countries".

### 3.1.2 Desired (Positive) Outcomes of AMTs

The main advantage of AMT implementation is that it increases a firm's *competitiveness*. This occurs in different ways depending on the specific nature of the technology and the circumstances of the particular firm. AMTs can strengthen a firm's competitiveness through reducing labour costs, improving product quality, and increasing flexibility (Ayres and Bodda, 1992, p.57-60; Simpson, Love and Walker, 1987, p.15-25; Voss, 1992).

There are several factors identified in the literature as desirable outcomes of AMTs. The next part of this section provides a summary of these desirable outcomes. For example, CAD improves the quality and reduces the required lead time of new products. Similarly, the usage of NC machine tools, Robots, CAM, and FMS offers benefits such as improved quality, increased market performance, reduced costs, and reduced requirements for labour and floor space (Boer and Krabbendam, 1992; McDaniel, 1989, p.6). The use of softer technologies also provides similar advantages. For example, the implementation of JIT, TQM, CAPP and MRP improves process planning, monitoring and control, reduces inventory and requirements for floor space, increases quality, improves customer service and so forth (Ayres, 1992; Canada and Edwards, 1987, p.4.416; New and Clark, 1989; Ulusoy and Uzsoy, 1992). Table 2 pulls together the views, with respect to desirable outcomes of AMTs, of a number of authors (e.g. Ayres, 1991, p.134-138; Bessant, 1993; Canada and Edwards, 1987, p.4.416; Meredith, 1987; Suresh and Meredith, 1985; Voss, 1992).

**Table 2 Desirable Outcomes of AMT Implementation**

- improved design and analysis capability (faster design, higher quality etc.)
- reduced project cost and engineering throughput time
- reduced parts programming time
- quicker response to customer demand
- reduced material/overheads, inventory and labour (direct/indirect) cost
- improved quality (reduced component rejects, scraps, and uniformity of products)
- improved product/process introduction (shorter WIP, reduction in set-up and manufacturing lead times, increased scheduling flexibility)
- reduction in maintenance costs
- reduction in floor space
- improved market performance (shorter delivery time, higher reliability, lower sales price, product innovation, reduction in sales lost etc.)
- improved process planning (less time and effort, easier access to new ideas and techniques)
- improved monitoring and control
- improved customer service
- greater employee involvement
- more efficient integration of sub-systems
- faster and more accurate information flow
- increased competitiveness

### **3.2 AMT Implementation and Factors Affecting the Implementation Outcome**

Prior to evaluating the factors that affect the successful implementation of AMTs it would be useful to make clear what is understood by AMT implementation. Often, AMT implementation is seen as a simple matter of purchasing, installing, and successfully using the acquired technology. Voss (1992), finding this view too narrow, posits that new technology implementation should be regarded as a process consisting of three phases: *pre-installation*, *installation and commissioning*, and *post-installation and consolidation*. In the pre-installation phase, the decision on whether or not to move to the installation phase is made having identified and analysed the factors that may have a positive or negative impact on the adoption of the technology. The installation phase begins with the purchasing of the technology, and finishes when the process is working successfully. In the final phase, the firm seeks to increase its competitiveness, while further improving its technical process. Voss's implementation process model is useful by showing that: First, merely purchasing AMT does not guarantee success, effective implementation is also necessary. Second, even if the technology works successfully it does not necessarily mean that the full potential benefits (i.e. increased competitiveness) of new technology implementation will be achieved. For example, Jaikumar (1986) asserts that most FMS installed in the USA showed an astonishing lack of flexibility, and were more often "used in high volume



production of a few parts than for higher variety production of many parts at low cost per unit". Thirdly, the effective implementation of new technology is a continuous process requiring a proper planning that takes into account: (a) the selection of the most appropriate technology; (b) all the factors that might be affected by new technology implementation; (c) all the necessary changes to be made before, during and after the installation phase to overcome the potential barriers that might prevent the successful implementation of technology.

The foregoing explanations indicate that there are various issues that need to be considered for the successful implementation of AMT. These issues could also be regarded as barriers that need to be minimised, or even better prevented, for successful AMT implementation. As Zairi (1992) indicates projects fail or succeed for numerous complex reasons. These reasons interact with each other either positively or negatively. Udoka and Nazametz (1990) state that the complex nature of the factors affecting AMTs implementation performance makes it difficult to establish a consistent pattern of factors accountable for successful implementation efforts. This is because the implementation of AMT is not only a technical challenge, but an organisational challenge as well (Boer and Krabbendam, 1992; Udoka, 1989, p.20). This point is particularly important as the success or failure of any AMT implementation depends heavily on the fulfilment of the organisational requirements (Bessant, 1993). As Bessant et al. (1985) argue the implementation of AMTs require major organisational adjustments, and the success or failure of AMT implementation will depend more on the effectiveness of the adaptive mechanisms present than on any technological or financial criteria. Voss (1988) mentions the following factors as particularly important for successful implementation of technology: top management involvement, links with suppliers, forming cross-functional implementation teams, having proper planning, involving the workforce and keeping them informed, and acquiring appropriate technical skills. Similarly Bessant (1994) asserts that for AMT to deliver its full potential a number of significant changes are required in terms of inter-organisational relationships, integration and changes in organisational structures and managerial roles, appraisal and accounting systems. A considerable number of studies (e.g. Aggarwal, 1995; Beatty, 1992; Bessant, 1991, 1993, 1994; Voss, 1989a, 1992; Zairi, 1992a, 1993) on this subject point more or less to the same factors. Chen and Small (1994), through examining the literature, have developed the list in Table 3 that summarises most of the factors cited in the literature as being crucial for making AMTs successful.

The various factors mentioned in Table 3 might influence the implementation of AMTs in more than one phases namely pre-installation phase, installation and commissioning phase, and consolidation phase (Voss, 1992). For example, top management's appreciation of the importance of the technology and its commitment would probably affect the whole implementation process of AMT from the adoption decision to the consolidation phase.

**Table 3 Proposed AMT Implementation Activities**

1. Linking manufacturing to business strategy
2. Co-ordinating marketing and manufacturing strategy
3. Developing a long-term automation strategy
4. Monitoring AMT being used in the core industry
5. Matching capabilities of AMT to benefits expected by the plant
6. Ensuring compatibility of AMT with existing production systems
7. Ensuring vendor commitment during and after installation
8. Obtaining the services of knowledgeable AMT consultants
9. Hiring or retaining AMT experts on plant staff
10. Having multi skilled production workers
11. Communicating the likely impact of AMT to all plant workers
12. Emphasising team-work and group activities
13. Pre-installation training of all project participants
14. Considering likely impacts on customers
15. Considering likely impacts on suppliers
16. Establishing multi-disciplinary planning teams
17. Establishing multi-disciplinary implementation teams
18. Top management involvement
19. Choosing knowledgeable project leaders
20. Financial investment evaluation prior to installation
21. Strategic involvement evaluation prior to installation
22. Developing system performance measures prior to installation

*Source: Chen and Small (1994)*

#### **4. COCLUDING COMMENTS**

From this review the following conclusions are drawn. First, faced with increasing competition manufacturers are increasingly adopting AMTs to remain competitive. Second, since there are a wide range of technologies under the banner of AMT, a broad definition of AMT which includes both hard and soft (i.e. more managerial) technologies should be developed. By doing so the factors that need to be considered for the successful implementation could be better established. Thirdly, purchasing the technology does not guarantee success. The successful implementation of internal changes require complementary modifications to both internal and external company practices. In particular, successful implementation of AMT, especially that of soft technology, require that relationships with suppliers and customers become more collaborative.

## REFERENCES

- ACARD (1983) **New Opportunities in Manufacturing, the Management of Technology**, London, HMSO.
- AGGARWAL, S. (1995) "Emerging Hard and Soft Technologies Current Status, Issues and Implementation Problems", **Omega International Journal of Management Science**, 23 (3), pp. 323-339.
- AYRES, R.U. (1991) **Computer Integrated Manufacturing Volume I: Revolution in Progress**, Chapman and Hall.
- AYRES, R.U. (1992) "History of Programmable Automation in CIM" in Ayres, R.U. et al. (eds.), **Computer Integrated Manufacturing Volume II: The Past, the Present and the Future**, Chapman and Hall, pp. 41-60.
- AYRES, R.U. and Bodda, L. (1992) "Labour Productivity and CIM", in Ayres, R.U. et al. (eds.), **Computer Integrated Manufacturing Volume IV: Economic and Social Impacts**, Chapman and Hall, pp. 57-60.
- BEATTY, C. (1992) "Implementing Advanced Manufacturing Technologies: Rule of the Road", **Sloan Management Review**, Summer, pp. 49-66.
- BESSANT, J. (1991) **Managing Advanced Manufacturing Technology, The Challenge of the Fifth Wave**, NCC Blackwell.
- BESSANT, J. (1993) "The Lessons of Failure: Learning to Manage New Manufacturing Technology", **International Journal of Technology Management**, 8 (3-5), pp. 197-215.
- BESSANT, J. (1994) "Total Integrated Manufacturing", **International Journal of Production Economics**, 34, pp. 237-251.
- BESSANT, J. and Buckingham, J. (1993) "Innovation and Organisational Learning: The Case of Computer-Aided Production Management", **British Journal of Management**, 4, pp. 219-234.
- BESSANT J., Lamming, R. and Senker, P. (1985) "The Challenge of Computer Integrated Manufacturing", **Technovation**, 3, pp. 283-295.
- BOER H. and Krabbendam, K. (1992) "Organizing for Manufacturing Innovation: The Case of Flexible Manufacturing Systems", **International Journal of Operations and Production Management**, 12(7/8), pp. 41-56.

- BUTCHER, D.** (1992) "Computer Integrated Manufacturing in a World of Regions" in Ayres, R.U et al. (eds.), **Computer Integrated Manufacturing Volume IV: Economic and Social Impacts**, Chapman and Hall, pp. 463-498.
- BUTLER, R., Turner, R., Coates, P., Pike, R. and Price, D.** (1993) "Investing in New Technology for Competitive Advantage", **European Management Journal**, 11 (3), pp. 367-376.
- CANADA, J. and Edwards, R.** (1987) "The Economics of CIM" in Teicholz E. and Orr, J.N. (eds.), **Computer Integrated Manufacturing Handbook**, McGraw Hill, pp. 4.415-4.444.
- CHASE, R.B. and Aquilano, N.J.** (1995) **Production and Operations Management: Manufacturing and Services**, 7<sup>th</sup>. edition, Irwin, London.
- CHEN, I.J. and Small, M.H.** (1994) "Implementing Advanced Manufacturing Technology: An Integrated Model", **Omega, International Journal of Management Science**, 1, pp. 91-103.
- DEAN, J.W., Susman, G.I., and Porter, P.S.** (1990) "Technical, Economic and Political Factors in Advanced Manufacturing Technology Implementation", **Journal of Engineering and Technology Management**, 7, pp. 129-144.
- EBEL, L.** (1992) "Management, Jobs, and Employment", in Ayres, R.U. et al. (eds.), **Computer Integrated Manufacturing Volume IV: Economic and Social Impacts**, Chapman and Hall, pp. 93-120.
- GERWIN, D. and Kolodny, H.** (1992) **Management of Advanced Manufacturing Technology: Strategy, Organisation and Innovation**, John Wiley and Sons Inc.
- GILL, C. and Krieger, H.** (1992) "The Employment Impact of New Information Technology; Recent European Survey Evidence" Research Paper Nr:22/92, Management Studies, Engineering Department, **Cambridge University**.
- GÜLEŞ, H.K.** (1996) **The Impact of Advanced Manufacturing Technologies on Buyer-Supplier Relationships in The Turkish Automotive Industry**, Unpublished Ph.D. Dissertation, The University of Leeds, School of Business and Economic Studies, United Kingdom.
- GÜLEŞ, H.K. and Burgess, T.F.** (1996) "Manufacturing Technology and the Supply chain: Linking Buyer-Supplier Relationships and Advanced

Manufacturing Technology", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 2(1), pp. 31-38.

- HARRISON, M.** (1990) *Advanced Manufacturing Technology Management*, Pitman Publishing.
- HAYES, H.R.** and Jaikumar, R. (1988) "Manufacturing's Crisis: New Technologies, Obsolete Organisations", *Harvard Business Review*, (5), pp. 77-85.
- HOLMES, J.** (1988) "Industrial Restructuring in a Period of Crisis: An analysis of the Canadian Automobile Industry 1973-1983", *Antipode*, 20, pp. 19-51.
- JACKSON, C.** (1989) "Building a Competitive Advantage Through Information Technology", *Long Range Planning*, 22 (4), pp. 29-39.
- JAIKUMAR, R.** (1986) "Post-industrial Manufacturing", *Harvard Business Review*, November-December, pp. 69-76.
- LEVY, P.,** Bessant, J., Levy, C., Smith, S. and Tranfield, D. (1991) "Organisational Strategy for CIM", *Computer Integrated Manufacturing*, 4 (2), pp. 80-90.
- MACBETH, D.K.** (1986) "Managing Suppliers in an AMT Environment", Working Paper Series No 6: *Management Studies*, University of Glasgow.
- MCDANIEL, J.R.** (1989) *Managing Automation: A study of the Adoption, Implementation, and Evaluation of Advanced Manufacturing Technology*, Unpublished Ph. D. Dissertation, University of Massachusetts, USA.
- MC LOUGHLIN, I.S.** and Clark, J. (1988) *Technological Change at Work*, Open University Press.
- MEREDITH, J.** (1987) "The Strategic Advantages of the Factory of the Future", *California Management Review*, Spring (3), pp. 27-41.
- NEW, C.C.** and Clark, G.R. (1989) "Production Planning and Control with MRP and OPT", in Wild, R. (ed.), *International Handbook of Production and Operations Management*, Cassel, London, pp. 348-366.
- PIKE, R.,** Sharp, J. and Price, D. (1988) "AMT Investment in the Larger UK Firm", *International Journal of Operations and Production Management*, 9(2), pp. 13-26.

- SAMSON, D.** (1991) **Manufacturing and Operations Strategy**, London, Prentice Hall.
- SCHUMANN, G.** (1984) "The Macro and Micro Economic Social Impact of Advanced Computer Technology", **Futures**, 16 (3), pp. 260-285.
- SIMPSON, D., Love, J. and Walker, J.** (1987) **The Challenge of New Technology**, Harvester Wheatshead.
- SURESH, N.C. and Meredith, J.R.** (1985) "Achieving Factory Automation Through Group Technology Principles", **Journal of Operations Management**, 5 (2), pp. 151-167.
- TEKIN, M.** (1996) **Üretim Yönetimi Cilt I ve II, Geliştirilmiş ve Değiştirilmiş 3. Baskı**, Arı Ofset Matbaacılık, Konya.
- UDOKA, S.J.** (1989) **An Investigation into the Requirements for Successful Implementation of Advanced Manufacturing Technology (AMT)**, Unpublished Ph.D. Dissertation, Faculty of the Graduate College of the Oklahoma State University, USA.
- UDOKA, S.J. and Nazemetz, J.W.** (1990) "Development of a Methodology for Evaluating CIM Implementation Performance", **Computers and Industrial Engineering**, 19 (1-4), pp. 145-149.
- ULUSOY, G. and Uzsoy, R.** (1992) "Computer-Aided Process Planning and Material Requirements Planning: First Steps Towards Computer integrated Manufacturing", **Interfaces**, 22(2), pp. 76-86.
- VOSS, C.A.** (1988) "Success and Failure in Advanced Manufacturing Technology" **International Journal of Technology Management**, 3 (3), pp. 285-297.
- VOSS, C.A.** (1989) "Managing Manufacturing Technology", in Wild, R.(ed.), **International Handbook of Productions and Operations Management**, Cassel, pp. 131-154.
- VOSS, C.A.** (1989a) "The Managerial Challenges of Integrated Manufacturing", **International Journal of Production and Operations Management**, **Advanced Manufacturing and Services: Common Issues Common Approaches**, pp. 33-38.
- VOSS, C.A.** (1992) "Successful Innovation and Implementation of New Processes", **Business Strategy Review**, 3 (1), pp. 29-44.

- VUORINEN, P.** (1992) "Flexible Automation in Less Developed Countries", in Ayres, R.U. et al. (eds.), **Computer Integrated Manufacturing Volume IV: Economic and Social Impacts**, Chapman and Hall, pp. 429-462.
- ZAIRI, M.** (1992) **Management of advanced manufacturing technology**, Wilmslow: Sigma Press.
- ZAIRI, M.** (1992a) "Measuring Success in AMT Implementation, Using Customer-Supplier Interaction Criteria", **International Journal of Production and Operations Management**, 12(10), pp. 34-55.
- ZAMMUTO, F.R.** and O'Connor, E.J. (1992) "Gaining Advanced Manufacturing Technologies' Benefits: The Role of Organisation Design and Culture", **Academy of Management Review**, 17(4), 701-728.

### **ÖZET**

İleri İmalat Teknolojisi (İİT) ile ilgili literatür bu teknolojilerin başarılı bir şekilde uygulanmasını etkileyen faktörleri tespit etmek amacıyla incelenmiştir. İİT, mevcut işletme içi ve işletme dışı uygulamalar üzerinde farklı etkileri olduğu için, mühendislik ve yönetim teknolojileri olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Bu teknolojilerin satın alınıp uygulamaya konulmaları başarı için yeterli değildir. Başarılı uygulama mevcut işletme içi ve dışı uygulamalarda değişiklikler yapılmasını gerektirmektedir.





# GELENEKSEL ATÖLYE ÜRETİMLERİ İLE GRUP TEKNOLOJİSİNİN BENZEŞİMLİ KARŞILAŞTIRILMASI ÜZERİNE BİR DENEME

Nihat AYDENİZ\*

## ÖZET

Güncel bir atölyenin benzeşim modeli, geleneksel atölye üretimleri ile grup teknolojisinin karşılaştırılmasında kullanılmıştır. Atölyelerin karşılaştırılmış denemelerinde, dört farklı yerleşim düzenlemeleri, geleneksel atölyeler ile grup teknolojisini uygulayan atölyelerin farklı özellikleri, tasarımlarında vurgulanmış ve talep edilen son parça ve kalemlerin dört ayrı dağıtımları yapılmıştır. Grup teknolojisi atölyeleri, ortalama hazırlık zamanı ve ortalama işleme zamanı bakımından olağanüstü bir performans göstermişlerdir. Geleneksel atölyeler kuyrukla ilgili değişikliklerde (ortalama kuyruk uzunluğu, ortalama bekleme zamanı ve üretim içi stokları gibi) üstün bir performansa sahip olmuşlardır. Bu ise grup teknolojisi tarafından makinelerin tahsis edilmesine sebep olmuştur. Kuyrukla ilgili değişikliklerin etkileri, ortalama işleme zamanı ve ortalama hazırlık zamanının etkilerinden ağır basmaktadır. Ortalama akış zamanı grup teknolojisi atölyelerinde, geleneksel atölyelerden daha kısa olmuştur.

## 1. GİRİŞ

Günümüzde teknolojiye bağlı olarak üretim yöntem ve sistemleri de büyük bir hızla değişmektedir. Bu değişim sonucunda gelecek yüzyılın başlarında ölçek ekonomisinin yerini artık çeşit ekonomisinin alması kaçınılmaz olacaktır. Çünkü tüketiciler giderek tek ürün yerine, aynı ürünün değişik şekillerini tercih etmektedirler. Bu hızlı değişim sürecine uygun olarak tüketici tercihlerinde meydana gelen hızlı değişiklikler de arz ve talebi daha esnek bir yapıya kavuşturmaktadır. Arz ve talepte meydana gelen esneklikler ise, işletmeleri geleneksel atölye yöntemleri yerine, bu yapıya uygun bir üretim sistemi ve teknolojisini seçmek zorunda bırakmaktadır.

Öte yandan son yıllarda dünyada meydana gelen bilgi ve teknolojiye bağlı hızlı değişim rüzgarları, yoğun rekabet ortamında bulunan işletmeleri; geleceğin tüketici zevk ve gereksinimlerini geleneksel atölye üretimlerinin tatmin edip edemeyeceğini araştırmaya yöneltmiştir. Bu araştırmalar sonucunda işletmeler, tüketici zevk ve tercihlerini tam zamanında karşılayarak, yüksek müşteri tatminini hedefleyen ve yeni

---

\* Yrd.Doç.Dr., Dicle Üniversitesi, Diyarbakır Meslek Yüksek Okulu, DİYARBAKIR

bir üretim teknolojisi olarak ortaya çıkan grup teknolojisi üretim sistemini, rakiplerine bir üstünlük sağlamak amacıyla tercih edip uygulamaya koymuşlardır.

Bu araştırmada, geleneksel atölye üretimleri ile grup teknolojisini uygulayan işletmelerin üretimleri ele alınarak, benzeşimli bir karşılaştırılması yapılmış ve üstünlükleri ortaya konmaya çalışılmıştır.

## 2. GELENEKSEL ATÖLYE

Geleneksel atölyede aynı tipteki makine grupları, iş merkezinde biraraya gelirler. Bütün torna tezgahlarının bir iş merkezinde, bütün matkap tezgahlarının da ikinci bir iş merkezinde toplanmaları gibi. Çoğu iş merkezlerinde çeşitli tipte makineler bulunmaktadır. Özel belirli tipteki makinelerde alışılmış kullanma yöntemlerine göre işlemler yapılabilmektedir. Bazı özel işlemler için mevcut olan özel tipteki her bir makinenin birbirleriyle değişebilir nitelikte olması gerekmektedir. Bütün makinelerdeki işler tek tip bir makineye devredildiğinde ise, iş merkezinden gelecek iş partileri bir miktar kıyrukta bekleyecektir. Bu nedenle geleneksel atölyelerdeki iş merkezlerinde bir çok kıyruklar oluşabilmektedir.

Geleneksel bir atölyenin yerleşim düzenlenmesinde ise, bilinmekte olan işlem düzenleme yöntemleri kullanılmaktadır. Benzer işlemleri yerine getiren makineler, fiziksel olarak gruplandırılarak yapılacak olan bir yerleşim düzenlenmesinde, makinelerin düzenlenmesi için CRAFT (Armour, Buffa, 1973, s. 294) yöntemi kullanılabilir. Geleneksel atölyelerde CRAFT yöntemi, en iyi malzeme taşıma ve işlemede yakın bir temel oluşturarak, işlemleri yerine getirmede optimum tekniklerle birlikte yaygın bir şekilde genel kabul gördüğü için tercih edilmektedir (Denholm, Brooks, 1980, s.84 - Ritzman, 1982, s.240).

## 3. GRUP TEKNOLOJİSİ

Grup teknolojisinde fiziki görünüşte benzer ürün işlemlerinde gereksinmiş olan makineler, üretim hücreleri olarak da adlandırılan parti aileleri içinde gruplandırılır (Burbidge, 1978, s.86). Diğer bir deyişle bu parti aileleri, üretilecek ürün veya ürün parçalarının benzer özellikleri ile gruplandırılmasından meydana gelen hücrelerden oluşmaktadırlar. Grup teknolojisi ile hücre tipi üretimin gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır. Bunun için de her bir parti ailesinde (benzer ürün parçalarının üretileceği hücrelerde) kısımların gereksinmelerini karşılayacak şekilde, hücresel üretimi gerçekleştirmek için gerekli makineler gruplandırılır. Örneğin bir hücresel üretimin gerçekleştirilmesinde uygulanacak grup teknolojisi için; her bir hücre içinde gerekli olacak bir torna tezgahı, bir matkap tezgahı, bir freze makinesi ile öğütücü ve bileyici makineleri kapsanmış olmalıdır (Ang, Willey, 1994, s.85).

Böylece bir hücre içindeki makineler, sadece belirli işlemler üzerinde çalışmaya tahsis edilmişlerdir. Bunun için aynı tipteki makineler, proses (işlem) yerleşim düzenlenmesinde olduğu gibi birbirleriyle değiştirilememektedir. Makinelerin

geleneksel bir atölyedeki gibi, birbirleriyle değiştirilebilmesinden dolayı, her bir makinenin önünde biçimlendirilmeyi bekleyen işler oluşacaktır. Her bir makine önünde oluşan kuyruklar, grup teknolojisi atölyesinde, bunlara tahsis edilecek makinelerle elimine edilmeye çalışılacaktır (Harvey, 1993, s. 226).

Grup teknolojisinde parti ailelerinin (üretim hücrelerinin) üretimine ayrılmış makineler ile aynı bölümlerdeki işlemler için atanmış bulunan makineler, fiziki olarak gruplandırılmaktadır (Abou-Zeid, 1985, s.32). Bölümler içinde gruplanan ailelerin ardışık işlemleri için atanan makineler ile benzer işlemlerin yapılması için, benzer ürün partilerinin parçalara göre gruplandırılmasına tahsis edilen makinelerin, geleneksel atölye gruplandırılmasına göre, daha düşük ortalama makine hazırlık zamanlarına (değişim üzerine) yol açması beklenmektedir (Leschke, 1997, s.39). Ortalama hazırlık zamanlarının düşüklüğü, daha küçük miktarlarda üretimin, daha seri ve daha çok hacimlerde gerçekleşmesini sağlayarak, atölye esnekliğinin de artmasına yol açacaktır (Knox, 1990, s.66).

Ortalama hazırlık zamanlarının azalması, atölye üretim kapasitesinde de etkili bir artışa yol açacaktır. Bu ise, aynı zamanda daha fazla ürünlerin aynı makinelerde işlenmesine neden olacak ve makineler arasındaki işlem zamanını da sabitleştirebilecektir (Opitz, Wiendahl, 1981, s.181). Böylece üretim hücreleri içersinde gruplanan makineler ile, hem hücreler içinde hem de hücreler arasındaki ortalama malzeme taşıma ve işleme zamanları da azaltılabilecektir (Hyer, Wemmerlöv, 1992, s.681). Ayrıca hücreler içinde gruplanan makineler, hem mevcut makinelerin önündeki kuyrukları azaltacak, hem de stok işlemleri içindeki çalışmaları ve üretim içi stokları minimize edebilecektir (Suresh, 1989, s.76).

Bununla birlikte, grup teknolojisi uygulama çalışmalarında, grup teknolojisinden önceki mevcut uygulamalarla, yeni tasarlanmış etkili grup teknolojisi yerleşim düzenlemesinin de bir karşılaştırılmasının yapılmış olması gerekmektedir (Leonard, Rathmill, 1987, s.66).

#### 4. UYGULAMA ÇALIŞMASI

Bu çalışmada, geleneksel atölyeler ile grup teknolojisini kullanmış olan atölyelerin benzeşimli bir karşılaştırılması yapılmış ve bu karşılaştırmalarda bilgisayar kullanılmıştır. Atölye benzeşiminde, çalışmakta olan makinelerin fiziksel düzenlemesi ile belirli ürün veya ürün parçalarının üretimlerine atanmış makinelerin, aynı tipte veya birbirleriyle değişebilir olup olmadıkları yönündeki iki önemli özellikleri araştırılarak, beklenen bütün yönleriyle aynı olan atölyelerin karşılaştırılmasında kullanılabilir olmaları tercih edilmiştir.

Uygulama çalışması için, geleneksel atölye yaklaşımlarıyla üretimde bulunan ve işletme yönetiminin politikası gereği ismi gizli tutulan, Diyarbakır sanayiinde

plastik eşya üretimi için kalıp üreten, aynı zamanda elektromekanik dalında çelik konstrüksiyon üretiminde bulunan bir atölye örnek olarak seçilmiştir.

Seçilen örnek atölyede geleneksel üretim yöntemleriyle çalışan 38 adet çeşitli kalıp üreten makine mevcut olup, bunların listesi Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1. Atölyedeki Makineler**

<b>Makine Tipleri</b>	<b>Makine Tanıtım Numaraları</b>
Kurucular (A)	1-2-3-4-5-6-7-8
Muayene-Denetleme (I)	9-10-11-12
Matkaplar (D)	13-14-15-16
Dikey Freze Makinesi (V)	17-18-19
Yatay Freze Makinesi (H)	20-21-22-23
Taşlama Makinesi (G)	24-25-26-27-28
Süper Tesviye (S)	29-30-31-32
Döngüleme (HT)	33
Araştırma-Kutulama (CR)	34
Kromlama (C)	35
Cilalama (P)	36-37
Elektriksel (E)	38

Tablo 1'de gösterilen makinelerin benzer tipleri, görevleri itibariyle fonksiyonel bir şekilde on iki grupta toplanabilmektedir. Kalıp üretimleri ile diğer siparişler, satıncıların şartlarına uygun olarak gerçekleştirilmektedir. Kalıp üretimlerinin çoğu altı tipte, içinde kalıp ve parçalar standardlaştırılarak gruplandırılabilir. Sona eren her bir parça üretimi, başlıca bir ile beş arasında değişen büyük parçalar içermektedir. Atölyede üretilen makine kalıpları ve parçalarının bölümler itibari ile gruplandırılması Tablo 2'de listelenmiştir.

Tablo 2'deki parçaların her biri için belirlenen rotalar 17 ile 42 arasında işlemleri içermektedir. Böylece bir kompleks atölyede 6 grupta 19 çeşit kalıp parçası üretimi yapılmakta olup, kalıpların tümü için ortalama 798 işlem gerekli olmaktadır. Her bir işlem çeşidi için de 1,5 ile 22 saat arasında değişen işlem zamanı gerekmektedir.

**Tablo 2. Makine Kalıplarında Esas Parçalar**

Grup	Kalıplar	Parti No	Bölüm
I	Aşırı Eğme R 75, Aşırı Eğme HR 75	11	Üst Kısım
		12	Alt Kısım
		13	Ön
		14	Basınç Birimi
II	Kendi Kendine Eğme R75	21	Üst Kısım
		22	Alt Kısım
		23	Ön
		24	Basınç Birimi
III	Aşırı Eğme 40, Aşırı Eğme H40, Aşırı Eğme H75, Aşırı Eğme L40,	31	Üst Kısım
		32	Alt Kısım
IV	Kendi Kendine Eğme H40, Kendi Kendine Eğme H75	41	Üst Kısım
		42	Alt Kısım
V	Halat Kolu	51	Kısım
		52	Levha
VI	Magnum Levha Ağır İş Levhası	61	Üst Kısım
		62	Alt Kısım
		63	Üst Kısım
		64	Alt Kısım
		65	Basınç Birimi

#### **4.1. DENEYSEL TASARIM**

Bu deneysel tasarımda deneme modeli 4x4 tam faktörel bir tasarımdır. Burada dört çeşit yerleşim düzenlemesi ile dört tipte son parçaların dağıtılması talep edilmektedir.

##### **4.1.1. Yerleşim Düzenlemesi**

**1- PROCSS Yerleşim Düzenlemesi (Üretim Sürecine Göre ya da İşlevsel Düzenleme):** Bu yerleşim düzenlemesi yönteminde aynı doğaya sahip tüm işlemler bir bölüm altında toplanmıştır. Birbirinin aynı ya da benzeri araç, gereç ve işlemler Procss yerleşim düzenlemesinde biraraya toplanmaktadır. Ayrıca bu tür bir yerleşim düzenlemesi için iş istasyonları ve bölümler, iş yüklerine ve kapasite durumlarına göre gruplandırılmaktadır (Tekin, 1996/1, s.77).

Procss yerleşim düzenlemesinde, işlem yerleşiminde geliştirilmiş CRAFT kullanılmıştır. Craft uygulamasında ise bölümlerdeki her bir grupta benzer

makinelerin bulunması gereği düşünülmüştür. Böylece Craft işlemleri için on iki departman oluşturulmuş ve başlangıçta kalıp üretimi için gerekli makinelerin güncel yerleşim düzenlemeleri yapılarak çözüme başlanmıştır. Craft, iki ve üç diziler şeklinde değişik yollarla en düşük toplam malzeme işleme ve taşıma maliyetleri ile departmanlarda yerine getirilmiştir. Bunun gibi doğru bir işlem yerleşiminde, kullanılan aynı tipteki makinelerin tamamen birbirleriyle değişebilir nitelikte olmalarından faydalanılmaktadır. Ayrıca aynı tipteki bütün makinelerin, işlemlere olan etki ve tesirlerinin eşdeğer oldukları varsayılmıştır.

**2- PRODED Yerleşim Düzenlemesi (Ürüne Göre Düzenleme):** Bu yerleşim düzenlemesinde belirli bir ürünün yapımında kullanılan araç, gereç ve makineler kullanılış sırasına göre dizilmektedir. Üretim hattının bir ucundan gelen hammadde, malzeme ve yarı işlenmişler, stokları en düşük seviyede olmak üzere ivedilikle bir işlemde diğerine geçerek mamul haline dönüşmektedir (Demir, 1987, s.30). Proded ya da ürüne göre yerleşim düzenlemesinde, iş istasyonları ve makineler ile ürünün üretimi için gerekli olan işlemler, üretilecek ürünün özellikleri dikkate alınarak ayrıntılı bir şekilde tasarlanmaktadır (Taylor, Blonder, 1997, s.22).

Proded yerleşim düzenlemesinde geleneksel atölye özellikleri ile grup teknolojisi atölye özellikleri birleştirilmiştir. Proded yerleşim düzenlemesi de Proccs yerleşiminin aynı fiziksel özelliklerini taşımaktadır. Bununla birlikte işlemler için aynı tipteki benzer makinelerin birbirleriyle değişebilir olmaları söz konusu değildir. Buna karşılık makineler, benzer ürün veya ürün parçalarının işlemlerine tahsis edilmişlerdir. Tahsis edilen makinelerin belirlenmesinde ise, ürün akış analizine benzer (Carrie, 1983, s.399) bir yaklaşım kullanılmış olup, Tablo 3'te genel işlem sıralamasının bir örneği verilmiştir.

**Tablo 3. Genel İşlem Sıralaması Örneği**

İşlem	Makine Tipi	Hazırlık Zamanı (saat)	İşlem Zamanı (saat)
Tek Taraflı Öğütme	G	1/2	2
Döngüleme	HT	1/2	1
Çift Taraflı Öğütme	G	1	4
Matkaplama	D	1	10
Aşağı, Yuk., Öne, Gönyeleme	G	1	4
Delik Açma	D	1	15
Çeşitli Frezeleme	H	1	10
Pürüz Giderme	A	-	10
45 Derece Frezeleme	V	2	6

Tablo 3'te, yapılan araştırmada bütün alışılmış çalışma yerlerindeki parçaların genel işlem sıralamalarının bir örneği, hazırlık ve işlem zamanları ile makine tiplerine



göre düzenlenerek gösterilmiştir. Bütün kalıplardaki çalışma yöntemleri araştırılarak, makine grupları için sırasıyla kullanılabilir eğilimleri belirlenmiştir. Burada 41 sıralama bulunup tesis edilerek, bütün gruplarda kullanılan kalıp araştırma çizelgesi Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4. Kalıplarda İşlem Sıralama ve Araştırma Yolları**

Sıra No	Seri No	Rota Araştırma Yolları	Sıra No	Seri No	Rota Araştırma Yolları
01	101	GDGDHA	22	303	AISAH
02	102	HADA	23	304	AIAH
03	103	AHDG	24	305	SAISA
04	104	HDG	25	401	PCR
05	105	GAH	26	402	PECR
06	106	HADAG	27	501	AICA
07	107	HDHG	28	502	SAICS
08	108	HDGA	29	504	ICS
09	109	HADAGA	30	505	AI
10	110	HGD	31	506	AISA
11	111	AHG	32	507	SA
12	201	VGDADVD	33	508	SAI
13	202	VDAGAVD	34	601	DVD
14	203	VDAVAG	35	602	PVDPG
15	204	VAVAG	36	604	DG
16	205	VDAGAG	37	605	VDG
17	206	DAVAVD	38	606	VDVG
18	207	GDAVDAG	39	607	GDV
19	208	AVDAV	40	701	VHT
20	301	HAISAH	41	702	GHT
21	302	ISAH			

Tablo 4'e göre sıralanan işlemlerde gerekli makineler, ürünlerin seriler halinde tam zamanında üretilmeleri için tahsis edilmiştir. Böylece Proded (ürüne göre) yerleşim düzenlemesinde, grup teknolojisi için atanmış makineler ile geleneksel atölyelerin işlem yerleşim düzenlemeleri birleştirilmiştir. Ayrıca geleneksel atölyelerden daha farklı bir uygulamaya sahip olan grup teknolojisi işlemlerinde, makine atamalarından ya da grup yerleşim düzenlemelerinden dolayı, atölyede ortaya çıkabilecek bir takım farklılıkların da elimine edilme olasılığı artacaktır.

**3- GRPTEC Yerleşim Düzenlemesi (Grup Üretimine ya da Grup Teknolojisine Göre Düzenleme):** Bu yerleşim düzenlemesinde, makine, araç-gereç ve diğer üretim faktörlerinin herbiri, belirli bir üretim süreci oluşturan ve kendi başına bir

grup meydana getiren üretim birimleri (hücreler) olarak düzenlenmektedir. Grptec (Grup Teknolojisi) yerleşim düzenlemesinde ayrıca, üretim faktörleri, makine ve araç-gereçlerin tümünün, üretim için gerekli grup sayısına (hücelere) bağlı olarak dağıtımları yapılmaktadır.

Grptec yerleşim düzenlemesinde hem grup teknolojisinin hem de grup yerleşim düzenlemesinde makine atamalarının karakteristik özellikleri kullanılmıştır. Makineler Proded yerleşim düzenlemesinde olduğu gibi, işlemlerin tekrarlanma sıralarına göre atanmaktadır. Bu sıralamada gerekli olan makine tipleri hücreler içinde gruplandırılmış ve böylece yedi hücre grubu oluşturulmuştur. Bunların listesi ise Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5. Üretim Hücrelerine Atanan Makineler**

Hücre No	Makine Tipleri	Makine Tanıtım No
I	Öğütme Makinesi Matkap Tezgahları Yatay İşleme Makinesi Monütörler, Montajcılar	24 - 25 13 - 15 20 - 22 1 - 2
II	Dikey İşleme Makinesi Matkap Tezgahı Öğütme Makinesi Monütörler, Montajcılar	17 14 26 3 - 4
III	Denetleme Süper Tesviye Yatay İşleme Makinesi Monütörler, Montajcılar	9 - 10 29 - 31 21 - 23 5 - 6
IV	Cila Makinesi Ambalajlama Elektriksel Makine	36 34 38
V	Denetleme Süper Tesviye Kromlama Monütörler, Montajcılar	11 - 12 30 - 32 35 7 - 8
VI	Cila Makinesi Dikey İşleme Makinesi Matkap Tezgahı Öğütme Makinesi	37 18 16 27
VII	Döngüleme Dikey İşleme Makinesi Öğütme Makinesi	33 19 28

Tablo 5'te güncel makine listeleri kullanılarak, hücreler için gerekli olan her bir makine tipinin her bir hücre ailesine atanması gerçekleştirilmiştir. Hücrelere atanan makineler içinde eşit etki ve tesire sahip, birbirleriyle değiştirilebilir işlemler için eş makineler mevcut olup, makine atamaları Craft yardımıyla gerçekleştirilmiştir.

Böylece benzer ürün veya ürün parçalarının üretimleri için gruplanan ve ürün akış analizi yaklaşımı ile her biri diğerleriyle ilişki içinde bulunan hücrelerde, ikinci bir zaman düzenlemesi oluşturulmuştur. Atölyedeki uzun işlem rotaları, hücrelerin üretimleri arasında birbirleriyle etkileşimi gerekli kılmaktadır. Atölyedeki ardışık rotalar bölümler itibarıyla Tablo 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 6. Ardışık Bölüm Rotaları**

Bölüm No	Ardışık Bölüm Rotaları
11	72-101-65-102-25-32-64-52-41
12	101-66-102-26-55-103-52-41
13	71-67-27-56-103-52-41
14	67-111-57-104-58-41
21	71-101-65-102-25-32-64-52-42
22	101-66-102-26-55-103-52-42
23	71-67-27-56-103-52-42
24	67-111-57-104-58-42
31	72-101-23-106-33-64-41
32	72-101-24-106-33-62-52-41
41	72-101-23-106-33-64-42
42	72-101-24-106-33-64-52-42
51	67-107-61-51-104-51-41
52	21-52-108
61	101-22-62-109-31-64-52-41
62	101-22-28-109-32-64-52-41
63	71-67-110-62-33-64-52-41
64	71-67-110-62-33-64-35-54-31
65	67-105-34-64-57-41

**4- INDMCH Yerleşim Düzenlemesi (Bireysel Makinelere Göre Düzenleme):** Bu yerleşim düzenlemesinde her bir makine başlı başına bir üretim merkezi gibi düşünülür ve işlemler her bir makine için ayrı ayrı dağıtılır. Benzer işlemler benzer makinelerde yapılırsa bile bireysel makinelerin herbiri ayrı bir üretim hattı oluşturmaktadır. Indmch yerleşim düzenlemesinde işlemler makinelere göre atanmaktadır ve makinelerin bağımsızlıkları esastır (Taylor, Blonder, 1997, s.22).

Indmch yerleşim düzenlemesi, temelde makine gruplarından ziyade bireysel bir makine üzerine Craft'ın kullanılmasıyla geliştirilmiştir. Makineler Proded ve Grptec'deki gibi, ardışık olarak yinelenen işlemlere atanmışlardır. Bununla birlikte,

bölmelerdeki her bir makine ve aralarındaki ilişkilerin düzenlenmesinde Craft gözönüne alınarak, temelde her biri için gerekli makineler arasındaki akış sezilenmektedir. Böylece Craft amaçları için otuz sekiz departman ortaya çıkmıştır. Yine de yerleşim düzenlemesi sonucunda, yaygın ardışık işlemlere göre hücre içerisinde gruplandırılmış makinelerin Grptec'e benzerlikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca grup teknolojisi atölye tanımlanmasında Indmch diğerleriyle karşılaştırılarak, hem grup yerleşiminde hem de makine atamalarında kullanılmıştır.

Atölye yerleşim düzenlemeleri için yapılan bütün bu çalışmaların sonuçları, dış görünüş planları itibarıyla Şekil 1'de gösterilmiştir.

A	A	B	B	Ham Madde Stoku
C	C	C	C	
E	E	D	D	D
E	F	F	F	D

**PROCSS başlangıç çözümü**

A	A	E	E	Ham Madde Stoku
D	D	D	E	
F	F	D	C	B
F	C	C	C	B

**PROCSS CRAFT yerleşim düzenlemesi**

D	F	D	C	E
C	B	C	F	Ham Madde Stoku
E	A	D	A	
D	F	C	E	B

**GRPTEC başlangıç çözümü**

C	D	D	F	C
B	Ham Madde Stoku	A	E	
E	A D	F	B	
D	F C	C	E	

**GRPTEC GRAFT yerleşim düzenlemesi**

A	A	B	B	Ham Madde Stoku
C	C	C	C	
E	E	D	D	D
E	F	F	F	D

**PRODED başlangıç çözümü**

A	A	E	E	Ham Madde Stoku
D	D	D	E	
F	F	D	C	B
F	C	C	C	B

**PRODED CRAFT yerleşim düzenlemesi**

F	D	B	A	Ham Madde Stoku
B	D	E	F	
D	E	A	C	C
C	D	C	E	F

**INDMCH başlangıç çözümü**

F	D	B	Ham Madde	Stoku
F	C	C	E	C
E	A	D	A	F
D	D	C	E	B

**INDMCH CRAFT yerleşim düzenlemesi**

### Şekil 1. Çalışmada Kullanılan Yerleşim Düzenlemelerinin Basitleştirilmiş Örneği

#### 4.1.2. Ürün Talep Dağıtımları

Atölyelerde sona eren parçalar için dört talep dağıtım şekli kullanılarak karşılaştırma yapılmıştır. Normal olarak atölye güncel dağıtımlarında kullanılan EDI dağıtım şeklinde, işlemi sona eren her bir parça için sipariş talep gelişleri %23 ile %31 arasında, diğer dağıtımlara göre bir değişiklik göstermektedir. FLT dağıtımı ise, sona eren parça taleplerinin eşit dağıtılmış oldukları varsayımına dayandırılmıştır. MST ve LST dağıtımlarında ise, her bir sona eren parça için gerekli olan ortalama işlem sayıları temeline dayalı olarak işlemler gerçekleştirilmiştir. İşlemler MST dağıtımında, çoğu işlemler için gerekli olan parçaların birleştirilmesi ile; LST dağıtımında, son işlemler için gerekli bütün parçaların birleştirilmesine gidilerek yapılmaktadır. Tablo 7'de örneklenmiş olan bu dağıtımlarda, her bir sona eren parçaların sipariş talep gelişleri olasılıklar bakımından ele alınmıştır.

**Tablo 7. Son Parça Sipariş Talep Dağıtımları**

Grup	Ortalama İşlem Sayısı	Olasılıklar			
		EDI	MST	FLT	LST
I	27-52	0-0678	0-1633	0-1667	0-1633
II	28-75	0-2300	0-1683	0-1667	0-1583
III	32-50	0-3098	0-1897	0-1667	0-1367
IV	33-50	0-2460	0-2003	0-1667	0-1333
V	17-50	0-1356	0-1050	0-1667	0-2617
VI	28-80	0-1018	0-1767	0-1667	0-1500

#### 4.1.3. Modeller

Benzeşim modelleri, alternatif modeller için benzeşim dilleri olarak adlandırılan SLAM'ın değişik versiyonlarında farklı olarak kodlanabilmektedir (Pritsker, Pegden, 1989, 19). Atölye benzeşimlerinde, her bir model benzeşimi yirmi

kez çalıştırılarak, başlangıçta yedi dönem benzeşimleri izlenmiştir. Başlangıç periyodu ile ortalama kuyruk uzunluğunda 50 günlük bir zaman artışı sağlanmasının olası olduğu gözlemlenmiştir. Atölyelerdeki karışıklıklardan dolayı ortaya çıkmış olan, uzun çalışma zamanları ve kuyruk uzunluklarını elimine etmek için de altı kez benzeşim denemesi yapılmıştır. Dağıtım ve yerleşim düzenlemelerinde, herbir kombinasyon için onaltı model geliştirilebileceği görülmüştür.

#### 4.1.4. İstatistikî Analizler ve Varsayımlar

Uygulamada iki genel varsayım test edilmiştir;

- 1- Atölyeler arasında dört çeşit yerleşim düzenlemesinin her biri kullanılırken, her bir değişikliklerde farklılıklar olmayacaktır,
- 2- Atölyeler arasında ürün taleplerinin dört değişik şekilde yapılacak dağıtım işlemlerinde, her bir değişiklik içinde farklılıklar olmayacaktır.

Test edilen varsayımların seri olarak kullanılabilmesi olanaklıdır. Değişken analizler yolu olarak adlandırılmış olan ANOVA'nın kullanılışında, herbir varsayım için değişken nicelikler gözönünde bulundurulmaktadır. Anova ile her biri kendine özgü karşılaştırmalar yapmak olanaklıdır ve kullanımı oldukça yaygın bir modeldir. 1974'te Lidman tarafından geliştirilmiş olan modelde iki yoldan ziyade tek yol kullanılmaktadır. Öncelikli sonuçlar için kuşkulanan bir neden üstünlüğü olmadığından, ürün taleplerinin dağıtım ve yerleşim düzenlemesi arasında bir etkileşim olabilecektir.

Modelde kullanılan metotların her biri kendine özgü özel belirli karşılaştırmalar yapmaktadır. Şöyle ki;

$$1- 3 \bar{X} \text{ PROCSS} = \bar{X} \text{ GRPTEC} + \bar{X} \text{ INDMCH} + \bar{X} \text{ PRODED}$$

Atanmış olan makineler ile (makineler birbirleriyle değişebilir) PROCSS yerleşim düzenlemesi arasında farklılıklar var mıdır? Karşılaştırılır.

$$2- 2 \bar{X} \text{ PRODED} = \bar{X} \text{ GRPTEC} + \bar{X} \text{ INDMCH}$$

Atanmış makineler ile yerleşim düzenlemesi içinde PRODED (gruplardaki makinelerin fonksiyonları bakımından) ve bu yerleşim düzenlemelerinde kullanılan hücresele makine grupları arasında farklılıklar var mıdır? Karşılaştırılır.

$$3- \bar{X} \text{ GRPTEC} = \bar{X} \text{ INDMCH}$$

Atanmış makineler ile yerleşim düzenlemesi içinde ve hücresele olarak gruplanmış makinelerde, hücresele gruplanmış iki versiyon arasında farklılıklar var mıdır? Karşılaştırılır.

$$4- \bar{X} \text{ PROCSS} = \bar{X} \text{ PRODED}$$

İşlem yerleşimi ile yerleşim düzenlemesinde, gerekli olan makinelerin atanması ile ve makinelerin birbirleriyle değişebilir olma özellikleri arasında farklılıklar var mıdır? Karşılaştırılır.



#### 4.2. YERLEŞİM DÜZENLEMESİNİN SONUÇLARI

Yerleşim düzenlemesinde, her bir değişikliğin ortalama değerleri Tablo 8'de sunulmuştur. İşlem yerleşiminde yüksek bir öneme sahip bir çok farklılıklar görülmüş olmakla birlikte, değişken analizler yolu ile bunların genel bir değerlemesi test edilmiştir.

**Tablo 8. Yerleşim Düzenlemesi Sonuçları**

İşlem	PROCSS	INDMCH	GRPTEC	PRODED	Değer
Ortalama Hazırlık	0-125	0-119	0-118	0-119	35-01*
Ortalama Uzaklık	83-524	64-567	64-312	85-201	261-71*
Ort. Tamamlanmama	307-977	307-125	303-986	301-586	0-71
Ort. Kullanma	0-516	0-506	0-514	0-504	0-76
Ort. Kuyruk Uzunluğu	0-334	0-989	1-441	0-738	204-56*
Ort. Bekleme Zamanı	0-208	0-711	0-876	0-617	131-67*
En Fazla Ort. Kuyruk	3-059	6-691	19-088	4-119	70-66*
En Fazla Ort. Bekleme	1-859	1-021	8-205	2-700	47-79*
Ort. Mal Stok	32-745	66-671	83-996	56-259	300-85*
Ort. Akış Zamanı	25-554	42-185	37-241	34-978	105-25*

\*İstatistiki önemi  $P < 0.001$

Tablo 9'da ise uygulanan metotta kullanılan planlanmış karşılaştırmalarda, farklı yerleşim düzenlemelerinin işlemler arasında nerede farklılıkların meydana gelmiş olduğu özetlenmiştir. Tabloda gösterilen bütün farklılıkların istatistiki önemi 0-05 düzeyinde veya daha azdır.

**Tablo 9. Planlanmış Karşılaştırmaların Özeti**

Değişkenler	PROCSS (PR) Karşı. Makine Atamaları (Ma)	PRODED (PD) Karşı. Grup Yerleşim Düzenlemesi (Gyd)	GRPTEC (GT) Karşı. INDMCH (IM)	PROCSS (PR) Karşı. PRODED (PD)
Hazırlık	PR > Ma	-	-	PR > PD
Uzaklık	PR > Ma	PD > Gyd	-	-
Kuyruk Uzunluğu	PR < Ma	PD > Gyd	GT > IM	PR < PD
Bekleme Zamanı	PR < Ma	PD > Gyd	GT > IM	PR < PD
Mal Stoku	PR < Ma	PD > Gyd	GT > IM	PR < PD
En Fazla Kuyruk	PR < Ma	PD > Gyd	GT > IM	PR < PD
En Fazla Bekleme	PR < Ma	PD > Gyd	GT > IM	PR < PD
Akış Zamanı	PR < Ma	PD < Gyd	GT > IM	PR < PD

Tablo 9'a göre, atanmış makinelerin yerleşim düzenlemelerinde GRPTEC, INDMCH ve PRODED; grup teknolojisi yerleşim düzenlemesinde ise GRPTEC ve INDMCH karşılaştırmaları yapılmıştır. Ortalama hazırlık süresi, ölçülmüş her bir hazırlık süresi içinde PROCSS yerleşim düzenlemesinde en büyük olmuştur. Bu ise

diğer yerleşim düzenlemelerindeki makinelerin atanmasının etkisinden dolayıdır. Gruplara atanan makinelerin işlemlerindeki değışikliklerde meydana gelen artışta, bir makinenin iki grup arasında aşırı bir değişime gereksinme olmayacaktır. Ortalama hazırlık süresi PROCSS yerleşiminde PRODED yerleşiminden daha uzun olmaktadır. Bu yerleşim düzenlemesinde benzer makinelerin birbirleriyle değışebilir nitelikte olmalarından, atanmış makinelerde ortalama hazırlık süreleri daha düşük olmaktadır.

Ayrıca grup teknolojisine göre hücreler ve makineler arası ortalama uzaklık bakımından, atanmış makineler ile atölyedeki her bir harekette azalma meydana gelebilecektir. Makine ve hücreler arasında herbir taşıma ve hareket etme uzaklığı Grptec'e göre, Procss ve Proded'de ortalama olarak daha uzundur. Bu denemelerdeki benzer yerleşim düzenlemeleri göstermektedir ki; kullanılmış grup teknolojisinde taşıma uzaklığı ile ikinci bir hücre içinde kullanılmış makinelerin düzenlenmesinde, oluşturulan bir kısım hücrelerdeki taşıma uzaklığı daha düşük olmaktadır.

#### 4.3. DAĞITIM SONUÇLARI

Dağıtım sonuçları Tablo 10'da özetlenmiştir. Dağıtımlar arasında çok önemli farklılıkların olmadığı görülmektedir. Buna karşın EDI dağıtımlarının diğer dağıtımlardan genellikle farklı olduğu gözlemlenmektedir. Bu dağıtımlarda ürünler bütün yönleriyle ele alınmıştır. Daha çok ürün üretilmesi eğilimlerinde ise, makinelerde oluşabilecek kuyrukların elimine edilmesi için bütün bölüm ve hücrelerdeki üretim merkezlerine ek makineler tahsis edilmiştir.

Tablo 10. Dağıtım Sonuçları

İşlem	LST	FLT	MST	EDI	F-Değer
Ortalama Hazırlık	0-118	0-123	0-124	0-116	49-269 *
Ortalama Uzaklık	73-799	73-760	74-462	75-857	0-322
Ortalama Tamamlanmama	306-445	299-012	309-033	303-902	1-687
Ortalama Kullanma	0-473	0-495	0-526	0-547	47-048 *
Ortalama Kuyruk Uzun.	0-816	0-858	0-799	1-028	2-199
Ortalama Bekleme Zamanı	0-598	0-591	0-551	0-763	6-198 *
En Fazla Ortalama Kuyruk	7-180	7-252	6-724	11-839	3-383 *
En Fazla Ortalama Bekleme	3-691	3-698	8-271	6-218	6-182 *
Ortalama Mal Stoku	0-173	0-495	0-526	0-547	47-049 *
Ortalama Akış Zamanı	32-956	33-796	33-285	10-205	10-256 *

\* İstatistiki önemi  $P < 0-001$

Bu sonuçlara göre, ortalama hazırlık zamanı EDI modelde diğerlerinden daha kısadır. Ortalama makine kullanma oranları LST dağıtım modelinde en düşük, EDI'de ise en yüksek olmuştur. Ortalama akış zamanı EDI'de en düşük, FLT'de ise en yüksek olmuştur. Kuyruk uzunluğu ise EDI'de en yüksektir. İşlemlerin daha çabuk tamamlanması istendiğinde, makine hızlarında ve çalışma zamanlarında bir artış olmaktadır. Ürünlerin bir makinede ardışık olarak üretilmeleri ile benzer özellikli

ürünlerin aynı makinelerde üretilmesi durumunda da, ürünlerin daha kısa sürelerde üretilme olasılıklarını artırmıştır.

## 5. SONUÇ

Bu çalışmada farklı tipteki atölyelerin gereksinmelerine cevap verebilecek şekilde, talep edilen ürün ve parçalarının tamamlanmasında, dört farklı yerleşim düzenlemesi ve dört çeşit dağıtım şekli kullanılarak, birbirleriyle karşılaştırılmıştır. Atöyelere atanan makineler ile oluşacak uzun kuyrukların elimine edilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca farklı karakteristik özelliklere sahip geleneksel atöyelerde kullanılan yerleşim düzenlemeleri ile grup teknolojisinin benzeşimli bir karşılaştırılması yapılabilmektedir.

Grup teknolojisi atöyelerinin çok üstün bir performansa sahip olarak, karşılaştırıldıkları geleneksel atöyeler karşısında oldukça önemli bir başarıya ulaşmış oldukları görülmüştür. Grup teknolojisinin atöyelerdeki performansı, ortalama hazırlık zamanı ile ortalama işlem zamanı bakımından, diğerlerinden üstündür.

Geleneksel atöyelere nazaran grup teknolojisi ile yapılan makine atamalarında; daha uzun kuyrukların, fazla stok çalışma işlemlerinin ve daha uzun bekleme zamanlarının, minimize edilebileceği görülmektedir. Böylece, sadece grup teknolojisinin uygulandığı atöyelerde, atanmış makineler, geleneksel atöyelere kıyasla; işlemlerin engelsiz yerine getirilmesi, hazırlık, çalıştırma ve işlem zamanları ile ortalama kuyrukta bekleme zamanlarının daha da kısalmasına neden olmuşlardır.

Ayrıca atöyelerin organizasyonlarında, grup teknolojisini uygulayacak atöyeler kadar, geleneksel atöyelerin organizasyonunda da etkili olunup olunmayacağı karşılaştırılmıştır. Sonuçta grup teknolojisi biçiminde bir organizasyonla yerleşim düzenlemesi yapılmasının daha etkili olacağı görülmüştür.

Geleneksel atöyelerle dünyanın üstün rekabet koşullarında üretimde bulunan işletmelerin, teknolojik değişikliklere uyum sağlayarak, grup teknolojisi değişikliğini algılayıp çalışmalarında uygulamaları ile, diğer rakiplerine üstünlük kurma hedeflerini daha kolay gerçekleştirebilmeleri olasıdır.

## KAYNAKÇA

ABOU-ZEID, M.R (1985), **Group Technology, Industrial Engineering**, 7.

ANG, C.P., WILLEY, P.C.T (1994), "A Comparative Study of the Performance of Pure and Hybrid Group Technology Manufacturing Systems Using Computer Simulation Techniques", **International Journal of Production Research**, 22.

- ARMOUR, G.C., BUFFA, E.S** (1973), "A Heuristic Algorithm and Simulation Approach to Relative Location of Facilities", **Management Science**, 9.
- BURBIDGE, J.L** (1978), Whatever Happened to GT, Management Today.
- CARRIE, A.S** (1983), "Numerical Taxonomy Applied to Group Technology and Plant Layout", **International Journal of Production Research**, 11.
- DEMİR, M.Hulusi** (1987), **Fabrika Yerleşim Düzeni (İşyeri Düzeni)**, Dokuz Eylül Üniv. Yay., Kavram Matbaası, İzmir.
- DENHOLM, D.H., BROOKS, G.H** (1980), "A Comparison of Three Computer Assisted Plant Layout Techniques", **AIEE Proceedings**, 77.
- HARVEY, R** (1993), "How the Machining Cell Makes Flexibility go", **Iron Age**, 226.
- HYER, N.L., WEMMERLOV, U** (1992), "MRP/GT: A Framework for Production Planning and Control of Cellular Manufacturing", **Decision Sciences**, 13.
- KNOX, C** (1990), "CAD/CAM and Group Technology;the Answer to Systems Integration", **Industrial Engineering**, 12.
- LEONARD, R., RATHMILL, K** (1987), "The Group Technology Myths", **Management Today**, 66.
- LESCHKE, John P** (1997), "The Setup Reduction Process: Part 2- Setting Reduction Priorities", **Production and Inventory Management Journal**, Vol:38, No:1.
- LINDMAN, H.R** (1974), **Analysis of Variance in Complex Experimental Designs**, San Francisco, W.H. Freeman and Co.
- OPITZ, H., WIENDAHL, H.P** (1981), "Group Technology and Manufacturing Systems for Small and Medium Quantity Production", **International Journal of Production Research**, 9.
- PRITSKER, A.A.B., PEGDEN, C.D** (1989), **Introduction to Simulation and SLAM**, New York, John Wiley and Sons.
- RITZMAN, L.P** (1982), "The Efficiency of Computer Algorithms for Plant Layout", **Management Science**, 18.

**SURESH, N.C** (1989), "Optimizing Intermittent Production Systems Through Group Technology and an MRP System", **Production and Inventory Management**,

**TAYLOR, S.G., BOLANDER, S.F** (1997), "Process Flow Scheduling: Past, Present, and Future", **Production and Inventory Management Journal**, Vol:38, No:2.

**TEKİN, Mahmut** (1996), **Üretim Yönetimi**, Cilt:1, Arı Ofset Matbaacılık, Konya.

#### **SUMMARY**

A simulation model of an actual job shop was used to compare group technology with traditional job shop manufacturing. The experiment compared shops which had four different layouts, designed to emphasize different features of traditional job shops and group technology shops and four distributions of demand for end items were carried out. The group technology shops exhibited superior performance in terms of average handling time and average set-up time. The traditional job shops had superior performance in queue related variables (average queue length, average waiting time, work-in-process inventory, etc.). This was caused by group technology's dedication of machines. The effects of the queue related variables out weighed the effects of average handling time and average set-up time; the average flow time was shorter in the traditional job shop than in the group technology shops.

# ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİ PROFİLİNDE YÜKSEK ÖĞRENİME YÖNELİK BEKLENTİLER VE YÖNETİMİN SORUMLULUKLARI

Ayşen KORUKOĞLU \*  
Cemile GÜRÇAY\*\*

## 1. GİRİŞ

Bilindiği gibi yüksek öğretim kurumlarının<sup>1</sup> temel işlevleri öğretim, eğitim ve araştırma-geliştirmedir. Statüleri ne olursa olsun bu kurumlar temel işlevlerini yerine getirebildikleri sürece dinamik bir yapıya sahip olacaklar ve bunu koruyabileceklerdir (Küçükçirkin, 1990, 28-31; Soysal v.d., 1991,111).

Yüksek öğretim kurumları söz konusu işlevlerini yerine getirirken gerekli olan bilgileri ders konuları, tez çalışmaları ve araştırma-geliştirme çalışmaları sırasında üretilen bilgiler şeklinde ifade edebileceğimiz kaynaklardan elde etmektedirler. Bu bilgilerin toplumsal hayata taşınması ise; öğrenciler, yayınlar ve araştırma-geliştirme çalışmalarının uygulanması yolu ile olmaktadır.

Öğretim işlevi, üniversitelerin günlük olarak yerine getirmeleri gereken faaliyetler bütünüdür. Bu işlev ile üniversiteler, ülkenin ekonomik gücüne katkıda bulunacak elemanların çağın koşullarına uygun şekilde yetişmelerini gerçekleştirmektedir.

Üniversiteler, yetişmiş insangücü ve ülke ekonomisine katkı bulunmakta olan elemanların çağdaş gereksinmelere cevap verecek şekilde ve koşullarda yönetilmesini ve uyumunu eğitim ile gerçekleştirmektedir. Söz konusu bu işlev; yayınlar, konferans, kongre ve teknik gezilerin yamsıra iş dünyası ile yapılan ortak çalışma ve araştırmaları yerine getirilmektedir.

Üniversitelerin, sağlıklı bir toplum ve dengeli bir endüstri kurulmasını sağlamadaki katkıları ise, araştırma-geliştirme işlevi ile gerçekleştirilebilmektedir. Nitekim araştırma-geliştirme projeleri ile sağlanabilen yeni teknoloji üretimi için gerekli yetişmiş insangücü ve bilgi birikimi de yine üniversiteler tarafından sağlanmaktadır.

---

\* Yrd. Doç. Dr. , Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İZMİR

\*\* Yrd. Doç. Dr. , Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İZMİR

<sup>1</sup> Yüksek öğretim kurumları kavramı ile; üniversiteler, fakülteler, yüksek okullar ve diğer öğretim kurumları ifade edilmektedir.

Yüksek öğretim sistemi içinde üniversitelerin öğretim, eğitim ve araştırma-geliştirme gibi temel işlevlerini başarılı bir biçimde yerine getirebilmeleri ise, bazı koşulların sağlanabilmesi ile mümkün olacaktır. Bu koşullar şu şekilde sıralanabilir (Tınar v.d., 1991, s.40-42):

- Yüksek öğretim kurumlarının toplum içindeki yeri, işlevleri, amaçları ve yakın geleceği ayrıntıları ile tanımlanmalıdır.
- Uzman yetiştirecek olan bu kurumların toplumsal yapı gözetilmeksizin sayıları, eğitim alanları ülke içindeki dağılımları ve gerek kendi aralarında gerekse toplumun farklı kesimleri ile olan koordinasyonları eksiksiz olarak belirlenmelidir.
- Aynı alanda uzmanlık eğitimi veren kurumların eğitim kaliteleri mümkün olduğunca aynı olmalıdır.
- Toplumsal gelişme için sahip olunan öncelikli rolde, çağın gereklerine uygun eğitim araç ve gereçleri kullanılmalıdır.
- Yüksek öğretim kurumları bireylere beceri kazandırmanın yanı sıra bu işlevi yerine getirecek olan eğiticilerin eğitimine de önem vermelidir.
- Dersler ve ders programları çağın ve toplumun gerçeklerine uygun bir yapıda oluşturulmalıdır.
- Hizmet, toplumun ihtiyaçlarını karşılayan uygulama alanlarında sergileneceği için, eğitim ve araştırmalar pratik yaşamla mutlaka bir paralellik içerisinde olmalıdır.
- Yüksek öğretim kurumları toplumu eğiten ve daha önemlisi topluma gelişme yolunda yön çizen, genel anlam ile hizmet organlarıdır. Bu işlevleri nedeni ile toplumdan kopuk olmamalıdır.
- Yüksek öğretim kurumlarında, ihtiyaçları karşılayan daha da önemlisi sorunları çözen uzmanlara geriye dönüşü olmayan en önemli faktörün zaman olduğu düşüncesinden hareketle, zamanın ve zamanlamanın önemi etkin zaman kullanımını bilgi ve alışkanlığı kazandırılmalıdır.

Akademisyenler olarak işlevlerini belirtip asgari düzeyde bulunması gereken koşullardan bazılarını ele aldığımız yüksek öğretim kurumlarını bir de yarınlarmı oluşturan ve asıl varlık sebebi olan öğrenciler tarafından nasıl algılandığını saptamak ve konuyu onlar açısından değerlendirmek amacıyla bir çalışma yapılması kaçınılmaz olmuştur. Bu düşünceden hareketle üniversite öğrencileri üzerinde yapılan bir anket çalışması ile elde edilen bulgular değerlendirilerek yönetimin sorumlulukları ve bu

kapsamda yapılması gerekenler konusunda geliştirilen önerilere aşağıda yer verilmiştir.

## **2. ARAŞTIRMA VE BULGULAR**

Araştırma 9 Eylül 1944 yılında “Yüksek Ekonomi ve Ticaret Okulu” olarak kurulup 1982 yılında 9 Eylül Üniversitesi’ne bağlanarak “İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İ.İ.B.F.)” adını almış olan fakülte öğrencileri üzerinde gerçekleştirilmiştir.

D.E.Ü., İ.İ.B.F., 1992-93 öğretim yılında faaliyete geçen ikinci öğretim ile beraber örgün ve ekstern öğretim de dahil olmak üzere 1994-95 öğretim yılında toplam 6067 öğrenciye öğretim sunmaktadır.

Öğretim programları, örgün öğretimde; “İşletme, İktisat, Maliye, Kamu Yönetimi, Ekonometri, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri”, Ekstern öğretimde, “İşletme ve İktisat”, ikinci öğretimde ise “İşletme, İktisat, Maliye ve Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri” olarak gerçekleştirilmektedir.

### **Araştırmanın Amacı**

Amaç, asgari 11 yıllık bir öğretim sonucu üniversiteye gelen ve ardından çalışma hayatına atılacak olan gençlerin, üniversiteye gelirken sahip oldukları düşünceler ve beklentiler ile mezun olma aşamasına geldiklerinde beklentilerinin gerçekleşme düzeyine ilişkin sonuçlar çıkarmaktır. Bu nedenle, üniversite öğreniminde kalitenin artırılması olgusuna bir de öğrenciler yönünden yaklaşılarak beklenti ve gerçekleşme düzeyi farkının en az düzeyde gerçekleştirilmesi yönünde yönetimin sorumluluklarına ilişkin sonuçlar sergilenecektir.

### **Araştırmanın Örneklemi**

Örneklemi, 1990-91 ve 1994-95 öğretim yıllarında D.E.Ü. İ.İ.B.F.’nin altı bölümünde okuyan 1. ve 4. sınıf öğrencileri oluşturmaktadır.

### **Araştırma Yöntemi**

Değerlendirmelerde kullanılan veriler için amaç doğrultusunda bir soru formu hazırlanmış ve her bölüm öğrenci sayısının % 10’unun tesadüfi olarak baz alındığı öğrenci kitlesine uygulanmıştır. Ancak, 1990-91 öğretim yılının da % 10’luk hedefe ulaşılmasının mümkün olmadığı ya da çok az bir oranda ulaşmanın mümkün olduğu verilerle beraber, 1994-95 öğretim yılında istenilen oranlar elde edilmiştir.

Sonuçlar bilgisayar tekniğine uygun olarak kodlandıktan sonra, çözümlenerek istatistiki değerlendirmeye tabi tutulmuştur.



## Araştırma Bulguları

Araştırma sonuçları anketi cevaplayan 710 öğrenciden alınabilen verilere dayanmaktadır. Tablo 1'de görüldüğü gibi;

**Tablo 1. 1990-91 ve 1994-95 Öğretim Yıllarında I. ve IV. Sınıflar Öğrenci Profili**

Genel Bilgiler	1990-91		1994-95		1994-95		1994-95	
	I. Sınıf		IV. Sınıf		I. Sınıf		IV. Sınıf	
	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>Cinsiyeti</b>								
Kız	54	45,8	106	45,5	81	47,1	99	52,9
Erkek	64	54,2	127	54,5	91	52,9	88	47,1
<b>Doğum Tarihi</b>								
1960-1964	0	-	8	3,4	0	-	0	-
1965-1969	8	6,8	133	57,1	0	-	5	2,7
1970-1974	110	93,2	92	39,5	27	15,7	178	95,2
1975-1979	0	-	0	-	145	84,3	4	2,1
<b>Bölüm</b>								
Çalışma Ekonomisi	40	33,9	40	17,2	30	17,4	25	13,4
Kamu	8	6,8	11	4,7	23	13,4	11	5,9
İktisat	46	39,0	88	37,8	38	22,1	55	29,4
İşletme	22	18,6	61	26,2	40	23,2	56	30,0
Maliye	2	1,7	27	11,6	21	12,2	19	10,2
Ekonometri	0	-	6	2,6	20	11,6	21	11,2
<b>Tercih Sırası</b>								
1-3. Tercih	21	17,8	30	12,9	47	27,3	42	22,5
4-6. Tercih	31	26,3	49	21,0	55	32,0	56	30,0
7-9. Tercih	36	30,5	60	25,8	30	17,4	50	26,7
10-12. Tercih	15	12,7	51	21,9	14	8,1	21	11,2
13-15. Tercih	12	10,2	23	9,9	14	8,1	10	5,4
16-18. Tercih	3	2,5	20	8,6	12	7,0	8	4,3

Öğrencilerin 351'i (118'i 1. sınıf, 233'ü 4. sınıf ) 1990-91 öğretim yılında, geriye kalan 359'u (172'si 1. sınıf, 187'si 4. sınıf) ise 1994-95 öğretim yılında okuyan öğrencilerdir. Örneklem cinsiyet yönü ile baktığımızda 340'i kız öğrenci; 370'i erkek öğrencidir. Öğrencilerin bölüm bazında sayısal dağılımında ise, 1990-91 öğretim yılında Maliye ve Ekonometri bölümlerinde istenilen orana ulaşamaz iken 1994-95 öğretim yılında tüm bölümlerde istenilen orana ulaşılmıştır. Bu durum özellikle 1990-91 öğretim yılında öğrencilerin böylesi çalışmalara diğer dönem kadar alışkın olmadıklarının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Tabloda aynı zamanda, öğrencilerin 1990-91 öğretim yılındaki tercih sıralamalarının 7-9. tercihlerden 1994-95'te 4-6. tercihlere yükseldiği görülmektedir. Bu durum ise, öğrencilerin tercihlerini belirlemede doğru bilgi kaynaklarından yararlanarak ön bilgiye sahip olduklarını düşündürmektedir. Gerçekten de bilgi kaynaklarından yararlanmada ağırlıklı olarak sınav kılavuzu, ilgili bölüm mezunları, ailenin yanısıra, gazete ve diğer kaynakların da yer alması bu düşüncemizi destekleyen bir sonuç olmaktadır.<sup>2</sup>

Genel özelliklerini yukarıda belirttiğimiz söz konusu öğrencilere ilişkin diğer bazı bulgular da değişik başlıklar altında aşağıda yer almaktadır.

Genel olarak öğrencilere “üniversite eğitimi alarak gelecekte gerçekleştirmek istedikleri beklentiler” sorulduğunda Tablo 2’de görüleceği gibi;

1. sırada “iyi iş edinme”,
2. sırada “kendini geliştirme” ve
3. sırada “kariyer edinme” yer almaktadır.

Konuya ilişkin olarak yıl ve sınıf bazında yapılan diğer bir incelemede ise;

1990-91 yılı 4. sınıfında “kendini geliştirme” [ $X^2_{30}=46,96$  ( $P<0,05$ )]  
1994-95 yılı 1. sınıfında “kariyer edinme” [ $X^2_{30}=44,13$  ( $P<0,05$ )]  
1990-91 yılı 4. sınıfında [ $X^2_{35}=52,9$  ( $P<0,05$ )] ve 1994-95 yılı 1. sınıfında  
“yüksek ücret” [ $X^2_{35}=65,27$  ( $P<0,05$ )]

şeklinde olup, bölümlerarası tercih edilmede istatistiksel farklılık göstermektedir. Bunların dışında kalanlarda ise bölümler arasında uniform bir yapı söz konusudur.

Tablo 3’de de görüldüğü gibi öğrencilerden “üniversite mezunu olarak çalışacakları işlerde önemli olan faktörleri” sıralamaları istendiğinde;

1. sırada “ilerleme imkanı”nı
2. sırada “öğrendiklerini kullanabilme”yi ve
3. sırada “kariyere uygunluk”u belirttikleri görülmüştür.

Yıl ve sınıf bazında yapılan incelemede ise;

1994-95 yılı 1. Sınıfında “ilerleme imkanı” [ $X^2_{35}=53,3$  ( $P<0,05$ )]  
1994-95 yılı 1. Sınıfında “öğrendiklerini kullanabilme” [ $X^2_{35}=58,6$  ( $P<0,05$ )]

<sup>2</sup> Sayfa kısıtı nedeniyle çalışmada bu konuya ve diğer bazı konulara ilişkin tablolara yer verilememiş, sadece bilgi sunumu ile yetinilmiştir.

1995-95 yılı 1. Sınıfında “kariyere (meslek) uygunluk” [ $X^2_{35}=75,75$  ( $P<0,05$ )]

dir. Bölümlerarası istatistiksek olarak farklılık göstermektedir. Diğer yıl ve sınıflarda ise farklılık söz konusu değildir.

Öğrenciler, “mezuniyet sonrası çalışılacak olan iş ile görülen eğitim arasında bir paralellik olmamasının kendileri üzerinde yaratacağı sonuçlar”ı Tablo 4’te yer aldığı şekilde cevaplamışlardır. Buna göre;

1. sırada, “Çalışılan işin sağlayacağı olanaklar elverişli ise sonucun değişmeyeceği”
2. sırada, “Sürekli olarak eğitime uygun bir iş arayışı içinde olma”
3. sırada, “Üniversite eğitiminde geçen zamanın boşa geçtiğini düşünme”

Yıl ve sınıf bazında yapılan incelemede ise;

1. sırada belirtilen seçenek 1994-95 yılı 1. Sınıflarında,
2. sırada belirtilen seçenek 1994-95 yılı 1. Ve 4. Sınıflarında tercih edilme sıralamasında bölümlerarasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

Öğrencilerin mevcut durumlarını dikkate alarak istihdamlarını kolaylaştırıcı yönde “yönetimden beklentileri”nden ilk üç sırada yer alanlar Tablo 5’te görüldüğü gibidir.

1. sırada “derslerin içeriği elverdiği ölçüde uygulamaya dönük olması”,
2. sırada “derslere uygulamadan kişiler getirilerek öğrenci-yönetici diyalogunun artırılması” ve
3. sırada “staj olanaklarının artırılması” şeklindedir.

Yıl ve sınıf bazında yapılan incelemede ise;

1. sırada yer alan beklenti 1990-91 4. sınıflarında [ $X^2_{35}=61,68$  ( $P<0,05$ )]
2. sırada yer alan beklenti 1994-95 1. sınıfları [ $X^2_{35}=55,99$  ( $P<0,05$ )] ile 4. sınıflarında [ $X^2_{35}=61,20$  ( $P<0,05$ )]
3. sırada yer alan beklenti 1994-95 1. sınıfları [ $X^2_{35}=48,39$  ( $P<0,05$ )] 1990-91 yılı 4. sınıflarında [ $X^2_{35}=51,87$  ( $P<0,05$ )]

dir ve bölümler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**Tablo 2. Öğrencilerin Üniversite Eğitiminden Beklentileri**

Bölüm Seçenek	Yıl ve Sınıf	ÇEKO		KAMU		İKTİSAT		İŞLETME		MALİYE		EKONOMETRİ						
		Ö.S.	n %	Ö.S.	n %	Ö.S.	n %	Ö.S.	n %	Ö.S.	n %	Ö.S.	n %					
Kendini Geliştirme	90-91 I	2	23	20.5	1	8	38.0	1	28	23.7	3	8	14.3	2	1	16.7	-	0
	90-91 IV	2	22	19.1	3	5	16.1	1	51	23.0	2	37	21.6	2	17	24.6	1	8
	94-95 I	2	19	22.9	3	13	18.8	3	19	20.0	2	26	21.7	2	10	17.9	2	12
	94-95 IV	2	16	23.3	1	8	24.2	4	25	16.0	4	24	15.3	3	12	20.7	4	9
İyi iş edinme	90-91 I	1	30	26.8	2	5	23.8	2	27	22.9	1	15	26.8	1	2	33.3	-	0
	90-91 IV	1	25	21.7	1	9	29.0	1	51	23	1	40	23.4	1	22	31.9	3	3
	94-95 I	1	24	28.9	1	20	29.0	1	22	23.2	1	35	29.2	1	15	26.8	2	12
	94-95 IV	1	21	30.4	1	8	24.2	1	47	30.1	1	42	27	1	15	25.9	1	17
Yüksek ücret	90-91 I	4	19	17.0	4	2	9.5	4	18	15.3	2	12	21.4	1	2	33.3	-	0
	90-91 IV	4	18	15.7	5	2	6.5	3	37	16.7	3	21	12.2	4	10	14.5	4	2
	94-95 I	4	14	16.9	5	5	7.2	2	21	22.1	3	22	18.3	2	10	17.9	4	5
	94-95 IV	3	10	14.5	2	7	21.2	3	28	17.9	3	30	19.1	4	7	12.1	3	11
Kariyer	90-91 I	3	22	19.9	4	2	9.5	3	24	20.3	2	12	21.4	-	0	-	-	0
	90-91 IV	3	21	18.2	2	7	22.6	2	47	21.2	1	40	23.4	3	11	15.9	4	2
	94-95 I	3	16	19.3	2	19	27.5	4	18	18.9	4	18	15.0	3	9	16.1	1	16
	94-95 IV	3	10	14.5	3	6	18.2	2	36	23.1	2	31	19.7	2	14	24.1	2	14
Prestij	90-91 I	5	11	9.8	3	3	14.3	5	16	11.9	4	6	10.7	-	0	-	-	0
	90-91 IV	6	10	8.7	4	4	12.9	4	20	9.0	4	20	11.7	6	3	4.3	5	1
	94-95 I	5	7	8.4	4	9	13.0	5	8	8.4	6	7	5.8	4	7	12.5	3	8
	94-95 IV	5	3	4.3	4	2	6.0	5	11	7.1	6	14	8.9	5	6	10.3	5	3
İstifdam	90-91 I	6	5	4.5	5	1	4.8	6	6	5.1	5	2	3.6	2	1	16.7	-	0
	90-91 IV	5	14	12.2	4	4	12.9	5	14	6.3	5	13	7.6	5	6	8.7	2	4
	94-95 I	6	3	3.6	7	1	1.4	6	5	5.3	5	10	8.3	5	5	8.9	4	5
	94-95 IV	4	9	13.4	5	1	3.0	6	8	5.1	5	15	9.6	6	3	5.2	5	3
Diğer	90-91 I	7	2	1.8	-	0	-	7	1	0.8	6	1	1.8	-	0	-	-	0
	90-91 IV	7	5	4.3	-	0	-	6	2	0.9	-	0	-	-	0	-	-	0
	94-95 I	-	0	-	6	2	2.9	7	2	2.1	7	2	1.7	-	0	-	-	0
	94-95 IV	-	0	-	5	1	3.0	7	1	0.6	7	1	0.6	7	1	1.7	-	0

**Tablo 3. Öğrencilerin Üniversite Mezunu Olarak Çalışacakları İşlerde Önemli Olan Faktörlerin Öncelik Sıralaması**

Seçenek	Bölüm	Yıl ve Sınıf	ÇEKO		KAMU		İKTİSAT		İŞLETME		MALİYE		EKONOMETRİ						
			Ö.S.	n	%	Ö.S.	n	%	Ö.S.	n	%	Ö.S.	n	%	Ö.S.	n	%		
Lise mezunundan ayrıcalık	90-91 I	6	4	3.5	4	2	8.3	8	3	2.4	7	1	1.6	2	1	16.7	-	0	-
	94-95 I	7	4	3.8	-	0	-	8	8	3.6	8	5	2.9	6	3	4.5	-	0	-
Öğrendiklerini kullanabilme	90-91 I	6	6	7.4	7	1	1.4	6	6	6.8	6	9	7.7	6	4	7.1	4	2	3.4
	94-95 I	6	5	7.0	-	0	-	7	9	5.5	7	10	6.1	5	4	7.3	5	4	6.6
Saygınlık Sağlaması	90-91 I	1	27	23.5	1	5	20.8	1	33	26.2	1	13	21.3	2	1	16.7	-	0	-
	94-95 I	2	17	16.2	2	5	17.9	3	34	15.2	2	27	15.7	1	15	22.4	3	2	11.8
Prestij Sağlaması	90-91 I	2	19	23.5	1	16	23.2	2	15	17.0	2	24	20.5	3	8	14.3	2	10	17.2
	94-95 I	3	10	14.1	5	3	9.1	2	25	15.3	2	25	15.3	2	8	14.5	2	13	21.3
Kariyere Uygunluk	90-91 I	4	10	8.7	3	3	12.5	4	13	10.3	3	9	14.8	-	0	-	-	0	-
	94-95 I	6	6	5.7	2	5	17.9	2	38	17.0	5	18	10.5	4	6	9.0	4	1	5.9
İletileme imkanı	90-91 I	5	7	8.6	2	13	18.8	3	11	12.5	5	10	8.5	5	6	10.7	2	10	17.2
	94-95 I	4	9	12.7	4	4	12.1	3	23	14.1	5	19	11.7	1	10	18.2	3	6	9.8
Yüksek ücret imkanı	90-91 I	4	10	8.7	4	2	8.3	4	13	10.3	4	8	13.1	-	0	-	-	0	-
	94-95 I	4	12	11.4	3	4	14.3	4	33	14.7	4	24	14.0	5	5	7.5	3	2	11.8
İletileme imkanı	90-91 I	3	11	13.6	4	7	10.1	5	9	10.2	4	14	12.0	4	7	12.5	3	8	13.8
	94-95 I	6	5	7.0	3	5	15.2	5	16	9.8	6	16	9.8	2	8	14.5	6	2	3.3
Yüksek ücret imkanı	90-91 I	3	15	13.0	3	3	12.5	3	16	12.7	3	9	14.8	2	1	16.7	-	0	-
	94-95 I	3	14	13.3	2	5	17.9	6	20	8.9	3	26	15.1	4	6	9.0	4	1	5.9
Yüksek ücret imkanı	90-91 I	6	6	7.4	3	12	17.4	4	10	11.4	7	7	6.0	6	4	7.1	3	8	13.8
	94-95 I	2	13	18.3	2	6	18.2	4	19	11.7	4	21	12.9	3	6	10.9	3	6	9.8
Yüksek ücret imkanı	90-91 I	2	26	22.6	2	4	16.7	2	25	19.8	2	11	18.0	1	2	33.2	-	0	-
	94-95 I	1	24	22.9	1	7	25.0	1	50	22.3	1	46	26.7	2	13	19.4	1	4	23.5
Yüksek ücret imkanı	90-91 I	1	22	27.2	3	12	17.4	1	21	23.9	1	30	25.6	1	11	19.6	1	11	19.0
	94-95 I	1	17	23.9	1	8	24.2	1	35	21.3	1	42	25.8	1	10	18.2	1	15	24.6
Yüksek ücret imkanı	90-91 I	3	15	13.0	5	1	4.3	5	10	7.9	5	5	8.2	2	1	16.7	-	0	-
	94-95 I	2	17	16.2	3	4	14.3	5	28	12.5	6	14	8.1	3	12	17.9	1	4	23.5
Yüksek ücret imkanı	90-91 I	4	8	9.9	5	5	7.2	5	9	10.2	3	16	13.7	2	9	16.1	3	8	13.8
	94-95 I	5	6	8.5	3	5	15.2	3	23	14.1	3	23	14.1	4	5	9.1	3	6	9.8

Tablo 3'ün devamı

Bölüm Seçenek	Yıl ve Sınıf	ÇEKO		KAMU		İKTİSAT		İŞLETME		MALİYE		EKONOMETR	
		Ö.S.	n %	Ö.S.	n %	Ö.S.	n %	Ö.S.	n %	Ö.S.	n %	Ö.S.	n %
Uyumlu çalışma ortamı	90-91 I	5	6 5.2	4	2 8.3	6	9 7.1	6	4 6.6	-	0 -	-	0 -
	94-95 I	5	7 6.7	-	0 -	7	13 5.8	7	12 7.0	4	6 9.0	2	3 17.6
	94-95 I	7	1 1.2	6	3 4.5	6	6 6.8	7	7 6.0	4	7 12.5	5	1 1.8
	94-95 IV	5	6 8.5	6	2 6.0	6	12 7.4	8	6 3.7	5	4 7.3	4	5 14.8
Diğer	90-91 I	7	2 1.8	4	2 8.3	7	4 3.3	7	1 1.6	-	0 -	-	0 -
	94-95 I	7	4 3.8	-	0 -	-	0 -	-	0 -	7	1 1.3	-	0 -
	94-95 I	7	1 1.2	-	0 -	-	1 1.2	-	0 -	-	0 -	-	0 -
	94-95 IV	-	0 -	-	0 -	8	1 0.8	9	1 0.6	-	0 -	-	0 -

**Tablo 4: Mezuniyet Sonrası Çalışılacak Olan İş İle Eğitim Arasında Bir Paralellik Olmamasının Öğrenciler Üzerinde Yaratacağı Olası Sonuçlar**

Seçenek	Bölüm	Yıl ve Sınıf	ÇEKO		KAMU		İKTİSAT		İŞLETME		MALİYE		EKONOMETRİ							
			Ö.S.	n %	Ö.S.	n %	Ö.S.	n %	Ö.S.	n %	Ö.S.	n %	Ö.S.	n %						
Çalışabildiğim bir işim olduğu için diğer unsurlar önemli olmaz	90-91	I	5	14	14,0	4	1	5,3	5	12	10,4	4	5	10,6	1	1	33,3	-	0	-
		IV	4	16	15,1	3	3	13,0	3	34	17,8	5	23	15,1	5	7	13,5	3	2	18,2
Çalıştığım işin bana sağladığı olanaklar elverişli ise farketmez	94-95	I	3	12	17,4	5	8	12,7	4	11	14,9	2	26	23,2	2	10	20,4	3	10	19,6
		IV	2	13	20,0	1	8	25,8	4	28	18,3	3	25	15,7	5	5	11,1	4	7	14,6
Sürekli olarak eğitimime uygun bir iş arayışı içinde olurum	90-91	I	1	27	27,0	2	4	21,1	2	26	22,6	2	10	21,3	-	0	-	-	0	-
		IV	1	26	24,5	2	5	21,7	2	40	20,9	2	33	21,7	2	12	23,1	-	0	-
Üniversite eğitiminde geçen zamanım boşsa geçtiğimi düşünürüm	94-95	I	1	17	24,6	3	13	20,6	2	17	23,0	3	21	18,8	1	12	24,5	2	12	23,5
		IV	1	15	23,1	2	7	22,6	2	34	22,2	2	33	20,8	1	12	26,7	2	12	25,0
Bu durum zihinimi meşgul eder ve istenen performansı göstermemi sağlar	90-91	I	4	15	15,0	1	6	31,6	4	21	18,2	3	9	19,1	-	0	-	-	0	-
		IV	3	19	17,9	3	3	13,0	4	31	16,2	3	31	20,4	4	9	17,3	4	1	9,1
Diğer	94-95	I	4	8	11,6	4	12	19,0	4	11	14,9	5	14	12,5	3	6	12,2	5	6	11,8
		IV	3	12	18,5	3	5	16,1	5	22	14,4	4	23	14,5	4	7	15,6	5	6	12,5
Diğer	90-91	I	6	2	2,0	0	0	-	6	1	0,9	5	2	4,3	-	0	-	-	0	-
		IV	5	1	0,9	0	0	-	5	3	1,6	-	0	-	-	0	-	-	0	-
Diğer	94-95	I	5	2	2,9	0	0	-	5	3	4,1	6	2	1,8	4	1	2,0	6	1	2,0
		IV	5	1	1,5	0	0	-	6	1	0,7	5	2	1,3	-	0	-	6	1	2,0

Tablo 5. Öğrencilerin Yönetimden Beklentileri

Seçenek	Bölüm	Yıl ve Sınıf	ÇEKO		KAMU		İKTİSAT		İŞLETME		MALİYE		EKONOMETRİ						
			Ö.S.	n	%	Ö.S.	n	%	Ö.S.	n	%	Ö.S.	n	%	Ö.S.	n	%		
Dersler içeriği elverdiği ölçüde uygulamaya dönük olabilir.	90-91 I IV	1	25	24.8	1	4	36.3	1	20	18.9	2	10	19.6	1	2	50.0	-	-	
			23	22.1	2	4	14.8	1	48	22.9	1	50	28.4	1	23	35.9	4	26.7	
			23	27.0	1	1	21.9	1	24	28.9	1	21	18.4	1	15	27.3	1	14	25
			16	21.9	1	4	23.3	1	41	27.3	1	45	28.1	1	14	24.6	1	13	23.2
Derslere uygulamadan kişiler getirilerek diyalog artırılabilir	90-91 I IV	2	18	17.8	2	3	27.2	2	16	15.1	1	11	21.6	-	0	-	-	-	
			15	14.4	1	6	22.2	2	38	18.1	2	34	19.3	2	11	17.2	2	3	20
			15	17.6	3	1	17.2	3	13	15.7	3	17	14.9	3	7	12.7	2	9	16.1
			10	13.7	3	1	16.7	3	25	16.7	3	31	19.4	3	8	14.0	3	7	12.5
Derslerde seminer çalışmalarını yapabilir veya artırılabilir	90-91 I IV	4	13	12.9	4	1	9.1	6	10	9.4	3	5	9.8	-	0	-	-	-	
			5	4.8	4	2	7.4	5	24	11.4	5	14	8.0	5	4	6.3	4	1	6.7
			8	9.4	6	4	6.3	5	6	7.2	7	10	0.9	6	3	5.5	5	4	7.1
			5	6.8	2	6	20.0	4	15	10.0	6	7	4.4	5	6	10.5	8	1	1.8
Şirket ziyaretleri yapılabilir	90-91 I IV	7	4	4.0	3	2	18.3	3	14	13.2	2	10	19.6	-	0	-	-	-	
			13	12.5	3	3	11.1	4	26	12.4	3	25	14.2	4	8	13.0	2	3	20
			12	14.1	5	7	10.9	3	10	12.0	4	16	14.0	4	6	10.9	4	6	10.7
			6	8.2	6	1	3.3	6	13	8.7	3	18	11.3	4	7	12.3	2	8	14.3
Örnek olay çözümlerine ağırlık verilebilir	90-91 I IV	6	6	5.9	-	0	-	4	12	11.3	3	5	9.8	-	0	-	-	-	
			7	6.7	5	1	3.7	7	15	7.1	8	3	1.7	6	3	4.7	4	1	6.7
			6	4.7	8	2	3.1	3	10	12.0	5	13	11.4	5	4	7.3	5	4	7.1
			2	2.7	6	1	3.3	5	14	9.3	4	13	8.1	4	7	12.3	4	5	8.9
Staj olanakları artırılabilir	90-91 I IV	5	11	10.9	-	0	-	1	20	18.9	3	5	9.8	-	1	25	-	-	
			20	19.2	1	6	22.2	3	27	12.9	4	24	13.6	3	10	15.6	4	1	6.7
			13	15.3	2	1	18.8	4	9	10.8	2	19	16.7	2	10	18.2	3	8	14.3
			17	23.3	3	2	16.7	2	26	17.3	2	31	19.4	2	11	19.3	1	13	23.2



Tablo 5'in Devamı

Sevnek	Bölüm	Yıl ve Sınıf	ÇEKO		KAMU		İKTİSAT		İŞLETME		MALİYE		EKONOMETRİ							
			Ö.S.	n %	Ö.S.	n %	Ö.S.	n %	Ö.S.	n %	Ö.S.	n %	Ö.S.	n %	Ö.S.	n %				
Yetenek ve becerilerimizi artırıcı kurslar açılabilir	90-91	I	3	15	14.9	4	1	9.1	6	10	9.4	5	1	2.0	-	-	-			
		IV	7	5	4.8	4	2	7.4	8	9	4.3	7	9	5.1	7	1	1.6			
	94-95	I	7	3	3.5	4	10	15.6	8	2	2.4	6	11	9.6	4	6	10.9	5	5	7.1
		IV	4	8	11.0	4	3	10.0	8	5	3.3	7	5	3.1	6	3	5.3	7	7	3.6
Bölümlerarası proje yarışmaları düzenlenebilir	90-91	I	8	3	3.0	-	0	-	7	2	1.9	4	2	3.9	-	0	-	-	-	-
		IV	8	4	3.8	-	0	-	9	5	2.4	8	3	1.7	-	0	-	-	0	0
	94-95	I	8	2	2.4	9	1	1.6	8	2	2.4	9	2	1.8	-	0	-	6	3	5.4
		IV	7	2	2.7	-	0	-	9	2	1.3	8	1	0.6	-	0	-	6	3	5.4
Part-time iş bulma olanakları sağlanabilir	90-91	I	6	6	5.8	-	0	-	5	11	10.4	4	2	3.9	2	1	2.5	-	0	-
		IV	5	9	8.7	3	3	11.1	6	18	8.6	6	12	6.8	5	4	6.3	3	2	13.3
	94-95	I	6	4	4.7	7	3	4.6	6	4	4.8	8	5	4.4	6	3	5.5	5	4	7.1
		IV	5	6	8.2	5	2	6.7	7	8	5.3	5	9	5.6	7	1	1.8	5	4	7.1
Diğer	90-91	I	-	0	-	-	0	-	-	0	-	-	0	-	-	0	-	-	-	0
		IV	9	3	3.0	-	0	-	0	-	0	-	9	2	1.2	-	0	-	-	0
	94-95	I	8	1	1.2	-	0	-	1	3	3.8	-	0	-	7	1	1.8	-	0	-
		IV	8	1	1.5	-	0	-	1	1	0.8	-	0	-	-	0	-	-	0	-

### 3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Globalleşme ve bilgi toplumu olma yolunda büyük gelişmelerin kaydedildiği günümüz dünyasında yetişmiş insangücü ve bilgi birikiminin sağlandığı kaynak olarak üniversitelerin işlevlerini sağlıklı bir şekilde yerine getirebilmeleri bugünü ve yarınları yakalayabildiği ölçüde mümkün olacaktır. Son yıllarda hemen her alanda hedeflere ulaşmada insan faktörünün öneminin ağırlıklı olarak farkedilmesi ve bu yönde düzenlemelere gidilmesi üniversitelerin görev ve sorumluluklarını tekrar gözden geçirmelerini gerekli kılmaktadır. Yaptığımız araştırmada öğrencilerin bakış açıları ile de desteklenen bu görev ve sorumlulukları şu şekilde belirtebiliriz.

- Ders program içeriklerinin güncelleştirilmesi,
- Coğrafi konum ve olanakları farklı bile olsa aynı alanda yetiştirilen öğrenci formasyonlarının birbirine yakın olması ve bu yönde yüksek öğretim kurumları arasındaki iletişim ve bilgi alışverişinin artırılması,
- Yüksek öğretim kurumlarında kantitatif artışlardan uzaklaşarak kalitatif artışlara yönelmesi ve bu yolla kaynakların daha rasyonel kullanımının sağlanması,
- Özellikle ülkemizde üniversitelerde araştırma-geliştirme çalışmalarına katılabilecek yeterli sayıda elemanlar bulunmasına rağmen, iş dünyası bu araştırmalardan yeterince yararlanamamaktadır (Güleç, 1987, 1). Kanımızca tanıtım eksikliğinden kaynaklanan bu durumun giderilebilmesi için üniversite iş dünyası işbirliğinin gerek öğretim elemanları gerekse öğrenciler yönüyle artırılması,
- Üniversite iş dünyası işbirliğinin sağlanması yönünde gerek derslerin ve ders konularının elverdiği ölçüde uygulamaya dönük olması gerekse derslerin uygulamadan kişilerin getirilerek yürütülmesi,
- Yüksek öğretim kurumlarında yönetim, öğretim elemanı ve öğrenci diyalogunun kurulması ve/veya artırılması.

Sonuç olarak diyebiliriz ki, nitelikli insangücü yetiştirme sorumluluğu taşıması gereken yüksek öğretim kurumları bu işlevlerini sağlıklı bir şekilde gerçekleştirebilmek için, varlık sebepleri olan öğrencileri gözardı etmeyen, bugünü ve yarını göz önüne alan düzenlemeler yapmak zorundadırlar.

## KAYNAKÇA

\_\_\_\_\_, (1994), İ.İ.B.F. 1994-95 Öğretim Yılı Öğrenci Rehberi, İzmir.

**GÜLEÇ**, Kemal (1987), **Üniversiteler, Araştırma Kurumları ve Sanayi Arasındaki İlişkiler**, DPT Yayını, Ankara.

**KÜÇÜKÇİRKİN**, Mehmet (1990), **Üniversite-Sanayi İşbirliği**, TOBB Yayını, Ankara.

**SOYSAL**, Ataç; Aykut ERKUT; Bülent CERİT (1991), "Üniversite Yönetimi İçin Bir Yeniden Yapılanma Uygulaması", **MPM Verimlilik Dergisi**, Sayı, Ankara.

**TINAR**, M. Yaşar; Kaan YARALIOĞLU; Cemile GÜRÇAY, (1992) "Verimlilik Kültürü ve Üniversitelerimiz", (Yayınlanmamış Özgün Çalışma), İzmir.

# REKABET MODELLERİNİN DEĞİŞİMİ VE SANAYİ İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Belkıs Özkara\*

## ÖZET

İş dünyası giderek artan bir rekabetle karşı karşıyadır. İşletmelerin varlığını sürdürmesi rekabet edebilme gücüne ve üstünlüğüne bağlı görünmektedir. Her alanda yaşanan değişimler rekabet alanında da rekabetin kural ve ölçülerini etkilemekte ve değiştirmektedir. Her dönemde rekabetle ilgili anlayış, rekabet sorunlarını çözmek için uygulanan yol ve yöntemler değişmektedir. Rekabet anlayışı rekabetin yıkıcı olduğu görüşünden, geliştirici olduğu görüşüne; düşmanca rekabetten, işbirliği yaparak rekabete doğru gelişmiştir. Bir dönem üretim üstünlüğü ve ölçek ekonomisi kuralları, bir dönem pazarların büyüme ve gelişmesine bağlı olarak portföy yönetimi, bir dönem kalite ve hız rekabet üstünlüğü sağlarken, günümüzde değer yaratma rekabetin temel kuralını oluşturmaktadır. Bu makalenin ilk bölümünde rekabetin geçmişten günümüze geçirdiği evrim ve günümüzde rekabet üstünlüğü sağlayan anlayış ve yöntemler incelenmekte; ikinci bölümünde ise, Türkiye’de büyük işletmeler üzerinde yapılan araştırmaların bulguları sunulmaktadır.

## 1. GİRİŞ

Rekabet, işletmelerin varlığını sürdürmek ve başarılı olmak için diğerleriyle yaptıkları yarış ifade eder. Bu yarışın niteliği, geçmişten bugüne iki biçimde olmuştur: Rakipleri ortadan kaldırma ya da yarış dışında bırakma; rakipler karşısında üstünlük sağlamanın yollarını arama. Günümüzde ise, rekabetçi üstünlüğün kaynaklarını aramanın ötesinde, işbirliği yaparak rekabet etme ve yeni sektörler yaratarak rekabetin kurallarını tanımlama geleceğin rekabetinin ölçütleri olarak ortaya çıkmıştır.

Geçmişte dışa kapalı ekonomiler, korumacılık ve rekabeti engelleyici uygulamalar uzun süre işletmelere rekabetin olmadığı ya da sınırlı olduğu pazarlar sağlamıştır. Bu dönemlerde rekabetin itici gücü tekel olma ya da en azından pazarı denetleme isteğidir. Rekabet anlayışı işletme yönlüdür; işletmenin çıkarları doğrultusunda müşterileri, işgörenleri, teknolojiyi, doğal kaynakları ve genel olarak toplumu kullanmaya dayanır.

---

\* Yrd. Doç. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, AFYON

Ancak, dünyayı ekonomik ve siyasal açıdan ayıran bloklaşmaların çözülmesi, korumacılığın azalması ve uluslar arası ticaretin artması, rekabetin dengeli koşullarda oluşmasını sağlayacak yasal düzenlemelerin diğer ülkelerde kabul edilmesi sonucu rekabetin niteliği değişmiştir. Rekabet üstünlüğü kazanma işletmelerin ayakta kalabilmesinin yolu olmuştur. Bu yeni dönem işletmeleri rekabet etmeye zorladığı gibi, rekabet anlayışlarını da kökten değiştirmeye yöneltmektedir.

Günümüzde, işletmelerin içinde bulunduğu ortamı tanımlayan en uygun ifade rekabetin küreselleşmesi ve şiddetlenmesidir. Küresel rekabet, mevcut olanı korumaktan çok gelişmeyi, rakipler karşısında sürekli olarak üstünlükler sağlayacak farklılıklar yaratmayı, müşteri tatminini, teknoloji, işgörenler ve doğal kaynakları geliştirmeyi, işletme çıkarlarından çok toplumun çıkarlarını korumayı gerektirir.

Rekabetin küreselleşmesi, rekabet ortamının değişken olduğunu da gösterir. Rekabetin değişken yapısı, işletmenin sürekli çaba göstermediği takdirde, kazandığı üstünlükleri kaybedeceği anlamına gelir. Bu durumda, mevcut üstünlüklerin korunması çabası yetersizdir. Değişen koşullar karşısında mevcut durumunu korumaya çalışan bir işletme rekabet üstünlüğünü kaybeder. Bunun ötesinde, değişen koşulları izleyerek yeni üstünlüklere uyarlanmaya çalışılan bir işletme de Pazar önderi olmak yerine rakiplerini izleyen konumuna düşer. Yeni dönemin rekabet anlayışı geleceğe dönük çabaları gerektirir. Bu anlayış, belirli kalıpları ve yöntemleri uygulamakla değil, yönetim anlayışının kökten değişmesiyle sağlanabilir. Rekabetin itici gücü izleme ve yetişmeye çalışma gibi pasif bir anlayışla değil; öncü, atak, geliştirici ve farklılaştırıcı bir anlayışla sağlanabilir.

Bu çalışmada yönetim anlayışının bir göstergesi olarak rekabet modellerinin değişimi incelenecek; yeni rekabet modelinin boyutları ve uygulamaya temel olacak yönetim bakış açısı tanımlanacaktır. Bu ölçütlerin ışığında, Türkiye’de İstanbul Sanayi Odasının 500 büyük işletmesinin rekabete bakış açısı, rekabet modellerine ilişkin özelliklerini belirlemeye yönelik bir anket çalışmasının sonuçları sunulacaktır.

## **2. TEORİK ARKAPLAN-REKABET MODELLERİNİN DEĞİŞİM SÜRECİ**

Rekabet modeli (paradigma), işletmenin rekabetle ilgili olarak iç ve dış ortamını algılayıp yorumlamasında etkili olan tüm etkenleri kapsar (Paradigma-model konusunda daha ayrıntılı bilgi için bkz. Cüceloğlu, 1995, s.56). Her model dünyaya nasıl bakılması gerektiği konusunda soyut önerme ve tezleri (belirli bir bakış açısı) ve neyin nasıl yapılacağı konusunda açık yöntem ve önermeleri içerir. Modelin öğrenilmesi, benimsenmesi ve uygulanması için o alanda çalışan bireyler arasında sosyal iletişim ve etkileşim gereklidir (Şimşek, 1997, s.17). Buna göre bir rekabet modeli işletmenin içinde bulunduğu çevreyi, örgüt yapısını, ürettiği ürün ya da hizmetleri, teknolojiyi, işgörenleri, müşterileri ve genel olarak rekabeti nasıl algıladığına; tüm bunları bir bütünlük içinde nasıl birleştirdiğine (rekabetçi üstünlük sağlayan yöntemler oluşturma) ve nasıl uyguladığına bağlıdır. Bu öğeler ve işletmenin

bu ögelere bakışı ve uyguladığı yöntemler değiştiğinde, rekabet modeli de sürekli olarak değişir.

**Tablo 1: Rekabet Tayfı**

	Yavaş Devir	Standart Devir	Hızlı Devir
<b>Pazar Özellikleri</b>			
Rekabetçi Analog	yerel-tekelci	geleneksel-oligopol	Schumpeterian Yaratıcı yıkım rüzgarı Yaratıcılıkla rekabet
Rekabetin Niteliği	Gevşek: korunmuş pazarlar, yalıtılmış rekabet	Genişletilmiş: Pazar payı mücadeleleri, ölçek üzerinde rekabet	Dinamik: yoğun rekabet, yenilik üzerinde odaklanma
Pazar Alanı	Dar: yerel pazarlar	Geniş olarak tanımlanmış: ulusal ya da küresel kitlesel pazarlar ve reklam	Değişken: geleneksel pazarların dışına çıkma, Pazarın yeniden tanımlanması
<b>Örgütsel özellikler</b>			
Örgütsel Analog	Lonca benzeri	Ölçek-uyumlaştırılmış	Amaç yönelimli
Deneyimler	Sınırlandırılmış	İlimli	Normal Üstü
Kontrol Uygulaması	Gevşek	Sıkı: maliyet ve kalite yönelimli	Gevşek/Sıkı: (yaşam seyrindeki aşamaya bağlı)
<b>Stratejik öncelikler</b>			
Önemli başarı etkenleri	Korunmuş pazar yaratmak, işletmeyi rekabetten yalıtılmak	Ölçek ekonomileri, pazar payı, marka sadakati kurmak	Pazar zamanlaması ve bilgi toplama. Hız. Sınırlı ve geçici karlar
Alıcı-arzedici ilişkileri	Durgun, uzun vade, yakın ve kişisel ilişkilere dayanma	İlimli olarak durgun, marka bağımlılığı önemli, Pazar payı üzerinde yoğunlaşma	Durgun olmayan, geçici sadakat, dağıtım kanallarında değişme

Kaynak: Jeffrey R. Williams, "How Sustainable is Your Competitive Advantage?", California Management Review (Spring, 1992), s.42

Rekabet işletme bakış açısından inceleme konusu yapıldığında; endüstri devriminden bu yana beş farklı bakış açısına ve bu bakış açılarına bağlı olarak değişen yöntem ve uygulamalarla gerçekleşmiştir: Üretim, maliyet, kalite, hız ve değer yaratma.

## 2.1. Üretim ve Maliyete Dayalı Rekabet Evresi

Endüstri devriminden sonraki ilk dönemlerin belirgin özelliği, pazarlara üreticilerin egemen olmasıydı. Bu dönemde rekabet üstünlüğünün temel kaynağı üretim hacmi olurken, rekabetin yöneldiği alan da iç pazarlardı. İç pazarlarda üretimi arttırabilen işletmeler henüz doymamış olan pazarlardan daha fazla pay alabilmekteydi. Rakiplerin çoğalmasıyla birlikte, etkenlik ve verimlilik ilkelerine göre örgütlenmiş işletmelerin sağladığı maliyet düşüklüğü bir üstünlük aracı olmuştur (Kavrakoğlu, 1994, s.78). Ancak, maliyet rekabetçi anlamda değil, ürünleri daha geniş Pazar kesimlerine yöneltmenin bir aracı olarak görülmekteydi (Bono, s.107). Üretim üstünlüğü üretim hacmini arttıran yığın üretim teknolojisi ile sağlanırken; maliyet üstünlüğü ucuz işgücü, ucuz kaynaklar, etkenlik, verimlilik ve usallık ölçütüne dayalı bir örgüt yapısı ile sağlanabiliyordu. Önemli olan ürün üretmek ya da hizmet sunmaktı. Ürün ya da hizmetin temel değeri yeterli görülmekteydi. Fiyat ise, rekabetçi anlamda değil, Pazar payını yükseltmek amacıyla önemseniyordu.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki dönemlerde yığın üretim tekniklerinin gelişmesi ve verimlilikteki artışla birlikte, büyük bir üretim patlaması olmuştur. Drucker bu gelişmeyi **verimlilik devrimi** olarak adlandırır (Drucker, 1994, s.14). Ancak, üretimdeki artış, beraberinde ürünlerin satılması sorununu ortaya çıkarmıştır. Bu dönem satın almaya özendirici tekniklerin uygulanmasından, insanları istek ve gereksinmelerine uygun özellikleri ve fiyatı olan ürünlerin üretilmesine kadar uzanan bir gelişme göstermiştir. İlk zamanlar pazarlamanın satışları arttırıcı teknikleri baskın gelirken; daha sonraları, tüketicilerin istek ve gereksinmelerine uygun olarak üretilen ve satılan ürünlere yönelme olmuştur.

Bu dönemin rekabet modeli kısaca şöyle özetlenebilir:

**Amaç:** Büyüyen Pazar fırsatlarını değerlendirmek ve pazarlardan daha fazla pay almak

**Strateji:** Büyüme

**Araçlar:** Üretim artışını sağlayan etkenlik ve verimlilik ilkeleri ile satışı arttıran pazarlama teknikleri

**Yapı:** Merkezci, hiyerarşik yapı

İşletmeler yerel pazarlardaki fırsatları değerlendirmek için henüz yeterli fırsatlara sahiptirler. Bu nedenle de işletmelerin merkezci bir yapı içinde büyüdüğü bir dönemdir. İşletmenin bakış açısı dışsal olmaktan çok içseldir. Kapasite artırımına gitmek, teknolojik yenilikler uygulamak, verimliliği ve etkenliği arttırmak gibi uygulamalar henüz amaçları gerçekleştirmek için yeterli araçları oluşturmaktadır.

## 2.2. Ürün-Pazar Genişlemesine Dayalı Rekabet Evresi

Pazarların genişlemesi ve yeni ürün ya da hizmet türlerinin ortaya çıkması ile birlikte, yeni pazarlardan pay alma konusunda pazarlamanın sağladığı araçlar yetersiz kaldığı için yalnızca pazarlamanın değil, tüm işlevlerin bütünsel olarak uygulanmasını öneren araçlara gereksinim duyulmuştur. Üretim ve maliyet boyutlarını, pazarların yapısı ile birleştiren stratejik yönetim rekabetin diğer bir aracı olarak uygulanmaya başlanmıştır.

Stratejik yönetimin üretim ve maliyet üstünlüğü temelindeki rekabetçi modeli, iki boyutu olan bir stratejik yaklaşıma dayanıyordu: Pazarların büyüme derecesiyle ilgili Pazar çekiciliği ve işletmenin kaynakları. Buna göre, bir işletmenin rekabetçiliği atıl kaynaklara sahip olması, büyüyen pazarlardan pay almaya yönelik ürün ya da hizmetler üretmesidir. Rekabetçi stratejiler oluşturmanın temelini, pazar fırsatlarının belirlenmesi için çevre analizi yapmak ve işletmenin bu fırsatları değerlendirecek kaynaklara sahip olup olmadığını belirlenmesi için yapısal analiz yapmak oluşturmaktaydı. Stratejik yönetim uygulamaları ile işletmelerin genişleyen pazarlardaki potansiyel büyümeden yararlanabilmek için yaptıkları yatırımların sonucunda yığışım (holding) tarzı yapılar ortaya çıkmıştır (Belohlav, 1993, s.56; Belohlav, 1996, s.12).

Stratejik yönetime dayalı rekabet modeli, sınırlı bir alanda belirli bir rekabetçi konumu elde etmek ve elde tutmak, bunun için tepkisel olarak taktikler uygulamak, sürekli olarak rakipleri izlemek ve dikkate almak, rakiplerin zayıflıklarına göre eylem yolunu seçmek gibi belirli özelliklerle de ifade edilebilir (Babbar-Rai, 1993, s.105). Temel kural "tüm gücümüzü rakibinizin sizinle ilgili olan en zayıf tarafına odaklayın" sözüdür (Hackman and Silva, 1987, s. 54). Bu modelde önemli olan çevre koşullarına uyum sağlamayı kolaylaştıracak en uygun stratejilerin belirlenmesi, uygulamada strateji ve yapı uyumunun sağlanmasıdır.

Bu dönemin rekabetçi modelini kısaca özetlediğimizde de şu tablo ortaya çıkar:

Amaç: Büyüyen pazar fırsatlarını değerlendirme ve pazardan daha fazla pay alma

Strateji: Büyüme

Araçlar: Çevre analizi ve yapısal analiz



Yapı: Matriks ve holding yapılar

Bu modelde yöneticilerin faaliyetlerine yön veren temel değerler ve varsayımlar şöyle sıralanabilir (Cameron, 1994, s.189).

- Daha büyük örgütler daha iyi örgütlerdir. Başarımın tipik ölçüsü daha fazla Pazar payı, daha çok üretim yapan teknoloji, daha çok sayıda işgücü ve daha fazla gelirdir.

- Sınırsız büyüme, örgütsel gelişme için doğal ve arzu edilen bir durumdur. Büyüme güçsüzlükten kaçıştır. Büyümeyen bir işletme verimsiz ve atıl olarak görülür.

- Örgütsel uyumluluk ve esneklik, kullanılmayan kaynaklar ve fazlalıklar ile ilgilidir. Örgütleri esnek, atak ve uyumlu kılan fazla kaynaklar gereklidir. Fazlalıklar ve tamponların varlığı beklenmeyen durumlara karşı önlem alma ve fırsatları değerlendirme olanağı sağlar.

- Tutarlılık ve ahenk etkili örgütlerin kalite damgasıdır. Strateji, yapı, sistemler, stiller ve beceriler arasında bağlantı kurma örgütsel etkililiğin zorunlu koşuludur.

Bu bakış açısının tanımladığı rekabet modeli de talebin arzdan fazla olduğu ve pazarların her zaman değerlendirilebilecek fırsatları içerdiği dönemlere özgüdür. Arz ve talep dengesi, arzın talepten fazla olması biçiminde değişinceye kadar bu model işletmeler için geçerliliğini sürdürmüştür.

### 2.3. Kalite ve Hıza Dayalı Rekabet Evresi

1980'li yıllara gelindiğinde, batıda rekabetçiliğin hala stratejik yönetimin geleneksel araçlarıyla sağlanabileceği düşünülüyordu. Bu yıllarda Michael Porter üç perspektiften hareketle bir işletmenin eylem alanını betimlemiştir (Belohlav, 1993, s.57; Belohlav, 1996, s.12):

- Kapsayıcı maliyet liderliği (hammadde, teknoloji vb. maliyetler)

- Farklılaşma (marka imajı, ürün geliştirme, müşteri tutma, dağıtım ağı vb. pazarlama etkinlikleri);

- Odak noktası (rakiplerden daha etkili bir şekilde belirli bölümlere hizmet etmeye yönelme)

Michael Porter'a göre bir işletme iki tür rekabet üstünlüğüne sahip olabilir: Düşük maliyet ya da farklılaşma. Bunlar işletmenin değer zincirindeki faaliyetleri rakiplerinden daha ucuz ve daha benzersiz yapma yeteneğinden kaynaklanır. Değer

zinciri işletmelerin içsel fonksiyonlarının üstünlüğü ve bu fonksiyonlar arasındaki sinerjiyi ilgilendirir. Farklılaşmayı yaratan da bu sinerjidir (Eren, 1997, s.166). Değer zinciri yalnızca içsel fonksiyonları değil, arzeticilerden dağıtım kanalları ve müşterilere kadar uzanan öğeleri kapsar. Ancak pazarların küreselleşmesi işletmelerin belirli ürünler, rakipler ve pazarlar üzerinde odaklanmaları güçleştirmektedir. Çünkü, rakipler yerel ve ulusal rakipler değil, uluslararası rakiplerdir. Rekabet edilen pazarlar ise, ulusal ve uluslararası pazarlardır.

Diğer yandan, işletme yöneticileri mükemmel ve parlak stratejileri uygulayabilmek için doğru seçilmiş ve iyi eğitilmiş, bilinçli insanlara gereksinme olduğu gerçeğini görmüşlerdir (Hackman and Silva, 1990, s.58). Strateji, yapı ve süreçlerin, insana ve insan ilişkilerinin oluşturduğu değerler sistemine özen gösterilmeksizin, rekabet üstünlüğü sağlayamayacağı fark edilmiştir. Bu anlayışın gelişmesinde Japon işletmelerinin dünya pazarlarında rekabet üstünlüğü kazanmaya başlaması oldukça etkili olmuş; batılı işletmelerin tüm dikkatinin Japon işletmelerinin başarı sırları üzerinde yoğunlaşmasına neden olmuştur (Werther, and Kerr, 1995, s.11).

Yeniden rekabet üstünlüğü kazanabilmek için batılı işletmeler verimliliklerini arttırma yolunu denemişlerdir. Bazı işletmeler çözümler için yeni teknoloji (otomasyon, robotlar, bilgisayar destekli üretim sistemleri vb) ekleyerek ya da doğrudan işgücünü azaltarak etkenliği arttırmaya bakarken; bazıları da amaç oluşturma, mükemmellik için yetiştirme, kalite çemberleri, işgören katılımı, ya da diğer kalite geliştirme programları yoluyla insan yönetiminde verimlilik artışlarını araştırmışlardır (Sherwood, 1988, s.6). bu çabalardan ilki kitlesel üretim ve yeniliğe dayalı rekabet modelini vurgularken; ikinci tür çabalar insanı ve kaliteyi odak alan yeni bir rekabet modelini vurgulamaktadır.

Kaliteye yönelen ilgi birçok işletmenin kalite geliştirme çabalarına yönelmesine neden olmuş ancak bu çabalar başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Başarısızlıkların nedeni, yalnızca teknikler üzerinde odaklanarak kalite çemberleri oluşturmakla kalitenin yükseltilebileceği düşüncesiydi (Cole, Bacdayan and White, 1993, s.80). Aslında kalite, işletmelerin her dönemde önem verdiği bir konu olmakla birlikte, yüksek kaliteli ürün ya da hizmetler teknolojik yeniliğe ve sıkı kalite kontrolüne dayandığı için yüksek maliyetlerle üretilebiliyordu. Oysa kaliteye dayalı rekabet modelinde yüksek kalite yetiştirilmiş, yetkilendirilmiş ve güdülenmiş insangücüne dayandığı için düşük maliyetle sağlanabilmektedir. Bu nedenle 80'li yıllar rekabet üstünlüğü sağlamada kalitenin önemli bir strateji olduğunun farkına varıldığı, ancak etkili biçimde kullanılmadığı bir dönemi temsil eder.

1990'lı yıllar ise, tümüyle kaliteye yönelişin odak noktası olmuştur. Kalite bakış açısı işletme stratejisinde önemli bir etkiye sahip olmuştur. Rekabetçi üstünlüğü geliştirmek için yüksek kaliteyi uygulamak yalnızca bir farklılaştırma stratejisini değil, aynı zamanda bir düşük maliyet stratejisini de beraberinde getirir (Belohlav, 1996,

s.13). Düşük maliyet ve yüksek kaliteyi gerçekleştiren şirketleri diğerlerinden farklı yapan sonuç alma hızı olmaktadır. Pazarların gelişmesini hızlı algılayabilmek, yeni pazarlara girebilmek, yeni ürünleri üreterek müşteriye sunabilmek, müşteriye hızlı hizmet vererek isteklerini hızlı bir şekilde yanıtlayabilmek çağımızın rekabet üstünlüğü ölçütleri olarak görülmektedir (Kavrakoğlu, 1994, s.79). Yüksek hızı destekleyecek bilgisayar destekli üretim, bilgisayar destekli tasarım ve bilgisayar destekli bilişim sistemleri gibi teknolojik gelişmeler işletmelerin işini kolaylaştıracak olanaklar sunmaktadır.

Kalitenin bir rekabet stratejisi olarak ortaya çıkması, işletmelerin çevresinin değişen bir bakış açısından değerlendirilmesini zorunlu kılmıştır. Buna göre, kaliteye yönelik işletmeler endüstriden rekabete, pazardan müşterilere, örgütsel işlevlerden örgütsel süreçlere odaklanmalıdırlar (Belohlav, 1993, s.65). Bu değişim işletmelerin rekabet stratejilerini oluştururken, endüstri çekiciliği yerine rakiplerin kimler olduğunu ve nasıl davrandıklarını; pazar bölümlerinin standartlaştırılmış istek ve beklentileri yerine bireysel olarak müşterilerin istek ve beklentilerini, işbölümü anlayışı içinde örgütsel işlevler yerine yatay süreçleri göz önünde bulundurmalıdırlar.

Bu dönemin rekabet modelini kısaca şöyle özetleyebiliriz:

Amaç: Müşteri tatmini

Strateji: Kalite ve hız

Araçlar: Toplam kalite yönetimi, işletme süreçlerinin yeniden düzenlenmesi

Yapı: Yalın, takım çalışmasına dayalı yapılar

Rekabet modelini destekleyen ve yönlendiren düşünce yapısı, yeniden yapılanma ve küçülme üzerinde odaklanır. Bu döneme yön veren temel değer yargılarını şöyle sıralamak olurludur:

- Küçük örgütler daha iyidir. Çünkü başarının ölçüsü üretim miktarı ve Pazar payından kalite ve müşteri tatminine doğru değişmiştir.

- Büyüklük her zaman güçlülüğün göstergesi değildir. Hızın önemli olduğu çağımızda yavaş hareket eden kaybetmektedir. Büyümenin yarattığı bürokrasi hantallaşmayı ve değişime direnci arttırmaktadır.

- Kaynaklar sınırlı olduğu için, bir örgütün tüm sektörlerde en iyi olması olanaklı değildir. Temel yeteneklere dönüş, örgütün en iyi olduğu alanda kolayca taklit edilemeyen ürün ya da hizmetler üretmesini sağlar.

- Örgütsel uyumluluk ve esneklik müşterilerin gereksinmelerini zamanında karşılayabilme ve toplumun beklentilerine uygun davranmayla ilgilidir. Çevreyle bütünleşme örgütsel etkililiğin temel koşuludur. .

Bu değerler yeniden yapılanma, süreçlerin yeniden düzenlenmesi, yalınlaşma, hiyerarşik basamakların azaltılması, takım çalışması gibi kavramların daha fazla ilgi odağı olmasına ve uygulamaların hızlanmasına neden olmuştur.

#### 2.4. Değer Yaratmaya Dayalı Rekabet Evresi

Rekabetin bu evresi diğer evreleri de kapsamakla birlikte, bugünün koşullarına uyum sağlamayı kolaylaştıracak bir rekabet modelinden çok, geleceğin rekabet kurallarını oluşturarak Pazar lideri konumunu sürdürecektir rekabet modelini öngörmektedir. Bir işletmenin pazarın lideri konumunda olması, gelecekte de aynı durumda olacağını göstermez. Gerçekte, pazarın sınırlarını yaratıcı bir biçimde tanımlayan her şirket kendisini pazarın lideri konumunda görebilir (Hamel and Prahalad, 1996, s.29). Geleceğe yönelik rekabet modeli bugünün değil, geleceğin koşullarını tahmin ederek, yaratıcı bir tavırla farklılıklar yaratmaya dayanır.

Yeni rekabet modeli şu özellikleri vurgular:

**Değer Yaratma ve Sürekli Yenilenme:** İşletmeler sattıkları ürün ya da hizmetle tanınırlar. Bu ürün ya da hizmetler yarattığı değer ve fayda için satın alınırlar. Başarılı işletmeler ürün ya da hizmetlerin niçin ve nasıl kullanıldığını bilirler. Her ürün ya da hizmet değer yaratan bir şeydir (Belohlav, 1996, s.13).

Değer yaratan bir işletmenin özünü şöyle açıklamak mümkündür (Bono, s.18):

Yeterlilik: Kalite, verimlilik, etkenlik ve yapılması bekleneni başarma yeteneği

Denetim: Maliyet denetimi, strateji ve gerçekleştirenleri bilme yeteneği

Özen: Müşteriye, işgörene ve çevreye özen

Yaratıcılık: Yeni değerler üretimi

Her ürün ya da hizmet değer yaratan bir şeydir. Sürekli yeni ürün geliştirme sürecinde "öğrenirken kazan" ilkesi yalnızca Pazar liderleri için değil, her işletme için yönlendirici olacaktır (Belohlav, 1996, s.15). Değer yaratmak yalnızca maddi anlamda bir ürün ya da hizmeti ortaya koymak değildir. Bu nedenle kalite ve maliyet gibi geleneksel değer yaratma öğelerinin yanısıra insana ve çevreye özen, yaratıcılık gibi destekleyici öğeleri de kapsamalıdır.

**Öz Yeterlilik (Core Competencies):** Öz yeterlilik, bir işletmeyi diğerlerinden ayıran özel bilgi ve beceri ve kaynaklardır. Bu bilgi ve beceri ve kaynaklar müşteriler için yüksek değere sahip ürün ya da hizmetler üretmek için stratejik süreçlere yayıldığında ve stratejik hedeflerle ilişkilendirildiğinde en ayırıcı ve taklit edilmesi güç öz yeteneklere dönüşür (Long and Vickers-Koch, 1995, s.13).

Öz yeterlilik zamanla kopyalanabilir ve rekabet üstünlüğü sağlama özelliğini kaybedebilir. Bu nedenle kopyalanabilirliğin azaltılması bu süreci geciktirebilir. Öz yeterliliklerin taklit edilemez olması dört özelliğe bağlıdır (Collins and Montgomery, 1995, s.120): Birincisi, patent haklarında olduğu gibi, fiziksel bölünmezliktir. İkincisi, marka güvenilirliği ve saygınlık gibi bir süreç içinde yaratılan kaynaklar ve değerler kolayca taklit edilemez. Üçüncüsü, neden ve nasıl başarılı olduğu bilinmeyen kaynak ve değerler taklit edilemez. Dördüncüsü, büyük miktarlardaki yatırımlar taklit edilemez. Bu özelliklerden bir ya da birkaçını taşıyan bir bilgi, beceri ve kaynağa sahip olan işletme rakipler karşısında uzun süre rekabet üstünlüğünü koruyabilecek ve bulunduğu alanda önder konumunu sürdürebilecektir.

Yeterlilik geliştirme artan baskı rekabetle karşı karşıya kalındığında bile sürekli deneyimlemeyi gerektirir. Küresel rekabet işletmenin yalnızca güçlü yönlerinde ve teknolojisinde değil, aynı zamanda faaliyetlerinin geniş bir alanında da yeni değer yaratma yollarını aramasını gerektirir (Werther and Kerr, 1995, s.15). Yeterlilikler yaratıcı insan gücüne bağlıdır; araştırma, etkileşme ve öğrenme yetenekleri olan ve bu yetenekleri geliştirme fırsatı sağlanmış olan insanlarla geliştirilebilir. Yetkilendirme ve takım çalışması öz yeteneklerin geliştirilmesinde kullanılabilir.

**Zaman:** Müşteri değerini odak noktası alan işletmeler giderek artan biçimde müşteri taleplerine hızlı yanıt vermeye yoğunlaşırlar. Süreç zamanını azaltma ilk olarak Pazar önderliği zamanını azaltmayı sağladığı için müşteri kazanmayı sağlar. Kuralları oturmuş bir endüstride bile, önderlik zamanı önemli bir rekabet üstünlüğüdür (Belohlav, 1996, s.16). Hız mevcut işlerimizi daha hızlı yapmakla sağlanabilecek bir üstünlük değildir. Hız üstünlüğünü başarmak için köktenci bir yaklaşımla, tüm süreçlerin değer yaratmayan işlerden ayıklanması ve süreçlerin yeniden düzenlenmesi gerekir.

**Ağlar (Şebeke) Oluşturma:** Uluslararası rekabet ve hızlı teknolojik gelişmelerin sonucu olarak esnek örgüt yapılarına gereksinme duyulmaktadır. Ağ yapılar bir ürün ya da hizmeti üretebilmek için gerekli kaynakların değer zincirinin değişik noktalarında yer alan farklı işletmelerden sağlayarak kullanırlar (Snow, Miles and Coleman, 1992, s.55). Ağ yapılar gerekli kaynakların tümünü ellerinde bulundurmamak yerine, en iyi olan diğer işletmelerden sağladıkları için hem daha yalındırlar, hem de değişimlere daha hızlı yanıt verebilirler.

Ağlar örgüt içi ya da örgüt dışı ilişkilerin işbirliği temeline dayandırılmasıyla ortaya çıkar. Örgüt içi ağlar işlevsel birimler arasında oluşturulabilir. Bunun için

birimler arasındaki yapay duvarların kaldırılması, işbirliğinin çapraz işlevsel takımlarla desteklenmesi gerekir. Örgüt dışı ağlar ise, farklı alanlarda çalışan örgütlerin ortak bir amacı gerçekleştirmek için geçici ya da sürekli işbirliği yapmasıyla ortaya çıkar.

Ağların, kaynakların denetimi ve geniş bir alana dağılımında etkili olduğu ve örgütsel yenilik kilit bir rol oynadığı kabul edilmektedir (Ibarra, 1993, s.471). İşletmeler müşteriler (dağıtım ağı) ve arzedicilerle dışsal ağlar oluşturabilirler. Hatta rakiplerle işbirliği yaparak performansın yükseltilmesini sağlayabilirler. Böylece hem rakip konumunda olmayan işletmelerin destekleyici özelliklerini, hem de rakiplerden öğrenerek gelişmeyi sağlayabilirler.

Rekabetin yeni modelinde başarılı örgütler maliyetleri azaltırken kaliteyi yükseltmişler; uzun bir üretim hattında birim başına aynı maliyetlerle daha düşük üretim kayıplarını gerçekleştirmişler; eşanlı stratejiuygulamasına yoğunlaşmışlar; paralel iş akışları yardımıyla bölümsel iş akışını ortadan kaldırmışlardır (Hodgets, Luthans and Lee, 1994, s.5). Bu uygulamaları gerçekleştirmeyen işletmelerin pazarda kalması dahi mümkün görünmemektedir; kurallara uyanlar pazarda kalabilirken, uymayanlar pazardan çekilmek zorunda kalacaklardır.

Geleceğin rekabet modeli yönetimin üç alandaki görüşlerini tümüyle değiştirmesini gerektirmektedir (Sherwood, 1988, s.10-11): İnsan, iş ve yönetimin rolü.

İnsanlar hakkında yöneticiler ve işgörenler biçimindeki sınıflandırma tümüyle ortadan kalkmıştır. İnsanlar işletmenin adil olunması ve geliştirilmesi gereken kaynaklardır. Yönetim iş süreçlerinin ayrılmaz bir parçası olarak insanların zihinsel yapısına önem vermelidir.

Yönetimin iş hakkındaki görüşü de değişmelidir. İş görevlerin bir toplamı değil, insanlarla teknolojiyi biraraya getiren bir sistemdir. Sistemi oluşturan öğelerin tümü her işgörenin bireysel performansının işletmenin başarısının temeli olduğu düşüncesini destekler. Örgütsel sistemin dizaynında uzmanlardan çok, işgörenlerin kendileri günlük iş yaşamlarının dizaynında geniş roller üstlenmelidir. İş dizaynı süreci, yöneticiler, uzmanlar ve işlerini dizayn etmekte olan işgörenler arasındaki bir işbirliğidir.

Yönetimin kendi rolü hakkındaki görüşleri de değişmelidir. Yönetim yenilikçi iş sistemleri geliştirmek ve işgörenleri daha fazla sorumluluk alacak hale getirmek için daha esnek olmak zorundadır. Yöneticiler işletme içi bakış açısından işletme dışı bakış açısına odaklanmalıdırlar. İş, onu yapan insanlara bırakılmalıdır. Yöneticiler işin içsel taleplerine dikkat etmekten çok, iş süreçlerine bakmalıdırlar. İş onu yapan insanlara bırakılmalıdır. Yönetim dışı doğru yöneldiği zaman, işgörenler kendi işlerini yönetme

olanağına sahip olurken; yöneticiler de kolaylaştırıcı ve destekleyici sistemleri oluşturmaya yönelirler.

Yönetim anlayışındaki bu değişimler rekabet modeline şöyle yansımaktadır:

Amaç: Müşteri tatmini ve yaşam kalitesini geliştirme

Strateji: Farklılık oluşturma, değer yaratma, fırsat payı, sektörel dönüşüm, öz yeterlilikte liderlik, işbirliği yapma, öğrenme, küresel önderlik zamanını azaltma

Araçlar: Stratejik mimari oluşturma (sektördeki eğilimleri derinlemesine deneyerek bir öngörü oluşturmaya ve bunun için en uygun araçları biraraya getirmek)

Yapı: Ağ yapılar (network)

Rekabet modelindeki bu gelişmeler geleceğin rekabetin ölçütlere dayanacağı konusunda ipuçları vermektedir. Geleceğin rekabeti iki tür işletme tipi yaratacaktır: Meydan okuyanlar ve yerinde sayanlar. Meydan okuyanlar müşteri sorunlarına daha etkili çözümler üretirler. Buldukları çözümlerin özelliği farklı olmalarıdır. Bu tip işletmeler varolanın çok ötesine bakmaya istekli oldukları için yeni çözümler üretebilmektedirler. Yerinde sayanlar ise, en iyi durumda daha az dirençle karşılaşacakları çözümlere yönelirler. Müşteri talep etmedikçe ya da koşullar zorlamadıkça yeni yol ve yöntemleri izlemeye istekli değildirler; en kötü durumda da kendilerine en yakın buldukları yolları izlemeye yönelirler (Hamel and Prahalad, 1996, s.30). Yalnızca bugün değil, gelecekte de rekabet üstünlüğü sağlayacak olan işletmelerin kusursuz yönetimden çok, geleceği planlamaya ve hatta gelecekteki koşulları oluşturmaya yönelmeleri gerekmektedir. Bu yöneliş müşteri odaklı olmanın ötesinde, yaşam kalitesini geliştirecek değerler yaratmayı kapsar.

Geleceğin rekabetinde önem taşıyan farklılıkların birisi de rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir olmasıdır. Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği, işletmenin yeni rekabet kurallarının oluşumunda etkin rol üstlenebilmelerini ve kurallar değiştiğinde bile rekabet üstünlüğünü kaybetmemeleri anlamına gelir. Bunu belki de en önemli yolu örgütsel öğrenme süreçleri için stratejik bir yol gösterici oluşturmaktır (Williams, 1992, s.30). Öğrenen ve sürekli olarak kendini yenileyebilen bir örgüt yapısı oluşturmak, takım çalışması yoluyla grup öğrenme deneyimlerini desteklemek, rakiplerle işbirliği yaparak rakiplerden öğrenmek, kıyaslama yaparak rakip olsun ya da olmasın diğer işletmelerin üstünlüklerini uyarlamak, yeni ve potansiyel pazarları öğrenmek rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi için gerekli stratejilerdir.

Bu stratejiler geleceğe ilişkin amaç, değer ve imajların bütünü oluşturulan bir vizyon, rekabetçi üstünlüğün kaynaklarını oluşturan öz yeterlilikler, çevresel koşullarla ilgili derinlemesine araştırmalar ve uygun yapısal modellerle desteklenen bir stratejik

mimariye dönüştürülmelidir (Stratejik mimari konusunda ayrıntılı bilgi için bakınız: Kiernan, 1993; Hamel and Prahalad, 1996). Stratejilerin uygun yapısal modellerle desteklenmesi, basit olarak strateji yapı uyumunu sağlamak değildir; örgüt yapılarında köklü değişim önerisi getirir. Hiyerarşik basamakların azaltılması, takım çalışmasına dayalı yapıların düzenlenmesi, esneklik, dış kaynaklardan yararlanma ve işi en iyi olana yaptırma gibi örgüt yapısını yalınlaştıracak uygulamalar, geçici ya da sürekli ağlar yeni stratejileri destekleyen yapılar kurmayı sağlar.

Geleceğin rekabetin önemli bir farklılığı, tüm stratejilerin küresel boyutta düşünülmesi ve uygulanmasıdır. Küresel rekabet modeli çok uluslu alıcılar, çok uluslu arzediciler, uluslararası standartlar ve uluslararası teknoloji, uluslararası insanlar ve uluslararası rakiplerin üzerine kurulacaktır.

### 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Türkiye’de rekabetin güncel ve üzerinde tartışılan bir kavram olması 1980’li yıllarda başlar. Bu yıllarda izlenmeye başlanan serbest Pazar ekonomisi ve dünyaya açılma politikası, Avrupa Birliği ve Gümrük Birliği tartışmalarıyla birlikte, akademi ve iş çevrelerinde rekabet ilgi merkezi olmuştur.

Bu tartışmaların sonucunda, rekabet açısından karşılaşılan bir sorun alanı rekabete yıkıcı ve bozucu etkileri açısından yaklaşılmasıdır. İşletmelerin küresel rekabete açılmaya hazır olmadıkları ve pazarların çok uluslu işletmeler tarafından ele geçirileceği iddiaları ortaya atılmıştır. Bu iddialar yıllarca gümrüklerle korunan işletmelerde rekabet korkusunun egemen olduğunun bir göstergesi olarak algılanmıştır. Ancak birçok işletmenin de dünya pazarlarında etkin olduğu dikkate alındığında bu yargıyı genelleştirmek doğru bir yaklaşım olmaz.

Ülkemizde, rekabetle ilgili diğer bir sorun alanı rekabetin ülke kaynaklarına, devletin sağlayacağı teşviklere ve ekonomik koşulların istikrarlı oluşuna bağlı olduğu düşüncesidir. Oysa günümüzde ülkelerinde yeterli doğal kaynaklar bulunmadığı halde dünya pazarlarında rekabetçi olabilen işletmeler bulunmaktadır.

Bu gözlemlerden çıkarılan sonuç, ülkemizde işletmelerin hala rekabetçi üstünlüğü bol bulunan ve ucuz doğal kaynaklara, ucuz işgücüne, yeterli ve düşük maliyetli parasal kaynaklara, devletin teşviklerine ve sağladıkları kolaylıklara, makro ekonomik koşulların istikrarına bağlı gördükleridir. Bu durum daha başlangıçta izleyici ve edilgin olmayı kabul etmek anlamına gelmektedir. İşletmelerin pazardaki performansının iyi olması ve karlılığı rekabetçi olduğu anlamına gelmemektedir. Bugünkü başarı gelecekte de bu başarının sürdürüleceğini göstermez.

Bu araştırmanın amacı büyük ve başarılı oldukları bilinen üretim işletmelerinin küreselleşen pazarlarda ilk olarak mevcut rekabet kurallarına uyma, daha ileri olarak da gelecekte rekabetçi olmanın koşullarını geçmişlerine ve bugünlerine bakarak



geleceğe hazırlanmalarıdır. İkincisi, küresel pazardaki rekabet ölçütlerini izlemeye çalıştıkları, ancak rekabet üstünlüğü ve öncülük elde etmek için geleceğe dönük düşünce ve yatırımlara yönelme gereğinin henüz farkında olmadıklarıdır. Bu sorunlar yalnızca ülkemizdeki işletmelerin değil, diğer ülkelerdeki işletmelerin de karşı karşıya kaldıkları sorunlardır.

Araştırma betimleyici niteliktedir ve araştırılan değişkenler arası ilişkiler tanımlanarak durumun daha açık bir biçimde betimlenmesi ve daha sonraki araştırmalar için temel bir veri sağlanması amaçlanmaktadır.

Araştırmaya konu olan işletmeler Türkiye'nin 500 büyük işletmesi arasından seçilmiştir. 1996 yılı İstanbul Sanayi Odasının belirlediği işletmeler arasından tekstil, gıda, otomotiv yan sanayii, elektrik ve elektronik, cam-seramik ve ambalaj sektörlerindeki işletmeler seçilmiştir. Sektörlerin seçiminde İstanbul Sanayi Odasının 1995 yılında yaptığı Türkiye'de rekabet gücü yüksek olan sektörler konulu araştırma ölçüt alınmıştır. Bu araştırmada araştırma konusu yapılan sektörlerin rekabetçi olduğu belirlenmiş; bu sektörlerdeki işletmelerin işgücü maliyetleri (%73.7, ürün standartları (%57.6), dış pazar imajı (%55.2), kullanılan teknoloji (%54.8), hammadde temini (%53.6) ve hammadde maliyetlerinin (%52.9) ilk sıralarda rekabet gücü sağladığı belirtilmiştir (ISO 1995 verileri). Araştırmanın örneklemini olarak belirlenen sektörlerdeki 250 işletmeye anket gönderilmiş ve 103 anket geri dönmüştür. Geri dönme oranı %41'dir.

Araştırma anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Betimleyici bir araştırma olduğu için işletmelerin rekabet konusundaki anlayış, uygulama ve sorunlarını ölçmek amacıyla çoktan seçmeli sorular düzenlenmiştir. Anket olabildiği ölçüde işletmelerin üst yönetim kademesinden ya da üst yönetim kademesine yakın kişilerle yüz yüze görüşme (anketörler aracılığıyla) ve ulaşılamayan işletmelere posta yoluyla uygulanmıştır. Anket uygulanan kişilerin buldukları yönetim kademesine göre dağılımı şöyledir: Yönetim kurulu üyesi %3.8, genel müdür ve genel müdür yardımcısı %28.1, departman müdürü %43.6, diğer (danışman) %21.3.

Araştırmada ölçülmeye çalışılan rekabet modelinin değişkenleri şöyle tanımlanmaktadır:

1. Rekabet felsefesi ve bu felsefeye dayalı olarak belirledikleri amaçlar
2. Rekabet stratejilerini belirlerken dikkate aldıkları kriterler ve katkılarını aldıkları kesimler
3. uzun vadeli hedefleri ve yatırımlardaki öncelikleri
4. Örgüt yapısının niteliği

5. Ürünlerindeki avantajlı yönler
6. Hammadde ve malzeme temininde izlenen yol
7. Uyguladıkları standartlar ve standartlara yönelik tutumları
8. Rekabet ortamında karşılaştıkları sorunlar
9. Küresel rekabete ilişkin tutumları
10. Küresel rekabette performans ölçütleri

11. Küresel rekabet üstünlüğü kazanmak için uyguladıkları ya da uygulamayı düşündükleri stratejiler

#### 4. VERİLERİN SUNULMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Veriler üç kısımda incelenmiştir. Birinci kısımda işletmelerin rekabet modelini belirleyen unsurlar; ikinci kısımda rekabetle ilgili karşılaşılan sorunlar ve üçüncü kısımda da küresel rekabetle ilgili tutumlar değerlendirilmiştir.

##### 4.1. Rekabet Modeli

**Tablo 2. Büyük Sanayi İşletmelerinin Rekabet Modeli**

Değişkenler/Evreler	Üretim ve Maliyet Evresi (Yavaş devir)	Ürün-Pazar Genişlemesi Evresi (Standart Devir)	Değer Yaratma Evresi (Hızlı Devir)
Rekabet Felsefesi	Tepkisel (reactive) (%3.9)	İzleyici (spectator-follower) (%5.8)	<b>Önceden Harekete geçen (proactive) (%90.3)</b>
Pazara yönelik bakış açısı	Pazar payını koruma (%29)	<b>Pazar Payını arttırma (%42.7)</b>	<b>Yeni pazarlar bulma (%48.5)</b>
Rekabet ölçütleri	İçsel yapı (kaynaklar) (%16.5)	<b>Çevre koşulları ve rakipler (%32.1)</b>	<b>İşletmenin vizyonu ve değerleri (%51.5)</b>
Örgüt Yapısı	<b>İşbölümü ve uzmanlaşmaya dayanan hiyerarşik örgüt yapısı (%53.4)</b>	Farklılaşmaya dayanan çok işlevli yapı (%5.8)	<b>Yalın yapı ve takım çalışması (%40.8)</b>
Geleceğe yönelik destekleyici stratejiler	<b>Teknolojiye yatırım (%54.4)</b>	<b>Araştırma-Geliştirme ve yönetim tekniklerine yatırım (%32.1)</b>	İnsan kaynaklarına yatırım (%13.6)

Elde edilen veriler çerçevesinde işletmelerin rekabet anlayışları bakımında durum şöyle tanımlanabilir. Bu tablo işletmelerin rekabet felsefesini önceden harekete

geçen (proactive) olarak tanımladıklarını, pazara yönelik bakış açısını Pazar payını artırma ve yeni pazarlar bulma olarak belirlediklerini ve ölçüt olarak işletmenin geleceğe yönelik rekabet modelini benimsedikleri söylenebilir. Ancak modeli tamamlayan en önemli unsurlardan birisi olan örgüt yapısı işletmelerin çoğunluğunda hala geleneksel, hiyerarşik yapıdır. Geleceğe yönelik olarak rekabet felsefesini ve amaçlarını destekleyen stratejilerin insan kaynaklarına yatırımı kapsamaması gerekirken, günümüzde kısa vadeli bir yatırım olarak görülen teknolojiye yatırım işletmelerde hala çok önem taşımaktadır. Bu sonuç, işletmelerin düşünce bazında gelişmeleri izlediklerini, ancak uygulama bazında bunları yapı ve stratejilere yansıtmakta aynı gelişme hızını gösteremediklerini ifade etmektedir.

#### 4.2. Rekabet Üstünlükleri ve Kaynaklar

İşletmelerin rekabet koşullarından etkilenme derecesi yok, daha çok olumlu etki ve daha çok olumsuz etki olarak sıralandığında; işletmelerin %62.1'i koşullardan olumlu etkilendiklerini belirtmektedirler. %21.4'ü etkisi olmadığını belirtirken, %16.5'i olumsuz etkilendiklerini belirtmişlerdir. Bu oranlar özellikle Gümrük Birliği sonrasında işletmelerin rekabet koşullarına karşı kendilerini hazırladıkları, oluşabilecek küresel fırsatlar nedeniyle olumlu etkilendiklerini düşünmeleri olasıdır. Nitekim, işletmelerin %80'i küresel düzeyde rekabet edebileceklerini düşünmektedirler.

**Tablo 3. Kaynak Sağlamada Önceliği Olan Yaklaşımlar**

<b>İnsan kaynaklarının sağlanması</b>	
Dış kaynaklardan bulma (diğer işletmelerden ve profesyonel kuruluşlar aracılığıyla yetişmiş insangücü geçişi) (%28.2)	İç kaynaklardan bulma
<b>Hammadde ve materyallerin sağlanması</b>	
Fiyat ve kalite ölçütüne göre değişik satıcılardan (%79.6)	Uluslararası standartlara uygunluk ölçütüne göre belirli alıcılardan (satıcı-üretici işbirliği) (%20.4)
<b>Parasal kaynakların sağlanması</b>	
Borç bulma ve kendi kendine finansman (%31.1-%25.2)	Hisse senedi çıkarma ve ortak girişimlerde bulunma (%21.4-522.3)
<b>Ürün standartları</b>	
Ulusal standartlar (TSE %19.4)	Uluslararası standartlar (ISO 9000 serisi ve Avrupa Birliği CE %66.1)

İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabileceklerine inandıkları yönleri tercih etme sıklığına göre tasarım ve dizayn, ürünlerin kalitesi, üretim süreçleri ve teknoloji

ile ürünlerin maliyeti olarak sıralanmaktadır. Bu sonuçlar işletmelerin tüketicilerin istek ve gereksinmelerine uygun ürünler tasarlama ve dizayn etmeye önem verdiklerini, ikinci sırada kaliteyi önemsediklerini, ancak maliyetleri düşürme konusunda çok fazla etken olmadıklarını göstermektedir.

İnsan kaynağını bulmadaki temel yaklaşımlar özellikle insan kaynağına uzun vadeli yatırımlarla ilgilidir. İnsan kaynağına yatırım, insanlarla uzun vadeli taahhütlere girmeyi, istihdamın sürekliliğini gerektirir. İç kaynaklara başvuran işletmelerin oranının yüksek olması, özellikle günümüzde yetişmiş insangücü bulmanın güçlüğü ve deneyimli elemanları işletmede tutabilme gereğine bağlı görünmektedir.

İşletmelerin uluslararası düzeyde kalite ve fiyat üstünlüğüne sahip hammadde ve materyaller sağlayabilmesi uluslararası düzeyde rekabet üstünlüğüne yardım edebilir. Bunun için satıcılarla uzun süreli ilişkiler kurmak gerekir. Ancak işletmelerin fiyat ve kalite ölçütüne göre değişik satıcılarla çalışmaları henüz uzun süreli işbirliklerinin kurulamadığını göstermektedir.

İşletmelerin parasal kaynak bulma konusundaki öncelik verdikleri araçlar daha çok geleneksel araçlardır. Kredi bulma ya da tahvil çıkarma gibi borçlanma araçları ile kendi kendine finansman gibi iç kaynaklara başvuran işletmeler çoğunluktadır. Buna karşılık, hisse senedi çıkararak ortak alma ya da halka açılma, ortak girişimler gibi araçlar ise yeni yeni benimsenen araçlardır.

İşletmelerin çoğunluğu uluslararası standartlara yönelmiştir. Yalnızca ulusal standartları uygulayan işletmelerin oranı oldukça düşük sayılabilir. İşletmelerin standartları uygulama konusundaki tutumları ise, yüksek hedefler belirleyerek standartları geliştirme yönündedir (%63.1). Standartlara kesinlikle uymayı benimseyen işletmelerin oranı ise %26.2 düzeyindedir. Özellikle uluslararası standartları uygulayan işletmelerin oranı ile standartları geliştirmeyi hedefleyen işletmelerin oranının birbirine çok yakın olması ilgi çekicidir. Bu benzerlik ISO 9000 standartlarının aynı zamanda sürekli gelişme hedefini kapsamamasından kaynaklanabilir.

#### 4.3. Rekabet Sorunları

Rekabet açısından karşılaşılan sorunlar arasında; devletin müdahalesi ve makro-ekonomik sorunların işletmelerin çoğunluğu tarafından en önemli sorun olarak görülmesi de ekonomik koşulların maliyetlerinin düşürülmesi konusunda zorlaştırıcı etkiler taşıdığına bir göstergesidir. Tüketici profilinin değişmesi, hızlı teknolojik gelişmeler, rekabeti azaltıcı bütünleşmeler de, tercih edilme oranına göre, işletmeler tarafından önemli görülmektedir. İşletmelerin teknolojiye yatırımı uzun vadeli yatırımlar arasında önemli bir yer tuttuğu için teknolojik gelişmeler önemli bir sorun alanı olarak görülmemektedir. Buna karşılık tüketici profilinin değişmesi, başka

deyişle tüketicilerin işletmelerden beklentilerinin değişmesi ve bu beklentilerin ürünlere hızlı bir biçimde yansıtılması önemli bir sorun alanı olarak görölmektedir.

İşletmelerin rekabette en çok etkilendikleri uygulama, rakiplerin fiyatlarını düşürmesi ya da düşük fiyatla pazara girmeleridir. Bunu yeni ürün geliştirme uygulamaları izlerken, tutundurma faaliyetleri ve satış sonrası hizmetler gibi uygulamalar işletmelerin çok azı tarafından etkili görölmektedir.

**Tablo 4. İşletmelerin Rekabetin Etkisini Nasıl Algıladıkları ile Rekabeti Etkilediği Düşünölen Dışsal Koşulların Karşılaştırılması**

Etkilenme/ Sorunlar	Devletin müdahalesi ve makro-ekonomik dengesizlik	Hızlı teknolojik gelişmeler	Rekabeti azaltıcı birleşme ve bütünleşme r	Tüketici profilinin değişmesi	Toplam
Etkisi yok	12	1		9	22 (21.4)
Daha çok olumlu etki	39	9	3	13	64 (62.1)
Daha çok olumsuz etki	10		1	6	17 (16.5)
Toplam	61 (59.2)	10 (9.7)	4 (3.9)	28 (27.2)	103 (100)

İşletmelerin rekabetten etkilenme dereceleri ile rekabeti etkilediği düşünölen dışsal koşullar karşılaştırıldığında, rekabetten etkilenmeyen, olumlu etkilenen ve olumsuz etkilenen tüm işletmelerin devletin müdahalesi ve makro-ekonomik dengesizliği en önemli koşul olarak tanımladıkları görölmektedir. Olumlu etkilenen işletmelerin çoğunluğu da bu koşulu önemli bir engel olarak görmektedir. Oranları diğerine göre az da olsa, rekabetten olumlu etkilenen işletmeler tüketici profilinin değişmesini de en önemli koşul olarak görmektedirler. Bu oranın etkisinin olmadığını ya da olumsuz olduğunu belirten işletmelerde daha düşük olması ilgi çekicidir. Bu sonuç işletmelerin çoğunluğunun, rekabetten nasıl etkilenirse etkilensin, ekonomik istikrarsızlıktan yakındıklarını; olumlu etkilenenlerde bu oranın daha yüksek olduğunu, ancak tüketici profilinin değişmesini de önemsediklerini göstermektedir.

İşletmelerin rekabetten nasıl etkilendikleri ile rakiplerin etkili olduğu düşünölen davranışları arasında bir ilişki arandığında, tüm etkilenme düzeylerinde fiyat düşürmenin etkili bir rekabet davranışı olduğu görölmektedir. Yalnızca olumlu etkilenenlerin bir bölümü yeni ürün geliştirmeyi de etkili bir davranış olarak algılamaktadırlar. Diğer verilerle birlikte değerlendirildiğinde, makro-ekonomik politikalar nedeniyle maliyetleri düşürmenin güç olduğu ve fiyatların sürekli yükseldiği bir ortamda daha düşük fiyatla ürünlerini pazara sunabilen işletmelerin rekabet üstünlüğu kazanması yüksek bir olasılıktır (Tablo 4.).

**Tablo 5. İşletmelerin Rekabetin Etkisini Nasıl Algıladıkları ile Rakiplerin Etkili Olduğu Düşünülen Davranışların Karşılaştırılması**

Etkilenme/ Rakip davranışları	Fiyat düşürme	Satış artırıcı çabalar	Yeni ürün geliştirme	Satış sonrası hizmetler	Toplam
Etkisi yok	15	4	3		22 (21.4)
Daha çok olumlu etki	41	2	15	6	64 (62.1)
Daha çok olumsuz etki	13	1	3		17 (16.5)
Toplam	69 (67.0)	7 (6.8)	21 (20.4)	6 (5.8)	103 (100.0)

#### 4.4. Küresel Rekabetle İlgili Tutumlar

İşletmelerin tamamına yakını küresel pazarlarda rekabet edebilecek üstünlüklere sahip olduklarını belirtmişlerdir. Az sayıda işletme ise, gelecekte rekabet üstünlüğü elde edebileceklerini düşünmektedirler. Küreselleşmenin olası sonuçları hakkında kaygıdan çok umut taşımaktadırlar. Küreselleşmenin küresel riskler getireceği ve çok uluslu işletmelerin dünya pazarını ele geçirmesinin bir yolu olduğu görüşleri kaygı yüklü ifadeler; buna karşılık, küresel fırsatlar getireceği ve dünya işletmesi olmanın yolunu açacağı görüşleri ise umut yüklü ifadeler olarak tanımlanmıştır. Bu iki boyut açısından, küreselleşmeden kaygı duyanların oranı düşük düzeyde kalırken, umutları olanların oranı oldukça yüksek düzeydedir. Özellikle dünya işletmesi olmayı daha öncelikli bir sonuç olarak görmektedirler.

Küresel rekabetten umulan yararlar kaynak tasarrufu, müşteri tatmini, süreçleri geliştirme ve rekabetin gelişmesi olarak belirlenmiştir. Tercih edilme sıklığına göre, küresel rekabetten umulan yararlar müşteri tatmini, süreçleri iyileştirilmesi, kaynak tasarrufu ve rekabetin gelişmesi biçiminde sıralanmaktadır.

Küresel düzeyde rekabet edebilmek için etkenlik ölçütleri karlılık, Pazar payı, Pazar liderliği ve kalite-maliyet-pazara giriş hızı olarak sıralanmıştır. İşletmelerin %62.1'i kalite-maliyet-pazara giriş hızını küresel rekabetin performans ölçütü olarak benimsemektedir. Pazar payı ve karlılık da kayda değer oranlarda tercih edilmiştir.

Tablo 5'te çok anlamlı bir dağılım olmamakla birlikte, dünya işletmesi olmayı isteyen işletmelerin müşteri tatmini, süreçlerin iyileştirilmesi ve rekabetin gelişmesi amaçlarını gerçekleştirmeyi bekledikleri söylenebilir. Küresel fırsatları değerlendirmeyi bekleyen işletmeler ise, daha çok süreçlerin iyileştirilmesi konusunda (özellikle teknolojik gelişmeleri izleyerek) yarar sağlamayı bekledikleri görülmektedir.

**Tablo 6. Küresel Rekabetin Sonuçları ile Beklenen Yararların Karşılaştırılması**

Sonuçlar/ Beklenen yararlar	Kaynak tasarrufu	Müşteri tatmini	Süreçleri iyileştirilmesi	Rekabetin geliştirilmesi	Toplam
Küresel riskler	2	4	2	2	10 (9.7)
Küresel fırsatlar	4	4	10	4	22 (21.4)
Dünya işletmesi olma	9	20	14	10	53 (51.5)
ÇUŞ'ların dünya pazarını ele geçirmesi	4	7	6	1	18 (17.5)
<b>Toplam</b>	<b>19 (18.4)</b>	<b>35 (34.0)</b>	<b>32 (31.1)</b>	<b>17 (16.5)</b>	<b>103 (100.0)</b>

Diğer yandan küreselleşmenin sonuçları hakkındaki görüşlerle performans ölçütleri karşılaştırıldığında (Tablo 6.), küreselleşmeden kaygı duyan ya da umutları olan işletmelerin çoğunluğu kalite, maliyet ve hızı performans ölçütü olarak benimsemektedirler. Tablo 6'da ilgi çeken nokta, işletmelerin çok az bir bölümünün Pazar liderliğini performans ölçütü olarak görmeleridir. Bu sonucu, pazarda bir rekabet kuralı olarak kesinleşmiş bulunan kalite-maliyet ve hız ölçütünün işletmelerin çoğunluğu tarafından benimsendiği ve henüz bir kurala göre rekabet edebilmek için stratejilerini ve yapılarını düzenlemekte oldukları biçiminde yorumlamak mümkündür.

**Tablo 7. Küresel Rekabetin Sonuçları ile Küresel Performans Ölçütlerinin Karşılaştırılması**

Sonuçlar/ Performans ölçütleri	Karlılık ve verimlilik	Pazar payı	Pazar önderliği	Kalite- maliyet-hız	Toplam
Küresel riskler	2	2	2	4	10 (9.7)
Küresel fırsatlar	3	5	1	13	22 (21.4)
Dünya işletmesi olma	9	9	2	33	53 (51.5)
ÇUŞ'ların dünya pazarlarını ele geçirmesi	2	2		14	18 (17.5)
<b>Toplam</b>	<b>16 (15.5)</b>	<b>18 (17.5)</b>	<b>5 (4.9)</b>	<b>64 (62.1)</b>	<b>103 (100.0)</b>

İşletmelerin küresel düzeyde rekabet üstünlüğü kazabilmek için uygulamayı göze aldıkları önlemler farklı sektörlere yönelmişse, ana faaliyet alanına dönmek ya da belirli ürünlerde uzmanlaşmak amacıyla bazı ürünlerin üretiminden vazgeçme, işgören azaltma, bölüm ya da birim kapatma, yönetim anlayışını ve örgüt yapısını değiştirme olarak sıralanmıştır. Bu önlemler arasından birden fazla seçim yapabilecekleri belirtilmiştir. Sonuç olarak, işletmelerin %75.7'si kökten bir değişim biçimi olarak yönetim anlayışı ve örgüt yapısını değiştirmeyi göze almaktadır. Diğer yandan, sırasıyla bazı ürünlerin üretiminden vazgeçmeyi (%49.5), işgören azaltmayı (%25.9) ve bölüm ya da birim kapatmayı (%22.3) uygulayabilecekleri görülmektedir. Özellikle, rekabet modelinde vurgulanan rekabet felsefesi ve amaçlardaki değişmeye karşılık, örgüt yapısının ve destekleyici stratejilerin henüz değiştirilememiş olması da bu yöndeki değişim gereğini vurgulamaktadır.

Son olarak, işletmelerden küresel düzeyde rekabet edebilmek ve rekabet üstünlüğü kazanabilmek için uyguladıkları ya da uygulamayı düşündükleri stratejileri, önerilenler arasından seçmeleri istenmiştir. Birden fazla seçeneğin seçilebildiği bu sorudaki amaç, işletmelerin hangi stratejileri halen uyguladıkları belirlemek değil, hangi stratejileri tanıdıklarını ölçmektir.

Toplam Kalite Yönetimi	%73.7
İşletme Süreçlerini Yeniden Düzenleme (Reengineering)	%49.5
Personeli Yetkilendirme (Empowerment)	%49.5
Kendi Kendini Yöneten Ekipler	%36.8
Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)	%35.9
Stratejik İşbirlikleri (Strategic Alliance)	%28.1
Kıyaslama (Benchmarking)	%24.2
Örgütsel Öğrenme	%22.3
Hiyerarşiyi Azaltma	%21.3
Temel Yeteneklere Dönüş	%6.7

Bu tablo işletmelerin en çok toplam kalite yönetimini tanıdıklarını ve uyguladıklarını göstermektedir. Toplam kalite yönetimiyle ilişkili olarak, işletme süreçlerinin yeniden düzenlenmesi, kendi kendini yöneten ekipler, öğrenme ve personeli yetkilendirilmesi de gündeme geldiği için bu stratejiler de tanınmaktadır. En az tanınan strateji temel yeteneklere dönüştür. Bu strateji değişik alanlara yatırım



yapmış olan işletmelerin ana faaliyet alanlarına dönmek üzere küçülmesidir ki; henüz büyüme eğilimleri sürdüğü için işletmeler tarafından çok fazla bilinmemekte ve uygulanmaktadırlar.

## SONUÇ

Günümüzde işletmeler çok hızlı değişen koşullar karşısında büyük belirsizlikler içinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Her geçen gün faaliyetlerini kökten etkileyecek yeni bir koşul ortaya; karşılaşılan sorunların niteliği değişmektedir. Değişen koşullar eski anlayış ve modellerin başarılı olmakta ve karşılaşılan sorunları çözmekte yetersiz kalmasına neden olmaktadır. Geçmişte, uzun dönemler boyunca aynı anlayış, yöntem ve uygulamalarla başarılı olabilirken; günümüzde değişen koşullar başarılı olmuş örnekleri ve uyguladıkları modelleri izleyerek rekabet üstünlüğü kurabilmek imkansız hale gelmektedir. Bu durum her işletmenin kendi rekabet modelini oluşturmasını, benzersiz özellikler, farklı ürünler ve farklı yöntemler geliştirerek geleceğin rekabet kurallarını kendinin koymasını gerektirmektedir.

Bu gelişme, bazı büyük işletmelerimizin henüz kaliteye olan ilgilerinin yeni yeni ürünlerini vermeye başladığı ve diğerlerinin de modelleri izlemeye hazırlandıkları bir döneme rast gelmektedir. Oysa günümüzde belirtilen uygulamalar bir rekabet üstünlüğü sağlamaktan çok, pazara girmenin ya da pazarda kalabilmenin bir ölçüsü olmuştur. Başka deyişle rekabet üstünlüğü sağlayan araçlar olmaktan çıkmıştır. Bugünden başlayarak, gelecek için rekabet üstünlüğü sağlayacak farklılıklar yaratılmadığı takdirde, işletmeler sürekli izleyici konumunda olmaktan kurtulamayacaklardır. Dolayısıyla kendilerini hep pazara girmenin ya da pazarda kalmanın koşullarını yerine getirmeye çalışırken bulacaklardır.

Geleceğe yönelik bir rekabet modeli oluşturmanın ilk aşaması önceden harekete geçen (proactive) bir felsefeyi benimsemek, bu felsefeyi yeni ve farklı ürünler geliştirerek yeni pazarlar bulma amacıyla desteklemek, amaçları yönlendiren temel unsurun kar yerine işletmenin geleceğe ilişkin vizyonu ve değerleri olmasını sağlamaktır. Rekabet felsefesi ve pazara yönelik bakış açısını destekleyecek örgüt yapısı günümüzde hiyerarşik örgüt yapısı olamaz. Katı kuralcı ve değişime yanaşmayan yapısal modellerle hızlı değişen koşulların üstesinden gelinemez. Değişmenin ve farklılık yaratmanın temel şartı insanların dâima etken olabilecekleri, yaratıcılıklarını gösterebilecekleri, sinerji etkisi yaratabilecekleri yalın ama etkili yapılar oluşturmaktır. Bunun için teknolojiye çok insana yatırım yapmak gerekir. Bu teknolojik yetersizlikleri ve araştırma-geliştirme konusunda henüz yeterli gelişme düzeyine ulaşamamış işletmelerin yetersizliklerini tamamlamayacakları anlamına gelmez. Ancak, rekabet üstünlüğünün teknolojiye yatırımla ya da araştırma-geliştirme faaliyetleriyle sağlanamayacağını gösterir. Farklılıkları yaratan insanlar olduğu için insana yatırımın, eğitilmiş ve güdülenmiş insangücünün değer yaratabileceğini görmek ve gelecek için insana yatırım yapmaya uzun vadeli yatırımlarda öncelik vermek gerekir.

Bu nedenle işletmelerin bugünkü yatırımlarında teknoloji ve ar-ge öncelik taşıyabilir; ancak gelecekteki rekabet koşullarını oluşturmak için mutlaka insana yatırıma öncelik tanımaları zorunludur. Buna örgüt yapılarını yalınlaştırmak, tüm faaliyetleri kendileri yapmak yerine bir ağ içinde en iyi olana yaptırmak, ekip çalışmalarını yaygınlaştırmak acil olarak uygulanacak önlemler olabilir.

Hammadde ve kaynakların sağlanmasında yaklaşımlar ulusal perspektiften uluslararası perspektife yönelmeli, standartlar uluslararası ölçekte olmalıdır. Rekabetle ilgili sorunlarını ve üstünlüklerini kendilerinin dışındaki koşullara bağlayan işletmeler hiçbir zaman öncü konumunda olamazlar. Rekabetin itici gücü dışsal koşulların uygun ve elverişli olmasından değil, işletmenin gücünü ve kaynaklarını uzun vadeli hedeflere yönlendirebilme yeteneğinden kaynaklanmalıdır. Üstünlük rekabetin mevcut kurallarını başarılı bir biçimde uygulayabilmekten çok, geleceğin rekabet kurallarını oluşturacak koşulları oluşturmaya katkıda bulunmaktan geçecektir.

#### KAYNAKÇA

- BABBAR**, Sunil and Arun Rai (1993), "Competitive Intelligence for International Business", **Long Range Planning**, V.26, N.3
- BELOHLAV**, James A. (1996), "The Evolving Competitive Paradigm", **Business Horizons** (March-April).
- BELOHLAV**, James A. (1993), "Quality, Strategy and Competitiveness", **California Management Review** (Spring)
- BONO**, Edward (1996), *Rekabetüstü* (Çeviren, Oya Özel), Remzi Kitabevi, İstanbul.
- CAMERON**, Kim S. (1994), "Strategies for Successful Organizational Downsizing", **Human Resource Management**, V.33, N.2 (Summer).
- COLE**, Robert E., Paul Bacdayan and Joseph B. White (1993), "Quality, Participation and Competitiveness", **California Management Review** (September).
- COLLIS**, David J. And Cynthia A. Montgomery (1995), "Competing on Resources: Strategy in the 1990", **Harvard Business Review**, (July-August).
- CÜCELOĞLU**, Doğan (1995), *İyi Düşün Doğru Karar Ver*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

- DRUCKER**, Peter (1994), **Kapitalist Ötesi Toplum** (Çeviren, Belkıs Çorapçı), İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- EREN**, Erol (1997), **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der Yayınları, İstanbul.
- HACKMAN**, Graig and A. Silva (1990), **Gelecek 500-Yarınların Organizasyonlarını Bugünden Yaratmak**, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- HAMEL**, Gary and C.K. Parahalad (1996), **Geleceği Kazanmak: Yarının Pazarlarını ve Endüstrinin Kontrolünü Yakalamak İçin Keşfedilen Stratejiler**, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- HODGETS**, Richard M., Fred Luthans and Sang M. Lee (1994), "New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class", **Organizational Dynamics**, (Winter)
- IBARRA**, Herminia, (1993), "Network Centrality, Power and Innovation Involvement: Determinants of Technical and Administrative Roles", **Academy of Management Journal**, V.36, N.3.
- KAVRAKOĞLU**, İbrahim (1994), **Toplam Kalite Yönetimi**, Kalder Yayınları, İstanbul.
- KIERNAN**, Matthew J. (1993), "The New Strategic Architecture: Learning to Compete in the Twenty-First Century", **Academy of Management Executive**, V.7 N.1.
- LONG**, Carl and Mary Wicker-Koch (1995), "Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage", **Organizational Dynamics**, (Summer).
- SHERWOOD**, John J. (1988), "Creating Work Cultures With Competitive Advantage", **Organizational Dynamics**.
- SNOW**, Charles C., Raymond E. Miles and Henry Coleman (1995), "Managing 21<sup>st</sup> Century Network Organizations", **Organizational Dynamics** (Winter).
- ŞİMŞEK**, Hasan (1997), **21. Yüzyıl Eşiğinde Paradigmalar Savaşı: Kaostaki Türkiye**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- WERTHER**, William B. and Jeffrey L. Kerr (1995), "The Shifting Sands of Competitive Advantage", **Business Horizons**, (May-June).

## ABSTRACT

The business world is facing an increasing competition. A survival of firms appear depended upon them competitive advantage and capability of competition. Changes in every fields affect the rules and measurement to change. In every period, understanding of competition, the way we follow to solve problems and the methods of problem solving have been changing. Understanding of competition has changed from the opinion that it destroys the competitors to the opinion that it has improved them. And it has also changed from the understanding that the firm sees other as an enemy to the understanding that firm can compete with the others in an friendly environment. In some period of business world, being better in a production advantage and scale economies. In some other periods, portfolio management that depends on improvements and expansions of markets, and in recent times, quality and speed (the speed of introduction to markets) were providing an advantage. However, today, value creation is the fundamental rule of competition. In first part of this article, it is explained the evolution and change of competition from past to today and in the second part , it is offered the finding of research at large firm of Turkey.



# İŞLETMELERDE YÖNETİM KURULUNUN DEĞİŞEN FONKSİYONU VE YAPISI

Azım ÖZTÜRK\*

## 1. GİRİŞ

Günümüzde, işletmeler için; önemli fırsat ve tehditlerin izlenmesi, üretim faaliyetlerinin etkin bir şekilde başlatılması ve sonuçlandırılması, güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edilmesi ve böylece rekabet üstünlüklerinin sağlanması çaba ve çalışmaları, bir kez daha ön plana geçmiş bulunmaktadır.

Bu arada, her işletme yazılı olsun veya olmasın, bir felsefeye veya misyona sahiptir. İşletmenin her türlü faaliyetinde, çalışanların davranışlarını şekillendiren bu felsefe ve misyon, işletme sahip ve yöneticilerinin inançları ve değerlerine göre oluşur. Özellikle misyon, herhangi bir örgütün en önemli varoluş sebebidir ve onun stratejik amaçlarını, nasıl gerçekleştirileceğini belirleyen çerçeveyi oluşturur. Örgüt misyonu, “paylaşılan değerler” veya “ortak inançlar” demektir. Herhangi bir işletmenin hayatını devam ettirebilmesi ve başarılı olabilmesi için tüm politika ve faaliyetleri de içeren, bir dizi sağlam inancın olması gerekir. Ayrıca bu inançlara sıkı sıkıya bağlı kalınmalıdır. Bu nedenle, eğer bir işletme değişen bir dünya ile başa çıkabilmek istiyorsa, bu inançlar dışında her şeyi değiştirmeye hazır olmalıdır. Daha öz bir deyişle, bir işletmenin başarısında teknolojik veya ekonomik kaynaklar, örgüt yapısı veya yenilikçilikten daha çok, temel felsefeler, ruh ve dürtüler rol oynamaktadır (Dinçer, 1996, s.88-96).

Bu çerçevede, sürekli değişen bir çevrede faaliyet gösteren ve giderek daha yoğun bir rekabetle karşılaşan işletmelerin, etkili, verimli ve stratejik bir şekilde yönetilebilmeleri için gerekli ilkelerin, misyonun ve vizyonun oluşturulması, günümüzde daha da önem kazanmış bulunmaktadır. Bunun sağlanabilmesinin ise, işletmelerde üst kademe yönetimine, özellikle de “yönetim kurulu”nun çabasına, çalışma düzeyine bağlı olduğu söylenebilecektir. Çünkü hiçbir iş’in, işletmenin üst yönetimden daha iyi olması, daha geniş bir görüş açısının olması ya da daha iyi bir performans göstermesi mümkün değildir. Bir atasözünde de belirtildiği gibi, “darboğaz şişenin üst kısmındadır” (Drucker, 1995, s.176).

Ülkemizde, işletme “yönetim kurulları”, üç milletvekilinin, kısa bir süre önce, bir bankanın yönetim kurulunda görev almasıyla gündeme geldi. Politikacıların üye olmasının yanlış olduğu söylendi. Ancak, yönetim kurullarının oluşumu tartışılmadı.

---

\* Yrd.Doç.Dr. Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, ADANA

Oysa, işletmelerin “dünya düzeninin yeni aktörleri” olarak kabul edildiği, rekabetin küresel bir boyut kazandığı ve stratejik yönetimin daha da önem kazandığı günümüz ortamında –üst kademe yönetim kapsamında- yönetim kurullarının oluşturulmasından, çalışma biçimine kadar doğru uygulamaların ortaya konulması, incelenmesi gereken önemli bir konudur.

Yukarıda yapılan açıklamalar çerçevesinde, bu çalışmanın amacı, işletme yönetim kurullarının değişen fonksiyonunu, oluşumunu, üyelerin seçimini, çalışma biçimini vb. konuları tartışmak ve bazı öneriler geliştirmektir.

## **2. İŞLETME YÖNETİMİNDE YÖNETİM KURULUNUN, ÖNEMİ VE AMAÇLARI**

### **2.1. Yönetim Kurulunun Önemi**

Ekonomik ve sosyal gelişme ve değişmeler işletme yönetiminin sosyal sistem içindeki önemini son derece arttırmış ve bir yönetsel devrimden (managerial revolution) söz edilir olmuştur. Bu devrimlerin ilki, yönetimin hiyerarşik organizasyonlarda, kendine özgü bir uzmanlığı gerektiren bir fonksiyon olarak ortaya çıkması şeklinde olmuştur. İkincisi, büyük işletme organizasyonlarında sahiplik ile yöneticiliğin ve kontrolün ayrılması ile birlikte yönetim işlerinin çapraşıklık ve çapının genişlemesi sonucu yöneticiliğin meslekleşmesi şeklinde ortaya çıkmış ve bugünkü üçüncü aşamasında ise, yönetime katılma ilkesi yeni bir boyut kazanmıştır (Koçel, 1995, s.11).

Tüm bu gelişmelerin gerisinde ise, işletmelerin, değişen çevre koşullarının yaratmış olduğu yeni durumlara uyabilmelerini sağlayacak ve rekabet avantajlarını arttırabilecek kararların alınabilmesi yatmaktadır. Çünkü, işletmelerin büyüklüğüne, faaliyet alanına vb. bakılmaksızın bütün işletmelerde rol alan yöneticilerin yaptıkları temel iş, kıt kaynakları en iyi şekilde değerlendirecek planları ortaya koymak ve özellikle de kararları vermektir.

Yönetim uygulamalarında verilen kararları, yönetici ve uygulamacıların aldığı bireysel kararlar ve özel karar verme yetkisi ile donatılmış grupların aldığı grup kararları şeklinde iki başlık altında toplamak mümkündür. Bu bağlamda, bazı kararların yapısı gereği, grup kararı olmasını, bazılarının da bireysel olarak verilmesini gerektirir. Ancak, bireysel olarak verilmesi doğal olan bazı kararların dahi, günümüzde katılımı sağlamak, tarafların olumlu desteğini almak için grup kararına dönüştürüldüğü görülmektedir (Erdoğan, 1996, s.90-91). Dolayısıyla, işletmelerde faaliyetlerin daha etkin bir şekilde yerine getirilmesini sağlamak için çeşitli kurul veya karar grubu (komiteler) oluşturulmuştur.

Genel anlamda karar grupları, sırf istişari (danışmanlık), işlev görülebileceği gibi, karar verme organı olarak da işlev görebilir. İstişari amaçlı oluşturulan karar

grupları, belirli aralıklarla ya da istenen zamanlarda, çeşitli konularla ilgili bilgi verir ve görüş bildirir. Diğer tarafta, karar verme organı olan komiteler, çeşitli aktiviteleri onaylar ya da red ederler (Dale, 1978, s.164).

Karar grupları, taşıdıkları yetki bakımından da; mutlak komuta yetkisine sahip, sınırlı veya kısmi komuta yetkisine sahip ve kurmay yetkiye sahip karar grupları şeklinde bir ayrıma tabi tutulabilir (Eren, 1993, s.158).

Kurmaya yetkiye sahip karar grupları, bazı teorik konularda ve uygulamalardan doğan sorunlarda gerek işletmenin bütünü ve gerekse belirli bir fonksiyonel alan için kurulmuş olabilirler. Bu karar grupları, bazen tecrübeli eski tecrübelerinden yararlanmak amacıyla kurulabildiği gibi, yetişmekte olan genç yöneticilerin karar verme ve yönetim sorunları konusunda yetiştirilmeleri amacıyla da oluşturulabilir. Buna örnek olarak, yönetim danışma komiteleri, hukuk işleri komiteleri gösterilebilir.

Sınırlı veya kısmi komuta yetkisine sahip karar gruplarının, işletmenin belirli fonksiyonel alanlarıyla ilgili faaliyet yetkisi vardır. Ancak, aldıkları kararların uygulamaya konulması bir üst makamın onayına bağlıdır. Bunlara örnek olarak, üretim ve pazarlama komiteleri verilebilir.

Mutlak komuta yetkisine sahip karar grupları ise, belirli konularda, genellikle işletme faaliyetlerinin bütününe yönelik kararlar verip, verdikleri kararları alt kademelere uygulatırlar. Bu çalışmaya konu olan yönetim kurulları, uygulamada bu tip bir komite yetkisinin özelliğine sahiptirler. Yönetim kurullarında alınan kararları işletme genel müdürü veya müdürleri uygulatmakla yükümlüdürler.

Bu arada, bir işletmede katılımcı yönetim anlamında çeşitli kurul ya da karar gruplarının oluşturulmasında, o işletmenin tabi olduğu hukuk sistemi önemli rol oynar. Dolayısıyla, kuruluş açısından hukuki şekline göre bazı işletmelerin başlıca karar gruplarını oluşturma zorunluluğu ortaya çıkar. Bu çerçevede, Anonim Şirketlerde (A.Ş.) yasalara göre oluşturulan kurulların başında yönetim kurulları gelmektedir. Bununla birlikte, yasal bir zorunluluk olmadığı halde çoğu işletmelerde de yönetimin etkinliği açısından yönetim kurulları oluşturulabilmektedir.

Hangi şekilde olursa olsun, yani gerek yasal zorunluluk nedeniyle, gerekse isteğe bağlı olarak bir işletmede oluşturulan yönetim kurulu, işletmeyle ilgili başlıca; genel hedeflerin ortaya konulması ve örgüt misyonunun belirlenmesi, faaliyetlerle ilgili politikaların oluşturulması, plan ve programların geliştirilmesi, bütçelerin hazırlanması, işletmenin yönünün tespit edilmesi, yatırım kararlarının alınması, üst düzey yöneticilerin atanması vb. kararları vermektedir. Bir bakıma işletmenin geleceğini belirleyen en etkili yönetim organıdır. Çünkü, yönetim kurulunun vereceği kararlar bütün işletmeye yön verirken, atayacağı profesyonel yönetici(lerin) performansı da işletmenin başarı düzeyini etkileyecektir.



İşletme yönetim kurulunun önemi, bir benzetme ile şu şekilde açıklanabilecektir: İşletmede istihdam edilen yöneticiler, “senaryolu oyun” oynamak zorundadır. Bu anlamda senaryo, kaynakların ne için, nasıl ve hangi süreyle kullanılacağını ifade eder. Senaryolu oyunun aksi, “orta oyunu”dur. Bir sanat dalı olarak “orta oyunu” son derece üstün yetenekler isteyen bir dal olarak görülmektedir. İşletmecilik ve yöneticilik yaşamında, organizasyonun her kademesinde bu şekilde hep “olağanüstü” insanlar bulmak zordur. Dolayısıyla, “orta oyunu” yerine “senaryolu oyun” tercih edilmelidir. Şüphesiz, bazen senaryo iyi olmadığı halde oyun başarılı olabilir, çünkü oyuncular çok başarılıdır. Bazen de, senaryo iyi olduğu halde oyun çok kötü oynanabilir. Çünkü oyuncular kötü olabilir. İdeal olanı hem senaryonun iyi olması, hem de oyuncuların iyi senaryoyu hazmetmiş olması ve oynamaya arzulu olmalarıdır (Koçel, 1995, s.62).

Bu çerçevede, işletme faaliyetleri düşünüldüğünde, bir bütün olarak işletmenin başarısı; bir senaryo olarak düşünülebilecek işletme faaliyetlerinin –plan, hedef ve kararların- iyi düzenlenmesine ve oyuncular anlamındaki yöneticilerin profesyonelliğine bağlı gözükmektedir. Bu anlamda, işletmelerdeki faaliyetlere yön veren, senaryonun belirlenmesi ve oyuncuların seçilmesi temel görevlerini, en üst kademe yönetim organı olan, yönetim kurulu yerine getirmektedir. Dolayısıyla hiçbir işletme, üst kademe yönetiminden daha iyi olamayacağına göre, yönetim kurulunun oluşumu, çalışma biçimi ve performansı büyük önem taşımaktadır.

## 2.2. Yönetim Kurulu'nun Oluşturulmasındaki Amaçlar

İşletmelerin en üst kademe yönetim organı olarak yönetim kurulunun oluşturulması, Anonim Şirket şeklinde kurulan işletmelerde yasal bir zorunluluk iken, hukuki şekli başka olan, çok ortaklı işletmeler de oluşturmaktadır. Dolayısıyla, yönetim kurulları, A.Ş.'lerin yasal ve zorunlu yönetim ve temsil organı (Ticaret Kanunu, m.317), diğer işletmelerin de en üst ve etkin bir yönetim organıdır.

Yapılan bu açıklamalardan sonra, işletmelerde yönetim kurulunun oluşturulmasındaki amaçlar şu şekilde sıralanabilir (Dinçer, 1996, s.13-96; Mali, 1981, s.239-242; Demirel, 1996, s.144):

**(1) İşletme İçin Genel Amaçları, Hedefleri ve Misyonu Belirlemek:** Esas olarak her işletme, faaliyetlere açık bir misyonla başlar ve genel-özel birtakım amaçları gerçekleştirmeye çalışır. İşletme yönetimi açısından, örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli görev ve amaçların ortaya konması büyük önem taşımaktadır. Çünkü, herhangi bir işletmenin hayatını devam ettirebilmesi ve başarılı olabilmesi için tüm politika ve faaliyetleri içeren, bir dizi sağlam inancın, hedefin olması gerekir. Ayrıca, bu hedef ve inançlara sıkı sıkıya bağlı kalınmalıdır. Zira, insanların hizmetlere olan ihtiyacı hiçbir zaman bitmeyeceği için, işletmeler sürekli bu uzun dönemli, genel amaçları gerçekleştirmeye çalışırlar.

Dolayısıyla, işletmedeki tüm çalışanlara ortak bir istikamet verecek olan, amaçlar hiyerarşisinin en üst basamağında bulunan genel amaç ve hedeflerin ortaya konulması, yine örgüt hiyerarşisinin en üst kademesinde bulunan yönetim kurulu tarafından yapılır.

**(2) Genel İşletme Strateji ve Politikaları Konusunda İşletmede Çalışanlara Açıklamalarda Bulunmak:** Stratejiler, daha çok ileriye görebilme ve gelecekte toplum içinde işletmenin yerini belirleme veya alacağı şekli tasarlama şeklindedir. Politikalar ise; hem stratejik faaliyetler yerine getirilirken, hem de diğer yönetim kademelerindeki kararlar icra edilirken uyulması gereken kuralları ortaya koymaktır.

Bu çerçevede genel olarak, mamuller, yatırımlar ve yeni hedeflerle ilgili strateji ve politikaların belirlenmesi, yaygınlaştırılması ve bu konuların denetlenmesi, işletmelerde yönetim kurulunun oluşturulmasındaki bir diğer amaçtır.

**(3) İşletme Varlıklarının En İyi Şekilde Kullanılması, Korunması ve Genel Olarak İşletmenin Denetimini Yapmak:** İşletmelerin en üst kademe yönetim birimi olarak yönetim kurulunun oluşturulmasındaki bir diğer amaç; işletmenin finansal faaliyetlerinin gözden geçirilmesi, bu konudaki temel politikaların tespit edilmesi, teklif edilen büyük sermaye harcamalarının onaylanması, işletme bütçesinin kabul, red veya değiştirilmesi, vb. faaliyetlerin en üst düzeyde yapılmasıdır.

İşletme yönetim kurullarının oluşturulmasındaki amaçları kısaca açıkladıktan sonra, bu amaçların yerine getirilmesi manasında, yönetim kurulunun fonksiyonları, oluşum biçimi ve çalışma şekli konularındaki bilgiler bundan sonraki bölümde verilecektir.

### **3. YÖNETİM KURULUNUN DEĞİŞEN FONKSİYONU VE ÇALIŞMA BİÇİMİ**

#### **3.1. Yönetim Kurulunun Görev ve Fonksiyonları**

İşletmelerin organizasyon hiyerarşisinin en üst basamağında bulunan yönetim kurulunun yetki ve görevleri, hukuki yapısı anonim şirket olan işletmelerde olduğu şekliyle kanundan kaynaklanabileceği gibi, esas sözleşme ile de belirlenebilir. Ticaret Kanununun bütün anonim şirketler için geçerli olan düzenlemeleri dışında, taşıdığı çeşitli özellikler dolayısıyla, Sermaye Piyasası Kanununa tabi şirketlerde de yönetim kuruluna bazı özel yetki ve görevler verilmiştir.

Ancak, yönetim kurulu yasaların öngördüğü, idari bir organ olmanın ötesinde görev ve fonksiyonları bulunan önemli bir yönetim birimidir. Çünkü, günümüzdeki ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel vb. gelişmeler paralelinde rekabetin küresel bir boyut kazanması sonucunda, işletmenin hedeflerini en iyi bir şekilde

gerçekleştirebilmesi, işletme varlıklarının en iyi biçimde kullanılması ve korunması, tüm çalışanlara ortak bir istikamet kazandırılması vb. kısaca rekabet üstünlüğünün sağlanması daha stratejik hale gelmiştir.

Dolayısıyla sürekli değişen bir çevrede yaşayan ve giderek daha güçlü bir rekabetle karşılaşan işletmelerin, etkili ve verimli bir biçimde yönetilebilmeleri için gerekli ilkelerin ortaya konulması, kararların verilmesi, birtakım faaliyetlerin ortaklaşa onaylanması, gözden geçirilmesi ya da red edilmesi, bazı tavsiyelerin ortaya konulması gibi işlevleri yerine getirecek yönetim biriminin önemi daha da artmış bulunmaktadır.

Bu arada, uygulamaya bakıldığında, çeşitli araştırmalar göstermektedir ki; işletme yönetim kurulları hakkında çeşitli, ilginç yakıştırmaların yapıldığı görülmektedir. Bu bağlamda, belki de yönetim kurulları gerekli işlevleri üstlenmediklerinden ve fonksiyonel olarak faaliyet göstermediklerinden; “kukla tiyatrosu”, “arpalık”, “şirketlerin vitrin tanzimi”, “kukla gösterisi”, “dostlar alış-verişte görsün”, “monarşi yönetimi”, çıkar gruplarının haklarının bekçiliğini yapan polisler”, “astığı astık, kestiği kestik” gibi benzetmelerle nitelendirilmektedirler (Demirel, 1996, s.141-145). Oysa, yukarıda da ifade edildiği gibi, hiçbir işletme, üst yönetimden daha iyi olamayacaktır. Dolayısıyla, yönetim kurulları işletmelerde giderek daha da artan bir önem ve fonksiyona sahip en üst kademe yönetim birimleridir.

Bu çerçevede, yönetim kurulunun işletme yönetimindeki başlıca görev ve fonksiyonları şu şekilde sıralanabilir (Connors, 1980, s.2-63; Drucker, 1995, s.176-198; Albers, 1996, s.193-209; Moore, 1964, s.58-63; Demirel, 1996, s.144-146):

**(1) Karar Vermek, Onaylamak ve Danışmanlık Yapmak:** İşletmenin önemli ve stratejik faaliyetlerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesi sürecinde, işletmenin yönünün ve temel politikalarının belirlenmesinde adeta “yüce divan” görevini yerine getiren birim yönetim kuruludur.

Bu çerçevede, üst kademe yöneticilerinin seçimi ya da iş’den alınması; sermaye yapısında değişiklik; kriz dönemleriyle ilgili planların yapılması; önemli üretim, pazarlama, finans ve personel politikalarının tespiti; örgütün geliştirilmesi vb. faaliyetlerle ilgili kararların verilmesi, onaylanması; gözden geçirilmesi ya da danışmanlık yapılması, yönetim kurullarının fonksiyonlarından birisidir.

**(2) Çevre Analizi Yapmak ve Uzun Dönemde İşletmenin İstikrarını Sağlamak:** Günümüzde ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, hukuki vb. yönlerden çevre analizinin yapılması ve işletmenin bu gelişmelere uyumunun sağlanması hayati bir öneme sahiptir. Dolayısıyla, işletme faaliyetlerinin geneliyle ilgili söz konusu analizlerinin yapılması ve çevresel faktörlerin yönetimi ile ilgili kararların alınması, yönetim kurulunun önemli görev ve fonksiyonları arasındadır.

**(3) İşletme Analizinin Yapılması, Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Ortaya Konulması:** İşletmenin gerçekleştirilebilir amaçlarının ve alternatif stratejilerinin ortaya konulmasında; dış çevrenin ayrıntılı bir şekilde tahlil edilmesi kadar, işletmenin kendi kaymak, kabiliyet ve kapasitesinin belirlenmesi, güçlü ve zayıf yönlerinin açığa çıkarılması da önemlidir. Bir işletmenin analiz edilmesi ve değerlendirilmesi, işletmenin kimliğini ortaya koyma çabasıdır.

Bu çerçevede, işletmenin gücünün ne olduğu ve neleri yapabileceği kapsamında, güçlü ve zayıf yönlerin bir sistem anlayışıyla ortaya konulması da yönetim kurulunun önemli görev ve fonksiyonlarındandır.

**(4) İşletmenin ve Yöneticilerin Performansını Değerleme ve Sonuçların Kontrolü:** Yöneticilerin temel görevlerinden birisi de, elde edilen sonuçların planlara uygunluğunun kontrolüdür. Planlar, yönetim kurulu üyelerinin belirlediği şirket amaç ve temel politikalarına uygun olarak hazırlanır. Yönetim kurulunun kontrol faaliyetinde bulunması onun faaliyet fonksiyonunun bir gereğidir. İşletmenin başarısında hissedarlara karşı sorumlu olan kurul bu görevi yerine getirmelidir. Yapılacak kontrol, politikaların uygulandığı üretim, pazarlama, finansman, personel vb. tüm alanları kapsayacaktır.

**(5) Bütçenin Onaylanması:** Yönetim kurullarının başlıca fonksiyonlarından birisi de işletme bütçesinin onaylanmasıdır. Bütçeler gelir, gider, sermaye harcamaları veya personel sayısı gibi unsurların nakit olarak ifade edildiği temel bir planlama aracıdır. Bütçeler vasıtasıyla önceden tespit edilen rakamların yıl sonunda en aza indirilmesi amaçlanır. Planlar onaylandıktan sonra belirli zamanlarda gerekli kontroller yapılarak sapmalar ortaya konur. Dolayısıyla, bütçe bir planlama ve kontrol aracıdır. İşletme içinde yerine getirilen tüm faaliyetler bütçelere göre düzenlenir. Bu nedenle hazırlanacak bütçe özetleri kontrolde yararlı olacaktır.

**(6) İzleme ve Yönlendirme:** Geniş bir faaliyet alanı bulan yönetim kurulunun fonksiyonlarından birisi de ilgili kişilere, işletme içindeki faaliyetleri anlamaya yönelik bilinçli sorular yöneltmek ve onları yönlendirmektir. Bu tür sorular genellikle şirketin üst düzey yöneticilerine sorulur. Sorular, bir sorun hakkında gerçeği öğrenmeye yönelik olup, tüm faktörler dikkate alınarak, işin yapılaş biçiminin reddine karar verilebilir.

Bilinçli sorular sorma mahareti bir karar verici olarak edinilen tecrübeden kaynaklanır. Pek çok başarılı işletmenin yönetim kurulu üyeleri, işletmenin tüm faaliyetleriyle ilgili ayrıntılı bilgiye sahip olmamakla birlikte, tecrübeleri sayesinde durumu çabucak kavrarlar. Böyle kişiler işletmenin karşılaşılabileceği sorunlar ve çeşitli durumların yol açabileceği sonuçları hissetme yeteneğine sahiptirler.

Yapılan bu açıklamalardan sonra, işletme yönetim kurullarının diğer görev ve fonksiyonlarının başlıcaları şu şekilde sıralanabilir: İşletmenin hukuki işlemlerini

yapmak, gerekli kayıtları tutmak, kararları yürürlüğe koymak için yetki devrine gitmek ve çeşitli ihtisas komiteleri oluşturmak –örneğin insan kaynakları, finans, yönetim geliştirme, teknoloji komiteleri gibi- toplumsal faaliyetler kapsamında, işletmenin hizmetlerini kamuya açıklamak ve iyi bir diyalog geliştirmek vb.

### 3.2. Yönetim Kurulunun Oluşum Biçimi ve Üyelerinin Seçimi

Günümüzde, işletme yönetim kurularının görev ve fonksiyonlarının neler olduğunu ortaya koyduktan sonra, burada doğru ve etkin bir yönetim kurulunun nasıl oluşturulacağı ve üyelerinin seçimi konusunda bilgiler verilecektir. Ancak bu bilgiler, yalnızca yasal gerekleri yerine getirmek amacıyla varolan yönetim kurulları ile ilgili olmayıp, işletmenin en etkili bir yönetim organı olarak, yukarıda sıralanan görev ve fonksiyonlarını en iyi şekilde yerine getirecek ekip'in nasıl oluşması gerektiği ve üyeleri ile de ilgilidir.

Doğru bir yönetim kurulu modeli nedir? Bu sorunun kesin bir cevabını bulmak oldukça güçtür. Çünkü yönetim kurulunun yapısı, farklı ülkelerde, farklı şekillerde oluşmuştur. Örneğin ABD'de işletme içinden ve dışından kişilerin katıldığı tek bir kurul vardır. Amerika modelinde daha çok genel müdürün başkanlığında ya da genel müdürün de üye olduğu yönetim kurulu modeli yaygındır. Almanya'da ise iki ayrı kurul vardır. Kontrol ve denetleme fonksiyonunu üstlenen "üst kurul"da, hisse sahiplerinin temsilcilerinden, işçilerin ve bankaların temsilcilerine kadar şirket dışından kişiler bulunur. "Vorstand" denilen genel müdürün başında bulunduğu ikinci kurulda ise, icradan sorumlu kişiler vardır. Orta Avrupa Modeli ise, Alman ve Amerika modelinin karışımıdır. Yönetim kurulunun yanısıra, yapılan işlerin kanunlara ve şirketin amaçlarına uygunluğunu kontrol eden bir denetleme kurulu bulunmaktadır. Türkiye'de ise yönetim kurullarının genellikle aile ve arkadaş grubundan oluştuğu görülmektedir. Bununla birlikte dışarıdan profesyonel almayı tercih eden az sayıda da olsa işletmeler bulunmaktadır. Örneğin Anadolu Grubu'nun 11 kişiden oluşan yönetim kurulunun 6'sı aileden 5'i grup dışı profesyonellerden oluşur. Yine Sabancı Holding ise, 5 kardeş ve 2 profesyonel, toplam 7 kişiden oluşan yönetim kurulu üyelerinin sayısını 13'e yükseltti. Bunu yaparken de, bir yandan aileden gençleri yönetime aldı, yeni profesyonellerin de şirket bünyesine katılmasını sağladı (Demirel, 1996, s.145-146).

İşletme yönetim kurullarının mevcut oluşum biçimi ile ilgili yapılan bu açıklamalardan sonra, söz konusu yönetim biriminin oluşumunda dikkat edilmesi gereken faktörler şu şekilde sıralanabilir.

(1) Yönetim kurullarının bir koloni değil, ekip olduğuna dikkat edilmelidir: Çok seslilik işletmenin başarı anahtarlarından birisidir. Örneğin, dünyada yönetim kurulu modeli olarak örnek gösterilen General Electric, yönetim kurulu üyelerini seçerken şu kriterlere özellikle dikkat etmektedir: "Farklılık yaratılması", "ABD dışından kişilerin de katılması", ve değişik alanlarda uzmanlaşmış kişiler olması".

(2) Yönetim kurulu üyelerinin seçiminde; karakter, katılım ve temsil olguları dikkate alınmalıdır (Bryce, 1992, s.151):

**Karakter:** Bununla kastedilen, yönetim kurulu üyelerinin bütünlüğü sağlanacak, kuruluşun değerlerini ve görüşlerini yansıtacak ve bu yönde yargıda bulunacak bir karaktere sahip olmalarının gereğidir.

**Katılım:** Yönetim kurulu üyeleri, gerekli karakter ve yeteneğe sahip olmanın yanında, buna zamanı ve performansı ile katılabilmelidirler.

**Temsil:** Yönetim kurulu üyeleri, kendilerinden çok, işletmenin amaç ve misyonu ile felsefesinin temsilcisi ve koruyucusu olmalıdırlar.

(3) Yönetim kurulu, artı değer yaratabilecek ve değişik görüşler ortaya koyabilecek üyelerden oluşmalıdır: Gelişmiş ülkelerdeki işletmelerde uygulanan son gelişmelerden birisi, yönetim kurulu üyelerinin artık "headhunter"lar (beyin avcıları) ya da yönetici seçimi konusunda danışmanlık veren şirketler tarafından aranmasıdır. Zira, böylece en iyi fikirler ortaya çıkabilmektedir (Demirel, 1996, s.145).

(4) Yönetim kurulu üyesi olacak kişi, vizyon ve ufuk sahibi, işletme ve ülke değerlerine sahip çıkabilecek ve onları geliştirebilecek saygın kişiliğe sahip, doğru bildiği görüşü savunabilme yetenek ve cesaretine sahip, yaratıcı ve çözüm getirebilecek özelliklere sahip olmalıdır.

(5) Yönetim kurulunun oluşturulmasında dengeli bir temsil olmalıdır: Yönetim kurulunun yönetsel sorumluluğu, yöneticilik yeteneğine sahip ve işletmenin faaliyette bulunduğu şartları yakından tanıyan kurul üyelerini gerektirir. Tüketicilerin, arz kaynaklarının, pay sahiplerinin ve komisyonun sürekli işbirliği halinde olmaları için işletme dışı menfaat gruplarının yönetim kurulunda temsil edilmeleri gereklidir. Yönetim kurulları aynı zamanda işletmenin menfaat gruplarının isteklerine karşı duyarlı olmasında ve cevap verebilmesinde bir araç olarak görülmektedir (Albers, 1965, s.193-209).

(6) Yönetim kuruluna başkanlık edecek olan kişinin liderlik özelliği bulunmalıdır: Ekip anlayışı ile faaliyet gösterecek olan yönetim kurulunda bir "kaptan"a ihtiyaç vardır. Mutlaka bir üye zekasından veya manevi otoritesinden doğan bir önceliğe sahip olacaktır. Fakat bu durumdaki bir üye diğerlerini çiğnememeye, onlara hükmetmemeye, yetki alanlarına tecavüz etmemeye çok dikkat etmelidir. Diğer bir ifadeyle, sahip olduğu üstünlük ekip üyelerini güçlendirmelidir. Başkanlık görevini yürüten yönetici serbest tartışmayı teşvik etmelidir. Tartışmaları konudan uzaklaştırmamak ve konuya yakın tutmak ve kurulu sonunda karara varılabilecek davranışlara yönlendirmek onun görevidir (Maynard, 1967, s.12-23).

(7) Yönetim kurulu faaliyetlerinde ayrı olmalıdır. Yani şirketin çalışan yöneticileri, kurula hükmetmemelidir. Ayrıca, işletmenin, ihtiyacı olan tipte insanı temin etmede, kurul üyeliğinin mali olarak çekici tutulması gerekir.

Yönetim kurulu yukarıda da anlatıldığı gibi dinamik, etkili ve yapıcı bir organ haline getirilebilir. Örneğin Merck and Company Kimya Evi yöneticileri, kendi sektörlerinde liderliğe yükselmelerinin sebebi olarak, kuvvetli ve etkili bir yönetim kuruluna sahip olmalarını gösterirler. Yönetim kurullarını yasal bir zorunluluk durumundan kurtararak, işletmenin gerçek bir organı haline getirmek için; fonksiyonları açıkça tanınmalı, amaçları kesin olarak belirlenmeli ve seçkin kişiler bu kurullara seçilmelidir.

Bu arada, yönetim kurulunun büyüklüğünün, üye sayısının ne olması gerektiği, burada ortaya konulması gereken diğer bir husustur. Bu konuda farklı uygulamalar olmakla birlikte, etkin bir yönetim kurulunun 5 ile 15 arasında değiştiği görülmektedir (Albers, 1965, s.193-209).

### 3.3. Yönetim Kurulunun Çalışma Biçimi

Ekip anlayışıyla çalışacak olan yönetim kurulunun faaliyetlerini etkin bir şekilde yürütebilmesi için şu özelliklere sahip olmalıdır (Stoner, 1982, s.345):

(1) Kurulun amaçları açıkça tanımlanmalı ve yazılı hale getirilmelidir. Bu, kurul üyelerinin amaçlar doğrultusunda belirli faaliyetler üzerinde odaklaşmasını sağlayacaktır.

(2) Yönetim kurulunun yetki alanı belirlenmelidir. Esas olarak, kurulun yapacağı işler; danışmanlık, karar verme, inceleme şeklinde olmakla birlikte, bunların hangi faaliyet alanları dahilinde yapılacağı açıklığa kavuşturulmalıdır.

(3) Kurul başkanı olarak seçilecek kişi, tüm üyelerin katılımını sağlayacak ve kurulu konu dışı şeylerden alıkoyacak şekilde, etkin bir toplantıyı yönetebilecek yetenek ve kapasitede olmalıdır.

(4) Yönetim kurulu üyelerinin başkanlığında çeşitli ihtisas komiteleri oluşturulmalıdır. Dünyada yönetim kurulu modeli örnek gösterilen General Electric'in yönetim kurulu bünyesinde toplam 7 komite bulunmaktadır. Bunlar; denetleme, finans, yönetim geliştirme, performans değerlendirme, atama, operasyon, halkla ilişkiler ve teknoloji bilim komitesidir (Demirel, 1996, s.145). Böylece, faaliyetler daha etkin bir şekilde yürütülmektedir.

Bunların dışında, yönetim kurulu başkanı, kurul faaliyetlerinin başarı ile sonuçlanabilmesi için anahtar unsurdur. Bundan dolayı, kurul başkanlarının sosyal ilişkileri kuvvetli, güzel konuşabilen, başkalarına değer veren ve onları dinlemesini

bilen, üyelerin faaliyetlere aktif olarak katılımını sağlayabilecek empati sahibi kişilerden seçilmesi gerekir.

Ayrıca, bir yönetim kurulu başkanının, kurul toplantıları esnasında yerine getirmesi gereken hususlar, şu şekilde sıralanabilir (Eren, 1993, s.161; Joy, 1976, s.43-57):

(1) Üyeleri tartışmalara katmak için cesaretlendirmeli, teşvik etmeli ve bunun için söz almalarına bakmadan onlara konular hakkındaki görüşlerini sormalıdır.

(2) Farklı görüşlerin ortasını bularak onların kaynaşmasını ve grup kararı biçimine dönüşmesini sağlamalıdır.

(3) Yüksek tansiyon belirince biraz espri yaparak havayı yumuşatmalı, gerekirse ara vermeli ya da toplantıyı başka bir güne ertelemelidir.

(4) Özel bir görüşün savunucusu olmak yerine hakem, arabulucu ve uzlaştırıcı bir rol oynamalıdır.

(5) Konu dışı konuşmaları kontrol etmelidir.

(6) Kuruldaki diğer üyelerin egemenliği ile bastırılmaya çalışılan ve zayıf durumda kalan üyeleri korumalıdır.

(7) Belirli bir seviyeye kadar fikir çatışmalarını teşvik etmelidir vb.

#### 4. SONUÇ

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecini yaşadığımız, içinde bulunduğumuz zaman diliminde, her alanda yoğun bir yenilenme, değişim ve dönüşüm süreci yaşanmaktadır. Bu süreçte, dünyadaki güç dengeleri derinden bozularak; güç'ün yeni adresi önümüzdeki yüzyıla adını veren "bilgi" olurken, buna bağlı olarak, dünyada yeni servet oluşturma sisteminin adı "küreselleşme" olmuştur. Diğer bir ifadeyle, yeni süreçte bilgi'nin önemi daha da artarken, bunun elde edilmesi, işlenmesi, uygulaması ve sonuçları küresel bir boyut kazanmıştır.

Tüm bu gelişmeleri etkileyen ve bunlardan etkilenen kesimlerin başında ise, "işletmeler" gelmektedir. Zira, Porter'in de belirttiği gibi, günümüzde uluslararası sistemde, yenilikçi işletmeler rekabet etmekte, ülkelerin avantajları ise, işletmelerin yakaladığı avantajlardan kaynaklanmaktadır. Aynı şekilde, günümüzde ülke ekonomisinin makro ekonomik politikalar yanında, iyi yönetilen işletmeler aracılığı ile büyüyeceği anlaşılmış bulunmaktadır.



Bu bağlamda, işletmelerin iyi ve stratejik bir biçimde yönetilebilmeleri, her şeyden önce üst kademe yönetime, özellikle de "yönetim kurulu" nun çaba ve çalışma düzeyine bağlıdır. Çünkü hiçbir işletmenin faaliyeti, üst yönetimin performansından daha iyi olamayacaktır.

Hangi şekilde olursa olsun, yani gerek yasal zorunluluk nedeniyle, gerekse isteğe bağlı olarak bir işletmede oluşturulan yönetim kurulu, işletmeyle ilgili başlıca; genel hedeflerin ortaya konulması, faaliyetlerle ilgili politikaların oluşturulması, plan ve programların geliştirilmesi, bütçelerin onaylanması, işletmelerin yönünün tespit edilmesi, yatırım kararlarının alınması, üst düzey yöneticilerin atanması vb. faaliyetleri yerine getirmektedir. Dolayısıyla, bir bakıma işletmenin geleceğini belirleyen en etkili yönetim organıdır.

Uygulamaya bakıldığında, çeşitli araştırmalar göstermektedir ki; işletme yönetim kurulları hakkında ilginç yaklaşımların yapıldığı görülmektedir: "Kukla tiyatrosu", "aralık", "monarşi yönetimi", bunlardan bazılarıdır. Belki de yönetim kurulları genellikle gerekli işlevleri üstlenmediklerinden ve fonksiyonel olarak faaliyet göstermediklerinden bu gibi benzetmelerle nitelendirilmektedirler.

Oysa "darboğaz şişenin üst kısmındadır" atasözünde de belirtildiği gibi, günümüzde yaşanan hızlı gelişmeler paralelinde yoğun rekabet karşısında, işletme yönetimi daha stratejik hal alırken, yönetim kurullarının oluşum biçimi, üyelerin seçimi ve çalışma biçimi daha önemli hale gelmiş bulunmaktadır.

Bu çerçevede, her şeyden önce, yönetim kurulu bir koloni değil, ekiptir. Kurul üyelerinin seçiminde; karakter, katılım ve temsil olguları dikkate alınmalıdır. Yine, yönetim kurulu üyeleri; artı değer yaratabilecek, vizyon ve ufuk sahibi, işletme ve ülke değerlerine sahip çıkabilecek ve onları geliştirebilecek, saygın kişiliğe sahip, doğru bildiği görüşü savunabilme yetenek ve cesaretine sahip olmalıdır. Ayrıca, yönetim kuruluna başkanlık edecek kişinin liderlik özelliği bulunmalı, etkin bir toplantıyı yönetebilecek yetenek ve kapasitede olmalıdır. Faaliyetlerin daha etkin bir şekilde yürütülebilmesi için çeşitli ihtisas komiteleri oluşturulmalıdır.

## KAYNAKÇA

**ALBERS, H.H.** (1965), "Yönetim Kurulları", (Çev: Hikmet SEÇİM), Yönetim Kurulları, Seçme Yazılar, Derleyen: Şan ÖZ-ALP, A. Ün. Yayın No: 176, Eskişehir.

**BAXTER, J.A.** (1994), "The Freshman Directors", **Corporate Board**, Vol:15, Issue:89, USA.

- BRYCE, H.J. (1992), *Financial and Strategic Management for Nonprofit Organizations*, Prontice-Hall-Englewood Cliffs, New Jersey, USA.**
- CONNORS, T.D. (1980), "Yönetim Kurulu", (Çev:Fikret Işıkyakar), Yönetim Kurulları, Seçme Yazılar, Derleyen: Şan ÖZ-ALP, A. Ün. Yayın No: 176, Eskişehir.**
- DALE, E (1978), *Management: Theory and Practice*, McGraw-Hill Int. Editions, USA.**
- DEMİREL, G. (1996), "Yönetim Kurulu Nasıl Seçilmeli?", *Capital*, c.5, İstanbul.**
- DİNÇER, Ö. (1996), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 3. Baskı, Beta Basım Yayım A.Ş. İstanbul.**
- DRUCKER, P.F. (1995), *Yönetim Uygulaması*, (Çev: E. Sabri Yarmalı), İnkılap Kitabevi, İstanbul.**
- ERDOĞAN, İ. (1996), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, 1. Baskı, İşletme Fak. Yayın No:266, İstanbul**
- EREN, E. (1993), *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım A.Ş. İstanbul.**
- HELVACI, M. (1995), *Anonim Ortaklık Yönetim Kurulu Üyesinin Hukuki Sorumluluğu*, Beta Basım Yayım A.Ş. Yayın No: 588, İstanbul.**
- JOY, A. (1976), "How to Run A Meeting", *Harvard Business Review*, March-April, USA.**
- KOÇEL, T. (1995), *İşletme Yöneticiliği*, 5. Baskı, Beta Basım Yayım A.Ş. İstanbul.**
- MALİ, M. (1981), *Yönetim Kurulu*, (Çev: Meyil İzgi), Yönetim Kurulları, Seçme Yazılar, Derleyen: Şan ÖZ-ALP, A. Ün. Yayın No: 176, Eskişehir.**
- MAYNARD, H.B. (1967), *Yönetim Kurulu*, (Çev:Fikret Işıkyakar), Yönetim Kurulları, Seçme Yazılar, Derleyen: Şan ÖZ-ALP, A. Ün. Yayın No: 176, Eskişehir.**
- MOORE, F.G. (1964), *Yönetim Kurulu Üyelerinin Görevleri*, Yönetim Kurulları, Seçme Yazılar, Derleyen: Şan ÖZ-ALP, A. Ün. Yayın No: 176, Eskişehir.**
- NUELLE, F. (1995), "The Next Dimension: Evaluating The Board", *Chief Executive*, Issue:106, USA.**

**PARK, J.C.** (1995), "Reengineering Boards of Directors", **Business Horizons**, JAI Press, Inc. USA.

**STONER, J.** (1982), **Management**, Prentive Hall Inc., New Jersey, USA.

**THAIN and LEIGHTON** (1995), "Why Boards Fail", **Business Quarterly**, Vol:59, Issue:3, USA.

# İŞLETME YÖNETİMİ-KÜLTÜR İLİŞKİSİ VE TÜRK YÖNETİM KÜLTÜRÜNÜN TANIMLANMASINA İLİŞKİN BİR ÇALIŞMA

Azım Öztürk\*

## 1. GİRİŞ

İşletmeler her dönemde, performanslarını geliştirmek için etkin bir yönetim arayışı içinde olmuşlardır. Bu çerçevede, geçmişten günümüze yapı, maliyetleri düşürme, teknolojik, sosyo-ekonomik, vb. değişim ve gelişmelere uyum sağlamak gibi çabalar üzerinde yoğunlaşmışlardır. Yeni bir çağa geçiş sürecinin yaşandığı günümüzde ise, tüm bu olgularla birlikte, “önce insan” anlayışının ön plana çıktığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, işletmede muhatap olunan insanın değer ölçülerinin, hayat tarzının, sosyal kimliğinin, kısaca kültürünün bilinmesi, rekabet üstünlüğünün sağlanmasında, başarıda önemli bir etken olarak ortaya çıkmış bulunmaktadır.

Delaysıyla, artık işletmeler, insan kaynağını organize edebildiği ölçüde başarılı olmaktadır. Bu ise, insanların dış dünyası ile birlikte, iç dünyasının, ruhi cephesinin de kavranması ile mümkün olmaktadır. Diğer yandan, insanlar bir değer ölçüsüne göre tutum ve davranış göstermektedir. Değer ölçüsü ise, insanın inanmış olduğu, tutum ve davranışlarına esas kabul ettiği değerlerdir. Böylece, insanlar arasındaki farklı değer ölçülerinin ortaya koyduğu farklı hayat tarzları, sosyal kimlik, kısaca “kültür” ortaya çıkmaktadır. Belirli insan topluluklarınınca oluşturulan inançlar, değerler ve diğer kişiler arası ilişkilerden oluşan kültür, belirli bir toplumda faaliyet gösteren işletmelerin çalışma biçimi ve faaliyetlerinin sonucunu önemli ölçüde etkilemektedir. Bu durumda, toplumları birbirinin kopyası kabul edip, aynı davranışları göstermek, aynı metod ve araçları kullanarak davranış ve tutum değişikliğine götürmek, onların davranışlarını zorlamak olacağından istenilen sonuç elde edilemeyecektir.

Yönetim faaliyetleri de, insanları ortak bir teşebbüste bütünleştirmekle uğraştığı için, kültür ve sosyal yapı ile yakından ilintilidir. Almanya’da, İngiltere’de ABD’de, Japonya’da, Hindistan’da ya da Türkiye’de yöneticilerin yaptığı iş tamamıyla aynı şeydir. Bu işi nasıl yaptıkları ise oldukça farklı olabilir. O halde, yöneticilerin karşı karşıya oldukları temel güçlüklerden birisi; kendi geleneklerinin, tarihlerinin, kültürlerinin yönetimin yapı taşları olarak kullanılabilir yönlerini bulmak ve teşhis etmektir. Bir başka ifadeyle, içinde faaliyette bulunan ve muhatap olunan insanların ruhi cephesinin ve değer ölçülerinin ortaya konulmasıdır. Zira, Japonya’nın ekonomik başarıları ile Hindistan’ın görece geriliği arasındaki fark, büyük ölçüde, Japon yöneticilerinin ülke dışından aldıkları yönetim kavramlarını, kendi kültürlerinin

---

\* Yrd. Doç. Dr. Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, ADANA

toprağına ekip, onları bu toprakta yetiştirebilme becerileriyle açıklanmaktadır (Drucker,1993, s.23).

Yapılan bu açıklamalarda göstermektedir ki; yönetim tarzı ve organizasyon biçimi, toplumun bir parçası olup, bütünüyle ait olduğu toplumun anlayışını yansıtmaktadır. Her milletin kültürü ve değerler sistemi farklı olacağına göre, başarı ve etkinliğin doğrudan kültürle ilişkili olduğunu söylemek doğru olmaz. Ancak, her kültür ve değerler sistemi, kendi insanı için diğerlerinden daha uygun ve huzurlu bir ortam sağlayarak başarılı olmak için sağlam bir zemin oluşturabilecektir (Akın, 1994, s.30). Zira, Peter Drucker'ın da belirttiği gibi, her toplumun bütün işlerinde olduğu gibi, yönetim faaliyetlerinde de kendi kültürüne ve özüne has bir model vardır ve bunun geliştirilmesi hayati öneme sahiptir.

İşletme yönetimi-kültür ilişkisi ve Türk yönetim kültürünün tanımlanmasına ilişkin olarak yapılan bu çalışmada ilk önce; toplumsal kültür, işletme kültürü ilişkisi ortaya konulacak ve başlıca işletme kültürlerinden bahsedilecektir. Daha sonra, sosyo-kültürel yapıyla ilgili, olabildiğince uygulamalı çalışmalardan yararlanmak suretiyle Türk yönetim kültürünün temel karakteristikleri ortaya konulmaya çalışılacaktır. Ancak, konu disiplinler arası bir yaklaşımı gerektirdiğinden ve bu alanda yapılan çalışmaların oldukça az sayıda olması nedeniyle, bu çalışma bir deneme niteliğinde değerlendirilmelidir.

## **2. KÜLTÜR KAVRAMI VE İŞLETME YÖNETİMİ-KÜLTÜR İLİŞKİSİ**

### **2.1. Kültür Kavramı ve Özellikleri**

Kültür kavramı antropolojiden alınmış, ancak tanımı üzerinde herhangi bir uzlaşmaya varılmamış bir kavramdır (Smircich, 1983, s.339). Bir kelime olarak kültürün, bakmak veya yetiştirmek anlamına gelen Latince "clere" veya "cultura"dan geldiği kabul edilmektedir. Antropologlara göre kültür, toplumun özelliğini belirler ve topluma ait bilimsel, dinsel, otorite, örgüt ve çalışma ile ilgili inançları kapsar. Konuya fonksiyonel açıdan bakan araştırmacılara göre ise kültür, bilgiyi, inancı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, ferdin bağlı olduğu bir cemiyetin üyesi olması sebebiyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütündür (Erdoğan , 1991, s.117).

Kültüre daha modern bir yaklaşım Hostede'den gelmiştir. Hofstede; kültür kavramını Şekil 1'de görüldüğü gibi, kişilik ve insan doğası ile ilişkilendirerek açıklamıştır.

Şekil-1'den de anlaşılacağı gibi, kültür, insan doğasından veya kişilikten ayırt edilmiştir. Buna göre kültür belli bir gruba özeldir ve öğrenilebilir. Buna karşılık kişilik ise, kişiye özeldir ve kısmen kalıtımsal ve kısmen öğrenilebilmektedir. İnsan doğası ise evrenseldir ve kalıtımsaldır. Görüldüğü gibi, kültür genlerle geçen

kalıtsal bir özellik yerine, sosyal çevre ile geçen öğrenilebilir bir özellik taşımaktadır.



Kaynak: Hofstede, Geert (1991), Cultures and Organizations: Software of Mind, McGraw-Hill Book Company, U.K.

### Şekil 1: Kültür, Kişilik ve İnsan Doğası İlişkisi

Hofstede'nin analizinde kültürün sahip olduğu özelliklerden birkaçı görülmektedir. Ancak kültür kavramı daha fazla özelliklere sahiptir. Bu çerçevede kültürün sahip olduğu özellikler şu şekilde açıklanabilir (Özalp ve Şerbetçi, 1995, s.249; Luthans, 1992, s.26; Erdoğan, 1991, s.136-140):

**Kültür Öğrenilebilir:** Kültür, öğrenilmiş davranışlar topluluğudur. İnsan, içinde bulunduğu toplumun kültür öğelerini ve kültürel yapısını öğrenir. Örneğin, açlık bir biyolojik olaydır. Ancak her kültürün bu biyolojik olayla ilgili özellikleri vardır. Bir Çinli yemeğini çubuk ile yerken, bir Batılı ise çatal kullanır. Bir Çinli'nin çubuk ile yemeği öğrenmesi kendi kültürünü öğrenmesidir. O halde, kültür içgüdüsel veya biyolojik kalıtım sonucu kazanılmış bir değer olmayıp, her bireyin doğumdan sonraki yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklardır.

**Kültür, toplumun üyelerince paylaşılır:** Kültür, toplumun içindeki bir kişinin özel tutku veya davranışı değil, toplum üyelerinin paylaşmış olduğu değerlerin tümüdür.

**Kültür değişebilir:** Kültür durgun olduğu kadar devamlıdır. Kültür, herhangi bir kişi veya toplumca oluşturulmadığı, gibi insan yaşamıyla da sınırlanmamıştır. Kültürün temel öğelerinden birçoğu tarihin ilk devirlerinden beri vardır. Kültür zamanla değiştiği gibi, gruptan gruba farklılık gösterir. Küçük bir toplumda kültürel değişme yavaş olabilir. Fakat modern toplumda değişme hızını oldukça yüksek olduğu görülebilir.

Kültürel değişimin esas olduğunu kabul etmek zorundayız. Eğer kültürde değişme olmaz ise, zamanla bu durgun kültür yok olacaktır. Kültür değişmesini sağlayan çeşitli etkenler vardır. Taklitten, ödünç almaya kadar birçok değişme yöntemi olduğu gibi, değişikliğin gerçekleşme şekline göre, serbest veya zora dayanan kültür değişmesi de söz konusudur.

**Kültürel semboller ve anlamlar birbiriyle ilgilidir:** Bir toplumun kültürünü yansıtan semboller ve anlamlar birbirleri ile karşılıklı bir ilişki içindedir.

**Kültür çeşitli ihtiyaçları giderir:** İnsanın biyolojik ve bunlardan doğan ikincil ihtiyaçlarını karşıladığı gibi, bazı psikolojik ihtiyaçları da giderir.

**Kültür bütünlüştürücüdür:** Kültürün tam anlamıyla bütünlüştürücü olduğunu kabul etme imkanı yoktur. Ama, bütünlüştürücü olma özelliğinin devamlılığı önlenememektedir. Kültürün bu bütünlüştürücü özelliği, ilkel ve izole edilmiş, yabancı elemanların az bulunduğu ve kültür değişmesini yavaşlatan öğelerin hakim olduğu toplumların kültüründe daha etkilidir. Bütünlüştürücü özellik, karmaşık ve benzer kültür öğelerinin az olduğu kültürlerde bu kadar açık ve etkili olmaz.

## 2.2. İşletme Yönetiminde Çağdaş Yönelimler

İşletmeler geçmişten günümüze ekonomik, teknolojik ve sosyal değişim ve gelişmelerin yarattığı karmaşık çevreye hızlı bir biçimde uyum sağlamak ve sürekli olarak performanslarını geliştirmek için her dönemde etkin bir yönetim arayışı içinde olmuşlardır. Bu arayışın ağırlıklı konuları kronolojik olarak yapı, verimlilik, sistem, strateji, kültür ve yenilik ilkeleri ilkelere üzerinde yoğunlaşmıştır (Erdem, 1996, s.7):

\* 1930'lu yıllara kadar yapıların ağırlıkta olduğu bir dönem söz konusuydu. Taylorizm ve diğer rasyonalist akımlarla, işlerin küçük bölümlere ayrılması ve otorite paylaşımı ile üretimin organizasyonu gerçekleştirilmiştir. Bu ise, aşırı uzmanlaşmaya ve tek kumanda hattına yol açmıştır.

\* 1930-1950 yılları arası verimlilik ile nitelendirilebilir. Bu dönemde temel ilke etkinlik arayışıdır. Bir yandan tahmin ve kontrol alanlarında yeni yöntemler geliştirilirken, diğer yandan motivasyon ve etkinlik arasındaki ilişkileri geliştiren çalışmalar yapılmıştır.

\* 1950-1970 yılları arası, büyümenin güçlü olduğu dönemde işletme, sistemlerle ifade edildi. Enformasyon ve çeşitli yönetim teknikleri geliştirildi, yönetimin üretim, pazarlama, finans gibi temel fonksiyonları zenginleştirildi.

\* 1970'li yıllar stratejinin ağırlıkta olduğu yıllardı. Birleşmeler, genişlemeler ve uluslararasılaşma, rekabet problemlerini ön plana çıkardı. İşletme, dış pozisyonunu

iyileştirmek ve güncel-potansiyel alanlarda yatırımları için açık ve titiz seçimler yapmak zorundaydı. Bu nedenle stratejik analiz araçları geliştirildi.

\* Bir yandan işletme içindeki değerleri dikkate almadan hazırlanan stratejilerle gelen başarısızlıklar, diğer yandan Japon işletmelerinin başarılarında beşeri faktörün çarpıcı rolü, işletmeleri kendi gerçeklerini araştırmaya yöneltti. Bu nedenle 1980'li yıllardan itibaren işletmeler için kültür kavramı ve güçlü bir kültüre dayanarak mükemmelliği arama anlayışı önem kazanmıştır.

### 2.3. İşletme Yönetimi-Kültür ilişkisi

Günümüz yöneticisi, çabalarını sürdürdüğü ortamda, çalışma koşullarını etkileyen faktörleri bilmek, çalıştırdığı fertlerin davranışlarını önceden kestirmek istemektedir. Kişi davranışlarının önceden bilinmesi, toplumun çeşitli özelliklerinin bilinmesiyle olabilecektir. Çünkü, işletmeler belirli bir toplumda faaliyetlerini sürdürürler. Söz konusu toplumun üyelerinin ise, kendine özgü inançları, değer yargıları, çeşitli olaylar karşısında belirli tavırları, kısaca kültürleri vardır. O halde, bir yönetici için, işletmenin çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınınca oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerden oluşan kültürün büyük önemi vardır. Buradan kültürün, işletme faaliyetlerini çevreleyen, maddi ve manevi özelliği olan önemli toplum değerleri olduğu ve dolayısıyla, yönetimin kültüre bağlı olduğu söylenebilecektir (Erdoğan, 1991, s.111-121).

Yönetimin ve yöneticilik faaliyetlerinin, uygulamalarının toplumsal kültür ile uyum içinde olması gerektiği ve böylece başarı sağlanabileceği durumu bugün, bilimsel olarak da ortaya konmuş bulunmaktadır (Propenko, 1992, s.253-255). Zira, başlıca Japon ve Amerikan yönetim anlayışları ve uygulamaları, ancak toplumsal yapı ve kültürle açıklanabilmektedir. Gerçekten de, her kültür ve inanç sistemi kendi insanı için diğerlerinden daha uygun ve huzurlu bir ortam sağlayarak başarı için sağlam bir zemin oluşturulabilir. Dolayısıyla, işletmelerin yönetim ve yöneticilik uygulamalarında, kısaca işletme kültüründe, o toplumun kendi kültürüne ve özüne has bir model söz konusudur.

## 3. TOPLUMSAL KÜLTÜRDEN İŞLETME KÜLTÜRÜNE

Yukarıda, kültür ve işletme yönetimi-kültür ilişkisi ile ilgili yapılan açıklamalardan sonra, bu bölümde işletme kültürü, kaynağı unsurları ve başlıca işletme kültürleri hakkında tanımlayıcı bilgiler sunulacaktır.

### 3.1. İşletme Kültürü Kavramı ve Kaynağı

Literatürde örgüt kültürü, şirket kültürü, firma kültürü kavramları ile eş anlamlı olarak kullanılan işletme kültürü çok çeşitli şekillerde tanımlanmıştır:



Schein (1985)'e göre; işletme kültürü, belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu, gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak derecede olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen birtakım varsayımlardır.

Ohmae (1982) ise, işletme kültürünü, bir örgütün temel değer ve inançlarını çalışanlara ileten simge, seremoni ve mitolojilerin toplamı olarak tanımlamıştır.

Denison (1990)'a göre işletme kültürü, işletmelerin dikkatli bir şekilde sürdürdükleri davranışsal değişkenleri içeren bir kavram, yönetim uygulamaları ve davranışlarında olduğu kadar, bir örgütün yönetim sistemini, prensiplerini ve inançlarının temelini oluşturan değerlerdir.

Bir başka tanıma göre işletme kültürü, örgüt üyelerinin birbirleri ile ve aynı zamanda satıcılar, müşteriler ve işletmenin dışındaki tüm insanlarla ilişkilerini kontrol eden, örgütte paylaşılan değerlerdir (Jones, 1989, s.168).

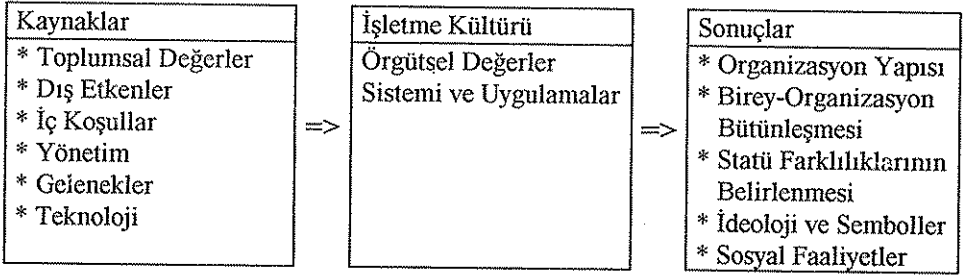
İşletme kültürü ile ilgili yapılan bu tanımlardan sonra, işletme kültürünün fonksiyonları şu şekilde sıralanabilir (Üçok, 1989, s.316):

- (1) Örgüt üyeleri için bir tanıtım, özdeşleşme hissi yaratmak,
- (2) Bireyin kendisinin dışında bir "şeye" bağımlılığını sağlamak,
- (3) Sosyal sistem dengesini güçlendirmek ve
- (4) Davranışları yönlendiren bir mantık aracı olmaktır.

Bu arada, işletme kültürü, toplumsal kültür içinde "alt kültür" olarak kabul edilmektedir. Alt kültürler, ait olduğu toplumun temel kültürel değerlerini paylaşan, bunun yanı sıra, kendini diğer gruplardan ayıran değer, norm ve yaşam biçimi olan gruplardır. Alt kültürler, toplumsal kültürün genel çizgilerini taşır, ancak kendi iç ve dış çevre özelliklerine göre oluşturdukları özellikleri de mevcuttur. Bir başka ifadeyle, her işletmenin hedefi, anaçları ve bunlara ulaşılmasını sağlayan kaynakları ve faaliyetleri vardır. Bunlar toplumsal kültürün güçlü ve belirgin özelliklerinin etkisinde oluşmakla birlikte her işletme kendi koşullarına göre farklı özellikler taşımaktadır. Ulusal kültürün etkileri, işletmeler arasındaki benzerliklerin kaynağıdır (Berberoğlu, 1990, s.154-155). Diğer yandan, işletmelerin yalnızca ekonomik ve maddesel birimler olarak algılanması eksiktir. Kültür, gizli bir güç olarak kullanıldığında oluşacak tablo, organizasyonlar ile makineler ve organizasyonlar ile organizmalar arasındaki ilişkilerden meydana gelecektir. Böylece örgütsel çerçevedeki yerini alan kültür, örgüte girince bireylerin karşılıklı ilişkileri sonucu uğradığı değişimlerle yeni bir görünüm kazanarak, toplumsal kültürden işletme kültürüne doğru ve her işletmede yalnızca o işletmeye özgü olup, yine yalnızca o işletme içinde geçerli olan bir değişime uğrayacaktır (Güçray vd., 1996, s.72-73).

İşletme kültürü ve kaynağı ile ilgili yapılan bu açıklamalar Şekil-1'de olduğu gibi özetlenebilir.

Şekil-1'de görüldüğü gibi, işletmelerin kendilerine özgü kültürel özelliklerinin oluşmasında temel etken, toplumsal değerler, yani toplumsal kültürdür. Bu nedenle, oluşan işletme kültürünün pek çok özelliği toplumsal kültür ile benzerdir. Örneğin, toplumdaki otoriter aile yapısı, işletmelerde çoğu kez otoriter yöneticiler ortaya çıkarmaktadır. Toplumsal gelenek ve alışkanlıklar organizasyonlarda etkilerini göstermektedir. Bizim toplumumuzda gelenekselleşmiş bayramlar, işletmelere yasal izin süresi olarak yansırken, İngiliz geleneği olan beş çayının çalışma ortamlarında titizlikle sürdürüldüğü gözlenmektedir (Berberoğlu, 1990, s.157). Yine bu noktada verilebilecek güzel bir örnek, Japon yönetim tipi'dir. Japon işletmelerinin incelenmesi, bunların aralarında büyük benzerlikler olduğunu göstermektedir. Bu ise, işletme kültürünün toplumsal bir değer ve çevre ile yakın ilişkisi olduğuna işaret etmektedir. Japon firmalarının üstün başarıları incelendiği zaman, bunların bir Japon kültürü içinde filizlendiği, geliştiği ve etkinleştiği sonucuna varılmaktadır. Bu firmalar arasındaki benzerlikler ve bütünleşmeler o kadar büyüktür ki, bir Japon A.Ş.'den bahsedilmektedir.



Kaynak: Berberoğlu (1990), s.156, a.g.e.

### Şekil-1: İşletme Kültürü-Oluşumu ve Sonuçları

#### 3.2. İşletme Kültürünün Unsurları

Toplumsal kültürün bir alt kültürü olarak kabul edilen işletme kültürü, birtakım unsurlardan oluşmaktadır. Bu çerçevede işletme kültürünün başlıca unsurları; öyküler (Efsaneler-Mitler), kullanılan dil, törenler ve sembollerdir.

**Öyküler (Efsaneler-Mitler):** Öyküleri örgüt personeli tarafından bilinen ve örgüte yeni giren personele aktarılan, genellikle gerçek olaylara dayanan hikayelerdir (Daft, 1986, s.488). bazı öykülerde olaylar tarihi ve inanılma.: ayrıntılarıyla süslediği

için bu öyküler efsane niteliği taşırlar. Öyküler örgütün temel değerlerini canlı tuttuğu ve personel arasında ortak bir değer ve anlam ifade ettiği için çok önemlidir.

Dünyanın en büyük şirketlerinden olan IBM'in kurucusu olan Thomas Watson ile ilgili şu öykü şirket içinde herkes tarafından bilinir (Robbins, 1993, s.615): "22 yaşındaki bir görevliye, sorumlu olduğu bölgeye sadece gri tanıtım kartı olanları alması, diğer renkte tanıtım kartları olanları güvenlik nedeniyle almaması bildirilmiştir. Bir gün yardımcıları ile birlikte yakasında turuncu tanıtım kartı olduğu halde işletmeyi dolaşan T. Watson, bu bölgeye geldiğinde içeri girmek ister. Görevli karşısındakinin patronu T. Watson olduğunu bildiği halde, "içeri giremezsiniz" cevabını verir. Çevredekiler şaşkınlıklarını üzerlerinden atar atmaz hemen müdahale ederler: "Siz karşısındakinin kim olduğunu biliyor musunuz?" O sırada T Watson olaya el koyar ve herkesi susturur. Yanındakilerden gri tanıtım kartı getirmelerini ister ve ancak o zaman içeriye girer. Burada bizzat T. Watson tarafından IBM çalışanlarına verilen mesaj açıktır: "Kim olursanız olun, kurallara uymalısınız."

Bu tür öyküler, örgüt içerisinde kulaktan kulağa aktarılır ve genellikle de örgütün kurucularının olağanüstü davranışlarını içerir. Özellikle firmaya yeni katılan genç kuşaklara firma kültürünü aşılama da çok etkili olurlar. Bir başka örnekte ise, "savaştan önce NCR'da üst düzey yönetici olan S.C. Allyn 2. Dünya Savaşı sonunda Amerikan ordusu ile Almanya'da ilerlerken yarı yıkık bir NCR fabrikası görür. İçeri girdiğinde bakar ki, üstleri başları yırtık üç Alman personel molozları kaldırmaya, etrafa çeki düzen vermeye çalışmaktadırlar. Allyn'ı altı yıllık bir aradan sonra gören bu NCR'lıların ilk sözü: "Geleceğinizi biliyorduk" olur. Temizleme ve onarım çalışmaları sürerken bir Amerikan tankı fabrikaya yanaşır ve tankın üstünden kafasını çıkaran asker: "Merhaba ben NCR'ın Ohama bölgesindenim. Bu ay kotanızı tutturabildiniz mi?" diye bağırır. Herkes kucaklaşırken kahkahalar gözyaşlarına karışır. Savaş, binaları yıkmış ama NCR'ın dayanışmaya önem veren ve satışı yüceltten kültürünü tahrip edememiştir. Tam olarak gerçek olsun veya olmasın bu tür öykülerin firmanın genel üslubunu vurgulayan, temel değerleri yayıcı, yeni kuşaklara yol gösterici bir niteliği vardır (Kozlu, 1986, s.72-73).

**Kullanılan Dil:** Genellikle her örgütün kendine has iletişim aracı olarak kullandığı özel bir dili vardır. Örgüt içinde kullanılan bu dil çoğunlukla örgüt dışındakiler tarafından anlaşılmaz. Örneğin çok katlı bir mağazada genel müdür, katlarda çalışan herhangi bir yardımcısını yanına çağırarak istediği zaman isim kullanmaz, bunun yerine dahili anons sisteminden aranan kişinin kodu (bu genellikle bir numaradır) duyurulur. İşletme dışından olanlar ve müşteriler bu iletişimi anlayamazlar.

Örgüt içinde sıkça kullanılan kısaltmalar da örgüt kültürünün önemli bir parçasını oluşturur. Zaman içinde örgütte hemen hemen herkesin, her bölümün ve hatta müşterilerin çeşitli kodları oluşur. Yeni personel ilk işe girdiğinde bir kısaltma

şoku geçirir. Kişi bu kısaltmaları öğrenmeye başladıkça örgüte ve örgüt kültürüne alışır (Robbins, 1993, s.618).

Dil ile ilgili olarak diğer bir unsur ise, örgüt içinde kullanılan slogandır. Örneğin T. Watson, IBM'in aradığı personel için "vahşi ördekler" deyimini kullanmıştır. Buradaki vahşi ördekler sloganı özgürlüğü ve yaratıcılığı ifade etmektedir. Sloganlar örgüt kültürünü yaymada çok etkili yollardan birisidir ve genellikle tepe yöneticiler tarafından belirlenirler. Bunlar tepe yöneticilerin ya da yöneticisinin felsefesini örgüte yaymak için kullanılır. Örneğin "IBM demek hizmet demektir", "Northrup'ta herkes pazarlamacıdır" gibi. Bu tür sloganlar, örgütün ve yönetimin felsefesini hem örgüt içindeki çalışanlar ve hem de örgüt dışındaki kişiler için sembolleştirir (Draft, 1986, s.490).

**Törenler:** Törenler, örgütün önemli değerlerini, amaçlarını vurgulamak ve kuvvetlendirmek için belirlenmiş zamanlarda sürekli yapılan faaliyetlerdir (Beyer ve Trice, 1987, s.15). Genellikle özel bir olayı kutlamak için toplanır. Örneğin, yılbaşında ya da bayramlarda patronların ya da genel müdürlerin, rektörlerin veya dekanların personelinin tek tek kutlaması, onlarla bayramlaşması gibi. Burada vurgulanmak istenilen şey, patron, müdür, şef ve işçilerin bu kurum içinde bir aile olduğudur. Aile, üyeleri arasında bağın en sıkı olduğu toplumsal birim ve kurumdur. Burada aile imajı verilerek kişilerin amaçları gerçekleştirmek için bir aile gibi birbirine destek olarak çalışmasıdır.

Özellikle Japon işletmelerinde karşımıza çıkan bir diğer tören tarzı da her sabah ve her akşam kurum için bestelenmiş, birliği ve beraberliği yansıtan marşların okunmasıdır. Bu tür uygulamalar ülkemizdeki bazı işletmelerde de görülmektedir.

**Semboller:** Sembol, bir olayı temsil eder. Bu anlamda, öyküler ve törenler birer semboldür. Bir diğer sembol ise, fiziksel materyallerdir. Örneğin günümüzde bazı örgütler tepe yöneticilerine son derece lüks otomobillere tahsis etmekte, seyahatlerini mutlaka uçak ile yapmalarını istenmektedirler. Daha alt kademedeki yöneticilere de buna benzer imtiyazlar verilmektedir.

Bazı işletmeler de özellikle satışı artırıcı çabalar kapsamında, üstün başarı sağlayan personeline özel hediyeler vermektedirler. Örneğin ABD'de Mary KAY Kozmetik Firmalarında, Mary KAY o yılın en fazla satışı yapan personeline Cadillac marka bir otomobil hediye eder. Özel bir renge boyanan bu Cadillac başarılı bir satış yılını sembolize etmektedir.

Bir diğer Amerikan firmasında, satışlarını %40 arttıran personele kullanması için bir Otomobil verilir. Eğer aynı personel gelecek yıl da aynı başarıyı gösterirse, bu kez otomobil o personele hediye edilir. Bu araba örgüt içinde başarının sembolüdür (Robbins, 1993, s.616-617).

Yukarıda işletme kültürünün unsurları ya da personelin işletme kültürünü öğrenme yolları kapsamında dile getirilen öyküler, efsaneler, ortak inanç, fikir ve kurallar, törenler ve semboller, esasında önemli toplumsal kültür değerlerinin işletmeye yansıtılmasını ifade etmektedir. Ancak, bu unsurların anlamı ve değeri, farklı toplumlardaki işletme çalışanları için farklı olacaktır. Bu bakımdan, burada önemli olan, işletme kültürü kapsamında ortaya konan öykülerin, kullanılan dilin, yapılan törenlerin, oluşturulan sembollerin vb., o işletmenin faaliyette bulunduğu toplumun değerlerine, özüne, kültürüne uygun olmasıdır. Böylece, toplumdan topluma farklı işletme kültürünün oluşması söz konusu olmaktadır.

### 3.3. Başlıca İşletme Kültürleri ve Karakteristikleri

İşletme Kültürü, toplumsal kültürün temel değerlerini, normlarını, davranış örneklerini örgüt içeriğine yansıtan bir alt kültürdür. Diğer bir ifadeyle, çoğu zaman mevcut toplumsal kültürün çalışma dünyasına spesifik bir uygulamasıdır. Bu nedenle, işletme kültürü kavramı önem kazanmaya başladıktan sonra, değişik ülkelere ait işletmelerin kültürlerini karşılaştırmalı olarak inceleyen ve kültürel farklılıkları ortaya çıkarmayı amaçlayan bu çalışmada da, başlıca Amerikan ve Japon işletme yönetimi kültürlerinin karakteristikleri ortaya konulacaktır. Ancak, burada hiçbir şekilde kıyaslama yapılmayacak olup, esas olarak, bundan sonraki Türk işletme yönetimi kültürünü inceleyeceğimiz bölüme bir zemin oluşturulması hedeflenmiştir. Kaldı ki, temel varsayımımız, her toplumun kendine özgü bir kültürün temel değerlerini, normlarını örgüt içeriğine yansıtan bir alt kültürdür.

Yapılan bu açıklamalardan sonra Japon ve Amerikan işletme yönetimi kültürlerinin başlıca karakteristikleri Tablo-1'de olduğu gibi gösterilebilir.

Tablo-1 incelendiğinde, burada Japon ve Amerikan işletme yönetimi kültürlerinin başlıca temel karakteristikleri olabildiğince açık ve özetlenerek sunulmuştur. Daha önce de ifade edildiği gibi, her kültürün kendine özgü bir işletme yönetimi modeli olacağından, burada herhangi bir yorum yapılamayacaktır.

Ancak şu vardır ki, toplumsal kültür-işletme kültürü ilişkisini inceleyen tüm araştırmalar iki temel sonucu ortaya koymuşlardır: Birincisi, kültürel farklılıkların önemini dikkate almayacak "işletme işletmedir" anlayışının, yani her yerde aynı ilkelerin geçerliliğini savunmanın büyük bir yanılğı olduğudur. İkincisi ise, özellikle farklı ülkelerde faaliyet gösteren bir işletmenin başarısı için mucize bir formülün olmadığıdır. Çünkü, zihniyetlerde, yaşama şekillerinde, çalışma biçimlerinde ve iletişim sistemlerinde farklılıklar söz konusudur ve bu farklılıklar aynı zamanda ülkelerin kültürel özgünlüğünü açıklamaktadır (Erdem, 1996, s.67-69). Dolayısıyla burada, Türk toplumunun değerlerine, özüne vb. kısaca kültürüne uygun, özgün bir işletme yönetimi kültüründen söz edilebilecektir.

**Tablo-1: Japon ve Amerikan yönetim kültürlerinin başlıca temel karakteristikleri**

Başlıca karakteristikler	Japon Yönetimi (J)	Amerikan Yönetimi (A)
<b>Karar Verme Sistemi</b>	Katılımcı (kollektif) karar verme, Grup anlayışı	Bireysel karar verme, Bireysellik anlayışı
<b>İstihdam Modeli</b>	Ömür boyu istihdam	Kısa süreli, süresi belirsiz
<b>Ücretleme Politikası</b>	İşteki liyakat ve kıdem dikkate alınarak yapılır	İşteki verimlilik ve etkinliğe göre
<b>Terfi Sistemi</b>	Eğitim ve kıdem dikkate alınır	İşin mahiyeti ve sonucu dikkate alınır
<b>Organizasyon Yapısı-İş Roller</b>	Yatay örgütlenme; gevşek, geniş, genel işlevler ve gayri resmi tanımlamaları içeren hiyerarşik kurum	Dikey örgütlenme, çok iyi belirlenmiş roller, hiyerarşik, bürokratik yapı
<b>Sorumluluk Anlayışı</b>	Kollektif sorumluluk, biz anlayışı	Bireysel sorumluluk, ben anlayışı

Kaynak: Humes (1993), s.112; Özalp (1995), s.15-29; Propenko (1992), s.254-255; Akın (1994), s.28-34; Erdem (1996), s.68; a.g.e.'lerden uyarlanmıştır.

#### **4. TÜRK YÖNETİM KÜLTÜRÜNÜN TEMEL KARAKTERİSTİKLERİ**

Peter Drucker'ın belirttiği gibi, yönetim faaliyeti, insanları ortak bir teşebbüste bütünleştirmekle uğraştığı için, toplumsal kültür ve sosyal yapı ile derinden ilintilidir. Dolayısıyla, çalışmanın 3. Bölümünde Japon ve Amerikan yönetim kültürlerinin temel karakteristikleri, söz konusu ülkelerin toplumsal kültür ve yapıları dikkate alınarak ortaya konulmuştur.

Türk işletme yönetimi kültürünün başlıca temel karakteristiklerinin ortaya konulmaya çalışılacağı bu bölümde de esas olarak, Türk toplumunun sosyal kimliği ve yapısı, hayat tarzı, değer ölçüleri vb. kısaca toplumsal kültürü dikkate alınacaktır.

Bu arada, konu esasında, disiplinler arası bir yaklaşımı ve kapsamlı bir araştırmayı gerekli kılmaktadır. Ancak, bu hem zaman hem de teknik olarak bir ekip çalışmasını öngörmektedir. Bununla birlikte, bu çalışmada, konu ile ilgili olabildiğince uygulamalı çalışmalardan yararlanılmıştır. Dolayısıyla çalışma, bu kapsam dahilinde değerlendirilmelidir. Diğer yandan, burada Türk toplum kültürü, dolayısıyla da Türk işletme yönetimi kültürü ile ilgili yapılacak açıklamalarda tarihi bir ayrıma gidilmemiştir. Başka bir ifadeyle, Cumhuriyet öncesi, sonrası ya da 1980 öncesi veya sonrası vb. bir ayrıma gidilmemiştir. Çünkü, toplumsal kültürü oluşturan unsurlar, tarihte nesilden nesile intikal eden ve değişim süreci az olan ya da tarihi süreçte çeşitli kalıp değişiklikleriyle de olsa devam eden olgulardır (Tüsiad, 1991, s.5).

Yapılan bu açıklamalardan sonra, Türk işletme yönetimi kültürüne ışık tutan toplumun bir takım sosyo-ekonomik özellikleri, sosyal kimliği ve yapısı, hayat tarzı, değer ölçüleri vb. hakkındaki başlıca bilgiler şu şekilde özetlenebilecektir.

#### 4.1. Sosyo-Ekonomik Değer ve Tutumlar

2000'li yıllara az bir zaman kala, Türkiye'deki sosyo-ekonomik görüntünün en yakın geldiği yapının sanayileşmekte olan bir ülke olduğu ifade edilebilir (Atalat, 1989, s.40-43). Diğer yandan, Türkiye, yıllık nüfus artış hızı %2'nin üzerinde seyreden, genç nüfusu Avrupa Topluluğu (AT) üye ülkelerin iki katı mertebesinde olan, kişi başına düşen milli geliri itibarıyla, Dünya Bankası ölçülerine göre alt orta gelir grubunun üst sıralarında bulunmaktadır. Eğitim ve sağlık alanındaki yetersizlik nedeniyle nitelikli iş gücünde önemli bir arz eksikliği vardır. Ancak, tüm bunlarla birlikte, Türkiye ekonomisi giderek artan oranda sanayi üretiminin ağır bastığı bir yapıya dönüşmektedir. Gayrisafi Milli Hasıla içinde sanayinin oranı 1950'de %14,6 iken 1987'de %32,5'e yükselerek tarımı bir hayli geride bırakırken, 1980'lerde, ihracatta sanayinin oranı da çok büyük ölçüde artmıştır. Kentte yaşayan nüfus da, son on yılda büyük artış göstererek, toplam nüfusun %60'ı civarına yükselmiş bulunmaktadır. Yapılan bu açıklamalar çerçevesinde, Türkiye'nin sosyo-ekonomik yapısı yeni sanayileşen ülke görüntüsü arz etmektedir. Yeni sanayileşen bir ekonomideki kültürel yapının hem sanayi öncesi gelen bir dizi tutum ve değerlerle, hem de sanayi toplumuna özgü başlıca tutum ve değerlerle bezenmiş olacağını düşünmek mümkündür. Bu çerçevede, Osmanlı geçmişinden süzülerek günümüze ulaşmış bulunan, Türkiye'deki sosyo-ekonomik değer ve tutumların başlıcaları şu şekilde sıralanabilir (Tüsiad, 1991, s.10-11):

- \* Piyasa üzerinde sıkı bir devlet denetimi,
- \* Kadere inanmak,
- \* Riskten ve kişisel girişimden kaçınmak,
- \* Çalışmanın bir zorunluluk görülmesi,
- \* Çalışma süresini yoğun olmayan ve kısa bir tempoda tutmak.

Yukarıda sayılan bu tutum ve değerlerin aynen ve büyük sıklıkla gözlemlenmesi beklenmemelidir. Osmanlı'nın son yüzyılında bu değerler, dünya ekonomisinin Osmanlı'ya olan etkileri ve Avrupa ile artan temasları başta olmak üzere, Tanzimat sonrası bir dizi etki altında değişime uğramaya başlamıştır. 1990'larda Türkiye, kapitalist bir sanayileşme modelini uzun süredir uygulayan bir ülkedir. Bu nedenle, kapitalist sanayi toplumundaki, bireyin geliştirilmesini bekleyeceğimiz değer ve tutumların bazılarını da bugünün Türk toplumunda gözlemlememiz mümkündür. Bu değer ve tutumlar geçmişten miras kalanlarla tezat oluşturacak içerikte olan ve başlıca başarıma güdüsü, yoğun bir biçimde çalışma ve zamanı planlama, işinden en yüksek getiriye temin için gayret etme, rekabetin toplum ve refahı için iyi bir şey olduğuna inanma, başkalarına güvenme, teknik beceriye değer verme vb. değer tutumlardır (Tüsiad, 1991, s.11-12). Dolayısıyla Türkiye'deki toplumsal değer ve tutumlar, tarihi süreçteki önemli sosyo-ekonomik dönemlerin etkisini taşımaktadır.

#### 4.2. İş ve Çalışma Hayatına İlişkin Değerler

Türk toplumunun değerleri ve işletme kültürü ile ilgili yapılan başlıca uygulamalı ve kapsamlı çalışmalar incelendiğinde, iş ve çalışma hayatına ilişkin bilgiler şu şekilde özetlenebilir.

##### Karar Verme Sistemi

İşletmelerin nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda, farklı kültürlerde farklı uygulamalar söz konusudur. Örneğin, Japon yönetim modelinde katılımcı bir anlayış varken, Amerikan yönetim modelinde bireysellik söz konusudur. Bu konuda Türkiye'deki durumu yansıtan bir araştırmada, "işyerini kim yönetmelidir" şeklinde sorulan bir soruya, Tablo-2'deki cevaplar elde edilmiştir (Tüsiad, 1991, s.30-31).

**Tablo-2: İşletmeyi Kimin Yöneteceği Konusundaki Cevapların Dağılımı**

Cevaplar	Sayı	%
İşyeri sahibi	241	25,9
Sahip ve çalışanlar bir arada	356	38,3
Devlet	146	15,7
Yalnızca çalışanlar	188	20,2
Toplam	931	100,0

Kaynak: Tüsiad (1991), a.g.e., s.30



Tablo-2 incelendiğinde, iş sahibinin aynı zamanda işyerinin yöneticisi olmasını ve onu yalnız başına alacağı kararlarla yürütmesini, deneklerin, ancak %25'inin benimsediği görülmektedir. İster işyeri sahibi bir arada olsun, ister yalnızca çalışanlar tarafından olsun, işin çalışanları kararları ile yönetilmesini önerenlerin oranı %58,5 olup, çoğunluğu oluşturmaktadır. Deneklerin %38'inin işyerinin sahip ve çalışanlarca bir arada yönetilmesi gerektiğini, %20'sinin ise yalnızca çalışanlarca yönetilmesi gerektiğini belirttiği görülmektedir. İşyerlerinin devletçe yönetilmesini önerenler ise %16 ile en küçük grubu oluşturmaktadır.

Bu çerçevede, toplumumuzda, "patron en iyisini bilir ve işini istediği gibi yönetir" zihniyetinin yerini, işyeri yönetiminin profesyonel bir faaliyet olduğu düşüncesine bırakmakta olduğu görülmektedir. Çalışanlar, işyeri ile ilgili kararlarda etkili olmayı gerekli ve haklı görmek eğilimindedirler. Dolayısıyla, buradan toplumumuzda katılımcı değerlerin, kollektif karar verme sisteminin daha güçlü olduğu söylenebilecektir.

### Ücret Politikası

Ücretleme politikası ile ilgili başlıca; eğitim-kıdem ve işin mahiyeti-sonucu dikkate alınarak yapılan iki tür politikadan söz edilebilir. Bu çerçevede, ücretleme politikası ile ilgili sorulan bir soruya alınan cevapların dağılımı Tablo-3'te görülmektedir.

**Tablo-3: Ücret Ödeme İlkesi ile İlgili Görüşler**

Cevaplar	Sayı	%
Çok çalışana çok ücret ödenmesi haklıdır	703	69,9
Çok çalışana çok ücret ödenmesi haksızdır	302	30,1
Toplam	1005	100,0

Kaynak: Tüsiad (1991), a.g.e., s.30.

Tablo-3 incelendiğinde, %69,9 oranla, büyük çoğunlukla, çok çalışana çok ücret verilmesini haklı görmektedir. Bu bulgu, çalışanların statü eşitliğine dayalı bir ücret sistemi yerine; çalışanların verimine dayalı bir ödüllendirme (ücret) sisteminin haklı veya uygun olacağına düşünülüp düşünülmediğinin bir işareti olarak addedilebilir. Buradan da, toplumsal değere dayalı bir ücretlendirme politikasının, işin mahiyeti ve sonucuna, etkinliğe dayalı olduğu söylenebilecektir.

### Terfi Sistemi

Terfi sistemi ile ilgili başlıca iki uygulama vardır. Bunlardan ilki, işteki liyakat ve kıdemi ölçü alır. İkinci uygulamanın ölçüsü ise, işteki verimlilik ve etkinliktir.

Bu çerçevede, toplumsal değer ve tutuma dayalı ücret ödeme sistemi konusundaki karakteristiği gösteren Tablo-3 incelendiğinde, %69,9 oranla, çoğunluğu oluşturan, “çok çalışana çok ücret ödenmesi haklıdır” görüşü doğrultusunda, terfi sisteminin, “işteki verimlilik ve etkinliğe göre” olması gerektiği söylenebilir.

### **Organizasyon Yapısı ve İş Roller**

İşletme yönetimi kültürünün bir diğer temel karakteristiği gösteren olgu, organizasyon yapısıdır. Bu çerçevede, organizasyon yapısı yatay, gevşek, geniş, genel işlevler ve gayri resmi iş tanımlamalarını içeren hiyerarşik bir yapıda olabileceği gibi, dikey; çok iyi belirlenmiş roller, iş tanımları şeklinde bürokratik bir yapıda da olabilecektir.

Türk işletme yönetimi kültürü kapsamında, organizasyon yapısının nasıl olduğu, bu konuyu aydınlatan çalışmalara dayandırılabilir. Buna göre, Türkiye’deki 72 büyük işletme arasında yapılan bir araştırmada sorulan sorular ve elde edilen bilgiler şu şekilde özetlenebilir (Öztürk, 1997, s.60-80):

Söz konusu araştırma ile ilgili ankette yer alan bir soru, “Firmanızda görev, yetki ve sorumluluk ilişkilerini gösteren bir örgüt şeması var mıdır?” şeklinde sorulmuş olup, örnek kitledeki işletmelerin tümü “evet” cevabını vermişlerdir.

Aynı araştırmada yer alan başka bir soru ise, “Firmanızda personelin görevlerini yerine getirmesini koordine etmek üzere hazırlanmış ne kadar kural ve yöntem vardır?” şeklindedir. Bu soruya verilen cevapların dağılımı Tablo-4’te görülmektedir.

**Tablo-4: İşletmelerde İşlerin Yerine Getirilmesini Koordine Etmek Üzere Hazırlanmış Kural ve Yöntemlerin Oranı**

Cevaplar	Hiç	Çok az	Kısmen	Oldukça	Büyük Ölçüde	Toplam
Sayı	-	-	7	47	18	72
%	-	-	9.7	65.3	25.0	100.0

Kaynak: Öztürk (1997), a.g.e., s.75

Tablo-4 incelendiğinde, işletmelerin büyük bir bölümünde (%90.3), işlerin yerine getirilmesinin, büyük ölçüde çeşitli kural ve yöntemlere bağlandığı görülmektedir.

Dolayısıyla, Türk işletmelerinde genellikle dikey örgütlenmeden söz edilebilecektir. Hiyerarşik yapı ile ilgili yapılan bir başka araştırmada da, bu bulguyu destekler nitelikte sonuçlara ulaşılmıştır (Bkz. Erdem, 1996, s.140-141). Ancak, bu

sonuçlar mevcut yapıyı göstermekte olup, çalışanların beklentileri ile uyummadığı dikkat çekmektedir. Zira, Türk yönetim kültüründe karar verme sistemi ile ilgili bölümde yapılan açıklamalar kapsamında, çalışanlar çoğunlukla, işletme yönetimi kararlarda etkili olma eğilimi göstermişlerdir. Bu çerçevede, Türk işletmelerindeki organizasyon yapısının yatay, gevşek, geniş, genel işlevler ve gayri resmi iş tanımlamalarını içeren bir hiyerarşik yapıda olmalarının daha olumlu sonuçlar doğuracağı düşünülebilecektir.

### **Sorumluluk Anlayışı**

Toplumlardaki sorumluluk anlayışında başlıca, bireyci (ben) ve kolektif (biz) anlayışları, zihniyetleri söz konusudur. Bireyci anlayışa sahip toplumlarda, iş hayatında önemli oranda özgürlük, kendini gerçekleştirecek bir işe sahip olma ve bireysel kararlar önemlidir. Kolektif anlayışın ağırlık olduğu toplumlarda ise, çalışma hayatında dostça ilişkiler, bilgi ve kapasitenin tam olarak kullanılması, büyük organizasyonlarda çalışma ve grup çalışmasının önemi söz konusudur.

Bu çerçevede, geniş sayılabilecek bir kitle üzerinde yapılan bir araştırmada; 0'dan (kolektif) 100'e (bireysellik) doğru giden bireysellik ölçeğinde, Türkiye için bulunan değer 32'dir. Dolayısıyla, kolektivizme doğru giden bir eğilim saptanmıştır (Erdem, 1996, s.143).

### **4.3. Türk İşletmelerindeki Yönetim Kültürünün Başlıca Temel Karakteristikleri**

İşletme yönetimi-kültür ilişkisi kapsamında, Türk yönetim kültürünün temel karakteristiklerinin ortaya konulması ile ilgili yukarıda yapılan açıklamalar Tablo-5'te olduğu gibi özetlenebilecektir.

**Tablo-5: Türk Yönetim Kültürünün Başlıca Temel Karakteristikleri**

Başlıca Karakteristikler	Türk Yönetim Kültürü
Karar Verme Sistemi	Katılımcı (kolektif) karar verme, grup anlayışı
Ücretleme Politikası	İşin mahiyeti ve sonucunu dikkate alan politika
Terfi Sistemi	İşteki verimlilik ve etkinliğe göre
Organizasyon Yapısı-İş Roller	Yatay örgütlenme; gevşek, geniş, genel işlevler ve gayri resmi iş tanımlamalarını içeren bir hiyerarşik yapı
Sorumluluk Anlayışı	Kolektif sorumluluk, biz anlayışı

Kaynak: Tusiad (1991), s.25-31; Öztürk (1997), s.60-80; Erdem(1996), s.137-145; Güvenc (1976), s.279, a.g.e.'lerden uyumlaştırılmıştır.

Bu çerçevede Tablo-5 incelendiğinde, Türk toplumunun, dolayısıyla Türk yönetim kültürünün, hem Doğu hem de Batı toplumlarının kültürlerinden etkilendiği görülmektedir. Zira, karar verme sistemi, organizasyon yapısı-iş rollerini ve sorumluluk anlayışı bakımından Doğu; ücretleme politikası ve terfi sistemi bakımından Batı toplumlarının izlerini taşıdığı görülmektedir.

## 5. SONUÇ

Geçmişten günümüze bir yandan, işletme içindeki değerleri dikkate almadan hazırlanan stratejilerle gelen başarısızlıklar, diğer yandan, Japon işletmelerinin başarılarında beşeri faktörün çarpıcı rolü, işletmeleri kendi toplumsal gerçeklerini, kültürlerini araştırmaya yöneltmiştir (Erdem, 1996, s.7).

Yönetim ve yöneticilik faaliyetlerinin, uygulamalarının toplumsal kültür ile uyum içinde olması gerektiği ve böylece başarı sağlanabileceği durumu bugün, bilimsel olarak da ortaya konmuş bulunmaktadır. Zira, başlıca Japon ve Amerikan yönetim anlayışları ve uygulamaları, ancak, toplumsal yapı ve kültürle açıklanabilmektedir. Gerçekten de, her kültür ve inanç sistemi, kendi insanı için diğerlerinden daha uygun ve huzurlu bir ortam sağlayarak, başarı için sağlam bir zemin oluşturabilir. Dolayısıyla, işletmelerin yönetim ve yöneticilik uygulamalarında, kısaca işletme kültüründe, o toplumun kendi kültürüne ve özüne has bir model söz konusudur. Bu çerçevede, işletme kültürü, toplumsal kültürün bir alt kültürü ve çoğu zaman, mevcut toplumsal kültürün çalışma dünyasına spesifik bir uygulaması olarak kabul edilmektedir.

Yapılan bu açıklamalar bağlamında, bu çalışmada ilk önce toplumsal kültür-işletme kültürü ilişkisi ile Japon ve Amerikan yönetim kültürlerinin temel karakteristikleri, söz konusu ülkelerin toplumsal kültür ve yapıları dikkate alınarak ortaya konulmuştur. Daha sonra ise, Türk toplumunun sosyal kimliği ve yapısı, hayat tarzı, değer ölçüleri vb. kısaca toplumsal kültürü dikkate alınarak, Türk yönetim kültürünün başlıca temel karakteristikleri, olabildiğince uygulamalı çalışmalardan yararlanılmak suretiyle ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu çalışma kapsamında elde edilen bilgiler değerlendirildiğinde şu temel sonuç ortaya çıkmaktadır: Toplumsal kültürümüz, dolayısıyla da Türk yönetim kültürü, hem Doğu hem de Batı toplumlarının kültürleriyle etkileşim içindedir. Zira, karar verme sistemi, organizasyon yapısı-iş rollerini ve sorumluluk anlayışı bakımından Doğu; ücretleme politikası ve terfi sistemi bakımından Batı toplumlarının izlerini taşıdığı görülmektedir. Dünya literatüründe, Türkiye ya da Türk toplumu genellikle Asya ya da Doğu toplumları içerisinde gösterilmektedir. Ancak, coğrafi bakımdan, Türkiye'nin bulunduğu konum Doğu ile Batı toplumlarının kesiştiği noktadır. Bu bakımdan elde edilen bu sonucun doğal olduğu söylenebilecektir.

Burada sonuç olarak vurgulanması gereken en önemli nokta “Dünya Değerleri Araştırması” koordinatörü Prof. Inglehart’ın sözleriyle: “Kültürel etkenleri ihmal eden modellerin yetersizliği her geçen gün biraz daha anlaşılmalıdır”. Yönetim ve yöneticilik faaliyetleri de Peter Drucker’ın deyimiyle kültür ve sosyal yapı ile derinden ilintilidir. O halde başarılı olabilmek için Türk toplumunun değerlerinin bilinmesi, bilimsel düzeyde incelenmesi gerekmektedir. Örneğin, Batı toplumlarında daha yeni yeni yerleşmeye başlayan “önce insan” kavramı, Türk toplumunun özünde var olan bir olgudur. Yine Batı’da yeni vurgulanmaya başlayan müşteri hizmetleri faktörü, Türkiye’de “müşteri velinimetimizdir” şeklinde nesiller boyu uygulanmaktadır. Dolayısıyla, önemli olan bu olgunun ortaya çıkarılması, geliştirilmesi ve çağdaş oluşumlara entegre edilmesidir.

### KAYNAKÇA

- AKAT, İ., T. ATILGAN (1992), **Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü**, TOBB Yayın no: 4, Ankara.
- AKIN, Cihangir (1994), **İşçi-İşveren İlişkilerinin Verimliliğe Etkisi ve Japonya Örneği**, 2. Verimlilik Kongresi, MPM Yayınları no:540, Ankara.
- ATALAY, B (1989), **Sanayileşme ve Sosyal Değişme**, DPT Yayın no: 1917-SPB:377, Ankara.
- BEYER, J.M; H.M. TRICE (1987), "How Organization's Rites Reveals Its Culture", **Organizational Dynamics**, Issue: Spring.
- BERBEROĞLU, Güneş (1990), "Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı", **Anadolu Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi**, C: VII, S:1-2, Eskişehir.
- DAFT, R.L. (1986), **Organization Theory and Design**, Second Edition, West Publishing Co., USA.
- DEAL, T.E., A. KENNEDY (1982), **Corporate Cultures**, Armandi ve Herton, 1982
- DENISON, R. Daniel (1990), **Corporate Culture Organizational Effectiveness**, John Wiley and Sons, Canada.
- DRUCKER, Peter (1993), **Yeni Gerçekler**, (çev.; Birtane KARAÇANAKLI), T. İş Bankası Kültür Yayınları No: 315, Ankara.
- ERDEM, Ferda (1996), **İşletme Kültürü**, Friedrich-Neumann Vakfı ve Akdeniz Üniv. İ.İ.B.F. Ortak Yayını, Ankara.

- ERDOĞAN, İlhan** (1991), **İşletmelerde Davranış**, İşletme Fakültesi Yayın No: 242, İstanbul.
- GÜRÇAY, C., G. TOZKOPARAN** (1996), "Örgüt Kültürü ve İklim", **Anadolu Üniv. Açık Öğretim Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, Eskişehir.
- GÜVENÇ, Bozkurt** (1972), **İnsan ve Kültür**, Sosyal Bilimler Derneği Yayınları: 6-1, Ankara.
- HOFSTEDE, Geert** (1991), **Cultures and Organizations: Software of the Mind**, McGraw-Hill Book Company, United Kingdom.
- HUMES, Samuel** (1993), **Managing the Multinational**, Prentice Hall Int. First Published, UK.
- JONES, R. Gareth** (1995), **Organizational Theory: Text and Cases**, Addison-Wesley Pub. Company Inc., UK.
- KOZCU, Cem** (1994), **Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri**, T. İş Bankası Yayın no: 335, Ankara.
- LUTHANS, Fred** (1992), **Organizational Behavior**, Sixth Edition, McGraw-Hill International Editions, Türkiye.
- OHMAE, Kenichi** (1982), "The Secret Of Strategic Vision", **Management Review**, Issue:April.
- ÖZALP, İnan** (1995), **Japon Yönetim Biçimi**, Uluslararası İşletmecilik: Seçme Yazıları-II (Der: İnan ÖZALP), Anadolu Üniv. Yayın no: 849, Eskişehir.
- ÖZALP, İnan ve Derya ŞERBETÇİ** (1995), **Çok Uluslu İşletme Faaliyetlerinde Kültürel Farklılıkların Etkileri**, Uluslararası İşletmecilik: Seçme Yazıları-II (Der: İnan ÖZALP), Anadolu Üniv. Yayın no: 849, Eskişehir.
- ÖZTÜRK, Azim** (1997), **Türk İşletmelerinin Örgüt Geliştirme Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi**, Ç.Ü. İ.L.B.F. İşletme Bölümü (Münferit Proje), Adana.
- ÖZTÜRK, Azim** (1996), **Küresel Normlar Yönelimli Yönetici Profili: Türk Özel Sektör İşletmelerinin Yönetici Profilinin Değerlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma**, Ç.Ü. Araştırma Fonu Projesi, Adana.
- ROBBINS, S.P.** (1993), **Organizational Behavior**, Sixth Edition, Prentice Hall International Editions, USA.

**SCHEIN**, Edgar H. (1995), **Organizational Culture and Leadership**, Josey-Bass., USA.

**SMIRCICH**, L. (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis", **Administrative Science Quarterly**, Vol: 28.

**TÜSİAD**, (1997), **Türk Toplumunun Değerleri**, Yayın No: Tüsiad-T/91, 6-145, İstanbul.

..... (1976), **Türk Kültür ve Medeniyeti**, Cilt:1, Atatürk Üniv. Türk Kültür ve Medeniyetleri Araştırma Merkezi Enstitüsü Yayınları, Erzurum.

**ÜÇÖK**, Tengiz (1989), "Organizasyon Kültürünün Oluşumu", **Dokuz Eylül Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1-2, İzmir.

# A COMPARISON OF THE COSTING PRACTICES ADOPTED WITHIN TURKISH AND BRITISH PAPER INDUSTRIES:

A Survey

Veyis Naci Tamış\*

## ABSTRACT

In the last decade a number of survey research was conducted concerning manufacturing industries such as electronics and machinery equipment. These surveys attempted to identify existing cost and management systems that were in use, and shed light into product cost structures and the use of cost information for decision-making. Nevertheless none of the previous survey research was concentrated upon a particular industry, rather a mixture of companies from different sectors were selected. Although that type of research methodology (i.e., selecting a mixture of companies from different industries) helped researchers to draw generalisations for a broad range of industries, there is no indicator concerning the existing costing practices on a sectoral basis. Therefore, this study fills this gap for paper industry. Also, it compares the costing practices found in the UK paper industry with those of Turkish paper industry analysing the results of a postal questionnaire survey conducted in each of the above countries. The response rates achieved in this survey were 40.25 % and 65.2 % for the UK and Turkish paper industries respectively.

Key words: paper manufacturing, Turkish paper industry, British paper industry, activity based costing, cost systems.

## 1. INTRODUCTION

Cost and management accounting methods and product costing techniques have been changing as a result of technological change. Traditional costing methods, roots of which may go back to the early 14th century, have been examined (see, for example, Miller and Vollman, 1985; Cooper and Kaplan, 1987) for today's highly automated and different manufacturing environments, such as electronics and machinery parts. As a result, traditional product costing and overhead cost allocation methods have been claimed (Kaplan, 1984a; 1984b; Johnson and Kaplan, 1987) to be inappropriate for multi-product and automated manufacturing environments, since they distort product costs. New methods have been developed and applied to manufacturing companies. For

---

\* Assistant Professor, Çukurova University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Business Department, ADANA.



example, a cost and management accounting technique, referred to as Activity Based Costing (ABC), has been introduced being a solution for most product cost distortions that may take place due to the use of the traditional cost systems. ABC can be defined as a method "that focuses on activities as the fundamental cost objects and employs the costs of these activities as building blocks for compiling the costs of other cost objects" (Horngern and Foster, 1991, p.150).

This study sheds light into the costing practices adopted within the Turkish and British paper manufacturing industries; assesses the appropriateness of the existing costing systems and cost drivers. Paper manufacturers are also automated, computerised, and multi-product companies in which tens of different products may be produced, and each product may be differentiated by up to ten grades in terms of weight (i.e., gram per square-meter). Although paper manufacturing involves continuous processing, in which mass production of similar units is performed -- different from those electronics and machinery parts manufacturers--, to date, only a small number of research studies has been performed concerning the costing systems of paper manufacturers. Nevertheless, there has been no previous surveys describing the costing practices adopted within the Turkish and British paper industries, and appropriateness of those practices to the paper industries. Thus, this study attempts to answer the following questions:

- do the product costing systems that have been adopted by the Turkish and British paper industries produce distorted cost information in relation to product costs?
- are the product costing systems adopted and cost drivers employed within the Turkish and the UK paper industries appropriate from product costing and decision-making perspectives?

This paper consists of three sections. The first describes the survey process and the content of the questionnaire. The second section discusses the responses to the questionnaire; analyses the responses statistically; and compares the Turkish and British paper industries. The final section discusses the findings of the questionnaire, and assesses them regarding the above research questions.

## **2. THE QUESTIONNAIRE SURVEY: METODHOLOGY AND CONTENT**

The following sections describe the methodology adopted within the survey process and the content of the questionnaire.

### **2.1. Methodology**

There are 100 British (The Philips International Paper directory, 1994) and 23 Turkish paper companies currently operating in the UK and Turkey respectively. Since the number of paper companies is small, the questionnaire survey was applied to the

whole industry population in each country. Thus, the findings may represent the entire paper industry of each country. Ten postal questionnaires were sent to pilot paper companies in the UK to test whether the questions were understandable. Five questionnaires were received, which indicated that all questions were understood. No pilot questionnaire was sent to the Turkish companies since the population was too small. In June 1994, a short telephone survey was conducted to identify whether there were any ABC users among the British paper mills. Although nine companies were initially identified as ABC users, seven turned out to be non-users when those questionnaires were returned; and two indicated that they did not want to participate as a company policy (one of which had only paper converting facilities, not a manufacturer).

After 10 pilot and 8 other mills had been excluded<sup>1</sup>, the first postal questionnaires were then sent to 82 UK paper factories on June 27, 1994. The first mailing was followed by the second, third, fourth and the fifth in August, September, October, and November 1994 respectively. This follows Dillman's (1978, p.183-191) advice concerning the use of follow up questionnaires in order to increase response rates. The number of fully completed questionnaires that were received out of the five mailings is as follows: first 9; second 3; third 7; fourth 6; and fifth 7. Other issues in questionnaires design were generally adopted from Dillman's *The Total Design Method* (1978, p.160-180). These include the design and content of covering letter; preparation of self addressed return envelop; and the number of pages that the questionnaire should comprise. The questionnaire had four sections, and consisted of 40 questions in total; most of the questions required the respondents to tick boxes available for answers.

By December 1994, 29 companies indicated that they did not want to participate for the following reasons: Company policy (15), time pressure (11), no explanation given (3). Moreover, some finance (or cost) managers (12) could never be contacted although they were phoned several times. Others (8) promised to reply to the questionnaire when they could, but did not do so. Therefore, 32 fully completed and one half-completed questionnaire had been received by December 1994, a response rate of 40,25 % (33/82). This response rate was calculated by dividing the number of completed questionnaires to the total population (with an exception of the pilot ones), to which questionnaires were sent, as suggested by Fowler (1993, p.39) and Dillman (1978, p.49-50). During the analyses, however, the half-completed questionnaire was not used.

---

<sup>1</sup> Reasons for the exclusion of 8 factories are as follows: Two had only converting facilities; one company had the same finance (or cost) manager to whom the pilot questionnaire was sent; two declared having no cost system; two produced hand-made paper 1 tonne per annum; and one had no finance (or cost) manager to reply the questionnaire.

A non-response bias test was performed to find out whether any bias existed among the respondents. This test was performed by comparing early respondent with the late ones (Fowler, 1993, p.40; Wallace and Mellor, 1988, p.132). No bias was found. The respondents represent a reasonably high percentage from the annual paper production point of view. They manufacture approximately 55% of the UK's annual total paper production. Also, a chi<sup>2</sup> test was performed to find out whether the respondent small, medium, and large scale companies were representative the actual population (for this, The Philips International Paper Directory was used). The statistical result showed no evidence to reject the view that respondent mills were homogeneously dispersed in terms of scale. Therefore, the result of the survey may be considered to adequately represent the whole British paper industry in terms of production capacity and response rate.

The Turkish paper industry consists of 23 paper factories, seven of which belonged to the government. Four mailings were sent between October 1994 and February 1995; and fifteen questionnaires were received in total. The number of completed questionnaires of first and second mailings were 8 and 6; and no questionnaire from the third, only one from the fourth mailing. All the government companies responded (7); whereas only 8 of the 16 private companies replied. Therefore, the response rate of the Turkish companies is 65.2% (15/23). The eight respondent companies manufacture 50% of the private sector's paper production. Moreover, all of the respondent companies manufacture more than 70% of the Turkish paper production. Therefore, the response rate may be considered high both in representing the annual total production and the number of the paper mills operating within the industry.

## 2.2. Content of the Questionnaire

The questionnaire comprised four sections: A, B, C, and D. There were 40 questions in total that are distributed to the four section as follows: 14, 8, 14, and 4 questions for the sections A, B, C, and D, respectively. Section A was concerned with general information about respondents, their factories, and products as follows: The first six questions are related to the respondent's position and role within the company; the total time he/she has worked for the company and for his present post; whether he/she has an accounting qualification; and gender; and age. The remaining 8 questions are related to the following aspects: number of paper machines, employees, products and different grades, annual total production, total assets; and annual sales in tonnes.

Section B is concerned with existing cost systems. The respondents were asked to reply questions about actual percentages of the cost elements; number of cost elements; number of manufacturing and non-manufacturing cost centres; and types of cost drivers that have been employed to allocate manufacturing and non-manufacturing overheads. Also, other questions were asked about how overheads are allocated and the

number of overhead allocation rates; type of product costing system adopted – e.g., process costing, absorption costing, etc. Finally, overhead cost allocation bases were investigated for sales, marketing, sales and dispatch departments.

Section C relates to cost management and decision making. The following subjects were examined: types of cost information employed for decision-making needs; and the respondent's perception of the accuracy of costs used for product costing and decision-making. Also, the existence of ABC-related activities, such as set-up, production movements, batch inspection and so on, were sought; perceptions of department managers about product costing practices were questioned; possible cost distortion symptoms as defined by Cooper (1989) were investigated. Finally, the respondents were asked whether their companies analyse product and customer profitability within their existing cost systems.

The final section consists of few questions asking whether new product costing techniques and manufacturing philosophies have been adopted. Also, the use of computers for cost accounting needs is investigated to find out whether computers have any effect in encouraging management to adopt new costing techniques and philosophies.

### **3. RESULTS**

Responses from the Turkish and British paper industries to the questionnaire are analysed as follows.

#### **3.1. Section A: General Questions**

The questionnaires were addressed to the "Cost accountant" of the paper factories, since the questions were on the existing cost systems regarding product costing, decision making and manufacturing. According to the answers of the first questions, both Turkish and the British respondents occupied accounting-related positions. The remaining questions of Section A were about the product and factory structures of both industries. The findings of the section A may be summarised as follows. The paper industries of both countries consist to a great extent of small and medium sized mills, annual production of which are less than 100,000 tonnes. The number of employees, on the other hand, is higher in the Turkish companies than in their British counterparts. A considerable number of the Turkish companies employ over 500 workers although they may not need to do so. Because, many Turkish companies have as much investment as most of their British counterparts that employ relatively a small number of workers. Regarding the total assets, the Turkish mills can also be considered as highly automated which is essential paper manufacturing. Also, it should be stated that excess labour usage exists within the Turkish government sector as an employment policy of the government.

The majority of the Turkish mills own only one paper machine, since more machines require higher investments. Some UK mills (31%) have two machines; and some others (31.5%) own more than two machines. In other words, 62.5 % of the UK respondents have two or machines, whereas only 33 % of the Turkish respondents have stated that they have two or more (up to six) paper machines. This finding may be associated with the production of diversified products by the UK mills. Some of the British paper factories manufacture higher number of diversified products than their Turkish counterparts. However, as a general application, most Turkish and British factories manufacture a small number of diversified products that belong to the same product family since those mills have only one paper machine. Therefore, both industries may be said to have similar structures from the production diversity perspective. This may be regarded as important because overhead cost allocation will be easier for a small number of diversified products.

### 3.2. Section B: Existing Cost Systems

This section investigates the existing product costing systems and cost structures of both industries. The first question of this section investigated the portion of the cost elements (direct material, labour, and overhead) in the manufacturing cost of a product. Responses show that the two paper industries studied have generally similar product cost structures. Direct material consumption rates, for example, are similar for a portion of the Turkish and British companies (table 1a): 73.32% Turkish and 87.56% British mills' product costs consist of 30-60% direct material costs. Only 26.67% Turkish and 12.47% British respondents' product costs consist of more than 60% of the direct material costs. The following table depicts the direct material consumption rates of the Turkish and British respondent factories.

**Table 1a. Direct Material Consumption Rates**

Direct Material	30—60%	61—70%	71+%
% of UK Mills (n:32)	87.56	9.37	3.1
% of Turkish Mills (n:15)	73.31	26.67	0

The second part of the first question was about direct labour. The respondents were asked to split their direct labour cost component if it was a part of overhead. As shown in table 1b, it can be stated that direct labour costs of a large percentage of Turkish mills (73.3%) are less than 15%. Similarly, 62.5% of the British mills have less than 15% direct labour cost too. Also, 25% of the UK mills stated that the direct labour costs were between 16 and 20% of the total manufacturing cost in their manufacturing environments. Therefore, it can be stated for both industries that direct labour cost constitutes less than 20% of total product costs within an overwhelming majority of the factories (86.6% Turkish and 87.5% UK).

**Table 1b. Direct Labour Percentages**

Direct Labour	5-15%	16-20%	21-25%	26-30%	31+%
% of UK Mills (n:32)	62.5	25	6.25	0	3.1
% of Turkish Mills (n:15)	73.3	13.3	6.7	0	6.7

Overhead cost structure, on the other hand, is quite similar for the majority of both industries. Table 1c depicts that manufacturing overhead costs of 34.4% of the UK and 40% of the Turkish mills accounted for 21-30% of the total manufacturing costs. In total, 90.6% British and 86.7 Turkish respondents stated that manufacturing overhead accounts for 10 to 30% of product costs in their factories. The same applies to non-manufacturing costs as well: 87.55% British and 73.4% Turkish mills' non-manufacturing overhead costs account for 10 to 30% of the total product costs (table 1d).

**Table 1c. Manufacturing Overhead Percentages of the Turkish and British Factories**

Manufacturing OH.	10%	11-20%	21-30%	31-40%	41+%
% of UK Mills (n:32)	28.1	28.1	34.4	6.25	3.1
% of Turkish Mills (n:15)	26.7	20	40	0	6.7

**Table 1d. Manufacturing Overhead Percentages of the Turkish and British Factories**

Manufacturing OH.	10%	11-20%	21-30%	31-40%	41+%
% of UK Mills (n:32)	21.9	34.4	31.25	6.25	0
% of Turkish Mills (n:15)	26.7	26.7	20	0	13

An F test was performed to find out whether the general product cost structures of both industries was the same. The null hypothesis for a two-tailed test ( $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$ ; where  $\sigma_1^2$  and  $\sigma_2^2$  are the variances of population one and two respectively) is established for each cost element (i.e., direct material, direct labour, and overhead), in which the population providing the largest sample variance is regarded as population 1 (Anderson et al, 1990:421; Ahmadi, 1990). The results of the F test show that at the 0.05 significance level (i.e.,  $\alpha=0.05$ ) direct material consumption rates of both industries are the same. The F test also shows that the null hypotheses for direct

labour, manufacturing and non-manufacturing overhead can be accepted at the 0.05 level of significance, In other words, paper industry consumption rates for direct labour, manufacturing and non-manufacturing overhead costs are quite similar in both industries.

The number of manufacturing and non-manufacturing costs centres for overhead was also sought in the survey. The purpose was to find out whether costs relating to different activities are collected in separate cost centres. This may be an important factor in allocating costs accurately to products, because, if different costs are aggregated homogeneously in a number of cost pools, a representing cost driver selected for each pool can allocate the costs accurately. The responses revealed that the majority of the UK factories (62.5%) have up to five manufacturing, and a considerable portion (37.5%) have five non-manufacturing cost centres. Also, nine UK mills (28.1) have 6 to 10 non-manufacturing cost centres for overhead allocation. Similarly, 57 of the Turkish paper factories have 6 to 10 non-manufacturing cost centres as well. Therefore, it can be stated that the Turkish and British paper mills have adequate number of manufacturing and non-manufacturing cost centres in which costs with different behaviour may be aggregated and allocated to products accurately. The survey identified two cost drivers often being used to allocate manufacturing and non-manufacturing overhead within the two paper industries. These are machine hours expended and tonnes produced. For example, 46.9% and 40.6 % of British respondents employ machine hour and production tonnes cost drivers respectively for five manufacturing cost centres. The same applies to the Turkish respondents. Machine hour and production tonne cost drivers are employed by 43% and 36% of Turkish mills respectively for five cost centres. Direct labour based on cost drivers for manufacturing overhead cost allocation are also used. Twenty-five percent of UK and 14% of Turkish mills employ it as a cost driver for up to five cost centres.

Most of the manufacturing activities in the paper industry are machine related, and long production runs are common feature as a result of continuous mass production. Thus, volume based variables, particularly machine hours and production tonnes, are closely related to each other in terms of representing cost of production. In other words, the longer the hours the machine are run, the more paper is produced. Moreover, machine hours expended and tonnes produced are accepted by almost half of the factories in both industries as the best cost drivers to associate various overhead activities with production, for example engineering repair and maintenance and quality control, as either these two variables drive most manufacturing and non-manufacturing overhead or they have the best logical relationships. The following two tables depict the use of cost drivers within the British and Turkish mills.

**Table 2. Manufacturing Cost Centres**

	Turkish Mills (%) n:14			British Mills (%) n:32		
	1--5	6--10	11--15	1--5	6--10	11-15
Number of Cost Centres	14.00	7.14	7.14	25.00	3.13	3.13
Direct Labour	43.00	0	0	46.90	3.13	6.25
Machine Hour	29.00	0	7.14	18.80	3.13	0
Material Cost	14.00	0	0	21.90	3.13	0
Material Consumption	36/00	7.14	0	40.60	12.5	6.25

**Table 3. Non-manufacturing Cost Centres**

	Turkish Mills (%) n:14			British Mills (%) n:32		
	1--5	6--10	11--15	1--5	6--10	11-15
Number of Cost Centres	17.00	33.30	0	12.90	3.23	3.23
Direct Labour	25.00	0	0	25.80	9.68	3.23
Machine Hour	25.00	0	0	19.40	0	0
Material Cost	0	0	0	12.90	0	0
Material Consumption	33.00	8.33	0	35.50	12.90	9.68

Half of the Turkish respondents (50%) use direct labour to allocate non-manufacturing overhead. By contrast, 19.35% of UK mills do so. On the other hand, production output is used as a common cost driver to allocate costs of non-manufacturing units to products within two industries. Cost drivers, such as machine hours and material costs are also employed. This shows that both paper industries have adopted more than one cost driver to allocate non-manufacturing costs, the result of which may lead to a reasonably accurate product costing.

The allocation of overheads also appears quite similar for both industries. A widely adopted approach consists of two stages, as stated for most traditional cost systems (Cooper, 1987a; 1987b). Firstly, overhead costs are accumulated within related cost centres as they incur. Then, they are assigned to paper machines, coaters, reelers, cutters where applicable; and finally they are allocated to products produced by employing relevant cost drivers. Among the respondents, 53.1% of British and 66.7% of Turkish mills allocate manufacturing overhead in this way. Moreover, 40.62% and 60% of the British and Turkish mills respectively allocate their non-manufacturing overhead by using the same way as well. On the other hand, 18.75% of UK mills used a plant-wide overhead rates for manufacturing and non-manufacturing cost allocation, whereas no Turkish mill employed a plant-wide overhead rate. One (6.67%) Turkish



mill regards both types of overhead as period costs and do not allocate them to products. By contrast, four (12.5%) and five (15.62%) UK mills consider manufacturing and non-manufacturing overhead cost respectively as period costs.

The last question in section B of the questionnaire investigates overhead allocation bases for non-manufacturing overhead such as marketing, advertising and carriage. Responses to this question demonstrate that most non-manufacturing expenses are allocated to-products using volume-based cost drivers that should have the best logical relationship with causes of costs. For example, cost drivers sales tonnes and pounds (£) are employed to allocate marketing (42%), advertising (45%), sale (29.5%), dispatch (48.38%) and carriage (74.2%) expenses of UK mills. 42.9% of the Turkish factories use these cost drivers to allocate marketing expenses and 28.54% employ them for carriage cost. Twenty-one to twenty-nine percent of the Turkish factories did not allocate the costs of these departments to products; rather, these costs are regarded as period expenses.

An F test was applied to identify whether costing practices (i.e., overhead allocation bases, methods, cost systems) are the same in both countries. The results of the test may be summarised as follows. No evidence was found to reject the view that both industries have the same number of manufacturing cost centres (1--5) at the 0.05 significance level, which confirms the previous findings. Similar findings arose for the non-manufacturing cost centres. Further, the majority of both industries employ the same cost drivers (for example, direct labour, machine hour, material cost, material consumption and production output) for these one to five manufacturing and non-manufacturing and six to ten non-manufacturing cost centres.

The approach adopted for manufacturing and non-manufacturing cost allocation was also found to be the same in both industries at the 0.05 significance level (two-tailed). The majority of both industries 'accumulate costs in cost centres first; then allocate them to the paper machines, coaters, reelers, cutters, etc.; and finally to products'. On the other hand, adoption "of cost systems such as process costing and absorption costing, in which standard and variable costs are used, has been found to be the same in both industries at the 0.05 significance level. Therefore, it can be concluded that both industries have the same costing practices at the 0.05 level of significance.

The means of occurrence of major cost drivers that have been employed for one to five manufacturing and non-manufacturing cost centres were analysed. Although the percentage analyses show that machine hours and production tonnes are the most used cost drivers, the results should be tested by calculating the means (*M*) since the highest mean is also indicator of the most employed practices. The following two tables, therefore, depict the means of occurrence of those five volume-based cost drivers for the Turkish and UK paper industries.

**Table 4a. Means of Occurrence of Cost Drivers Employed**

Turkish Paper Factories	Direct Labour %	Machine Hours %	Material Cost %	Material Cons. %	Production Output %
	Means	Means	Means	Means	Means
Manufacturing Cost Centres	15	<b>38</b>	<b>31</b>	8	<b>31</b>
Non-manufacturing Cost Centres	17	25	25	0	<b>33</b>

**Table 4b**

British Paper Factories	Direct Labour %	Machine Hours %	Material Cost %	Material Cons. %	Production Output %
	Means	Means	Means	Means	Means
Manufacturing Cost Centres	26	<b>48</b>	19	23	<b>31</b>
Non-manufacturing Cost Centres	13	<b>26</b>	19	13	<b>33</b>

The two tables show that both industries have two common cost drivers, machine hours and production output, which are generally employed for manufacturing and non-manufacturing cost allocation respectively. The ones that have high rate of means (M) may point out the most used cost drivers. For example, machine hours is the most employed one in allocating manufacturing overhead costs in the Turkish mills as it is in the British factories. Also, production output (tonne) cost drivers has the second highest rate for manufacturing overhead allocation in both countries.

The production output cost driver, on the other hand, has a higher adoption rate for allocating non-manufacturing overhead than the machine hour one within the two countries. For the two common cost drivers, the machine hours and production tonnes, it can be concluded that they are the most preferred and adopted cost drivers for allocating manufacturing and non-manufacturing overhead costs respectively, although employing a number of different cost allocation bases is common practice within both countries' paper industries. The machine hour and production output variables can be said to be the most relevant and appropriate cost drivers for overhead allocation within the paper industries in both countries.

### 3.3. Section C: Cost Management and Decision-Making

This section investigates the types of cost information that are employed for decision-making needs in the paper industries; and whether this information is useful from management and accountant's perspective. Also it aimed to explore the extent to which some non-volume related activities introduced in the cost accounting literature, such as set-up, inspection, and processing orders, affect the costing of products in both paper industries. The major purpose behind asking these questions was to measure the appropriateness of ABC and the use of related cost drivers for these industries. Finally, pricing policies of the firms surveyed are examined regarding product costing and market conditions.

The first two questions of this section examine the extent to which different costs are employed for decision-making needs. The responses are summarised in Table 5. This table indicates that a great number of factories from both industries employ a combination of cost information for decision-making.

**Table 5. Types of Cost Information for Decision-Making**

Frequency of use	Turkish Mills (%), n:13			British Mills (%), n:32		
	Never/ Rarely	Some- times	Often/ Always	Never/ Rarely	Some- times	Often/ Always
Variable manufacturing costs	15.00	7.69	53.90	6.26	9.37	84.4
Total variable costs (including non-manufacturing costs)	7.70	23.08	53.90	21.85	18.75	56.2
Total costs (including fixed non-manufacturing costs)	7.70	7.70	76.9	15.63	25.00	50.0
Total manufacturing costs (as used for stock valuation)	15.4	0	69.3	18.75	34.38	37.5

Table 5 displays that the majority of Turkish mills (76.9%) 'often' or 'always' employ total costs which also include non-manufacturing costs for decision-making needs. Moreover, total manufacturing costs are used by slightly less number of companies (69.3%) as well. Furthermore, 53.9% of companies also employ variable manufacturing and total variable costs for decision-making. By contrast, 84.4% of the British Mills 'often' or 'always' employ variable manufacturing costs. Total variable costs that include non-manufacturing expenses are also used by 56.2% of the UK mills; and 50% and 37.5% of factories employ total costs and total manufacturing respectively for their decision-making needs. These two practices, in which variable or absorption costing methods have been employed, may have different consequences.

In contrast to the findings of a recent survey (Drury et al, 1993, p.8) conducted among the UK's 1,000 manufacturing companies with a five year average sales

turnover in excess of £10m, this study has found quite different percentages of cost application for decision-making process. For example, Drury et al., have found that 52% of respondents 'often/always' employ variable manufacturing cost, 46% total manufacturing cost, 34% total variable and 31% total costs for decision making needs. A similar question in this study that based on the above question in Drury et al, however, identified an overwhelming majority of British paper factories (84.4%) that 'often/always' employ variable costs for decision making. Also, 56.2% employs total variable costs; 50% total costs; and finally 37.5% total manufacturing costs for different type of decision making needs.

The next question further investigates the extent to which absorption and variable costing methods are employed for some specific areas of decision making. As is shown in Table 6, the majority of Turkish (66.67%) and half of British (50%) paper factories employ absorption costing for stock evaluation. By contrast, a considerable percentage of British (40.63%) and Turkish (26.67%) mills use variable costing for the same purpose.

**Table 6. Costing Methods for Different Purposes**

	Turkish Mills (%), n:15			British Mills (%), n:32		
	Absorption Costing	Variable Costing	Other	Absorption Costing	Variable Costing	Other
Stock Evaluation	66.67	26.67	6.6	50.0	40.63	9.38
A new project	26.67	26.67	0	18.75	59.38	15.6
R&D	20.00	13.33	6.7	21.87	43.75	9.38
Product design	26.67	26.67	0	28.12	43.75	9.38
A new market or customer	20.00	33.33	0	28.12	43.75	12.5

Variable costing is widely used by British Millss (43.75% to 59.38) for other areas of decision making such as evaluating a new project, research and development, product design and appraisal of a new market or customer. By contrast, one third of the Turkish respondents employ variable costing when a new customer or market is under management's consideration.

Cost accountants were also asked how accurate was their cost information concerning product costing and managerial needs. They were asked to tick one box on a 1 to 10 scale, in which 1 represented the lowest and 10 the highest levels. The majority from both countries replied that their levels were around 7 or 8 product costing and decision making. More precisely, 60% of Turkish and 59.38% of British mills consider themselves to be reasonably accurate (7 or 8 out of 10) regarding their product costs. Moreover, 26.67% Turkish and 28% British mills state that their cost accuracy levels are of 9 or 10; and 13% Turkish and 12% British respondents consider their costing systems' level of accuracy 5 or 6 out of 10. As average, overall ratings for

cost accuracy are 7.82 and 7.73 out of ten for British and Turkish mills respectively. These findings are not only similar to each other, but they suggest that both countries consider their systems to be reasonably, if not highly, accurate.

The cost information for decision making needs were considered by the majority of the respondents to be reasonably accurate. The following responses were received: 50% of Turkish respondents consider their cost information accuracy levels for decision making are of 7 or 8; 16.7% 9 or 10; 25% 5 or 6; and finally 8.33% 3 out of 10. On the other hand, similar replies were received from the British mills. The majority (59.37%) consider their accuracy to be of 7 or 8; 18.75% 9 or 10; and finally 21.88% 5 or 6. As average, overall ratings are 7.56 and 6.83 out of ten for British and Turkish mills respectively.

Respondents were also asked whether they split the cost of certain activities regarding production batches, types of products and different customers. The activities that were investigated were machine set-ups, material movements, batch inspection, purchasing and ordering, processing customer orders, scheduling and engineering and maintenance. These are non-volume related activities that may affect cost allocation accuracy according to the activity based costing literature (Cooper and Kaplan, 1988a; 1988b; 1991; Innes and Mitchell, 1990a; 1992; Innes et al, 1993). Nevertheless, different results are found for both industries. On the other hand, a considerable portion of Turkish mills stated that they evaluated the cost of the set-up (46.15%), material movements (46.15%), inspection (38.46), engineering and maintenance (38.46%) and production scheduling (46.15%) with respect to types of products. However, the cost of processing customer orders is not evaluated separately in 38% of the mills; and 23% do not evaluate purchasing and ordering cost while another 23% do so depending on product types. Moreover, mills that do not evaluate cost of these activities at all vary 23% to 38%. On the other hand, British mills replied that the most (varying from 61.3% to 80.6) did not evaluate separately the cost of these activities at all.

**Table 7. Activity Analysis**

Non-volume activities	Turkish Mills (%), n:15			British Mills (%), n:32		
	Never/ Rarely	Some- times	Often/ Always	Never/ Rarely	Some- times	Often/ Always
Setting up machine	33.33	6.66	46.67	53.12	21.87	21.87
Material movements	26.66	6.66	53.33	31.25	18.75	46.87
Batch inspection	13.33	13.33	60.00	65.62	25.00	9.37
Purchasing/ordering	6.67	20.00	60.00	56.25	15.62	28.12
Processing customer orders	26.66	26.66	26.66	62.5	21.87	12.5
Engineering/maintenance	26.66	13.33	53.54	6.25	12.25	81.25
Production scheduling	20.0	13.33	66.67	56.25	15.63	28.12

The respondents were also asked whether they analyse the activities that are discussed above. As the results may demonstrate in table 7, a considerable portion of Turkish companies 'often' or 'always' analyse cost of activities, whereas the majority of the British mills 'often' or 'always' analyse engineering/maintenance activities, and almost half (46.87%) 'often' or 'always' analyse cost of material movements. The majority of 'never' or 'rarely' responses given to the other five non-volume related activities by British respondents may lead to two possible inferences. First, managers are not aware that those non-volume related activities may distort cost information. However, this is unlikely because departmental managers are always involved in the budgeting process that makes them well-informed about resource consumption of their units and others. Second possible inference is that, by experience, they do not consider those activities to have significant affects on product costing. This may be the most likely case since question six (about whether there is an under/over cost estimation) reveals 71.9% of British and 70% of Turkish respondents state that general, accounting, finance production and marketing managers rule out a possible existence of an under/over estimation of product costs. Moreover, responses to a previous question about cost accuracy also support this finding. Therefore, it may be stated that these types of non-volume related activities have no or little affect on product costing in the paper industry.

Moreover, t-test analyses for paired samples show that machine hour and production tonne cost drivers are the appropriate ones for cost allocation in both industries. The mean responses of both industries regarding these two cost drivers are found to be the same as the mean responses to question six that reveals 'non-existence of under/over costing' at 95% confidence interval. Also, the responses for the two cost drivers are tested against costing and decision making accuracy levels that are seven/eight out of ten. All the same, at 95% confidence interval (t-test for paired samples), no difference was found between the means of cost drivers and both accuracy levels. In other words, the cost accountants of the factories that mostly (over 50%) employ machine hour and production tonne cost drivers consider their cost systems as providing reasonably accurate information for their product costing and decision making needs. Therefore, it may be stated that these two volume-based cost drivers do not distort product cost information and widely employed in both paper industries.

The respondents were also asked about the symptoms that Cooper (1989) considered to be indicators of a possible obsolete cost system. 23.1% Turkish and 25% British respondents stated that they had not observed such symptoms at all. However, the remaining respondents had observed one or more of those symptoms. The Turkish (46.2%) and British (40.63) respondents had observed that speciality of low volume products showed big profits. Also, some Turkish companies (30.8%) found that customers did not mind price increases, whereas British ones stated their profit margins were difficult to explain (34.38%) and competitor's prices were low (31.25%). However, these symptoms may not always show that a cost system is obsolete. For example, a possible reason of not minding price increases in Turkey may be a result of

a high inflation rate that was 150% annually during the period when the survey was conducted. On the other hand, market driven prices may force companies to reduce their sale prices which then influence profit margins. Also, speciality and low volume products may show big profits because of their nature; and customers who demand them are ready to pay higher prices as result of this specific nature. Therefore, these indicators may not always demonstrate the obsolescence of cost systems.

The companies were also asked whether the cost of the activities, which are displayed in Table 7, might differ from product to product. While the majority of the Turkish respondents (54%) stated no, only 37.5% British mills did so. Moreover among the British respondents who gave 'yes' as an answer (59.4%), some stated that setting-up the machines (68.42% = 40% of the total respondents) and sales/marketing (52.63%=31% of the total respondents) activities might differ from product to product. However, this result can not be considered as consistent with the previous two questions about cost system accuracy and under/over costing, for which a vast majority stated that their systems were accurate and no cost distortions respectively. On the other hand, setting-up the paper machines is very seldom, and is performed only when the machine requires cleaning thoroughly or a major repair or maintenance. Since the paper machines are designed to produce a family or quite similar products rather than very distinct ones, they require 'changeovers' without being paused. Moreover, with reference to a previous explanation about computerisation, the cost of responses changeovers (producing off-grade paper) should not be high. The reason for these types of responses could be a possible existence of some cost differences that do not have significant effects on product costing or decision making. Therefore, it is unlikely that set-up cost or cost of changeovers significantly affect the cost of products.

The questionnaire also reveals that the majority of both industries (64.28% Turkish and 78.12% British) 'often' or 'always' adopt a market driven pricing policy. This finding is quite different from a previous survey (Drury et al, 1993, p.23), by which 84% of UK respondents were found to employ cost-plus pricing policy by which they (54.6% of Turkish and 47% of British that adopt cost-plus pricing) apply a mark-up to total product cost. Moreover, product costs and prices are often revised to keep up with the market. For example, 87% of Turkish mills revise their costs monthly whereas British firms do so quarterly (31.25%) or monthly (31.25%). Moreover, 73% of the Turkish companies revise their prices monthly as a result of high inflation rate. By contrast, the UK mills revise their prices quarterly (34.38%) or every two months (25%). As is stated above, the high inflation rate in Turkey forces companies to analyse their costs and prices more frequent than their British counterparts. There is no such inflation enforcement for British companies and hence, unless important changes take place within the market, they may defer revising cost and prices for longer periods.

Companies were also examined whether they performed profitability analyses regarding customers, products, product lines and markets. As displayed below, the majority of both industries (73.3% Turkish and 65.56% British) have been identified to

analyse their product lines ‘often’ or ‘always’. Individual products are also ‘often’ or ‘always’ analysed by both industries. Customer profitability (Turkish: 33.3%, British: 47%) and different markets (Turkish: 49%, British: 40.6%) are analysed ‘often’ or ‘always’ as well. This may demonstrate that both industries consider profitability analysis of these issues to be important.

**Table 8. Profitability Analysis**

Profitability Analysis	Turkish Mills (%), n:15			British Mills (%), n:32		
	Never/ Rarely	Some- times	Often/ Always	Never/ Rarely	Some- times	Often/ Always
Individual customers	26.7	20.0	33.3	15.6	34.4	47.0
Product lines	20.0	6.7	73.3	6.2	25.0	65.6
Individual products	13.3	6.7	60.0	15.6	28.1	50.0
Different markets	26.7	20.0	40.0	21.9	34.4	40.6

#### 2.4. Section D: About Innovations

The last section is the shortest part of the questionnaire, in which it is aimed to find out whether paper companies adopt new management accounting techniques or manufacturing philosophies to adapt to the change. Responses are expected to imply the extent to which these companies consider new accounting techniques as appropriate for their manufacturing environments. The findings may be summarised as follows.

Forty-two point nine Per cent of Turkish and 7.14% British companies have never considered implementation of such techniques as activity based costing (ABC), just in time (JIT) and total quality management (TQM). Others that have considered implementing these techniques are shown in Table 9 below.

**Table 9. New Methods (n shows the number of responses to the question)**

The Industries	Considered Implementation of				Never Considered
	ABC	JIT	TQM	Other	
Turkish (n:14)	35.7	35.7	28.6	7.1	42.9
British (n:28)	42.9	39.3	82.1	14	7.14

According to the above responses, ABC and JIT are the most considered techniques among the given options within the Turkish paper industry. By contrast, an overwhelming majority within the British paper industry have considered implementing TQM. In both countries, a number of paper companies have



implemented TQM (2 Turkish, 15 British). Only one British and two Turkish respondents stated that they had implemented an ABC system. Also two other respondents, from each country, stated that they had given up implementing the system. The reasons for giving up implementing ABC were also investigated in the questionnaire. The Turkish company replied that no change in product costing would have been realised if the system had been implemented. On the other hand, the British ones stated that these systems were not appropriate for their environments; the resources and effort expended for these new systems were considered not to be recovered by the benefits of the system; and they would be unproductive in the changing market conditions. These findings are similar to a recent survey (Innes and Mitchell, 1995, p.153) that covers the UK's largest 1,000 companies. Among others, eleven paper companies also participated to the survey. One of them which had participated to questionnaire stated an ABC system was partially implemented. Also, another paper company responded to have given up implementing the system with the same reasons, as found in this study.

Computer use for costing needs was also examined and almost all the companies operating in both countries are found to use computers currently for these purposes. This question was asked to determine the adoption of whether computerisation had an important encouraging effect on costing practices and management philosophies (such as ABC and JIT) that require computers to great extent. Although all respondents have computers, no such effect has been observed. Moreover, none of the respondents stated that they can not implement a new cost system, for example ABC, because they lack adequate computerisation for this purpose. Therefore, it may be stated that the paper companies have considered the above systems (particularly ABC and JIT) to be inappropriate; not because lack of computerisation but because their implementation and running costs can not be recovered by the benefits they provide.

### **3. DISCUSSION OF FINDINGS**

The Turkish and British paper industries have been found to be similar in terms of product cost structures and overall costing practices. Analyses have indicated that the majority of respondents from each country have a similar number of cost centres for allocating manufacturing and non-manufacturing overhead; and employ similar cost drivers for these allocations. Moreover, the majority from both industries consider their cost information used for product costing and decision making needs to be quite accurate. On the one hand, the cost accountants regard their cost systems accuracy level as of 'seven or eight' or higher out of ten. On the other, department managers (majority-over 70%) do not consider that any cost distortion or under/over cost estimation may exist at all in their manufacturing environments. Moreover, the respondents were found to employ mainly machine hour and/or production tonne cost drivers.

Both paper industries employ a number of different cost drivers for allocation of overhead expenses. Although the highest portion of the mills from both countries employ machine hour and production tonne cost drivers, they also use other cost drivers such as labour and material-based ones where applicable. This cost driver selection sounds quite logical. Machining activity cost driver was identified to be more representative and to have better logical relationship with manufacturing costs than any other cost drivers. Because, most of the production-related overhead expenses are performed to paper machines by which the basic product of a paper mill is produced. The engineering costs are first assigned to paper machines depending on the service (maintenance or repair) that machines require; then they are allocated to products by using machine hours expended for each type and grade of paper produced. The engineering costs can only be associated with products if they are allocated to products by using machine hour cost driver since occurrence of these costs does not have any other association with products. On the other hand, the use of machine hour cost driver is considered by some researchers (Cooper, 1991, p.157; Turney, 1990, p.27) to be much more appropriate than labour based ones. They stated that machine related costs can be accurately allocated to products by employing machine hour as a cost driver.

Other case studies (for example, Albright and Reeve, 1992, p.23) identified depreciation cost as representing over half of the total overhead costs. This may lead to a generalisation that depreciation is one of the largest overhead cost items in the paper industry since paper machines require a large amount of capital investment. Although the depreciation cost incurs as time passes, it is considered to be 'a cost of wearing out' (CIMA) which is also directly related to the machine hours expended. Therefore, allocation of the depreciation cost can be performed by using machine hour cost driver, which can be stated as the most relevant cost driver to allocate costs of most manufacturing activities.

Production output may also be considered as a representative cost driver in the paper industry since its occurrence is directly related to the machine hours expended. In other words, the more machine hour is expended; the larger the quantity of paper is produced. However, one hour of production does not always yield the same amount of paper for all grades although production output is highly correlated with machine hour expended. Because, each type and grade of paper may have different weights and per square unit, production speeds of which are different. Both survey findings indicate that production tonne cost driver is quite useful and is preferred by the users for allocating especially non-manufacturing costs such as sale, marketing, carriage and similar activities. As is demonstrated in Tables 4a and 4b, both Turkish and UK respondents are identified to employ production output as a cost driver for this purpose. Therefore, it can be stated that these two cost drivers are the most relevant ones in the paper industries studied.

By contrast, activities in the context of ABC, such as setting-up a machine, material movements, quality inspection, processing customer orders, etc., are found to

be either non-exist or unimportant because of characteristics of the manufacturing process. Moreover the use of labour based cost drivers which have been claimed to be the basic cause of distortions (Cooper and Kaplan, 1988a; 1988b) in some automated environments, exists in the factories studied only for assigning labour and labour-related costs in the first stage of allocation. The manufacturing process and its requirements are quite different in the paper industry than other industries such as electronics and machinery equipment, in which ABC systems may successfully be implemented.

Manufacturing processes that are referred to as *convergent* and *divergent* for discrete-part (assembly-electronics and machinery equipment) and continuous (such as paper, oil and chemical production) industries respectively may have quite different consequences from the cost management perspective (Reeve, 1991, p.22; Fogelholm, 1995). In the convergent processes, a number of different components should be built, finished, inspected and assembled to form complete units. All required components, machines and tools that are necessary for assembly should be ready before the process, which demands extensively non-volume related and non-value-added activities such as set-up, material movements, quality inspections and production scheduling. Diversity of the product components and processes increases overhead resource consumption, which may result in high overhead costs. These costs may not be the same for every product; but they may vary among low and high volume, simple and complex products. Therefore, employing volume based cost drivers, particularly labour based ones, can distort product cost information since they may not establish causal-based relationships between most overhead costs and products.

On the other hand, the continuous processing environments that are referred to as divergent process industries generally require a common raw material flow through the course of manufacturing (Reeve, 1991). In addition, manufacturing processes do not differ from one product to another, as is the case in the paper industries studied. The final products, however, may have slight differences with their thickness, width, colour and packaging. The end product variety of divergent processes may demand the consumption of some overhead resources, whereas component, process and volume diversity may consume most of the overhead in convergent process environments (Fogelholm, 1995; Reeve, 1991). Therefore, these differences may take ABC systems unsuitable for the divergent process environments although the system may be identified quite useful with discrete parts and assembly industries, such as electronics and machinery equipment.

The findings of the survey also reveal that the marketing conditions and policies adopted within the paper industry are quite different from those of the electronics and machinery equipment industries. On the one hand, most of the paper factories surveyed adopt a market driven pricing policy. On the other, this policy is a state of the paper market world-wide, where paper prices are generally agreed (Fogelholm, 1994a; 1994b). Moreover, paper factories are often specialised on certain types of paper due to

significant investment requirements of the machines, result of which forces manufacturers to produce a family of similar products without any significant diversity. Therefore, it can be concluded that the traditional costing systems adopted within the two paper industries are appropriate for their needs; and market conditions may provide them with a much greater profit margin than that of electronics and part industries that always face a severe competition from the far east.

The paper companies that belong to the Turkish and British industries are identified as not being encouraged to implement new costing techniques and management philosophies, such as ABC and JIT respectively. According to the change model (Innes and Mitchell, 1990b), three factors affect the cost and management accounting change process: *motivators*, *catalysts*, and *facilitators*. *Motivators* are those ones that influence management accounting change, for example competitive market conditions, production technology, product cost structure and short product life cycles. In the paper industries studied, however, the affect of the *motivators* has not been identified strong enough to cause a change. For instance, world-wide market prices of paper are stated to be "more or less agreed" (Fogelholm, 1994b), and as is found in this study, paper companies adopt market-driven pricing policies that indicate the Turkish and British paper companies have complied with this implicit world-wide price agreement. Moreover, production technology requires almost the same investments for every country; it is expensive and its main structure does not change within a short period of time. The cost structure of paper products does not vary a great deal since the basic input, pulp, has also an established market in which prices are reasonable. Also, paper products have generally long life cycles, due to the structure of the technology, in comparison to most electronics products, life of which become very short in the last two decades. Therefore, it is difficult to identify any motivating factor for a change in accounting systems in the above paper industries. On the other hand, some *facilitating* factors such as computing resources and some degree of autonomy, are identified in this survey. However, as stated by Innes and Mitchell (1990b), *facilitators* provide managers with some favourable conditions that are necessary but not sufficient by themselves for a management accounting change.

In addition to the lack of motivating factors, this study also identified that most paper factories are satisfied with their cost systems, and presumably do not want to change it. As described in section D, a few attempted to implement new techniques such as ABC and JIT, but then gave up implementing due to three reasons: implementation costs would exceed the expected benefits of the systems; and not appropriate for their environments. Therefore, it can be stated that neither the motivators exist for a cost and management accounting system change, nor the new techniques are regarded appropriate for the paper production environments studied.

## SUMMARY AND CONCLUSION

This paper compares the survey findings concerning the two paper industries studied. This study not only indicates similarities and differences between the existing costing practices of the two industries studied, it also assessed whether activity based costing is appropriate for the Turkish and British paper industries. It examined the two industries from the perspective of the following two objectives of the study, which are:

- to find out whether the existing product costing systems that have been adopted by the Turkish and the UK paper industries produce distorted cost information in relation to product costs.
- to identify whether the product costing systems adopted and cost drivers employed within the Turkish and UK paper industries are appropriate from product costing and decision-making perspectives.

The Turkish paper industry consists of 23 paper factories, seven of which belong to the Turkish government. The British paper industry, by contrast consists of 100 factories all of which belong to either national or international owners. A questionnaire survey was conducted for both industries and a response rate of 65.2% (15/23) and 40.25% (33/82) was received from the Turkish and British paper industries, respectively. Responses have been analysed by evaluating and comparing percentages, indicating existing practices of the majority of paper companies from each country. Some statistical analysis was performed to explain significance of the findings. The results of the questionnaire survey reveal that the two paper industries are quite similar to each other in that both have generally the same costing practices, number of production and non-production cost centres, cost drivers and overhead cost allocation methods.

Concerning the above objectives, the existing cost systems that have been adopted within the two industries were also assessed to discover whether they distort product cost information and whether the volume-based cost drivers they employed are suitable for these environments. The appropriateness of ABC has been examined using the survey findings and some studies performed previously. The findings and further discussions revealed that the existing cost systems that are adopted within the two industries studied are reasonably appropriate. The factories surveyed are generally employ an absorption costing system to evaluate the cost of products, in which actual costs of the previous period (e.g., month) are used. For decision-making purposes, most British paper factories employ variable costing whereas the Turkish ones use absorption costing. Also, it was found that different types of cost information were in use for decision-making in both countries. However, when the existing market conditions are taken into account, in which prices are generally agreed world-wide and for which a market driven policy is used, the cost information for pricing decisions would not make a difference whether it is absorption or variable based. Also, apart

from the market conditions, the existing cost systems have been identified in this study to be appropriate for the needs of the factories, and these systems do not produce distorted cost information.

Paper companies of the two countries employ a number of different cost drivers depending upon the nature of overhead costs incurred. These different cost drivers, however, are used particularly for the first stage of cost allocation. In the second, machine hour and production output tonne cost drivers are often used by both paper industries. The two volume based cost drivers, machine hour and production tonne, are identified to be appropriate for the paper industries studied, and they were found logically representing the links between the incurrence of overhead costs and their allocation to products. More specifically, the machine hour cost driver has been identified as being used for allocating manufacturing overheads in the two countries, while the output tonne cost driver is found to be employed for non-manufacturing overhead cost allocation. Since they represent the best relationships between the overhead resource consumption and products, the machine hour and production tonne cost drivers are considered as being the most appropriate ones for the paper manufacturing environments studied.

Finally, it can be argued that the findings of this study can be applicable to other continuous processing industries that were referred to as the divergent industries in the discussion section. It was stated there that the convergent (e.g., parts and assembly) industries, as applied in the west, require more non-value-added activities such as setting-up a machine and quality inspections than the divergent ones (e.g., paper, oil, etc.), in which these types of activities do not exist or have little affect on the cost of products as a result of different manufacturing process technology, relatively long production runs and production of similar products. Therefore, it can be concluded that the application of ABC for other divergent industries may not produce anticipated results which were found in the convergent industries.

## REFERENCES

- AHMADI, Muhammad (1990), **Statistics For Business and Economics: Student Workbook**, West Publishing Company, New York, USA.
- ALBRIGHT, T.L. and J.M. Reeve (1992), "A Case Study On The Impact Of Material Yield Related Cost Drivers On Economic Improvement", **Journal of Management Accounting Research**, Vol.4, Fall.
- ANDERSON, D.R., D.J. Sweeney and T.A. Williams (1990), **Statistics For Business And Economics**, Fourth Edition, West Publishing Company, New York, USA.

- CIMA** (1994), *Management Accounting Official Terminology*, CIMA Publications, London.
- COOPER**, Robin (1987a), *The Two Stage Procedure in Cost Accounting-Part One*, *Journal of Cost Management*, Summer.
- COOPER**, Robin (1987a), *The Two Stage Procedure in Cost Accounting-Part Two*, *Journal of Cost Management*, Fall.
- COOPER**, Robin (1989), *You Need A New Cost System When...*, *Harvard Business Review*, January-February.
- COOPER**, Robin (1991), *When Should You Use Machine-Hour Costing?*, *The Design of Cost Management Systems*, Edited by R. Cooper and R.S. Kaplan, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- COOPER**, R. And R.S. Kaplan (1987), *How Cost Accounting Systematically Distorts Product Costs*, Edited by W.J. Bruns and R.S. Kaplan, *Accounting & Management Field Study Perspectives*, Harvard Business School, Boston, Massachusetts.
- COOPER**, R. and R.S. Kaplan (1988a), *How Cost Accounting Distorts Product Costs*, *Management Accounting (US)*, April.
- COOPER**, R. and R.S. Kaplan (1988b), *Measure Cost Right: Make The Right Decisions*, *Harvard Business Review*, September-October.
- COOPER**, R. and R.S. Kaplan (1991), *Profit Priorities from Activity Based Costing*, *Harvard Business Review*, May-June.
- DILLMAN**, C., Don A. (1978), *Mail and Telephone Surveys: The Total Design Method*, John Wiley & Sons, New York.
- DRURY**, C., S. Braund, P. Osborne and M. Tayles, (1993), *A Survey of Management Accounting Practices in UK Manufacturing Companies*, ACCA Publications.
- FOGELHOLM**, John (1994a), *Accurate Product Costing: A Model for the Paper Industry*, *Pulp and Paper International*, Vol.36. No.3, March.
- FOGELHOLM**, John (1994b), *Product Costing Systems In Use In the Finnish paper Industry*, *Paper Ja Puu—Paper and Timber*. Vol.76, No.4.

- FOGELHOLM**, John (1995), Cost Modelling In the Paper Industries, Conference Paper presented at the Prosem 95, Molde, Norway, on May 18.
- Fowler**, Floyd J. (1993), Survey Research Methods, 2<sup>nd</sup> Edition, Sage Publications London.
- HORNGERN**, C.T. and G. Foster, (1991), Cost Accounting: A Managerial Emphasis, Seventh Edition, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- INNES**, J. and F. Mitchell (1990a), Activity Based Costing: A Review With Case Studies, CIMA, The Chartered Institute of Management Accountants, London.
- INNES**, J. and F. Mitchell (1990b), The Process of Change in Management Accounting: Some Field Study Evidence, Management Accounting Research, Vol.1, No.1.
- INNES**, J. and F. Mitchell (1992), A Review Of Activity-Based Costing Practice, Management Accounting Handbook, edited by Colin Drury, CIMA, The Chartered Institute of Management Accountants, London.
- INNES**, J., T. Yoshikawa, F. Mitchell, M. Tanaka (1993), Contemporary Cost Management, First Edition, Chapman & Hall, London.
- INNES**, J. and F. Mitchell (1995), A Survey of Activity-Based Costing in the UK's Largest Companies, Management Accounting Research, Vol.6, No.2, June.
- JOHNSON**, H.T. and R.S. Kaplan (1987), Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting, Harvard Business School Press, Boston.
- KAPLAN**, Robert S. (1984a), The Evolution of Management Accounting, The Accounting Review, Vol.59, No.3.
- KAPLAN**, Robert S. (1984b), Yesterday's Accounting Undermines Production, Harvard Business Review, July-August.
- MILLER**, J.G. and T.E. Vollman (1985), The Hidden Factory, Harvard Business Review, September-October.
- PHILIPS INTERNATIONAL PAPER DIRECTORY** (1994), Benn Business Information Services Ltd. Riverbank House, Angel Lane, Tonbridge, Kent, UK.



- REEVE, James M. (1991), Cost Management in Continuous-Process Environments, Journal of Cost Management, Spring.
- TURNEY, Peter B.B. (1990), Ten Myths About Implementing an Activity-Based Cost System, Journal of Cost Management, Vol.4, No.1, Spring.
- WALLACE, R.S.O. and C.J. Mellor (1988), Nonresponse Bias in Mail Accounting Surveys: A Pedagogical Note, British accounting Review, Vol.20.

### ÖZET

Geçen on yılda elektronik ve makine endüstrilerinde çeşitli araştırmalar yapılmıştı. Bu araştırmalar mevcut maliyet ve yönetim muhasebesi sistemlerini tespit ederek, ürün maliyet bilgilerini ve bu bilgilerin karar vermede nasıl kullanıldığını belirlediler. Ne yazık ki bu araştırmalar, belirli bir endüstriyi temel almak yerine, farklı sektörlerden işletmeleri seçerek yapılmıştır. Bu tür bir araştırma, metodolojisi farklı işletmelerin genel yapısı hakkında bilgi vermekle birlikte, mevcut maliyet sistemleri ile ilgili sektör bazında yeterli bilgiler elde edememiştir. Bu nedenle çalışmamız bu boşluğu kağıt endüstrisi için doldurmaktadır. Ayrıca çalışma İngiliz ve Türk kağıt fabrikalarında kullanılan maliyet sistemlerini ve bilgilerini de anket yardımıyla karşılaştırmakta ve analiz etmektedir. Bu araştırmada ulaşılan anket dönüş oranları İngiltere ve Türkiye kağıt sektörleri için sırasıyla %40.25 ve %65.2 dir.

# AVRUPA TOPLULUĞU'NUN MALİ KAYNAKLARININ YOLSUZLUKLARA KARŞI KORUNMASI VE BU ÇERÇEVEDEKİ DÜZENLEMELER

Ercüment TEZCAN\*

## ÖZET

Avrupa Topluluğu'nun mali kaynaklarının yolsuzluklara karŐi korunması sorunu, topluluk hukukunun etkin bir biçimde uygulanması konusunu çok yakından ilgilendirmekte ve bu çerçevede üye devletlere büyük sorumluluk düşmektedir. Bu öneme sahip olan bu sorun, AT Komisyonu'nun 1976'daki protokol önerisi bir yana bırakılacak olursa çeşitli nedenlerle gündeme gelmemiŐtir. Ancak artan yolsuzluk olayları sonucu 1990'dan itibaren Konsey, konuyla yakından ilgilenmeye başlamıştır. Bunun sonucunda 1995 yılında bir yönetmelik ve bir sözleşme Konsey'de kabul edilmiştir. 1995 yılındaki bu düzenlemeleri diğer düzenlemeler takip etmiş ve 2 Ekim 1997'de imzalanan Amsterdam antlaşması'nda bu konuda bir takım yeni hükümler yer almıştır. Yapılabilecek tüm eleŐtirilere rağmen bu düzenlemelerle Topluluğu'nun mali kaynaklarının korunması konusunda bir ilerleme kaydedildiği kuŐkusuzdur. Ne var ki bütün iş Topluluk düzeyinde konuyla ilgili düzenleme yapmakla bitmemekte; bunun yanısıra bu düzenlemelerin eksiksiz uygulanması gerekmektedir. Burada da yine tüm sorumluluk, başta belirttiğimiz gibi üye devletlere düşmektedir.

## 1. GİRİŞ<sup>1</sup>

Bir hukuk düzeninde hukukun etkinliğiyle ilgili en önemli noktalardan biri de, hukuk kurallarının tam ve eksiksiz bir biçimde uygulanmasıdır. Bu da, ancak sözkonusu hukuk kurallarının ihlali durumunda etkin bir yaptırım mekanizmasının öngörülmesi ve uygulanmasıyla mümkündür.

---

\* Yrd. Doç. Dr., Galatasaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü

### <sup>1</sup> Makalede kullanılacak kısaltmalar:

- Recueil de la jurisprudence de la Cour de Justice des Communautés Européennes (Avrupa Toplulukları Adalet Divanı Kararları Derlemesi) yerine çalışma boyunca "Rec" kısaltması kullanılacaktır.
- Journal Officiel des Communautés Européennes (Avrupa Toplulukları Resmî Gazetesi) yasama serisi için "JOCE L", tebliğler serisi için "JOCE C" kısaltmaları çalışmada yer alacaktır.
- Avrupa Toplulukları Adalet Divanı yerine çalışma boyunca ATAD, Divan ya da Adalet Divanı gibi kısaltmalar kullanılacaktır.

Bu durum, Avrupa Birliği Hukuku için de geçerlidir. Henüz oluşum aşamasında olan Avrupa Birliği Hukuku, üye devletler tarafından etkin bir biçimde uygulanmama sorunuyla karşı karşıyadır.

Bu duruma karşı çok çeşitli önlemler alınmıştır. Bunlara örnek olarak, ATAD'ın (Avrupa Toplulukları Adalet Divanı) önüne gelen davalara ilişkin verdiği kararlarla ortaya koyduğu topluluk hukukunun doğrudan uygulanabilmesi (Vand Gen en Loos kararı, Rec., 1963, s. 3), topluluk hukukunun ulusal hukuklara önceliği (Costa c/ENEL kararı, Rec., 1964, s. 1160), ulusal hukukun topluluk hukukuna uygun yorumu (Von Colson kararı, Rec., 1984, s. 1891), topluluk hukukunca bireylere sağlanan hakların korunması için ulusal yargı organları önünde dava açma hakkı (Johnson kararı, Rec., 1986, s. 1651), topluluk hukuku tarafından bireylere sağlanan hakların zarara uğraması durumunda bu zararın tazmin edilmesi (Francovich kararı, Rec., 1991, s. I-5357) ve zarara denk tazminat (Marshall II kararı, Rec., 1993, s. I-4367) ilkelerini verebiliriz. ATAD tarafından ortaya konan bu ilkelerle, bir yandan topluluk hukukunun eksik uygulanmasının cezasız kalmaması sağlanmaya çalışılmış; diğer yandan bu durumdan bireylerin hak kaybına uğramaları önlenmiştir.

Bireyler yararına AT (Avrupa Topluluğu) antlaşması'nın 177. maddesinde öngörülen önkarar prosedürü çerçevesinde ortaya konan bu ilkelerin yanısıra, Komisyon da topluluk hukukunun üye devletlerce tam uygulanması konusunda gerekli duyarlılığı göstermiştir. Bu çerçevede Komisyon, AT antlaşması'nın 155. maddesinin kendisine verdiği, topluluk hukukunun uygulanmasının denetimi yetkisini kullanarak, topluluk hukukunun uygulanmasından doğan yükümlülüklerini yerine getirmeyen üye devletler aleyhine yoğun bir biçimde 169. maddede öngörülen ihlal prosedürünü başlatmıştır (Tezcan, 1996, s. 460). Bunun yanısıra Komisyon, 1983 yılından bu yana her yıl topluluk hukukunun uygulanmasına ilişkin bir raporu Avrupa Parlamentosu'nun dikkatine sunmaktadır (En son rapor için bkz, JOCE, C 303, 14.10.1996). Siyasi yönden bir baskı gücüne sahip olan Parlamenteoya sunulan bu raporda, üye devletlere karşı ATAD önünde açılan davalar ve bu davalar sonucu verilen kararların istatistikleri verilmekte; üye devletler tarafından iç hukuka transferi yapılmayan topluluk yönergeleri tek tek belirtilmekte; adeta üye devletlerin topluluk hukukunun uygulanması konusunda yıllık karneleri ortaya konmaktadır.

ATAD ve Komisyon'un üye devletler tarafından topluluk hukukunun eksiksiz uygulanması konusundaki bu çabaları, Maastricht antlaşması'yla daha değişik bir boyut kazanmıştır. AET antlaşması'nın 171. maddesine eklenen yeni bir paragrafla ATAD, topluluk hukukundan doğan yükümlülüklerini yerine getirmemekte ısrar eden üye ülkelere, Komisyon'un teklifi üzerine para cezası verme yetkisini elde etmiştir.

Ancak tüm bunlara rağmen, bugün topluluk hukukunun üye ülkelere uygulanmasının memnuniyet verici bir düzeyde olduğunu söyleyemeyiz. Bu çerçevede en önemli aksaklıklardan biri de topluluk hukuku ihlallerine, özellikle de Topluluğun

malî kaynaklarına karşı yapılan yolsuzluklara, üye devletlerde etkin bir yaptırım ve cezalandırmanın uygulanmamasıdır. Aslında Topluluk düzenlemelerinde sözkonusu düzenlemenin ihlali üzerine uygulanacak yaptırımın açıkça belirtilmesi durumunda, üye devletler ilgili düzenlemeyi uygulamak zorunda olduklarından pek bir sorun çıkmamaktadır. Ancak tersi durumda -yani topluluk düzenlemesinde uygulanacak yaptırımın belirtilmemesi durumunda- gerekli yaptırımın uygulanması üye devletlere düşmektedir. Bu konuda üye devletler her ne kadar iyi niyetle olaya yaklaşıyorlar ve gerekli titizliği gösteriyorlar da bir üye devletten diğerine değişen uygulamalar topluluk hukukunun tam etkinliğini sağlayamamakta ve bunun sonucu olarak da, topluluk hukuku ihlallerine gereken yaptırım uygulanmamaktadır. Oysa, hukukun tam ve eksiksiz bir biçimde uygulanmasının başta da belirttiğimiz gibi, ancak etkin bir yaptırım mekanizmasının öngörülmesi ve uygulanmasıyla mümkün olacağı gözönünde bulundurulursa, yukarıda açıklanan sorunların ortaya çıkması önlenecektir.

Aslında Topluluğun malî kaynaklarına karşı yapılan yolsuzluklara üye devletlerde etkin bir yaptırım mekanizmasının öngörülmesi fikri, yeni ortaya çıkmış bir fikir değildir. Daha 1976'da Komisyon, somut bir sonuca ulaşmasa da bu çerçevede bir takım önerilerde bulunmuştu (Bkz, JOCE, C 222, 29.9.1976, s. 2). Aşağıda ayrıntılı bir biçimde inceleyeceğimiz gibi, Komisyon bu önerilerinde Topluluğun malî kaynaklarına karşı işlenen suçların, işlendiği ülkenin dışında da takibata uğraması, bu konuda üye devletler arası karşılıklı yardımlaşma ve bu suçların ulusal malî kaynaklara işlenen suçlar gibi kabul edilip aynı biçimde cezalandırılması konusunda, AET antlaşması'na ekli bir protokolde bir takım hükümlerin yer almasını istiyordu. Uzunca bir süre pek sözü edilmeyen bu konu 1986'da patlak veren ve ATAD'ın 21.9.1989 tarihinde kararını verdiği 68/88 nolu "Yunan mısırı" davasıyla (Rec., 1989, s. 2965) yeniden gündeme gelmiştir. Bu tarihten itibaren yoğunlaşan topluluk organlarının çabaları sonucu 26 Temmuz 1995 tarihinde Topluluğun malî kaynaklarının korunmasına ilişkin bir sözleşme (JOCE, C 316, 27.11.1995, s. 48); 18 Aralık 1995 tarihli aynı konulu bir yönetmelik (JOCE, L 312, 23.12.1995, s. 1) ve bunları izleyen diğer bir takım düzenlemeler (özellikle Topluluğun malî kaynaklarının korunmasına ilişkin 27 Eylül 1996 ve 19 Haziran 1997 tarihli iki protokol ve aynı çerçevede Komisyon tarafından yapılacak yerinde denetime ilişkin 11 Kasım 1996 tarihli Konsey yönetmeliği) yapılmıştır.

İki bölümden oluşacak çalışmamızın birinci bölümünde 1995'e kadar olan dönemde topluluk organlarının malî kaynakların korunması konusundaki çabaları ele alınacaktır. Bu çerçevede özellikle, malî kaynakların korunması alanında yaptırım öngören bir düzenlemenin yapılabilmesi için Topluluğun yetkisiyle ilgili ATAD kararları ve Komisyon'un bu çerçevede izlediği politika derinlemesine incelenecektir.

İkinci bölümde ise 1995 yılına kadar malî kaynakların korunması konusunda yapılan teklifler ve 1995 yılında yapılan düzenlemelerle bunları izleyen düzenlemelerin (malî kaynaklarının korunmasına ilişkin sözünü ettiğimiz 2 protokol

ve Komisyon tarafından yapılacak denetimlere ilişkin yönetmelik) hukuksal analizi yapılacaktır.

Sonuç olarak bu düzenlemelerin malî kaynakların korunması konusunda yeterli olup olmayacakları tartışılacak ve 2 Ekim 1997'de imzalanan Amsterdam antlaşması'nın konuya yaklaşımı sorgulanacaktır.

## **2. TOPLULUK ORGANLARININ MALİ KAYNAKLARIN KORUNMASIYLA İLGİLİ KARARLARI**

### **A- ATAD'ın Topluluğun malî kaynaklarının korunmasıyla ilgili içtihadı ve bunun değerlendirilmesi**

ATAD'ın malî kaynakların korunması konusunda iki kararı vardır ve bu kararlar ilginç noktalar içermektedir.

Bu kararlardan ilki, yukarıda bahsettiğimiz 68/88 nolu Yunan mısır davasında verilen 21 Eylül 1989 tarihli karardır. Bu davaya yol açan olayların gelişimi kısaca şöyledir: 1986 yılının Mayıs ayında ITCO şirketi Yunanistan'dan Belçika'ya iki yük gemisi mısır ihraç etmişti. Yunan makamları, aslında Yugoslavya'dan Yunanistan'a usulsüz yollarla sokulan bu iki yük gemisi mısırın Yunanistan kökenli olduğunu beyan etmişlerdi. Sonuçta Topluluğa mahsus gelirler için ayrılması gereken bir takım tarımsal kesintiler bu iki yük gemisi mısırdan kesilmemişti. Bir kısım Yunan bürokratlarının da karıştığı bu yolsuzluk sonucu, Topluluğun malî olarak zarara uğratıldığı kanısına varan Komisyon, ATAD önünde Yunanistan aleyhine dava açtı.

ATAD, dava üzerine verdiği kararda, bir yandan bir üçüncü ülkeden (yani Yugoslavya'dan) ithal edilen mısır üzerinden yapılması gereken tarımsal kesintileri yapmaması; diğer yandan da, bu tarımsal kesintinin ödenmemesini mümkün kılan operasyonların gerçekleşmesine ve gizlenmesine karışan kişiler aleyhine gerekli yargısal ve idarî takibatı yapmaması nedeniyle Yunanistan'ın, AET antlaşması'nın 5. maddesinden doğan yükümlülüklerini yerine getirmediğini saptadı. Böyle bir saptamada bulunan ATAD'ın kararında iki nokta dikkati çekmektedir:

Öncelikle üye devletler Topluluk düzeyinde yapılmış olan malî düzenlemelerden doğan yükümlülüklerini yerine getirmek, daha açık bir ifadeyle, çeşitli yollarla ödenmemeye çalışılan Topluluk vergilerini almak zorundadırlar. Bu zorunluluk, bir topluluk yükümlülüğünün yerine getirilmesi esnasında üye devletlere düşen genel titizlik ödevinin (obligation de diligence) bir sonucudur (Bu çerçevede ayrıca bkz, ATAD, 11.10.1990 tarihli karar, Rec. 1990, s. I-3603).

İkinci olarak, Topluluğun malî kaynaklarını zarara uğratan kişilere karşı gerekli yargısal ya da yönetsel soruşturmaların başlatılmaması, AT antlaşması'nın 5. maddesinin bir ihlali olarak değerlendirilmiştir. Daha açık bir ifadeyle, 5. maddeyle

üye devletler için öngörülen işbirliği yükümlülüğü, üye devletler açısından topluluk hukukunu yalnızca gereği gibi uygulama zorunluluğu getirmekle kalmamakta; bunun yanısıra topluluk hukukuna aykırı davranan kişilere karşı gerekli yasal ya da yönetsel soruşturmaların yapılması zorunluluğunu da içermektedir. Bu durumda 5. madde, bir topluluk düzenlemesinin, bu düzenlemenin ihlali durumunda uygulanacak yaptırıma ilişkin bir hüküm içermemesi ya da bu konuda ulusal hukuka göndermede bulunması durumunda, üye devletlere topluluk hukukunun etkinliğini garanti etmeye yönelik tüm önlemlerin alınması yükümlülüğünü getirmektedir (Bu yönde bkz, kararın 23 nolu gerekçe fıkrası).

Sonuç olarak, üye devletler, topluluk hukuku ihlallerine karşı benzer durumdaki ulusal hukuk ihlallerine uygulanan yaptırımları aynen uygulamak zorundadırlar.

Topluluğun malî kaynaklarına karşı yapılan yolsuzlukların, ulusal malî kaynaklara yapılan yolsuzluklarla özdeşleştirilip aynı yaptırımın uygulanması ilkesini koyan ATAD, bu çerçevede ayrıca ulusal otoritelerin, ulusal düzenlemelerde öngörülen yaptırımların uygulanmasında gösterdikleri titizlik ve dikkati bu bağlamda da göstermeleri gerektiğini; ayrıca her halükarda uygulanan yaptırımın yapılan yolsuzlukla orantılı, etkin ve caydırıcı olmasını şart koşmaktadır (Labayle, 1995, s. 2).

ATAD'ın bu davadaki içtihadının, Steel Trading France davasında verdiği 26 Eylül 1996 tarihli kararında da (Rec., 1996, s. I-4131) aynen benimsediği görülmektedir. Söz konusu kararında ATAD, bir topluluk düzenlemesinin özel bir yaptırım öngörmediği ya da ulusal düzenlemelere göndermede bulunduğu durumlarda, üye devletlerin, söz konusu düzenlemenin etkinliğini sağlamak için gerekli tüm önlemleri almak zorunda olduklarını belirtmiştir. Bu nedenle üye devletlerin bu çerçevede takdir yetkisine sahip olmalarına rağmen, topluluk hukukuna karşı yapılan ihlalleri benzer ulusal hukuk ihlalleriyle aynı biçimde cezalandırmaları gerekmekte; ancak her halükarda seçilen yaptırımın etkin, orantılı ve caydırıcı olması şarttır.

Böylece ATAD, Topluluğun malî kaynaklarına karşı yapılan yolsuzlukların ulusal malî kaynaklara karşı yapılan yolsuzluklara denk tutulup, aynı yaptırımın uygulanması biçiminde özetleyebileceğimiz özdeşleştirme (assimilation) ilkesini açık bir biçimde ortaya koymuştur. Söz konusu ilke, Maastricht antlaşması'nın metninde de yer almış ve AT antlaşması'nın 209 A maddesine Maastricht antlaşması'yla eklenen paragrafta "üye devletler, Topluluğun malî kaynaklarına karşı yapılan yolsuzluklarla mücadele etmek için, kendi ulusal malî menfaatlerine zarar veren yolsuzluklarla mücadele etmek için aldıkları önlemlerin aynısını alırlar" hükmü getirilmiştir.

Ancak, antlaşmaya sokulan bu hükmün anlamını çok da geniş algılamamak gerekir. Çünkü bir yandan antlaşmanın metninde özdeşleştirme ilkesi dar anlamda ele alınmakta; bunun sonucu olarak Yunan mısırı davasına ilişkin kararda ATAD'ın öne sürdüğü uygulanacak yaptırımın etkin olması şartı metinde yer almamaktadır (Labayle,

ibid). Diğer yandan, metinde yalnızca “önlem” sözcüğü kullanılmakta, “yaptırım” kelimesine en küçük bir gönderme yapılmamaktadır.

Topluluğun malî kaynaklarının korunmasıyla ilgili ikinci karar, ATAD’ın, Topluluğun zecrî yaptırımlar öngörme yetkisinin varlığını kabul ettiği 27 Ekim 1992 tarihli karardır (Rec., 1992, s. I-5423). Ortak tarım politikası çerçevesinde Komisyon tarafından kabul edilen yönetmelikler konusunda ortaya çıkan bir uyuşmazlık, Alman hükümetiyle Komisyon’u karşı karşıya getirmişti. Alman hükümeti sözkonusu davada, Komisyon tarafından kabul edilen yönetmeliklerde öngörülen yaptırımların idarî yaptırım sınırını aşıp cezai yaptırım boyutuna ulaştığını; ancak Komisyon’un cezai yaptırım öngörme yetkisinin olmadığını savunmaktaydı. Ancak böylesi bir yaklaşımın kabul edilmesi topluluk hukukunun etkin uygulanması ilkesine zararlı olabilirdi. Bu durumun farkında olan ATAD, Alman hükümetinin bu yöndeki yaklaşımını en küçük bir kuşkuyla yer vermeyecek biçimde çürüttü: Buna göre, “Topluluk, yolsuzluklardan suçlu olan ekonomik girişimcilere karşı ulusal otoritelerce uygulanmak üzere zecrî yaptırımlar öngörülebilir” (kararın 13 nolu gerekçe fıkrası).

ATAD’ın bu kararı üzerine iki şey söylenebilir. Birincisi, Topluluğun sözkonusu yetkisinin sınırlarıyla ilgilidir. Daha açık bir ifadeyle, Topluluğun bu yetkisi ortak tarım politikası alanındadır. Bu çerçevede sözkonusu yetki, Topluluk fonlarının malî yönetimini sağlamaya yönelik ve yardım rejiminin ayrılmaz bir parçasını oluşturan yönetsel bir araçtır (kararın 26 nolu gerekçe fıkrası). İkincisi ise, ATAD’ı böyle bir karar vermeye iten neden, ulusal düzenlemelerle öngörülen yaptırımların tekbiçim olmamasıdır. Bu nokta, Topluluk düzeyinde daha sonraki düzenlemelerin temelini oluşturması açısından ilginçtir.

Bu iki kararın dışında ATAD’ın bu konuda diğer kararları da mevcuttur. Bu kararlara örnek olarak 2 Şubat 1977 tarihli Amsterdam Bulb kararını (Rec., 1977, s. 137) verebiliriz. Bu karara göre “bir Topluluk düzenlemesinde, sözkonusu düzenlemeye, bireyler tarafından uyulmaması durumunda spesifik yaptırımlar öngörülmemişse, bu durumda üye devletler gerekli yaptırımları öngörmede yetkilidirler” (kararın 33 nolu gerekçe fıkrası). Bu karardan başlayarak ATAD’ın izlediği yol, üye devletlerin zecrî yetkilerini Topluluk düzenlemelerinin tam uygulanması için seferber etmelerini istemekten başka bir şey değildir (Biancarelli, 1987, s. 155). Zaten bu çizgi sonucu yukarıda incelediğimiz Yunan mısırı davasında Yunan hükümeti mahkum olmuştu.

Ele aldığımız bu kararlar dışında, ATAD’ın konuya ilişkin Mertens (Rec., 1974, s. 383), Casati (Rec., 1981, s. 2595), ve Hansen (Rec., 1990, s. 2911) gibi daha birçok kararı mevcuttur. Tüm bunlardan çıkan ortak sonuç, üye devletlerin, yolsuzluklara karşı kendi iç hukuk kurallarını kullanarak etkin, orantılı ve caydırıcı yaptırım uygulamalarının zorunlu olduğudur.

Özetleyecek olursak, ATAD'ın, önüne gelen bu davalarda verdiği kararlarda, yolsuzluklara uygulanacak yaptırımları öngörme konusunda Topluluğun yetkili olduğunu belirttiğini ve bu çerçevede geçerli olacak genel ilkeleri koyduğunu belirtmek gerekir.

## **B- Komisyon'un Topluluğun malî kaynaklarının korunmasıyla ilgili politikası ve bunun değerlendirilmesi**

Komisyon'un bu çerçevedeki politikası, Topluluğun malî kaynaklarına karşı yapılan yolsuzlukluklarla mücadelenin hareket noktasını oluşturur. Bu çerçevedeki politikayı Komisyon, bir yandan, AT antlaşması'nın 155. maddesinden aldığı yürütme yetkisiyle; diğer yandan da Topluluk menfaatlerinin koruyucusu sıfatıyla yürütmüştür (Labayle, ibid).

155. maddeden aldığı yürütme yetkisine dayanarak Komisyon, Topluluğun malî kaynaklarına karşı yapılan yolsuzluklarla mücadele için çabalarını yoğunlaştırmış ve 1970'li yılların başından itibaren bir yandan kendi müdahalelerini güçlendirmeden; diğer yandan ulusal otoriteler üzerine baskıların yoğunlaştırılmasından ibaret olan ve bugün hala yürürlükte olan çift yönlü bir stratejiyi yürürlüğe koymuştur (Labayle, ibid).

Bu stratejinin birinci ayağı olan Komisyon'un idarî müdahaleleri, daha çok Ortak Tarım Politikası çerçevesinde gerçekleşmiştir. Bunun sonucu olarak Ortak Tarım Politikası alanındaki Topluluk düzenlemelerinde, gittikçe yoğun bir biçimde kontrol ve yaptırımlara ilişkin hükümler öngörülmüştür (Labayle, ibid).

Bunlara örnek olarak Avrupa Tarımsal Yönlendirme ve Garanti Fonu (FEOGA) çerçevesinde 1973'de kurulan olağanüstü kontrol misyonunu; 1980'li yılların başından itibaren uygulamada "Avrupa müfettişi" rolü oynayan üst düzey Komisyon bürokratlarını verebiliriz. Bütün bunlarda dikkati çeken şey, yolsuzluklara ilişkin soruşturma ve kontrol prosedürlerinde Komisyon'un artan rolüdür (Labayle, ibid). Bu rol, doğrudan Komisyon Başkanı'na bağlı olan ve Komisyon'un genel sekreterliğinin içinde kurulan "yolsuzluğa karşı mücadele koordinasyon birimi" nin (Unité de coordination pour la lutte anti-fraude, kısaltması "UCLAF") kurulmasıyla daha da belirginleşmiştir. 1988'de kurulan bu birimin asıl görevi Komisyon'un yolsuzluklarla mücadele politikasını belirlemektir. Bu birim, 1996'da Avrupa Parlamentosu'nun sağladığı destekle daha da etkin hale getirilmiştir.

Yapılan bu yönetsel örgütlenmelere paralel olarak Komisyon, normatif alanda da kontrol amaçlı müdahalelerini yoğunlaştırmıştır. Ortak Tarım Politikası'nın finansmanına ilişkin 729/70 sayılı ve 21 Nisan 1970 tarihli temel yönetmelikten (JOCE, L 94, 28.4.1970, s. 13; bu yönetmeliği değiştiren yönetmelik için bkz, JOCE, L 185, 15.7.1987, s. 1) ve onu izleyen malî usulsüzlüklere karşı mücadeleyle ilgili özel hükümleri ve değişiklikleri içeren listeden itibaren Komisyon, kontrol, bilgi toplama ve



malî yolsuzlukların takibatına ilişkin hükümlerin Topluluk düzenlemelerinde yer alması konusunda daha yoğun bir biçimde çaba sarfetmektedir.

Ayrıca alkollü içki üretimi, sebzeçilik, meyvecilik ve balıkçılık gibi bir takım sektörlerde özel bir kontrol sistemi denemiş ve bu deneme sonucu maddi olarak topluluk kontrol sisteminin doğduğu görülmüştür. Bu sektörlerde öngörülen kontrol mekanizmalarının ötesinde Komisyon'un kontrol isteği, yapısal fonların yönetiminde ve Topluluk bütçesine karşı yapılan yolsuzluklarla ilgili olarak hesapların tasfiyesinde de kendini göstermiştir.

Komisyon'un politikasının ikinci ayağı olan hukuksal strateji, yolsuzluklarla mücadele çerçevesindeki davranışlarını değiştirmeleri ve yürürlükteki mevzuatı daha elverişli hale getirmeleri için üye devletler üzerine baskı yapmaktan ibarettir. Topluluk organlarıyla üye devletler arasında yolsuzluklara karşı mücadele konusunda siyasal uzlaşma sağlanmasından itibaren Komisyon, bu çerçevedeki girişimlerini daha da yoğunlaştırmıştır. Ortak Tarım Politikası çerçevesinde haksız olarak alınan vergilerin geri ödenmesi ve bu çerçevedeki usulsüzlüklere ilişkin 4 Mart 1991 tarihli ve 595/91 sayılı Konsey yönetmeliği (JOCE, L 14.3.1991, s. 11), Avrupa Tarımsal Garanti ve Yönlendirme Fonu tarafından finanse edilen operasyonlardan yararlanan bir takım kişi ve kuruluşlara karşı alınacak önlemlere ilişkin yönetmelik tasarısı, Topluluk bütçesine karşı yolsuzluk yapan şirketlerin yer aldığı kara liste, yolsuzluklara yardım ve yataklık eden üçüncü ülkelere karşı uygulanacak yaptırım rejiminin Topluluk düzeyinde bütünleştirilmesi, bu konudaki yoğunlaşmanın sonucu olarak atılan somut adımlardır.

Bu alandaki en yeni gelişmelerden biri de 515/97 nolu Konsey yönetmeliğiyle (JOCE, L 82, 22.3.1997, s. 1) olmuştur. Gümrük ve tarımla ilgili topluluk düzenlemelerinin eksiksiz uygulanmasını sağlamak için üye devletlerin idarî makamları ve bu makamlarla Komisyon arasında karşılıklı yardımlaşma ve işbirliğine ilişkin olarak 13 Mart 1997 tarihinde kabul edilen bu yönetmelik, aynı konuya ilişkin 19 Mayıs 1981 tarihli 1468/81 sayılı yönetmeliği (JOCE, L 144, 2.6.1981, s. 1) yürürlükten kaldırmış ve bu çerçevede sözkonusu yetkili makamlar arasındaki işbirliğini daha da ileri götürmüştür.

Son olarak bu çerçevede 10 Mayıs 1997 tarihinde, Komisyon'un yolsuzluklardan sorumlu üyesi Anita Gradin tarafından 1997-1998 yıllarını kapsayacak çalışma programı açıklanmıştır (Bkz, COM (97) 199; ayrıca bkz, Agence Europe, no: 6971, 9-10 mai 1997, s. 9-10. Bu çalışma programı üzerine Avrupa Parlamentosu'nun kararı için bkz, JOCE, C 339, 10.11.1997). Sözkonusu programda Komisyon'un, çalışmalarını aşağıdaki 6 noktada yoğunlaştıracağı belirtilmiştir:

- 1- Yolsuzlukların ortaya çıkarılması.
- 2- Yolsuzluk sonucu kaybolan paraların tahsili.
- 3- Yolsuzlukla ilgili Topluluk düzeyindeki yasal düzenlemelerin iyileştirilmesi.
- 4- Yolsuzluklara uygulanacak idarî yaptırımların artırılması.

5- Yargı organları arasında işbirliği ve cezaî yaptırımlar konusunda ilerleme kaydedilmesi (özellikle aşağıda detaylı olarak inceleyeceğimiz 26 Temmuz 1995 tarihinde imzalanan sözleşmenin bir an önce üye devletlerce onaylanıp yürürlüğe girmesi konusunda).

6- Bu çerçevede Topluluğa yeni girecek devletlere yönelik yapılacak çalışmalar.

Topluluk organlarının, malî kaynakların korunmasıyla ilgili çabaları ATAD ve Komisyon'un çabalarıyla sınırlı değildir. Bu çerçevede Avrupa Parlamentosu'nun da yoğun çabalarına tanık olmaktadır. Bunlara örnek olarak topluluk hukuku/ceza hukuku ilişkileri üzerine hazırlanan 2.2.1977 tarihli Keesmaeker raporunu (531/76 nolu Avrupa Parlamentosu dokümanı); bu rapor sonucu kabul edilen 12.2.1977 tarihli Parlamento kararı (JOCE, C 57, 7.3.1977); Yunan mısıri davası sonrası hazırlanan Theato raporunu (250/91 nolu Avrupa Parlamentosu dokümanı) ve bu rapor üzerine kabul edilen 24.10.1991 tarihli Parlamento kararı (JOCE, C 305, 25.11.1991) verebiliriz. Parlamento ayrıca bu çerçevede, bütçe kontrol komisyonu aracılığıyla Komisyon ve Konsey üzerine de yoğun baskı yapmaktadır. Bu çerçevede 1994 yılı başındaki Theato raporundan (A3-74/94 nolu Avrupa Parlamentosu dokümanı) sonra Komisyon'dan, yolsuzluğa karşı mücadele koordinasyon biriminin (UCLAF) yetkilerinin artırılmasına ilişkin gerekli tekliflerin hazırlanması; bunlara ek olarak 138. madde temel alınarak yolsuzlukları soruşturma komisyonu kurulması istenmiştir.

Parlamentonun bu konudaki baskıları olumlu sonuç vermiş ve Konsey ikinci bölümde ayrıntılı olarak ele alacağımız 6 Aralık 1994 tarihli kararı almıştır (Bkz, 94/C 355/02 nolu Konsey kararı, JOCE, C 335, 14.12.1994, s. 2). Ayrıca 1996 yılında yolsuzluğa karşı mücadele koordinasyon biriminin (UCLAF) yetkileri ve olanakları artırılmıştır.

Topluluk organlarının malî kaynakların korunmasıyla ilgili çabalarını böylece gördükten sonra şimdi de bu çerçevede yapılan düzenlemeleri ele almak yerinde olacaktır.

### **3.MALİ KAYNAKLARIN KORUNMASIYLA İLGİLİ DÜZENLEMELER**

Malî kaynakların korunmasıyla ilgili olarak yapılan düzenlemeleri 1995 yılına kadar yapılan öneriler ve 1995 yılı ve sonrası yapılan düzenlemeler olmak üzere iki alt başlık halinde ele almak konunun daha kolay anlaşılabilmesi açısından yararlı olacaktır.

#### **A- Malî kaynakların korunmasıyla ilgili olarak 1995 yılına kadar yapılan öneriler**

Topluluğun malî kaynaklarının korunmasına yönelik öneriler, Komisyon'un yukarıda bahsedilen 1976'daki önerisiyle başlar (bu konuda bkz, Rinaldi, 1981, s. 189; Fornassier, 1982, s. 409; Handoll, 1990, s. 117). Politik nedenlerle somut bir sonuca

ulaşamamış olsa da (Taschner, 1990, s.213) bu önerinin önemli noktaları üzerinde durmak yararlı olacaktır.

Öneride malî kaynakların korunmasıyla ilgili üç nokta öncelikli olarak ele alınmıştır. Bu noktalar suç işleyenlere karşı takibatın bir başka üye devlette de yapılabilmesi, yargı organlarının yardımlaşması ve Topluluğun malî kaynaklarının cezaî yaptırımlarla korunmasıdır. Bu çerçevede cezaî yaptırım uygulanacak ihlaller, AT antlaşması'nın hükümlerine ve bu antlaşma uyarınca topluluk organları tarafından yapılan düzenlemelere karşı işlenenler olmak üzere oldukça geniş bir biçimde tanımlanmıştır.

Bir üye devlette suç işleyip bir diğer üye devlette bulunan suçluya karşı takibat yapmak isteyen üye devlet ve bu konuda yapması gerekenler ayrıntılı bir biçimde projede yer almıştır (projenin 2 ila 10. maddeleri). Yargısal işbirliği alanında da yardım istenen yetkili makamların her türlü yardımı yapması gerektiği belirtilmekte; bunun mümkün olmadığı hallerde gerekçeli bir kararla bu imkansızlığın yardımı isteyen yetkili makama bildirilmesi hükme bağlanmaktadır (projenin 11 ila 13. maddeleri). Proje, Topluluğun malî kaynaklarının korunması konusunda yukarıda bahsettiğimiz özdeşleştirme ilkesini benimsemiştir. Buna göre ulusal malî kaynaklara karşı işlenen suçlara uygulanan cezaî yaptırımlar, Topluluğun malî kaynaklarına karşı işlenen benzer suçlara da ayırım yapılmadan uygulanacaktır (projenin 14. ve 15. maddeleri).

Komisyon'un bu teklifi bir yana bırakılacak olursa malî kaynakların korunması konusu Konsey için bir hayli yeni bir konudur. Bu nedenle 1990'lı yılların başına kadar Konsey'in gündeminde bu konunun yer almadığı görülür.

Konsey'in, malî kaynakların korunmasıyla ilgili çalışmaları, Kasım 1990'daki Roma Konferansı'nda alınan, üye devletlerin Adalet konularında işbirliği çerçevesinde, topluluk hukuku/ceza hukuku ilişkileri üzerine çalışacak *ad hoc* bir çalışma grubunun oluşturulması kararıyla başlar. Sözkonusu *ad hoc* grubun çalışmaları, Konsey'e Topluluğun malî kaynaklarının korunması konusunda temel metin olarak niteleyebileceğimiz 13 Kasım 1991 tarihli kararı (JOCE, C 328, 17.12.1991, s. 2) kabul etme imkanını sağlamıştır. Bu karar, yolsuzluklarla mücadele konusunda Konsey'in yaklaşımında bir dönüm noktası oluşturması açısından bir hayli ilginçtir. Karardaki ilginç noktaların başında, Topluluğun malî kaynaklarının korunması kaygısının, Avrupa Parlamentosu, Komisyon, Sayıştay gibi diğer topluluk organlarıncaya paylaşıldığının açıkça belirtilmesi (bkz, kararın D ve H paragrafları) gelmektedir. Bir diğer ilginç nokta, malî kaynaklara karşı yolsuzlukların çoğu zaman bir üye devlet içinde sınırlı kalmayıp, diğer üye devletlerde de uzantıları olabileceği ihtimalinin açıkça kabul edilmesidir. Bu çerçevede, Topluluk içinde bir üye devletten diğerine malların, hizmetlerin, sermayenin ve kişilerin serbest dolaşımının yolsuzluk riskini artırabileceği kaydedilmektedir. Böylesi tehlikeli boyutlara ulaşan yolsuzluk olgusuna karşı, topluluk organlarının ve üye devletlerin kendi yetkileri dahilinde ve

gerekirse sıkı bir işbirliği yaparak mücadele etmeleri gerektiği açık bir biçimde ifade edilmektedir.

Bu çerçevede Topluluk düzeyinde yapılacak mücadelelerin, Adalet ve İçişleri alanında işbirliği çerçevesinde gerçekleştirilmesi gerektiğini belirten karar, bu konuda yapılacak bir düzenlemede şu noktaların dikkate alınması gerektiğini ifade etmektedir:

- ilgili üye devletler arasında isteğe bağlı olarak sınır ötesi suçlarla ve Topluluk düzeyindeki yolsuzluklarla ilgili ve kolayca ulaşılabilir bir bilgi ağının oluşturulması;
- sınır ötesi suçlara ilişkin bilimsel araştırma projeleriyle ilgili Avrupa düzeyinde iyi bir irtibatın sağlanması.

Bu hedefleri belirleyen karar, *ad hoc* grup, üye devletler ve Komisyon tarafından yapılması gerekenleri itina ile belirlemiştir.

Karara göre üye devletlerin birliktelerinden oluşan *ad hoc* grup, özellikle Komisyon'un 1976'daki teklifini yeniden incelemekle görevlendirilmektedir.

Üye devletler ise bu çerçevede yalnızca herbiri ayrı ayrı önlem almakla kalmayacak, bunun yanısıra aralarındaki işbirliğini artıracaklardır.

Bu çerçevede Komisyon'dan idarî ve cezaî yaptırımlara ilişkin üye devletlerde geçerli olan sistemler üzerine karşılaştırmalı bir çalışma yapması istenmektedir.

Bu çalışmada Komisyon'dan özellikle dikkat etmesi gereken hususlar şöyle sıralanmıştır:

- 1- yolsuzluk kavramının tanımı;
- 2- suçun unsurları;
- 3- coğrafi uygulama alanı;
- 4- uygulanabilir yaptırımlar;
- 5- sorumluluk (tüzel kişilerin sorumluluğu da dahil olmak üzere);

Bu çalışmanın sonuçlarının 1993 yılının ilk yarısı içinde açıklanması da ayrıca hükme bağlanmıştır.

Karar son olarak, yolsuzluklarla mücadele konusunda üye devletlerle Topluluk arasındaki yetki paylaşımı konusunda herhangi bir görüş belirtmediğini açıkça ifade etmektedir.

Başlıca ilginç noktalarını böylece sıraladığımız bu karar, yukarıda da belirttiğimiz gibi yolsuzluğa karşı mücadele konusundaki çalışmaları başlatması açısından ilginçtir. Ancak Topluluğun cezaî yaptırım öngörme yetkisi konusunda aşırı ihtiyatlı davrandığı da bir gerçektir.

Bu kararı bir takım çalışmalar izlemiştir. Bunlara örnek olarak, üye devletlerde yolsuzluklara ve Topluluk bütçesine verilen zararlara ilişkin hukuki düzenlemelerin

karşılaştırmalı olarak incelendiği Delmas-Marty raporunu (SEC (93) 1172); Komisyon tarafından yaptırılan, üye devletlerin cezaî ve idarî sistemlerinin karşılaştırmalı incelenmesine ilişkin çalışmayı (2 cilt, Luxembourg, OPOCE, 1995); Topluluğun malî kaynaklarına karşı yapılan yolsuzluklarla ilgili olarak alınacak cezaî yaptırımların, Topluluğun idarî yaptırımlar öngörme konusundaki yetkileri saklı kalmak şartıyla, Maastricht antlaşmasının Adalet ve İçişleri alanında işbirliğini öngören 6. bölümünde düzenlenen işbirliği çerçevesinde alınması gerektiğini belirten 29 Kasım 1993 tarihli Konsey kararını ve Yunanistan dönem başkanlığınca Haziran 1994'te sunulan raporu verebiliriz.

Bu çerçevede iki çalışma ayrı bir önem taşımaktadır. Bunlardan birincisi 6 Aralık 1994 tarihli Konsey kararıdır (JOCE, C 355, 14.12.1994, s. 2). İkincisi ise, 20 Aralık 1994 tarihinde Fransa tarafından verilen Topluluk hukuku ihlallerine uygulanacak yaptırımlara ve Topluluk hukukunun efektif uygulanmasına ilişkin memorandumdur (Documents d'Actualité Internationale, 4-15.2.1995, s. 130-132).

i- 6 Aralık 1994 tarihli karar, Komisyon'un ve İngiliz hükümetinin teklifleri doğrultusunda, Topluluğun malî kaynaklarının yolsuzluklara karşı korunması için bir hukuksal düzenlemenin yapılmasını ve sözkonusu düzenlemede aşağıdaki noktaların dikkate alınmasını istemektedir:

a)- Yolsuzluk kavramının tanımlanması ve bu tanımın kastî eylem ve ihmalleri, yanlış beyanları, bilgi ve belgelerin gizlenmesini, haksız yere alınan vergi veya yapılan ödemeleri, Topluluk fonlarının amaç dışı kullanımı ve Topluluk gelirlerinin geçerli herhangi bir nedene bağlı olmaksızın azalması gibi ögeleri de kapsamaması gerekmektedir.

b)- Her üye devlet, yolsuzluğa yol açan davranışın ciddiyetini hesaba katan yaptırımlar öngörmelidir. Hatta belirli bir miktarı aşan yolsuzluklarda yalnızca para cezası gibi cezalarla yetinilmemeli, hapis cezası da öngörülmelidir.

c)- Her üye devlet, tamamı ya da bir kısmı kendi topraklarında işlenen ihlalleri değerlendirmede yetkili olmalıdır. Ayrıca bir üye devlet bu tür bir eylemi yurt dışında yapan ve iade edilmeyen bir yurttaşına karşı da gerekli takibatı yapabilmelidir.

d)- Topluluğun malî kaynaklarına karşı yapılan bir yolsuzluk iki ya da daha fazla devleti ilgilendiriyorsa bu devletler, sözkonusu kanunsuz eylemin cezasız kalmaması için suçluların iadesi, yapılan cezaî soruşturmaların diğer üye devletin bilgisine sunulması, yabancı ülke yargı organlarıncaya verilen cezaların uygulanması gibi konularda sıkı bir işbirliği yapmalıdırlar. Bu çerçevede *non bis in idem* ilkesi geçerli olmalıdır.

e)- Ciddi yolsuzluk suçlarını işleyen suçluların iadesi zorunlu olmalıdır ve (a) maddesinde belirtilen suçlar için de iade şartı getirilmelidir.

f)- Özel kişilere paralel olarak, bu tür suçları işleyen tüzel kişilere de cezaî ya da diğer yaptırımlar uygulanmalıdır.

g)- Üye devletler, yolsuzluklara karışan Topluluk bürokratlarına kendi ulusal bürokratlarına uyguladıkları cezaların aynısını uygulamalıdırlar.

h)- Kara paranın aklanmasıyla ilgili üye devlet yasal düzenlemeleri, gerektiğinde Topluluğun malî kaynaklarının korunması çerçevesinde de uygulanmalıdır.

ii- 20 Aralık 1994 tarihinde Fransa tarafından memorandum, topluluk hukuku ihlallerine uygulanacak yaptırımları topluluk hukukunun efektif uygulanması çerçevesinde ele alıp değerlendirmesi açısından ilginçtir. Bu memorandum ‘‘Labayle Raporu’’ olarak bilinen ve Prof. Henri Labayle tarafından Avrupa Birliğinin malî kaynaklarına karşı yapılan yolsuzlukların cezalandırılması konusunda hazırlanan rapor sonucu verilmiştir.

Sözkonusu rapor, herşeyden önce Topluluk düzeyindeki düzenlemelerde özellikle idarî yaptırım konusundaki uygulamaları ele alarak, var olan düzenlemeler, yolsuzluk probleminin doğası, üye devletler ve Komisyon’un malî kontrol konusundaki yetkileriyle ilgili bilançoğu ortaya koymakta; yaptırımların hukuksal temelleriyle yaptırımlara ilişkin ulusal düzenlemelerin uyumlulaştırılması çerçevesindeki sorunlara dikkati çekmektedir. Rapor, çözüm olarak Komisyon’a daha fazla yetki verilmesini önermektedir. Komisyon’un bu çerçevede, bir üye devlette Topluluk fonlarına karşı yapılan yolsuzluk üzerine açılan bir davada müdahil taraf olmaktan daha ziyade, ulusal yargı organlarına bu çerçevede bilgi ve açıklamaları ulaştırması gerekmektedir. Bunun yanısıra rapor, Topluluğun malî kaynaklarına karşı yapılan yolsuzluklarla ilgili olarak, ulusal düzenlemelerde öngörülen yaptırımların uyumlulaştırılması için bir sözleşme (Convention) hazırlanmasını önermekte ve hazırlanacak bu sözleşmeyle ilgili olarak bir eylemin suç sayılmasında ortak kriterler, yaptırım tipleri, oranlılık (proportionnalité), ulusal ya da bireysel eylemlerin cezalandırılması gibi konularda bir takım detaylara bile inmektedir.

Bu raporun sonucu olarak verilen memorandumda Fransa, özetle yaptırım sorunuyla topluluk hukukunun efektif olarak uygulanması sorununun birlikte ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Yaptırımlarla ilgili olarak memorandum, üye devletlerce topluluk hukuku ihlallerine karşı kabul edilecek yaptırımların, aynı tipteki ulusal hukuk ihlallerine karşı öngörülen yaptırımlarla eşdeğer olması ve yaptırımlar konusunda saydamlık ilkelerini şart koşmaktadır. Bunu sağlamak için de her yeni yönergede gerektiğinde, yönerge hükümlerinin ihlali durumunda üye devletlerce öngörülecek yaptırımlara ilişkin bir hüküm bulunacaktır.

Memorandum, yasal düzenlemeler öngörme çözümünün ötesinde, topluluk hukukunun efektif uygulanması çerçevesinde asıl görevin ulusal otoritelere düştüğünü belirtmekte ve öncelikli olarak tek pazarın en zayıf noktalarından biri olan üçüncü ülkelerle sınırların güçlendirilmesi için Topluluk gümrük mevzuatının tam olarak uygulanması gerektiğini vurgulamaktadır.

Yaptırımlar konusunda yapılan önerileri böylece gördükten sonra şimdi de 1995 ve sonrası yapılan düzenlemelere ve hukuksal analizlerine geçmek yerinde olacaktır.

## B-1995 yılı ve sonrası yapılan düzenlemeler ve bunların hukuksal analizi.

1995 yılında yapılan düzenlemeler kaynağını Komisyon'un 7 Temmuz 1994 tarihinde yaptığı iki teklifte bulur. Bunlardan birincisi AT antlaşması'nın 235. maddesi temel alınarak yapılmıştır. İkincisi ise Avrupa Birliği antlaşması'nda (Maastricht antlaşması) yer alan Adalet ve İçişleri konularında hükümetlerarası işbirliğini düzenleyen hükümler ve özellikle K.3 maddesi temel alınarak yapılmıştır.

Burada Topluluğun sorunu olan malî kaynakların korunması konusunda niçin AT antlaşması'nı temel alan tek bir hukuksal düzenleme yerine iki ayrı hukuksal temele dayalı iki ayrı düzenlemeye gerek duyulduğu sorulabilir. Bu soruya verilecek yanıtta, olayın hukuksal boyutunun yanısıra siyasal boyutunun da hesaba katılması gerekir. Siyasal boyutla ilgili olarak, bilindiği gibi Komisyon'un AT antlaşması'nı temel alan yönetmelik teklifinin yanısıra, yukarıda da bahsettiğimiz gibi İngiliz hükümetinin, Avrupa Birliği antlaşması'nın K.3.2 maddesinde üye devletlere tanınan insiyatif hakkına dayanarak verdiği bir teklif vardı. Bu teklif üzerine Korfu (Corfou)' da 24 ve 25 Haziran 1994'te toplanan Avrupa Konseyi, Komisyon'u bu konuda bir tasarı hazırlamak için görevlendirdi. İşte Komisyon'un sözleşme tasarısı kaynağını bu teklifte bulur (Missir di Lusignano, 1996, s. 74).

Hukuksal boyutla ilgili olarak, bilindiği gibi, Toplulukla üye devletler arasındaki yetki paylaşımında ceza hukuku tamamıyla üye devletlerin yetki alanında bırakılmıştı. Yukarıda da bahsettiğimiz gibi, her ne kadar ATAD verdiği çeşitli kararlarla, Topluluğun malî kaynaklarını zarara uğratanlara karşı zecrî yaptırımlar da dâhil olmak üzere her türlü müeyyidenin uygulanması gerektiğini belirtmesine rağmen, Topluluk, cezaî yaptırımlar konusunda herhangi bir düzenleme yapma yetkisine sahip değildir. Bunun sonucu olarak, ancak idarî yaptırımlarla ilgili bir düzenleme AT antlaşması'na dayanılarak yapılabilmektedir. Geriye cezaî yaptırımlar soruna çözümsüz olarak kalmaktadır. İşte bu duruma bir çözüm bulmak için geriye K.3 maddesi temel alınarak bir sözleşme yapılması kalmaktadır.

Burada bu iki başlı düzenlemenin üye devletler arası bir uzlaşma sonucu ortaya çıktığı da düşünülebilir. Ancak ne olursa olsun yapılan bu iki başlı düzenleme, ele alınan konu her ne kadar Topluluğu çok yakından ilgilendirse de, üye devletlerle Topluluk arasındaki yetki paylaşımına dikkat edildiğini ve Topluluğun idarî yaptırımlarla sınırlı kalması gerektiğini göstermesi açısından ilginçtir.

Bu iki düzenlemeden 26 Temmuz 1995 tarihli sözleşme (JOCE, C 316, 27.11.1995, s. 48) Topluluk bütçesine karşı yapılan yolsuzlukların, üye devletlerin ceza yasalarında kabul edilecek cezaî yaptırımlarla bastırılmasını ve bu çerçevede üye devletler arasındaki hukuksal işbirliğini düzenler. 2988/95 sayılı ve 18 Aralık 1995 tarihli yönetmelik (JOCE, L 312, 23.12.1995, s. 1) ise, Topluluğun malî kaynaklarına karşı yapılan usulsüzlüklere uygulanacak kontrolleri ve idarî yaptırımları düzenler.

Burada öncelikle bu düzenlemelerin hukuksal dayanaklarına ilişkin tartışmalara girmek yerinde olacaktır. Bilindiği gibi yönetmelik, Topluluk antlaşması'nın 235. maddesi temel alınarak hazırlanmıştır. Burada oybirliğini gerektiren bu maddeye niçin başvurulduğu sorgulanabilir. Oysa ATAD C-240/90 nolu davada verdiği 27 Ekim 1992 tarihli kararla (Rec. 1992, s. I-5423) bir topluluk düzenlemesinin tam uygulanabilmesi için Topluluğun idarî yaptırımlar öngörme yetkisinin olduğunu açıkça kabul etmiştir. Bu durumda Avrupa Parlamentosu'nun da belirttiği gibi (JOCE, C 18, 23.1.1995, s. 154) Topluluk antlaşması'nın 43, 100 A ve 209 A maddelerinden oluşan bir bileşimin (combinaison), bu yönetmeliğe daha uygun bir hukuksal temel sağladığı tezi ileri sürülebilir (Missir di Lusignano, ibid).

Benzer bir düşünce biçimi sözleşme ile ilgili olarak ileri sürülebilir. Zira tamamen Topluluğu ilgilendiren bir sorun, Maastricht antlaşması'nın hükümetlerarası işbirliği prosedürü kullanılarak çözülmeye çalışılmıştır. Oysa Topluluğu ilgilendiren bir sorunun gene Topluluk antlaşmasındaki bir hukuksal temel seçilerek ve Topluluğa özgü yönetmelik ya da yönerge türü bir hukuksal düzenlemeyle çözümlenmesi daha uygun olurdu. Bu durumda gene Avrupa Parlamentosu'nun yukarıda bahsettiğimiz kararında belirttiği gibi, sözleşme yerine Topluluk antlaşması'nın 100 A, 209 A ve 235. maddelerinin bileşimi üzerine oturacak bir yönerge, hukuksal olarak daha tatmin edici görünmektedir (Missir di Lusignano, ibid).

Hukuksal temele ilişkin tartışmaları böylece noktaladıktan sonra şimdi kabul edilen metinlerin hukuksal analizine geçebiliriz.

Sözleşme ve yönetmeliğin metinleri, Delmas-Marty raporunda belirtilen tavsiyelere uygun olarak suçlamanın ve yaptırımların kanuniliği prensibi üzerine kuruludur. Bu ortak paydaya rağmen, sözleşmeyle yönetmelik arasında çok net bir ayırım göze çarpmaktadır: Yönetmelik usulsüzlük (irrégularité) kavramı üzerine kurulu olmasına rağmen, sözleşme yolsuzluk (fraude) kavramı üzerine dayandırılmıştır.

Bu çerçevede usulsüzlük kavramı bir hayli genel bir biçimde tanımlanmıştır. Buna göre usulsüzlük, Topluluk gelirlerinin azalması ve bunun tersi olarak geçerli bir gerekçe olmaksızın giderlerin artması olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sözleşmeye göre ise yolsuzluğu belirlemede temel kriter, ahlakî öge yani Topluluğun malî kaynaklarına zarar verme niyetidir. Sözleşmede ayrıca hakkın kötüye kullanımı (abus de droit) kavramına da yer verilmiştir. Sözleşmeye göre bu kavram, Topluluk hukukuna aykırı malî bir avantaj sağlamak için, yapay olarak gerekli şartların yerine getirilmesinden ibarettir. Bu kavramla görünüşte Topluluk hukukuna uygun olan, ancak asıl hedefi Topluluk hukukunu ihlal etmek olan eylemler hedeflenmiştir.



Sözleşmenin açıklayıcı raporuna göre sözleşme, üye devletler açısından sözleşmede yolsuzluk olarak nitelenen eylemlerin cezaî suç olarak nitelendirilmesi yükümlülüğünü doğurmaktadır. Bu durumda üye devletler, “Topluluk bütçesine karşı yapılan yolsuzluğu spesifik olarak veya açık bir biçimde ya da kendi ceza yasalarında öngörülen genel bir yolsuzluk suçunun içine dahil ederek gerekli işlemi yaparlar” (Missir di Lusignano, op. cit. s. 75).

Suç oluşturan eylemlerin tanımının yanısıra yönetmelik ve sözleşme bu eylemlere uygulanacak yaptırımların tanımını da içermektedir.

Yönetmeliğe göre olumsuz ekonomik sonuç doğuran her türlü önlem, yaptırım kavramı içine girmektedir. Yönetmeliğin 5. maddesi bu yaptırımların bir listesini verir. Buna göre sözkonusu yaptırımlar şunlardır:

- 1- idarî para cezaları;
- 2- haksız olarak alınan paranın geri ödenmesi;
- 3- Topluluk düzenlemeleri tarafından sağlanan bir avantajdan kısmî ya da tamamen mahrumiyet;
- 4- usulsüzlük sonrası dönem için topluluk düzenlemelerinin avantajlarından mahrumiyet;
- 5- Topluluk tarafından yapılan bir malî yardımdan yararlanabilmek için verilen onayın geçici olarak geri çekilmesi;
- 6- verilen teminatın kaybedilmesi;
- 7- Konsey’ce kabul edilecek yalnızca ekonomik nitelikli diğer yaptırımlar.

Sözleşme de, ikinci maddesinde “belirlenen yolsuzluklara hapis cezasını, ciddi yolsuzluk durumlarında bir üye ülkeden diğerine iadeyi gerektiren ve 50000 Ecu’yu geçmeyen etkin, orantılı ve caydırıcı nitelikte ekonomik nitelikli cezaî yaptırımlar uygulanabileceğini” öngörür. Ayrıca 9. madde bu çerçevede üye devletlerin daha ağır yaptırımlar öngörebileceğini belirtir.

Aynı suç nedeniyle cezaî ve idarî yaptırımların birlikte uygulanması riskine karşı yönetmelik çerçevesinde önlem alınmıştır. 6. madde, aynı suç nedeniyle cezaî ve idarî yaptırımların uygulanması durumunda parasal nitelikli idarî yaptırımların askıya alınması gerektiğini belirtir. Ancak parasal nitelikli idarî yaptırımların dışındaki sektörel nitelikli topluluk düzenlemelerinde öngörülen diğer idarî yaptırımlar uygulanabilir.

Yönetmelik tarafından kabul edilen bu çözüm topluluk hukukunun önceliği ilkesiyle tam bir uyum içindedir. Çünkü topluluk düzenlemelerinde öngörülen idarî nitelikli yaptırımlar, cezaî yaptırımlardan bağımsız olup ilgili topluluk hukuku kurallarının etkin uygulanmasını sağlama amacına yöneliktir.

Aynı suç nedeniyle çifte ceza alma riskine karşı sözleşmede de açıkça *non bis in idem* kuralı getirilerek önlem alınmaya çalışılmıştır. Ancak 7. maddede öngörülen bu

kuralın bir takım istisnalar içerdiğini ve yalnızca cezaî yaptırımlara yönelik olduğunu hemen belirtelim.

Yönetmelik ve sözleşme, suçların ve yaptırımların yanısıra kontrollere, zamanlaşımına, sorumluluğa, yargı organlarının işbirliğine, bu suçları işleyenlerin iadesi ve takibine ve bu çerçevede ATAD'ın yetkisine ilişkin olarak da bir takım hükümler içermektedir.

Yönetmelik, 8. maddesinde üye devletler tarafından Topluğun malî kaynaklarını ilgilendiren operasyonların gerçekliğinin ve hukuka uygunluğunun denetlenmesi için önlemler alınabileceğini belirtmiştir. 9. madde, sözkonusu operasyonların yerinde denetlenmesiyle ilgili olarak Komisyon'un yetkilerini açık hükme bağlamıştır. 10. madde ise bir adım daha ileri giderek Komisyon tarafından bu çerçevede yapılacak yerinde denetimlerle ilgili olarak, AT antlaşması'nın 235. maddesindeki prosedür kullanılarak düzenlemeler yapılabileceği hükmünü getirmiştir. Konsey de bu hükme dayanarak 2185/96 sayılı ve 11 Kasım 1996 tarihli yönetmeliği kabul etmiştir (JOCE, L 292, 15.11.1996, s. 2). Konsey tarafından kabul edilen bu yönetmelikte kısaca Komisyon'un yerinde denetim yapacak görevlilerinin yetkileri ve izleyecekleri usul ayrıntılı bir biçimde düzenlenmiştir.

Zamanaşımıyla ilgili olarak sözleşmede açık bir hüküm bulunmamasına rağmen, yönetmelikte yolsuzluk nedeniyle takibat 4 yılla, belirlenen yaptırımların uygulanması da 3 yılla sınırlandırılmıştır.

Sorumlulukla ilgili olarak yönetmelik ve sözleşmede farklı düzenlemeye gidilmiştir. Yönetmelik, idarî yaptırımların özel kişilere ve ilgili üye devletin hukuksal düzenlemeleri izin verdiği durumlarda tüzel kişilere uygulanabileceğini belirtir (7. madde).

Oysa sözleşme, tüzel kişilerin sorumluluğu ilkesini benimsememiş, bunun yerine yönetici ya da karar veren kişinin sorumluluğu ilkesini getirmiştir.

Yargı organlarının işbirliği konusunda sözleşme genel bir takım hususları düzenlemekle yetinmiştir. Komisyon'un bu çerçevede yaptığı bir hayli detaylı teklif olabildiğince budanmış; sonuçta 6. maddede soruşturma, adli takip, yaptırımların uygulanması, yargı organlarının yardımlaşması, suçluların iadesi, takiplerin nakli ve bir başka üye devlette verilen mahkeme kararının uygulanması gibi konularda işbirliğine gidilmesi karara bağlanmıştır. Yolsuzluk suçlarının sınır tanımadığı, adeta uluslararası hale geldiği ve klasik hukuksal araçların yetersiz kaldığı bir ortamda böylesine genel bir düzenlemenin yeterli olup olamayacağı elbette tartışılabilir.

Bu çerçevede yetersiz kalacağı düşünülen bir başka hüküm takiplerin bir merkezden yani bir üye devletten yürütülmesiyle ilgilidir. Komisyon'un teklifinde, öncelikli olarak kendi toprakları üzerinde yolsuzluk olaylarının geçtiği üye devlet

takibat konusunda yetkili kılınırken, sözleşme adeta “pısırık” bir ifadeyle “yetki çatışması durumunda, üye devletler takibatın bir üye devlette merkezileşmesi için işbirliği yaparlar” hükmünü getirmiştir.

Suçluların iadesi konusu da sözleşmede ayrı bir başlık altında düzenlenmiştir. Bu çerçevede üye devletlerin yapması gerekenler, iade talebinin geri çevrilemeyeceği durumlar ayrı ayrı hükme bağlanmıştır.

K.3.2. maddesine uygun olarak, sözleşme ayrı bir başlık altında ATAD’ın yetkisine de yer vermiştir. Buna göre sözleşmenin yorumuyla ilgili olarak üye devletler arasında çıkacak bir ihtilafı Konsey çözümler. Ancak 6 ay içinde bir çözüm bulunamazsa üye devletler otomatikman ATAD’a başvuracaklardır (benzer bir düzenleme Europol sözleşmesinde de yer almıştır, bkz, JOCE, C 312, 27.11.1995, s. 22). ATAD’ın yetkisi, sözleşmenin 1 ila 10. maddeleri üzerinde, üye devletler arası ya da üye devletlerle Komisyon arasında uygulama ya da yorum konusunda çıkacak bir ihtilafı sınırlandırılmıştır. Bu durumdan hareketle, bu çerçevede AT antlaşması’nın 177. maddesinde düzenlenen önkara prosedürünün otomatik olarak uygulanacağı söylenemez (Mehdi & Simon, 1997, s. 141).

Sözleşme, son olarak Komisyon’a verilmesi gereken bilgiler, sözleşmenin yürürlüğe girmesi ve üye devletlerin sözleşmeye katılmasıyla ilgili hükümlere yer vermiştir.

1995’te yapılan bu düzenlemeleri diğer düzenlemeler takip etmiştir. Bunlardan ilki, yukarıda bahsettiğimiz usulsüzlük ve yolsuzluklara karşı Topluluğun malî kaynaklarının korunması çerçevesinde, Komisyon tarafından yapılacak yerinde denetim ve kontrollere ilişkin 2185/96 sayılı ve 11 Kasım 1996 tarihli Konsey yönetmeliğidir. Söz konusu yönetmelik, yukarıda ayrıntılı olarak incelediğimiz 18 Aralık 1995 tarihli yönetmeliğin 10. maddesi uyarınca alınmış olup, Komisyon’un denetim ve kontrollere ilişkin yetkileri, üye devletlerin yetkili makamlarıyla işbirliği, bu çerçevede elde edilecek bilgilerin saklı tutulması konusunda ilginç hükümler içermektedir.

İkinci olarak yukarıda incelediğimiz 26 Temmuz 1995 tarihli sözleşmeye ek niteliğinde üye devletler arası 3 protokol imzalanmıştır. Bunlardan ilki 27 Eylül 1996 tarihli protokoldür (JOCE, C 313, 23.10.1996, s. 1). Bu protokol genel çizgisi itibariyle yolsuzluk suçlaması üzerine yoğunlaşmıştır (Bu protokolün yorumu üzerine bkz, Europe, Decembre 1996). İkinci protokol ise 29 Kasım 1996 tarihli (JOCE, C 151, 20.05.1997) olup, malî kaynakların korunmasıyla ilgili olarak, Maastricht antlaşması’nın Adalet ve İçişleri konularında işbirliğini düzenleyen üçüncü bölümü temel alınarak yapılan düzenlemeler çerçevesinde Adalet Divanı’nın yorum yetkisiyle ilgilidir. Üçüncü protokol ise, Topluluğun malî kaynaklarına zarar veren yolsuzluk ve rüşvet sonucu elde edilen paraların aklanmasının önlenmesiyle ilgili olup 19 Haziran 1997 tarihli (JOCE, C 221, 19.7.1997, s. 11). Bu protokolün önemi, yolsuzluk veya

rüşvet sonucu elde edilen paranın zoralarını (müsaderesini) mümkün kılması ve bu çerçevede tüzel kişilerin sorumluluğunu öngörmüş olmasıdır (Bu protokol üzerine bkz, Europe, Aout 1997, s. 5).

Bu çerçevede memurların yolsuzluğu (rüşvet alması) konusunda da düzenlemelere gidilmiş ve bu konuda bir protokol ve bir sözleşme imzalanmıştır. 27 Eylül 1996 tarihli memurların yolsuzluğuyla (rüşvet almasıyla) ilgili protokol (JOCE, C 313, 23.10.1996), aktif ve pasif yolsuzluğun tüm üye devletlerde geçerli olacak tanımını yapması ve üye devletler açısından bu tanıma giren eylemlerin cezalandırılması yükümlülüğünü getirmesi açısından ilginçtir. Ancak protokol, yolsuzluğa uygulanacak cezaları üye devletlere bırakmakta; bu da sonuç olarak yolsuzluklara farklı cezaların uygulanması riskini taşımaktadır. Memurların yolsuzluğu (rüşvet alması) konusundaki düzenlemeler bu protokolle kalmamış, 26 Mayıs 1997'de, Avrupa Topluluğu ve üye devletlerin görevlilerinin yolsuzluklarıyla mücadele konulu bir sözleşme Konsey'ce kabul edilmiştir (JOCE, C 195, 25.06.1997, s. 1). Bu sözleşme 27 Eylül 1996 tarihli protokoldeki düzenlemeyi daha ileri götürerek Topluluk görevlisi, ulusal görevli, aktif ve pasif yolsuzluk kavramlarını açık bir biçimde tanımlamıştır. Bu çerçevede ayrıca üye devletlerin yapması gerekenler de sözleşmede detaylı bir biçimde yer almıştır (Bkz, sözleşmenin 6 ila 10. maddeleri).

Topluluğun malî kaynaklarının korunmasıyla doğrudan ilgili bu düzenlemelerin yanısıra konuyla doğrudan ilgili olmayan ancak bu çerçevede önemi yadsınamayacak 2 düzenlemeden daha söz etmek yerinde olacaktır. Bunlardan ilki doğrudan ve dolaylı vergiler alanında üye devletler arasında karşılıklı yardımlaşmayı öngören 77/799 nolu 19 Aralık 1977 tarihli Konsey yönergesinde değişiklik yapan 92/12 nolu ve 25 Şubat 1992 tarihli yönerge (JOCE, L 76, 23.03.1992). Bu yönerge kısaca, üye devletlerin malî otoriteleri arasında yolsuzluklara karşı işbirliğini kuvvetlendirme ve servet vergilerinin doğru tespit edilebilmesi için gerekli bilgi alışverişini kolaylaştırma amacına yöneliktir. İkinci düzenleme Topluluk istatistiklerine ilişkin 322/97 nolu ve 17 Şubat 1997 tarihli yönetmeliktir (JOCE, L 52, 22.02.1997). Bu yönetmelik kısaca Topluluk politikalarının uygulanması ve değerlendirilebilmesi için sistematik ve programlı bir istatistik oluşturmayı mümkün kılacak normatif bir çerçeve oluşturma amacına yöneliktir.

Bu çerçevede son olarak bir bağlayıcılığı olmasa da Komisyon'un malî kontrol dairesince yürütülen ve Avrupa Parlamentosu tarafından da desteklenen bir çalışma sonucu ortaya çıkan 16 Eylül 1996 tarihli bir dokümandan söz etmek yerinde olacaktır (Angelis & Sicurella, 1997, s. 121). Bu doküman kısaca Avrupa Birliği'nin malî kaynaklarının korunması çerçevesinde adli sınırların ortadan kalkmasını ve Avrupa Birliği sınırları içinde bir adli alan oluşturulmasını önermektedir. Değişik üye devletlerin tanınmış hukukçularından dört çalışma grubu oluşturulmuş ve bu grupların çalışmaları sonucu cezaî nitelikli hükümleri içeren metin ortaya çıkmıştır. Söz konusu metin, ceza hukuku ve ceza usul hukukuyla ilgili olmak üzere iki bölümden oluşmuştur.

Maddi hukukla ilgili olarak öneriler 3 temel prensipten hareketle yapılmıştır:

- 1- suç ve cezaların yasallığı ilkesi
- 2- suçluluk ilkesi
- 3- cezaların oranlılığı ilkesi

## SONUÇ

Avrupa Topluluğu'nun malî kaynaklarının yolsuzluklara karşı korunması çerçevesinde yapılan düzenlemelerin incelenmesi sonucu toparlayacak olursak bir kaç nokta dikkati çekmektedir.

Öncelikle şunu belirtmek gerekir ki, kabul edilen sözleşme ve yönetmelik, Komisyon'un bu çerçevede yaptığı tekliflerin çok gerisinde kalmasına; bu konuda üye devletler arası siyasal uzlaşmalara ve bunun sonucu olarak da iki başlı bir düzenleme yapılmasına rağmen, bu düzenlemelerle Topluluğun malî kaynaklarının korunması konusunda ilerleme kaydedildiğini söylemek yanlış olmaz. Çünkü bir yandan, malî konularda usulsüzlük ve hakkın kötüye kullanımı ile zamaşımına ilişkin düzenleme ve idarî yaptırımlar konusu ilk kez bir Topluluk yönetmeliğinde ele alınmıştır. Diğer yandan, yolsuzluk tanımı, yolsuzluklara hapis cezası da dahil olmak üzere cezai yaptırımlar uygulanabileceği, bu konulardaki takibatın merkezileştirilmesi ve bu çerçevedeki suçların ulusal ceza yasalarına nakli konusu, üye devletler arası yapılan bir sözleşmede ilk kez yer almıştır.

Bu olumlu gelişmelere rağmen, malî kaynakların korunması konusunda biri yapısal diğeri hukuksal olmak üzere iki tür güçlükle karşı karşıya kalındığı söylenebilir.

Yapısal olarak niteleyebileceğimiz güçlükler, Adalet ve İçişleri alanında hükümetlerarası işbirliğini öngören Maastricht antlaşması'nın 3. bölümüyle ilgilidir. Bilindiği gibi 50'ye yakın bağlayıcılığı olmayan tavsiye kararı ve diğer tip kararlara rağmen, bugüne kadar bu bölüm kullanılarak ancak 6 sözleşme imzalanabilmiştir (Missir di Lusignano, op. cit. s. 77). Bu da bu bölümün bilançosunun zayıf kaldığını göstermektedir. Bu zayıflığı açıklamada şu 3 faktör önemli bir yere sahiptir (Missir di Lusignano, ibid):

1- Öncelikle oybirliği ilkesinin kesin bir biçimde geçerli olması nedeniyle, bu çerçevede üretilen çözümler minimal düzeyde kalmaktadır. Minimal düzeyde bir çözüm üretilse bile, imzalanan sözleşmelerin, imzacı ülkelerin iç hukuk prosedürleri kullanılarak üye devlet iç hukuklarına nakilleri gerekmekte, bu da bir hayli uzun bir zaman almaktadır.

2- Hükümetlerarası işbirliğine ilişkin maddelerde öngörülen karar prosedürü bir hayli ağır olup, kararın hazırlık aşamasında bilirkişi grubu, direktörler komitesi, koordinasyon komitesi, üye devletlerin daimi temsilcilerinden oluşan komite (Comité des representants permanents, kısaltması "COREPER") ve Konsey'den oluşan 5 düzeyde karar verilmesini gerektirmektedir. Bu ağır prosedür, ortaya net ve hatasız bir

metin çıkarmaktan daha ziyade, çoğu kez anlamsız gel-gitlere yol açmakta ve kararı geciktirmektedir.

3- Tüm bu ağır işleyişin yanında sözkonusu prosedür demokratik olmaktan da bir hayli uzaktır. Zira bu çerçevedeki proje ve kararlardan Avrupa Parlamentosu'na yalnızca bilgi edinme hakkı tanınmıştır. Bu çerçevede Avrupa Parlamentosu hukuken herhangi bir söz söyleme hakkına sahip değildir.

Bu yapısal güçlüklerin yanısıra, bir takım hukuksal güçlükler de sözkonusudur (Missir di Lusignano, ibid). Bu hukuksal güçlükler, 209 A ve 171/2 gibi maddelerin somut olarak şu ana kadar uygulanmamış olmasından ya da uygulama eksikliğinden kaynaklanmakta ve ancak bu maddeler çerçevesindeki uygulamalar sonucu edinilecek tecrübelerle aşılabilecektir. Bu çerçevede ayrıca K.1.5 maddesinde öngörülen, yolsuzluklara karşı mücadele konusunda üye devletlerin teklif getirebilme hakkı, bir başka hukuksal güçlük doğurucu niteliktedir. Bunun sonucu olarak Komisyon, teklif getirme tekelini kaybetmekte; getirdiği teklifler bazı durumlarda aynı konuda üye devletlerin teklifleriyle aynı anda tartışılmakta bu da Konsey içindeki tartışmaların bir sonuca ulaşmasını olumsuz yönde etkilemektedir.

Bu güçlüklerin üstesinden gelmek için 3 tür çözüm önerilebilir:

Birinci çözüm, Adalet ve İşçileri konularında hükümetlerarası işbirliğini öngören bölümün K.9 maddesinde düzenlenen "geçiş" prosedürünün kullanılması olabilir (Missir di Lusignano, op. cit. s. 78). Bu maddeye göre yolsuzlukla mücadelenin de içinde olduğu bir takım alanlarda, AT antlaşması'nın 100 C maddesinin uygulanabilmesine Konsey karar verebilir. Ancak bunun için Konsey'de oybirliğinin gerekmesi nedeniyle acil bir çözüm pek olası gözükmemektedir.

İkinci çözüm, Amsterdam antlaşması'yla AT antlaşması'nda bir takım değişikliklerin yapılmasıyla somutlaşabilir (Missir di Lusignano, ibid). Buna göre yeni antlaşmada aşağıdaki düzenlemeler yapılabilir:

1- 235. maddeyi, Topluluk tarafından doğrudan cezaî yaptırımların kabulü için uygun bir hukuksal temel haline getirmek.

2- AT antlaşması'nın 100 A maddesini, malî kaynakların korunmasına ilişkin üye devletlerdeki düzenlemelerin uyumlulaştırılması için uygun bir hukuksal temel haline getirmek.

3- AT antlaşması'nın 209 A maddesini Topluluğun malî çıkarlarının korunması için daha aktif hale getirmek.

Amsterdam antlaşması, AT antlaşması'nın 209A maddesine 3 yeni paragraf ekleyerek Topluluğun malî çıkarlarının korunması konusunda bir adım daha atmıştır. Eklenen yeni paragraflarla, Topluluk ve üye devletlerin, alacakları -caydırıcı ve efektif bir koruma sağlayan- önlemlerle, Topluluğun malî çıkarlarına karşı yapılan her türlü yolsuzluk ve kanunsuz eylemle mücadele etmeleri gerektiği belirtilmiştir (Amsterdam antlaşması'nın hazırlandığı hükümetlerarası konferans'ta Topluluğun malî

kaynaklarının korunması çerçevesinde ileri sürülen görüş ve tartışmalar üzerine bkz, Parlement européen, Fiche Thématique, n: 28, 5.3.1997). Bu çerçevede Konsey, AT Sayıştay'na danıştıktan sonra, AT antlaşması'nın 189 B maddesinde öngörülen prosedürü kullanarak, yolsuzlukların önlenmesi ve yolsuzluklarla mücadele konusunda, üye devletlerde eşdeğer ve efektif bir koruma sağlamak için gerekli önlemleri almakla yetkili kılınmıştır. Ayrıca 209A maddesinin uygulanmasıyla ilgili olarak alınan önlemler konusunda Komisyon'un, Konsey ve Avrupa Parlamentosu'na yıllık bir rapor sunması da hükme bağlanmıştır.

Amsterdam antlaşmasıyla somutlaşan bu gelişme kuşkusuz sevindiricidir. Ancak 4. paragrafta Konsey tarafından alınacak önlemlerin, ulusal ceza yasalarının uygulanmasını ve üye devletlerdeki yargısal işleyişi ilgilendirmemesi gerektiği açık bir biçimde belirtilmiştir. Dahası, malî kaynakların korunmasıyla ilgili cezaî önlemlerin, Adalet ve İçişleri alanlarında işbirliğini öngören 3. bölüm çerçevesinde alınması Amsterdam antlaşması'yla karara bağlanmıştır (Bu konuda bkz, *Première analyse du Traité d'Amsterdam*, Bruxelles, 25.6.1997, s.3). Bu noktadan hareketle Amsterdam antlaşması sonrası dönemde de Topluluğun malî kaynaklarının korunması konusunda iki başlı düzenleme eğiliminin devam edeceğini söylemek yanlış olmaz.

Nihayet üçüncü çözüm ise, Adalet ve İçişleri alanlarında, diğer üye devletlerden daha ileri bir işbirliğine gitmek isteyen iki ya da daha fazla üye devlete bu olanağı sağlayan K.7 maddesinin sistematik bir biçimde kullanılması olabilir. Amsterdam antlaşması bu konuda bir takım yenilikler getirmiş, Adalet ve İçişleri alanlarında diğer üye devletlerden daha sıkı bir işbirliğine gitmek isteyen iki ya da daha fazla üye devlete bu çerçevede geniş olanaklar sağlamıştır (Bkz, Amsterdam antlaşması'nın K.15, K. 16 ve K.17 maddeleri).

Amsterdam antlaşmasıyla yapılan değişikliklerle Topluluğun malî kaynaklarının korunması için bir hayli elverişli bir hukuksal zeminin oluşturulduğunu söyleyebiliriz. Bundan böyle gerekli düzenlemeleri yapmak ve tavizsiz bir biçimde uygulamak üye devletlere düşmektedir.

## KAYNAKÇA

### A- Eserler:

TEZCAN, E. (1996), *Le recours en manquement et la mise en responsabilité des Etats membres en droit communautaire*, yayınlanmamış doktora tezi, Paris V Üniv.

### B- Makaleler

ANGELIS, F. de & R. SICURELLA (1997), "Vers un Espace judiciaire européen ? Un Corpus Juris portant dispositions pénales pour la protection des intérêts financiers de l'Union Européenne", *Revue du Marché Unique Européen (RMUE)*, Paris, no:1, s. 121.

- BIANCARELLI, J.** (1987), “Les principes généraux du droit communautaire applicable en matière pénale”, Revue de Science Criminelle (RSC), Paris, s. 155.
- FORNASSIER, R.** (1982), “Le pouvoir répressif des Communautés Européennes et la protection de leurs intérêts financiers”, Revue du Marche Commun (RMC), Paris, s. 409.
- HANDOLL, J.** (1990), “La protection des intérêts communautaires devant les tribunaux nationaux”, in La Protection juridique des intérêts financiers de la Communauté, 27-29 Kasım 1989 tarihinde Brüksel’de AT Komisyonu’nun düzenlemiş olduğu konferansta sunulan tebliğ, Komisyon yay., Bruxelles, s. 97.
- LABAYLE, H.** (1995) “La protection des intérêts financiers de la Communauté”, Europe, Ed. Techniques, Paris, Mars, s. 1.
- MISSIR di LUSIGNANO, A.** (1996), “La La protection des intérêts financiers de la Communauté”, Journal des Tribunaux Droit Européen (JTDE), Bruxelles, no: 28, 18.4., s. 73.
- MEHDİ, R. & D. SIMON** (1997), “Justice communautaire”, Justices, Avril/Juin, Paris, s. 141.
- TASCHNER, H.C.** (1990), “L’étendue de la protection des intérêts financiers de la Communauté: sanctions pénales et administratives, l’évolution possible du droit communautaire”, in La protection juridique des intérêts financiers de la Communauté, op. cit. Bruxelles, s. 202.

### **C- Raporlar**

- LABAYLE, H.** (1994), “Etat et perspectives d’une répression communautaire des fraudes aux intérêts financiers de l’Union Européenne”, Rapport à Alain Lamassoure, ministre délégué aux Affaires européennes, Paris.
- DELMAS-MARTY, M.** (1994), “Rapport de synthèse relatif à l’étude comparative en matière de dispositions législatives, réglementaires et administratives relatives aux atteintes au budget communautaires”, SEC (93) 1172. Bu rapor aşağıda referansını verdiğimiz kaynaktan yayımlanmıştır: La protection juridique des intérêts financiers de la Communauté: bilan et perspectives depuis 1989, Bruxelles les 25 et 26 Novembre 1993, Commission, Oak Trec Press, Dublin.



“Etudes relatives aux systèmes de sanctions administratives et pénales dans les Etats membres” (1995), (Ortak çalışma), vol. I: rapports nationaux. Vol.II: Rapport de synthèse, Commission, OPOCE, Luxembourg.

Parlement Européen (1997), “La lutte contre la fraude au détriment du budget communautaire, la protection juridique de la Communauté et le contrôle des dépenses communautaires”, Fiche Thématique, no. 28, Bruxelles, (5 Mart tarihli internet dokümanı).

Parlement Européen (1997), Direction générale des Commissions et délégations, Commission institutionnelle: “Première analyse du Traité d’Amsterdam”, Bruxelles, (25 Haziran tarihli internet dokümanı).

# HİZMET YÖNETİMİ: HİZMETE YÖNELİK YÖNETİM YAKLAŞIMI

Nermin Uyguc\*

## 1. GİRİŞ

Hizmetler sektörü, özellikle, gelişmiş batılı ülkelerin ekonomilerinde çok önemli bir yere sahiptir. Bugün, bu ülkeler endüstri toplumu özelliğinden sıyrılmış, endüstri sonrası veya “**hizmet toplumu**” sürecini yaşamaktadırlar.

Daniel Bell, hizmeti insanların diğer insanlar için yarattığı “**durum veya etkinlik ya da duygu**”; hizmet toplumunda veya hizmet işletmelerinde yapılan işleri ise “**insanlar arasında oynanan oyun**” olarak tanımlamaktadır (Gershuny, 1978, s.55-56). Buna göre, “**ilişkilerin**” fiziksel mallardan daha çok önem taşıdığı hizmet toplumunda (Albrecht ve Zemke, 1985), hem hizmet üreticisi hem de hizmet tüketicisi olarak insanların refah ve mutluluklarının sağlanabilmesi ancak hizmet işletmelerinin etkili şekilde yönetimi ile mümkün olabilir.

Hizmetleri fiziksel mallardan ayıran dört temel özellik bulunmaktadır (Rathmell, 1974, s.6; Sasser, Olsen, Wyckof, 1978, s.15-18; Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1985, s.33-34; Gummesson, 1991);

1. Hizmetler soyut etkinliklerdir.
2. Hizmetler dayanıksızdır.
3. Hizmetler heterojen veya türdeş olmayan etkinliklerdir.
4. Hizmetin üretimi müşterinin katılımını gerektirmekte ve hizmet üretim ve tüketim süreçleri aynı zamanda gerçekleşmektedir.

Bu özellikler aşağıdaki durumlara neden olmaktadır:

1. Hizmetler dağıtım kanalları ile müşteriye ulaştırılamaz. Bu yüzden ya müşterilerin hizmet veren kuruluşa gitmeleri veya hizmet veren kişinin müşterinin ayağına gitmesi gerekmektedir (Sasser, Olsen, Wyckof, 1978, s.17).
2. Hizmet kalitesi, hizmet veren kişinin etkinliği kadar müşterinin etkinliğine de bağlıdır (Zeithaml, 1981, s.187).
3. Hizmetlerin standartlaştırılması oldukça zordur.
4. Hizmetlerin bir merkezden kitlesel olarak üretimi oldukça zordur; hatta bazı durumlarda olanaksızdır (Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1985, s.35).
5. Hizmetler stoklanamaz.
6. Hizmetler patent aracılığı ile korunamaz.
7. Hizmetler mallar gibi teşhir edilemez.
8. Hizmetlerin fiyatlandırılması oldukça zordur.

---

\* Yrd. Doç. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İZMİR

9. Çoğu hizmetlerde hizmetten yararlanan müşterinin yanındaki diğer müşteriler de hizmet üretim sürecine tanık olurlar.

Hizmetin bu karakteristik özellikleri mal ve hizmet işletmeleri arasında önemli farklılıklar yaratmaktadır. Hizmet işletmeleri ile fiziksel mal üreten işletmeler (imalat işletmeleri) arasındaki farklılıkların benzerliklerinden daha fazla olması da bu işletmeler arasında karşılaştırma yapmayı olanaksız kılmaktadır. Bu yüzden imalat işletmeleri için geçerli ve 50-75 yılda geliştirilmiş olan kavramlar, araçlar ve yönetim prensipleri hizmet işletmeleri için yeterli olamamaktadır (Shaw, 1990).

Bu bakımdan, son yıllarda, hizmet işletmelerinde hem işletme ve yönetim işlevlerinin gerçekleştirilmesi; hem de örgütsel davranış ve örgüt dinamiği konularının hizmete yönelik bir yaklaşımla incelenmesi gerektiği anlaşılmıştır.

Bu çalışmada hizmet yönetimi veya hizmete yönelik yönetim yaklaşımının tanıtılması amaçlanmıştır. Kuramsal çerçevede, önce hizmet yönetimi kavramı, özellikleri ve hizmet yönetim sistemleri üzerinde durulacak; daha sonra ise hizmet işletmelerinin örgütsel ve yönetsel özelliklerine yer verilecektir.

## 2. HİZMET YÖNETİMİ KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

Hizmet Yönetimi 1980'lerin başından itibaren önce İskandinav, daha sonra da Amerikan literatüründe benimsenmiş bir kavram olup, hizmetin karakteristiklerine ve hizmette rekabetin niteliğine uygun şekilde geliştirilmiş yönetim prosedürlerini kapsayan bir yönetim yaklaşımıdır (Grönroos, 1990a, s.117).

Hizmet yönetimi, kısaca, örgütün çeşitli kısımları arasındaki karşılıklı ilişkiler üzerinde duran bir örgüt modelidir. Bu modele göre örgüt, müşteri ihtiyaçlarına dayanan hizmetlerin yaratılmasına yönelik sistemler bütünüdür (Zemke ve Albrecht, 1985).

Daha geniş olarak hizmet yönetimi:

a) Bir örgütün, personel, teknoloji, fiziksel destek, sistemler ve müşteri gibi kaynaklardan yararlanarak nasıl kaliteli hizmet üretebileceğini ve müşteriye nasıl sunabileceğini anlayabilmek,

b) Toplam kalitenin müşteri ilişkilerinde nasıl algılandığını ve zaman içerisinde nasıl değiştiğini görebilmek ve izleyebilmek,

c) Sonuçta da kalitenin sağlanarak örgütün ilgili çıkar gruplarının (çalışanlar, toplum, pay sahipleri vb. ) istek ve beklentilerini karşılayabilmek,

için örgütün nasıl yönetilmesi ve geliştirilmesi gerektiğini anlamaktır (Grönroos, 1990a, s.117).

Buna göre hizmet yönetiminin özellikleri şunlardır:

1. Herşeyden önce “müşteriye yakın olmayı” gerektiren bir yaklaşımdır. Bu bakımdan hizmet yönetimi, “örgütün değil, müşterilerin örgüt ile olan deneyimlerinin” yönetimidir (Zemkeve Albrecht, 1985).

2. Hizmet yönetimi, örgütü, **“müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak hizmetlerin yaratılmasına tahsis edilmiş sistemler bütünü”** olarak görür. Bu yüzden toplam örgüt yaklaşımıdır (Zemke ve Albrecht, 1985).

3. Hizmet yönetimi, kısa vadeli işlemler yerine uzun vadeli ilişkileri; esas ürünün (mal veya hizmet olabilir) kalitesi (yani çıktının teknik kalitesi) yerine müşteri ilişkisine dayanan toplam algılanan kaliteyi veya toplam yararı önermektedir. Böylelikle, imalat işletmelerinin yönetimine de yeni bir bakış açısı getirmektedir (Grönroos, 1990a, s.118).

4. Hizmet yönetimi dinamik bir yaklaşımdır. Bunun için, müşterilerin istedikleri yararları bilmek yeterli değildir. Aynı zamanda, müşteri isteklerinin ve buna bağlı olarak algılanan kalitenin de zaman içindeki değişimlerini izlemek ve öğrenmek gerekir.

5. Hizmet yönetiminin amacı, hem müşterilerin hem de personelin doyumunu sağlamaktır. Bu bakımdan bu yaklaşım, hizmete ilişkin görüş ve değerlerin örgüt içinde iletilmesini, akıcı ve esnek üretim ve sunu sistemlerini ve örgütün amaçlarına yönelik olarak çalışacak istekli personeli gerektirir (Albrecht, 1985; Peterson, 1988, s.25).

6. Hizmet yönetimi, örgütün pazarlama veya müşteri ilişkileri yönünü de içine alan bir olgudur. Nitekim, örneğin, Danimarka hizmet yazınında hizmet yönetimi hizmet pazarlaması yerine kullanılan bir kavramdır (Grönroos, 1990a, s.117).

7. Hizmet işletmelerinde işlevsel bölümler ( pazarlama, üretim, personel, finans v.b.) arasında aşırı derecede bağımlılık vardır. Bu işletmelerde başarılı bir hizmet yönetimi için bu işlevlerin bütünleştirilmesi ve birlikte düşünülmesi gerekmektedir (Grönroos, 1990b, s.7).

8. Geleneksel örgütsel davranış yazını, genellikle, müşteriye çok az yer vermekte, pazarlama yazını ise çalışanları büyük ölçüde gözardı etmektedir. Fakat son yıllarda, hizmetin karakteristik özellikleri nedeniyle, hizmet üretimi ve tüketimini saran örgüt dinamikleri hem pazarlama hem de örgütsel davranış yazınlarının ortak ve önemli konuları arasına girmiştir. Bu da hizmet yönetiminde pazarlama (iç ve dış) ve

örgütsel davranış disiplinlerinin birlikte düşünülmesini ve incelenmesini gerektirmektedir.

9. Hizmet yönetimi, ancak hizmet kültürü ile bütünleştirildiği zaman başarılı olur. Örgütün ortak değerleri, normları, inançları ve ideolojileri müşteri üzerine yoğunlaştırılmadıkça uygulamada örgütün sürekli olarak kaliteli hizmet sunabilme şansı yoktur (Albrecht, 1985).

### **3. HİZMET YÖNETİM SİSTEMLERİ**

Hizmet işletmelerinde yönetimin başarısı hizmet yönetim sistemlerinin etkili şekilde tasarlanmasına ve yönetilmesine bağlıdır. Hizmet yönetim sisteminin 5 temel elemanı vardır (Normann, 1988, s.20-22);

**1. PAZAR PAYI:** İşletmenin hizmet/hizmetlerini sunduğu müşteri kesitini ifade eder. Tüm hizmet sisteminin tasarımı buna göre gerçekleştirilir.

**2. HİZMET KAVRAMI:** Müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini belirleyen kavramsal bir çerçevedir (Zemke ve Albrecht, 1985, s.59).

Aynı zamanda müşteriye sunulan yararları belirtmektedir. Hizmet kavramı genellikle, analiz edilmesi çok zor, oldukça karmaşık değerlerden/yararlardan oluşmaktadır. Bu yararların bazıları fiziksel bazıları psikolojik veya duygusaldır. Ayrıca bazıları daha önemli (esas hizmet) olmasına karşın diğer bazıları esas hizmetin tamamlayıcısıdır.

**3. HİZMET SUNU SİSTEMİ:** İmalat işletmelerindeki üretim ve dağıtım sistemleri gibidir. Fakat ondan oldukça farklı karakter taşır. Bu sistemin 3 alt sistemi vardır.

**a) Hizmet veren personel:** Hizmet işletmeleri, genelde emek yoğun işletmelerdir ve hizmet kalitesi, müşterilerin, personelin örgüt kaynaklarını etkili şekilde kullanabilme yeteneğini algılamaları ile sıkı sıkıya bağlantılıdır. Bu yüzden hizmette başarı, yönetimin insangücü kaynağına vereceği öneme bağlıdır.

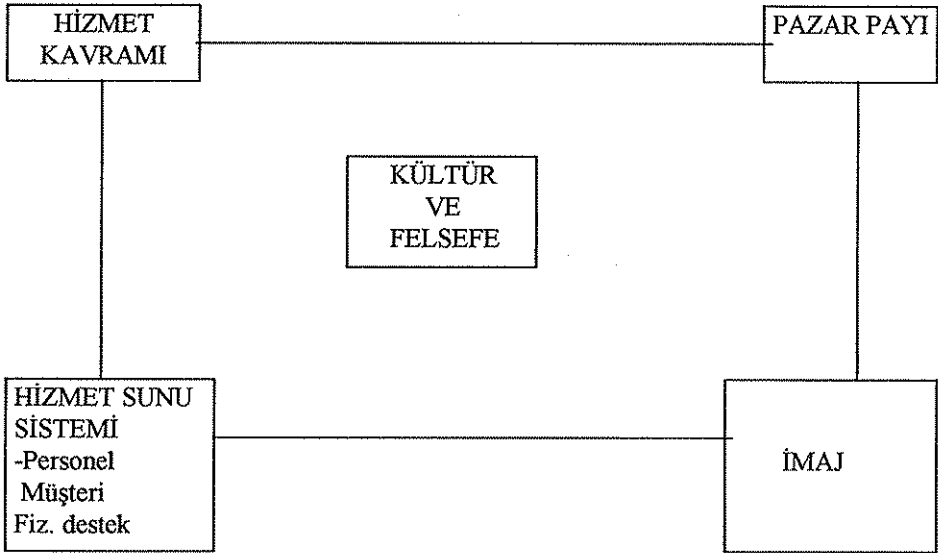
**b) Müşteri:** Müşteri, işletmenin karşılması gereken ihtiyaçları belirler. Ancak, hizmet işletmelerinde müşterinin rolü oldukça karışıktır. Çünkü, müşteri hizmetten yararlanmakla kalmaz, aynı zamanda hizmet üretim ve sunu sürecinin önemli bir elemanıdır. Bu bakımdan, hizmet işletmelerinde personel yönetimi yanında müşteri yönetimi de önemli bir konudur.

**c) Fiziksel destek:** Hizmet sosyal bir etkileşimdir. Teknoloji ve fiziksel araçlar ise bu etkileşen sistemlerin faaliyetlerini etkilerler (örneğin, havayolu işletmesinde rezervasyon sistemlerinde bilgisayarlardan yararlanılması ya da bir restoranda masaların düzenlenmesi gibi). Bu alt sistem ile personelin iş başarımı ve müşterinin kalite algılaması arasında sıkı bir bağıntı vardır.

**4. İMAJ:** Bu yönetimin, personelini, müşterilerini ve diğer kişi, kurum ve kuruluşları etkileyebileceği bir bilgi aracıdır. İmaj, müşterilerin ve toplumdaki diğer kişilerin işletmeyi nasıl algıladıkları ile ilgilidir.

**5. KÜLTÜR VE FELSEFE:** Hizmetlerin sunulmasını belirleyen sosyal süreçlerin ve müşterilere verilen yararların kontrol edilmesini, sürdürülmesini ve geliştirilmesini kapsayan prensipler bütünüdür. Kültür ve felsefe, özellikle hizmet işletmelerinde önemli bir yönetim aracı olup, yalnızca günlük işlemlere yol göstermekle kalmaz, uzun vadeli işletme stratejilerinin geliştirilmesini de sağlar. Başarılı bir hizmet yönetimi hizmet kültürü ile bütünleştirilmelidir.

Kaynaklar ve sistemler, aynı zamanda, kalite yaratan faktörleri kapsamaktadır. Bu bakımdan, kaynaklar, sistemler, ve alt sistemler, bir bütün olarak, hem personelin hem de müşterinin doyumunu sağlayacak şekilde yönetilmelidir.



**Şekil-1: HİZMET YÖNETİM SİSTEMİ**

**KAYNAK:** Richard Normann, Service Management-Strategy and Leadership In Service Businesses, 1988, 20.

#### 4. HİZMET İŞLETMELERİNİN ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL ÖZELLİKLERİ

Hizmet yönetimi, yönetim uygulamaları bakımından, geleneksel yönetimden farklılıklar gösterir. İmalat işletmelerine yönelik geleneksel yönetim yaklaşımı ile karşılaştırıldığında, hizmet yönetimi üç temel değişiklik göstermektedir.

1. İşletme içi (içsel) yeterliliğin yanı sıra işletme dışı (dışsal) yeterliliğe ve özellikle müşteri ilişkilerine yönelme

Ancak hizmet yönetimi yaklaşımında, içsel ve dışsal yeterliliğin bütünleştirilmesi, yani içsel yeterliliğin (personelin iş doyumunu, verimlilik, düşük maliyet, vb.) dışsal yeterliliği (müşteri tatmini, karlılık, pazar payında artış, vb. ) beraberinde getirmesi esastır.

#### 2. Yapı yerine süreçlerin önem kazanması

Çünkü hizmet, müşteri-personel etkileşimine dayanan sosyal bir süreçtir. Yönetim felsefesine olarak hizmet yönetim, temelde süreçlerin yönetimidir.

#### 3. Hizmet yönetiminde müşterinin yönetimin odak noktası olması

Bu yaklaşımda, hizmet paketi, kaynaklar (beşeri ve maddi) ve sistemler, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde tasarlanmalı ve yönetilmelidir.

Bu bakımdan, hizmet yönetimi, aynı zamanda, “müşteriye yönelik yönetim yaklaşımı” olarak da adlandırılabilir. Bu yaklaşıma göre hizmet işletmelerinde örgütsel ve yönetsel uygulamaların aşağıdaki niteliklere sahip olması önerilmektedir;

1. Müşteriye yönelik yapı
2. Müşteriye yönelik insangücü
3. Müşteri yönetimi
4. Fiziksel destek yönetimi
5. Hizmet kültürü.

**1. MÜŞTERİYE YÖNELİK YAPI:** Müşteriye yakın olabilmek ve onun ihtiyaçlarını karşılayabilmek için az sayıda yönetim katı, yüksek derecede yetki devri (yerinden yönetim) önerilmektedir (Heskett, 1986, 118-121; Bowen ve Greiner, 1986).

Böylelikle iletişim kanalları kısalmakta, üretim, pazarlama, tasarım gibi işlevsel faaliyetler örgütün alt düzeylerinde uyumlaştırılabilmekte ve çevresel değişmeye daha çabuk ayak uydurulabilmektedir. Ayrıca, sorunlar hizmet veren personel düzeyinde çözümleneceği için, müşteri hizmeti daha kaliteli algılayabilecektir.

Bunun için, özellikle, müşteri ile doğrudan temasta bulunan personele, stratejik önem taşıyan kararlar dışında, mümkün olduğunca karar verme yetkisi verilmelidir. Personele yetki vermek insanın sahip olduğu enerjiyi harekete geçirmek demektir. Verilmediği durumda, kişiler (personel ve müşteriler) katı bir sistemin kurbanı olurlar.

Hizmet işletmeleri, yönetim işlevlerinin (planlama, örgütlenme...) uygulanmasında hizmetin karakteristiklerini göz önünde bulundurmaldırlar (Austin, 1990). Ayrıca, klasik yönetim işlevlerinin, sınır personelin etkinliğini arttıracak biçimde uygulanmasına da dikkat edilmelidir (Bowen ve Schneider, 1986).

Böyle bir yapılanma personelin iş doyumunu arttıracığından müşteri doyumunu da beraberinde getirecektir. Çünkü, hizmet işletmelerinde personel yönetimden aldığı davranışları müşteriye yansıtır. Nitekim, hizmet kalitesi ile örgütsel ve yönetsel değişkenler arasındaki ilişkileri araştıran çalışmalar kuramsal varsayımları destekler niteliktedir (Schneider, Parkington ve Buxton, 1980; Schneider ve Bowen, 1985; Schneider, 1973, 1980).

**2. MÜŞTERİYE YÖNELİK İNSANGÜCÜ:** Hizmet işletmelerinde başarı, büyük ölçüde, müşteri ile doğrudan etkileşimde bulunan personelin (sınır personelinin) kişilerarası ilişkilerde gösterdiği başarıya bağlıdır. Hatta bu, bazı durumlarda, personelin teknik bilgi ve becerisinden daha önemli olabilmektedir. Bu da personelin kişilik özellikleri ile yakından ilgilidir.

Beşeri faktörler ve personelin müşteriye karşı davranışları hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde kullanılan ölçüler arasındadır (Yıldız, 1994). Çeşitli hizmet işletmelerinde yapılan araştırmaların sonuçları da "anlayışlılık, nezaket, müşteriye tanıma-anlama" gibi personelin davranışsal özelliklerinin algılanan hizmet kalitesini en çok etkileyen boyutlar arasında yer aldığını göstermektedir (John, 1991; LeBlanc, 1992; Uyguç, 1992). Bunun için personelin seçimi, eğitimi, hizmete yönelik performans ölçütlerinin geliştirilmesi ve düzenli olarak performanslarının değerlendirilmesi hizmet işletmeleri için hayati önem taşımaktadır (Bowen ve Greiner, 1986; Desatnick, 1987; Hobson, Hobson ve Hobson, 1984; Hostage, 1975).

**3. MÜŞTERİ YÖNETİMİ:** Hizmet üretim sürecinde müşterinin iki temel yönü vardır.

- a. Hizmet üretimine katılmak ve üretici olarak üretim için gereken bilgileri sağlamak,
- b. Hizmetten yararlanmak ve tüketici olarak hizmet kalitesini algılamak ve değerlendirmek.

Özellikle, müşteri-yoğun hizmetlerde müşteri hizmet işletmesinin ayrılmaz elemanı olup, hizmet ilişkisinin niteliğini ve sonucunu etkileyen çok önemli bir faktördür. Bu yüzden de müşteri, işletmenin personel kadar önemli insan kaynağıdır.



Bu da, hizmet işletmelerinde personel yönetimi yanında müşteri yönetimine de önem verilmesini gerektirmektedir.

Müşteri yönetimi, müşterinin davranışlarını ve performansını yönetmeyi amaçlamaktadır. Müşteri, hizmetten yararlanmak için, özellikle hizmetin verildiği yere (otel, hastane, okul, restoran gibi) gitmek durumunda ise, doyurucu bir hizmet deneyimi için, hizmet üretim-sunu süreci boyunca nasıl davranacağını bilmelidir. Doğru zamanda, doğru yerde, doğru kişilerle, doğru işleri yapması için müşteri yönlendirilmelidir (Bowen, 1986).

Yönlendirme, bir yere giden bireyin ilk ve temel gereksinmesi olup (Wener, 1986), onun davranışını yöneten kurallardan oluşur (Bowen, 1986). Yeterli yönlendirme araçlarının ve personelin bulunmamasından kaynaklanan bilgi eksikliği müşterilere zaman kaybettirir. Onlarda kızgınlık, stres ve rahatsızlık yaratabilir.

Diğer yandan, ne yapacağını, nereye gideceğini, aradığı kişiyi nerede bulacağını ve bunun için kime başvuracağını bilemeyen müşterilerin soruları ise personeli işinden alıkoyabilir. Bu nedenle kızgın olan müşterilerin davranışları personeli olumsuz etkileyebilir.

Yer yönlendirmesi için levha, işaret, resim, harita gibi araçlardan, işlevsel yönlendirme için ise broşür, danışma masaları ya da merkezlerinden yararlanılabilir. Yapılan araştırmalar, uygun işaretlerin kullanılması ile algılanan kalabalığın, stresin, kızgınlığın önemli ölçüde azaltılabileceğini (Wener ve Kaminof, 1983; Nelson-Shulman, 1984); yer yönlendirmesi ve işlevsel yönlendirmenin ise algılanan hizmet kalitesini etkileyen faktörler olduğunu (Uyguç ve Arbak, 1993) göstermektedir.

**4. FİZİKSEL DESTEK YÖNETİMİ:** Fiziksel destek, genel olarak, hizmet üretimini ve sunumunu sağlayan ve/veya kolaylaştıran çevreyi ifade eden bir kavramdır (Lehtinen, 1983, 299).

Hizmetler çevre ile bir bütün halindedir. Hizmet işletmelerinde, personelin görebildiği şeylerin çoğu, hizmet karşılaşmasında, işletmenin fiziksel sınırları içinde olan müşteriler tarafından da görülebilmektedir. Bu bakımdan fiziksel destek, hem personelin iş doyumunu ve iş başarımını; hem de müşterinin kalite algılamasını etkilemektedir.

Fiziksel destek iki grupta incelenebilir;

1. Teknik araç, gereç, teçhizat (teknik kaynaklar),
2. Hizmet ortamı.

Teknik kaynaklar, müşteriyi doğrudan etkileyen kalite yaratıcı kaynaklar olup, işlevsel kalite ve firma imajı müşterinin bu kaynakları algılamasına bağlıdır (Grönroos, 1983, 51). Teknik kaynakların kalite üzerindeki etkileri şöyle belirtilebilir;

a. Personelin işini kolaylaştırır ve iş başarımını yükseltir. Bu da, personel ile müşteri arasında, işlerin eksik, hatalı, geç yapılmasından doğabilecek sorunları ortadan kaldırır.

b. Teknik kaynakların yeterli sayıda ve nitelikte olması müşteriye hizmetten daha kısa sürede yararlanma olanağı sağlar.

c. Teknik kaynaklar, personelin verimliliğini artırır. Ayrıca, statüsünü ve güdülenmesini yükseltmek için kullanılacak araçlardır.

d. Özellikle, soyut hizmetlerde (örneğin, bankacılık, sigortacılık gibi finansal hizmetlerde) müşteri teknik kaynaklara bakarak, işletmenin ekonomik ve finansal gücünü değerlendirebilmektedir. Bu yüzden teknik kaynaklar, aynı zamanda, müşterinin risk algılamasını azaltan yönetsel araçlardır.

e. Fiziksel ve teknik kaynaklar, müşterilerin istenilen şekilde davranmalarını sağlamada (müşteri yönetimi) başvurulabilecek araçlardır.

Diğer taraftan, hizmet ortamının ısı, ışık, temizlik, gürültü, havalandırma gibi fiziksel özellikleri de hem personeli, hem de müşterileri etkilemektedir. Bu çevresel faktörler, hizmetten yararlanmak için uzun süre hizmetin verildiği yer veya yerlerde bulunmak zorunda kalan müşterilerin o işletmeden hoşlanıp hoşlanmamalarını ve hizmetin kalitesi hakkındaki görüşlerini etkileyebilmektedir (Bitner, 1992).

Bu doğrultuda, çeşitli hizmetlerde yapılan araştırmaların sonuçları da hizmet ortamının algılanan hizmet kalitesini etkileyen önemli bir faktör olduğunu göstermektedir (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1988; Lewis, 1991; Uyguç, 1992; Uyguç ve Arbak, 1993).

**5. HİZMET KÜLTÜRÜ:** Başarılı bir hizmet yönetimi yaklaşımı iki farklı grubun (müşteri ve personelin) isteklerinin karşılanması demektir. Bunun için yönetim uygulamalarının hizmet kültürü ile bütünleştirilmesi gerekmektedir. (Albrecht, 1985; Normann, 1988; Heskett, 1986; Albrecht ve Zemke, 1985).

Hizmet kültürü, “iyi hizmetin takdir edildiği ve müşterilere olduğu kadar personele de iyi hizmet vermenin doğal bir yaşam tarzı ve bunun önemli normlardan biri olduğu herkes tarafından kabul edilen kültür” olarak tanımlanabilir (Grönroos, 1990a, 244).

Hizmet üretimi, tüketimi ve kalitesi müşteri-personel etkileşimine yani hizmet karşılığın dayandırılır. Bir hizmet karşılığında müşterilerin davranışları önceden tam olarak tahmin edilemez ve standartlaştırılmaz. Her müşteri değişik durumları

ifade ettiği için, hizmet kültürü, işletme personelinin yeni ve beklenmedik durumlarda nasıl davranacağını anlatmaktadır.

**“Hizmete yönelik personel” ve “hizmet bilinci”** hizmet kültürünün karakteristik özellikleridir (Grönroos, 1990a, 244). Hizmete yönelik personel, hem müşterilerle, hem de çalışma arkadaşları ile iyi ilişki kurar; onların istek ve ihtiyaçlarını öğrenmeye çalışır; onlara isteyerek yardım eder; nazik ve dostça davranır (Hogan v.d. , 1984).

Hizmet bilinci ise işletmedeki tüm çalışanlar tarafından paylaşılan ve onlara rehberlik eden bir felsefedir. Hem stratejik kararlar, hem de günlük faaliyetler hizmet bilinci içerisinde gerçekleştirilmelidir (Grönroos, 1990a, 244).

Hizmet yönetimi, aslında, hizmet karşılaşmasının yönetimidir. Hizmet karşılaşmasında zorunlu olan süreç, işletmede hizmete yönelik kültür oluşturmaktır (Albrecht ve Zemke, 1985). Çünkü, hizmet karşılaşmasını doğrudan kontrol edebilecek bir mekanizma yoktur. Bu durum, hizmet kalitesinde hizmete yönelik iklim ve kültürün önemini arttırmaktadır (Schneider v.d. , 1994).

Nitekim başarılı hizmet işletmeleri, sürekli olarak kaliteli hizmet verebilmek için, ortak hizmet normları ve değerleri (yenilik, esneklik, çeşitlilik, müşteriye ilgi) gibi hizmete yönelik iklim ve kültür mekanizmalarından yoğun şekilde yararlanmaktadırlar (Heskett, 1987).

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Hizmet yönetiminin amacı, hem müşteriler, hem de çalışanlar arasında istisnai bir doyum yaratmaktır (Peterson, 1988, 25). Bunu için, öncelikle, hizmet işletmelerinde, imalat işletmelerinden farklı bir yönetim yaklaşımı benimsenmeli ve uygulanmalıdır.

Ancak, hizmetin karakteristik özellikleri hizmet türüne göre farklılık göstermektedir. Bu durum, hizmetler ve hizmet işletmeleri arasında farklılık yaratmaktadır. Buna göre, bankacılık, eğitim, turizm, sağlık hizmetleri, bazı yönlerden, birbirlerine benzemez.

Hatta, bir hizmet işletmesi birbirinden farklı hizmetler de sunabilir. Örneğin, bankalarda, ATM hizmetleri ve bireysel kredi hizmetleri, hizmet paketi, üretim ve sunu sistemi, hizmetin verildiği yer gibi faktörler bakımından, birbirlerinden farklı özelliklere sahiptir.

Bu bakımdan, hizmet yönetiminde, bütün işletmelere uygun tek bir reçete geliştirilememektedir. Bu da, hizmet yönetiminin **“hizmet düzeyinde”** tasarlanmasını ve uygulanmasını gerektirmektedir. Böylelikle, ancak ortak özellikler taşıyan hizmetler

ve hizmet işletmeleri aynı çerçeve içinde değerlendirilerek ortak yönetim guramları geliştirilebilecektir.

Bu çalışmada bu husus göz önünde tutularak, hizmet yönetimi yaklaşımının “müşteri-personel etkileşimine dayanan ve müşterinin hizmetten yararlanmak için hizmet veren kişi ya da işletmeye gitmesi gereken” hizmetlerde incelenmesine çalışılmıştır. Bu iki temel özelliği paylaşan hizmet işletmelerine örnek olarak, hastaneler, eğitim kurumları, otel, restoran, banka (elektronik bankacılık hizmetleri hariç), ulaştırma işletmeleri (kara, deniz ve havayolu şirketleri) ile resmi kurum ve kuruluşlar (vergi daireleri, SSK, Bağkur gibi sosyal güvenlik kuruluşları) gösterilebilir.

Bu ölçütlerin seçilmesinin nedeni, değişen derecelerde de olsa, hizmetlerin büyük bir çoğunluğunun bu özellikleri taşımasıdır. Böylelikle, değişik sektörlerde, çok sayıda hizmet işletmesine hitabeden, kapsamlı bir kuramsal çerçeve oluşturulması amaçlanmıştır.

**Bu doğrultuda, başarılı bir hizmet yönetimi için, bütün hizmet işletmelerinin aşağıdaki üç temel kurala uyması önerilmektedir** (Peterson, 1988, 24-25);

**1. Hizmet kavramını açık şekilde belirleyiniz ve bu konuda tüm çalışanları bilgilendiriniz.**

Çünkü, hizmet kavramı, işletme personelin dikkatini müşterinin istek ve ihtiyaçlarına doğru yöneltir ve onların başarılarını etkiler.

**2. Örgüte değil, müşteriye uygun bir hizmet sunu sistemi tasarlayınız.**

Sistemler “ısrarcı” değil, “yardımcı” olmalıdır. Yani, fiziksel tesisler, politikalar, prosedürler, yöntemler ve iletişim süreçleri müşterinin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde olmalıdır.

**3. Müşteriye yönelik personel istihdam edin ve geliştirin.**

Başarılı hizmet işletmelerinin amacı müşteri doyumunu sağlamaktır. Bu nedenle, özellikle, müşteri ile doğrudan temas eden ve bu amacın gerçekleştirilmesine büyük katkıda bulunan hizmet personelinin seçimi, eğitimi, geliştirilmesi ve ödüllendirilmesi hizmet işletmeleri için hayati önem taşımaktadır.

Diğer taraftan, hizmet yönetimi oldukça yeni bir konudur. Bu konuda bugüne kadar yapılan araştırmalar kuramsal nitelikte olup, nicelik bakımından da oldukça yetersizdir. Bunu için, yapılacak çalışmalarda araştırmalara da yer verilmelidir. Araştırmaların ise hizmet düzeyinde gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- ALBRECHT, Karl (1985): "Achieving Excellence In Service", Training and Development Journal, December, 64-67.**
- ALBRECHT, K. ; R. Zemke (1985): "Instilling A Service Mentality: Like teaching An Elephant To Dance", International Management, November, 62-63.**
- AUSTIN, M. Jill (1990): "Planning In Service Organizations". SAM Advanced Management Journal, Summer, 7-12.**
- BITNER, Mary Jo (1992): "Serviscapes: The Impact of Physical Surroundings On Customers and Employees", Journal of Marketing, vol: 56, April, 57-71.**
- BOWEN, D.E.; L.E. Greiner (1986): "Moving From Production To Service In Human Resources Management", Organizational Dynamics, Summer, 35-53.**
- BOWEN, D.E.; B. Schneider (1986): Boundary-Spanning Role Employees and The Service Encounter: Some Guidelines For Management and Research, The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction In the Service Businesses, eds; J.A. Czepiel v.d. , USA, Lexington Books, 127-147.**
- BOWEN, D.E. (1986): "Managing Customers As Human Resources In Service Organizations", Human Resources Management, Fall, vol: 25, no:3, 371-383.**
- BOWEN, D.E. (1990): "Interdisciplinary Study of Service: Some Progress, Some Prospects", Journal of Business Research, vol: 20, no:1, January, 71-79.**
- DESATNICK, R.L. (1987): "Building The Customer-Oriented Workforce", Training and Development Journal, March, 72-74.**
- GEORGE, W.R. (1990): "Internal Marketing and Organizational Behaviour: A partnership In Developing Customer-Conscious Employees At Every Level", Journal of Business Research, vol: 20, no:1, 63-70.**
- GERSHUNY, J. (1978): After Industrial Society? The Emerging Self Service Economy, USA, McMillan Press, Ltd.**

- GRÖNROOS, C. (1983): Strategic Management and Marketing In The Service Sector, Helsingfors, Finland.**
- GRÖNROOS, C. (1990a): Service Management and Marketing: Managing The Moments of Truth In Service Competition, USA, Lexington Books.**
- GRÖNROOS, C. (1990b): "Relationship Approach To Marketing In Service Context: The Marketing and Organizational Behaviour Interface", Journal of Business Research, 20, 3-11.**
- GUMMESSON, E. (1991): "Truths and Myths In Service Quality", International Journal of Service Industry Management, vol:2, no:3, 7-16.**
- HESKETT, J.L. (1986): Managing In The Service Economy, USA, Harvard Business School Press.**
- HESKETT, J.L. (1987): "Lessons In The Service Sector", Harvard Business Review, 87(2), 118-126.**
- HOBSON, C.J. ; R.B. Hobson; J.J. Hobson (1984): "People Skills: A Key To Success In The Service Sector", Supervisory Management, vol: 29, no:10, 2-9.**
- HOGAN, J. ; R. Hogan; C.M.Busch (1984): "How To Measure Service Orientation", Journal of Applied Psychology, vol:69, no: 1, 167-173.**
- HOSTAGE, G.M. (1975): "Quality Control In A Service Business", Harvard Business Review, vol: 53, no:4, 98-106.**
- JOHN, J. (1991): "Improving Quality Through Patient-Provider Communication", Journal of Health Care Marketing, vol:11, no: 4, 51-60.**
- LeBLANC, G. (1992): "Factors Affecting Customer Evaluation of Service Quality In Travel Agencies: An Investigation of Customer Perceptions", Journal of Travel Research, Spring, 10-16.**
- LEHTINEN, J.R. (1983): Customer-Oriented Service System, Tampere University, Tampere, Finland.**
- LEWIS, B.R. (1991): "Service Quality: An International Comparison of Bank Customers' Expectations and Perceptions", Journal of Marketing Management, 7, 47-62.**

- MINDAK, W.;** R. Folger (1990): "Toward Integration of Marketing and Organizational Behaviour In The Service Economy", **Journal of Business Research**, vol:20, no:1, 1-2.
- NELSON-SHULMAN, Y.** (1984): "Information and Environmental Stress: Report of A Hospital Intervention", **Journal of Environmental Systems**, vol:13(4), 303-316.
- NORMANN, R.** (1988): **Service Management: Strategy And Leadership In Service Businesses**, USA, John Wiley and Sons, Ltd.
- PARASURAMAN, A.;** V.A. Zeithaml; L. Berry (1988): "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale For Measuring Customers' Perceptions of Service Quality", **Journal of Retailing**, vol: 64, no:1, 12-40.
- PETERSON, K.** (1988): **The Strategic Approach To Quality Service In Health Care**, USA, Aspen Publishers.
- RATHMELL, J.M.** (1974): **Marketing In The Service Sector**, USA, Winthrop Publishers, Inc.
- SASSER, W.E.;** R.P. Olsen; D.D. Wyckoff (1978): **Management of Service Operations: Text, Cases and Readings**, USA, Allyn and Bacon, Inc.
- SCHNEIDER, B.** (1973): "The Perception of Organizational Climate: The Customer's View", **Journal of Applied Psychology**, 57(3), 248-256.
- SCHNEIDER, B.** (1980): "The Service Organization: Climate is Crucial", **Organizational Dynamics**, Autumn, 52-56.
- SCHNEIDER, B.;** J.J. Parkington; V.M. Buxton (1980): "Employee and Customer Perceptions of Service In Banks", **Administrative Science Quarterly**, vol: 25, June, 252-267.
- SCHNEIDER, B.;** D.E. Bowen (1985): "Employee and Customer Perceptions of Service In Banks: Replication and Extansion", **Journal of Applied Psychology**, 70, 423-433.
- SCHNEIDER, B. ;** S.K Gunnarson; K. Niles-Jolly (1994): "Creating the Climate and Culture Of Success", **Organizational Dynamics**, Summer, 17-28.
- SHAW, J.C.** (1990): **The Service Focus, Developing Wining Game Plans For The Service Companies**, USA, Dow Jones-Irwin.

- UYGUÇ, Nermin; Yasemin Arbak (1993): "Hastanelerde Fiziksel Ortamın Hastaların Hizmet Kalitesini Algılamadaki Rolü", 4. Ergonomi Kongresi, MPM Yayınları: 509, 430,441.**
- WENER, R.E. ; R.D. Kaminoff (1983): "Improving Environmental Information Effects of Signs On Perceived Crowding and Behaviour", Environment and Behaviour, vol:15, no:1, January, 3-20.**
- YILDIZ, Gültekin (1994): Hizmet Sektöründe Performans Ölçümü ve Önemi, MPM Yayınları: 540, 622-631.**
- ZEITHAML, V.A. (1981): How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services, In Marketing Of Services, eds; J. Donnelly v.d., Chicago, 186-190.**
- ZEITHAML, V.A. ; A. Parasuraman; L. Berry (1985): "Problems and Strategies In Service Marketing", Journal Of Marketing, vol: 49, Spring, 33-46.**
- ZEMKE, R. ; K. Albrecht (1985): "Service Management: A New Game Plan For The Post- Industrial Era", Training, February, 54-62.**





# DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN HANEHALKI TASARRUF DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ : KAYSERİ ÖRNEĞİ

Nisfet UZAY\*

## ÖZET

Tasarruf davranışı iktisadi ve sosyal faktörlere bağlı olarak değişir. Bununla birlikte literatürde tasarruf fonksiyonunda yer alan faktörler; iktisadi faktörler ve demografik faktörler olarak ikiye ayrılarak incelenebilir. Çalışmada demografik faktörlerin ve gelirin Kayseri'de hanehalkı tasarruf davranışı üzerindeki etkilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Kayseri'de tasarrufun önemli ölçüde gelire bağlı olduğu tespit edilmiştir. Gelir yanında mesleğin de tasarruflar üzerinde etkili olduğu, bununla birlikte nüfusun yaş yapısı ve hanedeki fert sayısının tasarruflar üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

## 1. GİRİŞ

Gelişmekte olan ülkelerin kalkınmaları sırasında karşılaştıkları en önemli sorunlardan biri finansman teminidir. Bu ülkelerin finansman sorunuyla karşılaşmalarının en önemli sebebi, iç tasarruflarının yetersiz olmasıdır. Gelişmekte olan ülkelerde kalkınma hızının artırılabilmesi için tasarrufların artırılması gerekmektedir. Tasarrufların nasıl artırılabileceğinin ortaya konabilmesi, tasarrufları belirleyen faktörlerin bilinmesini gerektirir.

Bir ülkede tasarruf düzeyini belirleyen bir çok faktörden söz edebiliriz. Ancak bunlardan en yaygın olarak bilineni, gelir düzeyidir. Gelir düzeyi arttıkça tasarrufların da artması beklenir.

Tasarruf fonksiyonunda, gelir düzeyine ilaveten gelir dağılımı, faiz haddi, enflasyon gibi iktisadi faktörler ile hanehalkının büyüklüğü, yaş yapısı, meslek ve şehirleşme oranı gibi demografik faktörler de yer alabilir. Demografik faktörler, makro düzeyde toplam tasarrufları etkileyebileceği gibi, mikro düzeyde hanehalkı davranışlarını etkileyerek hanehalkı tasarrufları üzerinde etkili olacaktır.

Bu makalede demografik faktörlerin ve gelirin Kayseri'de hanehalkı tasarruf davranışı üzerindeki etkilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Tasarruf davranışını etkileyen en önemli demografik faktör, nüfus artışıdır. Aşağıda öncelikle nüfus artışının, nüfusun yaş yapısındaki değişmelerin, mesleğin ve hanedeki fert sayısının tasarruflar üzerindeki etkisi belirlenecek, daha sonra

\* Yrd. Doç. Dr. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, KAYSERİ

Kayseri'de hanehalkı tasarruf davranışını belirleyen faktörler tespit edilmeye çalışılacaktır.

### **A) Nüfus Artışının Tasarruflar Üzerindeki Etkisi**

Nüfus artışı makro düzeyde bağımlılık oranını değiştirerek toplam tasarruf düzeyini etkileyebileceği gibi, mikro düzeyde de hanehalkının yaş dağılımını ve büyüklüğünü değiştirerek hanehalkı tasarruflarını etkileyebilir. Nüfus artışı ya da bununla ilgili demografik değişkenler toplam tasarrufları iki temel yolla etkiler. Bunlar; bağımlılık etkisi ve büyüme oranı etkisi olarak adlandırılabilir ( Mason, 1988, s.123).

**1- Bağımlılık Etkisi :** Bağımlılık oranı, 0-14 yaş arasındaki çok genç ve 65 yaşın üzerindeki yaşlı, çalışmayan nüfusun toplam nüfus içindeki orandır.

Hanehalkı düzeyinde doğurganlıkta bir artış olduğu zaman, yani bağımlılık oranı yükseldiğinde, çocukların bakımı için harcanan giderler artacaktır. Dolayısıyla hanehalkının tüketimi artacak, tasarrufları azalacaktır. Buna karşılık, çocuk sayısında bir azalma olduğunda, hanehalkı gelirinin gayrimenkule ayrılan yüzdesi artacaktır, bu da toplam tasarrufları artıracaktır. Ayrıca çocuk sayısındaki artışla birlikte toplam gelir artarsa, yine tasarruflarda artış olması beklenir.

**2- Büyüme Oranı Etkisi ya da Gelir Etkisi :** Hayat devreleri hipotezinde gelir artışının en önemli iki kaynağı verimlilik artışı ve işgücündeki büyümedir (Modigliani, 1970, s.209). Nüfus artışı ve GSMH artışı arasındaki ilişki düşünüldüğünde, nüfus artışı doğrudan büyüme oranını etkileyecektir (Fry ve Mason, 1982, s.437). Yani ekonominin büyüme oranı, doğrudan işgücündeki artış oranından etkilenir (Hammer, 1986, s.581). Büyüme oranı etkisi, reel GSMH artış oranının reel tasarruf oranı üzerindeki etkisi olarak tanımlanabilir. Hayat devreleri hipotezine göre nüfus artışı ve kişi başına düşen gelir artışı aynı büyüme oranı etkisine sahiptir.

Nüfus artışının bu etkisine ilaveten, doğurganlıktaki artış, hanehalkının yaş yapısını da değiştirecektir. Toplumda gelir elde eden ve tasarrufta bulunan genç nüfus, tasarrufları harcayan yaşlı nüfustan fazla olacaktır. Dolayısıyla tasarrufların artması beklenir. Doğurganlıktaki azalma ise, düşük tasarruf oranına sahip yaşlı hanehalkının nisbi sayısını artıracaktır. Hayat devreleri hipotezine göre bu artış tasarrufları azaltacaktır (Uzay, 1997, s.105). Eğer genç yaştaki hanehalkı bireyleri yaşlılara göre daha fazla tasarrufta bulunurlarsa, büyüme oranı etkisi ortaya çıkacaktır (Fry ve Mason, 1982, s.429). Ancak eğer tasarruflar hanehalkı yaşına bağlı olarak değişmiyorsa, büyüme oranı etkisi ihmal edilebilir.

Bağımlılık etkisi hızlı nüfus artışının tasarrufları azaltacağını ileri sürerken, büyüme oranı etkisi hızlı nüfus artışının tasarrufları artıracığını vurgulamaktadır.

Nüfus artışının tasarruflar üzerindeki net etkisi, bu iki etkinin büyüklüğüne bağlı olacaktır.

Ancak kısmen yavaş büyüyen ekonomilerde, artan pozitif gelir etkisinin bağımlılık etkisinden daha büyük olması ve toplam tasarrufların artması beklenir (Kelly, 1988, s.452). Çünkü geçici gelirden yapılan tasarrufların daha büyük olduğu varsayıldığından, nüfus artışı ile ortaya çıkan gelirdeki büyüme tasarrufları hızlandırıcı bir etkiye sahiptir. Hızlı büyüyen ekonomilerde ise, bağımlılık etkisi daha büyük olacaktır. Dolayısıyla nüfus artışının yavaş olmasından dolayı Kore ve Japonya gibi ülkelerde yaş yapısındaki değişme tasarrufları önemli ölçüde etkileyebilir.

### **B) Yaş Yapısı ve Tasarruflar**

Hayat devreleri hipotezi çerçevesinde oluşturulan Ando-Brumberg-Houthakker-Modigliani'nin hipotezine göre, toplam tasarruf fonksiyonundaki en önemli değişkenler kişi başına düşen gelir, gelir artış oranı ve nüfusun yaş yapısıdır (Ram, 1982, s.538). Nüfusun yaş yapısı, hayat devreleri hipotezine göre, toplam tasarruf fonksiyonundaki en önemli değişkenlerden biridir.

Son yıllarda gelişmiş ülkelerde ortaya çıkan, demografik geçiş, nüfusun yaş yapısını önemli ölçüde değiştirecektir (Webb and Zia, 1990, s.12). Öngörülen demografik durağan denge durumunda, yani doğum oranları ölüm oranlarına eşitlendiğinde 15 yaşın altındaki nüfus %20'den az, 65 yaş ve yukarısı %10'un üzerinde olacaktır. Dolayısıyla nüfusun yaş yapısı büyük ölçüde değişecektir.

Nüfusun yaş yapısındaki bu değişme, hem tasarrufta geçmişteki azalmayı açıklayan hem de sanayileşmiş ülkelerde gelecekte tasarruf oranlarında önemli bir düşüşün potansiyel kaynağı olarak son yıllarda büyük ölçüde önem kazanmıştır (Bosworth, Burtless and Sabelhaus, 1991, s.195). Eğer gelişmekte olan ülkeler gelişmiş ülkelerle aynı seyri takip edilirse, bu ülkelerde de zamanla nüfusun yaş yapısı önemli ölçüde değişecektir.

Yaş ve tasarruf arasındaki ilişki, özellikle yaşlıların önemli ölçüde tasarruflarını harcıyıp harcamadıkları, hayat devreleri hipotezi ile ilgili ampirik tartışmalarının temelini oluşturmaktadır. Yaşlıların tasarruflarını harcıyıp harcamadığı, hem mikro veriler kullanılarak hem de makro veriler kullanılarak araştırılmış ve önemli ölçüde farklı sonuçlar elde edilmiştir. Mikro veriler kullanan çalışmalar yaşlıların varlıklarını azaltacaklarına dair çok küçük yada hiçbir eğilimin bulunmadığını ortaya koyarken, makro veriler kullanan çalışmaların büyük bir çoğunluğu yaşlı nüfusun büyüklüğünün bir ülkenin tasarruf oranlarını azaltacağı sonucuna ulaşmışlardır (Weil, 1994, s.55).

Tasarruf davranışının yaşın bir fonksiyonu olup olmadığını araştıran ilk çalışmalardan biri Kelly ve Williamson tarafından yapılmıştır. Kelly ve Williamson,

490 hanenin verilerini kullanarak Endonezya'da kişi başına düşen hanehalkı tasarruflarını beş hanehalkı yaş grubu için kişi başına hanehalkı geliri ile ilişkilendirmiştir (Kelly ve Williamson, 1968, s.390):

$$(S/N) = \alpha + \beta (Y/N) \quad (1)$$

Kelly ve Williamson 40-49 yaş grubu hariç diğer bütün yaş grupları için istatistiki olarak anlamlı sonuçlar elde etmişler ve  $\beta$ 'nın değerinin hanehalkı yaşı ile arttığını belirtmişlerdir. En genç yaş grubu için (20-29) bu katsayı 0.046 iken, en yaşlı grup (60-69) için 0.069 olarak bulunmuştur. Kırsal kesimde yaş grupları arasındaki artış daha keskindir. Kırsal kesimde en genç grup için katsayı ( $\beta$ ) 0.133 iken, emekli (60-69) yaş grubu için 0.759'dur. Tasarruf oranının en düşük olduğu yaş grubu 40-49'dur. Kelly ve Williamson marjinal tasarruf eğiliminin hanehalkı yaşına bağlı olarak arttığı sonucuna ulaşmıştır. Tablo 1, Kelly ve Williamson'un beş yaş grubu için ortalama tasarruf, gelir, aile büyüklüğü ve eğitim ile ilgili bulgularını ortaya koymaktadır.

**TABLO 1: ENDONEZYA'DA ŞEHİRLERDE BEŞ YAŞ GRUBU İÇİN ORTALAMA TASARRUF, GELİR, AİLE BÜYÜKLÜĞÜ VE EĞİTİM**

Yaş Grupları	Göziem Sayısı	Y	S	N	Y/N	S/Y	E
20-29	15	8.201	-290	2.33	3.520	-0.035	9.60
30-39	25	9.586	-55	5.00	1.917	-0.006	5.52
40-49	15	11.366	-34	5.33	2.132	-0.003	4.60
50-59	11	4.853	-73	2.64	1.838	-0.015	1.27
60-69	15	4.558	+19	2.60	1.753	+0.004	0.87
Toplam	81	8.085	-83	3.80	2.128	-0.010	4.67

**Not :** Tabloda Y geliri, S tasarrufu, N aile büyüklüğünü, Y/N aile bireyi başına geliri, S/Y tasarruf oranını ve E hanehalkı reisinin eğitim yılını göstermektedir.

**Kaynak :** A.C.Kelly and J.G. Williamson, "Household Saving Behaviour in Developing Economies : The Indonesian Case", *Economic Development and Cultural Change*, Vol.16, No.3, April 1968, s.394.

**Musgrove (1979)**, Kolombiya, Ekvator ve Peru'da yaş yapısı ve eğitimin sürekli gelir üzerindeki etkilerini incelemiş ve üç ülkede de sürekli gelirin yaşa ve eğitime bağlı olarak arttığını tespit etmiştir.

Yaş yapısı tasarruf ilişkisini inceleyen başka bir çalışma da **A.Lahiri (1989)** tarafından yapılmıştır. Lahiri, sekiz Asya ülkesi için yaptığı çalışmada Filipinler hariç bütün ülkelerde nüfusun yaş yapısının özel tasarruflar üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu ve düşük bağımlılık oranının tasarrufları hızlandıracağını belirtmiştir.

Ayrıca diğer ampirik çalışmalar da nüfusun yaş yapısındaki değişimin, son yirmi yılda toplam tasarrufları önemli ölçüde azalttığını ortaya koymuştur (Bovenberg ve Evans, 1990, s.654). Örneğin **Montgomery (1986)** 1975-1982 döneminde bireysel tasarruf oranlarındaki düşüşün 1/4'ünün 25-35 yaş grubunun nüfustaki payının artmasına bağlamıştır. **Hendershoot ve Peek de (1987)**, 65 ve yukarı yaş grubunun payındaki artışın 1953-1982 arasında tasarrufları azalttığını tespit etmişlerdir. **Summers ve Carroll (1987)**, farklı yaş gruplarının gelir paylarındaki değişimin toplam tasarruf oranındaki büyük değişimleri açıklamada yetersiz olduğunu ileri sürmüş ve hayat beklentisindeki artış, emeklilik yaşındaki düşme gibi diğer demografik faktörlerin, yaş yapısındaki değişimin negatif tasarruf etkisini kısmen dengeleyebileceğini belirtmişlerdir. **Bovenberg (1990)** ise, 20-35 yaş grubundaki bireylerin, henüz emekli olmamış daha yaşlı bireylerden daha az tasarrufla bulunacaklarını belirtmiştir Çünkü gelir düzeylerinin en üst noktasına ulaşmamıştır ve çocuk bakımına, dayanıklı mallara harcamaları henüz çalışan yaşlı bireylerden daha fazladır. Bovenberg aile büyüklüğündeki zaman içindeki değişmelerin de tasarrufları etkileyeceğini belirtmiştir. Örneğin aile büyüklüğünün küçülmesi, miras bırakma güdüsüyle ve çocukların eğitimini finanse etmek üzere yapılan tasarrufları azaltacaktır.

### C) Mesleğin Tasarruflar Üzerindeki Etkisi

Yaş yapısına ilaveten meslek de, gelişmekte olan ülkelerde tasarruf oranlarındaki farklılığın bir kaynağı olarak görülebilir. Bu konuda yapılan çalışmalar sonucu ortaya çıkan sonuçlar gelir dağılımı modelinin bulguları ile tutarlıdır.

Bireysel gelire ilaveten, fonksiyonel gelir dağılımının da tasarruflar üzerinde etkili olması beklenir. Bu tez en aşırı şekliyle sadece rant geliri elde edenlerin tasarrufla bulunacaklarını ileri süren klasik modellerde önemli bir rol oynamaktadır. Kaldor da büyüme modelinde fonksiyonel gelir dağılımına dayanan bir tasarruf fonksiyonu geliştirmiştir.

Kaldor'un gelir dağılımı ve büyüme modellerinde tasarruf fonksiyonu (Skott, 1981, s.563);

$$S_t = s_p P_t + s_w W_t \quad s_p > s_w \quad (2)$$

şeklinde gösterilmektedir. Formülde  $S_t$  tasarrufu,  $P_t$  kârı,  $W_t$  ise ücret ve maaşları temsil etmektedir.

Kaldor, kâr geliri elde edenlerin marjinal tasarruf eğiliminin ücret geliri elde edenlerin marjinal tasarruf eğiliminden daha büyük olacağını varsaymaktadır. Kâr geliri, girişimcilerin elde ettiği gelir ve mülk sahiplerinin gelirlerini kapsayacak şekilde tanımlanmaktadır. İşgücü gelirine ise, ücret ve maaş kazancı dahildir.

Dolayısıyla reel gelirin, ücretler ve maaşlar ile kâr kazancı toplamından oluştuğunu söyleyebiliriz. Yani,  $Y_t = W_t + P_t$ 'dir. Eğer  $W_t = Y_t - P_t$ , 2 no'lu denklemde yerine konulursa,

$$(S/Y)_t = s_w + (s_p - s_w) (P/Y)_t \quad (3)$$

eşitliği elde edilir. Bu eşitliğe göre, tam istihdamdaki bir ekonomide, gelirin ne kadarının tasarruf edildiği gelir dağılımı tarafından belirlenmektedir. Ayrıca bu hipotez, eğer marjinal eğilimler farklı, ücretler esnek ve  $s_p > s_w$  ise geçerli olacaktır (Thorne, 1986, s.9).

Gelir dağılımı ile ilgili hipotezi test etmek üzere ampirik çalışmalar da yapılmıştır. Aşağıda bu çalışmalardan önemli olanları ana hatlarıyla özetlenmiştir.

**W.A.Lewis (1966)**'e göre, iktisadi kalkınmanın ana sorunu, gelir bölüşümünün tasarruf edenler lehine bozulmasıdır. Kâr geliri elde eden müteşebbislerin toplumda önemli tasarrufçular oldukları, buna karşılık toprak sahipleri, ücret geliri elde edenler, köylüler ve maaşlı orta sınıfın nisbeten daha az tasarruf ettiklerini ileri sürmüştür (Kelly ve Williamson, 1968, s.388).

**Houthakker(1965)**, bu hipotezle ilgili ampirik bir çalışma yapmış; memur maaşı ve işçi ücretleri için marjinal tasarruf eğiliminin rant ve girişimci gelirin göre daha düşük olduğunu tespit etmiştir. Houthakker farklı bir çalışmasında da aynı sonuca ulaşmıştır.

**Williamson**, panel veriler kullanarak Houthakker'ın fonksiyonel gelir dağılımı modelini altı Asya ülkesine uygulamış ve işgücü geliri dışında gelir elde edenlerin marjinal tasarruf eğiliminin işgücü geliri elde edenlerden daha yüksek olduğunu belirlemiştir (Snyder, 1974, s.149).

**Kelly ve Williamson(1968)**, 490 hanehalkını, nisbeten homojen altı meslek grubuna ayırarak bir çalışma yapmışlardır. Hanehalkının gelir kaynağına dayalı olarak mesleki sınıflama şu şekilde yapılmıştır : 1- Çiğçiler (tarımda çalışan işgücü dahil), 2- Tüccarlar ve esnaflar, 3- İş sahipleri, 4- Kamu kurumlarında çalışan memur ve işçiler (polis ve askerler dahil), 5- Diğer ücret kazancı elde edenler, 6- Sınıflandırılmayan meslekler'dir.

Kelly ve Williamson mesleğin tasarruflar üzerindeki etkisini belirleyebilmek için aşağıdaki doğrusal tasarruf fonksiyonunu kullanmıştır :

$$(S/N)_{ij} = \alpha_j + \beta_j (Y/N)_{ij} \quad (4)$$

Formülde her değişken j inci meslekte istihdam edilen, i inci hanehalkını tanımlamaktadır. Çalışma sonucunda marjinal tasarruf eğilimini birinci grup için 0.1071, ikinci grup için 0.4257, üçüncü grup için 0.3077, dördüncü grup için 0.0475 ve beşinci grup için 0.11 olarak tespit etmişlerdir. Tablo 2, meslek sınıfları itibarıyla tasarruf fonksiyonu parametre tahminlerini göstermektedir.

**TABLO 2 : KELLY VE WILLIAMSON'UN MESLEK GRUPLARI İTİBARIYLA PARAMETRE TAHMİNLERİ**

	$\alpha$	$\beta$	N	R <sup>2</sup>	(Y/N)	Ortalama Tasarruf Eğilimi
<b>Çiftçi</b>	-93.6 (22.5)	0.1071 (0.0218)	276	0.0809	862.3	-0.0014
<b>Tüccar ve Esnaf</b>	-416.2 (79.5)	0.4257 (0.0582)	35	0.6187	1186.5	0.0749
<b>İş Sahipleri</b>	-321.7 (110.2)	0.3077 (0.0621)	33	0.4423	1289.3	0.0582
<b>Kamu Çalışanları</b>	-160.6 (69.8)	0.0475 (0.0132)	43	0.2388	3121.9	-0.0039
<b>Diğer Ücret Kazancı Elde Edenler</b>	-173.2 (61.9)	0.1111 (0.0366)	47	0.1699	1433.0	-0.0098
<b>TOPLAM</b>	-107.8 (26.6)	0.0990 (0.0126)	490	0.1129	1291.6	0.0155

**Not :**  $\alpha$  ve  $\beta$  parametreleri, N örnek büyüklüğünü, Y/N'de meslek grupları itibarıyla ortalama kişi başına düşen geliri göstermektedir. Bütün katsayılar %99 düzeyinde anlamlıdır. Meslek gruplarının toplamı sınıflandırılmayan mesleklerin dahil edilmemesi sebebiyle (N=56) 490' a eşit değildir.

**Kaynak :** A.C.Kelly and J.G. Williamson, "Household Saving Behaviour in Developing Economies : The Indonesian Case", **Economic Development and Cultural Change**, Vol.16, No.3, April 1968, s.394.

Sonuçlara bakıldığında ücret ve maaş geliri elde edenlerin marjinal tasarruf eğiliminin diğer meslek gruplarına göre daha düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca çiftçi, kamu kurumlarında çalışan memur ve işçiler ile diğer ücret geliri elde edenler negatif tasarruflardır (yani ortalama tasarruf eğilimleri negatiftir), buna karşılık tüccar ve esnaf ile iş sahiplerinin ortalama tasarruf oranları sırasıyla %7.5 ve %5.8'dir.

Gelir dağılımının tasarruflar üzerindeki etkisini araştıran bir diğer çalışma, **Venieris ve Gupta(1986)** tarafından yapılmıştır. Venieris ve Gupta, beklenenin aksine, tasarrufların büyük bir kısmının toplumun orta gelir grubu tarafından yapıldığını tespit etmişlerdir.

Bu konuda yapılmış olan çalışmaların büyük bir kısmı, gelir kaynağının tasarruflar açısından önemli olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla tasarruf oranları, gelir dağılımındaki adaletsizliğin derecesi ve toplam gelirdeki kâr payının büyüklüğü ile pozitif ilişkili olacaktır (Thirwall, 1974, s.166). Gelir dağılımını eşit hale getirmek üzere uygulanacak politikalar tasarruf düzeyinde bir azalmaya yol açacaktır (Gersovitz, 1988, s.407). Bunun yanında orta gelir grubunun tasarruf



eğiliminin, üst gelir grubuna göre daha yüksek olduğunu , dolayısıyla gelir dağılımını düzeltmeye yönelik olarak uygulanan politikaların, en azından ortalama tasarruf oranını değiştirmeyeceğini ortaya koyan çalışma da yapılmıştır.

#### **D) Hanehalkı Düzeyinde Tasarruflar ve Nüfus**

Toplam düzeyde yapılan hem teorik çalışmalar hem de ampirik analizler belirsiz olduğundan, nüfus artışı ile tasarruf arasındaki ilişkiyi mikroekonomik temelde incelemek faydalı olacaktır. Nüfus artışı ile tasarruf ilişkisini ortaya koyan temel argüman, nüfusu hızla büyüyen hanehalkının çok sayıda çocuğu geçindirmek zorunda kalacağı, dolayısıyla tüketimlerinin artacağı, buna karşılık tasarruflarının azalacağıdır (Mason, 1988, s.129).

Çocukların hanehalkı tasarruf düzeyi üzerindeki etkisi beş faktöre bağlı olarak değişebilir. Bunlar; işgücüne katılım oranı, tasarruf zamanlaması, tüketimdeki değişme, miras güdüsü ve iktisadi kalkınma aşaması olarak özetlenebilir.

**1- İşgücüne Katılım Oranı :** İlave çocuklar hanehalkının ihtiyaçlarını artırmakla beraber, bireylerin çalışma isteklerini de artırabilir. Anne ve baba ailesine destek olmak için daha sıkı çalışırlarsa, gelir artabilir. Dolayısıyla ilave tüketimi karşılayabilecek yeterli kazanca sahip olabilirler. Bu durumda ayarlanan tasarruflar değil, boş vakittir (Hammer, 1986, s.584) . Tarım toplumlarında boş vakitleri ayarlama kadar, çocukların çalışması da mümkündür. Bulguların birçoğu gelişmekte olan ülkelerde nisbeten genç yaşta çocukların hanehalkı gelirine önemli ölçüde katkıda bulunduğunu göstermektedir (Mason, 1988, s.129).

Ancak bayanların işgücüne katılımı kültürden kültüre değişmekle birlikte, ilave çocuklar muhtemelen istihdamlarını azaltacaktır. Dolayısıyla yüksek doğurganlığın işgücüne katılım oranında yada kazançta önemli bir artışa yol açmayacağı sonucuna ulaşılabilir.

**2- Tasarruf Zamanlaması :** Eğer çocuklar plânlanmışsa aileler gelecekte beklenen fazladan tüketim ihtiyaçlarını karşılamak için bugünden daha fazla tasarruf edebilirler. Bu durumda yatay kesit çalışmaları çocukların tasarruflar üzerinde negatif etkisinin olduğunu gösterecektir, oysa hayat devreleri üzerinde hiçbir reel etkisi yoktur (Hammer, 1986, s.584). Yani tasarrufların sadece zamanlaması değişecektir.

**3- Tüketimdeki Değişme :** Ayrıca hanehalkı sayısındaki artışla birlikte, ailenin diğer bireylerinin tüketimlerini azaltmaları da mümkündür. Bu durumda hanehalkı tüketimi hanehalkı büyüklüğünden ya da bağımlı sayısından etkilenmeyecektir.

4- **Miras Güdüsü** :Miras güdüsü kuvvetliyse, bu ailelerin biriktirdikleri menkulleri, dolayısıyla tasarruflarını artırmalarına yol açacaktır.

5- **İktisadi Kalkınma Aşaması** : Çocukların tasarruflar üzerindeki etkisi iktisadi kalkınma aşamasına bağlı olarak farklılık gösterecektir (Kelly, 1976, s.688). Gelir seviyesinin çok düşük olduğu ve ilave bir çocuğun gelir üzerinde çok az etkisinin bulunduğu, kaynakların tam kullanılmadığı ve işgücü verimliliğinin düşük olduğu gelişmekte olan ülkelerde çocuklar tasarrufların azalmasına yolaçabilir. Kuznets'de büyük ailelerin negatif tasarruf etkisinin az gelişmiş ülkelerde daha büyük olacağını tespit etmiştir.

Hanehalkı büyüklüğünün tasarruflar üzerindeki etkisini ortaya koyan teorik analizler yeterli olmadığı için, ampirik çalışmalar da yapılmıştır. Ancak hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde bu konuda yapılmış ampirik çalışmalar sınırlıdır.

Sanayileşişmiş ülkelerdeki hanehalkı tüketime ile ilgili çalışmalar, tüketim ve tasarrufun hanehalkı ocuk sayısından etkilendiğini ortaya koymuştur. Aile büyüklüğü ile tasarruf arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışan ilk çalışmalardan biri **W.Eizenga (1961)** tarafından yapılmıştır (Mason, 1988, s.131). Eizenga, hanehalkı reisinin mesleğini, yaşını ve hanehalkı gelirini dikkate alarak yaptığı çalışmada, aile büyüklüğü bir üyeden e çıktığında tasarrufun önemli ölçüde düştüğünü tespit etmiştir.

**Espenshade (1975)** ise, aile büyüklüğünün hanehalkı tasarrufları üzerinde etkisi olmamakla birlikte, çocukların yaşının etkili olacağı sonucuna ulaşmıştır.

Bu konuda oldukça detaylı bir alışma **Kelly (1976)** , tarafından yapılmıştır. Kelly, ocukların tasarruflar üzerindeki negatif etkisinin beklenenden önemli ölçüde küçük olduğu ve aile büyüklüğü ve tasarruf arasındaki ilişkinin belirsiz olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kelly farklı bir çalışmasında, ilave bir çocuğun tasarruf oranları üzerinde önemli bir etkisi olmayacağını, ikinci çocuğun belirgin bir artış yaratacağı ve sonraki çocukların tasarruflar üzerindeki marjinal etkisinin negatif olduğunu tespit etmiştir (Espenshade, 1975, s.123).

**Kelly(1980)** Kenya hanehalkı verilerini kullanarak yaptığı çalışmada, çocukların hanehalkı geliri üzerindeki etkisi gözönüne alındığında, hanehalkı tasarrufu üzerinde ihmal edilebilir bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir (Kelly, 1988, s.452).

Sanayileşişmiş ülkelerde yapılmış olan diğer çalışmalar da, tüketimin ocuk sayısından ve hanehalkı büyüklüğünden etkilendiğini doğrulamıştır. Gelişmekte olan

ülkeler içinse, çocuk sayısının hanehalkı tasarruflarını etkileyeceğine dair açık bulgular elde edilmemiştir.

### E) Kayseri’de Hanehalkı Tasarruf Davranışını Belirleyen Faktörler

İktisadi değişkenler yanında, demografik değişkenlerin de tasarruflar üzerinde etkili olması beklenir. Burada, Kayseri’de gelire ilaveten, teorik düzeyde incelenmiş olan üç demografik değişkenin tasarruflar üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bunlar; yaş, hanedeki fert sayısı ve meslek'tir. Yaşın ve hanedeki fert sayısının hanehalkı tasarruf davranışı üzerindeki etkilerini belirleyebilmek amacıyla, Kayseri için sınamak istediğimiz tasarruf fonksiyonunu şu şekilde belirleyebiliriz (Uzay, 1997, s. 171) :

$$\text{Tasarruf} = f (\text{Gelir, Yaş, Fert Sayısı})$$

Ayrıca mesleğin de tasarruf davranışı üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Tasarruf fonksiyonumuzu ve mesleğin tasarruflar üzerindeki etkisini tahmin edebilmek üzere kullanılan veriler ve metod aşağıda açıklanmıştır.

#### 1) Veriler ve Metod

Kayseri’de tasarruf davranışını belirlemek üzere DİE’nin 1994 yılında yapmış olduğu Hanehalkı Gelir ve Tüketim Harcamaları Anketi sonuçlarından faydalanılmıştır. Kayseri İli için yapılmış olan anketlerden, sadece il merkezine ait 657 hanenin verileri esas alınmıştır.

Modelimizde gelir, toplam hanehalkı aylık gelirini göstermektedir. Hanede çalışan bütün bireylerin aylık kazançları toplamından elde edilmiştir. Tasarruf ise, hanehalkı aylık gelirinden, aylık tüketim harcamaları düşülerek bulunmuştur. Harcama ve tasarruf kararlarının hanehalkı reisi tarafından alındığı varsayılmaktadır.

Yaş; hanehalkı reisinin yaşını ve fert sayısı; çocukların da dahil olduğu hanede yaşayan bireyleri temsil etmektedir.

En küçük kareler yöntemi kullanılarak aşağıdaki model tahmin edilmeye çalışılmıştır :

$$S = a_0 + a_1 Y + a_2 Y^2 + a_3 A + a_4 A^2 + a_5 F + a_6 F^2 \quad (5)$$

Eşitlikte S aylık hanehalkı tasarrufunu, Y aylık hanehalkı gelirini, A hanehalkı reisinin yaşını, F de hanedeki fert sayısını göstermektedir.

Ayrıca, farklı yaş ve meslek gruplarının marjinal tasarruf eğilimlerini belirlemek üzere, Kelly ve Williamson’un metodu kullanılmıştır.

29 yaş ve aşağısı, 30-39, 40-49, 50-59, 60 ve yukarısı olmak üzere beş yaş grubu için ayrı ayrı kişi başına düşen tasarrufla, kişi başına düşen gelir ilişkilendirilmiştir. Bu amaçla aşağıdaki model kullanılmıştır :

$$(S / N) = a_0 + a_1 (Y / N) \quad (6)$$

Eşitlikte, N hanehalkı fert sayısını göstermektedir.

Mesleğin tasarruflar üzerindeki etkisini tespit edebilmek amacıyla, hanehalkı gelir ve tüketim anketinde kullanılan meslek sınıflaması kullanılmıştır. Meslekler 9 alt bölüme ayrılmıştır. Her meslek grubu için bir kod kullanılmıştır. 0; Ev Kadınları, Emekliler, İrat Sahipleri, Çalışamaz Halde Olanlar ve Hapislerden Mesleği Olmayanlar İçin, 1; İlimi ve Teknik Elemanlar, Serbest Meslek Sahipleri ve Bunlarla İlgili Diğer Meslekler, 2; Müteşebbisler, Direktörler ve Üst Kademe Yöneticileri, 3; İdari Personel ve Diğer Çalışanlar, 4; Ticaret ve Satış Personeli, 5; Hizmet İşlerinde Çalışanlar, 6; Tarımcı, Hayvancı, Ormancı, Balıkçı ve Avcılar, 7,8,9; Tarım Dışı Üretim Faaliyetlerinde Çalışanlar ve Ulaştırma Makinaları Kullananları temsil etmektedir. Mesleğin tasarruflar üzerindeki etkisini de belirleyebilmek amacıyla her meslek grubu için 6 no'lu denklemimiz ayrı ayrı tahmin edilmiştir.

## 2) Bulgular ve Yorum

(5) no'lu modelimizde gelirin katsayısının pozitif olması beklenir. Yaşın ve fert sayısının tasarruflar üzerindeki etkisi ile ilgili ön beklentimiz yoktur. (5) no'lu modele ilişkin tahmin sonuçları tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4 incelediğinde, Kayseri'de tasarruf eğiliminin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Marjinal tasarruf eğilimi, 0.77'dir.

**TABLO 4 : KAYSERİ İLİ TASARRUF FONKSİYONU TAHMİN SONUÇLARI (1994)**

Değişkenler\ Modeller	1	2	3	4	5
Sabit	-6.49 (-10.1)	-3.29 (-3.9)	-1.01 (-0.2)	-5.06 (-4.3)	-5.57 (-2.5)
Y	0.77 (23.1)	0.39 (5.9)	0.39 (5.4)	0.39 (5.5)	0.39 (5.4)
Y <sup>2</sup>		0.003 (5.4)	0.003 (5.4)	0.003 (5.8)	0.003 (5.8)
A			-0.11 (-0.4)		-0.22 (-0.9)
A <sup>2</sup>			0.001 (0.5)		...
F				0.98 (1.0)	1.40 (1.3)
F <sup>2</sup>				-0.07 (-2.4)	...
R <sup>2</sup>	0.45	0.48	0.48	0.48	0.48

Not : Y geliri, A yaşı ve F fert sayısını göstermektedir. Parantez içindeki değerler katsayıların t değerlerini göstermektedir.

Tahmin sonuçlarından hareketle (2) no'lu modelimizi şu şekilde yazabiliriz:

$$S = -5.57 + 0.39 Y + 0.003 Y^2 - 0.22 A + 1.40 F \quad R^2 = 0.48$$

(0.07) (5.15) (0.24) (1.05)

Parantez içindeki değerler katsayıların standart hatalarını göstermektedir.  $A^2$  ve  $F^2$ 'nin katsayıları anlamsız çıktığı için modele dahil edilmemiştir.  $Y^2$ 'nin katsayısının anlamlı olarak sıfırdan farklı çıkması, tasarrufla gelir arasındaki ilişkinin doğrusal olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla gelir arttıkça marjinal tasarruf eğilimi de artacaktır.

Regresyonda kullandığımız verileri kullanarak düzenlediğimiz, gelir gruplarına göre ortalamaları gösteren tablo 5, gelir ve tasarruf arasındaki bu ilişkiyi açıkça göstermektedir. Tablo 5, Kayseri'de gelir gruplarına göre ortalama eğilimleri göstermektedir.

**TABLO 5 : KAYSERİ'DE GELİR GRUPLARI İTİBARIYLA ORTALAMA TASARRUF, TASARRUF ORANI VE GELİR GRUPLARININ DİĞER ÖZELLİKLERİ**

(Bin TL)

Gelir Grupları	Örnek Yüzdeleri	Ortalama Fert Sayısı	Ortalama Yaş	Ortalama Tasarruf	Kişi Başına Ortalama Gelir	Kişi Başına Ortalama Tasarruf	Ortalama Tasarruf Oranı
0-4000	18.14	3.9	39.9	-970	918	-266	-0.33
4001-8000	37.04	4.5	43.0	-476	1600	-65	-0.08
8001-12000	18.75	4.7	42.5	78	2413	33	0.01
12001-16000	9.76	4.5	40.1	-693	3494	-1255	-0.05
16001-20000	5.64	4.7	42.3	5287	4132	1315	0.30
20001-24000	3.05	5.6	47.9	7385	4695	1563	0.35
24001-28000	2.13	3.7	44.0	6224	7995	1687	0.23
28001'den yukarı	5.34	4.6	44.0	37169	13523	8045	0.65

Tablo 5 incelendiğinde, dördüncü gelir grubu hariç, gelir düzeyi yükseldikçe ortalama tasarrufun, kişi başına ortalama gelirin ve kişi başına ortalama tasarrufun da arttığı gözlenmektedir. Hanehalkı reisinin ortalama yaşı ve ortalama fert sayıları açısından yaş grupları arasında büyük farklılıklar görülmemektedir. Hem ortalama yaşın hem de ortalama fert sayısının en yüksek olduğu gelir dilimi, 20001-24000 (binTL)'dir.

Ortalama tasarruf eğilimi ise, gelirle birlikte artmaktadır. Ortalama tasarruf eğilimi birinci gelir grubunda -0.33 iken, en üst gelir grubunda 0.65'e ulaşmaktadır.

(5) no'lu modele gelir dışındaki fert sayısı ve yaş değişkenleri ilave edildiğinde, modelin açıklama gücünde bir iyileşme gözlenmemektedir. Ayrıca hem yaş değişkeninin katsayısı hem de çocuk sayısını gösteren değişkenin katsayısı %5 düzeyinde anlamlı çıkmamıştır. Bu da %5 güvenirlilik düzeyinde, yaşın ve fert sayısının Kayseri'de tasarruflar üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını gösterir.

Tablo 6, modelde kullandığımız verilerden derlediğimiz, yaş grupları itibarıyla ortalamaları göstermektedir.

**TABLO 6 : KAYSERİ'DE YAŞ GRUPLARI İTİBARIYLA ORTALAMA GELİR, TASARRUF VE DİĞER ÖZELLİKLER**

(Bin TL)

Yaş Aralığı	Örnek Yüzdesi	Ortalama Fert Sayısı	Ortalama Gelir	Ortalama Tasarruf	Ortalama Kişi Başına Gelir	Ortalama Kişi Başına Tasarruf	Ortalama Tasarruf Oranı
29 yaş ve aşağısı	16.92	4.0	8681	-234	2513	-637	-0.03
30-39 yaş	29.12	4.7	11110	2955	2575	683	0.27
40-49 yaş	26.68	4.9	13019	2802	2975	622	0.22
50-59 yaş	13.72	4.4	12539	2649	3222	618	0.21
60 Yaş ve yukarısı	13.41	3.7	10079	2254	3056	422	0.22

Yaş grupları itibarıyla baktığımızda, ortalama gelirin yaşla birlikte arttığını ve zirveye ulaştıktan sonra azalmaya başladığı görülmektedir. Ortalama gelir düzeyinin en yüksek olduğu yaş grubu, 40-49'dur. Bununla birlikte, ortalama tasarruf oranının en yüksek olduğu yaş grubu ise, 30-39'dur. Daha sonra ortalama tasarruf eğiliminde azalma gözlenmekle birlikte bu azalma küçük boyuttadır ve hemen hemen üç yaş grubunun ortalama tasarruf oranı eşittir.

Yaş gruplarının marjinal tasarruf eğilimlerini (MPS) tespit etmek üzere (6) no'lu model kullanılmıştır. En genç yaş grubu dışında, bütün yaş grupları için anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Tablo 7 yaş grupları itibarıyla elde ettiğimiz tahmin sonuçlarını göstermektedir.

30-39 yaş için, MPS = 0.61, 40-49 yaş için MPS = 0.66, 50-59 için MPS = 0.65 ve 60-69 için MPS = 0.43 olarak bulunmuştur. Hayat devreleri hipotezinin öngördüğü

gibi, tasarruflar öncelikle yaşla birlikte artmakta, ancak emeklilikten sonra ya da ileri yaşlarda azalmaya başlamaktadır .

**TABLO 7 : KAYSERİ'DE YAŞ GRUPLARI İTİBARIYLA TASARRUF FONKSİYONU TAHMİNLERİ**

Yaş Grupları\Değişkenler	$a_0$	$a_1$	$R^2$
30-39	-0.83 (-3.89)	0.61 (18.17)	0.71
40-49	-1.36 (-6.15)	0.66 (14.03)	0.53
50-59	-1.49 (-5.59)	0.65 (11.34)	0.59
60 ve yukarısı	-0.90 (-2.90)	0.43 (6.28)	0.31

30-39 yaş grubundaki bireyler henüz gelirlerinin en üst noktasına ulaşmamıştır ve çocuk bakımına, dayanıklı mallara harcamaları henüz çalışan yaşlı bireylerden fazladır. Gelir 40-49 yaşında zirveye ulaşmakta ve tasarruflar daha da artmaktadır. Ancak bu yaş grubundan sonra azalmaya başlamaktadır. Tasarruflardaki bu azalma hayat devreleri hipotezinin öngördüğü ölçüde büyük değildir. Yaşın tasarruflar üzerindeki etkisi son yaş grubu hariç, oldukça küçük boyuttadır.

Yaş gruplarının marjinal tasarruf eğilimleri arasındaki farklılık, Kelly ve Williamson'un bulguları kadar da büyük çıkmamıştır. Dolayısıyla Kayseri'de, yaş yapısındaki değişmelerin tasarruf davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Kayseri'de miras bırakma arzusunun kuvvetli olması tasarrufun yaşa bağlı olmamasının sebeplerinden biridir.

Kayseri'de fert sayısının da tasarruflar üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Tablo 8, Kayseri'de fert sayısına göre ortalamaları göstermektedir.

Tablodan da görülebileceği gibi, fert sayısı 1'den 2'ye yükseldiği zaman ortalama tasarruf oranında önemli bir azalma görülmektedir. Daha sonra fert sayısı ile birlikte tasarruf oranları da yükselmekte, ancak fert sayısı 4'e ulaştıktan sonra yeniden düşmeye başlamaktadır. Tasarruflarda azalma görülmekle birlikte, istikrarlı bir seyir izlememektedir. Kayseri'de hanede yaşayan fert sayısındaki değişmelerin, tasarruflar üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Dolayısıyla çocuk sayısındaki değişmelerin de tasarruflar üzerinde anlamlı bir etkisi olmayacaktır.

**TABLO 8 : KAYSERİ'DE FERT SAYISINA GÖRE ORTALAMA GELİR, TASARRUF VE DİĞER ÖZELLİKLER**

(Bin TL)

Fert Sayısı	Örnek Yüzdesi	Ortalama Yaş	Ortalama Gelir	Ortalama Tasarruf	Kişi Başına Ortalama Gelir	Kişi Başına Ortalama Tasarruf	Ortalama Tasarruf Oranı
1	1.8	55.8	4760	659	4760	658	0.14
2	9.6	52.0	8190	-3220	4095	-1610	-0.39
3	17.8	43.1	11979	2019	3993	672	0.17
4	24.1	38.2	10721	2784	2680	696	0.26
5	24.1	39.2	11345	2638	2269	527	0.23
6	14.3	42.1	12395	3471	2066	578	0.28
7 ve Yukarıları	8.1	47.1	14213	4553	1734	538	0.32

Tansel (1992)'de de, çocukların tasarruflar üzerinde anlamlı bir etki yapmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Tansel, 1992, s.114).

Yaş ve hanedeki fert sayısına ilaveten hanehalkı tasarruflarını etkileyecek bir diğer değişken de, meslektir. Tablo 9, meslek grupları itibariyle ortalamaları göstermektedir.

**TABLO 9 : KAYSERİ'DE MESLEK GRUPLARI İTİBARIYLA GELİR, YAŞ, FERT SAYISI VE TASARRUF ORTALAMALARI**

Meslek Kodu	Örnek Büyüklüğü	Hanehalkı Geliri	Tasarruf	APS	Kişi Başına Ortalama Gelir	Kişi Başına Ortalama Tasarruf	Yaş	Fert sayısı
0	182	9527158	1096244	0.12	2346337	269982	54	4
1	25	13926727	2612735	0.19	3253908	610452	40	4
2	23	28864925	16310502	0.57	6383589	3607130	37	5
3	31	10631726	1298435	0.12	2511431	306717	38	4
4	83	15889503	3171444	0.20	3470602	692710	38	5
5	43	11716033	3792261	0.32	2376365	769185	39	5
6	11	14140653	-713294	-0.05	3456604	-174361	47	4
7,8,9	258	9055580	1426678	0.16	1950200	307248	36	5

Not : APS ortalama tasarruf eğilimini göstermektedir.

Meslek grupları itibariyle ortalamalara baktığımızda ortalama tasarruf eğiliminin en yüksek olduğu grubun müteşebbisler olduğu görülmektedir. Ortalama tasarruf eğiliminin en düşük olduğu meslek grubu ise, tarım işlerinde çalışanlardır. Bu bulgularımız, Kelly ve Williamson'un bulguları ile tutarlıdır.



Kelly ve Williamson'un metodu kullanılarak (6 no'lu model), ayrı ayrı meslek grupları itibarıyla tasarruf eğilimleri hesaplanmıştır. Ticaret ve satış personeli ile tarım işleri ile uğraşanların dahil olduğu meslek grupları için anlamlı sonuçlar elde edilmemiştir. Diğer katsayılar %5 düzeyinde anlamlıdır. Tablo 10, meslek grupları itibarıyla tasarruf fonksiyonlarını göstermektedir. Parantez içindeki değerler katsayıların standart hatalarını göstermektedir.

**TABLO 10: KAYSERİ'DE MESLEK GRUPLARI İTİBARIYLA TASARRUF FONKSİYONU (S/Y)=  $a_0+a_1$  (Y/N) TAHMİNLERİ**

Meslek Kodu	$a_0$	$a_1$	$R^2$
0	-1.14 (0.156)	0.52 (0.041)	0.47
1	-0.69 (0.609)	0.38 (0.122)	0.30
2	-2.40 (0.606)	0.92 (0.062)	0.91
3	-1.55 (0.394)	0.71 (0.122)	0.54
5	-1.20 (0.15)	0.80 (0.037)	0.92
6,7,8	-0.59 (0.094)	0.44 (0.023)	0.59

Tablo 10'dan da görülebileceği gibi marjinal tasarruf eğiliminin en yüksek olduğu meslek grubu müteşebbislerdir. Müteşebbislerin marjinal tasarruf eğilimi 0.92 olarak bulunmuştur. İlmî ve teknik elemanlar ise, marjinal tasarruf eğiliminin en düşük olduğu meslek grubudur. Ortalama yaşın yüksek olduğu, çoğunluğu emeklilerden oluşan meslek grubunun marjinal tasarruf eğilimi (0.52) ise, tasarrufların yaşla birlikte azalmadığını göstermektedir.

Dolayısıyla mesleğin, Kayseri'de bireylerin tasarruf davranışını etkileyen önemli faktörlerden biri olduğunu söyleyebiliriz.

## SONUÇ

Gelir düzeyi, gelir dağılımı, faiz haddi ve enflasyon gibi iktisadi faktörler yanında hanehalkının büyüklüğü, yaş yapısı, meslek ve şehirleşme oranı gibi demografik değişkenler de tasarruf düzeyi üzerinde etkili olabilir. Makalede, demografik değişkenlerin hanehalkı tasarruf davranışı üzerindeki etkisini belirlemek

ve Kayseri’de gelirin, yaşın, hanedeki fert sayısının ve mesleğin hanehalkı tasarruf davranışı üzerindeki tespit etmek amaçlanmıştır.

Demografik değişkenlerin tasarruflar üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar daha çok bağımlılık oranı tasarruf ilişkisi üzerinde yoğunlaşmıştır. Gelişmekte olan ülkelerde bağımlılık oranının tasarruflar üzerinde negatif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Gelişmiş ülkelerde ise, nüfusun yaş yapısındaki değişme tasarrufları etkileyen en önemli demografik faktör olarak ön plana çıkmıştır. Ayrıca meslek de, tasarruflar üzerinde etkili olan bir diğer demografik değişkendir.

Kayseri ili için yapmış olduğumuz çalışmada da, tasarrufun gelirin önemli bir fonksiyonu olduğu görülmüştür. Dördüncü gelir grubu (12001-16000) hariç, tasarruflar gelire bağlı olarak artmaktadır. Kayseri’de marjinal tasarruf eğiliminin en yüksek olduğu yaş grubu, 40-49’dur. Bunun yanında tasarrufların yaşa bağlı olarak azaldığı görülmekle birlikte, bu azalmanın küçük boyutta olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla Kayseri’de nüfusun yaş yapısı ve hanedeki fert sayısı gibi demografik değişkenlerin tasarruflar üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bunun yanında mesleğin tasarruf davranışı üzerinde etkili olduğu ve kâr geliri elde eden müteşebbislerin, teorik beklentilere uygun olarak, marjinal tasarruf eğiliminin diğer meslek gruplarından önemli ölçüde yüksek olduğu görülmüştür.

#### KAYNAKÇA

- BOSWORTH**, Barry, G.Burtles and J.Sabelhaus (1991), "The Decline in Saving: Evidence From Household Surveys", **Brooking Papers on Economic Activity**, I, pp.183-256.
- BOVENBERG**, A.Lans (1990), " Why has US Personal Saving Declined", **Finance and Development**, June, pp.10-11.
- BOVENBERG**, A.Lans and O.Evans (1990), "National and Personal Saving in the United States", **IMF Staff Papers**, Vol.37, No.3, September, pp.636-667.
- ESPENSHADE**, Thomas J. (1975), "The Impact of Children on Household Saving : Age Effects Versus Family Size", **Population Studies**, , 29, pp. 123-125.
- FRY MAXWELL**, J. and A.Mason (1982), "The Variable Rate-of-Growth Effect in The Life-Cycle Saving Model : Children, Capital Inflows, Interest and Growth in a New Specification of The Lif-Cycle Model Applied

to Seven Asian Developing Countries", **Economic Inquiry** , Vol.XX, No.3, July, pp.426-442.

**GERSOVITZ**, Mark (1988), "Saving and Development" in **Handbook of Development Economics**, H. Chenery and ---Srinivasan T.N., Vol.1, Elsevier Science Publishers B.V., pp.381-423.

**HAMMER**, Jeffrey (1986), "Population Growth and Savings in LDC'S : A Survey Article", **World Development**, Vol.14, No.5, pp.579-591.

**HOUTHAKKER**, H.S. (1965), "On Some Determinants of Saving in Developed and Underdeveloped Countries", in E.A.G. Robinson ed., **Problems in Economic Development**, New York, pp.212-227.

**KELLY**, Allen (1988), "Population Pressures, Saving and Investment in The Third World : Some Puzzles", **Economic Development and Cultural Change**, April, pp.449-464.

**KELLY**, Allen (1976), "Savings, Demographic Change and Economic Development", **Economic Development and Cultural Change**, Vol.24, No.4, July, pp. 683-693.

**KELLY**, Allen C. and J.G. Williamson (1968), "Household Saving Behaviour in Developing Economies : The Indonesian Case", **Economic Development and Cultural Change**, Vol.16, No.3, April, pp.385-403.

**LAHIRI** Ashok (1989), "Dynamics of Asian Savings : The Rate of Growth and The Age Structure", **IMF Staff Papers**, Vol.36, No.1, March, pp. 228-261.

**LEFF**, Nathaniel (1971), "Dependency Rates and Saving Rates : Reply", **American Economic Review**, 61, June, pp.476-480.

**LEWIS**, W.Artur (1966), "Sınırsız Emek Arzı ile İktisadi Kalkınma", (Çev. Metin Berk), **İktisadi Kalkınma Seçme Yazılar**, Der. M.Berk, F.Görgün, S.İlkin, Ankara, , ss.89-131.

**MASON**, Andrew (1988), "Saving, Economic Growth and Demographic Change", **Population and Development Review**, 14, No.1, March, pp.113-144.

- MASSON**, Paul R. (1990), "Long-term Macroeconomic Effects of Aging Populations", *Finance and Development*, June, pp.6-9.
- MIKESELL**, Raymond and J.Zinser (1973), "The Nature of Saving Function in Developing Countries : A Survey of the Theoretical and Empirical Literature", *Journal of Economic Literature*, Vol.XI, No.1, March, pp. 1-26.
- MODIGLIANI**, Franco (1970), "The Life Cycle Hypothesis of Saving and Intercountry Differences in the Saving Ratio", *Induction, Growth and Trade : Essays in Honor of Sir Roy Harrod*, eds. W.A.Eltis, M.G.Scott and J.Wolfe, Clarendon Press, Oxford, pp.197-225.
- MUSGROVE**, Philip (1979), "Permanent Household Income and Consumption in Urban South America", *American Economic Review*, Vol.69, No.3, June, pp.355-368.
- RAM**, Rati (1982), "Dependency Rates and Aggregate Savings : A New International Cross Section Study", *American Economic Review*, Vol.72, No.3, June, pp.527-544.
- SKOTT**, Peter (1981), "On the Kaldorian Saving Function", *Kyklos*, Vol.34, Fasc.4, pp.563-581.
- SNYDER**, Donald (1974), "Econometric Studies of Household Saving Behaviour in Developing Countries : A Survey", *Journal of Development Studies*, Vol.10, No.2, January, pp.139-153.
- TANSEL**, Aysit (1992), "Household Saving, Income and Demographic Interactions", *METU Studies in Development*, 19(1), pp.91-114.
- THIRWALL**, A.P. (1974), *Inflation, Saving and Growth in Developing Economies*, First Published, Macmillan, London, s.166.
- THORNE**, Alfredo E. (1986), *The Determinants of Saving in a Developing Economy- The Case of Peru*, Doctoral Thesis, Oxford University.
- UZAY**, Nısfet (1997), *Tasarruf Davranışını Belirleyen Faktörler : Teori ve Türkiye Uygulaması*, Basılmamış Doktora Tezi, Erciyes Ün. Sosyal Bilimler Ens.
- VENIERIS**, Yiannis P. and D.K.Gupta (1986), "Income Distribution and Sociopolitical Instability as Determinants of Savings: A Cross

Sectional Model", *Journal of Political Economy*, Vol.94, No.4, August, pp.873-883.

**WEBB**, Steven B. and H. Zia (1990), "Lower Birth Rates = Higher Saving in LDCs", *Finance and Development*, June, pp.12-14.

**WEIL**, David (1994), "The Saving of the Elderly in Micro and Macro Data", *Quarterly Journal of Economics*, February, pp.55-81.

**WILLIAMSON**, Jeffrey G. (1968), "Personal Saving in Developing Nations : An Intertemporal Cross-Section from Asia", *Economic Record*, June, pp.194-211.

#### **ABSTRACT**

The factors that exist in saving function can be divided into two as economic factors and demographic factors. Our study's purpose is to investigate the effects of demographic factors and income on household savings function in Kayseri. It has been determined that savings particularly depend on income in Kayseri. Occupation also affects savings. But age structure and the number of individuals in household have no significant effect on savings.

# TEK DÜZEN HESAP PLANINA GÖRE BİLANÇO VE GELİR TABLOSUNDA YER ALAN BAZI HESAP GRUPLARININ MALİ ANALİZ AÇISINDAN İNCELENMESİ

Mehmet Özbirecikli\*

## ÖZET

İşletmelerin büyümesi, sermaye piyasasının gelişmesi, finansal kurumların kredi açacakları firma hakkında bilgi sahibi olma gereksinimlerinin artması, tasarruf sahiplerinin yatırım yapacakları firmanın finansal yapısını tanımak istemeleri, yöneticilerin karar alma süreçlerinde işletmenin finansal gücü hakkındaki bilgi gereksinimleri gibi gibi nedenler finansal tabloların analizini ve yorumunu önemli kılmaktadır. Ancak söz konusu analizlerin sağlıklı olabilmesi için finansal tablolarda yer alan kalemlerin, içinde yer aldıkları hesap grubunun özelliklerini taşıması gerekir. Bu çalışmada, tek düzen hesap planına göre bilanço ve gelir tablosunda yer alan bazı hesap gruplarının mali analiz çalışmaları üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

## 1. GENEL OLARAK

Ülkemizdeki işletmelerin, özellikle yasal uygulamaların da teşviki ile, kurumsallaşmanın önemini kavradıklarını görmekteyiz. Bu gelişmelerin doğal sonucu olarak şirketler halka açılmakta, sermaye tabana yayılmakta, sermaye piyasası gelişmekte ve işletmecilik modern bir boyut kazanmaktadır.

2449 sayılı Sermaye Piyasası Kanununa göre halka açık anonim şirketler, hisse senetleri halka arz edilmiş olan veya halka arz edilmiş sayılan anonim ortaklıklardır. Ortak sayısı 100'ü bulan anonim ortaklıklar, halka açık anonim ortaklıklar sayılır (Civan, 1994, s.29). Halka açık anonim şirketler, bir yandan ekonomik birimlerinin faizsiz ve uzun vadeli bir kaynağa kavuşmasını sağlarken, diğer yandan da ortaklık yoluyla sermayenin tabana yayılmasına yardımcı olmaktadır (Ertuna, 1994, s.38).

Halka açılma kavramındaki gelişmelere paralel olarak, söz konusu şirketlerin finansal tablolarının analiz edilmesi ve analiz sonuçlarına göre, portföy oluşturma kararlarına yön verilmesi önem kazanmıştır. Bu şekilde yatırımcının, pay senedine yatırım yapacağı şirketi mali açıdan tanıması mümkün olmaktadır. Aksi halde yatırımcının portföyden elde edeceği parasal sonuç olumsuz olabilmektedir.

---

\* Dr., Mustafa Kemal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, HATAY

Sözgelimi, nakit durumu ve likiditesi iyi olan bir işletme, kolaylıkla kâr payı dağıtabilir. Ancak hızlı büyüyen işletmeler, sürekli olarak fona ihtiyaç duyacaklarından, nakit olarak kârlarını dağıtmayabilirler. Ayrıca bilançolarında dönem kârı veya dağıtılmamış kâr gördüğü halde, işletmelerin nakit durumu kârın dağıtılmasına elverişli olmayabilir (Doğan ve Özbirecikli, 1995, s.117-118). İşte bu gibi bilgilerin mali analiz çalışması ile elde edilmesi mümkün olabilir.

Verdiğimiz örnek, mali analiz kavramının küçük bir kesitini teşkil etmektedir. Çünkü mali analiz kavramı sadece yatırımcıları (küçük tasarruf sahiplerini) değil, işletme yönetimini, işletmeye borç veren kredi kurumlarını, mal satan firmaları ve şirketin mevcut ortaklarını da ilgilendirmektedir.

Nitekim, bir kredi kuruluşu kredi açacağı, bir işletme mal satacağı ve bir hissedar yatırım yaptığı veya ortağı olduğu şirketin mali durumu hakkında bilgi sahibi olmak isteyecektir.

Bu kesimde, mali analiz için kullanılan yöntemler veya mali analizin nasıl yapıldığı değil, söz konusu yöntemlerde kullanılan hesapların gruplandırılış şekli incelenmeye çalışılacaktır. Başka bir ifadeyle, burada tekdüzen hesap planına göre yapılan gruplandırmanın, mali analiz çalışmaları üzerindeki etkilerinin incelenmesi hedeflenmiştir. Ancak, öncelikle mali analiz kavramına ve bu konuda yapılan çalışmaların önemine kısaca değinmekte yarar vardır.

## 2. MALİ ANALİZ KAVRAMI VE ÖNEMİ

Finansman ve faaliyet verilerinin anlam ver önem derecesini saptayabilmek için bir adım olan finansal tabloların ve işletme içi yönetim raporlarının analiz ve yorum konusu, muhasebedeki dört aşamanın sonuncusunu temsil eder. Finansman ve faaliyet verilerinin toplanması, özetlenmesi ve finansal tabloların hazırlanması bakımından muhasebecini emeğini gerektiren ilk üç aşama ise şunlardır (Gönenli, 1977, s.28):

- Borçlu ve alacaklı hesapları saptamak için her muamelenin analizinin yapılması ve söz konusu muameleyle ilişkin tutarların hesaplanması bakımından her muamelenin değerlendirilmesi veya ölçülmesi

- Gerekli bilgilerin yevmiye defterine işlenmesi, defterikebir hesaplarında toplanması ve çalışma tablosunun hazırlanması

- Finansal tabloların düzenlenmesi

Muhasebenin dördüncü aşaması ise işletme yönetiminin, yatırımda bulunanların, alacaklıların ve işletmenin finansal durumuyla faaliyet sonuçlarına ilgi duyan diğer grupların karar vermelerine yardımcı olan diğer bilgilerin sunulmasıdır.

İşletmenin finansal planlamasının ve finansal kontrolünün ön koşulu mali analizdir. İşletmenin içinde bulunduğu durum bilinmeden finansal planlama ve finansal kontrol faaliyetlerinin yürütülmesine olanak yoktur. Mali analiz, finansal tablolarda yer alan verilere dayanılarak yapılır (Tuan, 1982, s.4).

Bilanço ve gelir tablosu, finansal tabloların iki ana tablosunu oluşturmaktadır. Genellikle öteki tablolar bu iki tablodan elde edilen bilgilerden yararlanılarak düzenlenmektedir (Güvemli, 1981, s.1). Bu bilgiler incelendiğinde işletmenin mali durumu ve faaliyetleri hakkında önemli yargılara ulaşmak mümkün olur.

Finansal tabloların analiz ve yorumu, bu tabloların yapısını ve kapsamını ustaca anlamayı gerektirdiği kadar, çeşitli kalemlere takdir olunması gereken değerlerin saptanması konusunda bazı bilgilere sahip olunmasını da zorunlu kılmaktadır. Bununla birlikte, finansal tabloların sağlam muhasebe prensipleriyle bağdaşması ve hesap gruplarında yer alan kalemlerin söz konusu hesap grubunun özelliklerini taşıması gerekir. Aksi halde yapılan analiz çalışmasında elde edilecek sonuçlar yanıltıcı olabilir.

### **3. TEK DÜZEN HESAP PLANININ MALİ ANALİZ ÇALIŞMALARI AÇISINDAN İNCELENMESİ**

#### **3.1. Bilanço Kalemleri Açısından**

Tek düzen hesap planında yer alan kalemlerin gruplandırılış şeklinin analiz çalışmaları açısından önemli olduğunu belirtmiştik. Nitekim, bazı kalemler, içerisinde yer aldıkları hesap grubu itibarıyla mali analiz çalışmalarına yanıltıcı etkide bulunabilmektedir. Bu başlık altında söz konusu kalemleri tek tek incelemeye çalışacağız. Burada, incelenen kalemleri izlediği sıra herhangi bir özellik arz etmemektedir.

##### **3.1.1. Kredilerin Ana Para Taksitleri**

Vadelerin bitimine bir yılda daha uzun bir süre bulunan orta ve uzun süreli banka kredilerinin bilanço tarihinden itibaren bir içinde ödenecek ana para taksitlerinin kısa süreli borçlar arasında gösterilmesi gerekir.

Gelecek hesap döneminde ödenecek uzun süreli borçların taksitleri kısa süreli borçlar arasında gösterilmediği takdirde, firmanın borç ödeme gücünü ifade eden cari ve likidite rasyoları ile net işletme sermayesi yanıltıcı bir şekilde hesaplanacaktır.

Gelecek hesap dönemine ilişkin kredi faizlerinin ise bilançolarda kısa süreli borçlar arasında bulunmaması gerekir. Çünkü gelecek hesap dönemine ilişkin faiz giderlerinin söz konusu dönemin gelirleri ile karşılaştırılması gerekecektir. Bununla beraber orta ve uzun vadeli kredilerin geçmiş hesap dönemine ilişkin olarak tahakkuk



etmiş ve bilanço tarihi itibariyle ödenmemiş faizleri kısa vadeli borçlar arasında yer alır.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun Seri VII-16 nolu tebliğine göre, tahakkuk ettiği halde henüz ödenmeyen faizlerin "303. Uzun Vadeli Kredilerin ana Para Taksitleri ve Faizleri" olarak "30. Mali Borçlar" başlığı altında gösterilmesi gerekmektedir. Ancak, konuya mali analiz çalışmaları açısından baktığımızda tahakkuk ettiği halde bilanço tarihi itibariyle ödenmemiş faiz borçlarının Banka Kredileri arasında değil de "381. Gider Tahakkukları" başlığında gösterilmesinin daha uygun olacağını görmekteyiz.

### 3.1.2. Finansal Kiralama

İşletmenin mülkiyetinde bulunan maddi duran varlıklar, bilançonun "Maddi Duran Varlıklar" başlığı altında gösterilir. Finansal kiralama yolu ile iktisap edilen maddi duran varlıklar ve bunlara ilişkin kira borçları ise bilançoda yer almazlar. Sadece kiralanan maddi değerler için peşin ödenen kira bedelleri "Peşin Ödenmemiş Giderler" arasında, iktisadi değerlerini sürekli olarak arttırıcı giderler de "Özel Maliyet Bedeli" olarak gösterilir.

17 nolu Uluslararası Muhasebe Standardı'nda "Kira Sözleşmelerinin Muhasebeleştirilmesi" başlığı altında bu konuya şöyle yer verilmektedir (Ataman, 1992, s.120-121):

Kira sözleşmesinin finans tipi olabilmesi için kiralanan varlığın mülkiyeti ile ilgili tüm risklerin ve kazançların devredilmesini sağlaması gereklidir. Bu tür sözleşmeler iptal edilemeyen sözleşmelerdir ve kiraya veren tarafın kiralanan varlık için yaptığı yatırım ve yapılan yatırım tutarından elde edeceği geri ödemeleri garanti eder.

Kayıtlar ve diğer işlemler yasal formlarına göre değil, finansal gerekçelerine ve içeriklerine göre muhasebeleştirilmelidir. Kiralama sözleşmesinin yasal formu kiralanan varlığın mülkiyetini kiralayana devretmeyebilir, fakat finans tipi kiralama da finansal gerekçeler ve kullanım ömrünün büyük bir kısmının kullanılması ile ortaya çıkacak ekonomik kazançları, varlığın ortalama piyasa değerine yakın bir ödeme ile, kiralayana devreder.

Eğer bu tür kiralama kayıtları kiralayanın bilançosunda gösterilmez ise, işletmenin borçları ve ekonomik kaynakları olduğundan daha az gösterilmiş olur ve bu durum da finansal oranları gerçeklerden saptırır. Öyle ise, finans tipi kiralamalar, kiralayan tarafından bilançosunda, gelecekteki kira ödemeleri hesabına katılarak borç ve de varlık olarak gösterilmelidir.

Finans tipi kiralama sonucunda ortaya çıkan bütün haklar ve yükümlülükler kira süresinin başlangıç tarihi itibariyle kiralanan varlığın piyasa değerinden bağışlar

ve kiraya verene ait olan vergi iadesi alacakları çıkarılarak veya düşükse, sözleşmedeki minimum ödemelerin bugünkü değeri esas alınarak kayıtlara geçirilir. Kira sözleşmesinin başlangıcında, gelecekteki kira ödemeleri ile ilgili borçlar ve varlık, bilançoda aynı tutarlarla kaydedilir.

Sözleşmedeki minimum ödemelerin bugünkü değeri hesaplanırken iskonto oranı olarak sözleşmedeki zanni faiz oranı (interest rate implicit in the lease) kullanılır, eğer bu oranı saptamak pratik değilse kiralayanın kullandığı ek borçlanma faiz oranı kullanılır.

Kiralanan varlığın amortize edilecek tutarı, kiralayanın sahip olduğu diğer varlıklarda kullandığı amortisman metodu kullanılarak sistematik bir şekilde kiralama süresi boyunca her yıla dağıtılır. Eğer kira sözleşmesinin sonunda varlığın mülkiyeti kiralayana devredilecekse varlığın kullanım ömrü esas alınır, mülkiyet devredilmeyecek ise sözleşme süresi veya kullanım süresinden hangisi daha kısa ise o süre esas alınır.

Kira süresince ödenecek sözleşmedeki minimum ödemeleri toplamı ve başlangıçta kayıtlara geçirilen borç toplamı arasındaki fark finans yüküdür. Bu yük, her dönem kalan borç bakiyesi üzerinden sabit dönemsel faiz oranı saklayabilmek için kira süresi boyunca her döneme dağıtılır. Uygulamada hesaplamaları kolaylaştırabilmek için rakamlarda bazı yuvarlaklaştırmalar yapılır.

Finans tipi kiralama sonucunda amortisman giderleri ve her muhasebe dönemine isabet eden belli finans giderleri ortaya çıkmaktadır. Bu iki giderin toplam tutarı ödenecek kira tutarına eşit değildir. Bu yüzden ödenecek kiralara gelire yüklemek hatalıdır. Aynı şekilde kira sözleşmesinin başlangıç tarihinde varlık ve varlıkla ilgili borçlar da eşit tutarlarda değildir.

Ayrıca, gelecek hesap döneminde ödenmesi gereken kira tutarlarının bilançoda görülmemesine ilişkin sakıncaları ortadan kaldırmak amacıyla, finansal kiralama tutarının "40. Mali Borçlar" başlığı altında, finansal kiralamadan doğan borçlardan gelecek aylarda ödenecek kısmın ise "381. Gider Tahakkukları" başlığında gösterilmesi analiz açısından daha uygun olabilir.

### **3.1.3. Alınan Depozito ve Teminatlar**

Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliğinde "326. Alınan Depozito ve Teminatlar" kalemine "32. Ticari Borçlar" başlığı altında yer verilmiştir. Oysa "Ticari Borçlar" başlığının sadece kredili mal ve hizmet alışından kaynaklanan borçları kapsamasının daha doğru olacağı düşünülebilir. Nitekim farklı iki kaynağın, ortak bir başlık altında toplanması analiz açısından hatalı sonuçlara yol açabilir. Bu nedenle borç devir hızının hesabında "Alınan Depozito ve Teminatların" Ticari Borçlardan indirilmesinde yarar vardır.

#### **3.1.4. Alınan Avanslar**

Sipariş dolayısıyla, malın tesliminden veya hizmetin ifasından önce, alıcıların işletmeye verdiği avanslar, peşin ödenmiş mal ve hizmet bedelleri, işletme için borç niteliğindedir. Siparişe konu olan mal ve ya hizmetin gelecek hesap döneminde müşteriye teslimi söz konusu ise, alınan avansların kısa süreli ticari borçlar arasında yer almasında yarar vardır.

#### **3.1.5. Ortaklara Borçlar**

Firmanın esas faaliyet konusu dışında gerçekleşen işlemler dolayısıyla işletme sahibine veya ortaklara olan kısa süreli borçları bu başlık altında yer alır. Ortaklara borçlar, ticari faaliyetten veya kaynak sağlamak amacıyla ortaklardan borç para almaktan kaynaklanabilir. Mali analiz esnasında, tek sahipli işletmelerde, adi ortaklıklarda ve şahıs şirketlerinde (komandit şirketlerde komanditer ortaklara olan borçlar hariç) işletme sahibinin veya ortakların işletmeden devamlılık arz eden alacaklarının işletmenin gerçek bir borcu olarak değil de, öz sermayenin bir ögesi olarak dikkate alınması gerekir.

Sermaye şirketlerinde ise eğer şirket kapalı bir aile şirketi niteliğinde ise, ortakların devamlılık gösteren alacaklarının, şirketin uzun süreli borçları arasında gösterilmesinde yarar vardır.

Ortaklara borçlar, mali analizde firmanın özelliğine göre uzun vadeli bir fon veya özsermaye ögesi olarak dikkate alınabileceği için ayrı gösterilmesinde yarar vardır. Ancak Maliye Bakanlığı ve SPK, Ortaklara Borçların ayrı bir alt bölüm olarak değil, “Diğer Kısa Vadeli Borçlar” arasında gösterilmesini önermiştir.

#### **3.1.6. Orta ve Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar**

Uzun süreli borçlar, bilançonun düzenlendiği tarihten itibaren firmanın bir yıl içerisinde ödenmesi gerekmeyen yükümlülüklerini kapsar. Diğer bir ifadeyle, kısa süreli yabancı kaynaklar, bir yıl veya olağan faaliyet dönemi içerisinde ödenecek borçlar olduğu için, firmanın kısa vadeli olanlar dışındaki yabancı kaynaklarının tümü uzun süreli borçlar arasında gösterilmelidir.

Uzun süreli borçları gerekli analize tabi tutabilmek için, bilançolarda bu kategori borçlarla ilgili olarak faiz oranları, vadeleri, teminatlı olup olmadıkları, teminat olarak gösterilen varlıklar, varsa borç ödemek için oluşturulmuş özel fonlar hakkında bilgilere ihtiyaç vardır. Bu bilgiler, bilançonun dipnotlarında verilebilir.

Bankalardan alınmış olan uzun süreli banka kredilerinin gelecek hesap döneminde ödenecek ana para taksitleri kısa vadeli borçlar arasında gösterilmelidir.

Ayrıca bu kategori borçların tahakkuk etmiş fakat bilançonun düzenlendiği tarihe kadar ödenmemiş faizlerinin de, kısa vadeli borçlar arasında gösterilmesi gerekir.

### **3.1.7. Uzun Süreli Satıcı Kredileri (Ticari Borçlar)**

Firmalar, özellikle maddi duran varlıkların finansmanında uzun süreli satıcı kredilerinden yararlanmaktadır. Firmalar, yurt içinden uzun süreli satıcı kredisi sağlayabilecekleri gibi, yurt dışındaki firmalardan da aynı veya nakdi olarak dış krediler temin edebilirler.

Uzun süreli satıcı kredilerinin gelecek hesap dönemlerinde ödenecek taksitleri de, kısa süreli borçlar arasına aktarılmalıdır.

Dış ülkelerden sağlanan kredilerde veya yurt içinden alınan döviz kredilerinde kur (devalüasyon) riski firmaya ait ise, kurlarda meydana gelen değişimler, firmanın borç tutarının değişmesine neden olmaktadır. Dışardan sağlanan krediler duran varlıkların finansmanında kullanılmış ise, duran varlıklar işletmeye alınmaya kadar devalüasyondan doğan farkların, duran varlığın maliyetine eklenmesi gerekir. İşletme döneminde oluşacak kur farklarını, duran varlıkların maliyetine eklemek veya doğrudan zarar yazmak konusunda vergi kanunları mükelleflere seçim hakkı tanımıştır. Şayet dış kredi işletmenin genel finansman gereksinmesini karşılamak amacıyla alınmış ise bu durumda, döviz kurundaki değişiklikler nedeniyle borçların artan TL tutarı (kur farkı) olağanüstü veya faaliyet dışı gider ve zararlar arasında gösterilebilir. Uygulamada kur zararları için finansman giderleri kullanılmaktadır.

### **3.1.8. Kıdem Tazminatı Karşılıkları**

İş akdinin, İş Kanununun 14. Maddesindeki durumlara uygun olarak feshedilmesi veya sona ermesi halinde, her tam yıl için; işverence işçiye 30 günlük ücreti tutarında kıdem tazminatı ödenir (Bursal ve Ercan, 1995, s.99).

Ülkemizde, vergi uygulamaları açısından, gelecek yıllarda ödenecek kıdem tazminatları için karşılık yarılması ve bunun vergi matrahında indirilmesi kabul edilmemiştir. Şöyle ki, Danıştay'ın işten ayrılacak işçilere ödenecek kıdem tazminatları için, vergi açısından, önceden karşılık ayıramayacağı hakkındaki kararları istikrar kazanmıştır.

Nitekim Danıştay, ancak işten çıkartılan işçilere henüz ödenmemiş işçi kıdem tazminatları için karşılık ayrılarak gider yazılabileceğini kabul etmektedir.

Bu nedenle düzenlenen bilançolarda kıdem tazminatlarının karşılıkları çoğu kez görülmemektedir. Ancak işçi kıdem tazminatlarının önem kazandığı günümüzde, işletmelerin ödenecek kıdem tazminatları için karşılık ayrılarak, bunlara bilançoda yer

vermeleri hem mali durumlarını hem de faaliyet sonuçlarını daha gerçekçi bir şekilde saptamaları yönünden önem taşımaktadır.

Nitekim bankalar için öngörülen tekdüzen hesap planı esaslarına ilişkin açıklamalarda, kıdem tazminatı bankanın bir yükümlülüğü olduğundan ve bu yükümlülük banka çalışanlarının çalıştıkları yıllarla doğru orantılı olduğundan, çalışılan her yıl için kıdem tazminatı karşılığı gerekli görülmüştür. Bu durumda bankalar çalıştırdıkları elemanlarının kıdem yılları ile, yürürlükte olan kıdem tazminatı için mali tablolarında karşılık ayıracaklardır. Böyle bir karşılığın kanunen kabul edilmeyen gider olması, karşılık ayrılmasına engel olmayacaktır (Akgüç, 1995, s.165).

### 3.2. Gelir Tablosu Kalemleri Açısından

Gelir tablosu, işletmenin belli bir dönemde elde ettiği tüm gelirler ile aynı dönemde katlandığı bütün maliyet ve giderleri ve bunların sonucunda işletmenin elde ettiği dönem karı veya zararını gösteren bir tablodur (Kızıllı, 1996, s.18).

Gelir tablosu, gereken şekilde düzenlendiği takdirde, hesap dönemine ait gelir kaynaklarını ve gelir sağlamak için yapılan giderleri ayrıntılı bir şekilde gösterdiği gibi, işletmenin gelecek yıllarında elde edeceği gelirlerin tahmini konusunda yararlı ve yol gösterici olabilir.

#### Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği'nde gelir tablosu

- 1- Brüt Satış Karı Bölümü
- 2- Faaliyet Karı veya Zararı Bölümü
- 3- Olağan Kar veya Zarar Bölümü
- 4- Net Kar veya Zarar

şeklinde dört bölüme ayrılmıştır. Şimdi bu bölümler itibariyle bazı gelir tablosu kalemlerini mali analiz açısından incelemeye çalışalım.

#### 3.2.1. Brüt Satış Karı Bölümü

Brüt satış karı bölümünde;

- a) Brüt satış hasılatı (Brüt satışlar)
- b) Satış indirimleri
- c) Net satışlar
- d) Satışların maliyeti
- e) Brüt satış karı veya zararı

gibi kalemler yer alır.

Brüt satış hasılatı, vade farkları, satışla ilgili kur farkları ve satıştan indirimler gibi kalemleri de kapsar. Burada, ana firmanın bağlı şirketlere yaptığı satışlarla, diğer müşterilere yapılan satışları ayrı ayrı gösterilmesinde yarar vardır. Ayrıca, sınıai işletmelerde, yan mamullerin satışı ile ana (esas) mamullerin satışının da ayrı ayrı gösterilmesi mali analiz çalışmasının etkinliğini artırabilir.

Vadeli satışlarda, gelecek hesap dönemine ilişkin vade farklarının gelir tablosunun hangi bölümünde yer alması gerektiği konusunda tartışmaya uygun bir nokta bulunmaktadır. Şöyle ki, Maliye Bakanlığı, Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği'nde, "brüt satış hasılatı, satış tarihindeki vade farklarını da kapsar" demek suretiyle, senetli satışların gelecek hesap dönemine hatta dönemlerine ilişkin vade farklarının da dönem satışları içinde yer alacağı konusunda bir yoruma olanak vermektedir. Oysa ülkemizde açıklanan satış tutarları, henüz işlenmemiş vade farklarını da içermektedir. Gelecek döneme ilişkin vade farkları, reeskont faiz gideri olarak, faaliyetlerle ilgili diğer olağan gider ve zararlar arasında gelir tablosuna yansıtılmaktadır. Brüt satışlar kapsamında yer almakla beraber, gelecek hesap dönemine ilişkin henüz işlenmemiş vade farklarının, brüt satış tutarından indirilmesi ve net satışlar arasında yer almaması satış tutarının abartılı olmasını önleyecektir.

Bu şekilde ayrıca, satışların kayıtlı, alacakların ise tasarruf değeri ile gösterilmesi sonucu meydana gelecek hesaplama ve yorumlama hataları da önlenmiş olacaktır.

### 3.2.2. Faaliyet Karı Bölümü

Gelir tablosunun bu bölümünde, işletmenin faaliyetleri için katlandığı giderler, brüt satış karından indirilir. Ancak bu başlık altında yer alan bazı noktalarda görüş ayrılığı bulunmaktadır. Örneğin, ödenen faizlerin, gelir tablosunun hangi bölümünde yer alacağı konusunda değişik görüşler vardır (Akgüç, 1996, s.204).

Bir görüşe göre, ödenen faizler finansman gideri niteliğinde olduğundan gelir tablosunun faaliyet karı bölümünde yer almamalıdır. Bu görüşe göre, aynı faaliyet alanında benzer işletmeler arasında faaliyet karı yönünden anlamlı bir karşılaştırma yapabilmek için faizlerin, bu bölüme dahil edilmemesi gerekir.

Faizler, faaliyet karı hesaplanırken dikkate alındığı takdirde, geniş ölçüde yabancı kaynaklardan yararlanan ve bu nedenle ağır faiz yükü altında bulunan bir işletme ile özkaynakları yeterli, dolayısıyla nispeten daha az faiz ödeyen bir işletme arasında anlamlı bir karşılaştırma yapmak mümkün olmaz. Faaliyet karı yönünden yapılacak karşılaştırmalarda özkaynağı yeterli, borçları az veya hiç olmayan işletme, daha avantajlı bir duruma getirilmiş olur. Ayrıca bir işletmenin ödediği faizlerin yıllar itibariyle farklı olması faaliyet karını da etkileyeceğinden, faaliyet sonuçlarının geçmiş yıllar ile karşılaştırmak suretiyle sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesi de mümkün

olmayacaktır. Bu nedenle ödenen faizlerin, gelir tablosunda ayrıca gösterilmesi daha doğru bir uygulama olarak görülmektedir.

#### 4. SONUÇ

işletme yöneticilerinin karar alma, planlama ve kontrol fonksiyonlarını daha etkili yürütebilmek, hissedarların işletmenin karlılığı hakkında açık ve sağlam bilgiler elde edebilmek ve finansman kurumlarının kredi talep edenlerin finansal durumları ile borç ödeme yeteneklerini saptayabilmek için mali tablolarda yer alan bilgileri ve bu bilgilere ilişkin analiz sonuçlarını kullanmaları büyük önem taşımaktadır.

Mali tablolarda yer alan kalemlerin sınıflandırılış şekli, analiz çalışmasının etkinliğini ve başarısını etkilemektedir. Gerçekten de herhangi bir bilanço kaleminin, ilgili olmadığı bir hesap grubu içerisinde yer alması, analiz çalışmasının başarısını olumsuz yönde etkileyip, kullanıcının yanıltılmasına yol açabilir. Bu nedenle, mali analiz çalışması sürecinde hesap grupları içerisinde yer alan kalemler incelenmeli ve yanıltıcı olabilecek kalemler işleme sokulmamalıdır.

#### KAYNAKÇA

**AYSAN, A. Mustafa (1976), Finansal Tabloların Analizi ve Diğer Muhasebe Konuları, Sermet Matbaası, İstanbul.**

**BURSAL, Nasuhi ve Yücel ERCAN (1995), Maliyet Muhasebesi, Anadolu Üniversitesi Yayını, No:888, Eskişehir.**

**CİVAN; Mehmet (1995), "Türk Sermaye Piyasasındaki Son Gelişmeler", Türkiye Bankalar Birliği Dergisi, Sayı: 134, Ankara.**

**DOĞAN, Zeki ve Mehmet Özbirecikli (1995), "T.T.K. ve S.P.K.'ya Göre Halka Açık Anonim Ortaklıklarda Temettü Politikasının Önemi", Vergi Sorunları Dergisi, Eylül Sayısı, No:84, İstanbul.**

**ERTUNA, Caner (1994), "Şirketlerde Halka Açılma Salgını", Uzman Gözüyle Bankacılık Dergisi, Eylül Sayısı, İstanbul.**

**GÖKSU, Fikret ve Murat SEZİŞ (1996), "Mali Tablolar Analizi ve Yararları", Vergi Sorunları Dergisi, Aralık Sayısı, No:99, İstanbul.**

**GÖNENLİ, Atilla (1977), Finansal Durum Tabloları, Form Analiz ve Yorumlama (çeviri), Sermet Matbaası, İstanbul.**

**GÜVEMLİ, Oktay (1981), Mali Tablolar Tahlili, Çağlayan Basımevi, İstanbul.**

**KIZIL, Ahmet (1996), Genel Muhasebe, Der Yayınları, İstanbul.**

**LAZOL, İbrahim (1997), "18/28 ve 38/48 Grup Hesaplarında Dönem Ayrımı", Yaklaşım Dergisi, Şubat Sayısı, No:50, Ankara.**

**TUAN, A. Kadir (1982), İşletmelerde Finansal Tabloların Analizi ve Yorumu, İpek Matbaası, Adana.**

### **ABSTRACT**

Some reasons such as enlarging of business, improving of the stock market, increasing of creditors' need to have information about the firms that will be financed, investors' wants to know financial structure of the firms that they will invest and managers' need of information to make managerial decisions have made financial analysis and comment important. However, in order to make these analysis credible, the accounts on the balance sheet and income statement should be classified according to their characteristics. This paper intends to examine the effects of some accounts on balance sheet and income statement arranged according to accounts chart in Türkiye on financial analysis.





# OTEL İŞLETMELERİNDE KALİTE MALİYET SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI

Osman Ayrıar Kurgun\*

## ÖZET

Otel işletmelerinde kalite geliştirme çabaları beraberinde yeni maliyetler getirecektir. Kalitenin sağlanmasına yönelik olarak ortaya çıkan kalite maliyetleri ile yaratılan turistik mal ve hizmet kalitesinin karşılaştırılması zorunludur. Bu amaçla otel işletmesinde ortaya çıkan kalite maliyetlerinin bir sistem anlayışı içinde izlenmesi gerekmektedir.

Kalite maliyetleme sistemi; kalite maliyeti elemanlarının tanımı, toplanması ve analizi gibi temel aşamaları içerecektir. Böyle bir sistemin hayata geçirilmesi için üst yönetimin ikna edilmesi gereklidir. Bu nedenle hazırlanacak bir pilot proje ile hedefler belirlenmeli ve sağlanacak tasarruflar ortaya konmalıdır. Sistem sadece verileri toplayıp analiz etmek amacına yönelik olamamalıdır. Aynı zamanda toplam kalite maliyetlerinin düşürülmesine yönelik stratejiler de üretilmelidir. Kalite maliyet sistemi toplam kalite maliyetlerinin düşürülmesini sağlamak için kalite maliyetleri arasındaki ilişkileri de ortaya koymalıdır.

Yöneticilerin kalite maliyetlerinin düşürülmesindeki başarısı ancak bu maliyetlerin bir diğeri üzerindeki etkisini bilmeleri ile sağlanabilir. Böylece kalite maliyet merkezlerinin kontrolü sağlanabilir. Sistem bu bakış açısı ile bir yönetim aracı olarak ele alınmalı ve verimliliğin artırılması ile başarılı bir kalite maliyeti yönetimi için etkin biçimde kullanılmalıdır.

## 1. GİRİŞ

Otel işletmelerinde gerçekleştirilecek kalite kontrol faaliyeti bilimsel ilkelere dayalı olarak kurulacak bir kalite kontrol sistemi ile mümkün olabilir. Kurulacak bu kalite kontrol sisteminin işletilmesi, otel işletmelerinde sisteme ilişkin yeni maliyetlere katlanılmasını gerektirecektir. İşte kalite kontrol sisteminin otel işletmesinde yaratacağı bu maliyetler kalite maliyetleri olarak kabul edilirler.

---

\* Öğretim Görevlisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir Meslek Yüksekokulu, İktisadi İdari Programlar, Turizm Programı, İZMİR

Kaliteyi elde etmek için katlanılan maliyetler, dikkatli bir şekilde izlenip değerlendirildiğinde bunun işletme üzerinde yaratacağı olumlu etkileri belirlemek kolaydır . Kalite kontrol sisteminin işleyişi sırasında ortaya çıkan maliyetlerle, üretilen mal ve hizmetlerin kalitesi arasında bir denge kurulmalıdır. Ancak kurulacak bu hassas denge ile sistemin maliyeti faydalarından az olacaktır. Kalite maliyetleri ile ilgili bilgilerin tam ve doğru bir biçimde toplanması işletmenin kalite yönetimi konusunda yerinde kararlar vermesi ve kalitenin geliştirilmesinde üzerinde durulması gerekli stratejik noktaların belirlenmesi açısından büyük önem taşır.

## **2. OTEL İŞLETMELERİNDE KALİTE MALİYETLERİNİN SINIFLANDIRILMASI**

Bazı çalışmalarda, işletmelerin bozuk ürün üretmek için kurulmalarının söz konusu olmadığı, bu nedenle üretim aşamasında ortaya çıkan bazı bozuk mal ve hizmetlerin yarattığı ek maliyetin, gerçekte kalitesizlik maliyeti olarak tanımlanabileceği üzerinde durulmuştur (MPM, 1991; 8). “Karşılanamayan müşteri isteklerinin maliyeti” yada “İşletmenin kalite hedeflerine ulaşmada doğrudan destek sağlamayan tüm faaliyetlerin maliyetleri” kalite maliyeti olarak anılmaktadır (Ross, 1994 ;332).

Kalite maliyetleri, turistik tüketicilere sunulacak mal ve hizmetlerde meydana gelebilecek hataları önlemek amacıyla yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde, otel işletmesinde düzenli kalite muayenelerinin yapılmasında, turistik mal ve hizmetlerin üretiminde görülen hataların sonucunda ortaya çıkmaktadır. Kalite maliyetlerini önleme, ölçme - değerlendirme, içsel başarısızlık ve dışsal başarısızlık maliyetleri olarak sınıflandırmak mümkündür (Yükçü, 1993; 344).

### **• Önleme Maliyetleri**

Kusur ve uygunluk riskini azaltmak, önlemek ya da araştırmak için gerçekleştirilen faaliyetlerin maliyetleridir. Kalitenin planlanması, kalite eğitimi, kalitenin geliştirilmesi gibi maliyetleri kapsamaktadır (Brinkman, Appelbaum, 1994; 62).

### **• Ölçme-değerleme Maliyetleri**

Kalite kontrol işleminin herhangi bir aşamasında kalite kontrolü ve kalite doğrulaması gibi arzulanan kaliteye ulaşmak amacı ile yapılan tüm değerlendirme maliyetleridir. Teslim alma ve stok değerlemesi gibi maliyetleri kapsar (Barney, Raifield, 1989 ; 297).

### **• Başarısızlık Maliyetleri**

Başarısızlık maliyetleri içsel ve dışsal başarısızlık maliyetleri olarak ikiye ayrılmaktadır. İçsel başarısızlık maliyetleri ürün alıcıya ulaşmadan belirlenen kalite uygunsuzlukları nedeni ile katlanılan maliyetlerdir (Edmonds, Tsay and Lin, 1989; 26). Dışsal başarısızlık maliyetleri ürün alıcıya ulaştıktan sonra belirlenen kalite

uygunsuzlukları nedeni ile katılanlara yada tüketicinin belirlediği standartlara uymayan ürünlerin düzeltilmesi nedeni ile ortaya çıkan maliyetlerdir. Artık, döküntüler, zaman ve satış kayıpları, müşteri ile iletişim sağlama maliyetleri gibi maliyetler başarısızlık maliyetleri kapsamında yer alır (Aubrey, 1988; 47).

Otel işletmelerinde kalite maliyet türlerinin doğmasına neden olan faaliyetler ayrı ayrı belirlenmelidir. Örneğin; önleme maliyetlerinden kalite planlaması çalışmaları maliyet el kitapçıklarının hazırlanmasını ve planların yetkililere ulaştırılması için gerekli yöntem ve organizasyonu içerir. Bu kapsamda ; kalite el kitapçıklarının hazırlanması, prosedür ve destek dökümanların oluşturulması ele alınabilir. Kalite çalışmalarının yürütülmesini sağlayacak bu departmanda çalışacak personel, kullanılacak malzeme ve teçizat ile dışarıdan sağlanacak fayda ve hizmetlerin tümü kalite planlaması maliyeti olarak ele alınabilir. Kalite çalışmalarının yürütülmesine ilişkin maliyetler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yükçü, Kurgun, 1996; 53)

- Orta düzey yöneticinin işçilik ücretleri,
- Bölümde çalışan kalite uzmanlarının ücretleri,
- Bölümde çalışan ve sekreteryaya işlemlerini gerçekleştiren çalışanların ücretleri,
- Bölümün çalışmalarında ve eğitim faaliyetlerinde kullandığı araçlar,
- Bölüm uzmanlarının kalite konusundaki gelişmeleri izlemek amacı ile katıldıkları seminer ve benzeri eğitim faaliyetlerinden doğan maliyetler,

Ölçme-değerleme maliyetlerinin önemli kalemlerinden biri olan muayene maliyetleri önce üretim sürecinde, sonrada mal ve hizmetlerin üretiminin tamamlanmasında kalite ile ilgili son kontroller muayene ve testlerle ilgili maliyetleri ifade etmektedir. Bu gruba ürün kalite denetimleri, üretimde çalışan operatörler ve danışmanlar tarafından yapılan kontrollere ilişkin maliyetler dahildir. Ayrıca, bu maliyetlere tüm bu kontroller için gerekli olan ofis yardımları da eklenebilir. Bu gruba uygunsuz kaliteden dolayı daha ilk aşamada red etmeye neden olan muayene ve testler dahil değildir. Otel işletmelerinde bu maliyetlerin doğmasına neden olan faaliyetler kapsamında aşağıdakiler sayılabilir (Yükçü, Kurgun, 1996; 63);

- Üretilen yiyecek - içeceklerin sunumundan önce ya da üretim esnasında kontrolü,
- Hizmetlerin sunulmadan önce son kez gözden geçirilmesi (meeting), odaların sunumdan önceki son kontrolleri (kat şefleri tarafından),
- Kalite kontrol bölümünün tüm katları, asansörleri ve diğer bölümlerin kalite uygunluğunu kontrol etmesi,
- Ön kasanın tüm müşteri hesaplarını kontrol etmesi ve ödenmeye hazır tutması,
- Bakım onarım bölümünün tüm elektrik, su, havalandırma ve ısıtma tesisatını periyodik olarak kontrol etmesi, boşalan ve satışa hazırlanan her odanın bu kısımlarının incelenmesi,

- Belboyların gelecek konuklarla ilgili oda listelerini kontrol etmesi ve resepsiyondan onaylatması,
- Restoran şefinin ve aşçıbaşının konuk listesini, porsiyon sayısını ve servis konusunda yapılacak hazırlıkları kontrol etmesi.

Otel işletmelerinde toplam kalite maliyetlerinin önemli parçalarından birisi de başarısızlık maliyetleridir. Hizmet tekrarı maliyetleri bu sıklık içinde yer alır ve kusurlu ürünler sağlam hale gelinceye kadar katlanılan ek onarım ve yerine koyma maliyetini ifade eder. Kusurlu ürünler yeniden üretimden geçirilirken yeni hammadde ve malzeme giderine ihtiyaç gösterebilir. Kusurlu ürünlerin yeniden üretimine ilişkin planlamalar ve malzeme alımına ilişkin personel giderleri de bu kapsamdadır. Otel işletmelerinde bu maliyetlerin doğmasına neden olacak faaliyetler aşağıdaki gibi sayılabilir (Yükçü, Kurgun, 1996; 69);

- Reçeteye uygun olmadan hazırlanan yiyecek - içeceklerin yeniden hazırlanması,
- İşletmede kullanılan her türlü malzemenin yetersiz temizlik nedeni ile yeniden temizlenmesi,
- Müşteri giysilerin hatalı ya da yetersiz temizleme koşulları nedeni ile yeniden temizlemeye alınması
- Check - in yapılan bir odanın bir takım eksikleri nedeni ile boşaltılması ve bu eksiklerin giderilmesi
- Müşteri hesaplarında yapılan hataların ödeme anında ortaya çıkması ve bunlarla ilgili düzeltme çalışmaları

Yapılan bu sınıflandırma ve tanımlamalar göz önüne alındığında otel işletmelerinde kalite maliyetleri ayrıntılı olarak şu biçimde gösterilebilir (Fitzsimmons, 1994; 208);

### **2.1. Otel İşletmelerinde Kalite Maliyetlerinin İzlenmesiyle Sağlanabilecek Faydalar**

Otel işletmelerinde kalite maliyetlerinin izlenmesi amacı ile sistemin işletilmesinden doğan maliyetlere katlanılırken kuşkusuz önemli faydalar elde etmek de mümkün olacaktır. Söz konusu faydaları iki temel gruba ayırmak mümkündür:

#### **• Düşüş Sağlanacak Alanlar**

Daha çok hataların önlenmesi ve gecikme zamanlarının ortadan kaldırılmasını kapsar. Kalite maliyetlerinin kaynaklarının izlenmesi, hatalar belirlenmesi ve bu hataların azaltılması yolu ile kalite maliyetlerinin düşürülmesi sağlanır. Örneğin; mutfakta içsel başarısızlık maliyetlerinden kusurlu ürün ve artıkların yüksek maliyetlere ulaştığı belirlenebilir. Bunun nedenleri araştırıldığında çalışanların standart reçetelere uymadığı yada bir kısmının bu reçeteleri kullanmayı bilmediği ortaya çıkabilir. Standart

reçetelerin kullanılması yönünde gerçekleştirilecek düzeltici faaliyetlerle servis sırasında hazırlama süresinden kaynaklanan gecikmelerin azaltılması ve hatalı üretimden kaynaklanan kalite maliyetlerinin düşürülmesi sağlanabilir.

- **Gelişme Sağlanacak Alanlar**

İşletmenin verimliliğinin ve karlılığın artırılmasını kapsar. Kalite maliyetlerinin sistematik olarak izlenmesi ve düşürülmesinin yaratacağı olumlu etkileri ifade eder. Örneğin; bir önceki örnekte sözü edilen mutfakta standart reçetelere uyulması ile kalite maliyetleri yanında malzeme maliyetleri de düşmüştür. Böylece yiyecek satış fiyatı belirlenirken dikkate alınan malzeme maliyeti / satış fiyatı rasyosu azalarak işletme karlılığı artmıştır.

**Tablo 1 : Otel İşletmelerinde Kalite Maliyetlerinin Sınıflandırılması**

Başarısızlık Maliyetleri	Ölçme - Değerleme Maliyetleri	Önleme Maliyetleri
<b>Dışsal Başarısızlık</b> Müşteri Şikayetleri Garanti Ödemeleri Sigorta Sorumlulukları Yasal Sorumluluklar Hizmet Tekrarı	Süreç Kontrol Yeniden Gözden Geçirme Denetleme - Nezaret Muayene	Kalite Planlaması Eğitim Programı Kalite Kontrolleri Veri Analizi Koruyucu Bakım - Onarım Tedarikçi Değerlemesi Yeni Kayıt ve Personel Seçimi
<b>İçsel Başarısızlık</b> Artık Yeniden İşleme İyileştirme Hızlandırma İşçilik ve Malzeme		

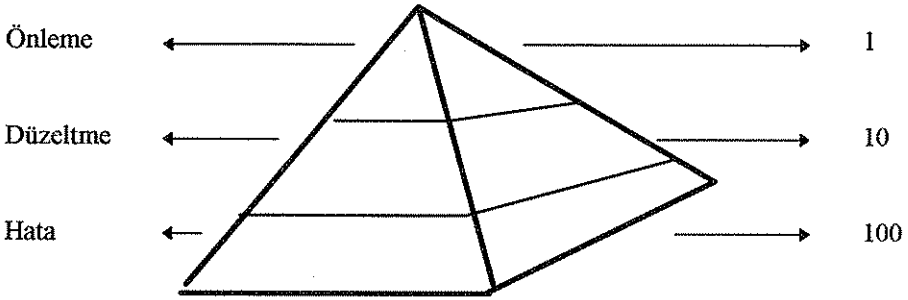
Kaynak : (Fitzsimmons, Fitssimmons,1994; 208).

## 2.2. Otel işletmelerinde Kalite Maliyetleri Arasındaki İlişkiler

Otel işletmelerinde aynı anda turistik mal (yiyecek-içecek, hediyelik eşya) ve hizmet üretimi söz konusu olduğundan kalite maliyetlerin her iki alanda da izlenmesi

gerekmektedir. Önleme maliyetleri bir hatayı önlemenin o hatayı düzeltmekten çok daha az maliyet gerektiriyor olması nedeniyle büyük önem taşımaktadır. Özellikle hizmet işletmesi niteliği taşıyan otel işletmelerinde hataların düzeltilmesi ya imkansız yada çok yüksek maliyetlidir.

Şekil 1' de kalite maliyetleri arasındaki ilişki görülmektedir (Joel E. Ross, 1994; 336).



**Şekil 1 : Kalite Maliyetleri Arasındaki İlişki**

Otel işletmesinde temel amaç belirlenen kalite seviyesini sürdürürken, toplam kalite maliyetini en düşük noktada tutmaktır. Önleme maliyetlerindeki artış karşısında başarısızlık maliyetlerinde bu artıştan daha fazla bir düşüş yaratılması, böylece toplam kalite maliyetinin düşürülmesi temel hedeftir. Örneğin; otel işletmesinde bir kalite eğitim programının maliyeti (önleme maliyeti) mutfak çalışanlarının standart reçetelere uyma konusunda daha titiz olmalarını ve böylece artık - döküntü maliyetlerinde (başarısızlık maliyeti) büyük bir azalma yaratabilir. Önleme maliyetlerindeki bir artış, başarısızlık maliyetlerinde beklenen azalmayı yaratmıyorsa toplam kalite maliyetlerinin düşürülmesi mümkün olmayacaktır.

Otel işletmelerinde değerlendirme maliyetleri ve başarısızlık maliyetleri ters yönde değişirler; optimum noktaya erişilene kadar değerlendirme maliyetleri yükselirken başarısızlık maliyetleri düşer (Özenci, Cumbul, 1993; 20). Optimum noktaya ulaşıldığında değerlendirme maliyetlerinin artırılması rasyonel değildir. Bu noktadan sonra ne kadar maliyet yapılırsa yapılsın başarısızlık maliyetleri artmaya devam edecektir.

### 3. KALİTE MALİYETLEME SİSTEMİ OLUŞTURMANIN AMACI VE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Toplam kalite yönetimi ve kalite güvencesi kavramlarındaki gelişmelere paralel olarak yönetimin kalite maliyetleri ve kalite maliyet sistemi üzerindeki ilgisi artmıştır. Kalite maliyetine ilişkin bilgilerin önemi ve kullanıma uygun olması gerekliliği yöneticileri bu verileri toplayacak, derleyecek, raporlayacak ve nihayet analiz edecek bir sistem ortaya koymaya zorlamıştır. Kalite maliyeti bilgilerinin kullanılması ve geliştirilmesine ilişkin bir kalite maliyet sistemine duyulan ihtiyacın temel nedenleri şu biçimde sıralanabilir (Morse, Roth, 1987; 43).

- Kalite maliyet sistemleri, önemli örgütsel başarı faktörlerinin (başarısızlık oranları, yeniden işleme maliyeti, garanti kapsamındaki talepler gibi) ölçümünü kapsar.
- Kalite maliyet sisteminde kalite maliyeti bilgilerinin kullanımı ve geliştirilmesi işletme dışı amaçlardan daha çok işletme içi amaçlarla ilgilidir.
- Yönetimin kalite maliyetlerinin yönetimi ile ilgili olması onu bu maliyetlerin kaynakları hakkında bilgi sahibi olmaya zorunlu kılar.
- Kalite maliyet sistemi işletme bölümleri arasındaki sınırları, özel amaçlı maliyet hesaplamaları amacıyla , ortadan kaldırır.
- Kalite maliyet sistemi bilgileri aynı zamanda kalite ve verimlilik ölçümü için de kullanılabilir.
- Kalite maliyetlerinin ölçümü işletmenin var olan maliyet sisteminin bu amaca uyarlanmasını ve yeni gelişmeler ortaya konmasını gerektirir.

Eğer kurulacak bir kalite maliyet sistemi bir yönetim aracı olarak tasarlanırsa; turistik mal ve hizmet kalitesinin artışı, verimlilik artışı ve çok daha iyi kalite maliyet yönetimi gibi faydalar sağlayacaktır. Otel işletmelerinde kalite maliyet sisteminin bir yönetim aracı olarak kullanılması ancak finansal muhasebe anlayışı yanında kalite maliyetlerinin toplanmasına dayalı yeni bir anlayışın tesis edilmesi ile mümkün olabilir.

Otel işletmelerinde kalite maliyet sisteminin oluşturulmasında üç temel sorundan söz etmek mümkündür (Ulberg, Karnebjerg, 1988; 209).

- **Kalite Maliyeti Verilerinin Tanımlanması**  
Sistemin başarısı kalite maliyetlerinin açık bir biçimde tanımlanmasına bağlıdır. Kalite maliyet türleri belirlenmeli ve işletmede hangi maliyetlerin bu türler içinde yer aldığı listelenmelidir.
- **Kalite Maliyetlerinin Ölçümü**  
Geleneksel muhasebe sistemi içersinde kalite maliyet sisteminin oluşturulması mümkün değildir. Bir çok kalite maliyet türü bu yaklaşımda



izlenmemektedir ve kayıtlarda yer almaz. Diğer bir sorun ise ölçme yöntemleri ve bu yöntemlerde kullanılacak olan ölçüm anahtarlarının belirlenmesidir.

- **Motivasyon**

Kalite maliyet sisteminin başarısı işletmedeki bireylerin kalite maliyetlerinin toplanması, raporlanması ve düzeltici faaliyetlere ilgi duymaları ile paraleldir. Eğer işletmede bu motivasyon yaratılamazsa sistemden beklenen faydalar elde edilemeyecektir.

#### **4. OTEL İŞLETMELERİNDE KALİTE MALİYET SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI**

Otel işletmelerinde kalite maliyet sisteminin oluşturulmasındaki ilk adım böyle bir sisteme olan ihtiyacın belirlenmesidir. Bu amaçla hazırlanacak bir rapor yönetime sunulur ve oluşturulacak sistem konusunda yönetim desteği sağlanır. Yönetim desteğinin sağlanması amacıyla pilot bir sistem oluşturulur. Pilot sistem ayrıntı düzeyi düşük bir özellik taşımalıdır. Otel işletmesinde uygulanacak bu pilot kalite maliyet sistemi toplanması gereken temel maliyetler ve kolaylıkla elde edilebilen verilere dayandırılmalıdır.

Üst yönetime kalite maliyetlerine ilişkin çalışma sunulurken hedefler açık biçimde ortaya konmalı ve çalışma ile sağlanacak tasarruflar miktar olarak tahminlenmelidir (Demetriou, 1988; 1). Öncelikle uygulanan kalite maliyeti sisteminin yönetici tarafından onaylanması gerekir. Kalite maliyetleri, üretim alanı yada maliyet merkezi için yeniden gözden geçirilmelidir. Hazırlanan pilot sistemin düşük kalite maliyetiyle optimum kalite sisteminin gerçekleştirilmesi sağlamalıdır. Sistem; kalite maliyetlerini azaltılırken kalitenin nasıl geliştirileceğini içermelidir.

Otel işletmesinde hazırlanacak olan bir pilot kalite maliyet sistemi için şu adımlar izlenmelidir (Özenci, Cunbul, 1993; 24) :

- Kalite maliyet ölçüm şekillerinin ve temel karşılaştırma oranlarının belirlenmesi
- Trend analizlerinin yapılması
- İyileştirme fırsatlarının ve amaçların belirlenmesi
- Sorunların tanımlanması, analizi ve çözümü
- İlerlemelerin raporlanması

Pilot sistemin başarısı otel yönetiminin ikna edilmesine yardımcı olacaktır. Üst yönetim kalite maliyetlerinin yüksek rakamlara ulaşabileceği yada otel işletmesinin satış kazancının büyük bir bölümünü oluşturabileceğini gördüğünde sistemin tüm otel işletmesinde başlatılması için gerekli destek sağlanmış olacaktır.

Kalite maliyet sistemi her maliyet kaleminin ayrı ayrı algılanacağı dağınık bir görüntü değil tüm maliyetlerin birbirleri ile bağlantılı olduğu bütünlük bir durum sergilemelidir. Kalite maliyet sistemi ile belirlenen kalite maliyetleri karşılıklı olarak analiz edilir ve gerekli değerlendirmeler yapılır. Amaç tek tek kalite maliyetlerini analiz ederek bunlara ilişkin düzeltici faaliyetleri ortaya koymak değildir.

Kalite maliyet sistemi işletmede yürütülmekte olan bir kalite iyileştirme programının temel bileşenidir. Ayrıntılı kalite maliyet değerleri, iyileştirme için bir kaynak olmasının yanında, iyileştirme çabalarının ölçümünde de yönetim için temel bir araçtır (Özenci, Cunbul,1993; 19).

Otel işletmelerinde hazırlanacak bir kalite maliyet sisteminin ayrıntı düzeyi büyük önem taşımaktadır. Eğer kalite maliyet sistemi anlamayı güçleştirecek derecede ayrıntı içeriyorsa hem kalite maliyet verilerinin toplanması hem de bu verilerin analiz edilmesi güçleşecektir. Ayrıca, otel işletmesinin yapısı nedeniyle ihtiyaç hissetmediği düzeyde ayrıntıyı içeren bir kalite maliyet sistemine sahip olması sistemin maliyetini yükselecektir. Kalite maliyet sisteminin otel işletmesi için öncelikli olan kalite maliyet verileri üzerinde yoğunlaşması gerek sistemin işleyişi gerekse ekonomikliği açısından çok daha rasyonel olacaktır.

Otel işletmelerinde kalite maliyet sisteminin oluşturulması sürecinin temel aşamaları şu biçimde sıralanabilir (Taylor, 1989; 372) :

- Kalite Maliyeti Elemanlarının Tanımlanması
- Kalite Maliyeti Verilerinin Toplanması ve Kayıt Edilmesi
- Kalite Maliyeti Verilerinin Analiz Edilmesi
- Kalite Maliyeti Verilerinin Raporlanması
- Toplam Kalite Maliyetlerinin En Düşük Seviyeye İndirilmesi Çalışmaları

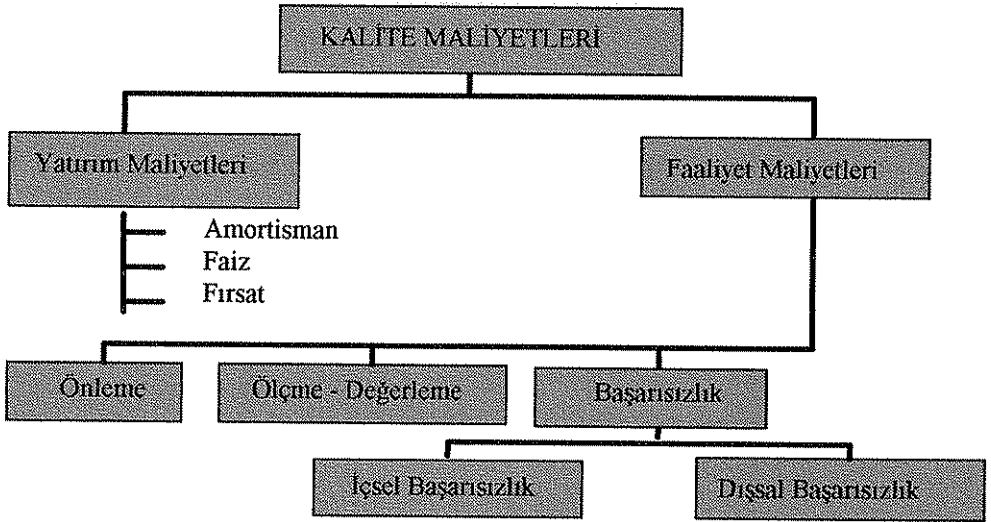
Sözü edilen bu beş aşama kendi içinde sistemin işleyişinde büyük önem taşıyan ayrıntıları içermektedir. Özellikle otel işletmesindeki kalite maliyetlerinin doğru tanımlanması ve etkin bir veri toplama - kayıt yönteminin geliştirilmesi sistem için hayati önem taşır.

#### **4.1. Kalite Maliyeti Elemanları Tanımı**

Otel işletmelerinde oluşturulacak bir kalite maliyet sisteminin öncelikle izlenecek kalite maliyetlerini belirlemesi ve bunları tanımlaması gerekmektedir. Otel işletmesinde var olan kalite maliyet türleri ve bunlar arasında otel işletmesi için öncelik taşıyanları belirlenmelidir.

İşletmelerde maliyetler temel olarak (Taylor, 1989; 375): tasarım, üretim, pazarlama maliyetleri biçimde sınıflandırılır. Üretim maliyetleri süreç ve kalite

maliyetleri olmak üzere iki ana gruptan meydana gelmektedir. Kalite maliyetleri genel olarak şu biçimde alt gruplara ayrılmaktadır (Özenci, Cunbul, 1993; 2) :



**Şekil 2 : Kalite Maliyetlerinin Sınıflandırılması**

Şekil 2' de görüldüğü üzere kalite maliyetlerini yatırım ve faaliyet maliyetleri olarak iki ana grupta toplamak mümkündür. Faaliyet maliyetleri ise önleme, değerlendirme ve başarısızlık maliyetleri olarak üç gruba ayrılmıştır.

Otel işletmesinde binalara ve turistik mal ve hizmetlerin üretilmesinde kullanılan teçhizata ilişkin, yine işletmede bazı ölçme, kontrol işlemlerinin gerçekleştirilmesini sağlayacak olan ekipmanların faiz, amortisman ve fırsat maliyetleri yatırım maliyetlerini oluşturmaktadır. Yatırım maliyetlerini daha çok otel işletmesinde önleme ve ölçme - değerlendirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine yönelik çalışmalardan doğan kalite maliyetleri olarak görmek mümkündür. Otel işletmesinde bu maliyet türlerinin tanımları açık biçimde yapılmalı ve otel işletmesinde hangi faaliyetler sonucu hangi kalite maliyetlerinin ortaya çıktığı belirlenmelidir.

#### 4.2. Kalite Maliyet Verilerinin Toplanması ve Kaydedilmesi

Kalite maliyet verilerinin toplanması kapsamında en önemli faaliyet otel işletmesindeki kalite maliyet merkezlerinin belirlenmesidir. Bu amaçla otel işletmesinde tüm faaliyetlerin bir kalite maliyeti yaratıp yaratmadığı belirlenmelidir. Gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin ayrıntılı bir listesi çıkarılıp kalite maliyet türleri ile bu faaliyetler arasındaki ilişkiler ortaya konmalıdır. Örneğin; servis öncesi yapılan toplantılar ve standart reçetelerin uygunluk kontrolü ölçme değerlendirme maliyetlerinden

üretim doğrulaması kalemi içinde yer almaktadır. Toplanan kalite maliyet verilerinin hangi merkezlerden kaynaklandığı bilinmelidir. Elde edilen kalite maliyet verileri söz konusu kalite maliyet merkezlerine göre kaydedilmelidirler.

Otel işletmelerinde sunulacak hizmet ve yiyecek - içecek servis planlamasından, tedarik, servisin gerçekleşmesi ve servis sonrası turistik tüketicilerin algılamasına uzanan süreçte tüm bölümler birer kalite maliyet merkezi olarak kabul edilmelidir. Bu anlayıştan hareketle her otel işletmesi sahip olduğu organizasyon yapısında bulunan tüm bölümleri kalite maliyet merkezi olarak kabul etmelidir (Kurgun, Tütüncü, 1995; 27).

### 4.3. Kalite Maliyetlerinin Kaynaklarının Belirlenmesi

Otel işletmelerinde kalite maliyet kaynaklarının belirlenmesi , kalite maliyetlerin düşürülmesinde büyük önem taşımaktadır. Kalite maliyetinin kaynakları; önleme, ölçme - değerlendirme ve başarısızlık maliyetleri ile sonuçlanan faaliyetlerdir. Bu kaynaklar hakkında elde edilecek bilgiler hangi kaynak üzerinde önemle durulması konusunda yol gösterecek ve kalite maliyetlerinin düşürülmesinde katkı sağlayacaktır. Örneğin; başarısızlık maliyetleri hakkında yapılacak bir analiz sonucu yönetim problemleri belirleyecek ve bu problemlerin çözümü yolu ile gelecekteki başarısızlık maliyetlerinin düşürülmesini sağlayacaktır (Morse, Roth, 1987; 43).

Otel işletmelerinde kalite maliyet verilerinin elde edilebileceği bir çok kaynak vardır. Söz konusu kaynaklar şu biçimde sıralanabilir (Taylor, 1989; 383):

- Örgütsel ve kalite maliyet merkezlerine ait bütçeler
- Maaş ve ücret çizelgeleri
- Birim maliyet kayıtları ve artuk raporları
- Malzeme kontrol raporları ve yeniden işleme çizelgeleri
- Üretim zamanları ve performans raporları
- Satın alma istekleri ve ulaşma raporları
- Kontrol ve test raporları
- Satış raporları

Otel işletmesinde kalite maliyetleri tanımlandıktan ve kalite maliyet kaynakları belirlendikten sonra dahi bazı maliyetlerin hesaplanması mümkün olmayabilir. Bu durumlarda rasyonel veriler elde edilene kadar yapılacak tahminler kullanılabilir. Otel işletmesi yöneticileri genel olarak işletme içindeki kalite maliyeti kaynaklarını belirledikten sonra önleme, ölçme - değerlendirme ve başarısızlık maliyetlerinin her türü için ayrıntılı kaynakları tanımlamalıdır. Bu şekilde hazırlanacak listelerle hem kalite maliyetlerinin izlenmesi kolaylaşacak hem de dönemler itibari ile yapılacak karşılaştırmalar için rasyonel bir zemin oluşturulacaktır.

#### 4.4. Kalite Maliyetlerinin Analizi

Otel işletmelerinde kalite maliyet sisteminin oluşturulmasının temel amacı kalite maliyet merkezi yöneticileri için bir değerlendirme aracı oluşturmaktır. Kalite maliyet verileri gözle görünmeyen bir yönetim olanağı yaratır. Otel işletmelerindeki muhasebe departmanları klasik olarak finansal muhasebe amaçlı süreç maliyetlerini, içinde kalite maliyetleri de bulunur durumda toplamaktadır. Ancak bu veriler yöneticiler için karmaşık ve anlaşılabilir bir görünüm sergilememektedir. Yöneticiler için bu verilerin daha detaylı olması zorunludur.

Kalite maliyet merkezi yöneticileri kalite maliyetleri analizinde işletme tarafından daha önce belirlenmiş bazı maliyet standartlarını kullanarak değerlendirmelerini yaparlar. Bu standartları kullanmaksızın kalite maliyet verileri kendi başına bir anlam ifade etmeyecektir. Otel işletmesinin toplam satış miktarı, turistik mal ve hizmetlerin üretilmesi ve sunumunda fiilen görev alan çalışanlara ait direkt direkt işçilik maliyetleri, işçilik saatleri ve süreç maliyetleri miktarı gibi ölçüler bu amaçla kullanılabilir. Kalite maliyet indeksleri hazırlamak için ölçülebilen işletme performans göstergelerinden biri ile kalite maliyetleri bir rasyo yada yüzde yöntemi ile karşılaştırılır.

Otel işletmelerinde belirlenebilecek standartlar şu biçimde olabilir (Taylor, 1989; 388);

- Birim satışlar
- Direkt üretim işçilik saati
- Direkt üretim işçilik maliyeti
- Süreç maliyetleri
- Standart üretim maliyetleri
- Üretilen birim sayısı
- Eşdeğer birim maliyetleri
- Katma değer
- Tasarım maliyetleri

Etkin bir kalite maliyet sistemi ile elde edilen kalite maliyetlerine ilişkin bilgilerin analizinde kullanılacak iki yol bulunmaktadır (Krishnamoorthi, 1989; 52). Eğer toplam kalite maliyetleri aşırı ise bu durumda birinci yöntem, eğer yönlendirilmesi mümkün olan gelişim projeleri var ise ikinci yöntem kullanılabilir.

- Gerçekleşen toplam satışları temel alarak toplam kalite maliyetleri yüzdesinin değerlendirilmesi
- Toplam kalite maliyetinin dört bileşeninin toplam kalite maliyetleri içindeki paylarının karşılaştırılması

Kalite maliyetlerinin sağlıklı olarak analiz edilebilmesi için dört bileşeni arasında nasıl bir ilişki olduğunun açıkça bilinmesi gereklidir. Örneğin; Bir kalite kontrol yöneticisi, başarısızlık maliyetlerinde % 20 bir azalma için ne miktarda önleme maliyeti yapılması gerektiğini bilebilmelidir. Yada aynı yönetici, önleme maliyetlerinde % 10' luk bir artışın diğer üç kalite maliyetine ne şekilde yansıtacağını bilmelidir.

Toplam kalite maliyetinin dört bileşeni arasındaki ilişki oldukça karmaşıktır. Örneğin; dışsal başarısızlık maliyetleri önleme maliyetlerindeki bir artış sonucu düşme gösterecektir. Benzer biçimde, içsel başarısızlık maliyetleri de önleme maliyetlerindeki bir artışla düşme gösterecektir. Ancak, içsel başarısızlık maliyetleri ölçme - değerlendirme maliyetlerinde bir artışla artış gösterebilir. Dört bileşen arasındaki ilişkinin belirlenmesi oldukça güçtür. Bu güçlük aynı zamanda her işletmede kullanılan kalite maliyet sisteminin yapısına göre de değişme göstermektedir.

Otel işletmelerinde kalite maliyetlerinin analizinde bir diğer önemli çalışma kalite maliyetlerinin dağıtımıdır. Kalite maliyetlerinin dağıtımı ile kalite maliyet merkezleri yada ürün bazında var olan sorunlar için açık kanıtlara ulaşmak mümkün olur. Böylece otel işletmesinde hangi kalite maliyet merkezinde yada hangi turistik mal ve hizmetlerde düzeltici faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve önleme çalışmalarının yapılması gerektiği konusunda karar vermek mümkün olur.

Kalite maliyetlerinin dağıtımı üç biçimde yapılmaktadır;

• **Kalite Maliyet Türleri Arasında Dağıtımı :**

Otel işletmesinde oluşan kalite maliyetlerinin türlerine ayrılması ve bu türlerin toplam kalite maliyetleri içinde ne kadar yer tuttuğunun belirlenmesini ifade eder. Örneğin; önleme maliyetleri içinde bulunan türler tek tek belirlenir. Bu türlerin otel işletmesi içinde hangi faaliyetlerle ilişkili olduğu ortaya konur. Bu çalışmanın ardından kalite planlaması, kalite eğitimi gibi türlerden oluşan önleme maliyetlerin toplam kalite maliyetleri arasındaki payı belirlenir.

• **Kalite Maliyet Merkezlerine Dağıtımı :**

Otel işletmesinde bulunan kalite maliyet merkezleri toplam kalite maliyetlerinin birer parçasını ifade etmektedirler. Tüm merkezlerin turistik mal ve hizmetlerin üretiminde ne miktarda kalite maliyeti yaptığının belirlenmesi gerekmektedir. Kalite maliyet merkezlerinin toplam kalite maliyetleri içindeki payı ile kaliteye yaptığı katkı karşılaştırılmalıdır. Örneğin; bir kalite maliyet merkezi olarak teknik servisi belirlenen dönem içinde neden olduğu önleme, başarısızlık maliyetleri gibi kalite maliyetleri hesaplanır ve toplam kalite maliyetleri içinde teknik servisin ne kadar pay sahibi olduğu ortaya konur.

- **Turistik Mal ve Hizmetler Arasında Dağıtım :**

Kalite maliyet verilerinin toplanmasının temel amacı bu verilerin ürün, malzeme ve süreç bazında dağıtımının yapılmasıdır. Bu amaçla otel işletmesinde turistik mal ve hizmetlerin üretimi amacı ile kullanılan malzeme, süreç ve üretilen ürün bazında kalite maliyetlerinin dağıtımı gereklidir. Bu dağıtımda otel işletmesinde üretilen mal ve hizmetler listelenerek her biri için tüm maliyet türleri ayrı ayrı belirlenir. Örneğin; animasyon hizmetlerinin sunumunda hazırlanan bir program için içsel başarısızlık maliyetleri ve önleme değerlendirme maliyetlerinin ne olduğu belirlenir. Yada bar bölümünde hazırlanan bir kokteyl için dışsal başarısızlık maliyetleri belirlenir. Belirlenen rakamlar bu kokteylin üretim maliyetleri ile oranlanabilir. Böylece sunulan mal ve hizmetlerin hem kendi içinde hem de diğerleri ile karşılaştırılması sağlanmış olur.

Otel işletmesinde kalite maliyetlerinin dağıtımını ve analiz edilmesi sonucu belirlenen yüksek maliyetlerin nedenleri araştırılmalı ve bu maliyetlerin düşürülmesine çalışılmalıdır.

#### **4.5. Kalite Maliyetlerinin Raporlanması**

Kalite maliyet raporları otel işletmesinde oluşan tüm kalite maliyetleri ile ilgili bilgilere yer vererek gelecek dönemler için yapılacak planlarda kullanacak bir araç rolü oynar. Bu nedenle raporlar düzenli olarak hazırlanarak yönetime sunulmalıdır. Bu veriler kullanılarak otel işletmesinde gelecekte beklenen kalite maliyetleri hakkında tahminler yapılabilir (Kurgun, Tütüncü, 1996; 27).

Kalite maliyetlerinin raporlanması iki temel amaca yönelmiştir (Taylor, 1989; 392);

- Orta düzey yöneticilerin ve onların yönettiği kalite maliyet merkezlerinin kalite yaratma amacıyla yaptıkları harcamaların kontrol edilmesi
- Düzeltici faaliyet ihtiyacı gösteren merkezler olarak tanımlanan merkezlere raporların ulaştırılması ve neler yapılması gerektiği konusunda rehber olunması.

Kalite maliyet raporları işletmenin bütçede belirlenen amaçlar doğrultusunda faaliyetlerin gerçekleşip gerçekleşmediğini, ne oranda gerçekleştiğini, meydana gelen sapmaları, bunların nedenlerini ve alınması gerekli önlemler ile kalite geliştirme çalışmaları hakkında bilgi sağlamaya yönelik araçlardır (Yükçü, Doğanöz, 1994; 69). Kalite maliyetleri çok çeşitli olarak raporlanabilir. Bu raporlama sistemlerinden birincisi dört grup olan kalite maliyetlerine göre yapılan raporlamadır. Bu raporlamada cari dönem verileri ayrı, tüm yıla ilişkin veriler kümülatif olarak ayrı ele alınabilir. Aynı rapor üzerinde bütçelenmiş ve fiili değerler karşılaştırılabilir. Bunun yanında ürün bazında bir raporlama yapmakta mümkündür. Böyle bir raporlama yapabilmek

için kalite maliyetlerini ürünlere göre dağıtımına tabi tutmak gerekecektir (Yükçü, 1993; 360).

İşletmede etkin bir kalite maliyet raporlama sisteminin kurulması için aşağıdaki ilkelerin benimsenmesi önem taşır (Towey, 1988; 40);

- Yönetimin desteğini sağlamak
- Raporlama sistemini kuracak bir takım oluşturmak
- Ön bir çalışma için işletmenin basit bir bölümünü seçmek
- Veri ve bilgileri sağlayanlar ve kullananlar arasında karşılıklı işbirliği ve desteği sağlamak
- Kalite maliyetleri ve kalite maliyet kategorilerini belirlemek
- Her kategori için kalite maliyetlerini belirlemek
- Kalite maliyet bilgilerinin kaynaklarını belirlemek
- Kalite maliyet raporlarının biçimini ve kullanılacak grafikleri tasarlamak
- Kalite maliyet bilgilerinin toplanmasına yönelik prosedürleri oluşturmak
- Bilgileri toplamak, hazırlamak ve raporu dağıtmak
- Hataları elemek
- Sistemi genişletmek ve geliştirmek

Kalite maliyetlerinin sistemli bir biçimde raporlanması otel işletmelerine kalitenin ekonomik öneminin görülmesi, kalite sorunlarının tanımlanması ve öneminin ortaya konması gibi önemli faydalar sağlayacaktır.

#### **4.6. Kalite Maliyetlerinin Düşürülmesi**

Kalite iyileştirmesi gerçekte kalite maliyetlerinin düşürülmesi anlamını taşır. Otel işletmelerinde sunulan turistik mal ve hizmetleri doğru tasarlamak ve üretmek temel olarak maliyetlerin düşürülmesi amacına hizmet eder. Eğer turistik ürünlerin üretimindeki sorunlar belirlenebiliyor ve düzeltici faaliyetler yardımı ile iyileşme sağlanabiliyorsa maliyetlerin düşmesi mümkün olacaktır.

ASQC yayınladığı “Kalite Maliyetleri Düşürme Rehberi” ile kalite maliyetlerinin düşürülmesinde beş stratejik aşamaya işaret etmektedir (Winchell, 1988; 54);

- Sorunları etkilenen tüm kişilerle ele alın
- Sorunların çözümü için istek yaratın
- Sorunların en iyi çözümü için planlama ve araştırma konusunda yöneltme desteği sağlayın
- Sürekli olarak devam eden sorunların izlenmesini sağlayın

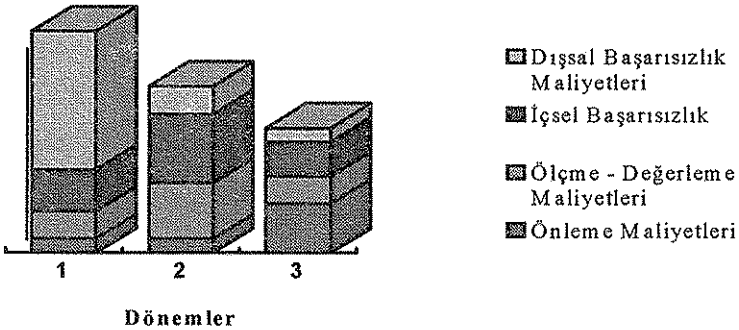


Kalite maliyetlerinin düşürülmesinde temel hedef kalitenin istenen düzeyde korunması sürdürülürken toplam kalite maliyetlerinin de en düşük düzeye çekilebilmesidir. Bu amaçla önleme maliyetlerindeki bir artışın başarısızlık maliyetlerinde çok daha büyük bir düşüşe neden olması ve bu yolla toplam kalite maliyetlerini düşürmesi gereklidir. Eğer önleme maliyetlerindeki artışlara rağmen bu süreç devam etmiyorsa bu durumda önleme maliyetleri “doyma noktası” na ulaşmış demektir. Bu noktadan sonra yapılacak önleme maliyetleri bu yolla elde edilecek tasarrufları aşacaktır (Campanella, 1988; 105).

Pratikte işletmenin kalite maliyetlerini en aza indirmek amacı ile katlandığı maliyetlerle başarısızlık maliyetlerinin optimal bileşimini belirlemek son derece güçtür. İşletme kalite maliyetlerinin azalmasını sağlamak amacı ile yapılan harcamaların ne zaman sona erdirileceğinin yada azaltılacağıının bilinmesi kritik bir sorudur. Eğer önleme maliyetleri çok erken azaltılır yada kesilirse, minimum nokta hala bir bilinmeyen olarak kalacak ve bu nedenle elde edilebilecek maliyet tasarrufları yitirilmiş olacaktır. Diğer yandan, yönetim önleme maliyetleri her birim başına toplam kalite maliyeti artana kadar sürdürülürse bu durumda minimum noktayı aşan harcamalar yitirilmiş harcamalar olacaktır. Minimum noktanın belirlenmesinde deneme - yanılma yönteminin etkin olmayacağı ortadadır. Bu amaçla kullanılabilir bir çok istatistikî yöntem bulunmaktadır. İşletmeler ihtiyaçlarına göre bu yöntemlerden birini tercih etmelidirler (Winchell, Bolton, 1987; 72).

Kalite maliyetlerinin optimal bileşimini belirleyebilmek için öncelikle bu maliyet türleri arasındaki ilişkiler analiz edilmelidir. Ancak karşılıklı etkileşimleri bilindiğinde kalite maliyetleri için optimal bir bileşimini ortaya koymak mümkün olacaktır. Şekil 3’ de genel olarak bu ilişki belirlenmektedir.

#### Kalite Maliyetleri



Şekil 3 : Kalite Maliyetleri Arasındaki Karşılıklı İlişki

Otel işletmesinde servis şekilleri konusunda ya da geliştirilen yeni bir hizmetin sunulmadan önce yeniden gözden geçirilmesi ile ilgili maliyetler önleme maliyetleri kapsamında ele alınabilir. Örneğin ; işletmede amimasyon bölümünün sürekli geliştireceği bir gösteri programının sunumundan önce hazırlıkların ve gösteri ile ilgili ayrıntıların gözden geçirilmesi ile ilgili maliyetler önleme maliyetidir. Bu çalışmalar sırasında ortaya çıkan maliyetler de kalitenin gözden geçirilmesi ve tasarımın doğrulanması kapsamında ele alınabilir. Yiyecek kalemleri için de aynı yaklaşım geçerlidir. Yapılan bu çalışmalarla turistik mal ve hizmetlerin sunumdan önce kalite gerekleri açısından istenen düzeye getirilmesi ve böylelikle hataların en aza indirilmesi sağlanmaktadır.

Otel işletmelerinde önleme maliyetlerindeki artış hem ölçme - değerlendirme hem de başarısızlık maliyetlerinde bir düşme ile sonuçlanacaktır. Bu etki sonucu toplam kalite maliyetleri de düşecektir. Ölçme - değerlendirme maliyetlerindeki artış sonucu ise öncelikle içsel başarısızlık maliyetlerinde bir artış olacaktır. Bunun yanında dışsal başarısızlık maliyetleri azalacaktır. Ancak bu iki gelişme birbirine yakın miktarlarda olacağından toplam kalite maliyetlerinde bir değişim olmayacaktır. Otel işletmelerinde kalite maliyetlerinin karşılıklı ilişkileri ayrıntılı olarak incelenmelidir. Ancak bu biçimde toplam kalite maliyetinin azaltılması için etkin stratejiler üretmek mümkün olabilir.

## SONUÇ

Otel işletmelerinde kalite maliyetlerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi turistik mal ve hizmet kalitesi geliştirme programlarının vazgeçilmez bir parçasıdır. Bu nedenle her otel işletmesi kendi yapısına uygun yeterli ayrıntı düzeyine sahip kalite maliyet sistemi geliştirmelidir. Kalite maliyetlerinin izlenmesi, raporlanması ve analizi ile sadece kalite maliyetlerinde bir düşme sağlanmayacak aynı zamanda kalite konusunda var olan sorunlar belirlenerek ihtiyaç duyulan düzeltici faaliyetler ortaya konacaktır.

Kalite maliyet sisteminin başarısı kalite maliyetlerinin tanımlanması, kalite maliyet kaynaklarının doğru belirlenmesi, kalite maliyet verilerinin toplanması, raporlanması ve düşürülmesi çalışmalarının en iyi biçimde yapılmasına bağlıdır. Otel işletmesindeki üst yöneticiler ve kalite maliyet merkezi yöneticileri önleme, ölçme - değerlendirme ve başarısızlık maliyetleri arasındaki ilişkileri anlamalıdır. Ancak bu şekilde sorunlu maliyet merkezleri ve söz konusu sorunlar belirlenerek düzeltici faaliyetlerin ortaya konması mümkün olabilir.

Kalite maliyet sistemi aynı zamanda yöneticilerin ihtiyaç duyduğu ayrıntılı maliyet bilgileri için bir zemin sağlayacak ve muhasebe verilerinin yöneticiler tarafından çok daha etkin kullanılmasına olanak tanıyacaktır. Bu yönü ile kalite maliyet sistemi bir yönetim aracı olarak otel işletmesinde rol oynayacaktır. Kalite

maliyet raporları ile her kalite maliyet merkezindeki yöneticinin işletmede gösterdiği performans değerlendirilebilir. Böylece bölümler arası performans derecelendirmesi ve kalite maliyet merkezi yöneticilerinin başarısı belirlenebilir. Kalite maliyet sistemi bir yönetim aracı olarak kullanıldığında ; turistik mal ve hizmet kalitesinde , verimlilikte artış ve çok daha iyi kalite maliyet yönetimi faydaları sağlayacaktır.

### KAYNAKÇA

- AUBREY**, Charles A. (1988), "Quality + Or - Quality Costs Equals Productivity", **Quality Costs : Ideas And Applications** Volume : 2, ASQC Quality Press, U.S.A.
- BRINKMAN**, Stephen L., Mark A. APPELBAUM (1994), "The Quality Cost Report: It' s Alive and Well at Gilroy Foods", **Management Accounting**, vol .76, no.3.
- CAMPANELLA**, Jack (1988), "Principles Of Quality Costs", **Quality Costs : Ideas And Applications** Volume : 2, ASQC Quality Press, U.S.A.
- DEMETRIOU**, James (1988), "Cost of Quality System - A Management Tool", **Quality Costs : Ideas And Applications** Volume : 2, ASQC Quality Press, U.S.A.
- EDMONDS**, Thomas, Bor - Yi TSAY, Wen - Wei LIN (1989), "Analyzing Quality Costs", **Management Accounting**, vol. 71, no. 5.
- FITZSIMMONS**, James A., Mona J. FITZSIMMONS (1994), **Service Management For Competitive Advantage**, McGraw - Hill International, Singapore.
- KRISHNAMOORTHY**, K. S. (1989), "Predict Quality Cost Changes Using Regression", **Quality Progress**, No. 12, December.
- KURGUN** , Osman Avşar, Özkan Tütüncü (1995), "Turizm İşletmelerinde Kalite Kontrolü ve Kalite Maliyetleri", **Mühendis ve Makina**, Cilt : 34, Sayı : 430, Kasım.
- MORSE**, Wayne J., Harold P. ROTH (1987), "Why Quality Costs Are Important", **Management Accounting**, No. 5, November.
- MPM**, Sanayiye Kalite ve Verimlilik, Verimlilik Konseyi, İzmir, 1991.
- ÖZENCİ** , B. Tayfun, Ö. Lüfi CUNBUL (1993), **Kalite Ekonomisi**, Kalder Yayınları No: 2, Mavi Tanıtım Ltd., İstanbul.

- RAIFIELD**, Barney T. (1989), "Industry's Largest Single Expense is Doing it Wrong the First Time", **Industrial Marketing Management**, vol. 18, no. 4.
- ROSS**, Joel E. (1994), **Total Quality Management**, (Second Edition), St. Lucie Press, U.S.A.
- TAYLOR**, James Robert (1989), **Quality Control Systems**, McGraw - Hill Book Company, U.S.A.
- TOWEY**, John F. (1988), "Information Please, That are Quality Costs ?", **Management Accounting**, No. 9, March.
- ULLBERG**, K., M. KARNEBJER (1988), "How To Succeed In Actions To Reduce Quality Costs. Theory And Reality", **Quality Costs : Ideas And Applications** Volume : 2, ASQC Quality Press, U.S.A.
- WINCHELL**, William O. (1988), "Reducing Failure Cost and Measuring Improvement", **Quality Costs : Ideas And Applications** Volume : 2, ASQC Quality Press, U.S.A.
- WINCHELL**, William O., Caroline J. BOLTON (1987), "The Micro Approach to Quality Costs - Used by Staff Departments - is an Essential Supplement to the Traditional Macro Quality Cost System", **Quality Progress**, No. 9, September.
- YÜKÇÜ**, Süleyman, Leyla DOĞANÖZ (1994), "Kalite Maliyetlerinin Muhasebe Sistemi İçerisindeki Yeri", **Standart Dergisi**, Kasım.
- YÜKÇÜ**, Süleyman (1993), **Maliyet Muhasebesi**, Anadolu Matbaacılık, İzmir.
- YÜKÇÜ**, Süleyman (1996), Osman Avşar KURGUN, "Otel İşletmelerinde Kalite Maliyetleri ve Tek Düzen Hesap Planında İzlenmesi", **TÜGEV Turizmde Seçme Makaleler**, Sayı : 26, No : 39 , Ekim.

### SUMMARY

Quality improvement programs in hotel operations will bring together additional costs. The quality costs of touristic goods and services must be understood in a system concept.

A quality costs system includes;

- Definition of quality costs,

- Collection of quality costs,
- Analysis of quality costs.

Top management should be persuaded to apply the quality costs system. This can be carried out by a pilot project. This pilot project should identify relationship between quality cost.

Managers should have knowledge about quality costs. So that, quality cost system can be applied to increase the productivity.

# TARGET COSTING AS A STRATEGIC COST MANAGEMENT INSTRUMENT : A STATE-OF-THE-ART REVIEW

Zeki Şimşek\*

Questions for the middle of the day. And the middle of the night. How can I do this faster ? How can I do it for less ? What if I do not do it all ? Are all successful companies doomed to extinction ? What is this work for ? What are we aiming at here ? What is the market ? Who is the customer ? How can we work better, and better, and better ?

*James Champy, the author of Reengineering Management*

## ABSTRACT

Target costing has over two decades been a critical means of Japanese firms for carrying high quality products at low prices. Since the early 1970s, the best firms in Japanese electronics and automobiles industry have been using target costing to enforce their competitiveness, and enterprises from various industries and countries are now rapidly introducing target costing, unknown to them until the last decade because the high quality and functionality of Japanese goods had shifted away attention from it, in the rest of the world.

Target costing has originated as the system effective in managing costs in the new product design and development stages. This study aims at presenting a comprehensive review of the current literature on target costing. To this goal, the description, application, and advantages and disadvantages of the target costing process, relative to the conventional approach (cost-plus) are discussed.

## 1. INTRODUCTION

In today's business environment to be domestically or globally competitive, firms, with the exception of cost-leaders and unique-product producers that do not usually compete through "confrontation" strategy, must compete simultaneously on cost, quality, and delivery. With the aid of such Japanese innovations as total quality

---

\* Instructor, Sütcü İmam University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, KAHRAMANMARAŞ

control, just-in-time, quality function deployment, supplier partnership, and such American innovations as re-engineering, quick response linkages to retailers, point-of-sale technology much has during the last several decades been accomplished in the name of quality and responsiveness to customer demands. A plethora of cost saving and profit improvement ideas and methods have also been forwarded during this time; yet, while entering 1990s many Western firms realized that they had very seriously neglected cost management and costs in many firms were so out of control that meeting cost challenge was one of the most critical tasks facing them (Richardson, 1988, p.3). Furthermore, today in many sectors competition has become so intense that aggressive cost management is critical to survival.

Although many Western researchers tend to link this failure to the explosive growth of the last decades wherein increasing volumes was considered more important (Spitzer, 1994), it is increasingly becoming evident that the problem has to do with the fact that Western cost-related suggestions and measurements, just like those for other areas of business, have usually been in the form of tactical responses to improve already deteriorating financial performance. Many Western managers and executives have simply failed to keep cost management as a basic and strategic managerial responsibility (Richardson, 1978, p.26), and only in the recent times have they begun to pay more attention to cost and demand of customers for functionality. For instance, given the task of "managing costs" for a particular product, many of these managers will first try to cut costs down rather than try to understand why cost have inflated so much in the first place.

Indeed, short-term cost reduction techniques may be necessary to bring in line already inflated costs, but however effective these programs might be, they will not reduce costs greatly, let alone bring about cost competitiveness. A recent survey of Australia's top 50 companies by the Financial Review reveals that very few real gains have been made in managing costs. Operating costs, as a percentage of revenue, fell only by 31% from the period of 1991/92 to December 1995. This decline reinforces the need for greater emphasis on cost management on an ongoing basis as opposed to the ad hoc cost-reduction programs that have dominated cost management thinking to date (Corrigan, 1996). Moreover, to bring the costs in control, firms have usually made such drastic and premature cuts in staff and programs such as R&D and marketing research that have resulted in such long-term negative effects as decline in value and quality, slumping employee morale, and missed market opportunities. Overall, Richardson states (1988, p.7), five broad categories of corporate responses to the need for cost reduction have been implemented in recent years, all of which have significant weaknesses from a strategic perspective. These are technocratic / capital solutions, lean-mean cost reduction strategies, retreat to off-shore sourcing, merger/rationalization strategies, and diversification.

On the other hand, utilizing several production and cost management techniques Japanese enterprises have constantly delivered low cost and high quality

products at the right time, when customers demanded. Noticing that a variety of costs had to be managed if cost management was to be effective, Japanese firms have developed cost management systems that create a discipline throughout the firm to reduce costs across the entire life-cycle of products. However, because managing costs of future products is the only way to ensure that the company will remain profitable, management of such costs has always been at the center of Japanese cost management systems. In this context, to manage costs of future products, Japanese firms have developed three specific cost management techniques. These are target costing, value engineering, and inter-organizational cost management systems (Cooper, 1995, p.131).

Well-established and widely known in Japan, target costing has over two decades been employed by many Japanese firms to increase productivity, profitability, and meet customer requirements. Mainly developed by Japanese firms like NEC, Sony, Nissan, Olympus, and Toyota as a tool for cost planning, target costing has made its mark in industries in which products require a good deal of production assembly—cars and cameras, for example. Yet, the discipline target costing depends has uses outside the assembly environment. It is now widely used in Japan in such industries as electronics, precision machinery and automobiles. A 1991 survey reported that over 80% of Japan's largest assembly-oriented business use it. More recently, a survey including all the major Japanese industries found that the use of target costing varied from zero (for the paper and pulp industry) to 100 percent (for the transportation equipment industry) (Kato, Boer, and Chow, 1995).

This descriptive research note brings to the fore target costing as a cost management approach that can prevent costs while ensuring profitability. Based on previous research on the issue, the study presents a comprehensive review of the target costing that aims at giving insight into the state-of-the-art of the research and practices in the field.

## **2. WHAT IS TARGET COSTING?**

Target costing does not have a certain definition because most companies have developed their unique approach and system to the idea. Bhimani and Okano (1995) states that what appears to be evident that there are almost as many definitions of target costing as there are companies employing the approach, and there are probably many companies engaging in various aspects of target cost management without referring to the term. In fact, there is a disagreement on the word "target costing" itself. Some researchers argue that the English word "target" does not fully capture the essence of this process because a target cost acts more like a budget (Schonberger, 1996). Similarly, some experts agree that target costing is applied only during the design phase of a product's life-cycle, while others consider target costing as encompassing the entire product life-cycle. Some researchers have preferred to reserve target cost management for the cost reduction process in the development and design



stages of a product and Kaizen costing as a system focusing on reducing costs during the manufacturing phase of existing products.

Nonetheless, several attempts have still been made to define target costing. Cooper (1995, p.135), a faculty member at Harvard Business School and the leading Western authority in the field, defines target costing as "a structured approach to determining the cost at which a proposed product with specified functionality and quality must be produced in order to generate the desired level of profitability at the product's selling price." Target costing has been seen as activity that is aimed at reducing life-cycle costs of new products, while ensuring speed, quality, reliability, and other customer requirements by examining all ideas for cost reduction at the product planning research, and development process (Bhimani & Okano, 1995). Target costing is a strategic management tool that seeks to reduce a product's cost over its lifetime, especially during the design stage of the product (Brausch, 1994). In the target costing selling price for a product determined externally, and thus, some have even argued that target costing is a source for "keeping score" with competitors (Baker, 1995).

After reviewing most of the target costing definitions in the published literature, CAM-I of UK suggests a rather comprehensive definition of target costing (Target Costing, 3) ; "target costing is built on a comprehensive set of cost planning, cost management, and cost control instruments which are aimed primarily at the early stages of product and process design in order to influence product cost structures resulting from the market-derived requirements."

It should be noted that although target costing is a very similar idea to value engineering, Kaizen costing and design to cost, the concepts should not be confused with one another. Target costing is a more holistic approach, tightly integrating strategy, marketing, market research, and strategic supply-chain management into the process and thus, design to cost can be considered a subset of target costing process (Freemason, 1996). Similarly, target costing differs from Kaizen costing because Kaizen costing focuses on reducing a product's costs through increased efficiency in the production process whereas target costing focuses on reducing the cost of a product through changes in its design. Finally, although value engineering is also applied during the design phase of a product development, it is different from target costing. Value Engineering (VE) is an organized effort to analyze the functions of goods and services to find ways to achieve those functions in a manner that allows the firm to meet its target costs (Cooper, 1995).

### **3. THE TARGET COSTING PROCESS**

Target costing is a complex process that requires an effective organizational structure to control and evaluate the flow of information between management systems and the people involved in the target costing process ( Target Costing, 5). Although different companies have developed their unique approach to target costing, some see it

as possible to delineate the richness of target costing process by identifying possible broad steps as following (Bhimani & Okano, 1995):

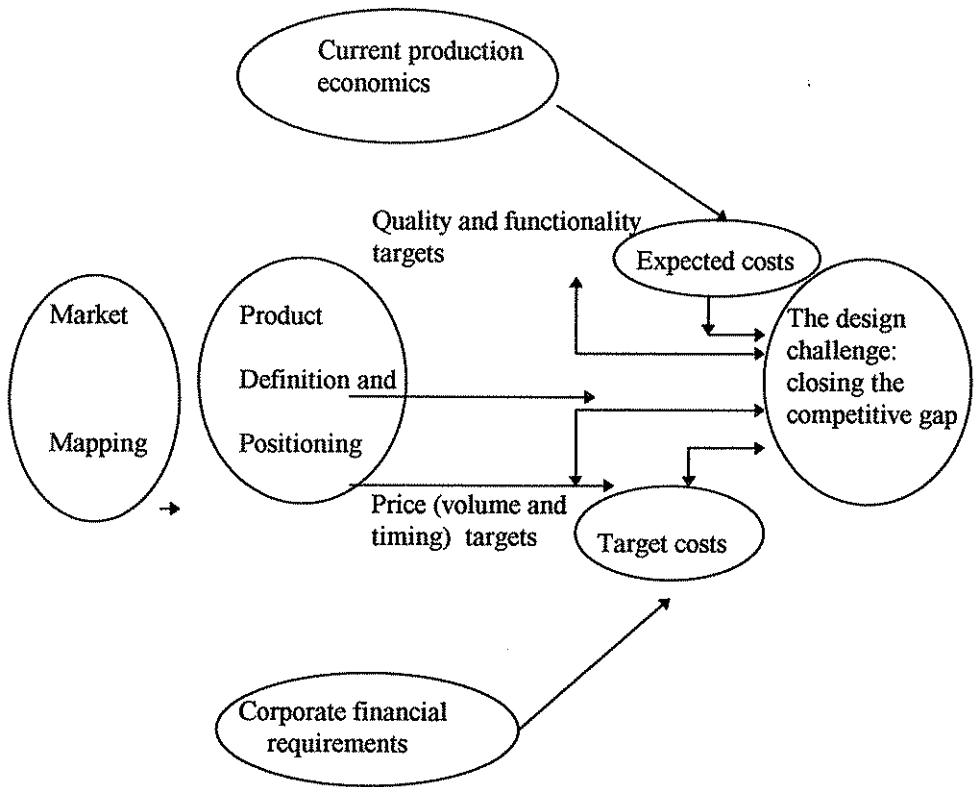
(1) Internal examination will, as a first step, enable a company to recognize the existing and possible future activities for a new product that must be carried out. This, in turn, will highlight non-value added activities that can be eliminated to the extent possible.

(2) External analysis will help the enterprise to define customer requirements, market constraints, competitor products etc.

(3) The process design step encompasses value engineering, continuous improvement, and supplier collaboration as ongoing efforts to enhance the product.

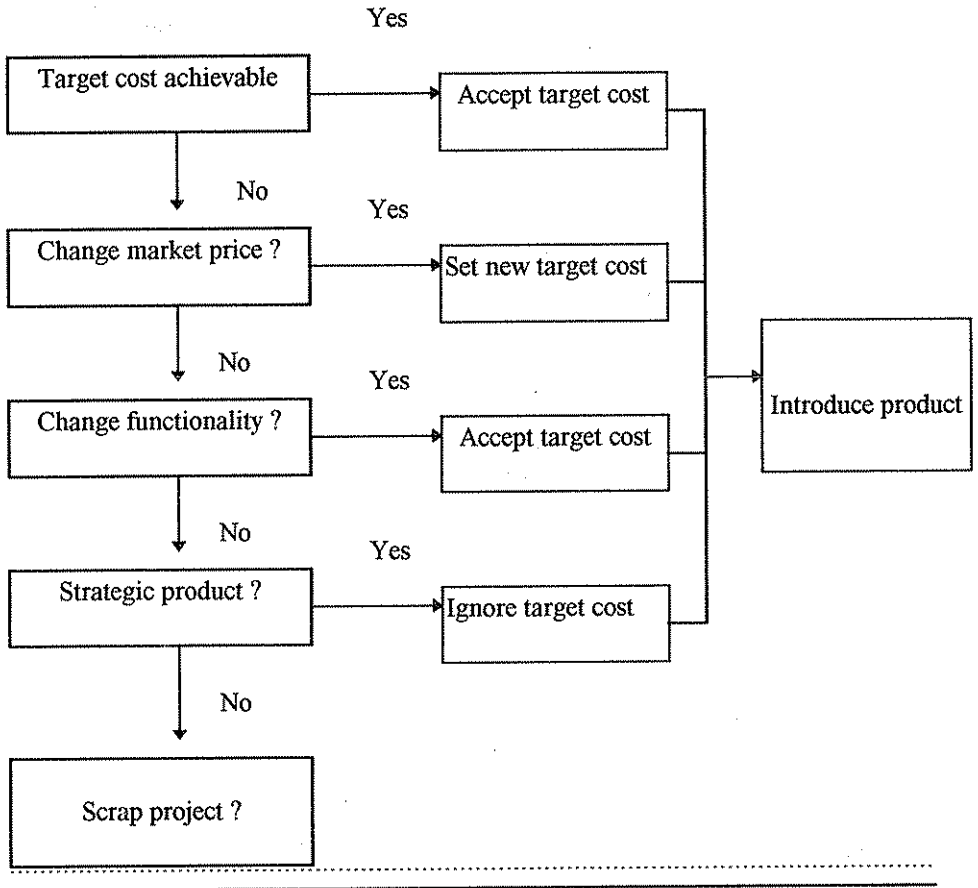
(4) As a last step, performance evaluation of quantitative and qualitative factors is an essential ingredient of target cost management. Performance measurement must go beyond the traditional focus on production activities to encompass design, development and phasing-in monitors as well as competitive position and strategic opportunity costs.

Nonetheless, it should be remembered that although these four stages, coarsely defined, seem to be relevant to target costing process in a generic sense, they should not be seen as all-inclusive or mutually essential for any particular firm. The only constant dimension and common to many systems of target costing is that developing a target costing system is a team project, and target costing should be implemented as a continuous, ongoing, monitoring system. While industrial managers and marketing people lead the information gathering process to determine target cost, other departments accounting, marketing, engineering, etc., must also participate to the process. Also, effective target costing requires cooperative, non-adversarial relationships with both suppliers and customers (Dutton and Ferguson, 1996). Figure 1 provides an overview of the target costing process as described by Copper and Chew (1996), and as an example, Figure 2 depicts the self-explanatory target costing process at Olympus that reflects this situation.



**Figure 1. The target costing process**

Source : Cooper, Robin & Chew, W.Bruce. (1996). Control tomorrow's costs through today's designs. *Harvard Business Review*, (January-February), pp.88-97.



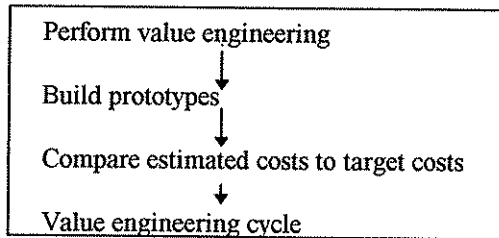
**Figure 2. The target-costing process at Olympus**

Source: Cooper, Robin. (1995). *When Lean Enterprises Collide: Competing Through Confrontation*. Harvard Business School: Boston. pp.159

#### 4. ATTAINING TARGET COSTING

Attaining target costing is a multi-functional activity. Thus, interdisciplinary teams must be formed for the specific purpose of identifying target costing for a given variant. The team has usually been derived from the member of production technology, design, marketing, purchasing, development, product planning, accounting, and manufacturing.

- Product planing
  - \*Product concept
  - \*Product specifications
  - \*Development schedule
  - \*Target price and volume
  - \*Target profit and cost
  - \*Estimated cost
- Product design
  - \*Target cost allocated to components
  - \*Concept design
  - \*Basic design
  - \*Detail design
  - \*Order product molds and dies



- Pre-production
  - \*Set product price
  - \*Set up manufacturing process
  - \*Experimental runs
  - \*Compare estimated cost to target cost
- Production
  - \*Cost maintenance phase
  - \*Start of production
- Time before production

**Figure 3. Sequence of product development and target costing**

Source : Fisher, Joseph ( Summer 1995). Implementing target costing. Journal of Cost Management, pp.53.

As can be seen form Figure 3, target costing starts at the product planning stage, and attaining target costing is generally a process that has three major components (Kato, Boer, and Chow, 1995). The first component is the selling price.

Many factors affect the eventual price of a product that will in some cases not reach the market until several years in the future. Cooper (1995, p.143) states that " target prices can not be established in a vacuum. They are determined by market factors, in particular, the strength of the firms' products compared to competitive offerings and market prices for comparable products." That is the reason that in most systems target costing process starts with market research and profit estimation. First step in the marketing research is finding out the size of the market at certain price levels. The features and functions of the product are determined and the members of the product project team establishes a target selling price based on what they believe the market will accept. Among the factors that managers evaluate in estimating future selling prices are product concept, attributes of the targeted consumer group, product life-cycle, expected sales, and competition. Because target costing depends on price information, it is also necessary to consider the customers' quality and functionality requirements.

The second component is the target profit that must be set before the target cost can be derived. A typical Japanese business derives the target profit from a medium-term profit plan (often three years) that is consistent with the corporate strategic plan for the entire enterprise. In other words, the specified target profit margin should reflect the company's strategic plans. The target margin is determined by a careful consideration of available information on the potential consumers, the firm's anticipated future product mix, and the firm's long-term profit objectives (Cooper, 1995, p.143). In some cases, return on sales only is used to determine the target profit.

The third component of attaining target costing is the target cost. Managers usually review predecessor products to find one that can serve as a reference point for computing the target cost for the new model.

Then, armed with all these data, the product strategy team can judge whether the product is worth pursuing. If so, it subtracts a profit margin from the target price to give target cost, which serves as a budget for the product developers. After the development is farther along, if it looks as if they can not make the target cost, the strategy team may give up the project. Alternatively, they may leave out certain costly product features and do another round of market research and target costing. If target cost is again not met, then the product can be continually redesigned until it is met, or alternatively, the product may be given up. That is all simply means if the target cost can not be met, new products will not be launched. To sum, in target costing the market sets the price, management sets the profit margin, and the difference of these two factors becomes the allowable costs that companies should try to reduce.

Clearly, attaining target costing involves more than listing dollar targets and projected margins. It is a highly structured product-development discipline, adapted to such specific elements of a company's strategic positioning as industry pricing dynamics, product complexity and life-cycle analyses, and supplier relations. It

requires a company to make a series of decisions that include defining the product that customers want, ascertaining the economics required for profitability, allocating targets to components, and identifying the gap between target costs and initial projections of manufacturing costs (Copper and Chew, 1996).

It should finally be noted that while the target cost is established during the design stage, standard costs as well as other cost reduction techniques are used and should be used during the production stage to attain the target cost if the project is pursued. To reach its target cost, companies can use such classical techniques as bench-marking, studying a good company's manufacturing practices to use them, and reverse engineering, the process of disassembling usually competitors' products, photographing various stages and product functions to determine the weaknesses and strength of a product. In Japan, for instance, after the target cost is set, each department implements value engineering (VE) activities in cooperation with each other. Dutton and Ferguson (1996) states that target costing when coupled with design for manufacture and value engineering provides the best way to plan costs over the entire product life-cycle.

## **5. OBJECTIVES AND PRINCIPLES OF TARGET COSTING**

Viewing target costing as a strategic cost management medium linking products, markets, and resources, some German authors like Horvath and Seidenschwarz (Target Costing, p.2), define the main objective of target costing as following:

- Market orientation of the whole company and especially of cost management
- Strategic link through market-oriented R&D
- Support of cost management in the early design phase of a product
- Dynamic cost management as cost target are continually reviewed
- Motivational aspects because behavior is directly influenced by market-based requirements and not by abstract company goals

Cooper (1995, p.131) , on the other hand, suggests some different objectives of target costing. He states that target costing has only two primary objectives. The first is to identify the cost at which the product must be manufactured if it is to earn its target profit margin at its target or expected selling price. The target margin is the margin the firm must earn on a product if the firm is to achieve its profit objectives. The target price is the price at which the product will be sold when it is launched. The second objective of target costing is to set the purchase of externally acquired items. This is achieved by breaking the target cost down to the component level. By predicting the rate at which the costs of component are falling, the firm can develop a target price for each component. These prices are set so that the sum of all the components when added to the manufacturing and assembly costs equals the target cost of the product. Then, all efforts are directed to achieve this target cost, the difference between target price and target profit margin.

Being very different from the orthodox approach of managing costs of future products, target costing method has its own principles. The principles for determining target costing include the following (Dutton & Ferguson, 1996).

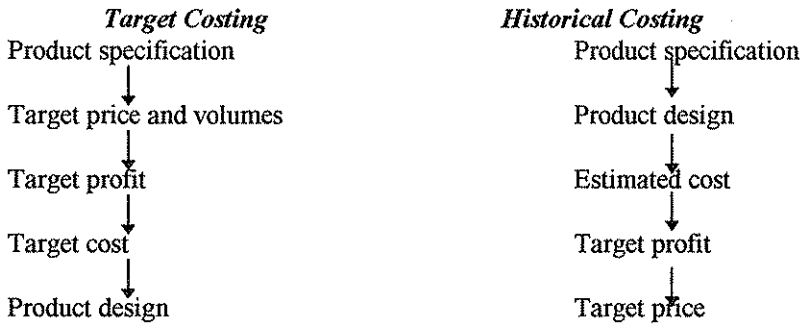
- Customers and competition in the marketplace determine market prices
- Value for the customer is a function of the relationship between features, function, price, and quality
- Product decisions are based on the target costing formula (expected sales price - target profit = target cost)
- Profit planning is done over the product life-cycle
- Accountability for product profit, cost, and customer satisfaction are assigned to the same individual
- Cost-estimating skills are dispersed into the organizations where the skills are required
- Capital investment planning is linked to profitability and the costs associated with product development and delivery
- Product development is linked with customer desires and to achieving a sustainable competitive advantage
- Cost awareness, commitment, and accountability are pervasive in the organization
- Key members of the value chain become involved early in the planning and design process
- Design efforts focus on market-driven variables for quality and on reducing total cost of ownership

Finally, in addition to these principles note that using target costing as a strategic medium as opposed to a tactical mean is crucial because the target cost may not be achievable immediately but rather may be reached overtime. In fact, the target costing process is closely tied to the strategic planning process because target costing encompasses broad range of both upstream and downstream costs from manufacturing (Kato, Boer, and Chow, 1995). Medium to long-term profit planning must be in place to incorporate target costing. It is, therefore, crucial to be forward looking in target costing efforts and to position a product realistically over its-life span (Brausch, 1994). It is also essential that this target cost be usually below what can reasonably be achieved with current manufacturing methods and materials.

## **5. TARGET COSTING VERSUS COST-PLUS APPROACH OF COSTING**

There are major differences between target costing and the conventional costing approach, which is usually referred to as the cost-plus approach. Figure 4 shows sequence of price and cost determination of the two approaches and (Fisher, 1995).





**Figure 4. The sequence of price and cost determination**

Source : Fisher, Joseph ( Summer 1995). Implementing Target Costing. *Journal of Cost Management*, pp.52.

As it can be seen from the Figure 4, in the traditional approach, when developing a new product, the typical behavior is to design it first and then compute the cost using a standard cost approach. Direct labor, direct material, and overhead are summed, and the resulting total is the new product cost. Then, profit margin is added to this cost, and the result is the selling price of that product. Hence, in this approach product costs are determined internally without taking into consideration potential customer's price requirements.

A target cost, on the other hand, which is defined as the maximum manufactured cost for a product, is determined not through product design, but rather through strategic and profit planning. A product's target cost is set after determining the product's target price, target profit, and target volume (Fisher, 1995). Thus, in target costing the focus is much more external in covering costs to meet customer demands as opposed to conventional costing method's internal focus of meeting internal standards.

The major differences between target costing and conventional costing can further be shown with aid of equations as well. However, it should be borne in mind that the equation is very simple presentation of target costing approach, and thus can not capture the full complexities of target costing process. In this regard, target costing and conventional costing can be equated as following:

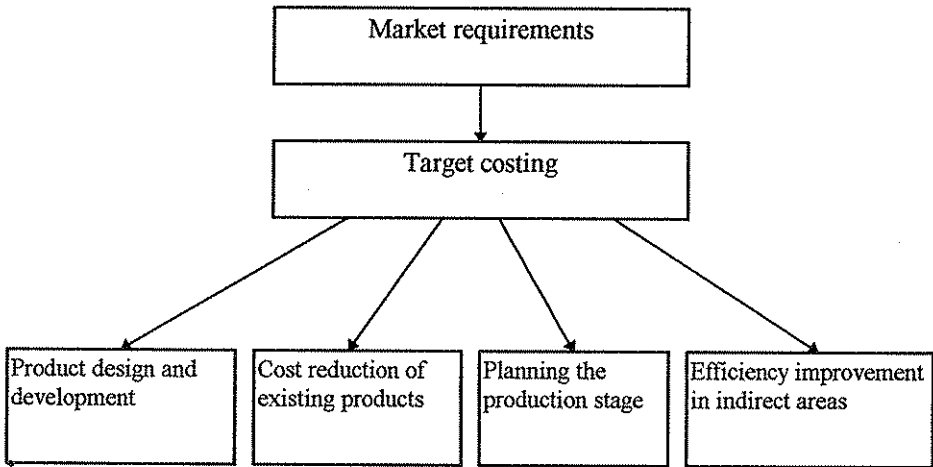
$$\begin{aligned}
 \text{Target costing approach} &\rightarrow \rightarrow \text{Target cost} = \text{Target price} - \text{Target profit} \\
 \text{Traditional approach} &\rightarrow \rightarrow \text{Target selling price} = \text{Expected profit margin} + \\
 &\hspace{15em} \text{Expected costs}
 \end{aligned}$$

As it can be seen from the equations, in the traditional model the product's target selling price is the dependent variable whereas in target costing approach target cost becomes the dependent variable. In other words, in traditional approach costs determined by adding an expected profit margin to the expected product costs that is driver of the system whereas in target costing costs determined are driven. In sum, target costing reverses traditional pricing strategy by first determining the price potential customers are willing to pay for a product, and it is price-led costing as opposed to cost-led pricing, which has been traditional method used, as Peter Drucker (1990), the guru of management philosophy, once stated.

## **6. TARGET COSTING AND PROFITABILITY AND COSTS**

Traditionally, most cost reduction and control efforts have taken into account production stage of the product-life cycle. Budgeting and standard costing are two examples of this mentality. Nonetheless, with increasing application of target costing approach, it is getting evident that the most effective way to keep cost down and ensure profitability is to factor them in during the design stage of production, not trying to reduce costs after the production is made. After all, the way in which the product is designed determines the number of components, the different types of materials used, the time it takes to assemble the product, and the hours need to be spent. In other words, the design phase is the time when the specifications are made as to how the resources will be utilized to realize the product. Thus, there is far more opportunity for cost reduction during the design stage of a product than there is later in the life-cycle of a product. Some experts have stated that as much as 90% to 95% of a product's cost are designed in, that is, they can not be avoided without redesigning the product (Cooper, 1995, 131). Accordingly, because target costing is applied during the design and development stage, it can eliminate unnecessary costs before occurring or can keep them at a reasonable minimum level needed to achieve an adequate level of profits. Fisher (1995) further states that two major changes in operations environment have led managers to recognize that cost considerations should be addressed earlier in the product life-cycle. First, automation has changed the cost structure of many companies, so most costs are fixed in the short run. Second, the shortening of the product life-cycle has increased the importance of delivering a competitive product to the market quickly.

Furthermore, requiring a good understanding of what customers value and the nature of their likely future purchasing decisions, target costing process can allow the production cost of a proposed product to be identified so that when sold it generates the desired profit level. In other words, for new products, target costing can be used to stop the likely unprofitable products before much money has been spent or to identify new products that require intensive cost management to achieve desired profitability (Bhimani & Okano, 1995). That is why some Japanese firms classify target costing as a profit-management tool rather than as a cost-control tool (Cooper and Chew, 1996).



**Figure 5. Application areas of target costing**

Source: *Target Costing : state-of-the-art Review*. (1993), CAM-I, UK: IFS International Limited pp.4

As Figure 5 depicts, in addition to product design and development area, target costing has some other application areas. Thus, target costing can further contribute to cost reduction and financial performance improvement through (Target Costing, 3) :

- \* Rationalization of existing products
- \* Cost-oriented planning of the production process
- \* Improvement of the efficiency of indirect activities

In total, target costing can contribute to cost reduction and performance improvement in manufacturing processes as customer requirements concerning product variety and manufacturing flexibility increase. For new product development, target costing can be used to balance profit and cost planning with customer satisfaction (Dutton & Ferguson, 1996). For existing products, target costing can be used to redesign them in line with market requirements, for even with implementation of a successful target costing program, one of the greatest opportunities may still lie in the redesign of existing products (Figgie, 1990, 135).

There have been many firms successfully employing target costing to enforce their competitiveness and financial performance. Nissan, Olympus, Toyota, Topcon, Sony, Komatsu are only a few of them to mention. One American firm has recently implemented target costing. The firm was Culp, Inc., a \$260-million-textile-

manufacturer for the home furnishings industry. Along with changing its corporate mind set for managing costs, the company reported of implementing target costing at the product design stage. According to one of the company managers, while applying target costing at the product design stage, the company soon realized that well-over four-fifths of costs were built into the product at the design stage. This in turn led the company see that in previous cost reduction efforts, it had spent 100% of its time in reducing the 20% of the costs not necessarily designed into the product and left 80% of costs to do as they please (Brausch,1994).. The Digital Imaging Business Group at Texas Instruments (TI) has recently used target costing as an integral part in new products for digital video and hard-copy application. TI (a Fortune 200 company with 1994 revenues of more than 12 billion dollars) has implemented target costing at Digital Imaging so that it integrates market and customer interests with the strategic and financial interest of the company. The company has applied target costing successfully in a potentially revolutionary technology called developed digital light processing, which is an all-digital solution for creating images using break-through reflective technology (Dutton & Ferguson, 1996). Similarly, organizations such as Nippondenson, Toyota, Olympus, Sony have used and are using target costing principles to reduce product range and costs, and increase productivity and profitability although the target costing systems employed might be slightly different. For example, Nippondenso have been cited as using target costing principles to reduce its product range, which has been cut by 43%, increase productivity and profitability.

## **7. THE DISADVANTAGES OF TARGET COSTING**

Despite its many advantages, target costing has its unique disadvantages, and managers must be aware of them to make the best of their target costing system. As Cooper and Chew (1996) states, target costing is not an exact sciences. Among the major problem of target costing are longer development times, employee and supplier burnout, market confusion, and organizational conflict (Kato, Boer, and Chow, 1995).

By focusing so much management attention on the design phase, target costing may cause longer development times. Similarly, some companies have found that the tight schedule imposed by their target costing systems has led to employee and management burnout. Moreover, target costing systems can also cause problems with suppliers as firms try to reach their target cost objectives by passing their cost reduction efforts down to suppliers and subcontractors. Overemphasis on the market also causes problems when firms use target costing approach. For instance, constant attention to customer desires causes extreme market segmentation, which causes the overall costs to rise. In addition, customers might be confused by the large numbers of different products. Finally, a strong emphasis on target costing can also give rise to organizational conflict. For example, designers may work diligently to reduce costs while the marketing department striving to increase sale volumes cares little about cost.

## 8. CONCLUSIONS

Cost, quality, and delivery have been three main blocks upon which many Japanese firms have built their competitiveness for the last three decades. Most Western firms, on the other hand, have concentrated their efforts on producing high quality and functionality products and dealt with cost issues on a tactical basis, usually in the form of reducing operations costs. Yet, as we discussed throughout the study, in the new competitive environment quality, functionality, and delivery are more than ever before insufficient for sustainable competitiveness; unless cost concerns of customers are simultaneously addressed. As Champy, the author of *Reengineering Management The New Mandate For New Leadership* (1995, 17), puts it, "customers today are characterized by their relentless demands in quality, service, and price." Above all, however, the new competitive environment arising from the lean enterprises philosophy has been demanding the development of sophisticated cost management systems as well as the re-evaluation of the traditional cost accounting methods, basis of which was established more than 100 years ago for an environment in which a small number of parts were produced, lot sizes were large, and manufacturing was a labor intense process (Pond, 1986 ; Wong, 1996 ; Hronec, 1988). Accordingly, more and more companies have recently started to examine their old ways of handling costs and their accounting, especially cost accounting which have usually served to meet the financial needs of regulators rather than a tool to aid cost management efforts.

In the past few years, Western managers and executives have also realized that the vast majority of product cost can be traced to production design. The source most often cited for realizing this has been target costing (Baker, 1995). In this context, the major conclusion of this study is that although effectiveness of a cost management system depends on management of costs at design as well as manufacturing phase, design stage is the time when costs can be greatly manipulated because once a product is designed, the majority of its costs are set into place. By showing management that most costs are determined early in the life-cycle of products, target costing approach can lead to increased productivity and profitability. Practices and literature suggest that if applied properly, target costing will cut the right costs at the right time with the least effort, relative to attempting at reducing costs after the production is completed. Target costing should increase in importance as companies become more automated, as costs are determined earlier in the product life-cycle, and as competition becomes more intense.

The second conclusion of this study is that target costing outperforms standard costs management techniques employed in Western enterprises. The chief reason for this is that with standard costing product costs are developed to measure manufacturing performance whereas target costing process enables firms better understand products and how to position them in the market. In target costing product development is based on what the market will pay for it while in standard cost approach what it has cost to produce is the focal point. In other words, traditional cost

analysis has usually focused on the production stage costs in the mistaken assumption that because many costs occur in production, the costs must also be determined in production.

Finally, it should be noted that although target costing has originated from manufacturing, its principles are just as applicable to service industries. For instance, by applying target costing principles, it has been reported that Seven-Eleven stores have developed the world's most efficient distribution system (Carrigan, 1996). Practices and environments can be different across target costing systems; yet, the key issues--understanding market needs, ensuring satisfactory financial performance at a given price, and not exceeding the target cost--remain common to any target costing system.

On the other hand, note that target costing has its unique drawbacks as well, most of which related to the pressure of meeting the target costs for any given product. Thus, while establishing a target costing system, management should be aware of these problems to use the system utmost. Sharing responsibility across functions within the firm and treating suppliers as partners both during the design process and when setting cost targets are two examples of alleviating the problem caused by target costing pressure.

#### REFERENCES

- BAKER**, William M. (1995), "The missing element in cost management: competitive target costing", *Industrial Management*, 37 (2). 29-35.
- BHIMANI**, Al & Okano, Hiroshi (1995), "Targeting excellence: target cost management at Toyota in the UK", *Management Accounting-London*, 73 (6), 42-44.
- BRAUSCH**, John M. (1994), "Beyond ABC: target costing for profit enhancement", *Management Accounting*, 76(5). 45-49.
- CHAMPY**, James. (1995), *Reengineering Management The New Mandate For New Leadership*. New York: Harper Collins Publishers.
- CORRIGAN**, John. (1996), "Target costing—a new approach", *Australian Accountant*, 66 (3), 53-55.
- COOPER**, Robin (1995), *When Lean Enterprises Collide: Competing Through Confrontation*, Harvard Business School : Boston

- COOPER**, Robin & Chew, W. Bruce (1996), "Control tomorrow's costs through today's designs", **Harvard Business Review**, (January-February), 88-97.
- FISHER**, Joseph ( Summer 1995), "Implementing target costing" **Journal of Cost Management**, 45-52
- GAGNE**, Margaret L. & Discenza, Richard (1993), "New product costing; Japanese style", **Journal of Cost Management**, 3(5), 68-71.
- HRONEC**, Steven M. (1988), "Cost management for CIM; computer integrated manufacturing", **Automation**, 35 (8), 30-32.
- DRUCKER**, Peter F. (1990), "The emerging theory of manufacturing", **Harvard Business Review** (May-June), 94-102.
- DUTTON**, John J. & Ferguson, Mark (1996), "Target costing at Texas Instruments" **Journal of Cost Management**, Fall, 33-38
- FERGUSON**, Mark (1996), Letters to the editor, **Harvard Business Review**, March-April, 177.
- FIGGIE**, Harry E. (1990), **Cutting Costs: An Executives Guide To Increased Profits**, New York: AMACOM
- KATO**, Yutaka. Boer, Germain & Chow, Chee W. (Spring 1995), "Target costing: an integrative management process", **Journal of Cost Management**, 39-51.
- POND**, James (1986), "Time to manage costs, instead of counting them", **Iron Age**, 229 (23), 29-31.
- RICHARDSON**, Carlton D. (1978), **How To Increase Profits With Cost Management**, New Jersey: Duquesne Publishing Company.
- RICHARDSON**, Peter R. (1988), **Cost Containment: The Ultimate Advantage**, New York: Collier Macmillan Publishers.
- SCHONBERGER**, Richard J. (1996), **World Class Manufacturing: The Next Decade**, New York: The Free Press.
- SPITZER**, T. Quinn (1994), "Cost management: pitfalls and principles", **The Conference Board, Inc.**, 9-12.
- TARGET COSTING**: State-of-the-art Review, (1993), CAM-I, UK: IFS International Limited.

**WHITELEY, Stan.** (1995), "Are you into strategic management accounting?", **CMA Magazine**, 69 (9), 3-6.

**WONG, Martin.** (1996), **Strategic cost management. Management Accounting**, London, 74(4), 30-31.

### **ÖZET**

Günümüzdeki rekabet ortamı işletmeleri tüketicilerin maliyet, zaman ve kalite yönlü taleplerini aynı anda ve en yüksek düzeyde gerçekleştirmeye zorlamaktadır. Hedef maliyetleme, Japon işletmelerinin 20 yılı aşkın bir süredir yüksek kaliteli ve düşük maliyetli ürün sunabilmelerinin kritik araçlarından birisi olmuştur. 1970'li yıllardan beri elektronik ve otomobil endüstrisindeki Japon firmaları rekabet güçlerini artırmak için hedef maliyetlemeyi kullanmaktadırlar. Çeşitli ülkelerdeki ve farklı endüstrilerdeki işletmeler de son zamanlara kadar yabancı oldukları bu rekabetçi silahı günümüzde artan bir şekilde kullanmaya başlamışlardır.

Hedef maliyetleme; ürünün dizayn ve geliştirme sürecinde maliyetlerin yönetilmesinde etkili olan bir sistem olarak doğmuştur. Bu çalışma hedef maliyetlemeyi derinlemesine sunmayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda çalışma, hedef maliyetlemenin tanımını, uygulanmasını, avantajlarını, dezavantajlarını ve günümüze kadar kullanılan klasik maliyetleme anlayışına olan üstünlüklerini tartışmaktadır.





# KOALİSYON HÜKÜMETLERİNİN OLUŞUMUNU HAZIRLAYAN NEDENLER ve ÜLKE ÖRNEKLERİ

R. Bahar Üste\*

## ÖZET

19. YY.dan itibaren Kara Avrupası'nda oluşturulmaya başlanan koalisyon hükümetlerinin, bu oluşumu gerçekleştirmede bir çok nedenleri vardır. Kara Avrupası'nda başlayan bu durum diğer ülkelerde de görülmeye başlamış ve kullanılan bir hükümet şekli olmuştur.

1961 yılında ilk kez Türk Siyasal Hayatı, koalisyon hükümeti kavramı ile karşılaşmıştır. 1961 yılında kurulan ilk koalisyon hükümetinin ardından 1962 ve 1963'de de koalisyonlar sürmüştür. 1974 - 1979 döneminde yine Türk Parlamentosu'nda Koalisyon hükümetleri yer almıştır. 1980'den itibaren çoğunluk hükümetinin kurulması için gösterilen çabalar, 1991 yılında koalisyon hükümetinin kurulması sonucu başarısız olmuştur. 1995 Seçimleri yine koalisyon hükümeti oluşumunu ortaya çıkarmıştır. 1997'ye gelindiğinde halen Türkiye'de bir koalisyon hükümeti görev yapmaktadır.

Türkiye'de çoğunluk hükümeti kurulması için bir çok çaba harcanırken; sürekli koalisyon hükümeti ile yönetilmenin oldukça önemli nedenleri vardır. Bu nedenlerin ortaya koyulması ve çözümler aranması ulaşılmak istenen hedefdir.

## 1. KOALİSYON HÜKÜMETLERİNİN OLUŞUMUNU HAZIRLAYAN NEDENLER VE ÜLKE ÖRNEKLERİ

Koalisyon hükümeti formülü, Batı Avrupa ülkelerindeki demokratikleşme sürecinin hız kazandığı ondokuzuncu yüzyılın sonlarından günümüze dek, parlamenter demokrasilerin pekçoğunda yaygın birşekilde kullanılmıştır. Çok partili sistemlerin kurumlaştığı, çoğulcu demokrasilerin büyük bir bölümünün siyasal yaşantısında koalisyonlar görülmektedir (Sayari, 1977, s. 244). İlk olarak koalisyonlar, Batı Avrupa ülkelerinde ortaya çıkmıştır. Koalisyonlarda, oluşturulan hükümetin genellikle parlamentoya nazaran zayıf olduğu ve bu özelliğin uygulandığı ülkelerde örneklerine sıkça rastlanıldığı üzerinde durulmaktadır.

---

\* Öğr. Gör. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir Meslek Yüksekokulu, Mahalli İdareler Programı, İzmir

İtalyan siyaset bilimci, Giovanni Sartori, parti çokluğunun, partiler arası kutuplaşmayı arttırdığını ve buna bağlı olarak siyasal çatışmanın farklılıklardan ortaya çıktığını savunmaktadır. Sartori; "... Belirli aralıklarla iktidara gelen koalisyon hükümetlerini oluşturan partiler, genellikle ılımlı ve sorumlu davranırlar. Tersine, partiler arasındaki ideolojik farklılıklar fazlaysa sağ ve sol uçlarda yer alan partiler hemen hiçbir zaman iktidara ortak olmazlar..." (Kışlalı, 1987, s. 242) demektedir. İlimli sağ ile ılımlı solun bir araya gelmesi ile oluşan koalisyonların, uzun vadeli hedefleri gerçekleştiremediği ve günlük işleri yönetmekle yetindikleri ortaya konulan bir diğer savdır.

Duverger; "... Birçok Kara Avrupası'ndaki ülkede (Hollanda, Belçika, İsveç, Danimarka) içlerinde parlamento ekseriye sağlamaya mani olan siyasi parti adedinin fazlalığı vardır ki... O vakit hükümetler ya koalisyon şeklinde teşekkül eder yada partilerden bazılarının "desteğini" sağlayan bir azınlık partisi hükümeti kurarlar. Her iki halde de, hükümetin hareket serbestisi sınırlanmış olur. Bunun sebebi koalisyonda, koalisyona dahil partiler arasındaki, diğer halde desteklenenlerle, destekleyen partiler arasındaki görüş farklılıklarıdır. Bu da partilerin icra kabiliyetini zayıflatır" (Duverger, 1966, s. 91) demektedir.

Koalisyon'un tanımı üzerinde durulduktan sonra, koalisyon hükümetlerinin ortaya çıkışında etkili olan nedenler ve bu hükümetlerin özelliklerine değinilerek kavrama daha derin bir açıklık getirilmeye çalışılacaktır.

## **2. KOALİSYON NEDİR?**

Koalisyon; "Çeşitli siyasal partilerin katılması ile kurulan hükümete denir. Millet meclisinde herhangi bir siyasal parti çoğunluğu sağlayamazsa iki veya daha fazla parti birleşerek hükümeti kurmakta, bu partilerin desteği ile hükümet işleri yürütülmekte, savaş zamanlarında sorumluluğu paylaşmak ve işbirliği sağlamak amacıyla koalisyon kabinesi kurulmaktadır" (Akşit - Sanır, 1981, s. 850). Diğer bir tanıma göre ise, koalisyon, "Coalescere: Kaynaşmak " ; coalition'dan gelmektedir. Birine karşı topluca hareket için birleşen devlet veya partilerin meydana getirdiği birliktir (Meydan Larousse, Cilt: 11, s. 1000).

Parlamentar sistemin uygulandığı birçok ülkede koalisyon hükümetleri görülmektedir. Ortaklıklara bazı ülkelerde daha sıkça, bazı ülkelerde ise seyrek şekilde rastlanılmaktadır.

### **A - İki Parti Sistemi ve Koalisyon**

"İki parti sisteminde, ülkede varolan partiler içinde yalnızca ikisi, parlamentoda çoğunluk için rekabet edebilecek durumdadır; bu iki partiden hiç değilse biri çoğunluğu sağlayarak tek başına iktidar olur; iktidarın bu iki parti arasında el değiştirmesine sık rastlanılmaktadır" (Çam, 1987, s. 265). Koalisyonların kurulma

nedenerini anlayabilmek için, siyasal partilerle, sistem arasındaki ilişkiye değinilmesi gerekmektedir. Koalisyon hükümetlerinin daha çok hangi tür siyasal partiler tarafından oluşturulduğunun ortaya konulması ayrı bir önem taşımaktadır.

Çağdaş siyasal bilimciler, parti sistemlerinin sınıflandırılmasını tek parti; iki parti ve çok parti sistemleri olarak yapmaktadırlar (Çam, 1987, s. 261). Çok partili sistemde, esas olarak parti sayısı alınmakla birlikte, partilerin büyüklükleri, yapıları ve yaptıkları ittifaklarla geliş biçimleri de göz önünde bulundurulmaktadır (Çam, 1987, s. 263). Siyasal partilerle ilgili yapılan araştırmalardan biri, Otto Kircheimer'in "Toplayıcı Parti" olarak adlandırdığı parti tipidir. II. Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıkan bu parti tipi, ne bir kadro partisi, ne de kitle partisidir. Toplayıcı parti, sınıf çizgisini aşarak, geniş bir seçmen kitlesine hitap etmeye çalışan, ideolojik eğilimi oldukça yumuşak olan bir partidir. 1975 Avrupası'nda buna örnek, İtalyan Hıristiyan Demokrat Partisi gösterilebilir (Kapani, 1975, s. 133). Koalisyonlar, siyasal parti türlerinin pek çoğunda görülebilmektedir.

İki parti sisteminde, dikkat edilecek noktalardan birincisi, siyasal istikrarın sağlanmasıdır. Bu sistemde, parlamentoda mutlak çoğunluğa sahip partinin iktidara gelmesi esasına dayandığından, çok parti sistemlerinde görüldüğü gibi değişen çoğunluklar ve çözülen koalisyonlar sonucu hükümet krizleri görülmemektedir. İkinci nokta, siyasal sorumluluk açık ve kesin bellidir (Kapani, 1975, s. 139).

Koalisyon hükümetlerine, iki parti sisteminde rastlamak pek mümkün değilken, ılımlı ve aşırı çok parti sistemlerinin pek çoğunda koalisyonlar görülmektedir. Bugün koalisyonla yönetilen birçok ülke, aşırı çok parti sistemine sahiptir.

İki parti sisteminde, genelde istikrarlı hükümetler ortaya çıksa da, koalisyon hükümetlerinde bunun sağlanamayacağı iddiası ileri sürülemez. Öyleyse, her koalisyon hükümetinin çözüleceği ve istikrar sağlayamayacağı savı doğru değildir.

## **B- Çok Partili Sistem ve Koalisyon**

Demokrasilerde ortak siyasal görüş ve ideallere bağlılık, ortak bir parti bünyesinde toplanmak şeklinde kendisini göstermektedir. Çok partili sistemi benimseyen ülkelerde, genellikle partilerden hiçbirisi mecliste çoğunluğu sağlayamadığı için iki yada daha fazla partinin biraraya gelmesiyle koalisyon hükümetleri kurulmaktadır.

Farklı görüşlerden oluşan böyle bir kabinenin, daha kısa ömürlü olduğu üzerinde durulmaktadır. İster tek parti çoğunluğuna, isterse birden fazla partinin oluşturduğu çoğunluğa dayanmış olsun, parlamenter sistemde kabinenin temel özelliği aynı görüş ve politikaları benimseyenlerin oluşturduğu bir birlik olmasıdır.

Ortak hükümette, önce birlik ve beraberlik oluşturulmalıdır ki, tam bir uyum içerisinde çalışılabilsin. Koalisyonların kısa ömürlü olduğu kanısı yaygın olmakla birlikte, her koalisyonun kısa ömürlü ve başarısız olacağı iddia edilemez. Çünkü, uzun ömürlü ve başarılı koalisyon örnekleri de bulunmaktadır. Koalisyondaki ortakların uyumu kadar, aralarındaki dengenin iyi sağlanması da önemlidir. Dengeden anlaşılması gereken, koalisyondaki partilerin birbirlerine hükmetmeye çalışmak yerine, icraatlarında uyum ve birliğin sağlanmasına önem verilmesidir.

Çok partili sistemlerde, hükümet çoğunluğunun sağlanması ve sürdürülmesi genel olarak, partilerin yapacağı ittifaka bağlıdır. Bu ittifakları; a) Seçimler için yapılan ittifaklar, b) Seçimlerden sonra hükümeti kurmak için yapılan ittifaklar diye ikiye ayırabiliriz. Birincisine, bir partinin belli bölgelerde seçimlere katılmayarak, başka bir partiyi desteklemesini; ikincisine ise, seçimlerden sonra kurulan koalisyon hükümetlerini örnek olarak (Çam, 1987, s. 272) gösterebiliriz. Genellikle, bu tip hükümetlerin, istikrarlı bir görüntüye sahip olamadıkları belirtilmektedir. Demokrasilerde nasıl ki, çok seslilik esas ise, koalisyonların birden çok partiden meydana gelmesiyle aynı durum, bu ortaklıklarla da sağlanabilir.

Seçimler sonunda kurulacak olan hükümetin formüle edilmesinde, ülkenin siyasal kültürü yanında, siyasal katılımın da önemli rolü olacaktır. Siyasal katılımın, “siyasal sistem içinde yurttaşların doğrudan yada dolaylı biçimde yöneticilerin seçimini ve kararlarını etkilemeyi amaçlayan eylemlerin bütünüdür” (Çam, 1987, s. 279) şeklinde tanımlanması, tarihsel olayların bıraktığı kalıntının siyasal kültürü oluşturduğunu ve genel siyasal davranışlara yol açtığının bir göstergesidir.

Seçim sistemleri de kurulacak hükümetlerin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Özellikle, nispi temsil (Çam, 1987, s. 253) seçim sisteminin uygulandığı çok partili sistemlerde, genellikle, hiçbir parti çoğunluğu tek başına sağlayamadığından duyarlı bir koalisyona dayanmak zorundadırlar.

Koalisyonlarda, birden çok fikrin bir araya gelerek sentezini sağlamak mümkündür. Sadece aynı görüşü paylaşan partiler arasında değil, zıt görüşleri paylaşanlar arasında da koalisyonlar kurulabilmektedir. Önemli olan, düşüncelerin yararlı bir şekilde senteze ulaştırılabilmesidir.

### **3. KOALİSYON HÜKÜMETLERİNİ HAZIRLAYAN NEDENLER**

Koalisyonlar, partiler disiplinli olduğu takdirde, ortakların ömrünün ve başarısının arttığını görmek mümkündür. Koalisyonları oluşturan partilerin disiplinsiz olması durumunda hükümetin istikrarsızlık olasılığı fazlalaşır. İyi organize olmuş siyasal partilerin, programlarını ekonomik, sosyal ve kültürel gelişim şartlarına uygun hale getirdikleri durumda daha istikrarlı koalisyonlar gündeme gelecektir (Çam, 1966, s. 51).

Koalisyonu hazırlayan nedenler, bu tür hükümetin tarihsel gelişimi yanında, teorilere de yer verilerek özellikler başlığı altında incelenecektir.

### A - Koalisyon Hükümetlerinin Tarihsel Gelişimi

Kara Avrupası ülkelerinde, koalisyonların ortaya çıktığı görülmektedir. Kara Avrupası'ndaki, parti sistemlerinde görülen bölünmelerin kaynağını din ve sınıf olgusuna dayandırılabilir. sağlam ve disiplinli bir parlamento çoğunluğu sayesinde hükümet, devletin çeşitli faaliyetleri arasında gerekli koordinasyonu sağlar. Koalisyon ortağı arayışlarında bu tutarlı durumun bozulmayacağı belirtilmektedir (Özbudun, 1974, s. 42).

Koalisyonlar, tek veya iki parti sisteminden, çok partili sisteme geçen ülkelerde, özellikle aşırı çok parti sistemini uygulayan ülkelerde oluşmaktadır. Bazı Kara Avrupası ülkelerinde, bu yönde evrim kendisini göstermektedir. Sosyalizmin gelişmesi, ilk iki parti sisteminde genel değişim yaratmıştır. Bunun üzerine, Sosyalist temsilciler, belediye başkanlıklarına ve belediye meclislerine nüfuz etmişlerdir.

Belçika'da 1894 tarihli seçim kanunu, yirmi sekiz Sosyalist'in meclise girmesini sağlayarak **geleneksel iki parti sistemini**, üç parti sistemine çevirmiş ve liberalleri üçüncü duruma düşürmüştür (Duverger, 1979, s. 224).

Hollanda'da Sosyalist milletvekilleri seçmen sayısını 295 binden, 577bine; "**Van Houten**" kanununun uygulanışıyla birlikte sağlamıştır.

İsveç'te 1909'daki seçim kanunu "**Riskdag**"daki Sosyal demokrat üyelerin sayısını iki katına yükseltmiştir. Diğer ülkelerde de Sosyalizm'in ortaya çıkışı ile parti sayısının arttığı gözlenmiştir (Duverger, 1979, s. 225). Bunlardan bazıları, Almanya, Norveç, İngiltere ve Fransa'dır.

Sosyalist partilerin doğuşu olan, on dokuzuncu yüzyılın sonu ve yirminci yüzyılın başlarında Avrupa'da iki partili sisteminin ortadan kalktığı görülmektedir (Duverger, 1979, s. 229). Bazı ülkelerde tek parti sisteminden, çok partili sisteme geçilmiş ve Duverger, çok partili sistemin, Batı Kara Avrupası'na hakim olmaya devam ettiğini ve onun siyasal geleneklerine uygun olduğunu söylemiştir (Duverger, 1979, s. 230). 1920 yılına doğru Avrupa'nın her yerinde, Komünistler ile Sosyalistlerin ayrılmaları, partilerin sayısını çoğaltmıştır.

Hollanda'da düzenli ve sınırlı çok partili sistem mevcuttur. Hollanda 'da 1981 yılına kadar, yirmi yıl boyunca yedi parti parlamentoda bulunmuştur. İsveç'te, Federal parlamentoda dört belli başlı parti temsil edilmiştir. İtalya'da ise, birbiri ile birleşerek gerçek partilere vücut verecek duruma gelmemiş istikrarsız ve gelip geçici bir yığın küçük partinin olduğu belirtilmektedir (Duverger, 1979, s. 256).

Koalisyonu hazırlayan nedenler arasında çoğunluk ve çoğunlukçu yönetimlerin de rolünün etkin olduğu üzerinde durulmaktadır. Hangi yönetimde koalisyonun daha çok görülebileceğini açıklamak konuya daha değişik bir bakış açısı getirecektir. “Çoğunlukçu yoruma göre, demokrasinin en yalın tanımı halkın çoğunluk tarafından yönetilmesidir... Bazı ülkelerde belli başlı siyasal partiler merkeze yakın kaldıklarından, politikalar hakkındaki görüşleri birbirinden pek farklı değildir...” şeklinde açıklanmaktadır (Lijphart, 1988, s. 14).

Çoğulcu olsun, çoğunlukçu olsun her iki durumda da koalisyonlarla karşılaşmaktadır. “Oydaşmacı Demokrasi” modelinde büyük koalisyonların oluşması ve yönetici çoğunluğun öne çıkarılması istenmektedir. Oydaşmacı demokrasi kavramı, toplumda dışlayıcı değil, kapsayıcı olan, dar bir çoğunluk yerine yönetici çoğunluğun kapsamını genişletmeye çalışan bir demokrasi rejimidir (Lijphart, 1988, s. 29). Oydaşmacı model, bütün siyasal partilerin ve toplumdaki belli başlı grupların temsilcilerinin yürütme gücünü paylaştıkları büyük koalisyonlardan yanadır. Yürütme gücü, bir ülkedeki bütün siyasal partiler tarafından paylaşılırsa güçlü ve büyük koalisyonlar oluşturulabilir.

## **B- Günümüzün Koalisyon Teorileri**

Günümüzde koalisyonlarla ilgili oluşturulan teoriler hakkında kısa bir açıklamadan sonra, parlamenter sistemlerde ne çeşit koalisyonlar kurulabileceği, kurulanların başarı oranının ne olacağı, koalisyonların ülkelerin iç ve dış siyasetine ne gibi etkiler yapabileceği üzerinde durulmaya çalışılacaktır.

Bu koalisyon teorileri şöyle sıralanabilir:

- 1- Asgari çoğunluklu koalisyonlar (büyüklük ilkesi)
- 2- Asgari büyüklükte koalisyonlar
- 3- Asgari sayıda partiden oluşan koalisyonlar (pazarlık Önermesi)
- 4- Asgari uzaklıklı koalisyonlar
- 5- Asgari çoğunluklu koalisyonlar (Lijphart, 1988, s. 30).

**1- Asgari Çoğunluklu Koalisyonlar:** İki veya daha çok partinin bir arada parlamento çoğunluğunu ellerinde bulundurmaları sonucu oluşan “çoğunluk” koalisyonlarıdır. İktidarda mümkün olduğu kadar çok bakanlığa sahip olma isteği vardır. Bu teorinin, birbirinden farklı bir dizi koalisyonu önermesi, zayıf tarafı olarak değerlendirilmektedir (Lijphart, 1988, s. 30).

**2- Asgari Büyüklükte Koalisyonlar:** Siyasal partiler kabine iktidarındaki paylarını azamileştirmek amacıyla, mümkün olan en dar parlamento çoğunluğuna dayanan bir koalisyonu tercih etmeleri söz konusudur.

**3- Asgari Sayıda partiden Oluşan Koalisyonlar (Pazarlık Önermesi):** Asgari çoğunluklu kabineler arasında mümkün az partiden oluşan koalisyonların kurulmasının sağlanacağı ileri sürülmekte ve öyle bir koalisyonun varlığını sürdürmesi daha kolay olacaktır (Lijphart, 1988, s. 31).

**4- Asgari Uzaklıklı Koalisyonlar:** Benzer politika tercihlerine sahip olan partilerin, bu konuda birbirlerine çok uzak olan partilere kıyasla, koalisyonları daha kolay kurup yaşatabileceklerdir.

**5- Asgari Çoğunluklu Bağlantılı Koalisyonlar:** Hem bağlantılı, yani politikaları birbirine bitişik, hem gereksiz ortaklıklara yer vermeyen koalisyonlardır (Lijphart, 1988, s. 31 - 32).

Koalisyonların başarılı olabilmesi için, birbirlerinin fikirlerine yakın partilerden meydana gelmesi ve parti sayısının çok fazla olmaması gerekir. Yapacakları icraatların da yararlı olabilmesi için kararlar çabuk alınmalı, en kısa sürede uygulamaya geçirilmelidir. Karar ve uygulama aşamasının koalisyon partileri arasındaki uyuma bağlı olduğu bir diğer gerçektir.

Parlamente sistem içinde oluşan koalisyonlar, kaçınılmazı gereken bir durum değildir. Parlamente sistemde, nasıl ki çoğunluk partisi iktidara gelerek ülkeyi yönetiyorsa, koalisyonların kurulması ve ülkeyi yönetmesi de olağan bir durumdur.

#### **4. KOALİSYON HÜKÜMETLERİNİN BAŞLICA ÖZELLİKLERİ**

Koalisyon hükümetlerinin başlıca özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:

**a) Genel olarak ılımlı siyasal partiler arasında oluşturulurlar:** Bir ortaklığın en iyi şekilde kurulabilmesi için, siyasal görüşleri birbirine yakın partilerin bir araya gelmesinin doğru olacağı fikri yaygındır. Bu durumda, hükümet istikrarlı ve uzun ömürlü olacaktır. Sartori; "Eğer sağ ve sol bir koalisyon kurulursa, demokrasiyi koruyup, günlük işleri yönetmekle yetinirler" (Kışlalı, 1987, s. 243) demektedir.

Bir toplumda, siyasal partiler arasındaki mücadele o toplumdaki farklı çıkarlar ve görüşler arasındaki çatışmayı da beraberinde getirecektir. Toplumsal ve siyasal barış, çıkarlar ve görüşler arasındaki kurulacak dengeye yani çıkarların uzlaştırılmasına bağlıdır. Toplumsal bölünmeler katı bir şekilde ise, uzlaşmanın zorlaşacağı ve istikrarlı, etkili hükümetlerin koalisyonların kurulamayacağı belirtilmektedir (Kışlalı, 1987, s. 247).



**b) Özellikle aşırı çok parti sistemlerinde görülürler:** Koalisyonlar, iki parti sisteminden, ılımlı ve aşırı çok parti sistemine geçişle birlikte kurulmaya başlanmıştır. Bugün, koalisyonla yönetilen birçok ülkenin özellikle aşırı çok parti sistemine sahip olduğu görülmektedir. Bu sistemde, hükümet kurabilmek için, programları ve taraftar kitleleri farklı olan birçok partinin koalisyona gitmesi gerekir (Duverger, 1979, s. 222) denilmektedir.

İki parti sisteminde de, koalisyonların olabileceğine gösteren örnek ülke Avusturya'dır. Fakat bu tür oluşan koalisyonlar oldukça az sayıdadır.

Çok partili sistemin doğuşuyla birlikte, sosyal sınıflar seslerini parlamentoda duyurabilmek için çaba harcamışlar ve bunun sonucunda, bölünmeler artarak, koalisyonla yönetilen ülkelerin hızla çoğalmaya başladığı gözlemlenmiştir.

**c) Seçim sistemleri de koalisyonların kurulmasını etkiler:** Hükümetlerin oluşmasında, seçim sistemlerinin önemli rolü vardır. Seçim sistemleri genel olarak, eşitlik, adalet ilkesine ağırlık veren nispi temsil sistemi ve fayda ilkesine dayanan çoğunluk sistemi olmak üzere ikiye ayrılır.

Nispi temsil sisteminin, siyasal iktidarın yapısı açısından parlamentoda, genellikle hiçbir partinin tek başına hükümeti kuracak çoğunluğa sahip olamamasından doğan bir sonuç olarak koalisyonlara neden olduğu belirtilmektedir. Nispi temsil sistemi, ilk olarak 1899 yılında Belçika'da uygulanmıştır (Çam, 1987, s. 250 - 251).

**d) Asgari sayıda partiden oluşmaları:** Ortaklıklar, ne kadar az sayıda partiden oluşursa, o kadar başarılı olmaktadır. Michael Leirserson, "... Diğer şartların eşit olması halinde; daha az partinin koalisyon kurmasına ilişkin görüşme ve pazarlıkları sonuçlandırmaları, daha kolay olabileceği gibi, böyle bir koalisyonun varlığını sürdürmesi daha kolaydır" (Lijphart, 1988, s. 31) demektedir. Eğer koalisyon iki veya üç partiden oluşuyorsa, içlerindeki bölünmeler daha az olmakta, birliği ve bütünlüğü sağlamak kolaylaşmaktadır. Koalisyonların çok ve küçük partiden oluşması, uzun ömürlü olamamalarını beraberinde getirecektir ki; örnek verilebilecek ülke İtalya'dır.

**e) İyi bir koalisyon siyasal sistem içinde çatışmacı değil, uzlaşmacıdır:** Ortaklar, aralarında iletişimi iyi sağlayabildikleri sürece uzlaşmacı ve sürekli olabilirler. Koalisyonlarda, partiler, bunun bir ortaklık olduğunu unutarak, tek başına iktidarmış gibi hareket etmeleri durumunda başarısızlığa neden olacaklardır. Koalisyon hükümeti olgusunun, siyasal sistem içinde uzlaşmacı yada çatışmacı eğilimleri kuvvetlendirmesinde siyasal parti yöneticilerinin davranış ve stratejilerinin de rolü bulunmaktadır (Sayari, 1977, s. 248 - 249).

## 5. KOALİSYONLA YÖNETİLEN ÜLKE ÖRNEKLERİ

### A- İtalya

İtalya'da koalisyonu hazırlayan nedenler pek çok olmakla birlikte, en önemlileri, toplumsal, dinsel ve siyasal bölünmelerdir (Kapani, 1975, s. 141). Komünistlerle, komünist olmayanlar arasındaki mücadele İtalya'da bölünmeleri beraberinde getirmiştir (Lijphart, 1988, s. 28). İtalya'da kurulan koalisyonların değişmez ortağı Hıristiyan Demokratlar'dır. Bu parti, devlet kuruluşlarının tüm atamalarında söz sahibi oluşu ve parti bürokrasi ilişkilerinin niteliği açısından önemlidir. İtalya'da, koalisyona katılan partiler devlet kuruluşlarına yapılan atamaların büyük çoğunluğunu kontrol ettiklerinden, siyasal güçlerini bu yolla artırma yoluna gitmişlerdir (Sayari, 1977, s. 164 - 165). İtalya'da kurulan koalisyonlar, aşırı çok parti sisteminin en çarpıcı örneğidir.

Koalisyon hükümetleri İtalya'da, Komünist Partisi'nin 1947'de hükümet ortaklığından ayrılması ile, Hıristiyan Demokratlar sağ ve sol küçük partilerle koalisyon kurdukları fakat bu durumun hükümetlerin çok çabuk değişmesine neden olduğu belirtilmektedir (Lijphart, 1988, s. 29).

### B- Avusturya

İki parti sistemi ve büyük koalisyonlara en iyi örnek, Avusturya'dır. Hürriyet Partisi ile Komünist Partisi'nin ortaklığı uzun yıllar devam etmiştir. Günümüzde oluşturulan asgari çoğunluklu koalisyon teorisinin bir bakıma uygulanmış şeklidir. Avusturya'daki koalisyonlarda, Siecher'in deyimi ile "büyükkelçilerden, temizlik işçilerine kadar, bütün devlet görevlerini, seçimde kazandıkları oy yüzdelere göre aralarında paylaşmışlardır" (Sayari, 1977, s. 165).

II. Dünya Savaşı'ndan sonra liderler, Birinci Cumhuriyet'in olumsuz etkilerini önlemek için, 1966 yılına kadar ortak hükümetler kurmuşlardır. Hürriyet Partisi ile Komünist Parti, parlamentodaki toplam gücü, ortalama olarak sandalyelerin %92'sini oluşturmaktadır (Lijphart, 1988, s. 40). Büyük koalisyon 1966'da yerini Katolik Halk Partisi'nin çoğunluk partisine bırakmış fakat bu durum 1970 yılında değişmiştir (Lijphart, 1988, s. 41).

### C- Belçika

İlimli çok parti sisteminde, oluşturulan koalisyonlara en iyi örnek Belçika'dır. 1970 yılında Belçika'da köklü anayasal reformların yapılması ile parlamentodaki sandalyelerin en az üçte ikisine ulaşan sayıda hükümetler kurmuştur ve bunlar geniş koalisyonları beraberinde getirmiştir. Belçika'da, Katolik Partiler, koalisyonun temel ortağıdır. Belçika'da oluşturulan koalisyonlarda kamu bürokrasisi ve devlet

kuruluşlarına, her yeni seçimden sonra, iktidara gelen partizan atamaların yapılması oldukça yaygındır (Sayari, 1977, s. 165). Belçika'da ortak hükümetler, Sosyalist, Liberal ve Katolik partilerin biraraya gelmesiyle oluşmuştur.

#### D- Türkiye

Türk siyasal hayatında, koalisyonu sadece siyasal nedenlere bağlamak doğru değildir. Bunun yanında toplumsal ve ekonomik nedenlerde vardır. Türkiye, çok partili rejime bazı aşamalardan sonra geçebilmiştir. 1945 - 1946 savaş ekonomisinin egemen olduğu yıllardır. II. Dünya Savaşı'ndan sonra zaten adil olmayan gelir dağılımı daha da bozulmuştur. Kentlerde memur ve işçiler zor durumda kalırken, köylüye uygulanan baskı yüzünden, halkta hoşnutsuzluklar belirmiş ve toplumsal muhalefet oluşmaya başlamıştır. İnönü'nün, tek partili yönetimi, iç ve dış etkenler altında sürdürmeyeceğini anladığı, hem dünyanın, hem de Türk vatandaşının gözünde itibarı kalmayan otoriter rejimin devamının mümkün olmaması, çok partili rejime geçişte başlıca etkenlerden biri (Özüerman, 1989, s. 42) olarak vurgulanmıştır.

Çok partili rejime geçilmesinde iç etkenler yanında, dış etkenler de büyük rol oynamıştır. Bu dönemde ülkenin bağımsızlığının tek başına sürdürülemeyeceği anlaşıldığından, Türkiye 1945 yılında Birleşmiş Milletlere üye olmuştur.

II. Dünya Savaşı'ndan sonra, Almanya ve İtalya gibi totaliter rejimlerin yıkılması üzerine, insan hak ve özgürlüklerini tanıyan gerçek demokrasilerin kurulması ve yerleşmesi konusunda işbirliğine gidilmiştir. Türkiye'de buna katılmış ve Cumhuriyet döneminde, o zamana kadar özgür, demokratik ortamın şartları olgunlaştığı için 1946 yılında, Türkiye çok partili sürece girmiştir. Çok partili sürecin başlaması ile birlikte, yeni partiler kurulmaya başlamıştır. 1950, 1954 ve 1957 yıllarında yapılan seçimler sonucunda, çoğunluk hükümeti iktidara gelmiştir. Bunun önemli nedenlerinden biri, seçimlerin çoğunluk sistemine göre olması ve seçime katılan parti sayısının fazla olmaması ile seçmenin bazı partilere "geleneksel bağlılığı" olarak ifadelendirebiliriz. Bu partiler, Demokrat Parti ile Cumhuriyet Halk Partisi'dir.

27 Mayıs 1960 darbesinden kısa bir süre sonra serbest, dürüst, genel seçimler yapılmıştır. Bu dönemde, koalisyon hükümetlerinin kurulma nedenlerinden biri, hükümet bunalımına yol açmamak, ülkenin sivil yönetimle idare edilebileceğini gösterebilmek içindir. Seçim sistemindeki değişiklikler de koalisyonların kurulmasında etkin olmuştur. Çok partili süreçte kullanılan basit çoğunluk yöntemi terkedilerek, nispi temsil sistemine geçilmiştir.

1961 - 1973 döneminde kurulan koalisyonlar, Türk siyasal hayatında, ilk ortaklıklar olmaları bakımından yeni bir anlayış getirmişlerdir. Bu dönemdeki koalisyonlar, kısa ömürlü olmaları bakımından, ülke yararına olabilecek uzun vadeli planları gerçekleştirememişler, ancak günlük sorunlarla ilgilenebilmişlerdir.

1973 seçimleri, Türk siyasal hayatında yeni bir dönem başlatmış ve hemen ardından, 1974 - 1979 döneminde görülen üç koalisyon hükümeti kurulmuştur. Yine istikrarlı koalisyonlar oluşturulamamış, bunun nedeni koalisyon hükümetlerini meydana getiren partilerin arasındaki ilişkilerin koalisyonu korumaya yardımcı olacak şekilde düzenlenmemesindedir.

Çoğunluk partisi hükümetlerine göre koalisyonların iktidar sürelerinin kısa olmasının nedeni, liderlerinin uyumlu çalışmaması, ortak her partinin sağlayabileceği kazançları artırma çabası, ortaklığın sürekliliğinde rol oynayacak etmenleri taşımamalarıdır. Nitekim, 1974 - 1979 dönemi koalisyonlarını oluşturan partilerden, parlamentoda az sayıda olanlar büyük avantajlar sağlamışlardır.

1974 - 1979 dönemi koalisyonlarının toplumsal bölünmelere neden olduğu düşünüldüğünden, 12 Eylül darbesinden sonraki dönemde koalisyonların kaçınılması gereken bir olgu olarak görülmüş ve bu doğrultuda yasal önlemler getirilmeye çalışılmıştır.

1991 seçimleri sonucunda, bir sağ ve sol partiden oluşan DYP - SHP koalisyonu kurulmuştur. Türkiye'nin sekizinci ortak hükümeti olan DYP - SHP ortaklığı liderlerin uyumlu davranışları ve %48'lik bir halk desteği ile kurulmuştur. 1991 - 1995 döneminde, üç kez değişikliğe uğrayarak devam eden koalisyon, SHP'nin CHP ile birleşmesi ile DYP - CHP koalisyonu olarak sona ermiştir.

1995 yılındaki seçimlerden sonra, yine bir koalisyon hükümeti gündeme gelmiştir. ANAYOL hükümeti kısa süre sonra yerini, REFAHYOL hükümetine bırakmış ve Haziran 1997 tarihinde REFAHYOL ortaklığı biterek, ANASOL - D koalisyonu oluşturulmuştur. Dikkat edilmesi gereken nokta, Türkiye, koalisyon hükümetlerinden kaçış formülleri ararken, son iki seçim sonucunda ortaya çıkan durum, seçimler sonucunda bir koalisyon hükümetinin kurulması ve bitmesi üzerine, parlamentoda temsil edilen diğer partilerin, yeni bir koalisyon hükümeti kurmak suretiyle iktidarı devam ettirmesidir.

Siyasal partilerin sayısının fazlalığından oluşan dağınık yelpazenin daha düzenli bir hale getirilmesi için çaba gösterilmesi gerekmektedir ki, bu, hem seçen hem de seçilen açısından önem taşıyan konulardan biridir. Siyasal yelpazenin bu kadar dağınıklık gösterdiği bir ortamda, Türkiye'de çoğunluk hükümetinin işbaşına gelmesini beklemek pek gerçekçi bir yaklaşım olmayacaktır.

#### KAYNAKÇA

AKŞİT, Niyazi / Ferruh Samır (1981), *Gençler İçin Genel Bilgi Ansiklopedisi*, Ağaoglu Matbaası.

**ÇAM, Esat (1987), Siyaset Bilimine Giriş, Der Yayınları, İstanbul.**

**ÇAM, Esat (1966), Batı Demokrasisinde Siyasi İktidar İle İktisadi İktidar, İstanbul Üniversitesi Yayınları No: 1198, İstanbul.**

**DUVERGER, Maurice (1966), Çev. Yaşar Gürbüz, Siyasi Rejimler, Remzi Kitabevi, İstanbul.**

**DUVERGER, Maurice (1979), Çev. Ergun Özbudun, Siyasal Partiler, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayınları No: 278, Ankara.**

**KAPANİ, Münci (1975), Politika Bilimine Giriş; Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayınları No:371, Ankara.**

**KIŞLALI, Ahmet Taner (1987), Siyaset Bilimi, Ankara Üniversitesi Basın Yayın Yüksekokulu Yayınları No: 9, Ankara.**

**LJPHART, Arend (1988), Çev. Ergun Özbudun-Ersin Onulduran, Çağdaş Demokrasiler, Türk Demokrasi Vakfı ve Siyasi İlimler Derneği Ortak Yayını, Ankara.**

**Meydan Larousse (1993), cilt:11, İstanbul.**

**ÖZBUDUN, Ergun (1974), Siyasal Partiler, Sevinç Matbaası, Ankara.**

**ÖZÜERMAN, Tülay (1989), Çok Partili Dönemde Türk Siyasi Hayatına Etki Eden Siyasal Hukuk Faktörleri, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.**

**SAYARI, Sabri (1977), Parlamenter Demokrasilerde Koalisyon Hükümetleri, (Yayınlanmamış Doçentlik Tezi), İstanbul.**

## SUMMARY

Nowadays, one of the important and interesting issue is the "coalition government" in Turkey. Coalition Governments have been seen in Europe since 19. Century, this kind of Government has been practiced in Turkey since 1961 too.

There is a lot of reason in the base of coalition governments. Today Turkey has been described as a coalitions, so this fact is very important for this country.

# İŞLETMELERDE ÖDÜLLENDİRME SİSTEMİNİN TEMEL ESASLARI VE YÖNETİM TARZLARI İLE İLİŞKİSİ

Ali DANIŞMAN\*

## ÖZET

Ödüllendirme sistemi geliştirilmesi ve yönetimi, günümüzde işletmelerin karşı karşıya bulunduğu en önemli insan kaynakları yönetimi görevleri arasında yer almasına karşın, bu alandaki geleneksel uygulamalar, işletmelerin verimli ve etkili bir şekilde yönetimini ve küresel rekabetini olumsuz yönde etkilemektedir. Yapılan araştırmalar, ödüllendirmeye çok yüksek harcamalar yapılmasına karşın, işçi ve yöneticilerin çoğunluğunun kendilerine verilen ödülleri yeterli hissetmediklerini ortaya koymaktadır. Bu çalışma, ödüllendirme sisteminin ekonomik yönü yanında, psiko-sosyal yönünü de dikkate alarak, ödüllerin dayanağı, ödül artışındaki kriter, pazar durumu, merkezileşme derecesi, hiyerarşik derece, haberleşme politikası ve karar verme uygulamaları gibi esaslar kapsamında, stratejik bir yaklaşımla firmaların yönetim tarz ve anlayışlarına uygun ödüllendirme sistemi alternatifleri geliştirmeyi amaçlamaktadır.

## 1. GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte, ulusal ürünler ve teknikler, ulusal kuruluşlar, ulusal endüstriler ve hatta ulusal ekonomiler önemini yitirme eğiliminde olurken, sadece insanlar ulusallık çatısı altında kalabilmektedir (Rhinesmith, 1996, s. 3-4). Bu durumda, kuruluşların verimliliğinde ve başarısında temel etken olarak insan unsuru ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla, ancak insan unsurunu etkili ve verimli bir şekilde kullanabilen kuruluşlar, küresel rekabet karşısında başarı şansı yakalayabilmektedirler. İşletmelerde insan unsurunun verimli bir şekilde kullanılabilmesi, her şeyden önce etkili bir ödüllendirme sisteminin varlığına bağlıdır. Buna göre, etkili bir ödüllendirme sistemi geliştirilmesi ve yönetimi, günümüz işletmelerinin karşı karşıya bulunduğu en önemli insan kaynakları yönetimi görevleri arasında yer almaktadır.

İşletmelerdeki davranışsal sonuçların temelini oluşturan ödüllendirme sistemi hakkında bir çok çalışma yapılmasına karşın, bu çalışmalarda, genelde ödüllendirme sisteminin kapsamı ödemelerle sınırlı tutulmuş ve daha çok ödemeler üzerinde yoğunlaşmıştır. Yönetim düşünürleri, uzun süre, çalışanları yüksek performansa motive etmenin bir aracı olarak ücretleri performansa dayandırmayı savunmuşlardır

\* Arş. Gör.; Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, ADANA

(Harder, 1992, s. 37). Oysa, son zamanlarda yapılan araştırmalar, ödüllendirmeye çok yüksek harcamalar yapılmasına karşın, işçi ve yöneticilerin çoğunluğunun kendilerine verilen ödülleri yeterli hissetmediklerini göstermektedir (Spitzer, 1996, s. 45). Aynı şekilde, yapılan uygulamalı çalışmalar, çalışanlara yapılan muamelenin iyi yönde değiştirilmesinin verimliliği, yapılan ödemelerin değiştirilmesine göre daha fazla arttırdığını ortaya koymaktadır (Baron ve Cook, 1992, s.191). Öte yandan, ödüllendirme sistemleri, günümüzde bireysel düzeyden çok firma düzeyinde analiz edilmektedir (Becker ve Huselid, 1992, s. 336).

Bu çalışmada, ödüllendirme sisteminin ekonomik yönü yanında psikososyal yönünü de dikkate alınarak, firmaların yönetim tarz ve anlayışlarına uygun nitelikte ödüllendirme sistemi alternatifleri sunmayı amaçlanmaktadır. Bu çerçevede, öncelikle ödüllendirme sisteminin tanımı, kapsamı ve amaçları ortaya konulmaktadır. Daha sonra, ödüllendirme sistemi uygulamalarında karşılaşılan başarısızlıklar ve sebepleri incelenmektedir. Son olarak, ödüllendirme sistemi tasarımı belirleyen esaslar ele alınmakta ve bu esasların geleneksel ve modern yönetim tarzlarına göre nasıl etkili bir şekilde uygulanabileceği ortaya konulmaktadır.

## 2. ÖDÜLLENDİRME SİSTEMİNİN TANIMI VE AMAÇLARI

Ödüllendirme, sözlük anlamında, yaptığı iyi ve faydalı bir işin karşılığında birine bir şey vererek ifade edilmektedir (TDK, 1982, s. 625). Yönetim literatüründe ise, ödüllendirmeyi, çalışanların örgüte yaptıkları katkının bir karşılığı olarak mükafatlandırılması şeklinde tanımlamak mümkündür. İşte, bu mükafatın “ne olarak ve nasıl verileceğinin belirlenmesi” ödüllendirme sisteminin konusunu oluşturmaktadır.

Ödüllendirme sistemi kapsamında çalışanların mükafatlandırılması amacıyla sunulacak ödüller, esas itibarıyla, dışsal ve içsel ödüller olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (Beer ve Spector, 1985, s. 399). Dışsal ödüller, terfi, ücret ve maaşlar, prim ve ikramiyeler, kazanç ve kar paylaşımı, sosyal güvenlik, sağlık ve sigorta hizmetleri gibi unsurlardan oluşmaktadır. İnsanın iç güdülerini harekete geçirmek suretiyle motive etmeyi amaçlayan ve kişinin manevi yönü ile ilgili olan içsel ödüller ise, genel olarak, yeterlilik, başarı, sorumluluk, önemli görünme, üretken olma, kişisel gelişme gibi hisler oluşturmaktadır.

Bir tarafta, çalışanların tatminlerinin sağlanarak örgüte olan katkılarının artırılması, diğer tarafta maliyetlerin makul bir seviyede tutulması ve bu yolla örgütsel etkenliğin ve performansın geliştirilmesi açısından ödüllendirme sisteminin ne kadarının dışsal ödüllerden oluşacağı, içsel ödüllere ne kadar yer verileceği ve bunların nelerden meydana geleceği oldukça önemlidir. Çünkü, genel olarak ödüllendirme sisteminden ve özel olarak ödemelerden tatmin olmayan personel, işten ya psikolojik olarak ya da fiziksel olarak çekilerek tepkisini ortaya koyacaktır (Glueck, 1982, s. 460). Her iki durumun da örgüt performansını olumsuz yönde etkileyeceği

açıktır. Bu çerçevede, etkili bir ödüllendirme sisteminin amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Lawler III, 1995, s. 15-16):

- 1) İşletmeye nitelikli eleman kazandırmak ve bunların işletmede devamlılığını sağlamak
- 2) Performansı motive etmek
- 3) Çalışanların bilgi ve beceri bakımından gelişmesini sağlamak
- 4) Örgüt kültürünün şekillenmesini sağlamak
- 5) Örgüt yapısını güçlendirmek ve tanımlamak
- 6) Maliyetleri makul bir seviyede tutmak

Bu amaçlar arasında zaman zaman bir çatışma söz konusu olabilir. Örneğin, özellikle belirli alanlarda örgüte nitelikli eleman bulmanın maliyeti çok yüksektir. Buna karşın, çalışanların bilgi ve beceri bakımından gelişmesini sağlamanın da maliyeti yüksektir. Bu durumda, firma yönetiminin dışarıdan nitelikli eleman kazandırma, mevcut elemanların bilgi ve beceri bakımından yetiştirilmesini sağlama ve maliyetleri makul bir seviyede tutma alternatifleri arasında bir denge kurması gerekecektir. Öte yandan, uygulamada birçok firma yönetiminin bu amaçlara ulaşmada ve amaçlar arasında dengeyi kurmada önemli başarısızlıklarla karşılaştığı görülmektedir. Bu başarısızlıkların giderilmesi yönünde adım atılması her şeyden önce, bunlara yol açan nedenlerin tespiti ile mümkündür. Bu bakımdan, uygulamada karşılaşılan başarısızlıkların ve nedenlerinin ortaya konulması, geliştirilecek ödüllendirme sisteminin altyapısını oluşturacaktır.

### **3. ÖDÜLENDİRME SİSTEMİNİN UYGULANMASINDAKİ BAŞARISIZLIKLAR**

İşletmelerde ödüllendirme sisteminin etkili çalışıp çalışmadığı ile ilgili yapılan çeşitli araştırmalar, ilginç sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Kohn (1993, s. 55), bazı araştırma sonuçlarını şu şekilde aktarmaktadır: “Ödüller, genelde tek bir şeyi sağlamada başarılı olmaktadır. O da geçici uyumdur. Ödüllerin ortadan kaldırılmasıyla kişiler tekrar eski davranışlarına geri dönmektedir. Verimlilik açısından da, son otuz yılda yapılan en az iki düzine çalışma, görevi bitirdiğinde belirli bir ödül almayı bekleyen kişinin hiçbir ödül beklemeden görevi tamamlayan kişiden çok daha fazla başarılı olmadığını ispatlamaktadır. Ayrıca, özellikle tepe yönetim seviyesinde, finansal ödüllerle örgütsel karlılık ve örgütün diğer performans ölçüleri arasında ilişki olup olmadığı ile ilgili yapılan araştırmalarda da ekseriyetle ödül (ödeme) ve performans arasında çok zayıf, hatta negatif ilişkiler bulunmuştur”. Öte yandan, yapılan diğer araştırmalara göre de, çalışanların verimliliği ile yüksek ücret arasında bir ilişki yoktur ya da bu ilişki çok zayıftır (Spitz, 1993, s. 142-150; Zenger, 1992, s. 199; Leonard, 1987, s. 136-153). Aynı şekilde, yapılan çeşitli araştırmalar da birçok işte, işi en iyi yapanların en fazla para ödenen kişiler olmadığını ortaya koymaktadır (Daniels, 1994, s. 149). Bu sonuçlara göre, ödüllerin parasal değeri ile motivasyon arasındaki ilişki çok yüksek değildir. Dolayısıyla, parasal olarak yüksek



değere sahip ödüllerin her zaman için daha fazla performans sağlaması söz konusu değildir. Bununla birlikte, Herzberg'in iki faktör kuramına göre parasal ödüller, bir tür hijyenik faktördür. Bu açıdan bakıldığında, ücretlerin düşük olduğu gelişmekte olan ülkelerde ödüllerin parasal değeri, çalışanları işe bağlayan en önemli faktörler arasında yer alır. Nitekim, Türkiye'de yapılan bir araştırmaya göre (Sapancı, 1993, s. 71), ücret ve iş güvencesi gibi paraya dayanan ödüller, özendirici araçlar listesinde ilk iki sırayı oluşturmaktadır. Bu durum da dikkate alındığında, parasal ödüllerin ancak hijyenik olarak yeterince sağlandığı durumlarda, daha fazlasının daha yüksek performans manasına gelmediği söylenebilir.

Geleneksel olarak uygulanan ödüllendirme sistemlerinde, özellikle performansa dayalı ödüller ve bu ödüllerin belirlenmesinde kullanılan performans değerlendirme sistemleri, çalışanlar arasında işbirliği olanaklarını azaltmaktadır. Her bir personel, sisteme kendi kazanımı için baskı kurmakta, toplu kazanım için sistemi geliştirme çabası pek fazla dikkate alınmamaktadır. Bu durumda, sistemde kaçınılmaz olarak, sabit miktardaki ödülü kazanmak isteyen personel arasında ihtiras ortaya çıkabilmekte ve çatışma, hatta çarpışma söz konusu olabilmektedir (Kerr, 1996; Nulty, 1995).

Ödüllendirme sistemlerinin uygulanmasında sonuç almayı engelleyen bir diğer unsur da takdir değeri eksikliğidir. Motivasyonel açıdan bakıldığında, takdirin çalışanlar üzerinde oldukça önemli etkisi vardır. Geleneksel olarak uygulanan ödüllendirme sistemlerinde buna pek yer verilmemektedir. Oysa, yapılan bir araştırmada (Spitzer, 1996, s. 46-47) işçilerden ve yöneticilerden, işçiler açısından motive edici unsurları 1'den 10'a kadar önem sırasına koymaları istendiğinde; işçiler "iyi yapılan iş için takdiri" birinci sıraya koyarken, yöneticiler bunu sekizinci sıraya koymuşlardır. Bu sonuca göre, takdir, işçiler açısından en önemli motivasyon aracı iken, yöneticiler bunu fazla dikkate almamaktadırlar. İşçiler ile yöneticiler arasındaki bu anlayış farklılığı, uygulamada ödüllendirme sistemi uygulamalarının başarısını etkileyen (başarısızlığın yol açan) önemli bir faktördür.

Ödüllendirme sistemleri yönetimde başarısızlığın bir diğer nedeni de yeterince esnekliğe yer verilmemesi ve kişisel farklılıkların fazla dikkate alınmamasıdır. Birçok örgüt, tek bir ölçüyü bütün personeline uydurmaya çalışmaktadır. Oysa, insanların tercihleri birbirinden oldukça farklı olabilmektedir. Dolayısıyla, genel ödüllerden ziyade, kişisel farklılıkları dikkate alan esnek ödüllendirme sisteminin geliştirilmesi, günümüz işletmelerinde motivasyon açısından daha fazla başarı sağlama eğilimindedir.

Ödüllendirme sistemlerinde başarısızlığa yol açan nedenlerin ortadan kaldırılması, sistemin tasarımını belirleyen esasların belirlenmesine ve bu esasların etkili bir şekilde uygulanmasını sağlayacak tercihlerin yapılmasına bağlıdır.

#### 4. ÖDÜLLENDİRME SİSTEMİ TASARIMINI BELİRLEYEN ESASLAR

Bütün firmalar için geçerli ve etkili bir ödüllendirme sisteminin varlığından söz etmek mümkün değildir. Bir firmada başarılı ve etkili olan bir ödüllendirme sistemi, başka bir firmada başarısız ve etkisiz olabilir. Bu bakımdan, ödüllendirme sisteminin çok çeşitli şekillerde tasarlanıp yönetilmesi mümkündür. Ödüllendirme sisteminin tasarımında ve yönetiminde belirleyici olan birtakım esaslar bulunmaktadır. Gerçekte, ödüllendirme sistemleri arasındaki farklılıklar, bu esasların uygulanış biçiminden kaynaklanmaktadır. Firmalarda, ödüllendirme sistemi tasarımını belirleyen bu esaslar şunlardır: Ödüllerin dayanağı, ödül artışındaki kriter, pazar durumu, merkezileşme derecesi, hiyerarşik derece, haberleşme politikası ve karar verme uygulamalarıdır.

##### Ödüllerin Dayanağı

Çalışanlara verilecek ödüllerin (ödemelerin) belirlenmesinde esas alınabilecek iki temel unsur vardır. Bunlar, yapılan iş ve kişinin kendisidir. Yapılan işe göre belirlenen ödüllendirme sisteminde, ödüllerin belirlenmesinde temel kriter iştir. Öncelikle işin değerinin belirlendiği bu sistemde, çalışacak kişinin yetenek ve becerileri ne kadar olursa olsun, ödüller işin değerine göre belirlenir. Bu yaklaşımda işin değerini belirlemek amacıyla iş değerlemesinden yararlanılır.

İşe göre ödüllendirme yaklaşımı, günümüzde bir çok firma tarafından uygulanmasına karşın, önemli dezavantajları bulunmakta ve çoğu zaman çeşitli açılardan örgüt için fonksiyonel olmayabilmektedir. Bu yaklaşımın başlıca dezavantajları arasında, örgüt içinde bürokrasiyi arttırması, personelin yeni beceri ve yetenekler kazanmasındaki motivasyonu azaltması ve ihtiyaç olmadığı halde gereğinden fazla ast kullanılmasını teşvik etmesi sayılabilir (Lawler, 1985, s. 409). İşe göre ödüllendirme sistemi, bu dezavantajlarına karşın, ödemelerle ilgili maliyetlerin rakiplerle aynı düzeyde korunmasını sağlaması ve ödüllendirme ile ilgili uygulamalarda firma için objektif bir esas teşkil etmesi bakımından avantajlıdır.

İşe göre ödüllendirme sistemine alternatif olarak ortaya çıkan kişiye göre ödüllendirme sistemi, kişinin sahip olduğu beceri ve yetenekleri esas alır. Bu sistemde, işten ziyade kişi üzerinde odaklaşılır. Bununla birlikte, kişiye göre ödüllendirme sisteminin, işe göre ödüllendirme sisteminin tam olarak yerini aldığı söylenemez. Çoğu zaman bir firmada iki sistem de kullanılabilir.

Kişiye göre ödüllendirme sistemi, örgüt kültüründe ve çalışanların motivasyonunda önemli değişiklikler ortaya çıkarır. Firmada örgüt hiyerarşisindeki ilerleme sonucunda ödenen ücretler, bu sistemde beceri ve yeteneklerin artışına göre belirlenir. Dolayısıyla, bu sistemde transfer ve terfi olmadan da ücret artışı sağlamak mümkün olur. Kişisel gelişmeye ve yetenekli bir işgücünün muhafazasına olanak tanınması, kişiye göre ödüllendirme sisteminin en önemli iki üstünlüğüdür. Ayrıca, bu sistemin kullanıldığı işyerlerinde bir personelin çok çeşitli görevleri üstlenebilmesi

mümkündür. Bununla birlikte, bu sistemde ödüllerin dayanağını oluşturacak bilgi ve becerilerin zaman içinde eskime ve işe yaramaz hale gelme riski vardır (Ledford, 1995, s. 50). Ayrıca, kişiye göre ödüllendirme sisteminde kişilerin ücret seviyesi genelde yüksek olur. Ancak, bu yüksek maliyet, yüksek işgücü esnekliği ve performansı ile dengelenebilir. Çünkü, kişi esaslı ödeme sisteminin kullanıldığı işyerlerinde, devamsızlık ve personel devri (turnover) maliyetleri azalır.

Bir firmada işe göre ve kişiye göre sistemlerinin aynı anda kullanılması mümkün olmakla birlikte, esnek üretime dayalı öğrenme ve gelişme eğilimli müşterek yönetim tarzlı firmalar için kişiye göre ödüllendirme sistemi daha uygun iken, organizasyonda kademe ve görevlerin belirlendiği açık iş tanımlarının yapıldığı ve çalışanların gelişmesinin pek önemli olmadığı firmalarda, işe göre ödüllendirme sistemi daha etkili olacaktır. Buna göre, teknik uzmanlığın yönetsel sorumluluktan daha kritik olduğu firmalarda kişiye dayalı ödüllendirme sisteminin kullanılması önerilirken, bürokratik ve dik hiyerarşik yapının hakim olduğu işletmeler için işe göre ödüllendirme sistemi önerilebilecektir.

### **Ödül Artışındaki Kriter**

Ödüllendirme sisteminin esasını kişiye göre ve işe göre yaklaşımlarından hangisi oluşturursa oluştursun; personelin firmada sürekliliğini sağlamak ve motivasyonunu yüksek tutarak verimliliği arttırmak için, sunulan ödüllerde düzenli bir artışın sağlanması gerekir. İşte, bu artışın kriterinin ne olacağı ve belirlenen kriterle ödüllerin nasıl ilişkilendirileceği, firmalar tarafından verilecek diğer önemli bir stratejik karardır.

Firmalarda, ödül artışının dayandırılabilceği iki temel kriter bulunmaktadır. Bunlar; kıdem ve performanstır. Kıdeme dayalı ödüllendirme sisteminde çalışma süresi esas alınırken, performansa dayalı ödüllendirme sisteminde çeşitli performans kriterleri belirlenir ve bunlar ödüller ile ilişkilendirilir. Kıdeme dayalı ödüllendirme sistemi, daha çok kamu kurum ve kuruluşları tarafından tercih edilmektedir. Bununla birlikte, Japon özel sektör firmaları tarafından da, geleneksel olarak yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Ancak, Japon firmalarında, bu sistem genelde, grup performansı ya da örgüt performansının ödüllendirmesi suretiyle desteklenmektedir.

Kıdeme dayalı ödüllendirme sisteminde, esas teşkil eden unsur çalışma süresi olduğundan, bu süre ile ödül arasında bir ilişki kurulur ve çalışma süresi arttıkça, ücret ve maaşta da artış yapılır. Performans kriterlerinin dikkate alınmadığı bu sistemde, bir teşvik unsuru olan ödüllerin çalışanlar arasında bir hak olarak algılanma olasılığı ve düşük performans gösterenlerin gereksiz yere ödüllendirilme riski her zaman mevcuttur (Kerr, 1996, s. 69). Buna karşılık, ödül artışının performansa bağlandığı bir sistemde, kişiler çalışma süresine bakılmaksızın çeşitli performans kriterlerine göre ödüllendirilir. Yüksek performansa yüksek, düşük performansa da düşük ücret artışı yapılır. Ancak, bu söylenildiği kadar kolay değildir. Çünkü, firmalar, ödülleri

performans ile ilişkilendirmek için bir çok hususta stratejik sayılabilecek kararlar vermek zorundadır. Ne çeşit ödül verileceği, ödüllerin ne kadar sıklıkla verileceği performansın hangi seviyede ölçüleceği ve ne çeşit performansın ödüllendirileceği üst yönetim tarafından verilecek stratejik kararların başlıcalarını oluşturmaktadır.

### **Pazar Durumu**

Pazar koşulları, firmaların ödüllendirme sistemini etkileyen önemli etkenlerden bir diğeridir. Yetenekli ve nitelikli kişileri kazanmak ve istihdam etmek isteyen her firma pazardaki rakiplerinin ödüllendirme strateji ve politikalarını dikkate almak ve buna göre strateji ve politika geliştirmek zorundadır. Ücret piyasasında kendisine yer edinmek isteyen firmalar, üç temel strateji izleyebilir. Bunlar; liderlik, eşitlik ve geriden takip stratejileridir.

Liderlik stratejisini izleyen firma, piyasadaki ücretlerin üzerinde ödemeler yaparak en iyi ve en nitelikli kişileri kendine çekmeye çalışır. Eşitlik ve geriden takip stratejileri ise, genelde fazla beceri ve yetenek istemeyen işlere yapılacak istihdamlar için kullanılır.

Ücret ve maaş dışındaki ödüllendirme unsurları da iş gücü piyasasını önemli ölçüde etkiler. Örneğin bir firma ihtiyaç duyduğu yetenekleri çekebilmek için ücret ve maaş zammını, çalışma koşullarının mükemmelliğini ve gelişme olanaklarını ön plana çıkardığında bu kişilerin tercihini önemli ölçüde etkileyecektir.

### **Merkezileşme Derecesi**

Organizasyonun bir çok alanında olduğu gibi ödüllendirme sistemi de merkezleşmiş ya da merkezleşmemiş bir temele göre dizayn edilebilir, uygulanabilir ve yönetilebilir. Merkezleşmiş sistemde, bütün örgütü katı standarda bağlanmış ücret ve maaş artış oranları, yine standart iş değerlendirme ve terfi sistemleri ile politika ve prosedürler vardır. Bu sistemin muhtemel avantajları örgütün bir bölümünden diğer bölümüne transfer kolaylığı, içsel eşitlik, etkili maliyet kontrolü ve örgüt içinde düzenli (homojenlik) bir uyumluluk sağlamasıdır (Lawler III, 1985, s. 413).

Diğer ödüllendirme esasları ile ilgili tercihlerde olduğu gibi, merkezleşmiş ve merkezleşmemiş (merkezkaç) yaklaşımlar arasında da, bütün firmalar için geçerli doğru bir seçim noktası yoktur. Merkezleşmiş yaklaşım, küçük örgütlerde ve büyük olmakla birlikte tek bir alanda ve yerde faaliyet gösteren örgütlerde daha uygun iken, çok çeşitli işletmeleri ve yerleri olan, farklı pazarlara hitap eden büyük örgütlerde merkezleşmemiş yaklaşımın uygulanması daha makul olacaktır.

## **Hiyerarşik Derece**

Ödüllendirme sistemindeki hiyerarşik düzen, işletme yönetimleri tarafından genelde formal olarak ele alınmayan, ancak karara bağlanması gereken konulardan birisidir. Burada, işletme yönetimi iki uç arasında bir tercihle karşı karşıyadır: Hiyerarşik ödüllendirme sistemi ya da eşit (egalitarian) ödüllendirme sistemi.

Hiyerarşik ödüllendirme yaklaşımında, kişilere örgüt içinde yükseldikçe daha fazla ücret, maaş, ikramiye vb. sunulur. Bu sistemin avantajı, özellikle hiyerarşik yapılarda örgütün genel durumuna uygun olmasıdır. Bunun yanında, bu sistem, ek statü farklılıklarının doğmasını sağlayarak, çalışanlar arasında adaletsizliklere yol açabilir. Adaletsizlik hissi ise, işyerinde çalışanlar arasında motivasyonu önleyici etki yapar. Yapılan bir araştırma (Levine, 1993, s. 462), kendilerine adaletli bir şekilde davranıldığını hisseden ve algılayan kişilerin, kendilerine adaletli davranılmadığı hissini taşıyan kişilere göre daha tatminkar ve işlerinde daha başarılı olduklarını göstermektedir. Ayrıca, insanların en fazla duyarlı olduğu konulardan birisi, ne aldıklarından çok ne almadıklarıdır (Spitzer, 1996, s. 49). Genelde çalışanlar, işyerinde ve dışarıda benzerlerinin aldıkları ödüllerle kıyaslarlar. Arada bir farklılık hissettikleri zaman, başka tür ödüllerle motive edilmeleri güçleşir. Öte yandan, eşitlik yaklaşımı, hiyerarşik seviyeye dayanan ödül farklılıklarını ortadan kaldırır. Yaklaşımın en önemli üstünlüğü, pozisyondan ziyade uzmanlığa dayalı karar vermeyi teşvik etmesidir. Ayrıca, takım çalışmalarını ve dikey bütünleşmeyi desteklemesi de, bu yaklaşımın diğer avantajlarından biridir.

Diğer esaslarda olduğu gibi hiyerarşik sistemde de, bütün örgütler için geçerli belirli bir nokta yoktur. Genel olarak, katı bürokratik davranışlara, yukarıdan aşağı doğru sağlam yetkiye ve çalışanların örgüt üst kademelerine çıkması için güçlü bir motivasyona ihtiyaç duyulduğunda, dik bir hiyerarşik yapı daha etkili olur. Buna karşılık, eşitlik yaklaşımı, katılımcı yönetim tarzları ile teknik ve uzman personelin yoğun olduğu işletmeler için daha uygundur. Buna göre, yüksek teknoloji ve bilgiye dayalı endüstrilerde eşitlik yaklaşımı ile rekabet etmek bir yerde kaçınılmaz bir gerekliliktir.

## **Haberleşme Politikası**

Her işletmenin ödüllendirme sistemi ile ilgili bir haberleşme politikası vardır. Bazı işletmelerde ödemelerle ilgili bilgiler sır gibi gizli tutulur. Çalışanların ücretler ve diğer ödüller hakkında konuşmaları istenmez. Diğer bazı işletmelerde de, genelde açık iş pozisyonlarındaki terfiler listelenir ve zaman zaman terfi kararı beraber çalışan gruplara bırakılır. Makul olanı ve uğraşılması gereken ise, açıktan kapalılığa uç iki zıt arasından örgütsel etkinlik için ihtiyaç duyulacak kültür ve davranışları destekleyecek bir politika izlemeye çalışmaktır.

## Karar Verme Uygulamaları

Haberleşme ile yakından ilişkili olan karar verme ile ilgili en önemli husus, ödüllendirme sisteminin dizaynı ve yönetimi ile ilgili kararları birbirinden ayırmaktır. Bir firmada her ikisi için de farklı karar verme tarzları uygulanabilir. Ödüllendirme sisteminin dizaynı ile ilgili kararlar, genelde üst yönetim tarafından verilir. Bunun için alt kademe personelin desteğinden yararlanılır. Sistemin yönetiminde ise emir komuta zinciri hakim olur. Böyle bir sistem, hiyerarşik ve bürokratik yapılı ve kontrolün dışsal ödülleriyle sağlandığı yönetim tarzlarında daha başarılı ve etkili olacaktır. Buna karşılık, haberleşmenin açık olduğu, personelin kararlara katılımının yoğun olduğu ve uzmanlaşmanın yaygın olduğu örgütlerde böyle bir sistemin başarı şansı çok zordur.

Günümüzde sürekli yaygınlaşma eğiliminde olan bir diğer karar verme tarzı ise, ödüllendirme sisteminin dizaynı ve yönetimi ile ilgili kararlara personelin katılımıdır. Bunun en önemli yararı, sistemin personel tarafından anlaşılmasını, kabul görmesini sağlaması ve sisteme olan bağlılığı arttırmasıdır.

Ödüllendirme sisteminde karar verme tarzı ile ilgili günümüzde gelişme eğiliminde olan bir diğer uygulama da, kararların birlikte çalışan kişilerden oluşan gruplar tarafından verilmesidir. Bu tarz uygulamada, ilgili kararlar, ücret artışlarının dağılımı, iş değerlendirme süreci, ücret yapısı içinde işlerin yerleştirilmesi gibi konulardan oluşur. Bu tarz uygulamanın en yaygın örneği yetenek esasına göre ödüllendirilen çalışma gruplarıdır. Burada, grup üyelerinin performansı grubun diğer üyeleri tarafından gözlenir. Performans kriteri olarak da genelde, yeni kazanılan beceri ve yetenekler ile grup performansına yapılan katkı alınır.

## 5. ÖDÜLLENDİRME SİSTEMİ İLE YÖNETİM TARZLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Daha önce de belirtildiği üzere, her firmada uygulanabilecek etkili ve yeterli bir ödüllendirme sisteminin varlığı söz konusu değildir. Ödüllendirme sisteminin etkenliği ve başarısı, büyük ölçüde, yukarıda ortaya konan esasların firmanın bütünü ile uyum sağlayacak şekilde uygulanmasına bağlıdır. Stratejik açıdan da, bir ödüllendirme sistemi için en önemli husus, işletmenin yönetim tarzına uygun olmasıdır. Bu durum, işletme stratejilerinin etkili bir şekilde uygulanması açısından da önem arz eder. Buna göre, geliştirilecek ödüllendirme sisteminin işletme stratejisi ve bu stratejinin gerektirdiği yönetim tarzı ile uyum içinde olması gerekir. Günümüzde, bu uyumluluğu sağlayacak bir stratejinin geliştirilmesi (insan stratejisi), ödüllendirme sisteminin etkenliğine bağlı olarak firmanın dinamizm kazanmasında ve küresel rekabet ortamında başarılı olmasında temel esası oluşturmaktadır (Gibson, 1995, s. 14).

Firmaların yönetim tarzını, genel bir yaklaşımla *geleneksel tarz* ve *katılımcı tarz* olmak üzere iki grupta ele almak mümkündür. Geleneksel yönetim tarzında, hiyerarşik yapıyı destekleyen ve bürokratik kontrolün hakim olduğu bir anlayış vardır.

Bu yönetim tarzında, yetki dağılımı ve haberleşme yukarıdan aşağıya doğru gerçekleştirilir, kararlar yetkiye göre verilir ve işler ayrıntılı tanımlara göre yapılır. Buna karşılık, katılımcı yönetim tarzında, geleneksel yönetim tarzının tersine, esnek bir yapı ve kontrol sistemi mevcuttur. Bu yönetim tarzında işler belirli gruplar tarafından yapılır, sorumluluk duygusunun paylaşılmasına önem verilir, yukarıdan aşağı olduğu gibi aşağıdan yukarı ve yatay haberleşme de yaygındır. Yetki dağılımı aşağıdan yukarıya doğru belirlenir, işlerin yapılmasında geniş tanımlar kullanılır ve kararlar yetkiye göre değil bilgiye göre verilir.

Geleneksel yönetim tarzının gerektirdiği ödüllendirme sistemi ile katılımcı yönetim tarzının gerektirdiği ödüllendirme sistemi birbirinden farklı olacaktır. Ödüllendirme sisteminin etkili ve başarılı bir şekilde uygulanabilmesi açısından bu farklılığın dikkate alınması kaçınılmaz bir gerekliliktir. Ödüllendirme sistemini belirleyen esasların geleneksel ve katılımcı yönetim tarzlarına göre uygulanış şekilleri Tablo 1’de görüldüğü gibi farklılık arz edebilecektir.

**Tablo 1: Ödüllendirme Sistemi ile Geleneksel ve Modern Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki**

Ödüllendirme Sistemi Tasarımın Esasları	Yönetim Tarzları	
	Geleneksel Yönetim	Modern Yönetim
• Haberleşme	Sır	Açık
• Karar Verme	Yukarıdan aşağıya	Geniş katılımlı
• Yapı	Merkezileşmiş	Merkezileşmemiş
• Performans için ödülün dayanağı	Kişisel performans	İşletme başarısı
• Ödülün dayanağı	İşe göre	Kişisel beceriye göre
• Hiyerarşik Derece	Dik ve katı	Eşit

Kaynak: Lawler III, 1995, s. 22

Tablo 1’de görüldüğü üzere, geleneksel yönetim tarzının hakim olduğu firmalarda, kapalı haberleşme sistemi, yukarıdan aşağıya doğru işleyen karar verme süreci, merkezileşmiş yapı ve bürokratik kontrol, kişisel performansa dayanan iş esaslı ödül ve dik bir hiyerarşik yapının uygulanabilme eğilimi daha fazladır. Buna karşılık, katılımcı yönetim tarzının hakim olduğu firmalarda, etkili bir ödüllendirme sistemi için açık haberleşme, geniş katılımlı karar verme süreci, merkezkaç yapı, işletme ya da grup başarısına dayalı performans, kişiye göre ödül ve ücret hiyerarşisinin esnek olduğu bir yapı önerilebilecektir.

Öte yandan, her bir esasın aynı yönetim tarzı içinde etkili bir şekilde uygulanabilmeleri açısından birbirleri ile de uyum içinde olmaları gerekir. Örneğin, geleneksel yönetim tarzının hakim olduğu bir firmada merkezileşmiş bir ödüllendirme sistemi uygulanması durumunda esnek ve eşitliğe dayalı bir hiyerarşik yapı fazla etkili olmayacaktır. Aynı şekilde, ödüllerin kişisel beceriye göre verildiği bir firmada karar verme sürecinin yukarıdan aşağıya doğru işlemesi durumunda ödüllendirme sisteminin etkenliği azalacaktır.

## 6. SONUÇ

Sanayi devriminden bu yana işletmeler için önemli bir sorun olan motivasyon ve buna bağlı olarak ücretler ve diğer ödüller, 21. yüzyıla yaklaştığımız şu günlerde, hala sorun olmaya devam etmektedir. Değişen, sadece, sorunun yapısı ve niteliği olmuştur. Günümüzde yapılan çeşitli araştırmalar, işçi ve yönetici düzeyinde, birçok çalışanın kendilerine verilen ödülleri yeterli hissetmediklerini ortaya koymaktadır. Elbette, bunun nedeni sanayileşme devrinin başlangıcında ya da günümüzde gelişmemiş ve bazı gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi sadece ücret ve maaş yetersizlikleri değildir. Günümüzde, birçok işletmede, Frederick Herzberg'in öngördüğü şekilde, ücret, maaş ve diğer ödemelerde çalışanlara asgari koşulların çok üzerinde ödeme yapılmasına karşın, performansla yönelik motivasyon hususunda yeterince başarılı olunmadığı görülmektedir.

Şu halde, çalışanları motive edecek ve örgüt performansını mümkün olan en yüksek noktaya ulaştıracak etkili bir ödüllendirme sistemi geliştirilebilmesi, günümüzde birçok işletmenin gerçekleştirmek zorunda olduğu temel görevler arasında yer almaktadır. Buna karşın, bütün işletmeler için etkili olabilecek bir ödüllendirme sisteminin varlığından söz edebilmek de mümkün değildir. Bir işletmede başarılı olan bir sistem, başka bir işletmede başarısız olabilecektir.

İşletmelerde ödüllendirme sisteminin yapısını belirleyen çeşitli temel esaslar bulunmaktadır. İşletmelere göre ödüllendirme sisteminin farklılığını belirleyen bu esasların başlıcaları; ödüllerin dayanağı, ödül artışındaki kriter, pazar durumu, merkezileşme derecesi, hiyerarşik derece, haberleşme politikası ve karar verme uygulamalarıdır. Buna göre, etkili ve uygun bir ödüllendirme sistemi geliştirmek için, işletme yönetimleri tarafından şu soruların cevaplandırılması gerekmektedir: Ödüller işe göre mi yoksa kişilere göre mi belirlenecek? Ödül artışında temel alınan kriter kıdem mi, performans mı olacak? Pazarda liderlik, eşitlik ve geriden takip stratejilerinden hangisi izlenecek? Ödüllendirme sisteminde merkezileşme derecesi yüksek mi, düşük mü olacak? Ödüller, hiyerarşik dereceye göre mi, eşitlik esasına göre mi belirlenecek? Ödüllerin açıklığı ile ilgili nasıl bir iletişim politikası izlenecek? Ödüllerle ilgili kararlarda personelin görüşlerine ne derece yer verilecek? Bu sorulara verilecek cevapların bütün işletmeler için aynı olması mümkün değildir. Bu, işletmelerin yönetim tarzına göre farklılık arz edecektir. Geleneksel yönetim tarzının hakim olduğu işletmelerde, kapalı haberleşme sistemi, yukarıdan aşağıya doğru işleyen



karar verme süreci, merkezleşmiş yapı ve bürokratik kontrol, kişisel performansa dayanan iş esaslı ödül ve dik bir hiyerarşik yapı uygulanabilecekken katılımcı yönetim tarzının hakim olduğu işletmelerde kişilere göre ödül, açık iletişim politikası, karar vermeye geniş katılım, ödülün performansa -özellikle grup performansı ya da işletme performansına- bağlanması, ödüllerin hiyerarşik dereceden ziyade statü farklılıkları gözetilmeksizin eşitlik esasına göre dağıtılması gibi uygulamalar daha etkili olacaktır.

Bununla birlikte, bu iddialar, teorik ve uygulamalı çalışmalardan elde edilen bilgilere ve gözlemsel sezgilere dayanmaktadır. Dolayısıyla, iddiaların genelleştirilebilmesi için kapsamlı araştırmalara ihtiyaç vardır. Bu çalışmada ödüllendirme sistemi ile yönetim tarzları arasındaki ilişki ile ilgili belirli esaslar bakımından varsayımlar geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu varsayımlar hangi yönetim tarzlarında nasıl ödüllendirme sistemi uygulanabileceği hususunda gelecekte yapılacak uygulamalı çalışmalara ışık tutacaktır.

#### KAYNAKÇA

- BARON**, James N. ve Karen S. **COOK** (1992), "Process and Outcome: Perspectives on the Distribution of Rewards in Organizations", **Administrative Science Quarterly**, June. s. 191-197.
- BECKER**, Brian ve Mark A. **HUSELID** (1992), "The Incentive Effects of Tournament Compensation Systems", **Administrative Science Quarterly**, June, s. 336-350
- BEER**, Michail ve Bert **SPECTOR**, Paul R.**LAWRENCE**, D. Quinn **MILLS** ve Richard E.**WALTON** (1985), **Human Resource Management-A General Manager's Perspective-** The Free Press, New York, USA.
- DANIELS**, Aubrey C. (1994), **Bringing Out The Best in People**, Mcgraw-Hill International Editions, USA.
- GIBSON**, Virginia (1995), "The New Employee Reward System", **Management Review**, Feb. 95, Vol. 84, Issue 2.
- GLUECK**, William F.(1982), **Personnel A Diagnostic Approach**, Business Publications, The Texas, USA.
- HARDER**, Joseph W. (1992), "Play for Pay: Effects of Inequity in a Pay-for-Performance Context", **Administrative Science Quarterly**, June, s. 321-335

- HAWK**, Elizabeth J., "Culture and Rewards: A Balancing Act", **Personnel Journal**, April 1995, vol.74, Issue 4.
- HERZBERG**, Frederick (1968), **Work and the Nature of Man**, Staples, London
- KERR**, Steven (1996), "Risky Business: The New Pay Game", **Fortune**, July 22
- KOHN**, Alfie, (1993), "Why Incentive Plans Can Not Work", **Harvard Business Review**, Sep./Oct.
- LAWLER III**, Edward E. (1995), "The New Pay: A Strategic Approach", **Compensation Benefits & Reviews**, Jul/Aug., Vol.27, Issue 4.
- LAWLER III**, Edward E.(1985), "Determining The Total Compensation: Strategic Issues", **Readings in Human Resource Management**, Der. D.Michail Beer ve Bert Spector, The Free Press, USA.
- LEDERER**, Jach L. ve Carl R. **WEINBERG** (1995), "Equity Based Pay: The Compensation Paradigm for The Reengineered Corporation", **Chief Executive**, April , Issue 102.
- LEDFORD**, Gerald E. (1995), "Paying For The Skills, Knowledge, and Competencies of Knowledge Workers", **Compensation Benefits & Review**, July/August, Vol.27, Issue 4.
- LEDFORD**, Gerald E. (1995), "Designing Nimble Reward Systems", **Compensation Benefits & Review**, July/August, Vol.27, Issue 4.
- LEONARD**, Jonathan (1987), "Carrots and Sticks: Pay, Supervision and Turnover", **Journal of Labor Economics**, 5.
- LEVINE**, David I (1993), "What Do Wages Buy", **Administrative Science Quarterly**, 38: s. 462-483
- NULTY**, Peter (1995), "Incentive Pay Can Be Crippling", **Fortune**, November 13.
- RHINESMITH**, Stephen H. (1996), **A Manager's Guide to Globalization**, Irwin-Professional Publishing, USA.
- SAPANCALI**, Faruk (1993), "Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar", **Verimlilik Dergisi**, Sayı:4, Ankara.
- SPITZ**, Janet (1993); "Workforce Response to an Efficiency Wage", **Industrial Relations Research Proceedings**, 45.

**SPITZER**, Dean R.(1996), "Power Rewards: Rewards That Really Motivate",  
**Management Review**, May, Vol.85, Issue 5.

**TDK** (1982), **Türkçe Sözlük**, Türk Dil Kurumu Yayınları, Sayı 403

**WERTHER**, William B. ve Keith **DAVIS** (1996), **Human Resources and Personnel Management**, McGraw Hill, Inc.USA.

**ZENGER**, Todd R. (1992), "Why Do employers Only Reward Extreme Performance? Examining the Relationships among Performance, Pay, and Turnover",  
**Administrative Science Quarterly**, June, s. 198-219.

### **ABSTRACT**

Despite the fact that development and management of reward systems is among the most crucial human resources management tasks in the business firms, traditional reward systems could hinder their competitiveness negatively. Studies in this field show that majority of managers and workers feel that they are not rewarded sufficiently. This study aims to develop alternative reward systems according to managerial styles of firms with respect to design options such as basis for rewards, criteria for reward increase, market position, centralized/decentralized rewards, hierarchical degree, communication policy and decision making practices. In the study, beside economic side of reward system, its psychological and social side is also taken into consideration in a strategic approach.

# ANAYASAL İKTİSAT VE TÜRKİYE'DE UYGULANABİLİRLİĞİ

Mehmet KARAGÜL\*

## ÖZET

Kamu Tercihi Teorisi ile birlikte ele alınan Anayasal İktisat, yozlaşan ekonomik ve siyasal sistemlerden kaynaklanan ekonomik sorunların çözümünü önektedir. Yeni sayılabilecek olan bu iktisat teorisi, ülkelerin temel iktisat politikalarının anayasada yer almasını öngörmektedir. Bu sayede, bir yandan fertlerin ekonomik hak ve özgürlükleri güvence altına alınacak, diğer yandan da ülkenin iktisat politikaları populizmden arındırılmış olacaktır.

Kamu Tercihi teorisi ise, anayasal iktisadın uygulama metodundunu ortaya koymaktadır. Bu teorinin amacı, ekonomik politikalarının araç ve metodlarının politika bilimine uygulanmasıdır. Politik olayları, ekonomici gözüyle değerlendiren Kamu Tercihi teorisi, kamu ekonomisinde karar alma sürecini irdelerken şu ilkelerden yararlanmaktadır: Bunlar, metodolojik bireycilik, rasyonalite ve politik mübadeledirler.

Ekonomik anayasa; mali anayasa (kamu gelir ve giderleri ile bütçe uygulamaları), parasal anayasa (ülkede uygulanacak para basma yetkisi ve şartları), dış ekonomik anayasası (ülkenin dış ticaret, dış borçlar ve anlaşmalar), ve gelir dağılımı anayasası gibi alt belgelerden oluşmaktadır. Bunların her birinde ülkenin ilgili temel politikaları belirlenmektedir.

Anayasal İktisadın Türkiye'de uygulanabilmesi hususunda iki farklı konu göze çarpmaktadır. Bunlardan biri, anayasal iktisadın tarif ettiği demokratik ve ekonomik yozlaşmanın ülkede fazlasıyla bulunmasıdır. Dolayısıyla Anayasal iktisadın uygulanması gerekmektedir. Ancak, İkinci husus, bu uygulamanın mevcut şartlarda mümkün olmadığını göstermektedir. Çünkü, anayasal iktisadın uygulanması için gerekli olan ekonomik liberalizm ve özgürlükçü kalıcı demokrasi Türkiye'de hala layığı ile bulunmamaktadır.

---

\* Araştırma Görevlisi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü, AFYON

## 1. GİRİŞ

Anayasal İktisat, siyasal ve ekonomik yozlaşma nedeniyle yaşanan iktisadi istikrarsızlıklara çözüm arayan ve bunun için anayasal düzenlemeler öneren bir disiplindir. Kamu Tercih Teorisiyle bir bütün halinde ele alınan Anayasal İktisat, esasen bireylerin devlete karşı ekonomik hak ve özgürlüklerini anayasal güvence altına alınmasını, ekonomik kararlardaki keyfiliğin önlenmesini ve iktisat politikalarında belirli bir istikrarın sağlanmasını amaçlamaktadır.

Profesör James M. Buchanan'ın 1986 yılında Nobel İktisat ödülü almasıyla yoğun bir şekilde gündeme gelen Anayasal İktisat düşüncesi, bu çalışmanın konusunu teşkil etmektedir. Bu çerçevede, ilk olarak Anayasal İktisat Teorisi'nin doğuşu ve nedenleri ele alınacaktır. Daha sonra Anayasal İktisat teorisinin dayandığı kamu tercihi teorisi hakkında açıklamalar yapılacak ve bahsi geçen yozlaşmaya bir çözüm olarak ileri sürülen ekonomik anayasa incelenecektir. Son olarak ise, Ekonomik Anayasa'nın Türkiye'de uygulama zemini tartışılacaktır.

## 2. ANAYASAL İKTİSAT TEORİSİ

### A. Anayasal İktisadın Doğuşu

Anayasal İktisat, ekonomik yozlaşmayı önlemek için ileri sürülmüş bir teoridir. Bunun temelinde demokrasilerin ilk doğdukları dönemdeki saf hallerini kaybedip, zamanla yozlaştıkları varsayımı yatmaktadır. Söz konusu bu yozlaşma, hem siyasal hem de ekonomik alanda kendini göstermektedir.

#### a. Siyasal Yozlaşma

Siyasal yozlaşma Anayasal İktisadın üzerinde önemle durduğu konulardan biridir. Bu gelişmenin muhtelif sebepleri ve şekilleri olmakla birlikte belki de en önemlisi, anayasa kavramında, meydana gelen anlam ve fonksiyon kaymasıdır.

Anayasaların doğuşu, fertlerin özgürlüklerinin devlete ve onu temsil eden kişi ve kurumlara karşı güvence altına alınmasına bağlıydı. Ancak, 1920'li yıllardan sonra anayasalar, daha çok devletin idari şeklini, kurumlarını tarif eden ve bunları her türlü tehlikelerden korumayı amaçlayan bir belge halini aldı(Erdoğan, 1993, s.120). Bu gelişme tekrar devlet ve temsilcilerinin halk karşısında yeniden güçlenmesine yol açtı. Dolayısıyla, siyasilerin halka olan sorumlulukları fiilen sınırlandırılmış oldu.

Günümüzde, demokrasiler yozlaşmış olmakla beraber, *insan aklının düşünebildiği en az kötü siyasal rejim* olma özelliğini korumaktadır. Hem siyasal hem de ekonomik anlamda insan hak ve özgürlüklerini en iyi koruyan siyasal rejimin demokrasi olduğunda fikir birliği vardır.

Demokrasilerin özünde *halk egemenliği* fikri yatmaktadır. Demokrasiden beklenen ise, Lincoln'un formülize ettiği üzere *halkın, halk için halk tarafından* yönetilmesini sağlamaktır. Demokrasilerin yozlaşması sürecinde, temel düstur olarak kabul edilen, *hakimiyet kayıtsız şartsız milletindir* ilkesi zamanla *hakimiyet kayıtsız şartsız iktidarındır* ilkesine dönüşmüştür. Daha da kötüsü, *hakimiyet kayıtsız şartsız iktidar partisi liderinindir* sloganı demokratik ülkelerdeki, gerçek egemen unsuru en iyi şekilde açıklayan bir deyiş haline gelmiştir (Savaş, 1993, s.2).

Demokrasinin saf biçimi olan doğrudan demokrasiden çeşitli sebeplerle dolaylı veya temsili demokrasiye geçilmesiyle, halk ile siyasi iktidarın arasına *politikacı* olarak adlandırılan bir grup girmiştir. Temsili demokrasilerde, halk belli sürelerle oy vererek egemenlik hakkını kullanmaktadır. Demokrasilerde meydana gelen bu değişim süreci içinde üç temel aktör ortaya çıkmıştır: Bunlar **politikacılar, seçmenler ve bürokratlar**dır. Bu üç grup arasında oluşan karmaşık ilişkiler demokrasilerde meydana gelen yozlaşmanın başlangıç noktasıdır. Bu ilişkileri aşağıdaki şekilde tasvir etmek mümkündür.

Demokrasilerde siyaset yapan *politikacıların* en büyük arzuları, iktidar olmaktır. Çünkü iktidar, iktidarda bulunana olağan üstü imkanlar bahşeden çekici bir makamdır. Ülkeyi yönetme yetkisini halktan alarak iktidar olacak politikacı, yetkiyi verecek olan seçmen ve politikacının işini yürütecek olan bürokrat böylece karşılıklı bir etkileşim içine girmişlerdir.

Kamu tercihi alanında yapılan ampirik araştırmalar ve analizler siyasal karar verici durumundaki politikacıların kendi öz çıkarlarına öncelik verdiklerini göstermiştir(Frey, 1979, s.307). İktidarı elinde bulunduran politikacı ya da onun üyesi olduğu siyasi parti sanki bir müteşebbismiş gibi hareket etmektedir. Bu politik müteşebbis, kamusal mal ve hizmetlerden ne miktarda üretimde bulunacağına karar vermekte ve iktidarın nimetlerini elinde bulundurmaktadır. Bir müteşebbis gibi hareket eden politikacı, üretim kararını verirken veya topluma mal ve hizmet arz ederken, bütün seçmenlerin tercihlerini göz önüne almak ve de tüm topluma ve ülkeye en yararlı olanı seçmekten ziyade, kendisine en çok oyu kazandıracak, yani oyunu maksimize ederek kendini iktidar yapacak politikaları tercih etmektedir. Zira yozlaşan siyaset, politikacılara, en "*iyi politika*"nın seçimi kazandıracak politika olduğunu salık vermektedir

Politikacı böyle bir çıkar maksimizasyonuyla hareket ederken *seçmenler* de boş durmamaktadır. Seçmenler, prensip olarak kamusal mal ve hizmetlerden elde edecekleri " *faydayı*" maksimize etmenin peşinde koşmaktadırlar(Leiter, 1975, s.19). Ancak, piyasa mübadelesinden farklı olarak, politik mübadele içindeki seçmenler çoğunlukla kamusal mal ve hizmet satın alan değil, ona talepte bulunan konumundadırlar. Bu seçmenlerin, maliyeti doğrudan kendilerine yüklenmeyecek kamusal mal ve hizmetlerin artırılmasını istemeleri anlamına gelmektedir. Bu motivasyon politikacıyı kamu harcamalarını artırmaya sevk etmiştir. Ancak politikacı,

oy kaybetmemek için harcamaları artırırken, bunu vergiden ziyade, vergi dışı gelirlerle finanse etmeye özen göstermektedir.

Bu sahnenin diğer aktörü politikacının emrinde çalışan, onun belirlediği ilkeleri somutlaştıran ve uygulayan ve en önemlisi politikacının elinde harcama aracı olan "bütçe"yi düzenleyen *bürokrattır*. Bürokratların çıkar motivasyonları ise, göreve devam edebilmelerini haklı kılacak, görevlerinde kendilerini önemli gösterecek bütçenin olabildiğince büyük olmasıdır. İçerik açısından bütçenin büyük olması demek, bürokrat için daha fazla ve çeşitte kaynağa hükmetmek anlamına gelmektedir.

**Seçmen, politikacı ve bürokrat** karşılıklı bir etkileşim ve alış veriş süreci içine girmişlerdir. Seçmenin istediğini yerine getirmeyen iktidar bir sonraki dönem tekrar seçilemeyecek ve siyasi iktidarın isteklerini yapmayan bürokrat; makam, özel araba, prestij gibi imkanlarını kaybetmek durumunda kalacaktır. Siyasi iktidara sözünü gerek oyuyla gerekse baskı ve çıkar grupları yoluyla geçiremeyen, yakınlık sağlayamayan seçmen ise, bir sonraki döneme kadar iktidarın nimetlerinden mahrum kalacaktır(Aktan, 1994a, s.47). Bu durumda kişisel çıkarlar kendiliğinden gündeme gelmektedir. Seçmen kendi çıkarına en iyi şekilde hizmet edecek adaya oy vermeyi, politikacı da oy kazanabilmek için seçmenlerin çıkarına uygun (*ver oyunu al istediğini* ilkesi) davranmayı tercih etmektedir.

Politik alanda yaşanan yozlaşma bir yandan ülkenin siyasi yapısını tahrip ederken, diğer taraftan da ekonomik alana yansımakta ve iktisadi sıkıntılara neden olmaktadır. Söz konusu bu problemler aşağıda irdelenecektir.

### **b. Ekonomik Yozlaşma**

İktisadi yozlaşma, anayasal iktisadın esas varlık nedenlerinden bir olarak karşımıza çıkmaktadır. Ekonomik yozlaşmanın nedenleri ve sebepleri incelendiğinde çok değişik faktörlerle karşılaşmaktadır. Bunlarda önemli bir kaç tanesini şu şekil sıralayabiliriz:

• *Rant Kollama*: Bazı kişi ve kuruluşlar özel çıkarlarını maksimize etmek maksadıyla, hükümetin kararlarını kendi lehlerine çevrilmesi yönünde çaba sarf etmektedirler(Savaş, 1993, s.19). Bu tür faaliyetlerin liberal ekonomi değerlerine ters düşmediği görülse de uygulamadaki aşırılıklar ülkede, kaynakların yanlış yönlendirilmesine ve ilgili tarafların haksız kazanç elde etmelerine sebep olmaktadır.

• *Keynesyen Maliye Politikaları*: Keynes'in denk bütçe uygulamasını eleştirerek gerektiğinde açık bütçe uygulamasını savunması(Orhan, 1989, s.64), ilerleyen yıllarda politikacıların populist harcama politikalarına iyi bir zemin oluşturmuştur. Çünkü bütçenin açık verebileceği tarzındaki bu yaklaşım, siyasilerin seçmenleri memnun etmek için gelirden ve rasyonellikten bağımsız, enflasyona neden olabilecek tarzda denetimsiz harcama yapmalarına ve ülke kaynaklarının israf edilmesine belli ölçüde meşruluk kazandırmaktadır.

• *Mali farklılaştırma*: Ekonomik yozlaşmanın diğer bir nedenidir. Çünkü kamu mal ve hizmetlerinden yararlananların bire bir bunların karşılığını ödediklerinden söz etmek hem imkansız hem de anlamsızdır. Çoğu kez, siyasilere yakın olan çevreler, kamunun sunduğu mal ve hizmetlerden normal vatandaşlara kıyasla çok daha fazla yararlanmaktadırlar(Savaş, 1993, s.20). Söz konusu bu durum, öncelikle ülkede gelir dağılımının ve iktisadi ahlakın bozulmasına neden olmaktadır.

• *Kamunun Ekonomiye Müdahalesi*: Siyasilerin ekonomik istikrarsızlıkları neden göstererek, ekonomik istikrarı sağlamak amacıyla sık sık ekonomiye müdahale etmesi, mevcut piyasa dengelerinin daha da bozulmasına neden olmaktadır. Bu durum özellikle gelişmekte olan ülkelerde, istikrarsızlıkların sıkça yaşanması nedeniyle çok fazla göze çarpmaktadır.

Ekonomik yozlaşmanın diğer bir boyutunu ise, günümüzde devletin aşırı büyümesi oluşturmaktadır. Aşırı büyümüş devleti tanımlamak için “*Leviathan*”<sup>1</sup> tabiri kullanılmaktadır:

Leviathan devletin ortaya çıkardığı ekonomik sorunları veya ekonomik yozlaşmaları şu şekilde sıralamak mümkündür:

• Kamu harcamalarının mevcut veya potansiyel kamu gelirlerinden fazla olması ve bu suretle ortaya çıkan bütçe açıkları;

• Kamu harcamalarının vergi dışı kaynaklardan sağlanması zorunluluğu ve bu suretle borç yükünün giderek artması;

• Kamu harcamalarının vergiler ve borçlanma dışında kısmen emisyon ile karşılanması ve bunun sonucunda ortaya çıkan enflasyon;

• Vergi yükünün zaman içinde giderek artması, bunun ekonomik büyüme ve üretkenlikte üzerinde olumsuz etkiye bulunması;

• Vergi yükünün artması ile birlikte vatandaşların adeta “*vergi sömürüsü*” altında ezilmesi sonucu ister istemez toplumda vergi kaçakçılığının artması ve vergi ahlakının bozulması;

• Enflasyonist süreç içerisinde artan vergi yükünün toplam yatırımlar üzerinde olumsuz sonuç doğurması ve bu suretle ekonomide durgunluk ve işsizliğin baş göstermesi. Böylece enflasyon ve stagnasyon simültane yapısının “*stagflasyon*” adı verilen yeni ekonomik durumu gündeme getirmesi(Aktan, 1994b, s.49).

---

<sup>1</sup> Leviathan Tevrat ve İncil’de kötülüğü temsil eden bir su canavarının adı olarak geçmektedir. Bu kavram 1651 yılında Thomas Hobbes’un meşhur “Leviathan” adını taşıyan eseri ile ege-men bir devleti ifade etmek için kullanılmıştır. **J. M. Buchanan** ise, bu kavramı yeniden gündeme getirerek, aşırı derecede genişlemiş kamu sektörü faaliyetlerini ve bunun tehlikelerine işaret etmek için kullanmıştır (Aktan, 1991a, s.38).



Siyasi ve ekonomik yozlaşmayı kendisi için temel gerekçe gösteren Anayasal İktisat'ın önemli bir ayağını Kamu Tercih Teorisi oluşturmaktadır. Aşağıda söz konusu teoriyle ilgili temel açıklamalar yapılacak ve Anayasal İktisat'la olan bağlantısı tartışılacaktır.

## B. Kamu Tercih Teorisi ve İlkeleri

Kamu Tercih Teorisi; basitçe, ekonominin politika bilimine uygulanması olarak tarif edilebilir. Burada ekonomik metotlar politika biliminin analizinde kullanılmaktadır. Fakat kamu tercihi analizleri normatif olmaktan çok pozitiftir. Politikacı, bürokrat veya seçmenlere neyi kabul edip neyi kabul etmemeleri gerektiği yolunda önerilerde bulunmaz(Buchanan, 1984, s.442). Kamu tercihi politik süreçte alınan karar ve uygulamaları iktisat biliminin kullandığı araç, metot ve varsayımlarla açıklayan bir disiplindir. Bir başka deyişle, Kamu Tercih, siyaset biliminin konularını iktisat biliminin araçları ve teknikleri yardımıyla analiz etmektedir. Bu teorinin gelişiminde önemli rol oynayan ve bu alandaki çalışmalarından dolayı 1986 Nobel İktisat Ödülü'nü alan James M. Buchanan bahsedilen teoriyi şöyle tarif etmektedir(Aktan, 1991b, s.6):

*“Kamu Tercih Teorisi, esas olarak ekonomi teorisinde oldukça ayrıntılı analizler için geliştirilmiş araç ve metotları almakta ve bunları politik süreç ile kamu sektörüne uygulamaktadır. Kamu tercihi, siyasal karar alma sürecinde rol alan kimselerin; seçmenlerin, politikacıların ve bürokratların davranışlarını, ... ilişkilendirmeye çalışmaktadır.”*

Anayasal İktisat yukarıda tanımlenen Kamu Tercih Teorisi'nden kaynaklanmıştır. Fakat Kamu Tercih Teorisi politikanın ekonomik analizini yaparken, Anayasal İktisat kendisine daha fazla bir inceleme alanı seçmiş ve politik davranışları sınırlayan anayasal hükümlerin nasıl olması gerektiği konusunda odaklanmıştır. Bu sebeptendir ki, Kamu Tercih Teorisi'nin temellerini oluşturan üç önemli varsayım, Anayasal İktisat Teorisi'nin de temel varsayımları olarak kabul edilmektedir. Bu varsayımlar, *metodolojik ferdiyetçilik, ekonomik insan ve politikayı da bir mübadele biçimi sayan catallaxy* varsayımlarıdır(Savaş, 1993, s.42). Şimdi bu temel varsayımlar ele alınacaktır.

### 1. Metodolojik Ferdiyetçilik (Methodological Individualism)

Toplumda bütün ekonomik ve sosyal kararlar fertlerin tercihlerine göre belirlenmektedir. Kamu kurumları, kamu teşebbüsleri kısaca devleti oluşturan organların kararları temelde fertlerin tercihlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Kamu Tercih Teorisi (dolayısıyla da Anayasal İktisat) politikanın ekonomik analizini yaparken, bu varsayımdan hareketle kamu ekonomisinde alınan kararların özel ekonomide olduğu gibi tamamen fert tercihlerine bağlı olarak gerçekleştiğini varsaymaktadır(Aktan, 1991b, s.7).

## 2. Ekonomik İnsan (Homo Economicus)

Metodolojik ferdiyetçilik her türlü, seçim ortamında kararın fert tarafından verildiğini ve dolayısıyla ferdin tercihinin esas alınması gerektiğini savunmaktaydı. Bu varsayım ferdin tercihinin nasıl yaptığı sorusunu akla getirmektedir. Bu durumda, iktisat teorisinin seçim yapan insan davranışıyla ilgili *homo economicus* varsayımı geçerli olmaktadır. Buna göre, fert kişisel çıkarına öncelik verir ve yapacağı her seçim veya alacağı her karar sonunda elde edeceği yararın katlanacağı masraftan çok olmasına özen göstermektedir. Kaynakların kıt ve ihtiyaçların sonsuz olduğunu bilen iktisatçı, bu rasyonel davranışı kaynak sınırlaması ile birleştirip fayda maksimizasyonu kavramını geliştirmiştir. Buna göre rasyonel davranan fert sınırlı kaynak koşulu altında elde edeceği faydayı maksimize etmeye amaçlayan ferttir.

Bilindiği gibi demokratik siyasal yaşamda fert, seçmen, politikacı ve bürokrat olarak üç ayrı kimliğe sahip olabilmektedir. Kişisel çıkar güdüsü ve fayda maksimizasyonu bu üç grup için de davranışları belirleyen temel etken olarak ortaya çıkmaktadır (Savaş, 1993, s.44). Buchanan'ın bu konudaki görüşleri şu şekildedir (Buchanan, 1989, s.63):

"Bireyler, şayet piyasa ilişkilerine katılmaları esnasında fayda maksimizasyonunu gözeten kişiler olarak modelleniyorlarsa, onların piyasa dışı sınırlamalar içinde davranışta bulunmaları sırasında bir motivasyon kayması varsayımını hiç bir temeli olmayacaktır. Piyasa şartlarında alıcı ve satıcı olarak aldıkları rollerden, politik süreçte oy verici, vergi ödeyici, kamu hizmetlerinden yararlanıcı, politikacı veya bürokrat olarak oynadıkları rollere geçtiklerinde, bireylerin karakter dönüşümüne uğramayacakları yolunda, hiç olmazsa kuvvetli bir kanaat bulunmaktadır."

Özel ekonomide tüketici *fayda maksimizasyonu* üretici de *kar maksimizasyonu* peşinde koşmaktadır. Kamu ekonomisinde karar alma sürecinde seçmenler kendilerine en fazla ekonomik hizmeti sunacak olan siyasal parti için oylamada bulunurken, siyasal partiler de kendilerine en çok oyu kazandıracak ve böylece yeniden seçilmeyi garanti edecek ekonomik programı sunmaya özen göstermektedirler. Yani politik karar alma sürecinde, seçmenler kamusal mallardan sağlanacak faydayı, politikacılarda oylarını maksimum düzeye çıkarma gayretindedirler. Bürokratlar ise, *bütçe maksimizasyonu* sağlayarak, büronun hacmini genişletmek ve bu suretle maaş ve diğer yan gelirlerini, prestijlerini ve siyasal iktidara bilgi sunmadaki tekelci konumlarını devam ettirmeye çalışmaktadırlar.

Baskı ve çıkar grupları da, karar alma sürecinde lobicilik yaparak kararların kendi lehlerine olacak şekilde çıkması için çaba göstermektedirler. Bir başka ifadeyle, baskı grupları siyasi iktidarı ve bürokrasiyi çeşitli yollardan etkileyerek menfaat sağlama ya da kamu tercihi literatüründe yer alan şekliyle *rant kollama* çabası içinde bulunmaktadırlar. Homo economicus güdüsüyle siyasal karar alma sürecinde rol alan aktörlerin çıkarlarını maksimize etmeye çalışmaları, yani; Seçmenlerin *fayda*

*maksimizasyonu*, Siyasal partilerin *oy maksimizasyonu*, Bürokratların *bütçe maksimizasyonu*, Baskı ve çıkar gruplarının *rant maksimizasyonu* peşinde koşmaları *Maximand* ilkesi olarak adlandırılmaktadır(Aktan, 1991b, s.7-8).

### 3. Politik Mübadele (Catallaxy)

Anayasal iktisadın üçüncü varsayımı politikanın da bir mübadele çeşidi olduğunu kabul eden ve *catallaxy* olarak adlandırılan varsayımdır. Bu kavramı ilk kez iktisat literatürüne Friedrich A. Von Hayek kazandırmıştır. Hayek, mübadele etme, topluma kabul etme, ve düşmandan dosta çevirme anlamlarına gelen eski Yunanca *katalattein* kelimesinden türettiği *catallaxy* kavramını piyasa düzenini adlandırmak için kullanmayı önermiştir(Yayla, 1993, s.150). Daha sonraları Buchanan politikanın da bir mübadele olduğu görüşünü *catallaxy* olarak adlandırmıştır. Bu varsayıma göre, piyasa ekonomisinde karar alma sürecinde alıcılar ve satıcılar arasındaki piyasa mübadelesine benzer bir şekilde, kamu ekonomisinde de toplumsal istek oluşumunda bir politik mübadele söz konusudur. Buchanan politikanın aslında bir mübadele olduğu görüşünü şu şekilde ifade etmektedir(Savaş, 1993, s.48):

*“...Politika, fertler arasında mevcut karmaşık bir mübadele yapısıdır. Bu yapı içinde kişiler, basit piyasa modelleri ile etkin bir şekilde sağlanamayan kendi özel amaçlarını topluca sağlamaya çalışırlar. Ferdi çıkarın olmadığı yerde başka bir çıkar söz konusu değildir. Piyasalarda fertler elmalarla portakalları değiştirirler; politikada ise, yerel itfaiye teşkilatı hizmetinden yargı hizmetine kadar toplum olarak ihtiyaç duyulan hizmetlerin maliyetini karşılamak için anlaşarak kararlaştırdıkları katkı paylarını mübadele ederler.”*

Özetle politika, ister seçmen ister politikacı isterse de bürokrat olsun bütün fertlerin kişisel çıkar nedeni ve dürtüsüyle katıldıkları karmaşık bir mübadele biçimidir. Bu mübadelenin, tıpkı piyasada meydana gelen mübadele gibi, katılan bütün fertlerin refahını arttıran ve kendiliğinden sonuca ulaşan bir mübadele halinde olması gerekmektedir. Bunu sağlamanın çaresi ise, politikanın içinde cereyan ettiği yasal kurumsal ve anayasal çerçeveyi yeni baştan düzenlemektir. Böyle bir düzenlemenin ilk başlayacağı yer ise, toplumsal uzlaşmayı belirleyen anayasa olacaktır. Anayasalara konulacak hükümlerle politikanın ve politikacının, ekonomik hayattaki hareket serbestisinin sınırlanması gerekmektedir (Savaş, 1993, s.49). Bu ise, *ekonomik anayasaların* oluşturulması ile mümkün olacaktır. Anayasal İktisat, temel olarak anayasaların politik anayasa hüviyetlerinin dışında ekonomik anayasa hüviyetine de sahip olmaları gerektiğini savunmaktadır.

### C. Ekonomik Anayasa

Ekonomik anayasa başlıca aşağıdaki iki konuya ilişkin hukuki normların nasıl olması gerektiğini teorik düzeyde incelemektedir:

- Devletin ekonomik hak, yetki, görev ve sorumlulukları,

- Ferdin ekonomik hak ve özgürlükleri.

Devlet; egemenlik kudretini temsil eden bir kurum olarak bazı yetki ve sorumluluklara sahiptir. Ancak bunların neler olması gerektiği ve sınırları büyük önem arz etmektedir. Anayasal İktisatçılar, devletin görev ve sorumluluklarının çok açık ve net bir şekilde ve sınırları ile birlikte anayasada yer alması gerektiğini savunmaktadırlar. Anayasal İktisatçılara göre, devletin yetki ve sorumluluklarının sınırlandırılması, bir başka ifade ile, fertlerin ekonomik hak ve özgürlüklerinin korunması için, ekonomik anayasanın çok iyi bir şekilde tanzim edilmesi gerekmektedir. Bunlara göre, ekonomik anayasa içerisinde başlıca şu norm, kural ve kurumlar bulunmalıdır.

#### *a. Mali Anayasa*

Ekonomik anayasanın önemli bir bölümünü oluşturan Mali Anayasa içerisinde şu konular yer almaktadır. Kamu malları, kamu harcamaları, kamu gelirleri, borçlanma yetkisi, denk bütçe prensibi ve mali federalizm ilkesi.

*Kamusal mallar anayasası*, devletin ekonomideki rolü ve fonksiyonlarına dair genel hükümleri içermektedir(Aktan, 1991b, s.22).

*Kamusal harcamalar anayasası* ise, devletin kamu harcamalarına bazı sınırlamalar getirmeye yöneliktir. Anayasal İktisatçılar, *Wagner Yasası* uyarınca sürekli artan kamu harcamalarının milli gelirdeki artışla orantılı olacak şekilde sınırlandırılması gerektiğini savunmaktadırlar(Aktan, 1991b, s.24). A. Wagner ülkelerin iktisadi genişlemesiyle birlikte kamu kesiminin nispi öneminin arttığını ve kamu faaliyetlerinin sürekli genişlediğini ifade etmiştir. Bu, kamusal faaliyetlerin sürekli genişleme kanunu olarak ifade edilmektedir. Bu kanun kamu kesiminin gelir gereğinin de artması demektir(Uluatam, 1988, s.6). İşte Anayasal İktisatçılar artan bu kamusal harcamaların milli gelirle orantılı olacak şekilde sınırlandırılmasından yanadırlar.

*Kamusal gelirler anayasası* ise, vergi ve borçlanma anayasalarından oluşmaktadır. *Vergi anayasası* içinde, vergi sistemi ile ilgili temel konular ve vergileme yetkisinin sınırları belirlenmektedir. *Borçlanma anayasası* ise, devletin iç ve dış borçlanma şartlarını ve bunların sınırlarını belirtmektedir. Mali anayasaların önemli bir alanı da, denk bütçe anayasasıdır. Anayasal İktisatçılara göre, klasik düşünce sisteminde önemli bir yer işgal eden *denk bütçe* ilkesine geri dönülmelidir. Çünkü, Keynesyen iktisadın denk bütçe yerine *telafi edici bütçe* ve *devri bütçe* yaklaşımlarını benimsemesi ve bunun yoğun bir şekilde çağdaş ülkeler tarafından benimsenip uygulanması, söz konusu ülke ekonomilerini kronik bütçe açıkları ile başa bırakmıştır.

Son olarak Anayasal İktisatçılar, idareler arası mali bölüşüme dair esasların da anayasada yer alması gerektiğini ve devletin vergileme yetkisini kısmen mahalli idarelere devretmesini savunmaktadırlar(Aktan, 1991b, s.24). Anayasal İktisat literatüründe bu konu *mali federalizm* olarak ele alınmaktadır(Dorn, 1987). V. F.

Savaş ise, G. Brennan'dan naklen mali anayasaların belirleyeceği temel konuları şu şekilde sıralamaktadır:

- Devletin, faaliyet alanlarının sınırlandırılması,
- Vergilerin, sahip olması gereken özelliklerinin belirlenmesi,
- Devlet bütçesinin, sahip olması gereken özelliklerinin belirlenmesi,
- Kiralama, satın alma, kamulaştırma, özelleştirme ve el koyma yöntemlerinin belirlenmesi,
- Devletin iç ve dış borç yapma şartlarının belirlenmesi,
- Belli vergi araçları ile belli gelir araçları arasındaki uyumun sağlanması.

Bu temel konular yanında, vergi yapısındaki düzenlemelerin nasıl yapılacağı, yani hangi kuruluşların tasarıları hazırlayacağı, bunların parlamentoda nasıl görüşüleceği ve nasıl oylanacağı gibi konular da mali anayasa içerisinde yer alabilecektir(Savaş, 1993, s.80).

### ***b. Parasal Anayasa***

Devletin ekonomik alanda vergi alma yetkisi dışında, diğer önemli bir yetkisi de para çıkarma yetkisidir. Bu yetki sınırsızca kullanıldığında istenmeyen sonuçlar doğurabilmektedir. Mesela özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra batı ekonomilerinde yaşanan enflasyonun temel nedeni, devletin para arzını tekelinde tutması ve para arzına dolaylı yollardan müdahale etme gücüne sahip olmasıdır. Bu tehlikeyi daha 1912 yılında gören *L.Von Mises*;

*“Devlete paranın değerini etkileme gücü veren ilke kabul edildiği zaman, bu gücün kullanımında yanlışlıklar yapılması ve abartılmış biçimde kullanılması tehlikesi ortaya çıkar...Devletin paranın değerini etkileyebilecek her türlü girişimden uzak kalması gerekir,”*

diyerek uyarıda bulunmuştur. Yine çağımızın düşünürlerinden *Hayek* para basma yetkisinin devletin elinden alınması gerektiğini savunmaktadır. Aynı şekilde *M. Friedman*, ABD Federal Anayasası'na, Kongre'nin para arzında yılda % 3'ten az ve % 5'ten çok olmamak üzere arttırma yetkisine sahip olduğunu belirleyen bir hüküm konulmasını önermiştir(Savaş, 1993, s.62). İşte, parasal anayasa ile yapılmak istenen, devletin para arzını ne ölçüde ve ne şekilde arttırılacağına hükme bağlanmasıdır. Dolayısıyla parasal anayasa bu konuya ilişkin kuralları koymaktadır.

### ***c. Dış Ticaret Anayasası***

Dış ticaret anayasasında, uluslararası ekonomik ilişkilerin genel çerçevesi çizilmektedir. Bu konuda, ekonomik ilişkiler ile ilgili olarak şu noktalar önem arz etmektedir(Aktan, 1991b, s.24):

- Uluslararası ekonomik ilişkilere ne ölçüde önem verilmelidir? Serbest dış ticareti kolaylaştıracak önlemler neler olmalıdır?
- Gelişmekte olan yerli sanayiler dış rekabetten korunmalı mıdır? Bununla ilgili kurallar anayasada ne şekilde ve ne kadar süre için yer almalıdır?
- Döviz kuru rejimlerinden hangisi uygulanmalıdır?

Özetle, dış ticaret anayasası bu soruların cevabını içermelidir.

Yukarıda bahsedilen anayasalar dışında, rekabete ilişkin kuralların yer aldığı *rekabet anayasası*, gelir dağılımı ile ilgili düzenlemelerin yer aldığı *gelir dağılımı anayasası*, çalışma yaşamını düzenleyen *sosyal güvenlik anayasası* ve kentleşme ve çevre sorunları ile ilgili hükümlerin yer aldığı *kentleşme ve çevre sorunları anayasasının* da *Ekonomik Anayasa* içerisinde düzenlenmesi gerekmektedir. Bu durumda ortaya bir yığın anayasa çıkmaktadır.

Anayasal İktisatçılar devletin ekonomiye olan doğrudan müdahale, düzenleme ve kontrollerinin bütünüyle kaldırılmasından yanadırlar. Ayrıca devletin temel görevinin *oyunun kurallarını* anayasal düzeyde belirlemek olduğunu, post-anayasal aşamada ise, anayasal normların uygulanmasını sağlamak olduğunu belirtmektedirler.

Devletin mali ve parasal yetkilerinin anayasal düzeyde sınırlandırılması anayasa sonrası ortamda oluşabilecek ekonomik ve politik yozlaşmayı önemli ölçüde ortadan kaldıracaktır(Aktan, 1991b, s.25).

### 3. TÜRKİYE EKONOMİSİ VE ANAYASAL İKTİSAT

Yukarıda *Anayasal İktisatla* ilgili açıklamalarda bulunduktan sonra bu bölümde de *Anayasal İktisat* teorisinin Türkiye’de uygulanıp uygulanamayacağı veya hangi şartlar altında uygulanabileceği üzerinde durulacaktır. Bu bağlamda öncelikle, Türk ekonomisinin yaşadığı istikrarsızlıkların nedenleri, Anayasal İktisat çerçevesinde irdelenecek ve Anayasal İktisadın bu konuda ileri sürdüğü çözüm önerileri değerlendirilecektir.

Türk ekonomisinin yıllardır yaşadığı iktisadi istikrarsızlığın ortadan kaldırılması için gerek siyasi gerekse akademik çevrelerde değişik çözüm önerileri tartışılmaktadır. Bu bağlamda, Amerika ve Avrupa’da son yıllara üzerinde yoğun bir şekilde durulan *Anayasal İktisadın*, Türkiye’nin iktisadi meselelerine ne ölçüde cevap verebileceğini ortaya koyabilmek için öncelikle, Türk ekonomisinde görülen istikrarsızlıkların şeklinin ve nedenlerinin kısaca belirlenmesi gerekmektedir.

#### A. Türk Ekonomisi’nin Yaşadığı İstikrarsızlıkların Nedenleri

Türk ekonomisinin içine düştüğü istikrarsızlıkların çok değişik nedenleri bulunmaktadır. Bunların başlıcaları:

1. *Ülkenin iktisadi yapısından kaynaklanan nedenler*: Bu faktörler öncelikle ülke ekonomisinde kamu sektörünün yer alması ve müdahale etmesinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca, ülkenin kalkınma aşmasında olması, alt yapı yatırımlarının tamamlanmamış olması, tasarruf oranının düşüklüğü ve teknoloji ile sermaye yetersizliği gibi etkenler de ekonomik istikrarsızlıkların kayda değer yapısal nedenleri olarak ele alınmaktadır.

2. *İktisadi kaynakların yetersizliği veya yeterince değerlendirilmemesi*: Türkiye’de sermaye ve petrol gibi bir kısım iktisadi kaynakların sıkıntısı, ülkede yeterince bulunmamasından kaynaklanmaktadır. Buna karşın, en önemli iktisadi faktör olan “insan” ve diğer yer altı ve yer üstü zenginlikler ise, ülkede bulunmasına rağmen değerlendirilememektedir.

3. *İktisat politikalarının rasyonellikten uzak olması*: Ülkemizde kamunun iktisadi alanda faaliyette bulunması veya müdahale etmesi bir yana, bu işlerdeki kararları, çoğu vakit ekonomik rasyonellikten uzak, kısa vadeli siyasi amaca yönelik olmaktadır.

4. *Siyasal yapıdaki istikrarsızlıkların ekonomik hayatı olumsuz yönde etkilemesi*: Türkiye’de gerek “*ara-dönem*”lere bağlı olarak gerekse her an yaşanan iktidar kavgaları sonucu siyasi hayat çok istikrarsız bir yapı sergilemektedir. Söz konusu politik dalgalanmalar, doğal olarak ekonomik işleyişi menfi yönde etkilemektedir. Bunun sonucu olarak, ülkenin ekonomik politikaları süreklilik arz etmemektedir.

5. Türkiye’nin ekonomik sıkıntılarının sebepleri arasında en son olarak ele alınacak faktör, ülkede yaşanan “*siyasal ve ekonomik yozlaşma*”dır. Bu faktör, ülkemizde de görüldüğü şekliyle, yukarıda sıralanan nedenlerin bir çoğu, direkt veya dolaylı yoldan bu konuyla alakalıdır.

Gelişmiş ülkelerde de görülen *siyasal yozlaşma* çok daha vahim bir şekilde ülkemizde de yaşanmaktadır. Ayrıca, gelişmiş ülkelerdeki duruma ilave olarak, ülkemizde yaşanan siyasal istikrarsızlıklar, konunun önemini Türkiye açısından daha da arttırmaktadır. Çünkü ülkemizde her hükümet döneminde ekonomik kararların bir çoğu tamamen ya da kısmen değiştirilmektedir. Yenilenen bu kararlarda, ülkenin ihtiyaçlarından ziyade, iktidarda olan parti veya partilerin siyasal düşünce yapısı ve bir sonraki seçimi kazanma beklentisi etkili olmaktadır. Bu nedenle, ülkenin iktisadi sorunlarını çözmeye yönelik politikalar, ya hiç uygulanmamakta, ya da uygulananların sonu getirilmektedir.

Yukarıda sıralanan faktörlerden *siyasal yozlaşma ve ekonomik yozlaşma* anayasal iktisadın önemle üzerinde durduğu bir konudur. Çünkü anayasal iktisadın amacı, söz konusu bu nedenlere bağlı olarak görülen ekonomik istikrarsızlıkların ortadan kaldırılmasıdır. Bu nedenle aşağıda, Türkiye’de yaşanan ekonomik yozlaşmanın boyutu ana başlıklar altında incelenecektir.

## B. Türkiye’de Ekonomik Yozlaşma

Türkiye’nin yaşadığı ekonomik istikrarsızlıkların bir çoğunun, ülkede yaşanan siyasi ve iktisadi yozlaşmadan kaynaklandığı söylenebilir. Bu iki tür yozlaşmayı uygulamada birbirinden ayırmak çok zordur. Çünkü her ikisi de birbirini direkt etkilemekte, dolayısıyla eş zamanlı gelişmektedirler.

Türkiye’de görülen ekonomik yozlaşma öncelikle devletin ekonomik hayata yoğun müdahalesi ve fiilen ekonomik faaliyetlerin içinde yer almasından kaynaklanmaktadır. Bunlara ilave olarak, siyasilerin “oy avcılığı” yapmak maksadıyla yaptıkları aşırı vaatler ve seçim harcamaları da ekonomik yozlaşma açısından önem taşımaktadır.

Türkiye’de ekonomik yozlaşma olarak görülen olumsuzlukları kısaca şu şekilde sıralayabiliriz:

a) Bazı devlet yatırımlarının ve işlerinin yaptırılmasında, verimlilik ve rantabilitenin gözetilmemesi,

b) Devlet bankalarının kredilerinin, iktidardaki kişilere, yakınlarına veya baskı gruplarına amacından saptırılarak ve gerektiği şekilde denetim yapılmadan verilmesi,

c) Çoğu zaman siyasetçilerin veya bürokratların buldukları konum itibariyle bazı çevrelere devlet kanallı imkanlar sağlayıp bunlardan aracılık paylarını almaları,

d) Diğer bir yozlaşma şekli ise, rant kollama şeklinde görülmektedir. Rant kollamada, ekonomik ve siyasi alanda güçlü olan çevreler, ülkenin iktisadi kararlarını etkileyerek, ülke kaynaklarının yanlış istihdam edilmesine ve israfına neden olmaktadır.

e) Ayrıca yine bazı siyasetler ve bürokratlar devletin önemli kadrolarına yakınlarını getirmekte ve bu kişiler işin ehli olmadıkları halde devletten yüksek seviyeli ücret almaktadırlar.

f) Son olarak, ülkede uygulanan “devletçilik politikası”nın çoğu zaman zengin yetiştirme stratejisi olarak yürütülmesi, bugün önemli bir ekonomik sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle “Genç Cumhuriyet”in kurulduğu yıllarda ülkede müteşebbis bir grubun olmaması nedeniyle özel teşebbüsün desteklenmesi politikası ileri sürülmüştür. Ancak, her geçen gün bu uygulamanın hem dozu kaçırılmış, hem de amacından saptırılmıştır.

## C. Ekonomik Anayasa’yı Uygulama Zemini

Anayasal İktisadın Türkiye’de uygulanabilmesi için gerekli olan şartlar genel anlamda iki başlık altında incelenebilir. Bunlar; ülkenin siyasi ve iktisadi alt yapısıdır.

### a. Siyasi Yapı

Çağdaş dünyada demokrasi açısından gelinen nokta, amaçlanandan oldukça farklıdır. Demokrasinin doğuşu ve gelişim süreci incelendiğinde, öncelikle göze çarpan



faktör, fertlerin devlet ve onu temsil eden güçlere karşı korunmasıdır(Erdoğan, 1993, s.123-124). Ancak, Türkiye’de ve diğer bir çok ülkede yaşanan, devletin halk için değil halkın devlet için var olduğu gerçeğidir.

Önceki çağlarda demokrasi, halkın, krala, padişaha ve kiliseye karşı korunması ile haklarının ve özgürlüklerinin güvence altına alınması amacıyla doğmuştur. Maalesef bu gün yine devlet erkinin aşırı derecede güçlenmesiyle, fertlerin hak ve özgürlükleri giderek sınırlandırılmıştır.

Anayasal İktisadın uygulanabilmesi için siyasi olarak, gerekli olan ilk şart, her yönüyle yaşanan ve toplumun bütün kesimleri tarafından kabul gören *özgürlükçü demokrasidir*. Bugün demokrasinin geldiği en ileri aşama olan özgürlükçü demokrasinin varlığı, anayasal iktisadın uygulanabilmesinin temel şartıdır. Konu Türkiye bazında irdelendiğinde, pek fazla iyimser olunacak bir demokrasiden bahsetmek mümkün olmamaktadır. Çünkü ülkemizde demokrasinin liberal olup olmadığı değil, hala varlığı-yokluğu veya ne zaman rafa kaldırılacağı tartışılmaktadır.

İkinci faktör, “*anayasa kültürü*”dür. Anayasal İktisadın amacı, temel ekonomik politikaların ülke anayasasında yer almasını sağlayarak, iktisadi kararların populizimden uzak daha istikrarlı bir yapıya kavuşturulmasıdır. Ancak, ülkemizde maalesef anayasa çoğu vakit kanunlardan bile daha sık değiştirilmektedir. Gelişmiş toplumlarda anayasanın Türkiye’de olduğu gibi her on yılda, yirmi yılda bir tamamen ve sık sık da maddeler değiştirildiğini görmek mümkün değildir. Ancak, Türkiye’de çoğu kanunlar anayasadan çok daha köklüdür. Bu tür anayasanın sık sık değiştirildiği bir ülkede Anayasal İktisattan beklenen sonucu almak oldukça zordur.

Üçüncü etken ise, Kamu Tercihi Teorisi’nin açıkladığı üzere, politikacıların karar verme sürecinde kamu yararından ziyade bir ekonomist gibi davranarak kişisel çıkarlarını maksimize etmeye çalışmalarıdır. Bu konuda siyasileri motive eden faktör, öncelikle bir sonraki seçimi kazanabilmektir. Dolayısıyla Türkiye’nin de içinde yer aldığı gelişmekte olan devletlerde siyasilerin bu tarzdaki davranışlarına daha sık rastlanmaktadır.

Ekonomik Anayasa’nın Türkiye’de uygulanabilmesi için gerekli olan son faktör, belki de en önemlisi, bu konuda gerekli olan siyasi iradenin olup olmamasıdır. Özellikle Ekonomik Anayasa ile bir çok yetkisi elinden alınacak olan siyasi çevrelerden bu konuda olumlu görüş beklemek oldukça zor olsa gerek.

### ***b. Ekonomik Yapı***

Yakın geçmiş ve içinde bulunduğumuz dönemde devlet, Marksizm ideolojisi ve Keynesyen düşünce gibi faktörlerin desteğiyle, ayrıca sosyal adalet ve istikrarsızlık gibi sebeplere bağlı olarak ekonomik hayatın hem içinde yer almakta, hem de yoğun bir şekilde müdahale etmektedir. Her ne amaçla olursa olsun, devletin iktisadi faaliyette bulunması veya müdahale etmesi Anayasal İktisat açısından gereksiz ve ülkede ekonomik istikrarı bozan önemli bir etkidir. Bu nedenle Anayasal İktisat, ekonomi üzerindeki kamu gölgesini en aza indirmeyi amaçlamakta ve bu çerçevede anayasal

düzenlemeler önermektedir. Çünkü siyasetin yozlaşması, siyasetçinin ekonomik kararlarındaki tarafsızlığını engellemektedir.

Konunun ikinci ayağını ise, *Liberal Ekonomik Yapı* teşkil etmektedir. Bu bağlamda ülkede kamunun ekonomik faaliyette bulunup bulunmaması ve müdahale edip etmemesi önem arz etmektedir. Bu konuda yukarıda bahsedildiği şekliyle Türkiye'nin durumu anayasal iktisadın uygulanabilmesi açısından yine fazla iç açıcı değildir. Çünkü devlet hem ekonomiye yoğun bir şekilde müdahale etmekte, hem de iktisadi faaliyetlerin içinde yer almaktadır.

Konumuz Türkiye olduğu için Türkiye'nin ekonomik yapısı bu açıdan ele alındığında; devletin, DPT, KİT'ler ve diğer üretici birlikler aracılığıyla iktisadi hayata yoğun bir şekilde müdahale ettiği, hatta onun içinde yer aldığı görülmektedir. Bu nedenle devletin ekonomik hayattaki etkinliğinin artması, doğal olarak fertlerin hareket alanının sınırlandırılmasına neden olmaktadır.

Kamunun toplam olarak ülke ekonomisindeki payı 1995 yılı itibariyle, %47'lere ulaşmaktadır(Akalın, 1997, s.27). Bu derece kamunun ekonomik faaliyetlerin içinde yer alması ve ayrıca her fırsatta değişik nedenlerle diğer ekonomik alanlara da müdahalede bulunması, ülkede liberal ekonominin layığı ile tesis edilebilmesi için büyük sakıncalar doğurmaktadır.

Türkiye'de anayasal iktisadı uygulayabilmek için gerekli olan diğer bir zorunluluklar ise, yıllardır ülkede sözü edilip de bir türlü gerçekleştirilemeyen "özelleştirme"nin bir an önce tamamlanmasıdır. Öte yandan, Anayasa'da piyasa ekonomisi şartlarında, fertlerin hak ve özgürlükleri güvenceye alınmalıdır. Ayrıca, bütün yönleriyle piyasa ekonomisinin işleyebilmesi için onun gerekliliği ile uygulama şartları yine anayasada yer almalıdır. Ancak, bundan sonra ülke anayasasında, Anayasal İktisat ve onun gerekleri olan; Mali Anayasa, Parasal Anayasa, Gelir Dağılımı Anayasası ve Çalışma Hayatı Anayasası gibi düzenlemelere gitmek mümkün olacaktır.

#### **D. Türkiye İçin Ekonomik Anayasa Önerisi**

Buraya kadar yapılan değerlendirmelerin ışığında ve yine yukarıda bahsedilen şartların varlığı kabul edilerek, Türkiye'de nasıl bir ekonomik anayasa uygulanabileceği aşağıda tartışılacaktır.

• *Ülke Ekonomisinin Liberalleştirilmesi:* Serbest piyasa ekonomisinin tam manası ile işleyebilmesi için öncelikle, özel mülkiyetin, sözleşme ve teşebbüs hürriyetinin anayasada güvence altına alınması gerekmektedir. Ayrıca; sağlık, çevrenin korunması, rekabet ortamının korunması ve tüketicilerin bilgilendirilmesi dışında kamunun ekonomiye olabilecek her türlü müdahalesi yine anayasa tarafından sınırlandırılmalıdır(Akalın, 1997, s.25).

Kamunun ekonomi üzerinde doğrudan ve dolaylı yolan müdahalesine imkan tanıyan DPT ve benzeri kurumlar piyasa ekonomisiyle uyumlu hale getirilmelidir. Bu

kurumlar Millî Ekonomik Araştırma Merkezi şekline dönüştürülebilir. Böylece, bu kurum ülkenin ekonomik yapısı hakkında araştırmalar yaparak özel sektöre bilgi aktarmak suretiyle yardımcı olabilir.

• *Bütçe Denkliği*: Son yıllarda Türk ekonomisinin kronik meselesi olan bütçe açıkları konusu da yine Anayasal İktisat çerçevesinde çözülebilecek bir konudur. Bunun için öncelikle devletin ekonomik olarak, piyasa lehine küçültülmesi zorunluluğu vardır. Bu sayede, ülkede bir yandan devlet asli vazifelerini daha iyi ifa edebilecek, diğer yandan da kamu ekonomisinden kaynaklanan yolsuzluklar ve rasyonel olmayan ekonomik faaliyetler son bulacaktır. Bütçe hazırlanırken gelirler esas alınmalı ve harcamalar zorunlu (savaş, büyük afetler vb.) haller dışında aşılmaması anayasal güvence altın olmalıdır.

• *Vergi Sistemi*: Diğer yandan, daha çağdaş bir vergi sistemi anayasada yer almalıdır. Bu çerçevede daha sade ve adil bir vergileme yoluna gidilebilir. Devlet vergilendirmede iki hususu dikkate almalıdır. Bunlardan ilki, sabit oranlı gelir vergisi diğeri de kamu mal ve hizmetlerinden yararlanma vergisidir. Bu ise, bir tür verilen hizmet karşılığı toplanan gelirdir. Gelir vergisinin artan oranlı olması özellikle üretim yetersizliği bulunun az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde üreticileri adeta cezalandırmaktadır. Bunun için anayasada gelir vergisi oranı %10 gibi sabit bir orana bağlanmalı ve hükümetlere bu oranı bir kaç puan artırma yetkisi, belirli şartlarda ancak geri indirmek koşuluyla verilmelidir.

• *Para Basma Yetkisi*: Anayasal iktisadın diğer bir ilgi alanını da para basma yetkisinin düzenlenmesi oluşturmaktadır. Yaşanan bütçe açıklarını kapatmak maksadıyla siyasilerin sorumsuzca para basma yetkilerini sıkça kullanmaları, ülkede kronik hale gelen enflasyonun önemli bir sebebidir. Bu nedenle, para basmanın sınırları millî gelirdeki artış oranının en fazla bir kaç puan üzerinde olmak üzere belirlenmelidir. Hatta Hayek'in ileri sürdüğü para basma yetkisinin devletin tekelinden alıp özelleştirilmesi düşüncesi (Yay, 1993, s.154) en azından bugünkü ortamda tartışılmaya açılmalıdır.

• *Borçlanma Yetkisi*: Ayrıca bütçe denkliği çerçevesinde, iç ve dış borçlanma üzerinde durulması gereken bir konuma sahiptir. Siyasilerin vergi toplamaktan ziyade emisyonu ve borçlanmaya başvurmaları ülkemizde iktisadi sorunların önemli bir nedenini teşkil etmektedir. Bu nedenle, anayasada iç ve dış borçlanmanın sınırları ve şartları belirlenerek, belirli bir disipline oturtulmalıdır.

• *Dış Ekonomik İlişkiler*: Çağdaş ülkelerin iktisadi politika ve uygulamalarının kayda değer bir bölümünü dış dünya ile yürütülen ekonomik ilişkiler oluşturmaktadır. Ve bu nedenle, Türkiye'nin de içinde bulunduğu bir çok gelişmekte olan ülkede ödemeler bilançosu açıkları sorun olmaya devam etmektedir. Dolayısıyla Anayasal İktisat bağlamında ülkenin temel dış ekonomik ilişkilerinin çerçevesinin belirlenmesi gerekmektedir. Bunun için, ülkede uygulanacak, dış ticaret politikasının şekli, dış

borçlanmanın şartları ve miktarı, uygulanacak döviz kuru politikasının tasviri anayasada yapılmalıdır.

• *Diğer Öneriler:* Öncelikle belli kesimlere tanınan ayrıcalıklar anayasadan çıkartılmalıdır(T.C. Anayasası 1982, Md. 45, 49,64, 170,173). Kamunun elindeki bütün ekonomik işletmelerin bir an önce özelleştirilmeli ve tekrar ne surette olursa olsun edinilmesi anayasa tarafından yasaklanmalıdır. Çevrenin ve halk sağlığının korunması güvenceye alınmalıdır. Rekabeti engelleyici girişimler yasaklanmalıdır. Ayrıca, *mali federalizm* ilkesi çerçevesinde, yerel yönetimlerin gelirleri ve harcama imkanları arttırılmalı, dolayısıyla merkeze bağımlılığı azaltılmalıdır.

### **E. Türkiye’de Ekonomik Anayasa’nın Uygulanabilirliği**

Ekonomik Anyasa’nın Türkiye’de uygulanabilmesi için esasen üç konu önem arz etmektedir. Bunlar; ilgili tarafların bu konudaki samimi iradelerinin olup olmaması, söz konusu anayasanın hazırlanma şekli ile gerekli siyasi ve ekonomik alt yapının mevcudiyetidirler.

Ekonomik Anayasa’nın Türkiye’de uygulanması açısından gerekli olan ilk husus, bu konuda yetkili olan siyasilerin kararıdır. Anayasal İktisat Teorisi, Ekonomik Anayasa ile ülkede özellikle siyasilerin ekonomi üzerindeki yetkilerini sınırlandırmayı amaçlamaktadır. Bu çerçevede ellerinden yetkileri alınacak siyasi kadroların bu konuda yapıcı düşüncelerini beklemek oldukça zordur. Çünkü, Ekonomik Anayasa ile siyasilerin ekonomi üzerindeki mevcut karar alma yetkileri en aza indirilmektedir. Bu türden bir gelişmeyi doğal olarak hiç bir siyasi desteklemeyecektir.

Siyasi çevrelerin kendi siyasal çıkarları açısından olumlu bakmadığı ekonomik bir yapılanmanın uygulamaya geçirilebilmesi için, gerekli olan tek şart toplumda bu tür bir fikrin geniş anlamda kabul görmesidir. Ancak, bu tarzda bir sosyal gelişmenin ardından siyasilere bu konuda ciddi baskıların uygulanması suretiyle Ekonomik Anayasa’nın uygulanmasına geçilebilecektir. Çünkü siyasi anlamda anayasalar da benzer şekilde, toplumun siyasilerden hak alma mücadelesinin sonucu olarak doğmuşlardır.

İkinci şart, Ekonomik Anayasa’nın hazırlanma şeklidir. Türkiye gibi siyasi ve iktisadi istikrarın olmadığı bir ülkede, toplumsal uzlaşmayı büyük ölçüde gerektiren ekonomik bir anayasanın hazırlanması son derece zordur. Bu nedenle, böyle bir metnin hazırlanmasında siyasilerden önce konunun uzmanlarından faydalanılmalı ve her halükarda hükümet kadar, diğer siyasilerin ve sivil kuruluşların asgari derecede benimsemesi gereği üzerinde durulmalıdır. Yani “ben yaptım oldu” düşüncesine kapılmamalıdır.

Ekonomik Anayasa’daki yer alan maddelerin değiştirilebilmesi bu konuda ayrı bir önem arz etmektedir Söz konusu maddelerin değiştirilmesi imkansız bir şekilde güvenceye alınması durumunda da ülkede farklı sıkıntılar yaşanabilecektir. Dünya’nın her yönü ile çok hızlı değiştiği bir ortamda bugün için doğru ve gerekli olan bir çok madde yarın için gereksiz ve yanlış konumuna düşebilecektir. Bu nedenle, anayasada

yer alan ekonomik hükümler meclisin 2/3 veya 4/5 gibi kaliteli çoğunluğu ile değiştirilebilmelidir. Bu sayede bir taraftan ekonomik kararların kararnameler veya basit çoğunlukla sık sık değiştirilmesi önlenmiş olurken, diğer taraftan zaruri değişiklikler için kaliteli çoğunluk ilkesi ile meclisin öntü açılmış olacaktır.

Üçüncü faktör ise, siyasi ve iktisadi alt yapıdır. Bunlarla ilgili olarak yukarıda açıklamalarda bulunulmuştu. Bu çerçevede, ülkede yaşanan iktisadi ve siyasi yozlaşma ciddi manada ülkede ekonomik anayasanın uygulanması gerektiğini ortaya koymaktadır. Ancak, gerek ekonomik yapının liberal anlayıştan uzak olması, gerekse demokrasi konusunda ülkede yaşanan sıkıntılar bu gerekliliği zora sokmaktadır.

## SONUÇ

Ekonomik yozlaşma, bir taraftan fertlerin ekonomik hak ve özgürlüklerini sınırlandırırken diğer yandan da iktisadi sorunların artmasına neden olmaktadır.

Tüm çağdaş demokrasilerde toplumsal yaşamın genel kuralları, anayasalar ile belirlenmektedir. Anayasalar genelde, tarihsel süreç içinde kişilerin temel hak ve özgürlükleriyle ilgilenmişler ve bu alanda ayrıntılı düzenlemelere gitmişlerdir. Fakat yaşanan ekonomik bunalımlar ve Keynesyen İktisat Teorisinin de tavsiyeleri doğrultusunda devletin her geçen gün ekonomik hayata müdahale etmesi, klasik anayasaların devletle vatandaş arasındaki ekonomik ilişkileri de düzenleyecek şekilde yeniden ele alınmasını gerekli kılmıştır.

Bu gün, Batılı demokratik devletlerde kişinin siyasi hak ve özgürlükleri ayrıntılı olarak düzenlendiği halde vatandaşla devlet arasındaki ekonomik ilişkileri düzenleyen kurallar hemen hemen yok gibidir. Olanlar da her türlü yoruma müsait genel ilkeler halindedir. Bunun temel nedeni, çağdaş demokrasilerin hemen hepsinin totaliter rejimlere karşı yürütülen mücadeleler sonunda doğmuş olmaları ve bu nedenle de ağırlığı kişinin siyasi hak ve özgürlüklerine vermiş olmalarıdır(Savaş, 1993, s.53). Halbuki, siyasi iktidarın para arzı, vergileme, transfer ödemeleri, sosyal güvenlik sistemi, borçlanma ve dış ticaretin düzenlenmesi gibi konularda alacağı kararlar hem ekonomik istikrarı ve büyümeyi hem de kişilerin ekonomik hak ve özgürlüklerini önemli ölçüde etkilemektedir.

Demokrasilerde meydana gelen yozlaşma nedeniyle, vatandaşların ekonomik haklarını korumak ve vatandaşla devlet arasındaki ilişkileri bir zemine oturtmak için, siyasi iktidarların ekonomik alandaki yetkilerinin belirlenmesi zarureti vardır. Bu nedenle çağdaş anayasaların *ekonomik anayasa* adı verilen ve vatandaş ile devlet arasındaki ekonomik ilişkileri düzenleyen kurullarla donatılması gerekmektedir. Demokrasilerin yozlaşmasını önleyecek en etkili önlem, ekonomik anayasaların yapılması olacaktır (Savaş, 1993, s.5).

Türkiye açısından konu ele alındığında şu sonuçlara varmak mümkündür: Öncelikle Türk Ekonomisi'nin böyle bir yapılanmaya acil ihtiyacı bulunmaktadır. Ancak bundan önce gerek Türkiye'nin siyasi yapılanmasında, yani

demokratikleşmesinde, gerekse ekonomik yapılanmasında ciddi düzenlemeler gerekmektedir.

Konunun demokratikleşme boyutunda ülkenin demokratik yapısının sağlanması ve özgürlükçü demokrasi yönünde geliştirilmesi yönünde iyileştirilmesi gerekmektedir. Ekonomik açıdan ise, acil olarak özelleştirmenin yapılması ve kamunun daraltılması gerekmektedir. Diğer taraftan, yine hükümetin ekonomiye müdahale etme yetki ve araçları ortadan kaldırılmalıdır.

Bütün bu alt yapı oluşturulduktan sonra anayasal iktisada geçilebilir. Ancak mevcut şartlarda bütün bunların yapılması kısa dönemde maalesef pek mümkün görünmemektedir.

#### KAYNAKÇA

- AKALIN**, Güneri. (1997), "Anayasal İktisat ve Türkiye için Ekonomik Anayasa önerisinin Değerlendirilmesi", *Vergi Dünyası*, Sayı 185: Ocak
- AKTAN**, Coşkun Can (1991a), "Talep-Yönlü İktisat ve 1970'li Yılların İktisadi Sorunları", *Banka ve Ekonomik Yorumlar*, Mart Sayısı.
- AKTAN**, Coşkun Can (1991b), "Virginia Politik İktisat Okulunun Öğretisi: Kamu Tercihi ve Anayasal İktisat", *Banka ve Ekonomik Yorumlar*, Kasım Sayısı
- AKTAN**, Coşkun Can (1994a), *Çağdaş Liberal Düşünce ve Politik İktisat*, Ankara: Takav Matbaası
- AKTAN**, Coşkun Can (1994b), "Siyasal Yozlaşmaların Önlenmesine Yönelik Çözüm Önerileri", *Politik Yozlaşma ve Şeffaf Yönetim Sempozyumu*, İzmir: Doğu Matbaası
- BUCHANAN**, James M. (1984), "Constitutional Restrictions on the Power of Government", Edit. James M. Buchanan and Robert Tollison, *The Theorem of Politic Choice II*, Ann Arbor: The University of Michigan Press
- BUCHANAN**, James M. (1989), *Exploitations into Constitutional Economics*, Texas: Texas A&M University
- DORN**, James A. (1987), "Government, the Economy, and the Constitution", *Cato Journal*, Vol.7, No.2, (Fall 1987)
- ERDOĞAN**, Mustafa. (1993), *Liberal Anayasalcılık ve Hayek, iç. Hayek'te Serbest Piyasa Ekonomisi ve Özgür Toplum*. İstanbul, ANAP Bilimsel Yayınlar Dizisi 3

- FREY**, Bruno S. (1979), "Economic Policy by Constitutional Contract", *Kyklos*, Vol.32, Fasc.1/2
- LEITER**, Robert D. (1975), *A Brief Background of Public Choice Economics*, Edit. **Gerald Sirkon**, *Economics of Public Choice*, New York: The City College of the City University of New York
- ORHAN**, Osman Z. (1989), *Keynezyen ve Monetarist İstikrar Politikaları*, İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi
- SAVAŞ**, Fuat Vural (1993), *Anayasal İktisat*, 2.Basım, İzmir
- ULUATAM**, Özhan (1988), *Kamu Maliyesi*, Ankara: Teori Yayınları
- YAY**, Turan. (1993), *F.A. Hayek'in İktisat Anlayışı, iç. Hayek'te Serbest Piyasa Ekonomisi ve Özgür Toplum*, İstanbul: ANAP Bilimsel Yayınlar Dizisi 3
- YAYLA**, Atilla (1993), *Özgürlük Yolu Hayek'in Sosyal Teorisi*, Ankara: Turhan Kitabevi

#### ABSTRACT

Constitutional Economy which is handled with Public Choice Theory proposes solution to the economic problems sourced from corrupted economical and political systems. This economic theory which may be counted new claims that basic economic policies must take place in the constitution. Thus, economic rights and freedoms of individuals will be taken under security, and also the economic policies of the country will be purified from populism.

Public Choice Theory put forwards the application method of constitutional economy. The aim of this theory is to apply the tools and methods of economic policies to the politics. Public Choice Theory which evaluates the political events with an economic perspective benefits from the following principles: Methodological individualism, homo economicus and catallaxy .

Economic Constitution consists of some sub-documents such as Fiscal Constitution (public revenues and expenditures, budgetary application), Foreign Economic Constitution (foreign trade, foreign debts and agreements) and Income Distribution Constitution. The basic related policies of the country are determined, take place in the mentioned constitutions.

Two different subjects appear on the application of constitutional economy in Türkiye. One of them, the existence of democratical and economical corruption which constitutional economy describes. Therefore, Constitutional Economy must be applied in the country.

However , the other subject shows that it is not possible to apply this in the current circumstances. Because, economic liberalism and lasting democracy do not properly exist in Türkiye, that are needed for the application of economic constitution.





However , the other subject shows that it is not possible to apply this in the current circumstances. Because, economic liberalism and lasting democracy do not properly exist in Türkiye, that are needed for the application of economic constitution.



## DERGİYE YAZI GÖNDERECEK YAZARLARA DUYURU

*Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* yılda 1 kez yayınlanan hakemli bilimsel bir dergidir. Dergiye Türkçe ve İngilizce makaleler gönderilebilir. Makaleler Yayın Kurulu tarafından konularında uzman hakemlere gönderilir. Makalenin yayınlanıp yayınlanmaması kararını ilgili hakemler verir.

Dergiye gönderilen makalelerin şekil, çizelge ve kaynakça dahil 20 sayfayı geçmeyecek şekilde; Word 6.0;7.0 for Windows programında, 10 punto ile yazılmaları gerekmektedir. Makalede en fazla 200 kelimelik Türkçe ve İngilizce dillerinde yazılmış özet bulunmalıdır. Kaynaklar ise, Soyadı, Ad formatıyla verilmelidir.

Makalede kaynak bildirme "yazarın soyadı, yıl, sayfa no." esasına göre yapılmalıdır. Örnek "... Bayhan (1986, s.12)...". Birden fazla kaynağa aynı anda atıf yapılıyorsa yazarların soyadları, yıl ve sayfa no.su yazılarak birbirinden noktalı virgülle ayrılmalıdır. Örnek "... (Bayhan, 1986, s.345; Demir, 1985, s.50)...". Yararlanılan kaynağın ikiden fazla yazarı varsa birinci yazarın soyadı verilmeli ve "vd." ibaresi kullanılmalıdır. Örnek "... (Bayhan vd., 1984, s.4)...".

Metin içinde yer alan tabloların kaynakları ilgili tablonun altında belirtilmelidir. Her tablonun adı mutlaka belirtilmelidir. Şekillerde ise, şekil alıntı ise şekilden önceki metnin sonunda kaynağı verilmeli, çizilen şekillerin no.su ve ismi şekille birlikte yazılmalıdır.

Dergide yayınlanmak üzere kabul edilen makalelerin yazarları, makalenin kabul edildiğini öğrendikleri tarihten itibaren 15 gün içinde Word 6.0;7.0 for Windows programında yazılmış olan makale disketini (1,44MB veya 2,00MB'lik bir disket) Dergi Yayın Kurulu'na göndermeleri gerekmektedir. Aksi takdirde makale yayınlanmak üzere kabul edilmesine rağmen gerekli şartlar yerine getirilmediği için dergide yayınlanmayacaktır.

